

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Informační management pro efektivní vzdělávání

Disertační práce

Autor: Ing. Gabriela Mádlová
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Informační a znalostní management
Školitel: doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

2017

„Prohlašuji, že jsem tuto disertační práci vypracovala pod vedením školitelky samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.“

V Hradci Králové 30. 9. 2017

.....
Ing. Gabriela Mádlová

Poděkování

Poděkování patří především školitelce, paní docence Mohelské, za její trpělivost a cenné rady, manažerům a vedoucím v McDonald's, kteří mi vyšli vstříc a věnovali se problematice této práce i o svém osobním volnu. A samozřejmě rodině, která mi pro práci na disertaci vytvořila vhodné podmínky.

Abstrakt

MÁDLOVÁ Gabriela. *Informační management pro efektivní vzdělávání*. Hradec Králové, 2017. 132 s. Disertační práce. Univerzita Hradec Králové, Fakulta Informatiky a managementu, Katedra managementu fakulty Informatiky a managementu.

Problematika znalostního managementu je v současnosti velmi často skloňována a to i v organizacích, které status organizace využívající znalostní management, či učící se organizace zdaleka nedosahují. Je to jistě dáno i tím, že spousta současných manažerů považuje znalostní management za klíč k rychlému úspěchu, ale nedokáží obsáhnout celou jeho šíři a pochopit správně, v čem všem spočívá ta kýžená konkurenční výhoda, kterou poskytuje. Problematika, která byla zkoumána v této práci, je postavena na výzkumu efektivity vzdělávacího rámce globální řetězcové společnosti. Je-li vůbec možné v takto nastaveném všeobecném systému najít prostor pro znalostní management, a jestli je tento systém schopen reflektovat i specifické regionální potřeby na vzdělávání zaměstnanců. Na základě teoretických podkladů byl stanoven okruh základních otázek, které se snažily najít odpověď na tuto problematiku. Výzkum probíhal i dotazníkovým šetřením a statistickými metodami verifikace výsledků.

Klíčová slova: Efektivita, konkurenceschopnost, učící se organizace, znalostní management, znalostní ekonomika, trh znalostí, strategie řízení znalostí.

Abstract

MÁDLOVÁ Gabriela. *Information management for effective education*. Hradec Králové, 2017. 132 s. Disertation thesis. University of Hradec Králové, Faculty of Informatics and Management, Department of Management, Faculty of Informatics and Management.

The issue of knowledge management is currently very often inflected and even in that kind of organizations that have nothing to do with the status of a knowledge management organization or a learning organization. It is certainly due to the fact that many of today's managers believe the knowledge management is a key to quick success, but they are unable to cover its width and can not understand correctly, what all is the coveted competitive advantage it provides. The issue, which was investigated in this work is based on research into the effectiveness of the educational framework of a global chain company. Is it even possible in such general settings to find a space for knowledge management, and could the system also reflects specific regional needs for staff training? On the theoretical basis was established a serie of default questions that tried to answer these problems. The research was conducted by questionnaires too and was drawn by statistical methods of results verification.

Keywords: efficiency, competitiveness, learning organization, knowledge management, knowledge economy, market of knowledge, knowledge management strategy.

Obsah

1	Úvod	4
2	Cíl práce.....	8
3	Teoretická východiska.....	9
3.1	Historie a současné tendence znalostního managementu.....	9
3.1.1	Lidský činitel v procesu řízení.....	11
3.1.2	Možné směry dalšího vývoje	11
3.2	Základní terminologie	12
3.2.1	Data, informace, znalost	13
3.2.2	Vědomosti a moudrost.....	18
3.2.3	Znalost- způsobilost- odbornost.....	19
3.2.4	Dobře a špatně strukturovaná znalost	20
3.2.5	Klasifikace dle BOISOTA	21
3.2.6	Klasifikace dle Clyda Holsappleho.....	22
3.3	Nástroje znalostního managementu	23
3.4	SECI- Proces konverze a tvorby znalosti.....	23
3.5	Znalostní spirála	24
3.6	Znalostní aktiva.....	25
3.6.1	Fáze tvorby nové znalosti ze znalostního aktiva	26
3.7	Intelektuální kapitál.....	26
3.7.1	Řízení rozvoje intelektuálního kapitálu	27
3.7.2	Investice do znalostí.....	28
3.8	Měření nehmotného majetku.....	28
3.9	Znalostní ekonomika.....	32
3.10	Strategie tvorby znalostního prostředí	34
3.10.1	Organizační struktury řízení podporující tvorbu znalostí.....	34
3.10.2	Podniková kultura podněcující sdílení znalostí	34
3.10.3	Podnikové prostředí: <i>BA</i>	36
3.11	Trh znalostí.....	37
3.11.1	Problémy trhu znalostí.....	37
3.12	Strategie řízení znalostí	39
3.12.1	Znalostní pracovník	40

3.12.2	Metodika zavádění managementu znalostí.....	40
3.12.3	Pravomoci a zodpovědnost:.....	42
3.13	Učení.....	43
3.13.1	Historie manažerského vzdělávání.....	44
3.13.2	Action learning.....	45
3.13.3	Golden Collar.....	45
3.13.4	Oblasti firemního vzdělávání.....	46
3.14	Učíci se organizace a organizační učení.....	47
3.14.1	Competitive Intelligence a Business Intelligence.....	53
3.15	Problémy a výzvy.....	54
3.15.1	Problémy.....	54
3.15.2	Současnost.....	56
3.15.3	Výzvy.....	59
4	Metodika.....	62
4.1	Popis výzkumného projektu.....	62
4.2	Výzkumná otázka a výzkumné metody.....	64
5	Přínos pro teorii a praxi.....	66
5.1	Přínos pro teorii.....	67
5.2	Přínos pro praxi.....	67
5.2.1	Přínos pro jednotlivce.....	67
5.2.2	Přínos pro organizaci.....	67
5.2.3	Národní a nadnárodní přínos.....	68
6	Praktická část.....	69
6.1	Historie a současnost McDonald's v ČR.....	69
6.1.1	Historie v ČR.....	69
6.1.2	Restaurace nové generace.....	70
6.1.3	Hodnoty McDonald's.....	71
6.1.4	Zaměstnavatel bez barier.....	71
6.2	Karierní postup, vzdělávání a rozvoj.....	75
6.2.1	Organizační struktura provozoven.....	78
6.2.2	Manažerské kompetence.....	79
6.2.3	Možnosti rozvoje v rámci podniku.....	80
6.2.4	Manažerské vzdělávání McDonald's.....	83

6.2.5	E-learning v rámci vzdělávání FMC a SMC	86
6.2.6	Pracovní sešity MDP	87
6.2.7	My McDonald's	88
7	Diskuze výsledků.....	89
7.1	Dotazníkové šetření.....	89
7.1.1	Faktorová analýza	89
7.1.2	Shluková analýza	96
7.1.3	Zhodnocení dotazníkové šetření	102
7.1.4	Kontrolní šetření	103
7.2	Řízené a volné rozhovory se zaměstnanci na různých úrovních hierarchie McDonald.....	106
7.3	Komparace teorie a praxe.....	109
8	Návrhy a opatření	112
8.1	Verifikace hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky	116
8.2	Přínos práce	118
9	Závěr.....	120
10	Seznam použité literatury	123
11	Seznam tabulek	129
12	Seznam obrázků.....	130
13	Seznam grafů	131
14	Seznam zkratk	132
15	Přílohy.....	133
15.1	Okruhy otázek volného rozhovoru.....	133
15.2	Řízený rozhovor se zaměstnanci na různých úrovních karierního žebříčku..	134
15.3	Dotazníkové šetření.....	135
15.4	Ukázkové evaluační listy	138
	139

1 Úvod

Tématem disertační práce je stále důležitější oblast vzdělávání zaměstnanců, jeho efektivita a přínos pro budoucí fungování podniku a také nezanedbatelná možnost zvýšení konkurenceschopnosti takového podniku vůči ostatním. V teoretické části bude řešena základní terminologie znalostního managementu, objasnění termínu učící se organizace, jejích zásad a přínosů pro růst a rozvoj organizace. Dále zde bude, pomocí komparace dostupné odborné literatury, vymezeno vše podstatné, co souvisí se zavedením principů učící se organizace do chodu podniku, od rizik a ochrany dat, po efektivní informační strukturu a nové výzvy v této oblasti. Toto téma spadá do problematiky zavádění a zkvalitňování znalostního managementu v regionu a zejména v oblasti služeb, kde znalostní management není až takovou samozřejmostí, jako je tomu třeba u větších výrobních firem. Znalostní management, neboli řízení znalostí je v dnešní době velmi aktuální téma. Neboť jsou to právě znalosti a zkušenosti zaměstnanců, co dnes tvoří podstatnou část konkurenceschopnosti podniku. Na tom, jak který podnik bude pečovat o rozvoj a vzdělání svých zaměstnanců stojí jeho budoucí úspěch, či neúspěch. Právě lidský faktor a jeho přínos je ona nadhodnota, co tvoří diferenciaci organizace na mnohdy přesyceném trhu, ať už služeb, či produktů. V současné době si to začíná uvědomovat stále více organizací a zaměstnavatelů a začínají klást důraz na osobnostní a vzdělanostní rozvoj svých zaměstnanců, jejich manažeři jsou školeni na to, jakým způsobem řídit ve firmě tok znalostí, jakým způsobem zaměstnance motivovat a řídit talenty.

Řízení znalostí a s ním spojeno i celkové řízení lidských zdrojů je dnes nevyhnutelnou součástí úspěšného působení na trhu. Je to pojem, který se v současnosti objevuje v mnoha souvislostech, jedni na něj nahlízejí jako na další z oborů informačních technologií, jiní ho chápou jako obecnou teorii o řízení. Co to tedy je? Pokud to zjednodušíme, jde v podstatě o sdílení a šíření individuálních znalostí napříč celým podnikem, čímž dochází k tvorbě „celopodnikové znalosti“. V tomto kontextu se také setkáváme s pojmem „učící se organizace“. V čem je tato organizace jiná, než ostatní jí podobné na trhu? Zavedení soustavného vzdělávání a sdílení informací pomáhá učící se organizaci zvyšovat svou efektivnost a tím se velmi účinně bránit proti stále rostoucímu tlaku konkurence na přesycených trzích.

Znalostní management je úzce vázán na informační technologie a softwarové nástroje, ale samozřejmě i na lidský faktor, protože technologie samy o sobě problém nevyřeší.

Jsou tedy kladeny nároky jak na technologické zabezpečení, tak i na kvalitu a kvalifikaci lidských zdrojů. I v tomto bodě dochází k určitým změnám oproti zažitému modelu. V učících se organizacích se v daleko větší míře pracuje se skupinkami, týmy a je tak do jisté míry odbouráváno statické hierarchické uspořádání. Větší důraz je kladen na flexibilní práci týmu, který je schopen improvizovat a přicházet s novými netradičními řešeními jako celek, než na práci jednotlivce, který pracuje na zadaném úkolu dle stanovených pravidel od svých nařízených. Současná úroveň informačních a komunikačních technologií umožňuje učícím se i jejich lektorům nové a efektivnější formy tohoto vzdělávání. Přenastavení firemních hodnot a postojů není jednoduchý proces, ale vzhledem k současným podmínkám a situací na trhu je to jedno z nejefektivnějších východisek. Inovace v oblasti informačních technologií jsou v současnosti jedny z nejběžnějších a nejčastějších inovací, které jsou v souvislosti s rozvojem znalostního podniku a mohou být děleny do identifikačních technologií, technologií datové komunikace, technologií získávání dat (Awad, Ghaziri,2007).

Tato práce by měla shrnout podstatu a principy znalostního managementu, jeho rizika i výhody. Vzhledem k tomu, že řada českých firem stále nedokáže plně pochopit význam pojmů „znalostní management“ a „učící se organizace“ je třeba toto téma dostat více do podvědomí podnikatelů a široké veřejnosti. Tristní výsledky z průzkumu provedeného v roce 2003 pod záštitou GAČR s názvem Teoretické a metodologické aspekty systému řízení znalostní organizace a možnosti aplikace v České republice byly důkazem, jak málo jsou české firmy poučeny o principech znalostního managementu.

Znalostní ekonomika a znalostní management se v posledních letech staly doslova mantrou expertů, hledajících „všelék“ na problematiku moderní doby. Očekává se od nich, že ožíví ekonomiky, vyřeší nezaměstnanost, pomůžou s konkurenceschopností. Do jisté míry tomu tak je, nicméně dokud si lidé plně neuvědomí rozsah a podstatu těchto dvou mocných nástrojů, nebudou nikdy schopni je využívat v jejich plném rozsahu.

Jejich podstata spočívá v tom, že *„majitel znalosti má informační výhodu před ostatními účastníky trhu. Ta mu zajišťuje dočasný monopol. Realizace monopolních či oligopolních zisků tvoří hlavní pŕvab znalostní ekonomiky. V době globalizace se zboží i práce stává volně obchodovatelnou komoditou s nízkými maržemi. Jen majitelé speciálních znalostí jsou výjimkou: stávají se příjemci intelektuální renty“* (Kohout, 2005). Firmy s touto intelektuální rentou (obvykle chráněnou licencí či patenty) mohou požadovat daleko vyšší obchodní marže. Podniky, které nabízejí pouze pracovní sílu se tak dostávají na okraj,

jelikož samotná pracovní síla je dnes, v porovnání se znalostí, levnou komoditou. „Z makroekonomického hlediska lze konstatovat, že znalostní ekonomika posouvá bod maximalizace daňových příjmů na Lafferově křivce výrazně směrem k nižším hodnotám daňových sazeb“ (Kohout, 2005). Chytrý kapitál logicky půjde za nižšími daněmi. Zcela opačný pól názorů zastává ekonom Jan Urban (2011). Ve svých publikacích se kloní spíše k tomu, že znalostní ekonomika je mýtus a nemůže fungovat. Argumentuje to výsledky statistik různých vyspělých zemí za poslední desetiletí: „Statistiky vyspělých zemí sice ukazují, že podíl osob se středoškolským a vysokoškolským vzděláním v některých odvětvích roste (týká se to především služeb), růst produktivity ani reálných mezd však tomuto růstu neodpovídá.“ Tedy, že vzdělanost pracovníků se sice zvyšuje, ale nevede ani k vyšší produktivitě, ani k vyšším mzdám tak, jak by se dalo logicky předpokládat. Poukazuje tu zejména na fakt, že v těchto zkoumaných odvětvích za posledních deset let docházelo k minimálním nebo žádným mzdovým změnám a naopak v průmyslových odvětvích, kde je minimální prostor pro změnu růstu kvalifikace pracovníků, docházelo k růstu mezd. Do opozice se staví i vůči dalšímu z argumentů, a to je vliv globalizace. Říká sice, že „vyspělé země by se měly na základě svých komparativních výhod specializovat na produkty kvalifikované práce, méně vyspělé ekonomiky na produkty kvalifikačně méně náročné. Údaje za uplynulé desetiletí však ani tuto představu nepotvrzují.“ Důvody vidí Urban v růstu kvalifikací v rozvojových zemích. „Počet absolventů inženýrských a přírodovědných oborů na univerzitách v Číně a Indii je dnes stejný jako v USA, EU a Japonsku dohromady a třikrát větší než před deseti lety. Vzdělanou pracovní silou schopnou produkovat kvalifikačně náročné výrobky tak dnes již zdaleka nedisponují jen bohaté země. Tato skutečnost se odráží i v možnostech přenosu pracovních míst do zahraničí“ (Urban, 2011). V konečném souhrnu své práce pak Urban obhajuje to proč, pokládá znalostní management pouze za „přitažlivý mýtus“, a to ve čtyřech stručných bodech. „Za prvé, osoby, které dosáhnou vyššího vzdělání nebo si zvýší svou kvalifikaci, nemusí v oborech, pro které jsou kvalifikováni, nalézt práci. Jsou proto nuceni pracovat v oblastech, pro které jim kvalifikace naopak chybí, a to se všemi důsledky, které tato skutečnost nese. Za druhé, některé oblasti mohou být společensky přínosné (a mohou nabízet kvalifikovanou práci), výdělky jejich zaměstnanců však nemusejí představám o platech spojených s jejich kvalifikací odpovídat. Za třetí, některá ze zpracovatelských odvětví, která koncepce znalostní ekonomiky a managementu ztrácuje, fungují i ve vyspělých zemích velmi dobře, a to

přesto, že nevyžadují vysokou kvalifikaci. Nabízejí přitom mnohdy vyšší výdělků než informačně náročná odvětví vzdělaností ekonomiky. A za čtvrté, představa, že vysoká úroveň vzdělání a kvalifikace může být dosažena u většiny nebo velké části pracovníků je nerealistická – neodpovídá lidským možnostem.“ Do kritiky se částečně pouští Hislop (2013), který ve své publikaci zmiňuje nevyváženost a jednostrannost některých přístupů ke znalostnímu managementu. Mainstreamové nadšení z výhod, které procesy znalostního managementu provázejí tak obviňuje ze zanedbání otázky moci a konfliktu. Nejde tedy o kritiku samotného znalostního managementu samozřejmě, spíše o idealizaci a vyzdvihování pouze jedné stránky věci.

Pro praktické zmapování problematiky v této práci byla, na základě dlouhodobějšího předvýzkumného šetření zvolena sféra pohostinství, kde, jak bylo výše uvedeno, není tato problematika chápána a propracována na takové úrovni, jako v oblasti průmyslu a státní správy. Znalostní management a znalostní ekonomika to jsou pojmy, které jsou ve světě i u nás zavedené a spojené s převážně výrobními podniky, kde tradice práce s daty, informacemi a znalostmi je dána charakteristikou práce, nutnými postupy a návody a zkušenostmi např. mistrů. Zde však byla vybrána celosvětově známá franšizová společnost vystupující na poli rychlého občerstvení. V práci je řešeno téma efektivnosti stávajícího vzdělávacího programu v rámci vybraných jednotek této franšizové společnosti ve vybraného regionu Čech, výzkum se bude týkat všech fungujících poboček v rámci jednoho regionu a vybraných pražských poboček a následně bude porovnán s dostupnými celorepublikovými materiály ostatních poboček společnosti. Výzkum probíhal ve třech různých časových rozmezích a to ve stádiu zaměstnanec na střední úrovni managementu, který se teprve připravuje na možnost dalšího vzdělávacího procesu poskytovaného organizací, stádium probíhajícího vzdělávacího procesu a na období, kdy zaměstnanec ukončil proces proškolení organizací, a dostal nějaký čas na zpětnou reflexi užitku tohoto procesu pro jeho pracovní zařazení, seberealizaci i spokojenost a posílení vazby mezi ním a zaměstnavatelem. Data byla zpracována nejen běžným vyhodnocením získaných odpovědí, ale několika statistickými metodami, aby výsledky výzkumu byly verifikovatelné a měli přínos nejen pro tuto práci ale i pro potřeby zmíněné organizace, která z nich může vyvodit důsledky a ovlivnit v rámci svých možností průběh vzdělávání svých zaměstnanců, tak aby ještě navýšili jeho potenciál a efektivitu (tak jak se již v tomto vybraném vzorku v současné praxi děje).

2 Cíl práce

Hlavním cílem práce je vytvoření návrhu opatření, která by přispěla k efektivnějšímu programu péče o zaměstnance zejména v oblasti jejich vzdělávání. V průběhu práce bude vyřčena výzkumná otázka a k ní se pojící hypotézy, které budou v závěru práce potvrzeny nebo vyvráceny.

Dílčím cílem práce je navíc zhodnotit stávající úroveň systému vzdělávání zaměstnanců v dané oblasti, napříč organizační strukturou zkoumaného subjektu. To, zda vůbec globální model nastaveného znalostního managementu může fungovat i našich lokálních podmínkách. Dále si práce klade za cíl zhodnotit, zda se díky popsáným skutečnostem může zkoumaná společnost řadit mezi tzv. „učící organizace“. Zda, a jak je to v tomto oboru důležité pro její další směřování a aktuální pozici na trhu.

Základní výzkumná otázka: *„Je možné aplikovat globální, obecný vzdělávací modul vzdělávání pracovníků tak, aby byl efektivní a funkční na regionální úrovni?“*

Hypotéza 1: *I globální modul vzdělávání v mezinárodní společnosti dokáže reflektovat a vzít v potaz národní odlišnosti.*

Hypotéza 2: *Tento modul je vnímán zaměstnanci jako efektivní a dává jim pocit osobního rozvoje i karierního růstu.*

Hypotéza 3: *Zkoumaná mezinárodní franšízová společnost využívá nejmodernější trendy vzdělávání a lze ji zařadit mezi učící se organizace.*

3 Teoretická východiska

V této části práce dochází ke zkoumání dostupných zdrojů, porovnání teoretických předpokladů a souvislostí, které jsou pro zkoumanou oblast nezbytné.

3.1 Historie a současné tendence znalostního managementu

Znalostní management není jen výdobytkem moderní doby, existoval vlastně odnepaměti, jen v posledních desetiletích se díky stále vyšší konkurenci stal tolik opakovaným termínem a „moderní modlou“. V pravěku se potřebné znalosti týkaly zvířat, rostlin, kmenových zvyklostí apod. Tyto znalosti se předávali ústně z generace na generaci. Z člověka na člověka se pak obohacovaly o nové a nové poznatky. Na rozdíl od pravěku, vysvětluje Truneček (2004), se již v antice znalosti rozvíjely daleko systematictěji. Nesloužily už jen k primárnímu přežití, ale vznikaly nové vědní obory jako geometrie, medicína, filozofie apod. a znalosti nabývaly písemné podoby, aby se mohly uchovávat. Pokud bychom se pokusili toto odvětví managementu zkoumat skrze historicky nejstarší, filozofický, směr, došli bychom patrně k podobným závěrům jako Aarons (2004) ve svém pojednání, ve kterém nahlíží na systém znalostního managementu právě očima filozofa. Říká, že *znalost je něco typicky osobního, je to opravdová a odůvodněná víra jednotlivce*. Dále pak porovnává tuto definici znalosti s klasičtějším, více pragmatičtější názorem, kdy je chápána jako *mix zkušeností, hodnot, ucelených informací a odborného pohledu, které tvoří rámec pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací*. Uznává, že byť se liší od filozofického vnímání, a je pro něj částečně diskutabilní je také správná. Vychází z toho, že moderní řízení potřebuje, aby byl management znalostí chápán nejen jako soubor osobnostních aspektů, ale i jako praktický nástroj pro kontroling a vůbec celý chod podniku a jeho okolí. Nebrání se ani následnému rozčlenění obecných charakteristik (Aarons, 2004):

- *Znalost je veřejná*
- *Znalost vyžaduje specifické aktivity*
- *Znalost je distribuovaná*
- *Znalost má kulturně-historický rámec*

Filozofové se obecně zaměřují na problematiku identifikace a zdůvodnění znalostí. Naopak klasický znalostní management se místo toho soustředí spíše na pochopení a užitečnost znalostí při běžném řešení úkolů. *Filozofové se na znalosti primárně dívají z pohledu skepticismu, kdežto management na ně pohlíží z pohledu pragmatismu* (Aarons, 2004)

Ve středověku byly centry znalostí kláštery a proces sdílení znalostí velmi ovlivnil vynález knihtisku. Dalším důležitým milníkem byl v 16. stol., podle Trunečka (2004), zrod tzv. vědecké společnosti, kdy informace byly podkládány experimenty a znalosti poté tříděny, systematizovány a sbírány do encyklopedií.

Moderní historie řízení znalostí se váže k bouřlivým 60. letům 20. stol., kdy americký filozof Kenneth Arrow vyzdvihuje význam neformálních vědomostí pro podnik. Fridrich von Hayek, japonský konzultant Kenichi Ohmae, nebo například P.F. Drucker v polovině 90. letech 20. stol mu dávají za pravdu (Truneček, 2004).

Mládková (2003) dělí historicky vývoj společnosti do 4 základních etap:

- *Agrární společnost*, která vytvářela svým členům zdroje, díky nimž se stávali nezávislí na okolním prostředí.
- *Industriální společnost*, která započala průmyslovou revolucí a byla charakteristická vznikem nových odvětví a technologií. Vliv zemědělství klesl a společnost byla ovlivněna mechanickými pravidly a kapitálem.
- *Informační společnost* je časově spjata s polovinou dvacátého století a růstem významu informačních technologií. Společenské a ekonomické prostředí přestalo být stabilní a predikovatelné. Významný pro tuto dobu je i odklon od kapitálu, jakožto hlavního aktiva a jeho nahrazení informacemi. Je to spojeno zejména s rozvojem globalizace a s vyostřováním konkurence.
- *Znalostní společnost* se objevuje spolu s přelomem tisíciletí. Informační a komunikační technologie jsou masově dostupné a společnost je informacemi přehlcena. Tím vyvstává nový problém doby- ne jak získat co největší množství informací, ale jak je využít. Do popředí se se proto dostává „znalost“. To je aktivum úzce spjata s jejím nositelem, tudíž jí organizace nemůže vlastnit, jako třeba kapitál, půdu nebo samotnou informaci. Znalost je v

současné době hlavním aktivem a nástrojem rozvoje společnosti i organizace, ale ani společnost, ani organizace k ní nemají bezprostředně přímý přístup. Což pro management organizací znamená pokyn pro změnu v systému řízení. Práce se znalostmi vyžaduje jiný přístup než řízení ostatních výše jmenovaných aktiv.

3.1.1 Lidský činitel v procesu řízení

Tak, jak se vyvíjelo využívání znalostí společně s vývojem lidstva, prošel i člověk, jakožto nositel znalostí určitým vývojem. Zejména v posledních dvou stoletích se jeho postavení dramaticky proměnilo, jak poukazuje Truneček (2004), který vidí vývoj lidského potenciálu v řízení organizací ve třech etapách:

Člověk- stroj: typická v období pásové výroby, kdy nebylo třeba, aby dělník věnoval své práci další přidanou hodnotu, krom rutinních pohybů a pevně daných postupů práce.

Člověk –zdroj: etapa, která se objevovala v třicátých letech 20. století, kdy z výzkumu Eltona Maya vyplynulo, že výkon dělníků byl vyšší, pokud měli pocit, že se o ně vedení společnosti zajímá. Vznikají personální oddělení a personální management. Člověk už není vnímán jen jako pracovní síla, ale je rozvíjen, tak aby byl větším přínosem.

Člověk- znalost: na místo řízení člověka se dostává do popředí řízení jeho explicitních znalostí, a to nejen u vrcholových, nebo administrativních pracovníků organizace, ale i u řadových dělníků.

3.1.2 Možné směry dalšího vývoje

Každý pokus o predikci budoucího je víceméně subjektivní a je ovlivněn současnou situací. Nicméně lze vysledovat určité zákonitosti vývoje, a alespoň se pokusit na jejich základě možnou tendenci vývoje v této oblasti. Například Truneček (2004) ve svých publikacích vidí velkou *akceleraci tzv. elektronické části managementu znalostí a další rozvoj informačních technologií*. Jako něco, co je třeba přenést z roviny teoretické do té praktické je problematika učících se organizací. V jejich implikaci vidí stále resty

zejména našich podmínkách, oproti světovému vývoji. Drucker (2005) zase jako nutnou potřebu do budoucna vidí *více ekonomických studií o chování znalostí jako ekonomického zdroje. Je třeba v nich hledat odpovědi zejména na otázky „jak kvantifikovat znalosti?“, „kolik stojí vyprodukovat a distribuovat znalosti?“, „jak nastavit model návratnosti znalostí?“, apod.*

V současné době dle Mládkové (2003) probíhá tvorba a rozvoj znalostí jak na teoretické, tak na praktické úrovni, znalosti se tvoří přímo ve výzkumných centrech mateřských organizací. Znalost se stala produktem. Vytváří se nový typ dělby práce a starý vztah mezi manuální a duševní prací je překonán, ačkoli pro podporu moderních potřeb už tradiční nástroje řízení nedostačují.

Bureš (2007) se ve svém názoru na vývoj znalostního managementu přiklání k tzv. Alternativě M. McElroye, který zavádí pojem „*znalostní management druhé generace*“. Ten vznikl jako reakce na silně pro – technicky orientovanou první generaci znalostního managementu. Tato druhá generace by měla být dle autora více zaměřena na lidi a sociální vazby. Na rozdíl od první generace, kde základním stavebním kamenem byl předpoklad existence nějaké znalosti, kterou je třeba zachytit a kodifikovat a poté sdílet. Je to generace zaměřena hlavně na zachycení a distribuci znalosti do praxe. Druhá generace se více zabývá tvorbou nových znalostí, v rámci sociální interakce.

3.2 Základní terminologie

Praktická potřeba řídit znalosti znamená podle Trunečka (2004) *dostat správné znalosti ke správným osobám ve správný čas a ve správné formě.*

Výše zmiňovaný Drucker (2005) rozeznává 3 druhy znalostí:

- *Zdokonalování postupů*
- *Exploatace*
- *Inovace*

Truneček (2004) vymezuje pojem znalostní management jako proces systematického a aktivního řízení a formování znalostí organizace, který se zabývá jak stavem, tak pohybem znalostí. Stav je prezentován odborností lidí, pohyb pak způsoby sdílení znalostí. Davenport (1993) nastavil svou definici managementu znalostí jako proces několika navazujících činností, které mají zlepšit porozumění pracovníka specifické

oblasti jeho práce. Konkrétně tento proces obsahuje *hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací, tak aby se pracovník vyvíjel*. Mládková (2005) tento pojem definuje jednoduše jako *řízení veškerých znalostí a znalostních pracovníků*.

Bureš (2007) zase doporučuje nazírat na znalostní management z vícero perspektiv, namátkou např.: konceptuální perspektiva, procesní, manažerská, technologická, apod. Sám dodává, že výčet nebude úplný, jelikož každý si může definovat své perspektivy s ohledem na jeho zájmy a zkoumanou organizaci. Seznam se tam může rozrůst o hlediska ekonomická, personální, administrativní, apod. To jen deklaruje již zmíněné, že znalostní management není jednoduchou definicí nějaké neměnné skutečnosti, ale že je souhrnem mnoha procesů, konceptů a vědních disciplín.

3.2.1 Data, informace, znalost

Tři základní pojmy dle Mládkové (2003), které je třeba hned zkrájat definovat a přísně odlišit. Truneček (2004) uvádí, že tento řetězec se poslední době zvolna rozšiřuje ještě o dva další pojmy: moudrost a vědomost.

1. DATA

Mládková (2003) označuje data jako *vše, co můžeme monitorovat našimi smysly. Jsou obvykle dobře strukturována a vázána na nějakou technologii*.

Dále je pro data charakteristické, že je můžeme ohodnotit dle několika kvantitativních znaků: *nákladů* (jak velké prostředky je nutné vynaložit pro jejich získání), *rychlosti* (jak rychle budou pro nás dostupná) a dle *kapacity* (jak velké množství dat bude aktuálně k dispozici). Truneček (2004) dodává, že *jsou vyjádřena symboly (čísla, písmena, text, zvuk, obraz) ale i smyslovými vjemy (čich, hmat)*. S tím souhlasí Mládková (2005), spolu s Davenportem a Prusakem (1998), též shodně uvádí, že data lze sledovat i za pomoci kvalitativních ukazatelů. Zejména jde o to, jestli máme k datům přístup v okamžik, kdy je potřebujeme, jestli splňují naše požadavky a nároky, nebo zda jsme schopni správně porozumět zprávě, která je v nich zakódována. Mládková (2003) uvádí i konkrétní příklad sběru dat, který však neodpovídá, a ani nemůže kvalitě rozhodovacího procesu. Demonstruje to na případech supermarketů, které sbírají data o prodaném zboží. Jejich databáze tedy říká,

kolik kterého produktu bylo prodáno, ale už nemá vypovídající hodnotu o preferencích zákazníka, stížnostech, důvodech koupě apod. Což potvrzuje Truneček (2004), který zdůrazňuje, že data pouze reflektují objektivní realitu, ale už nepostihují vazby na okolní události.

Data je možné dělit dle jejich rozlišení na **strukturovaná**, tedy taková, kterým lze přidělit nějaký atribut, zachycují fakta, a která lze nějak hierarchicky třídit, pro následné usnadnění výběru konkrétních dat. Druhou skupinou jsou data **nestrukturovaná**, tedy bez nějakého výrazného rozlišení (obrázky, nahrávky, čísla, apod), Tato jsou chápána jako základní materiál pro tvorbu informace (Truneček, 2004).

2. INFORMACE

Informace jsou data, kterým jejich uživatel při interpretaci přiřazuje důležitost a význam (Mládková, 2003). Veber (2000) dodává, že jsou to data, která mají *určitý vztah k jeho potřebám a požadavkům*. Osoba uživatele rozhoduje, zda zpráva bude informací. Opět ji lze hodnotit kvantitativně i kvalitativně. Kvantitativní ukazatele se *týkají především konektivity a transakcí (kolik dopisů a emailů přijde a odejde za den z emailové adresy)* (Mládková 2003). Kvalitativní ukazatele se zaměřují na relevantnost a užitečnost informace pro jejího uživatele.

Truneček (2004) vidí informaci jako účelově zpracovaná data a pro doplnění cituje Druckera (1995), že tato data jsou obohacena o právě o zmiňovanou relevantnost a účelnost. Holman (2005) uvádí k informacím to, že na ně bylo neoklasickými ekonomy nahlíženo, jako *kdyby byly vnější vůči tržnímu procesu*. Informace tedy na trhu buďto byly, nebo nebyly. Podle toho se pak trh posuzoval jako dokonale, či nedokonale konkurenční. Změnu v pohledu na informace vyvolal až Stigler, který informace označil za vzácný statek- tedy statek, jež je omezen a na jeho pořízení je potřebné vynaložit určité náklady. Člověk pak poměřuje náklady na jejich pořízení a užitek z informací. Jelikož tyto náklady nejsou nulové, pak logicky tento člověk nebude chtít veškeré informace, informovanost člověka jakou ekonomického subjektu tedy bude neúplná (Holman, 2005).

Hodnota informace dle Mládkové (2003) závisí na dvou důležitých faktorech:

- Cena, kterou je třeba zaplatit pro získání informace
- Osobní vztah k informaci

Úspěch organizace pak závisí dle Mládkové (2003) na schopnosti vybrat informaci, která je nejvíce vhodná pro danou situaci, proto jsou informace z dat vytvářeny pomocí hodnocení relevantnosti. Může se stát, že pro jednoho bude zpráva daty a pro jiného informací. *Hodnota informací je výsledkem interpretačního procesu, který provádí určitý subjekt a má proto individuální charakter* (Truneček 2004).

Informace lze vytvářet z dat následujícími způsoby (Mládková, 2005 a Davenport, Prusak, 1998):

- *Kontextualizací- uživatel ví, za jakým účelem byla data sebrána*
- *Klasifikací- uživatel ví, do jaké kategorie data patří*
- *Kalkulací- data jsou analyzována pomocí matematických a statistických metod*
- *Korekcí- data jsou opravena a jsou odstraněny chyby*
- *Kondenzací- uživatel data sumarizuje*

3. ZNALOST

Znalost= informace + x (Mládková 2003), X pak představuje například předchozí znalosti, dovednosti, zkušenosti, principy, hodnoty a zažitá modely. Veber (2000) definuje znalost jako *měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem.*

Znalost je VŽDY svázaná s lidskou činností a emocemi. Vzniká a je užívána v lidských myslích (Mládková 2003). Truneček (2004) doplňuje, že v organizacích lze znalost nalézt např. v databázích, organizačních pravidlech, postupech, či normách. Ještě doplňuje, že hlavním rozdílem, který odlišuje informaci od znalosti je v tom, že informace popisuje akci, kdežto znalost je ona aktivita, čin.

Davenport a Prusak (1998) uvádějí, že znalost je z informace vytvářena pomocí:

- *Srovnávání*- srovnání nových informací a zkušeností z podobných situací
- *Souvislosti*- význam informace pro činnost
- *Spojování*- souvztažnost ke znalostem vlastním, či ostatních lidí
- *Konverzace*- co si jiní lidé o dané informaci myslí

Mezi základní vlastnosti znalosti patří její křehkost, nezachytitelnost, v určitém smyslu neskladovatelnost anebo třeba nemožnost transportace. Proto ani nemůže být řízena stejně jakou data a informace, ale pouze pomocí práce s nositeli a vlastníky znalosti (Mládková 2005). Zdrojem znalostí v podniku jsou *zaměstnanci, management, majitelé, zákazníci ale také procesy, výrobky, služby, databáze znalostí atd.* (Truneček, 2004).

