

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

**2012–2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Veronika Károlyová**

**Analýza vzdělávacích potřeb v organizaci McDonald's a  
tvorba individuálních vzdělávacích plánů**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:  
PaedDr. Josef Petrášek

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2012-2015

**BACHELOR THESIS**

**Veronika Károlyová**

**Training needs analysis in the organization McDonald's  
and creation of individual education plans**

Prague 2015

The Bachelor Work Supervisor:

PaedDr. Josef Petrášek

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

*Jméno autorky .....*

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala za vedení bakalářské práce a odbornou pomoc při jejím zpracování panu PaedDr. Josefu Petráškovi a dále všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá pohledem na metodiku a problematiku současného vzdělávání ve firemní oblasti. Rozebírá cíle, obsah, formy, metody vzdělávání v souvislosti s personálními činnostmi. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části. V práci je detailně popsána příprava, implementace a realizace interních vzdělávacích programů s využitím dotazníku, na základě kterého jsou zjištěny nedostatky ve vzdělávacím systému organizace a navrhnuty opatření a postupy pro jejich odstranění.

## **Klíčová slova**

Analýza, analýza vzdělávacích potřeb, firemní vzdělávání, hodnocení pracovníků, identifikace potřeb vzdělávání, individuální vzdělávací plán, plán vzdělávacích aktivit., plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, strategie rozvoje a vzdělávání, vzdělávací potřeby, vzdělávání dospělých.

## **Annotation**

Bachelor thesis deals with looking at the methodology and current issues in corporate training areas. It analyzes the objectives, content, forms and methods of education related to personnel actions. Theoretical knowledge is used in the practical application of SWOT analysis, staff education system. There is a detailed description of the preparation, implementation and the implementation of educational programs using a questionnaire on the basis of which there are deficiencies in the educational system organization identified and measures and procedures for their removal suggested.

## **Key words**

Analysis, corporate training, education planning, educational needs of adult education, employee evaluation, identification of training needs, individual education plan, plan educational activities, training, implementation, strategy development and training, training needs analysis.

## OBSAH

<b>OBSAH .....</b>	<b>7</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Teoretická část .....</b>	<b>10</b>
1.1 Vzdělávání dospělých v rámci organizace .....	10
1.1.1 Vymezení základních pojmů.....	10
1.1.2 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání .....	12
1.1.3 Plánování vzdělávání .....	15
1.1.4 Realizace vzdělávání.....	18
1.1.5 E-learning a e-development .....	20
1.1.6 Vyhodnocování vzdělávání.....	22
1.2 Podnikové (firemní) vzdělávání.....	23
1.2.1 Firemní vzdělávání a podpora učení v organizaci .....	23
1.2.2 Strategie rozvoje a vzdělávání .....	25
1.2.3 Úrovně vývoje firemního vzdělávání.....	26
<b>2. Praktická část .....</b>	<b>31</b>
2.1 Cíl praktické části .....	31
2.2 Společnost McDonald's .....	31
2.3 Historie Mcdonald's .....	32
2.4 Trénink u Mcdonald's.....	32
2.5 Management u McDonald's.....	35
2.5.1 Pracovní náplň pracovníků.....	38
2.5.2 Příprava na postup na vyšší pozici .....	38
2.5.3 Trénink managementu.....	39
2.6 Vlastní pozorování na restauracích.....	41
2.7 Vyhodnocení výsledků mého zkoumání a další doporučení .....	44
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>57</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>I</b>

## ÚVOD

Vzdělávání a trénink zaměstnanců je velmi důležitý pro správné fungování společnosti a hlavně v oblasti lidských zdrojů. Za svůj život jsem se již mnohokrát setkala s tvrzeními, že základem dobře fungující společnosti jsou lidé a s tím také souhlasím. Neustále rostoucí konkurence zvyšuje nároky na zaměstnavatele. Neustále se zlepšují pracovní podmínky, aby byli zaměstnanci motivovaní a neodcházel ke konkurenci. V mé práci se budu zabývat hlavně tím jaký vliv má na lidské zdroje správně sestavený a aplikovaný vzdělávací systém v organizaci. Abychom mohli správně vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance, potřebujeme správně identifikovat vzdělávací potřeby v organizaci. To má zásadní význam zejména pro správné řízení lidí, podporu jejich individualit, stabilitu a výkonnost pracovního týmu. Pokud budou pracovníci dostatečně vybaveni k tomu, aby svou práci vykonávali správně a efektivně v požadované úrovni, potom bude efektivní i jejich vedení a naopak.

Rozvoj a odborná příprava pracovníků je úplná jen tehdy, když má každý všechny potřebné vědomosti pro vykonávání své práce, ovládá všechny potřebné dovednosti a postoje a pokud je schopen vykonávat svou práci kompetentně a správně. Investicí do správného vzdělávacího programu a jeho vhodnou aplikací na zaměstnance vylepšíme v konečné fázi výsledky celé organizace. Pokud jde o dílčí pozitivní následky, hlavně tak vylepšíme pracovní výkonnost a profesní kvalitu všech zaměstnanců. To vše bude mít i velký pozitivní důsledek na atmosféru na pracovišti a lepší pracovní vztahy. Lepší trénink vyšších pracovních pozic bude mít pozitivní vliv i na trénink nižších pozic a nových zaměstnanců. V tomto případě máme jistou návratnost našich investic minimálně v kvalitním předávání informací a vědomostí a tím se naše úsilí předává v kvalitní podobě. Pro firmu jsou lepší stálí zaměstnanci, protože je jim věnován čas a jsou dobře zapracovaní a proškolení. Je to pro firmu méně náročné než stále dokola zaučovat jiné lidi. Dochází mnohdy k filtrování informací a noví zaměstnanci i s vysokou snahou nemají dostatek vědomostí, aby výkonem dostihli svého předchůdce. Kdežto stálý zaměstnanec si neustále rozšiřuje své vědomosti a zkušenosti a tím se dále rozvíjí. Pro firmu je spolehlivý a čas a energie investovaná do jeho tréninku se firmě vrací. Navíc noví zaměstnanci mnohdy nevydrží ani počáteční tlak, a proto pokud přijdeme o stálého zaměstnance je lepší na jeho místo dosadit někoho z nižší pozice.



Bylo by obtížné nalézt takovou firmu, jejíž pracovníci splňují všechny kritéria správně fungujícího vzdělávacího systému. Veškeré nedostatky je možné odstranit, pokud však budou identifikovány a budou-li správně identifikovány vzdělávací potřeby. Cílem mé práce je analyzovat vzdělávací potřeby v organizaci McDonald's, hlavně v oblasti managementu a trenérů s potenciálem na manažerské funkce. Využitím pozorování, studiem interních dokumentů o vzdělávacím systému a dotazníkem chci získat co nejpřesnější informace o vzdělávacím systému v této společnosti. Cílem práce je vytvořit z výstupů použitých metod zkoumání individuální vzdělávací plán pro trénink na manažerskou pozici, ale i pro další postup na různé úrovně managementu v restauraci, tak aby byl správně aplikován vzdělávací systém a nedošlo k utvoření negativního postoje v jakékoliv oblasti manažerské práce. Jedním z hlavních kritérií posuzování a analýzy nedostatků však bude i má vlastní zkušenost s tímto systémem. Tato zkušenost se odvíjí od 3,5 roku dlouhé praxe u této společnosti, kdy jsem se rychle vypracovala až na vedoucího směny. V tréninkové oblasti restaurace jsme pracovala na největší restauraci v České republice a později ještě na jedné. Mé poznatky, zkušenosti a informace budou vycházet hlavně ze zdrojů z 8 pražských restaurací McDonald's.

# 1. Teoretická část

## 1.1 Vzdělávání dospělých v rámci organizace

### 1.1.1 Vymezení základních pojmů

Vzdělávání dospělých jako obecný pojem je vzdělávání dospělé populace a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých nebo jako další vzdělávání seniorů. Je to proces cílevědomého a systematického osvojování si vědomostí dovedností, návyků, společenských forem jednání a chování a hodnotových postojů.

Dalším pojmem je vzdělávací systém, což je systém institucionálně organizovaných a individuálních aktivit, které nahrazují, doplňují, rozšiřují, inovují, obohacují nebo mění počáteční stav vzdělávání dospělých osob v organizaci, které záměrně rozvíjejí své dovednosti a znalosti, hodnotové postoje, zájmy a jiné sociální, ale i osobní kvality, které mohou být potřebné pro jejich další uplatnění při práci, ale i pro naplnění společenských a životních rolí. Zjednodušeně můžeme nazvat vzdělávání dospělých i pojmem další vzdělávání. Dříve také byl označován jako výchova a vzdělávání dospělých, ale dnes již jen vzdělávání dospělých, protože výchova je již obsažena ve vzdělávání. Zjednodušením pojmu se odlišuje nový obsah vzdělávání dospělých, který je již zbaven ideologických deformací normalizačního procesu.

Dalším jsou vzdělávací potřeby. Vzdělávací potřeby jsou v podstatě hypotetickým stavem, kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jejich další rozvoj nebo zachování psychických či společenských funkcí. Můžeme vzdělávací potřeby také charakterizovat jako mezery či rozdíl mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti, kterého chceme dosáhnout. Odhalení potřeb je pro nás důležité hlavně v dalším profesním a profesně podnikovém vzdělávání, protože je to nutnost při tvorbě vzdělávacích programů. Zjišťování vzdělávacích potřeb však může být velice dlouhý a náročný proces pokud chceme být přesní.

Dalším pojmem je analýza vývojových trendů, což je určení rozhodujících ukazatelů, které ovlivní nejvíce strukturu pracovníků organizace. Můžeme ji zahrnout

již do výsledků analýzy pracovních míst při plánování vzdělávacích potřeb. Zahrnuje též prognózování vzdělávacích potřeb a potřeby kvalifikace. Pokud jde o samotnou analýzu vzdělávacích potřeb, tak to je proces získávání a rozboru informací, které jsou nezbytné k určení parametrů podnikového vzdělávání. Opět se dostáváme ke zjišťování rozdílu mezi reálným stavem výkonu pracovníků a požadovaným výkonem, ale zde se již zabýváme hlavně tím, zda se problém dá řešit vzděláváním nebo bude efektivnější použít jiné prostředky. Předmětem této analýzy je prostor mezi tím co by se mělo dít a co se skutečně děje. Je pro nás tedy velmi důležité si uvědomit, že musíme zjistit rozdíl mezi analýzou pracovních míst a analýzou úrovně pracovníků podniku. Úroveň pracovních míst tedy musí odpovídat úrovni podnikových pracovníků, a pokud tomu tak není, tak jsme našli prostor pro další vzdělávání. Při jakékoli analýze, kde chceme zjistit rozdíl mezi skutečností a požadovaným stavem musíme obezřetně určovat, co lze ještě řešit vzděláváním a co ne. Na základě uvedených analýz se vypracovává plán vzdělávacích aktivit. S ohledem na změny a inovace v podnicích by měla být úroveň pracovníků v předstihu a již zmíněné plánované inovace by se měly promítnout i do analýzy pracovních míst. Pokud se více zaměříme na analýzu úrovně pracovníků podniku, tak zjistíme, že je to porovnání či zkoumání individuálních charakteristik s požadavky práce.

Analýza odhaluje vzdělávací potřeby u jednotlivých pracovníků v podniku. Z těchto potřeb budeme vycházet při koncipování vzdělávacího procesu a poté můžeme analytickými metodami uspořádat nebo připravit individuální vzdělávací projekt jako součást kariérové dráhy nebo určitou přípravu podle potřeb konkrétní práce. Opět budeme zkoumat rozdíly mezi skutečností a požadavky. Naším cílem je získat potřebné informace o charakteru a průběhu práce na daném pracovním místě, a tím si udělat představu o pracovníkovi, který by měl uvedené pracovní místo zastávat. V tomto případě se tedy jedná o dva problémy. Musíme řešit popis pracovního místa a popis požadavků této práce. Dalším krokem je realizace a přizpůsobení se změnám potřeb. V poslední řadě je již na místě opět koncipování podnikového vzdělávacího procesu.

Stejně významným pojmem v tomto tématu je hodnocení pracovníků jako součást personálních činností, jejímž cílem je efektivní zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců v souladu s požadavky kladenými na pracovní pozici a jejími nároky. „Cílem je tedy postižení úrovně odborných znalostí a dovedností, pracovní iniciativy,

samostatnosti, kvality a kvantity pracovního výkonu, přizpůsobivosti změnám a jejich zvládnutí, míry možného duševního a fyzického zatížení a míry jejich vynakládání, úrovně organizačních schopností, schopnosti kooperace a týmové práce, schopnosti asertivního chování a jednání s lidmi, vztahu ke spolupracovníkům a k firmě apod. „<sup>1</sup>

Zpětná vazba je určitá reakce na podnět. Může být kladná nebo záporná. Zpětná vazba umožňuje stálou regulaci systému k jeho rovnováze. Zpětnovazební princip se velmi často používá i ve vzdělávání. Zpětná vazba je rozhodujícím prvkem v interakci lektor a posluchač, ale i ve vztahu vzdělávací instituce a student v distančním vzdělávání. Zpětnou vazbou zde myslíme informace, které jsou získávány pro efektivní řízení vyučovacího procesu.

Plán vzdělávacích aktivit je přehledem všech vzdělávacích aktivit, které jsou určeny k realizaci v určitém období. Sestavuje se na základě zjištěných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním. Plán musí též zjištěné vzdělávací potřeby, současné poznatky vzdělávací teorie, praktické zkušenosti z plánování a realizace podobných akcí, všechny předvídatelné omezující bariéry.

### 1.1.2 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Pokud podnik podporuje rozvoj a osobní růst pracovníků, přispívá ke zkvalitňování produkce, zefektivňování interních procesů a rozvoji podniku jako celku. Podnikové vzdělávání se tak stává rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenční schopnosti podniků na dnešních trzích. Samotný proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází především z vize, poslání, cílů, filozofie, kultury podniku, z jeho strategie, politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Je to mnoho aspektů, ale je třeba je vzít všechny v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku. Základ analýzy vzdělávacích potřeb spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o jejich výkonnosti, o výkonnosti celých týmů a podniku jako celku. Zjištěné údaje se porovnají s požadovanou úrovní, které chceme dosáhnout. Identifikace nám odpoví na několik otázek jako například, zda je výkonnost v určitých dovednostech opravdu nezbytná,

---

1

zda je zaměstnanec odměňován za ovládnání daných dovedností, ale také zda management podporuje takové chování, jaké požadujeme a v poslední řadě jaké jsou další bariéry výkonnosti. Výsledkem analýzy by měly být mezery ve výkonnosti, které musíme eliminovat a zejména se zaměřením na ty, které můžeme odstranit vzděláváním.

Další postup si vyžaduje návrh možného vzdělávacího programu. Pokud provádíme identifikaci potřeb vzdělávání, tak je třeba porovnat dvě úrovně výkonnosti a to standardní a současnou výkonnost. Standardní myslíme tu požadovanou, optimální a plánovanou a současná je ta která již existuje a je reálná. Rozdíl mezi úrovněmi nám představí mezeru ve výkonnosti, kterou hledám. Pokud je hlavním výsledkem vzdělávání dosažení nejvyšších cílů podniku, musíme se při přípravě zaměstnanců zaměřit na zvýšení výkonnosti a dosažení konkrétních cílů. V podniku se mohou objevit i problémy s výkonností, které nelze vyřešit vzděláváním. Proces zvyšování kvality personálu by měl začít identifikací a analýzou vzdělávacích potřeb a analýza by měla vycházet z odhalených mezer, na základě kterých je pak vytvořen vzdělávací program „šitý na míru“ danému podniku. Analýza se mimo jiné musí zabývat i organizačními problémy, které nejsou řešitelné vzděláváním a měla by poukázat na jejich vztah k problémům dosahování cílů v podniku. Hlavně protože to také může negativně ovlivnit ty problémy, které vzděláváním lze řešit. Analýza potřeb rozvoje také zohledňuje nároky podnikatelského prostředí na chování jejich manažerů. Odlišné prostředí si vyžaduje odlišné chování. Pokud v podnikatelském prostředí dochází k nevhodnému chování manažerů je nutné jejich chování změnit a proto je nezbytná správná analýza. Abychom mohli změnit chování manažerů, tak aby splňovalo nároky, které jsou v daném prostředí nastaveny, musíme přesně vědět, kde jsme a kam se chceme dostat.

Při porovnávání výkonu podniku se také setkáváme s pojmem určité porovnávací úrovně neboli standardu. V tomto případě hovoříme o vzdělávacím a výkonnostním standardu. Vzdělávacím standardem myslíme schopnosti, které pracovník získá v průběhu procesu podnikového vzdělávání. Výkonnostním standardem je něco co nám poskytne informace o tom, co zaměstnanec zvládne vykonat za normálních nebo standardních pracovních podmínek. Abychom zjistili stav současné výkonnosti, musíme nejdříve nasbírat informace, které nám pomohou popsat výkonnost a určit její velikost. Stanovení požadované úrovně výkonnosti je její

základnou pro další práci, kterou porovnáme se standardem, který je v podniku. Je nutné porovnávat reálně existující výkonnost se standardem, kterého je možné dosáhnout ve stanoveném čase. Pokud v podniku dochází ke změnám, pak je potřeba uskutečnit vzdělávání současně se změnami, aby s nimi korespondovalo. Budoucí potřeby vzdělávání souvisí s jeho představami o budoucnosti, jsou vázány na strategii rozvoje podniku a s jeho dlouhodobými cíli. V tomto případě nám vzdělávání pomůže překonat současné nedostatky ve výkonnosti a připraví pracovníky na nové situace a příležitosti, které je v budoucnosti potkají. Při analýze potřeb se musí jasně definovat a odlišovat podniková výkonnost, výkonnost týmu, individuální chování, individuální výkonnost a kompetence jednotlivce. Toto ujasnění je důležité pro předcházení možným nedorozuměním.<sup>2</sup>

Východiska pro zjišťování vzdělávacích potřeb v rámci podniku jsou analýza údajů o organizaci jako celku, analýza pracovních míst a činností analýza údajů o jednotlivých pracovnících. Při analýze organizace jako celku se zaměřujeme na podnikatelské záměry, organizační strukturu, údaje o trhu, materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojích a hlavně o jejich potřebě. Také zde hrají roli údaje demografické, ekonomické, sociální a také údaje o míře fluktuace a absence. Analýza pracovních míst je proces získávání, uchovávání a rozbor všech získaných informací o pracovních místech v podniku a to včetně požadavků na profesi, organizačního začlenění, požadavků práce, její náročnosti, výkonu a vybavenosti pracoviště, spolupráce s okolím, obvyklé pracovní podmínky a popis požadavků. Požadavky dělíme na fyzické, duševní, kvalifikační, klíčové kvalifikace, pracovní zkušenosti získané na jiném pracovišti, psychomotorické dovednosti, sociální a osobnostní neboli charakterové. Analýza údajů o jednotlivých pracovnících spočívá ve zjištění rozdílu mezi analýzou pracovních míst a kvalifikací každého pracovníka, analýzou záznamů jejich pracovních hodnocení, kariérové aspirace a analýzou jejich zájmu o zvýšení kvalifikace.

