

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Tréninkový systém vybrané pobočky McDonald's

**Training system of a selected McDonald's
restaurant**

Daniela Lerchová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Tréninkový systém vybrané pobočky McDonald's“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 25. dubna 2022

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Elišce Vildové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce a čas věnovaný konzultacím. Dále pak Ondřeji Faitovi, vedoucímu restaurace McDonald's Borská pole, za poskytnutá interní data a možnost konání výzkumu na této pobočce.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretické představení tréninkových systémů.....	8
1.1 Význam tréninkových systémů.....	8
1.1.1 Osobní rozvoj a vzdělání zaměstnanců.....	9
1.1.2 Motivace	9
1.1.3 Výkonnost a samostatnost zaměstnanců.....	10
1.1.4 Rozvoj organizace.....	11
1.1.5 Pohyb pracovních sil aneb fluktuace	12
1.1.6 Zvýšení kvality služeb pro zákazníky.....	12
1.2 Metody trénování zaměstnance na pracovišti.....	13
1.2.1 Hodnocení zaměstnance	13
1.2.2 Koučování.....	14
1.2.3 Mentoring.....	15
1.2.4 Buddy systém.....	15
1.2.5 Instruktaž při výkonu práce	17
1.2.6 Asistování	17
1.2.7 Stínování	17
1.2.8 Rotace práce.....	18
1.2.9 Pracovní porady	19
1.3 Metody trénování zaměstnance mimo pracoviště.....	19
1.3.1 Přednáška	19
1.3.2 Workshop.....	20
1.3.3 Případová studie.....	20
1.3.4 Odborná stáž	21

1.3.5	Online vzdělávání	22
2	Empirická část.....	24
2.1	Značka McDonald's.....	24
2.2	Základní informace o pobočce na Borských pole.....	24
2.3	Slovník nejčastěji používaných výrazů společnosti McDonald's.....	25
2.4	Nástroje tréninku v restauraci McDonald's	28
2.4.1	Checklist	28
2.4.2	Pracovní hodnocení.....	30
2.4.3	Komunikační dny.....	31
2.4.4	Tréninkové konzultace.....	32
2.4.5	Job description	33
2.4.6	Akční plán.....	34
2.4.7	Vzdělávací aktivity McDonald's	35
2.5	Trénování zaměstnanců dle pozice	36
2.5.1	Úvodní trénink	36
2.5.2	Trénink crew trenérů.....	38
2.5.3	Trénink manažerů	40
2.6	Cíl výzkumu a hypotézy	41
2.7	Forma šetření	42
2.8	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	42
2.8.1	Typický profil zaměstnance McDonald's na Borských polích.....	43
2.8.2	Meritorní otázky – dotazník pro crew.....	43
2.8.3	Tréninkový tým McDonald's Borská pole	51
2.8.4	Meritorní otázky – tréninkový tým.....	51
2.9	Shrnutí výsledků	58
2.10	Doporučení pro zlepšení úrovně tréninku na dané pobočce.....	60

Závěr	62
Seznam použitých zdrojů	64
Seznam tabulek	67
Seznam obrázků	68
Seznam grafů.....	69
Seznam použitých zkratk a symbolů.....	70
Seznam příloh.....	71
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Hlavním cílem bakalářské práce je představit tréninkový systém vybrané pobočky McDonald's, charakterizovat jeho fungování a doporučit možnosti pro zlepšení úrovně tréninku. Čtenář se seznámí s výhodami trénování v organizacích a se způsoby, jak lze v dnešní době rozvíjet zaměstnance. Následně jsou čtenáři představeny vnitřními principy fungování tréninku v McDonald's napříč hierarchií této neobyčejné společnosti. Praktická část práce zkoumá, jakými způsoby jsou rozvíjeni zaměstnanci na pobočce Borská pole Plzeň.

Práce je rozdělena na dvě základní kapitoly, kterými jsou teoretická a empirická část. Teoretická část je zaměřena na obecné představení významu tréninkových systémů a jejich výhod. Mezi výhody patří osobní rozvoj a vzdělání zaměstnanců, motivace, výkonnost a samostatnost pracovníků, rozvoj organizace, udržení žádoucí inflace nebo zvýšení kvality služeb pro zákazníky. Rozvoje svých zaměstnanců může organizace docílit pomocí různých metod, které má k dispozici. Tyto metody jsou buď provozovány na pracovišti, anebo mimo něj. Všechny metody jsou v práci podrobně vysvětleny.

Empirická část se zabývá fungováním tréninkového systému na konkrétní pobočce. Na začátku je představena historie celé fenomenální společnosti a poté je pozornost zaměřena na pobočku nacházející se na Borských polích. Následně je zařazen slovník nejčastěji používaných výrazů společnosti McDonald's, který má za úkol usnadnit orientaci v textu empirické části. Dále jsou rozebrány jednotlivé nástroje, které McDonald's využívá pro rozvoj svých zaměstnanců. Je zařazen i přehled pracovních pozic, na kterých jsou zaměstnanci na pobočce trénováni. Největší díl praktické části tvoří průzkum, který je realizován pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření se skládá ze dvou různých dotazníků, které zaměstnanci pobočky vyplňovali na základě své pozice. Z těchto dotazníků byl vyhodnocen profil typického zaměstnance a typického člena tréninkového týmu této pobočky. Zároveň byla zjištěna data ohledně fungování tréninku na dané restauraci. Data jsou přehledně zpracována do grafů a tabulek, ke kterým náleží shrnující komentář. Na konec práce je vloženo několik doporučení pro zlepšení úrovně tréninku na dané pobočce, které vyplývají z dat dotazníků. Celá práce byla konstruována dle Ganttova diagramu (viz příloha C v Seznam příloh).

1 Teoretické představení tréninkových systémů

V dnešní době hraje trénink a kvalitní zaučování zaměstnanců v organizacích stále větší a důležitější roli. Organizace by měly prostředky vložené do rozvoje svých zaměstnanců brát jako určitý druh investice, který se jim vrátí v podobě lépe odvedené práce. Zaměstnanci, kteří jsou dobře vyškoleni mají silnější vnitřní motivaci a pracují efektivněji. Pokud chtějí být organizace úspěšné a konkurence schopné, musejí svým pracovníkům věnovat vzdělání.

1.1 Význam tréninkových systémů

Pro zaměstnance je v dnešní době důležité, jakou shodu mají přidané hodnoty organizace s jejich vlastními hodnotami. Jedná se o vícerozměrný koncept, který není určen pouze charakteristikami jako je mzda či pracovní doba. Jedná se i o vnímání rozvoje, atmosféru a seberealizaci. Existují dva způsoby, jak zkonstruovat měřítko vnímané kvality shody mezi organizací a zaměstnancem. Zaprvé je možné pracovníkům položit několik podrobných otázek týkající se spokojenosti s platem, pracovní dobou, vyhlídkami do budoucna, s mezemi pracovního tlaku, náplní práce nebo s mezilidskými vztahy. Všechny tyto aspekty lze shrnout do jediného měřítko. Problémem je, že se tato data mohou týkat jen omezeného počtu pracovních aspektů. Alternativou je pokládat zaměstnancům obecnější otázky o tom, jak dobrá je shoda mezi jejich hodnotami a organizací. Respondenti tak budou sami reagovat podrobněji a zahrnovat pozorované i nepozorované aspekty shody kvality v zaměstnání (Zhang a kol., 2021, s. 2481).

Správný rozvoj zaměstnanců na pracovišti usnadňuje zaměstnancům kariérní postup, přispívá k pozitivní náladě, usnadňuje v organizaci procesy spolupráce mezi kolegy a jejich komunikaci. Dále se zlepšuje vnímání zaměstnavatele, vztah k zaměstnancům i k organizaci jako celku, a tím se zaměstnavatel stává na trhu práce atraktivnějším (Magazin.lmc.eu, 2020).

Nemusí se ovšem jednat pouze o rozvoj v rámci pracovní náplně zaměstnance. Velkým trendem mezi zaměstnavateli je poskytovat zaměstnancům vzdělání, které přímo nesouvisí s jejich prací, za zvýhodněnou cenu nebo zdarma. Tato možnost je považována za benefit nabízený zaměstnavatelem.

Než se organizace pustí do zavádění nových tréninkových programů, měla by se zaměřit na zhodnocení stávající úrovně tréninku a najít balanc mezi tím, aby se zaměstnanci dostával správný trénink, ale zároveň aby byl zaměstnanec loajální k zaměstnavateli a neodešel díky svým znalostem jinam.

Lojalita zaměstnanců je s tréninkem úzce spjata. Zaměstnanec potřebuje ze strany zaměstnavatele cítit, že je chtěný a že je o něj jeven zájem nad rámec pracovních povinností. Důležitá je i pravidelná a vhodná forma zpětné vazby (Businessinfo.cz, 2021).

Mezi hlavní benefity firemního vzdělávání patří osobní rozvoj a vzdělání zaměstnanců napříč organizací a větší motivace, která vede k výkonnosti a samostatnosti zaměstnanců. Tyto faktory rozvíjí organizaci zevnitř a pomáhají jí v růstu na trhu. V neposlední řadě má vzdělání a spokojenost na pracovišti vliv na výši fluktuace v daném organizaci a kvalitu výrobků či služeb, které organizace nabízí. Kvalita je pro zákazníky velmi klíčovým faktorem při rozhodování, zdali se vrátí.

1.1.1 Osobní rozvoj a vzdělání zaměstnanců

Pokud se chce zaměstnanec dobře uchytit na trhu práce, je potřeba, aby zlepšoval a prohluboval znalosti a dovednosti, které organizace vyžadují. Pro organizaci je důležité, aby propojil lidské zdroje, které má k dispozici, s vlastními potřebami organizace. Personalisté by měli vědět, jaké znalosti a dovednosti potřebují od zaměstnanců a co musí dělat jinak oproti současnosti, aby se organizace stále rozvíjela. Každý profil zaměstnance by měl být porovnán s potřebami organizace. Poté je možné sestavit individuální plán osobního rozvoje a vzdělávání pro každého zaměstnance (Taušl Procházková a kol., 2017, s. 246).

Nikdy nekončící trénování zaměstnanců zvyšuje jejich pracovní potenciál a projevuje se v organizačních procesech pozitivně. Trénink zaměstnanců jde ruku v ruce s organizační kulturou. Jedná se o efektivní komunikaci, dobré pracovní vztahy, projevy důvěry, společenský význam práce a produktů organizace, image organizace, pochvaly či uznání a další (Taušl Procházková a kol., 2017, s. 249).

1.1.2 Motivace

V dnešní době je čím dál větším trendem lidštější forma řízení lidí. Tato forma je založena na modelu sociálního člověka, jehož motivace spočívá v kontaktu s druhými, protože každý člověk hledá svou identitu pomocí vztahů s dalšími lidmi. Dobrý manažer

musí tento fakt brát v potaz, pracovat s ním, a proto se jeho role mění z kontrolora a dohlázeatele na rádce který se stává oporou svých podřízených. Mění se tedy z manažera na leadera (Keller, 2010, s. 35).

Tato změna je logická. Je založena na vývoji obecné psychologie a souvisí s Maslowovou teorií hierarchie potřeb, která byla v 50. a 60. letech 20. století upravena oproti původní verzi. Podle Maslowovy teorie naplňují lidé své potřeby od těch nejnižších, tedy fyziologických potřeb. Poté pokračují přes potřebu bezpečí a ochrany k potřebě lásky a kladných vztahů k druhým. Následuje potřeba uznání a respektu a nakonec nejvyšší potřeba, tedy potřeba seberealizace (Keller, 2010, s. 36).

Maslowova hierarchie potřeb obsahuje kritiku modelu "ekonomického člověka", pro něhož je hlavním motivem práce pouze maximalizace finančního zisku. Oproti tomu model „sociálního člověka“ se dle teorie realizuje a hledá svoji identitu díky vztahům s druhými. Jeho motivace nekončí u potřeby sociálních kontaktů, ale vede dál, až na vrchol pyramidy k potřebě naplnění seberealizace. Tento model je tak považován za vyšší stupeň směru human relations¹. Podle filosofie směru human relations lidé vyhledávají činnost spojenou se zodpovědností a autonomií. Chtějí být na sebe a svoji práci hrdí (Keller, 2010, s. 36).

Motivaci mohou mít zaměstnanci buď vnější nebo vnitřní. Vnější motivace na člověka působí zvenčí. Pozitivní formy motivace jsou například zvýšení mzdy, bonusy, získání nové pracovní pozice či ocenění. Vnější motivace může být ale i negativní. Mezi negativní typy vnější motivace patří stres, snížení platu nebo strach z propuštění (Apas.cz, 2020).

Vnitřní motivace je vlastní motivace jedince. Zaměstnanec chce daný úkol splnit kvůli sobě, ne kvůli zvýšení platu či získání nové pozice. Vnitřní motivaci zaměstnanců můžeme zvyšovat správným rozvojem zaměstnanců, uznáním k jejich práci, různorodostí úkolů či kariérovým růstem (Hlušička, 2013).

1.1.3 Výkonnost a samostatnost zaměstnanců

V roce 2017 proběhla na téma samostatnosti a výkonnosti zaměstnanců studie na univerzitě v Birghamu. Byly porovnávány data více než 20 000 zaměstnanců a bylo

¹ Nepřekládaný angl. termín, který doslovně znamená interpersonální vztahy. Označuje směr sociologie práce a teorie i praxe managementu. Je spojen se jménem Eltona Maya (Encyklopedie.soc.cas.cz, 2018).

zjištěno, že zaměstnanci jsou šťastnější a motivovanější pokud kontrola jejich úkolů probíhá individuálně. Zároveň vědci zjistili, že samostatné plánování času zaměstnancům vyhovuje. Zaměstnanci, kteří se v práci mohou svobodně rozhodovat a nejsou kontrolováni na každém kroku jsou ve výsledku produktivnější a díky autonomii mají mnohem větší odpovědnost za množství a kvalitu odvedené práce. Důvěra v zaměstnance zvyšuje jejich výkonnost a pomáhá organizacím si nejen udržet dobré zaměstnance, ale i získat nové. Je dokázáno, že díky důvěře se ze zaměstnanců stávají sebevědomější a odpovědnější lidé (Businessinfo.cz, 2022).

Možností jak zvýšit v organizaci autonomii je hned několik. Velmi preferovaná je například flexibilní pracovní doba. Autonomie v různých formách, ať ve formě flexibilních směn či formě samostatného zvládnání pracovních úkonů, přispívá k nižší hladině stresu zaměstnanců. Je dokázáno, že autonomie na pracovišti může zaměstnancům prodloužit život či zlepšit jeho kvalitu (Businessinfo.cz, 2022).

Je také samozřejmé, že čím více nezávislosti organizace svým zaměstnancům dají, tím méně musí zaměstnávat manažerů. Autonomní zaměstnance není potřeba tolik kontrolovat (Businessinfo.cz, 2022).

1.1.4 Rozvoj organizace

Rozvoj zaměstnanců samozřejmě znamená rozvoj organizace jako takové. Pokud jsou zaměstnanci systematicky a správně rozvíjeni, tak to organizaci vracejí v podobě zvýšené produktivity práce. Zaměstnanci během pracovního procesu využívají nově získané znalosti a jsou více motivovaní. Rozvojové aktivity mají za cíl zvyšovat výkonnost organizace jako celku (Businessinfo.cz, 2022).

Rozvoj zaměstnanců v organizaci může být stanoven buď individuálními potřebami jednotlivce nebo právě potřebami celé organizace. V druhém případě se jedná o zvýšení kompetencí a zlepšení pracovních týmů, zvýšení produktivity práce či o budoucí změny ve vnitřním prostředí organizace. Budoucími změnami jsou například nové zákony, zavedení nových technologií či automatizace, růst na trhu, restrukturalizace, krizové období kladoucí větší nároky na sledování nákladů nebo nové strategické partnerství (Businessinfo.cz, 2022).

Potřeba vzdělávat zaměstnance je v organizaci důležitým indikátorem. Lidský kapitál je totiž nositelem konkurenceschopnosti organizace. Organizacím s lepší strukturou

tréninku se zkrátka na trhu práce vede lépe. Vzdělávání se v dnešní době stává celoživotním procesem, ve kterém organizace a její vzdělávací aktivity hrají důležitou roli (Praceamzda.cz, 2022).

1.1.5 Pohyb pracovních sil aneb fluktuace

I přes to, že v organizaci může být správný náborový proces, zaměstnanci jsou motivováni a řízení lidsky, je jim dopřávána seberealizace a rozvoj, je potřeba si přiznat, že dochází a bude docházet ke fluktuaci. Dosažení nulového procenta fluktuace je nerealistické a dokonce i nežádoucí. Lidé mohou mít k odchodu ze zaměstnání mnoho různých důvodů – potřeba více peněz, větší výhody, potřeba změny, stěhování, odchod do penze, návrat ke studiu a mnoho dalších. Pracovní trh je nastaven tak, že mezi sebou společnosti navzájem soutěží jak o zákazníky, tak o zaměstnance. Snažit se o udržení každého pracovníka pravděpodobně nebude realistické řešení, a tak nejmoudřejší cestou pro většinu společností je soustředit se na udržení těch, které si můžeme dovolit ztratit nejméně. Je důležité dodat, že fluktuace by neměla být vnímána pouze negativně. Fluktuace má i pozitivní stránky (Branham, 2004, s. 9).

Nulová fluktuace je nežádoucí ze dvou důvodů. Prvním důvodem je, že se společnost nemůže donekonečna rozrůstat. Pokud by všichni zaměstnanci zůstali a organizace se stabilně rozrůstala, většina zaměstnanců by byla na vrcholu svého platového rozmezí nebo blízko něj a výdaje na výplaty by byly extrémně vysoké. Druhým důvodem je, že s novými zaměstnanci přichází nové nápady, přístupy, schopnosti a postoje, což zabraňuje stagnaci dění ve společnosti. Určitá míra fluktuace je tedy považována za žádoucí. Vhodným tréninkem našich zaměstnanců může vedení organizace fluktuaci korigovat tak, aby měla pozitivní vliv (Branham, 2004, s. 9).

1.1.6 Zvýšení kvality služeb pro zákazníky

Jak již vyplývá z předchozích kapitol, osobní rozvoj a vzdělání zaměstnanců, motivace, samostatnost a výkonnost zaměstnanců rozvíjí organizaci a pomáhá udržovat fluktuaci v žádoucí výši. Všechny tyto významy tréninkových systémů v organizacích směřují k jednomu cíli, kterým je zvýšení kvality služeb pro zákazníky. Zákazníci se vrací, utrací své peníze a podnik či organizaci doporučují svým známým. Jedna z nejlepších reklam je vlastní zkušenost zákazníka. Cílem organizace na trhu je získat co nejvyšší tržní podíl.

Pokud má organizace dobře trénované a rozvíjené zaměstnance, kteří jsou v práci spokojení a motivovaní, je to pro zákazníky velkým přínosem. Díky tomu jsou poskytovány kvalitnější a rychlejší služby, které zákazníci čím dál častěji vyžadují.

1.2 Metody trénování zaměstnance na pracovišti

Metod trénování zaměstnance je mnoho. Velmi časté je dělení na trénování zaměstnance na pracovišti a mimo něj. Trénování zaměstnance na pracovišti je založeno na tréninku v organizaci, kterou je součástí, přímo při pracovním výkonu zaměstnance. Jinak také řečeno on-the-job.

Výhodou metod on-the-job je přímá implementace nově získaných zkušeností a dovedností. Nevýhodou bývá, že při tréninku je potřeba řešit i běžné pracovní problémy a není čas věnovaný čistě tréninku zaměstnance.

Mezi metody trénování zaměstnance na pracovišti řadíme například pracovní hodnocení, koučování, mentoring, instruktáž při výkonu práce, asistování, stínování, rotaci, buddy systém či pracovní porady (Taušl Procházková a kol., 2017, s. 246).