Mládková (2003) dělí znalosti na:

- Explicitní (objektivní) znalost
- Tichá (subjektivní) znalost

1. Explicitní znalost

Lze ji vyjádřit formálním a systematickým jazykem. Mezi její hlavní rysy řadí Mládková (2003) racionálnost, logickou dokazatelnost a teoretičnost. Vzhledem k uvedeným charakteristikám ji lze téměř přirovnat k informaci, jelikož vykazuje do jisté míry skladovatelnost a možnost přenosu (manuály, specifikace, formule). *Je to taková znalost, kterou lze vyjádřit formálním a systematickým jazykem a může být kodifikována pomocí symbolů, nebo ve formě pravidel, rutin, procesů a podnikových normativů* (Hahn, Subramani, 2000)

Dle Trunečka (2004) vykazují tyto charakteristiky:

- *Lze je formalizovat*
- *Je možno je systematicky uspořádat*
- *Dají se bez větších problémů vyjadřovat*
- *Dostávají většinou podobu informace*
- *Jsou celkem dobře komunikovatelné*
- *Lze je sdílet*

2. Tichá- tacitní znalost

Tiché znalosti vznikají za součinného působení explicitní (objektivní) znalosti a zkušenosti, intuice, osobních dovedností či vlastních mentálních modelů. Jsou pevně vázány na zkušenost a osobnost konkrétního člověka, na určitý okamžik a na prováděnou činnost. Proto je velmi těžké je plně sdílet. Většina autorů se shoduje, že tyto dovednosti nelze převést na explicitní a nelze je formalizovat, či předávat. Walsham (2001) definuje tacitní znalost jako hlubokou znalost, která odráží osobní hodnoty a postoje svého nositele. Je jedinečná v tom, že ji nelze napodobit, bez toho aby neztratila něco ze své jedinečnosti. Mládková (2003) dále uvádí, že *přes devadesát procent tichých znalostí je schováno v podvědomí lidí*. Právě neuchopitelnost a nepředatelnost těchto znalostí je důvod proč moderní organizace potřebují moderní přístupy k řízení svých pracovníků, protože je to právě tichá znalost, co předurčuje úspěch i neúspěch organizace na současném trhu. Truneček (2004) přidává ještě podkategorii **implicitních znalostí**, o kterých říká, že jsou to charakterem tiché znalosti, ale lze je formalizovat a přiblížit explicitním znalostem.

Velmi srozumitelně a instinktivně ji formuluje Dorothy Leonard, která uvádí, že tichá znalost sídlí v hlavě a rukách expertů a je úzce spjata s pamětí a emocemi (Leonard, 2011). V hlavě se vytvořil, díky emoci při prožitku, nějaký obraz vykonané činnosti. To je memorováno a ruce jsou schopny tuto dovednost dále vykonávat. Emoce je na druhé osoby samozřejmě nepřenositelná, ale lze vyvolat novou. Je tedy na kouči, vedoucím, manažerovi, aby vytvořil takové prostředí, kde se zaměstnanci budou učit s přidanou hodnotou, která jim dovolí tento otisk do paměti zanést.

Tacitním znalostem pak přiřazuje Truneček (2004) následující znaky:

- *Jsou osobní, vázané na subjekt*
- *Je velmi obtížné je formalizovat a poskytnout někomu jinému*
- *Získávají se zkušeností a praxí*
- *Časem je začneme považovat za něco samozřejmého*

Tichá znalost se nemusí utvářet jen v mysli jedince. Může vznikat i v rámci pracovního týmu, kde je rozptýlena mezi pracovníky a je spoluvytvářena všemi členy skupiny.

Ve většině případů je znalost složena jak z tiché, tak i z explicitní složky, které lze oddělit jen s velkými obtížemi, nebo vůbec ne. Avšak- příliš mnoho pozornosti věnované explicitní složce znalosti může vést k „paralýze díky analýze“, příliš velká závislost na tiché složce pak k nezdravé závislosti na zkušenostech a úspěchu v minulosti a opomíjení nových informací, nápadů a pohledů.

Dalkir (2005) vysvětluje, že charakteristika tiché znalosti zahrnuje i schopnost reagovat na výjimečné situace, schopnost spolupracovat a schopnost, spíše umění, sdílet svojí vizi a odbornost a znalosti, stejně tak, jako osvojení si schopnosti přenést tyto dovednosti z člověka na člověka. Jako příklad takové tacitní znalosti udává Dalkir např. znalosti vedoucího výzkumu.

Všechny tyto definice ukazují tichou znalost jako něco těžce uchopitelného a jen obtížně přenositelného. Je to právě tichá znalost, která by se měla dostat do popředí zájmu manažerů a kterou je třeba rozvíjet pro rozvoj učící organizace.

Někteří japonští autoři (Nonaka, Takeuchi, 1995) přidávají jakýsi mezistupínek mezi obě zmíněné kategorie znalostí- tzv. implicitní znalost. Explicitní znalost považují spíše za informaci a formalizovanou tichou znalost pak za onu implicitní. Tichá, tacitní znalost je pak čistě osobní, nepřenositelná a neformalizovatelná znalost.

3.2.2 Vědomosti a moudrost

Někdy jsou do znalostního řetězce vkládány další skupiny. Výše bylo zmíněno rozšíření dle Trunečka (2004) o vědomosti a moudrost:

- Vědomosti jsou potom charakterizovány jako *informace s cílenou užitečností a vznikají aplikací dat a informací. Poskytují odpověď na otázku **jak?** Získávají se memorováním.*
- Znalosti jsou v tomto konceptu získávány *procesem aktivního učení a poskytují odpověď na otázku **proč?***
- Moudrost je představována *znalostmi spojenými určitým postojem a vyjadřuje komplexní hodnocení okolního světa jednotlivcem.*

3.2.3 Znalost- způsobilost- odbornost

- Co se skrývá za termínem **znalost**, bylo podrobně vysvětleno v textu výše, zde se hodí doplnit 3 vlastnosti znalosti definované Trunečkem (2004), který vycházel při jejich sestavování ze Sveibyho (1997):
 - Znalosti jsou implicitní
 - Znalosti představují činnost
 - Znalosti jsou podpořeny pravidly
 - Znalosti se neustále mění, většina není vyjádřitelná slovy
- **Způsobilost** se vytváří součinností mezi podnikem a jedincem, nebo podnikem a společností. *Vychází z daného kontextu, je závislá na prostředí a je tvořena pěti vzájemně závislými částmi* (Truneček, 2004):
 - Explicitní znalosti- získané z informací, formální vzdělání
 - Dovednost- získaná skrze školení a praxe
 - Zkušenost- poučení z chyb a úspěchů
 - Hodnotové soudy- Vědomé i nevědomé hodnoty každého z nás
 - Sociální systém- prostředí, kultura, vztahy lidí.

Dle Kislingerové a Nového (2002) je pro způsobilost klíčové: rychlé přizpůsobení, schopnost dělit se o znalost, schopnost spolupracovat, podnikavost a počítačová gramotnost.
- **Odbornost** udává nový směr vývoje, nastavuje nová, lepší pravidla. Truneček (2004) jí označuje za vyšší úroveň znalostí.

3.2.4 Dobře a špatně strukturovaná znalost

Při tvorbě základního rámce podpory znalostního managementu existují dvě hlavní vymezení určující nám povahu znalosti. Je to členění podle toho, *kde se znalost nachází* (resp. kde dochází ke spojení mezi touto znalostí a uživatelem, který ji potřebuje) a členění *dle strukturovanosti znalosti* (tedy to jak je znalost složitá či jednoduchá na aplikaci na řešený problém). Podle těchto kritérií nám vzniknou čtyři základní dimenze, ve kterých jsou zaříděny jednotlivé oblasti znalostí (Hahn, Subramani, 2000).

Tabulka 1: Rámec podpory znalostního managementu

		Lokace znalostí	
strukturovanost		vázaná na dílo	vázaná na člověka
	dobře strukturovaná	sklad dokumentů, datové úložiště	zlaté stránky odborníků, profily odborníků a jejich databáze
	špatně strukturovaná	týmové filtrování, Intranet vyhledávače	Elektronická diskuzní fóra

Zdroj: vlastní úprava dle Hahn, Subramani, 2000

Horizontální osa tabulky se zaměřuje na to, jestli je místo, kde dochází k předání znalostí vázáno na člověka, nebo jestli mohou být požita kodifikovaná data bez nutnosti přítomnosti další osoby. Vertikální osa pracuje s rozšířenou strukturou, kterou systém doporučuje nebo vyžaduje (Hahn, Subramani, 2000):

- První kvadrant řídí znalosti, které nevyžadují reálnou přítomnost experta a které mají vlastní strukturu. Účelem těchto systémů je omezit znalosti organizace na ty, které jsou, nebo alespoň mohou být kodifikovány
- Druhý kvadrant zahrnuje znalostní systémy, které jsou již vázané na osobu, nicméně mají jasnou strukturu a jsou tříděny podle nějakých parametrů. Mohou být zaznamenávány ve formě katalogů, databází expertů atd.

- Třetí kvadrant obsahuje systémy, kde je znalost zachycena a zaznamenána, nicméně jejich obsah nemá jasně vymezenou strukturu. Dokumenty v tomto kvadrantu nekopírují nějakou předem stanovenou strukturu, takže veškeré vyhledávání se děje skrze vyhledávače, klíčová slova apod.
- Čtvrtý kvadrant nabízí prostor všem uživatelům systému, kteří mohou být schopni pomoci při řešení problémů. Tento kvadrant nemá žádnou pevnou strukturu a kontakty jsou zde umožněny na základě on-line sdílení a přenosu potřebných znalostí, které byly poptávány.

3.2.5 Klasifikace dle BOISOTA

Tabulka 2: Klasifikace dle Boisota

	Nerozptýlená znalost	Rozptýlená znalost
Kodifikovaná znalost	Patentovaná znalost	Veřejná znalost
Nekodifikovaná znalost	Osobní znalost	Znalost ve všeobecném podvědomí

Zdroj: Mládková, 2003

- *Veřejná znalost*: je kodifikovatelná a rozptýlená se strukturovanou formou. Většinou ji lze nalézt ve formě manuálů, knih, učebnic, a zpráv, takže je vhodná pro přenos, ale je velmi složité ji měnit a přizpůsobovat.
- *Znalost ve všeobecném podvědomí*: rozptýlená a málo kodifikovatelná znalost, která se utváří na základě zkušeností jedince nebo jeho blízkého okolí.
- *Osobní znalost*: tuto znalost téměř nelze nikterak přenášet, či kodifikovat. Je závislá na nositeli zkušenosti a je obtížné ji i pouze sdílet.
- *Patentovaná znalost*: znalost, jež vzniká v určitém kontextu, který jí musí být ponechán, pro další práci s ní (Boisot, 1995).

3.2.6 Klasifikace dle Clyda Holsappleho

V následující tabulce je znázorněna kategorizace znalostí na základě různých kritérií

Tabulka 3 Klasifikace dle Clyda Holsappleho

Atribut	Popis
Konceptuální úroveň	Kognitivní úroveň znalostí: znalost automatická, pragmatická, systematická, stanovení cíle/idealistická.
Obsah a aplikace	Znalost o konkrétním objektu (například zákaznících, dodavatelích, trzích) a problémové doméně, ve které může být znalost použita (například marketing, výroba, logistika).
Stupeň abstrakce	Znalost v rozmezí od konkrétní po abstraktní.
Stupeň aplikovatelnosti	Jak široce může být znalost použita (lokálně - globálně).
Stupeň jistoty	Úroveň jistoty validity znalostí.
Stupeň detailnosti	Rozsah hloubky a šíře znalosti.
Stupeň důležitosti	Význam znalosti při tvorbě hodnoty ve vztahu k možnosti zajištění organizační konkurenceschopnosti.
Stupeň měřitelnosti	Přístupnost znalosti k měření.
Stupeň ziskovosti	Expertíza vtělená do znalosti.
Stupeň rekurze	Znalost, meta-znalost, meta-meta-znalost.
Stav znalosti	Stav progresu stavu znalosti: data, informace, znalosti, vhled/porozumění, odůvodnění, rozhodnutí.
Lokace	Místo, kde je znalost uchována (ve smyslu znalostních zdrojů, fyzické pozice).
Manažerská úroveň	Úroveň managementu, na níž může být znalost použita (strategická, taktická, operativní).
Mód	V rozsahu od neformulovaných (tacit) po explicitní znalosti (explicit).
Programovatelnost	Rozsah, v němž je znalost převoditelná a znovu použitelná.
Kvalita	Validita a využitelnost znalosti. Zdroj Původ znalosti.
Zdroj	Původ znalosti.
Subjekt	Znalost o aplikační doméně, o sobě samotném nebo o jiném.
Čas	Časová hlediska znalosti.

Typ	Deskriptivní, procedurální a zdůvodňovací, zabývající se otázkami "co", "jak" a "proč" ve vztahu k znalosti.
Vrskavost	Rozsah, v jakém může být znalost měněna.

Zdroj: Bureš, 2007

3.3 Nástroje znalostního managementu

- „*Rozhodovací strom*“: Je základním krokem k pozdějšímu vytvoření znalostních map. Dává jim určitou strukturu, rámeček celého obsahu (Seeman, 2010).
- „*Znalostní mapy*“: Znalostní mapy, ve zjednodušené formě, přímo označují konkrétní lidi, kteří potřebují mít přístup k určitým znalostem, tedy k místům, kde tyto znalosti mohou najít. Obvykle jsou tyto mapy schopné rozlišit jak explicitní, tak i tacitní znalosti. Patricia Seeman (2010) spatřuje výhodu znalostních map zejména v přehlednění vztahů na pracovišti. *Ve velkých korporacích a projektech je někdy pro zaměstnance těžké pochopit, kde se v tom celku nacházejí. Ve chvíli kdy je aplikována znalostní mapa, mají šanci opravdu pochopit, co přesně dělají, kde je v rámci podniku jejich místo a jak to celé dohromady funguje.*
- „*Znalostní odkazy*“: to jsou grafické vodítka, která informují o tom, s kým a v jakém bodě mohou zaměstnanci sdílet své znalosti v podniku. Někdy se přidávají do znalostních map (Seeman, 2010).

3.4 SECI- Proces konverze a tvorby znalosti

Dle Mládkové (2003) je *znalost vytvářena v interakci mezi jedinci s rozdílnými typy a obsahem znalostí*. Mládková (2003) a Nonaka a Takeuchi (1995) tento proces tvorby znalosti dělí do 4 způsobů:

- **SOCIALIZACE**- proces sdílení a znovuvytvoření tichých znalostí. Aby byla získána stejná, resp. obdobná tichá znalost je zapotřebí získat stejnou zkušenost na základě stejné činnosti. Znalost zůstává pouze na úrovni jedince

a pro organizaci v této úrovni není dostupná (př. učňovství). Je to proces T x T, tedy tvorba nové tacitní znalosti ze staré tacitní znalosti.

- **EXTERNALIZACE**- proces artikulace tiché znalosti. Dochází zde ke snaze vyjádřit tichou znalost pomocí explicitní znalosti (metafory, analogie, modely). Zde musí do jisté míry přispět i jiná, nezávislá, osoba, než vlastník tacitní znalosti (př. vyprávění příběhů). Pozor však na nebezpečí zničení původní tacitní informace! Je to proces T x E, tedy tvorba nové explicitní znalosti ze staré tacitní znalosti.
- **KOMBINACE**- proces, který má za cíl spojit samostatně existující explicitní znalosti do jedné nové explicitní znalosti, která bude širší a komplexnější než ty původní. Znalost se může nakombinovat pomocí dokumentů, rozhovorů, setkání apod. Nejprve dochází ke sbírání a kombinování explicitních znalostí, pak se z nich vytváří nová znalost a ta je nakonec rozšiřována do celé organizace. Je to proces E x E, tedy tvorba nové explicitní znalosti ze staré explicitní znalosti.
- **INTERNALIZACE**- poslední typ je proces tvorby tiché znalosti z explicitní a je založen na učení se při činnosti. Probíhá na individuální úrovni a hlavní dopad má na jednotlivce, nikoli na znalost organizace. Je to proces E x T, tedy tvorba nové tacitní znalosti ze staré explicitní znalosti.

3.5 Znalostní spirála

Tato spirála je tvořena všemi typy tvorby znalostí, uvedených výše. Tyto procesy tvorby znalostí v organizaci fungují společně a vytváří právě tuto spirálu. Na počátku je tacitní znalost jednotlivce, z té se transformuje explicitní znalost a šíří se organizací. Tuto explicitní znalost pak použije jiný jedinec v organizaci při své práci a může tak podnítit tvorbu nové znalosti, tacitní či explicitní. A pokračováním spirály dochází k rozšiřování znalostní základny organizace.

Obrázek 1: Znalostní spirála



Zdroj: Truneček, 2004

3.6 Znalostní aktiva

Japonští autoři, např. Nonaka, Takeuchi (1995) dělí znalostní aktiva do čtyřech základních skupin:

- *Experimentální aktiva*: mají tichý charakter a jsou utvářeny na základě zkušeností nejen členů organizace, ale třeba i jejích dodavatelů či zákazníků. Vytvářejí se v procesu socializace (viz model SECI)
- *Pojmová aktiva*: mají explicitní charakter a jsou vyjádřena pomocí symbolů a jazyka. Tvoří se v průběhu procesu externalizace (viz model SECI).
- *Systematicky uspořádaná aktiva*: jsou to roztríděné explicitní znalosti vytvořené procesem kombinace (viz model SECI), dají se tedy přenášet, kupovat, či prodávat.
- *Rutinní aktiva*: mají tichý charakter, vznikají procesem internalizace (viz model SECI). Přestavují je praktické znalosti o činnostech a praktikách organizace.

3.6.1 Fáze tvorby nové znalosti ze znalostního aktiva

Mládková 2005 tento proces charakterizuje následovně:

1. *Definování znalostní potřeby*: První nutností je pojmenovat stávající problém, úkol a okolí. Na základě tohoto je třeba určit, jaký druh znalostí budeme pro jeho vyřešení potřebovat. Pověřený tým vychází z předpokladu, že v organizaci existuje soubor explicitních znalostí- informací a stejně tak tichých informací, o kterých však jejich vlastníci nemusí vědět. Podstatná úloha tohoto kroku spočívá v uvědomění si toho, jaké znalosti má organizace k dispozici a následné vytvoření konkrétních kritérií pro hledání znalostí k vyřešení situace.
2. *Hledání konkrétních aktiv*: Druhá fáze odděluje relevantní znalosti od těch, které k řešení nepotřebujeme a to jak uvnitř organizace tak i mimo ni. Mezi obvyklé problémy tohoto kroku patří např. neochota naslouchat novým znalostem, zažité stereotypy, jiný žebříček priorit apod.
3. *Použití znalosti*: V poslední fázi dochází k využití stávající znalosti jako aktiva, při tvorbě nové znalosti. *Některé organizace jsou přístupnější znalosti zvenku a naopak některé organizace mohou být vůči cizí znalosti podezřívavé.* Většinou je třeba interní a externí znalostní zdroje kombinovat a přizpůsobit řešenému problému.

3.7 Intelektuální kapitál

Mládková (2003) definuje intelektuální kapitál jako *sumu znalostí pracovníků organizace a jejich praktické použití* a neváhá ho zařadit vedle finančního kapitálu jako hlavního tvůrce tržní hodnoty organizace. Po vzoru amerických autorů z přelomu tisíciletí dělí intelektuální kapitál do tří základních dimenzí, jejichž interakce umožňuje utvářet finanční kapitál:

- *Lidský kapitál*- tato dimenze je tvořena zaměstnanci organizace a jejich znalostmi, motivací a dovednostmi. Šrédl (2010) se ve své knize odvolává na chicagskou školu a důležitost v procesu vzdělávání vidí jako investování do lidských schopností. Lidský kapitál je pak podle něj *schopnost člověka*

vytvářet přidanou hodnotu prostřednictvím vlastností, které má buď vrozené, nebo je získal v průběhu života.

- *Organizační kapitál-* v této dimenzi jsou zahrnuty např. patenty, databáze, organizační kultura apod.
- *Zákaznický kapitál-* poslední dimenze zahrnuje znalosti organizace o zákaznických preferencích, výrobcích i kvalitách.

Problém vyvstává, má-li se hodnota intelektuálního kapitálu vyčíslit pomocí tradičního účetnictví. V tento okamžik Mládková (2005) poznamenává, že zde chybí nástroje k vyjádření hodnoty znalosti. Obvykle se hodnota intelektuálního kapitálu tedy vyjadřuje obecně jako rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou organizace (tzv. *Tobinův poměrový ukazatel intelektuálního kapitálu organizace*). S tímto finančním ukazatelem bývá spojován i další pojem, který zmiňuje, a to je *intelektuální potenciál přidané hodnoty (VAIP)*. Ten charakterizoval Andriessen (2004), s odkazem na dílo z roku 1998 Ante Puliceho, jako poměr *mezi přidanou hodnotou a lidským kapitálem. Přidaná hodnota je rozdíl mezi celkovými výnosy z prodaného zboží a náklady na pracovníky*. Výsledky práce už nemohou být odvozovány od odpracovaných hodin, jelikož stejný objem práce může v závislosti na různých dovednostech vést k různým výsledkům.

Mládková (2005) vyzdvihuje důležitost účetnictví intelektuálního kapitálu zejména proto, že *strategie, zákazníci, produkty a znalostní úroveň pracovníků vypovídají o inovativnosti a potenciálním vývoji organizace. To je také důvod, proč jsou účty tohoto typu velmi zajímavé pro investory.*

3.7.1 Řízení rozvoje intelektuálního kapitálu

1. Fáze- Určení a ohodnocení důležitosti znalosti pro organizaci
2. Fáze- Srovnání výsledků činnosti se znalostními aktivy, které je vytvořily
3. Fáze- Zvolení strategie poznání a rozvoje intelektuálního kapitálu
4. Fáze- Zlepšení efektivnosti znalostních pracovníků

(Mládková, 2005)

3.7.2 Investice do znalostí

Znalosti jsou nehmotný majetek, tudíž jeho přesné měření a vykazování investic do znalostí je dosti nejednoznačné, jak už bylo patrné z textu výše. Výsledky těchto investic mohou být patrné až s určitým časovým zpožděním a někdo jsou velmi těžko měřitelné pro výstupy klasické účetnictví. Znalosti jsou zahrnuty pod intelektuálním kapitálem, který je definován jako *suma znalostí, jež má organizace k dispozici a je schopna je prakticky využít*. Spadá pod to i ochota pracovníků dělit se o své znalosti a požívat je ve prospěch podniku (Truneček, 2004).

Truneček (2004) a Koubek (1995) klasifikuje tři skupiny nehmotného majetku:

- *Způsobilost zaměstnanců*: schopnosti, dovednosti, motivace, organizace však není vlastníkem ani zaměstnanec ani jeho znalostí. Zaměstnanec je chápán jako investor svých znalostí, času a energie, ale i svého osobního rozvoje.
- *Vnitřní struktura*: sem se počítají např. patenty, databáze, organizační kultura, kostra celé organizace.
- *Vnější struktura*: vztahy se zákazníky a dodavateli, důležité jsou znalosti preferencích zákazníka, normativech výrobků apod.

3.8 Měření nehmotného majetku

Kvantifikování nehmotného majetku je dosti subjektivní proces, který je však nezbytný, ať již kvůli zpětné vazbě k zaměstnancům- k jejich hodnocení, k možnosti provádět kontrolu a poměřovat míru naplnění podnikových cílů anebo pro plánování a směřování učení v podniku. Podle Trunečka (2004) však existují ještě dva pádné důvody, kvůli kterým je třeba nehmotný majetek měřit. První, *externí prezentace*, směřuje k vnějšímu okolí firmy, tedy k zákazníkům, akcionářům, věřitelům, dodavatelům apod. Druhý, nazvaný *interní měření*, pak zahrnuje vnitřní prostředí podniku a je to podklad z monitorování pro manažery všech úrovní.

Truneček (2004 a Sveiby (1997) navrhuje tři způsoby měření ukazatelů:

- **Měření způsobilosti**
 - *Růst/obnova:*
 - *Počet let v profesi*
 - *Úroveň vzdělání odborníků*
 - *Náklady na školení a vzdělávání*
 - *Účinnost:*
 - *Zastoupení odborníků ve společnosti*
 - *Přidaná hodnota na odborníka*
 - *Stabilita:*
 - *Průměrný věk*
 - *Seniorita*
 - *Míra fluktuace odborníků*
- **Měření vnitřní struktury**
 - *Růst/obnova:*
 - *investice do IT*
 - *investice do vnitřní struktury*
 - *Účinnost:*
 - *Měření hodnot a postojů*
 - *Zastoupení podpůrných pracovníků*
 - *Stabilita:*
 - *Věk organizace*
 - *Fluktuace podpůrných zaměstnanců*
 - *Procento nováčků*
- **Měření vnější struktury**
 - *Růst/obnova:*
 - *Ziskovost na zákazníka*
 - *Organický růst*
 - *Účinnost:*
 - *Index spokojenosti zákazníka*
 - *Prodej na zákazníka*
 - *Stabilita:*
 - *Podíl velkých zákazníků*

- *Věková struktura zákazníků*
- *Věrnost zákazníků*
- *Opakované objednávky*

Další možné metody hodnocení a měření nehmotného majetku (Truneček, 2004):

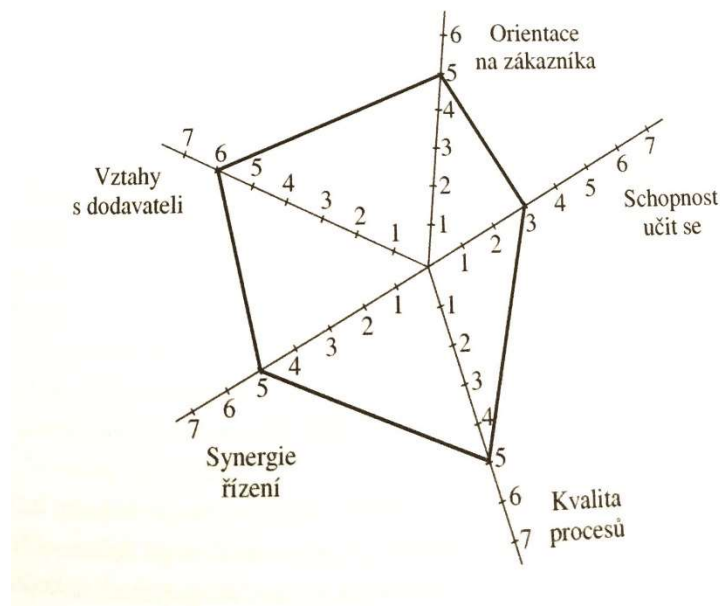
- ***Tobinův ukazatel „q“***

$Q = \text{tržní hodnota} / \text{účetní hodnota (náklady na hrazení aktiva)}$; tento ukazatel se používá zejména pro hodnocení znalostní vyspělosti organizace. Nevýhodou je možné spekulativní ovlivňování tržní hodnoty a také to, že tato hodnota ukazuje potenciální budoucí zisky, kdyto účetní hodnota vychází z reálných nákladů vynaložených v minulosti.

- ***Pavouk***

Několik ukazatelů najednou, zobrazených v paprskovitém grafu.

Obrázek 2: *Pavouk- paprskovitý graf*



Zdroj: Truneček, 2004

- ***Intelektuální potenciál přidané hodnoty***

Výsledek práce by neměl být posuzován podle odpracovaných hodin, ale musí být brána v potaz i přidaná hodnota a lidský kapitál.

- ***Rennierův mezisoučet***

Vytvoření provizorního účtu, který bude mít za úkol po určitou dobu (3-5 let) shromažďovat prostředky určené konkrétním investicím do intelektuálního kapitálu. Vzniká tak možnost hlídat ziskovost/ztrátovost při rizikových aktivitách.

- ***Balanced Scorecard***

- *Měření podnikové strategie*- založeno na předpokladu, že v podniku existují dvě skupiny faktorů prosperity- *tvrdé* (konkrétní a měřitelné, vyjádřitelné v jednotkách) a *měkké*.
- *Hybné síly současné i budoucí výkonnosti*- sledují čtyři úrovně výkonnosti podniku, které tvoří rámec BSC:
 - *Finanční perspektiva*- poukazují na situace, kdy zavádění a realizace strategií podniku vedou k zásadním zlepšením, či naopak. Propojená úzce s finančními cíli.
 - *Zákaznická perspektiva*- tržní segment, ve kterém organizace podniká. Měřítko zahrnují spokojenost a věrnost zákazníků, akvizici nových apod.
 - *Perspektiva interních procesů*- poukazují na kritické procesy, kde je třeba dosahovat maximálních výsledků.
 - *Perspektiva učení se a růstu*- založeno na principech řízení znalostí. Jedná se zjednodušeně o *efektivní investice do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšení IT, zdokonalení podnikových procedur, rutinních postupů apod.* (Truneček, 2004).

- ***Value Chain Scorecard***

Ekonomické procesy, které generují finanční hodnoty organizace, jsou rozděleny do tří kategorií: výzkum a učení; implementace; komerční využití.

3.9 Znalostní ekonomika

V souvislosti s termínem znalostní management se nelze nezmínit i o jeho „sestřičce“ – znalostní ekonomice. Ať již znalostní management nebo znalostní ekonomika jsou bezesporu velmi diskutovaná témata a leckdy se názory odborníků na jejich význam a dokonce i existenci velmi rozcházejí. Podstata znalostní ekonomiky spočívá v tom, že *majitel znalosti má informační výhodu před ostatními účastníky trhu. Ta mu zajišťuje dočasný monopol. Realizace monopolních či oligopolních zisků tvoří hlavní půvab znalostní ekonomiky. V době globalizace se zboží i práce stává volně obchodovatelnou komoditou s nízkými maržemi. Jen majitelé speciálních znalostí jsou výjimkou: stávají se příjemci intelektuální renty*“ (Kohout, 2005). Firmy s touto intelektuální rentou (obvykle chráněnou licenci či patenty) mohou požadovat daleko vyšší obchodní marže. Podniky, které nabízejí pouze pracovní sílu se tak dostávají na okraj, jelikož samotná pracovní síla je dnes, v porovnání se znalostí, levnou komoditou. *Z makroekonomického hlediska lze konstatovat, že znalostní ekonomika posouvá bod maximalizace daňových příjmů na Lafferově křivce výrazně směrem k nižším hodnotám daňových sazeb* (Kohout, 2005). Chytrý kapitál logicky půjde za nižšími daněmi.

Zcela opačný pól názorů zastává ekonom Jan Urban (2011). Ve svých publikacích se kloní spíše k tomu, že znalostní ekonomika je mýtus a nemůže fungovat. Argumentuje to výsledky statistik různých vyspělých zemí za poslední desetiletí: *Statistiky vyspělých zemí sice ukazují, že podíl osob se středoškolským a vysokoškolským vzděláním v některých odvětvích roste (týká se to především služeb), růst produktivity ani reálných mezd však tomuto růstu neodpovídá. Tedy, že vzdělanost pracovníků se sice zvyšuje, ale nevede ani k vyšší produktivitě, ani k vyšším mzdám, tak jak by se dalo logicky předpokládat. Poukazuje tu zejména na fakt, že v těchto zkoumaných odvětvích za posledních deset let docházelo k minimálním nebo žádným mzdovým změnám a naopak v průmyslových odvětvích, kde je minimální možnost pro změnu a růst kvalifikace pracovníků docházelo k růstu mezd. Do opozice se staví i vůči dalšímu z argumentů pro znalostní ekonomiku a to je vliv globalizace. Říká sice, že vyspělé země by se měly na základě svých komparativních výhod specializovat na produkty kvalifikované práce, méně vyspělé ekonomiky na produkty kvalifikačně méně náročné. Údaje za uplynulé desetiletí však ani tuto představu nepotvrzují. Důvody vidí Urban v růstu kvalifikací v rozvojových zemích. Počet absolventů inženýrských a přírodovědných oborů na univerzitách v Číně a Indii je dnes stejný jako v USA, EU a Japonsku dohromady a třikrát větší než před deseti lety.*

Vzdělanou pracovní silou schopnou produkovat kvalifikačně náročné výrobky tak dnes již zdaleka nedisponují jen bohaté země. Tato skutečnost se odráží i v možnostech přenosu pracovních míst do zahraničí.“ (Urban, 2011). V konečném souhrnu své práce pak Urban obhájí to proč, pokládá znalostní ekonomiku pouze za „přitažlivý mýtus“, a to ve čtyřech stručných bodech:

- Osoby, které dosáhnou vyššího vzdělání nebo si zvýší svou kvalifikaci, nemusí v oborech, pro které jsou kvalifikováni, nalézt práci. Jsou proto nuceni pracovat v oblastech, pro které jim kvalifikace naopak chybí, a to se všemi důsledky, které tato skutečnost nese.*
- Některé oblasti znalostní ekonomiky mohou být společensky přínosné (a mohou nabízet kvalifikovanou práci), výdělky jejich zaměstnanců však nemusejí představovat o platech spojených s jejich kvalifikací odpovídat.*
- Některá ze zpracovatelských odvětví, která koncepce znalostní ekonomiky ztrácí, fungují i ve vyspělých zemích velmi dobře, a to přesto, že nevyžadují vysokou kvalifikaci. Nabízejí přitom mnohdy vyšší výdělky než informačně náročná odvětví vzdělanosti ekonomiky.*
- Představa, že vysoká úroveň vzdělání a kvalifikace může být dosažena u většiny nebo velké části pracovníků je nerealistická – neodpovídá lidským možnostem.*

Stejně tak jako znalostní management, je i znalostní ekonomika silně vázaná na moderní technologie. Bureš (2007) vidí její výhody mimo jiné například v menší závislosti na potřebě fyzické koncentraci zdrojů., díky moderním technologiím lze nyní dosáhnout stejného, a mnohdy i vyššího účinku bez nutnosti lokalizovat zdroje na jedno místo. Tím se stírají hranice, nejen mezifiremní, či mezioborové, ale i ty státní. Bureš (2007) vyzdvihuje hlavně možnost vytvářet „ad-hoc“ týmy a partnerství různých organizací za účelem splnění společných cílů, vznik virtuálních organizací, resp. transformaci původní organizace do virtuální podoby. Produkt se snadno personalizuje požadavkům zákazníka, který tak vstupuje do znalostí podniku - přispívá svými požadavky ke specifikaci vyráběných produktů, inovacím a novým nápadům. Zákazníci mohou sdílet své zkušenosti, informace a diskutovat o výrobku. Také životní cyklus je tímto procesem ovlivněn. V porovnání s minulostí je výrazně kratší. To vše klade nové nároky na management a strategické řízení.

3.10 Strategie tvorby znalostního prostředí

Pro vytvoření efektivního prostředí pro práci se znalostmi je třeba nalézt zejména vhodnou **organizační strukturu**, která bude podporovat řízení znalostí (např. *hypertextová organizační struktura*, dle Nonaki a Takeuchiho, 1994, která splňuje všechny nároky na proces konverze znalostí SECI, viz níže), vytvoření takové **podnikové kultury**, která bude podněcovat ke sdílení znalostí a samozřejmě osvojit si **specifický způsob práce se znalostmi** (Častorál, 2008).

3.10.1 Organizační struktury řízení podporující tvorbu znalostí

Nonaka a Takeuchi (1995) rozdělili organizační struktury do tří skupin:

- „*shora dolů*“ : klasické hierarchické organizační skupiny, založené na dělbě práce. Nejčastěji dochází jen k přenosu jednoduchých explicitních znalostí od nadřízených k podřízeným. Topmanagement vytvoří základní koncept a rozdělí úkoly, nižší úrovně je realizují, přičemž na horizontální úrovni je spolupráce minimální.
- „*zdola nahoru*“: informace s nachází zejména ve středním a nižším managementu, kde mají pracovníci značné pravomoci, topmanagement se věnuje jen tvorbě strategických cílů a koordinaci aktivit organizace. Funguje princip týmové práce a autonomie. Právě autonomie znemožňuje sdílení znalostí s jinými týmy. Uvnitř autonomního týmu je naopak proces sdílení znalostí velmi intenzivní. (Procesní organizační struktura, améba, apod.)
- „*ze středu nahoru a pak dolů*“: tento model by měl odstranit neduhy dvou předchozích a naopak vyzdvihnout jejich pozitiva. Vychází z potřeby jak vertikální tak horizontální spolupráce a vyzdvihuje úlohu středních manažerů, jakožto dohlížitelů nad tvorbou a distribucí znalostí v podniku. (Hypertextová organizační struktura)

3.10.2 Podniková kultura podněcující sdílení znalostí

Prostředí je velmi důležitým prvkem pro úspěšnou implementaci znalostního managementu do podniku. Záleží velmi, jak už z předešlého textu vyplynulo, na vhodné organizační struktuře, umožňující spolupráci na horizontální i

vertikální úrovni. Na komunikaci a ochotě pracovníků sdílet své znalosti, na integraci jednotlivých informačních a znalostních systémů organizace (databáze, kartotéky, účetnictví, apod.) Důležitý je dle Trunečka (2004) i bezprostřední vztah se zákazníkem, který by se v ideálním případě měl stát jakousi součástí organizace, jež může svou činností ovlivnit chod společnosti. Vyzdvihuje též potřebu obecného povědomí pracovníků o podnikové strategii nebo nutnost viditelných a dosažitelných manažerů, na které se mohou zaměstnanci vždy obrátit.