Můžeme použít několik metod, abychom určili vzdělávací potřeby v podniku. První metodou je metoda práce v terénu, což znamená získávání potřebných podkladů přímo na daném pracovišti. Další metodou je metoda historická, kde pomocí analýzy vývoje daného jevu či procesu pracujeme s možností analogického vymezení. Další je metoda

---

<sup>2</sup> VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8., str. 85

srovnávací nebo též typologická, která pomocí vytváření typů podle vybraných znaků a srovnávání mezi sebou zjišťuje příčiny rozdílů a z těch vyvozuje závěry. Poté zde máme metodu experimentální, která záměrným vyvoláváním změn v určitém procesu u různých skupin se stejnými či rozdílnými podmínkami sleduje rozdíly ve výkonnosti. Poslední metodou je monografická nebo také kauzální, která pracuje s podrobnou a všestrannou analýzou jednoho či malé skupiny shodných příkladů, které můžeme označit jako kauzy.

### 1.1.3 Plánování vzdělávání

Vzdělávací program je výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání. Návrh tohoto programu nebo také plánu či projektu představuje proces přípravy učebních materiálů a osnov, které splňují požadavky vzdělávání a rozvoje. Proces tvorby plánu se skládá z několika fází. Těmi fázemi jsou fáze přípravná, realizační a fáze zdokonalování. Přípravná fáze se skládá ze specifikace potřeb, analýzy účastníků a stanovení cílů vzdělávacího programu. Pokud připravujeme dlouhodobý program, musíme si také stanovit dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí, které nám pomohou dosáhnout hlavních cílů. Cíle slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků. Při práci na programu však musíme rozlišovat cíle a záměry. Jednotlivé cíle můžeme dělit na cíle specifikace požadovaného výsledného chování neboli standardy, jichž je třeba dosáhnout a pak na ty, které se týkají podmínek projektu.

Následuje realizační fáze, která představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a také stanovení pořadí témat. V této fázi jde o určení způsobu, jakým bude vzdělávání probíhat. Hned zpočátku si musíme stanovit vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Abychom vhodně zvolili techniky, musíme brát v úvahu lidský faktor z mnoha pohledů. Například z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání, ale také z pohledu zařazení účastníků na různých úrovních řízení v podniku a také musíme přihlížet na jejich motivaci. Také musíme zohlednit počet účastníků, priority podniku, podmínky podniku, možné obavy účastníků a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektory a účastníky.

Poslední fází je fáze zdokonalování. V této části tvorby vzdělávacího programu jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap programu s ohledem na stanovené cíle. Hledáme možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání s využitím vhodných technik

a hodnotících modelů včetně vhodných přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího programu. Tato fáze však nezahrnuje pouze hodnocení přínosů, ale prověřuje také informovanost účastníků, úroveň organizačního zajištění včetně ubytování, stravování a dopravy v případě, že si to vzdělávací činnost vyžaduje. Také prověřuje ekonomickou nákladovost a vhodnost vybraných lektorů. Této fáze se již účastní organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání.

Při tvorbě plánu se musíme také zaměřit na to, že každý dobrý plán vzdělávání nám musí odpovídat na několik otázek. Například na jaká témata se budeme zaměřovat při vzdělávání. Jelikož by vzdělávání mělo účastníky posunout výše, aby získali nové nebo zkvalitnili stávající kompetence, je vhodné, aby byl vzdělávací plán opravdu „šitý na míru“ danému podniku. Musíme při plánování zohlednit specifika podniku a jeho zvláštní požadavky. Jaká bude naše cílová skupina. Nejvhodnější bude, pokud bude cílová skupina mít stejné funkční zařazení, takže bude na stejné úrovni ve vědomostech i schopnostech. Chceme tedy, aby skupina účastníků se vzdělávací aktivity byla homogenní, V případě, že by to charakter vzdělávací akce umožnil je dobré, pokud se zúčastní manažeři spolu s ostatními pracovníky. Může to být velmi motivující pro obě strany a umožňuje to vyřešit i různé pracovní problémy v relativně klidném prostředí. Musíme si naplánovat jakými metodami a technikami chceme vzdělávání realizovat. Zde je mnoho tradičních i moderních metod, které lze realizovat indoor nebo outdoor. Tyto metody by měly být orientované na podporu aktivity i tvořivosti pracovníků. Musíme si zvolit vzdělávací instituci. Na trhu působí velké množství vzdělávacích a poradenských institucí. V podniku může být vzdělávání realizováno různými institucemi nebo jednotlivci. Může být také realizováno interními odborníky, vlastním vzdělávacím centrem nebo externími institucemi, což mohou být veřejné nebo podnikatelské subjekty. Mnoho faktorů ovlivňuje rozhodování při výběru vhodného subjektu, který bude realizovat vzdělávání v podniku. Těmito faktory jsou například předchozí zkušenosti s institucemi, reference od jiných podniků, v nichž už organizace působila, ochota a schopnost přizpůsobit program individuálním požadavkům podniku, rozsah používaných moderních metod vzdělávání i možnosti získání certifikátu. To vše nám vypovídá o správnosti výběru vzdělávací instituce. Další důležitou informací je kdy a v jakém časovém období se vzdělávání uskuteční. Zda vzdělávání bude kontinuálním procesem a tudíž se bude opakovat v pravidelných časových intervalech nebo půjde jen o jednorázovou akci. Vždy musíme brát v potaz, kdy jsou naši pracovníci k dispozici. Při organizaci musíme brát v potaz období



dovolených a dobu, kdy je největší nahromadění pracovních povinností. Je potřeba se rozhodnout pro místo, kde se bude vzdělávání uskutečňovat. Realizace může probíhat přímo v podniku nebo mimo něj. Doporučuje se organizace mimo a nejlépe v horském prostředí, kde nejsou účastníci ovlivněni pracovním stresem a mohou lépe relaxovat, což je v jisté míře i velice motivující. Přestože se vzdělávají, zároveň si odpočinou. Dále nás zajímá jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné vyhodnocení výsledků, stejně tak závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a v poslední řadě hodnocení celého vzdělávacího programu. Pro posouzení přínosů a efektivity vzdělávání je velice důležité konečné zhodnocení vzdělávacího plánu. Hodnocení by se mělo týkat i propojenosti vzdělávacího plánu se strategií podniku a strategií rozvoje vzdělávacího plánu vůči změně podmínek. Musíme se zamyslet, jaké budou náklady spojené se vzděláním. Zde se jedná nejen o přímé náklady na pracovní a studijní materiály, dopravu, stravu, ubytování, mzdy lektorů, ale i o vyčíslený vynaložený čas pracovníků. Pokud chceme hodnotit účinnost vzdělávání, projeví se to na dosahování stanovených cílů a jejich uplatnění při pracovním procesu. V případě efektivity vzdělávání však hovoříme o nákladech a čase na předávání poznatků a to až do úrovně s požadovanou činností.<sup>3</sup>

Při plánování se také musíme zaměřit na cíle vzdělávacího procesu, které určíme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Je vhodné rozdělit cíle do dvou kategorií, aby byl jejich význam jednoznačný. Tyto dvě kategorie jsou cíle programové a cíle jednotlivých vzdělávacích akcí. Programové cíle v sobě zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstup procesu stanovení potřeb vzdělávání. Cíle vzdělávacích akcí naopak představují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat i další dílčí cíle. Musíme vždy rozlišovat mezi cílem a záměrem. Záměr nám vyjadřuje, co chce lektor v průběhu vzdělávací aktivity dělat a proč bude určité téma probráno. Cíle však určují, co budou účastníci po absolvování kurzu schopni dělat. Cíle v sobě nesou určitý stupeň změny, které chceme dosáhnout. Cíle by měly vyjadřovat, jaké chování požadujeme, konkretizovat podmínky požadovaného chování, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo požadovaného chování dosaženo. Musíme brát v úvahu reálný počet cílů. Příliš mnoho cílů, přecenění schopností účastníků a zahlcení neúměrně velkým množstvím materiálů v krátkém časovém úseku může způsobit více škody než užítku. Pokud to zjednodušíme, můžeme říct, že záměry

---

<sup>3</sup> VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8., str. 96

se týkají lektora a cíle účastníků. Aby naplnění záměrů a cílů vzdělávacích aktivit přineslo takový efekt, který požadujeme pro zaměstnance i celý podnik, je vhodné, aby účastník znal předem cíle i záměry vzdělávacích aktivit. Pokud bude dostatečně informovaný, může to zvýšit jeho motivaci a také bude připravený na příjem informací. Cíle i záměry by měly být v souladu se strategií a cíly celého podniku. Měly by zapadnout do celého systému rozvoje lidských zdrojů. Cíle by měly být „SMART“ neboli měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené, aby později ve fázi hodnocení vzdělávání posloužily jako měřítko úspěšnosti.<sup>4</sup>

#### 1.1.4 Realizace vzdělávání

Pokud ukončíme fázi plánování a všechny přípravné práce, je možné začít s realizací konkrétních aktivit v souladu s vytvořeným vzdělávacím plánem. Fáze realizace se skládá z několika prvků a těmi jsou program, motivace, metody, účastníci a lektori. Nadále se řídíme plánem, který jsme vytvořili v předchozí fázi a musíme zajistit odpovídající materiální a technické vybavení. Poté se dohodnou podmínky realizace vzdělávacích aktivit s určenou institucí, informuje se cílová skupina účastníků, případně se zajistí doprava, ubytování a stravování, připraví se vhodná metoda hodnocení a také se musí stanovit náklady na vzdělávání. Aby mohla být vlastní realizace úspěšná, musíme správně aplikovat zvolené metody vzdělávání, které umožní účastníkům osvojit si požadované schopnosti, znalosti, dovednosti a chování k vykonávání sjednané práce. Vše směřuje k dosahování požadovaného výkonu. Dále se musí ujasnit a zajistit metody vzdělávání na pracovišti jako například instruktáže při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučink, mentoring a další. Metody mimo pracoviště si také musíme zajistit a to pomocí vybrané vzdělávací instituce. Ta bude provádět hlavně přednášky, semináře, demonstrování, případové studie, outdoorové aktivity a další. Správnost zvolené aktivity později velice výrazně ovlivňuje úspěšnost vzdělávání. Aby byla aplikace jednotlivých metod vzdělávání účinná, vyžaduje přísnou kontrolu dodržování plánu vzdělávání. Stejně důležité pak je i vyhodnocení výsledků, na které se nesmí zapomenout. Vyhodnocení nám pomůže i jako záznam pro budoucí praxi s plány vzdělávání, abychom se poučili z chyb nebo naopak použili osvědčené postupy. Navíc pokud správně zhodnotíme skutečnou míru osvojení nových či zdokonalení stávajících schopností, bude méně náročné plánovat další vzdělávání. Budeme již mít jasnou představu o tom v jakém bodě a na jaké úrovni

---

<sup>4</sup> VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8., str. 99

se nacházíme. Na pracovišti aplikujeme vzdělání převážně individuálně během výkonu sjednané práce v běžném pracovním prostředí. Metoda, kterou používáme na pracovišti, se nazývá instruktáž při výkonu práce. Zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele, který zaměstnanci předvádí výkon určité práce. Instruktáž je vhodná pro zaškolení a zaučení, kdy si zaměstnanec snadno a rychle osvojí znalosti, dovednosti a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Asistování znamená, že zaměstnanec s nezbytnými znalostmi a dovednostmi asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli, přitom si osvojuje stanovený pracovní postup a připravuje se k samostatnému výkonu sjednané práce. Spolupráce se školitelem umožňuje zaměstnanci dokonale zvládnout výkon sjednané práce, i když si zaměstnanec může osvojit i některé nevhodné pracovní návyky školitele. Pověření úkolem znamená, že školitel pověří zaměstnance splněním určitého úkolu a zaměstnanec musí prokázat schopnost aplikovat osvojené znalosti, dovednosti a chování. Pověření úkolem vede zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti při vykonávání sjednané práce. Rotace práce znamená, že zaměstnanec se učí během postupného a dočasného přemísťování na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a jinými pracovními podmínkami v organizaci, popřípadě mimo ni. Rotace práce rozšiřuje kvalifikaci a zlepšuje přizpůsobivost zaměstnance. Koučing znamená, že zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče, osoby schopné komunikovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Mentoring znamená, že se zaměstnanec vzdělává pod vlivem mentora, odborníka v určité oblasti schopného předat zkušenosti a poradit zaměstnanci při osvojování si znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Vzdělávání mimo pracoviště se aplikuje převážně hromadně mimo běžné pracoviště zaměstnanců v organizaci nebo mimo ni. Metodou vzdělávání mimo pracoviště je přednáška. Při ní se zaměstnanci učí prostřednictvím výkladu školitele, Přednáška umožňuje snadno a rychle předat znalosti a dovednosti školitele zaměstnancům, ovšem jednostranný výklad školitele snižuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných znalostí a dovedností. Další je seminář a při něm se zaměstnanci učí prostřednictvím výkladu školitele a diskuse se školitelem a ostatními účastníky. Seminář zvyšuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných a sdílených znalostí a dovedností. Demonstrování znamená, že školitel

předvádí zaměstnancům určitý pracovní postup v modelových nebo reálných pracovních podmínkách. Zaměstnanci si názorně osvojují znalosti a dovednosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Případová studie znamená, že zaměstnanci se učí, když společně podle určitého zadání hledají možná řešení modelového nebo reálného problému. Řešení případových studií rozvíjí analytické a systémové myšlení zaměstnanců, podporuje jejich týmovou spolupráci. Další metodou jsou outdoorové aktivity, kde se zaměstnanci učí formou sportovních aktivit ve volné přírodě, kdy bezprostředně využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti (analyzovat, rozhodovat, realizovat, plánovat, organizovat, vybírat, vést, hodnotit, komunikovat, koordinovat, kooperovat apod.), které následně snáze uplatňují na běžném pracovišti při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.<sup>5</sup>

Specifickou skupinou jsou metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo ně, respektive individuálně i skupinově. Příkladem takové metody je elektronické vzdělávání neboli e-learning, což je alternativní metoda vzdělávání s podporou informačních a komunikačních technologií, zejména multimediálních vzdělávacích programů dostupných prostřednictvím osobních počítačů a počítačových sítí.

#### 1.1.5 E-learning a e-development

„E-learning je poměrně často vnímán jako nový směr vzdělávání – v duchu „nové ekonomiky“ a představy internetu jako nového trhu. Jsou však autority, které odmítají koncepci „nové ekonomiky“ s odkazem, že se ekonomika stále řídí stejnými zákonitostmi a internet není novým trhem, ale médiem. Pro ně e-learning probíhá v alternativním prostředí a užívá jen jiné učební pomůcky. Nemá podstatný význam pro změnu paradigmatu vzdělávání. Podle něj se vzdělávání skládá z pěti elementů:

- kontext (společnost, kultura, firma a její strategie),
- student (zde je zahrnuta i teorie učení s křivkami zapomínání, styly učení apod.),
- lektor (včetně uplatnění učebních zásad – strategií a taktik učení),
- obsah a jeho struktura,
- prostředí (např. virtuální či outdoorové).

---

<sup>5</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9. Str. 127

Uvedené elementy a vztahy mezi nimi jsou vždy přítomné ať už u klasického vzdělávání, či v e-learningu. Vycházím z představy, že e-learning není novým směrem či novou oblastí vzdělávání, byť zastává významnou roli ve firemním vzdělávání.

Nástup e-learningu byl spojen s velkými očekáváními. Ta byla spojena s tím, že 80-90% firemního vzdělávání bude mít tuto formu, že se výrazně sníží náklady na vzdělávání. Po počátečním nadšení následovalo zklamání. E-learning nesplnil očekávání, účastníci přece jen upřednostňují osobní setkání a nechtějí trávit hodiny u obrazovky, když u ní tráví většinu své pracovní doby. Proto se objevily nové trendy. Zejména kombinace e-learningu a prezenčního studia se ukazuje jako nosná. V zájmu snížení nákladů a při možnosti mít kombinovaný přístup (e-learning a prezenční forma studia) převládají kurzy bez lektora.

E-learningové kurzy můžeme mít v podobě jednotlivých, samostatných kurzů nebo kurzů zakomponovaných do dalších vzdělávacích a rozvojových aktivit. Samostatné kurzy umožňují naplnit bezbariérový přístup ke vzdělávání. E-learning blended může nabývat dvou základních podob:

-„e-learningový kurz“ – „prezenční kurz“ je svým charakterem startovací kurz,

-„prezenční kurz – e-learningový kurz“ má charakter udržovacího či oživovacího kurzu.

Pochopitelně jsou možné další kombinace, když doplním dvojici o třetího člena:

-„e-learningový kurz – prezenční výuka – e-learningový kurz“ představuje kombinaci startovacího a udržovacího či oživovacího kurzu,

-„prezenční kurz - e-learning – prezenční kurz“.

