

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta filozofická**

**Analýza vztahů mezi pracovníky u McDonald's**

**Michaela Šillerová**

**Bakalářská práce**

**2010**

Univerzita Pardubice  
Fakulta filozofická  
Akademický rok: 2009/2010

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela ŠILLEROVÁ**  
Studijní program: **B6703 Sociologie**  
Studijní obor: **Sociální antropologie**  
Název tématu: **Analýza vztahů mezi pracovníky u McDonald's**  
Zadávací katedra: **Katedra sociálních věd**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

Cílem bakalářské práce je analyzovat vztahy mezi pracovníky firmy McDonald's. Práce bude založena především na empirickém výzkumu technikou zúčastněného pozorování a rozhovorů.

---

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Disman, M.: Jak se vyrábí sociologická znalost Graham S., Průvodce náročnými pracovními vztahy Keller, Až na dno blahobytu Kleinová N., Bez loga Nietzsche I., Jak rozumět a konkurovat mužům na pracovišti Pravdová M., McDonald's-tak trochu jiná kultura Ritzer G., Mcdonaldizace společnosti Sue M. P., Černé ovce aneb jak vycházet s problematickými lidmi na pracovišti Šanderová, J.: Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Lucie Vítková**  
Katedra sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce:

**30. dubna 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**31. března 2010**



prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.

děkan

L.S.



Mgr. Petr Pabian, Th.D.

vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

Prohlášení

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díly vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích 22. 3. 2010

-----  
Michaela Šillerová

### **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí své bakalářské práce, Mgr. Lucii Vítkové, za plnohodnotné připomínky, rady a trpělivost.

Dále pak docentu PhDr. Oldřichu Kašparovi, CSc. za náměty a antropologické rady nejen při psaní této bakalářské práce.

V neposlední řadě také všem svým respondentům za poskytnuté rozhovory a sdělené informace. A několika přátelům, nebýt jich tato práce by nevznikla.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá mezilidskými vztahy v rámci společnosti McDonald's včetně bližšího představení tohoto nadnárodního koncernu. Zaměřuje se na formální a neformální vztahy mezi pracovníky, profesní růst a oblast zaměstnávání handicapovaných lidí. Věnuje se také formálním a neformálním skupinám utvořených uvnitř pracovního kolektivu. Dále nahlíží na problematiku rivality mezi formálními skupinami, věku a pohlaví pracovníků v konkrétní pobočce.

## **Klíčová slova**

McDonald's – formální a neformální skupiny – formální a neformální vztahy – rivalita – věk

## **Anotation**

This bachelor work deals with interpersonal relations in McDonald's company including closer introducing of this multinational concern. This work is focused on formal and informal relationships among employees, vocational growing and on employing handicapped people too. It is attentioned on formal and informal groups created inside working group. It also views the problems among formals and informal groups based on the age and gender of the employees on the concrete branch.

## **Key words**

McDonald's – formal and informal groups – formal and informal relationships – vying - age

# OBSAH

|   |        |
|---|--------|
| OBSAH.....  | - 7 -  |
| 1 Úvod.....   | - 9 -  |
| 1 Metodologie a základní východiska .....               | - 11 - |
| 1.1 Cíl práce základní hypotézy .....                   | - 11 - |
| 1.2 Metodologie .....                                   | - 12 - |
| 1.3 Představení respondentů.....                        | - 14 - |
| 2 Představení společnosti McDonald's .....              | - 17 - |
| 2.1 Historie.....                                       | - 17 - |
| 2.2 Franchising.....                                    | - 18 - |
| 2.3 Pilíře společnosti McDonald's .....                 | - 20 - |
| 3 Vztahy mezi pracovníky u McDonald's.....              | - 21 - |
| 3.1 Profesní růst u McDonald's .....                    | - 21 - |
| 3.2 Prolínání formálních a neformálních vztahů.....     | - 23 - |
| 3.3 Handicapovaní lidé a McDonald's.....                | - 24 - |
| 3.4 Skupiny uvnitř konkrétní restaurace Pardubice ..... | - 27 - |
| 3.5 Funkce formálních skupin.....                       | - 28 - |
| 3.6 Funkce neformálních skupin .....                    | - 29 - |
| 3.7 Druhy vztahů.....                                   | - 30 - |
| 3.7.1 Formální vztahy .....                             | - 31 - |
| 3.7.2 Neformální vztahy .....                           | - 31 - |
| 3.8 Rivalita, ano či ne?.....                           | - 32 - |
| 3.8.1 Hostes versus crewtrenér .....                    | - 33 - |
| 3.8.2 Shift manažer versus floor manažer.....           | - 36 - |
| 3.8.3 Další konkrétní projevy rivality .....            | - 38 - |
| 3.9 Věk, pohlaví a McDonald's .....                     | - 40 - |
| 4 Závěr .....   | - 43 - |

|                                  |        |
|----------------------------------|--------|
| Seznam použité literatury .....  | - 46 - |
| Seznam internetových zdrojů..... | - 48 - |
| Textové přílohy a grafy.....     | - 49 - |
| Obrazové přílohy .....           | - 53 - |



# 1 Úvod

Práci o mezilidských vztazích ve společnosti McDonald's jsem si zvolila z důvodu dynamičnosti vztahů v této firmě. Od samého počátku jsem byla překvapena, že tak velké množství mladých lidí našlo své pracovní místo právě v této společnosti. I za cenu menšího výdělku. Oproti tomu se naučili rovnocennosti, týmovému hráčství a dalším důležitým aspektům života. Jednoznačně pro mladé lidi, většinou ještě studenty, vítězí také práce s lidmi stejné věkové kategorie.

Tato práce zkoumá interpersonální vztahy mezi pracovníky McDonald's, formální a neformální vztahy na pracovišti, formální a neformální skupiny. Konkrétněji mě se pak zajímám především o rivalitu a její projevy, funkce pracovních skupin a všeobecně i přístup této nadnárodní společnosti k zaměstnancům. K tomu se vztahují čtyři mé následující hypotézy. Mezi jednotlivými formálními skupinami je rivalita, starší lidé jsou do kolektivu zařazováni hůře než mladší, neformální skupiny a vztahy mají větší vliv na pocit spokojenosti než formální skupiny a vztahy. V neposlední řadě také otevřenost společnosti McDonald's, která se projevuje v zaměstnávání handicapovaných lidí.

Výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů byl prováděn od srpna 2009 do února 2010. Pro validní výsledky výzkumu jsem použila nejběžnější, ale zcela neefektivnější metody, a to metody polostrukturovaného rozhovoru a zúčastněného pozorování. Hlavním zdrojem informací mi byl terénní výzkum založený z větší části na zúčastněném pozorování. Přestože mám pětiletou praxi v této provozovně, která mi pomohla vše lépe pochopit, snažila jsem se být objektivní, jak nejlépe to šlo. Celkem bylo zanalyzováno sedm rozhovorů.

Dále v mé bakalářské práci naleznete konkrétní části jako je historie McDonald's, pilíře tohoto nadnárodního koncernu, profesní růst a také část o tom, jak společnost McDonald's mezi sebe začleňuje handicapované lidi. Jak jsem zde již uvedla, zabývám

se mezilidskými vztahy. K tomuto konkrétnímu tématu (mezilidské vztahy a společnost McDonald's) nelze nalézt příliš mnoho literatury, zaobírala jsem se však obecnou literaturou o mezilidských vztazích. Touto odbornou literaturou jsem své teorie podpořila.

# 1 Metodologie a základní východiska

## 1.1 Cíl práce základní hypotézy

Cílem mé práce je zkoumat mezilidské vztahy mezi pracovníky u McDonald's. Vybrala jsem si konkrétní pobočku, a to v Pardubicích. Zaměřuji se na to, jaké skupiny, zda formální či neformální převládají v tomto kolektivu. Dále se zaobírám formálními a neformálními vztahy, které mají velký vliv na pracovní prostředí. Jednotlivě můj zájem nejvíce směřoval na zjištění, zdali je zde rivalita mezi pracovníky a pokud ano, jak se projevuje. Neopomněla jsem ani přístup mezinárodní korporace ke svým zaměstnancům. V tomto směru jsem se nejvíce zaměřila na zaměstnávání handicapovaných lidí a adaptace lidí v pokročilejším věku vzhledem k tomu, že kolektiv je hodně mladý. Ke všemu, o čem jsem se výše zmínila, se vztahují právě mé hypotézy. Zdali výsledky výzkumu svědčí či nesyvědčí ve prospěch hypotéz, se vrátím v závěru své práce.

### **Hypotézy:**

1. Mezi jednotlivými formálními skupinami je rivalita (například mezi nižším managementem).
2. Starší lidé jsou do kolektivu zařazováni hůře než mladší.
3. Neformální skupiny a vztahy mají větší vliv na pocit spokojenosti než formální skupiny a vztahy.
4. Otevřenost společnosti McDonald's se projevuje i v zaměstnávání handicapovaných a starších lidí.

## 1.2 Metodologie

Základní metodou výzkumu bakalářské práce sloužilo použití kvalitativních metod. Kvalitativní metody umožňují problém pochopit, jít více do hloubky. Porozumět podstatě problému, který ještě dobře neznáme, získat více informací o už z části známém jevu anebo zcela nový náhled na něj. Pomáhají nám pochopit pracovní život lidí v přirozených podmínkách – z jejich pohledu, v jejich interpretaci, v jejich jazyce. Mohou vést k formulování nových hypotéz nebo teorií. Rozhovor a zúčastněné pozorování patří mezi nejběžnější techniky kvalitativního výzkumu. Právě ty jsem použila pro získání informací ke své bakalářské práci.

Jako hlavní zdroj informací a dat mi sloužilo vlastní pětileté působení v jedné konkrétní restauraci. Toto působení by se dalo označit delším terénním výzkumem založeným z větší části na zúčastněném pozorování. Zúčastněné pozorování můžeme definovat jako dlouhodobé, systematické a reflexivní sledování probíhajících aktivit přímo ve zkoumaném terénu s cílem objevit a reprezentovat sociální život a proces. O zúčastněném pozorování se dá hovořit zejména díky tomu, že jsem poslední dva roky svého působení předpokládala, že budu psát bakalářskou práci na toto téma, a proto jsem se na lidi okolo sebe dívala z jiného pohledu. Ve společnosti McDonald's nepracuji již více než rok. Domnívám se, že odstup mi velice pomohl dívat se na vztahy a skupiny uvnitř pobočky s větším nadhledem. Dalo by se tedy také říci, že jsem použila i další formu kvantitativního výzkumu - nezúčastněné pozorování. Než jsem ukončila své působení u McDonald's, pracovala jsem na pozici manažera. (O tom, co obnáší práce manažera, se rozepisují v dalších kapitolách.)

Vzhledem k faktu, že zúčastněné pozorování provedené pouze mnou by k objektivitě výzkumu nestačilo, prováděla jsem polostrukturované rozhovory. Polostrukturované proto, že jsem chtěla mít prostor k reagování na odpovědi svých respondentů. Přípravené otázky jsem měla, ale při rozboru jsem zjistila, že každý z nich se stočil k jinému tématu, jeden byl více o rivalitě, druhý o důležitosti setkávání se

mimo pracoviště. Bylo velmi zajímavé pozorovat, jak se každý z hovorů stáčí na úplně odlišnou rovinu než ten předchozí. Souvisí to samozřejmě s růzností lidí, každý z nás je jiný, svůj originál. Ráda poznávám nové stránky charakteru lidí, a proto jsem dala přednost rozhovorům před dotazníky. Dotazníků bych sice měla více, tedy i více materiálu, ale nemohla bych k respondentům přistupovat jednotlivě.

Výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů jsem prováděla od srpna roku 2009 do února 2010. Všechny rozhovory probíhaly v různých restauracích či kavárnách, vždy jsem vybírala místo dle prostředí, kde se můj respondent bude cítit příjemně. Výběr místa byl velmi důležitý, aby měl respondent chuť odpovídat a ne se snažit mít náš rozhovor co nejdříve za sebou. Nechtěla jsem, aby pro něj byl nepříjemný. Proto jsem také nepoužívala spisovný jazyk, ale hovorovou češtinu, abych byla svým respondentům blíže.

Celkem jsem provedla sedm rozhovorů přibližně po 15-20 minutách. Otázky, které jsem standardně pokládala všem svým komunikačním partnerům, jsou uvedené v příloze číslo 2. Nebylo jich mnoho, ale o to více byli moji informátoři komunikativní a lehce mi svou odpovědí napomohli k další otázce. Respondenti byli různého věku a pohlaví. Celkově tři muži a čtyři ženy. V kolektivu, kde jsem pracovala a odkud byli dotazovaní vybíráni, bylo více žen než mužů, proto jsem velice ráda za poměr respondentů téměř půl na půl. Původně jsem měla domluveno až 12 informátorů, ale 5 z nich mi rozhovory bohužel na poslední chvíli odřeklo. V rámci průřezu skrze všechny posty jsem velice pilně uvažovala a vybírala, koho oslovím. Mám tedy rozhovory i s lidmi, kteří v restauraci již nepracují, ale předtím v ní strávil třeba osm let, dále potom i s vedoucím restaurace. K získání komunikačních partnerů z řad nových pracovníků mi také velice pomohla tzv. metoda sněhové koule, kdy mě respondenti odkazovali na další své přátele, kteří by byli ochotní se mnou rozhovor provést. Dalo by se tedy shrnout, že má snaha o komplexní představení všech pozic zahrnuje prvky záměrného výběru v kombinaci s metodou sněhové koule.

V rámci prepisování rozhovorů jsem narazila mimo jiné i na etický problém týkající se anonymity. A to především v rámci sdělování konkrétních jmen lidí, o kterých hovořili v rozhovorech mí respondenti. Proto jsem místo jmen raději používala titul kolega/kolegyně nebo spolupracovník/spolupracovnice. Prepisování z audio nahrávky do psané formy bylo komplikované. Velice záleželo na hlučnosti místa, kde se rozhovor odehrával. Největším problémem pro mě byl, v různých částech mé bakalářské práce asi nejvíce citovaný, rozhovor s vedoucím restaurace. Byl nahráván přímo v provozovně za plného provozu. Navíc ještě v okamžiku, kdy v dětském koutku probíhala narozeninová oslava. Snažila jsem se i přesto přepsat vše tak, jak bylo řečeno.

Největším etickým problémem v rámci sepisování a sbírání informací sepsaných v této bakalářské práci byl slib mlčenlivosti, který jsem při nástupu musela podepsat. Spoustu informací mnou použitých jsem sice našla na oficiálních internetových stránkách společnosti McDonald's nebo v literatuře, ale některé jsem však čerpala i z rozhovorů a vlastní paměti. Právě to mi nejvíce ztěžovalo práci. Je těžké rozhodnout, co mohu sdělit na veřejnosti a co nikoli, beru-li ohled na etiku. Nicméně věřím, že se mi podařilo vše udržet na rovině taktu a nesdělila jsem žádné interní údaje.

### **1.3 Představení respondentů**

Prvního respondenta, ve věku 20 let jsem si vybrala jako zástupce pozice žluté jmenovky s tendencí přechodu do skupiny crewtrenérů. V restauraci pracoval v době našeho rozhovoru přibližně dva roky. Zajímal mě zejména jeho názor na přechod ze standardního pracovníka do nižšího managementu. Protože on sám se téměř do týmu crewtrenérů dostal, jeho pracovní nasazení bylo nezdolné, pak však nedokončil tréninkový plán a teď je spokojený na žluté jmenovce. Podle jeho slov „stejně dělá za stejné peníze“ a jako člen nižšího managementu by měl pouze jen více povinností. Zajímavá myšlenka, ale ne pro řešení zde. Na rozhovoru s mým prvním respondentem bylo znát, že se jedná o mou premiéru, byla jsem velice nervózní.

Druhým respondentem byl také muž, 21 let. Dovoluji si prohlásit, že je nejkontroverznější postavou v dějinách provozovny v Pardubicích. Jako první osoba mužského pohlaví se stal „hosteskou“. Proto ve své práci nepoužívám termín hosteska, podle očekávání, ale hostes. Pracoval v restauraci tři roky, z toho rok na pozici člena nižšího managementu. Standardně se člověk ze žluté jmenovky dostane na vyšší pozici tak maximálně do jednoho roku. Jeho rozhodnutí stát se hostes však bylo velice nečekané, a proto si vyžádalo několikeré hlasování, přezkoušení a mnoho přemýšlení.

První ženou a mým třetím respondentem byla mladá žena ve věku 25 let. Na její osobu padl můj výběr z důvodu, že prošla všemi různými pozicemi až na post manažerský (tj. téměř nejvyšší) a také proto, že v restauraci pracovala celých osm let. Její zkušenosti jsou k nezaplacení. Byla jsem velmi potěšena, že se o ně podělila i se mnou. Rozhovor s ní byl nejdelší a také nejpřínosnější. Možná ho ve své práci tolikrát nezmiňuji, na důležitosti mu to však neubírá.

Dalšími dvěma respondentkami byly dvě dívky ve věku 15 a 17 let. Starší pracuje v restauraci rok a čtyři měsíce na pozici hostesky a mladší zatím na postu žluté jmenovky přibližně šest měsíců. Obě dívky jsem si vybrala jako zástupkyně aktivních pracovníků. A také v neposlední řadě díky jejich nízkému věku. Více o věku a práci u McDonald's je zmíněno v kapitole Věk, pohlaví a McDonald's. Z rozhovoru s oběma děvčaty bylo poznat, že jsou ještě mladé a nezkušené. Rozhovor s oběma dívkami jsem dělala odděleně, jen si jsou věkem i názory velice podobné, proto je zmiňuji dohromady. Důležité je, že kontakt na starších z nich jsem dostala od té mladší, protože jsou kamarádky. Tím jsem se poprvé setkala s metodou sněhové koule v praxi, protože ostatní respondenty jsem si vybírala sama.

Velmi důležitý byl samozřejmě rozhovor s vedoucím restaurace. V provozovně pracuje již třináct let, proto měl hodně informací, které mi sdělil. Z našeho rozhovoru jsem se dozvěděla spoustu poznatků zase z jiné strany. Sdělil mi svůj názor, osvětlil mi několik situací. Jeho odpovědi byly zcela vyčerpávající. Hovořili jsme sice více na obecné bázi, ale tuto skutečnost jsem předpokládala. Ze své pozice si nemůže dovolit

komunikovat jiným způsobem a prezentovat pouze svůj osobní názor. Jeho stanovisko je tedy naprosto pochopitelné.

Poslední respondentkou mi byla slečna ve věku 22let. V květnu roku 2009 ukončila spolupráci po více než třech letech svého působení. Ji jsem si vybrala jako zástupkyni nižšího managementu. Dlouhou dobu byla na pozici crewtrenéra, kde byla ke konci považována za hlavní pilíř týmu. Její odpovědi byly sice bohužel stručnějšího rázu, nicméně i tak byly důležité pro komplexní vytvoření obrazu o vztazích mezi pracovníky McDonald's.



## 2 Představení společnosti McDonald's

### 2.1 Historie

Zakladatelem společnosti McDonald's byl Raymond Albert Kroc (viz foto v příloze číslo 5, fotografie 1), který se narodil roku 1902 v rodině českého emigranta Aloise Kroce. Jeho otec pocházel ze Stupna, vesnice vzdálené asi 16 km od Plzně. Osoba Raye Kroca je velmi impozantní i pro širokou veřejnost.<sup>1</sup> Během svého života vystřídal spoustu zaměstnání. Svůj dům zatížil hypotékou a celoživotní úspory investoval, aby se stal exkluzivním distributorem přístrojů na výrobu mléčných koktejlů značky Multimixer. Sedmnáct let pak cestoval po celém území Spojených států. V roce 1953 se doslechl o zajímavé restauraci v San Bernardinu v Kalifornii, která využívala současně osm jeho mixérů. Tuto restauraci vlastnili bratři Dick a Mac McDonaldivi. 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. Filozofie podnikání bratrů McDonaldových spočívala v poskytování omezené nabídky jídel (hamburgery, cheesburgery, hranolky, nealkoholické nápoje a mléčné koktejly) za nejnižší možné ceny. Podnikatele zaujala restaurace natolik, že začal uvažovat o vybudování sítě poboček po celém území Spojených států. Uzavřel tedy s bratry McDonaldovými smlouvu, která mu dovozovala využívat jejich systém prodeje a jméno firmy. O rok později otevřel svou první restauraci McDonald's v Des Plaines ve státě Illinois ve Spojených státech amerických. Teprve o sedm let později se mu podařilo přesvědčit bratry, aby mu firmu prodali. Koupil ji za 2,7 milionů dolarů, nadále však zůstal věrný principům, které zavedli bratři McDonaldivi. Pod jeho vedením dosáhla společnost McDonald's nebývalého rozvoje, a to nejen ve Spojených státech. Systém tohoto typu rychlého občerstvení se brzy rozšířil

---

<sup>1</sup> Slavní nevzdělanci. *Epocha*. 2010, 4/10, s. 9.

do celého světa. V současné době společnost provozuje více než 30 000 restaurací ve 121 zemích světa a denně obslouží 46 milionů zákazníků. McDonald's je za rok 2009 pátou nejznámější značkou na světě.<sup>2</sup> Ray Kroc zemřel roku 1984. Svým přínosem patří bezpochyby mezi největší světové podnikatele. Celý život se snažil přicházet s novými, neotřelými nápady. Ačkoliv nebyl zakladatelem systému rychlého občerstvení, dovedl tento koncept téměř k dokonalosti a využil jeho potenciál tím nejlepším možným způsobem.

V roce 1959, pouhé čtyři roky po otevření první restaurace, byla otevřena již stá restaurace. První restaurace otevřené mimo území Spojených států byly v Kanadě a Portoriku. Na území Evropy vzniká tento systém rychlého občerstvení v 80. letech minulého století na území Holandska a Německa. V České republice je první restaurace otevřena v Praze v blízkosti Václavského náměstí ve Vodičkově ulici 20. března roku 1992.<sup>3</sup> Od té doby bychom našli na území České republiky 78<sup>4</sup> restaurací.

## 2.2 Franchising

Franchising je druh vedení společnosti založený na systému s pevně stanovenými pravidly. Je to speciální forma poskytnutí licence. Podle autorek Zadražilové a Khelerové je tento systém postaven na faktu, že příjemce franchizy získává za předem domluvený poplatek, za přesně vymezených podmínek, od druhého subjektu určitá práva. Tato práva zahrnují například možnost používat obchodní značku

---

<sup>2</sup> BrandZ website home [online]. 2009 [cit. 2010-02-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.brandz.com/upload/brandz-report-2009-complete-report%281%29.pdf>>.

<sup>3</sup> McDonald's : Historie společnosti [online]. 2009. Česká republika: McDonald's Česká republika, 2009,2009 [cit. 2010-02-07]. Dostupný z WWW: <[http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/milniky\\_mcdonalds.shtml](http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/milniky_mcdonalds.shtml)>.

<sup>4</sup> Ročenka [online]. 2009 [cit. 2010-03-18]. McDonald's. Dostupné z WWW: <[http://www.mcdonalds.cz/file/cs/onas/spolecnost/MCD-rocni\\_vysledky\\_2008.pdf](http://www.mcdonalds.cz/file/cs/onas/spolecnost/MCD-rocni_vysledky_2008.pdf)>.