1.2.1 Hodnocení zaměstnance

Základem tréninku v každé organizaci by měla být pravidelná setkání zaměstnance a nadřízeného, na kterých spolu řeší například jakým směrem se bude zaměstnanec do budoucna ubírat nebo vyhodnocují cíle, které mu byly na dané období zadány, a jsou mu přiřazeny cíle nové. Zaměstnanec by měl dostat adekvátní zpětnou vazbu a společně s nadřízeným probrat cíle na následující pracovní období (Businessinfo.cz, 2021).

Tato pravidelná komunikace se nazývá 'hodnocení pracovníků' a je velmi významnou součástí personálních procesů organizace. Schopnosti a kvalifikace zaměstnanců se díky sbírání zkušeností a nových znalostí v čase mění. To znamená, že je potřeba konat hodnocení pracovníků v pravidelném intervalu. Hodnocení má velmi široké spektrum zaměření. Zjišťuje, jak jednotliví pracovníci vykonávají svoji práci, plní svěřené úkoly a požadavky, dále jsou řešeny jejich pracovní vztahy a vztahy ke spolupracovníkům či zákazníkům. Hodnocení je dobré k vyhodnocení pracovního výkonu, a navíc dává zaměstnavateli přehled schopností a rozvojového potenciálu každého zaměstnance. To je základem pro plánování osobního rozvoje či kariérního růstu. Jak už bylo řečeno,

hodnocení napomáhá zjišťovat rozdíly mezi zaměstnanci, takže se stává podkladem pro odměňování pracovníků (Taušl Procházková a kol., 2017. s. 244).

Při hodnocení zaměstnance mohou samozřejmě nastat problémy, které pramení z několika příčin. První z nich jsou špatně definovaná hodnotící kritéria. Ta mohou být stanovena nereálně či málo specificky. Hodnotitel nebo nadřízený není objektivní nebo nemá na hodnocení dostatek času. Další příčinou je, že hodnocený může mít strach, být dlouhodobě demotivovaný nebo podává požadovaný výkon pouze určitou dobu před hodnocením. Nakonec může být problém i v samotné hodnotící schůzce. Může se jednat problémy typu: neosobní přístup, nepříjemné prostředí nebo nulová zpětná vazba (Taušl Procházková a kol., 2017. s. 244).

1.2.2 Koučování

Metoda koučování je určena jak pro individuální rozvoj zaměstnance, tak pro tým pracovníků. Jedná se o zlepšení fungování zaměstnanců nebo řešení konkrétního problému. Koučování je zaměřeno na vnitřní potenciál člověka a jeho myšlení. Tím dokáže zapříčinit změnu přístupu. Obvykle mívá velmi výrazný dopad. Nejde ale o měnění zaměstnance. Jedná se o přivedení koučovaného k řešení problému pomocí jeho vlastního myšlení, talentu a schopností.

Metoda koučování funguje tak, že kouč v rámci procesu koučování, klade otázky, které vedou zaměstnance k vlastním výstupům a nápadům. Otázky mají za cíl posílit silné stránky jednotlivce a zbořit jeho vlastní bariéry. Koučování je založeno na důvěře mezi koučem a zaměstnancem. Koučování se těší stále větší oblibě. Je velmi účinné a vede ke konstruktivnímu myšlení koučovaného. Ten dokáže díky koučování spojit znalosti a dovednosti jak z praxe, tak z běžného života, a vymyslet nová a inovativní řešení. Tato forma tréninku může pomoci i při závažných pracovních situacích, jako je například vyhoření zaměstnance, pocit stagnace, nedostatek motivace nebo konflikty na pracovišti.

Kouč musí být vždy pro koučování kvalifikovaný. Není ale podmínkou, že musí jít o odborníka z praxe. Koučování patří k jedné z dražších metod, protože je obvykle potřeba najmout externího pracovníka a cena koučinku za hodinu se pohybuje v rámci tisíců korun (Nvf.cz, 2013).

1.2.3 Mentoring

Metoda mentoringu je určena především pro nezkušené zaměstnance. Mentoring je často používán pro nově příchozí zaměstnance, pro něž se stává mentorem jejich zkušený kolega, který jim radí, vede je a usměřuje. Mentor působí jako poradce nově příchozího zaměstnance. Často mezi nimi vzniká osobní vztah. Tato metoda tréninku probíhá v přirozeném prostředí na pracovišti a pomáhá najít mentorovanému správný směr nebo řešení problému, které směřují k samostatnosti. Mentoring rozvíjí jak nového zaměstnance, tak i samotného mentora po osobnostní i profesní stránce (Nvf.cz, 2013).

Mentoring je v některých ohledech podobný koučování, ale v určitých bodech se liší. Obě tyto metody vedou ke zlepšení soft skills², vyšší sebedůvěře i lepší kariéře. Mentoring bývá obvykle dlouhodobý a flexibilní. Je zaměřen na komplexní rozvoj a budování kariéry. Mentoring je provozován pomocí neformálních setkání na pracovišti a četnost těchto setkání se odvíjí především od potřeb menteeho³. Mentor je většinou expert na dané téma a cílem menteeho je získat od mentora co nejvíce informací. Téma mentoringu si určuje mentee. Cílem mentoringu nemusí být nutně konkrétní a měřitelný výsledek. Změna je v čase proměnlivá. Mentoring je finančně méně nákladný než koučink, protože využíváme zaměstnance z interních zdrojů organizace (Csas.cz, 2022).

Oproti tomu koučink si klade za cíl zlepšit výkon zaměstnance a pomoci mu v osobním rozvoji. Při koučinku jsou setkání pevně daná a mají jasnou strukturu. Není nutností, aby byl kouč odborníkem na dané téma. Důležité je, aby pokládal takové otázky, které dovedou koučovaného ke správnému cíli. Téma koučování je definováno na základě společné domluvy a od začátku jsou stanoveny cíle, kterých je potřeba dosáhnout. Výsledek se tak stává konkrétním a měřitelným. Koučink je finančně nákladnější než mentoring (Csas.cz, 2022).

1.2.4 Buddy systém

Buddy systém je častou součástí zaškolení nového zaměstnance. Cílem je jeho pohodlná adaptace na firemní prostředí. Buddy je označení pro zkušenějšího kolegu,

² Soft skills neboli měkké dovednosti jsou schopnosti, které vycházejí z vašich osobnostních předpokladů. Lze mezi ně zařadit komunikační dovednosti, schopnost pracovat v týmu, empatii, asertivitu, schopnost řešit konflikty, samostatnost, odolnost vůči stresu nebo organizační dovednosti.

³ Mentee je označení pro mentorovaného zaměstnance.

který se nováčka ujme a pomůže mu se zorientovat v novém prostředí. Nový zaměstnanec se na buddyho může v případě potřeby kdykoliv obrátit. Buddy se pro nového zaměstnance stává průběžným kontaktním bodem v otázkách týkající se pracovních procesů, překážek a problémů. Buddy systém nabízí novému zaměstnanci socializaci v rámci jeho pracoviště a může hrát velký vliv jak v pracovním výkonu zaměstnance, tak i v jeho sociální interakci a dlouhodobém udržení (Magazin.lmc.eu, 2020).

Správný buddy by měl mít rozvinuté soft skills na vysoké úrovni. Musí umět prezentovat a vysvětlovat nové pracovní postupy i chod organizace. Také je potřeba, aby buddy pozitivně motivoval svého svěřence. Asi nejdůležitější úkol buddyho je začlenit nového zaměstnance do kolektivu podle pokynů, norem, kultury a nepsaných pokynů a pravidel společnosti. S tím souvisí i sdílení pohledů na to, co a jak se v organizaci děje. V neposlední řadě se jedná o zapojení nového zaměstnance do společenských nebo neformálních činností (Kmošek, 2018).

Při výběru buddyho je potřeba vybrat zaměstnance určitých kvalit. Buddy musí být sám ochotný mentorovat druhé a mít k tomu schopnosti. Je samozřejmě potřeba, aby buddy prokazoval dobré pracovní výsledky a byl tak pro nově trénovaného zaměstnance dobrým vzorem. Buddy musí mít časový prostor a kapacitu, aby byl novému zaměstnanci přístupný. Také musí mít o novém zaměstnanci informace a znalosti. Měl by disponovat vynikajícími komunikačními a interpersonálními dovednostmi a být akceptován jako autorita současnými zaměstnanci. Je žádoucí, aby vybraný buddy symbolizoval hodnoty společnosti (Kmošek, 2018).

Na první pohled by se mohlo zdát, že mentoring a buddy systém jsou to samé, ovšem není tomu tak. Buddy je neformální role poskytovaná pracovníkem na podobném postu. Buddy neprochází žádným specializovaným tréninkem. Je zkrátka „kamarádem“ nového zaměstnance, jehož cílem je začlenit nového zaměstnance do organizace. Jedná se o flexibilní vztah, který umožňuje společenské diskuze. Funkce buddyho je relativně krátkodobá. Trvá do té doby, dokud se nový zaměstnanec nevžije do své pozice (Skillsforcare.org.uk, 2022).

Oproti tomu mentoring je strukturovaný proces vedený mentorem, který má v organizaci vyšší pozici. Jedná se o dlouhodobější proces, který je zaměřen na dosažení různých kariérních cílů. Cílem mentoringu je vidět výsledky ve výkonu a práci zaměstnance.

Diskuse mezi mentorem a mentorovaným jsou na důvěrné úrovni (Skillsforcare.org.uk, 2022).

1.2.5 Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce s oblibou používají například výrobní podniky při zaškolení nových zaměstnanců. Instruktor předvádí a vysvětluje pracovní postup. Zaměstnanci ho pozorují a později napodobují tak, aby byli schopni co nejdříve ovládat pracovní postup samostatně. Obvykle se jedná o jednorázový výcvik (Kadeřábková, 2020).

Instruktaž je nejčastější metodou při zaučování nových zaměstnanců v organizaci nebo při přechodu pracovníka mezi odděleními. Instruktaž je oproti koučinku a mentoringu méně časově náročná. Metoda instruktaže není vhodná pro těžké úkoly. Hodí se spíše pro zcvik jednodušších pracovních úkonů (Altaxo.cz, 2019).

Zaměstnanec, který instruktaž předvádí musí mít pro tuto práci předpoklady. Nejenže musí být zkušený a mít odborné znalosti, musí být i trpělivý, umět nové zaměstnance motivovat a mít pozitivní přístup. Také je potřeba, aby měl instruktor na tuto práci čas navíc (Nvf.cz, 2013).

1.2.6 Asistování

Asistování je založeno na podobné bázi jako instruktaž, ale na rozdíl od instruktaže je určeno pro zaučování náročných pracovních úkolů a pozic. Obvykle se metoda asistování využívá v případě, že se pracovník připravuje na novou nebo vyšší pozici a učí se vždy od zaměstnance, který tuto práci vykonává nyní.

Metoda se nazývá asistováním právě proto, že nezkušený pracovník svému pracovnímu staršímu kolegovi asistuje. Je potřeba, aby pracovník pozoroval způsob, jakým jeho zkušenější kolega práci vykonává, a sám si nové činnosti zkoušel. Jeho starší kolega na něj dohlíží a během asistování mu dává zpětnou vazbu (Kadeřábková, 2020).

1.2.7 Stínování

Stínování neboli shadowing je stále velmi oblíbenou metodou tréninku v organizacích i když jeho princip je velmi starý. Pracovníci jsou během této metody trénováni v jejich organizaci a učí se tak, že dělají pracovní úkony přímo na místě. Nejedná se o pasivní poslouchání pokynů a instrukcí. Trénování zaměstnanci okamžitě převádějí získané informace do praxe a získávají díky tomu jistotu v dané činnosti (Jančíková, 2017).

Správné nastavení a využívání stínování není jednoduché. Musí mu být přizpůsoben tréninkový proces organizace i její prostředí. Stejně jako u většiny on-the-job metod je potřeba, aby zaměstnanec, který stínování vede, oplýval trpělivostí. Ve výsledku se ale jedná o jeden z nejefektivnějších a nejprověřenějších způsobů zaučování nových zaměstnanců.

Řada společností využívá stínování při trénování zaměstnanců na manažerské pozice, ať už se jedná o zaměstnance zvenčí nebo o interní trénink zaměstnance na novou pozici. Noví manažeři si díky stínování získávají detailní informace o fungování společnosti a náplni práce svých podřízených. Tréninkovou metodu stínování dodnes využívá například McDonald's. Oblíbená je i u rodinných podniků, kde je potřeba vytrénovat své nástupce pro převzetí podniku. Bylo tomu tak v případě rodiny Baťových (Magazin.lmc.eu, 2019).

1.2.8 Rotace práce

Rotace práce jinak také cross training je další z metod vzdělávání přímo na pracovišti. Zaměstnanec je během tohoto tréninku pověřen různými úkoly v odlišných úsecích organizace. Velmi hojně je tento způsob tréninku využíván při tréninku nových manažerů a řídicích pracovníků organizace, aby znali všechny druhy práce v organizaci a mohli tak lépe vést své podřízené. Díky rotaci práce poznávají organizaci v širším kontextu a znají fungování jednotlivých úseků či oddělení (Altaxo.cz, 2019).

Mimo zkoušení všech pracovních pozic organizace, které má za následek lepší znalost celé organizace, se zaměstnanci také lépe poznají se svými kolegy z různých částí napříč organizací. Tato tréninková metoda tedy podporuje i vztahy a spolupráci v širším kontextu (Superkariera.cz, 2022).

Velkou výhodou rotace práce je, že pomáhá zaměstnanci jak k jeho osobnímu, tak i profesnímu růstu. Navíc je zaměstnanec v rámci organizace flexibilní a v době dovolených či nemocenských je schopný zastoupit zaměstnance z jiných koutů organizace (Superkariera.cz, 2022).

Mimo jiné je tato metoda prevencí proti syndromu vyhoření, protože pracovník nedělá stejnou práci delší čas, ale učí se stále nové věci. Jeho práce není homogenní a vyhýbá se rutině (Superkariera.cz, 2022).

1.2.9 Pracovní porady

Pracovní porada je nástrojem pro vnitřní firemní komunikaci, koordinaci činností jednotlivých pracovníků, předávání informací a rozšiřování znalostí pracovníků. Jedná se o organizovaná pracovní setkání za účelem spolupráce. Zaměstnanci jsou na pracovní poradě vzdělávání z vnitřku organizace, protože ji obvykle vede jejich nadřízený (Superkariéra.cz, 2022).

Tréninkovou metodu pracovních porad organizace využívají ze dvou důvodů. Prvním důvodem je využití porady účelně kvůli řešení konkrétního problému, úkolu nebo v rámci implementace nových pracovních postupů. Druhá možnost využití pracovních porad je informační prevence. V tomto případě jsou porady organizovány pravidelně, takže cílem je, aby zaměstnanci měli pravidelný přísun informací o tom, co se v organizaci děje, jaké jsou výsledky a co se plánuje do budoucna.

Během pracovní porady může vedoucí porady využít další tréninkové nástroje jako je například brainstorming, hraní rolí či simulace. Díky těmto tvůrčím aktivitám může zaměstnanec napadnout zcela nové řešení problému.

1.3 Metody trénování zaměstnance mimo pracoviště

Po metodách on-the-job je potřeba si představit i metody off-the job, které jsou provozovány mimo pracoviště zaměstnance. Obvykle metody off-the-job poskytuje externí školicí organizace a bývají více finančně i časově nákladnější než metody vzdělávání prováděné na pracovišti. V některých případech jsou ale metody off-the-job vzdělávání nezbytně nutné, například v případě, že nikdo ze zaměstnanců není schopný školení poskytnout. Jejich výhodou je tzv. „helicopter view“. Tento termín označuje možnost vidět problémy z jiné strany a s odstupem (Taušl Procházková a kol., 2017, s. 247).

1.3.1 Přednáška

Trénování pomocí přednášek bývá obvykle zaměřeno na předávání nových informací a teoretických poznatků. Přednášející musí být vždy zkušený odborník na dané téma, který je schopný zaujmout publikum, srozumitelně komunikovat a předat díky tomu zkušenosti větší skupině lidí. Vhodným prvkem v přednášce bývá zařazení interaktivních prvků jako je například kladení otázek či aktivní diskuze, aby byli posluchači

do přednášky více zapojeni. V dnešní době jsou přednášky obvykle předváděny pomocí prezentací s obrázky či videi, což opět upoutá posluchačovu pozornost. Pokud přednáška není uzpůsobena ke kladení dotazů a diskuzím, může se stát statickou a teoretickou. Taková přednáška není příliš efektivní (Nvf.cz, 2013).

Každá přednáška by měla mít předem danou strukturu. Na začátek je dobré v úvodu posluchačům říct o čem celá přednáška bude a představit body, které budou probírány. Následně jsou detailně řešeny samotné body statě. V závěru je ideální shrnout probranou problematiku a nechat prostor pro dotazy.

Přednáška se řadí mezi finančně méně náročné metody off-the-job, protože je více zaměstnanců na jedné přednášce, která je vedena obvykle jedním přednášejícím. Zaměstnavatel tedy neplatí každému zaměstnanci trénink zvlášť.

1.3.2 Workshop

Workshop je slovo pocházející z angličtiny a doslovný překlad je „dílna“. Původně měl workshop význam praktické demonstrace činnosti, kterou si mohli přítomní studenti vyzkoušet a zjistit, jak funguje v praxi. Mezi tréninkovými metodami označuje slovo workshop seminář v podobě tvůrčího pracovního setkání. Není vhodný pro začátečníky. Využívá se pro zaměstnance, u nichž je potřeba prohloubit znalosti. Workshop mívá předem připravený program, během kterého lektor workshopu předává zkušenosti účastníkům. Jedná se o metodu tréninku pro získání praktické zkušenosti.

Workshop je interaktivní vzdělávací metoda, při níž účastníci hledají řešení a přístupy k určitému problému. Na workshopu je vždy vyžadováno aktivní zapojení všech účastníků. Účastníci by měli přicházet s kreativitou a být připraveni spolupracovat s ostatními. Tato metoda není proto příliš vhodná pro introverty (Kadeřábková, 2020).

1.3.3 Případová studie

Případové studie jsou určeny ke vzdělávání pracovníků ve vedoucích pozicích a jsou obdobou workshopu. Účastníci jsou seznámeni se situací a jejich úkolem je na základě svých znalostí z praxe studii vyřešit a najít co nejlepší řešení. Situace, na které je případová studie postavena, může být skutečná nebo hrozící. Účastníci tak mají možnost se vžít do role manažerů skutečně řešících daný problém. Mnoho případových studií nemá pouze jedno řešení. Případová studie je obvykle provozována ve skupině, čímž je prohloubena komunikace a spolupráce dané skupiny. Přemýšlení nad studií podporuje

kritické myšlení, které je na manažerských pozicích velmi potřebné (Taušl Procházková a kol., 2017, s. 247).

Případové studie jsou oblíbenou metodou vzdělávání i ve školách. Mají řadu výhod oproti klasickým výukovým metodám. Rozvíjí analytické, koncepční, rozhodovací, sociální i komunikační schopnosti žáků (Topvision.cz, 2022).

Studie mohou mít několik typů. Nejstarším typem případových studií jsou studie zaměřené na řešení strategických otázek. Ty často souvisejí s volbou výrobního zaměření a s marketingovou strategií. Druhou možností jsou studie zaměřené na posouzení způsobu, jakým organizace nyní funguje či jak fungovala v minulosti. Často bývá studie zaměřená na zachování organizace v kritické situaci v minulosti. Hlavní pozornost je zaměřena na hodnocení silných a slabých stránek organizace v závislosti na řešení její situace. Třetím typem jsou studie soustředící se na analýzu a posouzení řídicího stylu určité organizace či manažera. Důležité je zhodnotit efektivitu řídicího stylu a jednání. Poslední a nejmladší formou studií jsou situace, kdy jsou účastníci tréninku konfrontováni s požadavkem řešit manažerské problémy týkající se řízení a vedení lidí. Obvykle se jedná o otázky posílení výkonnosti zaměstnanců v organizaci, odpovědnost či nízkou motivaci zaměstnanců, řešení konfliktu na pracovišti, neochotě zařazení nových změn či o vedení hodnotících nebo motivačních rozhovorů s problémovými nebo vyhořelými zaměstnanci (Topvision.cz, 2022).

1.3.4 Odborná stáž

Odborná stáž je oblíbenou tréninkovou metodou především pro absolventy středních či vysokých škol. Absolventi často nemají dostačující praktické zkušenosti s oborem a vyhledávají praktické stáže. Praktickou stáž může absolvent podle svého uvážení absolvovat v zahraničí i v České republice. Pro absolventy je stáž vhodným krokem před tím, než začnou hledat skutečné zaměstnání. Rozšíří si díky stáži životopis, získají nové kontakty a především zkušenosti v oboru, kterému by se později chtěli naplno věnovat.

Zaměstnavatelé obvykle přijímají stážisty s nevelkými pracovními zkušenostmi do společnosti na pár týdnů či měsíců. Díky tomu mají stážisté možnost nahlédnout během tohoto času do chodu společnosti.

Cílem odborné stáže je získat vědomosti a odbornou praxi, nikoliv peníze. Stáže bývají často minimálně placené či úplně zdarma, ale mají mnoho jiných výhod jako například možnost lepšího uplatnění na trhu práce, propojení teorie s praxí, získání nových znalostí a zkušeností, odborný dohled, navázání zajímavých kontaktů, eventuální možnost práce v organizaci, kde byla stáž vykonávána, a zdokonalení se v cizím jazyce, pokud je stáž vykonávána v zahraničí.

Stáže lze najít pro nepřeberné množství oborů. Od technického zaměření, přes humanitní a pedagogické až po stáže specializující se na neziskovost v rozvojových zemích. Stáž je možno v České republice najít na pracovních portálech, Facebooku organizace či oslovit organizaci e-mailem nebo osobně. Během zahraniční stáže je lepší být pod křídly organizace, která tyto stáže zprostředkovává. Jedná se například o organizace jako je AIESEC, Erasmus nebo AISTE (Grafton.cz, 2022).

1.3.5 Online vzdělávání

Online vzdělávání je zařazeno do off-the-job metod a jedná se o velmi specifickou metodu, která má mnoho podob. Zejména během koronavirové doby zaznamenaly online metody vzdělávání silný zájem ze stran organizací a zaměstnanců. Tento typ vzdělávání je ideální možností pro zaměstnance, kteří nemohou nebo nechtějí za studiem dojíždět. Výhodou a zároveň pro některé jedince i nevýhodou je, že k výuce je potřeba pouze počítač a připojení k internetu. To může znamenat překážky pro starší generaci zaměstnanců, kteří mohou mít s použitím moderních technologií problémy (Kadeřábková, 2020).

Existuje mnoho různých možností online vzdělávání. Těmi nejčastěji používanými jsou: e-learning, m-learning, microlearning, videokurz či webinář. E – learning je elektronický online vzdělávací systém, který účastníkovi distribuuje studijní materiály. Účastník si je může kdykoliv otevřít a studovat. M – learning je online školení, určeno speciálně pro mobilní telefon či tablet. Microlearning se skládá ze série krátkých kurzů nebo videí, které jsou zaměřené na jedno téma. Tento formát se často objevuje na sociálních sítích. Velmi oblíbený je i videokurz, při kterém školení zaměstnanců probíhá prostřednictvím videa, ve kterém se přednášející věnuje dané problematice. Mnoho větších firem má i interní videokurzy. V neposlední řadě je zde možnost webináře. Webinář je živě

vysílaná online přednáška s možnostmi živé diskuze či pokládáním dotazů lektorovi (Magazin.lmc.eu, 2020).

Tab. 1: SWOT analýza online vzdělávání

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - flexibilita - snížení nákladů - snadnější přístup k odborným znalostem 	<ul style="list-style-type: none"> - neustálá koncentrace na obrazovku - ruch v podobě sociálních médií a jiných sítí - neosobní přístup
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - stále se rozvíjející technologie - rozrůstání internetového připojení - podpora online edukace 	<ul style="list-style-type: none"> - technické problémy - ztráta lidského kontaktu - stres způsobený vzděláváním z domova

Zdroj: Kuchkarova, 2021

Vzhledem ke stále větší oblíbenosti online vzdělávání si autorka práce dovolila uvést SWOT analýzu online vzdělávání, která je inspirována anglickým článkem, jehož autorkou je Mukhabbat Kuchkarova. Autorka v článku uvádí, že silnými stránkami online vzdělávání je flexibilita práce. Především je myšlena časová flexibilita. Dále snížení nákladů na edukaci zaměstnancům a snazší a rychlejší přístup k odborným znalostem. Slabými stránkami jsou neustálá koncentrace na obrazovku, se kterou může mít mnoho lidí problém, či ruch v podobě sociálních médií a jiných sítí. Během online vzdělávání také není možné dosáhnout stejné míry osobního přístupu jako při klasickém vzdělávání. Příležitostí pro rozvoj online vzdělávání je neustálý rozvoj technologií a celosvětové rozrůstání internetového připojení. V neposlední řadě stále posiluje podpora online edukace, především díky pandemii COVID – 19. Hrozbami pro online edukaci jsou rozhodně technické problémy, které mohou online edukaci přerušit. Významnou hrozbou je ztráta lidského kontaktu, především pro citlivější jedince. S tím se pojí i zvyšování stresu, které je způsobeno vzděláváním z domova (Kuchkarova, 2021).

2 Empirická část

2.1 Značka McDonald's

Značka McDonald's je považována za globální organizaci a za jednu z největších značek světa. Aktuálně je po světě více než 36 000 provozoven ve více než 100 zemích světa. Denně navštíví restaurace v průměru 69 000 000 zákazníků. Z těchto čísel je patrné, že úroveň tréninku je na vysoké úrovni, aby mohla značka McDonald's nabízet každý den zákazníkům co nejkvalitnější služby (Mcdonalds.cz, 2021).

Celý příběh konceptu McDonald's odstartoval muž jménem Ray Kroc, který v roce 1954 narazil na malou ale úspěšnou restauraci bratrů McDonaldových. Ray Kroc byl zaskočen efektivitou provozování jejich restaurace. Bratři nabízeli omezené menu, které se soustředilo především na prodej hamburgerů, hranolek a nápojů. To jim umožnilo se zaměřit na rychlou a kvalitní obsluhu. Bratři hledali nového franšizanta⁴ a Kroc si uvědomil, že to je příležitost. V roce 1955 založil Kroc předchůdce společnosti McDonald's. O šest let později, v roce 1961, koupil Kroc práva na užívání jména McDonald's a jejich operační systém (Mcdonalds.com, 2022).

Úspěch je založen na unikátní filosofii. Ray Kroc chtěl vybudovat restaurace, které by se proslavily poskytováním jídla s trvale vysokou kvalitou a jednotnými metodami přípravy. Chtěl aby jeho produkty na Aljašce chutnaly stejně jako v Alabamě. Aby toho dosáhl, zvolil si jedinečnou taktiku. Přesvědčoval franšizanty a dodavatele, aby nepracovali pro McDonald's, ale společně s McDonald's. Jeho filosofie byla založena na jednoduchém principu třínohé stoličky. Jedna noha představovala franšizanty, druhá dodavatele a třetí zaměstnance. Říkal, že stolička je tak silná, jak jen jsou nohy, které tvoří její základ (Mcdonalds.com, 2022).

2.2 Základní informace o pobočce na Borských pole

Restaurace McDonald's Borská pole vznikl stejně jako celé nákupní centrum Borská pole, kde se tato pobočka nachází, v roce 1998 a je umístěn na adrese U letiště 2/1074, 301 00, Plzeň. Celé nákupní centrum je situováno v městské čtvrti Bory, konkrétně v průmyslové oblasti Borská pole. Tato oblast je napojena na dálniční

⁴ Franšizant je podnikatel, který podniká pod cizí zavedenou značkou.

obchvat D5 vedoucí kolem Plzně, takže má pobočka velmi silnou oblast drive - thru. Výhodou je veliké parkoviště, kde je místo pro více než 1500 zákazníků a je zde dobrá dostupnost MHD. Zákazníci se sem mohou dostat jak autobusem, tak trolejbusem, a v nedávné době bylo doplněno i tramvajové spojení. Nedaleko se nachází centrum Area Bory, Západočeská univerzita či obchody s nábytkem jako například Möbelix, Asko nebo Jysk. V neposlední řadě se v dnešní době Borská pole rozšiřují o nové bytové jednotky a nachází se zde i komplex Unicity living⁵, který je určen pro studenty (Iborskapole.cz, 2021).

V pobočce McDonald's na Borských polích nalezneme jak McCafé pult, tak zahrádku a dokonce i kryté dětské hřiště vhodné pro rodiny s dětmi. Pobočka disponuje i rozvozem jídla McDelivery⁶ pomocí služby Dáme Jídlo. Je zde volně přístupná Wi-Fi a zásuvky, takže je prostředí vhodné mimo jiné i pro businessmany či studenty. Restaurace nabízí snídaňovou nabídku i obědovou nabídku v plné verzi. Otevírací doba na drive – thru je ve všední dny od 6 do 23 hodin. V pátek a v sobotu je drive - thru otevřen do půlnoci. Vnitřní prostory restaurace jsou otevřeny všechny dny v týdnu od 6 do 23 hodin. Otevírací doba se může během roku z různých důvodů měnit (Restaurace.mcdonalds.cz, 2021).

2.3 Slovník nejčastěji používaných výrazů společnosti McDonald's

Autorka práce považuje za vhodné představit před započítím praktické části práce pro lepší orientaci v textu slovník nejčastěji používaných výrazů společnosti McDonald's. Slovník není seřazen abecedně, ale uskupený do logických celků, kterými jsou: tréninkové nástroje, které mají anglický název, úseky restaurace, přehled pozic a přehled oblastí restaurace.

Tab. 2: Slovník nejčastěji používaných výrazů společnosti McDonald's

Stanoviště	Jednotlivé pracovní pozice napříč restaurací např.: fritéza, gril, kasa, hranolky. Celkem se jedná o více než 30 stanovišť.
------------	---

⁵ Koncept moderního bydlení s nadstandartními benefity především pro studenty v blízkosti Západočeské univerzity.

⁶ McDelivery je služba McDonald's ve spolupráci se službou DámeJídlo. Jedná se o rozvoz jídla z restaurací až k zákazníkům domů.

Checklist	[čeklist]	Seznam kontrolních bodů každého stanoviště, který slouží k hodnocení zaměstnance na stanovišti.
Job description	[džob deskripšn]	Popis práce stanoviště nebo jednotlivých pozic.
Úsek restaurace		Restaurace je dělena na základní úseky: servis, kuchyň, lobby, McCafé, Drive – thru.
Servis		Úsek, kde jsou zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníkem. Odehrává se zde příjem a výdej objednávek.
Kuchyň		Úsek, kde jsou produkty připravovány.
Lobby		Prostor pro zákazníky se stoly, židlemi a sedačkami, kde si mohou vychutnat svoji objednávku.
McCafé	[mek kafé]	Kavárna s dorty a kávou, která se nachází samostatně a není součástí servisu.
Drive – thru	[drajف trů]	Menší úsek spadající pod úsek servisu, kde si zákazníci objednají a dostanou svoji objednávku, aniž by museli vystoupit ze svého vozu.
Zelená jmenovka		Zaměstnanec v úvodním tréninku.
Crew	[krů]	Tento pojem má dva významy. Prvním je zaměstnanec se žlutou jmenovkou. Jedná se o zkušeného zaměstnance po úvodním tréninku, který ovládá všechna stanoviště. Druhým významem je souhrnný termín pro pozice zelené jmenovky, žluté jmenovky, baristy a LPOH viz crew dotazník v kapitole 2.8.2.

Barista		Zaměstnanec pracující na úseku McCafé.
LPOH	[el pé o há]	Tato zkratka znamená lídr péče o hosty a jedná se o zaměstnance, který se pohybuje v lobby a stará se o zákazníky.
Crew trenér	[krů trenér]	Zaměstnanec s bílou jmenovkou, který trénuje nové zaměstnance na stanovištích.
Barista master	[barista mástr]	Crew trenér pouze pro úsek McCafé, který trénuje nové baristy.
Floor manažer	[flór manažer]	Nejnižší úroveň manažera, který vede úseky.
Shift manažer	[šift manažer]	Manažer, který je kompetentní k vedení směn a oblasti.
Asistent		Manažer, který vede manažerský tým a je pravou rukou vedoucího restaurace.
Vedoucí restaurace		Vedoucí restaurace reprezentuje a zastřešuje pobočku. Zadává úkoly asistentovi.
Oblasti restaurace		Fungování restaurace je děleno mezi shift manažery. Každý z nich má na starosti jednu oblast restaurace. Oblasti se navzájem prolínají.
Personál		Vedoucí manažer této oblasti plánuje směny všem zaměstnancům.
Profit		Oblast, která se zabývá objednáváním surovin, jejich výtěžností a kontrolou dat spotřeb.
QSC	[kvé es cé]	Oblast zabývající se kvalitou, servisem a čistotou.

Trénink	Vedoucí manažer této oblasti je zodpovědný za funkčnost tréninkového systému restaurace.
---------	--

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

2.4 Nástroje tréninku v restauraci McDonald's

Celý tréninkový systém McDonald's je založen na plánu postupu zaměstnanců, který je striktně daný. Rozvoj zaměstnanců v restauracích po celém světě je nastaven globálně, aby jednotlivé franchisy nabízely stejnou úroveň jak produktů, tak služeb. Z toho důvodu jsou i globálně nastavené tréninkové nástroje. (Mcdonalds.cz, 2021).

V rámci tréninkového programu má každá jednotlivá pobočka k dispozici mnoho nástrojů, díky kterým se trénink stává snadnějším a přehlednějším. Jedná se například o checklisty, job description, akční plány, manažerské kurzy, komunikační dny, workshopy či tréninkové konzultace. Tyto tréninkové nástroje jsou využívány napříč všemi pozicemi. Díky nim jsou trénovány jednotlivé pozice v restauracích od úvodního tréninku nových zaměstnanců, až po manažery. Je důležité zmínit, že trénink v McDonald's je založen na tom, že nikdy nekončí. Zaměstnanci jsou posouváni v rámci pozic či oblastí restaurace tak, aby toho uměli co nejvíce (Spo.mcd.com, 2021).

2.4.1 Checklist

Checklist je základní jednotkou hodnocení každého zaměstnance počínaje novým zaměstnancem na první směně přes zaměstnance se žlutými jmenovkami a baristy až po crew trenéry. Toto hodnocení se týká pouze jedné konkrétní směny. Nejde o dlouhodobé hodnocení zaměstnance. Podstatou checklistů je, aby zaměstnanci na stanovištích rotovali a z každého stanoviště měli výstup. Jedná se o tréninkovou metodu rotace práce.

Checklist obsahuje seznam bodů, které se vztahují k určitému stanovišti, a nadřízený pracovník, který checklist píše, rozhoduje, zdali byly body splněny či nikoliv. Každý checklist musí být zakončen komentářem, kde nadřízený pracovník shrne, co dělal zaměstnanec dobře a kde má ještě rezervy (Fredat.read.inkling.com, 2022).

Obr. 1: Checklist na stanoviště fritéza

Komunikace a zodpovědnost	<p>Pracovník správně komunikuje s ostatními spolupracovníky, používá 3K, používá prosím a děkuji.</p> <p>Pracovník je zodpovědný za kvalitu surovin připravených do UHC.</p> <p>Je zodpovědný za čistotu equipmentu.</p>
Batch Cooker	<p>Okamžitě reaguje na tácy v aktivní zóně, dle eProduktion zahájí přípravu požadovaného množství surovin.</p> <p>Suroviny dává ihned smažit na základě podnětu, kterým je umístění prázdného aktivního tácu na digestoř fritézy.</p>
Fritéza	<p>Smažení: Chicken Premiér, value chicken, nuggets, promo. Do koše kleštěmi na surové výrobky vloží danou surovinu (v případě nuggets rozsype sáček s nuggetami do koše s příhradkami), vloží koš do oleje a zmáčkne časovač.</p> <p>Po zaznění signálu ukončení smažení vyjme koš. Koš nechá maximálně 5 až 10 s okapat, poté usmažené suroviny přemístí do UHC šuplíku.</p> <p>Tác s usmaženými surovinami vloží do UHC a stiskne časovač.</p>
Fritéza	<p>Příprava taštiček - Vloží do smažícího koše požadované druhy a množství taštiček (jablečné nahoru) a vloží koš do oleje. Okamžitě po usmažení taštiček označí obaly dobou spotřeby - 90 minut po usmažení.</p> <p>Po zaznění signálu vyjme koš a nechá taštičky 10 minut zchladnout (v zóně, která je k tomu určená). Po deseti minutách taštičky zabalí tak, aby se jich nedotýkal holou rukou, a předá k uložení.</p>
Fritéza	<p>Sleduje zásoby v příručních mrazácích a včas si řekne o doplnění stavu.</p> <p>V případě potřeby pomáhá na stanovišti PF.</p>

Zdroj: Mymcd.eu, 2021

Určitým druhem checklistu je focus. Focus je hodnocení vedení úseku restaurace⁷. Princip je stejný jako u klasického checklistu. Nadřízený (nejčastěji shift manažer) rozhoduje, jestli práce floor manažera na dané směně odpovídala bodům, které focus obsahuje. Focus je opět zakončen písemným komentářem ze strany hodnotitele.

Důležitou součástí jak checklistu, tak focusu je jejich prezentace zaměstnanci. Po jejich napsání hodnotitel zaměstnanci checklist či focus ukáže a promluví si o úspěšných a neúspěšných bodech. Na závěr si zaměstnanec přečte písemný komentář ke své práci (Spo.mcd.com, 2021).

⁷ Vedoucí úseku je zodpovědný za vedení zaměstnanců v rámci některé z částí restaurace - servis, McCafé, lobby, kuchyň. Zodpovídá za kvalitu služeb, dodržování standardů, vedení a trénink zaměstnanců. Je to klíčová osoba, na kterou se mohou svěřením zaměstnanci v případě potřeby obrátit (Fredatmcd.read.inkling.com, 2022).

Obr. 2: Focus na vedení kuchyně

✓	Rádně přebraný úsek - používá se BTO, je dodrženo FIFO, komunikace s předchozím VÚ, plán svačin.
✓	VÚ zná cíle směny a očekávání na směnu, aktivně se jimi řídí. Informuje o nich crew. Komunikuje se shiftem.
✓	Kniha DKVB je vyplněna včas a řádně.
✓	Trénink - CT/FM mají naplánování trénink na směnu dle harmonogramu. Využívá se mobil/PC a karty ÚT, vypracován SOC.
✓	Sekundární úkoly jsou rozděleny a pravidelně kontrolovány.
✓	Používá se tabulka na mytí rukou, všichni si pravidelně odškrtavají, běží merlin.
✓	Kvalita produktů - UHC sedí s fritézou a e-productionem, garnýr a temperace nejsou prošlé.
✓	Úsek je udržován v čistotě, crew znají a dodržují hygienické systémy (DR, hadry...).
✓	Probíhá temperace surovin a sosů dle provozu či BTO.
✓	Kontroluje a zodpovídá za doby spotřeb v lednicích, na temperačním vozíku a garnýru. Zavází se dle BTO.
✓	Suroviny jsou do lednice/chladáku připravené tak aby se zajistila dostatečná rotace => na garnýru max 30 minut

Zdroj: Mymcd.eu, 2021

2.4.2 Pracovní hodnocení

Pracovní hodnocení lze definovat jako povinné setkání zaměstnance se svým nadřízeným, které musí v rámci svého tréninku absolvovat každý zaměstnanec restaurace. První pracovní hodnocení, kterého se zaměstnanec účastní, se jmenuje úvodní orientace. Po úvodní orientaci přichází úvodní interview. Každé další hodnocení, které se koná po úvodním interview, se jmenuje pouze pracovní hodnocení.

Úvodní orientací projde každý zaměstnanec v den nástupu a pravidlem je, že jí provádí vedoucí restaurace nebo asistent. Nikdy by se nemělo stát, že není ani jeden z nich v restauraci přítomen a úvodní orientaci dělá někdo jiný. Úvodní orientace je obchůzka všech částí restaurace, aby zaměstnanec věděl, kde se nachází sklady, prostory pro zaměstnance, hasičské přístroje, lékárníčka, kuchyň nebo servis a McCafé.

Úvodní interview provádí vždy shift manažer, který má na starosti trénink v restauraci. Tento manažer je nazýván tréninkovým manažerem. Cílem úvodního interview je vysvětlit zaměstnanci pojmy, které mu nemusí být jasné a s kterými se setkal během svého krátkého působení v restauraci. Také je pravidlem probrat se zaměstnancem administrativní záležitosti, aby věděl, komu musí v případě potřeby hlásit změnu

občanského průkazu a bydliště, bankovního účtu nebo s kým řešit případné nesrovnalosti ve výplatní pásce. V neposlední řadě je vhodné si se zaměstnancem promluvit o tom, jak se v kolektivu restaurace cítí, co se mu líbí a nelíbí a zdali má nějaké připomínky k aktuálnímu fungování tréninku v restauraci. Tématem může být i jeho osobní rozvoj a ambice, které v rámci společnosti má. Z každého interview existuje zápis, který je dostupný jak pro manažery, tak pro daného zaměstnance. U zaměstnance, který má jakýkoliv typ smlouvy, musí být interview provedeno maximálně po prvním odpracovaném měsíci. U brigádníka platí pravidlo, že se úvodní interview provádí do tří měsíců od nástupu. Včasnější provedení interview snižuje fluktuaci zaměstnanců (Fredat.read.inkling.com, 2022)

Po absolvování úvodního interview následují v pravidelných intervalech další pracovní hodnocení. Pro zaměstnance pracující na smlouvu musí první řádné pracovní hodnocení proběhnout do tří měsíců od nástupu. Brigádnické řádné pracovní hodnocení je pořádáno do šesti měsíců od nástupu. Poté je u obou smluv pravidlem, že od prvního řádného hodnocení se další pracovní hodnocení uskutečňují vždy v intervalu jednoho roku. Na pracovním hodnocení se probírá především znalost stanovišť daného zaměstnance, jeho silné a slabé stránky a jeho další postup. Tématem jsou i získané checklisty. U interview i u pracovního hodnocení dostává zaměstnanec přidáno v rozmezí 1 – 3 Kč na hodinu v závislosti na tom, jak zaměstnanec odvádí svoji práci⁸ (Spo.mcd.com, 2021).

2.4.3 Komunikační dny

Princip komunikačních dnů je založen na podobném principu jako pracovní hodnocení. Centrální pravidlo zní, že by se komunikační dny měly dělat jedenkrát za čtvrt roku. Jsou pořádány pro mnoho typů pozic od crew trenéra po vedoucího restaurace.

Obvyklým průběhem je, že si zaměstnanec a jeho nadřízený připraví body, o kterých si chtějí promluvit, a poté se sejdou na osobním sezení, které může trvat i několik hodin. Body se mohou týkat nejrůznějších otázek. Jako příklad můžeme uvést mzdu zaměstnance, změnu pozice, dosavadní výsledky, nové cíle konkrétní pobočky, silné a slabé stránky zaměstnance, plán postupu zaměstnance či jeho budoucnost

⁸ Kvalita odvedené práce je sledována podle procentuálních výsledků checklistů zaměstnance, ale i podle názoru tréninkového manažera na zaměstnancovu práci. Nejlepší zaměstnanci dostávají přidání 3 Kč, průměrní zaměstnanci 2 Kč a nejméně zdatní zaměstnanci 1 Kč.

v McDonald's, ale i mnoho dalšího. Z komunikačního dne vždy existuje zápis, který je dostupný pro obě strany.

Mezi komunikačním dnem a pracovním hodnocení je několik rozdílů. Prvním rozdílem je, že při komunikačním dnu neprobíhá žádná změna platu. Dalším rozdílem je, že hodnocení je vždy prováděno se zkušenými zaměstnanci jedenkrát za rok, ale komunikační den je organizován jedenkrát za tři měsíce. Hodnocení je více zaměřeno na zaměstnance jako člověka a jeho vnímání chodu restaurace, ale komunikační den je zaměřen více pracovním. V neposlední řadě komunikační den je organizován pro zaměstnance, které je potřeba koučovat. Jedná se tedy o pozici crew trenéra a všechny manažerské pozice. Komunikační dny propojují v rámci tréninku v McDonald's princip pracovních porad a koučování do jedné činnosti (Fredat.read.inkling.com, 2022).

2.4.4 Tréninkové konzultace

Tréninkové konzultace jsou stejně jako komunikační dny pro restaurace McDonald's nepovinné, ale doporučené. Pokud trénink v restauraci nefunguje, mohou se dělat konzultace podle potřeby každý měsíc. Pokud je v restauraci úroveň tréninku vysoká, není potřeba tréninkové konzultace pořádat vůbec nebo se mohou pojmout jako preventivní řešení. Tréninkových konzultací se obvykle účastní vedoucí restaurace, asistenti a manažer, který má oblast tréninku na starost. Tréninkové konzultace fungují na bázi pracovních porad.

Na konzultaci se řeší čtyři hlavní pilíře tréninku v restauraci. Začíná se rozvojem zaměstnanců a pokračuje se otázkami na téma úvodního tréninku. Dále je konzultace zaměřena na rozvoj crew trenérů a manažerů a nakonec je řešena interní komunikaci (Spo.mcd.com, 2021).

Obr. 3: Pilíře tréninkové komunikace

a) ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ
1. Pracuje v restauraci funkční tréninkový tým, vykonává funkci tréninkového manažera RM nebo I. Asistent?
2. Vedou směny manažeři, kteří úspěšně ukončili kurz SMC a byli verifikováni?
3. Mají všichni zaměstnanci zavedené tréninkové karty, nebo jiný funkční systém zaznamenávání čeklistů a ty jsou zde zaznamenány? Je v restauraci funkční a pravidelně aktualizovaný eTraining?
4. Jsou v restauraci všechny aktuální tréninkové materiály (SOC, Průvodce kvalitou, manuály, eLearningy, Hospitality materiály, atd.), jsou aktivně používány a je jich dostatek?
5. Funguje v restauraci systém rozvoje zaměstnanců?
6. Mají zaměstnanci dostatek čeklistů jako podklad pro pracovní hodnocení, tyto čeklisty pokrývají rovnoměrně celé hodnotící období, trénink a ověření je plánované a termíny hodnocení se plní?
7. Je povyšování či eventuální snižování pozic podloženo min. 2 podklady (pracovní hodnocení / akční plán)? Při snížení / zvýšení pozice je vždy vypracováno hodnocení.
b) ÚVODNÍ TRÉNINK
8. Je dodržováno schéma a plán úvodního tréninku pro všechny zaměstnance?
9. Mají zaměstnanci v úvodním tréninku přiděleného CT nebo MNGR zodpovědného za jejich trénink?
10. Probíhá během úvodního tréninku s každým zaměstnancem úvodní orientace a interview?
11. Je prováděno ukončení úvodního tréninku v termínu?
c) ROZVOJ CREW TRENÉRŮ
12. Mají všichni kandidáti na pozice CT akční plán, který je průběžně kontrolován? Je jejich jmenování verifikováno vypracováním úspěšného neohlášeného SOC CT?
13. Mají všichni CT vypracované krátkodobé akční plány, SOC CT slouží jako podklad pro PR, a podklady jsou rovnoměrně rozloženy do celého hodnotícího období?
d) ROZVOJ MANAŽERŮ
14. Jsou dodržována kritéria pro účast na kurzu?
15. Má management vypracované krátkodobé akční plány a komunikační dny?
16. Jsou PDS hodnocení vypracovávány správně, v termínech a na základě adekvátních podkladů?
e) INTERNÍ KOMUNIKACE
17. Vypracování PR a PM?
18. Je v restauraci nastaven funkční systém interní komunikace?

Zdroj: Spo.mcd.com, 2021

2.4.5 Job description

Job description je popis práce jednotlivých pracovních pozic. Zaměstnanec, který chce být povýšen musí výborně plnit popis práce na své stávající pozici, než bude posunut v hierarchii dál. Příklad job description lze najít v příloze D v Seznam příloh.

Pracovní pozice v restauraci, ke kterým náleží job description:

- trenér
- floor manažer
- shift manažer
- asistent vedoucího
- vedoucí restaurace

Job description není používán pro popis pozice zelených a žlutých jmenovek. Tito zaměstnanci jsou posouváni automaticky v závislosti na svých získaných checklistech a provedených pracovních hodnoceních.

Job description je využíván i na definování oblastí restaurace. Tyto oblasti jsou spravedlivě rozděleny mezi shift manažery v restauraci. Každý manažer má na starosti jednu oblast, za kterou je zodpovědný, a musí plnit úkoly, které k ní náleží. Tyto úkoly jsou podrobně popsány právě v job description jednotlivých oblastí.

Oblasti, ke kterým náleží job description:

- personál
- profit
- QSC
- trénink

Kromě těchto čtyř velkých základních oblastí, existuje řada menší, které nemají stanovený job description, ale jejich obsah a úkoly stanovuje vedoucí restaurace či asistent. Jedná se o oblast marketingu, McCafé či equipmentu⁹ (Fredat.read.inkling.com, 2022).

2.4.6 Akční plán

Akční plán je tříměsíční plán aktivit, které musí zaměstnanec splnit nebo které se musí naučit, aby se mohl posunout na vyšší pozici. Akční plán může být v ojedinělých případech zkrácen či prodloužen. To závisí na konkrétních schopnostech a vlastnostech daného zaměstnance.

Akční plán musí být napsán podle metody SMART. Cíl tohoto plánu musí být specifický, tedy konkrétní a jasně definovaný. Důležitá je měřitelnost, což je způsob, jak bude zjištěno, jestli byl akční plán splněn. Třetím bodem je dosažitelnost. Cíl musí být nastavený dosažitelně pro konkrétního zaměstnance a musí být zaměstnancem odsouhlasený. Je také důležité, aby byl akční plán psán realisticky vzhledem ke zdrojům potřebným k jeho dosažení. A nakonec musí být časově ohraničený. Zaměstnanec tedy od začátku ví, kolik času má na jeho splnění (Managementmania.com, 2016).

Kromě konceptu SMART lze najít i rozšířenou verzi SMARTER. E jako Ethnical, tj. v souladu s etnickým přístupem, R jako Resourced, tj. zaměřený na zdroje. Je dobré věnovat pozornost skutečnosti, že jednotlivé zkratky ve slově SMART i SMARTER mají

⁹ Oblast equipmentu zahrnuje funkčnost strojů, jejich revize a opravy, a zároveň zajištění dostatek nářadí na manipulaci se surovinami (lopatky na sbírání masa z grilu, kleště na manipulaci s hotovými kuřecími produkty, nádoby na zeleninu a jiné).

řadu variací, takže se částečně může měnit význam SMART cílů. Např. S se někdy uvádí jako significant nebo simple; dále například A se někdy označuje jako ambitious či attainable. Proto by se měla organizace vždy držet jedné zvolené verze¹⁰ (Taušl Procházková a kol., 2017, s. 166).

V McDonald's je na psaní akčního plánu dána jasná předloha. Nejprve je uvedeno, co zaměstnanec splní a poté proč na tom záleží. Dále je definováno, jak zaměstnanec zjistí, že byl akční plán splněn. Obvykle se jedná o výstupní testy ohledně vědomostí, které by měl zaměstnanec na pozici, o kterou se uchází, znát. Poté následuje výčet kroků, které povedou ke splnění cíle, a jejich časové ohraničení. Na některé kroky má zaměstnanec tři měsíce, tedy dobu na splnění celého akčního plánu, ale některé mohou mít termín splnění dříve. Nakonec je uveden datum, do kterého má být akční plán kompletně splněn, čímž je časově ohraničený (Mymcd.eu, 2021).

Obr. 4: Akční plán na pozici crew trenéra

Co splním? **Budu jmenován do pozice CT**
Proč na tom záleží? **Zajistím tím svůj osobní rozvoj i rozvoj CT týmu v restauraci**
Jak zjistím, že se mi to povedlo? **Splnění AP a plnění JD na CT + výstupní test s tréninkovým manažerem na min. 90%**

Jaké kroky povedou ke splnění cíle?

- 5 SOC za měsíc (3 na nové a 2 na staré stanoviště) 31.12.2021
- 3x úspěšný SOC na CT 31.12.2021
- 1x úspěšný SOC na BIS 31.12.2021
- splnit všechny přiřazené elearningové lekce 31.10.2021
- sezení na trénink, komunikaci a haccap s DLE a NKA 31.12.2021

Do kdy má být cíl splněn? 31.12.2021

Zdroj: Mymcd.eu, 2021

2.4.7 Vzdělávací aktivity McDonald's

Mezi vzdělávací aktivity McDonald's patří kurzy a workshopy, které jsou pořádány oficiálním vedením McDonald's České republiky v Praze. Rozdílů mezi kurzy a workshopy je hned několik.

Kurz je určen pro zaměstnance konkrétní pozice, kde se zdokonalí v tom, co již umí. Na kurz bývají zaměstnanci obvykle zapsáni až při kompletním dokončení akčního plánu na novou pozici na své restauraci. Kurz bývá obvykle na víc dní a obsahuje kromě přednášek i tzv. provozní den. Přednášky jsou rozděleny dle témat, která k danému kurzu

¹⁰ McDonald's se drží stanovené verze SMART = specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově ohraničený

náleží. Každé téma přednáší odborník z vedení McDonald's. Obsahem kurzu jsou i případové studie na již probraná témata v prezentacích (Fredat.read.inkling.com, 2022).

Po teoretických prezentacích následuje, jak už bylo řečeno, provozní den, což je aktivita, kdy si účastníci kurzu zkusí zakomponovat nově získané informace z prezentací do reálného provozu restaurace. Součástí provozního dne je i jeho analýza. Na konci kurzu dostane každý účastník jak slovní, tak písemné hodnocení a diplom o absolvování kurzu.

Druhý typ vzdělávací aktivity jsou workshopy. Workshop může být pořádán v budově vedení McDonald's v Praze, ale i přímo v restauraci. Obvykle je jen na jeden den nebo na pár hodin a bývá zaměřen na problematiku, která se aktuálně zrovna řeší v restauracích McDonald's po celé České republice, interaktivní cestou. Workshopy byly v minulosti zaměřeny na komunikaci se zákazníkem, na funkčnost a rychlost drive - thru, na zavedení nových výrobních postupů nebo na nová pravidla spjatá se zavedením spolupráce se službou Dáme jídlo (Mcdcampus.sabacloud.com, 2022).

2.5 Trénování zaměstnanců dle pozice

V provozovnách McDonald's se nachází několik základních pracovních pozic. Nejnižší pozicí je zelená jmenovka. Zelená jmenovka aneb úvodní trénink, je zaměstnanec, který nastoupil v nedávné době a neumí všechna stanoviště. Jedná se o pozici začátečníka. Po uplynutí 3 – 6 měsíců se z úvodního tréninku stává žlutá jmenovka čili zkušený a vytrénovaný zaměstnanec schopný pracovat na jakékoliv pozici na kuchyni i na servise sám. Tohoto zaměstnance nazýváme crew. Pokud má zaměstnanec zájem, může se v této chvíli stát baristou nebo LPOH, kteří rovněž spadají pod žluté jmenovky. Pokud má zaměstnanec na pozici žluté jmenovky vůdčí schopnosti a správnou komunikaci, začíná se zaučovat na pozici crew trenéra, který trénuje nové zaměstnance a píše jim ze směn hodnocení v podobě checklistů. Má-li crew trenér potenciál pro vedení lidí a manažerské předpoklady, může na základě akčního plánu postoupit na manažerskou pozici (Mcdcampus.sabacloud.com, 2022).

2.5.1 Úvodní trénink

Trénink zelené jmenovky začíná vždy úvodní orientací v restauraci. Poté pokračuje již samotný trénink zaměstnance, který trvá 3 – 6 měsíců, což záleží na zaměstnancově typu smlouvy. Během této doby se zaměstnanec učí nejdříve stanoviště z kuchyně a následně

i ze servisu. Z každého stanoviště musí mít checklist, aby bylo stanoviště označeno za dokončené. Checklisty mu píše zaměstnanci na pozici crew trenér nebo manažeri. Jako poslední stanoviště se zaměstnanec učí lobby, kde je v přímém kontaktu se zákazníkem. Pokud je zaměstnanec plnoletý, tak je trénink zakončen zaučením nočních směn. Plán tréninku (viz příloha E v Seznam příloh) je jasně daný a je v zájmu restaurace podle něj postupovat. V průběhu úvodního tréninku se zaměstnanec účastní úvodního interview.

Celý úvodní trénink je založen na principu mentoringu. Mentorem se pro zaměstnance stává crew trenér. Každý zaměstnanec je vždy striktně přidělen jednomu crew trenérovi, který za jeho rozvoj zodpovídá.

Když se zaměstnanec účastní úvodní orientace, úvodního interview a naučí se všechna stanoviště, tak je úvodní trénink ukončen pracovním hodnocením s tréninkovým manažerem a zaměstnanec je povýšen na žlutou jmenovku.

Během celého tréninku je velmi důležité, aby byly dodržovány čtyři kroky tréninku. Čtyři kroky tréninku mají stejný význam jako instruktáž při výkonu práce. Prvním krokem je příprava. Crew trenér si musí připravit materiály, které bude k tréninku potřebovat. Těmito materiály mohou být obkládací postupy sendvičů nebo například vytištěné checklisty s kontrolními body jednotlivých stanovišť. Poté nastává fáze ukázky stanoviště, kde jsou pomocí vhodné komunikace zaměstnanci vysvětleny standardy daného stanoviště. Třetím krokem je procvičení. Zaměstnanci je poskytnut čas, aby nově získané informace zpracoval a sám si stanoviště zkusil. Poslední a nejdůležitější částí tréninku je kontrola ukončená checklistem. Zaměstnanec dostane odpovídající zpětnou vazbu a může na příští směně pokračovat v tréninku nového stanoviště nebo se vrátit na již naučené stanoviště, aby si ho lépe zažil (Mcdcampus.sabacloud.com, 2022).

Úvodní trénink má několik základních principů, které by se neměly porušovat

- Neučit příliš nového najednou.
 - Ideální je učit zaměstnance maximálně jedno stanoviště za směnu. Pokud je zaměstnanec pomalejší nebo si není jistý, je lepší ho na daném stanovišti nechat 3 – 4 směny.
- Nic nepředpokládat.
 - To, že zaměstnanec již na daném stanovišti byl neznamena, že si ho pamatuje a je si stanovištěm jistý. Je potřeba si s ním ještě jednou vyzkoušet, jak stanoviště ovládá, než tam zůstane sám.

- Nespěchat.
 - Při tréninku je potřeba dát zaměstnanci dostatečný čas na získání dovedností.
- Nekritizovat.
 - Zaměstnance je určitě potřeba opravovat, když něco nedělá dle postupů, ale nesmí se zapomínat na to, že se zaměstnanec stále učí.
- Nenechat nového zaměstnance připadat si hloupě.
 - Pokud si není jistý, musí se s ním zopakovat stanoviště znovu.

V případě, že by nastala situace, že zaměstnanec nemá dostatek schopností pro ukončení úvodního tréninku, tak pracovní hodnocení přesto proběhne, ale úvodní trénink není ukončen. Tento pracovník by nadále pracoval se zelenou jmenovkou v úvodním tréninku, dokud by nezískal dostatek schopností, aby byl jmenován na jmenovku žlutou (Fredat.read.inkling.com, 2022).

2.5.2 Trénink crew trenérů

Po splnění všech částí úvodního tréninku je zaměstnanec jmenován na žlutou jmenovku. To znamená, že se stává vytrénovaným a zkušeným zaměstnancem. Zaměstnanec, který má žlutou jmenovku, může dále pokračovat na pozici baristy nebo LPOH, kteří jsou rovni žluté jmenovce, ale je pro ně potřeba speciální trénink. Má-li zaměstnanec potenciál k tréninku svých nových kolegů, dostane možnost připravit se na pozici crew trenéra. Má-li skvělý barista potenciál na trénování nových baristů, získá akční plán na tzv. barista mastera. Tato pozice, má stejný princip jako pozice crew trenéra, ale barista master trénuje pouze nové baristy. Pozice crew trenéra je považována za pravou ruku manažera.

Zaměstnanec, který chce trenérské pozice dosáhnout, musí projít speciálním tréninkem, aby mohl tento post vykonávat. Základním stavebním kamenem je tréninkový nástroj s názvem akční plán. Akční plán je na 1 – 3 měsíce, ale zpravidla se dodržuje období tři měsíců, aby měl zaměstnanec dostatek času se na pozici připravit. Akční plán je vykonáván pod dohledem tréninkového manažera. Kromě akčního plánu je trénink crew trenéra založen na bázi asistování ostatním crew trenérům. Budoucí crew trenér jim asistuje při tréninku zaměstnanců a pak již zkouší trénovat zaměstnance sám. Během celého akčního plánu a během asistování je zaměstnanec v tzv. PCT, tedy v přípravě na crew trenéra. V rámci akčního plánu zaměstnanec musí splnit následující body:

- Účastnit se tréninkových sezení na trénink a komunikaci s tréninkovým manažerem.
- Znat měření teplot hovězího masa dle metody HACCP¹¹.
 - Zaměstnanec musí získat checklist na měření masa tzv. BIS¹².
 - Znalost kalibrací jednotlivých strojů.
- Zaměstnanec musí znát postup tréninku nových zaměstnanců.
 - Získání tří úspěšných checklistů na pozici crew trenéra.
- Učí se psát checklisty na jednotlivá stanoviště zaměstnancům v úvodním tréninku i žlutým jmenovkám - počet checklistů za měsíc určuje tréninkový manažer.
- Zaměstnanec musí vypracovat přiřazené elearningové lekce.
 - Jejich výběr určuje tréninkový manažer.
- Nakonec musí zaměstnanec splnit výstupní test s tréninkovým manažerem, kde se objevují otázky z oblasti gramáží surovin, komunikace či z norem tréninkového systému organizace.
- Pokud zaměstnanec během tří měsíců tento akční plán splní, tak je jmenován na bílou jmenovku tedy na crew trenéra (Mymcd.eu, 2021).

Crew trenérská pozice samozřejmě znamená i změnu platu s ohledem na mzdový řád společnosti a na úvazek, který zaměstnanec má. Nový plat má ale až od oficiálního jmenování na pozici, tedy po ukončení akčního plánu (Mymcd.eu, 2021).

Obr. 5: Doporučený plán tréninku trenérů

Úvod do tréninku CT	Znalosti	Trénink crew	Trénink kvality
Seznámení s SOC CT Seznámení s Job Description CT	Testy Znalosti z kvalitáře	Vytrénování nových crew v úvodním tréninku dle potřeb restaurace	Znalost práce s HACCP Dovednost v kalibraci základního eqiup.
1-3 měsíce			

Zdroj: Spo.mcd.com, 2021

¹¹ HACCP, v celém znění Hazard Analysis and Critical Control Points, je systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů. Jedná se o preventivní opatření proti zdravotní závadnosti potravin a pokrmů během manipulaci se surovinami (Potravinarskeporadenstvi.cz, 2019).

¹² BIS je zkratka názvu Beef Integrity Standard, pomocí kterého je definována bezpečnost a kvalita hovězího masa. Maso musí být měřeno na grilu v daném množství a z grilu sbíráno pod konkrétním úhlem. Dále musí splňovat přesné teploty. Velmi důležitým faktorem je i čas grilování a čas sbírání masa z grilu (Fredatmcd.read.inkling.com, 2022).

2.5.3 Trénink manažerů

Crew trenérovi, který svědomitě plní svůj job description, má potenciál k vedení lidí a manažerské předpoklady, je nabídnuta pozice manažera. Manažerské pozice mají v restauracích hned několik úrovní.

První z nich je floor manažer, který plní stále práci crew trenéra a navíc vede úsek servisu nebo kuchyně. Dále je zde shift manažer, který vede směny a k tomu se stará o určitou oblast restaurace. Třetím typem manažerské pozice je asistent vedoucího, který dohlíží na dění celé restaurace. A poslední pozicí je vedoucí, který zastřešuje restauraci a reprezentuje ji. Pro získání první manažerské pozice, tedy floor manažera, musí crew trenér opět projít tříměsíčním akčním plánem, který mu určí asistent vedoucího. Za trénink floor manažerů nezodpovídá tréninkový manažer jako tomu bylo u všech předchozích pozic, ale asistent vedoucího. Všichni manažeři se v McDonald's učí stejně jako crew trenéři pomocí metody stínování. Stínují své profesně starší kolegy a snaží se je napodobit (Mcdcampus.sabacloud.com, 2022).

V akčním plánu na floor manažera jsou následující body:

- Získat úspěšný verifikační checklist na měření masa metodou BIS.
- Získat úspěšný verifikační focus na vedení úseku kuchyně a servisu.
- Naučit se psát checklisty zaměstnancům na pozici crew trenér.
- Plnění job description pozice floor manažer.

Pokud zaměstnanec splní všechny tyto body do tří měsíců, tedy v rámci akčního plánu, je následně jmenován na pozici floor manažera. S touto pozicí je spjata i změna platu dle mzdového řádu McDonald's a zaměstnanec získává novou manažerskou uniformu.

Pokud zaměstnanec plní práci floor manažera na vysoké úrovni, může být povýšen na pozici shift manažera, který vede směny. Akční plán je v tomto případě zaměřen na vedení ranních, odpoledních a nočních směn. Shift manažer musí umět vést všechny z nich. Každá má jiný průběh, a tak je nutné, aby se během dalšího tříměsíčního akčního plánu soustředil právě na ně. Po splnění akčního plánu je floor manažer jmenován na pozici shift manažera, ale tím trénink shift manažera nekončí. Zaměstnanec musí jet na shift manažer kurz v pražském centru vedení McDonald's pro Českou republiku. Po absolvování tohoto kurzu se vrací zpět do své restaurace, kde musí od ukončení kurzu maximálně do dvou měsíců získat verifikační checklist na vedení směny od asistenta své

restaurace či vedoucího. Zároveň manažer získává ihned po jmenování na starost vlastní oblast restaurace, za kterou je zodpovědný.

Třetím možným postupem na manažerské pozici je pozice asistenta restaurace. Tento post obvykle vykonává v každé restauraci jeden manažer. Pokud je restaurace větší nebo má vyšší tržby, může mít asistenty dva. Manažer na pozici asistenta musí absolvovat kurzy na téma emoční inteligence, komunikace, profitability restaurace a vedení lidí, protože asistent vede celý manažerský tým. Zároveň musí tento manažer pracovat v restauraci na plný osmihodinový úvazek (Mcdcampus.sabacloud.com, 2022).

Výborný asistent je dále povýšen na pozici vedoucího restaurace. Vedoucí restaurace musí absolvovat další kurzy zaměřené na vedení restaurace, nadstavbu vedení lidí a krizové situace. Zároveň plní akční plán zaměřený na slabé stránky dané restaurace, kde se vedoucí trénuje. Po ukončení tréninku dostává nový vedoucí restaurace na starost menší pobočku, která není na vedení tak náročná, jako větší pobočky, aby si vedení restaurace zkusil. Během této zkušební doby plní kvartální plány restaurace zaměřené opět na problematiku dané restaurace a musí dosahovat co nejlepších výsledků. Během toho má vedoucí nastavený častější interval komunikačních dnů se supervizorem¹³ dané oblasti, který za jeho trénink zodpovídá.

Posledním možným postupem je postup na ředitelství McDonald's do Prahy, kde je mnoho různých pozic. Od supervizora přes vedoucí jednotlivých oblastí pro Českou republiku až po vedoucího McDonald's celé republiky, kterým je nyní Dan Camp (Spo.mcd.com, 2021).

2.6 Cíl výzkumu a hypotézy

Cílem práce je objasnit význam tréninkových programů v organizacích, posoudit tréninkový systém pobočky McDonald's na Borských polích v Plzni a zjistit pomocí dotazníkového šetření, zdali je systém nastaven dobře, či jestli mu něco chybí.

Cílem empirické části práce je porovnat teoretická pravidla a zhodnotit jejich reálná použití v praxi na této pobočce. Ke zhodnocení tréninkového systému a plánu postupu na této pobočce jsou využiti všichni její aktuální zaměstnanci napříč všemi pozicemi.

¹³ Supervizor se stará o svěžené restaurace, konzultuje oblasti řízení restauračního provozu s vedoucími restaurací s cílem zajistit požadované finanční a provozní prostředky (Mcdonalds.jobs.cz, 2022).

2.7 Forma šetření

Šetření bylo prováděno pomocí kvantitativního výzkumu mezi zaměstnanci vybrané pobočky. Kvantitativní výzkum je jedna z nejčastějších metod sběru dat. Je jednoduchý a nenáročný. Tento výzkum pracuje s velkým vzorkem respondentů. Postup je takový, že vytvoříme dotazník na dané téma, poté jsou sbírány odpovědi a nakonec jsou statisticky vyhodnoceny.

Případné odchylky v dotaznících mohou být způsobeny zkreslením ze strany respondentů. Každý z nich má individuální pohled a chování. Respondenti se mohou snažit vykreslit v lepším světle a nebo lhát (Survio.com, 2020).

Při hodnocení úrovně tréninku v restauraci jsou využity i poznámky vedoucího pobočky, pana Ondřejem Faita, k problematice tréninku v restauraci McDonald's na Borských polích. V neposlední řadě jsou zahrnuta i interní data společnosti a data získaná vlastním pozorováním autorky práce.

2.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Výzkumu se celkem zúčastnilo 102 respondentů, tedy všichni aktuální zaměstnanci pobočky McDonald's Borská pole. Tento výzkum probíhal v průběhu měsíce března. Šetření bylo prováděno pomocí dvou elektronických dotazníků přes portál survio.com.

První z nich byl pro zaměstnance, kteří procházejí tréninkem. Jedná se o pozice zelené jmenovky, žluté jmenovky, baristy a LPOH. Tento dotazník vyplnilo 66 zaměstnanců. Dotazník obsahoval 14 otázek a začínal identifikačními otázkami ohledně pohlaví, věku, délky setrvání u společnosti, pozice zaměstnance a na jakém úseku zaměstnanec začínal. Cílem těchto otázek bylo zjistit typický profil zaměstnance McDonald's na Borských polích. Těchto identifikačních otázek je 5 a všechny jsou uzavřené. Následuje 9 meritorních otázek, z nichž 5 je uzavřených, 2 polootevřené a 2 otevřené. Pro větší přehlednost byly uzavřené otázky číslo 4 a 5 znázorněny dohromady v Graf 4.

Druhý dotazník byl určen pro zaměstnance, kteří se aktivně podílejí na tréninku nových zaměstnanců, tedy pozice barista master, crew trenér, floor manažer, shift manažer, asistent vedoucího a vedoucí. Všechny tyto pozice tvoří dohromady tréninkový tým na Borských polích. Tohoto dotazníku se účastnilo celkem 36 respondentů. Dotazník obsahoval 15 otázek. První 4 byly identifikační. Díky nim bylo zjištěno, z jakých zaměstnanců je složen tréninkový tým na Borských polích. Dalších 11 otázek bylo

meritorních, z nichž 7 bylo uzavřených, 1 polootevřená, 2 otevřené a 1 byla zaměřena na řazení důležitosti.

Dotazníky byly sestaveny tak, aby se navzájem prolínaly, a byl díky nim zjištěn pohled obou stran na danou problematiku. Oba jsou dostupné v Seznam příloh pod písmeny B a C.

2.8.1 Typický profil zaměstnance McDonald's na Borských polích

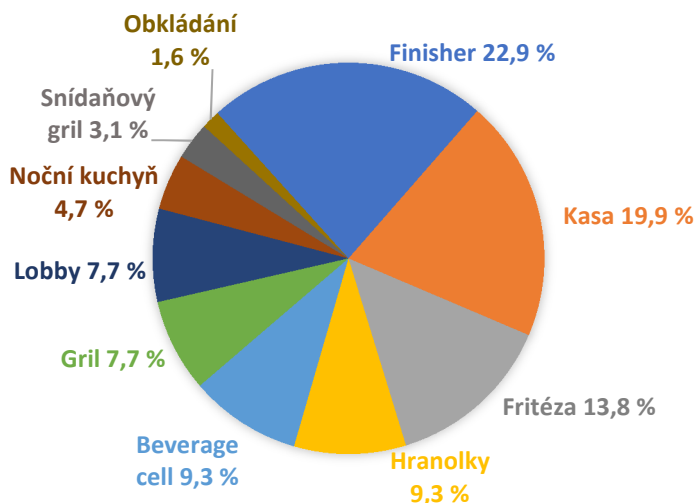
Aktuálně je na borských polích trénováno 66 zaměstnanců, z toho 59,1 % žen a 40,9 % mužů. Nejvíce zaměstnanců je v rozmezí 15 – 17 let (33,3 %) a poté v rozmezí 18 – 20 let (27,3 %). 36,4 % zaměstnanců je aktuálně na pozici žluté jmenovky (crew) a dalších 31,8 % na pozici zelené jmenovky (crew v tréninku). Souhrnně se všem zaměstnancům, kteří jsou na pozicích zelené jmenovky, žluté jmenovky, baristy a LPOH, říká crew (viz Slovník nejčastěji používaných výrazů společnosti McDonald's). Více než polovina crew začínali svůj trénink na úseku kuchyně (60,6%). Na servise začínali svůj trénink zhruba o polovinu méně crew (31,8 %). Zbýlých 7,6 % crew začínali na lobby či nočních směnách.

Typickým profilem crew na Borských polích je žena ve věku 15 – 17 let na pozici žluté jmenovky, která začínala svůj trénink na úseku kuchyně.

2.8.2 Meritorní otázky – dotazník pro crew

1. Na jakém stanovišti jste začínali?

Graf 1: Přehled prvních stanovišť – crew



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

První meritorní otázka ukazuje několik skutečností. Dle doporučeného plánu tréninku (viz příloha E v Seznam příloh), by měli crew začínat na stanovišti assembler¹⁴, tedy obkládání. Na tomto stanovišti ale ve skutečnosti začíná pouhých 1,6 % crew. Nejvíce zaměstnanců má svoji první směnu na stanovišti finishera¹⁵. Toto není úplně šťastná volba, protože finisher má na starosti finální balení produktů a je posledním člověkem, který vidí produkt před tím, než je zabalen. Může se tak stát, že nový zaměstnanec, který produkt balí, do něho dá špatné maso, ale vzhledem k tomu, že poslední člověk, který tento produkt vidí, je on sám, tak na jeho chybu přijde až zákazník, který produkt rozbalí. To může zvyšovat počet reklamací a stížností.

Druhým nejčastějším stanovištěm pro první směnu zaměstnance je kasa. Ani toto není šťastná volba. Crew na kase jsou v blízkém kontaktu se zákazníky. Pokud je zde zaměstnanec na první směně, může to být pro něho stresující, a navíc nedokáže poradit zákazníkům s objednávkou tak dobře, jako již zkušený zaměstnanec.

Velmi častým problémem je také umístování zaměstnance na první směně na fritézu, hranolky či gril. Dohromady má tuto zkušenost 30,8 % crew. Fritézy a gril není snadné ovládat. Dále je na těchto stanovištích velmi klíčová rychlost, což se zaměstnancem na první směně může být problém. Práce s fritézou a grilem navíc není tak bezpečná jako ostatní stanoviště. Tyto stroje dosahují teplot mezi 180 – 230°, takže si nezkušený zaměstnanec může snadno ublížit.

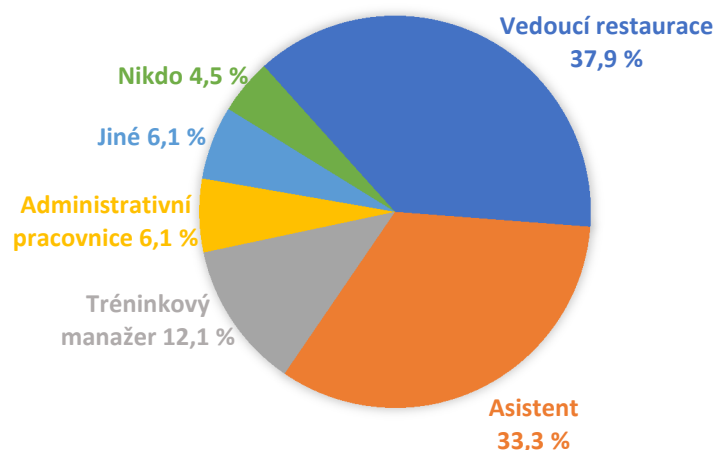
Jak již bylo řečeno, nejvhodnější stanoviště pro první směnu zaměstnance je assembler, tedy obkládání. Crew má na tomto stanovišti kolem sebe dva jiné zaměstnance, kteří mohou včas zachytit jeho případné chyby. Také je zaměstnanec uprostřed dění a lépe se zapojuje do kolektivu než na ostatních stanovištích, kde je od kolektivu směny odtržený.

¹⁴ Assembler = stanoviště v kuchyni, kde se obkládají sendviče.

¹⁵ Finisher = stanoviště v kuchyni, na kterém zaměstnanec finálně balí produkt do obalu, než je předán zákazníkovi.

2. Kdo s Vámi dělal úvodní orientaci?

Graf 2: Úvodní orientace - crew



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

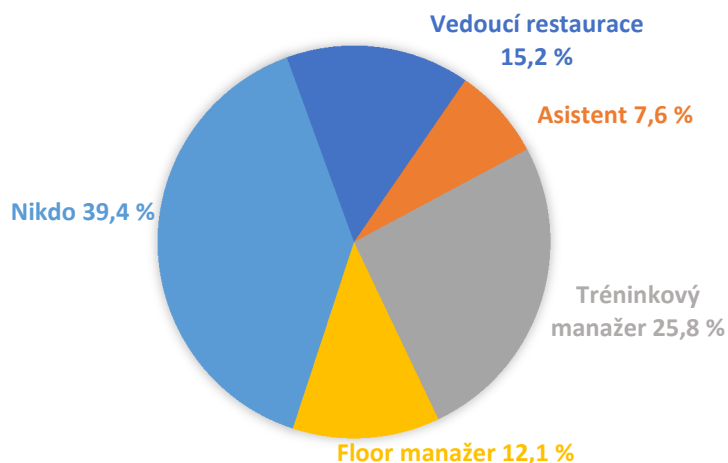
Na Graf 2 je znázorněn přehled osob, se kterými crew absolvovali úvodní orientaci. V kapitole 2.4.2 je psáno, že úvodní orientaci má vždy provádět asistent či vedoucí restaurace. Dle slov pana Ondřeje Faita, vedoucího restaurace, dělala dříve většinu úvodních orientací na této pobočce administrativní pracovníce. To se ale se svým příchodem na restauraci v červenci roku 2021 pan Fait rozhodl změnit a začal co nejvíce úvodních orientací provádět on sám či jeho asistent. Důvodem je větší sblížení se zaměstnanci. Pan Ondřej Fait se k tématu vyjádřil takto: „Člověk, který se zaměstnancem dělá úvodní orientaci, je prvním člověkem z restaurace, jehož nový zaměstnanec zná, a později za ním může chodit pro rady či se žádostmi o pomoc. Z toho důvodu je důležité, aby se zaměstnanec fixoval na člověka, který se v restauraci vyskytuje neustále a má na něho dostatek času. Administrativní pracovníce má na starosti administrativu na více pobočkách, a proto není vhodným člověkem, na kterého by se měl zaměstnanec fixovat.“

Z Graf 2 můžeme vyčíst, že se tento plán vedoucímu restaurace daří. 71,2 % zaměstnanců má skutečně úvodní orientaci s vedoucím restaurace či jeho asistentem. Samozřejmě jsou dny, kdy z různých důvodů není v restauraci přítomen ani vedoucí restaurace, ani jeho asistent. V této situaci musí být úvodní orientace zajištěna jiným pracovníkem pobočky. Často se jedná o tréninkového manažera nebo již zmíněnou administrativní pracovníci. Crew také mohli v dotazníku uvést možnost 'jiné' s komentářem. Z komentářů u této odpovědi vyplynulo, že zaměstnanci měli úvodní orientaci s jiným shift manažerem, než je tréninkový manažer. 4,5 % crew také odpovědělo, že neměli úvodní orientaci

vůbec. To mohlo být dle pana Ondřeje Faita zaviněno buď lidskou chybou nebo příliš silným provozem, kdy nebylo možné úvodní orientaci provést.

3. Měli jste v prvních třech měsících od nástupu sezení s manažerem z tréninkového týmu? Pokud ano, s kým?

Graf 3: Konání úvodního interview - crew

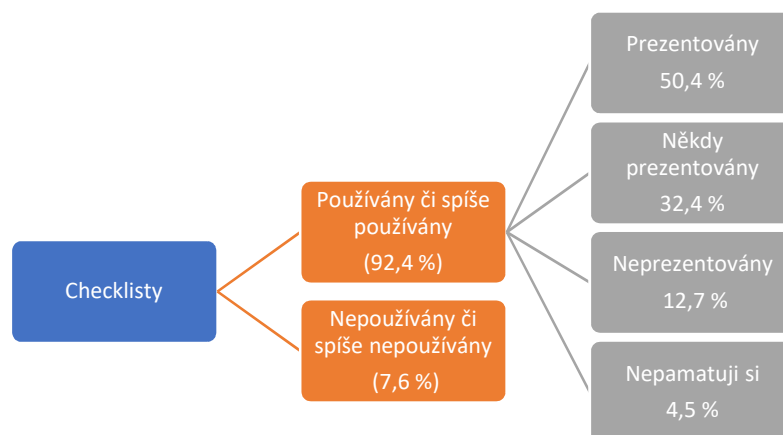


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Úvodní interview by mělo být vždy prováděno tréninkovým manažerem viz kapitola 2.4.2. Na Graf 3 můžeme vidět, že 12,1 % interview je prováděno floor manažerem, který na vedení úvodních interview ještě nemá znalosti. Další nezanedbatelnou součástí grafu je světle modré pole, které říká, že 39,4 % zaměstnanců úvodní interview vůbec nemělo. Z vyplněných dotazníků ale bylo zjištěno, že všichni tito crew jsou v restauraci ve lhůtě do tří měsíců, to znamená, že s nimi úvodní interview ještě provedeno bude.

4. Jsou při Vašem tréninku používány checklisty a byly Vám po tréninku prezentovány?¹⁶

Graf 4: Checklisty při úvodním tréninku - crew



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Na Graf 4 vidíme, že tréninkový nástroj zvaný checklist v restauraci funguje velmi dobře. 92,4 % crew tvrdí, že byl při jejich tréninku používán.

S prezentováním checklistů to již tak dobré není. 50,5 % dotazovaných odpovědělo, že jim jsou checklisty po tréninku prezentovány. 45,1 % crew řekli, že jsou jim checklisty prezentovány jen někdy nebo vůbec. 4,5 % zaměstnanců si prezentování checklistů nepamatuje.

Dle slov vedoucího restaurace pana Ondřeje Faita mohou chyby v prezentování checklistů nastat z důvodu silného provozu restaurace zejména v odpoledních a večerních hodinách, který prezentování neumožňuje. Crew trenéři a manažeři této restaurace se alespoň snaží dát zaměstnanci vědět o napsaném checklistu SMS zprávou a nebo je prezentován na následující směně.

¹⁶ V dotazníku byla otázka rozdělena do dvou otázek. Pro větší přehlednost jsou ale spojeny do jednoho grafu

5. Postupovali crew trenéři při Vašem tréninku podle 4 kroků tréninku?

Tab. 3: Čtyři kroky tréninku – crew

Ano	59,1 %
Spíše ano	37,9 %
Spíše ne	1,5 %
Ne	1,5 %

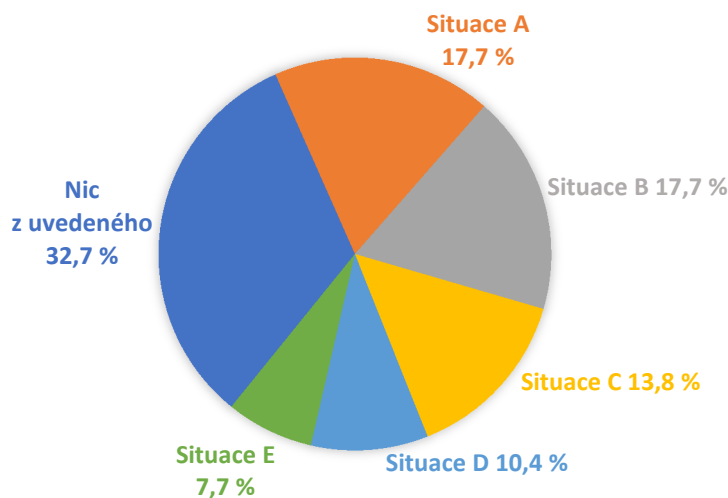
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Výsledky této otázky jsou velmi uspokojující. Pouhá 3 % zaměstnanců odpověděla, že spíše nebo vůbec nejsou trénováni dle pravidla 4 kroků tréninku. 59,1 % crew podle této metody trénování jsou a dalších 37,9 % zvolilo možnost 'spíše ano'.

6. Zažili jste při tréninku některou z následujících situací?

- a.) Spěchalo se na mě, potřeboval jsem více času na pochopení nového stanoviště
- b.) Učili mě příliš nového najedou
- c.) Připadal jsem si při tréninku hloupě
- d.) Dostával jsem přílišnou kritiku, kterou jsem si podle svého názoru nezasloužil
- e.) Zaměstnanec, který mě trénoval, předpokládal, že umím něco, co jsem neuměl
- f.) Nic z uvedeného
- g.) Jiné, uveďte

Graf 5: Situace při tréninku - crew



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Úvodní trénink má několik pravidel, která jsou zmíněna v kapitole 2.5.1. I přes to se mnoho crew setkává při tréninku se situacemi, které jim jsou nepříjemné. Nejčastějším problémem je dle crew málo času na trénink (situace A) a učení příliš věcí najednou (situace B). Další nezanedbatelnou část (13,8 %) tvoří situace C, tedy že se crew cítili při tréninku hloupě. Méně časté jsou situace, kdy crew dostávali přílišnou kritiku (10,4 %) a nebo člen tréninkového týmu předpokládal, že zaměstnanec umí něco, co neuměl (7,7%). Téměř třetina zaměstnanců (32,7 %) se nesetkala při svém tréninku ani s jednou zmíněnou situací. Nikdo ze zaměstnanců nevyužil možnost 'jiné'.

7. Kdy jste se naposledy naučili něco nového?

Tab. 4: Kdy naposled jste se naučili něco nového¹⁷ - crew

Na minulé směně	36,4 %
Maximálně před týdnem	13,6 %
Naučil jsem se alespoň jednu novou věc za poslední měsíc	21,2 %
Déle než před měsícem	19,7 %
Nepamatuji si	9,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

¹⁷ Pojem „naučit se něco nového“ znamená v restauracích McDonald's, že se zaměstnanec nemusí nutně na směně naučit celé jedno stanoviště, ale třeba jen jeho část. Důležitý je pravidelný posun zaměstnance i po menších krocích.

Jedním z pravidel tréninku McDonald's je, že trénink nikdy nekončí. Dle odpovědí na tuto otázku můžeme usoudit, že se toto pravidlo tréninkovému týmu Borských polí skutečně daří dodržovat. Pouze 9,1 % crew odpověděli, že si nepamatují, kdy se naposledy naučili něco nového. Dalších 19,7 % crew tvrdí, že se naposledy naučili něco nového déle než před jedním měsícem. Toto vysoké číslo může být ale dle pana Ondřeje Faita zaviněno vlastní vinou zaměstnanců, kteří nechodí do práce příliš často, a tak je pro tréninkový tým restaurace náročnější je posouvat mezi stanovišti.

Velmi pozitivní je, že 21,2 % zaměstnanců se naučili něco nového za poslední měsíc a 13,6 % maximálně před týdnem. Více než třetina crew (36,4 %) se naučila něco nového na minulé směně.

8. Pokud byste mohli v tréninku v restauraci McDonald's Borská pole něco změnit, co by to bylo?

Obr. 6: Nápady na zlepšení tréninkového systému - crew



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Poslední otázkou prvního dotazníku pro crew byla otevřená otázka, kde mohli crew napsat jakékoliv nápady na vylepšení tréninkového systému. Dle výsledků je zřejmé, že 56,1 % crew je spokojených a neměnili by na tréninkovém systému nic.

Zbylí zaměstnanci podali zajímavé podklady pro změny tréninkového systému. Často se opakujícím problémem byl nedostatečný čas na trénink. Crew by potřebovali na pochopení nového stanoviště více času. Ale naopak ve chvíli, kdy stanoviště pochopí, tak na něm podle zaměstnaneckých odpovědí zůstávají často déle, než by bylo nezbytně nutné a neposouvají se na trénink dalšího stanoviště.

Dále by crew ocenili milejší přístup celého tréninkového týmu a vyšší platy. Mezi odpověďmi byly i velmi zajímavé postřehy. Například větší trpělivost k jazykové bariéře či individuálnější přístup při tréninku.

2.8.3 Tréninkový tým McDonald's Borská pole

Tréninkový tým Borských polí se skládá ze všech zaměstnanců, kteří se jakkoliv podílejí na trénování nových zaměstnanců. Jedná se o pozici barista mastera, crew trenéra, floor manažera, shift manažera, asistenta vedoucího restaurace a vedoucího restaurace. Obecně tyto zaměstnance nazýváme tréninkovým týmem restaurace.

Na Borských polích dle výsledků dotazníku je tréninkový tým složen z 69,4 % žen a z 30,6 % mužů, z nichž nejvíce z nich pracuje u McDonald's 4 – 5 let (27,8 %). Druhým nejčastějším časovým úsekem byly méně než dva roky. Méně než 2 roky zde pracuje 22,2 % účastníků tréninkového týmu. V neposlední řadě je v tréninkovém týmu i mnoho zaměstnanců, kteří zde pracují 6 – 7 let (19,4%).

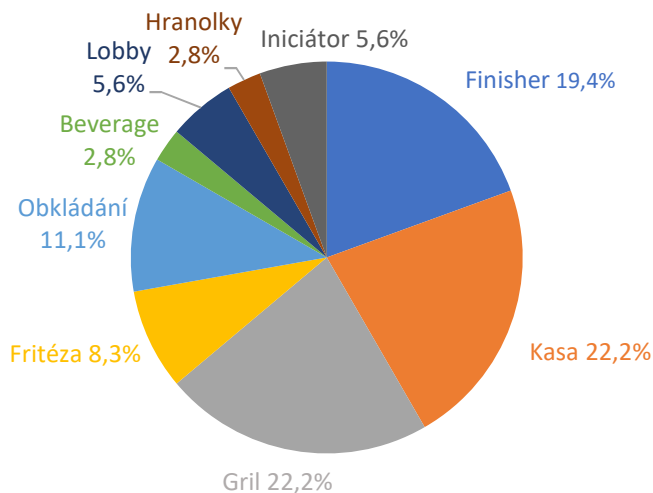
Nejvíce zaměstnanců z tréninkového týmu je aktuálně na pozici crew trenéra. Crew trenéři tvoří 41,7 % týmu. Další silnou skupinou jsou shift manažeři, kteří tvoří 19,4 %. Na třetím místě jsou shift manažeři s 16,7% zastoupením. Na posledním jsou rovnoměrně zastoupené dvě skupiny. Těmi jsou barista masteri a asistenti vedoucího plus vedoucí. Každá z těchto skupin tvoří 11,1 % tréninkového týmu.

Není překvapením, že i většina tréninkového týmu začínala na úseku kuchyně, přesněji se jedná o 69,4 % zaměstnanců. Dalších 25 % zaměstnanců začínalo na servise a 5,6 % zaměstnanců na lobby. Na McCafé nezačínal žádný zaměstnanec z tréninkového týmu.

2.8.4 Meritorní otázky – tréninkový tým

1. Na jakém stanovišti jste začínali?

Graf 6: Přehled prvních stanovišť – tréninkový tým

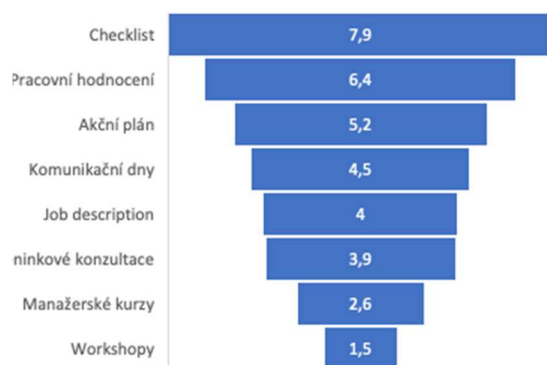


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Na Graf 6 můžeme vidět, že i v minulosti, když byli členové aktuálního trenérského týmu na pozici crew, začínal trénink z velké části na pozici finishera (19,4 %) a kasy (22,2 %). Dříve míval velký podíl i gril (22,2 %). Jak bylo řečeno v kapitole 2.8.2, zaměstnanci by měli začínat svůj trénink na stanovišti assemblera, tedy obkládání. Dříve na tomto stanovišti začínalo 11,1 % zaměstnanců.

2. Seřadte tréninkové nástroje od nejvíce používaných po nejméně používané v pobočce McDonald's na Borských polích

Graf 7: Důležitost tréninkových nástrojů - tréninkový tým



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V této otázce měli členové tréninkového týmu za úkol seřadit tréninkové nástroje od nejvíce používaných, po nejméně používané na pobočce Borská pole. Téměř všichni se shodli, že nejvíce používaným nástrojem je checklist. Checklist získal v průměru 7,9 bodů důležitosti oproti ostatním nástrojům. Na druhém místě se umístilo pracovní hodnocení s 6,4 body. Akční plán získal v průměru 5,2 bodů a obsadil tak třetí místo. Následoval job description se 4 body a tréninkové konzultace s 3,9 body. Manažerské kurzy získaly v průměru jen 2,6 bodu. Nejméně bodů získaly workshopy, byly ohodnoceny v průměru jen na 1,5 bodu důležitosti. Je možné, že manažerské kurzy a workshopy získaly tak nízkou pozici kvůli tomu, že nebyly dva roky pořádány kvůli pandemii COVID – 19.

3. Kdy jste naposledy na směně někoho trénovali ze své vlastní iniciativy?

Tab. 5: Kdy jste naposledy někoho trénovali? – tréninkový tým

Na minulé směně	61,2%
Maximálně před týdnem	19,4%
Alespoň jednou tento měsíc	11,1%
Déle než před měsícem	0%
Nepamatuji si	8,3%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tato otázka navazuje na otázku číslo 7 z dotazníku pro trénované zaměstnance. Dle dat v Tab. 5 vidíme, že 61,2 % členů tréninkového týmu tvrdí, že naučili nějakého zaměstnance něco nového na minulé směně a 19,4 % tvrdí, že maximálně před týdnem. Tréninkový tým restaurace využívá dle výsledků této otázky pro trénink většinu směn.

4. Prezentujete vždy po tréninku zaměstnanci jeho checklist?

Tab. 6: Prezentování checklistů – tréninkový tým

Ano	25 %
Spíše ano	38,8 %
Spíše ne	30,6 %
Ne	5,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka číslo 4 v dotazníku pro tréninkový tým navazuje na otázku číslo 4 v dotazníku pro trénované zaměstnance. Je vidět, že jen 25 % členů tréninkového týmu prezentuje vždy po tréninku zaměstnanci jeho checklist. Dalších 38,8 % tvrdí, že spíše ano. Posledních 36,2 % zaměstnanců tréninkového týmu přiznává, že checklisty neprezentuje a nebo spíše neprezentuje. Výsledky této otázky dopadly hůře než výsledky stejné otázky v dotazníku pro crew.

5. Postupujete při tréninku vědomě podle 4 kroků tréninku?

Tab. 7: Čtyři kroky tréninku – tréninkový tým

Ano	41,9%
Spíše ano	48,4%
Spíše ne	9,7%
Ne	0%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tato otázka opět navazovala na otázku z dotazníku pro trénované zaměstnance, konkrétně na otázku číslo 5. Zaměstnanci, kteří jsou součástí tréninkového týmu, odpověděli že 41,9 % z nich vědomě podle těchto čtyř kroků trénuje. Dalších 48,4 % zaměstnanců zvolilo možnost 'spíše ano'.

6. Jak často se stává, že Vám naplánovaný trénink na směně nevyjde?

Tab. 8: Jak často musíte na směně zrušit trénink? – tréninkový tým

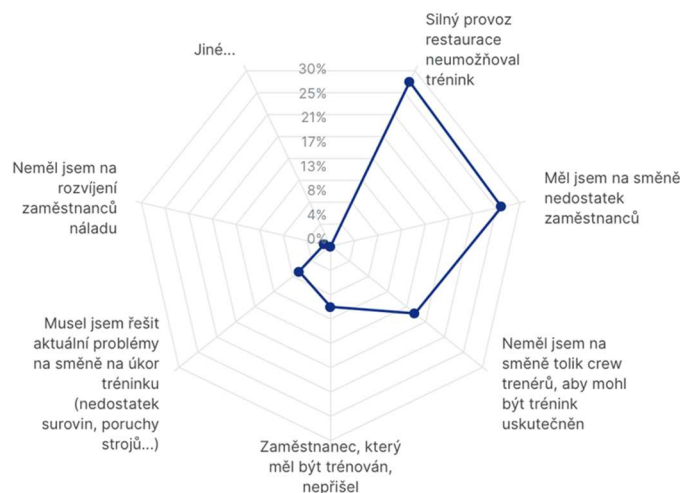
Méně než jednou za měsíc	13,9%
Několikrát měsíčně	44,4%
Jednou týdně	41,7%
Každou směnu	0%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka číslo 6 a 7 pro tréninkový tým restaurace se soustředila na četnost a důvody, proč a jak často jsou rušeny tréninky na směnách. Respondenti z tréninkového týmu tvrdí, že jednou týdně nevyjde trénink na směně 41,70% z nich. Dalším 44,4 % odpověděli, že trénink musí zrušit několikrát měsíčně. Méně než jednou za měsíc ruší trénink pouze 13,9% respondentů. Pozitivním výsledkem je, že každou směnu nemusí rušit naplánovaný trénink na směně nikdo z respondentů.

7. Uveďte alespoň dva nejčastější důvody, proč Váš naplánovaný trénink na směně neproběhl?

Graf 8: Důvody rušení tréninku - tréninkový tým



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka číslo 7 je zaměřena na důvody rušení naplánovaného tréninku. Dle respondentů je nejčastější důvod k rušení tréninku silný provoz restaurace, který neumožňuje trénink (31,8 %). Druhým nejčastějším důvodem je nedostatek zaměstnanců na směně (30,6 %). 18,8 % respondentů odpovědělo, že jejich důvodem ke zrušení tréninku byl nedostatek crew trenérů na směně, a tak nemohl být trénink uskutečněn. Čtvrtým důvodem ke zrušení tréninku bylo, že crew, který měl být trénován, nepřišel. Tuto možnost zvolilo 10,6 % respondentů. 7,1 % respondentů odpovědělo, že museli řešit aktuální problémy na směně na úkor tréninku. 1,2 % respondentů se přiznalo, že nemají na rozvíjení crew náladu. Možnost 'jiné' ne zvolil žádný respondent.