Mládková (2005) manažerům doporučuje následující, aby vytvořili a udrželi odpovídající prostředí:

- Podpora samostatnosti pracovníků a delegování pravomocí: spolu s pravomocemi musí být poskytnut i dostatek informací a iniciace tvorby znalostí. Velmi mocným nástrojem jsou tzv. „mezifunkční týmy“, kdy se lidé účastní práce více týmů a přicházejí tak s novými nápady a znalostmi, setrvávají v nich obvykle 1-2 roky.
- Řízení chaosu a fluktuace: chaos lze do určité míry využít k upevnění konkurenční pozice firmy. Manažeři se učí pracovat kreativně se změnami. I fluktuace se dá vidět pozitivně, a to jako možnost spolu s novým pracovníkem získat i nové pohledy, nápady a energii.
- Úmyslné udržování nadbytku znalostí: sdílení nadbytečných znalostí napomáhá tvorbě tichých znalostí a pomáhá utvářet neobvyklé komunikační kanály.
- Podpora variability produktů, či procesů: pro schopnost adaptace se na změny je třeba vytvářet varianty produktu, služeb či procesů
- Podpora přátelských vztahů: základním předpokladem spolupráce a sdílení znalostí je důvěra. Je úkolem topmanažerů nastavit pravidla, která pomáhají budování přátelských vazeb a otupování sporů.
- Podpora transformace znalostí: řízení transformace explicitních znalostí na implicitní, implicitních na explicitní, explicitních na explicitní a implicitních na implicitní (proces SECI) je neméně důležitým procesem.

To co v žádném případě nelze opomenout, když se zmiňuje důležitost prostředí při procesu sdílení, je důvěra. Na manažerech, či vedoucích týmu je, aby motivovali své zaměstnance ke sdílení, ale nikdo nebude chtít sdílet, to co tvoří jeho výjimečnost a nezastupitelnost dokud nebude mezi členy týmu/společnosti panovat důvěra a podpora jednoho každého v jeho činnostech a nápadech. Dokladuje to i Liebowitz, (2016), který se odkazuje, co se tvorby prostředí vzájemné důvěry týče, ve své publikaci zejména na velmi podrobnou studii z roku 2009 od autorů Evanse a Wensleyho. Ti se zabývali předvídáním vlivu struktury znalostní společnosti na důvěru zaměstnanců v rámci této společnosti a jejich ochotu ke sdílení znalosti.

3.10.3 Podnikové prostředí: **BA**

Japonský ekvivalent k prostředí jako rámci, v němž je znalost aktivována. Poukazuje na nutnost koncentrovat nositele znalosti v určitém prostoru a čase. Tedy nějaké prostředí, kde se setkává nositel znalosti (zaměstnanec) a organizace.

„Ba“ lze dle Nonaka a Takeuchiho (1995) a Nonaka, Konna, Toyama (1998) dělit na:

- **Ba podněcující sdílení:** místo, které by mělo stimulovat jednotlivce ke sdílení emocí, zkušeností a svých mentálních modelů. Dochází k fyzickému kontaktu tváří v tvář.
- **Ba podněcující dialog:** Přeměna dovedností a hodnot jednotlivců v obecné termíny a koncepty (externalizace). Úmyslně vytvářený Ba- vybereme vhodné pracovníky s různými specifickými schopnostmi a necháme je diskutovat o problematice. Čímž si vlastně rozšiřují své limitované obzory a obohacují své vnímání.
- **Ba systemizující:** odehrává se většinou ve virtuálním prostoru, v němž je nová systematizovaná explicitní znalost vytvořena kombinací jiných explicitních znalostí (většinou pomocí IT technologií a databází)

- **Ba pro nácvik:** proces přeměny explicitní znalosti na tichou pomocí praktické a teoretické činnosti (internalizace). Jsou distribuovány vzory činnosti a myšlení (systém učňovství)

3.11 Trh znalostí

Dle Trunečka (2004) je možné na tuto problematiku nazírat ze dvou krajních možností. Buďto tak, že znalost je zboží jako jakékoliv jiné a tudíž ho můžeme nakupovat a prodávat dle libosti. Anebo je zapotřebí mu zabezpečit speciální virtuální i fyzický prostor, ve kterém se znalosti rodí, transformují a sdílí. Začíná-li organizace s řízením znalostí, nemusí dle Mládkové (2003) hned investovat velké prostředky do budování informační infrastruktury a implementací náročných projektů. Trh znalostí je podle ní fyzický i virtuální trh, kde probíhá výměna tichých i explicitních znalostí. Je to trh jako každý jiný, jen hlavním produktem na něm jsou znalosti. Dokonce existuje v každé organizaci, ať je řízen nebo ne. Prodávající na tomto trhu jsou pracovníci, disponující unikátní znalostí a kupující jsou ti pracovníci, kteří danou znalost potřebují. Obvykle tu nefunguje směna za peníze ale spíše na základě reciprocit.

Cena znalosti se dle Mládkové (2003) odvíjí od několika faktorů. Například náklady na pořízení znalosti, její hodnota či dostupnost. Pokud je směna uskutečňována s externím subjektem, je za ní placeno obvykle penězi (právník, konzultant, apod.)

Na tomto trhu se může objevit ještě další účastník a tím je „zprostředkovatel“. Většinou je to manažer a měl by zprostředkovat kontakt mezi prodávajícím a kupujícím. Díky tomu může tuto funkci dobře zastávat i člověk, který přichází každý den do styku s mnoha lidmi, např. sekretářky, knihovníci, apod.

3.11.1 Problémy trhu znalostí

Mládková (2003) a Truneček (2004) definují projevy nefunkčního trhu znalostí následovně:

- Je těžké najít prodejce
- Je těžké dosáhnout prodejce
- Je těžké zjistit kvalitu poskytované znalosti před tím, než ji získáme
- Platba (jakoukoliv formou) je nejistá
- Umělý nedostatek – díky monopolu, nebo způsoben unikem mozků z organizace

- Obchodní bariéry- mohou vzniknout tehdy, když část firmy odmítá akceptovat nové znalosti nebo se odmítá trhu účastnit (všeobecné odmítání, nebo na mocenské úrovni)

Práce se znalostmi má samozřejmě svá specifika, která záleží na tom, o jaké znalosti se jedná:

1. PRÁCE S EXPLICITNÍMI ZNALOSTMI

S explicitními znalostmi se jistě pracuje nepoměrně lépe, než s tichými, neboť jsou přenášeny schopné a formalizované. Jsou si pojmově velmi blízké s informací a dá se s nimi i velmi obdobně nakládat. V modelu SECI je nejjednodušší proces kombinace, kdy se tvoří z jednotlivých, oddělených znalostí nová, komplexní znalost. Oproti tomu nepoměrně složitější je proces externalizace, převod tiché znalosti na explicitní. Někteří autoři se domnívají, že toto nelze provést vůbec a vede to jen ke znehodnocení původní tiché znalosti (Mládková 2003).

Nonaka a Takeuchi (1995) doporučují při převodu tiché znalosti využít zejména metafor, analogií a simulací výsledků.

2. PRÁCE S TICHÝMI ZNALOSTMI

Mládková (2003) a Truneček (2004) nabízejí jako možnost, jak se vyhnout externalizaci tiché znalosti metodu sdílení. A to třeba vyprávěním příběhů, učňovstvím anebo prací v komunitě.

Faktory ovlivňující práci se znalostmi (Mládková, 2003):

- *Mentální modely*- představy a předpoklady, které formují naše chování. Ovlivňují naši schopnost učit se, přijímat nové myšlenky, spolupracovat, vytvářet či sdílet tiché znalosti. Vznikají v našich myslích od útlého mládí a každý díky nim vnímá realitu trochu odlišně.
- *Kódování* – přijímáme zprávy, z nichž pak tvoříme informace a znalosti- poslechem, vizuálně, či pomocí nějaké aktivity a jejich kombinací. Pomocí těchto způsobů učení lze lidi rozdělit do tří kategorií:

- „Čtenáři“: lidé, kteří se učí vizuálně, tištěný text, obrázek, film, apod. Vyznačuje se upřednostňováním zrakových vjemů, potřebuje si dělat v průběhu učení poznámky, zapisovat si instrukce a sledovat to co se učí.
- „Posluchači“: zachycují zprávy pomocí sluchu, mají rádi diskuze, opakují si nahlas to, co se chtějí naučit a může jim činit problém pochopit psané instrukce.
- *Lidé, kteří se učí pomocí aktivity*: potřebují pohyb při mluvení či poslechu, rádi se dotýkají věcí, o kterých se učí, pro proces zapamatování volí spojitost s nějakou činností nebo procesem.

3.12 Strategie řízení znalostí

Mládková (2005) využívá zmíněného rozdělení znalostí na tiché a explicitním, aby poukazovala na nutnost rozdílných nároků na práci s nimi a jejich řízení. Je třeba, aby strategie organizace s těmito rozdíly počítaly a organizace tak mohla přizpůsobit priority a potřeby pro konkurenceschopné fungování. *Je třeba určit, jaké informace a znalosti organizace potřebuje, v jaké kvantitě a kvalitě, identifikovat potenciální problémy, priority, možné příležitosti, atd. a na základě těchto údajů pak zvolit vhodnou strategii.*

Mládková (2005) strategie dělí na dva typy dle převažujících znalostí, jež jsou využívány:

- Strategie založená na práci s explicitními znalostmi- **kodifikační** strategie:
Skupina zahrnující organizace, které pracují s velkým množstvím dat a se širokými databázemi. Vyžaduje to většinou kvalitní informační a technologickou síť. Činnost takovýchto podniků je nejčastěji založena na opakovaných, rutinních postupech s drobnými obměnami. Znalosti se tak používají znovu a znovu a to minimalizuje náklady organizace v tomto směru. Autoři Hahn a Subramani (2000) doplňují, že strategie kodifikace předpokládá, že znalost může být efektivně předávána zejména ve své psané podobě v dokumentech
- Strategie založená na práci s tichými znalostmi- **personalizační** strategie:
Organizace využívající tiché znalosti vázané například na experty. Tato strategie si žádá především optimální firemní kulturu, týmové klima, důvěru a spolupracující lidské síť. Uplatňují se v kreativních organizacích, které přistupují ke každému produktu zvlášť, nebo se na ně nehodí obecné normativy. Tiché

znalosti nelze převádět na explicitní, kvůli hrozícímu znehodnocení, tak je zde třeba maximálně podporovat proces sdílení znalostí, komunikaci mezi pracovníky apod. Je to výrazně dražší varianta, nicméně organizace může volit různé typy pracovních poměrů a výchova nástupců těchto expertů je zcela jistě návratnou investicí. Opět Hahn a Subramani (2000) doplňují poznámku, že tato strategie předpokládá, že znalost je předávána zejména skrze přímou mezilidskou komunikaci.

3.12.1 Znalostní pracovník

Truneček (2004) vymezuje dvě krajní charakteristiky tohoto pojmu. Na jedné straně jako „*intelektuální elitu*“, která nemá moc co do činění s podnikovými pracovníky (např. vědci, lékaři, umělci apod.), a na straně druhé jako proces neustálého rozvoje vzdělanosti a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, kterou kritici odmítají takto vymezovat, neboť snad není podnik, který by vědomě potlačoval znalosti. Termín je zde zmiňován zejména proto, aby bylo možné odlišit skupinku obecně označovanou, jako znalostní pracovníci, od pracovníků tzv. *obslužných* (výrobní linky, uklízečky, pomocní dělníci, apod.)

3.12.2 Metodika zavádění managementu znalostí

Truneček (2004) zdůrazňuje potřebu výstavby takového systému, který by dokázal znalosti nejen utvářet, získávat a využít, ale hlavně je uměl využívat opakovaně, efektivně a uměl je dále rozvíjet. Což se neobejde bez patřičné podpory vrcholového managementu. Tento management by měl být vzdělán v oboru řízení znalostí, nebo mít dostatečnou praxi, aby byl schopen postavit plán řízení znalostí v konkrétním podniku. Bohužel jak udává Truneček (2004), až 2/3 podniků řídí znalosti bez výše uvedených plánů.

Sám pak stanovuje následujících **5 základních pilířů při implementaci managementu znalostí**:

1. *Přípravná fáze*- důležitá a zároveň obtížná fáze v tom, že musí dostatečně motivovat pracovníky všech vrstev- ty vrcholové k tomu, aby management znalostní použili, pochopili a věřili mu a ty ostatní k tomu, aby v něm dokázali efektivně fungovat, sdílet své znalosti a pomáhali vytvářet nové. Základem této fáze je *vysvětlit a definovat, co je to znalost, stanovit hlavní zásady hlavní zásady a výhody zavádění, vysvětlit proč se organizace rozhodla znalosti řídit a jaké přínosy se očekávají* (Truneček, 2004). V této fázi by měl být jmenován

odpovědný manažer, který bude mít na starosti záležitosti týkající se znalostí v celém podniku.

2. *Poznávací fáze*- v této fázi je klíčové naformulovat strategii řízení znalostí tak, aby reflektovala celkovou strategii organizace a byla v souladu s jejím směřováním. Dalším důležitým úkolem této fáze je sestavit tzv. mezifunkční týmy, které budou dbát na propagaci zavádění a plnit prvotní úkoly související s implementací managementu znalostí.
3. *Pilotní projekty*- fáze, kdy už by měly znalosti být aktivně řízeny, a měla by být zpracována metodologie managementu znalostí. Pilotní projekty mají za cíl zejména přesvědčit pracovníky, že řízení znalostí v podniku je prospěšné nejen pro podnik ale i pro ně. Dále by měly být výstupem důležitých rozhodnutí ohledně přerozdělení zdrojů v podniku. Podporované znalostní aktivity budou oficiálně přiděleny zdroje, pokud se však neosvědčí, je v této fázi zapotřebí tyto aktivity utlumit a od znalostních aktivit upustit.
4. *Rozšiřování a podpora*- v této fázi už by management znalostí pokrývat celý podnik a neměl by vniknout mezi zaměstnanci problém při jeho využití. Pro tuto fázi je třeba sledovat dění, konflikty, či zmatek značí, že někde je problém. Proto je stejně důležité začít systematicky řídit růst zaměstnanců, zvýšit počty školení a věnovat pozornost koordinaci práci se znalostmi a měření jejich výsledků. Tato fáze je poměrně časově náročná, ale je zapotřebí vyčkat v ní, dokud se práce se znalostmi nestane běžnou součástí práce.
5. *Institucionalizace*- znalostní aktivity jsou patřičně zakotveny i v organizační struktuře podniku, mají svůj vlastní rozpočet a jsou synergickou součástí podniku.

Problémy implementace znalostních aktivit do organizace:

- Vnitropodnikové politikaření
- Špatně formulovaná podniková strategie
- Nedostatek zdrojů
- Slabá podpora vrcholového vedení a manažerů
- Špatná podniková kultura a atmosféra vedoucí k utajování a individualitě útvarů
- Nepochopení pojmu znalost
- Negativní postoj ke změnám

3.12.3 Právomoci a zodpovědnost:

Mládková (2003) doporučuje, aby vzhledem k propojení řízení znalostí se všemi ostatními činnostmi v podniku, impuls k implementaci řízení vzešel od vrcholového managementu. Truneček (2004) doplňuje, že personální oddělení může mít tuto pravomoc, ale pokud možno jen dočasně, jelikož jeho základní úkoly mají své těžiště jinde a na řízení znalostí by tak nemusel být dostatečný časový kapitál ani zdroje.

Úkoly vrcholového managementu (Mládková 2003; Truneček, 2004):

- **Stanovení znalostní vize a strategie:** základní představa organizace o jejich potřebách, budoucím rozvoji a stylu práce se znalostmi.
- **Komunikace a artikulace vize:** je třeba vizi rozšířit mezi všechny zaměstnance, aby mohla působit na jejich hodnoty, motivaci a principy. Jasně formulovaná vize a strategie podniku, tak aby se s ní zaměstnanci mohli plně ztotožnit.
- **Tvorba prostředí:** tím je myšleno jak *fyzické* prostředí (sítě, počítače, relaxační zóny apod.), tak i péče o *vztahy* mezi zaměstnanci a komunikaci.
- **Stanovení zásad práce se znalostními zdroji a intelektuálním kapitálem:** měl by být stanoven základní rámec a pravidla využívání znalostních zdrojů. Do této skupiny spadá i monitorování a mapování znalostních zdrojů, personální politiky apod.
- **Koordinace:** koordinace veškerých aktivit organizace týkající se znalostí a jejich návazností na ostatní aktivity.

Úkoly středního managementu (Mládková 2003):

- **Každodenní práce se zaměstnanci:** konkretizace a implementace zásad týkajících se znalostí, které stávil topmanagement.
- **Vytváření prostředí důvěry, respektu a angažovanost:** znalosti mohou být efektivně sdíleny a používány pouze v podmínkách důvěry, respektu a v přátelském ovzduší
- **Práce se znalostními aktivy:** manažeři střední úrovně jsou zodpovědní za konverzi znalostí ve své části firmy

Mládková (2003) i Truneček (2004 ve svých publikacích uvádějí, že v organizacích, které implementovali zásady práce se znalostmi lze najít speciální pozice jako například:

- **CKO- Chief Knowledge officer-** člen topmanagementu, který má na starosti pravomoci a povinnosti týkající se řízení znalostí v organizaci. Zodpovědný především za vizi a koordinaci řízení znalostí s ostatními činnostmi podniku.
- **Šampion-** výkonný manažer s pravomocemi, zodpovědností a v neposlední řadě i rozpočtem, aby mohl měnit rutinní pravidla a chování pracovníků.
- **Vlastník znalostního aktiva-** pracovník zodpovědný za konkrétní znalostní aktivum, jeho formu, správnost a hlavně způsob práce s ním. Mládková (2003) uvádí jako příklad z praxe primáře konkrétního oddělení.
- **Tvůrce normativů-** zodpovědnost za tvorbu a používání normativů, administraci, tvorbu šablon apod. pracuje především s explicitními znalostmi.
- **Komunikátor-** například novinář, editor apod., obvykle pracují pro tvůrce normativů
- **Guru-** člověk s vizí, zkušenostmi a pevnými nervy. Iniciuje nové nápady, pomáhá přesvědčovat a motivovat pracovníky, diskutuje s vedením. Musí vykazovat přirozenou autoritu. Mnohdy ani nemusí být členem vrcholového managementu ani zaměstnancem organizace.
- **Vedoucí projektu-** kromě klasických dovedností musí rozumět problematice znalostí a konkrétní problematice projektu, zejména pak jejich vazbám a vazbám projektu na ostatní činnosti v podniku.

3.13 Učení

V současnosti je patrný odklon od tradičních encyklopedických informací ke schopnosti informace vyhledat a aplikovat je. Jde o posun od práce s informacemi k práci se znalostmi- tzv. *funkční gramotnost*. Rozeznáváme dva typy učení, a to učení se **znalostem** a učení se **dovednostem** (Truneček, 2004)

Truneček (2004) dále specifikuje proces učení jako:

- **Učení jednotlivců**
 - *Speciální manažerské vzdělávání*

- *Znalostní pracovník a řízení jeho rozvoje*
- *Osobnost a procesní způsobilost vůdců*
- **Koncepty učení v rámci celé organizace**
 - *Organizační učení*
 - *Učíci se organizace*

3.13.1 Historie manažerského vzdělávání

Truneček (2004) pátrá své publikaci po začátku vzdělávání manažerů a odhaduje jeho vznik a lokaci na rok 1900 v New Hampshire na Dartmouth College, přičemž Harvard následoval již v roce 1908 s manažerskými kurzy a posléze i studiem zakončeným řádným vysokoškolským titulem (r. 1919). V Evropě byl první titul MBA udělen ve francouzském Institutu INSEAD až v roce 1959 (pro srovnání- již ve 20. letech 20.stol bylo v USA podobných škol 85!). Po Francii těsně následovalo Španělsko (IESE na počátku 60. let, 20. stol.), poté Británie, kde si studium MBA drží stále silnou pozici a až na konci 90. let 20. stol, po školské reformě se MBA dostalo i do Německa. Náš současný zákon stále chápe MBA studium jako doplňkové, resp. specializační až po absolvování klasického schématu vysoké školy. První školy zaměřené na MBA se u nás objevily už v polovině 90. let. Deák (2003) odhadoval počet absolventů za 8 let působení v ČR na cca 3000 absolventů. Tento trend měl však v posledních letech velmi vzestupnou tendenci, dle online informačního portálu Vše o MBA (www.vseomba.cz, 2015) je absolventů několik desítek tisíc a momentálně svým programem cílí na ženy-manažerky, jelikož dle výzkumů je jich na vedoucích postech stále velmi málo. Toto studium by ale shodně, napříč státy a kontinenty, mělo absolventy připravit na nejvyšší manažerské posty. Dle výzkumů pořádaných portálem finexpert.cz (citováno na <http://www.penize.cz/zpravy-z-trhu/296730-typickym-studentem-mba-je-muz-ve-veku-okolo-35-let>, 13-02-2015) Z průzkumu vyplývá, že *typickým studentem MBA za minulý rok je muž okolo 35 let, který má vysokoškolské vzdělání a žije v Praze. O studium mají ale stále větší zájem i ženy, jejichž počet se za poslední roky zvedl téměř o polovinu. Celých 90 % absolventů získalo lepší pracovní uplatnění do roka od ukončení studia. Více jak čtvrtina studentů se po absolvování pustila do vlastního podnikání.*

MBA i další školy manažerského učení ale respektují potřebu seznámit absolventy s nejnovejšími trendy v manažerských dovednostech, a, v ideálním případě, i reflektují potřeby a specifika konkrétní oblasti.

Provazník a Ladová (2010) k manažerskému vzdělávání ještě doplňují, že *kompetentnost subjektů managementu v organizacích se dosahuje nejen osvojením a využíváním odborných poznatků a praktických dovedností z managementu*. Pro přežití v současném tržním prostředí se podle této dvojice autorů stává rozhodující sociální zralost pracovníka a jeho lidský přístup, tzv. trend humanizace.

3.13.2 Action learning

Jedním z nových přístupů je i *action learning*, neboli učení se činností. Znamená to, že učení neprobíhá klasicky, čas od času na kurzu, ale pomocí každodenních činností. Praktikuje se v menších skupinkách, kde dochází ke sdílení problémů, otázek, ale i možností řešení a nových postupů. Toto učení kritizuje původní „akademickou“ manažerskou výuku a nesouhlasí např. s používáním případových studií, jako cizích příkladů z minulosti, které nefungují jinde stejně tak, jako v místě a čase svého vzniku (Truneček 2004).

3.13.3 Golden Collar

Termín spojený s řízením talentů v organizaci v překladu „zlatý límeček“. Jedná se o *znalostního pracovníka na nejvyšší podnikové úrovni* (Truneček, 2004). Tedy nedocenitelná vůdčí osoba organizace, jež představuje velké nehmotné aktivum a lidský přínos pro týmy i celou organizaci. Právě u těchto výjimečných manažerů se vede vášnivá debata, jakou má vlastně znalostní vzdělávání cenu. Nezapadne zlatý límeček do šedi průměru? Neprosadí se jeho osobnost nakonec sama, vzdělání, nevzdělání? Současný systém našeho vzdělávání poskytuje manažerům spíše recepturní charakter výuky. Poskytne jim modelovou situaci a navrhne metodu řešení. Kdežto v každodenním životě manažery potkávají unikátní situace, vyžadující unikátní řešení. To je to co výše kritizují zastánci action learningu (Truneček, 2004).

Crainger (2000, citováno v: Truneček, 2004) se pokusil sestavit souhrn základních pravidel pro řízení rozvoje talentů:

- *Mít jasnou představu o zaměření podniku*
- *Rozvíjet odpovídající podnikovou strukturu*
- *Znát svou firemní kulturu*
- *Rozpoznat požadavky na talentované lidi do budoucna*
- *Vytvářet adekvátní strategie nábory pracovníků*
- *Umění rozpoznat výjimečný potenciál*

- *Umění udržet talentované pracovníky*
- *Stanovovat jasné cíle a kontrolovat jejich plnění*
- *Motivovat talentované pracovníky*
- *Sledovat a hodnotit jejich výsledky*

3.13.4 Oblasti firemního vzdělávání

Koubek (1995) rozlišuje tři úrovně vzdělávání zaměstnanců:

- *Oblast vzdělávání-* znalosti a dovednosti, které poskytuje klasický školský systém
- *Oblast kvalifikace-* odborná profesní příprava, doškolování, rekvalifikace, apod.
- *Oblast rozvoje-* další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace. Zaměřeno hlavně na lidský potenciál a karierní růst.

Mezi hlavní úkoly firemního vzdělávání podle Bartoňkové (2010) a Koubka (1995) patří především *zajišťování podélné* (přizpůsobení schopností zaměstnance měnícím se požadavkům jeho pracovního místa) a *příčné flexibility* (růst kompetentnosti tak, aby pracovník zvládl znalosti a dovednosti, jež jsou potřebné i k vykonávání jiných pracovních míst.

Co se týče hodnocení vzdělávání, to je velmi subjektivní věc, většina autorů se shoduje na procesu, jež vychází ze čtyř úrovní vyhodnocování vzdělávání, které představuje Kirpatrick (1994) in Armstrong (2007, s. 508-509):

- 1. Úroveň – *Reakce* – její podstatou je zkoumat, jak účastníci na vzdělávání reagují, zkoumá vlastně bezprostřední spokojenost zákazníka.
- 2. Úroveň – *Hodnocení poznatků* – hodnotí se, do jaké míry jsou naplněny cíle vzdělávání. Jak se změnilo množství vědomostí, jaké dovednosti si účastníci osvojili, jak se změnily jejich postoje. Zde by měly být použity testy před a po skončení aktivity
- 3. Úroveň – *Hodnocení chování* – zde se hodnotí chování účastníků vzdělávání po opětovném zařazení zpět na pracovní pozici. Zkoumá se, nakolik uplatnili účastníci své nově nabyté znalosti v praxi. Ideální je pracovníka pozorovat před kurzem a po kurzu a sledovat rozdíl.

- 4. Úroveň – *Hodnocení výsledků* – zde se hodnotí, jak vzdělávání pomohlo k celkovému výkonu organizace. Jde o posouzení jeho nákladů. Musí vycházet ze stavu před vzděláváním a ze stavu po něm. Hodnotit by se mělo pouze v předem definovaných oblastech, které byly dány jako cíle vzdělávání.

Armstrong (2007) k tomu ještě přidává početní *metodu návratnosti investic*, ta se někdy přidává jako pátý stupeň.

Vypočte se takto:

$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč) - náklady na vzdělávání (v Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (v Kč)}} \times 100$$

3.14 Učící se organizace a organizační učení

Definicí, které se snaží charakterizovat pojem učící se organizace je mnoho, asi nejvýstižněji ji charakterizuje Wick a Leon (1993) jako *organizaci zkušenou v tvorbě, získávání a předávání znalostí a ve schopnosti měnit své chování v závislosti na nových poznatcích a znalostech. Je místem, kde lidé neustále rozšiřují své možnosti, aby mohli vytvořit výsledky, po kterých doopravdy touží a kde se lidé průběžně učí jak se učit. Je to tedy nějaký ideální model podniku, kde probíhá neustále ve spirále proces učení a plynulé reakce na získané vědomosti. Pracovníci se sami mají zájem vzdělávat a tím posilovat jak svou seberealizaci, tak i výkonnost podniku.*

Hlavní aktivity učící se organizace jsou podle Garvina (1993):

- *Systematické řešení problémů*
- *Experimentování s novými přístupy*
- *Učení se z vlastních zkušeností a minulosti*
- *Učení se ze zkušeností a osvědčených postupů ostatních*
- *Rychlé a efektivní předávání informací napříč organizací*

Atributy takové učící organizace pak získáme souhrnem těchto výčtů. Jde zde zejména o rozpoznání vlastních sil a možností. Vzájemnému porozumění a souladu s charakterem znalostního managementu a zejména o vzájemnou komunikaci uvnitř organizace. To jsou prvotní věci, které se musejí nastavit na požadované změny. Zvýšení kvality, či přínosu pro zákazníky přijde až ruku v ruce s těmito provedenými změnami.

Učící organizace by měla podle novějších vědeckých přístupů splňovat i následující body výčtu (Awad, Ghaziri, 2007) :

- Využívání znalostí z dostupných vnějších zdrojů.
- Vkládání a ukládání znalostí podnikových procesů, produktů a služeb.
- Ukládání znalostí v databázích a dokumentech.
- Podpora růstu znalostí napříč podnikovou kulturou.
- Předávání a sdílení znalostí v celé organizaci.
- Posuzování hodnoty znalostí.

Wick a Leon (1993) uvedli ve své publikaci *The Learning Edge* výčet důležitých rolí pracovníků v učící se organizaci:

- *Vedoucí a manažeři jsou v pozici vyučujících na základě sdílení svých vlastních cílů v učení a díky povzbuzování ostatních do procesu učení. Také by měli být schopni rozpoznat individuální potřeby vzdělávání na všech stupních zaměstnanců*
- *Jednotliví zaměstnanci akceptují zodpovědnost za svou vlastní kariéru a své vlastní učení. Neočekávají, až budou pasivně učeni ani, že organizace bude určovat jejich profesní dráhu.*
- *Učení a osobnostní růst jsou živě podporovány a oceňovány. Pro jednotlivce jsou poskytovány motivační pobídky, aby zdokonalovali své dovednosti.*
- *Neustále probíhá mapování vnitřní a vnějšího okolí, kvůli přehledu o nových nápadech a trendech, které vedou ke zlepšování.*

- *Zaměstnanci jsou zodpovědní za svůj výkon a „excellence“ je odměňována*
- *Postupy a politiky podniku jsou od toho, aby zajistily a načasovaly přehodnocování podmínky a nastavení pracovních dovedností.*

Dnešní požadavky na pracovníky se změnilly. Od tradičního pojetí, kdy byl zaměstnanec přijímán s určitým vzděláním požadovaným na svou pozici a své dovednosti zdokonaloval jen, pokud měnil svou pozici, či bylo třeba absolvovat nárazové školení na plnění specifického úkolu, se toto pojetí přiklání k procesu permanentního učení se. Organizace, musí vytvořit takové podmínky, aby to pracovníkovi nejen umožňovala, ale aby ho k této celoživotní činnosti hlavně motivovala. Vzdělávání je aktivita, kdežto učení je chápáno jako osobní výsledek vzdělávání (Truneček, 2004):

- ***Organizační učení:*** jedná se o vytvoření takového prostředí, které je pro učení příznivé a podporuje jej.
- ***Učíci se organizace:*** je organizace, která do svého systému implementovala programy, jež podporují pracovníky, aby se při výkonu své práce stále učili, organizační učení je vlastně podsložkou učící se organizace. Na pracovníka není nahlíženo jako na náklad, ale na investora intelektuálního kapitálu

Tabulka 4: Klasický přístup vs. učící organizace

	Klasický přístup	Učící se organizace
Hledisko pracovníka	Zaměstnanec je pasivním příjemcem. Jedná se o hromadné aktivity.	Zaměstnanec je aktivním subjektem, od kterého je vyžadována aktivita, vede k permanentnímu profesnímu a kariernímu růstu.
Průběh vzdělávání	Je časově vymezeno, nejčastěji nárazové školení,	Vytvořeno prostředí permanentního vzdělávání navázaného na individuální plán každého pracovníka a jeho cíle (v souladu s cíli organizace)
Přístup ke vzdělání	„odtržení“ pracovníka od pracovních aktivit za účelem školení.	Vzdělávání probíhá ideálně jako součást pracovní činnosti.
Vzdělávací metody	Stejná úroveň znalostí pro všechny účastníky	Důraz na individuální přístup a diferenciaci.

Truneček, 2004

Klasický model znalostního managementu tak, jak jej definovali Fischer a Ostwald (2001) vychází z předpokladu, že i budoucí potřeby budou stejné, nebo alespoň velmi podobné těm, které byly řešeny v minulosti. V tomto úhlu je tedy na pracovníky pohlíženo jako na pasivní příjemce informací.

Druhý možný význam je daleko širší a více se blíží moderním potřebám řízení znalostí. V tomto případě je na znalostní management, pohlíženo jako na proces tvorby nových znalostí, ne jen jejich předávání. Tato tvorba se děje skrze maximální podporu týmové práce mezi zaměstnanci, funkční komunikace a sdělování si vlastních zkušeností mezi jednotlivci v týmu (Fischer, Ostwald, 2001). Ze statického pojmu se tak stává plynulý a neustálý proces tvorby a sdílení znalostí mezi zaměstnanci organizace, nejen v jedné oblasti, ale ideálně napříč obory a odděleními celého podniku. Ona nová znalost je vlastně vedlejším produktem samotné práce. Takováto znalost pak obsahuje návrhy, pracovní

výkazy a dokumenty směřující spíše k ohodnocení a možnostem zlepšení práce na daném úkolu (O'Leary, 1998). Truneček (2004) s nimi souhlasí, že *učení je kontinuální, strategický proces, který musí být integrován do všech pracovních procesů*. Očekává se, že všichni pracovníci budou mít neomezenou možnost přístupu k informacím, a že budou spravedlivě a objektivně hodnoceni a odměňováni, ať jsou na jakémkoliv stupni v hierarchii organizace.

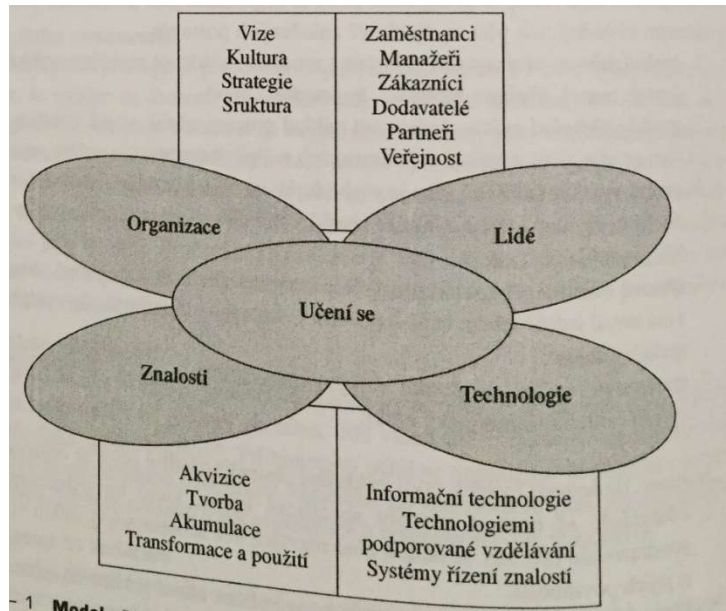
Tabulka 5: Tradiční pojetí vs. moderní pojetí znalostního managementu

	Tradiční pojetí ZM	Moderní pojetí ZM
Vytváření	Specialisté	Kdokoliv
Zapojování, zaznamenání informací	Předtím, než je systém spuštěn	Ve chvíli kdy je systém používán
Sdílení	Prostřednictvím školení, výuky, přednášek, apod.	Dle potřeby, spojování výuky s praxí, personalizované.
Styl učení	Přenos znalostí	Společná tvorba znalostí
Struktura	Jednotlivci dle hierarchie podniku	Skupinky, jednotlivci na stejné úrovni, na základě praxe a společné komunikace
Styl práce	Standardizovaný	Improvizující
Informační databáze	Uzavřená, statická	Otevřená, dynamická
Cíle	Vyvarování se chyb	Vyhledávání příležitostí k inovacím a učení se

Zdroj: vlastní úprava dle Fisher- Ostwald (2001)

- **Marquardtův model** učící se organizace staví do středu všeho dění proces učení, vše ostatní vyplyne a zlepšuje se díky permanentnímu vzdělávání pracovníků.

Obrázek 3: Marquardtův model učící se organizace



Zdroj: Truneček, 2004

- **Model řízení znalostního podniku a principy jeho fungování**, druhá skupina, která zastává názor, že učení prorůstá všemi subsystemy řízení a teprve jejich vzájemné působení způsobuje kýžený synergický efekt:

Obrázek 4: Model řízení znalostního podniku a principy jeho fungování



Zdroj: Truneček (2003)

3.14.1 Competitive Intelligence a Business Intelligence

- *Competitive intelligence*- jejím smyslem je systematické shromažďování a zpracování informací o konkurenci. Práce s těmito informacemi obnáší analýzu, filtrování a spojování do nových souvislostí. Díky tomuto nástroji se zvyšuje schopnost předvídat změny na trhu a mapovat hrozby stran nových a potenciálních konkurentů. Truneček (2004) na závěr doplňuje nejčastější český termín- *konkurenční zpravodajství*. Molnár (2012) pak ještě specifikuje možná zaměření konkurenčního zpravodajství:
 - *Competitor Intelligence*: zpravodajství o podnikové výkonnosti (finance, produktivita, pozice na trhu)
 - *Customer Intelligence*: zpravodajství o zákaznících (současných i budoucích)
 - *Market Intelligence*: zpravodajství o trendech a charakteristikách trhu
 - *Partner Intelligence*: zpravodajství o obchodních partnerech (současných i budoucích)
 - *Technical Intelligence*: zpravodajství o novinkách v technologickém vývoji.
- *Business intelligence*- je možné chápat jako nástroj, který umožňuje manažerům sbírat, analyzovat a distribuovat informace a rozhodovat se podle toho. Využívá moderní technologie ke zvýšení vlastní konkurenceschopnosti a vytváří manažerské informační systémy, které se opírají zejména o data mining, data warehousing a reporting.

3.15 Problémy a výzvy

S rostoucím množstvím informací v podnikové databázi roste potřeba nějak efektivněji tyto informace řídit. V minulosti byly tyto informace uchovávány na papíře a myslích lidí. Papír má omezený přístup a je ho velmi těžké aktualizovat, a ve chvíli, kdy zaměstnanci odcházejí, berou si s sebou i většinu jejich znalostí, tolik cenných pro podnik. *Proto se organizace rozhodly zlepšit dostupnost, uchovatelnost a aktualizovatelnost dat a znalostí.* Začaly je cíleně řídit (O'Leary, 1998).