či firemní značku, nebo vyrábět produkty podle určitého receptu nebo výrobního postupu.<sup>5</sup>

A jak to funguje konkrétně u McDonald's? Ve velké většině franšizant 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. Smlouva se uzavírá na dobu 20 let.<sup>6</sup>

Prvním franšizantem McDonald's v ČR se stal Karel Suk, provozovatel restaurace v Rudné u Prahy. V dnešní době je většina z otevřených restaurací provozována franšizanty, podle oficiální webových stránek hovoříme přibližně o 60% všech restaurací.

V Pardubicích je provozovna otevřena poslední den v květnu roku 1996. Jejím franšizantem se od 1. 3. 1998 stává společnost Pavel Dobsa s.r.o. Zdrojem těchto konkrétních informací mi byl především vedoucí restaurace Pardubice a samozřejmě také oficiální webové stránky společnosti.<sup>7</sup>

Mimo franchisingu se provozovny řídí i přímo z ředitelství společnosti, pro Českou a Slovenskou republiku má ředitelství McDonald's sídlo v Praze. Těmto restauracím se říká, McOpCo restaurace. Princip jejich fungování je založena na tom, že vše, co v restauraci děje musí nejprve schválit vedení v Praze. Výběr vedoucího restaurace, nákup nového zařízení apod.

---

<sup>5</sup> ZADRAŽILOVÁ, Dana; KHELEROVÁ, Vladimíra. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. Franchising

<sup>6</sup> *McDonald's* [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. McDonald's. Dostupné z WWW: <[http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/franchising/principy\\_franchisingu.shtml](http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/franchising/principy_franchisingu.shtml)>.

<sup>7</sup> McDonald's : Historie společnosti [online]. 2009. Česká republika: McDonald's Česká republika, 2009,2009 [cit. 2010-02-28]. Dostupný z WWW: <[http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/milniky\\_mcdonalds.shtml](http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/milniky_mcdonalds.shtml)>.

## 2.3 Pilíře společnosti McDonald's

Podnikání společnosti McDonald's je postaveno na čtyřech pilířích. Těmito čtyřmi pilíři jsou kvalita, obsluha, čistota a přiměřené ceny.<sup>8</sup> (Poslední pilíř, přiměřené ceny, platí hlavně ve Spojených státech amerických, u nás v České republice patří McDonald's k dražšímu typu občerstvení.) To vše s jediným cílem – nejvyšší spokojenost zákazníka. Kvalitní produkty jsou důsledkem pečlivého výběru surovin a dodavatelů. Ty jsou následně podle přesně vymezených postupů a úprav přetvářeny ve vybrané jídlo z nabídky restaurace. Zpracované výrobky opět podléhají přísné kontrole jakosti. Kvalitních produktů by nebylo možné dosáhnout bez spolehlivého kuchyňského vybavení, které podléhá nepřetržité a pečlivé údržbě. Heslem McDonald's je "tak trochu jiná restaurace". Vedle spolehlivé kvality produktů za přiměřené ceny a čistého prostředí by v těchto restauracích měl zákazník naleznout i ochotnou a pohotovou obsluhu, pro kterou jsou úsměv a slova jako "dobrý den", "na shledanou", "prosím" a "děkuji" naprostou samozřejmostí. Zaměstnanci musí mít velmi příjemné vystupování, aby se zákazníci rádi vraceli (viz příloha číslo 3). Úklid provozoven je naplánován a prováděn nepřetržitě, tedy nejen po zavírací době, ale i za plného provozu restaurace, čehož si lze při návštěvě restaurace kdekoli na světě všimnout.

---

<sup>8</sup> *Zásady podnikání* [online]. 2009 [cit. 2010-03-18]. McDonald's. Dostupné z WWW: <[http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/zasady\\_podnikani.shtml](http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/zasady_podnikani.shtml)>.

## **3 Vztahy mezi pracovníky u McDonald's**

### **3.1 Profesní růst u McDonald's**

Ročně projde úvodním tréninkem u McDonald's velké množství zaměstnanců, kteří ve firmě buď pracovali, nebo stále ještě pracují. Například v roce 2008 bylo ve všech restauracích v České republice zaměstnáno 4065 lidí. (viz graf z oficiálních webových stránek McDonald's uvedený jako příloha číslo 4) Lidské zdroje jsou oblastí, do které se nebojí tato společnost investovat. Což je zjevné neustálými reklamami na „super job“. Většinu zaměstnanců tvoří mladí lidé pracující na částečný úvazek. Pro většinu z nich je McDonald's první pracovní zkušeností. Firma obecně patří mezi největší zaměstnavatele těch skupin pracovníků, pro něž je obtížné nacházet zaměstnání. (viz úryvek z rozhovoru číslo 3 uvedený níže)

Pracovní postup je zde pro všechny začátečníky stejný. Každý, kdo chce pracovat u McDonald's, musí projít takovým malým výběrovým řízením. Nejdříve je v jeho zájmu upoutat svým životopisem, dalším krokem je prohlídka u lékaře a ústním pohovorem vše končí. Při pohovoru se personalista (personální manažer nebo pracovník pověřený vedoucím restaurace) ptá na různorodé otázky, aby získal všeobecný přehled o kvalitě nového pracovníka. Může se ho ptát na záliby, na důvod proč si vybral zrovna práci u McDonald's apod. Po absolvování tohoto přijímacího „kolotoče“ konečně dojde na podepsání smlouvy. Pokud žadatel projde pohovorem, už má podepsání smlouvy téměř jisté. Nedokážu si představit, co by se muselo stát, aby ho v této fázi ještě personalista odmítl. Během podepsání smlouvy dostane nováček uniformu skládající se z košile, kalhot, pásku, jmenovky a kšiltu do kuchyně. Při ukončení pracovního poměru musí všechny tyto věci zase zpátky v pořádku vrátit. V průběhu pracovní činnosti se o svou uniformu každý stará sám. Což pro každého znamená povinnost si před každou

směnou svou uniformu vyžehlit a vůbec všeobecně dbát na 100% osobní vzhled. Ostříhanými krátkými nenalakovanými nehty počínaje a upravenými vlasy konče.

Pozice, kterými se ve společnosti McDonald's dá projít, je několik. Proto jsem uvedla část rozhovoru, kde jsou vyjmenované. Je to důkaz toho, že postup je možný, ale každý musí začít od píky.

### **Úryvek z rozhovoru číslo 3, respondentka 25 let, u McDonald's pracovala na pozici manažerky 8 let, skončila v červnu 2009**

*Tazatelka: A jakýma pozicema jsi prošla?*

*Respondentka: Všechna možnejma, vlastně začátečník, crew jako takový... Pak přes modrou, žlutou jmenovku k červený a bílý na crewtrenéra, ehm... Pak vlastně na hostesku... Pak ještě šéfhoteska, a pak to přišlo, ehm, pak... Floor manažer, shift a to byl konec (pousmání)*

*Tazatelka: Ehm, říkala jsi šéf hosteska, co to obnášelo?*

*Respondentka: Obnášelo to vlastně řídit celý tým těch hostesek, a vlastně ehm spolupracovat i s těmi nadřízenými, manažery... A vůbec celkově s vedoucím restaurace, být jeho pravou rukou.*

Pro vysvětlení, zelená jmenovka je nováček, který je v restauraci krátkou dobu, neovládá žádné stanoviště, všechno se musí teprve naučit. Nejpozději do 3 měsíců po nástupu by měl dostat jmenovku modrou. Ta označuje, že už by měl ovládat všechny stanoviště v kuchyni i na pokladně, ale ještě potřebuje trénovat. Opět nejdéle do tří měsíců by měl změnit jmenovku na žlutou. Žlutá jmenovka je standardní pracovník, který ovládá veškerá stanoviště, ví, kde co najde a co a jak má dělat. Červená jmenovka je označení pro čekatele na pozici v nižším managementu, tj. hostes nebo crewtrenér. Proto, aby se stal právoplatným členem tohoto nižšího managementu, musí ukázat, že umí něco navíc, co jeho kolegové neumí, a také musí dokázat, zda předpoklady na tu kterou pozici má. Hostes mají na starosti komunikaci se zákazníky, ochutnávky a třeba i

narozeninové oslavy. Pro pozici hostes je předpokladem komunikace na vysoké úrovni, také i trpělivost a vztah k dětem. Crewtrenéři, jak je podle názvu zřejmé, jsou trenéři neboli učitelé crew (žlutých, modrých a zelených jmenovek). Proto se od nich očekává notná dávka trpělivosti a naprostá znalost výrobních postupů. Ostatně také i komunikace, aby uměli vysvětlit nováčkovi, co se od něj očekává. Členy středního managementu jsou floor a shift manažeři. Rozdíl je v tom, že floor manažer vede pouze jeden úsek (kuchyň, pokladny) a shift manažer zodpovídá za hladký provoz celé směny (ranní, odpolední, noční). Floor manažer tedy ulehčuje svou práci shift manažerovi práci jeho, protože zajišťuje suroviny, práci pro zaměstnance apod. Shift manažer hlídá počet lidí na směně, celkový vzhled a provoz restaurace. Úkolem vyššího managementu, kam patří asistenti vedoucího restaurace a vedoucí restaurace, je dohlížet na to, aby každý dělal, co mu náleží a chod restaurace byl v pořádku. V příloze číslo 2 je znázorněna hierarchie pozic ve společnosti McDonald's.

## **3.2 Prolínání formálních a neformálních vztahů**

Název této podkapitoly hovoří za vše. Tak jako kdekoli jinde i v této nadnárodní společnosti dochází k vzájemnému prolínání těchto druhů vztahů. Hierarchie u McDonald's je založena na volnosti pracovního růstu, manažerem se může stát kdokoli, kdo prokáže své znalosti, jak teoretické, tak i praktické. Při práci je velice důležitá motivace, a to jak sebe sama, tak od nadřízeného. Aby manažer po dosažení svého pracovního cíle stále dokázal pracovat s ohromným nadšením, jako když svůj post získával, potřebuje být motivován. Motivace je něco, co žene člověka dopředu, něco co mu umožňuje ráno vstát a jít bez problémů do práce s úsměvem na tváři. Je to jakási síla, díky které chci být ještě lepší a lepší. Bez motivace nemohu být dobrým pracovníkem. Je důležitá nejen pro manažery, ale i pro crew pracovníky, pro hostes, pro crewtrenéry, zkrátka pro všechny. O manažerech jsem se zmínila z důvodu, že oni by jako správní vedoucí pracovníci měli motivovat pracovníky pod sebou. Dalším důležitým prvkem je také samozřejmě sebemotivace.

Konkrétní příklad motivace nebo prolínání formálních a neformálních vztahů jsou team buildingy. Jsou to akce, kdy jede skupina lidí, které spojují formální vztahy v rámci formální skupiny, daleko od práce a kde se vzájemně poznávají. Sama jsem měla to štěstí se zúčastnit tří takových akcí, které pořádal vedoucí restaurace. Odjeli jsme do jiného města, plnili úkoly a nevědomky se stmelovali jako tým. Až tam se naše, do té doby pouze formální vztahy, změnili na neformální a jako takové i příjemnější v rámci pracovního prostředí. Dvakrát jsem takto byla s manažery a jednou s crewtrenéry. Bylo zajímavé sledovat změnu rolí. Jako součást manažerského týmu jsme měli jediného průvodce, který se staral o veškeré zázemí. Na expedici s crewtrenéry jsem byla součástí lidí, kteří stojí za zázemím akce, měla jsem svůj úkol a svou funkci. Každopádně se domnívám, že motivovat své pracovníky tímto nenásilným způsobem je ta nejlepší možnost. Tento styl motivace se mi líbí a podle ohlasů po návratu domů, nejenom mně, ale i mým kolegům, kteří tam byli se mnou.

