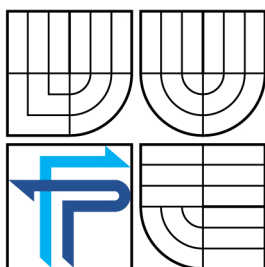


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ U MCDONALD'S

MCDONALD'S HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JAN POPELÁŘ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PHDR. ING. JIŘÍ POKORNÝ, CSC.

BRNO 2008

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů v restauraci McDonald's.

Práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická a vymezuje všechny základní pojmy. Praktická část se dále dělí na analytickou, v níž najdeme informace o společnosti XXX spol. s r.o. a návrhovou, která se zabývá dalšími možnostmi motivace a implementaci nové motivační metody. V závěru potom najdeme odhad přínosu pro firmu a zhodnocení.

Annotation

Master's thesis solves the question of human resource management in the McDonald's restaurant.

My thesis has two main parts. The first is desk study with fundamental terms. Practical part forks on first analysis part, where you can find information about the company, and second concept part, which considers about next motivation possibilities and implementation of new motivation method. In the end of the thesis you can find income estimation and complete evaluation.

Klíčová slova:

řízení lidských zdrojů, motivace, franšízing, vedení lidí, systém odměn.

human resource management, motivation, franchising, human leadership, bonus system.

Bibliografická citace mé práce:

POPELÁŘ, J. *Řízení lidských zdrojů u McDonald's*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 53 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že mnou předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil žádná autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 14. května 2008

.....

Jan Popelář

Poděkování

Rád bych poděkoval všem, kteří mi pomáhali při vypracování diplomové práce. Především děkuji PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za jeho odborné a profesionální vedení a poskytnutí cenných rad a připomínek. Také děkuji paní majiteli firmy XXX s.r.o. za poskytnuté informace, které byly nezbytné pro zpracování této diplomové práce.

OBSAH

Úvod	08
1 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ VYMEZENÉHO PROBLÉMU	10
1.1 význam řízení lidských zdrojů	10
1.2 Historický vývoj řízení LZ	10
1.3 Vlivy, působící na řízení LZ	11
1.3.1 Vnější vlivy	11
1.3.2 Vnitřní vlivy	13
1.4 Řízení LZ v ČR	13
1.5 Styl řízení obecně	14
1.5.1 Typologie stylů a jejich vlastnosti	15
1.5.2 Individuální styl řízení	16
1.6 Motivace	17
1.6.1 Motiv	17
1.6.2 Zdroje motivace	18
1.6.3 Historie	19
1.7 Motivace a stimulace	21
1.7.1 Pracovní spokojenost	21
1.7.2 Informační kanály ve firmě	21
1.7.3 Zpětná reakce (vazba)	21
1.7.4 Tři různé reakce	22
1.8 Teorie motivace	22
1.8.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin	22
1.8.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	25
1.9 Manažerské strategie zvyšování motivace	26
1.9.1 Hnutí za obohacení práce	27
1.9.2 Odměňování odrážejí výkon	28
1.9.3 Program poskytování zaměstnaneckých akcií	28
1.9.4 Pružná pracovní doba	28
2 MCDONALD'S	29
2.1 McDonald's Franchising ve zkratce	30
2.1.1 Historie	32
2.1.2 Současnost	34
2.1.3 Zajímavosti	34

2.2 ČR	36
2.3 Přitažlivost McDonald's	37
2.3.1 Efektivita	37
2.3.2 Vypočitatelnost	37
2.3.3 Místní i časová předvídatelnost	37
2.3.4 Kontrola	38
2.4 Crew	38
2.5 Význam čeklistů v systému McDonald's	39
2.6 Motivátory vs. hygienické faktory	40
2.7 Komunikace	42
3 XXX SPOL. S R.O.	43
3.1 Swot analýza	43
3.2 Motivační politika u XXX spol. s r.o.	45
4 ZÁVĚRY A NÁVRHY	46
4.1 Organizační struktura a platy	45
Přínos diplomové práce, závěr	48
Seznam použité literatury	49
Seznam příloh	50

Úvod

„Manipulace je ovlivňování za účelem mého osobního prospěchu. Motivace je ovlivňování za účelem společného prospěchu.“

Fred Smith

Téma své diplomové práce jsem si velice pečlivě vybíral. Chtěl jsem, aby mě práce bavila, aby mi něco dala, abych mohl použít znalosti získané dosavadním studiem. Dále jsem chtěl, aby práce měla nějaký význam, aby k něčemu vedla, aby došlo k propojení teorie s praxí. Rozhodl jsem se proto psát o firmě McDonald's. Vybral jsem si provozovnu McDonald's, Heršpická 781, Brno, kde jsem jako středoškolák začínal. Cílem mé diplomové práce proto není jen analýza a teoretický návrh, ale se svolením pana xxx se mi podařilo aplikovat můj návrh do praxe. Bohužel se jedná o kvartální záležitost, a proto konkrétní čísla budu mít až na konci června, pro analýzu tedy použiji měsíční tržby.

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě základní kapitoly, kterými jsou teoretická a praktická část. V teoretické části může čtenář najít odpověď na otázku co je to řízení lidských zdrojů, jeho vývoj a jednotlivé styly, motiv, motivace, management, jaký význam má kvalitní personální management ve firmě, jak správně motivovat zaměstnance.. Podkapitolu týkající se motivace jsem se snažil podrobněji rozpracovat tak, aby každý, kdo s lidmi pracuje, zde našel návod na to, jak s lidmi jednat, jak je motivovat a na co si dát pozor. Druhá část teoretické části se zabývá vývojem a charakteristikou společnosti McDonald's ve světě a v České republice, rozebírá motivační manuál pro Českou republiku.

Praktická část je věnovaná společnosti xxx spol. s r.o., která je majitelem franchisingové licence McDonald's a provozuje v Brně a okolí pět restaurací rychlého občerstvení. Blíže se podíváme na systém vedení, kontrolních postupů a dosavadní systém odměn. Je fakt, že to je celkem tvrdý oříšek, protože globální společnost jako je McDonald's má perfektně zpracovaný bonus systém, plus je potřeba dostat posvěcení

od majitele – v tomto případě majitelky – provozovny. V McOpCo restauracích (majitel McDonald's Czech) by něco takového možné nebylo, v případě licenčních restaurací po schválení vedení ano. V této části provedu analýzu stávající situace, srovnání s předchozími roky a současně srovnání s druhou restaurací.

V závěru provedu zhodnocení průběhu projektu a jeho výsledku. Cílem mé práce je tedy dá se říci správným pochopením teorie motivace a potřeb a přání zaměstnanců zvýšit zisk firmy.

1 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ VYMEZENÉHO PROBLÉMU

1.1 Význam řízení lidských zdrojů

První definice řízení lidských zdrojů (dále LZ) konstatují, že jeho úkolem je zabezpečit, aby lidé v organizaci - LZ - byly využívány způsobem přinášejícím zaměstnavateli co největší prospěch z jejich schopností a v návaznosti na to zaměstnanci dostali materiální i psychologickou odměnu za svou práci.

(kapitola 1 – 1.4 zpracována dle FAERBER, STÖWE, s.12-39)

- Význam řízení LZ tkví mimo jiné v řešení důsledků organizačních rozhodnutí pro produktivitu a podmínky, za nichž pracují zaměstnanci podniku.
- Význam a hlavní účel řízení LZ je v realizaci potenciálu zaměstnanců a v konstataci skutečnosti, že zaměstnanci nepředstavují jen nutné výdaje a náklady v podnikání, ale jsou nejdůležitějším jměním, zdrojem konkurenční výhody, a tedy investicí produkující významnou přidanou hodnotu.

1.2 Historický vývoj řízení LZ

- Historické a kulturní kořeny řízení LZ mají důležitý vliv na myšlení.
- Počátky vědomého řízení potřeb člověka nejsou "zmapovány". Snad již prvotní obyvatelé jeskyň se museli utkat s problémem, jak co nejlépe využít "pracovní síly". I Bible zachycuje problémy s výběrem a zaučením lidí, které musel řešit Mojžíš (Bible svatá, Exodus, verš 20-21).
- Etapy historického vývoje řízení LZ

1.etapa - začátek 20. století: mechanocentrický přístup

Vychází z taylorismu, považuje člověka za součást technického systému a objekt technického řízení.

Personální práce = personální administrativa.

2. etapa - začátek 30. let minulého století: sociocentrický přístup

Vychází ze závěru vznikajícího učení o "lidských vztazích", kde pracovník je vnímán jako sociální element, který projevuje vlastní sociální potřeby.

Personální práce = personální řízení (má však jen operativní charakter a orientuje se na vnitropodnikové vlivy).

1. etapa - 50. a 60. léta minulého století: antropocentrický přístup

Vychází z poznatku, že člověk je vysoce organizované, tvořivé, pružné a nápadité "individuum", které v pracovním procesu projevuje individuální potřeby a zájmy, zejména potřebu uplatnění své kreativity a participace na organizování a řízení pracovního procesu v organizaci.

Personální práce = řízení lidských zdrojů (i ze strategického hlediska a s orientací i na vnější vlivy formování a fungování podnikové pracovní síly).

- Je nutno mít na zřeteli, že řízení lidských zdrojů jako disciplína vzkvétala v USA v době, kdy americké firmy čelily vážnému konkurenčnímu ohrožení ze strany Japonska a nově se industrializujících zemí; koncem 70. a počátkem 80. let minulého století stáli američtí manažeři před úkolem reorganizovat své podniky.

1.3 Vlivy, působící na řízení LZ

Na řízení lidských zdrojů působí mnoho vlivů, obecně je můžeme rozdělit na:

1.3.1 Vnější vlivy

1. technologické vlivy - technologické změny mění obsah práce, vytvářejí nové dovednosti, způsobují zastarávání některých povolání a nově určují, co se musí zaměstnanci učit a rozsah jejich školení; zavádění technologických změn se může v organizaci projevit jako náhlý náraz a způsobit vážné problémy.