O výhodách e-learningu bylo popsáno mnoho stran. Uvedu jen ty výhody, které se vztahují k našemu tématu. Možnost naplnění strategie bezbariérového přístupu. Standardizované znalosti (všichni dostanou stejné informace). Možnost v krátkém okamžiku vzdělávat velké množství lidí. Možnost ověření efektivity studia. Jistě lze vymyslet e-learningový program, který využívá nejrůznější technické vymoženosti. Má-li však naplnit roli bezbariérového přístupu, musíme jej vytvářet podle největší skupiny nejméně výkonných a vybavených počítačů ve firmě. Tak se stává, že velké množství počítačů nemá CD či DVD mechaniku nebo zvukovou kartu. Jistě je možné závislost na vybavení technologiemi překlenout speciálně vybavenými učebnicemi, ale tím ztrácíme některé výhody e-learningu (další náklady, omezená časová flexibilita). Dalším limitem může být věk a kvalifikace účastníků. Nemálo lidí ve věku nad 50 let nemusí mít zkušenost s užitím informačních technologií a mají před nimi ostych. Dalším limitem je to, že je obtížné řadu dovedností kurzů převádět do e-

learningové podoby. Mezi takové kurzy patří například výuka jízdy na kole, plavání, ale i řízení auta. Absurdním by bylo převádět outdoorový program do e-learningové podoby.

Základními limity jsou věk a kvalifikace, vybavení informačními technologiemi a počítačovou technikou, omezená převoditelnost některých kurzů do e-learningové podoby. Mezi další limity lze připočítat i takové, jako jsou vysoké vstupní náklady a nároky na správu kurzů. Výběr kurzů pro e-learning. V rámci trendu k blended e-learningu s kurzy, které mají především charakter udržovací, oživovací či startovací, jsou pro zpracování vhodné standardizované kurzy. Vděčnými jsou taková témata, která pokrývají převážnou část populace firmy. Jedná se především o následující kurzy. Všechna produktová školení jako školení ze zákona, proces adaptace, hodnocení pracovníků a zpětná vazba. Produktová školení a školení ze zákona v sobě mají maximální míru standardizace. Ze školení z oblasti rozvoje vzdělávání jsou vhodné ty, které se týkají velkého množství lidí.<sup>6</sup>

#### 1.1.6 Vyhodnocování vzdělávání

Hlavním cílem každé vzdělávací aktivity je zvýšení pracovního výkonu. Potřebujeme tedy nezbytně vědět, v jaké míře realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl. Další věcí, kterou potřebujeme vědět je, koho a jak budeme seznamovat s výsledky hodnocení. Získání zpětné vazby o efektivitě vzdělávacích aktivit je snad nejdůležitější částí celého cyklu. Pokud není HR manažer schopný říci, jak je který vzdělávací program efektivní a jak se projevuje v pracovních výsledcích, může klesnout jeho respekt u ostatních manažerů, kteří výsledky své práce mohou doložit. Jako vzor pro HR může posloužit marketing, který se nemůže obejít bez šetření o účinnosti reklamní kampaně a výsledky také musí prezentovat vedení. Problematika měření v rozvoji lidských zdrojů není v principu složitější, než je v marketingu a však v publikacích, které se tomuto tématu věnují, nachází toto téma velice málo prostoru. Za základní nástroj pro hodnocení účinnosti je pro lektora sledování reakce účastníků. Základem tohoto nástroje je takzvaná mikrodíagnóza. Pouze bezprostřední reakce může být zavádějící a nemusí vypovídat o účinnosti pedagogické komunikace, avšak může být i reakcí na prostředí. Co se týče formalizovaných metod, které zjišťují reakce účastníků, sem patří především rozhovor, metody zjišťující dosaženou úroveň

---

<sup>6</sup> HRONÍK, František a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1457-8. Str. 194

vědomostí, dovedností a postojů například testy, dotazování, zadávání úkolů, zkoušky, pozorování, simulace činnosti konkrétního pracovního místa, hodnocení výkonu a hodnocení změn postojů. Lze dále použít i metody, které zjišťují změny v pracovním chování a vznikají jako důsledek vzdělávání jako hodnocení, které probíhá v kratším časovém odstupu od ukončení vzdělávání. Hodnocení můžeme provádět prostřednictvím textů a dalších metod jako je hodnocení pracovního výkonu. Efektivní vzdělávání může mít pro fungování podniku mnoho přínosu například zvýšení produktivity, snížení zmetkovosti, snížení úrazovosti, snížení reklamací, zvýšení prodeje, snížení fluktuace, zlepšení komunikace a interpersonálních vztahů.

## 1.2 Podnikové (firemní) vzdělávání

### 1.2.1 Firemní vzdělávání a podpora učení v organizaci

Jako firemní vzdělávání označujeme souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných zaměstnavatelskou organizací. Záměrem těchto aktivit je doplnit, rozšířit, prohloubit, zvýšit, nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit možné negativní rozdíly mezi jejich aktuální kvalifikací a požadavky, které klademe na jejich pracovní výkonnost. Abychom mohli pracovníka zařadit do firemního vzdělávání, tak musíme zhodnotit objektivně jeho výkon. Jeho výkon však může být negativně ovlivněn nízkou mírou rozvoje jeho způsobilosti nebo sníženou motivací. V některých organizacích je však spíše kladen důraz na posilování silných stránek pracovníků a na rozvoj jejich vlastního potenciálu. Tyto organizace se zaměřují nikoli jen na požadovanou kvalifikaci, ale vychází z modelu kompetencí, který je platný pro organizaci a také z konkrétních profilů kompetencí všech členů organizace. Tímto poté obsah firemního vzdělávání rozšiřujeme i do oblasti rozvoje. Výše máme uvedené dvě koncepce firemního vzdělávání a ty se označují jako „strategie tlakem“ a „strategie tahem“. Obě se v podnikatelském prostředí objevují současně a jsou spojovány s požadavky na celkové zvýšení efektivity a kvality firemního vzdělávání. Efektivitu a kvalitu firemního vzdělávání zjišťujeme ve vztahu k poskytovateli vzdělávání a obsahu vzdělávání a měla by být zajištěna certifikací instituce nebo také akreditací programu. Posouzení kvality a reálná kvalita procesu firemního vzdělávání může podstatně ovlivnit také další personální procesy a podílet se na efektivitě systému řízení pracovního výkonu.

Firemní vzdělávání je významnou investicí do rozvoje členů organizace. V případě, že zajistíme efektivitu všech složek cyklu firemního vzdělávání, významně tím přispějeme k naplňování základního strategického cíle koncepce řízení lidských zdrojů v organizaci. To nám také zajistí získávat, rozvíjet a udržet si v organizaci vysoce způsobilé a motivované pracovníky, kteří budou ochotni spojit, alespoň po určitou dobu své cíle s cíli organizace a ochotně přispějí svým úsilím k dosahování cílů. Pokud pracovník věří a plně podporuje cíle organizace, významně se to odráží na jeho pracovním výkonu. V tomto případě má velký vliv i skutečnost, že pracovník sám nese, alespoň malou odpovědnost za plnění cílů a je náležitě ohodnocen, pokud je cílů dosaženo. Obecně je za cíl firemního vzdělávání považováno vzdělávání v zaměstnavatelské organizaci, které vede k požadovaným změnám ve struktuře znalostí, dovedností a v postojích členů organizace. Mělo by vést ke zvýšení efektivity pracovního výkonu, k vytvoření podmínek pro seberealizaci a k osobnímu i profesnímu růstu potenciálu zaměstnanců.

V souladu se základním cílem firemního vzdělávání, kterým můžeme označit také jako rozvoj kompetencí členů organizace a dosažení jistého souladu mezi potřebami organizace a rozvojovými potřebami pracovníků, se efekt firemního vzdělávání projevuje na několika úrovních. Projevuje se na úrovni znalostní a dovedností, která má za důsledek změnu profilu způsobilostí pracovníků. Toho dosílíme úpravou ve struktuře zdrojů kompetencí nebo v kvalifikaci člena organizace. Můžeme použít úpravu, která odstraní negativní rozdíly mezi tím, co pracovník zná a umí a mezi požadavky, které vyplývají z náplně práce. Tím pracovníkovi umožníme rozvoj jeho potenciálu, který potřebuje pro uplatnění na pracovní pozici, pro kterou se připravuje v procesu řízení kariéry a jež odpovídá jeho profesním aspiracím v organizaci. Jako aspiraci můžeme označit určité profesní cíle a přání nebo také pozici, na níž si uplatňujeme nárok. Dále se projevuje na úrovni postoje, což znamená, že v závislosti na zvolené koncepci by mělo firemní vzdělávání přispívat k formování žádoucích pracovních postojů a vztahů pracovníků k organizaci a k činnostem, které vykonává. Projevem je poté zvýšení míry oddanosti a angažovanosti členů organizace, ale také pocit sounáležitosti s organizací. To vše má také pozitivní efekt na výkonnost v jeho kvantitativních i kvalitativních charakteristikách. Další úroveň je úroveň pracovního jednání a výsledků práce. Zde se hlavně odráží potvrzení toho, že došlo k naplnění nebo rozvoji kompetencí pracovníka, v hodnocení jeho rozvojového potenciálu, ochotě nové kompetence nabývat a efektivně používat nebo také přispívat



pomocí nových kompetencí k naplňování cílů organizace a tak i k vlastní seberealizaci prostřednictvím učení a pracovních činností.

„Obvykle tento segment dalšího profesního vzdělávání zahrnuje:

- a) Vzdělávání členů organizace v rámci procesu orientace a sociální i pracovní adaptace na organizaci, pracoviště i práci – příprava pracovníků na plnění úkolů spojených s pracovním místem, odstranění případných deficitů a vyjasnění očekávaných standardů pracovního jednání v naplňování úkolových i vztahových rolí.
- b) Normativní vzdělávání (vymezené právně jako povinné)- kromě udržování odborné způsobilosti a jejího testování (včetně případného certifikování), obsahuje také doplňování vědomostí v rámci bezpečnosti ochrany zdraví při práci apod.,
- c) Doplňování kvalifikace – její prohlubování nebo rozšiřování a zvyšování dle potřeb organizace a v souladu s procesem řízení kariéry,
- d) Změnu kvalifikace – programy rekvalifikace organizované nebo zajišťované zaměstnavatelskou organizací,
- e) Individuální rozvoj pracovníků – vzdělávání manažerů, individualizované vzdělávání pro vysoce výkonné pracovníky a pro pracovníky s mimořádným rozvojevým potenciálem (talent management jako součást řízení kariéry), vytváření alternativních směrů a typů kariéry také pro další pracovníky.
- f) Další vzdělávací akce – programy rozvoje zaměřené na specifické způsobilosti pracovníků a na jejich postoje, nověji také vzdělávání jako součást přípravy na propouštění (outplacement).“<sup>7</sup>

### 1.2.2 Strategie rozvoje a vzdělávání

Vytváření strategie rozvoje a vzdělávání závisí na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie a business strategie. Všechny výše zmíněné strategie jsou vytvářeny na dobu tří až pěti let. Musíme rozlišit, zda vytváříme strategii pro organizaci, kterou můžeme označit jako organizaci na jedno použití nebo pro revitalizující organizaci. Organizace na jedno použití se zpravidla staví pouze

---

<sup>7</sup> TURECKIOVÁ, Michaela a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 233 s. Management (Grada). ISBN 978-808-6723-808. Str.79

na určitou omezenou dobu, neboli dokud nebude nosný produkt rentabilní. Taková organizace obvykle nemá v plánu další vývoj a její působení je omezené záměrem organizace. Taková organizace se zaměřuje spíše na práci s hotovými lidmi, které nemusí dále rozvíjet a vzdělávat, ale bude nanejvýš investovat do vstupního zácviku a popřípadě do udržení kvalifikace pracovníků. Organizace se zaměřuje hlavně na nízké náklady a expanzi. Pro získávání hotových lidí používá část prostředků ušetřených za rozvoj a vzdělávání. Vytváření strategie v tomto případě je velice jednoduché jako struktura samotná. Naopak revitalizující se organizace musí více reagovat na vnější podmínky a vytváření takové strategie je o dost složitější. Tato strategie musí být propracovanější a struktura, která bude realizaci zabezpečovat složitější. Největší uplatnění budou tedy specialisté na rozvoj a vzdělávání nacházet u středních a větších firem. V případě strategie pro revitalizující organizaci budeme hovořit o třech základních osách. Tou první je osa strategie organizačního rozvoje a naopak strategie rozvoje jednotlivců, další je osa strategie diferenciacce a jejím opakem je strategie integrace a tou třetí je osa strategie velkého skoku a naproti ní strategie plynulého zlepšování. Jistě bychom našli další osy, které bychom mohli uvést a na nichž bychom mohli vystavět strategii rozvoje a vzdělávání.

Pro koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě bychom měli mít jasná a srozumitelná vodítka, se kterými je budeme sladovat. Dnešní strategie se zaměřují převážně na koncept co nejvyšší kvality za co nejnižší cenu. Pokud se zaměříme na strategii rozvoje organizace a jedince, vede takový rozvoj lidí ke zvýšení výkonnosti celé firmy, což je cílem většiny organizací. Při koncipování strategie se nelze zaměřit pouze na jedno, např. na organizaci nebo pouze na jedince, ale musíme klást stejný důraz na oboje. Mnoho velkých firem se v dnešní době zaměřuje hlavně na organizační učení, organizační rozvoj a považuje prostředí organizace za důležité pro uplatnění individuálních kvalit. Považuje to také jako nástroj pro jejich rozvoj.<sup>8</sup>

### 1.2.3 Úrovně vývoje firemního vzdělávání

V současné době existují a je možné nalézt v literatuře tři možné přístupy k dalšímu vzdělávání. Tyto přístupy můžeme označit také jako vývojové úrovně firemního vzdělávání.

---

<sup>8</sup> HRONÍK, František a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1457-8. Str. 18

„Úroveň 1 – Nesystematické firemní vzdělávání s deklarovanou převahou výcviku. Soustavně je poskytováno pouze tzv. normativní nebo též povinné vzdělávání, ostatní vzdělávání probíhá spíše nahodile. Výjimku může tvořit vzdělávání manažerů jako specifické cílové skupiny. I v tomto případě je péče o rozvoj jejich kompetencí často nekoncepční a nesoustavná. Cílem firemního vzdělávání na této vývojové úrovni je zajistit dodržení legislativních podmínek v oblasti zaměstnávání a většinou pouze odstranění nedostatků ve znalostech a dovednostech členů organizace.

Úroveň 2 – Systematické firemní vzdělávání dle schváleného plánu. Vzdělávání je prováděno systematicky dle předem připravené a schválené koncepce a plánu, vzniklého z analýzy vzdělávacích potřeb. Stále převažuje odstranění negativních rozdílů v subjektivní a objektivní kvalifikaci, respektive aktuálním a požadovaném profilu kompetencí. Jedná se tedy opět spíše o doplnění chybějících nebo málo rozvinutých kompetencí, nejčastěji prostřednictvím prezenční formy vzdělávání, eventuálně e-learningu. Většinou však na této úrovni ještě chybí koncepční začleňování interního typu firemního vzdělávání a praktických technik výcviku a vzdělávání na pracovním místě, a to zejména u pozic specialistů a manažerů. Často také absentuje evaluace firemního vzdělávání a komplexní vyhodnocení jeho přínosu pro zlepšení efektivity fungování organizace, rozvoje a angažovanosti jejích členů. Příležitosti se vzdělávat a učit dostávají do určité míry všichni pracovníci. Systematicky ovšem probíhá stále především vzdělávání manažerů a jejich budoucích nástupců (v režimu plánování nástupnictví). Nověji se prosazuje také specifikované a soustavné vzdělávání pro ostatní „talenty“ v organizaci. Těmto cílovým skupinám je věnována větší podpora. Jejich rozvoj má probíhat v souladu s plánu individuálního rozvoje jako součásti řízení kariéry. Často se tak ovšem děje s cílem udržet tyto lidi v organizaci (retenční funkce firemního vzdělávání), než v souladu s jejich skutečnými rozvojovými potřebami a základním cílem firemního vzdělávání v zaměstnavatelské organizaci. Vzdělávání výše uvedených cílových skupin může být realizováno také praktickými metodami a technikami, ve formě blended learningu (podrobně v oddíle 1.1.5), v tomto případě s vysokým podílem e-learningu na straně jedné a podporou organizačního učení na straně druhé. Další skupiny pracovníků ani jednotlivci se specifikovanými vzdělávacími potřebami obvykle identifikováni nejsou. Chybí jednotná a jednoznačná kritéria výběru pracovníků do vzdělávacích a rozvojových aktivit, učení probíhá spíše nezáměrně nebo spontánně (nápodobou) a v jeho rámci může docházet k fixování

nevhodných pracovních návyků a jednání. Systém firemního vzdělávání na této úrovni je poměrně rigidní a nebývá otevřený změnám, k nimž může docházet v průběhu období, na které byl vytvořený plán firemního vzdělávání. Souvisí to nejen s často zdůrazňovaným problémem stanovení a dodržení rozpočtu na vzdělávání, ale také s nepropojením strategie organizace se strategií rozvojovou, respektive personální. Takto koncipovaný systém firemního vzdělávání sebou kromě nesporných výhod oproti předchozí úrovni vývoje přináší také některá rizika. K významným patří kromě právě uvedené rigidity zejména využívání nabídky vzdělávat se k jiným, než deklarovaným účelům. Ze strany manažera může jít o protěžování některých kolegů a získávání si jejich vděku za možnost účastnit se atraktivního kurzu, eventuálně k využívání nabídky vzdělávat se k vzájemným „protislužbám“ („handlování“ s kurzy mezi manažery nebo potenciálními účastníky), případně o opačnou tendenci využívat povinnou účast na kurzech jako hrozbu (buď vzdělávání, nebo propouštění). K rozdílům v přístupech manažerů k jednotlivým zaměstnancům a jejich dalšímu odbornému růstu může docházet také v souvislosti s percepčními a atribučními chybami, kterých se manažer dopouští při identifikaci vzdělávacích potřeb. Ze strany členů organizace může jít o záměr upřednostňovat spíše přání, než faktické vzdělávací potřeby související s jejich uplatněním v dané zaměstnavatelské organizaci. Zvláště patrné je to v situacích, kdy se připravují na změnu v kariéře a požadují účast na vzdělávací akci, která pro ně bude výhodou u dalších zaměstnavatelů. Kromě těchto subjektivních důvodů, které je obtížné zcela eliminovat v kterékoli fázi vývoje firemního vzdělávání, dochází zde častěji k chybám v jednotlivých fázích cyklu firemního vzdělávání. Nejčastěji se tak děje v důsledku nepropojení koncepce firemního vzdělávání se strategií zaměstnavatelské organizace, ke kterým dochází z důvodu působení vlivů vnějšího, ale i vnitřního prostředí. V takovém případě je sice systematicky prováděné firemní vzdělávání stále jistou zárukou rozvoje potenciálu části členů zaměstnavatelské organizace, nikoli však nezbytně prostředkem rozvoje organizace jako celku.