8. Kdy jste se naposledy vy sami naučili něco nového?

Tab. 9: Kdy naposled jste se naučili něco nového? - tréninkový tým

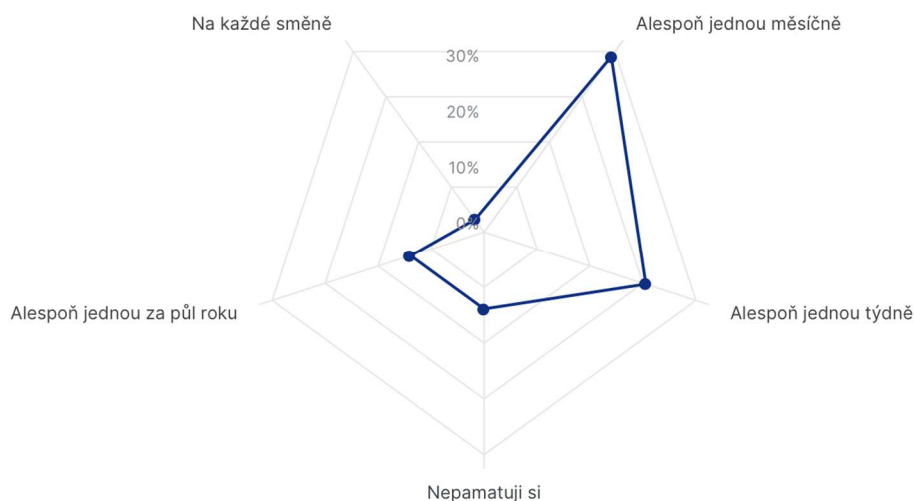
Na minulé směně	13,9 %
Maximálně před týdnem	16,7 %
Naučil jsem se alespoň jednu novou věc za poslední měsíc	30,6 %
Déle než před měsícem	19,4 %
Nepamatuji si	19,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka, která se týká tréninku nových věcí v trenérském týmu restaurace, dopadla podstatně hůře než stejná otázka mezi crew. Na minulé směně se něco nového naučilo jen 13,9 % dotazovaných a maximálně před týdnem jen 16,7 %. Lepší výsledky získala možnost 'Naučil jsem se alespoň jednu novou věc za poslední měsíc', tu zvolilo 30,6 % respondentů. 19,4 % zaměstnanců se naučilo něco nového déle než před měsícem a dalších 19,4 % si nepamatuje, kdy naposledy se naučili něco nového.

9. Jak často je dáována zpětná vazba Vám?

Graf 9: Četnost zpětné vazby – tréninkový tým



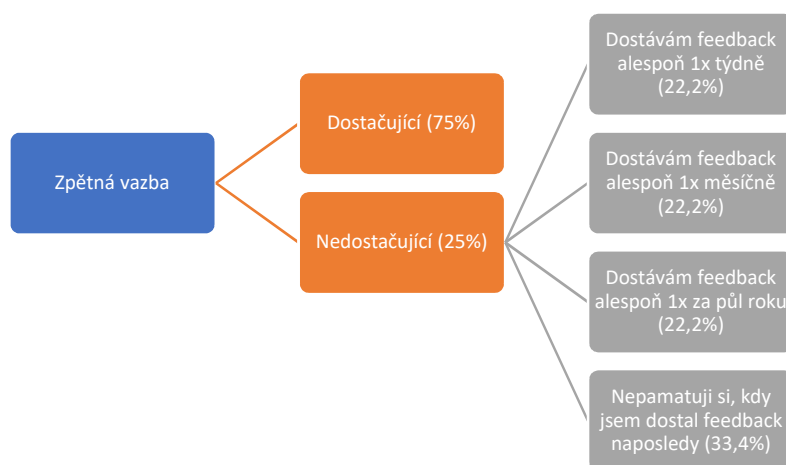
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Zaměstnanci tréninkového týmu jsou pravidly trénování vedeni k častému dávání zpětné vazby slovně i v podobě checklistů. Ale jak často je dáována zpětná vazba jim od jejich nadřízených?

38,9 % zaměstnanců odpovědělo, že jim je dáována zpětná vazba alespoň jednou měsíčně. 30,9 % zaměstnanců dostane zpětnou vazbu jednou týdně. 13,9 % zaměstnanců odpovědělo, že dostanou zpětnou vazbu alespoň jednou za půl roku. Bohužel pouze 2,8 % respondentů z řad trenérského týmu restaurace dostane nějakou formu zpětné vazby na každé směně. Celých 13,9 % respondentů si nepamatuje, kdy naposledy dostali zpětnou vazbu.

10.) Je pro vás tato frekvence zpětné vazby dostačující?

Graf 10: Zpětná vazba - tréninkový tým



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf 10 opět shrnuje dohromady dvě otázky z dotazníku pro členy trenérského týmu. První otázkou bylo, zdali je tato frekvence zpětné vazby z otázky 9 dostačující. U odpovědi 'není dostačující' jsou doplněna data z otázky 9 ohledně četnosti zpětné vazby. 75 % respondentů odpovědělo, že je jim dáována dostačující zpětná vazba. 25 % respondentů by potřebovalo zpětnou vazbu častěji. Z těchto 25% bylo 22,2 % zaměstnanců, kteří dostávají feedback¹⁸ 1x týdně, ale i tak by ho potřebovali častěji. Dalších 22,2 % dostává feedback 1x měsíčně. Posledních 22,2 % dostává feedback pouze 1x za půl roku. Největších 33,4 % si nepamatuje, kdy dostalo feedback naposledy a potřebovali by ho častěji. Z tohoto grafu jde vidět, že každý zaměstnanec potřebuje jinak častou zpětnou vazbu. To, co je pro někoho dostačující, nemusí být pro druhého dostačující vůbec. Je to velmi individuální.

¹⁸ Feedback je výraz pro zpětnou vazbu, který se při tréninku v McDonald's hojně využívá.

11. Pokud byste mohli v tréninku v restauraci McDonald's na Borských polích něco změnit, co by to bylo?

Obr. 7: Nápady na zlepšení tréninkového systému – tréninkový tým



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Stejně jako v dotazníku pro crew, i v tomto dotazníku pro zaměstnance tréninkového týmu restaurace byl na konci prostor pro možnost vyjádřit své nápady na zlepšení tréninkového systému. 36,1 % členů tréninkového týmu by v tréninkovém systému restaurace nezměnili nic.

Často se opakovala odpověď, že by si respondenti přáli více zaměstnanců na směně, lepší trénink nových crew trenérů nebo aktualizaci systému tréninku manažerů. Zajímavé byly i odpovědi týkající se většího zaměření na čistotu a samostatnost u nových crew či kompletní zaučování celých úseků.

2.9 Shrnutí výsledků

Z obou dotazníků je vidět provázanost odpovědí obou skupin zaměstnanců, které se v restauraci nacházejí. Aktuálně trénování crew začínali častěji na úseku kuchyně, a to konkrétně na stanovišti finisher, kasa a fritéza. V minulosti se ale na úseku kuchyně začínalo častěji. Stanoviště pro první směny byla podobná. Opakoval se zde finisher, kasa a fritéza byla dříve nahrazena grilem. Krokem zpátky je, že zaměstnanci čím dál tím méně začínají na stanovišti assemblera, kde by měl správně začínat každý.

Pozitivní změnou ve vývoji restaurace je přístup nynějšího vedoucího restaurace k úvodním orientacím. Ty byly dříve prováděny pouze administrativní pracovníci. V dnešní době je ze 71,2 % provádí asistent nebo vedoucí restaurace.

Výsledky ohledně konání úvodního interview v restauraci by mohly být lehce zneklidňující, protože 39,4 % zaměstnanců ho nemělo s nikým. Dotazníkové šetření, ale odhalilo, že všichni tito zaměstnanci nejsou v restauraci ani měsíc, takže mít úvodní

interview teprve budou. Je velkým krokem vpřed, že se do prezentování úvodních interview zapojují i asistent s vedoucím restaurace. Dohromady prezentovali 22,8 % úvodních interview z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců.

Otázka 4 byla u obou dotazníků zaměřena na používání checklistů v restauraci a jejich četnost. Používání checklistů je v restauraci dle výsledků samozřejmostí. Crew tvrdí, že jsou jim checklisty ve vysoké míře i prezentovány (82,8 %). Stejná otázka v opačném znění byla položena členům tréninkového týmu. Ti se přiznali, že neprezentují v takové výši, jak ukazuje crew dotazník. Bylo zjištěno, že se v restauraci často prezentují checklisty na další směně nebo pomocí SMS zprávy, pokud provoz restaurace neumožňuje prezentovat checklist ihned po tréninku. Zde je vidět rozdílné vnímání obou skupin zaměstnanců. Crew, který dostal SMS zprávu, má pocit, že mu byl checklist odprezentován. Člen tréninkového týmu ale ví, že tento způsob prezentování není správný a nepočítá ho jako správnou prezentovaný checklist.

Otázka 5 byla zaměřena na čtyři kroky tréninku a opět dopadla lépe ve výsledcích crew dotazníku než ve výsledcích tréninkového týmu. 97 % crew potvrdilo, že je crew trenéři skutečně trénují podle čtyř kroků tréninku. V tréninkovém týmu se k používání metody čtyř kroků tréninku hlásí jen 90,3 % zaměstnanců. Výsledky jsou ale vzhledem ke vzorku relativně srovnatelné.

Ač celý tréninkový tým prochází náročným školením na trénink nových zaměstnanců, tak bohužel i přes to zažívá až 67,3 % nových zaměstnanců nepříjemné situace jako například přílišný spěch, přehnanou kritiku nebo si při tréninku připadají hloupě. Pouze 32,7 % zaměstnanců při svém rozvoji žádnou z těchto situací nezažili.

Otázka 7 dopadla v kategorii crew dotazníku velmi dobře. Jednalo se o dotaz na jejich vlastní poslední konaný trénink. 36,4 % zaměstnanců potvrdilo, že se naposledy naučili něco nového na minulé směně. Dalších 34,8 % zaměstnanců se naučilo něco nového před týdnem či za poslední měsíc. Pouze 28,8 % zaměstnanců se naučili něco nového déle než před měsícem nebo si to nepamatují. Stejná otázka v tréninkovém týmu vyšla o poznání hůře. Pouze 13,9 % zaměstnanců se naučilo něco nového na minulé směně, 16,7 % před týdnem a 30,6 % za poslední měsíc. Celých 38,8 % zaměstnanců tréninkového týmu se naučili něco nového déle než před měsícem nebo si to nepamatují.

Předchozí otázky, byly popsány z obou pohledů zaměstnanců, protože byly položeny stejně nebo podobně tak, aby byly srovnatelné. V dotazníku pro tréninkový tým

se objevily ještě nějaké otázky navíc, aby bylo možné lépe pochopit aktuální funkčnost tréninku. Nyní budou následovat jejich výsledky.

Velmi zajímavou otázkou v dotazníku pro tréninkový tým bylo řazení důležitosti tréninkových nástrojů. Z této otázky vyplynulo najevo, že v průměru se nejvyšší oblíbenosti mezi tréninkovými nástroji na pobočce Borských polí těší checklisty a pracovní hodnocení následovaná akčním plánem, komunikačními dny a job description. Třetí místo od konce zaujaly tréninkové konzultace, poté manažerské kurzy a nejméně používané jsou dle výsledků workshopy. Toto vnímání může být způsobeno pozastavením manažerských kurzů a workshopů na dva roky kvůli pandemii.

Dle otázky 3 v druhém dotazníku trénovalo na směně maximálně před týdnem 80,6 % členů tréninkového týmu. S tím souvisí otázka 6 aneb jak často musíte rušit trénink na směně? Jednou týdně musí z různých důvodů rušit trénink až 41,7 % členů tréninkového týmu a dalších 44,4 % musí trénink rušit jednou měsíčně. Podle otázky 7 v druhém dotazníku je možno říct, že nejčastější důvody pro rušení tréninku jsou: příliš silný provoz restaurace, nedostatek zaměstnanců na směně a nedostatek crew trenérů a směně.

Otázka 9 a 10 v druhém dotazníku byla zaměřena na četnost zpětné vazby členů tréninkového týmu. Z výsledků této otázky vyplynulo, že většina členů dostává zpětnou vazbu alespoň jednou měsíčně a dokonce velká část i jednou týdně. Pro většinu zaměstnanců tato zpětná vazba je dostačující, ale bohužel pro 25 % z nich dostačující není.

Nakonec byla v obou dotaznících položena otázka, zda-li mají nápady na zlepšení na tréninkového týmu. Opakovaly se často odpovědi jako: málo času na trénink, nedostatečné obsazení směn, potřeba aktualizace tréninkového systému či trpělivost a chování zaměstnanců tréninkového týmu.

2.10 Doporučení pro zlepšení úrovně tréninku na dané pobočce

Celkově je systém této konkrétní pobočky na vysoké úrovni a odpovídá nastaveným standardům McDonald's. Vedoucí restaurace, Ondřej Fait, se snaží do restaurace vnášet inovace, které jsou v tréninku zaměstnanců na všech pozicích nápomocné. Vedoucí restaurace se o své zaměstnance zajímá a chce s nimi být co nejvíce v kontaktu. I přes to autorka práce vidí v restauraci pár bodů, na které by se měla restaurace zaměřit a pokusit se o jejich nápravu.

V první řadě se jedná o problém stanovišť na prvních směnách zaměstnanců. Zaměstnanců nastupuje příliš mnoho a nemůže tak každý začínat na stanovišti obkládání, jak by bylo dle standardů McDonald's žádoucí. Bylo by vhodné na pobočce vymyslet vlastní plán tréninku. První zaměstnanec na kuchyni například může začínat na stanovišti obkládání, postupovat na finishera a později se doučit fritézu a grill. Druhý zaměstnanec se naučí jako první finishera, později assemblera, poté grill a nakonec fritézu. Noví zaměstnanci budou na kuchyni rotovat a budou plán svého tréninku znát dopředu. Plán by jim měl být představen při úvodní orientaci.

Dalším problémem je občasné neprezentování checklistů. V tomto případě už si pobočka našla vlastní řešení v podobě SMS zpráv a pozdějšímu prezentování na dalších směnách.

Z dotazníku je patrné, že mezi vážné interpersonální problémy restaurace patří nepříjemné situace, kterým jsou noví crew vystavováni. Řešením by mohlo být pravidelné školení členů tréninkového týmu. Nyní má každý člen tréninkového týmu školení na komunikaci se zaměstnanci a na trénování pouze když se trénuje na vyšší pozici. Zaměstnanci tréninkového týmu, kteří delší dobu stagnují na jedné pozici, nemusí dle tohoto systému mít školení i několik let. Podle názoru autorky práce by bylo vhodné provádět tato školení povinně alespoň 1x ročně.

Posledním doporučením pro pobočku na Borských polích je pořádání častějších komunikačních dnů či hodnocení s manažery. Nyní má většina manažerů komunikační den jedenkrát za tři měsíce, což je podle pravidel McDonald's. Mnohým to ale nestačí a manažeři jsou v tréninkovém týmu základ fungování. Manažerskému týmu by prospělo, kdyby s nimi asistent či vedoucí restaurace pořádali schůzky alespoň 1x za měsíc.

Závěr

Mým cílem bylo představit tréninkový systém vybrané pobočky McDonald's, charakterizovat jeho systém a doporučit možnosti pro zlepšení úrovně tréninku. Jednalo se konkrétně o pobočku na Borských polích v Plzni. Čtenář byl seznámen s výhodami trénování v organizacích a se způsoby, jak lze v dnešní době rozvíjet zaměstnance. Byl mu poskytnut vhled do vnitřních principů fungování tréninku v McDonald's napříč hierarchií této fenomenální společnosti. Také byly čtenáři představeny jednotlivé tréninkové nástroje, které slouží pro rozvoj zaměstnanců.

Teoretická část byla zaměřena na téma obecného významu tréninkových systémů dnešní doby a jejich výhody. Byly zde dopodrobna rozebrány jednotlivé metody rozvoje zaměstnanců, které podléhají základnímu dělení na metody on-the-job a off-the-job. V teoretické práci byl věnovaný prostor i online vzdělávání, které se díky pandemii COVID – 19 stává stále populárnější. Online vzdělávání bylo doprovázeno SWOT analýzou, která byla inspirována článkem od autorky Yigitalievna Mukhabbat Kuchkarovy. V teoretické části byly použity jak knižní zdroje, tak internetové. Internetové zdroje jsou z velké části české, ale byly použity i cizojazyčné.

Praktická část odhalila historii McDonald's a, jeho unikátní filosofie a představila detailněji pobočku na Borských polích. Čtenáři byly představeny tréninkové nástroje společnosti McDonald's, především byla pozornost zaměřena na pobočku na Borských polích. Hlavní částí empirické části bylo odhalení aktuálního stavu tréninkového systému na Borských polích.

Přínos bakalářské práce je vidět především v získaných datech a výsledcích dotazníků, ze kterých jasně plyne, že je společnost McDonald's zaměřena na lidské zdroje a umí s nimi pracovat. Při porovnání teoretické a praktické části práce vyšlo najevo, že se společnost již léta řídí aktuálními trendy v rozvoji zaměstnanců, což z ní dělá úspěšnou a fenomenální společnost. Analýza zaměstnanců dokázala, že zaměstnanci jsou se systémem tréninku seznámeni a dodržují jeho pravidla. Zároveň se ale dokáží i sami angažovat a pravidla si kreativně upravit podle konkrétních situací.

Z dotazníkového šetření vyplynuly i některé záležitosti, se kterými má pobočka problém. Jedná se o problém s výběrem stanovišť na první směně. Další problém je časté neprezentování checklistů zaměstnancům. Předposledním bodem je nevhodné chování

zaměstnanců tréninkového týmu k trénovaným crew. Nakonec by bylo vhodné pořádat častěji komunikační dny pro tréninkový tým, protože někteří členové mají pocit, že nemají dostatek zpětné vazby.

Pokud by práce případně pokračovala, bylo by žádoucí se zaměřit na systém tréninku a jeho možné inovace v celém Plzeňském kraji. V Plzeňském kraji se nachází 7 poboček restaurací McDonald's, které spadají pod jednoho franšízanta, pana Mgr. Iva Jarkuliše. Ne na všech pobočkách je trénink na stejné úrovni, ale na všechny jsou kladeny stejné nároky. Zaměstnanci různých pozic jsou často mezi pobočkami přesouváni, a to zapříčiňuje prohlubování rozdílů v nastavených pravidlech tréninku jednotlivých poboček.