2. ekonomické vlivy

- podmínky na trhu výrobků a služeb (podmínky na trhu výrobků určují horní hranici mezd, protože vyjadřují solventnost zaměstnavatele; podmínky na trhu práce určují minimální mzdovou úroveň)
- inflační tlaky (projevuje se zpravidla změnou cen, které se platí na zboží a služby. Bezprostředním následkem pro rozhodování o LZ je nutnost zahrnout zvýšení životních nákladů do mzdových a důchodových programů).

3. demografické změny - ovlivňují celkový stav pracovní síly, který má dále vliv na úroveň nabídky práce, se kterou se organizace setkává na trhu práce a která předurčuje její další rozhodování v oblasti LZ. Důležité segmenty demografické změny:

- populace, pracovní síly, podíl práceschopného obyvatelstva,
- populační změny - změny věkové struktury,
- populační změny - imigrace
- feminizace pracovní síly
- kvalita pracovní síly

4. legislativní změny - zákony, nařízení a hospodářská politika; přímé účinky a dopady zákona a nařízení vlády na řízení LZ v organizacích v oblastech:

- Obecné a mezinárodní pracovněprávní předpisy
- Individuální pracovněprávní předpisy
- Mzdové a platové předpisy
- Kolektivní pracovní právo
- Právní předpisy o zaměstnanosti
- Právní předpisy sociálního, důchodového, nemocenského a zdravotního pojištění
- Daňové právní předpisy

1.3.2 Vnitřní vlivy

Existuje řada výzkumných organizací, které sestavily z různých výchozích pozic a různě definovaných záměrů poměrně rozsáhlou řadu organizačních znaků, majících vztah a vliv na řízení LZ.

S ohledem na své specifikum se zaměříme na následujících pět faktorů, které mají velký vliv na průběh pracovních procesů v organizaci a na řízení LZ.

- Finanční podmínky
- Podnikatelská strategie
- Technologie
- Podniková kultura a filozofie
- Styl řízení

Finanční podmínky - tvorba zisku, od kterého v závislosti na finančním plánu (jehož neoddělitelnou součástí je široká personální politika) se odvíjí strukturalizace organizace, úroveň odbornosti (vzdělávání, rekvalifikace), odměňování.

Technologie - "ohrožení" pracovní jistoty zaměstnanců zaváděním nových technologií; požadavek nových znalostí a dovedností, vyšší úroveň vzdělání; flexibilita zaměstnanců - obavy může tlumit vhodná participace zaměstnanců na rozhodování, která ovlivní strukturu práce s pozitivním vlivem na pružnost přizpůsobení se probíhajícím změnám.

1.4 Řízení LZ v ČR

- Řízení LZ je (jak již bylo v předešlém textu uvedeno) nejen nový název, ale také nová koncepce "personalistiky", vyjadřující její nové postavení v systému řízení organizace. Je to zároveň oblast řízení, která na sebe v rozvinutých zemích (nevyjímaje ČR) upoutává stále výraznou pozornost.
- Personalistika v ČR během posledních desetiletí ztrácela kontakt s vývojem ve světě a došlo, bohužel, i k tomu, že bylo zapomenuto téměř vše, co v této oblasti existovalo v našich předních podnicích před válkou, kdy česká personalistika patřila ke světové špičce.

- Nové tržní prostředí ČR po roce 1990 vytvořilo i potřebu nových metod a nového přístupu k řízení LZ, neboť právě v LZ, v racionálním hospodaření s nimi, v jejich formování a motivování či v péči o ně, je nutno nalézat klíč k prosperitě jednotlivých organizací i celé společnosti.
- Je bohužel dokladatelnou skutečností, že v podmínkách řady českých podniků je personální práce zpravidla nedoceňována a mnohdy se nachází stále ještě na vývojové úrovni pouhé personální administrativy.
- Úspěšné a prosperující podniky (mnohdy se zahraniční účastí) jsou charakteristické rovněž snahou o uplatňování prvků moderního pojetí řízení LZ.
- Nové zaměření, směr a náplň je poznamenán i v přípravě odborníků v oblasti studia personálního řízení a managementu na vysokých školách a univerzitách.
- Vznik široké řady studijních, poradenských a konzultačních organizací.
- Vznik nezávislých sdružení personalistů, sdružující právnické i fyzické osoby
 - Klub personalistů ČR (1991)
 - Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů (1993)
- Existence řady regionálních (většinou neoficiálních) uskupení vytvořených za účelem vzájemné výměny poznatků a zkušeností, s cílem nacházet optimální řešení společných věcných i metodických problémů řízení a rozvoje LZ.
- Vznik řady tiskových periodik z oblasti řízení LZ (např. PERSONÁL, HR forum, ZPRAVODAJ aj.)

1.5 Styl řízení obecně

(kapitola 1.5 – 1.5.2 zpracovány podle ARMSTRONG, s.92-99)

Stylem řízení rozumíme způsob práce či činnosti manažera určitými postupy, které vedou dosažení předem definovaných cílů. Styl řízení je velice důležitým aspektem práce každého manažera, jelikož manažer se ve své práci setkává s řadou různorodých situací, které si žádají správný postup při řešení této situace. Aby určitý problém postupoval do správného konečného řešení, je nutné zapojení podřízených pracovníků. Právě vztah mezi manažerem a jeho podřízenými pracovníky určí jak úspěšně bude problém vyřešen. Manažer tak dostává možnost volit takový přístup, že rozhoduje zcela

nezávisle na názorech svých podřízených nebo naopak volí přístup více spjatý s podřízenými a konečné řešení s nimi konzultuje. Problémy se kterými se manažeři potýkají jsou mnohdy různého rozsahu a problematičnosti a tudíž vedoucí nemůže použít jeden vzorec rozhodování. Většina manažerských rozhodnutí je ale takového charakteru, kdy manažer má možnost volby způsobu rozhodnutí. Za určitých zvláštních situací se manažer nemůže vybrat způsob rozhodování. Jedna se například o řešení problému v časové tísní, kdy manažer je nucen udělat okamžitá rozhodnutí, která povedou k řešení problému.

1.5.1 Typologie stylů a jejich vlastnosti

Zhruba v polovině šedesátých let přišel Rensis Likert, profesor University of Michigan, s členěním manažerských stylů, které rozdělil do čtyř skupin.

- Autoritativní styl - jedná se o přímé určování úkolů, kdy všechna rozhodnutí uskutečňuje manažer. Do procesu rozhodování manažerovi podřízení pracovníci nemají možnost se zapojit. Manažer se ani nesnaží vytvořit pro své podřízené prostředí, ve kterém by se navazovala důvěra. Pro tento styl je též typický strohý, formální způsob jednání s podřízenými.
- Benevolentní styl - často též benevolentní autoritativní styl. Situace kdy je vedoucí autoritativní, ale snaží se udělat pro své podřízené partnerské prostředí. Při motivaci svých podřízených používá metodu cukru a biče. Svým pracovníkům důvěřuje a mnohdy se na ně při rozhodování obrací.
- Konzultativní styl – Při tomto způsobu rozhodování je podporována obousměrná komunikace, ale základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni. Při motivaci pracovníků je použito hlavně pozitivních nástrojů, odměn. Tresty a postihy jsou použity v menší míře. V mnoha případech manažer zohledňuje názory a myšlenky svých podřízených.
- Participativní styl – manažer podporuje aktivní zapojení svých podřízených spolupracovníků do procesu rozhodování. Podřízení mají plnou důvěru svého

nadřízeného. Manažer jim vytyčuje cíle a vytváří též příznivé klima pro jejich úspěšnou realizaci. Pracovníci mají celkovou volnost při realizaci řešení problému.

1.5.2 Individuální styl řízení

Je dán vnitřní a vnější stránkou vedoucího pracovníka a je dán i jeho osobností (jeho schopnostmi, temperamentem, postoji, motivací,...), podmínkami v nichž působí a zejména kolektivem a individualitami těch, jejichž řízení je jim svěřeno.

Jednotlivé typy:

- Autokratický – na první místo svého zájmu staví výrobní a pracovní úkoly, má snahu lidi oddělovat a nevytvářet kolektiv, rozhoduje sám, většinou ve prospěch mladých, schopných výkonu, hájí své návrhy, řešení, je nepřesvědčitelný
- Byrokratický – „směrnice nade vše“, orientuje se na získání moci, zakládá si na hodnostech, titulech, postavení, řídí a kontroluje přísně, hlavně z hlediska směrnic, v konfliktech zasahuje mocí – formálnost, neoperativnost
- Lhostejný – bez většího zájmu o výrobu, úkoly, výkony, lidi, nerad rozhoduje, rozhodnutí odkládá
- Harmonický – vyžaduje slušnou práci za slušný plat, při řízení využívá svých podřízených, naléhá jen tolik, aby by tlak byl přijatelný, ustupuje do té míry, aby zabránil uvolnění pracovní morálky, řídí pevně, ale slušně motivuje odměnami a pochvalami, konflikty se snaží řešit spravedlivě, klade důraz na neformální vztahy a komunikaci
- Sousedský – vychází z předpokladu, že budeme-li pečovat o dobré vztahy a spokojenost lidí, odrazí to pozitivně na výsledcích podniku – převážně mylný plánuje pouze v hrubých rysech, má odpor ke kontrole, rozhoduje kompromisně, aby byli všichni spokojeni

- Týmový – cílem je dobrá produkce při dobré morálce, plánuje za spoluúčasti lidí, určuje směr, nikoliv konkrétní cestu umí naslouchat a pozorovat, při rozhodování využívá názorů specialistů, klade důraz na rozumové rozhodování, má schopnost přijímat nová a neobvyklá rozhodnutí
- Poradní – jde o rozvoj osobnosti lidí, jejich vzdělávání, utváření a rozvíjení jejich potřeb a zájmů, neuznává vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly jsou rozdělovány na základě odbornosti při rozhodování využívá vědecké metody práce, projevuje se sklon k jednostrannému řešení

1.6 Motivace

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. (kapitola 1.6 – 1.8.2 zpracována dle ŠIGUT, s.32-56)

Motivace znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů.