Úroveň 3 – Systém firemního vzdělávání kombinující plánované a aktuálně zařazované vzdělávací a rozvojové aktivity. Teprve na této úrovni dochází k více či méně efektivnímu propojování systematicky plánovaných, prováděných a vyhodnocovaných vzdělávacích aktivit se vzděláváním „just in time“ (JIT), tj. dle identifikované potřeby aktuálně zařazovanými vzdělávacími a rozvojovými aktivitami. Rozhodně se v tomto případě nemá jednat o *ad hoc* zařazované vzdělávací

akce, jak to někdy bývá interpretováno v praxi zaměstnaneckých organizací. Naopak, rozšířený cyklus firemního vzdělávání je průběžně monitorován, evaluován a dle potřeby upravován a inovován. Typická pro tuto vývojovou úroveň firemního vzdělávání je průběžná podpora individualizovaného rozvoje definovaných cílových skupin členů organizace, a to v souladu s identifikovanými a analyzovanými vzdělávacími potřebami na úrovních organizace, skupin a jednotlivých členů. Obvykle je i v tomto případě věnována prioritní pozornost „talentům“, kteří jsou však identifikováni napříč organizační strukturou a nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit je pro ně výrazně individualizována. Do systému firemního vzdělávání pak mají díky e-learningu přístup všichni pracovníci. Těm jsou na základě dohody uzavřené s nimi v rámci procesu řízení pracovního výkonu nabízeny tzv. katalogové, tj. standardizované kurzy. Tyto kurzy mohou mít jak podobu veřejných („otevřených“), tak firemních („na míru šitých“) vzdělávacích aktivit. Organizace, respektive jí zmocnění pracovníci – obvykle linioví manažeři v kooperaci s personalisty, mají v případě volby mezi těmito kurzy zvažovat řadu faktorů. K významným patří nejen zaměření a obsah kurzu, jeho forma, deklarované didaktické postupy, jeho lokace, rozsah a cena, ale například také vhodnost interakce členů organizace s účastníky z jiných firem, přinášejí výměnu informací, vzájemné a v podstatě na mikroúrovni probíhající inter-organizační učení a vytvoření sítě vztahů. Do popředí se dostává využívání ICT podpor a praktických metod a technik vzdělávání. Základní organizační formou je na této vývojové úrovni firemního vzdělávání blended learning. Podporováno je zejména kooperativní organizační, nebo dokonce inter-organizační učení. Nezbytnou podmínkou úspěchu takto koncipovaného firemního vzdělávání je integrace personálních procesů, obvykle v modelu řízení podle kompetencí, a ostatních rozvojových aktivit a příležitostí k učení s řízením pracovního výkonu na úrovni celé organizace. To znamená, že firemní vzdělávání může konečně plnit veškeré své funkce a přispívat podstatnou měrou k rozvoji jednotlivců, skupin i organizace jako celku. Jeho – změnám otevřený – systém a cyklický proces nejsou izolovány od ostatních nástrojů řízení lidských zdrojů a může dojít k aplikaci modelu rozvoje lidských zdrojů. Zaměstnavatelské organizace s takto koncipovaným modelem firemního vzdělávání se mohou spojovat do tzv. strategických aliancí nebo znalostních sítí. Často se tak děje právě prostřednictvím ICT a sdílených e-learningových vzdělávacích programů. Výjimkou není zavádění strategie managementu znalostí jako nástroje pro postupný rozvoj učící se organizace. K vzájemnému učení se vytvářejí a využívají reálné nebo virtuální znalostní komunity. Díky tomu dochází postupně ke stírání rozdílu mezi formálním systémem firemního

vzdělávání, který je efektivně realizován kombinací e-learningu, distančního vzdělávání a prezenční formy interního typu firemního vzdělávání, s převahou praktických metod a technik rozvoje, a dalšími možnostmi sebe řízeného učení (sebe rozvoje) s koordinovanou podporou kooperativního učení. To vše ovšem předpokládá vysokou odbornou i lidskou vyzrálost všech skupin nositelů personální práce v organizaci, zahrnující také koncepční, diagnostické a andragogické kompetence personalistů a poskytovatelů firemního vzdělávání v tomto rozšířeném pojetí.“<sup>9</sup>

Ať už se tyto vývojové fáze firemního vzdělávání objevují v praxi jakkoliv souběžně, lze hlavně na přechodech mezi nimi sledovat určité tendence, které ovlivňují také rozvoj teorie firemního vzdělávání, a obecněji můžeme říci, že ovlivňují problematiku profesní andragogiky. Mezi nejvýznamnější tendence můžeme zařadit například postupný přenos požadavků od odstraňování negativních rozdílů mezi aktuálním a požadovaným stavem kompetencí a tím od přemíry formalizovaných vzdělávacích a výcvikových aktivit k podporování rozvoje potenciálu členů organizace. V další řadě od směřování přenosu poznatků a nácviku dovedností převážně v simulovaných podmínkách k aktivnímu osvojování si nových kompetencí a také k jejich využití při všech typech učení. Také zde stojí za zmínku rostoucí podíl blended leasingu jako součásti firemního vzdělávání a to nejen jako nástroje optimalizace systému vzdělávání.

---

<sup>9</sup> TURECKIOVÁ, Michaela a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 233 s. Management (Grada). ISBN 978-808-6723-808. Str.79

## 2. Praktická část

### 2.1 Cíl praktické části

Má praktická část se soustřeďuje na organizaci McDonald's. Tuto organizaci jsem si vybrala, protože v ní již čtvrtým rokem sama pracuji. Jsem součástí toho, co zde zkoumám a má to pro mě osobní význam. Nad tímto tématem jsem se zamýšlela již dlouho předtím, než jsem se k tomuto tématu dostala při výběru bakalářské práce. Při výběru organizace, na kterou se budu soustředit, mě významně ovlivnil i fakt, že tato organizace má výborně vymyšlený a propracovaný tréninkový systém a je tím velice vyhlášená. Je pro mě zajímavou zkušeností se blíže seznámit s celým systémem a pozorovat jeho aplikaci v praxi. Navíc samotné výstupy z pozorování mohu sama použít pro zlepšení mé vlastní práce a fungování restaurace, na které působím. Hlavním záměrem této části je odhalit možné nedostatky v aplikaci systému, které mají negativní dopad na dosahování cílů, kterých chce organizace dosáhnout v oblasti rozvoje a vzdělávání. Popřípadě odhalit jiné příčiny proč je systém nefunkční v případě, že příčiny nebudou v nesprávné aplikaci. V poslední fázi je mým cílem navrhnout určitá opatření či možnosti, jak zjištěné nedostatky řešit. Ve své praktické části se budu snažit potvrdit nebo vyvrátit tyto hypotézy.

Hypotéza č. 1: V organizaci není věnovaná značná pozornost trenérům nově začínajících manažerů.

Hypotéza č. 2: Kvalita a plánování tréninku rozhodují o počtu uchazečů o postup na manažerské pozice.

Hypotéza č. 3: Motivace zaměstnanců ve zkoumané společnosti probíhá stupňovitě s velkými časovými rozestupy.

Hypotéza č. 4: Čím spokojenější a motivovanější zaměstnanci, tím lehčí a efektivnější uplatnění postupů ze vzdělávacího programu. Pro efektivní trénink nových manažerů je důležitá vlastní aktivita jedince, pokud má prostor, kde se může realizovat.

### 2.2 Společnost McDonald's

McDonald's Corporation je společnost provozující jeden z největších světových řetězců rychlého občerstvení. Byla založena v roce 1940 bratry McDonalďovými, kteří svůj první stánek otevřeli v Kalifornii. Její rozmach však začal až v roce 1955, kdy ji převzal podnikatel Ray Kroc, který byl synem českých emigrantů. V roce 1960 byla firma přejmenována na McDonald's Corporation. Hlavním artiklem McDonald's

je hamburger. Hamburger není jediným symbolem McDonald's, ale řetězec restaurací si vybudoval silnou, rozpoznatelnou značku, je symbolem obchodního úspěchu (za každou cenu). Může být podvědomě spojován i s uspěchaným a nezdravým způsobem stravování, obezitou, vysokým cholesterolem apod. Část restaurací neprovozuje firma přímo, ale poskytuje vlastníkům jednotlivých restaurací tzv. franšízing, což je právo provozovat svou živnost pod jménem McDonald's. Ve velké většině nevlastní ani objekt restaurace, pouze její vybavení, stroje a zařízení. Mateřská firma zabezpečuje a kontroluje úroveň jednotlivých restaurací a organizuje jejich společnou marketingovou politiku a zásobování.

### 2.3 Historie Mcdonald's

Syn českého emigranta, Raymond Albert Kroc, při svých obchodních cestách objevil v roce 1953 restauraci se zajímavým konceptem. Restauraci vlastnili bratři Dick a Mac McDonaldivi. Ray je okouzlen promyšleným systémem „jak kvalitně a rychle občerstvit co nejvíce lidí. O rok později Ray otevírá svoji první restauraci s konceptem bratří McDonaldivů a sní o síti restaurací po celé Americe. V roce 1962 kupuje firmu McDonald's za 2,7 milionů dolarů. Ve stejném roce je již pod vedením Raye Kroce 500 funkčních restaurací s miliardou prodaných hamburgerů. V 60. a 70. letech proráží McDonald's do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa i Velké Británie. V 90. letech expanduje do střední a východní Evropy. Restaurace na Puškinově náměstí v Moskvě patří mezi nejnavštěvovanější. Vodičkova ulice v Praze je prvním místem v ČR, kde byla otevřena restaurace McDonald's. Následují další. V roce 1993 je první „mimopražská“ restaurace otevřena v Ostravě. Od roku 1992 McDonald's v ČR neustále sílí a roste. Je největší sítí restaurací v ČR. Počet návštěv (více než 600 milionů) se každým dnem zvyšuje. McDonald's expanduje, modernizuje, staví nové pobočky. Patří mezi největší zaměstnavatele v ČR. Zaměstnává uchazeče bez ohledu na různá „znevýhodnění“. Je odpovědnou firmou a nositelem ocenění Zaměstnavatel roku – Stejná šance. Většina restaurací je franšíza. McDonald's podporuje v ČR sport a mnoho dalších aktivit.

### 2.4 Trénink u Mcdonald's

Základ systému tréninku u McDonald's je poskytování tréninku tam, kde je potřeba, a když je potřeba. Prostřednictvím účinného tréninku se zaměstnanci u McDonald's stanou produktivními se zaměřením na specifické postupy a politiku



systemu. Někteří zůstanou jako základní zaměstnanci, někteří se přesouvají do managementu, ostatní jdou jinam. Ať už jde o první zaměstnání či další v průběhu kariéry, poskytuje trénink u McDonald's životní dovednosti, které mohou být užitečné v mnoha různých situacích. Čím více investujete do členů vašeho týmu, tím více se vám vrátí. A odměn je pro McDonald's spousta. Jako loajální a zavázaní zaměstnanci, šťastní zákazníci, rostoucí prodej a bezpečný, hladce plynoucí provoz. Tréninkový tým zahrnuje manažera restaurace, vlastníka nebo provozovatele, oblastního supervizora či konzultanta, členy týmu managementu a crew trenéry. Celý tento tým podporuje oddělení McDonald's pro trénink, vzdělávání a rozvoj. Tréninkové povinnosti ohledně samotných zaměstnanců má hlavně několik členů tréninkového týmu na restauraci. Hlavní zodpovědnost má za trénink zaměstnanců vlastník/provozovatel nebo vedoucí restaurace. Provozní manažer a konzultant restaurace má dílčí zodpovědnost za vytváření ročního plánu tréninku zaměstnanců a managementu. Oba jsou zapojeni v přidělování zdrojů pro tréninkové nástroje. Ostatní členové týmu v restauraci mají své dílčí povinnosti rozdělené, tak aby trénink dosáhl optimálních výsledků. Do tréninku se částečně zapojuje i personální manažer a to především při náboru nových zaměstnanců. Je potřeba jim podat základní informace a naplánovat první směny, tak aby byl jejich trénink správně zahájen. Tréninkový program u McDonald's se skládá z dobře rozvinutých studijních plánů zaměstnanců a managementu. Rysy těchto plánů pomáhají zajišťovat výhody dobře trénované restaurace. Tyto rysy jsou hlavně to, že trénink managementu McDonald's byl uznán mnoha univerzitami na světě. Byl předložen mnoha odborníkům, aby ho zhodnotili. Trénink obsahuje vhodné vzdělávací metody pro dosažení těch nejlepších výsledků. Verifikační kontrolní body zajišťují připravenost pro vzrůstající pracovní povinnosti. Flexibilní, modulární trénink neboli MDP splňuje specifické potřeby jednotlivce i restaurace. Tréninkový systém staví své tréninkové plány zaměstnanců i manažerů na několika bodech. Dobře trénovaní zaměstnanci jsou zavázaní, spolehliví, loajální a motivovaní. Dobře trénovaní zaměstnanci se více snaží uspokojit zákazníka. Trénink přitahuje a udržuje kvalitní zaměstnance, protože ti jsou neustále vystavováni výzvám a učí se dovednosti užitečné pro život. Trénink šetří čas, protože dobře trénovaní zaměstnanci jsou v tom, co dělají, schopnější. Trénink šetří peníze, protože dobře trénovaní zaměstnanci méně plýtvají a produkují více. Co se týče principů tréninku a strategie vzdělávání, tak McDonald's používá několik základních principů navrhování programů tréninku crew a managementu restaurace. Těmi principy jsou. Lidé si zapamatují to, co se naučili jako první. Proto se říká, že zbavit se špatných

návyků je o dost těžší než se naučit něco nového. Lidé se učí nejlépe pomocí různých technik. Trénink u McDonald's kombinuje různé způsoby jak získat informace, včetně demonstrace, simulace a praktických cvičení. Lidé potřebují ke vzdělávání povzbudit. Ocenění a uznání jsou nedílnou součástí tréninkových programů, protože umožňují členům týmu rozvinout dovednosti a dát a získat zpětnou vazbu. Lidé účinněji chápou a uchovávají informace, pokud jsou jasné studijní cíle. Tyto principy tréninku se aplikují v tréninkových strategiích. Tréninková strategie samostudia provozu umožňuje účastníkům pracovat nezávisle pomocí standardních tréninkových plánů, aby se naučili důležité provozní standardy. Praktický trénink dává účastníkovi možnost pracovat bok po boku se svým trenérem, a tak získat praktické pracovní dovednosti v restauraci a ukazuje koncepci práce v realitě. Tréninkové prostředky jako čekisty, e-learning a různé tréninkové materiály umožňují, aby doručování sdělení bylo úspěšné. Trénink v učebně je plánovaná událost, která usnadňuje působení lektora a koná se mimo restauraci. Činnosti v učebně zahrnují skutečné zkušenosti z restaurace. Dále McDonald's používá dvě důležité vzdělávací strategie, a to trénink v požadovaném termínu a zpětná vazba. Pokud chceme začít trénovat zaměstnance na vyšší pozici, tak si musíme vytvořit vzdělávací plán daného zaměstnance. Musíme zanalyzovat danou situaci a všechny faktory, které nás mohou ovlivnit. Musíme přesně postupovat podle všech postupů, které jsou uvedené výše v teoretické části mé práce. McDonald's při tréninku pracuje hlavně s krátkodobými akčními plány. Tento plán se vytváří od pozice potenciálního trenéra až po vedoucí restaurace. Tento plán vždy vytváří, prezentuje a vyhodnocuje přímý nadřízený dané pozici. Akční plány se mohou lišit podle pozice, na kterou jsou vytvářeny, ale také podle tvůrce. Každá restaurace má svůj osobitý způsob psaní akčních plánů. Vždy však musíme respektovat určitá pravidla. Když jsme sesbírali všechna data a zanalyzovali je až k jejich kořenům, musíme vytvořit akční plán, který na ně vhodně reaguje. Akční plány jsou založeny na krátkodobých cílech, které nám pomáhají dosáhnout na naše dlouhodobé cíle. Krátkodobý cíl je specifické vyjádření toho co musí být uděláno v brzké době (ne více než tři měsíce) k dosažení dlouhodobého cíle. Většinou obsahuje více krátkodobých cílů k dosažení dlouhodobého cíle. Krátkodobý cíl popisuje výsledek, který očekáváme. Když mluvíme o systémech, faktory klíčového úspěchu a plány jsou krátkodobé cíle. My se zaměříme na identifikaci kořenů problémů a vytváření akčního plánu těmto kořenům odpovídajícímu. Příklad krátkodobého cíle podporující dlouhodobý cíl je například. Počínaje 1 lednem a konče 27 lednem, trenér bude trénovat 3 další zaměstnance na večerní úklid úseku kuchyně, tak že splní úspěšně čelist. Akce jsou

aktivity a úkoly které musí být splněny k dosažení těchto krátkodobých cílů. Příklad akce, která podporuje tento krátkodobý cíl je, že 6 ledna, tréninkový manažer naplánuje sezení pro 3 zaměstnance na večerní úklid daného úseku. Dobře napsaný krátkodobý cíl musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, časově ohraničený a náležitý neboli „SMART“. Specifický cíl pomůže všem, včetně vás, porozumět tomu čeho chcete dosáhnout. Pro příklad, určitý úkol je dán a je určeno stanoviště, směna a časový okamžik kdy má být proveden. Měřitelný znamená, že když jste specifičtí, měli byste být schopni změřit vaše výsledky. Například, zjistíte, jestli jste 27. ledna dosáhli úspěchu, jestliže budete mít stanovený počet zaměstnanců se splněným a dostatečným pracovním podkladem na daném stanovišti. Dosažitelný znamená, že cíl musí být v rámci možností daného člověka, kterému je přidělen. Například jasně vyplývá, že je to úkol pro crew trenéra a tréninkového manažera. To jsou ti správní lidé pro dosažení tohoto cíle. Náležitý znamená, že součástí cíle je akce, kterou zmenšíte problémy nebo napravíte chyby. Krátkodobý cíl se zaměřuje na jedno stanoviště, jednu část dne, na akce, které to změní a obsahuje počet lidí, kteří na to budou trénováni najednou. Časově ohraničený znamená, že krátkodobý cíl musí mít stanovené počáteční i koncové datum. Pro příklad ze shora, trenérovi je dán měsíc ke splnění cíle. V příloze A můžeme vidět AP, který je vytvářen po tréninkové konzultaci na určité restauraci. Tento plán pracuje se systémy, které jsou na restauraci dané. Máme stanovené tři základní systémy. Těmi jsou primární, podpůrné a řídicí. Primární systémy jsou produkce, servis a řízení směny. Podpůrné systémy jsou food safety (bezpečnost potravin), skladové hospodářství, vedení lidí, plánovaná a denní údržba, bezpečnost a ochrana a nakonec trénink. Řídicí systémy jsou plánování businessu, nábor zaměstnanců, plánování směn a rozmístění na směně a vnitřní komunikace.