3.15.1 Problémy

O'Leary (1998) připomíná, že znalostní management si klade za jeden z nejdůležitějších cílů zvýšit schopnost pracovníků uplatnit získané znalosti v každodenní praxi. Jejich znalosti dostupné na jednom místě mohou být daleko efektivněji propojeny a rozpoznány tak jejich vzájemné souvislosti. Pochybení nebo nějaké porucha se zde nebere jako fatální chyba a problém. Naopak, pro znalostního pracovníka je to výzva k tomu udělat věci lepší, dostat možnost naučit se více o daném problému, dát mu nějaký rámec a posléze odpovídající řešení.

- Prvním problémem bylo určitě naučit zaměstnance spolupracovat. Naučit je tam, kde se po léta uplatňovala práce jednotlivce spíše týmové práci a komunikaci v rámci tohoto procesu. Tato potřeba vznikla z potřeby posoudit řešený úkol z několika nezávislých úhlů pohledu. Více názorů umožňuje najít vícero možností řešení a více informací o problému (Fisher, Ostwald, 2001). Takto získaná znalost má delší životnost, než informace, kterou získá jedinec z příruček nebo sám za sebe, vlastním postupem. Diskuzí se pracovníci učí porozumět problému, pochopit jej a lépe se získanou informací pracovat. Co se týče skupin na pracovišti Fisher a Ostwald (2001) je ve svém pojednání rozdělují na *skupiny vycházející z praxe (CoP)* a *skupiny vycházející ze společných zájmů (CoI)*. *Skupiny vycházející z praxe se skládají z lidí, kteří sdílejí společnou běžnou práci nebo sféru zájmu.* Jsou charakteristické dlouhodobým časovým horizontem existence a vytvářejí ideální prostředí pro nováčky v týmu, kterým přirozeně předávají v průběhu práce své znalosti a společně se podílejí na tvorbě nových znalostí. Naproti tomu *CoI skupiny jsou složeny z lidí různých odvětví, které spojila práce na určitém, časově omezeném projektu.* *CoP skupiny jsou typicky spojovány se znalostním managementem. CoI skupiny se do něj zapojují více, čím více je*

daný projekt mezioborový a čím více v sobě spojuje odborníků z různých odlišných odvětví.

- Jiným problémem může být nechuť sdílet své informace s ostatními zaměstnanci. I tento problém může mít hned několik příčin a tudíž i několik možností řešení. *Pokud lidé nechtějí sdílet své znalosti, je to ve většině případů ne proto, že ji chtějí s nějakým špatným úmyslem schovávat. Není to proto, že by za ni nebyli odměněni. A není to proto, že by k tomu nabádala struktura organizace. Je to proto, že nevědí PROČ a KDY a JAK ji sdílet (Seeman, 2010).* Někdy může tato neochota také plynout z obavy, že se jejich smýšlení bude vymykat nebo dokonce odporovat firemní politice a zaměstnanec za to bude nějakým způsobem perzekuován. (Walsham, 2001)
- Dalším velmi aktuálním problémem v oblasti řízení znalostí je „přehlcení informacemi“. V některých případech je úsilí znalostních managerů získávat a schraňovat nadhodnocováno (Fisher, Ostwald, 2001). Znalostní management se proto snaží zaměřovat hlavně na data kvalitativní než na ta kvantitativní (O’Leary, 1998). Zaměstnanci jsou jinak zaplavováni manuály, on-line příručkami o stovkách a tisících stránek informací. Spousta informací obsažená v textu není podstatná a zbytečně odpoutává pozornost od důležitých věcí. Mimo to pouhým čtením si pracovník znalosti dokonale neosvojí, pokud nemá možnost je v co nejkratší době aplikovat v praxi a tak se snadno stává, že je postupem času zapomíná. Aby se tedy předcházelo takovýmto situacím, musí znalostní management poskytovat informace, které zaměstnanec opravdu potřebuje a ve chvíli, kdy je potřebuje (Fisher, Ostwald, 2001).
- Posledním, zde zmiňovaným problémem hladké implementace znalostního managementu do podnikové politiky může být problém sdílení informací v multikulturní společnosti. Vzhledem ke stále postupující globalizaci, dochází v mnoha podnicích k mezinárodním spojením. Tento proces s sebou nese problematiku odlišného chápání informací, postojů, tradičních hodnot i přístupu k práci. *Interkulturní spolupráce zahrnuje interakce lidí, jejichž tacitní znalosti se vyvinuly odlišným způsobem a kteří se vzdělávali jiným způsobem. Tyto odlišnosti*

je zapotřebí brát nesmírně vážně a nesnažit se je měnit podle nějaké existující podnikové šablony (Walsham, 2001).

3.15.2 Současnost

Za uplynulé dvě dekády (k r. 2012) bylo autory Fisherem a Ostwaldem (2001) nastaveno několik moderních přístupů k řízení znalostí. Jde především *koncepční rámce, jako je „seeding“, „evoluční růst“ a „reseedning“ (SER) což jsou procesní modely integrace přístupu k informacím a jejich dodání na určené místo.* Informační „sklad“ podniku shromažďuje a uchovává informace organizace, které byly v minulosti utvořeny, a distribuuje je volně svým zaměstnancům. Dochází tak k inovativním možnostem, protože odlišné přístupy v sobě nesou jiné metody řešení, byly vytvořeny jinými lidmi, mohou tedy nabízet i jiné mechanismy nebo strategie.

- **„Seeding“** je fáze, kdy tvůrci procesu i pracovníci začínají „pěstovat“ znalostní management. Nejsou zde nastaveny žádné přemrštěné cíle ani finální řešení, spíše je tvořen prostor, který budou moci znalostní pracovníci měnit a utvářet jakmile jej začnou využívat. Tato fáze vyžaduje přítomnost vývojářů, protože se jedná o software, se kterým se pracovníci musí naučit postupně zacházet (Fisher, Ostwald, 2001).
- **„Evoluční růst“** je fáze, která už plně podporuje tři základní fáze řízení znalostí, které jsme si zmínili už na začátku. Této fázi uživatelé nejvíce přispívají do databáze znalostí a ovlivňují její podobu. V závislosti na síle organizace může tato fáze trvat výrazně déle než ty ostatní (Fisher, Ostwald, 2001).
- **„Reseeding“** fáze je důležitá především proto, že dílčí změny mohou ovlivňovat zbytek vytvořeného znalostního prostředí. Je to proces přeměny původního konceptu na nový vylepšený dle aktuálních potřeb podniku. Tato a předchozí fáze pokračují tak dlouho, dokud lidé užívají systém k řešení problémů (Fisher, Ostwald, 2001).

Každé inovátorské zavádění systémů znalostního managementu s sebou nese zvýšené nároky, zejména na následující (Allee, 1997):

- *Technická podpora: informační systémy, databáze, komunikační technologie, webová rozhraní a email.*

- *Vybavení: tabule, vybavení na videokonference, flexibilní výrobní systémy*
- *Nástroje: pracovní pomůcky, znalostní mapy, podpora výkonu díky počítačovým základnám*
- *Prostory: výuková centra, knihovny, zasedací místnost, místnosti pro vedení.*

Osvědčeným postupem tvorby znalostí je znalost získávána pomocí benchmarkingových aktivit. Tak se dá zjistit nový, více efektivní a výhodný způsob, který je pak implementován do řízení podnikových znalostí (O'Leary, 1998). K šíření znalostí napříč podnikem je zatím stále nejefektivnější využívání podnikového intranetu- dle výzkumů uvedených Vernou Allee (1997) intranet zvyšuje produktivitu, efektivitu procesů, obohacuje znalostní kapitál a posiluje týmové vazby mezi zaměstnanci.

3.15.2.1 Bezpečnostní rizika dneška

Správa informací je náročná na investice, lidský faktor i na IT technologie. Tyto nároky pak kladou vyšší očekávání na znalosti manažerů a jejich znalosti ohledně zabezpečení citlivých informací. Samozřejmě jde tato sféra řešit čistě outsourcingem, kdy zodpovědnost a starost o ochranu informací převezme třetí osoba. Ovšem i v tomto kroku tkví řada nebezpečí ať již patrných, nebo hrozeb, které jsou pro běžného uživatele skryté. A tak každý manažer, který se byť jen okrajově zabývá správou a řízením informací v organizaci by měl mít povědomí o současných metodách a možnostech analýzy a ochrany informací a stejně tak jako o moderních trendech a nejnovějších technologiích v oblasti řízení informací. Informace jako taková je v dnešním obchodním světě velmi ceněna a je řazena mezi aktiva organizace. A samozřejmě, stejně jako ostatní typy aktiv by měla být i chráněna. Informacím v moderní době hrozí neustálá rizika, ať už v důsledku lidského selhání, stále vynalézavějších zlodějů/ útočníků, fyzické destrukce nebo globálně rozšířené hrozby, jako například sabotáž, přivlastnění si, vandalismus a terorismus. Proto je patrně nejzásadnější otázkou jakým způsobem může organizace své informace zabezpečit? Nese to s sebou potřebu ochránit celou informační infrastrukturu v podniku, komunikační síť, a veškeré procesy a systémy týkající se řízení informací. Ohrožení spočívá např. (Benson, Davis, 2008):

- ve změně charakteru informace,
- firemní databáze může být částečně, nebo úplně poškozena,
- databáze může být zneužita třetí osobou.

Vnitřní ohrožení spočívají dle Bensona a Davise (2008) většinou v manipulaci nedostatečně kvalifikovaným personálem, v lidských pochybeních, apod. *Vnější*, externí hrozby, pak mají charakter různě šířených virů, škodlivých kódů, útoků hackerů.

Řízení ochrany dat je komplexní úkol. Je stejně nemožné snížit riziko zneužití na nulu, jako je nemožné předvídat, která informace bude v budoucnu ohrožena více a která méně. Dle výzkumu Weber Shandwicka z roku 2007 (Benson, Davis, na str. 70, 2008) může firmě trvat až 3,6 let odhalit škody na své pověsti následkem např. záměrného pozměňování dat, zneužití jejího jména apod. Tato narušení jsou nejčastější příčiny ztráty zákazníků nebo důvěry obchodních partnerů. Hrozby útoku na informace vzrostly a jsou nyní více časté, sofistikované a nebezpečnější. Největší současný podíl kyberkriminality, krom spamů nebo popření ověření služby, jsou způsobeny šířením *malwaru* po jednotlivých PC. Malwary, nebo škodlivé kódy jsou kategorií virů, šířící se po internetu „legitimní“ cestou., např. jako červi v emailu. Počítač je pak nakažen bez nutnosti dalšího lidského zásahu. Malware už ale není doménou pouze emailů, číhá ukrytý i na některých www stránkách, které jsou nastaveny na infikaci PC při pouhém brouzdání po takovýchto stránkách. Takovýto malware pak v tichosti získává hesla, kódy, přístupová jména, firmení i osobní informace apod. (Benson, Davis, 2008).

V posledních letech se stále častěji, zejména mezi on-line finančními servery, skloňuje pojem *phishing*. Tento termín je používán od roku 1996 v souvislosti s nelegálním rozkrýváním hesel. V praxi to vypadá tak, že uživatel je přesměrován na falešnou www stránku, která se tváří jako originální stránka dané finanční instituce, on-line obchodu, či jiného poskytovatele služeb a nechá ho zadat osobní data, hesla a kódy.

Dalším důležitým tématem je ochrana značky na internetu. Právě ochrana značky a duševního vlastnictví začíná být čím dál aktuálnější otázkou digitálního světa. Podvodníci rychle pochopili, jak obrovský prostor skýtá rozšíření internetu, jeho anonymita, snadnost kopírování obrázků, značek a duševního vlastnictví. Původní vlastníci se tak musejí potýkat s poklesem důvěry zákazníků, ztráty podílu na trhu a dobrého jména, nebo třeba výlučnosti svého zboží, poklesem jeho hodnoty apod. (Benson, Davis, 2008).

3.15.2.2 Globalizace a diskontinuita

Problematice globalizace se více věnuje ve své publikaci Krninská (2002), uvádí, že celosvětové globalizační trendy a jejich vlivy zasahují do všech národohospodářských úrovní a jsou provázeny vývojem prudkých diskontinuitních změn. Armstrong (2008)

dodává poznatek o výrazném průvodním jevu globalizace, a sice to, že globální uniformita smývá projevy kulturní identity a jednotlivé rozdílnosti. V procesu globalizace pak vzrůstá význam tvůrčího lidského potenciálu a tím i význam řízení lidských zdrojů jejich rozvoje

3.15.3 Výzvy

Perspektivní vývoj a efektivní využití všech možností, které řízení znalostí nabízí, potřebuje relevantní zázemí v podniku. Jak již z textu vyplynulo, tak vedení, stejně jako samotní pracovníci, by měli být schopni vnímat sami sebe a své podřízené jako producenty a hybatele znalostí, nikoliv jako jejich konzumenty. Podnikové klima by mělo zaměstnance vybízet ke sdílení jejich znalostí, motivovat je k tomu aby si je neschovali sami pro sebe, ale podělili se o ně s ostatními kolegy. Právě tato přeměna smýšlení lidí, ať již na vedoucích, nebo podřízených pozicích je tou největší výzvou znalostního managementu. Tento krok ovšem vyžaduje splnění několika dílčích cílů, jakými jsou například reforma vzdělávání pracovníků, změna systémů hodnot a postojů v zaměstnání. *System spolupráce nebude fungovat ve společnosti, která spolupráci odmítá* (Fisher, Ostwald, 2001). Ve stejném duchu podotýká Patricie Seeman (2010), že *tvorba hodnot vychází nejvíce ze spolupráce skupin- z kombinace jejich zkušeností a dovedností. A právě toto kombinování je opravdovou výzvou pro společnost. Není zásadní řídit zásobárnu informací, ale dokázat na určitý problém sestavit tým těch správných lidí se správnými znalostmi.*

Jednou z velkých výzev do budoucna je jistě zohlednění demografických trendů společnosti. Populace stárne, to je globální trend většiny vyspělých společností. Spolu s tím samozřejmě stárnou i zkušení pracovníci. Změny v pracovním životě, dopady globalizace a změny využívaných technologií mohou nabízet nové příležitosti. Je to právě znalost zkušených zaměstnanců, co tvoří klíčový zdroj úspěchu organizace (Hilsen, Ennals, 2005). Jak ale skloubit tuto příležitost s bariery, které stojí právě mezi staršími pracovními a využíváním moderních počítačových technologií? Jedna věc je, jakým způsobem jim zjednodušit práci s leckdy složitými informačními systémy fungujícími v podniku a druhá, jak zachovat jejich znalosti, zkušenosti a poznatky a z mnohaleté praxe, pokud jsou již na odchodu do důchodu, nebo pokud v něm již jsou. Řešením prvního problému, tedy starších pracovníků, kteří nerozumějí v takové míře moderním

technologíím, by mohlo být sestavení týmu se členy různých věkových kategorií. Tento tým by úzce spolupracoval na řešení úkolů a projektů jako jeden organismus. *Toto by redukovalo psychický stres starších zaměstnanců z toho, že nedostačují technologickému vývoji a zároveň by to dodalo potřebné zkušenosti a výhodu tacitních znalostí mladším členům* (Hilsen, Ennals, 2005). Mladší zaměstnanci by se přímo v průběhu pracovního procesu učili intuitivně od těch starších a přebírali jejich metody, postoje a znalosti. Ty by pak mohli zase naopak díky svým schopnostem zpracovat do znalostních systémů podniku.

Druhý problém částečně mohou vyřešit mobilní technologie. *Ve chvíli kdy se seniori blíží k odchodu ze zaměstnání a začínají více času trávit, mimo pracovní prostředí umožňují nám právě mobilní technologie zůstat v úzkém kontaktu. Mohou se tak stát externími poradci podniku. Tím se ruší ostrá hranice mezi pracovním životem a odchodem do důchodu* (Hilsen, Ennals, 2005).

Třetí velkou výzvou zaměstnavatelů je včleňování znevýhodněných do pracovního procesu. Po inkluzi ve školství je tato „inkluzie v zaměstnání“ jistě velkým tématem k diskuzi. Práce je charakteristickým atributem dospělosti a samostatnosti každého člověka, bez ohledu na to, jestli se jedná o člověka zdravého nebo zdravotně znevýhodněného. Osobám se zdravotním znevýhodněním je na trhu práce věnována zvýšená ochrana. Kdo je považován za osobu se zdravotním postižením pak vymezuje zákon ČR a charakterizuje zároveň různé formy a stupně tohoto znevýhodnění. Stát má také možnost poskytovat zaměstnavateli příspěvek na podporu zaměstnávání těchto osob v různé výši, s ohledem na další skutečnosti. Mimo to, ti, kteří se rozhodnou nabídnout pracovní uplatnění zdravotně postiženým (a budou tedy investovat do stavebních úprav, nákupu pomůcek, strojů i přístrojového vybavení) jsou podpořeni státem a náklady na zřízení i provoz těchto pracovních míst jsou zčásti hrazeny ze státních či obecních prostředků (Novosad, 2006). Jako znevýhodněné (z mnoha různých příčin) lze označit osoby, jejichž schopnosti získat a zachovat si zaměstnání jsou přitom z různých důvodů omezeny do té míry, že potřebují individuální osobní podporu poskytovanou před nástupem do práce i po něm (Vitáková, 2005). Smyslem podporovaného zaměstnávání je vyrovnání příležitostí pro pracovní uplatnění lidí, kteří v důsledku zdravotního postižení nebo jiných znevýhodňujících faktorů mají ztížený přístup na otevřený trh práce a v důsledku toho mohou být nebo jsou omezeni ve svém společenském uplatnění. V rámci podporovaného zaměstnávání je poskytována podpora rovněž zaměstnavatelům uživatelů

služby (www.unie-pz.cz). Člověk znevýhodněný na trhu práce má nejen stejná práva, ale i stejné povinnosti jako člověk bez tohoto znevýhodnění. To znamená, že na jedné straně nelze připustit jeho diskriminaci, na straně druhé je třeba podpořit zaměstnavatele v oprávněném očekávání odvedeného hodnotného pracovního výkonu, za který zaplatí odpovídající mzdu. Je však i na zaměstnavateli a možných asistentech, aby dokázali respektovat jedinečnost každého člověka a při vytváření místa pro tělesně či mentálně znevýhodněného člověka vycházeli i z jeho zájmů, schopností a dovedností. Pro tělesně znevýhodněné to představuje především úpravy terénu, přístupů, sociální vybavení a přizpůsobení pracovních aktivit jeho možnostem. Skupina lidí s mentálním znevýhodněním jsou zaměstnanci, kteří se učí, orientují, rozumějí a komunikují v okolním světě obtížněji než ostatní lidé, a proto v těchto oblastech zpravidla potřebují podporu. Pro zaměstnance s mentálním znevýhodněním je vhodná taková práce, která je zaujme, a budou ji vykonávat se zájmem. Tito pracovníci většinou podávají stabilní pracovní výkon v pomalejším tempu, proto jim obvykle nevádí monotónní práce, ale bez velkých nároků na rychlost. Podle Nadačního fondu pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením je v České republice momentálně 750 000 až 1 000 000 osob se zdravotním postižením nebo znevýhodněním. Značná část z nich nepracuje, což pro společnost znamená ekonomické ztráty (www.old.helpnet.cz).

4 Metodika

V této části bude nejprve představen popis výzkumného projektu. Následují charakteristiky použitých výzkumných metod. V závěru bude uvedena samotná metodika včetně postupu její aplikace v praxi.

Práce je rozdělena na teoretickou část, kde dochází především k analýze a komparaci adekvátních zdrojů, tuzemských i zahraničních, v tištěné i online verzi a na část aplikační, kde budou zjištěné teoretické poznatky aplikovány na vybranou organizaci, resp. její vybrané franšízové buňky České Republice.

V první části práce došlo ke konfrontaci názorů a definic mnoha uznávaných autorů této vědní disciplíny. Z jejich odborných publikací byly vybrány stěžejní myšlenky, které utvořily rámec této práce. V druhé části bylo v souladu s teoretickými poznatky provedeno výzkumné šetření v konkrétním odvětví, poté provedeno ještě jedno kontrolní šetření pro objektivní výsledek, postaveny doporučení a opatření, verifikovány, resp. vyvráceny hypotézy a zodpovězena výzkumná otázka. Na základě zjištěného byl vyvozen závěr.

4.1 Popis výzkumného projektu

Pro účely výzkumu byla zvolena společnost provozující jeden z největších světových řetězců rychlého občerstvení, *McDonald's Corporation*. Vznikla ve čtyřicátých letech 20. století a zajímavostí je, že za jejím následným rozmachem stojí syn českých rodičů, Ray Kroc. Část restaurací neprovozuje firma přímo, ale poskytuje vlastníkům jednotlivých restaurací tzv. franšizing, což je právo provozovat svou živnost pod jménem McDonald's. Mateřská firma zabezpečuje a kontroluje úroveň jednotlivých restaurací a organizuje jejich společnou marketingovou politiku a zásobování. Jedním z důvodů výběru právě tohoto fastfoodového řetězce bylo i to, že má vybudovanou silnou, rozpoznatelnou značku, uniformitu v různých koutech světa a tuto jednotnost udržuje i na poli péče o své zaměstnance, mělo by se tedy jednat o fungující a efektivní systém. Otázka, která se samozřejmě ruku v ruce s tímto nabízí, je, zda je možné na různé typy lidí, národnosti a sociálně- kulturní podmínky používat stejnou, byť na již určitém území odzkoušenou metodiku. Jak se píše na oficiálních webových stránkách řetězce, je na světě každých 7 hodin otevřena nová pobočka. Následující výzkum by měl, alespoň rámcově

zhodnotit, nakolik efektivní je onen americký manuál v českém prostředí, konkrétně v jižních Čechách.

Co se vzdělávání týče, kromě zmiňovaných interních regulí a výcvikových kurzů na jednotlivé pozice proběhlo nedávno tiskem, že McDonald 's se rozhodl bojovat proti pejorativnímu nádechu tzv. McJob tím, že zavedl vlastní vysokoškolský program řízení podniku. Ten je akreditován Manchester Metropolitan University. Jedná se o „certifikovaný vzdělávací program podnikového řízení pro manažery svých restaurací ve Velké Británii. Předcházelo mu zřízení učňovského programu před 18 měsíci, jemuž se dostalo dobrého hodnocení britského orgánu pro regulaci standardů ve vzdělávání Ofsted. Manažerský program pro vedoucí pracovníky McDonald 's je na míru upravenou verzí oficiálního programu manažerského vzdělávání poskytovaného Manchester Metropolitan University. Znamená to, že zaměstnanci řetězce tak mohou získat celostátně uznávanou kvalifikaci bez toho, aby museli opouštět svá pracoviště. Vyučovat se bude v učebnách, na pracovištích a částečně i pomocí e-learningu. Britská část řetězce McDonald's se tak chce stát průkopníkem ve vzdělávání zaměstnanců řetězce.“ (HR News, 2010) Zajímavým ekonomickým ukazatelem, který je založen na jednom z typických produktů značky McDonald's, je tzv. „Big Mac index“, který na základě parity kupní síly porovnává cenovou hladinu v různých zemích světa

McDonald's je v České republice od roku 1992, kdy byla otevřena první provozovna v Praze, následovala Ostrava a v roce 1997 i metropole jižních Čech, České Budějovice. McDonald's je v současné době veden jako největší zaměstnavatel v ČR (a navíc i nositelem ocenění Zaměstnavatel roku – Stejná šance). Aktuálně je v ČR (vedeno ke konci roku 2013) 65% restaurací jako franšíza.

4.2 Výzkumná otázka a výzkumné metody

Na základě získaných informací byla stanovena základní výzkumná otázka a hypotézy, které budou na základě výsledků výzkumu práce potvrzeny či vyvráceny.

Základní výzkumná otázka: *„Je možné aplikovat globální, obecný vzdělávací modul vzdělávání pracovníků tak, aby byl efektivní a funkční na regionální úrovni?“*

Hypotéza 1: *I globální modul vzdělávání v mezinárodní společnosti dokáže reflektovat a vzít v potaz národní odlišnosti.*

Hypotéza 2: *Tento modul je vnímán zaměstnanci jako efektivní a dává jim pocit osobního rozvoje i karierního růstu.*

Hypotéza 3: *Zkoumaná mezinárodní franšizová společnost využívá nejmodernější trendy vzdělávání a lze ji zařadit mezi učící se organizace.*

Řešená problematika bude mít následující posloupnost:

1. **Fáze analytická a syntetická:** fáze, v níž dojde k analýze dostupných materiálů, přístupů k problematice, jejich komparaci a definování základního rámce práce ve vztahu ke zkoumané oblasti. Konkrétně zde dojde, kromě zkoumání získaných materiálů, ke kontaktu se zkoumaným subjektem, tvorbě a realizaci dotazníkového šetření, řízených i volných rozhovorů, aktivní přítomnosti na a vzdělávacím programu pro různé manažerské stupně na základě kterých bude možné přistoupit k tvorbě metodiky pro verifikaci této problematiky.
2. **Fáze verifikační-** tato fáze se bude týkat zejména aplikační části, kde budou pomocí získaných dat z praxe ověřovány hypotézy a stanoveny návrhy opatření pro budoucí činnost. Bude se rovněž zaobírat zpětnou vazbou subjektu a zhodnocení navrženého konceptu. Finalizace přinese podklady pro verifikaci hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky.

V práci budou použity následující metody sběru dat:

- **Analýza dokumentů**- prozkoumání tištěných i elektronických materiálů domácích i zahraničních autorů
- **Rozhovor**- je nejlepší subjektivní metodou, jak získat konkrétní potřebná od zkoumaného objektu. Osobní kontakt tazatele s respondentem umožňuje flexibilně přizpůsobovat pole otázek a reagovat na různé okolnosti. Minimalizuje informační šum a možné vzájemné nepochopení. V této práci půjde především o variantu otevřeného rozhovoru, doplněnou o řízený rozhovor.
- **dotazníkové šetření**- proběhne v rámci předem určeného okruhu respondentů z řad zaměstnanců konkrétních franšízových jednotek. Návratnost anonymních dotazníků byla 100%
- **pozorování** – zde bude doplňující metodou sběru dat, je to plánovitě a systematické sledování určitých skutečností. Bude zaměřeno na chování a pocity zaměstnanců před, v průběhu a po skončení nárazového školení a během stálých učících procesů, které v organizaci probíhají.

A vědecké metody hodnocení dat jako např.:

- **metoda komparace**- metoda, kdy lze poměrně jednoduše porovnávat analyzované jevy. Nejčastěji se užívá pro porovnávání odlišných jevů či skutků, takže zde najde uplatnění při komparaci mezi učící se organizací a běžnou organizací, zastaralými metodami vzdělávání a moderními trendy znalostního managementu.
- **metoda dedukce**- při této metodě dochází k odvození z obecných poznatků. Využitelná v práci je zejména při ověřování teoretických předpokladů na praktickém výzkumu.
- **metoda analýzy**- tuto metodu je vhodné použít na rozbor konkrétních jednotlivých částí, problematických úseků zkoumané oblasti, tak aby závěr tvořil ucelený a přehledný celek (klasifikační, vztahová, či kauzální analýza)
- **metoda syntézy**- metoda, která ze známých, již dříve popsanych a charakterizovaných dílčích jevů skládá obraz celku.
- **další vybrané statistické metody** statistické metody použité při vyhodnocování dotazníku. Bude využita faktorová, či shluková analýza.

5 Přínos pro teorii a praxi

Práce podává v teoretické rovině ucelený přehled o možnostech, krizových úsecích i výzvách do budoucna v oblasti zavádění znalostního managementu do praxe. Výsledky výzkumu mohou být velmi užitečným zrcadlem nejen vrcholovému managementu zkoumané organizace, který může ovlivnit možné národnostní či regionální modifikace vzdělávacího modulu, ale zejména jednotlivým manažerům a vedoucím zkoumaných poboček, kteří tak získají aktuální přehled o stavu a „náladě“ v jejich restauraci. To je velmi cenný nástroj v obchodní personální politice jednotlivých provozoven.

Tento výstup je reflexí současného stavu ve zkoumaných jednotkách a dává proto a návod, jak je možné určité nedostatky v mezích vymezených pravomocí napravit. Zkoumaná organizace jako celek má jednoznačně potenciál a kapitál stát se silnou učící se organizací. Nicméně další otázka je, jestli se jí současný stav nepostačuje a jestli má zájem o posun k další metě znalostního managementu.

Výsledky této disertační práce budou projednány na úrovni nejvyššího zastoupení zkoumané franšízy a v případě silně signifikantních výsledků i výše. Následující konstruktivní metody řešení dalšího směřování trvalého vzdělávání a rozvoje zaměstnanců budou mít své místo v debatách ohledně směřování v oblasti vzdělávání této sféry pohostinství. Využití některých z návrhů může výrazně zlepšit postavení těchto franšíz vůči konkurenci.

5.1 Přínos pro teorii

Práce podává ucelený přehled ohledně vzdělávání, znalostního managementu s aspektem národních odlišností v potřebách vzdělávání. Je zde patrné i propojení znalostního managementu a znalostní ekonomiky, dvou příbuzných oborů, které jsou jinak pojednávány odděleně.

5.2 Přínos pro praxi

Zde jde zejména o využití dat pro potřeby zkoumaných jednotek organizace, ale zcela jistě lze práci využít jako podklad pro práci se znalostmi v obdobných typech subjektů, podnikajících ve stejném, či podobném oboru. Přínos bude odlišný, podle toho do jaké vrstvy praxe nahlédneme, jiný bude pro jednotlivce ve vybrané jednotce a jiný v mateřské nadnárodní korporaci.

5.2.1 Přínos pro jednotlivce

Z hlediska jednotlivce půjde zcela jistě o zvýšení jeho vlastního pocitu, že se podílel na zlepšování a růstu své jednotky. Že mohl vyjádřit svou představu o efektivitě vzdělávání a tím tak ovlivnit jeho průběh. Pocit sounáležitosti s organizací a souznění s ní je velmi důležitým faktorem, jak motivačním, tak především a poli konkurenceschopnosti organizace. To že se může zaměstnanec spolupodílet na vývoji organizace, zvyšuje jeho loajalitu a snižuje fluktuaci, která je u tohoto typu zaměstnání jinak velmi vysoká.

5.2.2 Přínos pro organizaci

Je velmi podobný tomu výše uvedenému. Pokud se organizaci podaří své vzdělávání upravit „na míru“ potřebám svých zaměstnanců a své lokalitě, pak si buduje flotilu věrných a spolehlivých pracovníků, kteří zvyšují konkurenceschopnost organizace. Úprava programu, nebo celého univerzálního konceptu a orientace více na potřeby lokálních pracovníků může vést k zefektivnění pracovních výsledků a ke snížení nákladů organizace (zaučování nových zaměstnanců, nábory, administrativa apod.). Kontinuálně vzdělávající se úspěšný pracovník, kterému je dána možnost ovlivňovat o své pracovní prostředí nefluktuuje- svými novými znalostmi pomáhá nejen firmě samé, ale i spolupracovníkům a šíří dobré jméno svého zaměstnavatele v podvědomí společnosti.

5.2.3 Národní a nadnárodní přínos

Česká republika, není tolik rozmanitá a velká aby byli identifikovány signifikantní rozdíly mezi jednotlivými regiony v přístupu k učení a vzdělávání se v organizaci. Nicméně nadnárodní kontext už by měl větší smysl, jelikož pobočky organizace mají své působišťe po celém světě a odlišnosti jednotlivých kultur a jejich přístupy k učení budou velmi různorodé.

6 Praktická část

Výše v práci byl subjekt představen z hlediska zkoumané problematiky, na tomto místě nebude na škodu připomenout historii této společnosti ve stručných milnicích, aby doplnila pohled na nadnárodní společnost i v tomto kontextu. Dále se práce zmíní o základních hodnotách společnosti a jejím přístupu nejen k zaměstnancům ale i vystupováním vůči široké veřejnosti. Pro pochopení ukotvení znalostního managementu ve struktuře společnosti bude identifikován i karierní vzdělávací program zaměstnanců v jeho stávající podobě. Zabývat se bude ve své hlavní části ale zejména provedeným výzkumem, a to jak díky provedenému dotazníkovému šetření, jež probíhalo ve třech etapách, tak rozboru výsledků, získaných z osobních rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími pracovníky. V závěru práce bude zhodnocen přínos tohoto šetření a díky odstupu času od předložení výsledků vedení bude možnost i zhodnotit reakci subjektu a úspěšnost implementace získaných doporučení do praxe

6.1 Historie a současnost McDonald's v ČR

Syn českého emigranta, Raymond Albert Kroc, při svých obchodních cestách po Americe objevil v roce 1953 restauraci se zajímavým konceptem. Restauraci vlastnili bratři Dick a Mac McDonaldovi. V roce 1962 kupuje firmu McDonald's za 2,7 milionů dolarů. Ve stejném roce je již pod vedením Raye Kroce 500 funkčních restaurací s miliardou prodaných hamburgerů. V 60. a 70. letech proráží McDonald's do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa i Velké Británie. V 90. letech expanduje do střední a východní Evropy.

6.1.1 Historie v ČR

McDonald's v ČR neustále sílí a roste, aktuálně je největší sítí restaurací v ČR. Počet návštěv (více než 600 milionů) se každým dnem zvyšuje. Patří mezi největší zaměstnavatele v ČR. Jak již bylo zmíněno, zaměstnává uchazeče bez ohledu na různá „znevýhodnění“ a právem je nositelem ocenění Zaměstnavatel roku – Stejná šance. Většina restaurací je franšíza. McDonald's podporuje v ČR sport a mnoho dalších aktivit.

- 20. 3. 1992: Vodičкова ulice v Praze je prvním místem v ČR, kde byla otevřena restaurace.
- 1993: první „mimopražská“ restaurace otevřena v Ostravě.
- 1995: McDonald's otevírá první košer restauraci v Izraeli.

- 2000: Většina restaurací McDonald's v ČR je provozována franšizanty.
- 2003: McDonald's zahájil první globální kampaň v historii společnosti "I'm lovin' it".
- 2004: McDonald's si připomíná 50. výročí založení.
- 2007: McDonald's ČR slaví 15. výročí a otevírá restauraci na letišti Praha – Ruzyně.
- 2009: 1. července 2009 bylo otevřeno první McCafé v České republice.
- 2010: Ke konci roku 2010 vítalo milovníky kávy již 20 kaváren McCafé v ČR.
- 2012: McDonald's slaví 20 let v České republice
- 2014: Vycházíme zákazníkům vstříc a zavádíme první bezlepkový produkt v McCafé
- 2015: na podzim byla otevřena první restaurace v novém konceptu se samoobslužnými dotykovými kiosky (Praha, Jižní Spojka – směr Barandovský most)
- 2016: zaveden prodej 5 nejoblíbenějších káv a 4 dezertů z portfolia McCafé u běžného pultu a drive-thru = By McCafé
- 2016: 53 restaurací s McCafé
- 2017: McDonald's letos slaví 25 let od svého založení v České republice

6.1.2 Restaurace nové generace

Hlavním důvodem, proč McDonald's přichází s koncepcí restaurací nové generace, je záruka, že si zákazník odnese výrobek připravený přímo pro něho a dostane tak právě vyrobený produkt vysoké kvality a čerstvosti. V původních restauracích McDonald's byly burgery předpřipravené v tzv. produkční kontrole pod zdrojem tepla, kde čekaly na své zákazníky. Pokud nebyly do 10 minut vydány zákazníkovi, byly likvidovány. Nyní je však připravujeme pro každého zákazníka individuálně, což zaručí křehkost a křupavost zeleniny, správnou konzistenci rozteklého sýra, čerstvost žemle a šťavnatost masa. A v neposlední řadě se eliminuje plýtvání jídlem.

Momentálně (březen 2017) je v provozu 6 takovýchto restaurací a další se na to připravují. Tyto změny otevírají provozovatelům dveře k dalším inovacím, které se rýsují v budoucnu. Vývojem postupů a manuálů pro nový nastupující trend je tréninkový manažer a tréninkoví konzultanti. Konzultanti mají za úkol pravidelně navštěvovat jednotlivé provozovny a provádět tréninkové konzultace.

6.1.3 Hodnoty McDonald's

Stojí na čtyřech základních pilířích s jediným cílem- spokojený zákazník.

- **Kvalita:** Pečlivý výběr dodavatelů a přísnou kontrolou kvality surovin, přesně stanovené postupy při přípravě jídla McDonald's, neustálá kontrola hotových výrobků předtím, než jsou servírována, pravidelná údržba a modernizace kuchyňského vybavení
- **Čistota:** Plně klimatizované restaurace s nepřetržitým úklidem všech prostor.
- **Obsluha:** Obsluha proškolená na různé kritické situace, úsměv a heslo spokojený zákazník na prvním místě.
- **Přiměřené ceny:** Přiměřené ceny za vysokou kvalitu, výhodná menu, sortiment pro všechny bez rozdílů.