Motivaci lze jednoduše vyjádřit i jako řetězec návazných reakcí kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. Vědomí tohoto cíle vyvolává napětí, které vyúsťuje do aktivit (úsilí), jež směřují k dosahování cílů. Výsledkem dosažení cílů je uspokojení.

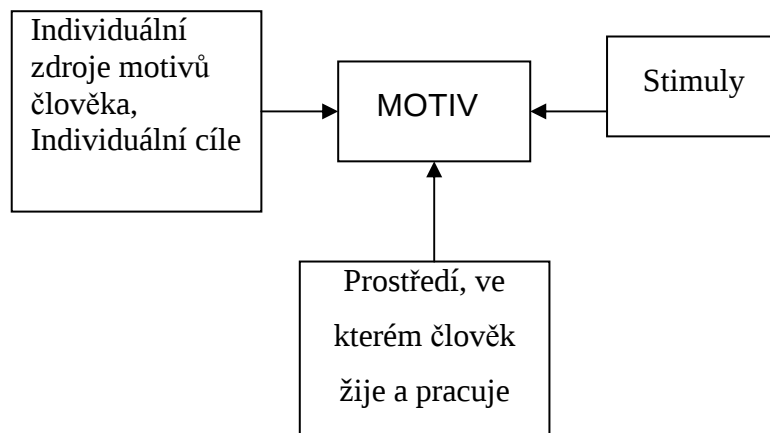
Nutno si však uvědomit, že tento řetězec je značné zjednodušení, neboť skutečné vztahy bývají složitější.

1.6.1 Motiv

Prvotním impulsem motivace určitého chování je **motiv**, který můžeme definovat jako každou vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka.

Pojem motiv vychází z latinského slova „movere“, což znamená *hýbati, pohybovati*.

Na jednání člověka většinou nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů. Přitom vlastní motiv je ovlivňován i vnějším prostředím, jak je zřetelné z obr. č. 1



Obr. č. 1 - Motivující činitelé - ŠIGUT, 48

1.6.2 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou podněty nebo skutečnosti, které vyvolávají lidskou motivaci. Mezi základní patří:

= **potřeby** (pocitovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince; je vždy spojena s činností zaměřenou na překonání pocitovaného nedostatku, což znamená, že potřeby nutí člověka k jednání a v podstatě mají v souladu s názorem Maslowa následující posloupnost)

- hierarchie potřeb - Maslowova pyramida



Obr. č. 2 – Maslowova pyramida potřeb – ŠIGUT, s. 38

+ **zájmy** (představují trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti)

- ❑ během života se obvykle mění
- ❑ charakter: šíře, hloubka, stálost
- ❑ skupina: sběratelské, sportovní, lingvistické, umělecké, obchodně-ekonomické, rukodělné, sociální,...

+ **hodnoty** (hodnotou rozumíme něco důležitého, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho chování)

+ **ideály** (model / vzor, podle kterého člověk jedná, ke kterému směřuje)

+ **návyky** (soubor opakovaných, ustálených a zautomatizovaných způsobů jednání v určité situaci)

1.6.3 Historie

Taylorismus

- počátek století; Američan Taylor - studuje pohyby sportovců - co nejúspornější pohyby
- → zakladatel vědecké organizace práce (předchůdce normovačů)
- u pracovníků se nesetkal s úspěchem

Public Relations (30. léta)

Elton Mayo

- roku 1927 sledoval skupinu žen - za horších pracovních podmínek vyšší výkonnost
→ na výkonnost má kromě pracovních podmínek vliv i situace na pracovišti, mezilidské vztahy

Brown

- změna osvětlení (vedení zavedlo změny bez předchozí konzultace) → poradci konzultující a usměrňující

Humanizace práce

- pracovníci se chtějí aktivně podílet na vedení
- vznik andragogiky
- pracovníci se stávají závislí na podniku (akcionáři)

Vroom

- motivační teorie očekávání (cíl má určitou hodnotu / valenci)

Herzberg

- frustrátory x motivátory = faktory ovlivňující výkonnost
- jednotlivé faktory se překrývají
- založeno na dotazování, není vědecky podloženo

Adams

- teorie rovnováhy vydání a zisků (srovnáváme se s ostatními z hlediska výkonnosti a odměn)

McGregor

- teorie X
- lidé jsou k práci podněcováni urč. odměnou / trestem
- lidé nechtějí přebírat zodpovědnost za urč. práci
- teorie Y

- lidé jsou ochotni pracovat, nestimuluje je jen odměna
- kontrola a tresty nezvyšují motivaci (ubírá to prostor k tvořivosti)
- lidé jsou ochotni přebírat zodpovědnost (mohou být tvořiví)

1.7 Motivace a stimulace

- ☐ motivace = vnitřní síla
- ☐ stimulace = vnější pohnutka
- příklady: mzda, pocit dobře vykonané práce, kolektiv, možnost seberozvíjení, blížící se konec pracovní doby, trest, povýšení, zabezpečení rodiny, stálost zaměstnání, přístup vedoucího, uplatnění vlastních nápadů, podnikové výhody, klima ve firmě, hodnocení podřízeného, prestiž firmy, pracovní podmínky

1.7.1 Pracovní spokojenost

- postoj člověka k zaměstnání, firmě
- pracovní morálka = normy a hodnoty pracovníků, které jsou základem pro fungování skupiny (nedodržení vs. sankce), důležité jsou zvyky a předpisy
- vedoucí musí podávat pravdivé a včasné informace (komunikace), dobře motivovat a řídit skupinu
- nedostatek informací ☐ pokles výkonu, obava o místo ☐ zaměstnanec by je měl vyžadovat

1.7.2 Informační kanály ve firmě

- jednostranné - letáky, oběžníky, rozhlas, telefon, PC (sít'), video

1.7.3 Zpětná reakce (vazba)

- poučit se pro příště
- ☐ pozitivní - pochvala - ústní, písemná; přijmout, nezamluvit

- ☐ negativní - kritika - vztek, lítost, stud, agrese, nenávisť, pocit méněcennosti

1.7.4 Tři různé reakce

- ☐ útok (slovní pomsta)
- ☐ únik (deprese)
- ☐ fyzická kompenzace (alkohol, běh, praštit do stolu)

- autoritativní styl vedení vzbuzuje u pracovníků nespokojenost, někdy bývá ukryt u demokratického ("Máte pravdu, ale já si to udělám po svém.")
- vedoucí pracovník musí vysvětlit své postoje a řízení
- delegování činností - rutinní práce, náročné práce (mechanicky), činnosti s nižší zodpovědností, činnost s delším čas. úsekem; vedoucí si udělá sám (šetří čas a nervy na vysvětlování)

1.8 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace. Důvodem jejich vzniku a spíše rozsáhlejšího počtu různých teorií je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Motivační teorie slouží manažerům jako zásobník poznatků, z kterého mohou čerpat znalosti, doporučení i inspiraci pro vlastní praxi.

Lze je rozdělit od dvou základních skupin:

- 1) Teorie potřeb, které se soustřeďují na poznání motivačních příčin. (hledají odpověď na otázku „proč“)
- 2) Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. (hledají odpověď na otázku „jak“)

1.8.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jedna z nejznámějších motivačních teorií je vytvořena americkým psychologem A. Maslowem (1908 – 1970). Podle Maslowa tvoří potřeby hierarchický systém a lze je členit do pěti úrovní, které mají pyramidální uspořádání:

Potřeby fyziologické – potřeba stravy, spánku, aktivity, zachování rodu, odpovídající pracovní podmínky, spravedlivá odměna.

Potřeby bezpečí a jistoty – bezpečné prac. podmínky, jistota zaměstnání.

Potřeby sociální (sounáležitosti) – potřeba sociálních kontaktů, přátelství, sympatie.

Potřeby uznání – ocenění úspěchu, pověřování významnými aktivitami, odpovědností.

Potřeby seberealizace – prostor pro tvořivost a rozvoj osobnosti, využití osobního potenciálu, práce se stává posláním.

Teorie ERG (teorie tří potřeb – autor C. P. Alderfer)

Tato teorie navazuje na Maslowovu teorii. Lidské potřeby se dle této teorie dělí do tří hierarchických skupin, a to na potřeby:

E – existence, ve vztahu k přežití a reprodukci (EXISTENCE)

R – sociálních vztahů k pracovnímu okolí (RELATEDNESS)

G – dalšího osobního rozvoje, růstu osobního potenciálu (GROWTH).

Přístup této teorie přikládá menší význam přísně hierarchickému uspořádání chování podmíněnému potřebami. Potřeby různých úrovní mohou působit současně a neexistuje automatický přístup z jedné úrovně na druhou. Jestliže potřeby vyšších úrovní není možno uspokojit, potřeby nižších úrovní je mohou vhodně nahrazovat. Jde o užitečné zdokonalení Maslowova přístupu.

Teorie dvou faktorů

Jedná se o zásadní modifikaci Maslowovy teorie potřeb, kterou provedl Frederick Herzberg. Formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak pracovní nespokojenost. První skupina je označena jako motivátory (satisfactory). Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Druhá skupina bývá označována jako frustrátory nebo dissatisfactory. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti.

Mezi dissatisfactory patří: - podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy k nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota

práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.

K satisfaktorům patří: - dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost. Herzbergova práce měla silný vliv na způsoby odměňování a soubory mzdových i jiných požitků, nabízených organizacemi. Ve vzrůstající míře se projevuje trend směřující k poskytování volitelných odměn, které si lidé mohou vybrat z řady možností. V podstatě si mohou vybrat ty prvky, které uznají za dostatečně motivující ke své práci (systém zaměstnaneckých výhod, tzv. capiteria systém).

Podobně je tomu u současného důrazu na osobní rozvoj, řízení vlastní kariéry a určení, který jako by se vyvinul z Herzbergových závěrů. Motivace rozhodně vychází od jednotlivců, nelze ji jednoduše vytvořit organizací na základě nějakého receptu.

Herzberg podtrhl význam obsahu práce pro motivaci a jeho poznatky se staly základem pro tvoření systémů obohacování práce.

Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Autorem této teorie je David McClelland. Je založena na rozboru účinků tří skupin potřeb – potřeba sounáležitosti, moci a úspěchu.

Potřeba sounáležitosti – odráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Je charakteristickou pro sociálně orientované řídící pracovníky.

Potřeba moci – souvisí se snahou prosadit se o zajímavou a vlivnou pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.

Potřeba úspěchu – se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Tato potřeba je vede k tomu, že se sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.

1.8.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Teorie očekávání (expektační teorie – autor V. H. Vroom)

Tato teorie se opírá o rozhodující roli dvou základních faktorů:

Hodnoty (valence), která vyjadřuje individuální preference pro nějaký výsledek. Jinak řečeno je to ocenění efektu, který člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován (E).

Očekávání, což je pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku (O).

Teorii očekávání lze vyjádřit vztahem: $M = E \times O$

kde M je motivační síla určená k určitému jednání, síla osobní motivace.

Na této teorii je nepřítažlivější skutečnost, že rozlišujeme význam různých individuálních potřeb a motivací. Tím se vyhýbá značným zjednodušením a zobecněním a zdá se být realističtější. Jejím nedostatkem je obtížnost aplikace v praxi. Je však nutno poznamenat, že pravděpodobnost dosažení cíle ovlivňuje hodnotu, kterou člověk dosažení cíle přisuzuje. Vysoká pravděpodobnost až jistota dosažení cíle sice výrazně zvyšuje motivační sílu, ovšem zároveň snižuje jeho hodnotu (snadno dosažitelný cíl se stává neatraktivním), což naopak (viz výše uvedený vztah) motivační sílu snižuje. Snadná a rutinní práce s jistým výsledkem může vést ke snižování motivace.

Rozšířený model teorie očekávání (autor L. W. Porter a E. E. Lawler)

Tato teorie představuje tvůrčí syntézu včetně snahy o systémové pojetí teorie motivace.

Dle tohoto modelu intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, množství energie lidské víry a míry pravděpodobnosti získání odměny.

Odměna, kterou pracovník považuje za spravedlivou, přináší uspokojení.

Význam modelu je v tom, že ukazuje složitost motivace pracovníků a názorně ilustruje, že motivace není za každých okolností účinnou záležitostí. To znamená, že manažeři by měli pečlivě vyhodnotit používaný systém odměňování.

Teorie spravedlivé odměny (autor J. S. Adams)

Klíčovou myšlenkou teorie spravedlnosti či také teorie rovnováhy vydání a zisku je sklon lidí k sociálnímu srovnání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti aj.) a co za to získává (plat, uznání apod.).

V případě, že dojde k nerovnosti u srovnávání dvou pracovníků ve prospěch daného jedince, může to u něj vyvolat motivaci k lepšímu výkonu.

Teorie zesílení vjemů (autor Frederic Skinner)

Vychází z teze, že lidské chování jsou naučené, tzv. situačně podmíněné zvyky. Chování jedince se stává konformní se standardy dané organizace když ty reakce, které jsou z hlediska organizace nežádoucí, jsou systematicky zpevňovány, ostatní jsou ponechávány nepevně, nebo jsou trestány.

Pozitivní motivace, která má být vedoucím uplatňována přednostně, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn. Naproti tomu negativní motivace vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího. Poslední z uváděných možností, která by však měla být uplatňována pouze v případech zcela nezbytných, je bezprostřední trestání s cílem zabránit škodlivému jednání pracovníka.

1.9 Manažerské strategie zvyšování motivace

(kapitola 1.9 – 1.9.4 zpracována dle DALE, s.38-46)

- Existuje množství programů, které motivují pracovníky ke zlepšení výkonů. Jsou to metody odvozené z praktických poznatků. Z řady strategií zde uvádím nejčastěji používané, které aplikují motivační teorie.

1.9.1 Hnutí za obohacení práce

Vychází z vymezených tří základních podmínek, které jsou nezbytné pro růst uspokojení z práce a motivování zaměstnanců:

- práce má být pro toho, kdo je vykonává, smysluplná,
- vykonavatel práce má mít odpovědnost za její výsledky,
- vykonavatel práce má mít zajištěnou zpětnou vazbu o výsledcích práce.

Podle této koncepce je zřejmé, že je to obsah práce, který má největší vliv na motivaci zaměstnance, nikoliv jeho osobní charakteristiky.

Bylo stanoveno 5 zákl. „charakteristik práce“, které musí být zakomponovány do obsahu práce, aby se zvýšila její smysluplnost, odpovědnost pracovníka a zpětná vazba na její výsledky:

1. Kvalifikační různorodost
2. Identita úkolu, neboli rozsah, v němž práce vyžaduje kompletaci jejich urč. částí.
3. Významnost úkolu
4. Autonomie, neboli svoboda, nezávislost a „image“, kterou práce poskytuje
5. Zpětná vazba

Do této skupiny patří tyto přístupy:

Rotace funkcí

- představuje změnu pracovního místa – role. To představuje různorodost pro zaměstnance a nabízí pružnost celkové pracovní síly, ale na druhé straně se zvyšují náklady na dodatečný výcvik.

Zvětšení rozsahu práce

- představuje rozšíření práce začleněním jednoho nebo víc navazujících úkolů na podobné úrovni k původnímu úkolu

Obohacení práce

- se týká práce samotné a máme tyto metody:
 - budování motivátorů
 - vytváření příležitostí pro větší odpovědnost
 - uznání dosažených výsledků

- omezení spoluúčasti zaměstnanců
- pomoc zaměstnancům růst a rozvíjet se v práci

1.9.2 Odměňování odrážejí výkon

Při použití této metod se používá jak peněžních, tak i nepeněžních forem odměn v závislosti na postavení pracovníka v hierarchii podniku. Výhodou nepeněžitých hmotných odměn jsou především daňové úlevy.

1.9.3 Program poskytování zaměstnaneckých akcií

Tato metoda motivace pracovníků spočívá v poskytnutí zaměstnaneckých akcií, což zvyšuje motivaci, angažovanost a loajalitu pracovníků. Rostoucí vlastnictví zaměstnanců formou akcií poskytuje daňové úlevy a ochranu proti převzetí podniku s nepříznivými důsledky, tzv. nucené převzetí.

1.9.4 Pružná pracovní doba

Tento termín označuje takové pracovní podmínky, které poskytují zaměstnanci určitou možnost volby, kdy chce být přítomen v práci.

Zmiňovaný přístup respektuje skutečnost, že jedinci mají různé potřeby a preference týkající se pracovní doby. Proto pružná pracovní doba má vysokou přitažlivost jak pro manažery, pro které je to určitý nástroj motivace, tak i pro řadové pracovníky.

2 MCDONALD'S

McDonald's patří k fenoménům současnosti. Zakladatel Ray Kroc dal vzniknout impériu, které má své pobočky na všech trvale obydlených kontinentech a velikostí tržeb se řadí k největším světovým gigantům. Ve světě moderních technologií, postmodernismu a postmaterialismu prosperuje společnost spoléhající při své činnosti na nekvalifikované pracovníky produkující dle principů formulovaných na počátku minulého století velké množství unifikovaných výrobků. Kromě úspěšně fungujícího podniku se McDonald's stal také symbolem globalizace a amerikanizace. McDonald's je také předmětem ambivalentních citových postojů. V roce 1992 měla firma téměř dvanáct a půl tisíce poboček, v roce 2007 má 30 tisíc restaurací v 122 zemích světa s ročním obratem 32 miliard amerických dolarů. Denně navštíví McDonald's 47 milionů zákazníků. (www.mcdonalds.cz – tiskové zprávy)

Dovolil bych si souhlasit s Václavem Bělohradským, který tvrdí, jak píše paní Pravdová, že pokud budeme uvažovat o McDonald's jako o symbolu globalizace, je třeba poukázat na fakt, že tento fenomén nemusí být vnímán jen negativně. Bělohradský pokračuje: „McDonald's nám poskytuje azyl před tradicemi, které krutě rozdělují lidstvo na „my“ a „oni“, na „nás“ a „barbary“. Proto má takový úspěch právě u mladých lidí, které se bouří proti přirozené tendenci všech rodičů povýšit vlastní zvyky na obecnou formu, a u cizinců, kteří tu hledají útulek před světem jiné tradice.“.

Každý člověk, který do restaurace McDonald's vstoupí má jistotu hned několika věcí.

Za první, v restauraci bude nepochybně sedět vyrovnaný počet mužů a žen, všech společenských „kategorií“.

Za druhé, spatříte převážně „mladé“ lidi či lidi „mladé“ v doprovodu „starších“.

Za třetí, kde už se dostávám k jádru věci, uvidíte lidi mluvící česky, anglicky, německy, francouzsky a bůh ví jak ještě, kteří si pochutnávají na hamburgeru, který si tak rádi dávají ve svých rodných zemích. Ano, na tom samém hamburgeru, který si můžete dát v

Praze, Tokiu, Moskvě či v Los Angeles. Stejně suroviny, stejná příprava, stejné servírování.

Za čtvrté, židle budou jistě nepohodlné. Není to protiklad k sousloví úspěšná restaurace? Kdepak. Platí zde princip: „Najez se a jdi“, nebo ještě lépe „Jdi a pak se najez“! Nač si dlouze pochutnávat na propečeném kuřecím hamburgeru, když ho můžete rychle sníst a uvolnit místo dalšímu zákazníkovi.

Za páté, obsluhovat vás budou jistě dobře vypadající a usmívající se mladí lidé, oděni do jednotného úboru (převážně studenti), kteří za svou práci budou odměňováni více méně „směšnou“ sumou peněz. (PRAVDOVÁ, s.13 - 14)

2.1 McDonald's Franchising ve zkratce

První franchisová restaurace McDonald's v ČR byla otevřena v roce 1996. Od té doby úspěchy franchisantů potvrdily oprávněnost tohoto způsobu podnikání na českém trhu. V současnosti byste potkali v ČR 21 franchisantů McDonald's, kteří provozují více jak 56 % z celkového počtu restaurací.

Franchising je moderní způsob prodeje a koupě zboží a služeb. Jedná se o smluvně podložený dlouhodobý vztah mezi právně nezávislými partnery: mezi tím, kdo franchise uděluje (McDonald's), a tím, kdo se stává jejím držitelem (franchisant). McDonald's na základě svých bohatých zkušeností a studií vybere lokalitu, ve které na vlastní náklady zbuduje restauraci podle těch nejnáročnějších standardů.

Franchisant si kupuje vybavení restaurace (viz formy franchisingu) a zároveň samotnou franchise, která ho opravňuje pod dobu 20 let používat obchodní známku a další práva společnosti McDonald's. Stává se zároveň součástí systému McDonald's, který mu umožňuje využít veškerých výhod z toho plynoucích, např. centrálního nákupu, marketingových kampaní McDonald's a veškerého dalšího know how spojené se značkou McDonald's. Na druhé straně je povinen dodržovat standardy společnosti v

oblasti kvality, servisu a čistoty a odvádět poplatky z pronájmu prostor a za poskytnutí franchise, které odpovídají určitému procentu z obrátu restaurace.

Provozování restaurace McDonald's nabízí franchisantovi možnost podnikatelské seberealizace. Franchisa se navíc stává hodnotou, která se dědí z generace na generaci.

Franchisantem společnosti může být pouze fyzická osoba, není možné, aby se držitelem franchise stala právnická osoba. Od franchisanta se zároveň očekává osobní zapojení do řízení restaurace nebo restaurací.

Výhody pro franchisanta:

1. může využívat už odzkoušené metody, proto riziko neúspěchu je značně zredukované
2. může využívat pomoc franchisera zejména v účetnictví, marketingu, výrobních a obchodních postupech atd.
3. může využívat reklamní kampaň pro franchisera na zvýšení svého prodeje

Nevýhody pro franchisanta:

1. svoji obchodní činnost vykonává pod dohledem franchisera
2. povinnost splácet licenční poplatky po dobu platnosti franchisingové smlouvy
3. nemůže rozšiřovat nabídku svých výrobků nad smluvenou úroveň

Výhody pro franchisera:

1. Příležitost na rychlejší rozmach
2. proniknutí na nové trhy prostřednictvím nabyvatele licence

Nevýhody pro franchisera:

1. riziko neúspěchu nabyvatele licence
2. vysoké náklady při zavádění franchisingu
3. riziko prozrazení tajemství poskytovatele

(www.mcdonalds.cz – principy franchisingu)

2.1.1 Historie

Zajímavostí McDonald's je, že u zrodu tak "typicky amerického" konceptu stál Čech. Raymond Albert Kroc se narodil roku 1902 v rodině českého emigranta Aloise Kroce. Jeho otec pocházel ze Stupna, vesnice vzdálené asi 16 km od Plzně. Ray Kroc v mládí vystřídal řadu profesí. Pracoval jako řidič sanitky, živil se také jako pianista v jedné rozhlasové stanici. Sedmnáct let cestoval po celém území Spojených států jako prodejce přístrojů na výrobu mléčných koktejlů. V roce 1953 se doslechl o zajímavé restauraci v San Bernardinu v Kalifornii, kterou vlastnili bratři Dick a Mac McDonalddovi. Ray Kroc ji poprvé viděl v roce 1954 a byl fascinován efektivností jejího provozu. Zalíbil se mu systém, kdy restaurace rychle a přitom kvalitně dokázala občerstvit velké množství zákazníků. Na rozdíl od tehdy populárních provozoven typu drive-in zde byli zákazníci obsluhováni uvnitř provozovny.

Raye Kroce zaujala restaurace natolik, že začal uvažovat o vybudování sítě poboček po celém území Spojených států. O rok později v roce 1955, otevřel svoji první restauraci McDonald's v Des Plaines (Illinois, USA). V roce 1962 přesvědčil majitele a firmu odkoupil za 2,7 milionu dolarů. Stále však zůstával věrný principům, které zavedli bratři McDonalddovi. Pod vedením Raymonda Kroce zaznamenala společnost McDonald's nebývalý rozvoj, a to nejen ve Spojených státech. Už v roce 1962 se mohla pochlubit ohromující statistikou: jednou miliardou prodaných hamburgerů a 500 fungujícími restauracemi.

V témž roce se také poprvé veřejnosti představil Ronald McDonald. Za prvních šest let, kdy se objevoval v celonárodní televizní reklamní kampani, znalo postavičku klauna 96% amerických dětí. Je to smyšlená postava, hlavní maskot řetězce McDonald's. Je to druhá nejznámější postava na světě hned po Santa Clausovi. V televizních reklamách představuje svůj svět zvaný McDonalddland, a zažívá příhody se starostou McCheesem, Hamburglar, hranolkovými dětmi atd. McDonald's korporace o něm tvrdí, že mluví 31 jazyky včetně holandštiny, mandarinštiny a sánskrtu. V posledních letech už je McDonalddland postupně vytlačován a klaun se ve svých příbězích přesunuje do reálného světa. Není to ovšem jen postava, zaštiťuje také charitativní organizaci

s mnoha zaměstnanci, navštěvuje děti v nemocnicích. V USA jsou dokonce Ronald McDonald Domy poblíž nemocnic, kde mohou rodiče přespat při návštěvách svých potomků. (www.mcdonalds.cz – historie společnosti)



Obr. č. 3 – Ronald McDonald v roce 1962 a dnes

George Ritzer ve své knize Mcdonaldizace společnosti tvrdí, že McDonald's se stal jedním z nejvlivnějších výtvorů Ameriky dvacátého století. Za hlavní „pohon“ považoval racionalizaci, tj. zrychlení, zefektivnění výroby a obsluhy. To odlišovalo McDonald's od jiných restaurací své doby. Ne že by restaurace podobného typu neexistovaly, ale nevládly tam v žádném případě takto striktní a vysoce respektovaná pravidla. (RITZER, s.11-17)

Systém rychlého občerstvení McDonald's se rozšířil do celého světa. Po Spojených státech pronikl v 60. a 70. letech do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa či Velké Británie. V 90. letech se "zlaté oblouky" objevily i ve střední a východní Evropě. V lednu 1990 byla jako první otevřena restaurace McDonald's na Puškinově náměstí v Moskvě. Dodnes patří mezi nejnavštěvovanější provozovny na světě.

V současné době je jen málo zemí, kde nenaleznete McDonald's. Vstup společnosti na trh je často vnímán jako potvrzení demokratického vývoje a ekonomické stability dané země. Každých sedm hodin je otevřena nová restaurace. McDonald's se stal druhou nejznámější značkou na světě. Je symbolem a synonymem rychlého občerstvení. Ačkoliv nebyl zakladatelem tohoto konceptu, dovedl ho téměř k dokonalosti a využil jeho potenciál tím nejlepším možným způsobem. (www.mcdonalds.cz – historie spol.)

2.1.2 Současnost

Veškeré aktivity firmy McDonald's jsou řízeny z centra v Oak Brook, ale všechny mají svá lokální vedení. To znamená, že restaurace jsou provozovány místními podnikateli. Část restaurací neprovozuje firma přímo, ale poskytuje vlastníkům jednotlivých restaurací tzv. franchising, což je právo provozovat svou živnost pod jménem McDonald's. Ve velké většině nevlastní ani objekt restaurace, pouze její vybavení, stroje a zařízení. Mateřská firma zabezpečuje a kontroluje úroveň jednotlivých restaurací a organizuje jejich společnou marketingovou politiku a zásobování. V Česku je 58 % restaurací provozováno franchisanty. (PRAVDOVÁ, s.22-24).

Přizpůsobování se národním kulturám je pro McDonald's ožehavou záležitostí. Např. po vstupu do Izraele v roce 1996 se rozpoutala tzv. šábesová válka, protože restaurace McDonald's mají otevřeno 7 dní v týdnu (včetně svátků) a navíc nebyly košer, protože společně prodávaly maso a mléčné výrobky. Dalším významným ukazatelem je přizpůsobování se místním „požadavkům“ konzumentů. Vznikají tak místní speciality, v ČR to byl např. známý McBůček. (PRAVDOVÁ, s.15)

2.1.3 Zajímavosti

Ve Švýcarsku McDonald's zřídil svou restauraci ve vlaku. Provozovna byla postavena rovněž na trajektu mezi Stockholmem a Helsinkami. Ve Švédsku – 130 kilometrů od polárního kruhu – byl v únoru 2002 otevřen první McDrive pro sněžná vozidla.

Průměrný Američan bydlí v dosahu čtyř (!) minut od restaurace McDonald's. (PRAVDOVÁ, s.15)

Na podnikání McDonald's mají značný vliv politické zájmy Spojených států. Když například Arabové bojkotovali v roce 2002 americké výrobky, egyptské restaurace nabízely "zaručeně arabský" hamburger McFael. V televizních a rozhlasových spotech na tento hamburger hrála píseň "Nenávidím Izrael" a smažené hranolky se prodávaly v krabičce s obrázkem chlapečka házejícího kamení na izraelské tanky.

V Norsku McDonald's pobouřil místní církevní a humanitární organizace prodejem hamburgeru McAfrica. Nazvat hamburger po kontinentu, ve kterém milionům lidí hrozí smrt hladomorem bylo podle názoru těchto organizací neetické.

V Pekingu byl v roce 1992 otevřen největší McDonald's na světě s kapacitou 700 míst, 29 pokladnami a 1 000 zaměstnanci. Za první den provozu byl dosažen světový rekord v obslužení 40 000 zákazníků. Restaurace jsou umístěny na nádražích, letištích, produkty se dokonce podávají i během letu letadlem a i přes kritiku lékařů a všech lidí zabývajících se správnou výživou, se pobočky McDonald's objevují dokonce i v nemocnicích. (RITZER, s.19-24)

- Nejsevernější restaurace McDonald's se nachází na polárním kruhu v Rovaniemi, Finland.
- Nejjižnější restaurace McDonald's se nachází v Invercargill, New Zealand.
- Největší trh McDonald's vyjma USA je Japonsko, s více než 3,700 McDonald's restauracemi.
- Bělorusko bylo 100 státem McDonald's. Restaurace byla otevřena v Minsku v prosinci 1996.