## 2.5 Management u McDonald's

Trénink manažerů u McDonald's obsahuje mnoho metod. Metody vzdělávání na pracovišti i mimo ně. Nejčastěji používanými metodami jsou instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, mentoring, ale i přednášky, semináře, demonstrování, outdoorové aktivity nebo e-learning. Aby mohl zaměstnanec začít s tréninkem na manažera v této společnosti, musí nejprve projít úvodním, základním tréninkem a tréninkem na crew trenéra, kde se již objevuje první akční individuální plán. Po splnění tohoto akčního plánu je zaměstnanec jmenován do pozice trenéra zaměstnanců. Tuto pozici si musí obhájit a po čase pokud bude pracovat dobře, se

přistupuje k tréninku na manažerskou pozici. Již v této fázi vyvstává mnoho problémů, protože musí být vhodně načasovaná. Pokud zaměstnanec čeká na nabídku povýšení příliš dlouhou dobu, tak se jeho zájem o zvýšení pozice může radikálně snížit. Naopak pokud přijde nabídka vyšší pozice příliš brzy, tak je zaměstnanec vysoce motivován, ale mnohdy není jak znalostně, tak zkušenostně připraven na vyšší pozici. V případě manažerských pozic má špatné načasování tragické následky v budování kariéry určitého jedince.

Pro trénink manažerů se používají hlavně krátkodobé akční plány. Dle mé osobní zkušenosti by akční plán neměl mít více jak 3 hlavní cíle a v poslední době se spíše upřednostňují pouze dva. První cíl by měl směřovat k naplnění jednoho z hlavních cílů restaurace a to v momentální době je hlavně nový způsob vedení směn a nové pracovní postupy. Druhý cíl se týká oblasti konkrétního manažera, kterou má na starost. V tomto cíli jsou také zakomponovány cíle restaurace, ale již se zaměřením pouze na konkrétní oblast. Pod těmito cíli následují podcíle neboli kroky, které směřují ke splnění cílů hlavních. Podcíle by měli být vždy v souvislosti s hlavním cílem, aby splnění všech cílů vyústilo ve splnění hlavního cíle. Aby byl splněn hlavní cíl, nemusí být splněny všechny podcíle. Pokud je hlavním cílem zajištění správného fungování úvodního tréninku u pracovníků, které má manažer přidělené a podcílem je konkrétní počet daných podkladů, které má vytvořit, může být hlavní cíl splněn, aniž by daný manažer tyto podklady vytvářel sám. Tím chci říci, že pokud si manažer zprostředkuje dostatek podkladů na přidělené zaměstnance jiným způsobem například pomocí trenérů, ale sám žádný podklad nevytvoří, tak i přestože ve své podstatě nesplnil podcíl, kde bylo jasně specifikováno, že má podklady zajistit on sám, hlavní cíl je splněn, protože v něm bylo cílem dostatek podkladů. V tomto případě byl hlavní cíl splněn. Dalším příkladem může být případ, kdy nedošlo ke splnění podcíle, přestože uskutečnil všechny kroky k jeho splnění, ale z jiných nespecifikovaných důvodů nebylo možné podcíl splnit. V tomto případě rozhoduje, zda daný manažer našel jiný způsob nebo cestu ke splnění hlavního cíle. Pokud se tedy zamyslíme nad tím, k čemu vlastně slouží podcíle, mohli bychom to specifikovat jako doporučení cesty nebo způsobu a také bychom to mohli brát jako zkoušku toho jak si manažer zvládne poradit a kolik úsilí věnoval tomu, aby splnil daný cíl. V přílohách přikládám několik vzorových akčních plánů k nahlédnutí. Je zde vidět rozdíl ve formální stránce, ale i v té obsahové.

V příloze B vidíme akční plán pro crew trenéra v jedné z nejmenovaných restaurací. Tento akční plán je jeden z prvních, se kterými jsem se setkala a měla možnost s ním pracovat. Ještě před třemi lety byly tyto plány vyhodnocovány pomocí procentuálního výsledku, ale dnes již od tohoto způsobu upustili. V momentální chvíli se akční plán vyhodnocuje pouze jako splněn nebo nesplněn neboli ano nebo ne. Žádný výsledek mezi těmito póly nám neodpoví na otázku, zda je nebo není splněn. Zde jsou cíle zaměřeny hlavně na trénink, což je jedním z hlavních cílů organizace, ale tento akční plán je spíše upřesnění podmínek pro získání vyšší pozice a není ještě tolik závislý na plnění cílů restaurace nebo na jejich výsledcích v oblastech řízení restaurace.

Dalším akčním plánem, který nalezneme v přílohách jako přílohu C, je akční plán pro manažera, který již vede směny a jeho oblastí je personál neboli plánování směn. V tomto případě se jedná o manažera, který se trénuje na personálního pracovníka. Je to činnost velice náročná, kde v první řadě je jeho povinností zajištění dostatku požadavků pro obsazení směn a pár dalších jednoduchých úkolů. Již se však vzdělává pomocí interních materiálů a pracovních sezení se svým nadřízeným. To je zahrnuto v jeho druhém hlavním cíli. Jeho první cíl již však vystihuje jeden z hlavních cílů organizace, na který se pro daný rok zaměřuje. Tím cílem je „správný shift“ neboli správné a efektivní vedení směn.

Poslední akční plán najdete v přílohách pod označením příloha D. V tomto případě můžete nahlédnout do akčního plánu, který je nejnovější a je zde zřetelně vidět rozdíl oproti prvním dvěma. Tento akční plán je vytvořen vedoucím restaurace, který má naprosto odlišný způsob vytváření akčních plánů, alespoň z mého pohledu. V průběhu mé práce v této organizaci jsem se setkala z mnoha akčními plány a nejvíce mi vyhovuje ten poslední uvedený. Akční plán uveden v příloze D je pro mě nejpráhlednější, i když je v něm na pohled více textu než v předchozích dvou. Text je však jasně definovanými požadavky na mou práci a já přesně vím, co musím udělat, abych tento akční plán splnila.

V organizaci se používají převážně tři druhy akčních plánů. Akční plán na jmenování do určité pozice, akční plán pro práci na určité pozici a v poslední řadě akční plán na udržení na určité pozici. Cíle jsou vždy specifikovány podle charakteru akčního plánu. Jako příležitost takto koncipovaných plánů vidím jejich vyhodnocování.

V případě splnění AP na jmenování do pozice je daný pracovník povýšen. Pokud dojde k nesplnění AP na udržení v dané pozici, dojde k sesazení z pozice. Pokud však dojde ke splnění klasického AP na danou pozici, tak se většinou nic neděje. Pokud dojde k opakovanému nesplnění AP, měla by následovat nápravná opatření. V případě, že manažer plní svůj AP několik měsíců za sebou a vedoucí ho nechce povýšit, nemá pro něj další snaha význam, protože za svou snahu není žádným způsobem ohodnocen.

### 2.5.1 Pracovní náplň pracovníků

V této části vám popíši všechny pracovní pozice, se kterými se můžete setkat v restauracích McDonald's. Vedoucí restaurace zajišťuje chod restaurace ve všech oblastech řízení restaurace. Zaštiťuje veškerou administrativu a má hlavní zodpovědnost za výsledky restaurace. 1. asistent plně nahrazuje vedoucího restaurace v jeho nepřítomnosti. Má všechny potřebné znalosti z oblastí řízení restaurace, ale také se aktivně podílí na chodu provozu restaurace. Je přímo zodpovědný za chod jednotlivých oblastí řízení restaurace. Těmi jsou Profit, Qsc, Sales a People. 2. asistent má přímou odpovědnost za chod jemu svěřené oblasti řízení restaurace. Mimo administrativních směn také vede směny v provozu restaurace. Floor manager po kurzu SMC je manažer, který vede směny a zodpovídá za chod provozu restaurace po dobu směny. Podílí se na chodu restaurace pomocí přidělených povinností v určité oblasti řízení restaurace. Floor manager po kurzu FMC je manažer, který vede jeden z úseků restaurace například kuchyň nebo servisní úsek. Zodpovídá za chod úseku po dobu směny. Také se podílí na určité oblasti řízení restaurace plněním přidělených povinností. Crew trenér má na starosti trénink zaměstnanců v úvodním i základním tréninku. Crew v základním tréninku je již zkušený zaměstnanec, který zvládá práci na všech stanovištích. Crew v úvodním tréninku je nový zaměstnanec, který se teprve seznamuje s činnostmi, které má vykonávat. Jeho trénink probíhá postupně na všech stanovištích.

### 2.5.2 Příprava na postup na vyšší pozici

Při výběru zaměstnance pro povýšení na vyšší pozici hraje roli několik faktorů. Hlavními je výkonnost, samostatnost a vlastní aktivita zaměstnance. Máme tu však i jiné faktory jako postavení zaměstnance v pracovním prostředí a jeho role mezi ostatními zaměstnanci, to jak ho vidí členové managementu a nejvíce záleží na názoru vedoucího restaurace a jeho asistentů. Důležité pro postup na vyšší pozici neboli

pro vstup do managementu restaurace je úspěšné hodnocení na trenéra, v jehož textu je zmínka o jmenování do pozice a vyhodnocený a splněný poslední akční plán. Vše začíná tvorbou plánu postupu na rok dopředu, který je neustále aktualizován a je vytvářen obvykle vedoucím restaurace a asistenty. Tento plán v sobě zahrnuje jména lidí, kteří mají určitý potenciál a od chvíle, kdy jsou tímto způsobem vybráni, se s nimi jedná jinak. S takovým zaměstnancem se již pracuje, tak aby jeho trénink směřoval, tam kam by měl. Například se více zapojuje do činností, které by se měl postupně naučit a je seznamován s novými věcmi. Tento plán v sobě může nést i to že zaměstnanec na nejnižší pozici má již po pár měsících potenciál na manažerskou pozici, ale musí si projít všemi pozicemi, ale již od začátku je trénován, tak aby to zvládl rychleji. Pokud již zaměstnanec splnil všechny podmínky postupu na pozici trenéra, může začít s tréninkem na pozici floor manažer neboli na vedení úseků. Mé osobní zkušenosti s tréninkem manažerů u McDonald's se vymyká běžným postupům a pravidlům. Můj trénink na postup do managementu restaurace byl naplánován v době, kdy jsem pracovala jako barista v McCafé, což je kavárna v rámci restaurací McDonald's. Svými názory a aktivním přístupem ke zlepšování práce v této kavárně jsem byla více pod dohledem vedení. Později mi byla nabídnuta pozice Floor manažera v provozu restaurace. Na přípravu na manažerský kurz jsem měla nestandardně krátkou dobu. Měla jsem pouze tři měsíce, abych se naučila všechny standardy, pracovní postupy a trénink v běžném provozu. V kavárně McCafé je mnoho podobného s klasickým provozem, ale i přesto to pro mě bylo velice náročné. Pro postup na manažerskou pozici musí zaměstnanec nejdříve zvládnout pozici trenéra. V případě, že zaměstnanec obstojí jako trenér, tak se nabízí možnost dalšího postupu.

### 2.5.3 Trénink managementu

Trénink manažerů probíhá podle tréninkového plánu managementu restaurace, který má každý adept k dispozici. Tento plán zahrnuje praktický trénink, samostudium, vzdělávání na interních kurzech a přezkoušení. Pro trénink manažerů se využívá oddaný a zkušený pracovník nejčastěji však vedoucí restaurace nebo tréninkový manažer. V tuto chvíli tento pracovník působí jako kouč daného zaměstnance. Jeho úkolem je setkat se s ním a představit mu tréninkový plán a samostudijní možnosti. Představí 4 kroky tréninku, Job description manažera a další pomůcky pro trénink. Zkouší zaměstnance a připravuje ho na absolvování manažerského kurzu.

Prvním kurzem pro vstup do managementu restaurace je kurz FMC. Před tímto kurzem musí být vyplněn vstupní test, který musí být splněn minimálně na 90%. Poté je účastník připuštěn ke kurzu v daném termínu. Tento kurz mu pomáhá rozvíjet schopnost vést lidi, získávat nové dovednosti a chování nezbytné pro vedení a řízení úseků. Program kurzu zahrnuje hlavně práci na stanovištích, trénink zaměstnanců, provádění preventivní údržby, provádění bezpečnostních a ochranných opatření, řešení personálních problémů, vedení úseků (výrobní a servisní), vedení zaměstnanců k dobrému výkonu a jejich motivace. Kurz FMC probíhá z části v učebně a z části na provozu restaurace, kde jsou získané znalosti a dovednosti předváděné v praxi.

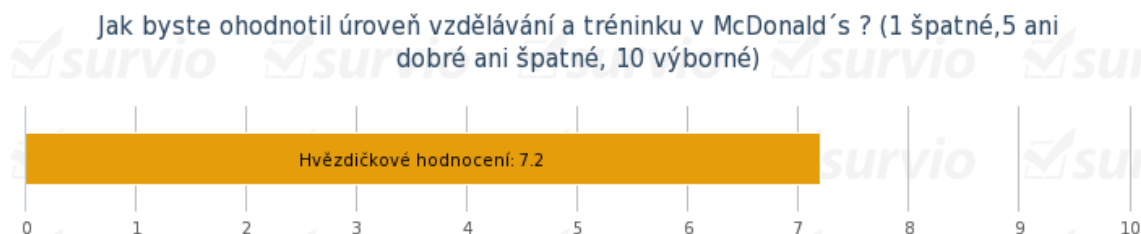
Dalším kurzem, který umožňuje postup na vyšší pozici je kurz SMC. Před tímto kurzem musí být také vyplněn vstupní test, který musí být splněn minimálně na 90%. Poté je účastník připuštěn ke kurzu v daném termínu. Tento kurz zahrnuje odborné vzdělávání, které pokrývá dovednosti a chování potřebné k vedení lidí a také k základnímu hospodaření restaurace a také k převzetí odpovědnosti za celou směnu. Program kurzu zahrnuje řízení provozu restaurace, vyřizování administrativních úkolů, řešení vzniklých problémů, třídění priorit a také zajišťování dostatečné kvality, servisu a čistoty pro zákazníky. Stejně jako u kurzu FMC probíhá kurz z části v učebně a z části na provozu vybrané restaurace.

Dalším kurzem, který následuje po splnění všech podmínek pro povýšení je kurz EMP. Tento kurz je tréninkovým programem odborného vzdělávání, který poskytuje účastníkům možnost vybudovat dovednosti zaměřené na oblast řízení tréninku a lidských zdrojů, vedení, určování komplexních problémů a zlepšuje související dovednosti člena. Tento kurz je hlavně pro adepty na asistenty vedoucích. Program kurzu zahrnuje dovednosti z oblasti mezilidských vztahů, komunikační dovednosti, prezentační dovednosti a techniky, dovednosti z oblasti poskytování zpětné vazby a hodnocení.

Posledním kurzem, který vám chci představit je kurz RLP. Tento kurz pomáhá účastníkům rozvíjet znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro řízení restaurace se zaměřením na cíle stanovené společností nebo regionem. Kurz zahrnuje trénink na přechod na řízení restaurace, vedení lidí, řízení finančních nákladů, obchodní plánování, budování tržeb, řízení managementu a prezentace cílů. Každý kurz



požaduje jako předpoklad úspěšné zvládnutí předcházejícího kurzu, přezkoušení a splněná příprava na kurz. Po absolvování kurzu následuje akční plán na jmenování do pozice, kterým manažer prokáže svou způsobilost pro pracovní pozici.



Graf č. 1: Jak byste ohodnotil vzdělávání a trénink u McDonald's?

## 2.6 Vlastní pozorování na restauracích

Aplikace tréninkového systému společnosti McDonald's při tréninku manažerů v restauracích není příliš účinná. Odchod manažerů na všech pozicích od společnosti je velmi vysoký. Je mnoho důvodů, proč odcházejí i přes správné fungování systému vzdělávání v této společnosti. Většina důvodů souvisí s nízkou motivací, která je způsobena například nízkým mzdovým ohodnocením, tzv. zaseknutím na pracovní pozici, vysoký tlak na kvalitu práce, špatné pracovní vztahy nebo prostředí, nedostatečná práce s manažery a jejich dalším rozvojem.

V restauraci McDonald's je v momentální chvíli kladen vysoký důraz na provozní výsledky, ale zároveň na vysokou pracovní produktivitu. Pokud je na pracovní směně víc, jak polovina zaměstnanců v úvodním tréninku je velice náročné trénovat zaměstnance a manažery. Pro zavedení získaných znalostí a dovedností do praxe je potřeba mít prostor a čas. Sledovala jsem manažery a potenciální manažery na dvou konkrétních restauracích a pomocí rozhovorů a dotazníku, který naleznete v přílohách, jsem měla možnost porovnat své postoje a získané údaje a názory také s manažery z 6 dalších restaurací. Většiny cílů restaurací se dá dosáhnout pouze prostřednictvím zaměstnanců, protože manažer je pouze vede a oni mu vytvářejí celkový pohled na jeho práci a i pohled vedení na chod restaurace. Tak, jak se vedení chová k manažerům, tak se manažer chová ke svým podřízeným a předává jim svůj postoj i když neúmyslně. Proto se má praktická část zaměřuje hlavně na manažery, protože jsou hlavním prostředkem ke splnění všech cílů organizace, ale jsou zanedbávani a jsou braní jako samozřejmost.