Seznam použitých zdrojů

- Altaxo.cz (2019). *Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>
- Apas.cz (2020). *Druhy motivace zaměstnanců*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/druhy-motivace-zamestnancu/>
- Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno, Česko: Computer press.
- Businessanimals.cz (2018). *Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon*. Dostupné 12. 4. 2022 z <https://www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreb/>
- Businessinfo.cz (2022). *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Dostupné 11. 4. 2022 z <https://www.businessinfo.cz/navody/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu/>
- Csas.cz (2022). *Mentoring vs. koučink: Jaký je mezi nimi rozdíl?* Dostupné 20. 3. 2022 z <https://www.csas.cz/cs/firmy/articles/mentoring-vs-koucink-jaky-je-mezi-nimi-rozdil>
- Edutica.cz (2022). *Tipy pro interaktivní online vzdělávání*. Dostupné 30. 3. 2022 z <https://edutica.cz/tipy-pro-interaktivni-online-vzdelavani/>
- Encyklopedie.soc.cas.cz (2018). *Human relations*. Dostupné 12. 4. 2022 z https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Human_relations
- Fredat.read.inkling.com (2022). *Nový tréninkový systém*. Interní dokument podniku McDonald's se sídlem v Praze.
- Grafton.cz (2022). *Odborná stáž*. Dostupné 30. 3. 2022 z <https://www.grafton.cz/cs/pro-uchazece/studenti-a-absolventi/odborna-staz>
- Hlušička, P. (2013). *Motivace zaměstnanců*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/142-motivace-zamestnancu>
- Iborskápole.cz (2021). *O nás*. Dostupné 27. 12. 2021 z <https://www.iborskápole.cz/o-nas/>
- It-slovník.cz (2022). *Co je to workshop*. Dostupné 27. 3. 2022 z <https://it-slovník.cz/pojem/workshop>
- Jančíková, K. (2017). *Efektivní způsoby školení nových zaměstnanců*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://psychologieprokazdeho.cz/zpusoby-skoleni-zamestnancu/>
- Kadeřábková, M. (2020). *Metody vzdělávání zaměstnanců: Víte, jaké lze použít?* Dostupné 20. 3. 2022 z <https://orangeacademy.cz/clanky/metody-vzdelavani-zamestnancu/>
- Keller, J. (2010). *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha, Česko: Sociologické nakladatelství.
- Kmošek, P. (2018). *Máte svého Buddyho? Buddy systém v HR*. Dostupné 27. 3. 2022 z <https://www.kmosek.com/buddy-system-v-hr-praxi/>
- Kuchkarova, M. (2021). Advantages and disadvantages of on-line education. *Journal of Foreign Languages and Linguistics*, 2(2). Dostupné z <https://science.jspi.uz/index.php/fl/article/view/602>

- Magazin.lmc.eu (2019). *Shadowing aneb Proč se v práci vyplácí šmírovat*. Dostupné 27. 3. 2022 z <https://magazin.lmc.eu/clanky/shadowing-aneb-proc-se-v-praci-vyplaci-smirovani/>
- Magazin.lmc.eu (2020). *Vzdělávání zaměstnanců v kostce*. Dostupné 27. 3. 2022 z <https://magazin.lmc.eu/vzdelavani-zamestnancu-a-vse-co-by-o-nem-mel-personalista-vedet>
- Managementmania.com (2016). *SMART*. Dostupné 27. 12. 2021 z <https://managementmania.com/cs/smart>
- Mcdcampus.sabacloud.com (2022). *Tréninkové materiály*. Interní dokument podniku McDonald's se sídlem v Praze.
- Mcdonalds.com (2022). *Our history*. Dostupné 30. 3. 2022 z <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/about-us/our-history.html>
- Mcdonalds.cz (2021). *Odpovědnost a suroviny*. Dostupné 27. 12. 2021 z <https://www.mcdonalds.cz/odpovednost-a-suroviny/odpovednost/>
- Mcdonalds.jobs.cz (2022). *Pozice v McDonald's*. Dostupné 11. 4. 2022 z <https://mcdonalds.jobs.cz/info-primo-z-kuchyne/>
- Mymcd.eu (2021). *Trénink*. Interní dokument podniku McDonald's se sídlem v Praze.
- Potravinarskeporadenstvi.cz (2019). *Co znamená zkratka HACCP.....?* Dostupné 11. 4. 2022 z <https://potravinarskeporadenstvi.cz/2019/04/01/co-znamena-zkratka-haccp/>
- Restaurace.mcdonalds.cz (2021). *Plzeň Borská pole*. Dostupné 26. 12. 2021 z <https://restaurace.mcdonalds.cz/plzen-borska-pole>
- Sdružení EUFC CZ s.r.o. (2013). *Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v malém a středním podniku*. Dostupné 11. 4. 2022 z <http://www.nvf.cz/assets/docs/52f02209f72283d9d60063bfedf7f75d/536-0/e-kniha-proc-a-jak-rozvijet-lidske-zdroje-v-msp.pdf>
- Skillsforcare.org.uk (2022). *Buddying Vs Mentoring*. Dostupné 27. 3. 2022 z <https://www.skillsforcare.org.uk/resources/documents/Recruitment-support/Retaining-your-staff/Buddying-Vs-Mentoring.pdf>
- Spo.mcd.com (2021). *Sekce trénink*. Interní dokument podniku McDonald's se sídlem v Praze.
- Superkariera.cz (2022). *Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/metody-vzdelavani-zamestnancu-na-pracovisti.html>
- Survio.com (2020). *Kvantitativní výzkum vs. kvalitativní výzkum*. Dostupné 30. 12. 2021 z <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/kvantitativni-vyzkum-kvalitativni-vyzkum>
- Taušl Procházková, P. & kol. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Topvision.cz (2022). *Případová studie – moderní, účinná a zábavná metoda rozvoje*. Dostupné 30. 3. 2022 z <https://www.topvision.cz/blog/pripadova-studie---moderni-ucinna-a-zabavna-metoda-rozvoje>

Zhang, Y., & Salm, M., & Soest, A. (2021). The effect of training on worker's perceive job match quality. *Empirical Economics*, 60(5), 2477–2498. doi: <https://doi.org/10.1007/s00181-020-01833-3>

Seznam tabulek

Tab. 1: SWOT analýza online vzdělávání	23
Tab. 2: Slovník nejčastěji používaných výrazů společnosti McDonald's	25
Tab. 3: Čtyři kroky tréninku – crew	48
Tab. 4: Kdy naposled jste se naučili něco nového - crew	49
Tab. 5: Kdy jste naposledy někoho trénovali? – tréninkový tým	53
Tab. 6: Presentování checklistů – tréninkový tým	53
Tab. 7: Čtyři kroky tréninku – tréninkový tým.....	54
Tab. 8: Jak často musíte na směně zrušit trénink? – tréninkový tým	54
Tab. 9: Kdy naposled jste se naučili něco nového? - tréninkový týmu	55

Seznam obrázků

Obr. 1: Checklist na stanoviště fritéza	29
Obr. 2: Focus na vedení kuchyně.....	30
Obr. 3: Pilíře tréninkové komunikace	33
Obr. 4: Akční plán na pozici crew trenéra	35
Obr. 5: Doporučený plán tréninku trenérů.....	39
Obr. 6: Nápady na zlepšení tréninkového systému - crew	50
Obr. 7: Nápady na zlepšení tréninkového systému – tréninkový tým	58

Seznam grafů

Graf 1: Přehled prvních stanovišť – crew	43
Graf 2: Úvodní orientace - crew	45
Graf 3: Konání úvodního interview - crew	46
Graf 4: Checklisty při úvodním tréninku - crew	47
Graf 5: Situace při tréninku - crew	49
Graf 6: Přehled prvních stanovišť – tréninkový tým	51
Graf 7: Důležitost tréninkových nástrojů - tréninkový tým.....	52
Graf 8: Důvody rušení tréninku - tréninkový tým	55
Graf 9: Četnost zpětné vazby – tréninkový tým	56
Graf 10: Zpětná vazba - tréninkový tým.....	57

Seznam použitých zkratk a symbolů

LPOH	Lídr péče o hosty
PCT	Příprava na crew trenéra
QSC	Kvalita, servis, čistota
SMART	Metoda měřitelnosti cílů – specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově ohraničený
SMARTER	Metoda měřitelnosti cílů doplněná o etnický přístup a zaměřenost na zdroje

Pozn.: V seznamu nejsou uvedeny symboly a zkratky všeobecně známé nebo používané jen ojediněle s vysvětlením v textu.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník č. 1 – Crew

Příloha B: Dotazník č. 2 – Tréninkový tým

Příloha C: Ganttův diagram bakalářské práce

Příloha D: Job description pozice crew trenér

Příloha E: Doporučený plán úvodního trénink

Příloha A: Dotazník č. 1 – Crew

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Kolik Vám je let?

- 15 – 17 let
- 18 – 20 let
- 21 – 25 let
- 26 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 59 let
- 60 a více

3. Jak dlouho pracujete v McDonald`s?

- Méně než měsíc
- 1 – 3 měsíce
- 4 – 6 měsíc
- 7 – 12 měsíc
- 1 – 2 roky
- 3 – 5 let
- 6 let a více

4. Na jaké pozici pracujete?

- Crew v tréninku
- Crew
- LPOH
- Barista

5. V jaké části restaurace jste začínali?

- Kuchyň
- Servis
- McCafé
- Lobby

6. Na jakém stanovišti jste začínali?

7. Kdo s Vámi dělal úvodní orientaci?

Pozn.: Úvodní orientace = představení restaurace a jejích jednotlivých částí před první směnou či na ní. Vybraná osoba s Vámi projde všechny úseky restaurace, představí vám šatny, zázemí restaurace a kancelář. Dále je Vám vysvětlen systém mymcd.eu a dostanete uniformu a skříňku.

- Vedoucí restaurace
- Asistent restaurace
- Administrativní pracovnice
- Tréninkový manažer
- Nikdo
- Jiné, uveďte

8. Měli jste v prvních třech měsících od nástupu sezení s manažerem z tréninkového týmu? Pokud ano, s kým?

- Ano, uveďte s kým
- Ne

9. Byly při Vašem tréninku používány checklisty?

Pozn.: Checklist = písemný feedback, který dostanete po Vašem tréninku na stanovišti od crew trenéra či manažera.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Byly Vám checklisty po Vašem tréninku prezentovány?

- Ano
- Ne
- Někdy
- Nepamatuji si

11. Postupovali crew trenéři při Vašem tréninku podle 4 kroků tréninku?

Pozn.: 4 kroky tréninku jsou příprava tréninku, ukázka, procvičení, kontrola.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Zažili jste při tréninku nějakou z následujících situací?

- Spěchalo se na mě, potřeboval jsem více času na pochopení nového stanoviště
- Učili mě příliš nového najednou
- Připadal jsem si při tréninku hloupě
- Spěchalo se na mě, potřeboval jsem více času na pochopení nového stanoviště
- Dostával jsem přílišnou kritiku, kterou jsem si podle svého názoru nezasloužil
- Zaměstnanec, který mě trénoval předpokládal, že umím něco, co jsem neuměl
- Nic z uvedeného
- Jiné, uveďte

13. Kdy jste se naposledy naučili něco nového?

Pozn.: Označení „něco nového“ nemusí nutně znamenat celé nové stanoviště

- Na minulé směně
- Před týdnem
- Naučil jsem se alespoň jednu novou věc za poslední měsíc
- Déle než před měsícem
- Nepamatuji si

14. Pokud byste mohli v tréninku v restauraci McDonald's na Borských polích něco změnit, co by to bylo?

Příloha B: Dotazník č. 2 – Tréninkový tým

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Jak dlouho pracujete v McDonald`s?

- Méně než dva roky
- 2 – 3 roky
- 4 – 5 let
- 6 – 7 let
- 8 – 10 let
- Více než 10 let

3. Na jaké pozici pracujete?

- Barista master
- Crew trenér
- Floor manažer
- Shift manažer
- Asistent vedoucího nebo vedoucí

4. V jaké části restaurace McDonald`s jste začínali?

- Kuchyň
- Servis
- McCafé
- Lobby

5. Na jakém stanovišti jste začínali?

6. Seřad'te tréninkové nástroje od nejvíce používaných po nejméně používané v pobočce McDonald`s na Borských polích

- Checklist
- Pracovní hodnocení
- Komunikační dny
- Tréninkové konzultace
- Job description
- Akční plán

- Manažerské kurzy
- Workshopy

7. Kdy jste naposledy na směně někoho trénovali ze své vlastní iniciativy?

- Na minulé směně
- Před týdnem
- Alespoň jednou tento měsíc
- Déle než před měsícem
- Nepamatuji si

8. Prezentujete vždy po tréninku zaměstnanci jeho checklist?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Postupujete při tréninku vědomě podle 4 kroků tréninku?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jak často se stává, že Vám naplánovaný trénink na směně nevyjde?

- Každou směnu
- Jednou týdně
- Několikrát měsíčně
- Méně než jednou za měsíc

11. Uveďte alespoň dva nejčastější důvody, proč Váš naplánovaný trénink na směně neproběhl?

- Měl jsem na směně nedostatek zaměstnanců
- Zaměstnanec, který měl být trénován, nepřišel
- Silný provoz restaurace neumožňoval trénink
- Neměl jsem na rozvíjení zaměstnanců náladu
- Neměl jsem na směně tolik crew trenérů, aby mohl být trénink uskutečněn
- Musel jsem řešit aktuální problémy na směně na úkor tréninku (nedostatek surovin, poruchy strojů aj.)
- Jiné, uveďte

12. Kdy jste se naposledy vy sami naučili něco nového?

- Na minulé směně
- Před týdnem
- Naučil jsem se alespoň jednu novou věc za poslední měsíc
- Déle než před měsícem
- Nepamatuji si

13. Jak často je dáována zpětná vazba Vám?

- Na každé směně
- Alespoň jedenkrát týdně
- Alespoň jednou měsíčně
- Alespoň jednou za půl roku
- Nepamatuji si

14. Je pro vás tato frekvence zpětné vazby dostačující?

- Ano, je dostačující
- Ne, potřeboval bych zpětnou vazbu na svoji práci častěji

15. Pokud byste mohli v tréninku v restauraci McDonald's na Borských polích něco změnit, co by to bylo?

Příloha C: Ganttův diagram bakalářské práce

Bakalářská práce - Tréninkový systém vybrané pobočky McDonald's

Zadavatel projektu: FEK ZČU

Supervisor: Ing. Eliška Vildová, P.hD.

Project Start: čtvrtek 1. duben 2021

Today: pondělí 25. duben 2022

Display Week: 1

TASK	ASSIGNED TO	PROGRESS	START	END
1. Přípravná fáze				
Podání přihlášky k BP	Daniela Lerchová	100%	01.04.2021	30.04.2021
Literární rešerše	Daniela Lerchová	100%	30.04.2021	30.09.2021
2. Realizační fáze				
Odevzdání podkladů k BP	Daniela Lerchová	100%	30.04.2021	30.09.2021
Detailní osnova celé práce	Daniela Lerchová	100%	30.09.2021	30.11.2021
Návrh dotazníkového šetření	Daniela Lerchová	100%	30.09.2021	15.12.2021
Kompletně zpracovaná teoretická část	Daniela Lerchová	100%	30.11.2021	31.12.2021
Částečně zpracovaná praktická část	Daniela Lerchová	100%	30.11.2021	10.01.2022
Průběh dotazníkového šetření	Daniela Lerchová	100%	01.03.2022	31.03.2022
Kompletně zpracovaná praktická část	Daniela Lerchová	100%	10.01.2022	15.04.2022
3. Hodnotící fáze				
Zpracování finálního dokumentu	Daniela Lerchová	100%	15.04.2022	25.04.2022

Příloha D: Job description pozice crew trenér

pozice

CREW TRENÉR

základní zodpovědnosti

Zodpovídá za rozvoj a trénink zaměstnanců restaurace. Provádí praktický trénink zaměstnanců. Přípravuje podklady pro hodnocení zaměstnanců. Dodržuje standardy při obsluze hostů a přípravě výrobků. Dodržuje všechny bezpečnostní a hygienické standardy. Vždy jde svou prací příkladem.

jednotlivé oblasti

TRÉNINK:

- Zná a bez výjimky dodržuje pracovní postupy na všech pracovištích.
- Ihned reaguje na odchylku od standardu, koriguje pracovníky.
- Spolupracuje s manažery na směně a podporuje je.
- Zná 4 kroky tréninku (příprava, ukázka, procvičení, kontrola).
- Provádí správně přípravu na trénink.
- Zná práci s MyMcD.
- Při provádění Úvodního tréninku správně předvádí pracovní postupy a doplňuje je komentářem.
- Nechá pracovníka vyzkoušet si pracovní postupy a ihned pečlivě koriguje všechny chyby.
- Pomůže určit samostatnost trénovaného a nutnost dalšího tréninku.
- Zná všechny tréninkové prostředky a pomůcky.
- Orientuje se v tréninkovém systému.
- Ví, jak správně vyplnit čeklist včetně komentáře.
- Zná schéma úvodního tréninku.
- Zná základy komunikace a umí je použít.
- K zaměstnancům přistupuje s respektem a individuálně.
- Zaměstnancům dává pravidelnou zpětnou vazbu.

Příloha E: Doporučený plán úvodního tréninku

Úvodní orientace	Assembler	Finisher	Iniciátor	Batch Cooker fritéza	Batch Cooker grill	MFY snídaně	Batch Cooker snídaně
<p>prohlídka restaurace informace RM, TM</p> <p>1/2 dne</p>	<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT</p> <p>2-3 dny</p>	<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT</p> <p>2 - 3 dny</p>	<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT</p> <p>1 - 2 dny</p>	<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT</p> <p>1-2 dny</p>	<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT</p> <p>2 - 3 dny</p>	<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT</p> <p>2 - 3 dny</p>	<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT</p> <p>2 - 3 dny</p>
Saláty	Hranolky	Beverage Cell	Servis - Runner	Servis - Prezenter	Servis - Order Taker	Interview	Lobby
<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT</p> <p>1 den</p>	<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT</p> <p>1- 2 dny</p>	<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1 - 2 dny v případě byMcCafé 3 - 4 dny</p>	<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT</p> <p>2 - 3 dny</p>	<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT</p> <p>1 den</p>	<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT</p> <p>cca 5 dní minimálně však 3 dny</p>	<p>PÚ - max. do 1 měsíce od nástupu RM, TM</p> <p>ČÚ/PÚz max. do 3 měsíců od nástupu RM, TM</p>	<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT (order taker)</p> <p>1 den</p>
Drive příjem	Drive ostatní	Noční směny	Ukončení ÚT, prac. hodnocení				
<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT (order taker)</p> <p>2 dny</p>	<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT (cashier, runner, presenter)</p> <p>cca 3 dny</p>	<p>Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT (pro ukončení ÚT není podmínkou)</p> <p>cca 5 dní</p>	<p>PÚ 1 - 3 měsíce od nástupu</p> <p>ČÚ/PÚz 1 - 6 měsíců od nástupu</p> <p>RM, TM</p>				

Abstrakt

Lerchová, D. (2022). *Tréninkový systém vybrané pobočky McDonald's* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: tréninkový systém, rozvoj zaměstnanců, kultura McDonald's, komunikace, edukace, lidské zdroje

Bakalářská práce představuje tréninkový systém společnosti McDonald's. Práce má dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část definuje základní významy tréninkových programů v dnešní době a představuje možnosti rozvoje zaměstnanců na pracovišti i mimo něj. V praktické části je hodnoceno aktuální fungování tréninkového systému na pobočce McDonald's Borská pole. Toto téma si autorka vybrala z toho důvodu, že má s danou pobočkou čtyřletou pracovní zkušenost a téma personalistika a rozvoj lidí je jí blízké.

Hodnocení tréninkového systému dané pobočky je posuzováno dle výsledků z dotazníkového šetření, kterého se účastnili všichni stávající zaměstnanci restaurace. Vzhledem k počtu zaměstnanců a charakteru otázek se dotazníkové šetření jeví jako nejlepší možnosti.

Díky dostupným datům je zjištěno, že je trénink na pobočce nastaven podle pravidel společnosti a funguje správným způsobem. Byly zjištěny čtyři zásadní nedostatky, k nimž je navrženo nápravné opatření. Tyto opatření je možné zapracovat ihned do provozu restaurace, aby mohl být rozvoj zaměstnanců ještě kvalitnější.

Abstract

Lerchová, D. (2022). *Training system of a selected McDonald's restaurant* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic

Key words: training system, employee development, McDonald's culture, communication, education, human resources

The bachelor thesis presents the training system of the company McDonald's. The work has two parts, theoretical and practical. The theoretical part defines the basic meanings of training programs nowadays and presents the possibilities of employee development in the workplace and beyond the workplace. The practical part evaluates the current functioning of the training system at the branch McDonald's Borská pole. The author chose this topic because she has four years of work experience with this branch. This theme is close for her, because she is interested in the topic of human resources and people development.

The evaluation of the training system of the branch is assessed according to the results of a questionnaire survey in which all existing employees of the restaurant were participated. Questionnaire survey seems to be the best possibility for the research because of the quantity of employees and the types of questions.

Thanks to the available data, it is found that the training at the branch is set up according to the company's rules and works correctly. Four major shortcomings have been identified and corrective action is proposed. These measures can be incorporated into the operation of the restaurant immediately, so that the development of employees can be even better.