### **3.3 Handicapovaní lidé a McDonald's**

Společnost dlouhodobě nabízí uplatnění i lidem s různými typy zdravotního znevýhodnění. McDonald's spolupracuje s řadou institucí, jako jsou např. Jedličkův ústav, občanské sdružení Rytmus či společnost Duha.

Konkrétně potom McDonald's Pardubice v roce 2006 získal ocenění v krajském kole soutěže Zaměstnavatel roku - Stejná šance. Hodnotí se v ní především postoj firem a organizací k zaměstnancům s postižením. A právě proto, že jsem se během svého působení setkala s několika lidmi tělesně či duševně postiženými, má otázka na vedoucího restaurace byla předem dána. Z jeho odpovědi vyplynulo, že k získání tohoto ocenění žádnou aktivitu pro přihlášení do soutěže nevyvíjeli. Ačkoli se může zdát, že ocenění získali mimochodem nebo bez jakéhokoli přičinění, není tomu tak. Sama jsem



zaučovala několik lidí, ať s lehkým Downovým syndromem či lehkou duševní poruchou.

### **Úryvek z 6. rozhovoru, u McDonald's pracuje 13 let na pozici vedoucí restaurace<sup>9</sup>**

*Tazatelka: ehm... Chtěla bych se tě zeptat na stejnou šanci? Já jsem zjistila a taky si pamatuju, že v roce 2006 pardubickéj mekáč získal ocenění v krajským kole. Mohl bys mi k tomu něco říct?*

*Respondent: No, upřímně, my jsme k tomu přišli jako slepej k houslím, jo... ehm...(zakašláni) v roce 2002, když jsem začal být prvním asistentem, tak úplně náhodou nebo... My jsme byli zkontaktováni Českou abylympijskou asociací ohledně podporovaného zaměstnání. A z hlediska toho, že přivedli člověka proto, že by se hodil do toho provozu. Ať to byl Zaměstnanec 1, kterej se hodil, tak na základě toho vznikla další spolupráce. Ať to byl Zaměstnanec 2, ať to byl Zaměstnanec 3... ehm... Zaměstnanec 4, takže... A tyhle ti lidi, takže... Postupně se začala navazovat tahleta spolupráce, když oni našli vhodného člověka, kterej by zvládnul nějakou část té práce a časově, tak jak my bychom potřebovali, tak ehm... Pak ehm... Vznikla tahle ta spolupráce a potom oni jako ta nezisková organizace nás nominovali jo. Víceméně opravdu nevyvinuli jsme opravdu v tomhle případě žádnou aktivitu. Ti lidé u nás nějakou dobu byli, Zaměstnanec 1 je tu doteď, Zaměstnanec 2 víceméně až na tu pauzu taky, takže to byl ten náš vklad. To že teda jsme jim nějakým způsobem tady toho člověka začlenit. A tady do té soutěže jsme byli nějakým způsobem vybráni a pak jsme si dojeli jen pro to ocenění.*

V úryvku tohoto rozhovoru uvedl respondent konkrétní jména, nemyslím si však, že by byla důležitá a v rámci ochrany osobních údajů, jsem je nahradila termíny Zaměstnanec 1, Zaměstnanec 2, Zaměstnanec 3 a Zaměstnanec 4. Myslím si, že je zajímavé, jak konkrétně jsou právě tito lidé bráni do kolektivu.

---

<sup>9</sup> V rámci ochrany osobních údajů a vzhledem k postavení respondenta jako vedoucího restaurace, neuvádím žádné konkrétní údaje.

První zmíněný, Zaměstnanec 1, pracuje v restauraci přibližně 6 let. Vzhledem ke své slabší mentální poruše a kožní nemoci, kterou trpí a která je sice na první pohled zřejmá, ale není závadná při styku s potravinami (potvrzení od lékaře), se vyskytuje pouze v prostoru pro zákazníky nebo v kuchyni a nikdy ne na pokladně. Samozřejmě mu naučit se vše trvalo déle než ostatním, ale v jeho případě to rozhodně nebylo na škodu. Postupem času se ze Zaměstnance 1 stala opora. Nyní má funkci crewtrenéra pro lisovnu a pozici červené jmenovky. Jmenovku dostal za zásluhy, za tu dlouho a dobře vykonávanou práci. Jako u každého z nás i u něj samozřejmě došlo k poklesu pracovní aktivity. Nebyl správně motivován, manažeři se snad i báli na něj obracet s důležitějšími úkoly. Čas však ukázal, že když má správnou motivaci, tak „šlape jako hodinky“. Domnívám se, že je to spíše proto, že ho vedoucí restaurace nechce zatěžovat nepodstatnými věcmi. Přijetí mezi ostatní pracovníky u Zaměstnance 1 proběhlo celkem hladce, byl první, ale jak jsem se již výše zmínila, tak zařazení do kolektivu trvalo poměrně dlouhou dobu oproti komukoli jinému. V restauraci pracuje na hlavní pracovní poměr, což je velmi důležitým aspektem. V momentě, kdy od vedoucího restaurace dostal červenou jmenovku a funkci crewtrenéra pro lisovnu (místnost, kde lisuje odpad, práce obnáší znalost obsluhy lisovacího stroje a fyzickou zdatnost) ohlasy byly různé. Ale nad nikým se Zaměstnanec 1 nepovyšoval a tak se zařadil mezi standardní zaměstnance pobočky.

Zaměstnanec 2 je osoba zaměstnaná v restaurace přibližně 4 roky, se zhruba roční pauzou. Chodí zpravidla pouze na noční směny, což znamená, že ani nemá určitou jmenovku, s ostatními zaměstnanci se příliš nestýká. Jeho zařazení mezi ostatní pracovníky je o trochu horší, a to především z důvodu, že je až příliš „svůj“. Má zvláštní poznámky, rád se místo práce zapovídá a podobně. Ta roční pauza je v jeho případě velmi důležitá. Najednou přestal chodit do práce, zvedat telefony, nikdo o něm nic nevěděl, ani rodiče. Dokonce po něm bylo vyhlášeno celostátní pátrání. Pak asi po roce se znovu objevil a řekl, že byl na kočovné šňůře s lidmi od kolotočů. Od té doby uběhl již více než rok a zatím je na něj opět spolehnutí. Zaměstnanec 2 má duševní poruchu, která není na jeho vzhledu patrná.

Zaměstnanec 3 byl zaměstnán ve společnosti přibližně rok a půl. Již od pohledu bylo zřejmé, že patří mezi lidi s postižením. Zaměstnanec 3 se pohyboval pouze po části určené pro zákazníky, kde se staral o čistotu. Jeho práce obnášela úklid tálů s odpadky, zametání a snad i malá komunikace se zákazníky. Dalo by se říci, že je to nejjednodušší práce. Na této pozici začínají téměř všichni nováčkové, není zde totiž nic těžkého k naučení se. Začlenění do kolektivu bylo nejisté z obou stran, Zaměstnanec 3 se nesnažil o proniknutí k ostatním a naopak. Zkrátka přišel, odpracoval si své a šel zase domů. Skončil z rodinných důvodů, stěhovali se do jiného města. Jmenovku měl Zaměstnanec 3 myslím zelenou, základní, po celou dobu svého působení.

### **3.4 Skupiny uvnitř konkrétní restaurace Pardubice**

Skupiny jako takové jsou velmi důležité pro každého z nás. Kdokoli potřebuje neustále někam patřit. V rámci pracovního prostředí je zde několik prožívaných aspektů pro život jednotlivce ve skupině. Mohou to být vazby na spolupracovníky, postavení mezi nimi, uznání, které se mu ve skupinách dostává, konflikty mezi členy a třeba i opora, kterou si vzájemně všichni členové poskytují. Pro účely této bakalářské práce rozdělujeme skupiny pouze na formální a neformální.

Dělení i definice skupin jsou různé, velmi záleží na úhlu pohledu, nicméně já se budu držet jedné definice. Ta říká, že skupinu lze definovat jako dva nebo více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, dosahují společné identity - vědomí, že k sobě patří, cítí se jako „My“.<sup>10</sup> Velký sociologický slovník<sup>11</sup> hovoří o skupině jako o jakémkoli lidském seskupení realizovaným na reálném základě reálných interakcí a v reálném

---

<sup>10</sup> BĚLOHLÁVEK František. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. Skupinová dynamika a skupinová efektivnost, s. 148.

<sup>11</sup> Velký sociologický slovník. Praha; : Karolinum, 1996. P-Z, s. 994-997.

prostoru nebo na základě určitých kritérií, společenských znaků. Dalo by se říci, že v užším slova smyslu hovoříme pouze o určitém typu takového seskupení, které není jednotlivými autory vymezen zcela jednoznačně. Spojování lidí do skupin má svůj podtext. Za skrytý význam by se v rámci pracovního prostředí dalo považovat spojení za cíleným společným dosažením určitých cílů. Staré české přísloví říká, že ve dvou se to lépe táhne, proto lze považovat za fakt, že více lidí v jedné skupině odvede dohromady mnohem více práce než více samostatných jednotlivců odděleně. Jiná definice skupiny říká, že lidé jsou rádi členy, protože to pro ně znamená možnost, jak uspokojit určité významné potřeby. Těmi potřebami jsou přátelství, touha cítit prestiž v té určité skupině, pocit bezpečí, solidarity. Skupiny také lidem dávají možnost konfrontovat své názory na věci okolo něj.<sup>12</sup>

### **3.5 Funkce formálních skupin**

Formální skupiny vznikají za účelem splnit své cíle skupiny, zpravidla nejsou tvořeny spontánně, ale na základě rozhodnutí člena vyššího managementu. Charakteristické pro ně je to, že jsou hierarchizované. Konkrétními příklady obecně jsou např. různé pracovní skupiny, školní kolektivy, představenstva apod. Konkrétně pak v rámci McDonald's např. hostesky, crewtrenéři, červené jmenovky. Tyto skupiny jsou podskupinami v rámci celé společnosti McDonald's. Dali by se považovat za jednu velkou formální skupinu, protože všichni dělají stejnou práci pod hlavičkou jedné společnosti. Avšak právě to, co je dělá specifickými, jsou různé odlišnosti v jejich práci, proto se mohou považovat i za více formálních samostatných skupin (Shift manažer, floor manažer, crewtrenér, hostes, crew). Velice záleží, z jakého pohledu se na danou problematiku podíváme, zda máme zkušenosti s fungování skupin či nikoliv. Funkce této skupiny mohou být rozličné. Skupina může sloužit k vykonávání složitého úkolu,

---

<sup>12</sup> ZADRAŽILOVÁ, Dana, KHELEROVÁ, Vladimíra. Management obchodní firmy. [s.l.] : [s.n.], 1994. s. 142.

umožňovat vznik a rozvoj nových myšlenek a řešení, fungovat jako prostředek koordinace funkcí, pomáhat řešit různé problémy atd.<sup>13</sup>

### **3.6 Funkce neformálních skupin**

Opakem formálních skupin jsou skupiny neformální. Ty bývají odvozeny od společných zájmů, blízkostí pracoviště, četností vzájemných kontaktů. Neformální skupiny vznikají mnohem častěji než ty formální. Mají možnost vzniknout z nepřeberného množství důvodů. Jako konkrétní příklady z prostředí McDonald's mohu uvést třeba skupiny založené na společném zájmu lyžování, navštěvování stejné školy, nakupování...

Funkce neformálních skupin jsou například poskytování více informací svým členům, vzájemná podpora, posilování postavení ve společnosti... Vznikají téměř vždy, když je příležitost, a je jich oproti formálním skupinám mnohem více. Každý člen společnosti musí patřit do nějaké skupiny, od narození patříme do mnoha skupin. Patřit ke skupině nám dává pocit sounáležitosti, že někam patříme. Na druhou stranu nám očekávání skupiny potlačuje individuální zájmy.

#### **Úryvek z rozhovoru číslo 4, respondentka 16 let, u McDonald's pracuje na pozici žluté jmenovky 6 měsíců**

*Tazatelka: Setkáváš se někdy se svými spolupracovnicami i mimo tu práci?*

*Respondentka: Určitě.*

---

<sup>13</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s.*

*Tazatelka: Jak často? Nebo...*

*Respondentka: Hmm, třeba po práci, když končím dřív s někým, tak se jdeme podívat po obchodech nebo tak, ale jinak ani už moc ne... Nebo na kafe zajdem někdy občas (ticho 3 sekundy)*

*Tazatelka: Myslíš, že to má pak nějaký vliv na to pracovní prostředí jako takový? Že je pak ta práce lepší?*

*Respondentka: Určitě, že si pak máme o čem povídat třeba nebo takhle, není to takový to, že se neznáme, ehm potom ta práce ehm jde líp, když tam máš někoho, koho znáš.*

Tímto, řekla bych, velmi pozvolným způsobem vznikají neformální skupiny ve velice hojném počtu. Někdy může dojít k tomu, že má nadřízený pracovník obavy, zda tyto neformální vztahy nebudou překážet v rámci interpersonálních vztahů. Záleží na něm a jeho schopnostech vést své podřízené, jak toho využije. Může je využít ve svůj prospěch, protože spokojení lidé pracují mnohem efektivněji než ti, kteří nejsou v práci spokojeni. Nebo nemusí a může využívat právě jejich izolaci.

### **3.7 Druhy vztahů**

Vztahy, které spojují členy určité skupiny, jsou různé. Každý vztah má svůj charakter. Mezilidské vztahy se dělí na formální a neformální. Formální jsou založeny na společně realizovaných skupinových úkolech. Oproti tomu vztahy neformální vyjadřují vzájemné preference jednotlivců. Pokud jsou tyto vzájemné vztahy uvnitř skupiny v souladu, dovolují potom bezproblémové fungování skupiny. Zároveň také ochraňují zájmy jednotlivců ve skupině.

### **3.7.1 Formální vztahy**

Jak ukazuje již slovo formální, tak tyto vztahy jsou předem dané, jasně formulované a jako takové i téměř neměnné. Lidé do těchto vztahů vstupují a již předem vědí o jejich podmínkách. Formální vztahy nejsou závislé na svých účastnících. Jako konkrétní příklad ve společnosti McDonald's lze označit především vztah podřízený – nadřízený. Důležité je, že tyto vztahy platí pouze tam, kde vznikly, a ani nemohou přecházet do neformálních vztahů. Což je samozřejmě dáno rolími. Pokud jsem nadřízený, nemohu se ze své role bavit se svým podřízeným o svých osobních věcech nebo o tom, co jsem dělala v pátek večer. Je to nevhodné, mohlo by dojít ke zbytečným problémům. Je třeba si zachovávat formální odstup pro zachování role nadřízeného.

V případě formálních vztahů hovoříme o vnějším aktu. Členové z nich mohou za určitých podmínek odejít, ale ne zrušit své členství v nich. Kdyby odešli z jednoho formálního vztahu všichni členové najednou, rozpadl by se a zanikl.

### **3.7.2 Neformální vztahy**

Důvodem vzniku i zrušení neformálních vztahů může být cokoliv, avšak oboje záleží pouze na rozhodnutí jeho členů. Mimo těchto členů nemůže nikdo jiný zrušit jejich neformálně založený vztah. Oproti formálním vztahům, které může zrušit téměř kdokoli, kdo je založil (normy, předpisy) apod., jsou tyto vztahy velmi důležité, dají se považovat až za existenční faktor vývoje společnosti a osobnosti člověka. Faktor, který pomáhá překonávat životní překážky, zdolávat problémy, ulehčovat tíživé životní situace. Jednoduše se dá říci, že konkrétním neformálním vztahem za všechny je

přátelství či nepřátelství jako negativní neformální vztah.<sup>14</sup> Tento neformální vztah objevíme téměř kdekoliv. V práci, ve škole, ve sportovním kolektivu... Podle Milana Nakonečného existují mezi lidmi dva základní vztahy, a to na jedné straně přitahování, když potom dojde ke spojení, tak vzniká vztah pospolitosti. Na druhé straně známe vztahy odpuzování a osamocení.<sup>15</sup>

### 3.8 Rivalita, ano či ne?

Slovo rivalita pochází z latinského slova „rivus“, což by se dalo přeložit jako strouha potok, stoka. Odvozeným přídavným jménem je „rivalis“, což už znamená náležící potoku nebo kanálu. Od toho se odvozuje podstatné jméno znamenající spoluvlastník práv k užívání vodního toku nebo soused na potoce.<sup>16</sup> Už z překladu je jasné, že musely nastat potíže, protože vlastnit vodu nemůže přece nikdo. Od té doby tedy hovoříme o rivalech jako soupeřích, kteří mezi sebou bojují. Bojují o mocenské postavení, teritorium nebo přednostní postavení.

Dalo by se říci, že rivalita patří mezi základní lidské pocity. Člověk má už ve vínku dáno, že nemůže nesoupeřit. Od malého dítěte člověk bojuje o pozornost rodičů, prarodičů. Během školních let pak o lepší známky než má spolužák, se kterým se zrovna nepřátelí. S rivalitou se dennodenně setkáváme na každém rohu. V práci, v rodině i mezi přáteli. Málokdo z nás si tuto skutečnost však přizná, většina lidí se staví do role oběti nebo pouhých pozorovatelů rivalizování. Soupeření vyvolává pocit viny, protože je spojeno s konflikty v mezilidských vztazích.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Ke zkoumání neformálních vztahů ve skupinách se používá speciální metoda – sociometrie. Je to metoda, která bývá použita k analýze mezilidských vztahů na pracovišti.

<sup>15</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 2009. 498 s.

<sup>16</sup> OEHLER, Kurt Theodor. *Rivalita a jak s ní správně naložit*. Praha : Beta books, 2007. 194 s.

<sup>17</sup> OEHLER, Kurt Theodor. *Rivalita a jak s ní správně naložit*. Praha : Beta books, 2007. 194 s.



### **Formy rivality jsou:**

- Jednotlivec versus konkurent – o této formě hovoříme v konkrétním případě na ukázce rivality mezi pracovníky u McDonald's
- Podskupiny v hierarchicky uspořádané skupině
- Vzájemná konkurence komplexních skupin

Během terénního výzkumu jsem při rozhovorech narazila na několik třecích ploch, o kterých by se dalo hovořit jako o způsobu rivality. Z různých pohledů se moji respondenti shodli především na rivalitě mezi hostes a crewtrenérským týmem, floor a shift manažery. A proto je má odpověď na otázku v nadpise kapitoly ano, rivalita zde existuje. Je zde stejně jako na každém jiném pracovišti. Ráda bych se věnovala především konkrétním způsobům projevů rivality v pardubickém McDonald's.

### **3.8.1 Hostes versus crewtrenér**

Hostesky versus crewtrenéři, osobně jsem byla členem obou týmů, proto chápu stanoviska obou skupin. Nejprve jsem byla hosteskou, kdy mi bylo kladeno na srdce, že být hosteskou neznamena být pouhým „držákem na balonky s hezkým obličejem“, znamená to hlavně neustále bojovat, aby mě všichni v okolí brali vážně. Okolím jsou myšlení, zákazníci i zaměstnanci. Práce hostesky spočívá v komunikaci se zákazníky, provádění narozeninových slov apod. Žádná práce s lidmi nebo dětmi není jednoduchá, natož potom s naprosto cizími. V Pardubicích jsou hostesky brány na mnohem vyšší úrovni než téměř kdekoli jinde v republice. Pardubické hostesky v čele s vedoucím restaurace stojí za zrodem kurzu, podle kterého se školí všechny hostes v České i Slovenské republice. Mají stejná práva a povinnosti jako crewtrenéři, kteří mají za úkol učit nováčky, co mají dělat a kontrolovat práci stabilních zaměstnanců, zda nějaké standardy nezapomněli. Také oni pracují s lidmi, ale se stejnými, známými lidmi.

Samozřejmě, že po té, co se nováček všechno naučí, se mu nevěnuje crewtrenérem taková pozornost, ten crewtrenér však ví, co od něj může očekávat. Což je jeho výhoda oproti hostes. Hostes nikdy neví na jakého zákazníka nebo dítě při narozeninové oslavě narazí. Rivalita mezi těmito formálními skupinami nejprve vznikala na základě nevědomosti, jak si ukážeme později. Hostes nevěděli nic o práci crewtrenérů a naopak. Projevy té rivality jsou různé, v tomto případě můžu uvést části rozhovorů jako příklady projevů rivality. Součástí crewtrenérského týmu jsem byla až na pozici manažera, měla jsem ho na starosti. Má práce obnášela kontrolovat efektivitu jejich práce, vést pracovní porady a jednotlivým crewtrenérem pomáhat s plněním tréninkových plánů.

**Úryvek z rozhovoru číslo 4, respondentka 16 let, u McDonald's pracuje na pozici žluté jmenovky 6 měsíců**

*Respondentka: ...myslím si taky, že mají lepší, ehm lepší práci a... ehm... možná si jich taky ti pracovníci víc vážej než těch hostesek.*

*Tazatelka: A proč si myslíš, že si jich víc vážej?*

*Respondentka: No, protože zastávaj lepší práci, protože podle mě hostesky skoro vůbec nic nedělaj... Možná je to jenom dojem, ale podle mě to tak je.*

**Úryvek z rozhovoru číslo 7, respondentka 20 let, u McDonald's pracovala na pozici crewtrenér 3roky, skončila v červenci 2009**

*Tazatelka: Pocítila jsi někdy nějakou rivalitu? Ať přímo týkající se tvé osoby nebo i u někoho jiného?*

*Respondentka: Ze začátku ani moc ne, protože sem se toho musela docela dost naučit. No, ehm, ale ehm vlastně dokud sem nechtěla jít na trenéra, tak na mou osobu ne. Ale rozhodně v té době, kdy jsem nastoupila, tak už byla rivalita mezi hostes a trenéry. (ticho 3sekundy) ehm... Potom když už jsem se zaučovala na trenéra, tak sem zjistila,*

*jak velká je ta rivalita mezi těmahle dvěma "týmama". Hostesky byly vyzdvihovaly... Byly vyzdvihovaly, hlavně to bylo tím, že to bylo některých manažerů. A tak to bylo pořád dokola... A dokola...*

*Tazatelka: Ehm. Takže myslíš, že za tu rivalitu mohli jen ti manažeri, resp. jejich chování? Co třeba kvůli neznalosti? Upřímně, věděla jsi, co vůbec obnáší práce hostesky? A myslíš, že hosteska ví, co je práce CT?*

*Respondentka: To ne, ale z velké části to dával najevo. I když říkal opak. Upřímně? Dřív to byl většinou "držák" na balonky. Nebo tak sem si to myslela, až později začaly mít víc práce. Ne (rezolutně), nevěděly, co je práce CT, když trénovaly hostesky, bylo to většinou špatně vysvětlené. (pozn. CT = crewtrenér, použití slangu)*

S rivalitou uvnitř skupiny hostes týmu jsem se nasetkala v takové míře jako u crewtrenérů. Ti jsou veřejně motivováni k lepším výsledkům, jsou na ně dávány větší požadavky týkající se odvedené práce. V tomto případě si dokážu tvrdit, že je rivalita potřebná a žádaná. S rivalitou všeobecně je to složité. Přehnaně mnoho rivality zhoršuje vztahy na pracovišti, avšak správná dávka je považována za zdravou, pozitivní motivaci. V zásadě je možné, že oba týmy bojovaly a bojují o pozornost nebo o moc v rámci malé uzavřené skupiny. Osobně se přikláním ke druhé variantě. Myslím si, že proti sobě vzájemně rivalizují proto, aby dokázali, kdo má více moci. Kdo může dávat příkazy žlutým, modrým a zeleným jmenovkám a kdo ne.

