



## Případová studie: McDonald's™

*Ve společnosti McDonald's se zavedením e-Learningu podařilo vyřešit zásadní problém současnosti - každodenní stárnutí vzdělávacích materiálů způsobené neustálou aktualizací a zvyšující se efektivitou provozních postupů a v neposlední řadě i zaváděním nových výrobků. Nyní je to velmi jednoduché, maximálně účinné a rychlé. Každý zaměstnanec má přístup ke stejnému zdroji. Nemůže se teda stát, aby došlo k nedorozumění způsobeném rozdílnou aktuálností používaných materiálů, což je v podmínkách společnosti McDonald's velmi důležité.*

### Charakteristika zákazníka

První restaurace McDonald's byla otevřena v roce 1955 v Illinois a není bez zajímavosti, že u zrodu společnosti stál Ray Kroc, syn českého emigranta a rodáka ze Stupna u Plzně. Dnes existuje 28 000 těchto restaurací ve 120 zemích světa, které obslouží denně téměř 1 % světové populace, s ročním obrátem 32 mld. USD. V České Republice byla první restaurace McDonald's otevřena v roce 1992, v současnosti je ročně obslouženo v 68 restauracích více než 36 000 000 zákazníků. Všechny restaurace jsou založené na shodných zásadách, jimiž jsou kvalita, obsluha, čistota a přiměřené ceny. Všechny restaurace mají jediný cíl - obsloužit zákazníka k jeho úplné spokojenosti.

### Potřeby ve vzdělávání

Ač jsou jednotlivé restaurace rozseté po celém světě a od sebe značně vzdálené, vycházejí ze společných základů, pravidel a zásad podnikání. Mezi zásadní pilíře, jak bylo zmíněno, patří kvalita, obsluha, čistota a přiměřené ceny. Za kvalitou se skrývají přesně vymezené postupy výběru, skladování a úpravy surovin, přísná kontrola jakosti a používání standardizovaného vybavení. Obsluha zase představuje ochotné a pohotové zaměstnance, kteří přesně znají své povinnosti a postupy. Čistota vyžaduje přesně naplánované a striktně dodržované úklidové práce. I dodržení přiměřených cen s vysokou kvalitou produktů vyžaduje kvalifikovaný a důkladně proškolený personál. V ČR má v současnosti McDonald's 3 700 pracovníků, z nichž je cca 400 manažerů a 3 300 zaměstnanců. Zejména mezi zaměstnan-

ci je poměrně vysoké procento migrace, způsobené především vysokým zastoupením studentů na celkovém počtu zaměstnanců. Z toho všeho je zřejmé, že v McDonald's řeší na jedné straně potřebu mít komplexně proškolené zaměstnance a na druhé straně potřebu mít prostředky pro okamžité zaškolování nově příchozích zaměstnanců, jejich rychlé proškolení v nových postupech a prostředcích.

### Specifika prostředí pro e-Learning

McDonald's měl již před zahájením projektu velmi dobře propracovanou obsahovou stránku školení, kterou představovala sada tištěných manuálů a učebnic o celkovém rozsahu cca 2000 stran. Na jednotlivých restauracích však nebyly k dispozici počítače pro řadové zaměstnance, na kterých by bylo možné e-Learningové kurzy studovat. Jednotlivé restaurace jsou sice s centrálou propojeny, avšak pomocí ISDN linky, která je účtována podle času na ní stráveného. Rovněž část zaměstnanců, pro které jsou kurzy





určeny, nepatří mezi uživatele, kteří používají běžně PC ve svém osobním, či pracovním životě.

## e-Learningové řešení

Kontis, který byl McDonald's vybrán jako řešitel celého projektu, navrhl a implementoval na základě této vstupní situace následující řešení:

- Pro budoucí elektronické kurzy bylo navrženo jednotné prostředí, které mělo maximálně zjednodušit ovládání kurzů i pro laiky. Součástí prostředí je například průvodce, kterým je firemní klaun Ronald, měnící se dle typu vykládané látky, strukturovaný obsah rozlišující mezi výkladem, ukázkou a testem, ovládací prvky, či prostředky pro okamžitý kontakt s tréninkovým oddělením. Prostorově rovněž definovalo poutavou grafiku ve firemním stylu a pravidla jejích změn pro jednotlivé kurzy.
- U elektronických kurzů je velmi důležité, aby nebyly pouze elektronickou obdobou manuálů. Aby byl elektronický kurz přínosný, musí poutavě a interaktivně podávat látku, v opačném případě je pro studenta vždy příjemnější číst tištěnou knihu. Materiály z manuálů a učebnic byly proto přepracovány tak, aby obsahovaly interaktivní prvky jako jsou testovací otázky, hry související s vykládanou látkou, či animace vykládaných procesů a zařízení. Kurzy byly ozvučeny, protože vnímání audiovizuální informace má vyšší efektivitu než vnímání pouze vizuální informace. Postupně bylo zhotoveno cca 20 kurzů pokrývajících celý systém výuky na úrovni restaurací. Jako vývojový nástroj byl zvolen ToolBook II Instructor a veškerý vývoj kurzů zabezpečil Kontis.
- Vzdělávání je ve své podstatě proces založený na interakci mezi studenty, lektory a na spolupráci zúčastněných. Proto je nutné i v elektronické výuce dát všem zainteresovaným prostředky pro spolupráci, zpětnou vazbu a komunikaci. Pro realizaci jmenovaných aktivit byl v McDonald's zvolen řídicí systém Tutor2000, který byl na centrále implementován do personálního systémem McDonald's. Z tohoto

systému je Tutor2000 schopen automaticky čerpat informace o firemní struktuře a o zaměstnancích. Zbývalo vyřešit studium na restauracích, které jsou propojeny s centrálou ISDN linkou.

McDonald's zakoupil na každou restauraci multimediální PC určené ke studiu. Aby nemusel McDonald's platit za neustálé připojení ISDN linkou, využila se vlastnost ToolBook II Instructor, který umí generovat tzv. off-line kurzy. Takovéto kurzy jsou schopny pracovat bez připojení k centrále a o všech interakcích studenta generují kryptované soubory. Tutor2000 je schopen tyto soubory importovat, takže lektor je schopen sledovat aktivity studenta, jako by byl student připojen on-line. Stačilo tedy, aby Kontis naprogramoval automatické akce, které vždy v nočních hodinách dané soubory přenesou na centrálu a naimportují do řídicího systému.

## Přínosy řešení

Celý projekt se dále vyvíjí, plánuje se postupná integrace vzdělávání z dalších oblastí. Rovněž přínosy se vyhodnocují postupně. Mezi již vyhodnocené patří např.:

- Možnost aktualizace
- Možnost sledování studijních výsledků
- Atraktivita výuky
- Rychlejší pochopení probírané látky

## Vyjádření vedoucího vzdělávacího centra

*McDonald's je pověstný maximální orientací na zákazníka. Víme, co zákazník očekává a snažíme se mu vždy vyjít vstříc. Společnosti Kontis se beze zbytku podařilo splnit naše požadavky na řešení elektronického vzdělávání a naše pokračující spolupráce je toho nejlepším důkazem.*

*Alexander Molnár, vedoucí tréninkového oddělení společnosti McDonald's pro Českou republiku a Slovensko.*