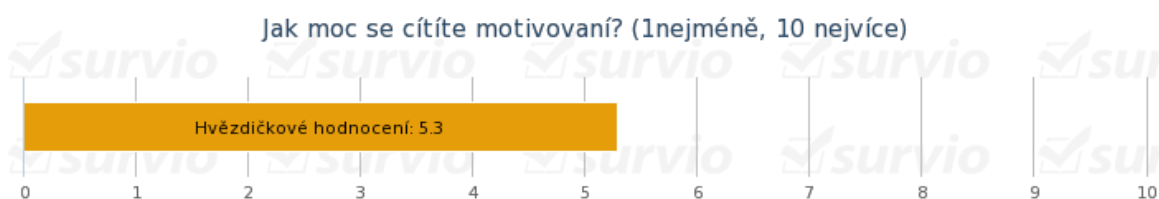
Graf č. 2 Co vás může motivovat k lepšímu výkonu?

Pohled na manažery v této organizaci se projevuje, tak že manažer je povinen dělat vše co má jak mu je prezentováno a musí to dělat už jen z toho důvodu, že je to manažer. Tyto postoje jsem viděla ve většině restaurací, se kterými jsem přišla do kontaktu. Musíme si však uvědomit, že pokud pošleme trénovat manažera, který je demotivovaný a v podstatě nevěří v cíle, kterých chceme dosáhnout, tuto nízkou motivaci přenáší i na naše zaměstnance. Ve všech restauracích jsem pozorovala velmi negativní náladu na směně a také negativní postoje manažerů, ale i zaměstnanců.



Graf č. 3: Uvažoval jste na poslední rok o odchodu?

Zaměstnanci si vytváří negativní postoje i na věci, které s nimi přímo nesouvisí, ale přejímají tyto postoje od manažerů, kteří na ně přímo působí na směnách. Je možné vyzorovat velmi odlišné směny se stejnými zaměstnanci. Postupně se negativní nálada projeví na většině směn, ale pokud vede směnu manažer s negativním a nežádoucím chováním, tak celá jeho směna působí stejně a problémy se prohlubují. Jinak řečeno vše co se může pokazit, se pokazí a vše je velice složité a náročné. Naopak pokud pozorujeme směnu manažera, který je motivovaný a pozitivní, celá směna probíhá jinak i pokud jsou stejní zaměstnanci a směna je stejně náročná. Při této směně se zaměstnanci usmívají a nemají potřebu probírat negativní události či chování. Při náročné situaci pracují jako tým a vše jde hladce, aniž by musel manažer častěji zasahovat. Na takové směně nemusí manažer ani používat žádná radikální opatření, aby směna probíhala způsobem jakým má. Při rozhovoru s takto rozdílnými manažery se dozvíme mnoho informací, ale hlavně zjistíme, že ke každému musí být zvolen přístup podle jeho individuality. Manažer s negativním přístupem se cítí pod tlakem a má strach z práce ještě dřív než do ní přijde. I když je na druhého manažera vyvíjen stejný tlak, je více v klidu a jeho přístup je spíše neutrální. Jeho postoj ke změnám a požadavkům vedení je otevřený. Bere vše jako hotovou věc a nenechá se tím negativně ovlivnit. To však neznamená, že takový manažer souhlasí se vším, co se po něm chce a je motivován a plně loajální. Znamená to pouze to, že má jasnou představu o tom, jak ho to může negativně ovlivnit a znepříjemnit mu to život pokud své chování povede směrem, který jsem popsala u prvního manažera.



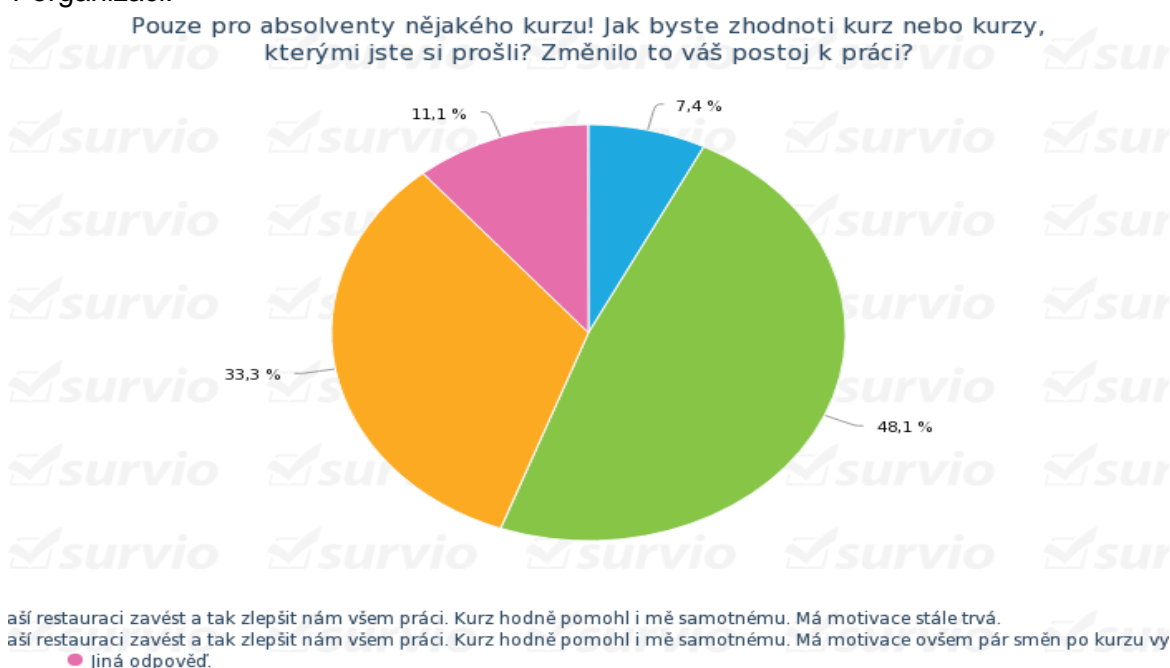
Graf č. 4: Jak se cítíte být motivovaní?



Graf č. 5: Jak jste spokojeni se svou prací?

## 2.7 Vyhodnocení výsledků mého zkoumání a další doporučení

Na základě výše uvedených použitých metod jsem vyhodnotila vzdělávací nebo tréninkový systém této organizace jako velice dobře vytvořený a propracovaný, avšak je zde jedna velká příležitost, která fungování tohoto systému neumožňuje v plném rozsahu. Vzdělávací systém této organizace je vytvořen pro všechny se stejnými předpoklady a zaměřuje se spíše na obecné vzdělávání a získávání nových zkušeností, dovedností a znalostí, ale nepracuje příliš s individuálními potřebami v organizaci.



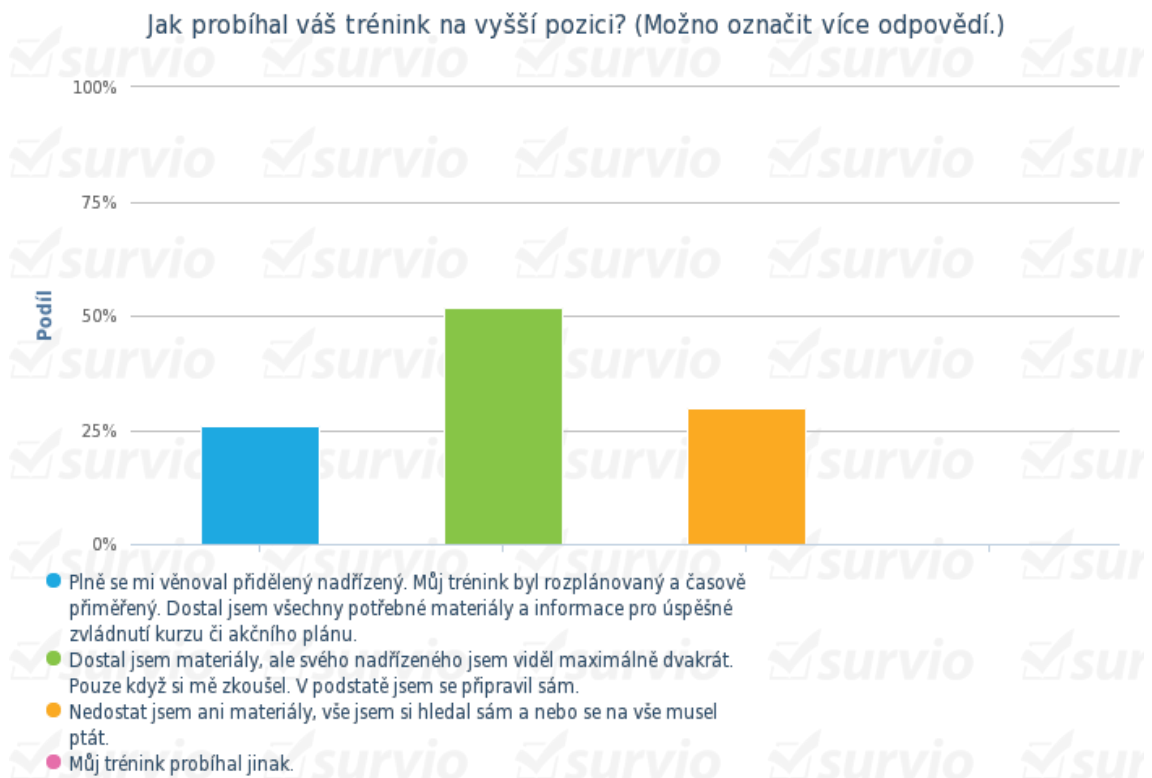
Graf č. 6: Jak byste zhodnotily absolvované kurzy?

Je to nejspíše dáno tím jak velká organizace a jak velké množství poboček má, ale tím zásadně opomíjí individuální přístup. Každá restaurace a každý manažerský tým je jiný a potřebuje jiné vzdělávací metody a má jiné nedostatky. V tomto ohledu by měl vzhledem k velikosti organizace být zakomponován vedoucí restaurace nebo jiný určený orgán, který bude analyzovat a vyhodnocovat vzdělávací potřeby na konkrétních restauracích a s tím pracovat.

Tato organizace se příliš zaměřuje na provozní výsledky a zákazníky, ale naprosto opomíjí fakt, že tyto dvě kritéria nám zajistí správný trénink a vzdělávání. Pokud je zanedbáván pracovník, který trénuje a měl by rozvíjet potenciál jiných pracovníků, měl by v první řadě být rozvíjen jeho vlastní potenciál. Tento systém

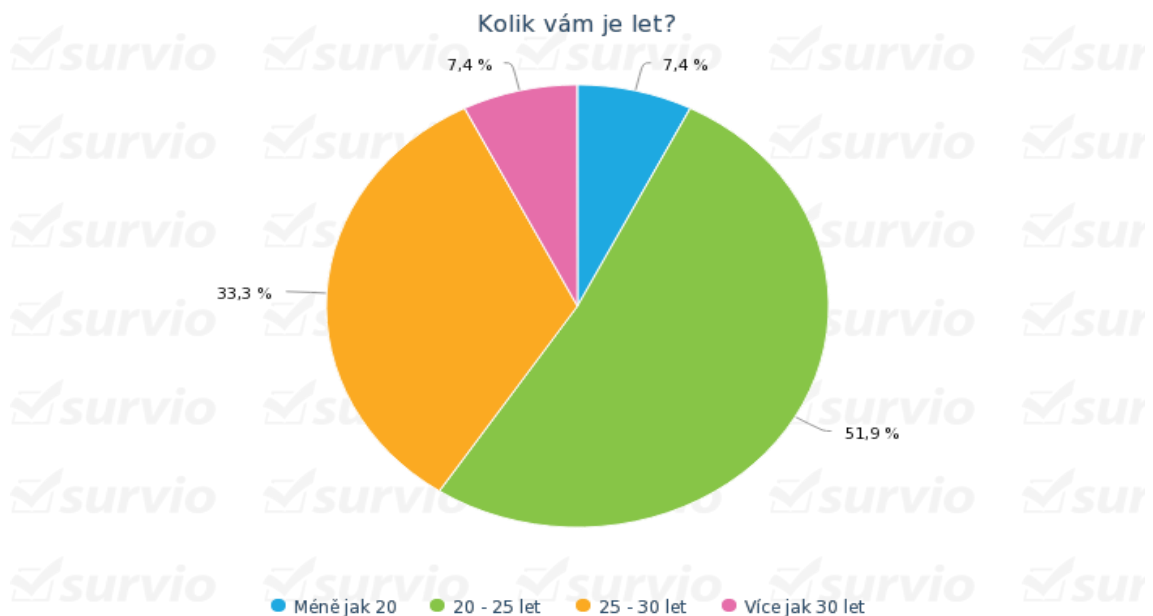
v momentální chvíli funguje takovým způsobem, že pracovník je vždy trénován určité období před kurzem, během něj a přibližně tři měsíce po něm, ale po ukončení tréninku mu již není věnováno příliš pozornosti. Ano vypracovávají se na něj různé reporty a je pod neustálým tlakem, aby vše plnil jak má a v případě, že si nebude vědět rady, má se přijít sám zeptat. Ještě větší problém nastane ve chvíli, kdy pověříme manažera tréninkem nového manažera a on ho naučí své negativní postoje a názory, protože je demotivovaný. Pokud chceme zajistit kvalitní trénink nových manažerů, musíme zajistit, aby ti co trénují, byli také dostatečně vytrénovaní a splňovali všechny požadavky, které budeme chtít po novém manažerovi. Zastávám názor, že učit někoho něco co já sám nedělám a popřípadě s tím nesouhlasím nebo mi je to dokonce nepříjemné nemá žádný dobrý důsledek. Vždy je to pouze ke škodě daného podniku. Je to spolehlivá cesta jak přijít o dobrého zaměstnance.

To je ovšem jen zlomek problému, který se snažím vystihnout. Manažer tři měsíce po manažerském kurzu zamrzá na určitém bodě a dál se neposouvá až do chvíle, kdy mu je navrhnout další postup. Celá tato organizace funguje na motivaci pomocí možnosti postupovat, ale na další vzdělávání se již nezaměřuje. Větší a delší pozornost se vzděláváním se projevuje až u pozice asistenta, který se již účastní různých workshopů a akcí, které by ho měly dále rozvíjet. Podle mého názoru je důležitý rozvoj všech kompetencí již od chvíle, kdy se pracovník dostává do nové role. V této organizaci, kde denně manažer pracuje, komunikuje a mnohdy i manipuluje s lidskými zdroji, by měl být neustále rozvíjen, aby fungoval efektivně. Stále se projevují nové problémy, a pokud jsou jeho komunikační a vůdcovské dovednosti postaveny na dvou dnech zaměřených na komunikaci z kurzů, které absolvoval, nemůže obstát. Pokud probíhal správný a efektivní trénink do pozice manažera, tak by měl být manažer alespoň po určitou dobu motivovaný a snaživý. Většinou tedy pozoruji toto chování. Musíme se soustředit na trénink i po kurzu, abychom předešli rychlému vyprchání nadšení a tak si postupně tvořili motivovaného a hlavně pozitivně smýšlejícího manažera. Manažer, který dává zaměstnancům příjemné pracovní prostředí a přiměřené pracovní nároky, má velkou moc, protože pro něj zaměstnanci udělají cokoli.



Graf č. 7: Jak probíhal váš trénink na vyšší pozici?

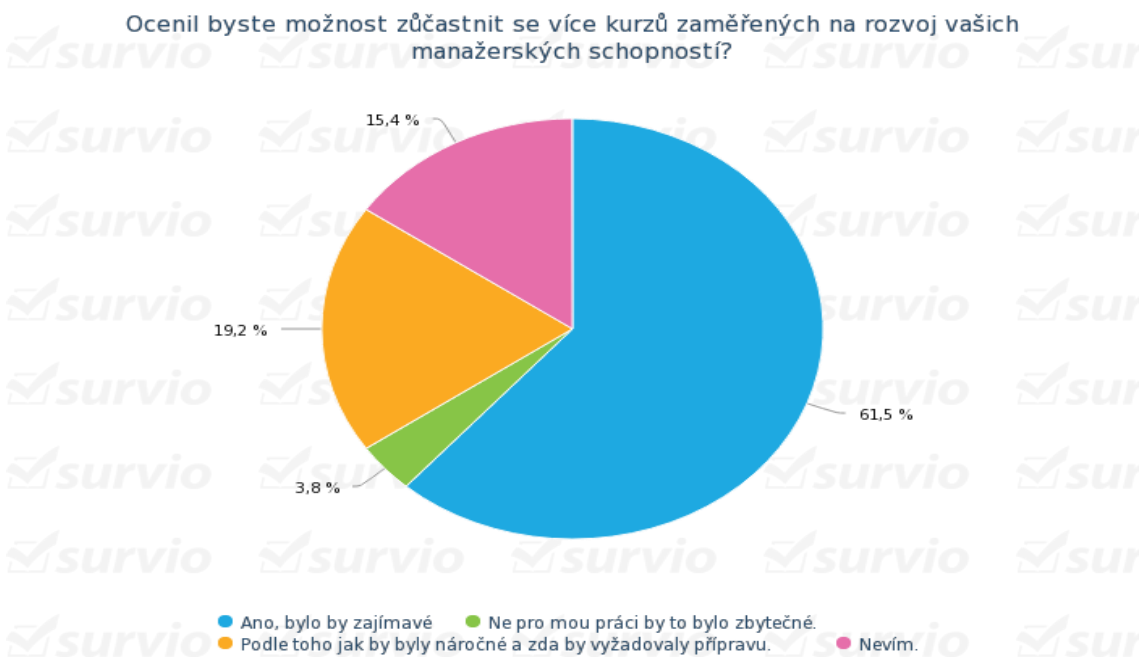
Měla jsem možnost vyzorovat, jací lidé se obvykle dostávají do manažerských funkcí v této organizaci a jsou to lidé zvědaví, kteří se chtějí rozvíjet a pracovat na sobě.