### **Úryvek z rozhovoru číslo 3, respondentka 25 let, u McDonald's pracovala na pozici manažerky 8 let, skončila v červnu 2009**

*Tazatelka: Při předchozích rozhovorech jsem narazila na rivalitu mezi hosteskami a crewtrenérkami?*

*Respondentka: Tak samozřejmě, tu jsem pocítila (pousmání se), ehm ihned po příchodu, vlastně jakoby ehm nováčka... Tam ta rivalita byla vlastně odjakživa... Myslím si, že to bylo způsobeno, ehm... Asi ze strany těch crewtrenérů, od toho, kdo je vedl...ehm... Že ten člověk byl trošku... No, měl o sobě nízký mínění, tudíž to potřeboval někde ventilovat a hostesky byly první na ráně...*

Poslední ukázka z rozhovoru číslo 3 ukazuje na možný vznik tohoto problému rivality. Zajímavé pozorovat, jak jeden člověk může vyvolat konflikt, který trvá už několik generací hostesek i crewtrenérů.

### **3.8.2 Shift manažer versus floor manažer**

K rozdělení na floor manažery a shift manažery došlo až po mém odchodu, takže nemám tuto problematiku potvrzenou zúčastněným pozorováním. Nicméně se i přesto pokusím z rozhovorů přiblížit tento jev co možná nejkonkrétněji.

Nejprve upřesnění, co který manažer má na starosti. Floor manažer je přímým podřízeným shift manažera a samozřejmě i asistentů a vedoucího restaurace. Měl by zajistit dostatečně zásobené pracoviště, zodpovídá za správnou funkčnost daného úseku a především vedení úseku. Těmi úseky může být servis neboli pokladny, kuchyň neboli výrobní úsek a lobby neboli prostor pro zákazníky. V rámci dostatečně zásobeného pracoviště má za úkol ohlídat v kuchyni dostatek surovin a obalového materiálu. U pokladen je toho potom mnohem více, a to pro příklad dostatek kelímků, ubrousků, kondimentů (tj. kečup, tatarská omáčka, cukr apod.) V prostoru pro zákazníky se stará o dostatek drogerie, kontroluje čistotu WC, venkovní prostory. Celkově má přehled o všech lidech, které má na starosti, tzn., kdy jdou na přestávku, kdy jsou domů. Automaticky komunikuje se shift manažerem o pohybu pracovníků, provádí průběžný trénink zaměstnanců, kontroluje pracovní postupy a další hygienické směrnice.

Shift manažer je zodpovědný za vše výše zmíněné. Floor manažer mu vlastně svou práci má pomáhat, být jeho pravou rukou. Shift manažer by měl mít komplexní přehled o dění v restauraci. Proto dělá kontrolní obchůzky po provozovně, komunikuje se zákazníky a kontroluje tok peněz. Se zákazníky komunikuje především řešením

stížností a reklamací, ptá se na jejich spokojenost. Jednoduše řečeno, ručí za kompletní chod celé restaurace.

Již z popisu práce obou skupin lze odvodit určitá nerovnováha. Za mé působnosti se rozdělení na floor a shift manažery příliš horlivě nerozlišovalo. Ačkoliv jsem absolvovala Shift manager kurz na hlavní centrále ředitelství McDonald's pro Českou a Slovenskou republiku v Praze, tak směnu mi bylo dovoleno vést už od počátku. Ne až po absolvování tohoto kurzu, jak by to mělo být. Hned po té, co jsem se naučila, co všechno by měl správný manažer umět, jsem vedla směnu. Možná byla tato varianta lepší, záleželo totiž více na schopnostech člověka než na odborných znalostech. Samozřejmě jdou oba tyto aspekty ruku v ruce. Já si myslím, že teorie je dobrá, ale praxe v rámci pracovních vztahů podřízený – nadřízený rozhodně důležitější. Nebudu-li mít dostatek praktických zkušeností, těžko budu získávat respekt ostatních – je třeba ukázat, že umím to, o čem mluvím provést i prakticky.

V rámci nedávného rozdělení těchto dvou skupin se dá předpokládat, že rivalita mezi těmito dvěma skupinami existuje. Toto tvrzení bych chtěla potvrdit níže uvedeným úryvkem z rozhovoru.

**Úryvek z rozhovoru číslo 4, respondentka 16 let, u McDonald's pracuje na pozici žluté jmenovky 6 měsíců**

*Tazatelka: A co si myslíš, jakoby když se vrátím k té rivalitě, myslíš si, že je tam, je nějaká rivalita nebo.... Myslím mezi vyšším managementem?*

*Respondentka: Mezi vyšším managementem je velká rivalita, hlavně mezi shiftama a floorama, ehm... Hlavně se vzájemně shazují...*

*Tazatelka: I před váma?*

*Respondentka: Ano.*

*Tazatelka: Zajímavé... To by zřejmě neměli... A jak se to projevuje?*

*Respondentka: Občas jim to ulítne... (pousmání). Nějaký ty vtipy atd.*

*Tazatelka: Jestli to dobře chápu, tak spíš teda flooři shifty...Jako že si myslím, že spíš floor manažeři shazujou shift manažery... Nebo obráceně?*

*Respondentka: No...ehm... Jo, spíš flooři shifty...*

*Tazatelka: Myslíš, že jim třeba záviděj?*

*Respondentka: Ano.*

*(pozn. Floor= floor manažer, vede pouze určitý úsek a shift= shift manažer, má na starosti celou směnu, všechny lidi, stroje i zařízení, použití odborné terminologie, slangová označení)*

### **3.8.3 Další konkrétní projevy rivality**

Soupeření se objevuje mezi pracovníky už od počátku, od příchodu. Nižší jmenovky (zelená, modrá, žlutá) se předhánějí o rychlejší postup výš, chtějí lepší jmenovku. Pozitivum vidím ve zvýšení produktivity jejich práce. Čím více se snaží být lepšími, než jsou jejich kolegové, tím více věnují pozornosti práci. Proto může rivalita vypomoci ke stabilnějším a efektivnějším výkonům. Negativum ovšem potom jsou mezilidské vztahy na pracovišti, které se díky soupeřivosti mohou stát důvodem, proč se mi zítra nebude chtít do práce. Mezilidské vztahy jsou základem každého pracoviště. A pokud nefungují, jak mají, pak i chuť pracovat respektive motivace upadá. Je tedy na zvážení, zda rivalita pomáhá k vyšším výkonům či nikoliv. Myslím si, že záleží na situaci a nedá se s jistotou říci, že jedno je špatné a druhé dobré.

S konkrétním způsobem rivality se setkal jeden z mých respondentů osobně. Proto uvádím část u rozhovoru s ním. V rámci anonymity jsem odstranila konkrétní

jméno, které uváděl a nahradila ho termínem „kolegyně“. Myslím si, že se úryvek dá použít i ke kapitole Věk, pohlaví a McDonald's. Především potom první část úryvku.

**Úryvek z rozhovoru číslo 2, respondent 21 let, u McDonald's pracoval na pozici hostes 3 roky, skončil v listopadu 2008**

*Tazatelka: Byla tam nějaká rivalita? Mezi... pracovníkama všeobecně? A jestli si někdy pocítil takovou tu rivalitu vůči někomu nebo někdo vůči tobě?*

*Respondent: No... Určitě, no, já tím, že jsem se dostal na tu pozici hostes a trvalo to strašně dlouho, tak jako že... ehm... Jsem měl kliku, ze začátku to bylo teda hodně těžký, že ty lidi si na to nemohli zvyknout, že prostě kluk dělá párty, kluk dělá ZRO (pozn. Zábavná rodinná odpoledne), kluk dělá tohle, tohle, tohle... Lidi jsou zvyklí na to, že to dělá prostě jenom holka, takže... Padaly na mě od zákazníků takový blbý narážky, ale pak se to otočilo o 720 a ... Pak jsem vyhrál Hostesku roku...*

*Tazatelka: Takže jsi zbořil mýty?!*

*Respondent: Porazil jsem jednu svou kolegyni, která to těžce nesla... A to je asi... No, s tou jsme se docela... Jako my jsme spolu vycházeli, ale když jsme se neviděli, tak nám to nevadilo.*

*Tazatelka: Takže jako myslíš, že ona na tebe žárlila a ty na ní nebo...?*

*Respondent: No, jako... Ona byla jakýmsi způsobem můj vzor, protože byla hodně dobrá, ta práce jí očividně bavila a... Snažila se a já jsem chtěl být taky hodně dobrej, chtěl jsem, aby mě to bavilo a chtěl jsem být fakt nejlepší... A pak jsem vyhrál a... To jí štválo...*

*Tazatelka: A nějaká jiná rivalita?*

*Respondent: No, tak jako určitě, jako rivalita, ta je už od začátku, jako že, každě nechce zůstat na té nejnižší pozici, že se snaží dostat se výš, tomu druhému se to nelíbí, protože on se snaží, já se nesnažím, tzn., že já jsem rychlejc a on pomalejc. Tak pak se třeba začnu taky snažit... Já si myslím, že tohle jsem pocítoval na každý úrovni, jako už*

*od zelený (pozn. jmenovky), když jsem tam nastoupil, tak jsem chtěl být prostě... Už abych byl modrá, protože to je strašný, už abych byl žlutá, protože tohohle člověka nesnáším a tak...*

### **3.9 Věk, pohlaví a McDonald's**

Myslím si, že pro práci v tomto typu restaurací je věk důležitý. Pohlaví zde nehraje příliš podstatnou roli. Kolektiv, ve kterém jsem pracovala více než 5 let, se skládal z většiny pracovníků - žen. Domnívám se, že v restauraci McDonald's je ženského pohlaví většina pracovníků. Jako důkaz pro mé tvrzení stačí zajít do první restaurace McDonald's a rozhlédnout se po zaměstnancích. Jediný moment, který si pamatuji, kdy byl problém s pohlavím, byl v okamžiku, kdy se kluk chtěl stát členem hostes týmu (viz úryvek z rozhovoru číslo 2 uvedený výše). Tento jediný třetí moment, kdy příslušnost k nějakému pohlaví hrálo důležitou roli, se však nezapomenutelně zapsal do historie celého McDonald's v Pardubicích. Netvrdím, že můj respondent byl první osobou mužského pohlaví v hostes týmu v rámci celé České republiky. Nicméně v tak malé restauraci, jako je tato, naprosto určitě toto rozhodnutí managementu vzbudilo bouřlivý ohlas. A také nezapomenutelný. Zřejmě také z tohoto důvodu se rozhodovali více než rok. Za normálních okolností se do středního managementu povyšuje přibližně za dobu šesti měsíců. Ale jednalo se pouze o ojedinělý případ. Crewtrenérský tým je složen z děvčat i kluků téměř stejným poměrem, u manažerů také, jen u hostes týmu momentálně hovoříme pouze o dívkách. Dochází zde totiž k důslednému probírání se sítí lidí. Pro představu uvedu názorný a vymyšlený příklad. Do restaurace nastoupí ve stejnou dobu 20 dívek a 10 chlapců, z tohoto počtu 30 zaměstnanců se do nižšího managementu dostane 10 lidí a většinou 5 dívek a 5 chlapců. Proč? Protože práce v nižším a potom i ve vyšším managementu je i fyzicky náročnější a mužský element je pro vedoucí skupinu lidí stejně důležitý jako ženský.

Již v prvním odstavci jsem se zmínila, že věk hraje důležitou roli při této práci. Nejedná se o diskriminaci, ale kolektiv u McDonald's je z větší části složen z mladých lidí, z brigádníků. Filozofie personalistiky je postavena hlavně právě na brigádnících,



většinou studentech. Ti mohou přijít pracovat třeba jen na pár hodin týdně, ale vzhledem k tomu, že jich je zde zaměstnáno větší množství, naplánované směny jsou pokryté. Samozřejmě, že společnost zaměstnává pracovníky i na hlavní pracovní poměr, ale pro představu třeba v poměru 15 hlavních pracovních poměrů: 80 zaměstnancům (pouze ilustrační čísla) na dohodu o pracovní činnosti (tj. brigádníků). Zařazení starších lidí do kolektivu se neprojevilo nikdy jako potřebné, nedokázali se začlenit mezi lidi ve věku svých dětí. Netvrdím samozřejmě, že v provozovně nepracují žádní zaměstnanci starší než třeba 26 let (předpokládaná hranice studentského věku). Pracují, ale oproti lidem mladším než právě 26 let jsou v podstatné menšině. Čím je potom pozice vyšší, tím stoupá i průměrný věk pracovníků na těch určitých pozicích. Nastoupit do McDonald's lze až po dovršení 16 let, než se stane člověk manažer, je mu třeba už 20 let, než dokončí vysokou školu, 24 let. A mezitím, než člověk zestárne, nastoupí už další a další pracovníci, kteří jsou mladší. Je sice pravdou, že ve srovnání s ostatními společnostmi je věk na pozici manažera stále nízký, ale i tak zde tito lidé odvádějí práci dobře. Mají potom alespoň lepší start do života.

Nejvíce mě však zaujala odpověď vedoucího restaurace. Zmínil se o faktu, že starší lidé mají problémy se začleněním a že důležitým prvkem právě pro začlenění je společné téma hovoru. Je důležité, aby spolu ti starší lidé byli více v kontaktu. Může zde pak samozřejmě dojít k separaci od ostatního kolektivu. To proto, že když jich více na hlavní pracovní poměr, chodí společně ve stejnou dobu na směny a utvoří tak vlastní malý kolektiv uprostřed toho velkého, kde převládají mladí lidé. Důležitá je také poslední věta vedoucího restaurace, že v každém kolektivu je důležité si mít co říci, jinak jsme v práci nespokojeni a do kolektivu pracovníků nezapadneme.

#### **Úryvek z 6. rozhovoru, u McDonald's pracuje 13 let na pozici vedoucí restaurace**

*Tazatelka: Když už jsme narazili na ten věk, myslíš si, že věk je v týhle práci důležitější?*

*Respondent: Určitě (rozhodně). Určitě, jakoby pro ten tým, vím, že jsou výjimky, ale ehm... Málo kdo, pokud byly nějaké pokusy zapracovat někoho staršího do crew týmu, jo, беру nějaký Zaměstnanec 5, nebo řekněme Zaměstnanec 6, už nepatří k nejmladším,*

*ale jinak ne, vždycky to bylo fiasko. Tím nechci říct, že by byly problémy jen u nás, to je všude v republice, běžně je vedle sebe 22letý manažer a 45letá manažerka. Jo, to je něco jiného, tam je o něčem jiném, ale v tom věku, jak říkám, těch 16 až 20... To už musí být, to jsou pak 2-3 ženský nebo chlapy, to je jedno, na dopoledne nebo že spolu chodili na noční. Prostě si mají, co říct.*

## 4 Závěr

Výsledky mého výzkumu složeného ze sedmi polostrukturovaných rozhovorů a mého téměř pětiletého zúčastněného pozorování jsou znatelné skrze celou mou bakalářskou práci. Během rozhovorů jsem se dozvěděla spoustu nových informací, většinu domněnek jsem si potvrdila. Většinu ze svých respondentů znám delší dobu a osobně, což by mohlo vést k myšlence, že nebyly dobrým výzkumným materiálem. Jsem opačného názoru, bližší vztah, který mezi sebou máme, mi byl jen prospěšnější, protože citlivé informace se lépe říkají tomu, koho znáte, než někomu, o kom nevíte nic. Samozřejmě, že v některých případech platí i fakt, že cizímu sdělím citlivé informace snáz. Toto však v případě mých informátorů neplatí. Domnívám se, že by pak nebyly tak otevření ve sdělování osobních názorů a postojů.

Pro shrnutí bych se ráda vrátila k hypotézám uvedeným u cíle práce. Hypotéza číslo 1 - Mezi jednotlivými formálními skupinami je rivalita (například mezi nižším managementem). Tuto hypotézu jsem si potvrdila během každého rozhovoru. Rivalita je stěžejní pojem, na který jsem se ptala každého svého respondenta včetně sebe. Mimo jednoho respondenta mi všichni domněnku o trvajícím konfliktu mezi skupinami nižšího managementu, hostes a crewtrenéry, potvrdili. „Spouštěcím mechanismem“ pro tento konflikt byl názor jednoho člověka a přetrvává i přes značnou dobu dodnes. Děje se tak hlavně kvůli neznalosti a nepochopení. Možná je to i určitá motivace pro obě skupiny, kdy se vzájemně motivují být lepší a lepší, a proto se později mohou stát dobrými manažery. Ten jediný respondent, který nepřímo nesouhlasil ze své pozice ani nemohl. Chápu jeho stanovisko, jen dodávám pro upřesnění, byl jediný co na otázku, zdali zde rivalita je či není, odpověděl, že rozhodně ne v takové míře jako dřív. Zřejmě má pravdu, ale aktuální pracovníci cítí rozpory dodnes stejně silně jako ti, kteří byli u zrodu tohoto konfliktu. Velice překvapivým zjištěním pro mou osobu byl i fakt, že je zde nové třetí místo, konflikt mezi floor manažery a shift manažery.

V další hypotéze, číslo 2, jsem se zabývala myšlenkou zaměstnávání starších lidí a jejich následné adaptace do mladého kolektivu. Této problematice se konkrétněji věnuji v kapitole o věku a pohlaví. Výsledky výzkumu hovoří ve prospěch této hypotézy. Někdo se o ní zmínil během rozhovoru, někdo ne. K jejímu potvrzení mi však stačili pouhé dva rozhovory s lidmi, kteří strávili v provozovně v Pardubicích velkou část svého života. A samozřejmě jsem se také opírala o vlastní zkušenosti. Nicméně ostatní respondenti si tohoto faktu ani nevšimli. Kolektiv na pobočce McDonald's Pardubice je velmi mladý a impulzivní, málokdo vydrží to tempo.

Neformální skupiny a vztahy mají větší vliv na pocit spokojenosti než formální skupiny a vztahy, byla má další hypotéza, konkrétně pak číslo 3. Toto tvrzení potvrdili všichni respondenti bez výjimky. Myslím si, že se tvrzení o větším vlivu neformálních skupin netýká pouze McDonald's. Jedná se o jasná fakta aplikovaná na jakoukoli společnost nebo pracovní skupinu. Lidé nemají rádi, když se objeví někdo, kdo jim říká, co mají dělat, rádi si všechno dělají po svém. A to je jádro tohoto tvrzení. Výsledky výzkumu podpořili mou hypotézu bez problému.

Poslední hypotéza se mi potvrdila pouze zčásti. Svým výzkumem o druhé hypotéze jsem si vlastně vyvrátila hypotézu číslo 4. Ta tvrdila, že společnost McDonald's je otevřená v zaměstnávání handicapovaných a starších lidí. Nadnárodní korporace tohoto formátu je otevřená k zaměstnávání všech lidí, ale praxe je jiná. Jak jsem již uvedla, tak zaměstnat starší lidi je těžké a málo úspěšné. Za to handicapovaní lidé nachází u McDonald's uplatnění mnohem lépe. O této problematice se mi nejlépe hovořilo s vedoucím restaurace. Ostatní respondenti se mi k tomuto tématu příliš nevyjadřovali.

McDonald's je příkladem společnosti ze Spojených států amerických, která nesmazatelně ovlivnila i náš život v Evropě. Společnost má svůj osobitý styl v přístupu k zákazníkům, zaměstnancům i přírodě. Právě z toho důvodu, že je neustále pod hledáčkem médií a veřejnosti, tak má neuvěřitelně přísná hygienická pravidla nejen pro výrobu masa, ale i konečných výrobků. Když se řekne kdekoli ve světě McDonald's,

dnes si už každý vzpomene na samostatnou kulturu. Nadneseně řečeno můžeme hovořit o malém světě ve velkém světě. Důležitým pojmem v rámci McDonald's kultury a chápání veřejnosti je mcdonaldizace společnosti. O tomto pojmu samozřejmě vím, ale příliš se netýkal mého tématu o mezilidských vztazích, proto jsem se o něm nezmínila třeba v samostatné kapitole. Mcdonaldizace společnosti je všude kolem nás, je to jev, jehož výsledkem je absolutní efektivnost. Značná část dnešní společnosti je naprosto spokojena s takovýmto způsobem života. Nadnárodní koncern McDonald's a spousta jiných koncernů se nám snaží usnadnit život, tím že se snaží vše urychlit, zjednodušit a zefektivnit. Pro příklad úplně stačí, že dnes místo toho, aby se rodina sešla k rodinnému obědu, je snazší jít s celou rodinou do rychlého typu občerstvení a najíst se tam. Je to rychlejší způsob, než se tři hodiny vyvářet s obědem. V dnešní době čas jsou peníze a veškerý se čas se tedy věnuje vydělávání více a více peněz. Některé rodiny mají tento rituál už tak zažitý, že jim ani nepřijde nepatřičný nebo je ani nenapadne, že by mohli sobotní oběd strávit jinak. Mcdonaldizace ovlivňuje i ostatní sféry našeho života, předvařené jídlo do mikrovlnné trouby, bufety ve školách apod. Mcdonaldizace společnosti není ani zlá, ani dobrá. Zjednodušuje nám život, protože to chceme. Záleží jen na nás, jak moc jí to dovolíme.

Úplným závěrem bych chtěla podotknout, že veškeré výsledky mého výzkumu ze zúčastněného pozorování a polostrukturovaných rozhovorů se dají brát pouze pro konkrétní příklad pobočky McDonald's Pardubice. O fungování mezilidských vztahů v jiných provozovnách si netroufám hovořit s takovou jistotou. Je samozřejmě možné, že podobnost některých vztahů, projevů rivality, vztahu věk - kolektiv, bychom našli. Zkušenost s tím ale nemám.

## Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. První. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s.

ČADOVÁ, Naděžda, et al. *Jak je v Česku vnímána práce*. První. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006. 228 s.

*Epocha 4/10 : Slavní nevzdělanci*. První. Praha : RF HOBBY, s. r. o, 2010. 64 s.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 2005. Praha: Portál s.r.o., 2005. 408 s.

HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. První. Martin: Neografie, 1995. 143 s.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Druhé. Praha: Academia, 2009. 498 s.

OEHLER, Kurt Theodor. *Rivalita a jak s ní správně naložit*. První. Praha: Beta Books, 2007. 194 s.

PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava . *Firemní kultura*. První. Praha : Grada Publishing , 1993. 130 s

SKALNÍK, Petr; ŠAVELKOVÁ (eds.), Livia. *Okno do antropologie*. První. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 346 s.

SUE, Marsha Petrie. *Černé ovce: Jak vycházet s problémovými lidmi na pracovišti*. První. Brno: Computer Press,a.s., 2008. 158 s.

ŠANDEROVÁ, Jadwiga. *Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách*. První. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. 209 s.

Univerzita Karlova. *Velký sociologický slovník*. První. Praha: Karolinum, 1996. 1627 s.

VÁCLAV, Soukup. *Dějiny antropologie*. První. Praha: Karolinum, 2004. 668 s.

ZADRAŽILOVÁ, Dana; KHELEROVÁ, Vladimíra. *Management obchodní firmy*.  
První. Praha: Grada, 1994. 304 s.

## Seznam internetových zdrojů

BrandZ website home [online]. 2009 [cit. 2010-02-07]. Dostupný z WWW:  
<http://www.brandz.com/upload/brandz-report-2009-complete-report%281%29.pdf>

McDonald's : Historie společnosti [online]. 2009. Česká republika: McDonald's Česká republika, 2009,2009 [cit. 2010-02-07]. Dostupný z WWW:  
[http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/milniky\\_mcdonalds.shtml](http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/milniky_mcdonalds.shtml)

McDonald's : Historie společnosti [online]. 2009. Česká republika: McDonald's Česká republika, 2009,2009 [cit. 2010-02-28]. Dostupný z WWW:  
[http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/milniky\\_mcdonalds.shtml](http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/milniky_mcdonalds.shtml)

McDonald's [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. McDonald's. Dostupné z WWW:  
<[http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/franchising/principy\\_franchisingu.shtml](http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/franchising/principy_franchisingu.shtml)

Ročenka [online]. 2009 [cit. 2010-03-18]. McDonald's. Dostupné z WWW:  
[http://www.mcdonalds.cz/file/cs/onas/spolecnost/MCD-rocni\\_vysledky\\_2008.pdf](http://www.mcdonalds.cz/file/cs/onas/spolecnost/MCD-rocni_vysledky_2008.pdf)

Zásady podnikání [online]. 2009 [cit. 2010-03-18]. McDonald's. Dostupné z WWW:  
<[http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/zasady\\_podnikani.shtml](http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/zasady_podnikani.shtml)>



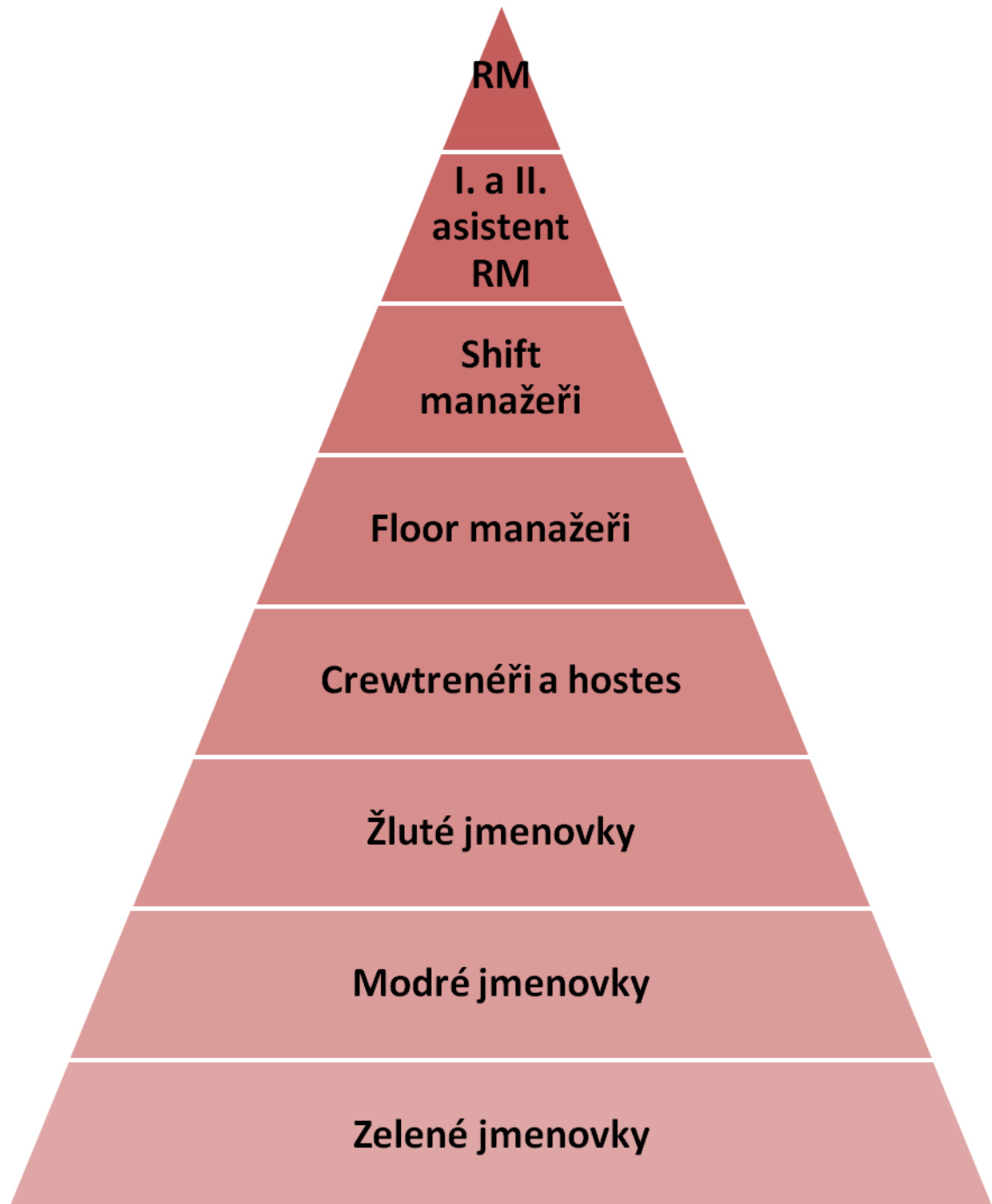
# Textové přílohy a grafy

Příloha číslo 1

## Hlavní otázky použité při polostrukturovaných rozhovorech

1. Jak dlouho pracujete/jste pracoval/a u McDonald's?
2. Jakou pozici zastáváte/ jste zastával/a?
3. Jaké důvody Vás vedly k tomu, že jste začal/a pracovat u McDonald's?
4. Cítíte nějakou rivalitu mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky?
5. Co si myslíte o vztazích mezi středním managementem?
6. Setkáváte se svými spolupracovníky i mimo areál pracoviště?
  - 6.1. Pokud ano, má to nějaký vliv na pracovní prostředí?
  - 6.2. Pokud ano, je i v soukromí poznat, že je to váš nadřízený či podřízený?
  - 6.3. Pokud se nestýkáte, z jakého důvodu?

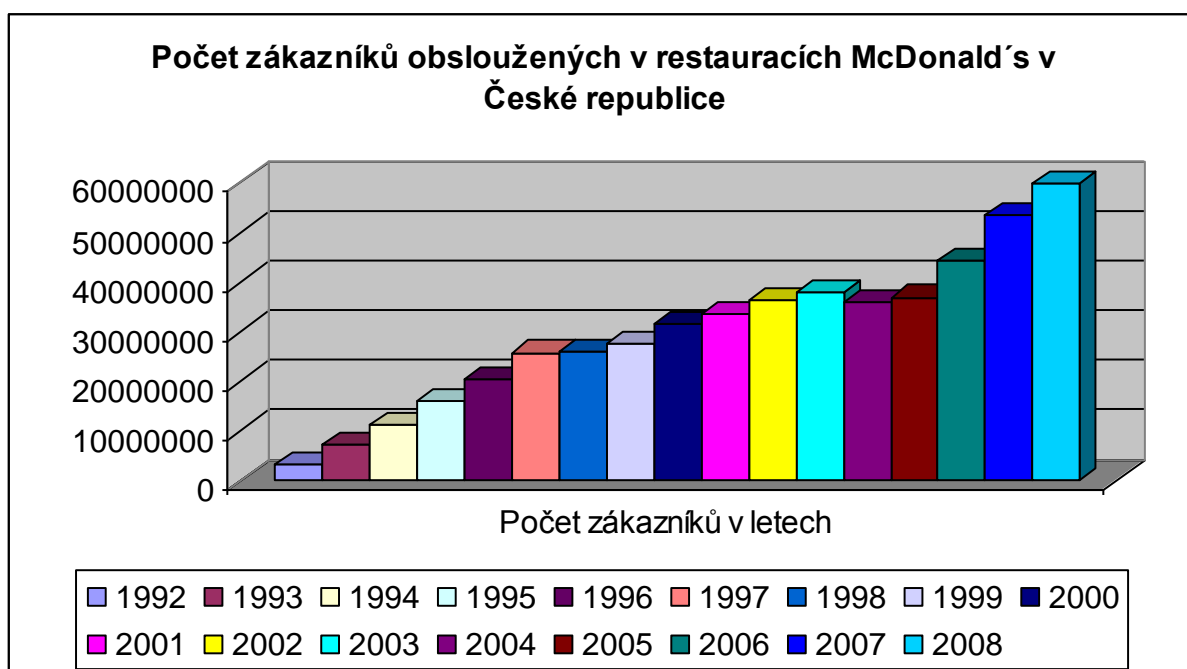
## Hierarchie ve společnosti McDonald's



Vysvětlivky:

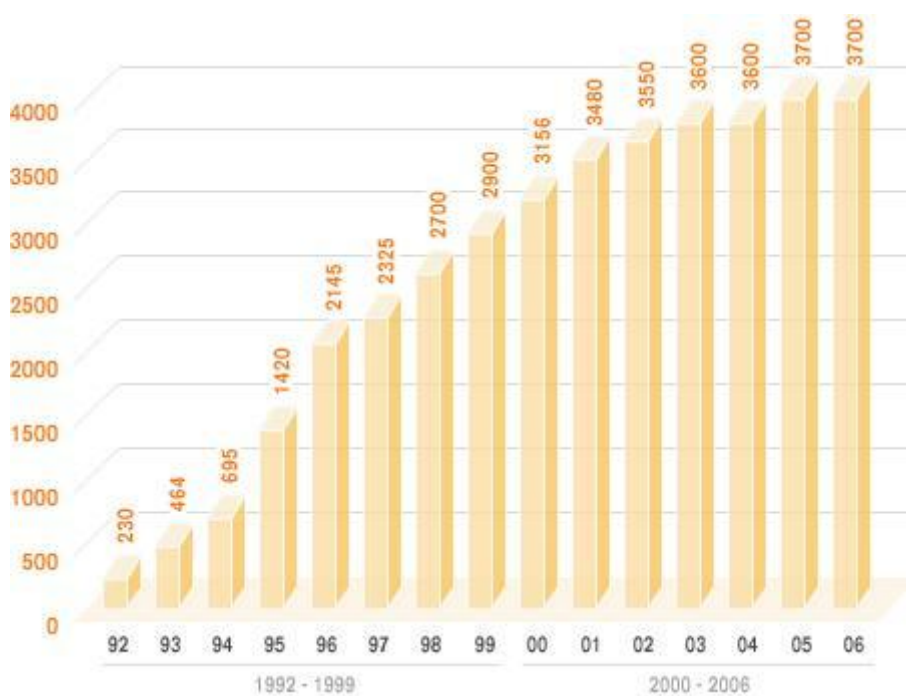
RM= restaurant manager=vedoucí restauracePozn. Majitel franchisingové restaurace je v hierarchii nad vedoucím restaurace, v případě McOpCo restaurací je faktickým vedoucím ředitelství McDonald's. Toto hierarchické rozdělení jsem brala v rámci faktického provozu.

## Vývoj návštěvnosti restaurací McDonald's České republiky



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

### Počet zaměstnanců v restauracích McDonald's v České republice



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

# Obrazové přílohy

Příloha číslo 5

## Fotogalerie:

Fotografie číslo 1 - **Raymond Kroc**



Fotografie číslo 2 – logo společnosti McDonald's



Příloha číslo 6

## Fotogalerie-

Fotografie číslo 3 a 4- **pobočka v Pardubicích**

