



Vliv digitalizace na rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bakalářská práce

Studijní program:

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy

Studijní obor:

Mezinárodní obchod

Autor práce:

Pavel Pacovský

Vedoucí práce:

Mgr. Anastasiia Mazurchenko

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Vliv digitalizace na rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

Jméno a příjmení: **Pavel Pacovský**
Osobní číslo: E19000193
Studijní program: B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy
Specializace: Mezinárodní obchod
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska digitalizace v oblasti rozvoje lidských zdrojů.
2. Trendy ovlivňující digitalizaci v oblasti rozvoje zaměstnanců.
3. Představení vybrané společnosti s důrazem na analýzu současného stavu digitalizace v oblasti rozvoje lidských zdrojů.
4. Dotazníkové šetření v oblasti využití digitalizace pro rozvoj zaměstnanců.
5. Vyhodnocení výsledků, návrh řešení na vylepšení procesu digitalizace v oblasti rozvoje lidských zdrojů ve vybraném podniku a formulace závěru.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- CANTONI, Franca and Gianluigi MANGIA, 2019. *Human Resource Management and Digitalization*. Abingdon, New York: Routledge, Taylor and Francis Group. ISBN 978-1-138-31335-4.
- ČERNÝ, Michal, 2019. *Digitální kompetence v transdisciplinárním nahlédnutí: Mezi filosofií, sociologií, pedagogikou a informační vědou*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9330-0.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest [online]*. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TROGER, Herman, 2021. *Human Resource Management in a Post Covid-19 World: New Distribution of Power, Individualization, Digitalization and Demographic Developments*. Cham: Springer. ISBN 978-3-030-67469-4.

Konzultant: Markéta Vrzalová, 1. Asistent vedoucího pobočky McDonald's v Liberci u OC Nisa

Vedoucí práce:

Mgr. Anastasiia Mazurchenko
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2023

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

1. května 2022

Pavel Pacovský

Anotace

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit míru využití digitálních vzdělávacích nástrojů a platforem v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vybrané společnosti a navrhnout doporučení pro zefektivnění tohoto procesu. První část této práce se zabývá teoretickými východisky řízení lidských zdrojů ve vztahu k jejich vzdělávání a rozvoji v zaměstnání. Druhá část této práce osvětluje problematiku digitalizace a její zakomponování do procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Třetí část poté představuje konkrétní digitální trendy ovlivňující vzdělávání a rozvoj na pracovišti. V závěrečné části je představena vybraná firma společně s její organizační strukturou a výsledky dotazníkového šetření, které zkoumají efektivitu digitálních rozvojových a tréninkových materiálů a dalších platforem určených pro trénink lidských zdrojů a šíření informací. Na základě jejich vyhodnocení jsou navržena doporučení, které by měli přispět k aktivnějšímu využívání digitálních vzdělávacích a rozvojových platforem či materiálů a vyšší informovanosti zaměstnanců o možnostech vzdělávání a rozvoje v rámci dané firmy.

Klíčová slova

Lidské zdroje, digitální technologie, McDonald's, e-learning, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, virtuální realita, sociální sítě

Annotation

The goal of this bachelor thesis is to evaluate the extent of the use of digital learning tools and platforms in the employee training and development process of a selected company and propose recommendations for making this process more effective. The first part of this bachelor thesis deals with the theoretical background of human resources management in relation to employee training and development at work. The second part of this thesis explains the issue of digitalisation and its incorporation into the employee training and development process. The third part then presents specific digital trends affecting learning and development in the workplace. In the final part, the selected company is introduced with its organisational structure. The results of the survey, which examine the effectiveness of digital training materials and other platforms for human resource training and information dissemination, are also presented there. Based on the evaluation of the survey results, recommendations that should contribute to more active use of digital training and development materials and platforms and higher employee awareness of training and development opportunities within the company are proposed.

Key Words

Human resources, digital technologies, McDonald's, e-learning, employee training and development, virtual reality, social networks

Poděkování

Rád bych poděkoval svojí vedoucí bakalářské práce Mgr. Anastasii Mazurchenko za cenné rady, trpělivost a ochotu, které přispěly k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat mojí konzultantce Markétě Vrzalové za rady, které přispěly ke zpracování praktické části této práce a všem zaměstnancům restaurace č. 57, kteří se zapojili do dotazníkového šetření.

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod.....	16
1. Vymezení základních pojmů a teorií.....	17
1.1 Definice pojmu „lidské zdroje“ a „intelektuální kapitál“.....	17
1.2 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.....	18
1.3 Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	20
1.4 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	22
2. Úvod pro problematiku digitalizace.....	24
2.1 Definice pojmu „digitalizace“.....	24
2.2 Digitální kompetence.....	24
2.3 Využití digitalizace ve vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů.....	26
3. Trendy ovlivňující digitalizaci ve vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů.....	28
3.1 E-learning.....	28
3.2 Sociální sítě.....	30
3.3 Virtuální realita.....	32
3.4 Gamifikace.....	33
4. Digitalizace ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců vybraného podniku.....	36
4.1 Představení společností McDonald's ČR Spol. s.r.o. a Meki s.r.o.....	36
4.2 Organizační struktura vně restaurace McDonald's ČR Spol. s.r.o.....	36
4.3 Současný stav vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů na restauraci č. 57.....	39
4.4 Metodika sběru dat.....	40
4.5 Představení profilu respondenta.....	41
4.6 Aktuální využití digitálních technologií pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	44
4.6.1 Sociální sítě.....	45

4.6.2 E-learning	47
4.6.3 Virtuální realita s prvky gamifikace.....	49
4.7 Vize do budoucnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	51
4.8 Doporučení pro firmu Meki s.r.o.	54
4.9 Ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení	55
Závěr.....	59
Seznam použité literatury	60
Seznam příloh.....	63

Seznam obrázků

Obrázek 1: Složky intelektuálního kapitálu.....	18
Obrázek 2: Etapy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	20
Obrázek 3: Digitální kompetence člověka podle evropského rámce DigiComp.....	25
Obrázek 4: Profil digitálně kompetentního člověka	26
Obrázek 5: Stupně virtuální reality.....	32
Obrázek 6: Základní zásady zavádění vzdělávacích a rozvojových lekcí s prvky gamifikace	35
Obrázek 7: Organizační struktura vně restaurace McDonald's ČR Spol. s.r.o.	37
Obrázek 8: Čtyři kroky tréninku.....	39
Obrázek 9: Věk respondentů	41
Obrázek 10: Délka zaměstnání respondentů ve společnosti Meki s.r.o.	42
Obrázek 11: Nejvyšší dosažené pracovní zařazení respondenta	42
Obrázek 12: Pracovní zařazení zaměstnance podle délky trvání pracovního poměru	43
Obrázek 13: Ochota zaměstnanců využívat digitální technologie pro podporu svého vzdělávání a rozvoje	44
Obrázek 14: Nejčastější formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Meki s.r.o.	45
Obrázek 15: Míra souhlasu zaměstnanců restaurace č. 57 se zvýšením informovanosti o změnách v pracovních postupech díky sledování podnikového profilu na Instagramu	46
Obrázek 16: Počet stanovišť představených formou e-learningu před začátkem prezenčního zaučení.....	47
Obrázek 17: Míra souhlasu s přínosem zpětného zhlédnutí e-learningové lekce po prezenčním zaučení při eliminaci chyb	48
Obrázek 18: Nejčastěji zaznamenané gamifikační prvky ve VR lekcích.....	50
Obrázek 19: Nejatraktivnější gamifikační prvky ve VR lekcích.....	50
Obrázek 20: Trénink dle platformy FRED	53
Obrázek 21: Přehled navrhovaných doporučení.....	54

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klasifikace metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	22
Tabulka 2: Výhody a nevýhody jednotlivých metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců...	23
Tabulka 3: Klasifikace sociálních sítí.....	30
Tabulka 4: Porovnání výhod a nevýhod sociálních sítí Instagram a Workplace ve společnosti Meki s.r.o.....	52
Tabulka 5: Ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení na jednoho zaměstnance firmy Meki s.r.o.....	56
Tabulka 6: Ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení pro firmu Meki s.r.o.	57

Seznam zkratek

CT – *Crew trainer* (v překladu: Crew Trenér)

HR – *Human Resources* (v překladu: lidské zdroje)

LPoH – Lídr Péče o Hosty

MOOC – *Massive Online Open Course* (v překladu: hromadný otevřený online kurz)

MSP – Malé a střední podniky

PR – *Public relations* (v překladu: vztahy s veřejností)

SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound* (v překladu: konkrétní, měřitelný, dosažitelný, realistický, ohraničený v čase)

VR – *Virtual reality* (v překladu: virtuální realita)

Úvod

V současné době využívají digitální technologie po celém světě miliardy lidí pro zpříjemnění, zjednodušení či obohacení jejich každodenního soukromého života. Digitální nástroje, technologie a platformy se ale také čím dál tím více promítají do profesního života a při správném nasazení mají potenciál vylepšit či do značné míry rozšířit možnosti vzdělávání a rozvoje stávajících zaměstnanců.

Cílem této práce je zhodnotit míru využití digitálních technologií v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy a vytvořit doporučení, které může zkoumaná firma následně využít pro vylepšení nebo přetvoření již zavedených vzdělávacích a rozvojových procesů a procedur a přiblížit se tak k naplnění, či dokonce překonání jejich cílů.

Tato práce se zabývá nejenom již déle známými přístupy ke vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů a digitalizaci, ale také jejich propojením a představením nejaktuálnějších digitálních technologií a platform, které je dnes možné v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firem najít.

Práce je rozdělena do celkem čtyř částí. V první části jsou uvedena teoretická východiska z problematiky řízení lidských zdrojů a jejich vzdělávání a rozvoje. V druhé části je prezentován fenomén digitalizace a její nasazení do procesu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Ve třetí části jsou představeny konkrétní digitální trendy, které lze nasadit do vzdělávacího a rozvojového procesu zaměstnanců firmy. V poslední části je představena vybraná firma společně s výsledky dotazníkového šetření, které se týkají vlivu digitálních technologií na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vybrané firmy. Dotazníkové šetření proběhlo za pomoci metody elektronického dotazování.

Na základě výsledků tohoto šetření je následně vypracováno doporučení pro danou firmu, které se autor z pozice Shift Manažera v restauraci této firmy pokusí v následujících měsících prosadit.

1. Vymezení základních pojmů a teorií

Tato kapitola pojednává o problematice řízení lidských zdrojů v kontextu jejich vzdělávání a rozvoje. Vyzdvihuje důležitost této činnosti v souvislosti se schopností firem plnit jejich strategické cíle, dále popisuje proces a možné aplikovatelné metody vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.

1.1 Definice pojmu „lidské zdroje“ a „intelektuální kapitál“

Pojem *lidské zdroje* označuje lidi neboli zaměstnance sdružené v organizaci, s jejíž pomocí dosahuje organizace svých cílů (Šikýř 2016). Islam (2018) nevidí *lidské zdroje* jako samotné lidi, ale chápe je jako soubor znalostí, dovedností, talentů a schopností těchto lidí.

Znalosti je možné vnímat jako souhrn poznatků z předešlých zkušeností člověka, které může člověk i počítač využít k předpovídání událostí ve světě v reálném čase (Bureš 2004). Lze je získat především studiem a praxí určité aktivity. Příkladem znalosti může být znalost mzdových předpisů.

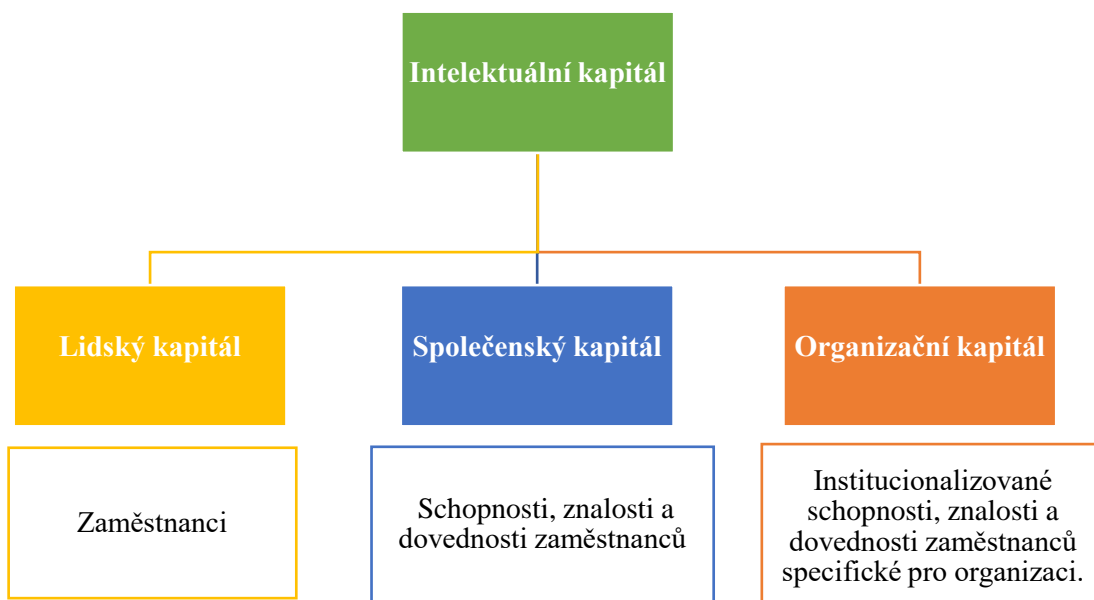
Dovednosti jsou definované jako získané komplexní způsobilosti k řešení problémů či jiných komplexních situací, které vyžadují přemýšlení (Vaculová 2009). *Dovednost* můžeme také chápat jako způsobilost vykonávat nějakou činnost na základě osvojených vědomostí z předcházející praxe. Příkladem dovednosti může být způsobilost manažera sestavit vzdělávací a rozvojový plán podřízeného.

Schopnost představuje vlastnosti osobnosti, které jsou předpokladem pro vykonání nějaké činnosti. Na rozdíl od dovedností, které jsou zcela získány praxí činnosti, schopnosti mohou být i vrozené, jako např. nadání pro vedení lidí (Šindelářová 2002). Lidské zdroje jsou klíčem k vytváření hodnoty organizace, a to díky nasazení jejich znalostí, dovedností a schopností. Schopní a motivovaní zaměstnanci odlišují firmu od konkurence, právě díky jejich jedinečné schopnosti činit rozhodnutí a uvést je do praxe. Čím schopnější a rozvinutější lidské zdroje ve firmě jsou, tím lépe dokážou vytvořit firmě konkurenční výhodu, která napomůže firmě prosperovat.

Šikýř (2016) označuje význam lidských zdrojů za nezpochybnitelný, protože schopnosti a motivace lidských zdrojů (jejich způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon lidských zdrojů (výsledek jejich práce), který nadále určuje výkon organizace jako takové (výsledek podnikání a hospodaření). Každá organizace samozřejmě potřebuje i zdroje

finanční, materiálové nebo informační, ovšem bez lidí, kteří rozhodnout o efektivním využití těchto zdrojů, by byli jakékoliv jiné zdroje bez užitku.

Lidé pracující v organizaci tvoří takzvaný *lidský kapitál*, kam spadají i dovednosti, schopnosti a znalosti těchto lidí (viz Obrázek 1). Tyto atributy je možno rozvíjet za pomoci interakcí mezi lidmi, a to vně i mimo organizaci, což tvoří *společenský kapitál*, který dále umožňuje organizaci tvořit institucionalizované schopnosti, znalosti a dovednosti označované jako *organizační kapitál*. Lidský, společenský a organizační kapitál tvoří takzvaný *intelektuální kapitál*, což jsou veškeré znalosti, schopnosti a dovednosti lidí v organizaci. Intelektuální kapitál je potřeba rozvíjet, aby bylo zajištěno co možná nejlépe a nejefektivnější plnění cílů organizace (Šikýř 2016).



Obrázek 1: Složky intelektuálního kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Šikýř 2016)

1.2 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Pojem *rozvoj lidských zdrojů* byl poprvé představen během šedesátých let minulého století ve Spojených státech amerických a označoval organizačně specifické vzdělávání, tedy takové, které mělo zaměstnance připravit právě na práci v konkrétní firmě, která vzdělávání zajišťovala (Troger 2021). První vzdělávací programy tohoto času se zaměřovaly spíše na technickou stránku neboli *hard skills* (v překladu: tvrdé dovednosti), které se dají jednoduše

naučit, jako například postup složení finálního produktu ve výrobě. Dle Trogera (2021) se během sedmdesátých a osmdesátých let přístup k rozvoji lidských zdrojů neměnil a k přesunu od rozvoje *hard skills* k rozvoji takzvaných *soft skills* (v překladu: měkké dovednosti) došlo až v devadesátých letech minulého století, a to díky nedostatku lidských zdrojů na trhu práce. Firmy si konečně uvědomili, že lidské zdroje jsou ty nejcennější zdroje, kterými organizace disponuje a jejich adekvátní rozvoj může značně přispět k plnění cílů organizace. Právě těžko naučitelné měkké dovednosti, do kterých lze zařadit například efektivní komunikaci, vedení lidí, vyjednávání nebo schopnost přesně následovat instrukce, začaly být pro firmy velmi atraktivní.

Stojí také za zmínku, že vzdělávání lidských zdrojů je neoddělitelnou složkou jejich rozvoje. Dle Šikýře (2016) můžeme rozdělit firemní vzdělávání zaměstnanců do čtyř kategorií.

1. Zaškolení (např. úvodní orientace, adaptace)

Osvojení základních znalostí, dovedností a schopností k výkonu práce v novém pracovním prostředí, například seznámení nového personalisty s personálním informačním systémem organizace.

2. Doškolení (např. prohlubování kvalifikace)

Souvisí s osvojováním nových znalostí v souvislosti s měnícími se požadavky pro výkon současné práce. Například mzdová účetní se potřebuje průběžně seznamovat s aktualizacemi mzdového řádu.

3. Přeškolení (např. rekvalifikace)

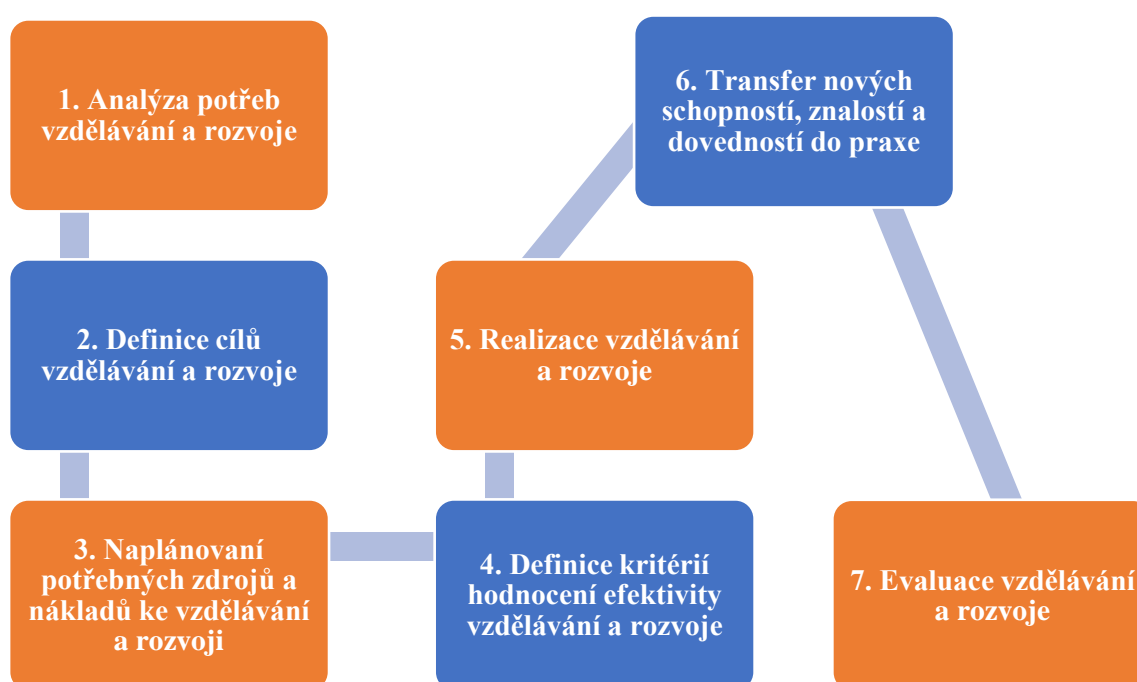
Osvojení nových znalostí, dovedností a schopností pro výkon jiné práce než doposud, například v případě přeřazení v rámci organizace z útvaru lidských zdrojů (z angl. Human Resources – HR) do oddělení vztahů s veřejností (z angl. Public relations - PR).

4. Dodatečné vzdělávání (např. rozšiřování kvalifikace)

Osvojení nových znalostí, dovedností a schopností nad rámec požadavků současného pracovního zařazení pro zvýšení uplatnitelnosti v rámci organizace i mimo ni.

1.3 Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou stěžejní pro úspěch každé firmy. Zkušené vedoucí pracovníky, kteří například odcházejí do důchodu je potřeba nahradit novou krví, a to ideálně z řad stávajících zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů tedy nejenom vylepšují schopnost člověka vykonávat stávající práci, ale také ho připravují na možné povýšení a převzetí nových odpovědností. Aby se takový člověk dokázal s nadcházejícími odpovědnostmi poprat, je potřeba ho řádně připravit, a to dle předem nastaveného procesu vzdělávání a rozvoje. Jak je vidět na Obrázku 2, skládá se tento proces ze sedmi základních fází (Troger 2021; Šikýř 2016).



Obrázek 2: Etapy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Troger 2021; Šikýř 2016)

V počáteční fázi procesu vzdělávání a rozvoje je potřeba jasně stanovit, na jakou pozici by se měl zaměstnanec připravovat a vytipovat znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k efektivnímu výkonu pozice. Stejně tak je potřeba vybrat právě takového zaměstnance, který má potenciál pozici zvládnout.

Cílem další fáze je jasně definovat cíle vzdělávání a rozvoje. Každý z těchto cílů by měl odpovídat SMART konceptu, jinými slovy být specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní a časově ohraničený. SMART cíl by tedy mohl v kontextu vzdělávání a rozvoje vypadat následovně: pro jmenování do pozice marketingového manažera má zaměstnanec ukončit

vzdělávací a rozvojový program do konce roku 2022 s minimálním výsledkem 90 %, čímž prokáže schopnost výkonu pozice.

Fázi plánování zdrojů a nákladů potřebných ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců má na starost na rozdíl od ostatních fází, kde se mohou zapojit i jiní nadřízení pracovníci, výhradně HR oddělení. Je potřeba naplánovat kde, kdy, jak a kým bude zaměstnanec vzděláván. Zaměstnanec může být vzděláván za pomoci následujících metod (Troger 2021):

- *on the job training* (v překladu: vzdělávání na pracovišti), což je mentoring a koučink nadřízeným,
- *off the job training* (v překladu: vzdělávání mimo pracoviště), jež je externím vzděláváním za pomoci jiné organizace,
- *training near the job* (v překladu: vzdělávání u pracoviště), která zahrnuje mimopracovní projekty.

Do této fáze se také řadí výpočet nákladů na vzdělávání a rozvoj, kam se zahrnují například náklady spojené s absencí zaměstnance na pracovišti a také náklady na samotné vzdělávání a rozvoj (úhrada jiným organizacím za předání znalostí, pronájem prostorů, náklady na tréninkové materiály apod.).

V další fázi jasně stanovíme kritéria pro vzdělávání a rozvoj. Nadřízený trénovaného zaměstnance následně přesně stanoví indikátory, které určí, zdali si trénovaný zaměstnanec osvojuje znalosti, schopnosti či dovednosti dle stanového plánu.

Po realizaci samotného průběhu vzdělávacího a rozvojového procesu zaměstnancem dle předem definovaných plánů a cílů, probíhá transfer nových schopností, znalostí a dovedností do praxe. V této fázi by mělo být trénovanému zaměstnanci umožněno zasadit nově získané znalosti a dovednosti do praxe, tedy vyzkoušet si práci, na kterou je připravován za přítomnosti nadřízeného pracovníka, ideálně i mentora. Bez této fáze nemůžeme nikdy mluvit o úspěšném vzdělávání a rozvoji, jelikož právě přenos teoretických znalostí do praxe bývá většinou nejsložitější částí procesu vzdělávání a rozvoje. V případě, že by trénovaný zaměstnanec neprokázal kompetenci vykonávat samostatně novou pozici, je potřeba přehodnotit celý proces vzdělávání a rozvoje a případně změnit použité metody vzdělávání a rozvoje nebo mentora (Troger 2021).

Ve finální fázi probíhá samotná evaluace vzdělávání a rozvoje, která může trvat i několik měsíců. Testy a dotazníky, které se dříve pro evaluaci vzdělávání a rozvoje používali, jsou

dnes již pokládány za zastaralé. Za nejlepší a nejcennější formu evaluace se dnes považuje zpětná vazba, a to jak od nadřízených, tak i podřízených zaměstnanců (Troger 2021). Toto tvrzení je podloženo osobní zkušeností autora. Právě zpětná vazba od podřízených zaměstnanců je velmi prospěšná a cenná, přeci jen, nikdo by nechtěl pracovat pro šéfa, který si necení názorů a poznámek svých podřízených.

1.4 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Výběr správné metody vzdělávání a rozvoje je klíčový pro úspěšné dokončení vzdělávacího a rozvojového procesu zaměstnancem. Metoda vzdělávání a rozvoje by měla být vybrána na základě pozice, na kterou se zaměstnanec připravuje. Šikýř (2016) rozlišuje tyto metody do dvou skupin a to vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Troger (2021) člení tyto metody dále na metody na bázi vzdělávání, metody na bázi zkušeností a metody na bázi zpětné vazby (viz Tabulka 1). Výhody a nevýhody jednotlivých metod, jsou poté detailněji zachyceny v Tabulce 2.

Tabulka 1: Klasifikace metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Kategorie	Metody na bázi vzdělávání	Metody na bázi zkušeností	Metody na bázi zpětné vazby
Vzdělávání na pracovišti	X	- Instruktaž - Pověření úkolem	- Koučink
Vzdělávání mimo pracoviště	- Přednášky - Semináře - E - learning	- Případové studie - Outdoorové aktivity	X

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Troger 2021; Šikýř 2016)

Metody vzdělávání na pracovišti zahrnují instruktáž, pověření úkolem a koučink. *Instruktaž* při výkonu práce je metodou, kdy zaměstnanec pozoruje a napodobuje práci školitele. Školitel pověří zaměstnance úkolem, který musí splnit za pomoci doposud získaných znalostí, dovedností a schopností. V případě *koučinku* jde prakticky o předávání zkušeností školitele rozvíjenému zaměstnanci (Šikýř 2016).

Na rozdíl od metod na pracovišti jsou metody vzdělávání mimo pracoviště hromadné, nikoliv individuální. Do této kategorie lze zařadit přednášky, semináře, případové studie a outdoorové aktivity. *Přednášky a semináře* spoléhají na rychlé a hromadné předání znalostí školitele zaměstnancům. *Případová studie* spoléhá na řešení modelového problému, který by mohl zaměstnance někdy v praxi potkat. V případě metody *outdoorových aktivit* jde

prakticky o učení formou sportovních či jiných venkovních aktivit, které rozvíjejí schopnosti jako komunikace, analýza, předvídání, organizování, koordinování nebo kooperování (Šikýř 2016; Troger 2021).

Výhody a nevýhody jednotlivých metod jsou poté zachyceny v Tabulce 2.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody jednotlivých metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Metoda	Výhody	Nevýhody
Přednášky a semináře	<ul style="list-style-type: none"> - Nenákladné. - Rychlé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Neefektivní (řadu informací zaměstnanec hned zapomene). - Nemotivují (mohou být nudné).
Instruktaž	<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitní. - Menší riziko nedorozumění. 	<ul style="list-style-type: none"> - Náročné z hlediska trpělivosti instruktora.
Pověření úkolem	<ul style="list-style-type: none"> - Podporuje kritické myšlení a týmovou spolupráci. - Prověřuje doposud získané znalosti, dovednosti a schopnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stresové pro zaměstnance. - Poměrně velké riziko nedorozumění.
Případové studie	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora kritického myšlení. - Prověřuje schopnost hodnocení informací. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelové situace a reálná praxe se od sebe typicky liší (různá úroveň stresu, tlak času).
Outdoorové aktivity	<ul style="list-style-type: none"> - Buduje schopnost týmové spolupráce. - Efektivní učení se měkkých dovedností. - Prospěné pro psychické i fyzické zdraví. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riziko poranění a tím pádem pracovní neschopnosti.
Koučink	<ul style="list-style-type: none"> - Vzniká osobní vazba mezi zaměstnancem a mentorem. - Zajištění přesunu know - how. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mentor a zaměstnanec musí být kompatibilní (tzn. vycházet spolu).

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Troger 2021; Šikýř 2016)

Metodou e-learningu se tato bakalářská práce bude zabývat podrobněji v podkapitole 3.1.

2. Úvod pro problematiky digitalizace

Tato kapitola definuje pojem digitalizace a nastiňuje její základní charakteristiky. Dále představuje jednotlivé digitální kompetence, které se od zaměstnanců vyžadují pro efektivní využití digitálních technologií v jejich zaměstnání.

2.1 Definice pojmu „digitalizace“

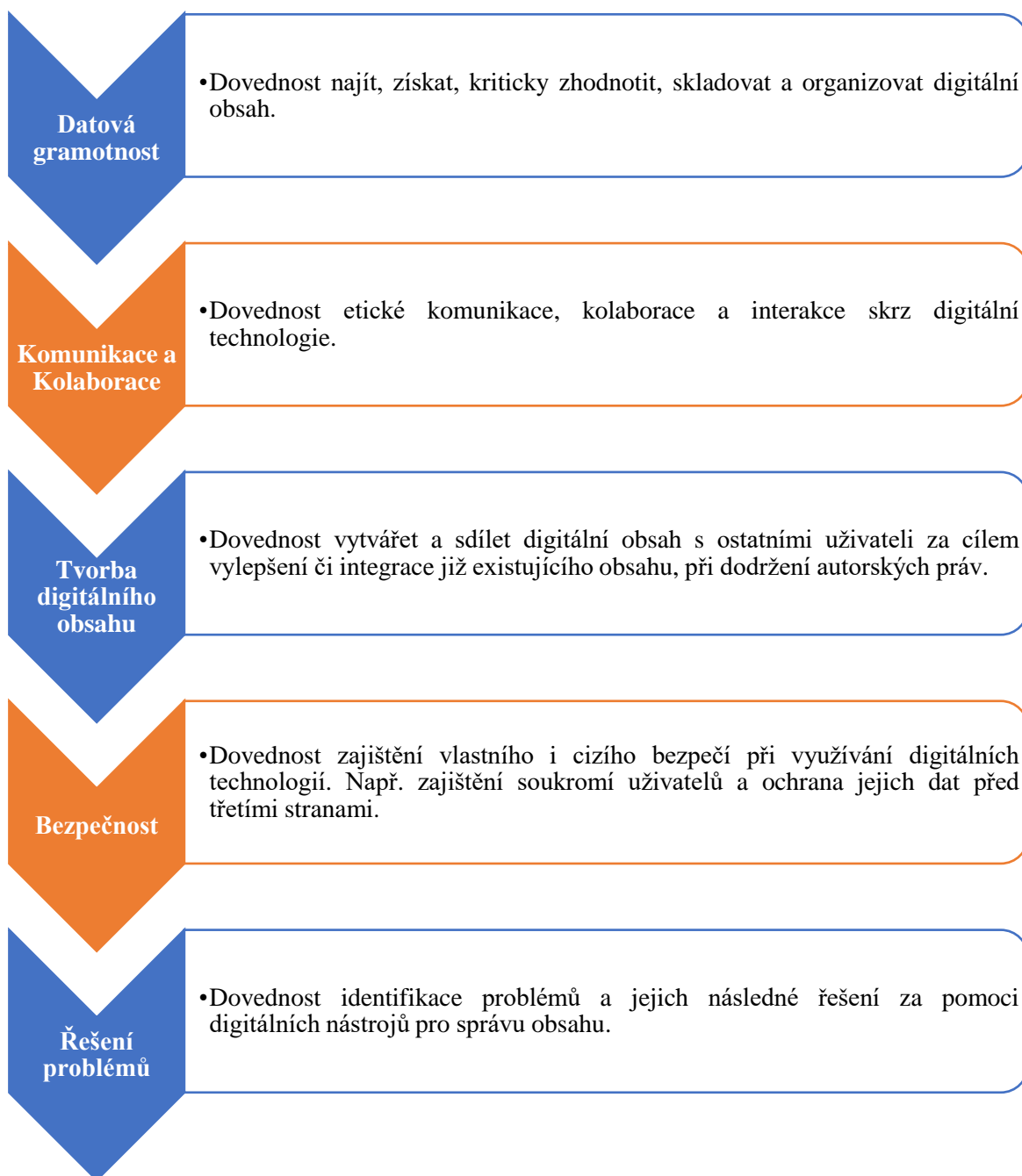
Dle Autio et al. (2020) můžeme *digitalizaci* definovat jako zvýšené organizační či instituční využívání počítačových technologií, které jsou spravovány skrz digitální sítě v rámci podniku, státu nebo jiné instituce. Croon Fors (2010) chápe *digitalizaci* jako abstraktní fenomén přesunu pozornosti člověka od fyzických zdrojů informací, jako například noviny nebo knihy, k digitálním zdrojům informací, jako například internet nebo sociální sítě. Digitalizace má v podstatě tři fundamentální charakteristiky, které ovlivňují a umožňují její využití. Jimi jsou:

- *Přeprogramovatelnost*, kterou se rozumí libovolné upravování jakéhokoliv digitálního obsahu, ke kterému je umožněn administrátorský přístup v jakýkoliv daný moment, a to zejména v kontextu nových poznatků, úprav chyb v původním souboru nebo také změny jeho designu.
- *Infrastrukturální volnost*, kterou se rozumí volnost plynutí digitálního obsahu přes hranice jednotlivých států. V případě zveřejnění jakéhokoliv digitálního obsahu na internet, je umožněn přístup k těmto souborům prakticky komukoliv na světě, pokud nejsou soubory opatřeny heslem nebo jinou šifrovací metodou.
- *Nedotknutelnost*, kterou se rozumí nevázanost digitálního obsahu k jakékoliv lokalitě a samozřejmě jeho celkový abstrakt. Jednoduše řečeno digitální obsah není možné vzít do ruky či s ním fyzicky manipulovat (Autio et al. 2020).

2.2 Digitální kompetence

Dle Černého (2019) můžeme pojem *digitální kompetence* definovat jako znalost a schopnost člověka využívat digitální technologie. Jako *digitálně kompetentního člověka* si podle Vuorikari et al. (2016) lze představit takového člověka, který umí používat digitální technologie na vyhledávání a hodnocení informací, komunikovat a spolupracovat s ostatními skrz digitální technologie a tvořit, spravovat či sdílet digitální obsah s dalšími

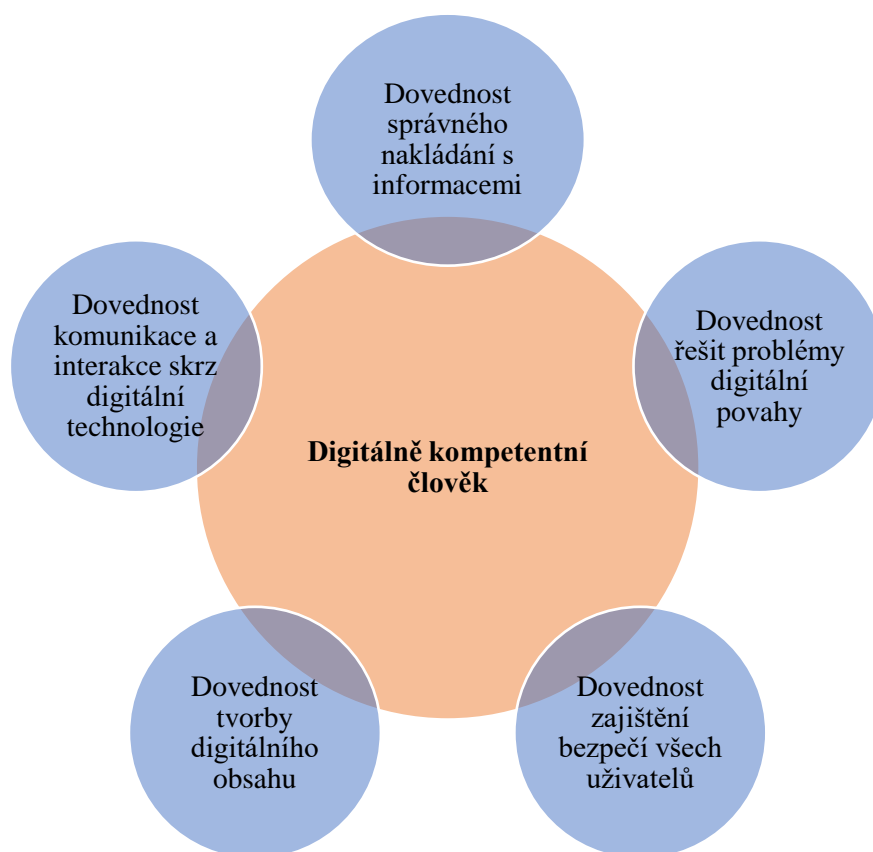
lidmi, při zachování vlastního i cizího bezpečí. Vuorikari et al. (2016) uvádí v souvislosti s touto definicí rámec digitálních kompetencí zvaný *DigiComp*, který rozděluje digitální kompetence člověka do pěti zásadních kategorií (viz Obrázek 3).



Obrázek 3: Digitální kompetence člověka podle evropského rámce *DigiComp*

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vuorikari et al. 2016)

Pro lepší představu zjednodušuje Obrázek 4 popis digitálních kompetencí a aplikuje je na konkrétní subjekt.



Obrázek 4: Profil digitálně kompetentního člověka

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vuorikari et al. 2016; Černý 2019)

2.3 Využití digitalizace ve vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů

Dle Cantoni a Mangia (2019) přináší *digitální technologie* obrovskou příležitost pro personalisty přispět do firmy pozitivní změnou v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to díky zavedení nových vzdělávacích systémů, které dokážou oslovit zaměstnance napříč několika generacemi. *Digitální technologie* můžeme definovat jako elektronické pomůcky, zařízení, systémy nebo zdroje, které skladují či zpracovávají data, jako například sociální sítě, online počítačové hry nebo mobilní telefony (Victoria State Government 2019).

Právě v době, kdy je získávání kompetentních zaměstnanců velmi obtížné, je o to důležitější zajistit, aby zaměstnanci s potenciálem ve firmě zůstali a také, aby byl jejich potenciál náležitě rozvinut a aplikován v praxi. K dosažení tohoto požadavku mohou velmi napomoci již zmiňované digitální technologie. Cantoni a Mangia (2019) vidí ve využívání digitálních technologií především tyto výhody:

- První výhodou je zvýšení přímocárosti a sjednocení předávaných informací. Digitální technologie tedy prakticky zajišťují, že budou každému trénovanému zaměstnanci předány stejné informace, ve stejné kvalitě, stejném pořadí a ve stejném znění, což zamezí nesrovnalostem a následným zmatkům při výkonu práce, na kterou je zaměstnanec připravován.
- Další výhodou je samozřejmě spoření nákladů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Pokud by se firma rozhodla digitální technologie v rozvoji nevyužívat, načítaly by se jí náklady při vzdělávání a rozvoji každého dalšího zaměstnance na danou pozici. Do těchto nákladů lze zařadit například: tisk tréninkových materiálů, náklady spojené se „ztraceným“ časem mentora, kdy rozvíjí dalšího zaměstnance místo toho, aby se naplno a produktivně věnoval vlastní práci a v neposlední řadě také náklady na vzdělávání mimo pracoviště rozvíjeného zaměstnance. V případě, že se firma rozhodne digitální technologie použít, musí vynaložit pouze jednorázové náklady jako například naprogramování e-learningové lekce. Každý zaměstnanec, který bude poté na konkrétní pozici rozvíjen, zhlédne tuto lekci bez jakýchkoliv přidaných nákladů.

Dle Cantoni a Mangia (2019) je i vzájemná soutěživost mezi jednotlivými uchazeči velmi důležitá. Interaktivní cvičení, simulované rozhovory, či kvízy, které jsou bodované, motivují jednotlivé zaměstnance k získání lepších výsledků než jejich kolegové, což napomáhá jejich soustředění během celé lekce. Výsledky lekcí mohou následně napomoci nadřazeným pracovníkům, vybrat toho správného kandidáta. Ten, kdo si v plnění jednotlivých úkolů vedl nejlépe, by měl teoreticky být ten, kdo se na nabízenou pozici nejvíce hodí.

Jako jednu z hrozeb vidí Cantoni a Mangia (2019) počáteční nepřijetí digitálních rozvojových lekcí, a to především u starších lidí. Vlastní zkušenost autora potvrzuje, že tato hrozba je velmi reálná, ale také překonatelná. Stačí přesvědčit jednoho zaměstnance elegantního věku, aby si například lekci ve virtuální realitě vyzkoušel a následně sdílel své pocity se svými vrstevníky. Právě díky *gamifikaci*, tedy učení hrou ve formě digitálních lekcí (Armstrong a Landers 2018), je skoro zaručeno, že bude mít pozitivní dojem a doporučí svým vrstevníkům to také vyzkoušet, na což potvrzuje největší výhodu digitálních vzdělávacích lekcí: učit se jejich prostřednictvím je prakticky vždy zábavnější než učení se z papíru.

3. Trendy ovlivňující digitalizaci ve vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů

Tato kapitola pojednává o vlivu a uplatnění vybraných digitálních trendů v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Zahrnuje nejen dnes již obecně známé trendy jako např. e-learningové platformy, které využívají i studenti na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, ale i trendy, které se prozatím do praxe valné většiny firem nedostaly jako např. virtuální tréninkové lekce s prvky gamifikace.

3.1 E-learning

Cantoni a Mangia (2019) popisují *e-learning* jako systém, který vytváří podmínky a prostředí pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v digitálním světě. Toto prostředí si uživatel může zobrazit na libovolném chytrém zařízení, jako například počítač, mobilní telefon či tablet. *Chytré zařízení* je tedy jakákoliv digitální technologie, která umožňuje připojení k internetu a zobrazení prostředí pro vzdělávání a rozvoj v požadované kvalitě (Cantoni a Mangia 2019). Šikýř (2016) chápe *e-learning* jako alternativní metodu vzdělávání a rozvoje za podpory informačních a komunikačních technologií, a to zejména multimediálních vzdělávacích programů dostupných prostřednictvím již definovaných chytrých zařízení. Cantoni a Mangia (2019) rozlišují a popisují čtyři základní možnosti nasazení e-learningu:

1. Smíšené vzdělávání (z angl. blended learning)

Smíšené vzdělávání je kombinací dvou vzdělávacích metod, a to standartního vzdělávání ve třídě a nasazení e-learningu. Smíšené vzdělávání zahrnuje výhody obou metod, tedy vyšší koncentraci díky přítomnosti školitele a zároveň vyšší zábavnost a možnost studia, právě toho co studenta zajímá díky e-learningu.

2. Mobilní vzdělávání (z angl. mobile-learning)

Mobilní vzdělávání přizpůsobuje e-learningové prostředí, které je primárně určeno pro stolní počítače chytrým telefonům. Hlavní výhodou této metody je její časová a prostorová flexibilita. Zaměstnanec nemusí být ani v kanceláři, ani za počítačem a může si tím pádem e-learning otevřít například ve vlaku či autobuse když jede do nebo z práce. Tento čas může nyní zaměstnanec produktivně využít. Je ovšem potřeba mít na paměti, že správná konfigurace a optimalizace vzdělávacího prostředí je klíčová pro efektivnost této metody.

3. Cloud computing

Tato metoda spočívá ve vytvoření virtuálního vzdělávacího prostředí, kam může každý uživatel přidat vlastní vytvořené e-learningové lekce a ty za úplaty poskytovat dalším uživatelům. Většinou nemá ve firmách praktické využití, jelikož nemáme žádnou záruku správnosti uvedených informací. Využívá se spíše pro volnočasové aktivity, které s profesním životem nijak nesouvisí. Příkladem takového prostředí může být Skillshare či Nebula.

4. Velký otevřený online kurz (z angl. Massive Open Online Course - MOOC)

MOOC je jakýkoliv online kurz, do kterého může uživatel vstoupit bez vstupního poplatku, z jakéhokoliv místa a kteréhokoliv zařízení. Podstatou této metody je bezplatné sdílení informací mezi uživateli se stejnými zájmy. Typicky je možné v MOOC najít informace a názory jak expertů, tak amatérů z komunity. Výhodou oproti Cloud Computing je vyšší spolehlivost informací, jelikož může být jakákoliv chybná informace opravena jiným uživatelem. Za MOOC lze považovat i např. některé subreddity na sociální síti Reddit.

Šikýř (2016) uvádí jako hlavní přednost e-learningu jeho atraktivnost a názornost, jelikož jsou informace příjemci (zaměstnanci) zprostředkovány rozmanitou formou, která je lépe uchopitelná pro lidský mozek jako například obrázky, grafy, tabulky či videa. E-learning je možné aplikovat skupinově i individuálně, jak je vidět již z metod, které popsali Cantoni a Mangia (2019). Při počáteční investici a naprogramování e-learningových lekcí je nutno myslet na několik základních zásad:

1. Jakýkoliv e-learningový program by měl kromě zobrazení jednotlivých lekcí také uživateli poskytovat průběžný přehled o tom, které lekce již zvládnul, a to s okamžitou zpětnou vazbou a doporučením dalšího postupu (např. hodnocení 5 z 10 bodů → nedostatečné → nutno lekci zopakovat).
2. Program by měl také umožnit zapojení lektora s oprávněním přidávat dodatečné lekce či umožnit přímou komunikaci s uživatelem (Šikýř 2016). Stejně jako kterákoliv jiná vzdělávací a rozvojová metoda, nezaručuje ani e-learning, že se příjemce opravdu něco naučí. Vyšší zábavnost je pro e-learning typická, ovšem informace které příjemci zůstanou v hlavě, mohou být zcela irelevantní oproti tomu, co by se měl naučit (Šikýř 2016). Skvělý příklad pro tento případ je dnes již virální video dostupné na sociální síti YouTube pod názvem První dny v McDonald's, aneb

jak Katka zapomněla na okurku. Toto video, které původně sloužilo jako e-learningová lekce úvodní orientace pro soukromé účely McDonald's restaurací bylo z e-learningových lekcí vyřazeno právě z důvodu, že si příjemci zapamatovali hlavně vtipnou frázi "nezapomeň na okurku". Naopak správné složení burgeru, které bylo pointou segmentu videa, příjemcům ihned vyšumělo z hlavy. Je nutno ovšem brát v potaz, že design e-learningových lekcí ušel na posledních zhruba 15 let od vydání videa dlouhou cestu. Nalezení toho správného programátora a zaplacení přijatelné ceny za naprogramování či natočení lekce je klíčové a ovlivní do značné míry kvalitu předávaných informací touto metodou.

3.2 Sociální sítě

„Sociální sítě a jejich všestranné využití jsou logickým vyvrcholením stále se zlepšujících technologií a dnešního zrychleného způsobu života. Počet uživatelů na sociálních sítích výrazně narůstá a netýká se to jen nastupující generace“ (Horváthová et al. 2016, s. 296). *Sociální síť* je služba, která je založena na digitálních technologiích a nabízí tři základní možnosti pro uživatele, a to: možnost vybudování veřejného či polo-veřejného (např. soukromý profil na Instagramu) profilu člověka, možnost nalezení profilu jiných uživatelů, možnost prohlížení těchto profilů a možnost komunikovat s majitelem jiného profilu (Boyd a Ellison 2007).

Sociální sítě můžeme roztrždit do celkem třech kategorií (viz Tabulka 3).

Tabulka 3: Klasifikace sociálních sítí

Typ sociální sítě	Hlavní cíl	Příklady
Osobní sociální sítě	- Primárně určeny pro vytváření osobních či firemních profilů.	- Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter.
Profesní sociální sítě	- Diskuse mezi profesionály, či nalezení vhodných uchazečů.	- LinkedIn, Teamio.
Zájmové sociální sítě	- Sdružují uživatele se stejnými zájmy.	- ČSFD, Reddit.

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Horváthová et al. 2016)

Jelikož sociální sítě využívá každým dnem více lidí, je přirozené, že se dostávají i do pracovní sféry a otevírají tak nové možnosti pro personalisty a manažery (Horváthová et al. 2016). Jednou z hlavních výhod sociálních sítí je, že dokáží posunout komunikaci

v organizaci na mnohem rychlejší a účinnější úroveň. Manažeři mohou prostřednictvím sociálních sítí informovat zaměstnance například o novinkách v provozu, výsledcích firmy (konkrétní čísla ovšem nalezneme pouze zřídka) nebo o aktuálně platných opatřeních proti pandemii Covid-19, které často začínají platit ze dne na den a proto je rychlé sdělení informací kritické. Sociální sítě je samozřejmě možné využít i pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Konkrétní možnosti z praxe jsou popsány v kapitole 4 této práce.

Firmy si mohou vybrat, zdali využijí některou z veřejných sociálních sítí nebo vytvoří vlastní *vnitropodnikovou sociální síť*. Do vnitropodnikové sociální sítě se ovšem uživatelé mohou přihlásit ve většině případů pouze z práce, což likviduje pointu propojování nadřízených a podřízených skrz takovou síť. Nejdůležitější je, aby si jakoukoliv informaci zobrazilo co nejvíce zaměstnanců za co nejkratší dobu a to i mimo jejich pracovní dobu. Malé a střední podniky (MSP) proto raději volí veřejné sociální sítě a to takové, které umožňují skrytí obsahu před nežádoucími uživateli a takové, kde má již většina uživatelů založený profil (Horváthová et al. 2016; Cantoni a Mangia 2019). Dnes je ideální sítí pro tyto účely Instagram, který měl k třetímu kvartálu roku 2021 celosvětově 1 460 miliónů uživatelů a nabízí možnost skrytí obsahu před uživateli, kteří nejsou zaměstnanci firmy (Iqbal 2021).

S využíváním veřejných sociálních sítí se ovšem pojí i určitá rizika. Při potvrzení žádosti o sledování si může správce profilu sice zobrazit profil zájemce, ale nemůže si nikdy být jistý, zdali je to opravdu on, jelikož je tvorba falešných profilů jednoduchá a také mohou být prakticky nerozpoznatelné od opravdového profilu zaměstnance. Další velkou hrozbou je odcizení samotného účtu firmy třetí osobou. Tato třetí osoba se může poté vydávat za správce profilu a například nalákat sledující účtu, aby klikli na link, který jim do jejich zařízení stáhne škodlivý program nebo jiný typ viru, což může vést k dalšímu odcizení dat (Horváthová et al. 2016; Cantoni a Mangia 2019).

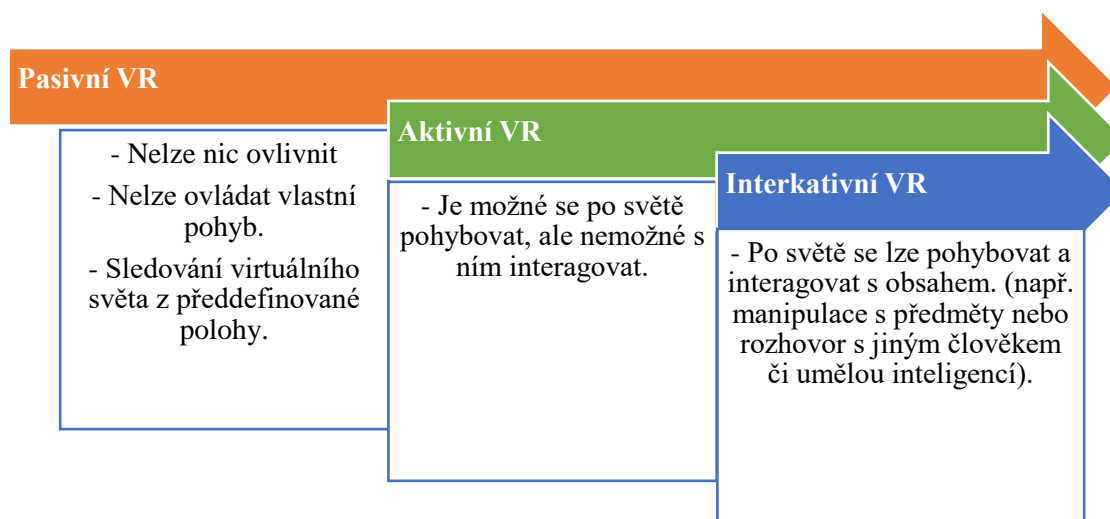
Těmto hrozbám lze ovšem jednoduše předejít dodržováním několika základních zásad. Správce účtu by si měl vždy fyzicky ověřit, že účet kterému uděluje přístup opravdu patří dotyčnému zaměstnanci. Na sociální sítě by se také neměli nikdy zveřejňovat žádné osobní údaje zaměstnanců v souladu GDPR a heslo na firemní účet by mělo být dostatečně sofistikované, aby zabránilo odcizení účtu. Při dodržení těchto jednoduchých zásad drasticky snižujeme možný negativní přínos sociálních sítí a umožní nám využití jejich největší výhody: rychlá a efektivní komunikace v kontextu vzdělávání a rozvoje, poskytnutí zpětné

vazby či pochval nebo jiných relevantních informací (Horváthová et al. 2016; Cantoni a Mangia 2019).

3.3 Virtuální realita

Dle Stricklanda (2007) můžeme myšlenku *virtuální reality* (dále jen VR od angl. virtual reality) shrnout jako využití digitálních technologií, pro vytvoření simulovaného trojdimensionálního světa, ve kterém může člověk interagovat s objekty, jinými lidmi nebo umělou inteligencí. Copeland (2021) definuje *umělou inteligenci* jako schopnost počítače nebo počítačem ovládaného robota provést úkony, které jsou jinak typické pouze pro inteligentní bytosti, jako například odpovědět na položenou otázku. Jde prakticky o nereálné, digitálně vytvořené prostředí, které člověk vnímá jako reálné, za pomoci kombinace hardwarových a softwarových pomůcek. Merriam-Webster (2016) definuje pojem VR jako simulaci realisticky vyhlíženého iluzivního prostředí, které je uživatelem vnímáno jako prostředí reálné a je mu umožněno s tímto prostředím interagovat.

Ne každá aplikace pro VR ovšem naplňuje tyto definice. Některé aplikace nám umožňují do světa pouze nahlédnout, ale neumožňují žádnou interakci s vytvořeným obsahem. VR můžeme tedy dle Stricklanda (2007) rozdělit do tří stupňů (viz Obrázek 5).



Obrázek 5: Stupně virtuální reality

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Strickland 2007)

Stejně jako do stolního počítače nebo mobilu, může kdokoliv vytvořit jakoukoliv aplikaci i pro VR, tedy samozřejmě i tréninkové lekce. Nasazení VR do vzdělávání a rozvoje

zaměstnanců ve firmě je dalším stupněm v digitalizaci tréninkového procesu firmy. Narozdíl od klasických e-learningových lekcí není možné předpokládat, že by každý zaměstnanec již vlastnil nějaké digitální zařízení, na kterém by mohl bezproblémově VR lekce plnit, jelikož jsou hardwarové nároky na využití VR aplikací mnohem vyšší. Počáteční investice bude tedy mnohem vyšší než u e-learningových lekcí a zdali se opravdu vyplatí, je stále předmětem spekulací.

Stejně jako e-learning vítězí VR lekce v preferencích rozvíjených lidí. Dle článku Rabasca Roepe (2020) preferovalo 78 % z 1600 dotázaných manažerů vzdělávání a rozvoj skrz virtuální realitu nad standartním sezením ve třídě. Tento autor dále uvádí tři největší výhody VR, které vyplynuly ze stejného průzkumu:

1. Trénink ve VR je privátní.

Uživatelé se nestydí dělat chyby, jelikož je nikdo nesleduje a tím rychleji se učí na principu „pokus - omyl“.

2. Zážitek z VR je pohlcující.

Uživatel se nemá šanci soustředit na nic jiného než na výukovou lekci. Prokrastinace či vyrušení upomínkou na mobilu je skoro nemožné.

3. Většině lidem se "rozsvítí".

Dle studie si až 75 % subjektů uvědomilo, že doteď dělali něco špatně a svoji chybu si uvědomili až při absolvování VR lekce.

Nasazení VR lekce může značně ovlivnit kvalitu vzdělávacího a rozvojového procesu ve firmě. Je to nová, zajímavá a pohlcující technologie s velkým potenciálem. Jejimi hlavními nevýhodami jsou ovšem nákladnost a zdravotní rizika spojená s jejím využíváním pro osoby s některými zdravotními problémy, jako například epileptické záchvaty (Oh a Son 2022). Je nutno dodat, že bezpečnost zaměstnanců by měla být na prvním místě. Pokud se tedy zaměstnanec na využívání VR necítí, neměl by do toho být nucen a raději by měla být vyhledána jiná alternativa.

3.4 Gamifikace

Azevedo Santos et al. (2021) definuje *gamifikaci* jako inkluzi herních mechanik, technik, herního stylu a designu za účelem donucení uživatele řešit předdefinované problémy. Hlavní

myšlenkou gamifikace je motivovat uživatele k lepším výkonům při řešení těchto problémů, a to například skrz přidělování bodů za vyřešený úkol na základě kvality řešení a uplynulého času. Uživatelé mezi sebou mohou soutěžit o přední místa tabulky a porovnávat své výsledky, přičemž se zároveň učí z vlastních i cizích chyb nebo úspěchů.

Za klíčové elementy gamifikace považuje Burke (2014) následující:

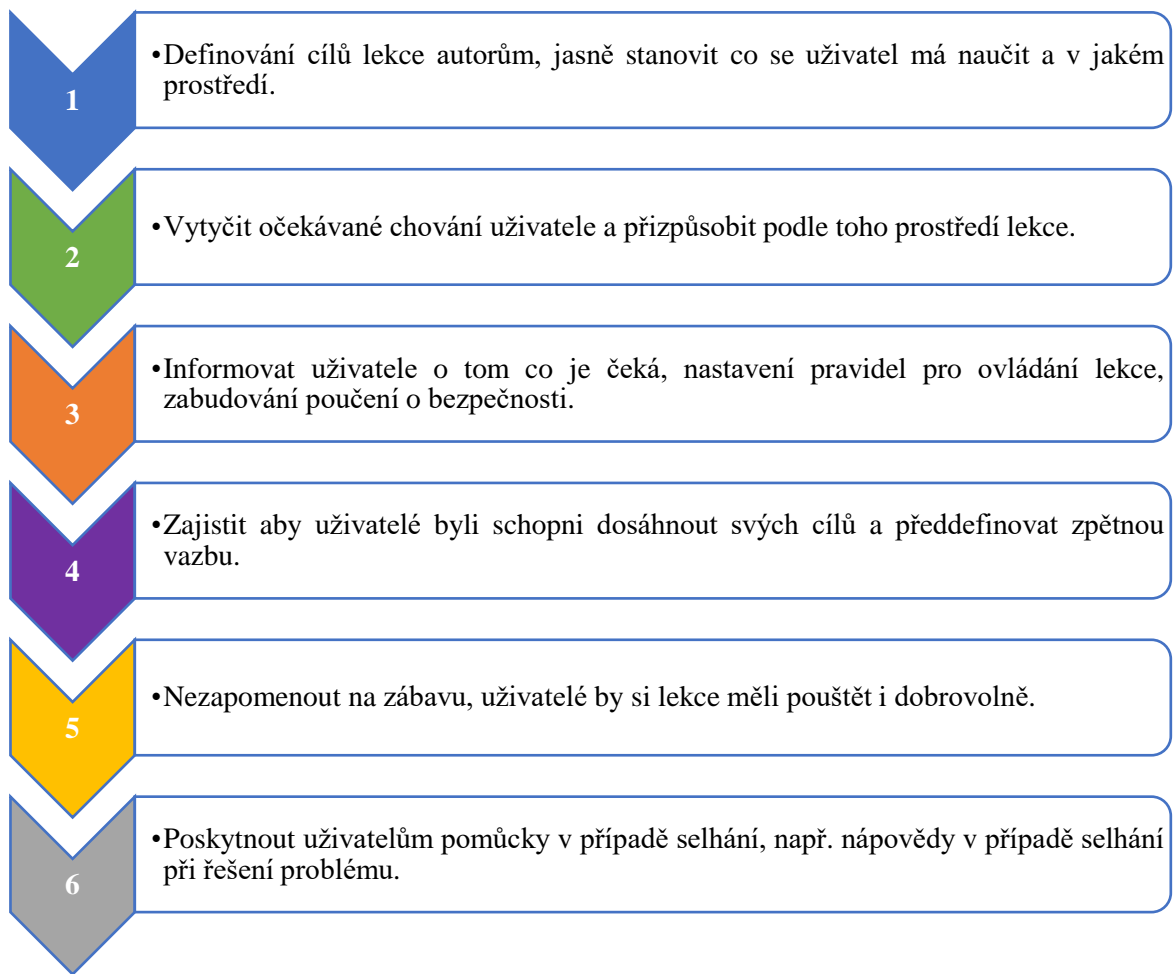
1. Využití herních mechanik jako přidělování bodů a jejich dosazení do výsledkových tabulek.
2. Vytvoření požitku, tedy definování nějakého cíle, který motivuje uživatele pokračovat.
3. Digitální zapojení uživatelů do lekce za pomoci digitálních zařízení.
4. Motivace uživatelů za cílem vývoje nových schopností.
5. Umožnění uživatelům dosáhnout jejich cílů např. skrz možnost opakování lekce.

Je nutno podotknout, že gamifikace jako taková není samotnou vzdělávací a rozvojovou hrou, ale pouze prvkem, který může být využit k vytvoření takové hry. Jednoduše řečeno pokud se vezme výuková lekce ve VR a přidají se k ní gamifikační prvky, vznikne vzdělávací a rozvojová hra ve virtuální realitě. Právě kombinace interaktivního stupně VR a gamifikace je jedním z nejaktuálnějších trendů ve vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů. Při zavádění VR lekcí s prvky gamifikace by se mělo počínat svědomitě, tedy naprogramovat lekci tak, aby si z ní uživatelé opravdu něco odnesli.

Azevedo Santos et al. (2021) popisuje základní zásady při zavádění takových lekcí do vzdělávacího a rozvojového procesu firmy (viz Obrázek 6). Při dodržení těchto zásad by měl být zajištěn pro zaměstnance kvalitní požitek ze vzdělávání.

Zaměstnanci, kteří se dobrovolně vzdělávají a rozvíjejí a ještě motivují sebe i ostatní se dále vzdělávat a rozvíjet, jsou snem každého manažera. Díky digitálním technologiím se tento sen může stát realitou, není ovšem možné podcenit náročnost přípravy těchto lekcí. Podobně jako u e-learningu je potřeba i při využití VR nebo kombinaci VR s gamifikací vytvořit lekce tak, aby si zaměstnanci odnesli to podstatné a nikoliv např. vzpomínku na velmi krásný virtuální strom.

Účinností trendů zmiňovaných v této kapitole se autor bude zabývat ještě v praktické části této bakalářské práce na základě výsledků dotazníkového šetření z firmy Meki s.r.o.



Obrázek 6: Základní zásady zavádění vzdělávacích a rozvojových lekcí s prvky gamifikace

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Azevedo Santos et al. 2021; Taylor 2019)

4. Digitalizace ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců vybraného podniku

V této části bakalářské práce bude představen chod vybrané restaurace firmy McDonald's ČR Spol. s.r.o. s důrazem na digitalizaci ve vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů. Budou zde také přestaveny výsledky dotazníkového šetření a návrh na vylepšení již zavedených vzdělávacích a rozvojových procesů a procedur.

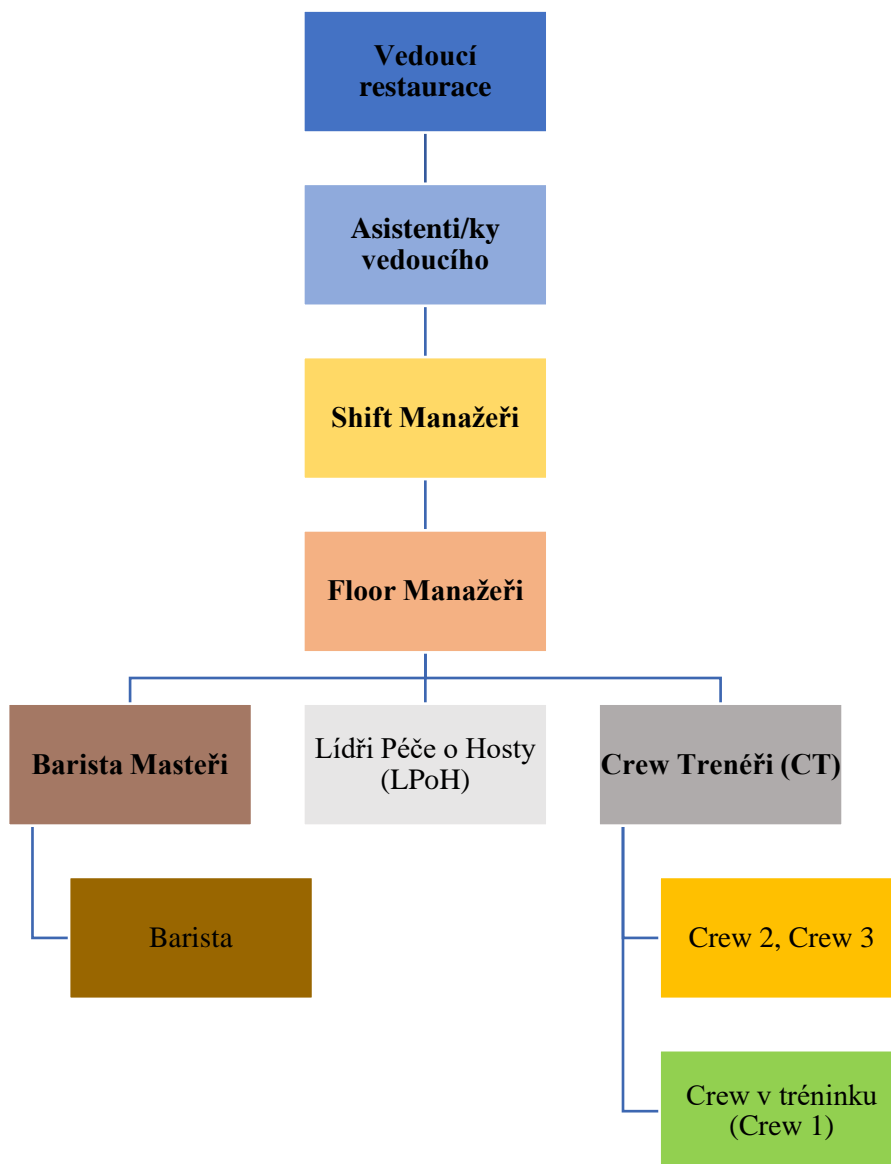
4.1 Představení společností McDonald's ČR Spol. s.r.o. a Meki s.r.o.

Společnost McDonald's je americká firma rychlého občerstvení, která otevřela svou první restauraci v roce 1940 v americkém státě Kalifornie. Již od samého počátku bylo hlavní vizí co nejrychlejší a nejefektivnější obslužení zákazníka při zachování nízkých cen (McDonald's 2021). Díky bezkonkurenčně nejnižším cenám a propracovanému Drive Thru (v překladu: projed' skrz) systému se rozhodli bratři McDonallové prodávat jejich koncept jako *franšizu*, kterou můžeme definovat jako licenci poskytnutou individuálnímu podnikateli, která mu umožňuje použít jméno, produkty, vybavení nebo systém franšizové společnosti v určitém teritoriu za úplaty (Merriam-Webster 2016). Dnes můžeme po celém světě najít zhruba 36 000 restaurací McDonald's ve více než 100 individuálních státech, přičemž první restaurace v České republice byla otevřena roku 1992 v Praze ve Vodičkově ulici. K 7. dubnu 2022 je v České republice provozováno 110 restaurací McDonald's s celkovým počtem zhruba 7200 zaměstnanců (McDonald's 2021).

V současné době jsou všechny restaurace McDonald's v České republice provozovány 21 franšizanty. Právě jednou z těchto franšiz je i firma Meki s.r.o., která provozuje celkem pět restaurací McDonald's (tj. tři v Liberci a dvě v Mladé Boleslavi). Tato firma vznikla 1. června 2012 a v současnosti zaměstnává zhruba 420 lidí. Pro potřeby této bakalářské práce se autor zaměří pouze na restauraci Liberec OC Nisa s pořadovým číslem 57, ve které je zaměstnán na pozici Shift Manažera.

4.2 Organizační struktura vně restaurace McDonald's ČR Spol. s.r.o.

Pro lepší pochopení praktické části této bakalářské práce je nutno představit organizační strukturu restaurace, která je stejná ve všech restauracích McDonald's v České republice (viz Obrázek 7).



Obrázek 7: Organizační struktura vně restaurace McDonald's ČR Spol. s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mzdového řádu Meki s.r.o. 2022)

Následující popis jednotlivých pracovních zařazení vychází ze zkušenosti autora. *Vedoucí restaurace* je zodpovědný/á za chod a výsledky restaurace. V ideálním případě by měl/a pouze delegovat úkoly na jednotlivé články a provádět kontrolu. *Asistent/ka vedoucího restaurace* naplňuje vizi vedoucího restaurace. Je zodpovědný/á za jemu/jí pověřené manažery/ky a vede svěřenou oblast. Je hodnocen/á na základě výsledků vlastní oblasti, zodpovědnosti a na základě výsledků celé restaurace. Asistentů/ek vedoucího může být několik, v ideálním případě dva nebo tři. Asistent/ka vedoucího může mít na starost i více oblastí naráz, je poté na něm/ní, aby efektivně delegoval/a manažery/ky v těchto oblastech a zajistil/a jejich funkčnost. Oblasti, které vede asistent/ka vedoucího, zpravidla zahrnují:

- Quality (v překladu: kvalita) – odpovědnost za bezpečnost potravin, skladové zásoby, funkčnost strojů.
- People (v překladu: lidé) – odpovědnost za plánování a získávání lidských zdrojů.
- Training (v překladu: trénink) – odpovědnost za tým Crew Trenérů (dále už jen CT), dodržování standardů, vzdělávání a rozvoj Crew a CT.
- Guest experience (v překladu: zákaznická zkušenost) – odpovědnost za Lídry Péče o Hosty (dále už jen LPoH), McCafé, kvalitu produktů, rychlost obsluhy, zpětnou vazbu od zákazníků.

Shift Manager/ka (v překladu: vedoucí směny) je oprávněn/a samostatně vést směny na základě absolvování specializovaného kurzu na centrále McDonald's ČR Spol. s.r.o. a jmenování do této pracovní pozice. Úkolem Shift Manažera/ky je během jeho/její směny zajistit stálý, hladký a ziskový provoz restaurace. Je hmotně zodpovědný/á za jakoukoliv škodu, která nastane během jeho/její směny. Může delegovat úkoly na všechny stupně hierarchie a to včetně asistentů či asistentek a také vedoucího restaurace. Je páteří pro všechno dění v restauraci z pohledu zákazníka.

Floor Manager/ka (v překladu: vedoucí oddělení) je pravou rukou Shift Manažera/ky. Vede jemu svěřený úsek restaurace v rámci směny, tedy kuchyň či servis. Jako Floor Manažer/ka může vystupovat i Shift Manažer/ka, pokud má vedení směny jiný Shift Manažer/ka. V kuchyni je povinen/na zajistit kvalitu a bezpečnost surovin. Na servise je oprávněn/á řešit stížnosti zákazníků a povinen/na tvořit pozitivní zákaznický zážitek.

Crew Trenér/ka (v překladu: školitel/ka personálu) trénuje Crew a Crew v tréninku a kontroluje, aby dodržovali veškeré nastavené standardy společnosti McDonald's. *Crew* (v překladu: personál) je řadový zaměstnanec, který dokáže obsadit kteroukoliv pozici a prokázal znalost standardů McDonald's. Dle platového ohodnocení, které závisí na kvalitě vykonávané práce se tato pozice dále dělí na *Crew 2 a Crew 3*. *Crew v tréninku* neboli *Crew 1* je začátečník, nedokáže samostatně pracovat na všech pozicích. Je potřeba, aby byl/a pod stálým dohledem CT, kteří mu případně osvětlí jeho chyby.

LPoH vytváří příjemnou atmosféru v prostorách pro zákazníky. Je oprávněn/a řešit stížnosti a povinen/na vytvářet pozitivní zákaznický zážitek. *Barista Master* je zkušeným baristou a ekvivalentem CT pro úsek McCafé. Má na starost správný chod McCafé a kalibraci strojů pro výrobu kávy.

4.3 Současný stav vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů na restauraci č. 57

Vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců je špičkový vzdělávací a rozvojový proces zaměstnanců pro každou restauraci firmy McDonald's ČR Spol. s.r.o. klíčový, což je potvrzeno vlastní zkušeností autora. Zaškolení prvních čtyřiceti zaměstnanců společnosti McDonald's v České republice probíhalo v restauraci McDonald's v Mnichově a trvalo měsíc. Po návratu byli tito zaměstnanci ještě nějakou dobu pod dohledem zkušenějších kolegů z Bělehradu (Holeček 2022). Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se za posledních 30 let významně posunul a doba přípravy na samostatnou práci zaměstnance se značně zkrátila. V současné době jsou veškeré tréninkové materiály tvořeny centrálou McDonald's pro Českou republiku v Praze a poskytovány jednotlivým restauracím na základě franšizové smlouvy. Ve využívání těchto materiálů je poté ovšem jednotlivým restauracím dána volná ruka.

Současný vzdělávací a rozvojový systém se na restauraci č. 57 opírá o tréninkové standardy McDonald's ČR Spol. s.r.o. Hlavním pilířem těchto standardů jsou takzvané *čtyři kroky tréninku* (viz Obrázek 8). Stojí zde za zmínku, že nejde o zaškolení nově nastupujících zaměstnanců (viz podkapitulu 1.2). Úvodní orientace v restauraci č. 57 zahrnuje pouze ukázkou pracoviště a seznámení se s standardy z oblasti bezpečnosti a kvality potravin. Naproti tomu jsou čtyři kroky tréninku aplikovatelné na jakýkoliv trénink Crew i manažerů.



Obrázek 8: Čtyři kroky tréninku

Zdroj: Vlastní zpracování

Digitální technologie jsou v současném stavu využívány pouze v prvním kroku tréninku, kde je zaměstnanci přehráno video na firemním e-learningovém portálu, zatímco si školitel připraví stanoviště. Zaměstnanci je následně předvedena práce na stanovišti a v dalším kroku je vyzván, aby si práci sám vyzkoušel. Po určité době, která je různě dlouhá v závislosti na náročnosti stanoviště a schopnostech jednotlivce, je zaměstnanec ohodnocen školitelem na základě *checklistu*. V případě, že checklist vyjde na 90 % a více, je zaměstnanec na novém

stanovišti plně zaučen a potřeba ho neustále kontrolovat zaniká. Také se může v ideálním případě posunout na další stanoviště. Jakmile zaměstnanec získá úspěšné checklisty ze všech stanovišť, je povýšen z pozice Crew 1 do pozice Crew 2 (viz podkapitolu 4.2).

Digitální technologie nejsou momentálně ve vzdělávání a rozvoji manažerských talentů využívány. Manažerské talenty jsou rozvíjeny za pomoci metody koučinku od přímého nadřízeného (viz podkapitolu 1.5) a přednášek, které pořádá centrální vedení McDonald's ČR Spol. s.r.o. na centrále společnosti v Praze.

Při přechodu na platformu Best Burger (v překladu: nejlepší burgr) v prosinci roku 2021 byly do tréninkového systému poprvé představeny lekce ve virtuální realitě s prvky gamifikace. Zhodnocení efektivity jejich nasazení je představeno v podkapitole 4.6.3 této práce.

4.4 Metodika sběru dat

Za účelem naplnění cíle této bakalářské práce proběhl sběr primárních dat na téma vlivu digitálních technologií na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců metodou elektronického dotazování CAWI - Computer Assisted Web Interviewing (v překladu: internetové dotazování pomocí počítače). Tato metoda byla zvolena vzhledem k směnnému provozu zaměstnanců restaurace a také vzhledem k tomu, že mladá generace je více zvyklá na dotazování v elektronické formě. Základní soubor respondentů v rámci tohoto kvantitativního výzkumu tvořili všichni zaměstnanci restaurace č. 57 bez ohledu na jejich pracovní zařazení, věk, délku pracovního poměru nebo druh smlouvy. V této restauraci pracovalo začátkem února 2022 přesně 100 zaměstnanců. Jmenovitě jeden/na vedoucí, dva/ě asistenti/ky vedoucího, čtyři Shift Manažeři/rky, čtyři Floor Manažeři/rky, 18 CT, čtyři Crew 3, 20 Crew 2, 42 Crew 1, jeden/na Barista Master, tři Baristi/ky a jeden/na LPoH.

Strukturovaný dotazník byl vypracován na základě literární rešerše a vlastní zkušenosti autora, přičemž se skládal z celkem 14 uzavřených otázek (viz Přílohu A). Z důvodu ochrany soukromí respondentů byl průzkum anonymní a neshromažďoval žádné jejich osobní údaje.

Dotazníkové šetření bylo zrealizováno v období od 1. do 21. února 2022 prostřednictvím dotazníkového softwaru Survio (tj. verze zdarma). Sdílení odkazu na dotazník probíhalo dvěma způsoby:

- 1) V prostorách pro zaměstnance byly vyvěšeny plakáty s QR kódem, které

motivovaly zaměstnance k vyplnění dotazníku ve volném čase na pracovišti, tedy například o přestávce nebo před začátkem směny. Díky tomuto způsobu bylo získáno 23,9 % z celkového počtu odpovědí.

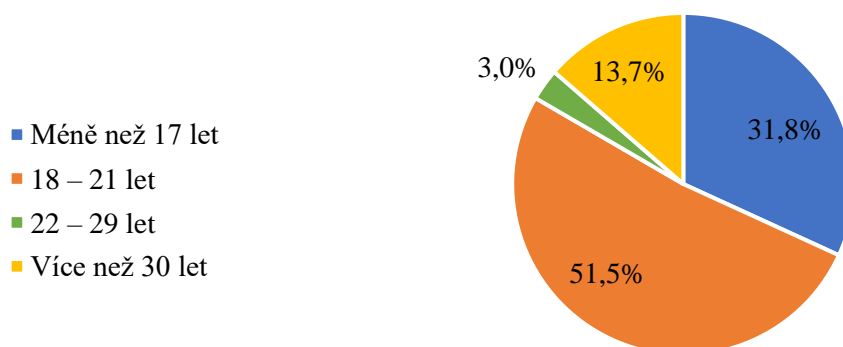
- 2) Prostřednictvím firemního profilu restaurace č. 57 na sociální síti Instagram za pomoci 24 hodinových příspěvků, které rovněž vybízely zaměstnance k vyplnění dotazníku ve svém volném čase mimo pracoviště. Tímto způsobem se podařilo sehnat 76,1 % z celkového počtu odpovědí.

Dotazník celkem vyplnilo 67 respondentů, tedy 67 % ze všech zaměstnanců. Na základě toho, že je návratnost dotazníku vyšší než 60 %, lze konstatovat, že je vzorek reprezentativní a výsledky tohoto dotazníkového šetření odrážejí skutečnou situaci na restauraci č. 57.

Výsledky dotazníkového šetření jsou graficky zpracované v softwaru Microsoft Excel a následně představené v podkapitolách 4.5 a 4.6.

4.5 Představení profilu respondenta

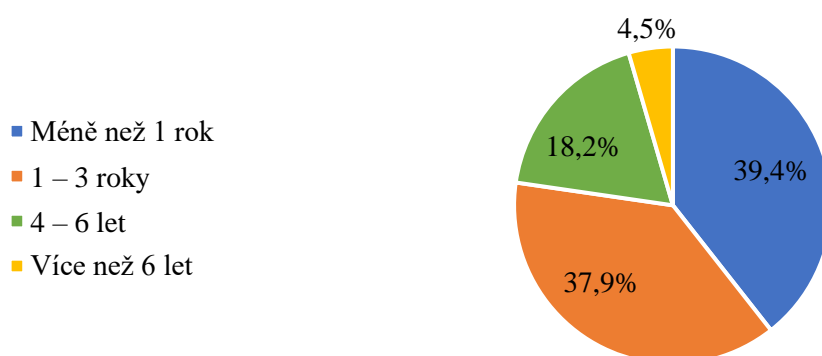
Z výsledků dotazování vyplývá, že je každý druhý respondent ve věku mezi 18 a 21 lety a téměř třetina respondentů (tj. 31,8 %) je ve věku do 17 let. Jak je vidět z Obrázku 9 projevíli nejmenší zájem o účast v tomto průzkumu zaměstnanci restaurace č. 57 ve věku od 22 až 29 let.



Obrázek 9: Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

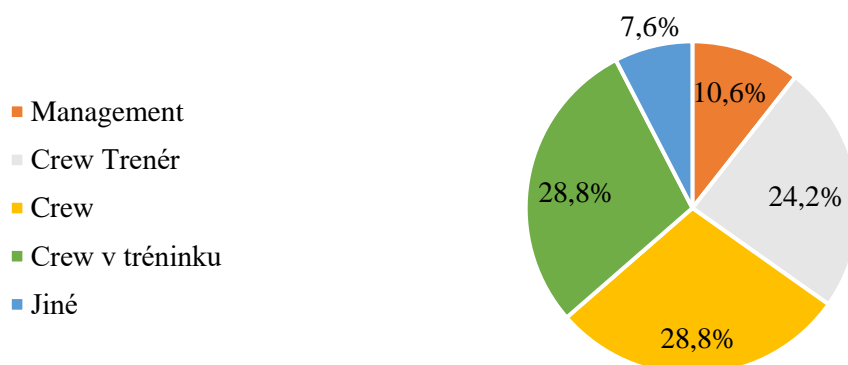
Z Obrázku 10 je již na první pohled vidět, že se firma Meki s.r.o. potýká s nemalou fluktuací a více než tři čtvrtiny lidských zdrojů (tj. 77,3 %) má tendenci pracovní poměr do tří let ukončit. Tento fenomén je způsoben tím, že většina zaměstnanců dané firmy pracuje na dohodu o provedení práce či dohodu o provedení pracovní činnosti a vnímá zaměstnání pouze jako přivýdělek ke studiu. Po ukončení studia tito zaměstnanci zpravidla odcházejí do stálého zaměstnání v jiné společnosti, což je potvrzeno vlastní zkušeností autora. Z toho hlediska je logické, že pouze 3 respondenti (tj. 4,5 %) uvedli, že pracují u firmy Meki s.r.o. více než 6 let.



Obrázek 10: Délka zaměstnání respondentů ve společnosti Meki s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

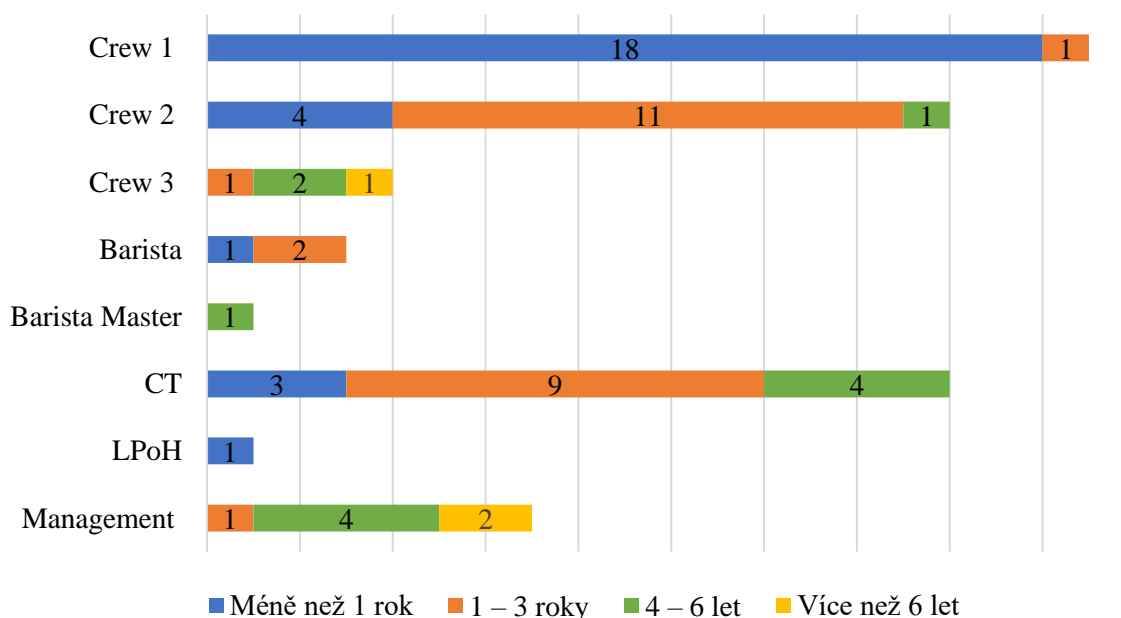
Z Obrázku 11 je zřejmé, že se do průzkumu v prakticky rovné míře zapojili zaměstnanci, kteří byli naposled jmenováni na pracovní pozice Crew, Crew v tréninku a CT, což je jejich nejvyšší dosažené pracovní zařazení. Dohromady stanovili více než tři čtvrtiny všech respondentů. V kategorii „Jiné“ jsou zahrnuti Baristi, Barista Masteři a LPoH, kteří byli zastoupeni v relativně malém počtu (tj. 4,6 %, 1,5 % a 1,5 %).



Obrázek 11: Nejvyšší dosažené pracovní zařazení respondenta

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro podpoření předpokladu o vysoké fluktuaci můžeme zkombinovat otázky 12 a 14 (viz Přílohu A), pro lepší pochopení vlivu faktoru času na pracovní zařazení zaměstnance. Na Obrázku 12 jsou uvedené počty respondentů na jednotlivých pracovních pozicích vzhledem k délce trvání jejich pracovní smlouvy.



Obrázek 12: Pracovní zařazení zaměstnance podle délky trvání pracovního poměru

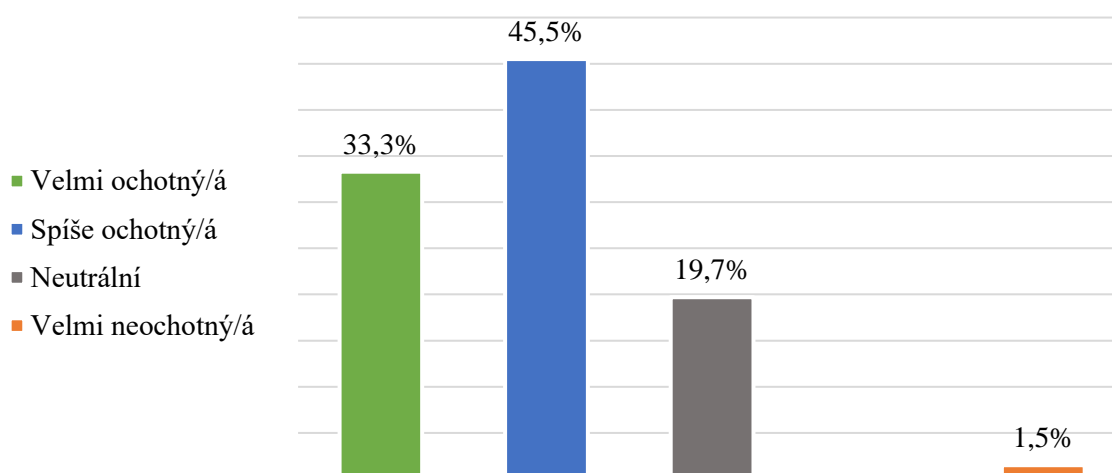
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět z Obrázku 12, je většina zaměstnanců pracujících ve firmě Meki s.r.o. méně než jeden rok zařazena do pozice Crew v tréninku. Pro zaměstnance pracujícího v této firmě do tří let je nejtypičtější pozice Crew 2 nebo CT. Manažerské funkce zastávají v drtivé většině případů zaměstnanci pracující ve firmě déle než 4 roky (tj. Floor Management až Vedoucí restaurace). Jelikož se každý rok polovina zaměstnanců restaurace zcela obmění (tedy polovina skončí a nováčci je nahradí) je špičkový tréninkový proces pro firmu Meki s.r.o. klíčový. Za těchto podmínek je v podstatě zcela nezbytné, aby byli nově příchozí zaměstnanci schopni do roka nahradit odcházející zaměstnance. Potvrzuje to například i situace na škále vyšších pozic jako CT, LPOH nebo Barista, kde 5 respondentů uvedlo, že jsou zařazeni do těchto pozic, ale pracují v Meki s.r.o. méně než 1 rok.

Pro co nejvyšší zefektivnění a zkvalitnění tréninkového procesu používá firma Meki s.r.o. digitální tréninkové nástroje a materiály, které budou představeny a zhodnoceny v podkapitole 4.6 této bakalářské práce.

4.6 Aktuální využití digitálních technologií pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vlastní zkušeností autora je potvrzeno, že pandemie Covid – 19 výrazně přispěla k využívání digitálních tréninkových materiálů pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v restauraci č. 57. Jak lze vidět na Obrázku 13, je ochota zaměstnanců využívat digitální technologie pro jejich vzdělávání a rozvoj na velmi dobré úrovni.



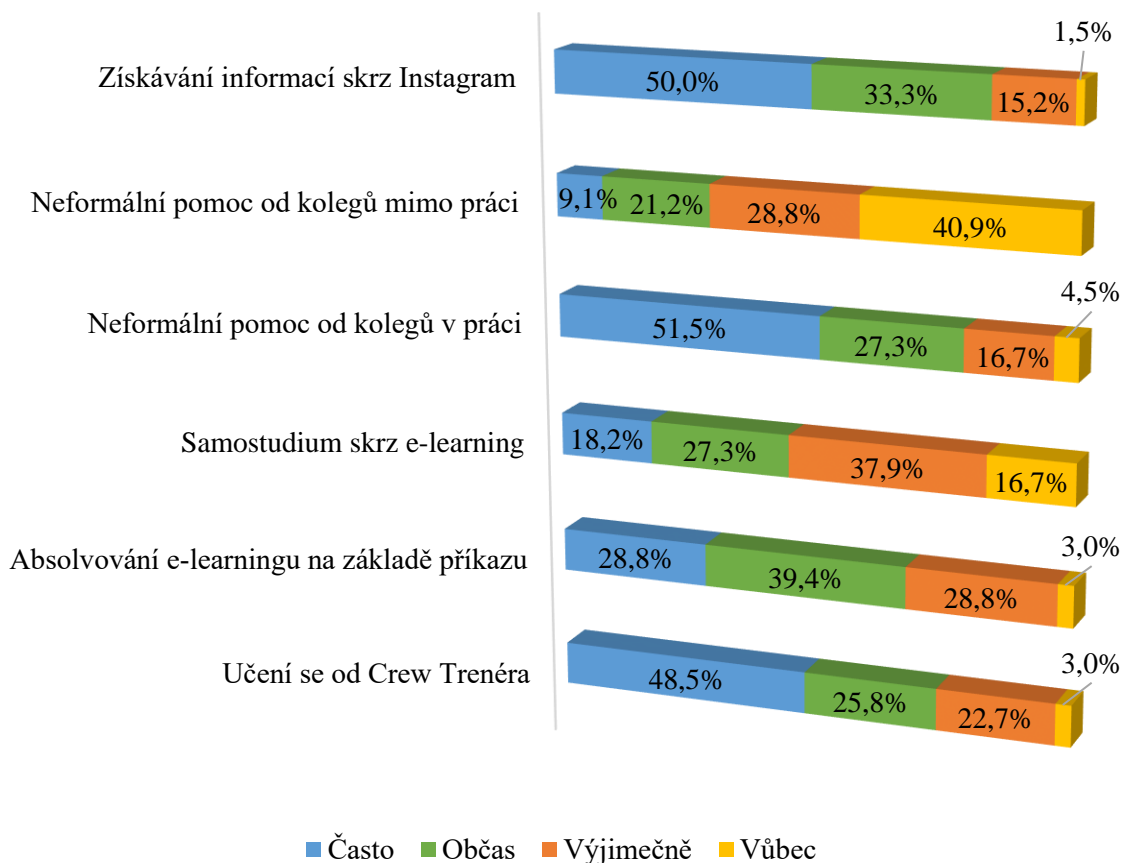
Obrázek 13: Ochota zaměstnanců využívat digitální technologie pro podporu svého vzdělávání a rozvoje

Zdroj: Vlastní zpracování

Lze tvrdit, že nutnost sociálního distancování během pandemie Covid – 19 zapříčinila částečně i vyšší toleranci k digitálním technologiím napříč více generacemi (Fuss et al. 2021), jelikož bylo potřeba využívat digitální technologie pro např. distanční výuku u brigádníků nebo home office (v překladu: práce z domova) u managementu. I přes vyšší zapojení digitálních technologií do vzdělávacího a rozvojového procesu se ovšem nepodařilo přehoupnout se přes jakousi imaginární bariéru a digitální technologie jsou stále používány pouze jako opora pro již tradiční postupy vzdělávání a rozvoje jako například neformální pomoc od kolegů na pracovišti nebo prezenční trénink od CT (viz Obrázek 14).

I přes vysokou ochotu zaměstnanců využívat digitální technologie pro jejich vzdělávání a rozvoj, stále nelze očekávat, že by byli úplně všichni motivováni se vzdělávat prostřednictvím například e-learningových lekcí z vlastní iniciativy. Pouze 45,5 % respondentů uvedlo, že často nebo občas využívají e-learningové lekce z vlastní iniciativy, oproti 68,2 % respondentů, kteří uvedli, že občas nebo často využívají e-learningové lekce na základě příkazu od nadřízeného pracovníka. Nejdominantnějšími metodami vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti Meki s.r.o. jsou aktuálně získávání

informací prostřednictvím firemního profilu na Instagramu, neformální pomoc od kolegů na pracovišti, prostřednictvím osobního kontaktu a také učením se od CT (viz Obrázek 14), což přiměřeně koresponduje s vlastní zkušeností autora.



Obrázek 14: Nejčastější formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Meki s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

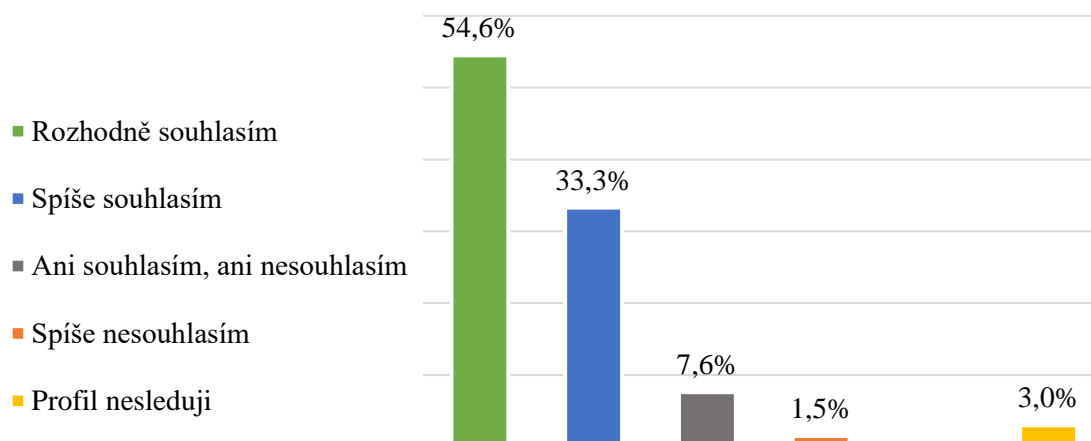
Pro lepší pochopení tohoto trendu bude efektivita jednotlivých digitálních nástrojů a technologií, tedy sociálních sítí, virtuální reality s prvky gamifikace a e-learningu do podrobnosti rozebrána v podkapitolách 4.6.1, 4.6.2 a 4.6.3.

4.6.1 Sociální sítě

Jak je patrné již z Obrázku 14, je získávání informací prostřednictvím firemního profilu na sociální síti Instagram jednou z nejvíce preferovaných metod rozvoje a vzdělávání zaměstnanců restaurace č. 57. Tři čtvrtiny respondentů potvrdily (tj. 74,2 %), že profil McDNisa57/McInstac57 sledují pravidelně z vlastní iniciativy. Zhruba pětina respondentů

(tj. 21,2 %) nahlásila, že profil sledují z vlastní iniciativy jenom občas a pouze 3 % respondentů se přiznalo, že tento profil nesledují vůbec.

V rámci dotazníkového šetření byli zaměstnanci restaurace č. 57 také vyzváni ke sdílení jejich názoru na to, zda sledování firemního profilu jejich zaměstnavatele přispívá k jejich včasnému informování o změnách v pracovních postupech či jiném aktuálním dění na pracovišti (viz Obrázek 15).



Obrázek 15: Míra souhlasu zaměstnanců restaurace č. 57 se zvýšením informovanosti o změnách v pracovních postupech díky sledování podnikového profilu na Instagramu

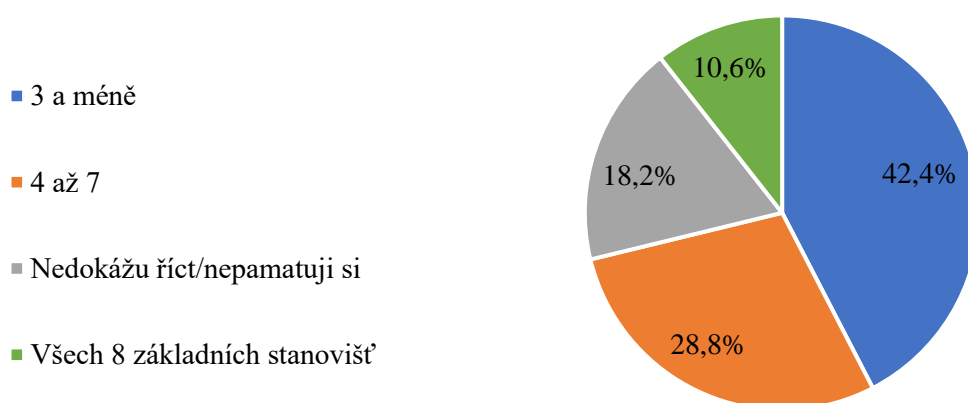
Zdroj: Vlastní zpracování

Reakce respondentů ukazuje na to, že je sdílení informací prostřednictvím sociální sítě velmi přínosné a užitečné, jelikož až 87,9 % respondentů s tímto tvrzením alespoň do určité míry souhlasí. Proti tvrzení se vyjádřilo pouze 1,5 % respondentů, 3 % profil nesledují a 7,6 % zachovalo neutrální postoj k diskutovanému tématu.

Přes firemní profil může management se zaměstnanci probírat širokou škálu informací jako například: cíle a výsledky restaurace, nové pracovní postupy, informace v souvislosti s hygienickými opatřeními, vyhlášení soutěže pro posílení pracovní morálky nebo v neposlední řadě také tvorbu vlastních tréninkových aktivit a materiálů (viz Přílohu B). Vlastní zkušeností autora je potvrzeno, že právě zavedení firemního profilu bylo pro restauraci skvělým krokem vpřed. Zaměstnanci se začali více angažovat do dění na restauraci a jakékoliv pravidlo, které bylo do momentu jeho zmínění na profilu opomíjeno, začalo být ze dne na den dodržováno. Využívání sociálních sítí pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů je v případě restaurace č. 57 názorný příklad toho, jak mohou digitální technologie ovlivnit dodržování pracovních postupů a morálku k lepšímu a napomoci tak managementu k dosažení strategických cílů firmy.

4.6.2 E-learning

E-learning je nejdéle využívanou digitální metodou pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve firmě Meki s.r.o. Tento digitální nástroj je v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy McDonald's ČR Spol. s.r.o. obecně využit pro první představení stanoviště, na kterém se bude nováček následně prezenčně zaučovat. Během prezenčního zaučení už ovšem není nijak využíván a funguje tedy pouze jako podpůrný výukový nástroj. Většina tréninkového týmu (tj. management a CT) nepovažuje využití e-learningu za neoddelitelnou složku vzdělávacího a rozvojového procesu (viz Obrázek 16).



Obrázek 16: Počet stanovišť představených formou e-learningu před začátkem prezenčního zaučení

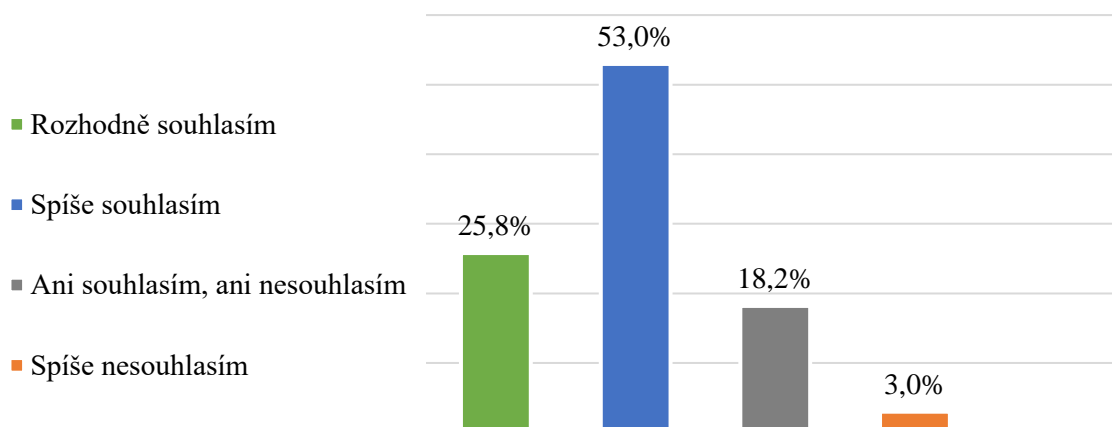
Zdroj: Vlastní zpracování

Navzdory tomu, že by měl být e-learning využit vždy před zaučením na jakémkoliv novém stanovišti v souladu se standardy McDonald's, se tato skutečnost ne vždy v restauraci č. 57 dodržuje. Z Obrázku 16 je zřejmé, že 42,4 % respondentů bylo formou e-learningu představeno maximálně tři stanoviště. Pouze každý desátý respondent sdělil, že mu byla všechna základní stanoviště představena prostřednictvím e-learningové platformy před začátkem prezenčního zaučení na pracovišti. Trochu méně, než pětina zaměstnanců restaurace č. 57 (tj. 18,2 %) si nedokázala na přesné číslo stanovišť vzpomenout.

Nedostatečné využití e-learningových lekcí je pro restauraci č. 57 zatím nerealizovanou příležitostí, jelikož výsledky tohoto průzkumu potvrzují jejich nepochybnou užitečnost z hlediska zaškolování zaměstnanců. Každý druhý zaměstnanec restaurace (tj. 53 %) uvedl, že se při využití e-learningových lekcí doba přípravy na samostatnou práci na stanovišti zkrátila, každý třetí (33,3 %) uvedl, že žádné zásadní změny nezaznamenal. Za zmínku také stojí, že se podle názoru 13,7 % respondentů doba přípravy na samostatnou práci

zaměstnanec naopak prodloužila. Nedostatečné využití e-learningových lekcí v tréninkovém procesu je z tohoto hlediska kontraproduktivní a zaslouží si větší pozornost managementu, jelikož se každá uspořené minuta počítá.

Při práci s potravinami je důležité dodržovat veškerá hygienická pravidla pro prevenci křížové kontaminace surovin, která by mohla zapříčinit nevolnost zákazníka. Tato i jiná pravidla jsou obsažena například v e-learningových lekcích Alergeny nebo Food safety (v překladu: bezpečnost potravin), což jsou lekce, které musí zaměstnanec absolvovat minimálně jednou za rok. V reakci na to byli respondenti vyzváni k vyjádření se k tomu, zda zpětné zhlédnutí e-learningové lekce po fyzickém zaučení přispělo k lepšímu pochopení stanoviště a pomohlo eliminovat chyby, které byly doposud zaměstnancem udělané (viz otázku 7 v Příloze A). Do určité míry vidí přínos ve zpětném zhlédnutí e-learningových lekcí po fyzickém zaučení celkem 78,8 % respondentů a jenom 3 % s tvrzením nesouhlasí. Zhruba pětina (tj. 18,2 %) respondentů zachovala k tvrzení neutrální postoj (viz Obrázek 17).



Obrázek 17: Míra souhlasu s přínosem zpětného zhlédnutí e-learningové lekce po prezenčním zaučení při eliminaci chyb

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze získaných údajů je patrné, že e-learningové lekce zefektivňují proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jejich potenciál by měl být zrealizován do co nejvyšší možné míry nejenom před fyzickým zaučením, ale i v jeho průběhu a také po něm. Pomoc v eliminaci chyb v pracovních postupech, kterou e-learningové lekce nabízí je nenahraditelná a má potenciál napomoci managementu v plnění strategických cílů restaurace.

4.6.3 Virtuální realita s prvky gamifikace

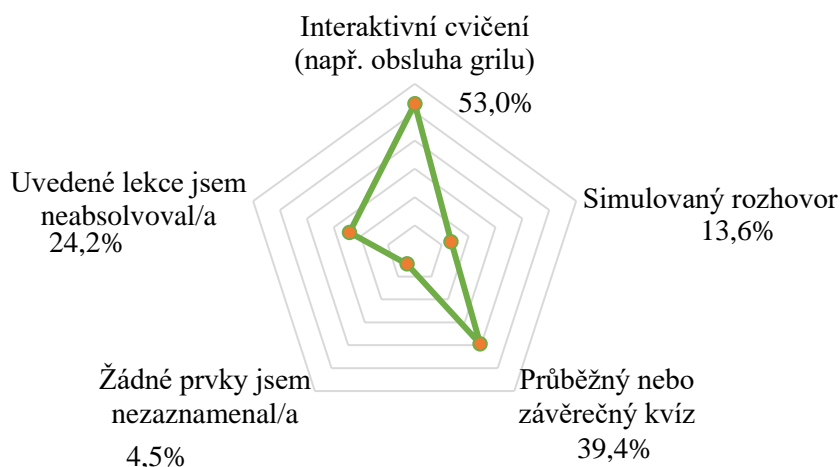
Využití VR pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nejnovějším implementovaným trendem do tréninkového procesu McDonald's ČR Spol. s.r.o.. V rámci přechodu na platformu Best Burger byly centrálou této společnosti v roce 2021 vytvořeny dvě nové lekce ve VR pro usnadnění přeučení standardů na stanovišti gril (tj. lekce Batch Cooker, v překladu: várkový navařovač) a přeučení standardů při přípravě surovin jako sýr, salát, slanina, rukola, cibule atd. (tj. lekce Best Burger) pro pozdější využití. Stejně jako u e-learningových lekcí je využití VR lekcí do jisté míry dobrovolné, ovšem podporované centrálním vedením McDonald's ČR Spol. s.r.o.

Dle získaných výsledků dotazníkového šetření absolvovala obě lekce méně než polovina zaměstnanců (tj. 48,5 %) restaurace č. 57. Dalších 7,6 % respondentů absolvovalo pouze lekci Batch Cooker, která do detailu osvětluje změny v pracovních postupech na stanovišti gril. Pouze 6,1 % respondentů absolvovalo zatím pouze lekci Best Burger. Zbýlých 37,8 % respondentů uvedlo, že neabsolvovalo ani jednu z lekcí a muselo se standardy přeučit bez využití digitálních technologií.

Vzhledem k tomu, že více než polovina respondentů (tj. 56,1 %) už absolvovala VR lekci Batch Cooker, se autor zaměřil na zjištění jejího přínosu do vzdělávacího a rozvojového procesu (viz otázku 11 v Příloze A). Pětina respondentů, která už lekci absolvovala (tj. 19,7 %), potvrdila, že ihned po jejím ukončení byla schopna samostatně pracovat na stanovišti gril bez jakýchkoliv dodatečných rad od nadřízených pracovníků. Největší skupina zaměstnanců se po absolvování této lekce (tj. 39,4 %) dokázala částečně osamostatnit, ovšem potřebovala některé maličkosti dovysvětlit od nadřízeného pracovníka. Stojí také za zmínku, že každý sedmý zaměstnanec (tj. 8,1 %) považoval tuto VR lekci za neefektivní, jelikož se po absolvování lekce nedokázal ihned osamostatnit a potřeboval se prezenčně přeučit s pomocí CT. Pouze 3 % zaměstnanců doposud na stanovišti gril nikdy nepracovala a kvůli tomu nebyla schopna po absolvování lekcí na tomto stanovišti ihned samostatně pracovat.

Atraktivita lekcí ve VR je značně ovlivněna gamifikačními prvky, které může tvůrce do lekce zakomponovat. Tréninkové oddělení centrály McDonald's ČR Spol. s.r.o. odvedlo v tomto směru skvělou práci a vytvořilo obě lekce v interaktivním stupni VR (viz Obrázek 5 v podkapitole 3.3) právě v kombinaci s gamifikačními prvky. Jak už bylo avizováno v podkapitolách 3.3 a 3.4, přispívá gamifikace k příjemnějšímu a významnějšímu vzdělávacímu zážitku.

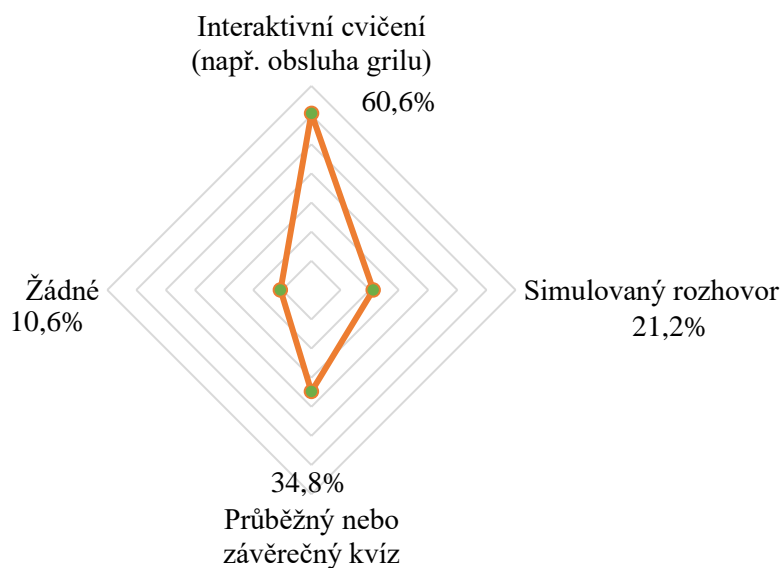
Ve VR lekcích Best Burger a Batch Cooker respondenti konkrétně zaznamenali následující gamifikační prvky (viz Obrázek 18). Bylo jim umožněno zvolit více než jednu odpověď.



Obrázek 18: Nejčastěji zaznamenané gamifikační prvky ve VR lekcích

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byli dále vyzváni ke zhodnocení atraktivnosti gamifikačních prvků zaznamenaných v těchto VR lekcích. Z výsledků dotazování je patrné, že většina respondentů (tj. 89,4 %) uznává potenciál gamifikačních prvků pro zatraktivnění vzdělávacího a rozvojového procesu zaměstnanců v restauraci č. 57. Mezi nimi jsou nejpopulárnější interaktivní cvičení a závěrečné kvízy (viz Obrázek 19). Pouze každý desátý zaměstnanec je názoru, že gamifikační prvky nemají se zatraktivněním vzdělávacího a rozvojového procesu na pracovišti nic společného.



Obrázek 19: Nejatraktivnější gamifikační prvky ve VR lekcích

Zdroj: Vlastní zpracování

Získané výsledky ukazují, že využití VR lekcí Best Burger a Batch Cooker bylo přínosem pro restauraci, jelikož bylo možno alespoň u části respondentů eliminovat čas strávený přeučováním standardů na minimum a došlo k odlehčení zatížení CT týmu. Zaměstnanci si zároveň absolvování těchto lekcí užili, což pozitivně přispělo k jejich sebevědomí na pracovišti a motivovanosti k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Jak už bylo v této práci zhodnoceno (viz Obrázek 17), zpětné zhlédnutí e-learningových lekcí přispívá k eliminaci chyb, které proklouzly pod prsty CT týmu při prezenčním zaučování a tudíž by lekce měli absolvovat i zaměstnanci, kteří jsou už přeučeni, ale lekce ještě neabsolvovali.

4.7 Vize do budoucnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Centrální vedení společnosti McDonald's ČR Spol. s.r.o. v současnosti testuje a plánuje zavést do začátku léta roku 2022 dvě nové digitální platformy podporující proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

První platformou je *Workplace*, která má sloužit jako sociální síť pro zaměstnance všech 21 franšíz McDonald's v České republice. Je to plnohodnotná vnitropodniková sociální síť, která má za cíl propojit zaměstnance jednotlivých poboček a zvýšit jejich motivaci a loajalitu ke značce McDonald's za pomoci pořádání soutěží, sdílení novinek nebo sledování společenského přínosu firmy (např. průběh stavby domu Ronalda McDonalda ve fakultní nemocnici Motol v Praze). *Workplace* je na restauraci č. 57 momentálně spuštěn ve zkušebním režimu. K 17. březnu 2022 bylo na *Workplace* zaregistrovaných již zhruba 96 % zaměstnanců této restaurace. Využívání této platformy je podporováno prostřednictvím managementu, aby bylo možno otestovat přínosy *Workplace* před plošným spuštěním.

Workplace s sebou přináší hned několik výhod, ale i nevýhod oproti dosavadnímu využití profilu McDNisa57/McInstac57 na Instagramu (viz Tabulku 4). Hlavní výhodou *Workplace* je, že nezasahuje v takové míře do osobního života zaměstnance, což se vyplatí hlavně managementu. Pokud zaměstnanci přijde například zpráva přes *Workplace*, může okamžitě poznat, že se jedná o pracovní záležitost. Další výhodou je odolnost vůči nežádoucím uživatelům. Při využívání profilu McDNisa57/McInstac57 narazil autor při kontrole sledujících hned několikrát na nežádoucí profily, tedy profily uživatelů kteří na restauraci již nepracují nebo nikdy ani nepracovali. *Workplace* eliminuje tento problém za pomoci využití unikátního ID, které se každému zaměstnanci při registraci vygeneruje a zaniká při

ukončení pracovní smlouvy. Na Workplace se tedy dostanou pouze momentální zaměstnanci společnosti McDonald's.

Největší nevýhodou Workplace je prozatím její dosah. Oddělení pracovního a osobního života na sociálních sítí je sice zdravé, ovšem dopad na dosah obsahu sdíleného na Workplace je velký. Pro porovnání: sledování profilu McDNisa57/McInstac57 na Instagramu bylo podporováno managementem, ale nebylo nikdy povinné. Profil přesto nasbíral k 17. březnu 2022 celkem 77 sledujících a poslední tři příspěvky si v průměru zobrazilo 71 sledujících. Příspěvky si tedy v průměru zobrazilo 92,2 % sledujících a 71 % ze všech zaměstnanců restaurace. Poslední tři příspěvky na platformě Workplace si zobrazilo v průměru pouze 55 zaměstnanců restaurace č. 57, tedy pouze 53,7 % z těch co mají Workplace již založený a 55 % z celkového počtu zaměstnanců této restaurace.

Tabulka 4: Porovnání výhod a nevýhod sociálních sítí Instagram a Workplace ve společnosti Meki s.r.o.

Instagram		Workplace	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
- Vyšší dosah.	- Zasahuje do osobního života.	- Zastoupení všech restaurací.	- Nižší dosah.
- Využíván věkovou skupinou s nejvyšším zastoupením ve firmě Meki s.r.o.	- Náchylný vůči nežádoucím uživatelům.	- Odolný vůči nežádoucím uživatelům.	- Na bázi Facebooku, který věková skupina s nejvyšším zastoupením ve firmě skoro nevyužívá.
- Podporuje kreativitu.	- Vysoké riziko ztráty profilu.	- Nezasahuje do osobního života.	- Nepodporuje kreativitu
- Buduje loajalitu u zaměstnanců k franšíze.		- Buduje loajalitu u zaměstnanců ke značce.	
- Management restaurace má při tvorbě obsahu zcela volnou ruku.		- Korporát má možnost přímé komunikace s personálem restaurací.	

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhou platformou, která se plánuje zavést je *FRED*. Je to digitální knihovna tréninkových materiálů, která má za cíl zjednodušit a zefektivnit procesy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na restauracích McDonald's ČR Spol. s.r.o. Stejně jako Workplace je FRED na restauraci č. 57 momentálně ve zkušebním provozu.

Platforma FRED řeší výzvu nedostatečné provázanosti prezenčního školení a využití e-learningu, na kterou se autor již odkazoval v podkapitole 4.6.2. FRED obsahuje množství nových e-learningových lekcí, které nahrazují doposud využívané lekce a je koncipován tak, aby bylo možné lekce využít během prezenčního zaučování za pomoci přenosných digitálních zařízení jako tablety nebo mobilní telefony. Nový zaměstnanec se nyní učí stanoviště postupně, nikoliv celé naráz jako tomu doposud bylo. Pro lepší pochopení viz Obrázek 20, který popisuje trénink na stanovišti *Beverage Cell* (v překladu: nápojovka) při využití platformy FRED.



Obrázek 20: Trénink dle platformy FRED

Zdroj: Vlastní zpracování

Platforma FRED také nabízí poprvé v historii vzdělávacího systému McDonald's neomezeně dostupné e-learningové lekce pro rozvoj nejenom manažerských talentů. Kromě lekcí o přípravě nápojů, masa či zeleniny, tedy na platformě FRED lze nalézt i lekce o plánování lidských zdrojů, jejich vedení, vzdělávání a rozvíjení a také lekce o vedení jednotlivých úseků zmíněných v podkapitole 4.2. Efektivitu těchto lekcí prozatím nelze

zhodnotit, ovšem na základě již prověřených lekcí je možné konstatovat, že by i tyto lekce měly mít potenciál přispět ke zkvalitnění práce lidských zdrojů na jednotlivých restauracích a tím pádem přispět ke zlepšení zákaznického zážitku a vylepšení povědomí o značce McDonald's.

Z informací, které jsou uvedeny výše, vyplývá, že společnost McDonald's ČR Spol. s.r.o. aktivně reaguje na současné digitální trendy, což dokazuje i její záměr, který je co nejrychlejší zavedení moderních tréninkových a komunikačních platform, jako jsou Workplace a FRED, do procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

4.8 Doporučení pro firmu Meki s.r.o.

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že aktuální využití digitálních technologií ve vzdělávacím a rozvojovém procesu firmy Meki s.r.o. je efektivní i přesto, že aplikace digitálních technologií v některých oblastech stále neúplná. Autor bakalářské práce firmě doporučuje učinit následující kroky v souvislosti s využíváním digitálních technologií ve vzdělávacím a rozvojovém procesu zaměstnanců. Tyto kroky jsou uvedené na Obrázku 21.

Obrázek 21: Přehled navrhovaných doporučení

Podpora Workplace	Školení ohledně platformy FRED	Využití VR
<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění informovanosti zaměstnanců. • Zvýšení motivace zaměstnanců. • Budování firemní kultury. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usnadnění a urychlení rozvojového procesu. • Vyšší plynulost a ziskovost provozu. • Rozvoj manažerských talentů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Odlehčení zátěže CT týmu. • Eliminace chyb na pracovišti. • Zaktrativnění procesu vzdělávání a rozvoje.

Zdroj: Vlastní zpracování

Autorem navrhovaná doporučení zahrnují následující opatření a postupy:

- 1) Aktivní podpora platformy Workplace, která zajistí informovanost zaměstnanců o aktuálním dění na restauraci a zvýší jejich pracovní motivaci, podobně jako tento úkol v minulosti plnily instagramové účty McDNisa57 a McInstac57. Kompletní opuštění tohoto profilu autor doporučuje učinit až v momentě, kdy dosah informací z platformy Workplace dosáhne alespoň 80 %, tedy v momentě kdy si každý příspěvek na Workplace zobrazí minimálně 80 zaměstnanců. Aby byl tento milník

dosažen rychleji doporučuje autor například seznámit zaměstnance s benefity Workplace nebo na Workplace zrealizovat pro zaměstnance soutěž (např. soutěž o nejuvitnější fotku z práce).

- 2) Proškolení každého manažera a CT o tom, jak pracovat s platformou FRED, aby byla zajištěna vyšší provázanost e-learningu a prezenčního zaučování. Jelikož bylo využití e-learningových lekcí ve firmě Meki s.r.o. vyhodnoceno jako efektivní, měla by vyšší provázanost těchto metod usnadnit a urychlit proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy. Každý manažer by se také měl seznámit s lekcemi, které rozvíjejí manažerské talenty pro zajištění plynulejšího a ziskovějšího chodu restaurace.
- 3) I přes to, že přechod na platformu Best Burger již proběhl, doporučuje autor využívat VR lekce i nadále. Tyto lekce mohou být využity nejenom k přeučení stálých zaměstnanců, ale i k zaučení nových zaměstnanců. Autor zároveň doporučuje, aby si tyto lekce prohlédly i již přeučení zaměstnanci, kteří tyto lekce ještě neabsolvovali, jelikož bylo na základě výsledků dotazníkového šetření prokázáno, že zpětné zhlédnutí e-learningových lekcí dokáže eliminovat chyby, které zaměstnanec na stanovišti doposud dělal.

Přijmutí těchto opatření zkvalitní vzdělávací a rozvojový proces ve firmě a tím pádem vylepší kvalitu produktů, sníží pravděpodobnost reklamací, zmírní dopady vysoké fluktuace zaměstnanců a především přispěje ke zlepšení celkové zákaznické zkušenosti. Spokojení zákazníci se do restaurace budou vracet častěji a tím pádem vygenerují firmě vyšší zisky, které mohou být následně využity na investice do čehokoliv, co management firmy uzná za vhodné.

4.9 Ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení

Jelikož firma Meki s.r.o. operuje na základě již definované franšizové smlouvy, jsou jí veškeré tréninkové materiály a platformy poskytnuty zcela zdarma s výjimkou digitálních přenosných zařízení jako například tablety, mobilní telefony nebo vybavení pro VR, které by bylo potřeba nakoupit. Ceny digitálních přenosných zařízení odpovídají cenám na populárním e-shopu Alza.cz a je pravděpodobné, že by se zařízení dala koupit i levněji u konkurence.

Při zavádění doporučení je tedy nutno brát v potaz především mzdové náklady zaměstnanců. Hodinová sazba manažera, který by mohl být pověřený realizací těchto doporučení je ve firmě Meki s.r.o. stanovena na úrovni 210 Kč/hod. V případě řadových zaměstnanců Crew je předepsaná mzda v následující výši: pro Crew 1 to je 110 Kč/hod., pro Crew 2 - 120 Kč/hod. a pro Crew 3 - 130 Kč/hod. Za každého zaměstnance je zaměstnavatel také povinen zaplatit zdravotní (tj. 9 %) a sociální (tj. 24,8 %) pojištění, které je odvozené od výše hrubé mzdy zaměstnance.

V Tabulce 5 jsou představené předpokládané jednotlivé náklady, které jsou nutné k realizaci autorem uvedených doporučení v přepočtu na jednoho zaměstnance s pracovním zařazením Crew.

Tabulka 5: Ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení na jednoho zaměstnance firmy Meki s.r.o.

Vzdělávací platforma	Náklady na využití vzdělávací platformy řadovým zaměstnancem Crew		
FRED	Naprogramování lekcí a přístup k obsaženým informacím je zdarma.	Studium lekce zaměstnancem Crew 1 -> $110 \cdot 1,338 = 147,18$ Kč/hod. Studium lekce zaměstnancem Crew 2 -> $120 \cdot 1,338 = 160,56$ Kč/hod. Studium lekce zaměstnancem Crew 3 -> $130 \cdot 1,338 = 173,94$ Kč/hod.	Nákup čtyř tabletů iPad 10.2 64GB -> $4 \cdot 9\,990 = 39\,960$ Kč s DPH.
WORKPLACE	Pronájem platformy, správa a přístup do ní jsou zdarma.	Mzdové náklady manažera na registraci jednoho zaměstnance Crew 1, Crew 2 a Crew 3 (zhruba 15 minut práce) -> $210 \cdot \frac{1}{4} \cdot 1,338 = 70,24$ Kč	Nákup dalších přenosných digitálních zařízení není vyžadován.
VR	Naprogramování lekcí a přístup k obsaženým informacím je zdarma.	Studium lekce zaměstnancem Crew 1 -> $110 \cdot 1,338 = 147,18$ Kč/hod. Studium lekce zaměstnancem Crew 2 -> $120 \cdot 1,338 = 160,56$ Kč/hod. Studium lekce zaměstnancem Crew 3 -> $130 \cdot 1,338 = 173,94$ Kč/hod.	Nákup brýlí pro VR Oculus Quest 2 = 13 990 Kč s DPH.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6 uvádí předpokládané souhrnné náklady, které firma Meki s.r.o. ponese v případě, že všichni zaměstnanci s pracovním zařazením Crew 1, Crew 2 a Crew 3 absolvují jednu

lekcí na platformě FRED a obě VR lekce, jak je uvedeno v doporučení pro firmu. V obou případech trvá jedna lekce v průměru 60 minut. Restaurace č. 57 potřebuje mít k dispozici také právě čtyři digitální přenosná zařízení, jelikož je doporučený počet CT na směnu stanoven na čtyři. Za tímto účelem autor navrhuje zakoupit tablety iPad 10.2 64GB a brýle pro virtuální realitu Oculus Quest 2, které mají potřebné technické vlastnosti pro práci s platformou FRED a absolvování VR lekcí.

Tabulka 6: Ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení pro firmu Meki s.r.o.

Vzdělávací platforma	Náklady na využití vzdělávacích platform všemi řadovými zaměstnanci Crew
FRED	<p>Crew 1: $42 \cdot 147,18 = 6181,56$ Kč</p> <p>Crew 2: $20 \cdot 160,56 = 3211,2$ Kč</p> <p>Crew 3: $4 \cdot 173,94 = 695,76$ Kč</p> <p>Nákup zařízení: 39 960 Kč</p> <p>Celkem: 50 048,52 Kč</p>
WORKPLACE	<p>Mzdové náklady manažera, na registraci všech Crew (zhruba 5,5 hodin práce) $\rightarrow 210 \cdot 5,5 \cdot 1,338 = 1545,39$ Kč</p> <p>Odměny do soutěže pro zviditelnění Workplace o délce 6 měsíců: $6 \cdot 1000 = 6000$ Kč</p> <p>Celkem: 7545,39 Kč</p>
VR	<p>Crew 1: $42 \cdot 147,18 \cdot 2 = 12\,363,12$ Kč</p> <p>Crew 2: $20 \cdot 160,56 \cdot 2 = 6422,4$ Kč</p> <p>Crew 3: $4 \cdot 173,94 \cdot 2 = 1391,52$ Kč</p> <p>Nákup zařízení: 13 990 Kč</p> <p>Celkem: 34 167,04 Kč</p>
	Celkové náklady na realizaci všech doporučení: 91 760,95 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Stojí také za zmínku, že v případě platformy Workplace se budou náklady také načítat při registraci každého dalšího zaměstnance manažerem. Registrace jednoho zaměstnance zabere zhruba 5 minut a stojí tedy 23,41 Kč.

Je nutno podotknout, že všechny zmíněné náklady s výjimkou mzdových nákladů, které se tvoří vždy při využití jedné z platforem a odměn na Workplace jsou v případě Meki s.r.o. již zaúčtovány a uhrazeny. Firmě Meki s.r.o. tedy z finančního hlediska prakticky nic nebrání v zavedení zmíněných doporučení. Stojí také za zmínku, že v případě, kdy by si firma musela uvedené platformy vytvořit sama a nedostala by přístup na základě franšizové smlouvy, pohybovaly by se náklady na zavedení těchto doporučení v této podobě v řádech milionů Kč.

Je zřejmé, že se v případě potřeby dá vyhledat a implementovat i levnější řešení. Pokud by chtěl manažer nějaké menší nezávislé firmy například šířit informace zaměstnancům skrz sociální síť, může využít Instagram, podobně jako to dělali manažeři restaurace č. 57 před zavedením Workplace a to zcela zdarma. Pokud by chtěl stejný manažer zavést do svojí firmy e-learning nebo VR, odrážela by se kvalita získaných lekcí od zaplacené ceny za jejich vytvoření. Jednoduše řečeno, využití digitálních tréninkových materiálů a platforem se vyplatí, ale pouze pokud je firma ochotna do těchto technologií investovat dostatečné množství finančních prostředků.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo ve vybrané firmě zhodnotit míru využití digitálních vzdělávacích nástrojů a platforem v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na základě literární rešerše a elektronického dotazníkového šetření. Dále byly vytvořeny návrhy pro zefektivnění vzdělávacího a rozvojového procesu zaměstnanců v dané firmě s přihlédnutím na vliv digitalizace.

Přínos bakalářské práce pro vybranou firmu spočívá v představení názoru stávajících zaměstnanců na různých pracovních pozicích na aktuálně přístupné a nově zaváděné vzdělávací platformy a jejich efektivitu během přípravy na nové stanoviště. Výsledky kvantitativního průzkumu, který byl založen na dotazníkovém šetření ukázaly, že digitální technologie dokážou skutečně zjednodušit, zpříjemnit a zatraktivnit vzdělávací a rozvojový proces zaměstnanců, a tím pádem je obohatit o nové znalosti, schopnosti a dovednosti. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že digitální technologie podporují sebevědomí zaměstnanců na pracovišti a jejich motivovanost učit se novým věcem v zaměstnání.

V teoretické části byla na základě literární rešerše stanovena teoretická východiska z problematiky vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů a digitalizace. V praktické části byla charakterizována vybraná firma, její organizační struktura a současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále byla provedena jeho analýza za pomoci dotazníkového šetření, do kterého se zapojilo celkem 67 % zaměstnanců zkoumané restaurace č. 57. V závěrečné části bakalářské práce bylo představeno ekonomické zhodnocení řešení, které autor navrhl.

Z výsledků dotazníkového šetření je možné dále konstatovat, že provázanost digitálních technologií se vším co se děje na globální ale i firemní škále je nezanedbatelná a z toho hlediska nesmí být digitální technologie manažerům ve firmě Meki s.r.o. cizí. Vlastní zkušeností autora jakožto Shift manažera v dané firmě je potvrzeno, že díky využití vnitropodnikových sociálních sítí (zejména Instagramu) se managementu skutečně podařilo zajistit dodržování i těch nejdůležitějších standardů, a to díky možnosti přímé komunikace s drtivou většinou zaměstnanců.

Předložené návrhy mohou být užitečné i vzhledem k tomu, že je propojení digitalizace s vzdělávacím a rozvojovým procesem zaměstnanců velmi dynamické téma, které může značně ovlivnit konkurenceschopnost firem napříč obory. Firmy, které se odmítnou přizpůsobit novým trendům ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, ztratí nejdříve zájem zaměstnanců a poté zaměstnance samotné, což negativně ovlivní úspěch jejich podnikání.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Richard LANDERS, 2018. Gamification of employee training and development: Gamification of employee training. *International Journal of Training and Development*, **22**(2): 162–169. ISSN 13603736.

AUTIO, Erkkko, Ram MUDAMBI a Youngjin YOO, 2020. Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, **11**(1): 3-16.

AZEVEDO SANTOS, Simeia, Leonardo Nelmi TREVISAN, Elza Fátima Rosa VELOSO a Marcelo Antonio TREFF, 2021. Gamification in Training and Development Processes: Perception on Effectiveness and Results. *Revista de Gestão*, **28**(2): 133–146. ISSN 2177-8736.

BOYD, Danah a Nicole ELLISSON, 2007. Social network sites: Definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, **13**(1): 210-230.

BUREŠ, Vladimír, 2004. Klasifikace znalostí, znalostní strategie a styly znalostního managementu. *E+M, Ekonomie a Management*, **7**(1): 43-48. ISSN 1212-3609.

BURKE, Brian, 2014. *Gartner redefines gamification* [online]. [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: https://blogs.gartner.com/brian_burke/2014/04/04/gartner-redefines-gamification/

CANTONI, Franca a Gianluigi MANGIA, 2019. *Human resource management and digitalization*. Abingdon, New York: Routledge. ISBN 978-1-138-31335-4.

COPELAND BRIAN, Jack, 2021. *Artificial intelligence* [online]. [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence>

CROON FORS, Anna, 2010. The beauty of the beast: The matter of meaning in digitalization. *AI & SOCIETY*, **25**(1): 27–33. ISSN 0951-5666, 1435-5655.

ČERNÝ, Michal, 2019. *Digitální kompetence v transdisciplinárním nahlédnutí: Mezi filosofií, sociologií, pedagogikou a informační vědou*. Brno: Masaryková univerzita v Brně. ISBN 978-80-210-9330-0.

FUSS, Belinda, Diana DORSTYN a Lynn WARD, 2021. Social Function and Psychological Wellbeing among Older Australian Users of Computer-mediated Communication: Does

Social Distancing Impact Use? *Behaviour & Information Technology*. [v tisku]. 2022. ISSN 0144-929X.

HOLEČEK, Petr, 2022. *Před 30 lety. První McDonald's byl pro lidi poslední tečkou za komunisty* [online]. [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: http://www.metro.cz/pred-30-lety-prvni-mcdonald-s-byl-pro-lidi-posledni-teckou-za-komunisty-1e3-/praha.aspx?c=A220320_185657_metro-praha_peskk

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

IQBAL, Mansoor, 2021. *Instagram revenue and usage statistics (2021)* [online]. [cit. 2021-12-13]. Dostupné z: <https://www.businessofapps.com/data/instagram-statistics/>

ISLAM, Shamsul, 2018. *Towards a definition of human resources*. ProQuest [online]. [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2116252120/fulltext/F46EFEF59B454C63PQ/3?accountid=171>

MCDONALD'S, 2021. *McDonald's History* [online]. [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-history.html>

MEKI S.R.O, 2022. *Mzdový řád Meki s.r.o.* 2022. Liberec, Meki s.r.o.

MERRIAM-WEBSTER, 2016. *The Merriam-Webster dictionary*. Springfield, Massachusetts: Merriam-Webster Incorporated. ISBN 978-0-87779-295-6.

OH, Heeseok a Wookho SON, 2022. *Cybersickness and its severity arising from virtual reality content: A comprehensive study*. ProQuest [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2633179269/DFA92FC330144878PQ/6?accountid=17116&forcedol=true>

RABASCA ROEPE Lisa, 2020. *Virtual Reality training for managers in a post-COVID-19 workplace: PwC had success using virtual reality to train its managers* [online]. [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/virtual-reality-training-managers-covid-19-workplace.aspx>

STRICKLAND, Jonathan, 2007. *How Virtual Reality works* [online]. [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://electronics.howstuffworks.com/gadgets/other-gadgets/virtual-reality.htm>

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠINDELÁŘOVÁ, Alena, 2002. *Vývojová psychologie a psychologie osobnosti* [online]. [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://www.issmb.cz/DUM/III.2%204/III.2%204.20.pdf>

TAYLOR, Christopher, 2019. *Gamification of foundation doctor simulations - how do the visual components of gamification influence learner performance and learner feedback*. ProQuest [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2311852902/fulltextPDF/23097A09FF434787PQ/7?accountid=17116&forcedol=true>

TROGER, Hermann, 2021. *Human resource management in a post COVID-19 world: New distribution of power, individualization, digitalization and demographic developments*. Cham: Springer. ISBN 978-3-030-67469-4.

VACULOVÁ, Ivana, 2009. *Dovednosti žáků ve výuce fyziky na základní škole*. Brno. Disertační práce (Ph.D.). Masaryková univerzita v Brně, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce: Doc. RNDr. Josef Trna, CSc.

VICTORIA STATE GOVERNMENT, 2019. *Teach with digital technologies*. [online]. [cit. 2021-12] Dostupné z: <https://www.education.vic.gov.au/school/teachers/teachingresources/digital/Pages/teach.aspx>

VUORIKARI, Riina, Yves PUNIE, Stephanie CARRETERO a Lieve VAN DEN BRANDE, 2016. *DigComp2.0: The digital competence framework for citizens* [online]. [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101254/jrc101254_digcomp%202.0%20the%20digital%20competence%20framework%20for%20citizens.%20update%20phase%201.pdf

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník.....	64
Příloha B – Postup pro doplňování stroje na zmrzlinu.....	69

Příloha A – Dotazník

Vliv digitálních technologií na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vážené kolegyně, vážení kolegové,
situace posledních měsíců významně přispěla k využívání digitálních nástrojů a technologií ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Rád bych zmapoval téma přínosu a efektivity digitálních tréninkových materiálů do vzdělávacího a rozvojového procesu zaměstnanců také v naší restauraci. Průzkum je součástí bakalářské práce, kterou připravuji na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci. Proto si dovoluji Vás požádat o několik minut Vašeho času při vyplnění následujícího anonymního dotazníku. Je realizován se souhlasem Lukáše Hrdličky.

Předem děkuji za Vaši ochotu při vyplnění dotazníku a sdílení Vašich zkušeností s tématem vlivu digitalizace na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v prostředí společnosti Meki s.r.o. (tj. restaurace 57, Liberec 2).

S pozdravem a přáním hezkého dne,

Pavel Pacovský, Shift Manager

Preference

1) Které z následujících forem vzdělávání a rozvoje využíváte nejčastěji? Vyberte jednu odpověď v každém řádku.

	Často	Občas	Výjimečně	Vůbec
Fyzické učení se od Crew trenéra				
Absolvování e-learningových lekcí na libovolné platformě, podnícené příkazem od nadřízeného pracovníka				
Samostudium formou e-learningových lekcí na libovolné platformě				
Prostřednictvím neformální pomoci od kolegů fyzicky na pracovišti				
Prostřednictvím neformální pomoci od kolegů fyzicky mimo pracoviště				
Získávání informací prostřednictvím profilu McdNisa57 na Instagramu				

2) Do jaké míry jste ochotný/á používat digitální technologie na podporu svého vzdělávání a rozvoje ve společnosti Meki? Vyberte jednu odpověď.

- a) Velmi ochotný/a
- b) Spíše ochotný/á
- c) Neutrální
- d) Spíše neochotný/a
- e) Velmi neochotný/a

Sociální sítě

3) Sledujete náš firemní profil McdNisa57 na sociální síti Instagram? Vyberte jednu odpověď.

- a) Ano, sleduji
- b) Ne, nesleduji
- c) Sledoval jsem, ale sledování jsem zrušil

4) Díky sledování firemního profilu McdNisa57 na Instagramu jste včas informovaný/a o změnách v pracovních postupech či jiném aktuálním dění ve Vaší restauraci. Do jaké míry souhlasíte s následujícím výrokem? Vyberte jednu odpověď.

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Ani souhlasím, ani nesouhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Rozhodně nesouhlasím
- g) Profil nesleduji

E-learning

5) Kolik stanovišť Vám bylo představeno formou e-learningu před začátkem fyzického zaučení? Vyberte jednu odpověď.

- a) 3 a méně
- b) 7 a méně
- c) Všech 8 základních stanovišť
- d) Nedokážu říct/nepamatuji si

6) Jak hodnotíte efektivitu využití e-learningových lekcí před začátkem fyzického zaučení? Vyberte jednu odpověď.

- a) Doba přípravy na samostatnou práci na stanovišti se v důsledku použití e-learningových lekcí zkrátila
- b) Doba přípravy na samostatnou práci na stanovišti se v důsledku použití e-learningových lekcí prodloužila
- c) Nezaznamenal/a jsem žádné změny

7) Zpětné zhlédnutí e-learningové lekce po fyzickém zaučení pomáhá stanoviště lépe pochopit a eliminovat chyby, které zaměstnanec dříve udělal. Do jaké míry souhlasíte s tímto výrokem? Vyberte jednu odpověď.

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Ani souhlasím, ani nesouhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Rozhodně nesouhlasím

Best Burger – Virtuální realita

8) Absolvoval/a jste lekce Best Burger a BB - Batch Cooker ve virtuální realitě v rámci přechodu na platformu Best Burger? Vyberte jednu odpověď.

- a) Ano, absolvoval/a jsem obě lekce
- b) Absolvoval/a jsem pouze lekci Best Burger
- c) Absolvoval/a jsem pouze lekci Batch Cooker
- d) Ne, neabsolvoval/a

9) Které gamifikační prvky (prvky z videoher, např. možnost interakce s obsahem, či výsledkové tabulky) jste konkrétně zaznamenal/a? Vyberte více nebo jednu odpověď.

- a) Interaktivní cvičení (např. obsluha grilu)
- b) Simulovaný rozhovor

- c) Průběžný nebo závěrečný kvíz
- d) Žádné prvky jsem nezaznamenal/a
- e) Uvedené lekce jsem neabsolvoval/a

10) Které prvky gamifikace podle Vás v největší míře zatraktivňují proces vzdělávání a rozvoje ve Vaší práci? Vyberte jednu nebo více odpověď.

- a) Interaktivní cvičení (např. obsluha grilu)
- b) Simulovaný rozhovor
- c) Průběžný nebo závěrečný kvíz
- e) Žádný z výše uvedených

11) Doplňte následující výrok tak, aby co nejvíce odpovídal pravdě. „Po absolvování lekce BB – Batch Cooker jsem... Vyberte jednu odpověď.“

- a) byl/a ihned schopný/á pracovat na stanovišti gril samostatně při dodržení nových procedur“.
- b) potřeboval/a pár maličkostí dovysvětlit od nadřízeného pracovníka“.
- c) potřeboval/a většinu nových procedur dovysvětlit od nadřízeného pracovníka“.
- d) byl/a v postupech ztracen/a a bylo potřeba mě zaučit zcela znovu i když jsem na stanovišti gril před zavedením platformy Best Burger již samostatně pracoval“.
- e) byl/a v postupech ztracen/a, ale to hlavně protože jsem před zavedením platformy Best Burger na stanovišti gril ještě nikdy samostatně nepracoval/a“.
- f) alespoň částečně uchopil/a podstatu a náplň práce na grilu. Bylo mě ovšem potřeba fyzicky plně zaučit, jelikož jsem před zavedením platformy Best Burger na grilu ještě nikdy samostatně nepracoval/a“.
- g) Lekce jsem neabsolvoval/a a nemohu tedy výrok doplnit.

Profil respondenta

12) Jak dlouho pracujete ve firmě Meki s.r.o. na restauraci Liberec 2? Vyberte jednu odpověď.

- a) Méně než 1 rok

- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 6 let
- d) Více než 6 let

13) Kolik je Vám let? Vyberte jednu odpověď.

- a) Méně než 17 let
- b) 18 – 21 let
- c) 22 – 29 let
- d) Více než 30 let

14) Do jaké pracovní pozice jste byl/a naposledy jmenován/a? Vyberte jednu odpověď.

- a) Management
- b) Crew Trenér
- c) Leader Péče o Hosty
- d) Barista Master
- e) Barista
- f) Crew
- g) Crew v tréninku

Poděkování

Děkuji za Váš čas a poskytnuté odpovědi.

V případě zájmu o výsledky průzkumu či dotazů kontaktujte mě na e-mailové adrese pavel.pacovsky@tul.cz

Data jsou sbírána pro studijní účely. Z důvodu ochrany Vašeho soukromí nebude průzkum shromažďovat osobní údaje. Odpovědi budou zachovány anonymně, důvěrné a budou sloužit výhradně pro zpracování bakalářské práci studenta, který tento výzkum realizuje, na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci.

S pozdravem

Pavel Pacovský, Shift Manager

Příloha B – Postup pro doplňování stroje na zmrzlinu