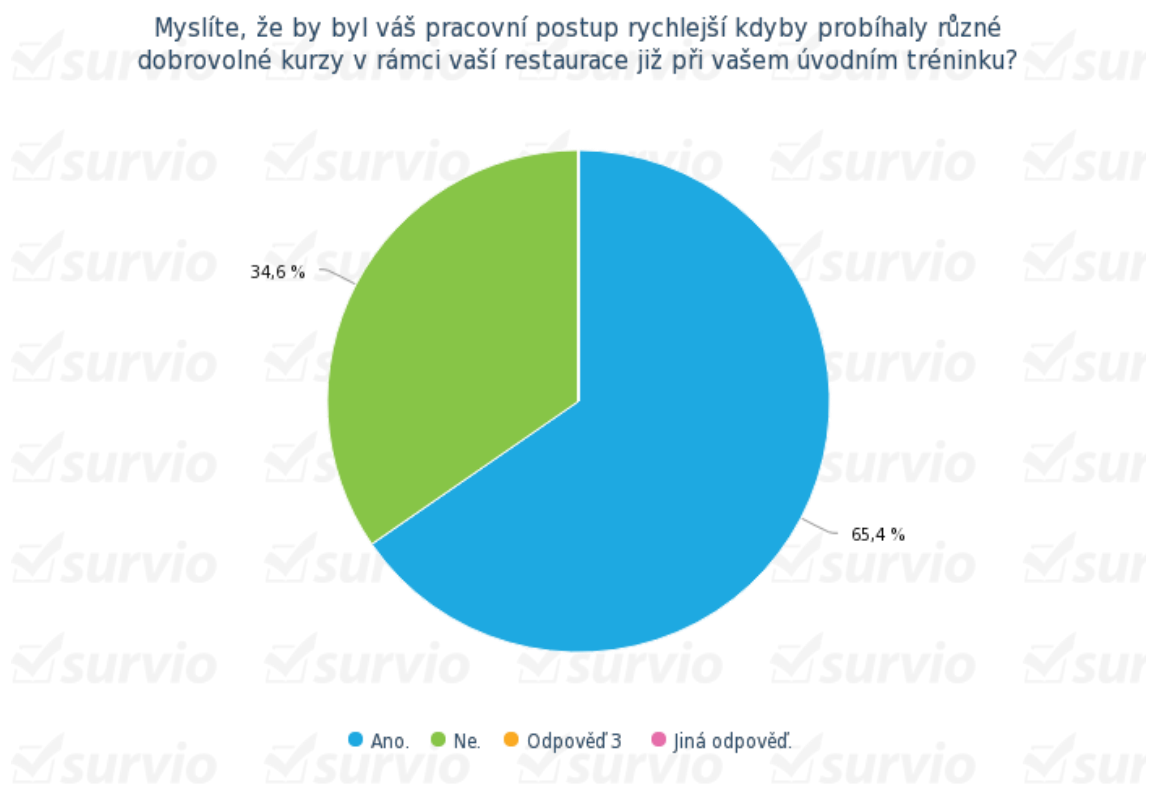
Graf č. 8: Kolik vám je let?

Ale jejich postup na vyšší pozici je mnohdy jen prostředek pro nastartování jejich výkonu namísto toho, aby byl odměnou za jejich aktivitu a reálný výkon. Ale pokud nevíte, jak se rozvíjet a nemáte žádnou možnost, vaše motivace klesá a nejjednodušší způsob jak vám ji zvednout je poslat vás na další kurz a zvednout vaši motivaci, alespoň na další krátký čas. Tím se snažím poukázat hlavně na to, že lidé v manažerských pozicích by dokázali mnohem více, kdyby tato motivace byla trvalá nebo pravidelně obnovována. K tomu bych doporučila možnost kurzů a školení, které by byly volně dostupné a účast by nebyla podmíněna výběrem vedoucího nebo určitou pozicí.

Toto řešení by bylo určitě velmi výraznou investicí, ale dle mého názoru je jistá návratnost investic v podobě oddaných a loajálních zaměstnanců, kteří mají pocit zájmu od vedení. Jistě by se našel někdo, kdo by se takto postavený vzdělávací systém snažil využít či znehodnotit, ale velká většina manažerů, se kterými jsem se při své praxi setkala, jsou této organizaci stále věrní a to i přesto, že jsou velmi nespokojení. Jsou demotivovaní a v podstatě většina z nich se vidí někde úplně na jiném místě skoro při každé směně, ale stále zůstávají a čekají na změnu, která je vrátí zpět k tomu zvidavému a aktivnímu manažerovi. Svá tvrzení si ověřila rozhovory s manažery a vlastní zkušeností z restaurace. Jak můžete vidět na grafu níže, dotazovala jsem se na otázku s tímto problémem spojenou ve svém dotazníku.



Graf č. 9: Chtěl byste se účastnit více manažerských kurzů?

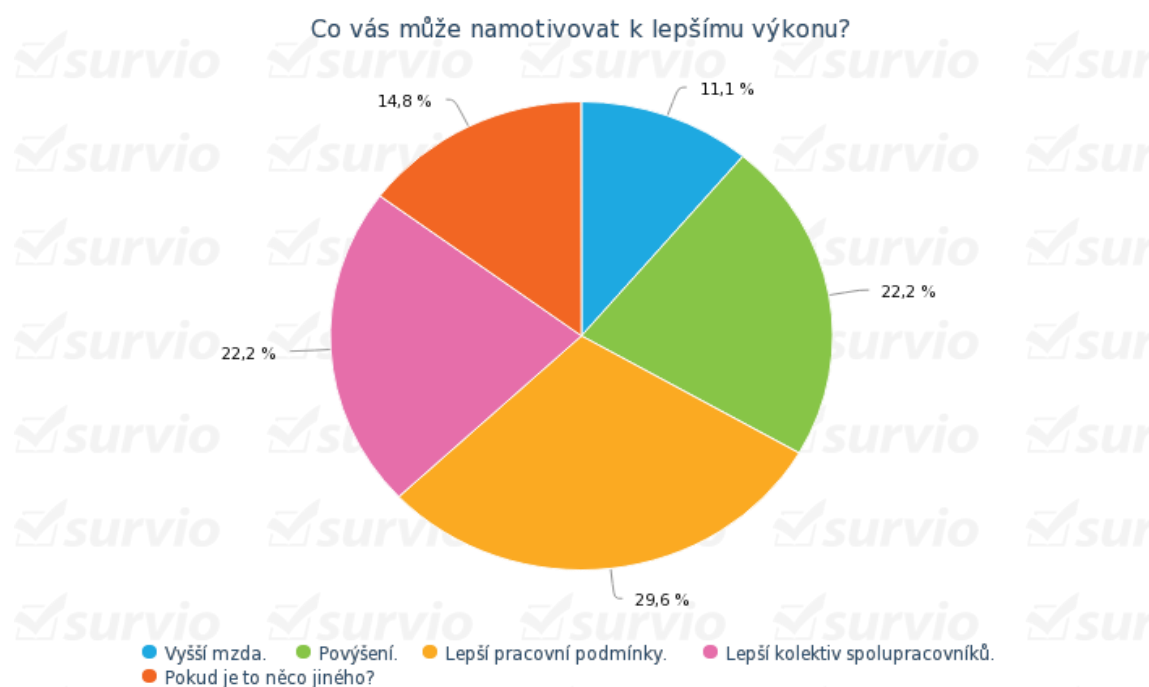


Graf č. 10: Myslíte, že by byl váš pracovní postup rychlejší s dalšími kurzy?

Myslím, že by asi největší přínos pro zlepšení této situace mělo, kdyby se tréninkový konzultant více zaměřoval na osobní pohovory s manažery než jen na



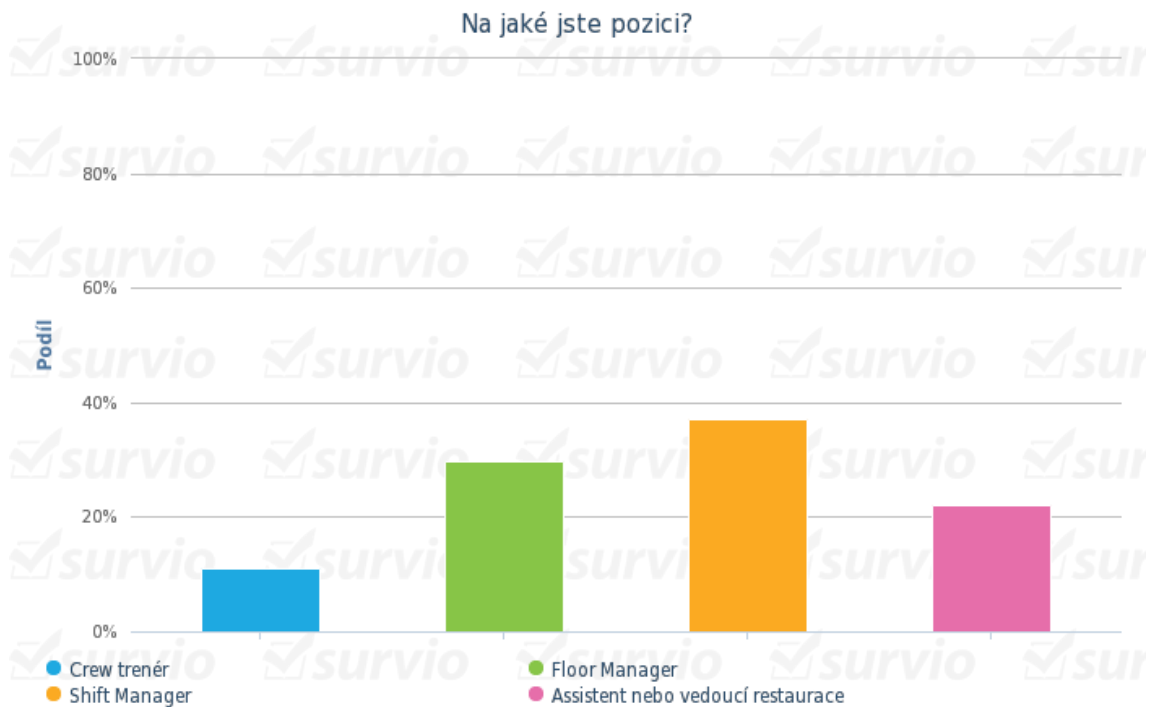
materiály a podklady, které slouží pro hodnocení. Jak jsem již výše zmínila, je důležité, aby pracovník mající na starosti vzdělávání jiných pracovníků v jakémkoli rozsahu sám splňoval všechny požadavky, kterých chceme dosáhnout. Pokud pošleme manažera, který demotivovaný a v podstatě nevěří v cíle, kterých chceme dosáhnout, přenáší to i na naše zaměstnance. Tím si dobrovolně vytváříme nejen špatnou atmosféru v restauraci, ale hlavně další manažery, kteří smýšlejí negativním a odmítavým způsobem. Reakce dotazovaných respondentů mého dotazníku dokazují, že mé domněnky jsou správné a že by ocenili další vzdělávací aktivity. Stejně výstupy byli zřejmé i z přímých rozhovorů s manažery.



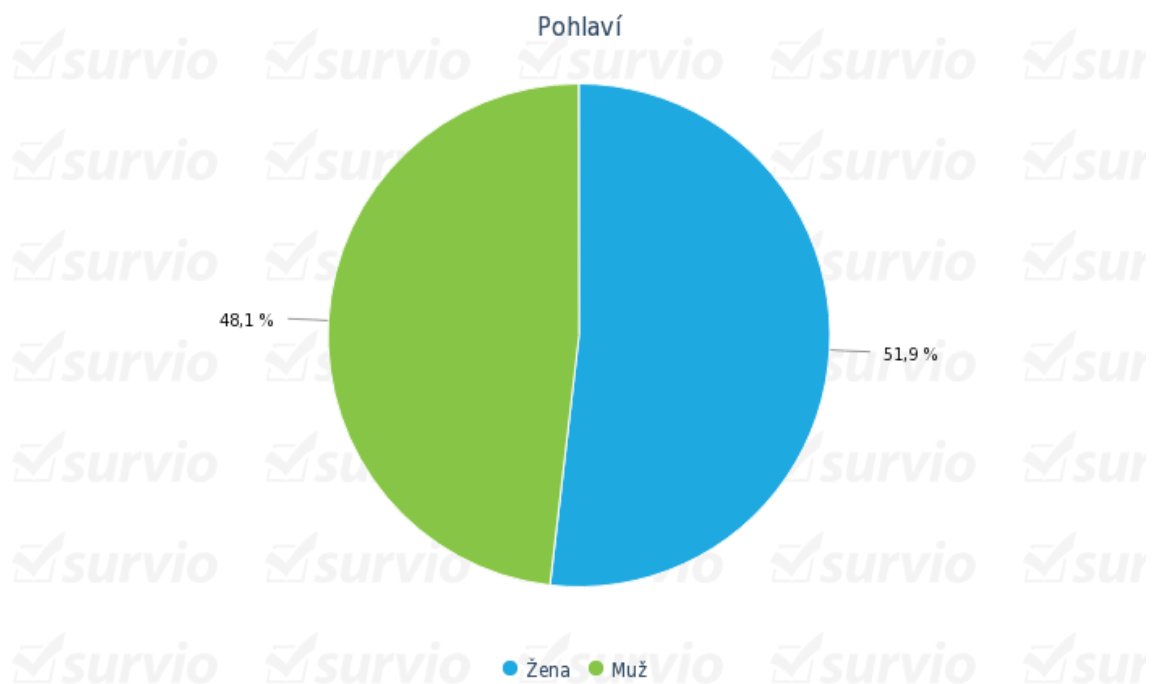
Graf č. 11: Co vás může motivovat k lepšímu výkonu?



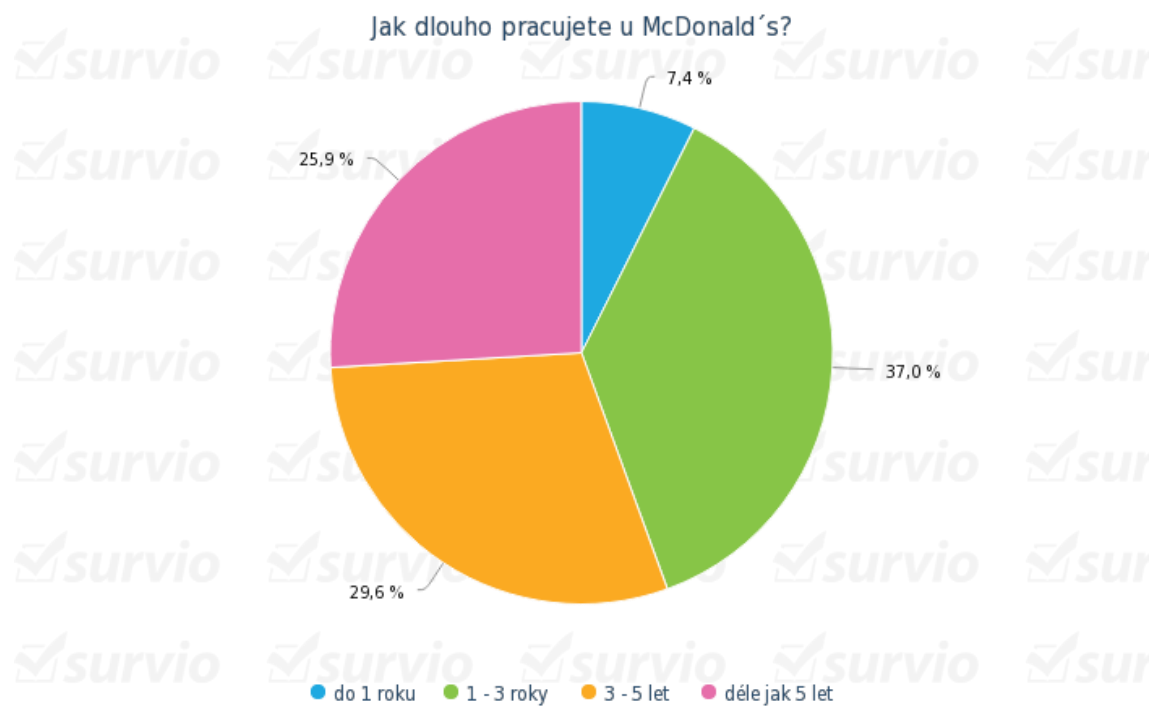
Graf č. 12: Na jaký úvazek pracujete?



Graf č. 13: Na jaké jste pozici?

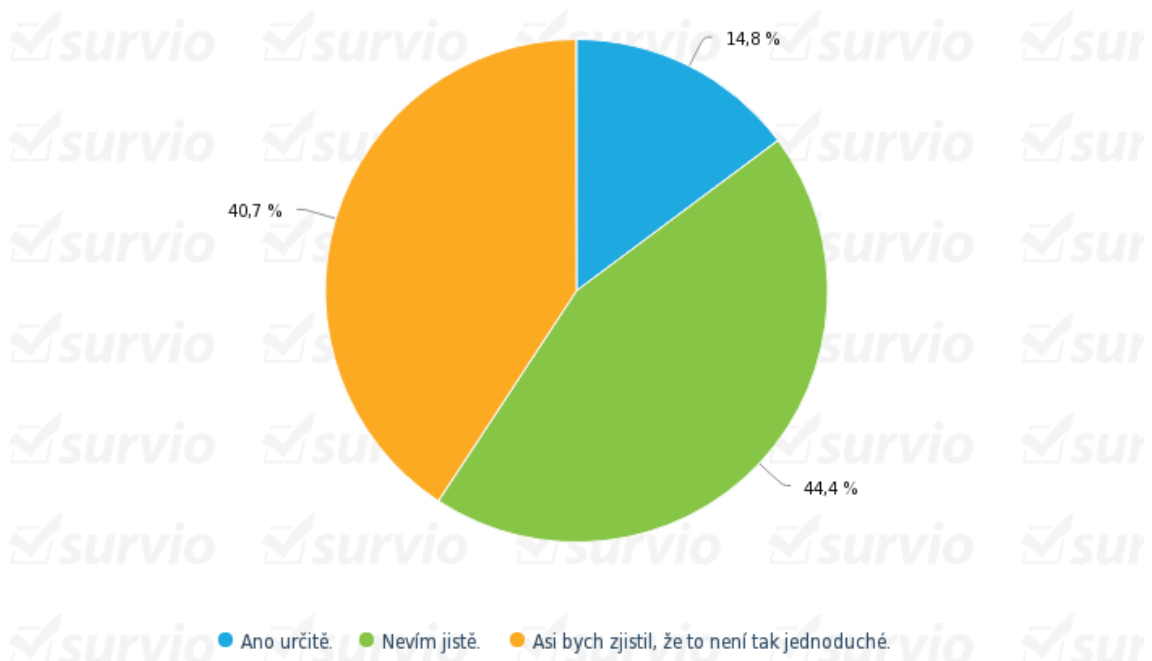


Graf č. 14: Pohlaví?