6.1.4 Zaměstnavatel bez bariér

Společnost McDonald's ČR se hlásí ke společenské odpovědnosti a snaží se aktivně vyhledávat a vytvářet pracovní příležitosti i pro lidi znevýhodněné na trhu práce. O tom, že u McDonald's může dostat svou šanci skutečně každý, svědčí i skutečnost, že se společnost a její jednotliví franšízanti každoročně umísťují v soutěži Zaměstnavatel roku - Stejná šance. V roce 2015 pak vybojovali první místo v kategorii „Zaměstnavatel bez bariér“ v konkurenci třiceti komerčních společností, sociálních firem, neziskových organizací a škol. Zaměstnávání postižených či jinak znevýhodněných lidí patří podle českých franšízantů tohoto řetězce k budování dobré pověsti firmy. A nejen to, dle slov vysoce postavené manažerky jsou velkým přínosem pro samotný chod provozoven-zaměstnance se znevýhodněním špatně shání uplatnění na trhu práce a pokud se jim podaří nějakou najít, váží si jí a jsou za ni vděční. McDonald's tak získává skvěle motivované pracovníky a provozovatele navíc i dobrý pocit a spoustu příjemných zážitků.

Ve všech provozovnách v ČR v současnosti pracuje v součtu mezi 50-70 osob, které by se daly označit jako znevýhodněné na trhu práce, ať už je do jisté míry omezuje tělesné, mentální, či kombinované postižení. Tím se řetězci daří plnit nejen kvótu povinného státního podílu, ale také naplňovat jejich strategii v oblasti sociální zodpovědnosti podniku. Spolupracuje se sdružením Rytmus, které pomáhá integrovat mentálně postižené do zaměstnání, a také se sdružením pro sluchově postižené a s vozíčkáři. Hodně

také pomáhá fakt, že zde mají zaměstnanci výhodu flexibilní pracovní doby. Prodej má své denní cykly různé pracovní vytížení v průběhu dne. O práci se zajímají například dopoledne maminky menších dětí, odpoledne zase studenti, ale i starší lidé. Zkrácené úvazky také vyhovují pracovníkům se zdravotním znevýhodněním. Přibližně 60 % handicapovaných pracuje na zkrácený úvazek v délce do 30 hodin za týden, v závislosti na tom, co jim charakter jejich postižení umožňuje. Nicméně i práce na zkrácený úvazek je velmi důležitá, zejména z psychologického hlediska- přináší totiž nejen peníze, ale i možnost nesesedět pouze doma, setkávat se s dalšími lidmi a hlavně pocít, že je člověk potřebný.

Základem úspěchu je, mimo jiné, i klima na pracovišti, ochota spolupracovníků integrovat OZP (osoby se zdravotním postižením) do svého týmu, optimální výběr pracovního zařazení pro různá postižení. Zatímco mentálně postižení se hodí spíše na úklidové práce v lobby, separaci odpadu, mytí a přípravu táců na jídlo, v některých případech i na skládání sendvičů a salátů, osoby s poruchami sluchu mohou zase v určitých případech i obsluhovat zákazníka. Vozíčkáři se uplatňují v restauracích typu McDrive, kde u jednoho okénka řidiči zadávají objednávku a platí a u druhého pak vyzvedají jídlo. Právě u prvního okénka se mohou vozíčkáři uplatnit. Někteří se dokonce dostali v průběhu doby na manažerská místa (což velmi kladně hodnotili v loňském ročníku „Zaměstnavatele bez barier“ a tato podpora karierního růstu měla vliv na získání zaslouženého prvního místa), umějí s postiženými komunikovat, vědí, kde jsou úskalí, na co je třeba dát pozor.

Handicapovaní zaměstnanci mají stejný průběh tréninku a hodnocení jako ostatní. A také pracují na stejných pozicích jako ostatní, jsou součástí týmu restaurace. HR manažerka sice souhlasila s tvrzením, že každý handicapovaný zaměstnanec potřebuje individuální přístup a pomoc, ale na druhou stranu ihned reagovala zkušeností, že na začátku zaměstnání potřebuje úplně stejně individuální přístup i každý jiný člověk, než se zaškolí a osamostatní v novém pracovním procesu. Dokonce uvádí, že v některých případech a při některých činnostech jsou OZP zaměstnanci mnohem pečlivější než ostatní. Neopomenula zmínit ani problematiku fluktuace, která je u fastfoodových řetězců tohoto typu trendově velmi vysoká- OZP zaměstnanci naopak vykazují vyšší loajalitu a práce si více váží, spíše setrvávají dlouhodobě a nehledí jen na krátkodobý horizont.

Zajímavé je jistě i schéma motivace vedoucích provozoven. McDonald's vytvořil systém stimulace, fungující na podobném principu jako vzoreček pro zákonnou kvótu pro zaměstnávání OZP. Vytváří se pro každou restauraci zvlášť, neznamená to však, že provozovatel musí tyto lidi zaměstnávat. Ale pokud to nedělá, odvádí více peněz do celkového rozpočtu firmy, pokud zaměstná přesně danou kvótu, neodvádí nic, a samozřejmě, pokud vytvoří pracovních příležitostí pro OZP více, tak se jim z firemního rozpočtu vracejí peníze zpátky.

Podobné zkušenosti, které byly obecně shrnuty výše, mají i ve zkoumaných jednotkách. Dnes tu zaměstnávají kolem 15 osob s různými typy znevýhodnění. Počty těchto zaměstnanců se mění díky tomu, že stejně jako ostatní jednotky poskytují možnost „práce na zkoušku“. Zájemci z řad OZP mohou zkusit, jak by jim práce v tomto prostředí vyhovovala, seznámit se s kolektivem i denním režimem. Pokud by jim něco z toho nevyhovovalo, mohou ze dne na den své místo opustit. Jihočeské jednotky navíc spolupracují s centrem Arpida, což je centrum pro rehabilitaci osob se zdravotním postižením, v Českých Budějovicích, které nabízí komplexní pomoc rodinám pečujícím o děti, mladistvé a mladé dospělé osoby s tělesným a kombinovaným postižením. Klienti centra mohou přijít na den „do práce“ do budějovické provozovny McDonald's a vyzkoušet si tak zase něco nového mimo zdi centra a svých domovů.

Většina ze stávajících OZP zaměstnanců ve zkoumaných jednotkách mají mentální postižení, někteří kombinované a v týmu jsou i dva vozíčkáři, kteří našli své uplatnění hlavně u již zmiňovaného výdejového okénka tzv. drivu a rádi vypomohou i v kuchyni nebo na kase. Provozovatel zkoumaných jednotek potvrzuje bezproblémové včlenění těchto zaměstnanců do provozu. Restaurace jsou bezbariérové, s vyhrazenými parkovacími místy pro handicapované, toalety a sociální zařízení i prostorové řešení uvnitř restaurace je také v souladu s potřebami znevýhodněných spoluobčanů. Zaměstnanci, kteří vykazují kombinované či mentální postižení se zde tradičně uplatňují zejména při úklidu, v lobby restaurace, u třídění odpadu či u jednoduchých mechanických kuchyňských prací.

Dlouholetý zaměstnanec v první budějovické restauraci, který je mentálně postižený udělal díky stabilní práci v restauraci obrovský pokrok i ve vlastním životě. V době nástupu byl schopen naučit se cestu do práce a z práce a s asistentem vykonávat jednoduchou pracovní náplň. Postupně rostla jeho jistota v tom, co umí, co se naučil a

osvojit si, tak že nejen, že v osobním životě je soběstačný natolik, že chodí sám nakupovat, má koníčky, které navštěvuje, ale v rámci své pozice povýšil, tak, že je schopen efektivně školit nově příchozí zaměstnance na nižších pozicích. I tento zaměstnanec potvrzuje výše zmíněné zkušenosti ostatních franšizantů a HR manažerky o loajalitě zaměstnanců a o radosti, kterou přináší pohled na jejich osobní růst, ke kterému mohli přispět. Podle osloveného provozovatele vybraných jednotek i sama přítomnost pracovníka se specifickými potřebami dokáže posílit celý tým. Tedy rozhodně nedochází k vyplnění obav mnoha zaměstnavatelů, že zaměstnanec s OZP bude „brzdit“ produktivitu celého kolektivu. Mnohaleté zkušenosti se zaměstnáváním znevýhodněných v McDonald 's ukazují spíše na opačný trend, pomoc takovému zaměstnanci od ostatních se začleněním do pracovního kolektivu vyžaduje vyšší pracovní nasazení a samotná „péče“ o jeho pohodlí v rámci týmu zase zvyšuje soudržnost a synergii celého týmu. Což ostatně potvrzují i slova národní HR manažerky McDonald's o tom jak jsou handicapovaní kolegové nedílnou součástí týmového ducha, jelikož mají pozitivní vliv na soudržnost, dobrou náladu i loajalitu celého týmu (www.personalista.com)

McDonald's vlastně tímto překvapivě a do posledního bodu naplňuje na poli trhu pracovních míst tolik diskutovanou a aktuální školskou inkluzi. Tato inkluze má za cíl nejen začlenit žáky do běžných škol, ale připravit společnost na to, že tito žáci po skončení školy by měli být zařazeni do pracovního života. Tato myšlenka staví (pokud ji převedeme do prostředí zaměstnání) na předpokladech, že (Lazarová a kol., 2015):

- všichni pracovníci jsou stejně důležití
- dochází k přirozenému zapojení do firemní kultury, vzdělávacího procesu firmy i do komunity zaměstnanců
- Různorodosti zaměstnanců je uzpůsobena pracovní politika a praxe
- Je aktivně pracováno na odstraňování možných překážek v pracovním a vzdělávacím procesu zaměstnanců, tak aby byl dostupný pro všechny
- Využití zkušeností ze zapojování znevýhodněných do procesu, tak, že z nich mohou čerpat i ostatní jednotky
- Vnímání rozdílů jako inspiraci, ne jako překážku
- Vyzdvižení úlohy zaměstnavatele bez barrier při budování rozvoji hodnot.

- Propojení vzájemně prospěšných vztahů mezi např. centry pro znevýhodněné a zaměstnavatelem
- Navazuje na inkluzi ve vzdělávání, které vyslovuje myšlenku, že školská inkluze je pouze jedním z aspektů inkluze ve společnosti.

Minimalizace překážek, ať již při vzdělávání zaměstnanců, nebo v jejich pracovním zapojení se samozřejmě potýká s potřebou mobilizace zdrojů, nejen těch finančních, které jsou vynakládány zejména na úpravu interiéru provozoven, nebo uživatelského prostředí vnitřní sítě firmy, či zpřístupnění učebních textů ve formě dostupné pro konkrétní zaměstnance. Tyto zdroje nutné chápat i v jejich nefinanční podobě, a to například v podpoře ostatních zaměstnanců, komunity, ve změně zaměstnanecké kultury, politiky a praxe. Můžeme říci, že v tomto ohledu zkoumaná firma předběhla doslova svou dobu, neboť tyto principy na poli zaměstnávání uplatňuje již řadu let. I v tomto ohledu je třeba změnit jednostranné vnímání veřejnosti, která vnímá zkoumaný subjekt pouze jako fastfoodový řetězec, kde je brigáda za minimální mzdu a kde je fluktuace zaměstnanců na astronomické hodnotě.

6.2 Karierní postup, vzdělávání a rozvoj

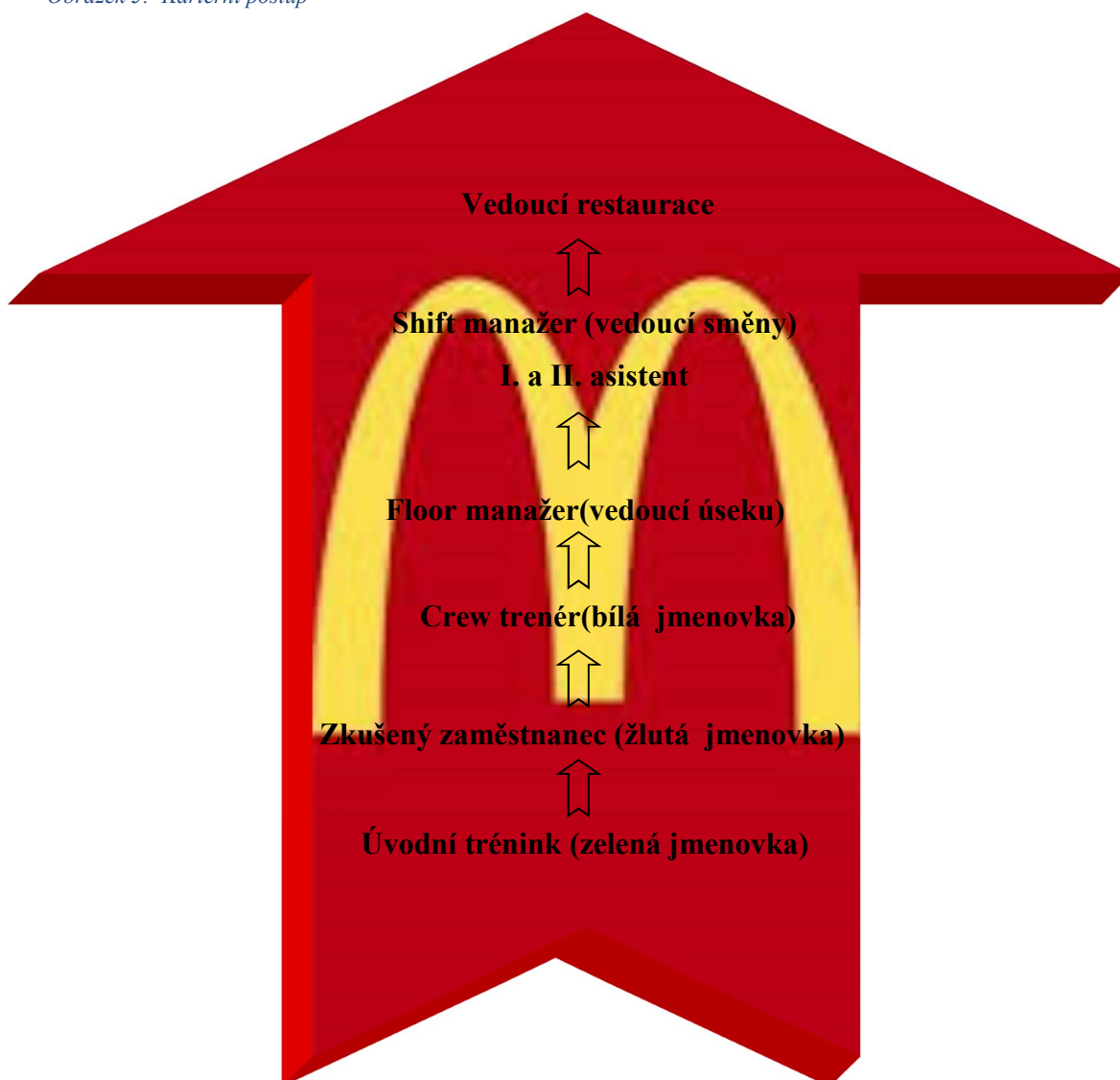
Firemní kultura nastavila pevná pravidla, aby byly dodrženy priority firmy, tedy kvalita, servis a čistota, která udržuje skrze tréninkové oddělení. Školení zaměstnanců přispívá k udržení standardů restaurace a tento systém vytváří onu uniformitu provozoven po celém světě. Systém trénování zaměstnanců a jejich karierní rozvoj je klíčovým prvkem v celé organizaci. Společnost ví, že lidé- personál jsou největší konkurenční výhodou, kterou lze získat, a proto do kvalitního tréninku neváhají investovat. Je to investice, která se mnohonásobně vrací. Díky ucelenému tréninku lze „vychovat“ efektivně pracujícího a loajálního zaměstnance. Každého nováčka čeká tréninkový proces podle pravidel karierního postupu. Po zapracování pak série kurzů, které zvyšují jeho možnost uplatnění a rozvíjejí jeho profesní život. McDonald's má pevně daný systém postupů, ověřování a hodnocení zaměstnanců, který se osvědčil a funguje téměř neměnnou formou globálně. Co se liší je povaha lidí, temperament, ochota spolupracovat a postoj k odpovědnosti.

Samotný vzdělávací program, resp. jeho doplňky, jako výukový software a metodika doznaly v posledních pár letech na našem území velkých změn, od papírových checklistů, které byly nahrazeny tablety, po instruktážní videa a interaktivní e-learningová videa, která nastoupila výměnou za původní učební texty a odpovědníky.

Vzdělávání v rámci organizace tak reflektuje čtyři nejdůležitější body:

- Zaměstnanci se učí pomocí odpozorování- do plného provozu jdou s asistencí svého trenéra, který jim poskytne prvotní informace, postup a pak je už jen vede a opravuje při jejich konání. Tato metoda vede k nejrychlejšímu osvojení si pracovních postupů a je zcela v souladu s principy znalostního managementu.
- Zaměstnancům se dostává během jejich učení spousta různorodých vjemů- důraz je kladen na variabilitu postupů učení. Zahrnuje demonstraci, simulaci, externí kurzy i motivační a praktická cvičení. Opět je to vše v souladu s principy znalostního managementu.
- Zaměstnanci jsou během vzdělávání pravidelně hodnoceni, oceňováni i chváleni. McDonald's ve svém vzdělávacím postupu dbá na správnou motivaci a udržení zájmu o vlastní rozvoj a učení. I v tomto bodě naplňuje poslání znalostního managementu.
- Pro dostatečnou transparentnost a přehlednost má každý zaměstnanec stanovené své cíle a je zcela seznámen s hlavními cíli a vizemi společnosti, aby je mohl následovat a jednat v souladu s nimi. Toto napomáhá pocitu sounáležitosti a posiluje firemní kulturu, ani zde není z pohledu znalostního managementu co vytknout.

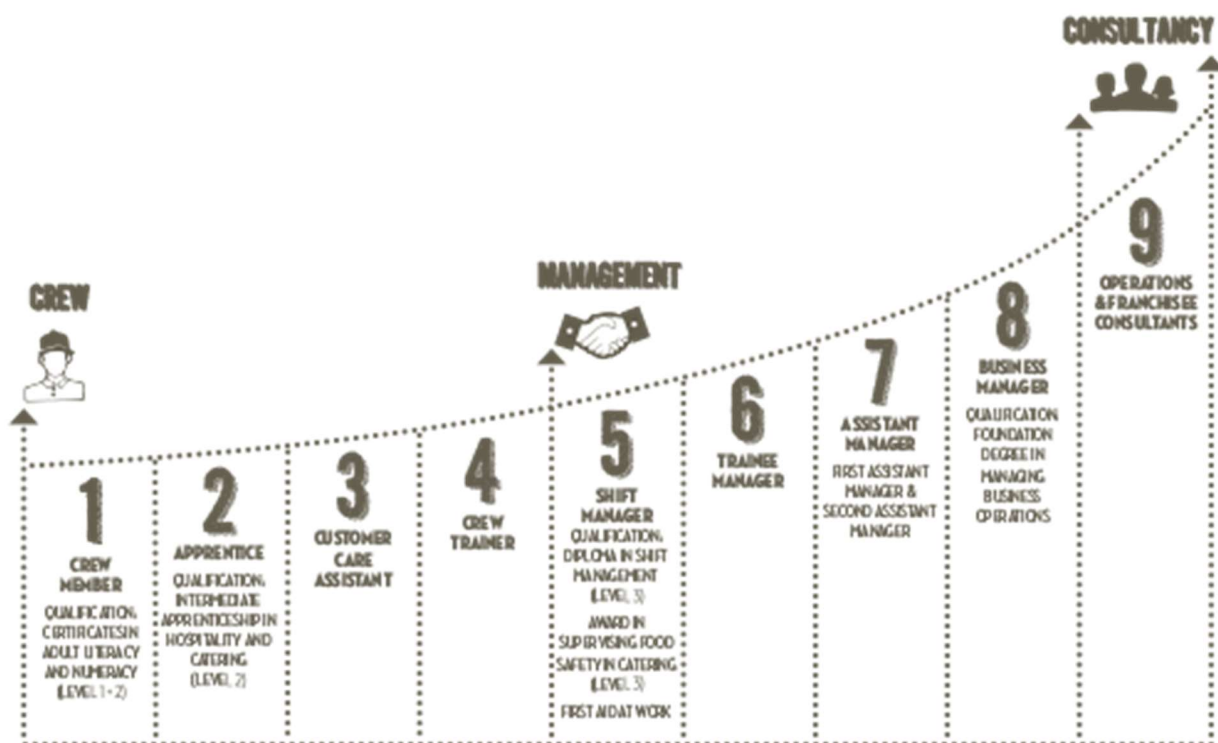
Obrázek 5: Karierní postup



Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje McDonald's

Na uvedeném obrázku je možné vidět zjednodušený karierní postup napříč restaurací, na obrázku níže je pak uveden kompletní přehled karierní cesty v rámci McDonald's. Dále budou uvedeny možné vzdělávací moduly, které zaměstnance na této karierní cestě potkají, v závislosti na tom, do jakého bodu chce dojít.

Obrázek 6: Karierní postup- všechny pozice



Zdroj: <http://corporate.mcdonalds.com/mcd/sustainability/people/career-path.html>

6.2.1 Organizační struktura provozoven

Jednotlivé provozovny McDonald's se vyznačují nízkým počtem stupňů řízení, zato s širokým rozpětím. Tím dochází ke snazšímu delegování pravomocí a jednodušší celkové organizaci práce v provozovně. Organizační struktura jednotlivých provozoven se dá označit jako liniová. V čele stojí vedoucí restaurace, pod ním pak manažeři, kteří zodpovídají za jednotlivé úseky a mají dohled nad trenéry. Trenéři pak mají odpovědnost za trénink řadových zaměstnanců- crew.

Tito zaměstnanci se pak pravidelně střídají u jednotlivých pracovních pozic své úrovně. Tato rotace práce omezuje negativní dopady rutinní práce a zvyšuje variabilitu uplatnění crew.

Obrázek 7: Organizační struktura



Zdroj:https://merinachhetri.files.wordpress.com/2014/10/mcdonalds_restaurant_organizational_structure_diagram.png

6.2.2 Manažerské kompetence

Ke každé ze zde zmiňovaných kariérních úrovní (mimo crew) je vytvořen systém kompetencí, který je klíčový, pro kariérní postup. Kompetencí je aktuálně 25

Tyto kompetence se dělí na:

- Klíčové – zde se řeší např. orientace na změny, týmová práce, inovace, apod.
- Vůdcovské – točí se okolo schopnosti maximalizovat obchodní výkon, rozvíjet zaměstnance, zvyšovat efektivitu týmu
- Funkční- např. řízení směn, provozní zkušenosti, bezpečnost, apod.

Pro každou jednu kompetenci pak funguje pětistupňová škála hodnocení v rozpětí 0-4. Nula u kompetence znamená, že není vykazována konzistentně, jedničku má manažer, který má s danou kompetencí zkušenost, dvojka je pokročilý manažer, trojka expert a 4 značí strategického vůdce v rámci této kompetence. Zároveň je stanoveno na jaké úrovni

by se u zaměstnance v jeho pozici kompetence měla pohybovat. Například kompetence spadající do funkční kategorie „Programy odměn“ je pro pozice floor manažera a 2. asistenta nastavena na cílovou úroveň jedna, tedy zkušený. Pro vedoucího restaurace už je to ale stupeň dva, pro provozního oddělení na centrále stupeň tři a generální ředitel musí vykazovat tuto kompetenci na úrovni čtyři.

Úrovně kompetencí se hodnotí většinou jednou ročně, při manažerském hodnocení v rámci Plánu rozvoje kariery. Dvakrát ročně dochází k self-evaluaci manažerů a právě při ročním plánování rozvoje kariery se se svým vedoucím shodne na výsledné známce z pracovního hodnocení a akčních krocích.

Co lze však spatřovat jako nevýhodu a velkou rezervu do budoucna je skutečnost, že kompetenční model, jež byl popsán výše **není** provázán s manažerským vzděláváním společnosti! Kompetenční model se zrodil HR oddělení a je platný pro všechny regiony. Toto oddělení je však v hierarchické struktuře odloučeno od oddělení, jež má na starosti trénink zaměstnanců – Provozní oddělení. Systém hodnocení kompetencí tak absolutně neprostoupil do manažerských kurzů, takže nelze jednoznačně určit, které kompetence po absolvování kterého kurzu, by měly být nejvíce rozvíjeny. Leckdy se například floor manažer s popisem svých kompetencí setká až po několika měsících ve funkci.

6.2.3 Možnosti rozvoje v rámci podniku

Jaké kurzy lze absolvovat se dozví zaměstnanec z firemního intranetu. Kurzy jsou vždy vypisovány na celý rok dopředu. Je to i jedna z motivačních složek, že každý má jasné a transparentně nastaveny podmínky k absolvování kurzu, odpovídajícího jeho zařazení. Postupovat karierním řádem může každý, bez ohledu na jeho věk, vzdělání, či předchozí zkušenosti. Manažeři jsou na kurzy přihlašováni svými vedoucími, resp. vedoucími restaurací. Ti se rozhodují na základě aktuálních, či predikce budoucích potřeb, či náhodně, pokud v někom vidí potenciál. Každý z takto vybraných zaměstnanců dostane přiděleného trenéra, který zodpovídá za jeho přípravu. Vybraný zaměstnanec obdrží pracovní sešity, které jsou si globálně velmi podobné, obsahují však drobné modifikace v závislosti na potřebách daného trhu.

6.2.3.1 Úvodní trénink

Každý nový zaměstnanec musí projít *Úvodním tréninkem*, obdrží tzv. „*Úvodní orientaci*“, což je formulář se základními informacemi o běhu restaurace (seznámení s povinnostmi, organizační strukturou, podnikovou politikou, plány dovolených, postupu při pracovní

neschopnosti, informace o směnách a přestávkách apod.). Současně s tímto je proveden po jednotlivých stanovištích restaurace a seznamován s prostory a bezpečnostními prvky v restaurace (požární východy, lékárnička apod.). Po tomto úvodu obdrží zelenou jmenovku a může začít vykonávat svou práci.

Zaměstnanci v tomto tréninkovém režimu (jeho pozice je nazývána „CREW“) je přiřazen jeho „*crew trenér*“. Ten má nováčka na starost po celou dobu jeho směny a vysvětluje mu základní úkony práce na jeho stanovišti. Je to osoba, která nováčkovi poskytuje prvotní zpětnou vazbu, předává své zkušenosti a provádí kontrolu. Jeden crew trenér mívá na starosti v průměru 6-8 nováčků souběžně.

Do tréninku jsou zapojeny ještě další tři osoby- *vedoucí restaurace*, který je zodpovědný za výsledky tréninků, *tréninkový manažer*, který vypracovává plán tréninku a rozvoje a *tréninkový koordinátor*, který obstarává veškerou administrativu spojenou s tréninkem (např. podklady pro pracovní hodnocení apod.).

Nováček- *crew* většinou startuje své kolečko v kuchyni, aby si osvojil znalost o produktech, které restaurace nabízí, a aby zdokonalil své komunikační dovednosti v rámci kolektivu, než bude připraven na ostrý kontakt se zákazníkem. Poté pokračuje stanovištěm u pokladem („servis“) nebo v prostoru pro zákazníky („lobby“). V každé restauraci je cca 15-20 takových stanovišť, kterými by měl crew projít, aby se naučil pracovat samostatně a bez trvalého dohledu. Každé seznámení se stanovištěm má svůj pevný harmonogram, který musí crew absolvovat. Jako první je to proces přípravy zaměstnanec zajistí bezpečnost stanoviště, zkontroluje jeho funkčnost a zásobenost, poté následuje názorná ukázka pracovního postupu od crew trenéra, pak následuje samostatné procvičení pod dohledem crew trenéra, a na závěr kontrola (crew trenér shrne jeho práci, upozorní na chyby, ale zároveň pochválí, např. za dobře zvolený postup práce).

Jako kontrola efektivity tréninku a zpětná vazba pro crew slouží tzv. „*checklisty*“ (viz příloha). Checklist je elektronický formulář, který vyplňuje trenér a který má pevně danou strukturu a body, které musí crew splňovat během pracovního úkonu. Nejprve jsou nováčkovi ohlašováni, poté už se dělají neohlášeně. Měly by proběhnout minimálně tři během šestiměsíčního hodnotícího období.

Ve chvíli, kdy crew splní určité stanovené procento checklistu u každého stanoviště, je úvodní trénink ukončený. Obecně se dá říci, že na této pozici setrvá zaměstnanec v rozmezí 3-6 měsíců, v závislosti na tom, jaký typ úvazku má (plný, či částečný). Pokud se obě strany rozhodnou v pracovním vztahu pokračovat, dostává zaměstnanec žlutou jmenovku a stává se z něj zkušený crew.

Zkušený zaměstnanec (žlutá jmenovka): Spolu se karierním postupem roste i plat a odpadají neohlášené checklisty. Na této pozici může crew vydržet libovolně dlouho, dle jeho ambicí na karierní růst a dokud nedosáhne požadovaných znalostí a zkušeností na pozici trenéra. Hodnocení efektivitu práce a zpětná vazba zde tedy neprobíhá případovými checklisty, ale pravidelnou půlroční diskuzí s odpovědným manažerem, kde proberou jeho pracovní výkon, slabiny ale i silné stránky a proberou možnosti pro další karierní růst do budoucna. Pokud crew plní dobře svou práci může postoupit, na základě rozhodnutí vedoucího provozovny na pozici crew trenéra.

Se žlutou jmenovkou v některých restauracích (které disponují pultem McCafé) funguje ještě jedna skupina zaměstnanců- tzv. baristé. Platí pro ně stejná pravidla jako pro crew, ale mají své jedinečné stanoviště a jejich možným postupem je absolvování kurzu McCafé Course.

6.2.3.2 Akční plán Crew trenéra

Crew trenér spolu s bílou jmenovkou získává i vyšší odpovědnost při výkonu své práce a zase pestřejší pracovní náplň. Tzv. „*akční plán*“ se týká pozic crew trenéra a manažerů. Je připravován na čtvrtletí a vždy obsahuje konkrétní body, kterých by měl zaměstnanec v tomto období dosáhnout. Vyhodnocení prvního akčního plánu rozhoduje o setrvání zaměstnance na této pozici, nebo o jeho „sesazení“ zpět na úroveň crew. Práce crew trenéra je obsahově o neustálé kontrole svých svěřenců, věnování pozornosti každému nedostatku, odhalení možných slabin v počínání crew, jejich odstraňování a posilování silných stránek nováčků. Trénování tak, aby byl crew připraven na situace v provozu, znal detailně své pracoviště a minimalizoval chyby ve svém počínání. Pokud se jako crew trenér osvědčí a svůj akční plán splní, získává nový akční plán na další tři měsíce a oficiálně se z něj stává crew trenér. Hodnocení a zpětná vazba je opět prováděna prostřednictvím checklistů, které crew trenérům provádějí manažeři. Opět tato pozice

není časově omezena, záleží na plnění akčních plánů, úspěšnosti checklistů a kvalitním tréninku crew dle propozic. Pokud je s trenérem vedení spokojeno, může postoupit do pozice tzv. „*floor manažera*“

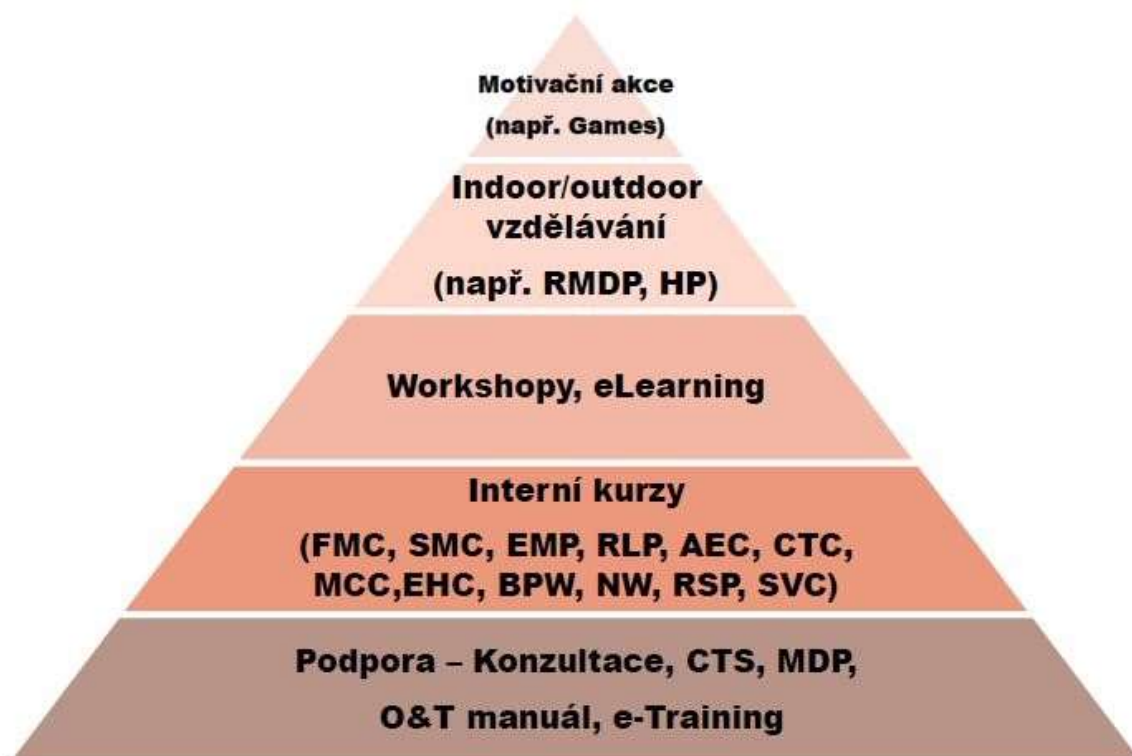
6.2.4 Manažerské vzdělávání McDonald's

Pokud je zaměstnanec vybrán na pozici manažera, získá speciální akční plán, sestavený tak aby během následujícího půl roku co nejvíce rozvíjel schopnosti, které bude potřebovat, jsou to zejména klíčové oblasti, tzv. „*Area control*“. Tedy koordinace všech složek (personálu, produktů i technického vybavení) tak, aby byl provoz plynulý a ziskový. Zde by se měl hlavně naučit odpovědnosti, rozhodování, komunikaci a vystupování jménem organizace, marketingu anebo třeba equipmentu (zacházení se stroji).

Poté, co si osvojí tyto dovednosti, splní akční plán a vyřeší všechny moduly přípravy na manažerský kurz, je vyslán na manažerský kurz mimo své pracoviště.

Tyto kurzy jsou rozděleny do několika výkonnostních úrovní a jejich zaměření se mění podle kvalifikací účastníků. Stejná zůstává metodika, která naprosto vyváženě nabízí různé vzdělávací metody, od přednášek, modelových situací, workshopů a seminářů až po živé diskuze face-to-face s odborníky a lektory (zdroj: Interní materiály společnosti).

Obrázek 8: Pyramida tréninkových priorit



Zdroj: Katalog kurzů 2016, McDonald's Česká republika

6.2.4.1 Floor management course

První, hierarchicky nejnižší, kurz ve společnosti je Floor Management Course (**FMC**). Kurz je pořádán v tréninkovém areálu McDonald's, v Praze, a trvá tři dny. V roce 2014 došlo ke změně struktury kurzů, takže nyní místo původních dvou dnů přednášek absolvují kurzisté první dva dny přednášky na témata, která jsou klíčová pro tuto pozici a třetí den je tzv. „provozní den“, kdy je teorie uváděna do praxe. Provozní den byl přidán na základě požadavků provozoven a na základě vyhodnocení dotazníků účastníků, které se sbírají po skončení kurzu. Po absolvování tohoto kurzu se z crew trenéra stává vedoucí úseku, úzce spolupracuje se shift manažerem, a nadřízený crew trenéra. Stejně jako crew trenér, i on má svůj akční plán, který musí plnit. Místo klasických checklistů se mu vyplňují tzv. „fokus checklisty“, které se netýkají pouze jeho, ale i celého jeho úseku. Po získání dostatečných zkušeností a znalostí může floor manažer postoupit na pozici shift manažera.

6.2.4.2 Shift Management Course

Shift manažerem se zaměstnanec může stát po absolvování kurzu „*Shift management course*“ (SMC). Toto je druhý nejčastější kurz, koná se taktéž v tréninkovém areálu v Praze a doba jeho trvání jsou čtyři dny. Tento kurz byl při proměně podoby kurzů naopak zkrácen z původních pěti, využívá teď možnosti e-learningu, kdy kurzisté některé okruhy vyplňují již před začátkem kurzu. Jedná se např. o IT „předmět“, manažer vykoná test na provozovně v prostředí e-learningu, verifikaci testu provede jeho nadřízený. Test není limitován pouze jedním pokusem, ale může se opakovat, dokud nebude manažer úspěšný (obsahuje 40 otázek, které se obměňují, testová banka jich obsahuje cca 400). Hlavním tématem kurzu je zaměření na péči o zákazníka a komunikace pomocí her a workshopů. Pozice Shift manažera se dělí na dvě subkategorie- prvního a druhého. Aby zaměstnanec zastával funkci druhého manažera, musí mimo absolvování kurzu mít za sebou i tzv. „verifikaci“. Verifikace je checklist pro tento manažerský post, ve kterém je hodnocen vedoucím restaurace, a právě na základě verifikace je rozhodnuto, zda manažer setrvá na této pozici. Pokud je vše tak jak má být, stává se II. asistentem tedy vedoucím směny, který má ve své směně na starost chod celé restaurace. Spolu s velkou dávkou odpovědnosti získává rovněž, opět, akční plán. Jejich hodnocení se už neodvíjí pouze od plnění cílů za určitá období, ale například i za schopnost udržení či růst profitability provozovny. Zajímavostí tohoto kurzu je, že větší váha je dána právě závěrečné verifikaci, takže i pokud manažer nezvládne závěrečný elektronický test, ale v průběhu uplynulých čtyř dnů prokázal své teoretické a praktické znalosti může kurz úspěšně zakončit. Test je promítán na interaktivní tabuli a manažeři odesílají své odpovědi pomocí hlasovacích zařízení.

6.2.4.3 Effective Management Practises Course

Tento kurz je další z možností rozvoje pro manažery, plnící své akční plány. Je zaměřen a rozvoj a vedení lidí, profitabilitu restaurace a pracovní hodnocení. Kurz je poskládán z e workshopů, her, cvičení modelových situací v praxi i z metod, které mají za úkol posílit vlastní prezentaci a schopnost vyjadřování. Po absolvování tohoto kurzu je manažer povýšen do pozice druhého asistenta vedoucího a každých sedm let musí tento kurz opakovat.

6.2.4.4 Advanced Equipment Course

Tento kurz navazuje na předchozí zmíněný, a rozvíjí získané znalosti o další nástavbu-práci se stroji. Je to čistě praktický kurz, a má za cíl naučit se stroji správně manipulovat.

6.2.4.5 Restaurant Leader Practices Course

Po absolvování předchozích kurzů je možné zúčastnit se kurzu, který klade důraz zejména na posílení vůdčích schopností a dovedností. Po absolvování tohoto kurzu může být manažer povýšen do pozice I. asistenta. V této vystupuje manažer jako přímý zástupce vedoucího restaurace, a přebírá za něj velké množství odpovědných rozhodnutí. Týká se ho tedy spousta úkonů spadajících do nejvyšší manažerské linie v této hierarchii.

6.2.4.6 Business Leadership Practices Course

Kurz, který ukončuje celý základní tréninkový proces u společnosti, se koná jednou do roka v Německu (pro všechny vedoucí ze střední Evropy). Cílí na prezentaci, obchodní dovednosti, zejména plánování, kreativní myšlení apod. Kurz je v německém jazyce.

Mimo uvedené kurzy mají zaměstnanci spousta možností, jak testovat a zvyšovat svou kvalifikaci prostřednictvím e-learningu, učebních on-line modulů a kvízů (Zdroj: Interní materiály společnosti, interview s manažerem provozovny, 2016).

Každá z provozoven má možnost reflektovat na aktuální potřebu a pro své zaměstnance financovat kurz např. softskills nebo jazykové kurzy.

6.2.5 E-learning v rámci vzdělávání FMC a SMC

V této kapitole se zaměříme na dva nejčastěji konané kurzy, a to pro floor manažery a shift manažery. Konají každý se v průměru jedno měsíčně. Jak již bylo zmíněno výše, celý tento vzdělávací program, včetně e-learningové platformy prošel velkou obměnou v poměrně nedávné době. Samotný e-learning je společností používán v ČR již více než deset let (nahradil původní instruktážní videa). Před aktuální změnou byl e-learning v podstatě elektronickým zpracováním zaměstnaneckého manuálu, kdy se text manuálu zobrazoval postupně, jak zaměstnanec zdolával lekce. Doplněn byl o grafická zpracování situací a mluvené slovo. Každá kapitola, resp. modul končil kontrolní otázkou, po jejímž správném zodpovězení mohl zaměstnanec otevřít další modul. Každý modul obsahoval i cvičné testy na probírané oblasti. Tato příprava probíhala o volném čase zaměstnanců,

formou samostudia. Změna e-learningu započala v roce 2011 tím, že doposud papírové checklisty byly nahrazeny tablety či PDA, a tyto elektronické karty byly tak ihned viditelné v e-trainingu, kde se postupně vyhodnocovala i jejich statistika a generovalo se pracovní hodnocení, ke kterému už trenér dodává jen svůj komentář. Změna na této platformě byla dokončena v roce 2013, kdy se změnily i výukové programy na platformě. Velké množství textu bylo nahrazeno interaktivními úkoly, videi, modelování situací a testy. Zásadní je pak vykonání vstupního testu před kurzem FMC a SMC na svém profilu. V dalších výukových kurzech, jiných než pro FMC a MSC je možná i další forma, např. online propojení s další studijní skupinkou, spolupráce na zadaném úkolu, propojení s lektorem. Toto e-learningové prostředí se velmi dobře uplatňuje i v situaci, jsou vzdělávání zaměstnanci z různých poboček, ale administrativa a správa složek musí probíhat z centrály.

6.2.6 Pracovní sešity MDP

Zkratka MDP znamená Management Development Program tedy jakýsi pracovní sešit pro přípravu manažerů na jednotlivé kurzy, které mají ve svém akčním plánu. Stejně jako se měnily před třemi lety samotné kurzy a o rok předtím i e-learningová platforma, došlo k aktualizaci i sešitů MDP. Opět se zaměříme na MDP platné pro kurzy FMC a SMC. Pro oba je platný MPD I., rozdíl je pouze v tom že pro FMC se skládá ze šesti modulů, kdežto pro SMC k těmto šesti přibudou ještě dva moduly navíc. MDP je nově koncipován tak aby manažery podněcoval a motivoval k tomu uvědomit si, kam až mohou své manažerské schopnosti rozvíjet a že kromě klasického systému vzdělávání manažerů jsou k dispozici i další kurzy (např. kurzy rozvíjející komunikační dovednosti, hospitability-chování k zákazníkovi apod.)

MDP pro kurz FMC má šest modulů:

- Představení a úvod,
- efektivní komunikace,
- trénink,
- IT,
- vedení úseku,
- QSC&V (Quality, Service, Cleanliness & Value), pracovní sešit

MPD I. pro FMC stanoveny i cíle, které by měl manažer po ukončení programu zvládnout. Jde např. o schopnost zaučovat zaměstnance na pracovišti, pracovat

samostatně, vést úseky produkce, obsluhy i lobby, apod. Některé z modulů (např. modul vedení úseku) je nutné zakončit formulářem, který vyplní trenér manažera. Hodnotí se v něm nejen schopnost úsek vést, dodržet standardy, plánovat, atd., ale i jeho komunikační dovednosti, a schopnost řešit nezvyklé situace či problémy.

MDP pro kurz SMC obsahuje navíc tyto dva moduly:

- vedení směny,
- food safety pracovní sešit

Zde jsou cíle nastaveny tak, aby po absolvování manažer ideálně zvládal: společně s dalším vedoucím řídit provoz celé restaurace, vést směny, vyřizovat administrativu s tím spojenou, přiřadit problémům priority a vyřešit je a hlavně ovlivnit ziskovost směny a tím celé restaurace. Opět je zapotřebí zakončit modul verifikačním checklistem, který manažera opravňuje samostatně vést směnu.

6.2.7 My McDonald's

Všichni zaměstnanci, bez rozdílu pozice mají přístup na interní portál www.mymcd.eu, kde naleznou velké množství materiálu k jejich profesnímu rozvoji. Jsou zde k dispozici zmíněné interní materiály, návody, postupy, cvičné testy apod. Přístup je chráněn heslem. Každý ze zaměstnanců zde nalezne svou osobní složku, kde má přístup ke svým checklistům, a kde jsou k dispozici ony zmiňované testy a kvízy, které mají za úkol otestovat jejich znalosti. Aktuálně je portál dostupný z jakéhokoliv připojení, tudíž není nutné využívat interní síť.

IT zabezpečení této sítě a vůbec propojení všech provozoven je silně chráněno proti poškození z vnějšku i zevnitř. Údržbu a různé změny provádí pouze jediná firma a nikdo jiný nemá přístup ani možnost do toho zasáhnout.

7 Diskuze výsledků

7.1 Dotazníkové šetření

Dotazníky byly distribuovány mezi všechny vedoucí směn a druhé asistenty na všech pěti jednotkách. Návratnost anonymních dotazníků byla stoprocentní. Škála odpovědí se mezi jednotlivými pobočkami ani pozicemi nijak výrazně nelišila, nepracovala jsem tudíž při zpracovávání dotazníků s rozdělením podle lokality.

7.1.1 Faktorová analýza

Úkolem faktorové analýzy je, zhruba řečeno, najít přímo nepozorovatelné (tzv. latentní) proměnné a posoudit jejich vliv na proměnné přímo pozorovatelné (např. konkrétní otázky v dotazníku). V tomto případě jde o určení latentních proměnných (faktorů) ovlivňujících hodnocení školení znalostního managementu, které bylo realizováno prostřednictvím dotazníku.

V prvním kroku bylo z dotazníku vybráno 11 otázek, které se nějakým způsobem dotýkaly hodnocení proběhlého školení. Jednalo se o následující otázky:

2. Získali jste potřebné materiály k prostudování včas, před zahájením školení?

- a. Ano, času bylo dost.
- b. Uvítal/a bych více času na prostudování, ale dalo se to zvládnout.
- c. Ne, nedalo se to vše stihnout.

4. Jak zpětně hodnotíte užitečnost a srozumitelnost materiálů, které vám byly poskytnuty před proškolením? (ohodnoťte prosím škálou 1-5, jako ve škole: 1 maximum, 5 minimum)

1 2 3 4 5

6. Zjistili jste v průběhu školení, že přípravné materiály neobsahovaly něco z toho, co bylo pro absolvování potřebné?

- a. Ne, bylo to kompletně informačně pokryté.
- b. Ano, ale v podstatě šlo jen o nepodstatné drobnosti.
- c. Ano, chyběly mi tam důležité informace.

7. Považujete průběh školení za optimální pro následnou praxi?

- a. Ano, připravil mě na všechny možné situace v provozu.
- b. Ano, ale některé věci se mi nezdají v praxi moc realizovatelné.
- c. Ani ne, jednalo se většinou o všeobecně známé věci, které každý zná.
- d. Ne, byla to ztráta času.

8. Považujete osobu, která vás školila za kompetentní a dostatečně zkušenou?

- a. Ano, všichni lektori byli pro můj růst během školení/kurzu přínosní.

- b. Většina z lektorů přítomných na kurzu ano.
- c. Ne, lektori podávali všeobecně známé informace/ nebyli přínosem.

9. Jak byste hodnotili průběh školení z následujících hledisek (opět na škále v rozmezí 1-5, kdy 1= nejlepší, 5= nejhorší)

a. Časová náročnost	1	2	3	4	5
b. Množství získaných informací	1	2	3	4	5
c. Náročnost výstupu	1	2	3	4	5
d. Odbornost školitele	1	2	3	4	5
e. Využití v praxi	1	2	3	4	5

13. Vyhovovala Vám forma přípravy i samotného školení?

- a. Ano, naprosto.
- b. Ano, ale samostudium materiálů, považuji za zbytečné.
- c. Nemám na to názor, беру to jakou součástí své práce.
- d. Ne

Pro provedení faktorové analýzy potřebujeme mít u každé otázky číselné vyjádření, přičemž je pochopitelně třeba, aby byl ve všech případech zachován trend (tj. buď vždy vyšší čísla znamenají lepší hodnocení, nebo naopak). Toto je splněno u otázek 4 a 9a – 9e, kde je využita klasická pětistupňová Likertova stupnice, u ostatních otázek je nutné odpovědi zakódovat co nejpodobnějším způsobem (tj. vždy 1 bod – nejlepší, 5 bodů – nejhorší). Toto zakódování bylo provedeno následujícím způsobem:

Otázka 2: a - 1 bod, b – 3 body, c – 5 bodů

Otázka 6: a - 1 bod, b – 3 body, c – 5 bodů

Otázka 7: a – 1 bod, b- 2 body, c- 4 body, d – 5 bodů

Otázka 8: a - 1 bod, b – 3 body, c – 5 bodů

Otázka 13: a – 1 bod, b- 2 body, c- 3 body, d – 5 bodů.

Následně bylo možné vyjádřit odpovědi všech 22 respondentů na 11 uvažovaných otázek pomocí číselné stupnice 1-5. To je provedeno v následující tabulce:

Tabulka 6: Číselné vyjádření faktorové analýzy

pořadí respondenta	2. ot	4. ot	6. ot	7. ot	8. ot	9a ot	9b ot	9c ot	9d ot	9e ot	13 ot
1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1
2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1
5	3	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1
6	3	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1
7	3	2	2	1	1	2	2	1	2	3	1
8	3	3	2	1	1	3	1	2	1	2	2
9	1	2	1	2	1	3	2	2	1	2	1
10	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1
11	1	2	1	2	1	1	3	2	1	3	1
12	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1
13	3	1	1	2	1	2	1	3	1	3	3
14	1	1	1	2	1	3	2	3	1	2	1
15	3	3	1	2	1	4	3	2	2	3	2
16	1	1	1	2	1	3	2	2	1	3	1
17	3	1	1	2	3	4	2	2	1	3	1
18	1	2	1	2	3	2	1	3	2	3	2
19	3	3	2	2	3	5	2	3	2	4	3
20	1	1	2	1	3	2	2	3	3	1	1
21	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
22	1	3	1	2	1	2	1	3	1	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním krokem pro realizaci faktorové analýzy je výpočet korelační matice příslušných proměnných. Tato matice je uvedena v následující tabulce:

Tabulka 7: Faktorová analýza- matice proměnných

Otázka	2	4	6	7	8	9a	9b	9c	9d	9e	13
2	1	0,36 3	0,49 8	- 0,06 9	0,134	0,507	0,23 1	- 0,128	0,077	0,49 8	0,517
4	0,36 3	1	0,34 4	0,09 0	- 0,015	0,401	0,23 6	0,168	0,177	0,40 1	0,352
6	0,49 8	0,34 4	1	- 0,55 2	0,184	0,170	0,19 0	- 0,132	0,312	0,05 0	0,119
7	- 0,06 9	0,09 0	- 0,55 2	1	0,194	0,375	0,26 3	0,494	0,030	0,60 6	0,315
8	0,13 4	- 0,01 5	0,18 4	0,19 4	1	0,432	0,05 1	0,479	0,579	0,31 0	0,322
9a	0,50 7	0,40 1	0,17 0	0,37 5	0,432	1	0,37 0	0,363	0,223	0,58 6	0,479
9b	0,23 1	0,23 6	0,19 0	0,26 3	0,051	0,370	1	0,000	0,289	0,41 6	- 0,088
9c	- 0,12 8	0,16 8	- 0,13 2	0,49 4	0,479	0,363	0,00 0	1	0,333	0,31 0	0,487
9d	0,07 7	0,17 7	0,31 2	0,03 0	0,579	0,223	0,28 9	0,333	1	0,14 5	0,230
9e	0,49 8	0,40 1	0,05 0	0,60 6	0,310	0,586	0,41 6	0,310	0,145	1	0,581
13	0,51 7	0,35 2	0,11 9	0,31 5	0,322	0,479	- 0,08 8	0,487	0,230	0,58 1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Faktorovou analýzu má smysl provést v případě, kdy se v korelační matici nevyskytují významně záporné korelace mezi jednotlivými položkami. V opačném případě to totiž znamená, že jednotlivé otázky neodpovídají jednomu společnému konceptu (v našem případě konceptu hodnocení školení), což při následném provedení faktorové analýzy vede k velmi problematické interpretaci získaných údajů (McDonald, 1991). V tomto případě je značně problematická především vysoká záporná korelace (-0,552) mezi otázkami 6 a 7. Před provedením faktorové analýzy je tudíž vhodné jednu z těchto otázek vyřadit. Po rozboru obsahu otázek a vyhodnocení korelací s dalšími položkami se nám jako vhodnější cesta jeví vyřazení otázky 6.

Po jejím vyřazení tak pracujeme již jen s 10 položkami, jejichž korelační matice vypadá následovně:

Tabulka 8: korelační matice po vyřazení některých otázek

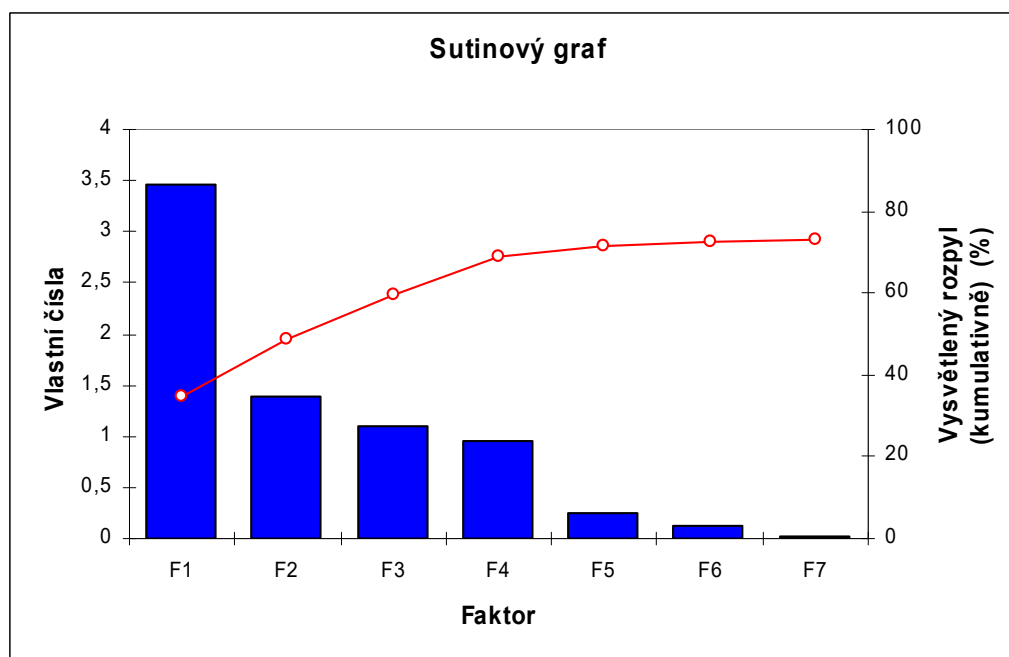
otázka	2	4	7	8	9a	9b	9c	9d	9e	13
2	1	0,363	-0,069	0,134	0,507	0,231	-0,128	0,077	0,498	0,517
4	0,363	1	0,090	-0,015	0,401	0,236	0,168	0,177	0,401	0,352
7	0,069	0,090	1	0,194	0,375	0,263	0,494	0,030	0,606	0,315
8	0,134	-0,015	0,194	1	0,432	0,051	0,479	0,579	0,310	0,322
9a	0,507	0,401	0,375	0,432	1	0,370	0,363	0,223	0,586	0,479
9b	0,231	0,236	0,263	0,051	0,370	1	0,000	0,289	0,416	0,088
9c	0,128	0,168	0,494	0,479	0,363	0,000	1	0,333	0,310	0,487
9d	0,077	0,177	0,030	0,579	0,223	0,289	0,333	1	0,145	0,230
9e	0,498	0,401	0,606	0,310	0,586	0,416	0,310	0,145	1	0,581
13	0,517	0,352	0,315	0,322	0,479	0,088	0,487	0,230	0,581	1

Zdroj: vlastní zpracování

Samotná faktorová analýza byla provedena metodou maximální věrohodnosti a ověřena metodou hlavních faktorů pomocí statistického softwaru XLSTAT, jež je kompatibilní s MS EXCEL. Výsledky získané pomocí obou metod byly srovnatelné, což

svědčí o stabilitě modelu. Vzhledem k neexistenci teoretických předpokladů o počtu faktorů nebyl tento počet v prvním kroku nijak omezen. Prvním výstupem faktorové analýzy je tzv. sutinový graf (*scree plot*), který nám dává představu o tom, kolik faktorů má vlastně smysl uvažovat.

Graf 1: Sutinový graf



Zdroj: vlastní zpracování

V našem případě je patrné, že vlastní čísla jednotlivých faktorů dosahují hodnot srovnatelných, či vyšších, než je 1, pro první 4 faktory. V souladu s tím rovněž vysvětlený rozptyl výrazně roste s postupným nárůstem počtu faktorů na 4, zatímco při dalším nárůstu již tento rozptyl zůstává téměř konstantní. To jasně ukazuje, že nemá smysl uvažovat více než 4 faktory (viz např. Škaloudová, web). Má však smysl vést diskuzi o tom, zda bude optimální uvažovat řešení dvoufaktorové, třífaktorové či čtyřfaktorové. Za tímto účelem byla postupně provedena rotaci dvou, tří a čtyř faktorů tak, aby bylo možné na základě získaných faktorových zátěží vybrat optimální model. Rotace byla provedena metodou Varimax s Kaiserovou normalizací. Ukázalo se, že zatímco u dvou a třífaktorového řešení byly výsledky nepřesvědčivé a neumožňovali srozumitelnou interpretaci, řešení čtyřfaktorové toto naopak umožňovalo. Byly při něm získány následující rotované faktorové zátěže:

Tabulka 9: Faktorové zátěže

otázka/faktor	F1	F2	F3	F4
2	0,963	-0,238	0,067	-0,012
4	0,443	0,109	0,126	0,073
7	0,108	0,842	0,152	0,024
8	0,162	0,194	-0,045	0,708
9a	0,584	0,329	0,181	0,282
9b	0,203	0,119	0,966	0,100
9c	0,062	0,599	-0,164	0,499
9d	0,081	-0,042	0,193	0,804
9e	0,543	0,648	0,227	0,087
13	0,648	0,358	-0,300	0,273

Zdroj: vlastní zpracování

Interpretaci získaných faktorů, která je základním krokem faktorové analýzy, lze provést následujícím způsobem:

Faktor F4 sytí otázky 8 a 9d a odpovídá odbornosti školitele a jeho zkušenostem.

Faktor F3 sytí otázku 9b a odpovídá objemu informací získaných během školení.

Faktor F2 sytí otázky 7, 9c a 9e a odpovídá náročnosti dosažených výstupů a jejich aplikovatelnosti do praxe.

Faktor F1 sytí otázky 2, 4, 9a a 13, přičemž odpovídá kvalitě připravených materiálů, formální úrovni školení a jeho časové náročnosti.

Uvedené 4 faktory vysvětlují celkem 69 % rozptylu položek, což je poměrně vysoké číslo. Ve prospěch uvedeného modelu hraje i testování nulové hypotézy o tom, zda 4 faktory dostatečně popisují zadaná data oproti alternativě, že je potřeba více faktorů. Test dobré shody vede k dosažení p-hodnoty 0,596, což znamená, že na běžně užívané hladině 0,05 v žádném případě nemůžeme zamítnout hypotézu o tom, že 4 faktory dostatečně popisují data.

Celkově je možné říci, že i přes malý počet respondentů (pouze 22 u dotazníku o 10 položkách, přičemž zpravidla je požadován z hlediska počtu respondentů alespoň pětinašobek počtu otázek) byl získán poměrně vyhovující čtyřfaktorový model, jenž bylo

možné jasně interpretovat. Při posouzení toho, zda uvedený desetipoložkový dotazník může být vyhovující k měření kvality školení zaměřených na znalostní management, by bylo třeba provést rovněž další analýzy týkající se jeho reliability a validity. Z hlediska vnitřní konzistence dosahuje tento dotazník u Cronbachova alfa (používaného často jako míra vnitřní konzistence) hodnoty 0,804, což je poměrně vysoké číslo.

7.1.2 Shluková analýza

Úkolem shlukové analýzy je v typickém případě rozřadit n objektů do k vzájemně disjunktních tříd tak, aby v každé třídě byly objekty, které jsou si v nějakém předem stanoveném kritériu co nejvíce podobné. V tomto případě půjde o to rozčlenit 22 respondentů do tříd na základě jejich odpovědí na 10 otázek týkajících se hodnocení školení znalostního managementu, jež byly uvažovány již u faktorové analýzy. Budeme pracovat s kvantitativními daty a používat stejné kódování jako u předešlé faktorové analýzy.

Důležitou otázkou je, kolik různých tříd je zapotřebí vlastně získat. V tomto případě neexistuje žádný zdůvodněný teoretický předpoklad o počtu tříd (ačkoliv respondenti pocházeli z 5 různých poboček a pracovali na dvou různých pozicích, odpovědi se mezi jednotlivými pobočkami a pozicemi prakticky neodlišovaly...). Je tudíž třeba počet tříd určit pomocí některé z řady různě sofistikovaných statistických metod. Zde se omezíme na tu vůbec nejjednodušší, a to na tradiční pravidlo, podle něhož by počet tříd měl přibližně odpovídat odmocnině z $n/2$, kde n je počet respondentů (Madhulata, 2012). V našem případě jde tedy o odmocninu z 11, což je zhruba 3,3. Z tohoto důvodu budeme dále uvažovat shlukování do 3 resp. 4 tříd.

Shluková analýza je velmi rozšířená disciplína mnohazměrné statistiky a nachází uplatnění v řadě oblastí. I v souvislosti s tím existuje značné množství různých metod lišících se například tím, jaké typy dat chceme analyzovat popř. tím, zda chceme získat hierarchickou strukturu (tzv. hierarchická shluková analýza). Zde se omezíme na jednu z nejjednodušších a nejčastěji používaných metod, a to tzv. metodu k -průměrů. Jde o iterativní optimalizační metodu vycházející po počátečního rozdělení objektů do k tříd (hodnotu k zadává statistik, v našem případě budeme uvažovat 3 a 4). Počáteční rozdělení vedoucí k vytvoření k počátečních centroidů je možné realizovat různými způsoby, v našem případě jsme využili stanovení na základě pořadí objektů. Následně se provede výpočet vzdáleností jednotlivých objektů od každého centroidu (zpravidla pomocí

eukleidovské metriky) a užitím sofistikovaného algoritmu se vytvoří centroidy nové tak, aby došlo typicky ke zmenšení tzv. rozptylu v rámci jednotlivých tříd. Algoritmus se opakuje tak dlouho, dokud se daří uvedený rozptyl snižovat (Řezanková, Hušek, Snášel, 2007).

Z výše uvedeného je patrné, že uvedený postup by šlo jen stěží aplikovat bez použití specializovaného statistického softwaru. V tomto případě byl, stejně jako u faktorové analýzy, využito software XLSTAT kompatibilní s MS Excel. Jako shlukovací kritérium byla nastavena stopu matice W (tj. součet čtverců na diagonále této matice), což je kritérium podle (Rokach, Mamon, 2010) v podstatě ekvivalentní (a z hlediska výpočtů výhodnější) výše zmíněnému rozptylu v rámci jednotlivých tříd.

Výsledky pro případ 3 tříd

V případě 3 tříd byly získány následující počáteční centroidy (jsou udány souřadnice centroidu v desetiřozměrném prostoru tvořeném jednotlivými položkami z dotazníku):

Tabulka 10: Shluková analýza- Výsledky pro případ 3 tříd

Třída/otázka	2	4	7	8	9a	9b	9c	9d	9e	13
1	1,75 0	2,000	1,625	1,250	2,500	1,625	2,250	1,375	2,625	1,500
2	1,85 7	1,571	1,429	1,571	2,286	1,857	2,143	1,286	2,000	1,143
3	1,57 1	1,714	1,571	1,286	2,143	1,571	1,571	1,286	2,000	1,286

Zdroj: vlastní zpracování

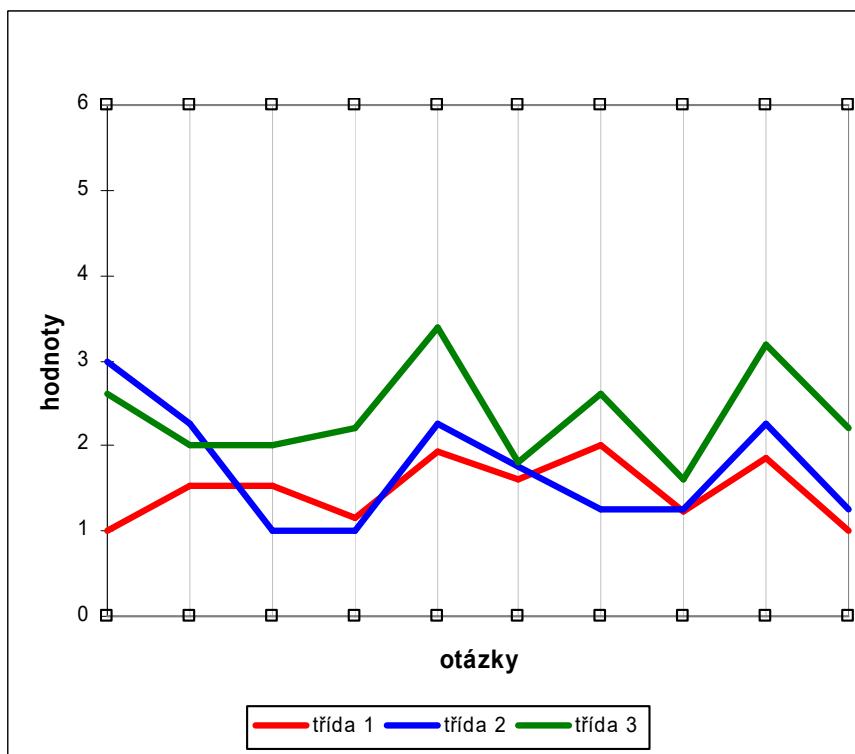
Rozptyl v rámci jednotlivých tříd činil pro uvedený výchozí stav celkem 6,150. Iteračním procesem se tento rozptyl podařilo postupně snížit na 3,863, přičemž centroidy vytvořených tříd jsou popsány následující tabulkou a grafem:

Tabulka 11: Shluková analýza- výsledky internační procesu u třífaktorového modelu

Třída/otázka	2	4	7	8	9a	9b	9c	9d	9e	13
1	1,000	1,538	1,538	1,154	1,923	1,61 5	2,000	1,23 1	1,846	1,000
2	3,000	2,250	1,000	1,000	2,250	1,75 0	1,250	1,25 0	2,250	1,250
3	2,600	2,000	2,000	2,200	3,400	1,80 0	2,600	1,60 0	3,200	2,200

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Otázky versus hodnoty ve třífaktorovém modelu



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud jde o rozložení objektů do tříd, 1. třída obsahuje celkem 13 objektů, 2. celkem 4 objekty a 3. celkem 5 objektů.

Zařazení objektů do tříd je patrné z následující tabulky:

Tabulka 12: Shluková analýza- zařazení objektů do tříd u třífaktorového modelu

Třída	1	2	3
	Obs1	Obs5	Obs13
	Obs2	Obs6	Obs15
	Obs3	Obs7	Obs17
	Obs4	Obs8	Obs18
	Obs9		Obs19
	Obs10		
	Obs11		
	Obs12		
	Obs14		
	Obs16		
	Obs20		
	Obs21		
	Obs22		

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska interpretace je patrné, že 1. třída je tvořena respondenty, kteří školení hodnotili velmi pozitivně ve všech otázkách. Ve 2. třídě jsou jedinci, kteří byli ve srovnání s 1. třídou kritičtější u některých otázek, celkově však výrazně převažoval pozitivní náhled na školení. Konečně 3. třída je tvořena respondenty, kteří byli podstatně kritičtější a v některých otázkách dokonce hodnotili školení horším než 3. stupněm na pětistupňové škále. Je třeba říci, že v různých třídách jsou zastoupeni jedinci působící v různých pozicích a různých pobočkách firmy. Potvrdilo se tak, že nemá smysl shlukování provádět podle pracovního zařazení a místa působení.

Výsledky pro případ 4 tříd

V případě 4 tříd byly získány následující počáteční centroidy (opět jsou udány souřadnice centroidu v desetirozměrném prostoru tvořeném jednotlivými položkami z dotazníku):

Tabulka 13: Shluková analýza- počáteční centroidy u čtyřfaktorového modelu

Třída/otázka	2	4	7	8	9a	9b	9c	9d	9e	13
1	2,000	1,500	1,500	1,333	2,500	1,500	1,833	1,000	2,167	1,333
2	1,333	1,833	1,667	1,333	2,000	1,500	2,333	1,333	2,000	1,167
3	2,200	2,200	1,600	1,400	2,600	2,200	1,800	1,600	2,800	1,600
4	1,400	1,600	1,400	1,400	2,200	1,600	2,000	1,400	2,000	1,200

Zdroj: vlastní zpracování

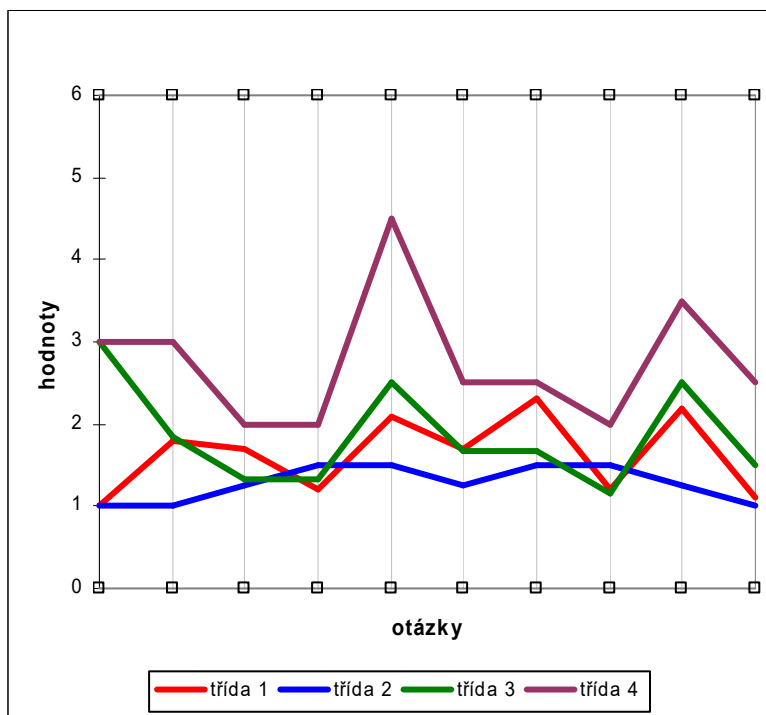
Rozptyl v rámci jednotlivých tříd činil pro uvedený výchozí stav celkem 6,165. Iteračním procesem se tento rozptyl podařilo postupně snížit na 3,597, přičemž centroidy vytvořených tříd jsou popsány následující tabulkou a grafem:

Tabulka 14: Shluková analýza- výsledky internační procesu u čtyřfaktorového modelu

Třída/otázka	2	4	7	8	9a	9b	9c	9d	9e	13
1	1,000	1,800	1,700	1,200	2,100	1,700	2,300	1,200	2,200	1,100
2	1,000	1,000	1,250	1,500	1,500	1,250	1,500	1,500	1,250	1,000
3	3,000	1,833	1,333	1,333	2,500	1,667	1,667	1,167	2,500	1,500
4	3,000	3,000	2,000	2,000	4,500	2,500	2,500	2,000	3,500	2,500

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Otázky versus hodnoty ve čtyřfaktorovém modelu:



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud jde o rozložení objektů do tříd, 1. třída obsahuje celkem 10 objektů, 2. celkem 4 objekty a 3. celkem 6 objektů a 4. celkem 2 objekty. Zařazení objektů do tříd je patrné z následující tabulky:

Tabulka 15: Shluková analýza- zařazení objektů do tříd u čtyřfaktorového modelu

Třída	1	2	3	4
	Obs1	Obs3	Obs5	Obs15
	Obs2	Obs12	Obs6	Obs19
	Obs4	Obs20	Obs7	
	Obs9	Obs21	Obs8	
	Obs10		Obs13	
	Obs11		Obs17	
	Obs14			
	Obs16			
	Obs18			
	Obs22			

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska interpretace je patrné, že 1. třída je tvořena respondenty, kteří školení hodnotili celkově pozitivně ve všech otázkách, u některých otázek však byli poněkud kritičtější (průměrné hodnocení těchto otázek kolem 2,0). Ve 2. třídě jsou jedinci, kteří hodnotili ve srovnání s 1. třídou ještě výrazně pozitivněji, u žádné z otázek není v této třídě průměr horší, než 1,5. 3. třída je již tvořena respondenty, kteří byli podstatně kritičtější, a v některých otázkách se jejich hodnocení školení v průměru přibližovalo 3. stupni na pětistupňové škále. Konečně 4. třída je tvořena dvěma respondenty, kteří byli z celého souboru jednoznačně nejkritičtější a u některých otázek hodnotili dokonce 4. nebo 5. stupněm. Opět je třeba zdůraznit, že v různých třídách jsou zastoupeni jedinci působící v různých pozicích a různých pobočkách firmy. Potvrdilo se tak znovu, že nemá smysl shlukování provádět podle pracovního zařazení a místa působení.

Celkově můžeme říci, že shluková analýza umožnila získat určitou informaci o tom, jak se lišil náhled na hodnocení školení mezi jednotlivými typy respondentů. Praktické využití této statistické metody je však při uvažovaném poměrně nízkém počtu respondentů a typu využitého dotazníku spíše diskutabilní.

7.1.3 Zhodnocení dotazníkové šetření

Z provedeného dotazníkového průzkumu už laickým pohledem vyplývá, že do vyšší manažerských pozic v regionálních pobočkách se dostávají zaměstnanci už po roce zapracování u firmy, což zřejmě odpovídá vysoké fluktuaci zaměstnanců na nižších postech. Tato fluktuace, pro kterou bývá společnost často kritizována a terčem pejorativních označení však také na této nováčkovské úrovni končí. Na dalších pozicích vykazuje standardní procento fluktuace, srovnatelné s jakoukoliv jinou společností podobného zaměření. Čím výše v karierním žebříčku postupujeme, tím je tato míra fluktuace nižší. A co si vlastně tito manažeři poboček myslí o efektivitě nabízeného školícího programu?

Co se týče přípravy před samotným procesem školení, většina oslovených se shodovala, že času na seznámení se s materiály a tématem proškolení bylo dostatek, zbytek dodává, že se to dalo zvládnout, ale uvítali by delší čas na přípravu, za neodpovídající časovou náročnost se nepřihlásil nikdo. Shodně také obě skupiny uvedly, že příprava ke školení jim trvala maximálně 3 měsíce, 54% to stihlo dokonce ještě dříve.

Dle Provozní a Tréninkové příručky McDonald's (2010), je za ideální dobu přípravy např. konkrétně na trénink nového Crew trenéra považována lhůta tří měsíců, která obsahuje jak vzdělávání na pracovišti, tak mimo něj. V závislosti na osobních preferencích volili

respondenti tištěnou či online verzi. Když měli zaměstnanci ohodnotit užitečnost a srozumitelnost materiálů poskytnutých na přípravu, ukázali svou spokojenost a výslednou známku na hodnotící škále dali 1,8. Dále si také chválili přístup služebně starších kolegů, kteří jim ochotně vycházeli vstříc a odborně radili. Tuto kladnou kolegiální zkušenost mělo celých 87% z dotázaných!

V další části týkající se průběhu samotného školení bylo zjištěno, že i samotný proces vzdělávání je pracovníky vnímán a hodnocen pozitivně. Opět se výraznou většinou shodli, že připravené materiály plně korespondovaly s následným školením, a že byli v průběhu školení dobře připraveni na různé situace z praxe, byť třeba ne vše ze získaného mohou využít. Velký přínos vidělo 85% účastníků ve výběru fundovaných lektorů, kteří byli označeni za vysoce kompetentní a zkušené. Jako další klad ocenili zúčastnění i optimální poměr informací, teorie a praxe. Což bylo následně i potvrzeno v dodatečném výzkumu formou interview, které probíhalo nejen s tímto zkoumaným vzorkem

Když byli po určité době po proškolení zaměstnanci znovu osloveni, aby retrospektivně zhodnotili, co by s nynějšími zkušenostmi z praxe do školícího programu přidali, nejčastěji zmiňovali více praktických ukázek a modelových situací (31%), krizový management (23%) a větší náhled do psychologie a sociologie (také 23%), 15% dotázaných by také uvítalo větší proškolení v komunikačních dovednostech. Školení chápou téměř shodně jako podporu jejich kariérního růstu ve společnosti, a možnost získání nových poznatků pro praxi. Zpětně formu školení ohodnotilo 88% dotázaných jako naprosto vyhovující, zbytek by shodným poměrem procent buď vynechal přípravu samostudiem před školením anebo to bere jako svou povinnost a nemá na to vyhraněný názor. Z dotazníků také vyplynulo, že i po proškolení, je pracovníkům dále nabízená pomocná ruka pracovníků starších kolegů a volně dostupných zaměstnaneckých manuálů a že nově proškolení zaměstnanci cítí, že jejich práce bezprostředně po absolvování školení je více monitorována a výkon pečlivě rozebírán a hodnocen. Což bylo přijato vesměs kladně, pouze mizivé procento z toho nemělo dobrý pocit.

7.1.4 Kontrolní šetření

V zájmu objektivity byla provedena ještě další šetření a to v průběhu samotných kurzů FMC a SMC, po jejichž skočení bylo provedené rychlé kontrolní dotazníkové šetření.

Oproti původnímu dotazníku bylo zúženo na problematické oblasti a mělo sloužit jako potvrzení, či vyvrácení zjištěných skutečností.

V rámci tohoto šetření byla nezbytná přítomnost na kurzech, pro porovnání materiálů, které mají zaměstnanci k dispozici před kurzem s tím, co je pak skutečným obsahem kurzu.

7.1.4.1 Průběh kurzů FMC a SMC

Kurzy se konají většinou v tréninkovém centru v sídle společnosti. Místnosti jsou technicky vybaveny adekvátně požadovaným úkonům. V rámci silné firemní kultury je i na kurz předepsán dress code – manažerská uniforma.

Průběh prvního dne u FMC byl ve znamení týmové spolupráce, zaměstnanci pracovali ve čtyřčlenných skupinkách, ve kterých se nakonec pracovalo i v průběhu tzv. provozního dne. Lektori zde byli pouze z řad tréninkového oddělení (tréninkový manažer, tréninkový konzultant a tréninkový specialista)

Na kurzu SMC byli v rolích lektorů zastoupeni i členové jiných oddělení (provozní, business konzultanti apod.) Navíc zde byli i lektori externí, například na blok efektivní komunikace.

Jak v kurzech FMC tak v SMC není výuka pasivní, spíše se jedná i diskuze, spolupráci na úkolech, modelové hry, u FMC padalo více otázek, u SMC to bylo více o týmové práci. Co se týče provozních dnů, staví zaměstnanci na svých zkušenostech z restaurací, informacích z kurzu a na radách a doporučeních, jež získali od svých mentorů na počátku provozního dne. Vždy mají na začátku dne teoretický úvod a pak již praxi v provozu. V reálných prostorech mají šanci ozkoušet si, co tato práce obnáší, vše jejím názorně předvedeno a vysvětleno a mohou si to sami vyzkoušet.

Na závěr testovacího provozního dne každá ze skupin prezentuje vedoucímu restaurace a vedoucímu směny dosažené cíle a hodnotí průběh dne. Skupinka dostává doplňující dotazy a vzájemně se hodnotí i s ostatními skupinkami.

Zakončení kurzu probíhá slavnostní formou a předáním diplomů, odevzdávají se hodnotící formuláře ke kurzu.

Kurzy jsou navrženy na základě požadavků na manažery dle evropského kurikula a částečně i na základě podnětů z provozního oddělení, vedoucích provozoven a franšízantů.

7.1.4.2 Kontrolní vyhodnocení kurzů účastníky

Vzhledem k výsledkům prvního šetření, které zaujaly jak oblastní vedení, kde se šetření konalo tak i jeho přímé nadřízené bylo spuštěno druhé, tzv. kontrolní dotazování. Tentokrát byl vzorek sestaven celorepublikově a z různých kurzů FMC a SMC konaných během roku 2017 (jednalo se konkrétně o měsíce březen, červen a září) a byly pro tyto účely poskytnuty přímo formuláře zpětné vazby, které vyplňují kurzisté po absolvování. Celkem bylo zapůjčeno 40 formulářů FMC a 35 SMC.

Formuláře zpětné vazby nejsou (bohužel) nijak cíleně analyzovány tréninkovým oddělením, ani vedením, spíše jsou jen tak zkontrolovány a pouze pokud se vyskytne nějaká výrazná odchylka, je to posléze projednáno na poradě. Formuláře jsou elektronicky uloženy v archivu.

FMC:

Žádný z formulářů neobsahoval výraznou kritiku klíčových bodů šetření. Z celkových 40 kurzistů hodnotilo 28 respondentů kurz bez výtek a jejich odpovědi byly vesměs kladné. Oceňovali zejména přínos kurzu v osvojení si praktických dovedností a získání větší sebejistoty. Často padaly výrazy jako *nové souvislosti, fungující tým, fundovaní lektori*.

8 z absolventů vyjádřilo nějaké výhrady. Jednalo se zejména o nespokojenost s jedním určitým lektorem (uvádí jí 5 z 8) a ve dvou případech o nespokojenost s jedním konkrétním výukovým blokem. U komentáře byly poznámky, že výklad byl příliš rychlý a obsáhlý, nebo že mělo být zastoupeno více prvků využitelných v denním provozu. Třetí nespokojený respondent důvody nevedl. Vedení by se mělo zaměřit na označeného lektora, neboť již v prvním vzorku z vybraného regionu se objevilo pár horších hodnocení. Jeho přednášky hodnotí nespokojení kurzisté jako zdlouhavé s nevhodným výběrem konkrétních příkladů a nesympatický osobní projev.

Spokojenost s časem na přípravu i s dodanými materiály se podařilo potvrdit i v tomto zkoumaném celorepublikovém vzorku. A stejně tak jako předchozí vzorek kurzistů si tito stěžovali na nedostatek přípravy v komunikačních dovednostech. V rámci kurzu je cca čtyřhodinový blok komunikačních dovedností, který si kurzisté velmi chválí, ale zároveň ihned dodávají, že neměli dostatek prostoru to všechno vstřebat a prodiskutovat použití jednotlivých metod přímo v konkrétních situacích provozu.

Co vybočovalo oproti prvnímu výzkumu, bylo několik formulářů, které odkazovaly na nedostatečnou podporu jejich trenéra. V prvním dotazníku byla tato otázka položena, jestli vnímají podporu svých vedoucích před, v průběhu i po skončení kurzu a všichni

dotázaní shodně svůj pracovní tým chválili. Ve druhém, celorepublikovém vzorku se v rámci FMC objevilo 9 formulářů, které tuto podporu od svých vedoucích nedostávali. Pokud by tréninkové oddělení formuláře procházelo, mohlo snadno zjistit, z jaké jsou pobočky a pokusit se posílit vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a motivovat manažery k udržování kolegiality.

SMC:

Formulářů zpětné vazby pro úroveň SMC bylo celkem 35. zdá se, že tento kurz je lépe zvládnutý, jelikož 31 respondentů bylo spokojeno tak, že by neměnilo, až na nepodstatné drobnosti nic. Mezi těmi drobnostmi se objevovaly věci jako přejezdy mezi ubytováním a centrálou, přílišná klimatizace prostor a výuka v pozdních odpoledních hodinách, kdy už byla u kurzistů znát únava. Zbýlí čtyři respondenti se shodně vyjádřili ke zbytečnosti jednoho konkrétního bloku, který brali jako nezajímavé opakování, tři z nich negativně hodnotili nahodilost výukových bloků a konkrétní lektory, kteří pro ně nebyli přínosní, a jeden si v poznámce stěžoval na nedostatek zpětné vazby v průběhu trvání celého kurzu.

7.2 Řízené a volné rozhovory se zaměstnanci na různých úrovních hierarchie McDonald

Pro doplnění čistě statistických výsledků práce proběhly ještě další formy výzkumu v podobě interview, a to v řízené formě, s předem připravenými otázkami, anebo jako volný rozhovor. Z rozhovorů se zaměstnanci na různých pozicích vznikl zajímavý pohled do samotného procesu „učení“ a fungování výše popsaných procesů v praxi v naší vybrané lokalitě.

Pokud půjdeme posloupně od nejnižších vzdělávacích aktivit, je třeba začít u úvodního tréninku. Na nejnižší příčce organizační struktury odpověděli všichni nováčci, že jejich zaškolení proběhlo dle jejich představ naprosto v pořádku, vhodně a účelně. Trenéři byly ve svých odpovědích taktéž shodně přesvědčeni o praktičnosti tréninku, pouze dva z oslovených vyjádřili pocit, že úvodní trénink nepokrývá úplně kompletní vstupní problematiku. Sami však uznali, že pojetí je již takto dostatečně široké a na další proškolení by nebyla kapacita. Navíc by mohlo docházet i k přehlcení nováčka

informacemi. Největší překvapení nastalo až při dotazování manažerů, kteří více jak z poloviny vyjádřili nespokojenost s průběhem a výsledky úvodního tréninku. Ta by mohla pramenit z jejich zkušenostmi a s vysokými nároky, které jsou kladeny na jejich manažerskou linii. Někteří z nich v dalším volném rozhovoru uznali, že se jim trénink zdál nedostatečný z jejich aktuálního pohledu a z jejich nasbíraných zkušeností, ale pro nováčka bez jakéhokoliv předchozího kontaktu se systémem fungování provozovny může být náročný.

Druhý dotaz směřoval na trenéry a jejich informovanost. Nováčci a manažeři byli dotazováni na jejich pocity ohledně znalostního a organizačního umu trenérů a trenéři zase na to, zda mají pro svou práci dostatek podkladů, prostorů a podpory od nařízených. Tato otázka byla všemi úrovněmi vyhodnocena velmi kladně. Jak nováčci, tak manažeři si chválili úroveň a znalosti trenérů. Samotní trenéři také víceméně souhlasili, že mají pro svou práci vše, co potřebují. Část z dotázaných trenérů by uvítalo širší portfolio podkladů, ale jednalo se většinou o okrajovou problematiku, která souvisela často s danou provozovnou a jejími zvyklostmi, či personálním obsazením.

Co bylo velmi překvapivé a zcela jistě signálem k určitým budoucím opatřením, byly odpovědi na následující otázku. Napříč celým karierním spektrem se strhla bouřlivá diskuze nad spravedlností checklistů. Nováčci, trenéři i manažeři shodně půl na napůl vyjádřili své pocity, že checklisty, nebo lépe- jejich provedení, nejsou úplně spravedlivé. Resp. že jsou mnohdy vyplňovány subjektivně, nebo v situaci, která nereflektuje běžnou skutečnost. V tomto ohledu by se měli manažeři zaměřit na důslednější kontrolu či motivaci trenérů, aby se tento jev zmírnil, či eliminoval. Checklisty samy o sobě byly shledány jako účinná metoda sebereflexe, ale také jako nástroj, který může být subjektivně „zneužit“. Nicméně na dotaz, jestli se někdo z respondentů cítí osobně dotčen, či účelově špatně ohodnocen nebyla získána žádná jednoznačně kladná odpověď.

Další z otázek byla směřována k vlastnímu pocitu docenění. U zaměstnanců crew odpovědělo cca 80 % dotazovaných, že jsou hodnoceni v odpovídajících intervalech i přijatelné formě. Zde šlo především o pravidelné odprezentování výsledků jejich checklistů. U trenérů a manažerů šlo spíše o dobrý pocit z pochvaly, či soutěže, kterou získávají během výkonu své práce, než že by šlo o pravidelné přehledy výsledků. Jedna

z podotázek směřovala k tomu, co zaměstnance bez rozdílu postavení žene v práci kupředu. Jsou to peníze, nebo podniková kultura, vlastní růst? Zaměstnanci na nejnižších pozicích nejčastěji uváděli plat, soutěže na směnách, nebo individuální pochvalu, jako největší motivaci., Na úrovni trenérů vyhrával plat, soutěže a začala se objevovat i pracovní atmosféra. U manažerů byla nejčastěji zmiňována pracovní atmosféra, možnost seberealizace, růstu a plnění karierního žebříčku. Velmi též oceňovali pochvalu ať již od nadřízených, či svého podřízeného týmu.

Zde je velmi dobře vidět posun loajalitu firmě. Zatímco řadový zaměstnanec s nejvyšší fluktuací jde k McDonald uspokojit základní potřeby, tedy plat, a k němu odpovídající poměr práce a uspokojení z provedené práce. Vyšší pozice už cítí potřebu sounáležitosti s týmem, je pro ně více motivující vlastní růst a budování pozitivní atmosféry ve svém týmu. Je nasnadě, že tento posun je zapříčiněn tréninky, školeními a pevným, neměnným karierním postupem.

U otázky ohledně osobního a profesního rozvoje, potažmo možného karierního růstu se opět odpovědi lišily v závislosti na zastávané pozici. Na úrovni crew hodnotili respondenti při rozhovoru přístup trenérů a šlo hlavně o osobnost trenéra a jeho schopnost motivovat svého svěřence k dalšímu kariernímu růstu. Většina z crew byli studenti, kteří plánovali pouze přivýdělek při studiu a neměli vyšší ambice. Někteří z nich však díky působení svého trenéra své „plány“ přehodnotili a mají zájem pokračovat ve spolupráci i svém růstu. U trenérů a manažerů se tato otázka stočila více k hodnocení toho, jaké možnosti jim zaměstnavatel poskytuje a jestli mají přístup k informacím i nad rámec svého působení a vůbec, jak jsou motivováni k tomu, aby mohli motivovat i ostatní.

Většina z dotázaných se shodla na tom, že zaměstnavatel jim poskytuje dostatečný prostor pro osobní a profesní růst, a že atmosféra, v rámci zejména manažerské linie, je motivující a podnětná, takže vede přirozenou formou ke sdílení informací a předávání znalostí. Někteří z řad trenérů měli pocit, že nemají u manažera dostatečnou pozornost (konkrétně šlo opět o mezilidský problém v jedné skupině, kdy se z nějakého důvodu manažer věnoval méně potřebám podřízených a nebyl schopen včas a adekvátně odpovědět na dotazy trenéra). Všechny úrovně se shodly v tom, že jasně vymezená

pravidla pro karierní postup jsou (resp. byly) pro ně jasně čitelné a o to víc podněcující v jejich konání.

Poslední dotaz směřoval již pouze na manažery, kteří splnili podmínku absolvování jednoho z manažerských kurzů. Byli dotazováni, zda byl kurz (resp. kurzy) přínosem do jejich profesního života. Zde se všichni jednohlasně shodli, že ano. Chválili formu, obsah i praktické využití dokonce přesahující i hranice profese- opět 100% shodou potvrdili, že některé z poznatků mohou úspěšně aplikovat i na běžné situace ve svém soukromém životě. A v samém závěru- padla opět jednohlasná shoda- všichni označili lektory za experty ve svém oboru. Systém kurzů a jeho kvalitu lze tedy hodnotit jako velmi propracovaný a efektivní.

7.3 Komparace teorie a praxe

Co se týče potvrzení získaných teoretických znalostí z úvodu práce, lze to shrnout následovně. Zkoumaný subjekt vykazuje sdílení znalostí, jak v explicitní formě, kdy je tréninkový plán zaměstnanců neustále aktualizován podle potřeb a situace, tak i tacitní, které se tvoří v průběhu práce a předávají se dál názornou ukázkou, odkoukáním. Prostředí je velmi otevřené ke sdílení znalostí a zaměstnanci nemají obavy se na trhu znalostí v rámci provozovny o ty své podělit. Naopak, týmová práce funguje naprosto přirozeně, zaměstnanci ví, že pokud by si nějakou znalost nechávali pro sebe a nepodělili se o ní, tak že bude někde chybět. Prakticky- pokud bude chtít někdo dokázat svou jedinečnost a nepostradatelnost tím, že svou znalost nepředá, pak to bude chybět celému týmu, protože budou muset udělat práci navíc, za toho, který se nemohl dostatečně naučit od „nepostradatelného“. Tato sdílení-otevřená-atmosféra funguje nejen v týmu ale i napříč řídicími úrovněmi a je velmi efektivní například při setkání různých věkových kategorií. Což je velmi pozitivní informace, například z pravidelných výzkumů prováděných mezi lety 1996-2004 v American Productivity and Quality Center (APQC) vycházela konstantě podpora ze strany vyšších manažerů jako jeden z nejdůležitějších bodů v rámci faktoru úspěchu (O'Dell, 2004).

Čímž se dostáváme k jedné z výzev v teoretické části. Společnost McDonald's se na pracovním trhu zajímá nejen o zdravotně znevýhodněné, kterým pomáhá uplatnit se

v pracovním životě, ale nijak nediskriminuje ani starší generaci, které má rovněž na trhu práce ztížené postavení. I tato skupina přináší do kolektivu nové možnosti a vedoucí si je nemohou vynachválit. Seniorům vycházejí vstříc s úpravou pracovní doby a zkrácenými úvazky, technologie zde nejsou nijak složité k zaškolení, a tým v osobě seniora nachází velmi pečlivého a komunikativního pracovníka. První odezvy z právě probíhající digitalizace provozoven jsou velmi pozitivní, zjistilo se, že tato generace nemá s přechodem na nové technologie žádný problém, uživatelské prostředí je velmi přátelské. IT tým byl připraven na hromadná doškolování popř. úpravy systému, ale nic z toho zatím nebylo třeba využít.

Znalosti v rámci McDonald's by se daly dle výstupů v teoretické části práce charakterizovat jako dobře strukturované a vázané na dílo i na člověka.

Dle Boisota je můžeme klasifikovat jako *veřejnou znalost- je kodifikovaná a rozptýlená*.

Organizační struktura podporuje tvorbu znalostí, dle Nonaky a Takeuchiho (1994) ji můžeme popsat jako neoptimálnější variantu- tedy organizační strukturu „*ze středu nahoru a pak dolů*“. Reflektuje potřeby jak na vertikální tak na horizontální úrovni spolupráce. Střední management dohlíží nad potřebami zaměstnanců a nad tvorbou a distribucí znalostí. Případné podněty a potřeby sděluje výše, odkud pak přicházejí opatření, aktualizují se cíle a přizpůsobuje strategie.

Pokud bychom chtěli hodnotit prostředí, jako rámeček, v němž je znalost aktivována, pak bychom konstatovali, že se dle Japonského ekvivalentu Nonaky a Takeuchiho (1994) jedná největší měrou o **BA pro nácvik**- kdy se přeměňuje explicitní znalost na tichou pomocí praktické a teoretické činnosti. Okrajově lze hovořit i o **BA podněcující sdílení**, na určitých úrovních řízení, ne však všude v rámci společnosti.

Strategie řízení znalostí, tak jak je popsáno výše v teoretickém výstupu (Mládková, 2003) se větší mírou využívá **personalizační strategie**, která vyžaduje silnou firemní kulturu, což náš subjekt splňuje, týmové klima, které zde funguje perfektně a lidskou spoluprací, která zde tvoří základ výcviku. Lze tu hovořit v určitém směru i o využití **kodifikační strategie** a to zejména u pozic crew, které vyžadují krom osobního přínosu crew trenéra i manuály rutinní činnosti.

Oblast firemního vzdělávání ve třech úrovních, tak jak je popsal Koubek (1995) se v podniku vyskytují následovně:

- **Oblast vzdělávání** – klasický školský systém. Zde nemá přílišnou váhu, stupeň vzdělání nemá signifikantní význam pro získání vyšší pracovní pozice. Úlevy a podpora v osobním vzdělávání zaměstnance závisí na vůli konkrétní provozovny.
- **Oblast kvalifikace**- plně podporována systémem hierarchie kurzů a karierního postupu
- **Oblast rozvoje**- je též plně podporována a to formou doplňujících kurzů, seminářů a školení dle aktuálních potřeb.

Samotný proces vzdělávání v McDonald's by mohl být vyhodnocován metodou Kirpatrikova vyhodnocování, popsanou výše v teoretické části. Momentálně lze v praxi vysledovat první dvě úrovně – *reakci a hodnocení poznatků*. Pokud by se povedlo zapojit i *hodnocení chování a hodnocení výsledků*, plus pátou, Armstrongovu *finanční*, úroveň mohli by získat jistě zajímavý přehled ohledně efektivity stávajícího systému.

8 Návrhy a opatření

Z výsledků průzkumu vyplývá, že systém vzdělávání je zde nastaven relativně optimálně a v souladu s potřebami daného regionu i provozovatele. Zaměstnanci nejsou stresováni přetlakem a zahlcení informacemi, které by nemusely být v praxi využitelné, na přípravu k výstupu školení mají dostatek času i odpovídající studijní materiály. V dalším provozu však postrádají větší důraz na procvičení se v krizovém managementu a popřípadě něco více z mezilidské komunikace. Hierarchie a kariérní postupy jsou zde nastaveny velmi motivačně a podniková kultura je směřována k podpoře každého pracovníka, který projeví zájem na svém profesním růstu. Je vidět, že firma si uvědomuje potenciál svých „odchovaných“ pracovníků, proto posiluje jejich loajalitu a snaží se vybudovat silnou firemní identitu. Takto nastavený systém vzdělávání je velkou podporou fungujícího znalostního managementu v učící se organizaci. Je vidět, že i když se jedná o přejetý program ze zahraničí, je vhodný i pro naše podmínky a osvědčil se jako efektivní.

Firma by však měla více dbát na **feedback školících programů** a dalších zaměstnaneckých aktivit, neboť obousměrná komunikace se zaměstnanci může do budoucna ještě více posílit jejich loajalitu a do určité míry i redukovat stávající fluktuaci. Určitá uspěchanost, která je signifikantní pro dnešní dobu je v tomto případě na škodu u nižších pozic, kde je zaměstnanec součástí „davů“ a nemá možnost uvědomit si svůj přínos a postavení pro firmu, tudíž nemá snahu ztotožňovat se s firemní identitou a nastartovat svůj profesní růst v rámci firmy. Po každém kurzu mají v tréninkovém oddělení od každého účastníka vyplnění formulář, ze kterého by se dalo vyčíst spousta informací ohledně nastavení kurzů, vedení toto zatím nijak cíleně nesleduje, což je škoda. Vypadá to pak, že je nastaven systém- „kurzista bude spokojen, že se zajímáme o jeho názory, ale my to stejně nečteme“.

Bylo by velmi vhodné získávat feedback i ze strany vedoucích provozoven a licenčních partnerů, v nějakých pravidelných intervalech by hodnotili přínos kurzů. Mimo to, každý rok společnost MCDonald's dělá v Česku i na Slovensku **anketu spokojenosti** pro své zaměstnance. Ta je členěna dle pozic zaměstnanců, pokud by do této ankety pro každou úroveň přidali dvě tři otázky na vzdělávací systém kurzů, získala by centrála nesmírně cenná data. Tato anketa má více než 80% účast, to už je relevantní množství pro kvantitativní výzkum. Navíc adekvátních informací, jelikož účastníci kurzů by je mohli zhodnotit s odstupem času, nakolik byly v praxi přínosné.

Doplňující výzkum formou interview také odhalil slabší místo tohoto jinak perfektně nastaveného systému. Je to úsek mezi crew a trenérem. Kde leckdy **schází důvěra**, a to obousměrně (což prokázala projevená nespokojenost a údajná zaujatost při vyplňování checklistů) a nedostatečný dohled nad trenéry. Trénování nových zaměstnanců je velmi důležitý a hlavně kontinuální proces, ve kterém nelze slevit. Jakmile jeden členek týmu neplní vše tak jak má, ostatní to vnímají a neodvážejí svou práci, tak jak by měli. Manažeři nesmí nechat situaci dojít do situace, kdy trenér (z jakéhokoliv důvodu) nemá zájem kontrolovat a opravovat crew, kteří tak přicházejí o cennou zpětnou vazbu a mohou získat mylný pocit, že vše vykonávají správně. Ze získaných výsledků dotazníku i následného kontrolního interview vyplývá, že trenéři mají všechny potřebné informace ke správnému a efektivnímu trénování. Přesto několik respondentů druhého dotazníkového kola v rámci republiky bylo nespokojeno s podporou, která se mu dostává od jeho trenéra. O této skutečnosti by měl vědět provozovatel restaurace a dohlédnout na týmové chování svých zaměstnanců. Jednoznačně je třeba zavést kontrolu minimálně feedbacků z kurzů, optimálně i nějakou formu sdílení svých problémů a potřeb přímo na pracovišti.

Další problémy, které byly výše popsány, pak většinou vyvstaly na základě osobnostních individualit a rozhodně nejsou signifikantním projevem systému. Mohou se vyskytnout, a také se tak naprosto běžně děje, v jakémkoliv kolektivu a mezilidské komunikaci.

Do budoucna by bylo dobré ošetřit **problémy v manažerské linii**, kdy je na manažery vyvíjen tlak, jako na „vztyčný bod“ - poskytovatele informací a hlavní řešitele problému, jak ve směru po zdola nahoru od nižších zaměstnanců, tak v opačném směru při delegování odpovědnosti od jejich nadřízených. Pro odlehčení stresu by bylo dobré zavést v pravidelných intervalech meeting face to face vedoucího s každým jedním manažerem, kde by byly probrány jeho dotazy, potřeby, možnost jeho dalšího směřování anebo časový horizont a forma pro rozvoj jeho individuálních schopností. Tato forma setkání by měla mít spíše poradenskou a koučingovou formu, než klasické hodnotící schůzky, kde je probírán bod po bodu podle předem daného schématu. Tento postup má zajisté svou ověřenou efektivitu, ale potřebuje i nějakou protiváhu, už jen pro to, že lidé nejsou stroje, ale každý je jiný a potřebuje i intuitivnější vedení uzpůsobené jeho povaze, ambicím a prioritám. V rámci jednotlivých restaurací, se stávajícím počtem zaměstnanců na těchto pozicích na to jistě prostor i čas je. Velmi přínosným nástrojem pro rozvoj manažerů (a zcela podle principů znalostního managementu), by mohlo být i „hostování“ v jiné

provozovně síť McDonald's, pokud by to okolnosti dovolily. Manažer by měl možnost setkat se s kolegy z jiného prostředí, předat si navzájem zkušenosti, znalosti a poučit se z jejich řešení zátěžových situací.

Kontrolní účast na kurzech odhalila také jisté nedostatky v nastavení **cílů kurzů**. Co se týče kurzů pro FMC zde je vidět hned v prvopočátku kolize v nastavení modulových cílů. Jeden z prvních cílů modulu MDP I. je, že zaměstnanec po jeho absolvování bude schopen pracovat samostatně na všech stanovištích. Tento cíl skutečně není adekvátně nastaven, jelikož tuto dovednost musí mít zaměstnanec osvojenou ještě před započítím kurzu. Je to podmínka, aby vůbec v základním tréninku (zelená jmenovka- viz výše v popisu kariérního řádu) mohl povýšit na crew (žlutá jmenovka)! I další z cílů- tedy schopnost zaučovat zaměstnance na všech pracovištích je součástí pracovní náplně již u crew. Samozřejmě, že obě dovednosti mohou být v rámci modulu zmíněny, ale v cílech absolventa kurzu nemají své opodstatněné místo. Sporný je i cíl „*Provádět samostatně preventivní údržbu, ochranná a bezpečnostní opatření, jakož i řešit personální problémy*“ ani v modulu ani v kurzu FMC není nijak specificky probírána preventivní údržba, navíc kalendář plánované údržby je poměrně rozsáhlý, některé věci se dělají pravidelně s denní rutinou, některé měsíčně, čtvrtletně i ročně, takže technicky vzato, se s nimi manažer nemusel za své působení ještě setkat. Tuto problematiku řeší dopodrobna až AEC kurz, který je chronologicky umístěn až za kurz SMC. Poslední z cílů, který koliduje s obsahem modulů je „*Vést zaměstnance k vzájemné úctě a motivovat je k dobrému výkonu*“. Nemůže být naplněn, neboť není zmiňován v MDP, maximálně v něm najde doporučení pro své vlastní chování, ale ne jak toto přenést na spoluzaměstnance. Tématu motivace se opět věnuje samostatný kurz EMP, který opět následuje až po těchto sledovaných. Bylo by tedy vhodné vhodněji formulovat cíle jednotlivých modulů s ohledem na skutečně získané znalosti a dovednosti. Vyžaduje to součinnost s proškolenými zaměstnanci a tréninkovým oddělením. Bohužel zde ke kooperaci nedochází, tréninkové oddělení po ukončení kurzu již nemonitoruje práci proškolených manažerů ani neprochází zpětnou vazbu od účastníků (ani od vedoucích restaurací).

V rámci jednotlivých **kurzů** není „**rozvrh hodin**“ nijak pevně svázan, může se stát, že jednotlivé části nejsou nakonec seřazeny, tak jak bylo původně stanoveno, ale tak aby to vyhovovalo časovým možnostem lektorů. Což se dá hodnotit i jako lehce negativní jev, neboť se ztrácí kontinuita a informace se na sebe nemohou vázat, „nabalovat“. Praktičtější by i pro lektory byla možnost odkázat se například ve své lekci k informaci, kterou mají zaměstnanci z předchozího bloku a stavět na tom dál.

V rámci kurzů se většinou pracuje ve čtyřčlenných skupinkách, vzhledem k vlastnímu pozorování i zkušenostem kurzistů, by byly **vhodnější tříčlenné týmy**. Téměř vždy se našel „ten čtvrtý“ který se příliš nezapojoval a praktickými cvičeními jen tak proplul.

Poslední bonusový návrh by se mohl týkat motivačních seminářů, které jsou v poslední době velmi oblíbenou formou vedení a rozvíjení zaměstnanců. Ideálně by měl probíhat přímo na domovské provozovně a vedl by ho například vedoucí provozovny, majitel franšízy, nebo jiná inspirující osobnost z tohoto prostředí. Tým by měl možnost jak vypoaslechnout jeho poselství, tak na volnou diskuzi či brainstorming. Byl by to skvělý doplněk (ke zde již provozovaným) outdoorovým teambuilding akcím, kde se sice upevňují vazby mezi kolegy, a odbourává stres, ale chybí tam ta motivační složka, příběh, který by to spojoval. Mimo to na takovýchto akcích lidé spíše relaxují a „vypínají“ od práce. Kdežto na motivačním semináři by měli prostor ke sdílení pracovních zážitků, zkušeností a svých postupů.

8.1 Verifikace hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky

Hypotéza 1: *I globální modul vzdělávání v mezinárodní společnosti dokáže reflektovat a vzít v potaz národní odlišnosti.* Tato hypotéza nebyla výzkumem potvrzena, jelikož nedošlo k žádným významným odlišnostem, které by bránily českým zaměstnancům této společnosti zvládnout daný globální plán rozvoje. Jednotlivé regiony (resp. země) mají určitou autonomii, co se týče včleňování některých národnostních specifik do fungování společnosti na jejich domovském trhu, takže pokud by tento problém u nás vyvstal, jistě by se dal s ohledem na udržení požadovaného standardu řešit.

Hypotéza 2: *Tento modul je vnímán zaměstnanci jako efektivní a dává jim pocit osobního rozvoje i karierního růstu.* Pokud budeme uvažovat tu skupinu zaměstnanců mimo běžný crew- o kterém již bylo psáno výše, že vykazuje známky vysoké fluktuace (zejména z důvodu brigádnického charakteru této práce), pak byla tato hypotéza potvrzena. Školení a kurzy jsou pro zaměstnance přínosné a to nejen v profesním rozvoji ale i v tom soukromém, osobním růstu, jak uvedly do dotazníku i v průběhu řízených rozhovorů.

Hypotéza 3: *Zkoumaná mezinárodní franšizová společnost využívá nejmodernější trendy vzdělávání a lze ji zařadit mezi učící se organizace.* Tato hypotéza byla verifikována jen z části. Lze říci, že společnost se snaží využívat moderní trendy, nejen v přístupu k zákazníkovi, ale i ve vztahu k zaměstnancům. Mají své vlastní zaměstnanecké rozhraní, kde mají vždy k dispozici manuály, postupy, svou vlastní kartu s hodnotícími listy, tedy aktuálním feedbackem své práce. Mohou se tak kdykoliv přesvědčit o svém rozvoji, popřípadě potrénovat na dostupných kvízech a učebních modulech. Tento interaktivní přístup je hojně využíván, svůj podíl na tom jistě má i věková kategorie zaměstnanců, která moderním technologiím rozumí bez problémů. Systém kurzů a školení je poměrově velmi dobře vyvážen, co se týče struktury výuky. Střídá se přednáška s modelovými situacemi, simulacemi, či praktickými výcviky. Nicméně zatím ji nelze zcela zařadit pod označení „učící se organizace“ a ani sama společnost zatím nemá potřebu tento pojem 100% naplnit. Pro její odvětví je systém vzdělávání, který má vypracovaný už tak na nezvykle vysoké úrovni a velmi efektivní. Je nasnadě, že si společnost tento trend hlídá a pokud by měla pocit, že mezi konkurencí „ztrácí“ jistě by byla schopna adekvátně zareagovat a dostat tak všem principům učící se organizace.

Základní výzkumná otázka, položena na začátku této práce zněla: „*Je možné aplikovat globální, obecný vzdělávací modul vzdělávání pracovníků tak, aby byl efektivní a funkční na regionální úrovni?*“ Odpověď na ni je zcela jistě ano. Tento modul je díky své globálnosti snadno aplikovatelný a není dokonce třeba ho nijak výrazně přizpůsobovat našim lokálním podmínkám. Reflektuje potřeby českých zaměstnanců a pokrývá širokou paletu problematiky v tomto oboru, kterou podává díky variantnosti použitých učebních metod s velkou efektivností a snadnou uchopitelností pro vzdělávané zaměstnance.

8.2 Přínos práce

Vybrané franšízy, které se účastnily tohoto výzkumu, velmi ocenily výsledky, které z práce vyzvaly. Zejména byli překvapeni problematikou, jež se prokázala více až ve volných rozhovorech. Aktivně zahájili kroky, aby stávající situaci pro své zaměstnance vylepšili a dali jim tak najevo, že jejich hlasy slyší a o své pracovníky pečují. Jejich aktivita vzbudila zájem centrály, která se do dotazníkového šetření přidala v kontrolním kole. Snad i jejich kroky ke zlepšení zjištěných skutečností budou stejně aktivní jako regionálních jednotek.

Jako první do praxe manažeři v regionu implementovali nástroj, který by měl řešit chybějící prostor pro feedback zaměstnanců (nejen ve sféře jejich vzdělávání). Zatím to probíhá formou anonymní schránky na podněty, stížnosti, chválu apod., umístěné v každé provozovně v zázemí zaměstnanců. Pokud se to dlouhodobě osvědčí, uvažují i o zavedení elektronické verze této anonymní schránky na interním zaměstnaneckém portálu, která by fungovala celorepublikově.

Další z již aplikovaných opatření je face-to-face meeting vedoucího s každým jedním manažerem. Bylo velmi obtížné najít v jeho kalendáři čas pro jednotlivé osobní a hlavně pravidelné konzultace, nicméně povedlo se a tyto meetingy jsou zatím nastaveny na tříměsíční cyklus, kdy každý manažer má možnost 1,5 hodiny prodebatovat s vedoucím, co potřebuje. Nejedná se o hodnotící poradu, jak je již zdůrazněno v části návrhů a opatření, ale celý meeting má koncepci koučingu a poradenství. Zatím proběhly dva takovéto cykly a poradenský charakter se daří udržet a manažeři (nakonec i sám vedoucí) si to velmi chválí. Praxe ukáže, jestli je stávající cyklus meetingů optimální, nebo bude zapotřebí cykly zkrátit.

V řešení je i návrh „hostování“ zaměstnanců v jiných pobočkách. Momentálně je to schůdné jen v rámci provozoven pod shodným franšízantem, nicméně zaměstnanci zatím neprojevíli dostatečný zájem o „vycestování“, takže tento návrh je zatím jen ve formě koncepce k dopracování, ale vedení jej přijalo velmi kladně a tato představa se jim líbí, takže lze předpokládat, že jen co dostane pevný rámec, bude též převedena, alespoň na zkoušku, do praxe.

Dalším rozpracovaným návrhem je pořádání motivačních seminářů, které už připravují pověřeni manažeři, a první takový seminář, zatím jen pro zkoumané pobočky jedné franšízy by se měl konat v září 2017 v Krajském městě daného regionu.

Výsledky této práce byly porovnány s dostupnými šetřeními, které proběhly v nedávné minulosti v této sféře v jiných regionech naší republiky, a následně bylo toto potvrzeno i druhým kolem dotazníků v celorepublikovém měřítku. Dá se konstatovat, že výsledky jsou velmi podobné, tedy situace z našich původních vybraných jednotek plně koresponduje se stavem ostatních provozoven v ČR a odráží aktuální úroveň a efektivitu firemního vzdělávání u McDonald's.

9 Závěr

Na základě popsaných skutečností nezbývá než zhodnotit problematiku řízení znalostí jako velmi aktuální a velmi potřebnou v dnešní době. Podniky, které do svého řízení včleňují i prvky řízení znalostí a které vycházejí z principů efektivního řízení lidských zdrojů, získávají na trhu daleko silnější pozici, než jejich konkurence, která setrvává u starších, nyní již málo efektivních, způsobů vedení a zastaralé personalistiky. Je tedy více než zjevné, že kvalitní a vzdělaní pracovníci posilují konkurenceschopnost organizace a podnik by si měl takové pracovníky nejen vychovávat, ale zejména snažit udržet a motivovat, posilovat jejich loajalitu vůči podniku.

Na místě je také výše položená demografická otázka ohledně stárnutí pracovníků a jejich postojích s moderním technologiím a dalšímu vzdělávání. Nejsou to však jen senioři, kteří mohou pociťovat bariery při zavádění nových informačních trendů. Na pracovním trhu jsou jednou z „vyčleněných“ skupin i lidé se zdravotním znevýhodněním. Ať již tělesným, či mentálním, nemají to na trhu práce jednoduché ani v dnešní době, kdy je pečlivě sledována problematika diskriminace, či nevčleňování těchto osob do společenského a pracovního života. Mnoho zaměstnavatelů se stále bojí vyšších nákladů na výcvik, školení a i průběh pracovního procesu lidí s OZP a zároveň poklesu efektivity výroby či aktivity týmu. Názorným příkladem z praxe oceňovaného zaměstnavatele však docházíme ke zjištění, že naopak tato inkluze funguje, a to dokonce i s přidanou hodnotou ve formě lepší týmové atmosféry.

Zkoumaný fastfoodový řetězec, který si na jedné straně vysloužil ve světě dehonestující označení „McJob“- jako málo placenou brigádu pro studenty, kde je vysoká fluktuace, tak ukazuje i svoji druhou tvář. A to tvář nositele mnoha ocenění v poli zaměstnávání znevýhodněných spoluobčanů, vizionáře v jejich zaměstnávání už v době, kdy, nejen u nás, byl tento proces ještě „v plenkách“ a tvůrce „smíšených týmů“, kde je živná půda pro empatii, vzájemný respekt a soudržnost. Což jsou základní kameny zaměstnanecké loajality a spokojenosti, ze kterých roste síla a konkurenceschopnost celku.

Znalostní management je ve vyspělém světě zavedený proces a významný nástroj ovlivňování úspěchu podniku. V našich podmínkách, původních českých firem, je to zatím ve fázi zavádění a osvojování si základních principů řízeného managementu znalostí. V nadnárodních řetězcích operujících na našem území má znalostní management své místo a jediné, co může činit do určité míry problém je změna v postoji zaměstnanců k jeho vnímání a přijetí jeho principů za vlastní. Ve zkoumané oblasti znalostního managementu hrají podstatnou roli informační systémy a moderní technologie. Nicméně tím hlavním zdrojem, na kterém to celé stojí je člověk. Zaměstnanec, z jehož znalostí a zkušeností můžeme tvořit znalost celé organizace. Proto by mělo být o ně pečováno ve smyslu jejich osobnostního a vzdělanostního růstu, ale tak, aby tento proces dokázali přijmout za vlastní. Tak, aby byl zaměstnanec na své pozici spokojen, měl pocit, že za odváděnou práci a své další vzdělávání je odměňován (nejen hmotně), tak jak si představuje a že je vnímán vedením jako součást firmy, ne pouze vykonavatel nějakých úkolů. V tu chvíli je spokojený „znalostní zaměstnanec“ nejsilnějším nástrojem podniku v boji proti konkurenci. Stále platí jednoduché pravidlo: spokojený zaměstnanec- kvalitně odvedena práce- spokojený zákazník. A je to právě zákazník o nějž dennodenně svádí bitvu na trhu stovky a tisíce firem.

Lze zkonstatovat, že zkoumaný subjekt vykazuje prvky učící se organizace, tak jak byly definovány výše v textu. Systém vzdělávání je sice globální, ale jak je vidět je použitelný i na samostatné regiony a je chápán a přijímán pracovníky bez ohledu na geografické zařazení. Je dobré, že jednotliví provozovatelé mohou v rámci svých možností ovlivnit některé děje a přizpůsobit tak tento proces aktuálním potřebám. Daný globální rámec je tedy vůči těmto potřebám flexibilní a dává vedoucím a manažerům dostačující autonomii, pokud vše funguje, jak má a neodrazí se to negativně na výsledcích daných jednotek.

Jedním z často zmiňovaných problémů je fluktuace pracovníků. Je zmiňována i v teoretické části této práce. Nicméně tato průběžná obměna pracovníků se děje, v této míře, pouze na základních pozicích. Kde se jedná o pracovní místa obsazovaná zejména brigádníky, nebo zaměstnanci na částečný pracovní úvazek. U těchto skupin lze už dopředu očekávat, že ve společnosti nesetrvají roky a tak tato míra fluktuace není v ničem pro společnost znepokojující.

Ti, jež přicházejí na pozici crew a chtějí dělat ve společnosti kariéru, mají vždy možnost a rovné podmínky startu. Co naopak posiluje loajalitu vůči tomuto zaměstnanci ve vyšších pozicích, je právě ona vyspělost znalostního managementu a systém předávání si zkušeností, péče o vzdělání svých pracovníků a transparentní uživatelské prostředí vnitřních sítí.

Tato konkrétní problematika bude dále zkoumána a rozvíjena. Jelikož je v současné době možnost propojení stávajících výsledků výzkumu už i s vedením tréninkového oddělení je do budoucna slibně otevřena možnost další spolupráce na zkvalitňování procesu vzdělávání a růstu využití současného potenciálu v rámci znalostního managementu v organizaci.

10 Seznam použité literatury

AARONS, J., *From philosophy to knowledge management and back again*, School of Information Management and Systems, Monash University, 26 Sir John Monash Drive, Caulfield East, Victoria 3145, Australia, 2004

AIMV, *Vše o BBA, MBA, MPA, MSc, LL.M a DBA v České republice na jednom místě*, [online], 2014, [citováno: 28.3.2016]. Dostupné z: www.vseomba.cz

ALLEE, V., *Twelve Principles of Knowledge Management*, in Training and Development, Nov. 1997.

ANDRIESEN, D. *Making Sense of Intellectual Capital*, 439 s, Routledge, Taylor & Francis, 2004. ISBN: 0-7506-7774-0

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, 2008, Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1407-3

AWAD, E., GHAZIRI, H.,M. *Knowledge Management*, 481 s., 1. Vydání, Dorling Kindersley, 2007, ISBN: 978-81-317-1403-4

BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání- Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2914-5

BENSON V., DAVIS K., *Information Security Management in Business Information Management*, Ventus Publishing, 1. vydání, 83 s., 2008, ISBN: 978-87-7681-413-7

BOISOT, M. *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*. 550 s., 1. vydání, Routledge, 1995. ISBN 978-0-415-65793-8shandw

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění. Průvodce pro praxi*. 216 s., Grada publishing, a.s., 2007, ISBN: 978-80-247-1978-8

ČASTORÁL, Z. *Strategický znalostní management a učící se organizace*, 143 s., Vysoká škola finanční a správní, 2008, ISBN: 9788086754994

- ČESKO, 2004. *Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti – část třetí – Zaměstnávání osob se zdravotním postižením* [online], In Sbíрка zákonů České republiky, [cit. 2016-9-25]. Dostupné na: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast3.aspx>
- DALKIR, K. *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, ISBN: 0-7506-7864-X
- DAVENPORT, T.H, *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business Press, 352., 1993, ISBN: 0-87584-366-2
- DAVENPORT, T.H, PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Press, 224s., 1998, ISBN: 0-87584-655-6
- DOLEŽEL, R. VITÁKOVÁ, M. (eds.), *Zaměstnávání osob se zdravotním postižením – příručka pro zaměstnavatele k projektu OPR LZ 3.1. „aktivizační a vzdělávací centrum“*. Brno: Paido, 2007. ISBN 978-80-7315-143-0
- DRUCKER, P., F. *Critical Evaluations in Business and Management*, 425 s., 1. Vydání, Routledge, 2005. ISBN: 0-415-32566-8
- DRUCKER, P., F. *Managing in a Time of Great Change*, 317 s., 1. Vydání, Routledge, 1995. ISBN: 978-0-7506-3714-5
- FINEXPERT.CZ, *Typickým studentem MBA je muž ve věku okolo 35 let*, [online], 2015-13-02, [citováno: 28.3.2016]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zpravy-z-trhu/296730-typicky-studentem-mba-je-muz-ve-veku-okolo-35-let>, ISSN 1213-221
- FISCHER, G. OSTWALD, J., *Knowledge Management: Problems, Promises, Realities, and Challenges*, in IEEE Intelligent Systems vol. 16,s. 60-72, 2001,
- GARVIN, D., *Building a Learning Organization*, in Harvard Business Review, 8/1993 s.78-90
- HAHN, J, SUBRAMANI, M.R., *A Framework of Knowledge Management Systems: Issues and Challenges for Theory and Practise*, in Proceedings of ICIS'00: Proceedings of the twenty first international conference on Information systems, s. 302-312, Brisbane, 2000

- HELPNET, *Zdravotně handicapovaní- když se chce, všechno jde!* [online], 2010, [cit. 2016-09-22]. Dostupné z: <http://old.helpnet.cz/monitoring-medii/33100-3/zdravotne-handicapovani-kdyz-se-chce-vsechno-jde>
- HILSEN, A.,I., ENNALS, R.: *Age, mobility, and knowledge: an action research approach*, in *AI & Society*, Volume 19, Issue 4, s.552- 557, Publisher: Springer London, 2005, ISSN: 0951-5666
- HISLOP, D. *Knowledge Management in Organizations, a Critical Introduction*. 283 s., 3. Vydání, Oxford University Press, 2013, ISBN: 978-0-19-969193-7
- HOLMAN, R.,a kol.: *Dějiny ekonomického myšlení*, 3. vydání, Praha, 2005, ISBN: 80-7179-380-9
- KIL, DENÍK PRÁVO, *Postižení mají šanci najít dobrou práci*, [online], 2016, [cit. 2016-09-22]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/404688-postizeni-maji-sanci-najit-dobrou-praci.html>
- KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*, 422 s., 1. Vydání, C. H. Beck, 2005, ISBN: 80-7179-847-9
- KOHOUT, P. *Znalostní ekonomika, motivace a chytrý kapitál* [online]. 2005-11-30, [citováno: 28.12.2015]. Dostupné z: <http://pavelkohout.blogspot.cz/2005/11/znalostni-ekonomika-motivace-chytr.html>
- KOUBEK, J. , *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Management Press, 1995, ISBN 8085943018
- KRNINSKÁ, R., *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, České Budějovice, 2002, ISBN 80-7040-584-8
- LAZAROVÁ, B., HLOUŠKOVÁ, L., TRNKOVÁ, K., POL, M. A LUKAS, J. *Řízení inkluze ve škole*. Brno: Masarykova Univerzita. 2015, ISBN-13 978-80-210-8037-9
- LEONARD, D., A. *Managing Knowledge Assets, Creativity and Innovation*. 570 s., World Scientific Publishing Co, Pte. Ltd.,2011, ISBN: 978-981-4295-49-9
- LIEBOWITZ, J. *Succes and Failures of Knowledge Management*, Morgan Kaufmann, Elsevier, 2016, ISBN: 978-0-12-805187-0

MADHULATA, T.S., *An Overview on Clustering Methods*, IOSR Journal of Engineering 2012, 2(4): 719-725, dostupné z <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1205/1205.1117.pdf>

MCDONALD, R.P.: *Faktorová analýza a příbuzné metody v psychologii*, Academia 1991 Praha (český překlad P. Blahuš)

MCDONALD'S COM, *Potential career path* [online], 2017 [cit. 2017-01-20], dostupné z: <http://corporate.mcdonalds.com/mcd/sustainability/people/career-path.html> ,

MCDONALD'S CZ. *Interní materiál McDonald's ČR* [online], 2017 [cit. 2017-01-13]

MLADÁ FRONTA DNES- REDAKCE, *Jsou to pečliví zaměstnanci*, 19.6.2015, in Mladá fronta Dnes

MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu, tacitní znalost a jak ji řídit*, 1. vydání, Praha, C. H. Beck, 2005, ISBN 80-7179-310-8

MLÁDKOVÁ, L., *Management znalostí*, 1. vydání, nakladatelství Oeconomica, VŠE Praha, 2003, ISBN 80-245-0474-X

MOLNÁR, Z., *Competitive Intelligence, aneb jak získat konkurenční výhodu*, 254 s., Oeconomica, 2012. ISBN 80-245-1908-9

NONAKA, I., KONNO, N., TOYAMA, R., *The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation*. California Management Review, 40, 40-54. 1998.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. 304 s, 1. vydání, Oxford University Press, ISBN: 0-19-509269-4

NOVOSAD, L. *Základy speciálního poradenství: struktura a formy poradenské pomoci lidem se zdravotním nebo sociálním znevýhodněním*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-174-3

O'DELL, C. *The Executive's Role in Knowledge Management*, APQC Publications, 2004, ISBN: 1-932546-13-8

O'LEARY, D., *Enterprise knowledge management*, in Intelligent Systems and their Applications, IEEE, 1998. ISSN 0018-9162

PERSONALISTA-REDAKCE *Rovné příležitosti – samozřejmostí?* [online], 2007, [cit. 2016-09-23]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/zpravy/rovne-prilezitosti-samozrejmosti/?poslat=1>

PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J., *Celostní management*, 4. vydání, Vydavatelství: IRIS, Bratislava, 2010, ISBN 978-80-89256-48-8

ROKACH L., MAMON O., *Chapter 15: Clustering Methods*, in *The Data Mining and Knowledge Discovery Handbook*, Springer 2010, dostupné z <http://www.ise.bgu.ac.il/faculty/liorr/hbchap15.pdf>

ŘEZANKOVÁ, H., HUŠEK, D., SNÁŠEL V., *Shluková analýza dat*, Professional Publishing 2007 Příbram, ISBN 978-80-86946-26-9.

SEEMAN, P., *A Prescription for Knowledge Management: A Hoffmann-LaRoche Case Study*, in *Innovation in Action, Perspectives on Business Innovation*, The Cap Gemini Ernst& Young Center for Business Innovation, Journal Issue 8, 2010

SENGE, P.,M.,*The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies for Building a Learning Organization*, 608 pages, Publisher: Nicholas Brealey Publishing, 1994, ISBN-13: 978-1857880601

SVEIBY,K.E. *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge - Based Assets*. 220 s., 1. Vydání. Berret – Koehler Publishers, Inc., ISBN: 1-57675-014-0

ŠKALOUDOVÁ, A.: *Faktorová analýza-výstup projektu FRVŠ*, [online], dostupné z <http://userweb.pedf.cuni.cz/kpsp/skalouda/fa/>

ŠRÉDL, K.: *Znalostní ekonomika a vzdělávání*, PEF ČZU,Praha, 2010, ISBN 978-80-213-2039-0

TRUNEČEK, J., *Management znalostí*, 1. vyd., Praha: C.H. Beck, 2004, ISBN 80-7179-884-3

URBAN, J. *Mýtus znalostní ekonomiky* [online]. 2011-11, [citováno: 28.12.2015]. Dostupné z: <http://casopis.vsehrd.cz/2011/11/mytus-znalostni-ekonomiky/>

VEBER, J. a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, 734 s. Management Press, 2009, ISBN: 80-7261-029-5

VITÁKOVÁ, P. a kol. *Souhrnná metodika podporovaného zaměstnávání*. Praha: Rytmus, 2005. ISBN 80-93598-0-9

Vzdělávání pracovníků agentur podporovaného zaměstnávání [online], Rytmus 2005 [cit. 2016-09-12]. Dostupné na: <http://www.rytmus.org/equal/kolo1/dokumenty/vzdelavani.pdf>

WALSHAM, G., *Knowledge Management: The Benefits and Limitations of Computer Systems*, in *European Management Journal*, Volume 19, Issue 6, December 2001, Pages 599-608, ISSN 0263-2373

WICK, C.W., LEON, L.,S., *The Learning Edge*, 232 s., McGraw-Hill, 1993, ISBN: 0070700834

11 Seznam tabulek

Tabulka 1:Rámec podpory znalostního managementu	20
Tabulka 2: Klasifikace dle Boisota	21
Tabulka 3 Klasifikace dle Clyda Holsappleho	22
Tabulka 4: Klasický přístup vs. učící organizace	50
Tabulka 5: Tradiční pojetí vs. moderní pojetí znalostního managementu.....	51
Tabulka 6: Číselné vyjádření faktorové analýzy	91
Tabulka 7:Faktorová analýza- matice proměnných.....	92
Tabulka 8: korelační matice po vyřazení některých otázek.....	93
Tabulka 9: Faktorové zátěže	95
Tabulka 10: Shluková analýza- Výsledky pro případ 3 tříd	97
Tabulka 11: Shluková analýza- výsledky internační procesu u třífaktorového modelu.	98
Tabulka 12: Shluková analýza- zařazení objektů do tříd u třífaktorového modelu.....	99
Tabulka 13: Shluková analýza- počáteční centroidy u čtyřfaktorového modelu.....	100
Tabulka 14: Shluková analýza- výsledky internační procesu u čtyřfaktorového modelu	100
Tabulka 15: Shluková analýza- zařazení objektů do tříd u čtyřfaktorového modelu ...	101

12 Seznam obrázků

Obrázek 1: Znalostní spirála	25
Obrázek 2: Pavouk- paprskovitý graf	30
Obrázek 3: Marquardtův model učící se organizace	52
Obrázek 4: Model řízení znalostního podniku a principy jeho fungování	52
Obrázek 5: Karierní postup	77
Obrázek 6: Karierní postup- všechny pozice	78
Obrázek 7: Organizační struktura	79
Obrázek 8: Pyramida tréninkových priorit	84

13 Seznam grafů

Graf 1: Sutinový graf	94
Graf 2: Otázky versus hodnoty ve třífaktorovém modelu	98
Graf 3 Otázky versus hodnoty ve čtyřfaktorovém modelu:.....	101

14 Seznam zkratek

BI- Business Intelligence

BSC- Balanced Scorecard

CI- Competitive Intelligence

CoI- Skupina na pracovišti, vycházející ze společných zájmů

CoP- Skupina na pracovišti, vycházející z praxe

CKO- Chief Knowledge Officer

CT – Crew trenér u McDonald's

ČR- Česká republika

FM – floor manažer, manažer na nejnižší manažerské pozici u McDonald's

HR- Human resources, oddělení lidských zdrojů

IT- informační technologie

MBA- Master of Business Administration, neakademický profesní titul získaný v rámci celoživotního vzdělávání

MDP - Management Development Program – pracovní sešit pro přípravu manažerů na jednotlivé kurzy u McDonald's

O&T - Operations and training, manuál pracovních postupů a dalších záležitostí, týkajících se provozu restaurace McDonald's

PC- personal computer, osobní počítač

SM – Shift manažer- vedoucí směny u McDonald's

QSCD&V – standard kvality, servisu, čistoty a hodnoty u McDonald's

15 Přílohy

15.1 Okruhy otázek volného rozhovoru

- ✓ Proces získávání znalostí v organizaci, karierní postupy a zvyšování kompetentností
- ✓ Poměr interních a externích vzdělávacích aktivit a jejich frekvence
- ✓ Existence nějaké znalostní strategie
- ✓ Využití informačních a komunikačních technologií pro získávání, uchovávání a sdílení znalostí
- ✓ Přístupy k firemním znalostem, možnost čerpat a učit se v průběhu pracovního procesu nebo oddělený proces školení.
- ✓ Kvalifikované či kvantifikované výstupy z procesu učení.
- ✓ Existence znalostního managementu, pozice znalostního manažera v jednotce, či řízené (nad)národně.
- ✓ Proces sdílení znalostí na úrovni oblasti a na národní úrovni
- ✓ Zpětná vazba- proces hodnocení efektivity vzdělávacích procesů a úrovně sdílení znalostí.
- ✓ Podpora a motivace zaměstnanců v celoživotním učení.
- ✓ Zohlednění znalostí, zkušeností a nápadů zaměstnanců.
- ✓ Zohlednění znalostí, zkušeností a nápadů i od zákazníků, či dodavatelů
- ✓ Sdílení znalostí mezi novými a stávajícími zaměstnanci, starší a mladší generací, event. podřízenými a nadřízenými.
- ✓ Loajalita zaměstnanců, kteří se dostanou na úroveň, kdy je jim poskytováno vzdělávání.

15.2 Řízený rozhovor se zaměstnanci na různých úrovních karierního žebříčku

1. Probíhá Úvodní trénink podle Vašich představ- tzn. splňuje všechny podmínky efektivnosti, účelnosti a srozumitelnosti? Pokryje veškerou vstupní problematiku?
2. Pozice trenéra- je podle Vás trenér (popř. Vy v pozici trenéra) dostatečně znalostně a organizačně vybaven pro zaškolování nováčků? Máte jako trenér dostatečné podklady a prostor a podporu nadřízených pro svojí práci?
3. Jaký postoj máte k metodě kontroly Vaší práce, tzv. Checklistům. Jsou průkazným a zrcadlem Vaší práce?
4. Máte pocit, že jste pravidelně hodnoceni? Odpovídá forma a obsah hodnocení Vašim potřebám a motivaci?
5. Máte pocit, že Vám zaměstnavatel dopřává dostatek příležitostí k vlastnímu rozvoji, vzdělávání v rámci své pozice a možnost karierního postupu za jasně daných transparentních podmínek?
6. Doplnující otázky pro manažery, kteří se účastnili kurzu:
 - a. Byl absolvovaný kurz (resp. kurzy) přínosem do Vašeho pracovního života?
 - b. Dokážete některé z dovedností získaných na kurzu využít i v běžném (soukromém) životě?
 - c. Označili byste osobnosti, které kurz vedli jako fundované odborníky, kteří obohatili Váš osobní rozvoj?

15.3 Dotazníkové šetření

ANONYMNÍ DOTAZNÍK PRO (název pozice), na
téma vzdělávání, řízení znalostí a efektivita práce.

I. Část: Příprava před školením

2. **Jak dlouho jste působili na své pozici, než jste měli možnost postupu prostřednictvím tohoto školení?**
 - a. Dva roky a více.
 - b. 1-2 roky.
 - c. Méně než 1 rok.

3. **Získali jste potřebné materiály k prostudování včas, před zahájením školení?**
 - a. Ano, času bylo dost.
 - b. Uvítal/a bych více času na prostudování, ale dalo se to zvládnout.
 - c. Ne, nedalo se to vše stihnout.

4. **Kolik času jste věnovali samostatné přípravě před školením?**
 - a. 6 měsíců a více.
 - b. 3 měsíce.
 - c. Kratší dobu než 3 měsíce.

5. **Jak zpětně hodnotíte užitečnost a srozumitelnost materiálů, které vám byly poskytnuty před proškolením? (ohodnoťte prosím škálou 1-5, jako ve škole: 1-maximum, 5 minimum)**
 - a. 1 2 3 4 5

6. **Vycházeli Vám kolegové s větší praxí a odborností vstříc (případné dotazy a organizace před proškolením)?**
 - a. Ano, ochotně si na mě udělali čas a vše potřebné vysvětlili, poradili.
 - b. Ano, ale spíše mne odkazovali na samostudium, a i když poradili, nebyli příliš ochotní.
 - c. Ne, na to nebyl čas, popř. ochota.
 - d. Ne, ani to není to zvykem.

II. Část: Průběh školení

7. **Zjistili jste v průběhu školení, že přípravné materiály neobsahovaly něco z toho, co bylo pro absolvování potřebné?**
 - a. Ne, bylo to kompletně informačně pokryté.
 - b. Ano, ale v podstatě šlo jen o nepodstatné drobnosti.
 - c. Ano, chyběly mi tam důležité informace.

➔ *Pokud je vaše odpověď ANO, můžete prosím uvést jaké, nebo alespoň oblast, které se týkaly?*

8. Považujete průběh školení za optimální pro následnou praxi?

- a. Ano, připravil mě na všechny možné situace v provozu.
- b. Ano, ale některé věci se mi nezdají v praxi moc realizovatelné.
- c. Ani ne, jednalo se většinou o všeobecně známé věci, které každý zná.
- d. Ne, byla to ztráta času.

9. Považujete osobu, která vás školila za kompetentní a dostatečně zkušenou?

- a. Ano, všichni lektori byli pro můj růst během školení/kurzu přínosní.
- b. Většina z lektorů přítomných na kurzu ano.
- c. Ne, lektori podávali všeobecně známé informace/ nebyli přínosem.

10. Jak byste hodnotili průběh školení z následujících hledisek (opět na škále v rozmezí 1-5, kdy 1= nejlepší, 5= nejhorší)

a. Časová náročnost	1	2	3	4	5
b. Množství získaných informací	1	2	3	4	5
c. Náročnost výstupu	1	2	3	4	5
d. Odbornost školitele	1	2	3	4	5
e. Využití v praxi	1	2	3	4	5

11. Je něco, co byste na průběhu školení změnil/a, co konkrétně a proč:

- a. Ne.
- b. Ano.
Co, *popř.* *proč:*

.....
.....
.....
.....

III. Část: Aplikace do praxe

12. Do osnovy školení byste s nynějšími zkušenostmi z praxe promítli více (vyberte prosím pouze jednu z variant):

- a. Komunikačních dovedností
- b. Krizového managementu
- c. Teorie a terminologie

- d. Více praktických ukázek a příkladů
- e. Větší náhled do oblastí psychologie a sociologie
- f. Nepřidával/a bych nic, bylo to optimálně vyvážené
- g. *Jiný návrh:*.....

13. Po absolvování školení nejvíce oceňuji (vyberte prosím pouze jednu z variant, které je pro vás nejdůležitější):

- a. Možnost vlastního kariérního růstu.
- b. Nově získané vědomosti a zkušenosti do praxe.
- c. Posílení kolektivních vztahů v rámci firmy.
- d. Byla to pracovní nutnost, proto jsem školení absolvoval/a.

14. Vyhovovala Vám forma přípravy i samotného školení?

- a. Ano, naprosto.
- b. Ano, ale samostudium materiálů, považuji za zbytečné.
- c. Nemám na to názor, beru to jakou součást své práce.
- d. Ne

➔ *Pokud je vaše odpověď NE, můžete prosím uvést výhrady nebo návrhy pro zlepšení stávající formy?*

15. Existuje někdo (popř. něco), kdo je vám k dispozici i po skončení školení a je ochotný a kompetentní k tomu vám poradit, či pomoci při řešení problémů

- a. Ano, kdokoli z mých pracovně starších kolegů.
- b. Ano, je k tomu vyhrazena konkrétní osoba.
- c. Ano, máme možnost nahlédnout do zaměstnaneckých manuálů (intranet, vývěsky, apod...).
- d. Ne, taková možnost není.

16. Cítíte nad sebou po ukončení školení nějaký zesílený monitoring, či dohled někoho, kdo hodnotí váš pracovní výkon na nové pozici?

- a. Ano, má práce je monitorována a hodnocena.
- b. Asi ano, ale nevím konkrétně kým.
- c. Ne, vše probíhá stejně jako před školením.

15.4 Ukázkové evaluační listy

CREW TRENÉR 8-2011 – SOC ČEKLIST

Pracovník:

Datum:

Pozorovatel:

Čas:

PROCEDURA		INFORMACE	
Příprava na směnu	12	CT ví, které pracovníky má na starosti v úvodním tréninku i následně. Zjistí koho, a na jakém stanovišti, bude dnes trénovat / provádět čeklist dle plánu.	3
		CT dodržuje správné kalibraci – grní / combo / dávkovače, event. další.	3
		Umí používat knihu HACCP.	3
		Umí analyzovat provozní situaci a určit priority – trénink / provoz .	3
Příprava	12	Konzultuje trénink/čeklisty s vedoucím směny. Připraví si potřebné tréninkové materiály – čeklist, eTraining, kvalitář aj	3
		Připraví si stanoviště – je čisté, zásobené, stroje funkční, dbá na BOZP	3
		Komunikuje se zaměstnancem, aby odstranil jeho nervozitu.	3
		U nového zaměstnance nejprve projde stanoviště, ukáže, co kde je, seznámí jej s kolegy.	3
Ukázka	12	Nejedná se zaměstnanci nikdy povýšeně. Oslovuje jej jménem.	3
		Dodržuje všechny provozní a bezpečnostní standardy a „jde vždy příkladem“.	3
		Trpělivě předvádí nezkušenému crew pracovní postup krok za krokem. Neučí mnoho nového najednou.	3
		Mluví zřetelně, nepoužívá cizích slov, odpovídá na dotazy (pro crew v ÚT i po něm)	3
Procvičení	12	Vhodně doplní předvádění teorií, ukáže čeklist případně obrázky a jiné materiály. Zdůrazňuje sanitaci a BOZP.	3
		Nechá zaměstnance předvádět a vysvětlovat pracovní postup, aby si jej lépe zapamatoval.	3
		Je trpělivý a pochvaluje zaměstnance při správném postupu, aby jej motivoval.	3
		Opraví jej ihned při chybném postupu, aby se to nenaučil špatně. Nenechá však pracovníka připadat si hloupě.	3
Kontrola	11	Je-li to potřeba, znovu opakuje ukázkou postupu a vysvětlí proceduru.	3
		Po procvičení nechá pracovníka pracovat samostatně a neopravuje ho ihned, ale až po dokončení práce.	3
		Opraví jej ihned pouze při ohrožení BOZP nebo bezpečnosti výrobků či zákazníků.	4
Kontrola	11	Málo zkušeného pracovníka kontroluje častěji. Zkuste někoho méně, aby si nepřipadal neschopný.	4
		Vypílňuje čeklisty – u crew v ÚT ohlášený, po ÚT již neohlášený čeklist.	4
		Čeklist a jeho výsledky s crew projde. Pochvaluje jej za dobrou práci a vysvětlí, jak zlepšit případné nedostatky.	4
Úprava a osobní hygiena	15	Dá pracovníkovi prostor pro jeho vyjádření dotazů apod. Čeklist předává za městnanci k verifikaci PINem. Při nesouhlasu se obrátí na manažera.	3
		Před začátkem práce si minimálně 20 sekund myje ruce s použitím desinfekčního mýdla. Toto opakuje vždy dle potřeby, minimálně však jednou za hodinu.	3
Zásobení pracoviště	15	Pracovník je upraven dle čeklistu upravenosti – čistá, vyžehlená uniforma se jmenovkou, páskem a kšiltkem. Upravené vlasy, černé ponožky a pevné nelátkové boty. Bez prstýnků a hodinek, nehty nepřesahují bříška prstů a nejsou nalakované.	3
Hospodaření s odpady		V případě zranění má zaměstnanec dané zranění (př.: řezná rána) řádně ošetřeno. Viz Hygienické minimum.	3
Čistota a bezpečnost na pracovišti	15	Má připraveno dostatečné množství kondimentů pro své stanoviště. Má-li surovina druhotnou dobu spotřeby, je vyznačena zřetelně na obalu. Pracovník pak používá RFO.	3
		Dodržuje pravidla separace. Počitatelný odpad oznámí manažerovi a zaznamená.	3
		Pracovník má připravené dostatečné množství dezinfikovaných čistých hadrů „na jedno použití“ nebo při slabém znečištění na maximálně 1 hodinu.	3
		Používá CAYG – v průběhu směny i při opuštění stanoviště.	3
Spolupráce	15	Pomáhá ostatním. Dodržuje 3K.	3
		Je-li prostor, plní si sama mostatně své sekundární úkoly.	3
		Ovládá pracovní postupy, chce-li se vzdálit z pracoviště, informuje manažera.	3

Lobby 8-2011 – SOC ČEKLIST

Pracovník:

Datum:

Pozorovatel:

Čas:

PROCEDURA		INFORMACE	
Komunikace se zákazníky	14	Pozdraví zákazníka – používá různé pozdravy, není monotónní. Usmívá se, naváže oční kontakt.	5
		Dodržuje pravidlo 2 metrů. Navazuje hovory se zákazníky. Ptá se na jejich názory a připomínky.	5
		Koordinuje a směřuje zákazníky k volným pokladnám.	4
Pozornost zákazníkům	15	Sleduje pohyb zákazníka a v případě potřeby, zákazníkovi sám nabídne pomoc a je k dispozici.	4
		Zná naši nabídku a informace o aktuální kampani, slevách, programech (Marketing, LSM, HPM). Dokáže poskytnout informace.	3
		Pomáhá zákazníkům s objednávkami, pokud ji nemůžou unést. Zvláště pomáhá maminkám s kočárkem, handicapovaným apod. Pomůže otevřít dveře, informuje o toaletách, odnese tácek apod.	4
		Všímá si a pozoruje zákazníka v lobby. Při odchodu se se zákazníkem rozloučí a pozve ho k další návštěvě. Naváže oční kontakt, usmívá se, není monotónní. Používá různé způsoby rozloučení.	4
Čistota lobby	15	Okamžitě odnáší tácky ze stolků. Při plných vozících, je odváží k separaci. Stoly a židle pokud možno, po každém použití otře, udržuje je čisté.	5
		Podlahu podle potřeby zametá a mopuje, tak aby nerušil hosty. Při mopování používá stojan „Pozor mokrá podlaha“.	5
		Průběžně kontroluje čistotu toalet, dostatek toaletního papíru, mýdla. Uklízí a doplňuje podle potřeb.	5
Čistota okolí	13	Vchodové dveře a výlohy udržuje v čistotě.	5
		Podle potřeby, zamete v okolí restaurace (nebo i venkovní prostory a mění venkovní koše. Na DT kontroluje čistotu příjezdové cesty, playlandu a parkoviště.)	4
		Plně odpadkové pytle odnáší na místo k tomu určené.	4
Čistota u separace	13	Správně separuje do pytlů – plast, kelímky, papír, zbytky jídla atd.	5
		Tácky po každém použití otře a opatří novým prostíráním.	4
		Místnost na separaci udržuje v čistotě.	4
Úprava a osobní hygiena Čistota a bezpečnost na pracovišti	15	Před začátkem práce si minimálně 20 sekund myje ruce s použitím desinfekčního mýdla. Toto opakuje vždy dle potřeby, minimálně však jednou za hodinu.	3
		Pracovník je upraven dle číselníku upravenosti – čistá, vyžehlená uniforma se jménovkou, páskem a kšiltem. Upravené vlasy, černé ponožky a pevné nelátkové boty. Bez prstýnků a hodinek, nehty nepřesahují bříška prstů a nejsou nalakované.	3
		V případě zranění má zaměstnanec dané zranění (př.: fezná rána) řádně ošetřeno. Viz Hygienické minimum.	3
		Pracovník má připravené dostatečné množství dezinfikovaných čistých hadrů „na jedno použití“ nebo při slabém znečištění na maximálně 1 hodinu.	3
		Používá CAYG – v průběhu směny i při opuštění stanoviště.	3
Hospodaření s odpady a zásobení pracoviště Spolupráce	15	Dodržuje pravidla separace. Počitatelný odpad oznámí manažerovi a zaznamená.	3
		Má připraveno dostatečné množství kondimentů pro své stanoviště. Má-li surovina druhotnou dobu spotřeby, je vyznačena zřetelně na obalu. Pracovník pak používá FIFO.	3
		Pomáhá ostatním. Dodržuje 3K.	3
		Je-li prostor, plní si samostatně své sekundární úkoly.	3
		Chce-li se vzdát z pracoviště, informuje manažera.	3