- Nejstarší budova McDonald's se nachází v Shrewsbury, England. Jedna z obvodních zdí pochází z třináctého století.
 - Nejbližší restaurace na obou kontinentech jsou v Istanbulu. Přes Bospor je dělí pár set metrů, přesto jde o Evropu a Asii.
 - První "McSki" bylo otevřeno v Lindvallen ve Švédsku v roce 1996. Zákazníci si mohou vychutnat BigMac, horkou čokoládu nebo jablečnou taštičku přímo na sjezdovce aniž by museli zouvat lyžáky.
 - McDonald's otevřel první restauraci s jídly bez obsahu hydrofluorocarbonu (HFC - free) restauraci ve Vejle v Dánsku.
- (PRAVDOVÁ, s.16-17) více viz příloha zajímavosti.

2.2 ČR

V České republice byla první restaurace otevřena 20. března 1992, na Slovensku 13. října 1993. V současnosti je na území České republiky 72 restaurací, jejichž tržby za rok 2006 dosáhly rekordní výše 2 576 112 000 korun a obsloužily 44 505 120 zákazníků (Výroční zpráva společnosti McDonald's ČR, spol. s.r.o.). V prosinci 2006 držela společnost McDonald's celosvětově třicátý druhý měsíc rostoucího obrátu. To je nejlepší výsledek za posledních dvacet pět let existence. Rekordní výnosy přesáhly dvacet miliard dolarů (Výroční zpráva společnosti McDonald's). Model ražený Rayem Krocem se stal standardem v oblasti rychlého občerstvení všeho druhu. McDonald's má v české republice dva druhy restaurací. První jsou McOpCo restaurace, tzn. majitelem je McDonald's Czech, druhé jsou licenční restaurace, kdy je mají majitelé na franchising po dobu 20 let, s tím, že McDonald's Czech odvádí domluvenou rentu. Podobné modely přijaly například řetězce Pizza Hut, Taco Bell, nebo KFC.

(www.mcdonalds.cz – historie v ČR)

2.3 Přitažlivost McDonald's

Podle Ritzera (kapitola 2.3 RITZER, s.82-89) existují čtyři základní koncepty, které činí McDonald's přitažlivým. Jedná se o koncepty efektivity, vypočitatelnosti, předvídatelnosti a kontroly.

2.3.1 Efektivita

tedy postup od jednoho bodu k druhému, vzniká spojením bodů do řetězce, kde je přiveden zákazník ze stavu hladovosti do stavu nasycenosti. Veškeré nabídnuté služby mohou být snadno kvantifikovány. Ritzer vidí kvantitu jako měřítko kvality. Přísné kvantifikaci podléhá příprava jídla. Zatímco v běžných restauracích musí kuchař rozhodnout, kdy je potravina hotová, v McDonald's lze díky standardizaci polotovarů kvantifikovat a tím standardizovat přípravu pokrmů.

2.3.2 Vypočitatelnost

dle Ritzera nejen požadavek efektivní byrokratické správy, ale také požadavek moderní kultury, zajišťuje snadnou kontrolu i efektivitu. Vypočitatelnost však není absolutní. Je tím dokonalejší, čím více je organizace odlidštěná. Základem odlidštění jsou neosobní pravidla. Lze tedy předpokládat, že zájmem organizace pracující dle tohoto pojetí je vytvořit co nejpodrobnější a nejjasnější pravidla na co nejširší pole činností, jimiž se organizace zabývá. To potvrzuje také pojetí ideálního pracovníka. Tím je vyškolený odborník spoléhající na racionální kalkul a oproštěný od iracionalit, jako například city.

2.3.3 Místní i časová předvídatelnost

Zajištění předvídatelnosti je možné díky disciplíně, pořádku, systematizaci, formalizaci, rutině, jednoduchosti a metodickým postupům. Zákazník očekává, že s ním bude kdekoli a kdykoli zacházeno stejně a dostane zboží standardní kvality. Předvídatelnost je možná díky rozsáhlému systému pravidel, jimiž se personál řídí.

2.3.4 Kontrola

První příručka předepisující přesné postupy, které mají zaručit kvalitu byla vydána v roce 1958. Podobnou zárukou kvality jsou také čeklisty. Tato pravidla jsou nedílně spjata s disciplínou. Udržování disciplíny zajišťuje systém kontroly a vzdělávání garantovaného autoritou Hamburgerové univerzity, vzdělávacího centra McDonald's. McDonaldovým manažerům také pomáhají bedlivě a detailně vypracované příručky, které se zabývají prakticky vším, co se v restauracích dělá. Centrální velení posílá pravidelně inspektory, aby se ujistili, že se jejich pravidla dodržují. Tito inspektoři také kontrolují kvalitu potravin, zda odpovídá daným předpisům, tedy jinými slovy, zajišťují předvídatelnost, kterou zákazník očekává. Rutina a disciplinace přerůstá až v rituální chování.

Kontroly je dosaženo náhradou humánních technologií nehumánními. To neznamena pouze delegace co nejvíce pracovních činností na stroje. Všeobjímající pravidla umožňují všeobjímající kontrolu. Jakákoli činnost, na kterou neexistuje pravidlo, je obtížněji kontrolovatelná. Vyžaduje komplexní úsudek nadřízeného. Pokud je veškeré jednání omezeno pravidly, může se nadřízený ohlížet pouze na to, zdali jsou pravidla dodržována. Ustanovení pravidel je tím snazší, čím je pracovní postup roztržštěnější. Kontrolován je i zákazník, protože jsou mu nabízeny standardizované produkty z omezeného jídelníčku.

2.4 Crew

Nejnižší pozice v hierarchii mají crew (běžní pracovníci zajišťující provoz restaurace), které autoři převážně řadí do sekundárního trhu práce.

Crew jsou placeni nízkou hodinovou mzdou, která je navyšována v limitovaném rozsahu (mc donalds crew dev).

Stabilita zaměstnání je pro crew nejistá, stejně tak není vyžadovaná kvalifikace. Status crew je nízký a je dán dočasností jejich práce. Pracovní podmínky nejsou optimální, ale nejsou nebezpečné nebo přímo nevyhovující. Řízení pro porušení kázně jsou s crew řešeny slovními a písemnými varováními. Tresty následující za určitý prohřešek jsou

písemně zpracovány hlavní centrálou McDonald's. V těchto dvou dimenzích jsou řazeni do nižších vrstev.

Crew jsou kontrolováni kombinací tří typů kontroly. Kontrolou prostou, která je orientovaná na pravidla jako na způsob jednání, které je po pracovnících vyžadováno, kontrolou technickou, která se snaží pracovníkovo jednání učinit předvídatelným a spolehlivým, a byrokratickou kontrolu, která spočívá v internalizaci cílů společnosti (RITZER, 78-83). Všichni pracovníci musejí sdílet firemní pravidla usměrňující oblékání, mluvu, pracovní postupy apod. Pravidla musejí dodržovat běžní pracovníci i ti výše postavení.

2.5 Význam čeklistů v systému McDonald's

Čeklist je jednou ze součástí vzdělávací sítě McDonald's. Součástí sítě je řada dalších materiálů, které pracovníkovi pomáhají začlenit se do systému a získat potřebné dovednosti. V čeklistu jsou písemně stanoveny pravidla, jimiž se musí pracovník řídit. Podle toho, jak úspěšně plní své povinnosti, postupuje ve firemní hierarchii a získává výhody v podobě vyššího postavení a platu. Ve chvíli přijetí do McDonald's získává zaměstnanec nejnižší pozici symbolizovanou zelenou jmenovkou. Pro postup na vyšší úroveň musí zaměstnanec zvládnout úvodní trénink. V úvodním tréninku není zaměstnanec zaškolen na postu produkční kontrola a Drive THRU. Podmínkou zvládnutí úvodního tréninku je splnit všechny předem ohlášené čeklisty na 85 procent. Pokud zaměstnanec normám nevyhoví, následuje sankce. Ta může být proti pracovníkovi uplatněna kdykoli na jakékoli pozici v crew, pokud nevyhoví kladeným požadavkům. Splnění podmínek znamená automaticky postup v hierarchii symbolizovaný modrou jmenovkou. Ta značí vstup zaměstnance do základního tréninku. Pracovníkovi je také zvýšena mzda. Podmínkou postupu v hierarchii je plnění čeklistů na sto procent. Kontrola probíhá bez pracovníkova vědomí. Kromě splňování čeklistů musí pracovník trénovat otvírací a zavírací směny. Pracovník také trénuje práci na Drive THRU. Pokud pracovník uspěje, je zařazen mezi crew, a je mu zvýšen plat. Pracovník se žlutou jmenovkou si rozšiřuje kvalifikaci prací na postu produkční kontroly, kterou musí odvádět na sto procent, a musí poskytovat jedinečnou obsluhu.

Splní-li požadavky, může být zařazen do crew trenér výcviku. Crew trenér je nejvyšší pozice dosažitelná v rámci crew. Další postup je možný pouze do manažerských pozic.

2.6 Motivátory vs. hygienické faktory

Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti.

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
ì	Uznání	Zákony ČR	
ì	Pochvala	Politika společnosti	í
ì	Úspěch (dosažení cíle)	Mezilidské vztahy a komunikace	í
ì	Odpovědnost (pravomoci) a informace	Odborné zaučení	í
ì	Povýšení	Pracovní podmínky a pracovní prostředí	í
ì	Možnost osobního růstu	Mzda / odměna za práci	í
ì	Motivační program	Jistota práce	í
neutrální stav (žádná spokojenost)		Osobní život	í
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	nespokojenost

Hygienické faktory:

Zákony ČR:

- pracovní doba
- přestávky v práci
- přestávky mezi směny
- včasné seznámení s rozpisem směn
- práce v noci
- práce přesčas
- podmínky práce mladistvých zaměst.
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci (ochranné pomůcky)

Politika společnosti McDonald's:

- mzdový předpis
- systém pracovních hodnocení
- uniformy
- personální strava
- atd.

Mezilidské vztahy a komunikace (velmi důležitá oblast, viz samostatná kapitola):

- každodenní komunikace, znalost svých lidí
- Rap Session, Crew Meeting
- anketa, nástěnky
- pracovní řád

- exit interview

Odborné zaučení – trénink:

- úvodní orientace
- brožura „Vítej u McDonald's“
- úvodní a základní trénink
- přidělení crew trenérů
- čeklisty, manuály
- systém rotace
- následný trénink a další vzdělávání
- atd.

Pracovní podmínky a pracovní prostředí (viz samostatná kapitola):

- crewroom
- šatny, sprchy, WC
- funkční stroje a zařízení
- funkční topení a klimatizace
- atd.

Mzda / odměna za práci:

- dodržování mzdového předpisu
- zvyšování platu na základě pracovního hodnocení

Jistota práce:

- vědomí, že pokud dobře pracuji, nemusím se bát ztráty zaměstnání

Motivátory:

Uznání, respektování osobnosti zaměstnance:

Kromě „samozřejmých“ projevů jako

- oslovení jménem, „prosím“, „děkuji“ - používejte často a upřímně
- pohled do očí
- souhlasné přikývnutí
- úsměv – to je univerzální jazyk je to především:
- zdvořilé a slušné jednání
- ochrana svobody projevu
- podpora sebedůvěry

Pochvala:

- za dobrou práci
- za mimořádnou pomoc, nebo výkon
- za dosažené zlepšení (v pracovních výkonech, v chování,...)

Úspěch (radost z dosažení cíle):

- každý člověk chce uspět, někdo to však nedává najevo
- naučte lidi vychutnávat radost z dosažení vytýčeného cíle a umožněme jim úspěch prožít
- nesnižujme radost slovy „no konečně“, „to ti to trvalo“,

dokážeme-li to, příště dosáhne
zaměstnanec ještě lepších
výsledků

Odpovědnost (pravomoci) a informace:

- delegujte co nejvíce kompetencí na své podřízené
- dejte svým zaměstnancům (manažerům) najevo, že věříte v jejich schopnosti i osobní kvality
- informujte je včas o změnách, které je mohou ovlivnit
- poskytněte jim dostatek informací, které potřebují ke své práci
- informujte je nejen o dění v restauraci, ale i v celé společnosti

Povýšení:

- splňuje-li člověk profesní i lidské předpoklady pro povýšení, udělejte to

Možnost osobního růstu:

- touha po poznání je vynikajícím zdrojem motivace
- poskytněte lidem prostředky a vědomosti, aby se mohli vzdělávat

Motivační program:

- interní soutěže (viz samostatná kapitola)
- externí motivační akce (viz samostatná kapitola)
- „ovocný den“ – nákup ovoce pro zaměstnance
- McMoney
- centrálně organizované akce – fotbalový a volejbalový turnaj, hokejový turnaj, parník s diskotékou pro nejlepší zaměstnance, Super Crew, možnost účasti na olympiádách pro manažera a RM

2.7 Komunikace

Pro úspěšné motivování musíme poznat motivy spojené s potřebami a jednáním jednotlivých lidí:

- základem je **zvolit správnou „návnadu“**

Jednou z největších chyb v přístupu k motivování druhých lidí je snaha aplikovat to, co uspokojuje a motivuje mě, na ostatní.

Chci-li motivovat zaměstnance, není důležité, co se líbí mě, ale co uspokojuje a motivuje..druhé..lidi.

- jedinou cestou je **intenzivní komunikace** s lidmi

Běžná, „každodenní“ komunikace

- základem je oslovení jménem, pozdrav, poděkování za dobrou práci, pochvala, uznání...
- při běžné, polooficiální komunikaci se nejlépe zjišťují motivy zaměstnanců a udržují dobré mezilidské vztahy
- neformální a se zaujetím položené otázky většinu lidí potěší a podnítí k otevřené komunikaci („jak dopadla zkouška ve škole, sportovní zápas, jak se má domácí mazlíček Alík,...“) Předpokladem samozřejmě je, že znám své lidi, zajímám se o ně a dávám jim najevo, že je beru a chápu jako individuality.

Tato forma komunikace je pro motivaci a spokojenost zaměstnanců nezbytná a nepostradatelná. Ostatní formy jsou také důležité, slouží však jako nadstavba:

3 XXX SPOL. S R.O.

3.1 SWOT analýza

- silné stránky** - jednotné a zkušené vedení, majitelka má obchodního ducha a skvělé komunikační schopnosti
- konexe
 - navyklá klientela, zákazníci už si zvykli na tuto formu stravování, někteří dokonce přímo preferují
 - zkušené vedoucí pracovníci
 - velice dobré vztahy se společností McDonald's
 - slabá konkurence – v podstatě sem můžeme počítat pouze KFC
- slabé stránky** - málo lákavá firma pro nové zaměstnance
- chudý sortiment
 - vysoké renty
 - nový ředitel pro ČR, Francouz, s mizivou znalostí místních poměrů

	- nově zavedené snídaně, zákazníci ještě nejsou zvyklí, do 10:30 nemožné objednat běžný sortiment - minimální jazykové znalosti u personálu - absence WiFi spotů
příležitosti	- nové nákupní centrum - uvažuje se o restauraci ve směru na Vídeň - mobilní stánky jak bývají na Ignis Brunensis umístit i na jiné akce - rostoucí nová generace zákazníků - rostoucí ceny v restauracích dělají McDonald's čím dál více konkurenceschopným i běžným jídlům, zákaz hotových jídel atd. - nové benzínové čerpací stanice - nové produkty - kuponové knížky – systém slevových kuponů - mechanizace, automatizace, robotizace
hrozby	- rostoucí platy umožňují chodit do dražších restaurací čím dál častěji - zdravý životní styl – obecně se traduje, že McDonald's je nezdravý - ČSSD, potažmo politická situace, odbory, zákoník práce, nemocenská - nekvalitní dodavatelé - nespolehlivý personál - rostoucí platy - silná koruna - mateřská dovolená – ano, je to tak, většina vedoucích jsou ženy kolem třiceti, není náhrada - vše leží a padá na jednom člověku, a sice na panu xxx - klesající nezaměstnanost

3.2 Motivační politika u XXX spol. s r.o.

Obecně se traduje, že McOpCové restaurace jsou na tom lépe než franchisingové. Byl jsem dokonce na stáži v Praze v jedné takové restauraci, kde jedinou akcí byla vánoční párty, která se ještě k tomu konala přímo v té restauraci a vedoucí do toho vrazil akorát pár korun za levné pití a pár kuřecích řízků. Jednou jsme tam dokonce jako restaurace vyhráli soutěž o nejrychlejší obsluhu a odměnou bylo asi 10 000,- na nějakou motivační akci. Nikdy jsme na žádné nebyli. Stejně tak nedávno ta samá restaurace vyhrála opět nějakou soutěž (vím to proto, že jsme se dělili o první místo a výsledková listina nám visela na nástěnce) a když jsem pogrataloval starým známým kolegům k výhře 2 000 euro, tak vůbec nevěděli, že tu soutěž vyhráli. Jeden z manažerů mi na to řekl, že si pan vedoucí asi koupí nový gauč do své vilky.

Podíváme-li se na výše uvedený motivační kalendář, vidíme, že ne všichni franchisanti jsou na své zaměstnance jako psi. Například položka hory znamená týdenní pobyt v tříhvězdičkovém penzionu v Alpách včetně polopenze, skipasu a partnera. Bývá to většinou dohromady deset osob, takže celkem něco kolem 130.000,-Kč . Jezdí se až za Innsbruck, 780 km, ledovec Stubai,. Krom toho loni také byli sjíždět Vltavu, na večírku ve Vídni včetně ubytování v tříhvězdičkovém hotelu, opět, a začátkem března na třídním outdoor trainingu, dá se říct spíše team buildingu. Jinak vánoční večírek v prosinci byl ve vinném sklípku, předloni dokonce na jedné brněnské diskotéce, party uváděl Leoš Mareš.

Bohužel tato opatření se příliš neprojevila v nějakou snahu více se angažovat, spíše to sebou nese značná rizika. Na vodě ve Vltavě se jeden vedoucí málem utopil, na horách zase jiný vedoucí si rozřízl nohu, no, spíše to nese komplikace než nějaké sladké plody této snahy.

4 ZÁVĚRY A NÁVRHY

Jak už jsem výše zmínil, společnost jakou je McDonald's má velice promyšlený motivační systém, a je proto hodně těžké něco vymyslet. Zaměřil jsem se proto na restauraci XXX. U podřízených má respekt, přirozenou autoritu. Má opravdu zájem o svoji práci, baví ho. Je workoholik, dá se říct, své podřízené zná velmi dobře. Vycházel jsem proto z jeho rad a doporučení a vše jsem konzultoval s panem XXX. Rozhodli jsme se zaměřit se spíše na motivaci managementu – dá se říci – nežli crew, a motivovat finanční částkou.

4.1 Organizační struktura a platy

Jak jsem výše zmínil, restaurace xxx má 70 zaměstnanců. Nás teď zajímá pouze management, tzn. floor manageri a výš. Složení je:

7 floor managerů

1 druhý asistent

1 první asistent

1 vedoucí restaurace

Hrubé měsíční platy jsou následující:

floor manager	–	,-Kč
druhý asistent	–	,-Kč
první asistent	–	,-Kč
vedoucí restaurace	–	,-Kč

samozřejmě bez přesčasů. Po krátké úvaze jsme dospěli s panem xxx k názoru, že bude nutné výši prémie odvodit od jednotlivých kontrol a výsledků a daných dopadů pro firmu.

Nyní si vysvětlíme jednotlivé položky:

Systém této finanční motivace spočívá jednak ve faktu, že pokud v tom budou mít manažeři „své peníze“, tak se budou více snažit, a stále mají dostatek pák jak zapůsobit na své podřízené, druhak, bohužel je fakt, že hodně peněz se ztratí v rámci krádeží, a pokud mohou mít tyto peníze navíc čistě, nebudou tolik krást.

Částky jsme volili, aby byli docela zajímavé pro management, aby to mělo nějaký smysl.

Na nárůst tržeb mohou mít vliv také jiné faktory jako zavedení snídaní, i když tam to zatím vypadá spíše na ztrátu, protože tím pádem se dá do 10:30 objednat max snídaňové menu, kde je cena 75,-Kč, což je proti BigMac menu za 139,-Kč o hodně méně, nebo nové Chicken Gourmet, popřípadě smažené krevety. Moudřejší budeme až po analýze na konci kvartálu.

Výhoda tohoto bonusového systému je v tom, že záleží hlavně na managementu, do jaké míry je schopen ohlídat a řídit personál, tzn. mají automaticky větší zájem na zlepšení, protože z toho mají osobní profit, zcela konkrétní, a jak jsem již zjistil, pokud chtějí, dokáží zaměstnance lépe motivovat, spíše řídit k zkvalitnění a zefektivnění poskytovaných služeb.

Přínos diplomové práce, závěr

Jak jsem výše zmínil, některé ukazatele už v prvním měsíci ukazují citelné zlepšení, bohužel konečné slovo bude možné říci až po důkladné analýze na konci kvartálu. Společnost McDonald's má propracovaný motivační systém, jak je vidět už v kapitole 2.

Co mi tato práce dala? Naučil jsem se spoustu užitečných věcí ohledně vedení týmu, motivace, motivační techniky a různé prostředky k jejich aplikaci. Základem je chválit, pokud je to na místě, a kritizovat, ovšem konstruktivně, tzn aby to nebyla jen kritika, ale spíše říci co bylo špatně, jak by to šlo udělat lépe, čeho se příště vyvarovat a nejdůležitější je poučit se z vlastních chyb, protože jak praví klasik, chybovat je lidské, ale opakovat chyby hloupé.

Dále jsem přišel do bližšího kontaktu s top managementem, což bude, doufám, přínosem pro mojí další práci ve společnosti McDonald's. Dozvěděl jsem se spoustu užitečných informací, a mohu říci, že většinu z toho určitě v bližší či vzdálenější době použiji.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. 98s. ISBN 80-7226-308-0.
- BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 2004. ISBN 80-251-0223-7.
- DALE, M. : *Vybíráme zaměstnance*. 2007. 181s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- FAERBER, Yvonne a STÖWE, Christian. *Vedení lidí v praxi*. 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
- FREEMANTLE, David. *Biz: 50 Maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. 2006. 125s. ISBN 80-7261-147-X.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. Praha: Eurolu Bohemia. Praha: Eurolu Bohemia. 2004. ISBN 80-86432-97-7.
- OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem*. 2006. 228s. ISBN 80-247-1726-3
- PRAVDOVÁ, M. *McDonald's – tak trochu jiná kultura*. 2006. 248s. ISBN: 80-246-1178-3.
- RITZER, G. *McDonaldizace společnosti: výzkum mění se povahy soudobého společenského života*. 1997. ISBN 8020005714.
- SÝKORA, Evžen. *Vedení lidí k vyšší výkonnosti*. 1994. 92s. ISBN 80-901186-5-8.
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. 88s. ISBN: 80-7357-046-7.
- TEMPLAR, Richar. *100 Zlatých pravidel pro úspěšnou kariéru*. 2006. 244s. ISBN 80-247-1299-7
- TEMPLAR, Richard. *100 Zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2006. 236s. ISBN 80-247-1387-X
- VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management*. 1992. 134s. ISBN 80-7261- 029-5
- Mc Donald's firemní literatura:
Crew Development Programme. 2006.
1. McDonald's Company Annual Report. 2005
Motivační manuál. 2005.
- McDonald's : Tiskové zprávy* [online]. c2007 [cit. 2008-05-14]. Dostupný z WWW:
<http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/tiskove_zpravy/index.shtml>.
- McDonald's : Historie společnosti* [online]. c2007 [cit. 2008-05-14]. Dostupný z WWW:
<http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie_spolecnosti.shtml>.
- McDonald's : Historie v ČR* [online]. c2007 [cit. 2008-05-14]. Dostupný z WWW:
<http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie_v_cr.shtml>.
- McDonald's : Principy franšizingu* [online]. c2007 [cit. 2008-05-14]. Dostupný z WWW:
<http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/franchising/principy_franchisingu.shtml>.
- McDonald's : Ti nejlepší* [online]. c2007 [cit. 2008-05-14]. Dostupný z WWW:
<http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/franchising/ti_nejlepsi.shtml>.
- McDonald's : The First 50 Years* [online]. c2005 [cit. 2008-05-14]. Dostupný z WWW:
<http://www.mcdonalds.com/corp/news/media.RowPar.0005.ContentPar.0002.ColumnPar.0002.DownloadFiles.0001.File.tmp/First-Fascinating_McFacts-RMHC_FINAL_4-7-05.doc>.
- McDonald's : McDonalds jako globální fenomén* [online]. c2006 [cit. 2008-05-14]. Dostupný z WWW:
<<http://www.e-polis.cz/globalizace/265-mcdonalds-jako-globalni-fenomen.html>>.

Seznam příloh

1. Příloha - McDonald's - Zajímavosti

1.příloha



McDonald's...The First 50 Years

- 1955 - Ray Kroc's first franchised restaurant - Des Plaines, Illinois
- 1955 - Ray Kroc's first franchisee - Art Bender, Fresno, California
- 1955 - First corporate logo - Speedee
- 1958 - First computer in the industry used for cooking French fries
- 1960 - First woman franchisee - Lillian McMahon, Pontiac, Michigan
- 1961 - First graduating class at Hamburger University
- 1962 - First national print advertisement appeared in Life Magazine (10/5/62)
- 1962 - First restaurant with indoor seating - Denver, Colorado
- 1963 - First local TV commercial aired
- 1965 - First public stock offering on New York Stock Exchange
- 1965 - First network TV advertising aired
- 1966 - First stock split - 3 for 2 (3/29/66)
- 1966 - First public stockholders' meeting
- 1967 - First international McDonald's restaurant opened - British Columbia, Ca.
- 1968 - First African-American franchisee - Herman Petty, Chicago, Illinois
- 1970 - First restaurant to reach \$1 million in sales - Bloomington, Minnesota
- 1971 - First Playland opened - Chula Vista, California
- 1971 - First McDonald's restaurant in a mall - Albany, New York
- 1971 - First Hispanic franchisee - Henry Garcia, Los Angeles, California
- 1974 - First Ronald McDonald House opened - Philadelphia, Pennsylvania
- 1975 - First drive-thru opened - Sierra Vista, Arizona
- 1975 - First Asian franchisee - Ted Tongson - Paris, Texas
- 1976 - First cash dividend declared by McDonald's board of directors
- 1979 - First national Happy Meal - Circus Wagon theme
- 1981 - First international Ronald McDonald House - Sydney, Australia
- 1991 - First McCafe opened - Sydney, Australia
- 1997 - First restaurant in Antarctica opened - Rovaniemi, Finland
- 2002 - First World Children's Day
- 2003 - First global advertising campaign - i'm lovin' it
- 2004 - First adult Happy Meal - Go Active! Happy Meal



Fascinating McFacts

Locations

- One of the northernmost McDonald's is located on the Arctic Circle in Rovaniemi, Finland.
- One of the southernmost McDonald's is located in Invercargill, New Zealand.
- McDonald's opened its first restaurant in the Czech Republic in March of 1992. This country has a unique connection to McDonald's founder, Ray Kroc. A first-generation American of Czech descent, Kroc's family ran a small restaurant and inn near the Czech village of Plzen. In 1994, ten years after Kroc's death and over 100 years since Kroc's ancestors closed their restaurant and inn, McDonald's opened a restaurant in the same village.
- McDonald's largest market outside the U.S. is Japan, with more than 3,700 McDonald's restaurants.
- McDonald's opened in its 100th country, Minsk, Belarus, in December, 1996.
- The oldest structure to house a McDonald's is located in Shrewsbury, England, with one of the restaurant's exterior walls dating back to the 13th century.
- McDonald's first two restaurants in Turkey were actually built on different continents. The two restaurants, both in Istanbul were located on opposite sides of the Bosphorus River, which bisects the city and separates the continents of Europe and Asia.

Unique Locations

- The first "McSki" opened in Lindvallen, Sweden, in 1996. Customers can enjoy a Big Mac, hot chocolate or apple pie on the ski slopes without taking off their equipment.
- McDonald's Denmark opens world's first HFC-(hydrofluorocarbon) free restaurant in Vejle, Denmark.

Menu Items

- The United Kingdom has served enough fresh grapes and apples since it introduced fruit bags to provide one serving of fruit to almost everyone who lives in New York City.

- The U.S. will serve 55 million pounds of apples this year for its Apple Dippers, making McDonald's the leading purchaser of apples in the U.S. restaurant industry.

Fascinating McFacts (Cont.)

- McDonald's has sold more than 300 million Premium Salads in the U.S. which equals 600 million servings of green vegetables
- The UK has sold nearly 10 million salads since their launch in April 2004. That equals enough salad bowls to stretch from Paris to Moscow – 1,420 miles.

• A few unique menu items around the world:

FRANCE: Croque McDo – A ham and cheese sandwich modeled after this French standard.

INDIA: Chicken Maharaja Mac – A chicken patty version of McDonald's famous Big Mac for customers in India who do not eat beef.

JAPAN: Teriyaki Burger – A sandwich with a chicken patty marinated in teriyaki sauce, sweet mayonnaise, and sliced lettuce on sesame buns.

NEW ZEALAND: Kiwi Burger – A hamburger with a fried egg and slice of pickled beet.

URUGAY: McHuevo – A hamburger with mayonnaise and a poached egg.

MIDDLE EAST: McArabia Sandwich – A marinated, grilled chicken sandwich dressed in Arabic-style flatbread and seasoned with lettuce, tomatoes, onions and garlic sauce.

POLAND: McKielbasa – A Kielbasa patty topped with ketchup, mustard, and onion on a sesame seed bun.

BRAZIL: Coconut milk