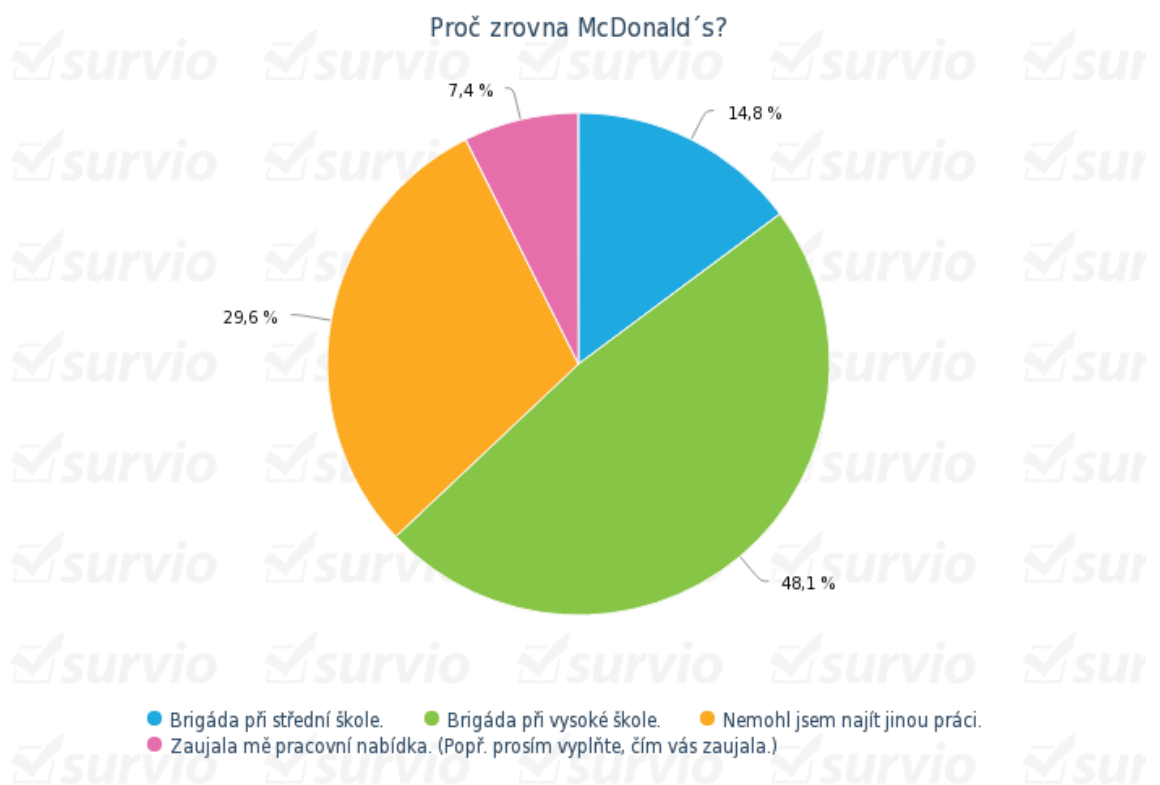


Graf č. 14: Jak dlouho pracujete u McDonald's?

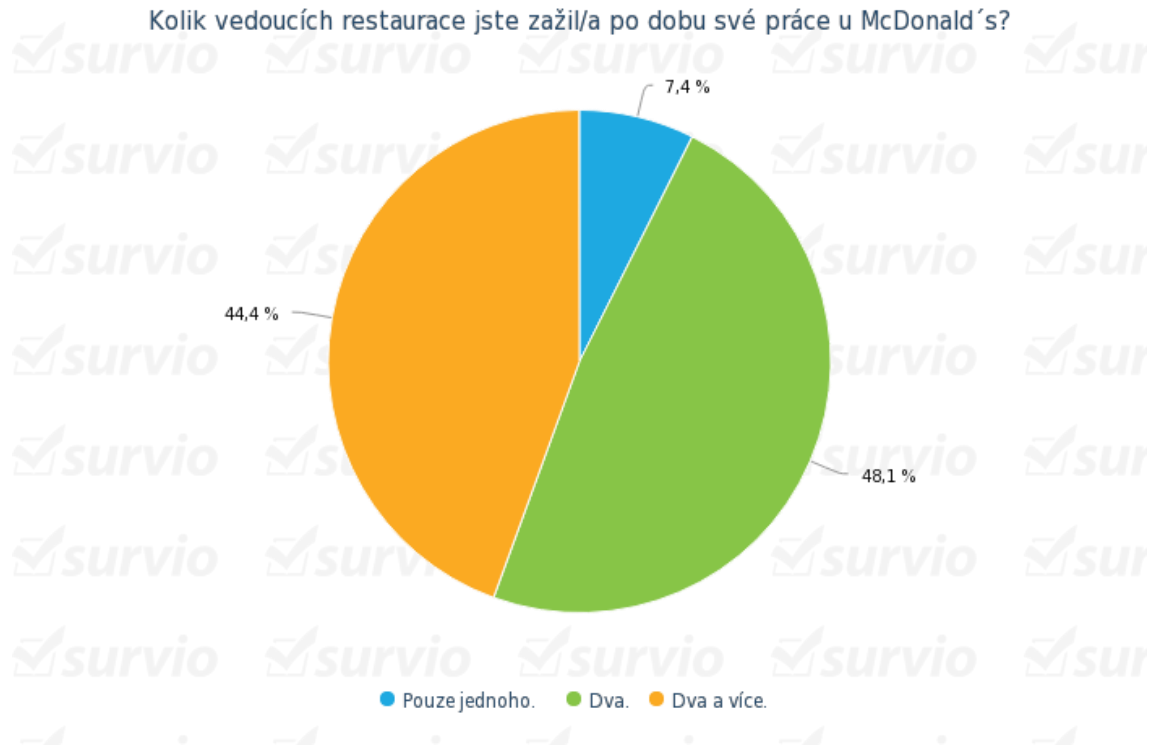
Myslíte, že kdybyste se stal vedoucím restaurace, tak byste dokázal, aby fungovala, tak jak byste si teď na své pozici přál, aby fungovala?



Graf č. 15: Myslíte, že kdybyste se stal vedoucím, tak byste zvládl vést restauraci lépe?



Graf č. 16: Proč zrovna McDonald's?



Graf č. 17: Kolik vedoucích restaurace jste zažil?

## ZÁVĚR

Díky této práci jsem měla možnost prostudovat mnoho zajímavé literatury. Získala jsem nové znalosti z oblasti vzdělávání na pracovišti. Bylo to pro mě velice poučné a nejen v souvislosti s bakalářskou prací, ale také v mém osobním životě a hlavně v mém profesním životě. Získala jsem nový pohled a náhled do věcí, kterým jsem dříve nerozuměla nebo se v nich nedokázala zorientovat.

Svou praktickou část jsem postavila na vlastních zkušenostech z restaurace McDonald's. Ve své práci jsem si kladla za cíl identifikaci mezer a potřeb ve vzdělávacím systému této organizace a také návrh vhodných postupů pro jejich další rozvoj. Výsledky mého zkoumání poukazují na problém, který je ve vedení lidí, v jejich motivaci pro práci a nesprávném plánování vzdělávání v praxi na restauracích. Celkový přístup této organizace se ubírá podle mého názoru nesprávným směrem a

zaměřuje se více na provozní výsledky než na lidský kapitál i přestože hlavní jsou v této organizaci lidé, kteří výsledky vytvářejí. Bylo pro mě velice zajímavé se na tuto organizaci dívat z jiného úhlu pohledu a zkoumat chování a pocity ostatních manažerů z jiných restaurací a to, zda mé zkušenosti korespondují s těmi jejich. Má doporučení jsou ve své podstatě velice jednoduchá, i když aplikovat je v tak velké organizaci by stály mnoho úsilí.

V momentální době z mého úhlu pohledu není organizace McDonald's schopna dosáhnout svých cílů, protože si neuvědomuje, co ji drží pozadu. Má práce nemá být negativním hodnocením této organizace nýbrž náhledem do organizace, která je celosvětově považována za velice kvalitní a je alespoň v oblasti tréninku vzorem pro mnoho společností. A jistě bych doporučila jakékoliv organizaci s toho vzdělávacího systému čerpat, pokud by měla možnost. Tento vzdělávací systém by se dal jistě testovat na menší organizaci či dokonce pouze na konkrétní pobočce. Musel by se samozřejmě přepracovat podle druhu organizace, jejího zaměření a hlavních cílů, kterých by chtěla dosahovat. V poslední řadě mi velmi pomohl dotazník, jehož vyhodnocení zle nalézt v grafech, které jsou součástí praktické části. Dotazník mi pouze potvrdil má zjištění a ukázal mi, jak moc velkým problémem jsou. Jsem ráda, že jsem si zvolila toho téma, protože pro mě bylo velice přínosné a doufám, že má práce byla přínosná tomuto tématu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HRONÍK, František a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1457-8.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník: Praxe a principy*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

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

TURECKIOVÁ, Michaela a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 233 s. Management (Grada). ISBN 978-808-6723-808.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005, 78 s. ISBN 8090351646.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

[www.mcdonalds.cz](http://www.mcdonalds.cz)

<http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/metody-hodnoceni-ve-vzdelavani>

### **Seznam ostatních zdrojů**

Dokumenty stažené z interního systému McDonald's a vlastní dokumenty postupně získané během praxe v této společnosti.

## **SEZNAM ZKRATEK**

**HR manažer - Human Resource Management - Personalista**

**FMC – Floor management course – Kurz na vedení úseku**

**SMC – Shift management course - Kurz na vedení směn**

**EMP – Effective management practices – Efektivní postupy řízení**

**RLP – Restaurant leadership practices – Postupy vedení restaurace**

**QSC – kvalita, servis, čistota**

**AP- akční plán**

**ICT - Je to zkratka oboru informačních a komunikačních technologií z anglického názvu Information and Communication Technologies.**

## **SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK**

### **Seznam grafů**

Graf č. 1: Jak byste ohodnotil vzdělávání a trénink u McDonald's?.....	40
Graf č. 2 Co vás může motivovat k lepšímu výkonu?.....	42
Graf č. 3: Uvažoval jste na poslední rok o odchodu.....	42
Graf č. 4: Jak se cítíte být motivovaní? .....	43
Graf č. 5: Jak jste spokojeni se svou prací?.....	43
Graf č. 6: Jak byste zhodnotily absolvované kurzy?.....	44
Graf č. 7: Jak probíhal váš trénink na vyšší pozici? .....	45



Graf č. 8: Kolik vám je let?.....	46
Graf č. 9: Chtěl byste se účastnit více manažerských kurzů?.....	47
Graf č. 10: Myslíte, že by byl váš pracovní postup rychlejší s dalšími kurzy?.....	48
Graf č. 11: Co vás může motivovat k lepšímu výkonu?.....	49
Graf č. 12: Na jaký úvazek pracujete?.....	49
Graf č. 13: Na jaké jste pozici?.....	50
Graf č. 14: Pohlaví?.....	50
Graf č. 14: Jak dlouho pracujete u McDonald's?.....	51
Graf č. 15: Myslíte, že kdybyste se stal vedoucím, zvládl byste restauraci lépe?.....	51
Graf č. 16: Proč zrovna McDonald's.....	52
Graf č. 17: Kolik vedoucích restaurace jste zažil?.....	52

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A</b> .....	<b>57</b>
<b>Příloha B</b> .....	<b>5757</b>
<b>Příloha C</b> .....	<b>575757</b>
<b>Příloha D</b> .....	<b>57</b>



# PŘÍLOHY

## Příloha A – Akční plán - systémy

### Akční plán - Systémy

Restaurace #	Jméno restaurace	Typ GROIP kontroly	Provozovatel	Niže vypsane akční plány byly vypracovány a odsouhlaseny.	
				Restaurant manažer	
	Restaurant manažer	Konsultant	Datum	Provozovatel	
				Konsultant / OM	

Pište cile které jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, náležité a časově ohraničené (SMART).  
3 nejdůležitější úkoly pro zlepšení ochrany během kontroly:

Systém #1: \_\_\_\_\_ Cíl: \_\_\_\_\_

Akce nutné k odstranění kořenů zjištěných problémů	Zodpovědná(-é) osoba(-y)	Datum ukončení	Měřitko

Systém #2: \_\_\_\_\_ Cíl: \_\_\_\_\_

Akce nutné k odstranění kořenů zjištěných problémů	Zodpovědná(-é) osoba(-y)	Datum ukončení	Měřitko

Systém #3: \_\_\_\_\_ Cíl: \_\_\_\_\_

Akce nutné k odstranění kořenů zjištěných problémů	Zodpovědná(-é) osoba(-y)	Datum ukončení	Měřitko

## Příloha B– Akční plán pro pozici Crew Trenéra

AKČNÍ PLÁN PRO POZICI CREW TRENÉRA – 1.10. - 31.12.2014									
Cíle tohoto AP:									
1) ZAJISTIT U SVÝCH CREW DOSTATEK POKUKLAČŮ PRO PR (MIN. 1X OD KAŽDÉHO STANOVISTE)									
2) ZNALOST 3D MIN NA 80% DO 31.12.									
Tento AP je splněn, pokud jsou splněny oba výše uvedené cíle.									
Z N Ā M K A									
říjen listopad prosinec									
1) ZAJISTIT U SVÝCH CREW DOSTATEK POKUKLAČŮ PRO PRACOVNÍ HODNOCENÍ (MIN. 1X OD KAŽDÉHO STANOVISTE)									
a)	Dostatek vypracovaných 30CC na smělních (1 30CC = 1 smělní)	ANO	NE	na	pozdívka	na	pozdívka	na	pozdívka
b)	Zajistit dostatek podkladů pro PR (min. 1 30CC od každého stanoviště)	ANO	NE						
2) ZNALOST 3D MIN NA 80% DO 31.12.									
a)	Tečky napuše nejvíce na 80% (DB, SB, kvalitní, kampaň a HOCOP)	ANO	NE						
b)	Zápis v knize HOCOP bude bez chyby	ANO	NE						
c)	číslovky na CTI označí 30CC budou splňovat na 80%	ANO	NE						
VÝSLEDEK:									
říjen listopad prosinec									
Podpis mngr:									
Podpis CTI:									

## Příloha C – Akční plán pro manažera v oblasti personál

Jméno zaměstnance				
CÍLE:				
Do 30.9. splněna neohlášená verifikace. - "SPRÁVNÝ SHIFT"				
V období od 1.7. do 30.9.2014 zajištěn dostatek požadavků minimálně 14 dní dopředu vždy do neděle.				
<u>Tento AP je splněn, pokud bude cíl splněn dle výše uvedených kritérií k 30.9.2014</u>				
CÍL:	Do 30.9. splněna neohlášená verifikace. - "SPRÁVNÝ SHIFT"	červenec	srpen	září
1	100% příprava na směnu (rozpis, pre-shift, přebírání směny, trénink)			
2	pravidelné kontrolní obchůzky - nedostatky a příležitosti jsou ihned odstraněny			
3	100% komunikace s vedoucími úseky			
cíl:	V období od 1.7. do 30.9.2014 zajištěn dostatek požadavků minimálně 14 dní dopředu vždy do neděle.			
1.	Obvolávání zaměstnanců každý týden pro zajištění dostatek požadavků + komunikace při nedostatečných požadavcích.			
2.	Každou neděli požadavky od částečných úvazků zapsány do měsíčního plánu + do plánovacího programu vždy na týden dopředu.			
3	Kontrola denních plánů, při mínusech shánět částečné úvazky			
4	Reakce na nemocné crew, shánění náhrady.			
prezentováno: kdo				
prezentováno: komu				
datum prezentování:				
datum vyhodnocení:				
výsledek: splněno/nesplněno				
podpis: hodnotícího				
podpis: hodnoceného				

## Akční plán

Jméno:

Restaurace:

RM :

Datum začátku:

Datum ukončení:

Poznámka: Tento AP slouží jako podklad pro tvé PDS

Pište cíle které jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, náležité a časově ohraničené (SMART).

3 nejdůležitější úkoly:

Systém #1: Provoz Cíl: V období 1.3. – 31.5.2015 se zaměřit na správné vedení směn a úseků. Tento bod se bude považovat za splněný, pokud průměr FC na tebe vypracovaných bude na min. 85% a splníš verifikaci na Kitchen Bundles na min. 90%

<i>Akce směřující k naplnění cíle</i>	<i>Zodpovědná(-é) osoba(-y)</i>	<i>Datum ukončení</i>	<i>Měřítko</i>
Stanovené cíle na směnu jsou SMART a podporují restaurační cíle			Pre - Shift čeklisy
Report Neznámého zákazníka na svých směnách je vždy na 100%, CSO 0%			Reporty MD na 100%
Intenzivní trénink na směnách – podpora SOC, FC			Plnění SOC min. na 100%
Zaměření na plnění plánu čistění a úkolů z KPÚ			Plnění plánu na min. 85%
Food Safety na svých směnách je vždy splněno			FC, reporty FSA
Maximální zaměření na procedury Kitchen bundles – trénink, kontrola			Splněná verifikace na KB na min. 90%
Průměr FC na tebe vypracovaných s min. výsledkem 85%			Průměr FC na min. 85%

Systém #2: Trénink Cíl: V období 1.3. – 31.5.2015 zajistit dodržování úvodního tréninku na restauraci. Tento bod se bude považovat za splněný, pokud bude úvodní trénink u každého zaměstnance ukončován s dostatečným počtem čeklisů a potřebným počtem stanovišť:

<i>Akce směřující k naplnění cíle</i>	<i>Zodpovědná(-é) osoba(-y)</i>	<i>Datum ukončení</i>	<i>Měřítko</i>
Každý zaměstnanec v úvodním tréninku má přiděleného CT, který se o něho stará			E-training
Každý zaměstnanec v úvodním tréninku má svůj plán úvodního tréninku, který je dodržován			Plán úvodního tréninku
Správně fungují ohlášené a neohlášené čeklisy (časové rozestupy)			E-training
1 x za 14 dní je zaslána manažerům a CT informace o stavu plnění a aktuálním zaměření			Průběžné informování mngr. o plnění úvodního tréninku
Každý zaměstnanec v úvodním tréninku má ukončován úvodní trénink v termínu a s dostatkem stanovišť a čeklisů			Plnění plánu úvodního tréninku

## Příloha D – Akční plán pro tréninkového koordinátora

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Veronika Károlyová**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: Prezenční**

**Název práce: Analýza vzdělávacího systému v organizaci McDonald's a tvorba individuálních vzdělávacích plánů**

**Rok: 2015**

**Počet stran textu bez příloh: 46**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 8**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 2**

**Počet ostatních zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek**