

Projekt hodnocení a zvyšování spokojenosti zákazníků a zaměstnanců

Bc. Michaela Špačková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela ŠPAČKOVÁ**
Osobní číslo: **M081128**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt hodnocení a zvyšování spokojenosti
zákazníků a zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky z oblasti hodnocení výkonnosti podniku se zaměřením na hodnocení a zvyšování spokojenosti zákazníků a zaměstnanců.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy současného stavu a návrhu projektu.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu spokojenosti zákazníků a zaměstnanců.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti.
- Zpracujte projekt pro zvýšení výkonnosti společnosti McDonald's se zaměřením na zákazníky a zaměstnance.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost a případná rizika spojená s realizací navrhovaného projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1] BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

[2] NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

[3] NENADÁL, J., et al. Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 97 s. ISBN 80-02-01672-6.

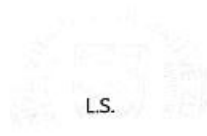
[4] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

[5] ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 8024720493.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Karel Brychta, Ph.D.
Ústav statistiky a kvantitativních metod
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně28.4.2010.....


.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (ř. 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nabrzení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolnosti až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je hodnocení a následné zvýšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců ve společnosti Kleiblová, spol. s r. o., která provozuje restauraci McDonald's v Olomouci. Na základě zjištěných výsledků průzkumů spokojenosti zákazníků a zaměstnanců jsou navrženy a zavedeny taková opatření, která povedou ke zvýšení jejich spokojenosti. Průzkumy byly provedeny v restauraci McDonald's Olomouc II.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou zpracovány poznatky z oblasti výkonnosti podniku a spokojenosti zákazníků a zaměstnanců. Zdroje, ze kterých bylo čerpáno, byly převážně odborné literatury a internetové zdroje.

V praktické části byla provedena analýza současného stavu spokojenosti zákazníků a zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Na základě výsledků byly navrženy a implementovány taková opatření, která povedou nejen ke zvýšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců v restauraci McDonald's v Olomouci, ale převážně ke zvyšování výkonnosti podniku.

Klíčová slova:

Výkonnost podniku, spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, dotazníkové šetření, motivace

ABSTRACT

The aim of this Diploma Thesis is evaluation and subsequent increasing customer and employees satisfaction with the company Kleiblová, Ltd which operates McDonald's in Olomouc. On the basis of results customer and employees satisfaction are proposed and implemented measures leading to higher their satisfaction. Surveys were carried out at McDonald's Olomouc II.

This thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part presents the findings from the corporate performance and customer and employees satisfaction. Sources from which it was drawn were mainly specialized publications and internet sources.

In the practical part were realized the analysis of current situation of customer and employees satisfaction by questionnaire research. On the basis of results customer and employees

satisfaction were proposed and implemented measures leading not only to higher their satisfaction at McDonald's in Olomouc, but especially increasing the corporate performance.

Keywords:

Corporate Performance, Customer Satisfaction, Employee Satisfaction, Questionnaire Research, Motivation

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala svému vedoucímu, panu Ing. Karlu Brychtovi, Ph.D., za odborné vedení mé diplomové práce, ochotu i čas, který mi při jejím vypracování věnoval. Zároveň bych chtěla poděkovat za jeho cenné rady, připomínky i objektivní kritiku, kterou mi poskytl během celého procesu utváření této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

OBSAH	9
ÚVOD.....	12
I.	13
TEORETICKÁ ČÁST	13
1 VÝKONNOST PODNIKU	14
1.1 ŘÍZENÍ A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	14
1.2 HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	14
1.3 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	16
2 KONCEPTY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	18
2.1 EFQM MODEL EXCELENCE	18
2.2 BALANCED SCORECARD.....	20
2.2.1 <i>Perspektivy konceptu Balanced Scorecard</i>	21
3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ	25
3.1 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	25
3.2 METODIKA MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	25
3.3 UDRŽENÍ ZÁKAZNÍKŮ.....	26
3.4 VĚRNOSTNÍ SYSTÉMY	27
3.5 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA	27
3.6 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ DÍKY VÝBORNÝM SLUŽBÁM	28
3.7 SOUČASNÉ METODY PRO MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	29
3.7.1 <i>Průzkumy spokojenosti zákazníků</i>	29
3.7.2 <i>Mystery Shopping / Calling (neboli fiktivní nakupování)</i>	29
3.7.3 <i>Systémy návrhů a stížností</i>	29
3.7.4 <i>Analýza ztracených zákazníků</i>	30
4 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	31
4.1 ROZVOJ SCHOPNOSTÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	31
4.2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	32
4.3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	33
4.4 ZPĚTNÁ VAZBA.....	35
II.....	37
PRAKTICKÁ ČÁST.....	37

5	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI MCDONALD'S	38
5.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	38
5.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI MCDONALD'S V ČR.....	39
5.2.1	<i>McDonald's úspěšně roste díky zvyšujícímu se zájmu zákazníků</i>	39
5.2.2	<i>McDonald's patří mezi největší zaměstnavatele u nás</i>	39
5.3	SUROVINY	40
5.4	ZÁSADY PODNIKÁNÍ.....	40
5.4.1	<i>Kvalita</i>	41
5.4.2	<i>Obsluha</i>	41
5.4.3	<i>Čistota</i>	41
5.4.4	<i>Přiměřené ceny</i>	41
5.5	KARIÉRA U MCDONALD'S.....	42
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KLEIBLOVÁ, S. R. O.....	43
6.1	MCDONALD'S OLOMOUC II	43
6.1.1	<i>Organizační struktura vedení restaurace</i>	43
6.1.2	<i>Ostatní informace</i>	45
7	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	46
8	VĚCNÝ A ČASOVÝ HARMONOGRAM PRŮZKUMŮ SPOKOJENOSTI.....	49
8.1	VĚCNÝ HARMONOGRAM PRŮZKUMŮ	49
8.1.1	<i>Příprava dotazníků</i>	49
8.1.2	<i>Sběr dat</i>	49
8.1.3	<i>Zpracování dat</i>	50
8.1.4	<i>Interpretace výsledků</i>	50
8.1.5	<i>Návrhy a doporučení</i>	50
8.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM PRŮZKUMU	50
8.3	FORMULACE HYPOTÉZ.....	51
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	52
9.1	STANOVENÍ CÍLŮ MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU.....	52
9.2	REALIZAČNÍ FÁZE.....	52
9.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	52
9.4	HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK.....	53
10	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	61
10.1	STANOVENÍ CÍLŮ MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU.....	61
10.2	REALIZAČNÍ FÁZE	61
10.3	HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	61

10.3.1	Výsledky spokojenosti dle jednotlivých témat.....	62
10.4	HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI MANAGEMENTU	67
10.4.1	Výsledky spokojenosti dle jednotlivých témat.....	67
11	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	73
11.1	SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ	73
11.2	SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	74
11.2.1	Silné stránky vyplývající z výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců	74
11.2.2	Slabé stránky vyplývající z průzkumu spokojenosti zaměstnanců.....	76
11.3	TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ.....	78
11.3.1	Test hypotézy o relativní četnosti.....	78
11.3.2	χ^2 -test nezávislosti v kombinační tabulce	81
11.4	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ.....	84
12	IMPLEMENTACE PROJEKTU	85
12.1	CÍL PROJEKTU	85
12.2	NÁVRHY PRO ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI MANAŽERŮ	85
12.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	88
12.4	VÝBĚR OPTIMÁLNÍ VARIANTY	93
12.5	ZAVÁDĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	94
12.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	96
12.6.1	Identifikace rizik.....	96
12.6.2	Eliminace vzniku rizik	97
	ZÁVĚR.....	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	101
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	104
	SEZNAM GRAFŮ	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ	106
	SEZNAM TABULEK.....	107
	SEZNAM PŘÍLOH.....	109

ÚVOD

Obzvlášť dnes, v době světové ekonomické krize je pro každou společnost velmi těžké obstát v konkurenčním boji. Jedním z klíčových faktorů, který zaručuje úspěšnost podniku je dlouhodobá a neustále zvyšovaná spokojenost zákazníků. Společnost, která chce být na daném trhu úspěšná, tak by si měla své zákazníky hýčkat, zajímat se o jejich potřeby a snažit se uspokojit je lépe, než by to zvládla konkurence. Dalším z klíčových faktorů je spokojenost zaměstnanců. Pouze v případě, kdy zaměstnanci budou v práci spokojeni a budou vhodně stimulováni svým nadřízeným, odrazí se to na jejich produktivitě a kvalitě odvedeného výkonu. Práce je bude bavit a koneční zákazníci budou odcházet spokojeni, protože byli příjemně a rychle obslouženi. Naopak, pokud zákazník spokojen nebude, jednoduše přejde ke konkurenci. Jestliže zaměstnanci spokojeni nebudou a z dlouhodobého hlediska bude pro společnost jediným cílem dosažení co nejvyššího možného zisku bez ohledu na to, zda jsou zákazníci a zaměstnanci spokojeni, tak v konkurenčním boji pravděpodobně neuspěje.

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila projekt hodnocení a zvýšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců ve společnosti Kleiblová, spol. s r. o., která provozuje restaurace McDonald's v Olomouci na základě franchise. Toto téma jsem si vybrala nejen z toho důvodu, že mě zajímá to, jak jsou v restauraci spokojeni zákazníci a zaměstnanci, ale zejména proto, že v restauraci McDonald's v Olomouci již téměř devět let pracuji. Z toho poslední čtyři roky v managementu restaurace.

Cílem této diplomové práce bude zjištění, jak jsou zákazníci a zaměstnanci v restauraci McDonald's v Olomouci spokojeni, vyzdvihnout přednosti a zároveň v projektové části této práce zavést taková opatření, která povedou ke zvýšení nejen jejich spokojenosti, ale také ke zvýšení výkonnosti společnosti.

V teoretické části se budu zabývat zpracováním poznatků z literárních pramenů, zejména z oblasti výkonnosti podniku a hodnocením spokojenosti zákazníků a zaměstnanců.

Praktická část bude rozdělena na analytickou a projektovou. V analytické části provedu průzkum spokojenosti zákazníků a zaměstnanců na základě dotazníkového šetření, jejich vyhodnocením zjistím silné a slabé stránky a v projektové části navrhu zavedení takových opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU

Výkonnost podniku se v současnosti stává velmi aktuálním tématem. Pozice podniků a podnikatelských aktivit je v dnešním dynamickém a proměnlivém světě těžká. Trh vyžaduje maximální výkon, optimální přizpůsobení a výhledovou perspektivu. Výkonnost podniku svým obsahem pojímá všechny oblasti podnikových činností, které je potřeba skloubit tak, aby výsledkem byl fungující a prosperující podnik s dlouhodobou perspektivou existence.

1.1 Řízení a měření výkonnosti podniku

Řízení a měření výkonnosti podniku je stěžejním a složitým úkolem podnikových činností. Je možné volit různé postupy a přístupy, ale je nutné vybrat ty, které vedou k naplnění poslání podniku. Jak ale definovat výkonnost podniku a jak měřit její výkonnost? Je to velikost bankovního konta, image značky, počet zaměstnanců nebo podíl na trhu? Nebo to je schopnost uspokojovat své zákazníky, mít spokojené a motivované zaměstnance, být schopen platit řádně a včas svým věřitelům, obstát v silné konkurenci?

Konkurenční schopnost podniku se hodnotí z několika hledisek. Konkurenčně schopný podnik by měl uspokojit všechny, kteří jsou nějakým způsobem spjati s daným podnikem, měl by být vnímavý k přáním a potřebám zákazníků, hledat efektivní a k životnímu prostředí šetrné výrobní procesy. Každý subjekt přitom může hodnotit svou výkonnost jinak – vlastník podle splnění očekávání ohledně návratnosti svých prostředků vložených do podnikání, zákazník podle uspokojení svých požadavků na výrobek nebo službu, jejich cenu, rychlost dodání, podmínek placení apod., dodavatelé a banky podle schopnosti podniku splácet své závazky, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek, stát podle schopnosti platit daně apod. [18]

1.2 Hodnocení finanční výkonnosti podniku

Historický pohled na měření výkonnosti podniku ukazuje vývoj názorů na toto měření a pojmání výkonnosti od měření ziskových marží a růstu zisku k měření rentability investovaného kapitálu až k moderním konceptům založeným na tvorbě hodnoty pro vlastníky a hodnotovému řízení. Důvod, proč se ze všech subjektů, které se podílejí na chodu podniku, preferují právě vlastníci v moderních konceptech řízení a měření výkonnosti je jednoduchý - právě vlastníci vložili do podnikání své peníze, přinesli svou myšlenku a nesou největší

riziko samotného podnikání. Pouze pokud se naplní jejich očekávání návratnosti vložených prostředků adekvátní podstoupenému riziku, které nesou, zůstanou a budou podnikat dále (*shareholder value*). Aby se jim podnikání dařilo, musí se snažit o uspokojení všech zainteresovaných stran, které jsou s podnikem spjati (*stakeholder value*).

Stále aktuálnější je v dnešní době ztotožnění úspěchu s tvorbou hodnoty. Tento přístup k řízení výkonnosti podniku sleduje růst hodnoty jako základní cíl podnikání. K naplnění tohoto cíle jsou potom směřovány všechny aktivity podniku.

Hodnota se ukazuje jako výhodné měřítko výkonnosti podniku, jelikož jako jediná vyžaduje k měření kompletní informace. Řízení hodnoty představuje strategie, systém, procesy, analytické techniky, výkonnostní měřítko i kulturu celého podniku. Maximalizace hodnoty znamená, že vedení podniku musí usilovat o co největší přínos pro vlastníky, a to jak v podobě podílů na zisku, tak zároveň formou výnosů plynoucích z růstu cen vlastnických podílů.

Základním kritériem pro hodnocení každé investice a její efektivnosti je čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV). Je základním kritériem výkonnosti firmy z hlediska vlastníků. Cílem vlastníka je, aby mu podnik přinesl více, než kolik ho stál. Pro vlastníka je tedy hodnota podniku dána tím, co mu je schopna přinést. Propočet čisté současné hodnoty nám uvádí, nakolik dané rozhodnutí přispívá či škodí investorům.

Pro čistou současnou hodnotu platí:

$$NPV = PV - I \quad (1)$$

kde:

NPV (Net Present Value) = čistá současná hodnota

PV (Present Value) = současná hodnota budoucích užitků z investice

I (Investment) = výše investice

Vlastník jako investor chce ze své investice vytěžit co nejvíce, než kolik ho stála samotná investice, proto musí platit: $NPV > 0$. Cestou k maximalizaci výkonnosti podniku z hlediska vlastníků je tedy maximalizace čisté současné hodnoty.

Současná hodnota podniku pro vlastníka v sobě odráží hodnotu budoucích peněžních toků, které lze z činnosti podniku očekávat, přepočítanou na jejich současnou hodnotu. Tento přepočet (diskontování peněžních toků) je odrazem zahrnutí úvah o riziku, které vlastník nese, a časové hodnoty peněz.

Pro současnou hodnotu platí:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t} \quad (2)$$

kde:

P_t = peněžní toky v jednotlivých letech

t = jednotlivé roky

n = počet let celkem

i = úroková diskontní míra

Časová hodnota peněz znamená skutečnost, že hodnotnější je koruna získaná dnes než v budoucnu. Důvodem je možnost investice této koruny a získání výnosu z této investice.

Kladné čisté současné hodnoty a tím uspokojení vlastníka je možné dosáhnout za předpokladu, že podniku bude realizovat produkci (prodávat výrobky, služby nebo zboží), která zákazníka uspokojí a bude pro něj výhodná z hlediska relace užitku a ceny ve srovnání s konkurencí. Produkce musí dosáhnout podnik s potřebnou mírou hospodárnosti. Kladnou čistou současnou hodnotu lze dosáhnout realizací takových podnikatelských záměrů, které přinášejí konkurenční výhodu. Zdrojem konkurenční výhody mohou být nižší náklady z rozsahu výroby, inovace výrobku, využití vyspělých technologií, know-how, kvalitní management apod.

Řízení hodnoty podniku znamená důslednou aplikaci kritéria čisté současné hodnoty v řízení podniku při přijímání jakéhokoliv rozhodnutí. [18]

1.3 Měření výkonnosti podniku

Vývoj ekonomického prostředí značně ovlivňuje vývoj vrcholového ukazatele pro měření výkonnosti podniku. Zisk jako vrcholové kritérium ustupuje do pozadí a pozornost je zaměřena na růst hodnoty podniku. Výběr vhodného konceptu pro řízení výkonnosti je velmi často diskutovanou otázkou v podnikovém řízení. Obecně je za primární měřítko hodnocení podnikové výkonnosti považována finanční výkonnost, která spolu s konkurenceschopností určuje úspěšnost podnikatelského subjektu v prostředí tržní ekonomiky. Existuje mnoho přístupů k hodnocení finanční výkonnosti, které prošly vývojem

přístupů k hodnocení finanční výkonnosti, které prošly vývojem a odráží tak informační možnosti, stupeň poznání při řízení ekonomického systému atd. [26]

Při volbě nejvhodnějšího konceptu řízení a měření výkonnosti podniku můžeme volit ze dvou typů ukazatelů:

tzv. KLASICKÉ (TRADIČNÍ) UKAZATELE)

(ROI, ROE, ROA, EPS, P/E, ...)

X

tzv. MODERNÍ UKAZATELE založené na hodnotovém řízení

(EVA, CFROI, Shareholder Value, ...)[18]

Dříve byla za hlavní cíl podniku považována maximalizace zisku a jako výkonnostní měřítka byly využívány **klasické ukazatele**, které však vykazují určité nedostatky, kdy jsou zkráceny účetními operacemi a neberou v úvahu skutečné náklady na kapitál a riziko. V současnosti jsou aktuální měřítka založená na principech teorie řízení hodnoty, tzv. hodnotová kritéria měření výkonnosti podniku. Jde o tzv. **moderní ukazatele**. [26]

Modernější přístupy hodnotového řízení se snaží o propojení všech činností v podniku i lidí účastnících se podnikových procesů, a to jedním zastřešujícím kritériem – dělat vše pro to, aby byla zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky do podniku. Do ukazatelů je začleněna kategorie ekonomického zisku (mimořádného zisku, nadzisku), který vedle běžných nákladů podniku bere v úvahu i tzv. alternativní náklady na kapitál.

Jednotlivé skupiny ukazatelů se liší tím, zda zahrnují pouze náklady na cizí kapitál nebo i na vlastní kapitál, zda jsou lehce spočitatelné, příp. upravené o inflaci, zda jsou měřitelné na úrovni podnikových jednotek. Liší se i tím, zda v sobě obsahují hodnocení historického nebo i budoucího vývoje. [18]

2 KONCEPTY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Úroveň výkonnosti podniku je nutné hodnotit komplexně, tzn. použít i jiná, než jen finanční kritéria. Bohužel příliš často dochází k tomu, že se podnik hodnotí pouze na základě jeho finančních výsledků hospodaření.

V rámci moderních přístupů hodnotového řízení podniku by se měl podnik při hodnocení jeho výkonnosti zaměřit nejen na finanční ukazatele, ale také by měl brát v úvahu i ostatní, nefinanční měřítka, jako jsou například spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, inovace atd.

Dosažení ekonomických cílů je podmínkou pro dosažení ostatních cílů podniku a naopak, dosažení ostatních cílů posiluje naději na dosažení cílů ekonomických. Loajální zaměstnanci mají vyšší pracovní výkon a tudíž jejich příspěvek k navýšení zisku je významnější, apod. [20]

Do moderních konceptů řízení výkonnosti podniku, jak uvádí ve své publikaci docentka Pavelková ([18]) je možné začlenit například: EVA (ekonomická přidaná hodnota), EFQM Model Excellence nebo Balanced Scorecard.

2.1 EFQM Model Excellence

Evropská nadace pro management kvality (*European Foundation for Quality Management*) je nejpoužívanějším modelem v Evropě a každoročně uděluje nejlepším podnikům, které projdou sítím přísného hodnocení, prestižní evropskou cenu za jakost – The European Quality Award (EQA). Ta je zaměřená na hodnocení podniku jako celku a jeho zlepšování. EFQM byla založena v roce 1988 v Bruselu a navazuje na systém certifikací ISO 9000, který klade důraz na procesní řízení podniku, na měření výsledků těchto procesů a na jejich neustálé zlepšování. Kritéria nesměřují hodnocení jen do oblasti jakosti výrobků nebo služeb, ale do oblasti hodnocení úrovně řízení a fungování podniku, tzn. do hodnocení kvality managementu. [11]

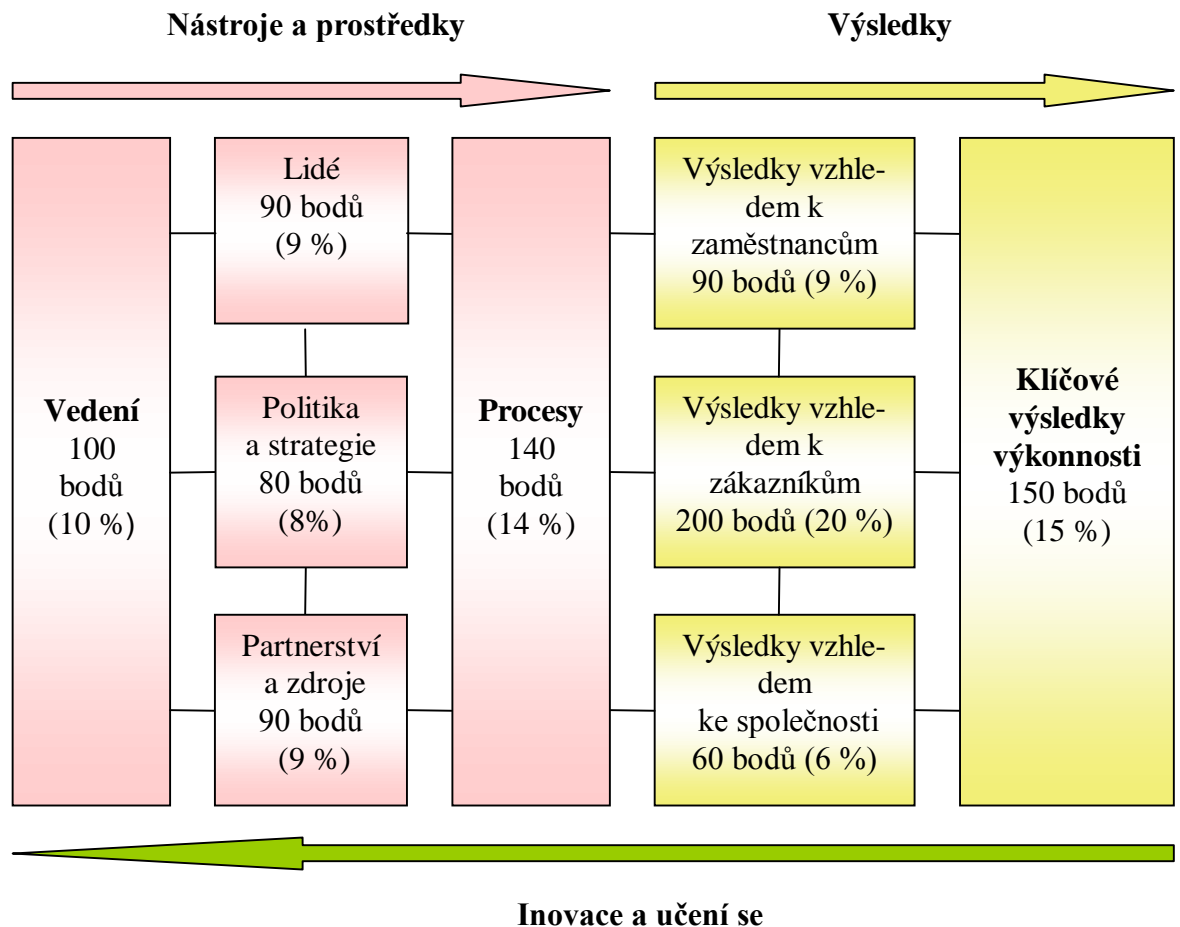
Mezi základní charakteristiky tohoto modelu dle J. Nenadála ([14]) patří:

- Oficiální název modelu je: „THE EFQM EXCELLENCE MODEL“. Je zároveň registrovanou značkou.

- Model má 9 hlavních a 32 dílčích kritérií. Procenta, resp. body, definují váhu hlavních kritérií.
- Model přejímá všechny požadavky dosavadního modelu TQM a kromě toho zavádí i některé požadavky nové.
- Model bude pravidelně každé dva roky přezkoumáván a aktualizován z hlediska jeho komplexnosti a vhodnosti.
- Pro kvantitativní vyhodnocení naplňování požadavků nového modelu je využíván zcela nový logický rámec označovaný jako RADAR.
- EFQM Model Excellence má obecný charakter a je aplikovatelný ve všech druzích organizací bez ohledu na jejich velikost a charakter nabízených produktů.
- EFQM Model Excellence se stal už v mnoha zemích (i v České republice) bází pro oceňování organizací národními cenami za jakost.

Logika EFQM Modelu Excellence je poměrně jednoduchá. Vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo jen za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Tyto souhrnně označované výsledky jsou ale podmíněny precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejenom vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů (včetně lidských zdrojů) a budování vztahů partnerství. To je umožněno adekvátní kulturou a přístupem vedení společnosti, tzn. všech úrovní managementu.

Zatímco prvních pět kritérií, čímž jsou nástroje a prostředky doporučuje, jak by mělo být v organizaci postupováno, tzn. jaké přístupy, metody a nástroje organizace využívá za účelem maximalizace svých výsledků, výsledková kritéria ukazují, co už bylo organizací dosaženo ve všech významných oblastech její činnosti.[14]



Obrázek 1 EFQM Model Excellence [14]

2.2 Balanced Scorecard

Dalším konceptem, který je možno využít pro měření a řízení výkonnosti podniku je metoda Balanced Scorecard (dále jen BSC), ve které platí, že systém strategických výkonnostních měřítek je napojen na základní podnikovou vizi. Strategická měřítka by měla představovat klíčové faktory, které ovlivňují hodnotu podniku, měla by vzájemně souviset a nemělo by jich být mnoho, aby se systém nestal nepřehledným.

BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost podniku ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Finanční a nefi-

nanční měřítka jsou potom součástí informačního systému dostupného pro manažery na všech podnikových úrovních.

Jak zdůrazňují autoři konceptu, BSC není jenom systém měřítek. Je možné je využít v podobě strategického manažerského systému. Měřítka BSC mohou sloužit k vyjasnění vize a strategií podniku a jejich převedení do konkrétních cílů, k plánování a komunikaci a k zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se.

2.2.1 Perspektivy konceptu Balanced Scorecard

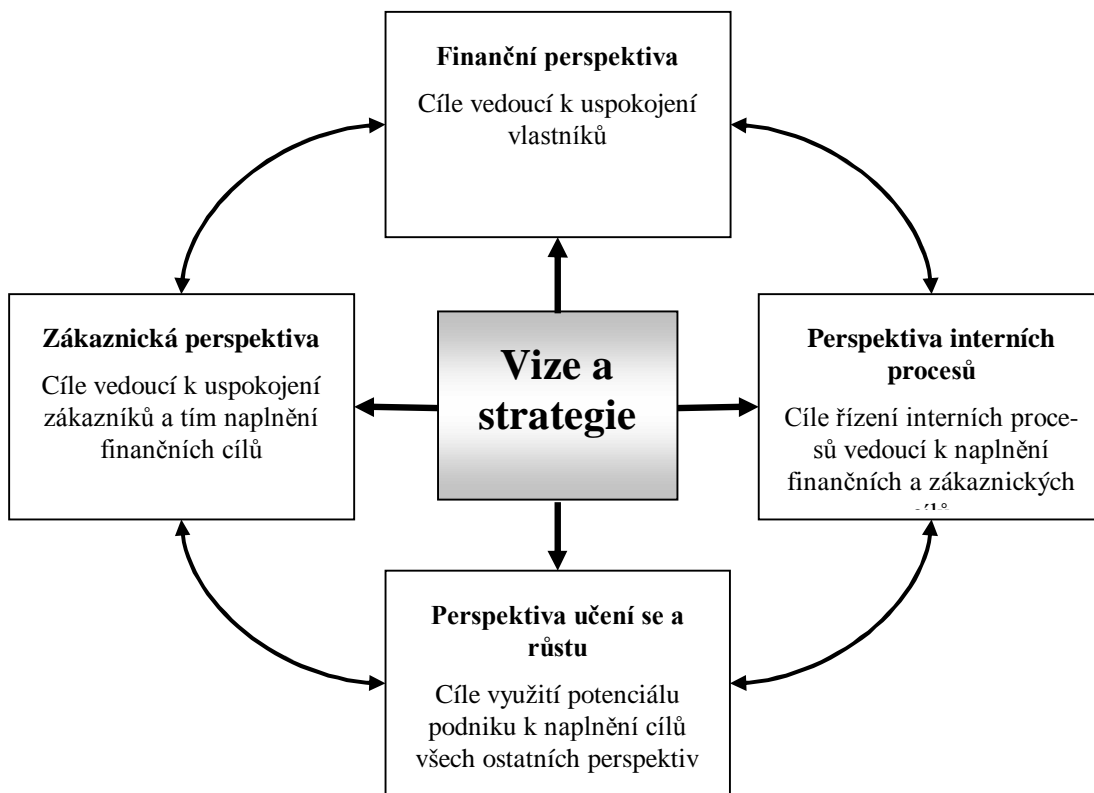
Balanced Scorecard měří výkonnost podniku pomocí čtyř tzv. perspektiv: *finanční, zákaznické, interních procesů podniku a učení se růstu*.

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva se zaměřuje na sledování spokojenosti vlastníků – uspokojování jejich zájmů v podobě adekvátního zhodnocování jejich vložených prostředků.

BSC zachovává finanční perspektivu, protože finanční ukazatele jsou důležité pro hodnocení ekonomických důsledků realizovaných akcí. Všechny cíle a generátory hodnoty ostatních perspektiv BSC by měly být propojené k dosahování jednoho nebo více cílů finanční perspektivy. Toto propojení k finančním cílům explicitně vyjadřuje, že dlouhodobým cílem podniku je tvorba hodnoty a uspokojení vlastníků. Klíčovým cílem finanční perspektivy může být např. provozní zisk, EVA, ROE a další.

Zejména ekonomická přidaná hodnota se jeví jako velmi výhodný ukazatel finanční perspektivy, a to z důvodů, že bere v úvahu náklady na kapitál a je možné ji využít prostřednictvím identifikace generátorů hodnoty na všech úrovních řízení napříč organizací.



Obrázek 2 Perspektivy konceptu *Balanced Scorecard* a jeho propojení s vizí a strategií podniku [18]

Zákaznická perspektiva

Klíčovými měřítky pro hodnocení zákaznické perspektivy mohou být spokojenost a loajalita zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trzích, získávání nových zákazníků a další. Tato měřítka jsou vzájemně provázána. Lze totiž předpokládat, že spokojenost zákazníka vede k jeho loajalitě a udržení, přilákání dalších zákazníků povede k růstu podílu na trhu a příslibu zisku.

Provázání této perspektivy na finanční a tvorbu hodnoty je evidentní prostřednictvím dosažených tržeb a ziskovosti jednotlivých zákazníků, trhů, výrobních řad. [18]

Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních podnikových procesů manažeři charakterizují procesy, které jsou nejdůležitější pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Měřítko a cíle pro tuto perspektivu jsou podniky vyvíjeny poté, co určí cíle a měřítko zákaznické a finanční perspektivy. Uvedené pořadí umožní soustředit měřicí systém interních procesů na ty cíle, které jsou důležité z hlediska zákazníků a akcionářů. BSC doporučuje soustředit se na interní hodnotový řetězec, který je složen z:

- Inovačního procesu (odhalení současných a budoucích potřeb zákazníků a následný vývoj nových způsobů řešení těchto potřeb).
- Provozního procesu (dodávka existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům).
- Poprodejního servisu (nabídka služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu). [8]

Interní procesy je třeba řídit a organizovat tak, aby výstup podniku měl parametry požadované zákazníky a přitom byl uskutečněn co nejehospodárněji, tzn. s nejpříznivějším poměrem vztahu výstup/vstup. Lze tu najít zdroje konkurenčních výhod, které přinášejí ekonomický zisk – např. v kvalitě výrobků, jeho nových vlastnostech, službách spojených s výrobkem nebo také ve zvýšené produktivitě, snížených nákladech apod.

V rámci interních procesů jsou vytvářeny předpoklady pro úspěchy měřené zákaznickou perspektivou a možnosti vytváření hodnoty pro vlastníka.

Perspektiva učení se a růstu

Schopnost dosáhnout ambiciózní finanční a zákaznické cíle a cíle interních procesů závisí na schopnostech podniku učit se a růst. To umožňují tři skupiny zdrojů: zaměstnanci, informační systémy a podnikové procedury. Dosažení vysoké výkonnosti vyžaduje značné investice do lidí, systémů a procesů, které vytvářejí schopnosti podniku. Mezi klíčové oblasti této perspektivy patří znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalita informačních systémů, motivace, angažovanost a delegování pravomocí.

Schopnosti (kvalifikace) a spokojenost zaměstnanců souvisí s jejich produktivitou a udržetím v podniku. Zvýšená produktivita – je měřena tržbami, ziskem nebo přidanou hodnotou

na zaměstnance – významně ovlivňuje hodnotu podniku. Pokud mají zaměstnanci efektivně pracovat, potřebují informace související se všemi ostatními perspektivami (trhy, náklady, zákazníci apod.) podle svých potřeb z hlediska pracovního zaměření.

Kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem k informacím nebudou spokojeni a nebudou přispívat k úspěchu podniku, pokud k tomu nebudou vhodně motivováni a pokud nebudou moci rozhodovat a jednat.

Perspektiva učení se a růstu zabezpečuje podmínky pro rozvoj podniku, v rámci ní jsou profilovány budoucí dispozice a potenciál podniku. [18]

Na základě výše uvedeného je zřejmé, že se nestačí zaměřovat pouze na finanční ukazatele, ale je třeba brát v úvahu i řízení interních procesů a spokojenost zákazníků a zaměstnanců. Z důvodu rozsahu je pozornost v této diplomové práci věnována právě spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, kterým se věnují následující kapitoly 3 a 4.

3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

Spokojení zákazníci mají tendenci se časem změnit v zákazníky trvalé. Věrný zákazník opakovaně nakupuje u dané společnosti a zajišťuje ji stabilní obrat. Obecně má také tendenci k větším nákupům a bývá méně cenově citlivý. Spokojený zákazník se o svou pozitivní zkušenost rád dělí se svými známými. Říká se, že se o svoji spokojenost podělíme v průměru se třemi známými, o nespokojenost až s devíti lidmi. Udržet si stávajícího zákazníka je podle tvrzení řady odborníků až pětkrát levnější a stojí méně úsilí než získání zákazníka nového. [28]

3.1 Měření spokojenosti zákazníků

Pro každou společnost by mělo být důležité zjišťování spokojenosti svých zákazníků, jelikož se jedná o jednu z nejefektivnějších zpětných vazeb, bez které nemá žádná společnost v konkurenčním prostředí šanci na přežití. Informace získané měřením spokojenosti zákazníků a sledování jejího vývoje by měly být jedním z důležitých impulzů pro procesy neustálého zlepšování.

3.2 Metodika měření spokojenosti zákazníků

Měření spokojenosti zákazníků představuje ve své podstatě relativně komplexní a náročný proces. Z tohoto důvodu je nutné přistupovat k jeho realizaci systémově a systematicky, tzn:

1. Definování, kdo je pro firmu zákazníkem.
2. Definování požadavků zákazníků a jejich znaků spokojenosti.
3. Návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti zákazníků.
4. Stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků).
5. Výběr vhodné metody sběru dat.
6. Tvorba postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti.
7. Využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování. [14]

Dále je třeba si určit, zda budeme chtít provést celkový průzkum (což většinou nepřichází v úvahu z finančních a časových důvodů) nebo zda chceme provést dílčí průzkum na principu náhodného výběru. Při náhodném výběru je potřeba brát zřetel na to, aby byla vybraná skupina pro většinu zákazníků reprezentativní. Také je třeba zohlednit výběrová kritéria. Společnost si musí ujasnit cíle dotazování, skupiny zákazníků a dostupné zdroje. Dalším důležitým faktorem je podoba a struktura dotazníků, na němž právě závisí z velké části úspěch dotazování. Struktura dotazníků by měla být následující:

- Otázky by měly být formulovány jednoduše, jasně a srozumitelně.
- Vyvarování se sugestivních otázek.
- Náročnější otázky by měly být umístěny pokud možno na začátku, neboť s délkou dotazníku se většinou snižuje koncentrace dotazovaného.
- Dotazník by měl být přehledný a jednoduše strukturovaný.
- Otázky by neměly být příliš dlouhé a podrobné, roste tak riziko, že budou špatně pochopeny a tudíž nesprávně zodpovězeny.
- Dotazník by neměl být příliš dlouhý a zabrat mnoho času (zodpovězení otázek by nemělo trvat déle než 10 minut. [17])

3.3 Udržení zákazníků

Je zřejmé, že současní spotřebitelé jsou klíčem k dlouhodobému úspěchu podniku. Důležitost udržení zákazníků může být vnímána podle benefitů (výhod), které postihuje:

- Získání nových zákazníků může stát až pětikrát více, než činí náklady spojené s uspokojením a udržením současných spotřebitelů.
- Průměrná společnost ztratí každý rok deset procent svých zákazníků.
- Míra ziskovosti zákazníků má tendenci k nárůstu během života zákazníka, jehož si firma¹ udrží.

¹ Termín „firma“ je pro účely diplomové práce chápán jako synonymum pojmu „podnik“, „podnikatelský subjekt“ či „společnost“.

Roste také důležitost ponákových marketingu (*aftermarketing*). Ten popisuje potřebný nový směr, který připomíná obchodníkům důležitost budování trvalých vztahů se zákazníky, aby se prodloužila jejich „životnost“ pro firmu. Ponákový marketing může také zahrnovat prodej příbuzných, doplňujících produktů, které jsou komplementy, pomáhají dotvářet systém či jiným způsobem podporují hodnotu základního produktu. [10]

3.4 Věrnostní systémy

Pokud je zákazník spokojený, má tendenci se časem stát zákazníkem trvalým, tzn. věrným. Věrný zákazník opakovaně nakupuje u dané společnosti a zajišťuje jí stabilní obrát. Jedním z nástrojů, jak vybudovat relativně stálé portfolio věrných zákazníků jsou tzv. věrnostní systémy, resp. zákaznické kluby. Fungují na principu motivování zákazníků k jejich častějšímu a většímu nákupu zboží nebo služeb, a to prostřednictvím poskytování různých forem odměny (dárky, slevy, bonusy, atd.). Smyslem věrnostních programů je vytvoření dlouhodobého vztahu mezi spotřebitelem a danou společností s cílem dosáhnout vyššího obrátu společnosti. [28]

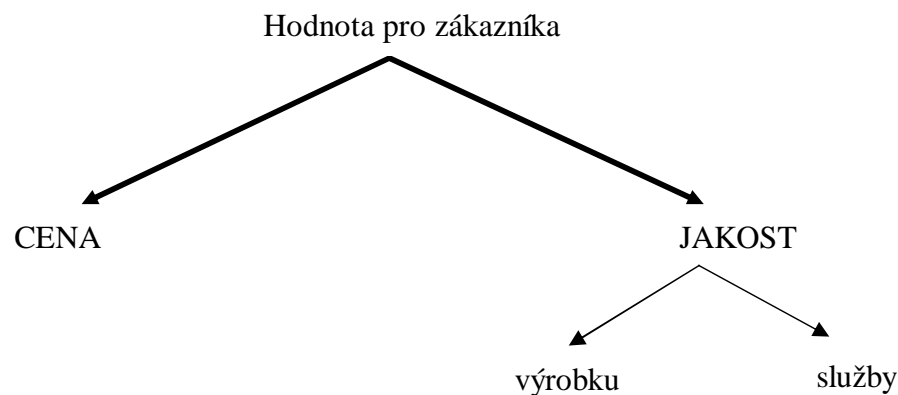
3.5 Hodnota pro zákazníka

Analýza hodnoty pro zákazníka může být alternativou ke klasickým postupům měření spokojenosti zákazníků i k metodě konkurenčního porovnávání (benchmarkingu). Hodnota pro zákazníka má vždy základní dva prvky:

- Jakost².
- Cena.

Jak jakost, tak i cena pak mohou být členěny v nižších úrovních na dílčí znaky a atributy. Znakem jakosti jsou konkrétní vlastnosti výrobku nebo služby, podmiňující schopnost uspokojovat určité potřeby zákazníků. Atributem ceny se rozumí ty charakteristiky, které přímo ovlivňují zákaznicko vnímání ekonomické výhodnosti nákupu.

² Pojem „jakost“ a „kvalita“ jsou pro účely této diplomové práce chápány jako synonyma.



Obrázek 3 Prvky hodnoty pro zákazníka [14]

Ověření pravdivosti tohoto tvrzení je velmi jednoduché, například při nákupu nějakého produktu. Vždy si vybíráme takové produkty, o kterých jsme přesvědčeni, že díky svým znakům jakosti i ceně budou pro nás výhodnější (a tudíž i hodnotnější) než produkty jiné od konkurence. [14]

3.6 Spokojenost zákazníků díky výborným službám

Pro posílení vazby mezi klientem a společností a tím i pro zvýšení spokojenosti zákazníků je bezpodmínečně nutné, aby se společnost lišila od konkurence vynikajícími službami. Pokud jsou poskytované služby samy o sobě problematické, žádné dotazování a ani sebelepší úmysl nepomůže. Dobrá orientace na zákazníka, která má přispět k trvale vysoké spokojenosti zákazníků se skládá ze tří pilířů kvality služeb:

- Vynikající výrobek / služba.
- Dobře fungující organizace.
- Vysoce motivovaní, dobře vyškolení zaměstnanci.

Pokud jeden z těchto pilířů vypadne, zřítí se celý systém kvality poskytovaných služeb a spokojenost zákazníků utrpí újmu. Pokud má podnik vynikající výrobek a velmi dobrou prodejní organizaci, ovšem nekvalifikované či špatně pracující zaměstnance, bude zákazník nespokojen okamžitě, jakmile dojde k prvnímu problému. Proto je pro vysokou spokojenost zákazníků důležité fungování všech tří pilířů.[17]

3.7 Současné metody pro měření spokojenosti zákazníků

V následujících kapitolách jsou uvedeny metody měření spokojenosti zákazníků, které společnosti nejčastěji v dnešní době využívají.

3.7.1 Průzkumy spokojenosti zákazníků

Přestože lze takovýto výzkum provádět jednorázově, skutečně zákaznický orientované společnosti realizují pravidelné, systematické a opakované (trackingové) výzkumy, které odhalují trendy jak v zákaznické spokojenosti, tak i v jejich loajalitě. Trackingové studie jsou obzvláště účinné při zjišťování příčin spokojenosti či nespokojenosti zákazníků. Tyto průzkumy se většinou realizují prostřednictvím písemného, telefonického nebo online dotazování.

3.7.2 Mystery Shopping / Calling (neboli fiktivní nakupování)

Jedná se o klientem zadanou špionáž v terénu. Vyškolení mystery shopper předstírají zájem o koupi výrobku, objednání služby či získání určitých informací. Cílem této metody je získání informací o praxi při prodeji výrobku / služby či poskytování doprovodného servisu zákazníkům. Tato metoda je užitečná pro zjištění silných a slabých stránek služeb společnosti a jejich konkurentů. Mystery shopper postupuje vždy podle předem stanoveného scénáře, který přizpůsobuje reakcím personálu. Informace, které získá, co nejdříve zaznamená do připraveného formuláře.

3.7.3 Systémy návrhů a stížností

Společnosti, které jsou zákaznický orientované, umožňují svým zákazníkům snadné předávání stížností a návrhů. Systémy stížností a návrhů přinášejí zjištění problémových oblastí v organizaci tím, že nabádají zákazníky, aby se vyjádřili, kdykoliv se cítí nespokojení nebo naopak spokojeni. Cílem je tedy identifikace slabých oblastí, na kterých by se mělo zapracovat. Systémy stížností a návrhů mohou využívat jakoukoliv z následujících forem kontaktů: písemný, telefonický i online. Jedná se o nejlevnější metodu sledování spokojenosti zákazníků, neboť zákazníci společnost kontaktují sami.

3.7.4 Analýza ztracených zákazníků

Společnost by měla analyzovat i ty zákazníci, kteří ukončili nákup určitých produktů či služeb nebo dokonce přešli ke konkurenci. Pro společnosti je důležité znát nejen důvody a příčiny odchodu zákazníků, ale také jejich podíl na celkovém počtu zákazníků. Analýza ztracených zákazníků je velmi dobrým indikátem kvality řízení spokojenosti a loajality zákazníků. Tento typ výzkumu na rozdíl od předchozího bývá často obtížný jak z časového, tak i z finančního hlediska, neboť nalezení a kontaktování odešlých zákazníků bývá velmi komplikované. [1]

4 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Klíč k prosperitě našich podniků je možné nalézt zejména v lidských zdrojích, práci s nimi a především v postupném, ale trvalém uspokojování jejich potřeb. Zaměstnavatelé si tak stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na lidech – zaměstnancích, jejich znalostní vybavenosti, jejich spokojenosti a jejich pracovním chování. Proto je zapotřebí jim věnovat náležitou péči. Významnou oblastí pro podnikovou úspěšnost se tak v poslední době stal management lidských zdrojů s důrazem na zajišťování podmínek pro kvalitní a efektivní činnost lidí (zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců), vedení a řízení lidí, a konečně i s důrazem na zajišťování schopností, postojů a motivaci lidí. [15]

Podnik, který chce být úspěšný a splnit očekávání majitelů a ostatních zájmových skupin, musí investovat do své infrastruktury představované lidmi, systémy a procedurami. Uvědomění si této skutečnosti a naplnit ji pomáhá filosofie Balanced Scorecard. Ochota do této perspektivy investovat souvisí rovněž s jasnými cíli podniku a pochopením kauzálních vazeb mezi nimi. Když podnik nezlepšuje schopnosti svých zaměstnanců, neobjeví se důsledky hned, ale v momentě, kdy se objeví, už bývá většinou dost pozdě.

4.1 Rozvoj schopností zaměstnanců

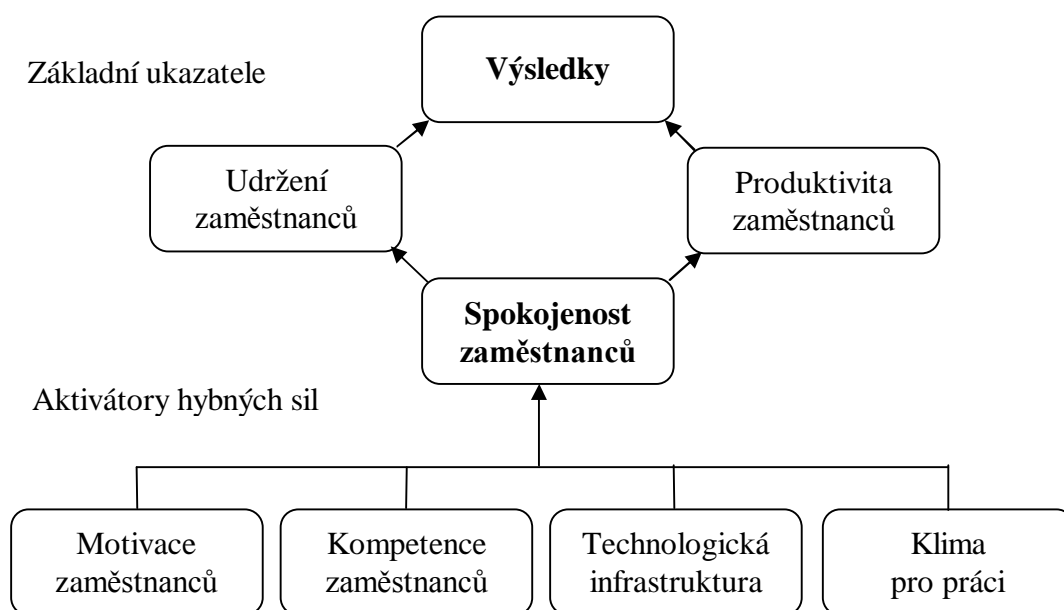
Mezi základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- Schopnosti zaměstnanců.
- Schopnosti systémů.
- Vedení, motivace, delegování, angažovanost.
- Podniková kultura a pracovní klima.

V oblasti využívání schopností zaměstnanců dochází ke změně role zaměstnance. Nápad, jak případně vylepšit procesy a výkonnost směrem k zákazníkům, musejí ve větší míře přicházet od zaměstnanců, kteří jsou v nejbližším kontaktu s procesy, zákazníky a konkrétní situací. Zaměstnanci se musejí změnit z vykonavatelů příkazů na důvěryhodné partnery. Tato změna zaměstnancovy role vyžaduje zvýšení kvalifikace zaměstnanců a mobilizaci jejich potenciálu a tvůrčích schopností pro dosažení cílů podniku. Ještě větší změnu si to žádá od podnikového managementu, často zvyklého na jednodušší, direktivnější přístup

ke svým zaměstnancům. Tato změna není jednoduchá, avšak s výhledem do budoucnosti je více než potřebná.

Směřování ke spokojenosti zaměstnanců vychází z toho, že pracovní morálka a všeobecná spokojenost se zaměstnáním jsou dnes pokládány za velmi důležité. Spokojení zaměstnanci jsou zároveň základní podmínkou zvyšování produktivity, zodpovědnosti a zlepšování kvality zákaznického servisu. [27]



Obrázek 4 Rámec měření učení se a růstu [27]

4.2 Měření spokojenosti zaměstnanců

V dynamických a progresivních podnicích se osvědčilo jednou do roka měřit spokojenost zaměstnanců například za pomoci vhodného dotazníku nebo strukturovaných rozhovorů. Podobný dotazník se může týkat takových oblastí, jakými jsou:

- Ztotožnění se s rozhodnutími managementu a loajalita k podniku.
- Přesvědčení o vykonávání smysluplné práce.
- Přístup k informacím umožňujícím kvalitní výkon práce.
- Aktivní podpora týmové práce, tvořivosti a iniciativy.

- Pomoc a podpora od nadřízených.
- Celková spokojenost se společností.

Cílem měření spokojenosti je udržení těch zaměstnanců, o které má podnik dlouhodobý zájem. Každý nežádoucí odchod zaměstnance je ztráta intelektuálního know-how a někdy ještě mnohem víc. Stálí a loajální zaměstnanci jsou nositeli hodnot a udržovateli podnikové kultury, znalostí, poznání procesů a vnímavosti k potřebám zákazníků.

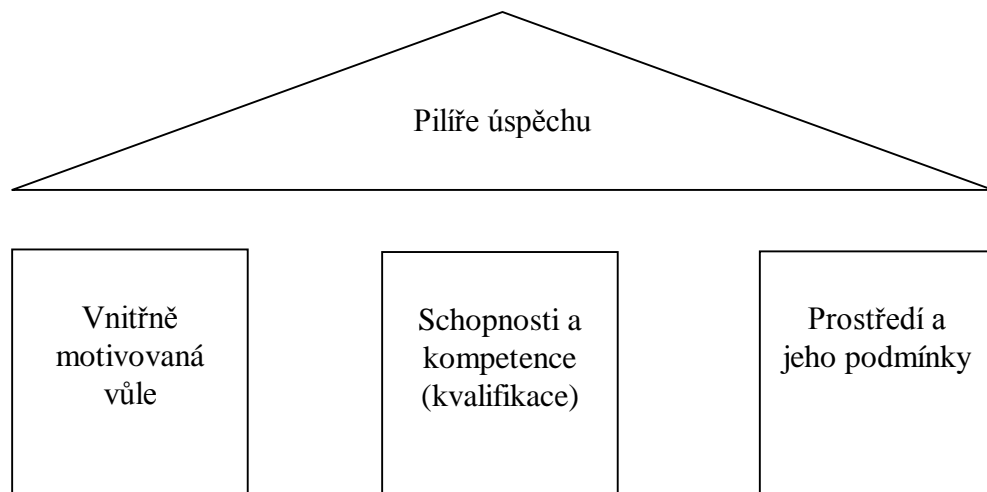
Udržení zaměstnanců je možné měřit například procentem obratu klíčových zaměstnanců. Odchody zaměstnanců úzce souvisí s vnímáním jejich osobního růstu stejně jako růstu podniku. Produktivita na zaměstnance může být celkovým výstupním ukazatelem vlivu zvyšování dovedností, pracovní morálky, inovace, interních procesů a schopnosti efektivního uspokojování zákazníků. Produktivita je poměrový ukazatel a při požadavku na jeho zvýšení existují dvě možnosti: buď se zvýší hodnota čitatele (zvýšení obratu) nebo se sníží hodnota jmenovatele (snížení počtu zaměstnanců). [27]

4.3 Motivace zaměstnanců

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k nějakému výkonu či typu chování. V manažerské praxi je zvykem s pojmy motivace a stimulace nakládat velmi volně. Je ale důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřními hodnotami člověka, který má úlohu vykonávat.

Stimulace má výhodu v tom, že je poměrně jednoduchá. Příkladem stimulace může být například finanční odměna. Naproti tomu **motivace** zaměstnanců je daleko složitější. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak i o procesu motivace samotné. Pokud se ale v rámci stimulace dobře trefíme do motivů, které zaměstnanec má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. [19]

Podniky očekávají od lidí, kteří se u nich ucházejí o práci, že jsou vysoce motivováni, aktivní a iniciativní. U vedoucích pracovníků se očekává nejen jejich vlastní vnitřní motivace, ale navíc i schopnost motivovat k práci ostatní a umět je pro ni přímo nadchnout. [16]



Obrázek 5 Tři pilíře úspěchu: *chtít, umět a moci* [16]

Vnitřní motivovaná vůle

Prvním pilířem úspěchu je schopnost sebmotivace, soustředění vůle na atraktivní a slibné cíle, které v sobě nesou určitou pozitivní výzvu: schopnost dodávat si na této cestě odvalu pro konečné dosažení vytyčeného cíle. Současně znamená, že každý z nás je odpovědný za svou vlastní vnitřní motivaci.

Schopnosti a kompetence

Ke sledování a dosažení cílů jsou zpravidla nutné i zcela konkrétní znalosti a kompetence, protože jen s pouhou silou vůle, byť sebevětší, při zvládnání problémů a nalézání potřebných řešení nevystačíme. Proto je tato oblast druhým neodmyslitelným pilířem, který podpírá celou stavbu úspěchu. Každý jednotlivec je odpovědný sám za sebe, za rozvoj svých schopností a kompetencí, resp. za svůj kvalifikační růst.

Určující podmínky daného prostředí

Tyto podmínky tvoří třetí pilíř úspěchu. Samozřejmě ne všechny stanovené cíle se v každé situaci podaří splnit, ať je naše vůle jakkoli silná a naše schopnosti a kvalifikace jsou jakkoli

vynikající. Vždy bude záležet na tom, zda prostředí pomůže nebo naopak zabrání dosažení stanoveného cíle. [16]

4.4 Zpětná vazba

Základní funkcí zpětné vazby je to, že by měla přicházet permanentně a z více stran. Kromě toho, že potřebujeme dostávat zpětnou vazbu mnohostrannou a permanentní (tzn. nikoli jednou za rok), tak v každé zpětné vazbě je potřeba dodržet tři základní podmínky:

- Informovat zaměstnance o jeho chování, které ale nesmí být hodnoceno „dobře-špatně“. Toto hodnocení může vyvolat u zaměstnance např. vysvětlování, nepřiměřenou obranu, obhajování nebo protiútok.
- Popsat chování (resp. odvedený pracovní výkon), nikoli zaměstnance jako takového. Základem zpětné vazby je vždy jen informace o chování a pracovním výkonu zaměstnance, které je ať už výborný nebo nepřiměřený. Cílem není změnit zaměstnance nebo ho snad převychovat. Naopak může změnit své postoje a chování a technika zpětné vazby k tomu vytváří vhodné předpoklady.
- Poskytovat specifické informace, nikoli zobecňující tvrzení. Informace o chování zaměstnance a jeho pracovním výkonu musí být vyjádřeny přesně, srozumitelně a stručně. [7]

Zpětná vazba a koučování jsou pro zaměstnance velmi důležité, protože jim dávají odpovědi na čtyři základní otázky:

1. Kam jako společnost směřujeme?
2. Jak se tam chceme dostat?
3. Jaký příspěvek se očekává ode mě?
4. Jak mi to jde?

Odpovědi na tyto otázky dodávají v mnoha případech pracovnímu úsilí zaměstnance smysl. Každý má základní potřebu prokazovat svou kompetenci a vědět, že jeho talent je využíván k podpoře celkového úsilí. Společnosti musejí dávat svým zaměstnancům zpětnou vazbu a koučovat je, aby si zajistily, že úsilí pracovníků zůstane v souladu s cíli organizace a oče-

káváním přímých nadřízených. Tento soulad je nezbytným předpokladem pro motivaci zaměstnance.

Branham (lit. [2]) ve své publikaci uvedl, že 80 % zaměstnanců, kteří byli koučováni svými manažery, mělo silný pocit sounáležitosti se svou organizací, oproti 46 % zaměstnanců, kteří koučováni nebyli. Udržení si zaměstnanců pomocí koučování a zpětné vazby je ve skutečnosti cílem sekundárním. Tím primárním cílem je motivace zaměstnanců k dosahování lepších výkonů. Velká část koučování a zpětné vazby prováděné manažery bude vždy zaměřena na neúspěšné snahy přimět slabé zaměstnance plnit očekávání. Poznání momentu, kdy v koučování pokračovat, kdy v něm přestat a udělat těžké rozhodnutí zaměstnance propustit, je dovednost, kterou si budou muset všichni manažeři osvojit. Bohužel, ve většině společností nejsou zaměstnanci průběžně informováni o svém odvedeném pracovním výkonu a jediný moment, kdy manažeři poskytují svým zaměstnancům zpětnou vazbu, je jedenkrát do roka, a to ve formě formálního pracovního hodnocení. [2]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI MCDONALD'S

McDonald's Corporation je největší světový řetězec restaurací rychlého občerstvení. Byla založena v roce 1940 bratry McDonaldovými, avšak její rozmach začal až v roce 1955, kdy ji převzal podnikatel Ray Kroc, který byl synem českých emigrantů. V roce 1960 byla firma přejmenována na McDonald's Corporation.

Hlavním produktem McDonald's je hamburger (který firma nevymyslela, byť je s ním spojována). V roce 2007 měla firma ve 122 zemích světa přes 30 000 restaurací a obsloužila okolo 47 000 000 zákazníků denně. [12]

5.1 Historie společnosti

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. V roce 1953 se Ray Kroc doslechl o zajímavé restauraci v San Bernardinu v Kalifornii, kterou vlastnili bratři Dick a Mac McDonaldovi. 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-thru zde byli zákazníci obsluhováni uvnitř provozovny.

Raye Kroca zaujala restaurace natolik, že začal uvažovat o vybudování sítě poboček po celém území Spojených států. O rok později (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 McDonaldovi. Pod vedením Raymonda Kroca zaznamenala společnost McDonald's nebyvavý 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 představil světu klaun Ronald McDonald. Za prvních šest let, kdy se objevoval v celonárodní televizní reklamní kampani, znalo postavu klauna 96 % amerických dětí.

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. Každých sedm hodin je otevřena nová restaurace. McDonald's se stal druhou nejznámější značkou na světě. Je symbolem a synonymem rychlého občerstvení. [5]

5.2 Historie společnosti McDonald's v ČR

První restauraci v České republice otevřela společnost McDonald's 20. března 1992 v Praze ve Vodičkově ulici. Ještě v tom samém roce se v hlavním městě objevily další dvě provozovny: na Václavském náměstí a u Anděla. V roce 1993 následovala první "mimopražská" restaurace v Ostravě (16. července 1993) a první "drive-thru" ve Velkém Meziříčí na dálnici D1. Dnes je McDonald's největší sítí restaurací na českém trhu. A kromě toho i úspěšnou a zodpovědnou firmou.

5.2.1 McDonald's úspěšně roste díky zvyšujícímu se zájmu zákazníků

To se projevuje dlouhodobě pozitivním vývojem nejdůležitějších ekonomických ukazatelů firmy. Počet návštěv restaurací McDonald's za celou dobu její historie se těsně blíží 510 milionům. Během 16 let podnikání (1992 - 2008) v České republice McDonald's utržil 27,6 mld. Kč. Z toho se však přes 3,5 mld. Kč investovalo do budování nových či rekonstrukce stávajících restaurací. [6],[23]

5.2.2 McDonald's patří mezi největší zaměstnavatele u nás

Úvodním tréninkem v McDonald's za uplynulé roky prošlo přes 60 000 zaměstnanců, kteří ve firmě buď pracovali, nebo stále ještě pracují. Společnost za 15 let investovala přes 5 mld. do oblasti lidských zdrojů. Přibližně polovinu zaměstnanců tvoří mladí lidé pracující na částečný úvazek. Pro většinu z nich je McDonald's první pracovní zkušeností.

Díky propracovanému systému péče o zaměstnance založenému na rovnosti příležitostí a neustálém osobním rozvoji může McDonald's nabídnout zajímavé uplatnění téměř všem. V současné době například více než 50 % pracovníků ředitelství McDonald's začínalo přímo

v restauracích. Většina restaurací McDonald's je v současné době provozována smluvními partnery - franchisanty. Jedná se o 45 restaurací, tedy 62 % z celkového počtu. [6],[23]

5.3 Suroviny

Všechny produkty nabízené zákazníkům jsou v provozovnách McDonald's připravovány a kompletovány ze surovin a polotovarů zpracovaných na základě zadání oddělení "řízení dodavatelského řetězce" společnosti McDonald's.

Veškeré tyto potravinářské a obalové položky jsou do systému McDonald's dodávány od vybraných schválených výrobců, kteří mají na základě soustavných a důkladných auditů platné oprávnění dané položky pro systém McDonald's produkovat a dodávat.

Společnost McDonald's má zaveden dlouhodobý program zemědělské politiky MAAP (McDonald's Agriculture Assurance Programme), který umožňuje získávat suroviny kontrolovaného původu a zároveň preventivně odstraňovat z životního cyklu výrobku nežádoucí faktory. V rámci tohoto programu se specialisté zabývají celým životním cyklem výrobku, ať je to potravina nebo obal. Princip zpětného dohledání umožňuje zjistit původ surovin.

Nezbytným předpokladem pro dodavatele je zavedený a funkční systém sledování kritických bodů ve výrobě HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points). Dodavatelé prochází přísnou hygienickou a veterinární kontrolou ze strany státních orgánů, dále pak vlastní kontrolou McDonald's a nezávislých auditorských a inspekčních organizací.

Logistika a skladování je nedílným a podstatným článkem dodavatelského řetězce McDonald's a má rovněž povinně zaveden systém HACCP a je pravidelně prověřována i nezávislými auditory. [22]

5.4 Zásady podnikání

Podnikání společnosti McDonald's je postaveno na **čtyřech pilířích**, kterými jsou:

- **kvalita,**
- **obsluha,**
- **čistota a**
- **přiměřené ceny.**

A to vše s cílem dosáhnout spokojenosti zákazníka.

5.4.1 Kvalita

Kvalita produktů McDonald's začíná u pečlivého výběru surovin a jejich uskladnění. Ty jsou následně podle přesně vymezených postupů a úprav přetvářeny ve vybranou produkt z jídelníčku McDonald's. Zpracované výrobky opět podléhají přísné kontrole jakosti. Kvalitních produktů by nebylo možné dosáhnout bez spolehlivého kuchyňského vybavení, které podléhá nepřetržité a pečlivé údržbě.

5.4.2 Obsluha

Heslem McDonald's je "tak trochu jiná restaurace". Vedle spolehlivé kvality produktů za přiměřené ceny a čistého prostředí zde zákazník nalezne i ochotnou a příjemnou obsluhu. Pro větší pohodlí zákazníků byly zavedeny rovněž i restaurace McDrive³, ve kterých si řidič může nakoupit produkty McDonald's bez vystoupení z auta.

5.4.3 Čistota

Restaurace McDonald's jsou plně klimatizovány a udržovány v naprosté čistotě. Úklid je naplánován a prováděn nepřetržitě, tedy nejen po zavírací době, ale i za plného provozu restaurace. Udržování hygieny a sanitace pracovního prostředí patří k samozřejmým standardům všech restaurací McDonald's.

5.4.4 Přiměřené ceny

Za přiměřené ceny nabízí McDonald's vysokou kvalitu produktů. Mimo jiné, objedná-li si zákazník některé z nabízených menu, získá jej za cenu až o 20 % nižší, než je cena jednotlivých produktů v menu obsažených. [23],[29]

³ McDrive (drive-thru) – typ restaurace, kde je možnost rychlého nákupu přes drive okénko, aniž by bylo třeba opustit auto. Tuto službu nabízí v současné době téměř 40 restaurací v České republice.

5.5 Kariéra u McDonald's

McDonald's je jednou z nejvýznamnějších a nejúspěšnějších společností na světě a především důležitým zaměstnavatelem. Za dobu svého působení umožnil řadě zaměstnanců si vybudovat svou kariéru, najít cestu k budoucímu profesnímu uplatnění, či načerpat zajímavé pracovní zkušenosti.

McDonald's nabízí pracovní příležitosti, které vyhovují všem zaměstnancům. Od pracovních poměrů na plné či zkrácené pracovní úvazky až po dlouhodobé či krátkodobé brigády. Svě uplatnění tak mohou najít i studenti, absolventi škol, maminky na rodičovské dovolené, zdravotně znevýhodněné osoby či senioři. [9],[23]



Obrázek 6 Kariéra u McDonald's [9],[23]

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KLEIBLOVÁ, S. R. O.

Název společnosti: KLEIBLOVÁ, s.r.o.

Sídlo: Ostrava-Moravská Ostrava, Poděbradova 3128/56, PSČ 70200

IČO: 25886070

Předmět podnikání: hostinská činnost

Jednatel: Ing. Kamila Kleiblová

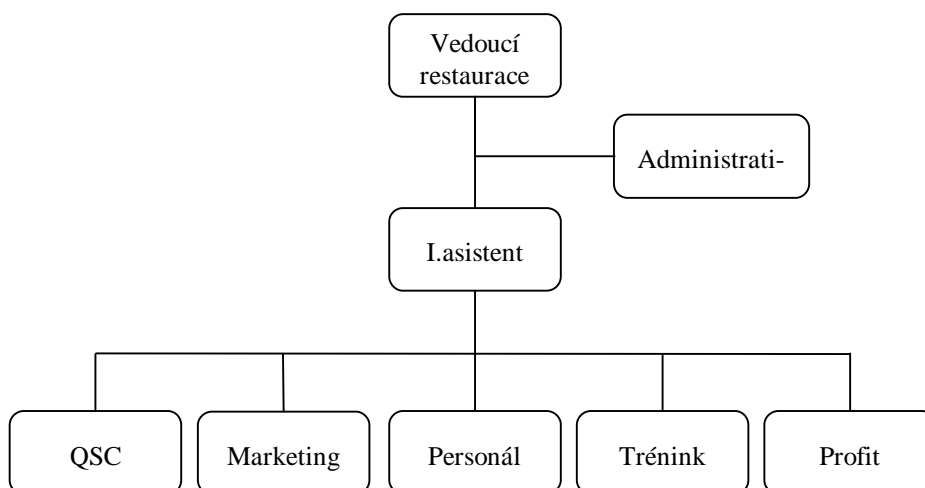
Vznik společnosti: 16. července 2001 [25]

V současné době provozuje čtyři restaurace McDonald's – Olomouc I, Olomouc II, Ostrava–Ikea a Opava. Tyto restaurace provozuje na základě franchisové smlouvy, uzavřené mezi společnostmi Kleiblová, s.r.o. (franchisant) a McDonald's ČR, s.r.o. (franchisor).

6.1 McDonald's Olomouc II

Průzkumy spokojenosti zákazníků a zaměstnanců byly realizovány v Olomouci. Z důvodu rozsahu diplomové práce byli zákazníci a zaměstnanci dotazováni pouze v restauraci McDonald's Olomouc II.

6.1.1 Organizační struktura vedení restaurace



Obrázek 7 Organizační struktura managementu restaurace McDonald's Olomouc II [vlastní zpracování]

I.asistent:

Zastupuje vedoucí restaurace v době její nepřítomnosti.

Administrativa:

Zabezpečuje všechny činnosti pracovněprávního vztahu zaměstnanců a společností Kleiblová, s.r.o. (tvorba smluv, pravidelné lékařské prohlídky, BOZP, komunikace s účtárnou, vytváření podkladů pro mzdy, apod.)

QSC⁴:

Manažer je odpovědný za:

- kvalitu surovin – provádí pravidelné kontroly surovin na restauraci (doby spotřeby, FIFO, uspořádání surovin ve skladech), kontroluje také funkčnost zařízení a správnost údajů v HACCP, a to vše pomocí interních reportů.
- obsluhu zákazníků – analyzuje časy obsluhy zákazníků v restauraci i na McDrive, v případě neplnění stanovených časů navrhuje možná řešení pro urychlení obsluhy.
- čistotu v restauraci – vytváří plány pravidelného a mimořádného úklidu v restauraci a vyhodnocuje jejich plnění.

Zpětnou vazbu o celkové úrovni QSC na restauraci nám poskytují zejména výsledky reportů Mystery Shoppingu a srovnání s výsledky ostatních restaurací, tak i výsledky návštěv z centrály McDonald's a také interní kontroly ze strany vedoucí restaurace. Zároveň tyto výsledky mají vliv na pracovní hodnocení manažerů.

Marketing:

Odpovědný manažer se stará o včasné objednání a instalování materiálů na budoucí kampaň nových výrobků v restauraci. Současně má odpovědnost za výzdobu v restauraci, fungování týmu hostesek, vede a trénuje je, zajišťuje dostatek podkladů pro jejich pracovní hodnocení, vypracovává a prezentuje jim je.

⁴ QSC – kvalita, obsluha, čistota (Quality, Service and Cleanness)

Personál:

Personální manažer zabezpečuje plánování směn tak, aby počet naplánovaných zaměstnanců odpovídal plánované tržbě. Zároveň spolupracuje s tréninkovým manažerem při plánování nových zaměstnanců na jednotlivá stanoviště.

Trénink:

Tréninkový manažer má na starosti trénink všech zaměstnanců v restauraci, zajištění dostatečného množství podkladů pro jejich pracovní hodnocení, vypracovává na ně pracovní hodnocení a prezentuje je.

Profit:

Profit manažer je odpovědný za objednávání optimálního množství surovin do restaurace, má odpovědnost také za doby spotřeby surovin, jejich FIFO a správné uspořádání zásob ve skladech.

6.1.2 Ostatní informace

V současné době (tzn. k 1. 4. 2010) pracuje v restauraci celkem 7 manažerů, z toho 4 na plný pracovní úvazek a 3 na dohodu o pracovní činnosti. Celkový počet (ke stejnému datu) zaměstnanců je 50, z toho 19 na plný pracovní úvazek a zbývajících 31 na dohodu o pracovní činnosti.

7 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

K implementaci projektu zaměřeného na zvýšení spokojenosti manažerů bylo využito časové analýzy síťového grafu pomocí metody CPM (Critical Path Method). Tato metoda je deterministická, protože doby trvání všech činností jsou pevně dané a neuvažuje se o možnosti jejich změny. Jednotlivé činnosti projektu jsou uvedené v tabulce č. 1 s jejich návaznostmi a dobou trvání. Jednotkou času byl zvolen 1 týden.

Tabulka 1 Jednotlivé činnosti projektu [vlastní zpracování]

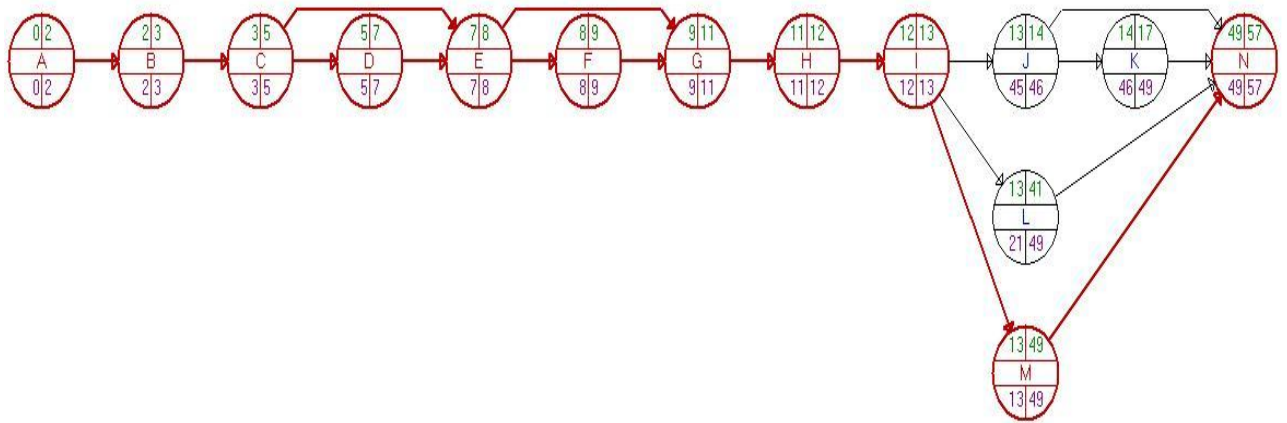
Činnost	Popis činností	Doba trvání v týdnech	Předchozí činnost
A	Vypracování dotazníků spokojenosti zákazníků a zaměstnanců	2	-
B	Rozdání dotazníků zákazníkům a zaměstnancům	1	A
C	Sběr dotazníků od zákazníků a zaměstnanců	2	B
D	Zpracování výsledků dotazníkového šetření	2	C
E	Vyhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců	1	C,D
F	Návrh opatření vyplývajících z výsledků průzkumu	1	E
G	Schválení návrhů	2	E,F
H	Výběr optimální varianty	1	G
I	Vyhodnocení nejlépe hodnocených variant	1	H
J	Implementace I. etapy	1	I
K	Implementace II. etapy	3	J
L	Implementace III. etapy	28	I
M	Implementace IV. etapy	36	I
O	Zpětné ověření fungování projektu zjištěním spokojenosti zaměstnanců	8	H,I,J,K

Časová analýza projektu je řešena pomocí programu WinQSB, pomocí něhož budou nejdříve určeny nejdříve možné začátky a konce činností. V dalším kroku jsou vypočtené nejpozději přípustné začátky a konce činností, čímž je zjištěna kritická cesta, tzn. nejkratší možná doba trvání projektu.

Tabulka 2 Analýza aktivit projektu

04-21-2010 20:55:41	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	1	2	3	2	3	0
3	C	Yes	2	3	5	3	5	0
4	D	Yes	2	5	7	5	7	0
5	E	Yes	1	7	8	7	8	0
6	F	Yes	1	8	9	8	9	0
7	G	Yes	2	9	11	9	11	0
8	H	Yes	1	11	12	11	12	0
9	I	Yes	1	12	13	12	13	0
10	J	no	1	13	14	45	46	32
11	K	no	3	14	17	46	49	32
12	L	no	28	13	41	21	49	8
13	M	Yes	36	13	49	13	49	0
14	N	Yes	8	49	57	49	57	0
	Project	Completion	Time	=	57	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	4			

Na základě výsledků síťové analýzy CPM pomocí programu WinQSB bylo zjištěno, že celková doba realizace projektu, na základě zadaných činností je 57 týdnů. Doba realizace projektu je ovlivněná tím, že některá z navrhovaných opatření začnou platit až v druhé polovině tohoto roku (např. úprava mzdového předpisu pro zvyšování mezd na pracovním hodnocení či příspěvek na Vánoce). Tato doba je tedy nejkratší možnou dobou trvání celého projektu. Na kritické cestě leží činnosti, u kterých je celková rezerva rovna nule (viz sloupec „Slack (LS-ES)“). Kritická cesta tedy vypadá následovně: A → B → C → D → E → F → G → H → I → M → N. V případě, že by došlo ke zpoždění u činností ležících na kritické cestě, prodloužila by se i celková doba realizace projektu.



Obrázek 8 Uzlově ohodnocený síťový graf projektu

8 VĚCNÝ A ČASOVÝ HARMONOGRAM PRŮZKUMŮ SPOKOJENOSTI

Ve věcném harmonogramu průzkumů spokojenosti zákazníků a zaměstnanců je popsán celý proces od tvorby dotazníků až po konečné návrhy a doporučení, které budou sloužit pro projektovou část této diplomové práce. V časovém harmonogramu průzkumů je vymezené období, během kterého byli zákazníci a zaměstnanci na restauraci oslovováni.

8.1 Věcný harmonogram průzkumů

Průzkum spokojenosti zákazníků a zaměstnanců společnosti McDonald's probíhal v následujících fázích:

- příprava dotazníků,
- sběr dat,
- zpracování dat,
- interpretace výsledků a
- návrhy a doporučení.

8.1.1 Příprava dotazníků

Ke zjištění spokojenosti zákazníků byl vytvořen dotazník čítající 11 otázek, jejichž struktura byla volena s ohledem na základní pravidla sestavování dotazníků. Respondenti měli možnost vybrat si jednu z nabízených odpovědí či vyjádřit svůj vlastní názor.

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců byly vytvořeny 2 typy dotazníků, a to jeden pro zaměstnance a jeden pro manažery v restauraci. Oba dotazníky měly celkem 35 otázek, které se vyplnily pomocí škály. V dotaznících bylo 28 otázek shodných jak pro manažery, tak i zaměstnance, zbývající otázky byly odlišné.

8.1.2 Sběr dat

Průzkum byl proveden pomocí klasických tištěných dotazníků. V období od 11. do 28. března 2010 bylo osloveno v restauraci 370 zákazníků. Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců byli osloveni k vyplnění dotazníků v období od 1. do 8. dubna

2010 všichni zaměstnanci i manažeři, kteří pracují v restauraci déle jak 3 měsíce, a to z důvodu objektivního posouzení současného stavu. Pro zachování anonymity odpovědí zaměstnanců byl na pracovišti instalován box pro vhadzování vyplněných dotazníků.

8.1.3 Zpracování dat

Pro zpracování dat jsem využila program MS Excel, vhodný jak pro tvorbu tabulek, tak i grafů.

8.1.4 Interpretace výsledků

U zákaznické spokojenosti byly vyhodnoceny všechny otázky, zejména pomocí grafů a následného komentáře.

V případě zaměstnanecké spokojenosti byly otázky vyhodnocené pomocí shlukové analýzy a na závěr jsou uvedené oblasti, se kterými byly zaměstnanci i manažeři nejméně spokojeni.

8.1.5 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků průzkumu jsem stanovila návrhy a doporučení, které slouží jako podklad pro projektovou část s cílem zvýšení spokojenosti zákazníků i zaměstnanců, což pozitivně ovlivňuje i celkovou výkonnost podniku.

8.2 Časový harmonogram průzkumu

Průzkum spokojenosti zákazníků byl proveden v restauraci McDonald's Olomouc II, provozovanou společností Kleiblová, s.r.o., v období od 11. do 28. března 2010. Celkem bylo osloveno 370 respondentů z důvodu objektivního posouzení stavu jejich spokojenosti.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců jsem v období od 1. do 8. dubna 2010, kdy jsem oslovila všechny zaměstnance pracující zde déle jak 3 měsíce, a to jak na plný pracovní úvazek, tak i na dohodu o pracovní činnosti.

8.3 Formulace hypotéz

Na základě cílů marketingového průzkumu jsem si stanovila 4 hypotézy, a to:

- H1:** Převážná většina zákazníků (min. 80 %) je s návštěvou restaurace spokojena (ve smyslu „spokojenost“ se na hodnotící škále od 1 do 5 rozumí odpovědi 1 a 2).
- H2.1:** Existuje závislost mezi mírou spokojenosti zákazníků a jejich dosaženého vzdělání.
- H2.2:** Existuje závislost mezi mírou spokojenosti zákazníků a četností jejich návštěv v restauraci.
- H3:** Kritickým místem spokojenosti manažerů v restauraci je v současné době jejich demotivace.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Průzkum spokojenosti zákazníků byl proveden v restauraci McDonald's Olomouc II.

9.1 Stanovení cílů marketingového průzkumu

Hlavním cílem marketingového průzkumu bylo zjištění kritických míst a nedostatků v zákaznické spokojenosti vyplývajících z výsledků marketingového průzkumu. Jako dílčí cíle jsem si stanovila zjištění, zda existuje závislost mezi mírou spokojenosti zákazníků a jejich vzděláním, resp. četností návštěv. Na základě výsledků průzkumu byly stanoveny návrhy a doporučení, které sloužily jako podklad pro projektovou část s cílem zvýšení spokojenosti zákazníků.

9.2 Realizační fáze

Průzkum spokojenosti zákazníků byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Celkově bylo v restauraci Olomouc II. osloveno 370 zákazníků. Průzkum probíhal v období od 11. do 28. března 2010 a to z toho důvodu, aby data byla relevantní a použitelná a zaměřilo se výjimečným vlivům (např. návštěva turistů, apod.). Zákazníci byli oslovováni náhodně uvnitř restaurace.

Dotazník obsahoval celkem 11 otázek, které jsem formulovala tak, aby jejich vyplnění nebylo pro respondenta časově náročné.

Jako metodu kontaktování respondentů jsem použila osobní kontakt s použitím tištěného dotazníku.

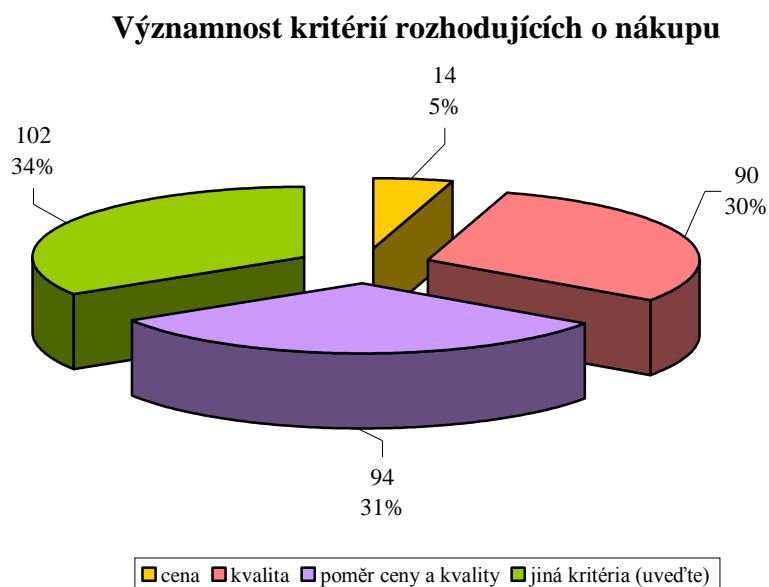
9.3 Vyhodnocení dotazníků

Dotazník (viz Příloha P I) jsem předložila celkem 370 zákazníkům z toho důvodu, že 42 z nich dotazník odmítlo vyplnit a 28 zákazníků ho vyplnila neúplně či nesprávně. Kompletně a správně vyplněný dotazník odevzdalo 300 respondentů.

9.4 Hodnocení jednotlivých otázek

Kompletně a správně vyplněné dotazníky jsem vyhodnotila dle jednotlivých otázek, které jsou vyhodnocené níže.

1. Označte prosím kritéria, která byla rozhodující pro Váš nákup u McDonald's?



Graf 1 Významnost kritérií rozhodujících o nákupu [vlastní zpracování]

Nejčastěji respondenti při odpovědi na tuto otázku označili volbu „jiná kritéria“, z čehož bylo uvedeno: 31x rychlost, 27x chuť na jídlo, 17x zájem dětí, 16x hlad, 8x příjemné prostředí a 3x otevírací doba. Jako druhým nejčastějším důvodem pro návštěvu byla možnost „poměr ceny a kvality“. Naopak pro nejméně respondentů byla důležitá „cena“. (Příloha P IV, tabulka č. 1)

2. Při návštěvě McDonald's preferuji:

Respondenti měli možnost zvolit mezi návštěvou restaurace nebo McDrive. Z jejich odpovědí vyplynulo, že jednoznačně dávají přednost návštěvy restaurace, kdy tuto volbu označilo 235 z nich, zbylí respondenti preferují při návštěvě McDrive.

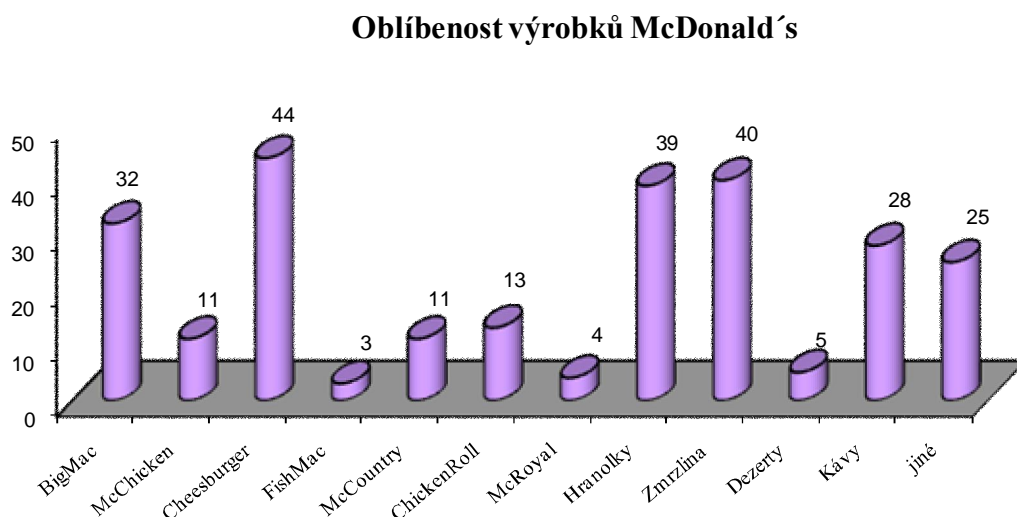
3. Při návštěvě dostanu vždy kompletní objednávku:

Na tuto otázku odpovědělo kladně 257 respondentů, ostatní uvedli, že ne vždy mají objednávku kompletní. Vzhledem k tomu, že 14% oslovených respondentů mají negativní zkušenost s kompletností objednaných a zaplacených produktů, hrozí v případě další takové zkušenosti jejich přechod ke konkurenci, tím pádem i jejich ztráta pro McDonald's.

4. Máte nějaký oblíbený výrobek od McDonald's?

Z celkového počtu 255 respondentů uvedlo, že má svůj oblíbený výrobek, který při nákupu preferuje. Výsledky jsou uvedené v následujícím grafu.

5. V případě, že jste předchozí otázku zodpověděli kladně, o jaký výrobek se jedná (označte prosím pouze 1 možnost)



Graf 2 Oblíbenost výrobků McDonald's [vlastní zpracování]

Jak již napověděl výsledek předchozí otázky, tak většina respondentů při své návštěvě McDonald's upřednostňuje nákup svého oblíbeného výrobku. Na prvním místě zvítězil mezi zákazníky „Cheesburger“, a to zejména pro jeho cenu (20 Kč). Tento fakt potvrzuje i to, že je to vůbec nejprodávanější výrobek v restauraci. Druhým nejoblíbenějším výrobkem je „zmrzlina“ a na třetím místě „hranolky“. Do možnosti „jiné“ zákazníci uvedli: 12x salá-

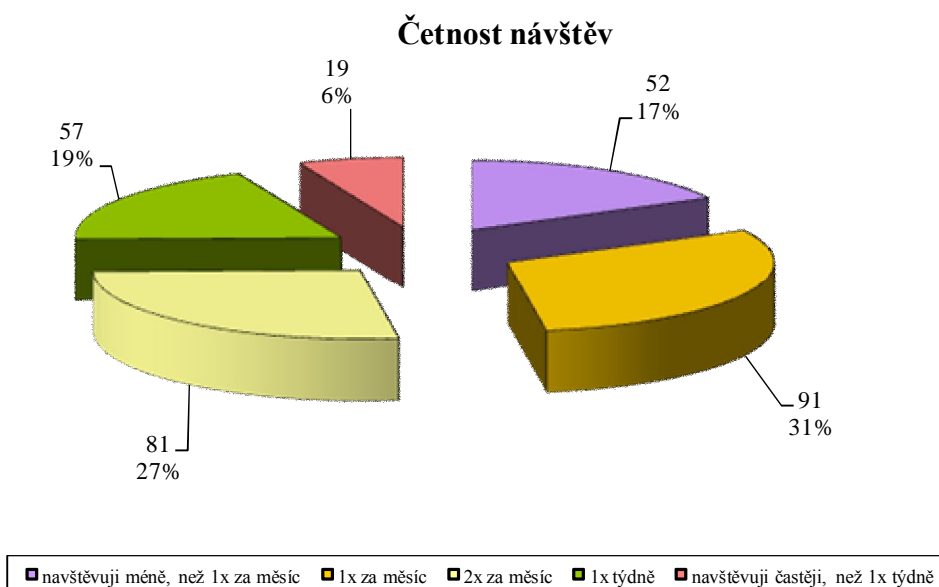
ty, 10x snídaňové výrobky a 3x sezónní produkty, které nejsou ve stálé nabídce. (Příloha P IV, tabulka č. 2)

6. Jste spokojeni s nabídkou produktů, které McDonald's nabízí?

Většina respondentů, a to 265 z nich je se stávající nabídkou, kterou McDonald's nabízí, spokojená. Zbývajících 35 uvedlo, že nejvíce jim schází v nabídce:

13x McCafé⁵, 9x zdravá strava, 8x vegetariánské jídlo a 5x výrobky, které byly součástí sezónních kampaní a nejsou ve stálé nabídce.

7. Jak často navštěvujete McDonald's?



Graf 3 Četnost návštěv [vlastní zpracování]

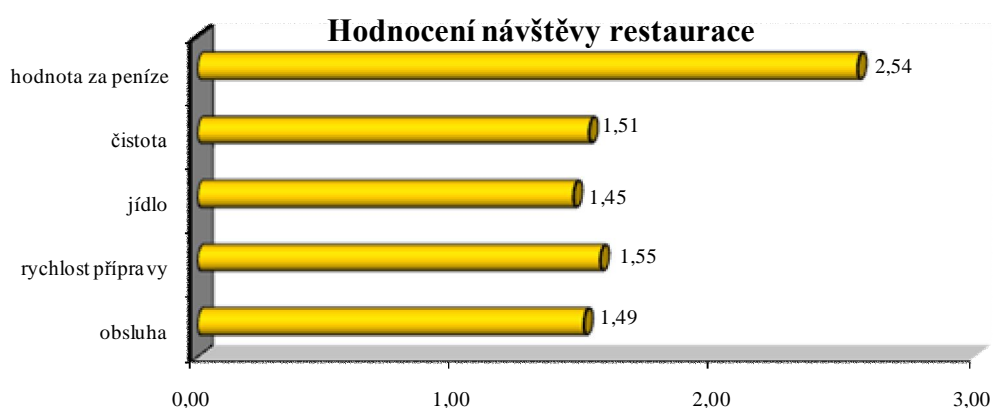
⁵ McCafé - v restauraci je umístěn samostatně navíc i kavárenský koutek, který nabízí několik druhů kávy, čaje a zákusků. Kávy a čaje jsou zde servírovány do šáleků na rozdíl od standardní nabídky, která je podávána do papírových kelímků. McCafé je součástí zatím pouze několika restaurací, postupně se ale zavádí do dalších z nich.

V případě četnosti návštěv respondenti nejčastěji označili možnost „1x za měsíc“, což tvoří 31 % všech dotázaných. Další významnou skupinu tvoří zákazníci, kteří uvedli, že restauraci navštěvují „2x za měsíc“. Tuto odpověď zvolilo 27% z dotázaných. Naopak překvapivě pouze 6% zákazníků uvedlo, že restauraci „navštěvuje častěji, než 1x týdně“. Tento fakt může být způsobený tím, že zákazníci návštěvu naší restaurace spojují s návštěvou blízkého nákupního centra. (Příloha P IV, tabulka č. 3)

8. Jak hodnotíte Vaši návštěvu v restauraci McDonald's na škále od 1 (výborné) do 5 (neuspokojivé)?

Tato otázka se skládá z pěti oblastí, které se týkají spokojenosti jejich návštěvy v restauraci. Každá z oblastí byla hodnocena na stupnici od 1 (výborné) do 5 (neuspokojivé). Jednalo se o obsluhu, rychlost přípravy, jídlo, čistotu a hodnotu za peníze.

Při vyhodnocení této otázky jsem postupovala tak, že jsem původní hodnoty uvedené respondenty přepočítala pomocí váženého aritmetického průměru pro získání přesnějších výsledků. Ta oblast, jejíž hodnota je nejnižší, je tedy nejlépe hodnocenou. Naopak ta, jejíž hodnota je nejvyšší, tak ukazuje restauraci jejich příležitost ke zlepšení, na kterou by se měla zaměřit. Tabulky s výpočty jsou uvedené v příloze (Příloha P IV, tabulky č. 4, 5)



Graf 4 Hodnocení návštěvy restaurace [vlastní zpracování]

V této otázce, jak jsou zákazníci spokojeni s návštěvou restaurace, měli možnost hodnotit pět oblastí. Nejlépe hodnocenou oblastí byla „kvalita podávaného jídla“, kde průměrná hodnota vypočtená pomocí váženého aritmetického průměru dosáhla na úroveň 1,45. Na druhém místě byli zákazníci spokojeni s „obsluhou“, která dosáhla hodnoty 1,49. „Čis-

totu“ zákazníci ocenili hodnotou 1,51 a „*rychlost přípravy*“ hodnotou 1,55. Nejhůře respondenti hodnotili oblast „*hodnota za peníze*“, jejíž přepočtená hodnota je 2,54. K této otázce byla připojena i možnost uvedení důvodů nespokojenosti s návštěvou restaurace. Této možnosti využili pouze 4 respondenti, z nichž 3 uvedli, že se v restauraci nedá platit kartou a 1 zákazník byl nespokojen z důvodu průvanu v restauraci.

Vzhledem k tomu, že tato otázka je klíčová v průzkumu zákaznické spokojenosti, rozhodla jsem se nastínit, jak by vypadala spokojenost všech zákazníků, kteří navštíví naši restauraci. Ke zjištění hodnot jsem využila odhad relativní četnosti základního souboru, přičemž data jsou použita z výsledků spokojenosti výběrového souboru, kdy pod pojmem „spokojenost“ se rozumí odpovědi na škále 1 a 2. Zároveň níže zjištěné hodnoty byly podkladem pro testování hypotéz H1, H2.1 a H2.2 (kapitola 11.3).

Odhad relativní četnosti základního souboru

Relativní četnost základního souboru je odhadována pomocí výběrové relativní četnosti

$$p = \frac{n_i}{n} \quad (3)$$

kde n_i je počet jednotek se sledovanou variantou znaku ve výběrovém souboru a n je rozsah výběru.

Za předpokladu, že provádíme výběr velkého rozsahu, tj. přibližně

$$n > \frac{9}{\pi(1-\pi)} \quad (4)$$

má průměr přibližně normované normální rozdělení a interval spolehlivosti pro odhad relativní četnosti základního souboru je možný tedy zkonstruovat takto [4]:

$$p - u_{1-\alpha/2} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} < \pi < p + u_{1-\alpha/2} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \quad (5)$$

Odhad relativní četnosti spokojenosti zákazníků

Na základě výše uvedeného jsem provedla odhad relativní četnosti spokojenosti zákazníků s obsluhou, rychlostí přípravy, jídlem, čistotou a hodnotou za peníze v základním souboru. S ohledem na rozsah výběrového souboru lze považovat výše uvedenou podmínku za splněnou.

Tabulka 3 Absolutní četnosti odpovědí hodnotící spokojenost zákazníků s návštěvou restaurace [vlastní zpracování]

Faktor	Absolutní četnosti				
	1	2	3	4	5
obsluha	196	70	28	4	2
rychlost přípravy	172	96	28	3	1
jídlo	204	68	19	8	1
čistota	186	85	22	5	2
hodnota za peníze	50	109	86	39	16

▪ **Obsluha**

$$p = \frac{196 + 70}{300} = 0,887$$

$$0,887 - 1,96 \sqrt{\frac{0,887(1 - 0,887)}{300}} < \pi < 0,887 + 1,96 \sqrt{\frac{0,887(1 - 0,887)}{300}}$$

$$0,851 < \pi < 0,923$$

S 95% pravděpodobností lze očekávat, že se spokojenost zákazníků s obsluhou v restauraci bude v základním souboru pohybovat v rozmezí 85,1 % až 92,3 %.

▪ **Rychlost přípravy**

$$p = \frac{172 + 96}{300} = 0,893$$

$$0,893 - 1,96 \sqrt{\frac{0,893(1 - 0,893)}{300}} < \pi < 0,893 + 1,96 \sqrt{\frac{0,893(1 - 0,893)}{300}}$$

$$0,858 < \pi < 0,928$$

S 95% pravděpodobností lze očekávat, že se spokojenost zákazníků s rychlostí přípravy bude v základním souboru pohybovat v rozmezí 85,8 % až 92,8 %.

▪ **Jídlo**

$$p = \frac{204 + 68}{300} = 0,907$$

$$0,907 - 1,96\sqrt{\frac{0,907(1-0,907)}{300}} < \pi < 0,907 + 1,96\sqrt{\frac{0,907(1-0,907)}{300}}$$

$$0,874 < \pi < 0,940$$

S 95% pravděpodobností lze očekávat, že se spokojenost zákazníků se zakoupeným jídlem bude v základním souboru pohybovat v rozmezí 87,4 % až 94,0 %.

- **Čistota**

$$p = \frac{186 + 86}{300} = 0,903$$

$$0,903 - 1,96\sqrt{\frac{0,903(1-0,903)}{300}} < \pi < 0,903 + 1,96\sqrt{\frac{0,903(1-0,903)}{300}}$$

$$0,870 < \pi < 0,936$$

S 95% pravděpodobností lze očekávat, že se spokojenost zákazníků s rychlostí přípravy bude v základním souboru pohybovat v rozmezí 87,0 % až 93,6 %.

- **Hodnota za peníze**

$$p = \frac{50 + 109}{300} = 0,53$$

$$0,53 - 1,96\sqrt{\frac{0,53(1-0,53)}{300}} < \pi < 0,53 + 1,96\sqrt{\frac{0,53(1-0,53)}{300}}$$

$$0,474 < \pi < 0,586$$

S 95% pravděpodobností lze očekávat, že se spokojenost zákazníků s hodnotou za peníze bude v základním souboru pohybovat v rozmezí 47,4 % až 58,6 %.

9. Doplnující otázky

V závěru dotazníku následovaly doplňující otázky. Otázky se zaměřují na pohlaví, věk a vzdělání respondenta.

Pohlaví

Z oslovených 300 respondentů, kteří vyplnili dotazník kompletně a správně bylo 151 mužů a 149 žen.

Věk

Tabulka 4 Věková struktura respondentů

[vlastní zpracování]

Věk	Absolutní četnosti
14 let a méně	4
15-20 let	34
21-30 let	118
31-40 let	119
41-50 let	20
51 let a více	5
Celkem	300

Nejvíce z dotázaných mělo věk v rozmezí 31-40 let, a to 119 ze všech dotázaných. Téměř srovnatelný podíl na odpovědích tvořila skupina respondentů s věkem 21-30 let, kterých bylo 118. Respondentů v rozmezí 15-20 let bylo 34 a v rozmezí 41-50 let 20. Naopak nejméně dotázaných zákazníků tvořili dotazovaní v rozmezích 14 let a méně a 51 let a více, a to 4, resp. 5 z celkového počtu dotázaných.

Vzdělání

Nejvíce dotazovaných mělo středoškolské vzdělání s maturitou, a to 141 ze všech dotázaných. Respondentů, kteří uvedli, že mají vysokoškolské vzdělání, bylo 82 a absolventů střední odborné školy bylo 58. Nejméně dotázaných bylo s ukončeným základním vzděláním, a to 19 z celkového počtu.

Následující kapitola se zabývá analýzou současného stavu spokojenosti zaměstnanců v restauraci, a to jak řadových zaměstnanců, tak i manažerů.

10 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Průzkum spokojenosti zaměstnanců byl proveden v restauraci McDonald's Olomouc II.

10.1 Stanovení cílů marketingového průzkumu

Hlavním cílem marketingového průzkumu bylo zjištění kritických míst a nedostatků ve spokojenosti zaměstnanců vyplývajících z výsledků marketingového průzkumu. Jako dílčí cíl jsem si stanovila zjištění, jak jsou zaměstnanci a manažeři spokojeni s faktory, které působí na jejich motivaci (např. pochvala, soutěže, benefity, apod.). Na základě výsledků průzkumu byly stanoveny návrhy a doporučení, které sloužily jako podklad pro projektovou část s cílem zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

10.2 Realizační fáze

Průzkum spokojenosti zaměstnanců byl proveden pomocí dotazníkového šetření. V restauraci byli osloveni jak manažeři v restauraci, tak i zaměstnanci. Dotazníky byly rozdány zaměstnancům, kteří pracují pro společnost déle jak 3 měsíce, a to z toho důvodu, aby mohli objektivně hodnotit tématické oblasti.

Počet oslovených manažerů byl celkem 7 manažerů, z toho 4 na plný pracovní úvazek a 3 na dohodu o pracovní činnosti. Celkový počet oslovených zaměstnanců splňujících podmínku být zaměstnaný u společnosti déle jak 3 měsíce bylo 41, z toho 15 na plný pracovní úvazek a zbývajících 26 na dohodu o pracovní činnosti.

Jako metodu kontaktování respondentů jsem použila osobní kontakt s využitím tištěného dotazníku.

10.3 Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Dotazník (viz Příloha P II) byl předložen všem zaměstnancům pracujícím v restauraci pracujícím déle jak 3 měsíce. Celkový počet zaměstnanců pracujících na restauraci (k 1. 4. 2010) je 50, z toho bylo osloveno 41 zaměstnanců. Všichni z oslovených zaměstnanců vyplnilo dotazník kompletně a správně.

10.3.1 Výsledky spokojenosti dle jednotlivých témat

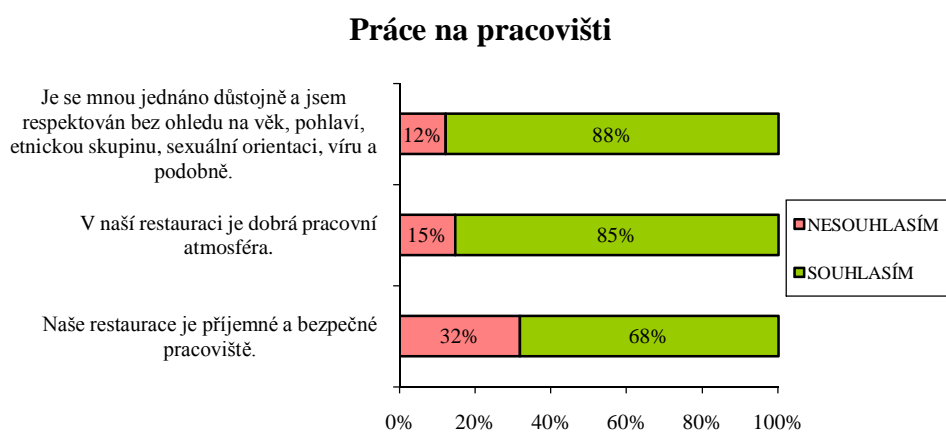
Otázky byly rozděleny do 5 tematických okruhů. Zaměstnanci si měli možnost zvolit jednu ze šesti nabízených variant odpovědí, a to:

- 1 zcela nesouhlasím
- 2 nesouhlasím
- 3 spíše nesouhlasím
- 4 spíše souhlasím
- 5 souhlasím
- 6 zcela souhlasím

Pro zjednodušení interpretace výsledků jsem zvolila rozdělení na „nesouhlasím“ (1-3) a „souhlasím“ (4-6) z důvodu větší přehlednosti. Na závěr této kapitoly jsou uvedena nej-
hůře hodnocené oblasti spokojenosti zaměstnanců.

1. Práce na pracovišti

Tento blok tvrzení je zaměřen na práci na pracovišti, kde je hodnocena bezpečnost a atmosféra na pracovišti a také způsob jednání se zaměstnanci ve vazbě na jejich věk, pohlaví, etnickou skupinu, sexuální orientaci, víru a podobně.

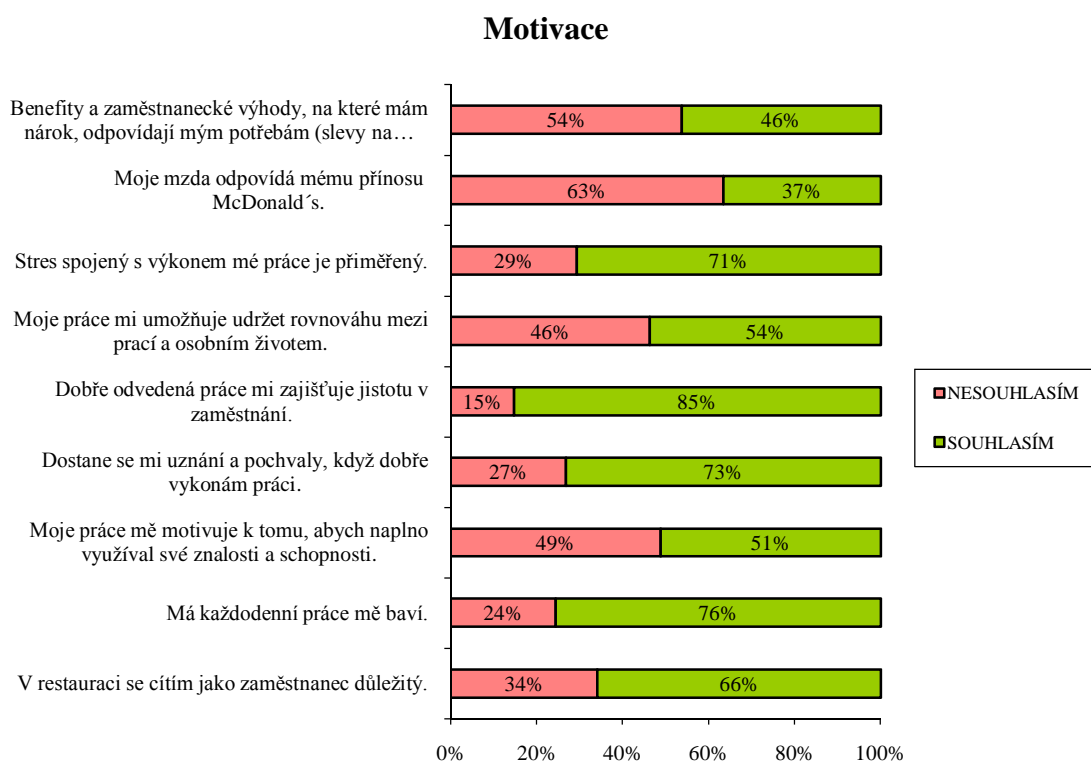


Graf 5 Práce na pracovišti [vlastní zpracování]

V tomto bloku zaměstnanci hodnotili tvrzení velmi kladně. Nejlépe dopadlo tvrzení „*je se mnou jednáno důstojně a jsem respektován bez ohledu na věk, pohlaví, etnickou skupinu, sexuální orientaci, víru a podobně*“, kdy 88% respondentů s tímto tvrzením souhlasilo. Zároveň bylo velmi kladně hodnocené tvrzení „*v naší restauraci je dobrá pracovní atmosféra*“, což si myslí 85% z respondentů. Nejhuře z tohoto bloku tvrzení dopadlo „*naše restaurace je příjemné a bezpečné pracoviště*“, kde toto tvrzení kladně ohodnotilo 68% zaměstnanců.

2. Motivace

Tvrzení v tomto bloku jsou zaměřené na to, zda jsou zaměstnanci stimulováni ze strany manažerů, zejména na to, jak hodnotí benefity poskytované v restauraci, stres spojený s výkonem práce a mzdu.



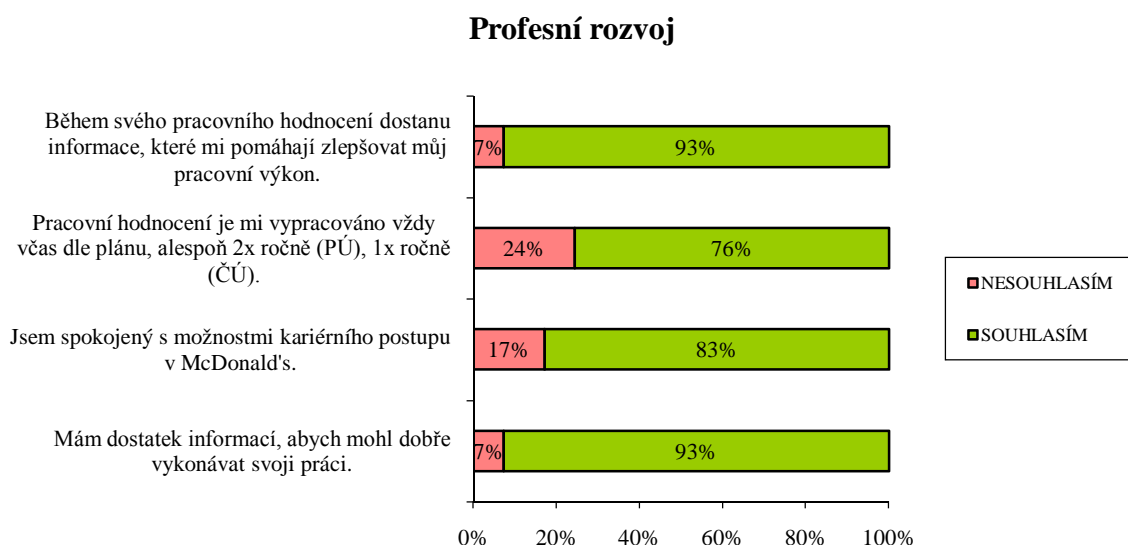
Graf 6 Motivace zaměstnanců [vlastní zpracování]

Nejlépe bylo hodnocené tvrzení „*dobře odvedená práce mi zajišťuje jistotu v zaměstnání*“, s čímž souhlasilo 85% respondentů. Dalším z kladně hodnocených tvrzení bylo „*má každodenní práce mě baví*“, kde toto tvrzení kladně ohodnotilo 76% zaměstnanců.

denní práce mě baví“. S tímto tvrzením souhlasilo 76% respondentů. Naopak nejhůře byly hodnocené tvrzení *„benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám“* a *„moje mzda odpovídá mému přínosu McDonald's“*, s čímž souhlasí pouze 46%, resp. 37% respondentů. Tento fakt je způsobený velmi malým počtem poskytovaných benefitů (kdy v restauraci se poskytují de facto pouze slevy na jídlo a každý měsíc nejlepším zaměstnancům 2 lístky do kina). U mzdy je nespokojenost dána tím, že v současné době, ač by zaměstnanec odváděl svou práci výborně a jeho pracovní hodnocení by bylo výborné, nedochází k úpravám platu.

3. Profesní rozvoj

Tento oddíl se zaměřuje na možnosti kariérního růstu a také jak tento fakt vnímali oslovení zaměstnanci.



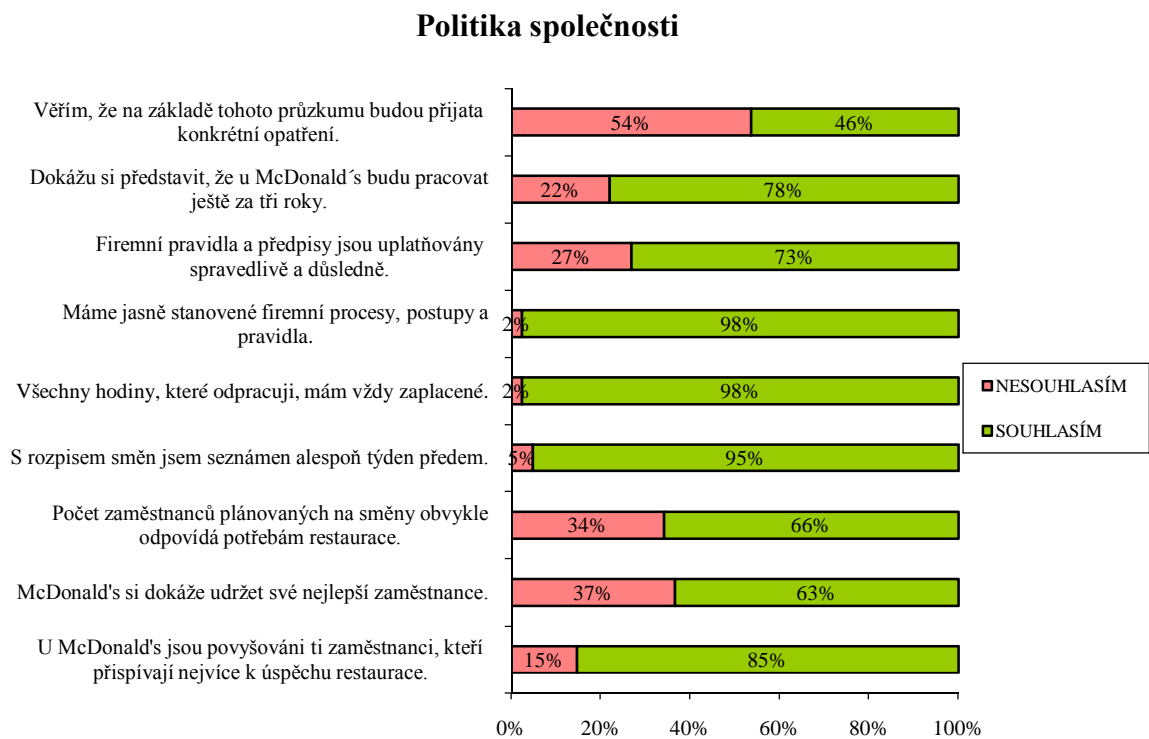
Graf 7 Profesní rozvoj [vlastní zpracování]

Jak napovídá výše uvedený graf, zaměstnanci jsou v této oblasti velmi spokojení. Nejlépe dopadla tvrzení týkající se průběhu pracovního hodnocení a poskytnutím informací pro zlepšování pracovního výkonu. Nejhůře zaměstnanci hodnotili tvrzení *„pracovní hodnocení je mi vypracováno vždy včas dle plánu, alespoň 2x ročně (PÚ), 1x ročně (ČÚ)“*, kdy s tímto tvrzením souhlasilo 76 % zaměstnanců. Tento fakt je dán tím, že v některých měsících je třeba prezentovat vysoký počet pracovních hodnocení a odpovědný manažer je

všechny nestihne prezentovat v příslušném měsíci (např. z důvodu jeho potřeby na provoze v restauraci).

4. *Politika společnosti*

Politika společnosti je zaměřená zejména na to, zda jsou uplatňování spravedlivě a důsledně firemní procesy a pravidla, a to nejen při řešení disciplinárních opatření, ale také při jmenování vybraných zaměstnanců do vyšších pozic. Dále se hodnotí obsazenost směn, proplácení všech odpracovaných hodin a v neposlední řadě také to, zda na základě tohoto průzkumu budou přijata konkrétní opatření.



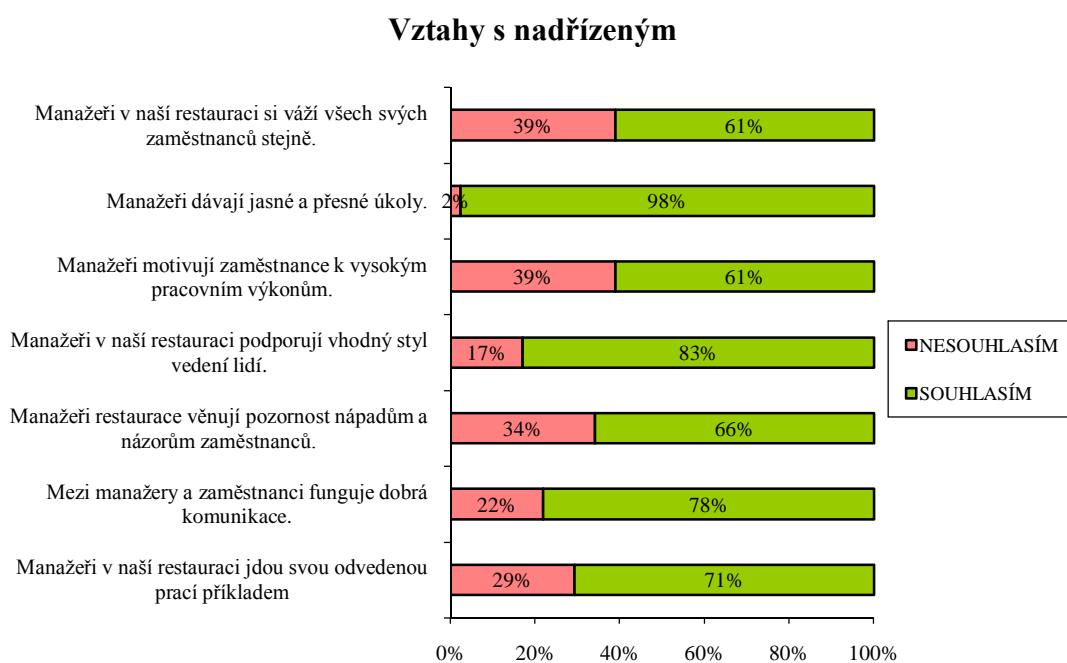
Graf 8 Politika společnosti [vlastní zpracování]

Jak vyplývá z grafu, tak téměř všichni z respondentů souhlasí s tím, že „všechny hodiny, které odpracuji, mám vždy zaplacené“ (v tomto ohledu u nás probíhá „dvojitá kontrola“ evidence docházky – a to na konci každého dne a poslední den v měsíci, proto možnost nesprávného určení odpracovaných hodin je minimální). V rámci celé společnosti jsou jasně a velmi podrobně specifikovány pracovní postupy na jednotlivých stanovištích, které jsou

kontrolovány ze strany managementu, zároveň jsou jasně stanovená firemní pravidla a postupy, proto není překvapující, že s tvrzením „*máme jasně stanovené firemní procesy, postupy a pravidla*“ souhlasí 98% respondentů. Nejhuře bylo hodnocené tvrzení „*věřím, že na základě tohoto průzkumu budou přijatá konkrétní opatření*“, s čímž souhlasí pouze 46% respondentů. Tento fakt je především dán tím, že zaměstnanci věděli, že dotazníky byly vyhodnoceny hlavně pro účely této diplomové práce a také zde hraje roli i současná ekonomická krize (díky níž, alespoň dle tvrzení vedení, jsou omezené poskytované benefity a přidávání platů na pracovním hodnocení).

5. Vztahy s nadřízeným

Tato část dotazníku byla zaměřena na vztahy mezi manažery a ostatními zaměstnanci.



Graf 9 Vztahy s nadřízeným [vlastní zpracování]

Nejlépe hodnoceným tvrzením bylo „*manažeři dávají jasné a přesné úkoly*“, s čímž souhlasí 98% z respondentů. Tento fakt je logický, pakliže chceme po zaměstnancích správně a kvalitně odvedený úkol, musí být zadán jasně a přesně. S tím je poté spojená i kontrola odvedené práce zaměstnance. Dále bylo velmi kladně hodnoceno „*manažeři v naší restauraci podporují vhodný styl vedení lidí*“, kdy s tímto tvrzením souhlasilo 83% z respondentů.

Naopak s tvrzením „*manažeři motivují zaměstnance k vysokým pracovním výkonům*“ souhlasilo pouze 61% respondentů. Z pozice manažera v restauraci musím s tímto faktem souhlasit, protože velmi těžko se nám stimuluje ostatní zaměstnance, když sami motivováni ze strany vedení nejsme a nic nenasvědčuje tomu, že by se v brzké době tento stav změnil.

10.4 Hodnocení spokojenosti managementu

Dotazník (viz Příloha P III) byl předložen všem manažerům pracujícím v restauraci, jelikož všichni zde pracují déle jak 3 měsíce. Celkový počet manažerů pracujících na restauraci (k 1. 4. 2010) je 7, z toho 7 osloveno. Všichni z oslovených manažerů vyplnilo dotazník kompletně a správně.

10.4.1 Výsledky spokojenosti dle jednotlivých témat

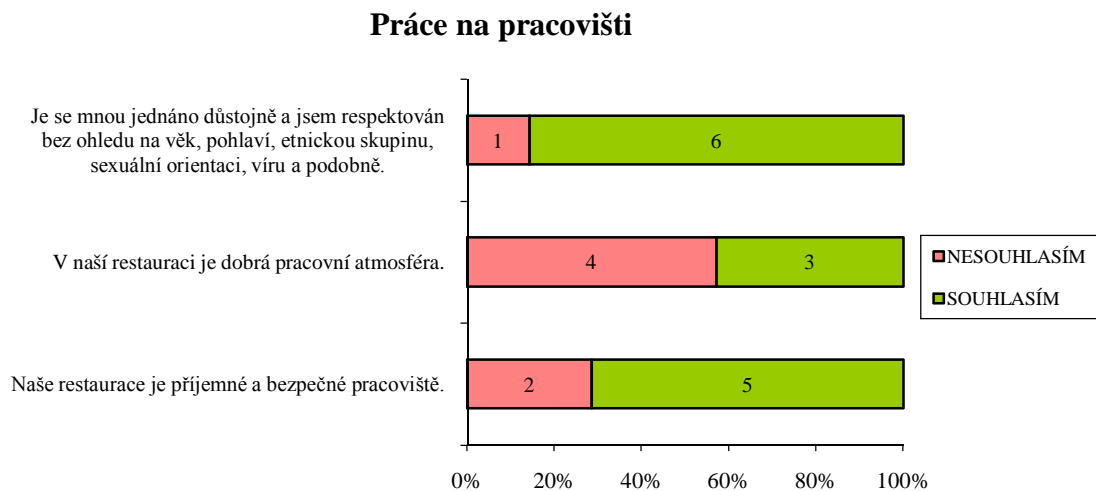
Otázky byly rozděleny do 5 tematických okruhů. Manažeři si měli možnost zvolit jednu ze šesti nabízených variant odpovědí, a to:

- 1 zcela nesouhlasím
- 2 nesouhlasím
- 3 spíše nesouhlasím
- 4 spíše souhlasím
- 5 souhlasím
- 6 zcela souhlasím

Pro zjednodušení interpretace výsledků jsem zvolila rozdělení na „nesouhlasím“ (1-3) a „souhlasím“ (4-6). Na závěr této kapitoly jsou uvedena nejhůře hodnocené oblasti spokojenosti zaměstnanců. Místo relativních hodnot, které jsou použité pro vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců, jsem zde použila absolutní hodnoty, a to z důvodu malého počtu manažerů.

1. *Práce na pracovišti*

Tento blok tvrzení je zaměřen na práci na pracovišti, kde je hodnocena bezpečnost a atmosféra na pracovišti a také způsob jednání s manažery ve vazbě na jejich věk, pohlaví, etnickou skupinu, sexuální orientaci, víru a podobně.

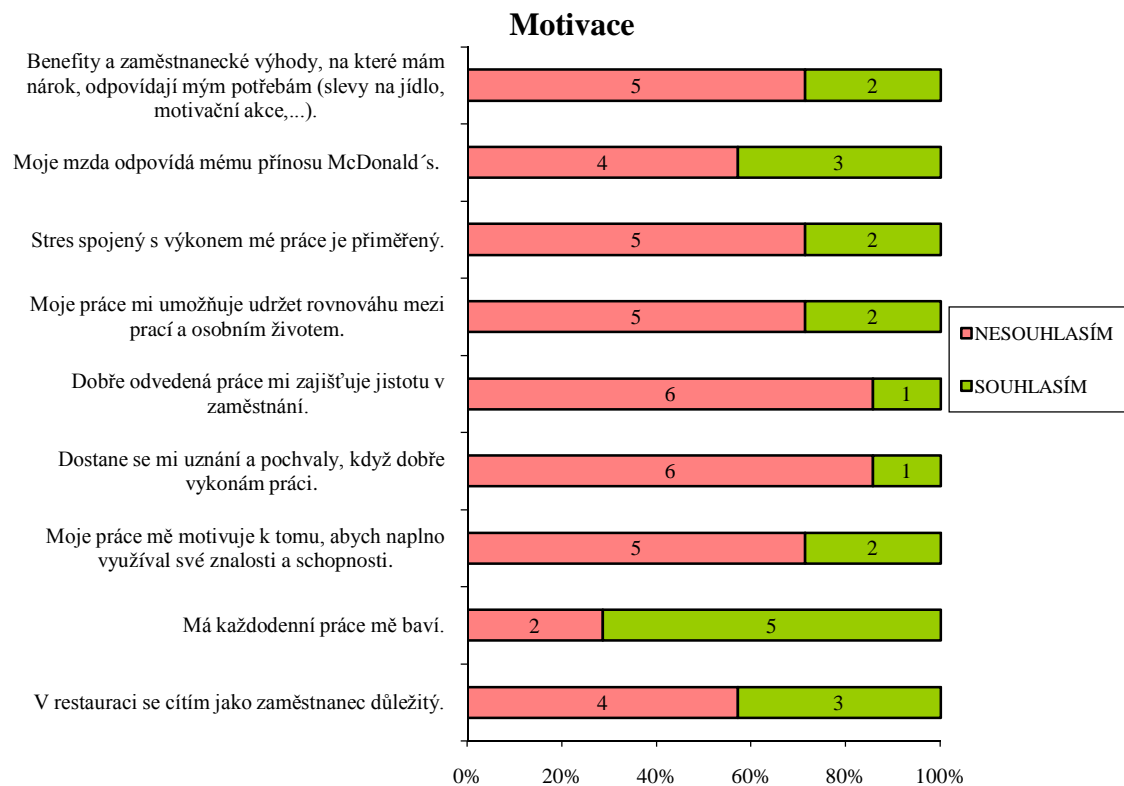


Graf 10 Práce na pracovišti [vlastní zpracování]

V tomto bloku nejlépe dopadlo tvrzení „*je se mnou jednáno důstojně a jsem respektován bez ohledu na věk, pohlaví, etnickou skupinu, sexuální orientaci, víru a podobně*“, kdy 6 respondentů s tímto tvrzením souhlasilo. Zároveň bylo kladně hodnocené tvrzení „*naše restaurace je příjemné a bezpečné pracoviště*“, což si myslí 5 respondentů. Nejhůře z tohoto bloku tvrzení dopadlo „*v naší restauraci je dobrá pracovní atmosféra*“, kde toto tvrzení kladně ohodnotilo pouze 3 manažeri. Tento výsledek je dán v současné době velkou demotivací nás všech manažerů, kdy navíc nevidíme snahu ze strany vedení tento fakt změnit či poradit se na možnostech řešení.

2. *Motivace*

Tvrzení v tomto bloku jsou zaměřené na stimulaci manažerů ze strany vedoucí restaurace a také na to, jak hodnotí benefity poskytované v restauraci, stres spojený s výkonem práce a mzdu.

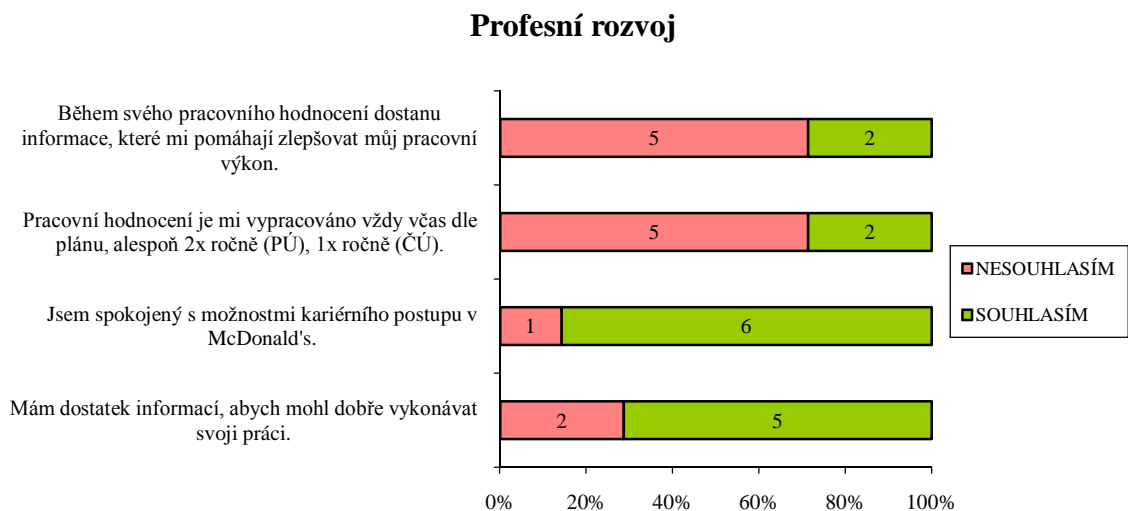


Graf 11 Motivace manažerů [vlastní zpracování]

Jak již napověděla poslední věta komentáře k předchozímu bloku, všichni manažeři v restauraci jsou v současné době více či méně demotivováni a nic je nežene ke zkvalitňování svého výkonu. I přes tento fakt, tvrzení „*má každodenní práce mě baví*“ kladně ohodnotilo 5 manažerů. Zato u ostatních tvrzení převládá negativní názor. Nejhůře hodnocená tvrzení byla „*dobře odvedená práce mi zajišťuje jistotu v zaměstnání*“ a „*dostane se mi uznání a pochvaly, když dobře vykonám práci*“, kdy s nimi souhlasil vždy pouze 1 manažer. Tyto 2 tvrzení spolu souvisí, jelikož dosažení výborných výsledků (ať už z oblasti Mystery Shoppingu nebo interních kontrol) se vnímá jako standard, naopak v případě zaváhání je výsledek řešen s odpovědným manažerem (proto tak negativně hodnocené tvrzení ohledně jistoty v zaměstnání). Stejně jako u ostatních zaměstnanců platí i pro manažery nemožnost zvyšování mezd na pracovním hodnocení.

3. Profesní rozvoj

Tento oddíl se zaměřuje na možnosti kariérního růstu a také jak tento fakt vnímají oslovení manažeři.



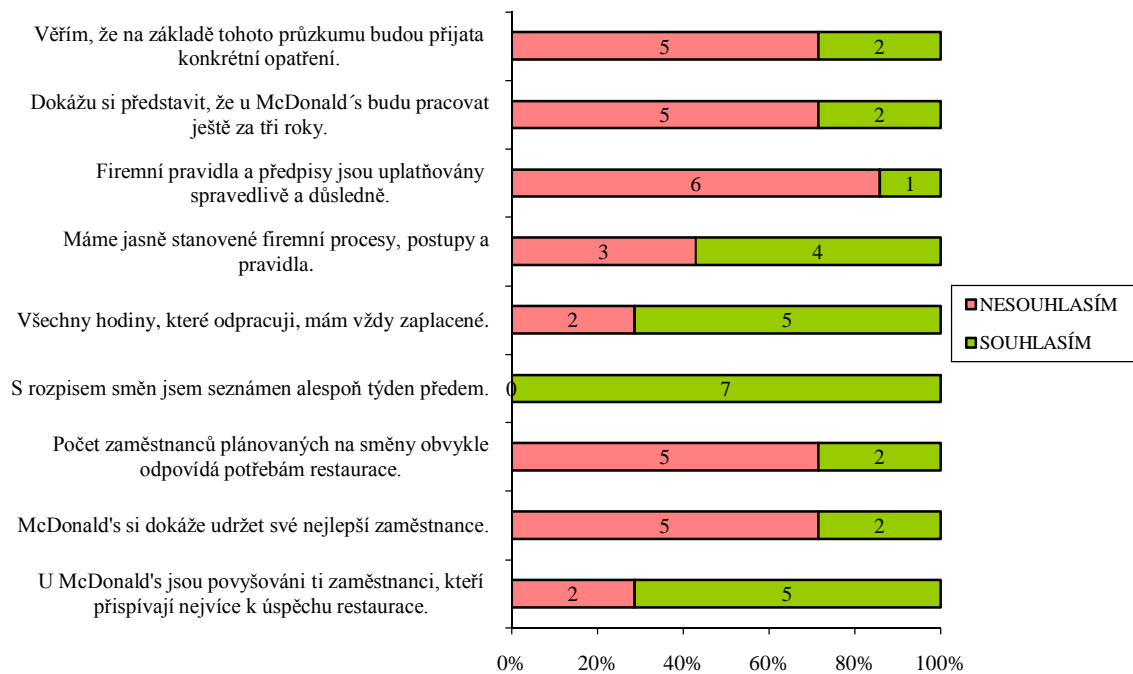
Graf 12 Profesní rozvoj [vlastní zpracování]

Jak napovídá výše uvedený graf, manažeři nejvíce souhlasí s tvrzeními „jsem spokojený s možnostmi kariérního postupu v McDonald's“ (6 manažerů) a „mám dostatek informací, abych mohl dobře vykonávat svou práci“ (5 manažerů). Nejhorší byly manažery ohodnoceny tvrzení „během svého pracovního hodnocení dostanu informace, které mi pomáhají zlepšovat můj pracovní výkon“ a „pracovní hodnocení je mi vypracováno vždy včas dle plánu, alespoň 2x ročně (PÚ), 1x ročně (ČÚ)“, kdy s tímto tvrzením souhlasili shodně pouze 2 manažeři.

4. Politika společnosti

Politika společnosti je zaměřena zejména na to, zda jsou uplatňování spravedlivě a důsledně firemní procesy a pravidla, a to nejen při řešení disciplinárních opatření, ale také při jmenování vybraných manažerů do vyšších pozic. Dále se hodnotí obsazenost směn, vyplácení všech odpracovaných hodin a v neposlední řadě také to, zda na základě tohoto průzkumu budou přijata konkrétní opatření.

Politika společnosti



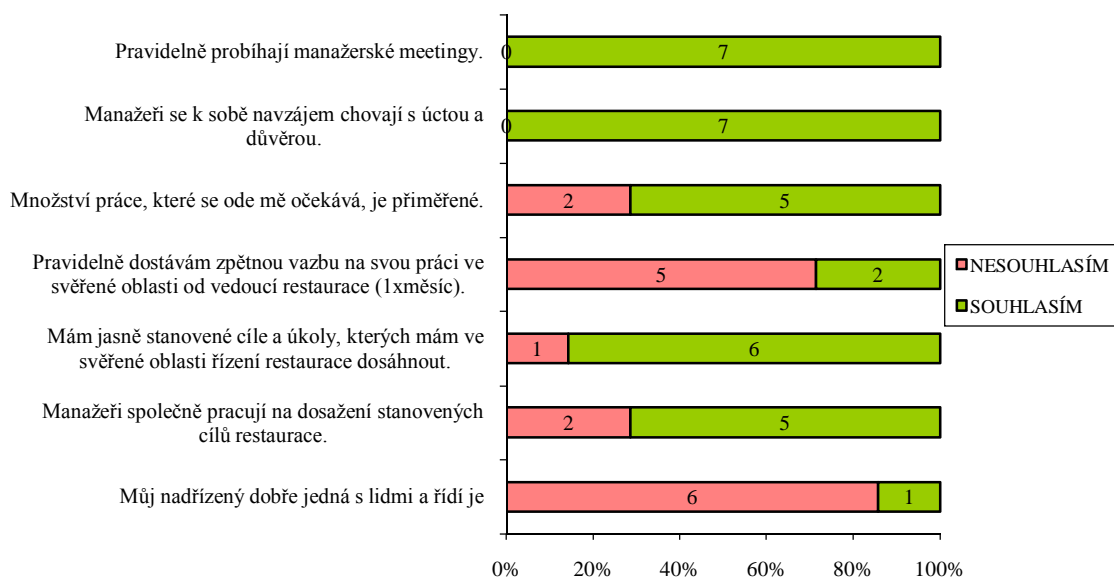
Graf 13 Politika společnosti [vlastní zpracování]

Jak vyplývá z grafu, všichni z manažerů souhlasí s tím, že „s rozpisem směn jsem seznámen alespoň týden předem“ (na rozdíl od zaměstnanců jsou směny manažerů plánované na měsíc dopředu). Na rozdíl od výsledku (98%) zaměstnanecké spokojenosti u tvrzení „všechny hodiny, které odpracuji, mám vždy zaplacené“ s tímto faktem souhlasí jen 5 manažerů (71%). Tento fakt je způsoben zejména z důvodů neplacených meetingů, které probíhají 1x za měsíc. Jako jedno z nejhůře hodnocených tvrzení bylo např. „počet zaměstnanců plánovaných na směny obvykle odpovídá potřebám restaurace“ či „dokážu si představit, že u McDonald's budu pracovat ještě za 3 roky“, kdy s těmito tvrzeními souhlasili vždy pouze 2 manažeri. Nejhůře v této sekci dopadlo „firemní pravidla a předpisy jsou uplatňovány spravedlivě a důsledně“, kdy s tímto faktem souhlasil pouze 1 manažer.

5. Vztahy s nadřízeným

Tato část dotazníku byla zaměřena na vztahy mezi manažery a vedením restaurace.

Vztahy s nadřízeným



Graf 14 Vztahy s nadřízeným [vlastní zpracování]

Všichni manažeři souhlasí s tvrzeními „pravidelně probíhají manažerské meetingy“ a „manažeři se k sobě navzájem chovají s úctou a důvěrou“. Nejhůře byly hodnocené tvrzení „pravidelně dostávám zpětnou vazbu na svou práci ve svěřené oblasti od vedoucí restaurace (1x měsíc)“ a „můj nadřízený dobře jedná s lidmi a řídí je“, kdy s těmito tvrzeními souhlasili pouze 2 manažeři resp. 1.

11 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

V této kapitole jsou vyhodnocené výsledky vyplývající ze zákaznického a zaměstnaneckého průzkumu spokojenosti. Na základě výsledků průzkumů jsem uvedla kritická místa a nedostatky v zákaznické a zaměstnanecké spokojenosti. Na závěr této kapitoly jsou testovány hypotézy, které byly naformulovány v kapitole 8.3.

11.1 Spokojenost zákazníků

Hlavním cílem marketingového průzkumu bylo zjištění kritických míst a nedostatků v zákaznické spokojenosti vyplývajících z výsledků marketingového průzkumu. Jako dílčí cíle jsem si stanovila zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni s nabídkou produktů a také jak často tuto restauraci navštěvují.

Dle výsledků průzkumu uvádím 2 oblasti, na které by se mělo vedení restaurace zaměřit:

- kompletnost objednávek a
- hodnota za peníze.

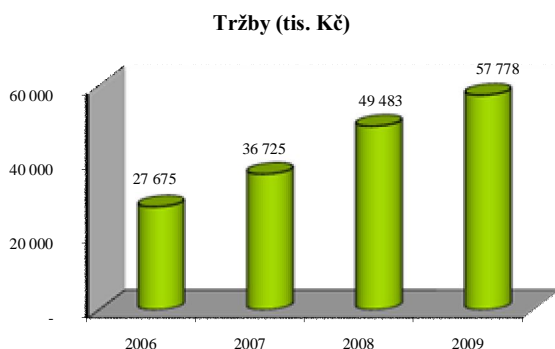
Způsobů, jak zmírnit negativní hodnocení „kompletnosti objednávek“ je několik, například v tréninku zaměstnanců, dvojí kontrole objednávky na pokladně (kdy se objednávka zopakuje zákazníkovi i při jejím předávání), atd.

Jak je vidět z výsledků průzkumu, tak přestože ve většině případů hodnotili zákazníci rychlost, obsluhu, jídlo i čistotu velmi pozitivně, tak hodnotu za peníze vnímají naopak velmi citlivě. McDonald's se jako společnost velmi snaží o to, aby zákazníci za zaplacenou částku nedostali pouze výrobek, který si zakoupili, ale snaží se poskytovat i „něco navíc“ Tím „něčím navíc“ může být například možnost přečtení si denního tisku v čistém prostředí, ochutnávky nových produktů či WI-FI.

Zároveň si McDonald's velmi zakládá na přátelské a rychlé obsluze, kde tento bod se vyskytuje i ve všech kontrolách, které se v restauraci provádějí ze strany centrály McDonald's či Mystery Shopping. Ze zkušeností svých, nebo i zákazníků vím, že tento bod velmi ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníků (a to nejen u McDonald's). Když totiž budeme mít spokojené a vnitřně motivované zaměstnance, tak je práce bude bavit. Budou tudíž přátelštější a usměvavější k zákazníkům. Zákazník je totiž vždy schopen pochopit, když nejsou

k dispozici noviny či není zrovna 100% čistá restaurace. Odchází však spokojen, protože byl příjemně, rychle a přátelsky obsloužen.

Závěrem lze říci, že zákazníci ve většině případů spokojeni jsou, což dokládají nejen výsledky průzkumu, ale i každoroční růst tržeb (jak ukazuje níže uvedený graf) i obslužených zákazníků v naší restauraci (viz Příloha P VII, tabulka č. 2).



Graf 15 Vývoj tržeb v restauraci v období 2006 - 2009

[vlastní zpracování]

11.2 Spokojenost zaměstnanců

Hlavním cílem marketingového průzkumu bylo zjištění kritických míst a nedostatků ve spokojenosti zaměstnanců vyplývajících z výsledků marketingového průzkumu. Jako dílčí cíle jsem si stanovila zjištění, jak jsou zaměstnanci spokojeni s faktory působící na jejich motivaci (např. pochvala, soutěže, benefity, apod.) a také s atmosférou na pracovišti. Na základě výsledků průzkumu byly stanoveny návrhy a doporučení, které sloužily jako podklad pro projektovou část s cílem zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

11.2.1 Silné stránky vyplývající z výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců

V níže uvedených tabulkách jsou uvedené oblasti, se kterými byli zaměstnanci i manažeři nejvíce spokojeni, tak i oblasti, se kterými spokojeni nejsou.

Při vyhodnocení těchto „extrémů“ (nejlépe a nejhůře hodnocené oblasti) jsem postupovala tak, že jsem původní hodnoty uvedené respondenty přepočítala pomocí váženého aritmetického průměru. Ta oblast, jejíž hodnota je nejvyšší, je tedy nejlépe hodnocenou. Naopak ta, jejíž hodnota je nejnižší, tak ukazuje restauraci jejich příležitost ke zlepšení, na kterou by se měla zaměřit.

*Tabulka 5 Přehled nejlépe hodnocených oblastí ze strany zaměstnanců
[vlastní zpracování]*

Faktor	Absolutní četnosti						Průměrná hodnota
	1	2	3	4	5	6	
Máme jasně stanovené firemní procesy, postupy a pravidla.	1	0	0	5	15	20	5,3
S rozpisem směn jsem seznámen alespoň týden předem.	0	1	1	4	18	17	5,2
Všechny hodiny, které odpracuji, mám vždy zaplacené.	0	0	1	11	13	16	5,1
Je se mnou jednáno důstojně a jsem respektován bez ohledu na věk, pohlaví, etnickou skupinu, sexuální orientaci, víru a podobně.	2	0	3	9	16	11	4,7
Během svého pracovního hodnocení dostanu informace, které mi pomáhají zlepšovat můj pracovní výkon.	1	0	2	12	18	8	4,7
Mám dostatek informací, abych mohl dobře vykonávat svoji práci.	1	1	1	11	21	6	4,7

*Tabulka 6 Přehled nejlépe hodnocených oblastí ze strany manažerů
[vlastní zpracování]*

Faktor	Absolutní četnosti						Průměrná hodnota
	1	2	3	4	5	6	
Pravidelně probíhají manažerské meetingy.	0	0	0	1	3	3	5,3
S rozpisem směn jsem seznámen alespoň týden předem.	0	0	0	2	2	3	5,1
Je se mnou jednáno důstojně a jsem respektován bez ohledu na věk, pohlaví, etnickou skupinu, sexuální orientaci, víru a podobně.	0	0	1	1	2	3	5,0
Manažeři se k sobě navzájem chovají s úctou a důvěrou.	0	0	0	2	4	1	4,9
Mám jasně stanovené cíle a úkoly, kterých mám ve svěřené oblasti řízení restaurace dosáhnout.	0	1	0	2	3	1	4,4

Zaměstnanci nejlépe hodnotili firemní pravidla, postupy a předpisy, která jsou stanovená jasně a přesně. Další kladně hodnocenou oblastí bylo, zda mají dostatečné množství informací, které potřebují pro výkon své práce i jejího zlepšování. V neposlední řadě je kladně hodnoceno, že všechny odpracované hodiny jsou proplacené a také poskytnutí rozpisu směn v dostatečném předstihu.

Manažeři v restauraci nejlépe hodnotili tvrzení, že pravidelně probíhají manažerské meetingy, které se konají vždy na začátku každého měsíce. Stejně jako u zaměstnanců jsou spokojení se včasností zveřejnění rozpisu směn. Manažeři byli také spokojeni s chováním všech manažerů k sobě navzájem, tak i s jednáním s nimi ze strany všech zaměstnanců. Zároveň byla kladně hodnocena oblast cílů a úkolů, za jejichž splnění je každý manažer odpovědný ve svěřené oblasti řízení restaurace. Každý manažer má svůj „akční plán“, který je sestavován na čtvrtletí vedoucí restaurace, kde jsou cíle a úkoly stanovovány SMART⁶. Na konci každého měsíce je akční plán vyhodnocen manažerem společně s vedoucí restaurace.

11.2.2 Slabé stránky vyplývající z průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Princip vyhodnocení a určení slabých míst ve vztahu spokojenosti zaměstnanců je totožný, jak je uvedeno výše v předchozí podkapitole (viz kapitola 11.2.1).

⁶ SMART – specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní a časově ohraničený.

*Tabulka 7 Přehled nejhůře hodnocených oblastí ze strany zaměstnanců
[vlastní zpracování]*

Faktor	Absolutní četnosti						Průměrná hodnota
	1	2	3	4	5	6	
Moje mzda odpovídá mému přínosu McDonald's.	4	6	16	10	4	1	3,2
Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám (slevy na jídlo, motivační akce,...).	4	5	13	12	5	2	3,4
Věřím, že na základě tohoto průzkumu budou přijata konkrétní opatření.	5	4	13	7	10	2	3,5
Moje práce mi umožňuje udržet rovnováhu mezi prací a osobním životem.	3	3	13	10	8	4	3,7
Moje práce mě motivuje k tomu, abych naplno využíval své znalosti a schopnosti.	2	3	15	7	11	3	3,8
Stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený.	2	3	7	18	10	1	3,8

*Tabulka 8 Přehled nejhůře hodnocených oblastí ze strany manažerů
[vlastní zpracování]*

Faktor	Absolutní četnosti						Průměrná hodnota
	1	2	3	4	5	6	
Dostane se mi uznání a pochvaly, když dobře vykonám práci.	4	1	1	0	1	0	2,0
Můj nadřízený dobře jedná s lidmi a řídí je	3	2	1	0	1	0	2,1
Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám (slevy na jídlo, motivační akce,...).	4	1	0	0	1	1	2,4
Firemní pravidla a předpisy jsou uplatňována spravedlivě a důsledně.	2	2	2	0	1	0	2,4
Pracovní hodnocení je mi vypracováno vždy včas dle plánu, alespoň 2x ročně (PÚ), 1x ročně (ČÚ).	2	2	1	1	1	0	2,6

Už při letném pohledu na nejhůře hodnocené oblasti jak ze strany zaměstnanců, tak i ze strany manažerů je evidentní, že v restauraci obecně nefunguje stimulace, a to jak ze strany vedoucí restaurace na ostatní manažery, tak i ze strany manažerů na zaměstnance. Tento fakt je pro spokojenost zaměstnanců velmi zásadní. Můj názor ze stávající situace je ten, že vše musí jít „shora“, tzn. pokud manažeři nebudou svým nadřízeným dostatečně a vhodně stimulováni, odrazí se to na kvalitě jejich práce, nebude nic, co by pro ně bylo tím „hnacím motorem“ k odvádění těch nejlepších výkonů, protože ví, že z toho nic mít nebu-

dou (možná tak dobrý pocit, ale když jejich práci nikdo alespoň slovně neohodnotí, tak je i ten dobrý pocit téměř k ničemu). Tím pádem, když budou demotivovaní manažeři, kdo pak má zajistit to, aby zaměstnanci motivováni byli? Proto je otázka stimulace zaměstnanců, aby byli vnitřně motivováni tolik důležitá.

11.3 Testování hypotéz

Pro testování hypotéz jsem použila test hypotézy o relativní četnosti a χ^2 -test nezávislosti v kombinační tabulce.

Hypotéza H1 byla testována pomocí testu hypotézy o relativní četnosti. Hypotézy H2.1 a H2.2 byly testovány pomocí χ^2 -testu nezávislosti v kombinační tabulce.

11.3.1 Test hypotézy o relativní četnosti

Testujeme hypotézu, že relativní četnost určité varianty znaku v základním souboru se rovná určitému číslu. Nulová hypotéza bude tedy vypadat takto:

$$H_0: \pi = \pi_0 \quad (6)$$

Pokud provedeme náhodný výběr dostatečného rozsahu, můžeme jako testové kritérium použít statistiku

$$U = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1 - \pi_0)}{n}}} \quad (7)$$

kteřá má při platnosti H_0 asymptoticky normované normální rozdělení, přičemž p je výběrová relativní četnost. Zvolíme-li obvyklou hladinu významnosti $\alpha = 0,05$, tak dostaneme pro jednotlivé alternativní hypotézy tyto kritické obory [4]:

Tabulka 9 Vymezení kritických oborů (pro $\alpha = 0,05$)

Alternativní hypotéza	Kritický obor W
$H_1: \pi < \pi_0$	$U \leq -1,645$
$H_1: \pi > \pi_0$	$U \geq 1,645$
$H_1: \pi \neq \pi_0$	$U \leq -1,96$ a $U \geq 1,96$

Pro testování míry spokojenosti zákazníků s obsluhou, rychlostí přípravy, jídlem a čistotou v restauraci byla zvolena alternativní hypotéza $H_1: \pi > \pi_0 \rightarrow U \geq 1,645$. Pro testování míry spokojenosti zákazníků s hodnotou za peníze byla zvolena alternativní hypotéza $H_1: \pi < \pi_0 \rightarrow U \leq -1,645$, a to z důvodu toho, že se očekávaná spokojenost zákazníků s hodnotou za peníze v základním souboru pohybovala pouze v rozmezí 47,4 % až 58,6 %.

H1: Převážná většina zákazníků (min. 80 %) je s návštěvou restaurace spokojena (ve smyslu „spokojenost“ se na hodnotící škále od 1 do 5 rozumí odpovědi 1,2)

V kapitole 9.4 byly provedeny odhady, kolik % všech zákazníků by bylo spokojeno s danými kritérii (obsluha, rychlost přípravy, jídlo, čistota a hodnota za peníze). Tyto hodnoty jsem využila pro použití testu hypotézy o relativní četnosti. Na základě výše uvedených kritérií jsou výsledky následující:

- **Obsluha**

Nulová hypotéza:

$$H_0: \pi = \pi_0$$

$$H_0: \pi = 0,8$$

Alternativní hypotéza:

$$H_1: \pi > \pi_0$$

$$H_1: \pi > 0,8$$

Vymezení kritického oboru W (pro $\alpha = 0,05$)

$$U \geq 1,645$$

$$U = \frac{0,887 - 0,8}{\sqrt{\frac{0,8(1 - 0,8)}{300}}} = 3,783$$

Výsledná hodnota 3,783 spadá do kritického oboru $U \geq 1,645$, což znamená, že hypotéza H_0 je zamítnuta a platí alternativní hypotéza, tzn. že na hladině významnosti 5 % bude více jak 80 % zákazníků spokojeno s obsluhou v restauraci.

Další faktory spokojenosti zákazníků s návštěvou restaurace byly testovány na základě stejných kritérií, proto jsou níže uvedené pouze výsledné hodnoty.

- **Rychlost přípravy**

$$U = 4,043$$

- **Jídlo**

$$U = 4,652$$

- **Čistota**

$$U = 4,478$$

Výsledné hodnoty 4,043; 4,652 a 4,478 spadají do kritického oboru $U \geq 1,645$, což znamená, že hypotéza H_0 je zamítnuta a platí alternativní hypotéza, tzn., že na hladině významnosti 5 % bude více jak 80 % zákazníků spokojeno s rychlostí přípravy, jídlem a čistotou v restauraci.

- **Hodnota za peníze**

Nulová hypotéza:

$$H_0: \pi = \pi_0$$

$$H_0: \pi = 0,8$$

Alternativní hypotéza:

$$H_1: \pi < \pi_0$$

$$H_1: \pi < 0,8$$

Vymezení kritického oboru W (*pro* $\alpha = 0,05$)

$$U \leq -1,645$$

$$U = \frac{0,53 - 0,8}{\sqrt{\frac{0,53(1 - 0,53)}{300}}} = -11,74$$

Výsledná hodnota -11,74 spadá do kritického oboru $U \leq -1,645$, což znamená, že hypotéza H_0 je zamítnuta a platí alternativní hypotéza, tzn. že na hladině významnosti 5 % bude méně jak 80 % zákazníků spokojeno s hodnotou za peníze.

11.3.2 χ^2 -test nezávislosti v kombinační tabulce

Tento test se používá k ověření nezávislosti v kombinační tabulce a porovnává získané (empirické) četnosti s teoretickými, které bychom očekávali v případě nezávislosti. Teoretické četnosti jsou značeny n'_{ij} a pro $i = 1, 2, \dots, r$ a $j = 1, 2, \dots, s$ platí

$$n'_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n} \quad (8)$$

Hypotézy jsou v tomto tvaru:

H0: Znaky v kombinační tabulce jsou *nezávislé*

H1: non H0 (tj. znaky jsou *závislé*)

Jako testové kritérium volíme veličinu G:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}, \quad (9)$$

kteřá má v případě nezávislosti a při dostatečně velkém počtu pozorování přibližně χ^2 -rozdělení s $\nu = (r-1)(s-1)$ stupni volnosti. Jestliže hodnota testového kritéria překročí kritickou hodnotu, kterou je kvantil χ^2 -rozdělení s $\nu = (r-1)(s-1)$ stupni volnosti, zamítáme na zvolení hladině významnosti hypotézu H0 o nezávislosti a považujeme závislost obou kvalitativních znaků za prokázanou. [4]

Na základě výše uvedených kritérií byly výsledky hypotéz H2.1 a H2.2 následující.

H2.1: Existuje závislost mezi mírou spokojenosti zákazníků a jejich dosaženého vzdělání.

Tabulka 10 Kombinační tabulka - empirické četnosti [vlastní zpracování]

Dosažené vzdělání \ Míra spokojenosti	1	2	3	4	5	Σ_j
ZŠ	40	36	15	3	1	95
SOŠ	179	79	24	6	2	290
SŠ	407	170	97	23	8	705
VŠ	182	143	47	26	12	410
Σ_i	808	428	183	58	23	1500

Očekávané (teoretické) četnosti jsou vypočtené podle vzorce

$$n'_{11} = \frac{n_1 * n_1}{n} = \frac{95 * 808}{1500} = 51,2 ,$$

$$n'_{12} = \frac{n_1 * n_2}{n} = \frac{95 * 428}{1500} = 27,1 ,$$

$$n'_{55} = \frac{n_5 * n_5}{n} = \frac{410 * 23}{1500} = 6,3$$

Výsledky teoretických četností jsem sestavila do níže uvedené tabulky, aby odpovídaly hypotéze o nezávislosti.

Tabulka 11 Kombinační tabulka - teoretické četnosti [vlastní zpracování]

Dosažené vzdělání \ Míra spokojenosti	1	2	3	4	5	Σ_j
ZŠ	51,2	27,1	11,6	3,7	1,5	95,0
SOS	156,2	82,7	35,4	11,2	4,4	290,0
SŠ	379,8	201,2	86,0	27,3	10,8	705,0
VŠ	220,9	117,0	50,0	15,9	6,3	410,0
Σ_i	808,0	428,0	183,0	58,0	23,0	1 500,0

Hodnota testového kritéria G je následující:

$$G = \frac{(40 - 51,2)^2}{51,2} + \frac{(179 - 156,2)^2}{156,2} + \dots + \frac{(12 - 6,3)^2}{6,3} = 51,6$$

Počet stupňů volnosti $\nu = (4-1)(5-1) = 12$. Při zvolené hladině významnosti 5 % je kritická mez $\chi^2_{0,95} = 21,026$. Jelikož je $G > \chi^2_{0,95}$, tzn. $51,6 > 21,026$, tak hypotéza H_0 je zamítnuta a platí alternativní hypotéza, tzn., že **míra spokojenosti zákazníků je závislá na jejich dosaženém vzdělání.**

H2.2: Existuje závislost mezi mírou spokojenosti zákazníků a četností jejich návštěv v restauraci.

Tabulka 12 Kombinační tabulka - empirické četnosti [vlastní zpracování]

Četnost návštěv \ Míra spokojenosti	1	2	3	4	5	Σ_j
méně než 1x za měsíc	132	82	28	16	2	260
1x za měsíc	237	145	55	14	4	455
2x za měsíc	216	123	50	11	5	405
1x týdně	171	58	38	12	6	285
častěji než 1x týdně	52	20	12	5	6	95
Σ_i	808	428	183	58	23	1500

Očekávané (teoretické) četnosti jsou vypočtené podle vzorce

$$n'_{11} = \frac{n_1 * n_1}{n} = \frac{260 * 808}{1500} = 140,1 ,$$

$$n'_{12} = \frac{n_1 * n_2}{n} = \frac{260 * 428}{1500} = 74,2 ,$$

$$n'_{55} = \frac{n_5 * n_5}{n} = \frac{95 * 23}{1500} = 1,5$$

Výsledky teoretických četností jsem sestavila do níže uvedené tabulky, aby odpovídaly hypotéze o nezávislosti.

Tabulka 13 Kombinační tabulka - teoretické četnosti [vlastní zpracování]

Četnost návštěv \ Míra spokojenosti	1	2	3	4	5	Σ_j
méně než 1x za měsíc	140,1	74,2	31,7	10,1	4,0	260,0
1x za měsíc	245,1	129,8	55,5	17,6	7,0	455,0
2x za měsíc	218,2	115,6	49,4	15,7	6,2	405,0
1x týdně	153,5	81,3	34,8	11,0	4,4	285,0
častěji než 1x týdně	51,2	27,1	11,6	3,7	1,5	95,0
Σ_i	808,0	428,0	183,0	58,0	23,0	1 500,0

Hodnota testového kritéria G je následující:

$$G = \frac{(132 - 140,1)^2}{140,1} + \frac{(237 - 245,1)^2}{245,1} + \dots + \frac{(6 - 1,5)^2}{1,5} = 38,6$$

Počet stupňů volnosti $v = (5-1)(5-1) = 16$. Při zvolené hladině významnosti 5 % je kritická mez $\chi^2_{0,95} = 26,296$. Jelikož je $G > \chi^2_{0,95}$, tzn. $38,6 > 26,296$, tak hypotéza H_0 je zamítnuta a platí alternativní hypotéza, tzn., že **četnost návštěv je závislá na míře spokojenosti zákazníků**.

H3: Kritickým místem spokojenosti manažerů v restauraci je v současné době jejich demotivace.

S ohledem na výsledky průzkumu spokojenosti manažerů v restauraci lze považovat tuto hypotézu **za potvrzenou**, jelikož všichni manažeři v restauraci jsou v současné době více či méně demotivováni a není nic, co by pro ně bylo tím „hnacím motorem“ k odvádění těch nejlepších výkonů, protože ví, že z toho nic mít nebudou. V rámci provedeného průzkumu dopadla nejhůře zejména tvrzení „*dobře odvedená práce mi zajišťuje jistotu v zaměstnání*“ a „*dostane se mi uznání a pochvaly, když dobře vykonám práci*“, kdy s nimi nesouhlasilo 6 ze 7 manažerů. Zároveň na demotivaci manažerů působí i nemožnost zvýšení mzdy na pracovním hodnocení.

11.4 Závěrečné zhodnocení

Ve vztahu k zákazníkům si myslím, že je relativně velmi malý prostor vymyslet něco nového s cílem zvýšení jejich spokojenosti, jelikož standardy McDonald's, které platí pro McOpCové⁷ i franchisové restaurace stejně, jsou na velmi vysoké úrovni, tudíž v projektové části opatření ve vztahu k zákazníkům řešeny nejsou.

Z výsledků zaměstnanecké spokojenosti je však na první pohled patrné, že ne vše v restauraci funguje tak, jak má. Obzvláště alarmující jsou některé oblasti spokojenosti managementu, proto jsem se rozhodla, že projektovou část zaměřím převážně na **zvýšení spokojenosti managementu v restauraci**.

⁷ McOpCo (McDonald's Operated Company) – restaurace, které nejsou provozovány na základě franchisové smlouvy, ale jsou provozovány společností McDonald's ČR, spol. s r. o.

12 IMPLEMENTACE PROJEKTU

Projektová část této diplomové práce je zaměřena na zvýšení možností stimulace manažerů v restauraci, jelikož výsledek průzkumu spokojenosti ukázal, že v této oblasti jsou výsledky více než alarmující. Přestože s množstvím a nabídkou benefitů nejsou moc spokojeni ani zaměstnanci, dle mého názoru je prioritní se zaměřit právě na manažery. Z vlastní zkušenosti vím, že když manažeři jsou v práci spokojeni a jsou vhodně a správně svým nadřízeným stimulováni (ať už finančně či nefinančně), odrazí se to na jejich odvedeném výkonu, práce je bude bavit a „strhnou“ svým pracovním nasazením i ostatní zaměstnance (například formou denních soutěží). Tím pádem budou spokojenější i zaměstnanci, kteří budou odvádět kvalitnější výkon než dosud. Nakonec budou uspokojeni i vlastníci, jelikož spokojenost ať už zákazníků tak i zaměstnanců je prostředkem k dosažení primárního cíle, pro který byla společnost založena, a to maximalizace tržní hodnoty.

12.1 Cíl projektu

Cílem tohoto projektu je navrhnout a zavést vedení restaurace McDonald's Olomouc II, potažmo majitelce firmy Kleiblová, s.r.o a taková opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti všech zaměstnanců, primárně však se zaměřením na manažery v restauraci.

12.2 Návrhy pro zvýšení spokojenosti manažerů

Jak bylo popsáno v předchozí kapitole, projekt je zaměřený převážně na zvýšení spokojenosti manažerů, jejíž výsledky byly, v převážné většině, negativní. Na základě výsledků nejhůře hodnocených oblastí se zaměřím na tyto 3 skupiny:

- pochvala nadřízeného,
- vztahy s nadřízeným a
- benefity a zaměstnanecké výhody.

Na základě toho, že zaměstnanci a manažeři mají nárok pouze na slevu (ať už částečnou nebo úplnou) na jídlo navrhuji v rámci finančních a nefinančních faktorů:

Finanční faktory:

- zvýšení mezd a
- dárek k narozeninám (pro všechny zaměstnance a manažery).

Nefinanční faktory:

- pochvala za dobře odvedenou práci,
- účast vedoucí restaurace na kurzu „Vedení lidí“,
- kurzy a školení,
- firemní akce konané 2x do roka (pro všechny zaměstnance a manažery) a
- benefity a zaměstnanecké výhody.

Správnou a vhodnou strukturou poskytovaných zaměstnaneckých výhod a benefitů dokážeme docílit mj.:

- zvýšení produktivity zaměstnanců,
- snížení mzdových nákladů,
- zvýšení angažovanosti a zapojení pracovníků a
- snížení fluktuace zaměstnanců.

Právě poslední zmíněný bod, **fluktuace zaměstnanců** je velkým problémem v naší restauraci. I přesto tento ukazatel vedení společnosti nesleduje. V roce 2009 opustilo restauraci 35 zaměstnanců a 3 manažeri. Na jejich pozice museli být přijati a zaučeni noví zaměstnanci a manažeri. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2009 byl 50 a průměrný počet manažerů. Dle níže uvedeného vzorce jsem vypočítala míru fluktuace zaměstnanců a manažerů za rok 2009.

$$\text{Míra fluktuace [\%]} = \frac{\Sigma \text{rozvázaných pracovních poměrů v daném roce}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} * 100$$

Tabulka 14 Míra fluktuace za rok 2009 [vlastní zpracování]

Míra fluktuace (2009)	Výpočet	Celkem (%)
Míra fluktuace zaměstnanců	$35 / 50 * 100$	70
Míra fluktuace manažerů	$3 / 7 * 100$	43

Doporučená míra fluktuace je 5-10 % [3]. Jak je z výše uvedených výsledků patrné, tak hodnoty fluktuace vysoko převyšují doporučenou mez. Takto vysoká míra fluktuace sebou nese náklady na zaučení nových pracovníků, které jsou uvedené v následujících tabulkách.

Tabulka 15 Náklady na zaškolení 1 zaměstnance [vlastní zpracování]

Náklady na zaškolení 1 zaměstnance:	
Počet úseků v restauraci	10
Průměrný plat crew trenéra	65 Kč / hod
Délka tréninku na 1 stanovišti = 1 směna	7,75 hod
Celkové náklady na zaučení 1 nového zaměstnance	5 038 Kč

Tabulka 16 Náklady na zaškolení 1 manažera [vlastní zpracování]

Náklady na základní zaškolení 1 manažera:	
Typy směn	3
Průměrný plat manažera (vč. osobního ohodnocení):	120 Kč / hod
Délka tréninku dle typu směn ve dnech	1 den = 7,75 hod
Ranní směna	3
Noční směna	3
Denní směna	4
Celkové náklady na zaučení 1 nového manažera	9 300 Kč

Tabulka 17 Celkové náklady na zaškolení zaměstnanců a manažerů [vlastní zpracování]

Náklady na zaškolení				Celkem (Kč)
1 zaměstnanec	35 zaměstnanců	1 manažera	3 manažeři	
5 038	176 330	9 300	27 900	204 230

Přestože výpočty vychází z jistého zjednodušení, je evidentní, že trénink nového zaměstnance znamená pro společnost velké zvýšení mzdových nákladů. Myslím si, že kdyby z této částky byla alespoň polovina investována do výhod a benefitů ať už pro zaměstnance, tak i manažery, celková úroveň spokojenosti všech zaměstnanců by vzrostla a počet odchodů by nemusel být tak vysoký a nákladný.

12.3 Nákladová analýza

Zvyšování mezd

V současné době, ať už při odvádění výborného výkonu či standardního se na pracovním hodnocení mzda nepřidává. Navrhuji proto úpravu mzdového předpisu pro management, kde se výše přidání platu bude odvíjet od dosažené známky.

Tabulka 18 Zvyšování mezd na základě pracovního hodnocení [vlastní zpracování]

Známka	4 – vynikající	3 – výborné	2 – standard	1 – neuspokojivé
Zvýšení mzdy o (Kč)	1500	1000	500	0

Dárek k narozeninám

Navrhuji pro každého manažera věnovat k jeho narozeninám poukázku do obchodního centra či poukázky typu Flexi Pass v hodnotě 1000 Kč. Pro zaměstnance navrhuji stejný typ poukázky, a to v hodnotě 500 Kč pro každého.

Tabulka 19 Náklady na poukázky k narozeninám [vlastní zpracování]

Dárek	Náklady na 1 osobu / rok	Náklady na 7 (resp.50) osob / rok
Poukázka pro manažery	1000	7 000
Poukázka pro zaměstnance	500	25 000
Celkem	---	32 000

Pochvala nadřízeného, vztahy s nadřízeným

Bod „*dostane se mi uznání a pochvaly, když dobře vykonám svou práci*“ byl manažery v dotazníkovém šetření hodnocen vůbec nejhůře. S tímto bodem souvisí i zpětná vazba ze strany vedoucí restaurace (mj. ve formě pracovních hodnocení), která se ale manažerům téměř nedostává. Přitom je to forma stimulace, která nic nestojí a mnohdy potěší daleko více, než nějaká poukázka či finanční odměna.

S tvrzením „*Můj nadřízený dobře jedná s lidmi a řídí je*“ souhlasil pouze 1 manažer, zbylých 6 tento s tímto bodem nesouhlasí. V tomto bodě je zahrnuto i tvrzení „*firemní pravidla a předpisy jsou uplatňovány spravedlivě a důsledně*“ s čímž souhlasil také jen 1 manažer. Proto jsem navrhla školení jak pro vedoucí restaurace, tak i pro manažery, které bude zaměřené především na vedení lidí a efektivní komunikaci s nimi.

Kurzy a školení

Na internetu je široká nabídka kurzů zaměřujících se na různé oblasti. Vzhledem k nemožnosti opakování interních kurzů v rámci McDonald's jsem vybrala kurz „Vedení lidí“ [24], který organizuje společnost Tutor, spol. s r. o. Tohoto kurzu by se zúčastnila vedoucí restaurace.

Termín: 27 – 28. 5. 2010

Obsah školení:

1. Komunikace horizontální a vertikální.
2. Osoba manažera, komunikační techniky manažera.
3. Techniky zpětné vazby (pozitivní usměrňování, pochvala, pokárání).

4. Systém v organizaci.
5. Řízení – úkoly manažera (plánování, organizování, vedení, kontrola).
6. Role vedoucího.
7. Způsoby zadávání úkolů.
8. Jak být dobrým vedoucím (týmová komunikace v praxi).
9. Stanovování cílů.
10. Delegování.
11. Koučink.
12. Sebemotivace a motivace.

Cena kurzu / 1 osoba: 5 499 Kč (bez DPH 20%)

Tabulka 20 Náklady na kurz "Vedení lidí" [vlastní zpracování]

Typ kurzu	Cena bez DPH (Kč)	Cena s DPH 20% (Kč)
Vedení lidí	5 499	6 599

Firemní akce

Firemní akce by se konaly 2x do roka a byly by určeny pro všechny zaměstnance v restauraci. Mohlo by se jednat například o vánoční večírek či nějakou kulturní akci, např. velmi oblíbený je u většiny zaměstnanců bowling. Rozpočet na každého zaměstnance navrhuji 600 Kč (zahrnující náklady nejen na občerstvení, ale i náklady např. na bowlingové dráhy, atd.). Náklady jsou kalkulovány na současný stav zaměstnanců (k 1. 4. 2010), tzn. 50 zaměstnanců a 7 manažerů v restauraci.

Tabulka 21 Náklady na firemní akce [vlastní zpracování]

Akce	Náklady na 1 osobu (Kč) / rok	Náklady na 57 osob (Kč) / rok	Náklady celkem (Kč) / rok
Vánoční večírek, bowling	600 * 2	57 * 600 * 2	68 400

Benefity a zaměstnanecké výhody

V současné době jsou zaměstnancům poskytovány slevy na jídlo, a to ve výši 50% pro zaměstnance a 100% pro manažery. Jiné výhody, které by byly zaměstnancům poskytovány, neexistují.

- **Příspěvek na návštěvu sportovních zařízení**

Příspěvek na návštěvu sportovního zařízení (např. bazén, fitness, squash, atd.) navrhuji ve výši 100 Kč měsíčně na 1 manažera, tzn. 1200 Kč na 1 manažera ročně, tzn. 8 400 Kč na všechny manažery za rok.

Tabulka 22 Náklady na návštěvu sportovních zařízení [vlastní zpracování]

Příspěvek	Výpočet	Cena (Kč / rok)
Sportovní zařízení	$7 * 100 * 12$	8 400

- **Příspěvek na masáže a rehabilitace**

Tato forma příspěvku by byla poskytována čtvrtletně, a to opět ve výši 100 Kč na 1 manažera.

Tabulka 23 Náklady na masáže a rehabilitace [vlastní zpracování]

Příspěvek	Výpočet	Cena (Kč / rok)
Masáže a rehabilitace	$7 * 100 * 4$	2 800

- **Lístky do kina**

Lístky do kina by byly poskytovány manažerům měsíčně s tím, že každý manažer by měl možnost vybrat si 2 lístky na film dle vlastního výběru. Průměrná cena 1 lístku je 90 Kč.

Tabulka 24 Náklady na lístky do kina [vlastní zpracování]

Příspěvek	Výpočet	Cena (Kč / rok)
Kino	$7 * 90 * 12 * 2$	15 120

- **Týden dovolené navíc**

Jedním z nejvýhodnějších typů benefitů je týden dovolené navíc [13]. Vzhledem k tomu, že na tento benefit by měli nárok pouze zaměstnanci pracující na plný úvazek, bude se to týkat pouze 4 z nich. Průměrnou výši náhrady mzdy pro výpočet nákladů na dovolenou jsem stanovila 120 Kč / hod. Délka pracovní doby je 7,75 hodin (bez přestávky) a počet dnů je 5. Pro zbylé manažery pracujících na částečný úvazek navrhuji jednorázový příspěvek na dovolenou ve výši 2 500 Kč.

Tabulka 25 Náklady na náhradu mzdy [vlastní zpracování]

Příspěvek	Výpočet náhrady mzdy	Cena (Kč / rok)
Týden dovolené navíc	$4 * 5 * 7,75 * 120$	18 600
Bonus pro manažery zaměstnaných na základě DPČ ⁸	$3 * 2 500$	7 500
Celkem	---	26 100

- **Poukázky do lékárny na nákup vitamínů**

Další z forem zaměstnaneckých výhod je jednorázová poukázka do lékárny na nákup například vitamínů či jiných doplňků stravy posilující imunitní systém. Výše ročního příspěvku na 1 manažera by činila 500 Kč.

⁸ DPČ – dohoda o pracovní činnosti (Zákon č. 262/2006 Sb., část III. - dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, § 76)

Tabulka 26 Náklady na vitamíny a doplňků stravy [vlastní zpracování]

Poukázka	Náklady na 1 osobu / rok	Náklady na 7 osob / rok
Lékárna	500	3 500

- **Příspěvek na Vánoce**

Při splnění stanovených ročních cílů by měli manažeři nárok na mimořádný bonus ve formě příspěvku na Vánoce, a to ve výši 10.000 Kč na osobu.

Tabulka 27 Náklady na mimořádný vánoční bonus [vlastní zpracování]

Příspěvek	Náklady na 1 osobu / rok	Náklady na 7 osob / rok
Vánoční bonus	10 000	70 000

12.4 Výběr optimální varianty

Pro docílení kýženého účinku ze zavedení zaměstnaneckých benefitů, což je primárně zvýšení spokojenosti manažerů, je třeba zajistit to, aby navržená opatření uspokojila potřeby všech manažerů. Proto byli manažeři v restauraci dotázáni, které z výše uvedených benefitů by preferovali. Celkový počet navržených benefitů pro manažery byl 6. Jednotlivé nabízené benefity měli možnost ohodnotit na škále od 1 (nejvíce preferované) do 6 (nejméně preferované). Zavádět se poté budou první 4 nejlépe hodnocené varianty. Výsledky jsou uvedené v níže uvedené tabulce.

Tabulka 28 Výběr optimální varianty [vlastní zpracování]

Benefity / manažeři	Manažeři							Průměr
	1	2	3	4	5	6	7	
Příspěvek na návštěvu sportovního zařízení	4	5	1	4	2	3	1	2,9
Příspěvek na masáže a rehabilitace	3	3	4	5	6	4	4	4,1
Lístky do kina	6	4	5	6	4	6	6	5,3
Týden dovolené navíc (resp. příspěvek na dovolenou)	1	2	3	2	3	1	2	2,0
Poukázky do lékárny	5	6	6	3	5	5	5	5,0
Příspěvek na Vánoce	2	1	2	1	1	2	3	1,7

Z výsledků vyplývá, že manažeři nejlépe hodnotili tyto varianty benefitů, které budou v restauraci zavedeny:

- příspěvek na Vánoce,
- týden dovolené navíc (resp. příspěvek na dovolenou),
- příspěvek na návštěvu sportovního zařízení a
- příspěvek na masáže a rehabilitace.

Poukázky do lékárny a lístky do kina, kvůli malému zájmu manažerů zavedené nebudou.

12.5 Zavádění zaměstnaneckých výhod

Výše uvedené benefity, které si manažeři zvolili, by firma zaváděla postupně na základě jejího uvážení. Je jisté, že některé výhody budou působit dlouhodobě, jiné naopak krátkodobě. Proto je také vhodné dělat změny či obměňovat nabídku poskytovaných benefitů. Tím dojde k udržení zájmu manažerů o nabízené benefity a tím pádem i uspokojení jejich potřeb. Nový stimul ze strany zaměstnavatele zpočátku vzbuzuje rostoucí zájem, který ovšem s postupem času slábne, až zanikne úplně.

Realizace všech navržených zaměstnaneckých benefitů a výhod současně by bylo velmi nevhodné a neefektivní. Zároveň některá opatření je možné zavést v poměrně krátké době, ale jiné začnou platit až v druhé polovině tohoto roku (např. úprava mzdového předpisu pro zvyšování mezd na pracovním hodnocení či příspěvek na Vánoce). Proto je daleko vhodnější zavádění jednotlivých benefitů s časovým odstupem. Délka etapy je velmi těžko naplánovatelná, jak již bylo zmíněno, některé z benefitů mohou působit dlouhodobě, jiné naopak krátkodobě.

Tabulka 29 Náklady na zvolené benefity a opatření [vlastní zpracování]

	Zavedená opatření a benefity	Roční náklady (Kč)
I. etapa:	Účast na kurzu „Vedení lidí“	6 599
	Pochvala nadřízeného, mezilidské vztahy	0
II. etapa:	Dárek k narozeninám	32 000
	Firemní akce	68 400
	Příspěvek na návštěvu sportovního zařízení	8 400
	Týden dovolené navíc / příspěvek na dovolenou	26 100
	Příspěvek na masáže a rehabilitace	2 800
III. etapa:	Úprava mzdového předpisu	21 000
Celkem		165 299
IV. etapa:	Příspěvek na Vánoce	70 000
Celkem (v případě splnění ročních cílů restaurace)		235 299

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, tak roční náklady vzrostou téměř o 166 tis. Kč, resp. o 236 tis. Kč v případě splnění ročních cílů restaurace při vyplacení příspěvku na Vánoce. Tato částka je maximální možná při zachování těchto typů benefitů a navržených opatření, jelikož nárok na příspěvek na Vánoce vznikne pouze za předpokladu splnění stanovených cílů a náklady spojené s úpravou mzdového předpisu kalkulují s tím, že všichni manažeři budou mít na obou pracovních hodnoceních během roku známku 4, což znamená zvýšení mzdy o 1500 Kč.

V případě zavedení těchto opatření a benefitů se zvýší spokojenost nejen manažerů, ale i zaměstnanců v restauraci. Proto předpokládám, že míra fluktuace díky těmto opatřením klesne min. na polovinu, což by znamenalo snížení nákladů spojených s náborem zaměst-

nanců a manažerů z původních 204 tis. Kč (za rok 2009) na 102 tis. Kč. Zároveň je třeba brát v úvahu, že zvýšení spokojenosti zaměstnanců a manažerů se pozitivně odrazí na spokojenosti zákazníků, což v konečném důsledku povede ke zvýšení celkové výkonnosti podniku.

12.6 Riziková analýza

I ten nejlepší návrh či projekt nepředstavuje cestu k úspěchu, pokud je špatně aplikovaný nebo nastavený. S každým novým návrhem vždy přichází i určité riziko, které při špatné aplikaci může ohrozit nejen projekt, ale i firmu samotnou. Nedílnou součástí každého projektu se proto stává riziková analýza, která by měla vymezit rizika plynoucí ze zavedení projektu a navrhnout opatření, aby byla rizika odstraněna, resp. eliminována.

12.6.1 Identifikace rizik

Jedním z hlavních kroků rizikové analýzy je vymezení všech možných rizik, která mohou projekt postihnout. Rizika je nutné posuzovat jak z pohledu uvnitř firmy (např. fluktuace zaměstnanců, zvýšení mzdových nákladů atd.), tak i rizika, která firma ovlivnit nemůže (např. změna zákonů, inflace, dostupnost pracovní síly, atd.)

Lidské riziko

- **Fluktuace zaměstnanců** – zaměstnanci mohou odcházet z důvodu ať už jejich demotivace, nemožnosti kariérního postupu nebo pokud i přes jejich výborné výsledky nedojde ke zvýšení mzdy.
- **Chování vedoucí restaurace** k ostatním manažerům / zaměstnancům – i přes absolvování kurzu „Vedení lidí“ je možnost pouze krátkodobé změny v jejím chování a komunikaci s ostatními a hrozí „návrat k původnímu“.

Finanční riziko

- **Nárůst nákladů díky zavedeným benefitům**
- **Politická a ekonomická situace** – způsobeno např. růstem inflace, změnou zákonů (např. zákona o DPH, DPPO atd.) v neprospěch společnosti, atd.

Personální riziko

- **Omezení počtu zaměstnanců obsazovaných na směny** - z důvodů zvýšení jak nákladů na mzdy (v případě zvýšení mezd při pracovním hodnocení), tak i na zavedené zaměstnanecké výhody.

Projekční riziko

- **Nespokojenost zaměstnanců se zavedenými změnami**
- **Při působení finančních rizik omezení počtu zavedených benefitů**

12.6.2 Eliminace vzniku rizik

Tato podkapitola je zaměřena pouze na rizika, která mohou vzniknout uvnitř restaurace, jelikož pouze tyto jsou ovlivnitelná na rozdíl od rizik vnějších, jejichž vznik ovlivnit možné není.

1. Lidské riziko

Fluktuace – pravidelné a včasné prezentování pracovního hodnocení, funkční mzdový předpis, ve kterém je mj. zahrnutá i možná úprava mzdy, zjišťování potřeb manažerů a zaměstnanců (např. obměna benefitů), pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců a manažerů (např. 1x ročně) a následné určení oblastí na které je třeba se zaměřit.

Chování vedoucích – pravidelná zpětná vazba od jejího nadřízeného na základě vymezených hodnotících kritérií (jako podklady mohou sloužit i výsledky zaměstnanecké spokojenosti, kde oblast „vztahy s nadřízeným“ by měla být v dotaznících zahrnuta, obdobně jako například v dotaznících použitých v této DP). V případě „návratu k původnímu“ nové školení nebo její odvolání.

2. Finanční riziko

Nárůst nákladů díky zavedeným benefitům – analýza míry fluktuace (zda zavedená opatření se projevila na jejím snížení), tržeb, pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců a manažerů a následné zjištění, co společnosti implementovaná opatření a benefity přinesly. Pakliže výsledky nebudou odpovídající, je třeba na základě průzkumu opět vymezit kritická místa a navrhnout a zavést nová opatření.

3. Projektové riziko

Nespokojenost zaměstnanců se zavedenými změnami – vzhledem k použití výběru optimálních variant z navržených zaměstnaneckých benefitů je tento bod nepravděpodobný. Přesto, v momentě jeho výskytu je možné provést výběr optimální varianty znovu a na základě výsledků počet a typ poskytovaných benefitů obměnit.

Omezení poskytovaných benefitů – může k tomu dojít díky nárůstu nákladů díky zavedeným benefitům (předtím je třeba si zanalyzovat situaci, co mi implementace projektu přinesla)

S riziky se můžeme setkat u všech typů projektů, a to bez ohledu na jejich zaměření či velikost. Práce s rizikem je proto nutným a nezbytným předpokladem úspěchu každého projektu.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala tématem hodnocení a následného zvyšování spokojenosti zákazníků a zaměstnanců v restauraci McDonald's Olomouc II, kterou provozuje na základě franchisové smlouvy společnost Kleiblová, spol. s r. o. Cílem této práce bylo na základě analýz současného stavu spokojenosti zákazníků a zaměstnanců navrhnout a implementovat taková opatření, která povedou právě ke zvýšení jejich spokojenosti, tím pádem i ke zvýšení výkonnosti podniku.

V teoretické části jsem shrnula teoretické poznatky týkající se převážně výkonností podniku a jejího měření a také spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, jelikož právě jejich spokojenost je klíčovým faktorem, která určuje výkonnost podniku. Na základě získaných teoretických poznatků byla v praktické části provedena analýza současného stavu spokojenosti zákazníků a zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření, který probíhal v restauraci během března, resp. dubna tohoto roku. Úplně a správně vyplněných dotazníků bylo vybráno 300 od zákazníků a 48 od všech zaměstnanců (z toho bylo 41 od řadových zaměstnanců a 7 od manažerů v restauraci). Z výsledků průzkumu spokojenosti zákazníků vyplývá, že obecně se službami spokojeni jsou, což dokládají jak výsledky průzkumu, tak i každoroční růst tržeb a počet obslužených zákazníků. Z výsledků zaměstnanecké spokojenosti bylo však na první pohled patrné, že ne vše v restauraci funguje tak, jak by mělo. Obzvláště alarmující byly některé oblasti spokojenosti manažerů, proto byla návrhová část projektu zaměřena převážně na zvýšení spokojenosti manažerů.

Manažeři měli možnost provést výběr optimálních variant, kdy si ze 6 celkově nabízených benefitů mohli vybrat 4 z nich, které by nejlépe uspokojili jejich potřeby.

Výsledky dotazníkových šetření spokojenosti zákazníků a zaměstnanců byly předány vedení společnosti ke schválení a z nich vyplývající návrhy a opatření, které jsem se rozhodla v restauraci implementovat.

Zároveň je třeba mít na paměti, že je nutné po určité době zopakovat průzkumy spokojenosti, zejména zaměstnanců a manažerů, aby se zjistilo, zda zavedená opatření a zaměstnanecké výhody splnily svůj hlavní účel, a to zvýšení výkonnosti podniku. Jedním z klíčů ke zvyšování výkonnosti podniku je totiž spokojený zaměstnanec, jelikož právě on vytváří dobré jméno firmy.

Z vlastní zkušenosti manažera v restauraci vím, že když jsou manažeři v práci spokojení a jsou vhodně a správně svým nadřízeným stimulováni (ať už finančně či nefinančně), odrazí se to na jejich odvedeném výkonu, práce je bude bavit a „strhnou“ svým pracovním nasazením i ostatní zaměstnance (například formou denních soutěží). Tím pádem budou spokojenější i zaměstnanci, kteří budou odvádět kvalitnější výkon než dosud, což se projeví i na zvýšení spokojenosti zákazníků. Nakonec budou uspokojeni i vlastníci, jelikož spokojenost ať už zákazníků tak i zaměstnanců je klíčovým faktorem pro zvyšování výkonnosti podniku, resp. maximalizace tržní hodnoty.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANDĚL, Martin, et al. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků : Od teorie k praxi*. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 150 s. ISBN 80-02-01686-6.
- [2] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem : Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [3] *České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců* [online]. 2007 [cit. 2010-04-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/aktuality/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>>.
- [4] HINDLS, Richard, et al. *Statistika pro ekonomy*. Praha : Professional Publishing, 2007. 415 s. ISBN 978-80-86946-43-6.
- [5] *Historie společnosti McDonald's* [online]. 2009 [cit. 2010-01-07]. Dostupný z WWW: <http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie_spolecnosti.shtml>.
- [6] *Historie společnosti McDonald's v ČR* [online]. 2009 [cit. 10-01-07]. Dostupný z WWW: <http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie_v_cr.shtml>.
- [7] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [8] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *The Balanced Scorecard : translating strategy into action*. Boston : Harvard Business Press, 1996. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.
- [9] *Kariéra u McDonald's* [online]. 2010 [cit. 2010-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://mcdonalds.jobs.cz/>>.
- [10] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [11] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 8024724324.

- [12] *McDonald's* [online]. 2010 [cit. 10-01-07]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s>>.
- [13] *Nejvýhodnější benefity* [online]. 2008 [cit. 2010-04-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/media/napsali-o-nas/nejvyhodnejsi-benefity.asp>>.
- [14] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6
- [15] NENADÁL, Jaroslav, et al. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 97 s. ISBN 80-02-01672-6
- [16] NIERMEYER, Rainer, SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha : Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [17] NOVÝ, Ivan, PETZOLD, Jörg. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?! : Jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha : Grada Publishing, 2006. 160 s. ISBN 80-247-1321-7.
- [18] PAVELKOVÁ , Drahomíra, KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha : Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [19] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [20] PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha : Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5
- [21] *Roční výsledky McDonald's ČR 2008* [online]. 2009 [cit. 10-01-07]. Dostupný z WWW: <http://www.mcdonalds.cz/file/cs/onas/spolecnost/MCD-rocni_vysledky_2008.pdf>. tabulka
- [22] *Suroviny* [online]. 2010 [cit. 2010-03-14]. Dostupné z WWW: <http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/materialovy_cyklus/suroviny.shtml>.
- [23] ŠPAČKOVÁ, Michaela. *Analýza spokojenosti zákazníků společnosti McDonald's, spol. s r. o.*. Zlín, 2008. bakalářská práce (Bc.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky

- [24] *Tutor – školení, semináře, fóra* [online]. 2010 [cit. 2010-04-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/vedeni-lidi/BK0069048>>.
- [25] *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2010 [cit. 2010-03-14].. Dostupné z WWW:
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=462276&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=c4d1016956bb4df3c73bd58c248ccc93&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=24581&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=12.03.2010>>.
- [26] VÍTKOVÁ, Romana, VOLKO, Vladimír, VÁPENÍČEK, Alan. *Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích*. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 115 s. ISBN 80-02-01772-2.
- [27] VODÁK , Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 8024719045.
- [28] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 8024720493.
- [29] *Zásady podnikání* [online]. 2010 [cit. 2010-03-12]. Dostupné z WWW: <http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/zasady_podnikani.shtml>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
CPM	Critical Path Method
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPPO	Daň z příjmu právnických osob
EFQM	European Foundation for Quality Management (Evropská nadace pro management kvality)
EQA	European Quality Award (Evropská cena za jakost)
EVA	Economic Value Added (Ekonomická přidaná hodnota)
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points (systém sledování kritických bodů ve výrobě)
MAAP	McDonald's Agriculture Assurance Programme (dlouhodobý program zemědělské politiky McDonald's)
NPV	Net Present Value (čistá současná hodnota)
PV	Present Value (současná hodnota)
QSC	Quality, Service and Cleanness (kvalita, obsluha a čistota) – hlavní zásady podnikání McDonald's
ROA	Return On Assets (rentabilita aktiv)
ROE	Return On Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-bound (specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní a časově ohraničený)
Spol. s r. o.	Společnost s ručením omezeným.

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Významnost kritérií rozhodujících o nákupu [vlastní zpracování]</i>	53
<i>Graf 2 Oblíbenost výrobků McDonald's [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Graf 3 Četnost návštěv [vlastní zpracování]</i>	55
<i>Graf 4 Hodnocení návštěvy restaurace [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Graf 5 Práce na pracovišti [vlastní zpracování]</i>	62
<i>Graf 6 Motivace zaměstnanců [vlastní zpracování]</i>	63
<i>Graf 7 Profesní rozvoj [vlastní zpracování]</i>	64
<i>Graf 8 Politika společnosti [vlastní zpracování]</i>	65
<i>Graf 9 Vztahy s nadřízeným [vlastní zpracování]</i>	66
<i>Graf 10 Práce na pracovišti [vlastní zpracování]</i>	68
<i>Graf 11 Motivace manažerů [vlastní zpracování]</i>	69
<i>Graf 12 Profesní rozvoj [vlastní zpracování]</i>	70
<i>Graf 13 Politika společnosti [vlastní zpracování]</i>	71
<i>Graf 14 Vztahy s nadřízeným [vlastní zpracování]</i>	72
<i>Graf 15 Vývoj tržeb v restauraci v období 2006 - 2009 [vlastní zpracování]</i>	74

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 EFQM Model Excellence [14]</i>	20
<i>Obrázek 2 Perspektivy konceptu Balanced Scorecard a jeho propojení s vizí a strategií podniku [18]</i>	22
<i>Obrázek 3 Prvky hodnoty pro zákazníka [14]</i>	28
<i>Obrázek 4 Rámec měření učení se a růstu [27]</i>	32
<i>Obrázek 5 Tři pilíře úspěchu: chtít, umět a moci [16]</i>	34
<i>Obrázek 6 Kariéra u McDonald's [9],[23]</i>	42
<i>Obrázek 7 Organizační struktura managementu restaurace McDonald's</i>	43
<i>Obrázek 8 Uzlově ohodnocený síťový graf projektu</i>	48

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Jednotlivé činnosti projektu [vlastní zpracování]</i>	46
<i>Tabulka 2 Analýza aktivit projektu</i>	47
<i>Tabulka 3 Absolutní četnosti odpovědí hodnotící spokojenost zákazníků s návštěvou restaurace [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Tabulka 4 Věková struktura respondentů [vlastní zpracování]</i>	60
<i>Tabulka 5 Přehled nejlépe hodnocených oblastí ze strany zaměstnanců [vlastní zpracování]</i>	75
<i>Tabulka 6 Přehled nejlépe hodnocených oblastí ze strany manažerů [vlastní zpracování]</i>	75
<i>Tabulka 7 Přehled nejhůře hodnocených oblastí ze strany zaměstnanců [vlastní zpracování]</i>	77
<i>Tabulka 8 Přehled nejhůře hodnocených oblastí ze strany manažerů [vlastní zpracování]</i>	77
<i>Tabulka 9 Vymezení kritických oborů (pro $\alpha = 0,05$)</i>	78
<i>Tabulka 10 Kombinační tabulka - empirické četnosti [vlastní zpracování]</i>	81
<i>Tabulka 11 Kombinační tabulka - teoretické četnosti [vlastní zpracování]</i>	82
<i>Tabulka 12 Kombinační tabulka - empirické četnosti [vlastní zpracování]</i>	83
<i>Tabulka 13 Kombinační tabulka - teoretické četnosti [vlastní zpracování]</i>	83
<i>Tabulka 14 Míra fluktuace za rok 2009 [vlastní zpracování]</i>	87
<i>Tabulka 15 Náklady na zaškolení 1 zaměstnance [vlastní zpracování]</i>	87
<i>Tabulka 16 Náklady na zaškolení 1 manažera [vlastní zpracování]</i>	87
<i>Tabulka 17 Celkové náklady na zaškolení zaměstnanců a manažerů [vlastní zpracování]</i>	88
<i>Tabulka 18 Zvyšování mezd na základě pracovního hodnocení [vlastní zpracování]</i>	88
<i>Tabulka 19 Náklady na poukázky k narozeninám [vlastní zpracování]</i>	89
<i>Tabulka 20 Náklady na kurz "Vedení lidí" [vlastní zpracování]</i>	90
<i>Tabulka 21 Náklady na firemní akce [vlastní zpracování]</i>	90
<i>Tabulka 22 Náklady na návštěvu sportovních zařízení [vlastní zpracování]</i>	91
<i>Tabulka 23 Náklady na masáže a rehabilitace [vlastní zpracování]</i>	91
<i>Tabulka 24 Náklady na lístky do kina [vlastní zpracování]</i>	92
<i>Tabulka 25 Náklady na náhradu mzdy [vlastní zpracování]</i>	92

<i>Tabulka 26 Náklady na vitamíny a doplňků stravy [vlastní zpracování]</i>	<i>93</i>
<i>Tabulka 27 Náklady na mimořádný vánoční bonus [vlastní zpracování]</i>	<i>93</i>
<i>Tabulka 28 Výběr optimální varianty [vlastní zpracování]</i>	<i>94</i>
<i>Tabulka 29 Náklady na zvolené benefity a opatření [vlastní zpracování]</i>	<i>95</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník – spokojenost zákazníků

Příloha P II: Dotazník – spokojenost zaměstnanců

Příloha P III: Dotazník – spokojenost manažerů

Příloha P IV: Zdrojové tabulky – spokojenost zákazníků

Příloha P V: Zdrojové tabulky – spokojenost zaměstnanců

Příloha P VI: Zdrojové tabulky – spokojenost manažerů

Příloha P VII: Finanční výsledky McDonald's

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK – SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

Vážení respondenti,

Jsem studentka 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a předkládám Vám dotazník, jehož otázky se týkají **spokojenosti zákazníků společnosti Mcdonald's**. Tímto bych Vás chtěla požádat, zda-li byste byli tak laskaví a obětovali několik málo minut na zodpovězení níže uvedených otázek.

(U každé otázky můžete zaškrtnout vždy jen jednu odpověď.)

Veškeré údaje, které uvedete u následujících jedenácti otázek, budou zpracovány **anonymně** a budou sloužit výhradně pro účely zpracování diplomové práce.

Tímto Vám předem srdečně děkuji za čas, který věnujete tomuto dotazníku.

Bc. Michaela Špačková

-
- Označte prosím kritéria, která byla rozhodující pro Váš nákup u McDonald's?
 - cena
 - kvalita
 - poměr ceny a kvality
 - jiná kritéria (uved'te)
 - Při návštěvě McDonald's preferuji?
 - restauraci
 - McDrive
 - Při návštěvě dostanu vždy kompletní objednávku:
 - Ano
 - Ne
 - Máte nějaký oblíbený výrobek od McDonald's?
 - Ano
 - Ne
 - V případě, že jste předchozí otázku zodpověděli kladně, o jaký výrobek se jedná? (označte pouze jeden výrobek)
 - BigMac
 - Hranolky
 - Dezerty
 - Chicken Roll
 - Cheesburger
 - McCountry
 - McRoyal
 - Zmrzlina
 - Kávy
 - McChicken
 - FishMac
 - jiné

6. Jste spokojeni s nabídkou produktů, které McDonal's nabízí?

- Ano, jsem spokojen/a.
 Ne, v nabídce McDonald's mi chybí (uved'te)

7. Jak často navštěvujete McDonald's?

- navštěvuji méně, než 1x za měsíc
 1x za měsíc
 2x za měsíc
 1x týdně
 navštěvuji častěji než 1x týdně

8. Jak hodnotíte Vaši návštěvu v restauraci Mcdonald's na škále od 1 (výborné) do 5 (neuspokojivé)?

	1	2	3	4	5
obsluha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rychlost přípravy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jídlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
čistota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hodnota za peníze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pokud jste s Vaší návštěvou nebyli spokojeni, prosím, uveďte důvod

9. Jste:

- muž
 žena

10. Váš věk je v rozmezí:

- 14 let a méně
 15-20 let
 21-30 let
 31-40 let
 41-50 let
 51 let a více

11. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- ZŠ
 SOŠ
 SŠ (s maturitou)
 VŠ

28.	Manažeri v naší restauraci jdou svou odvedenou prací příkladem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Mezi manažery a zaměstnanci funguje dobrá komunikace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Manažeri restaurace věnují pozornost nápadům a názorům zaměstnanců.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Manažeri v naší restauraci podporují vhodný styl vedení lidí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Manažeri motivují zaměstnance k vysokým pracovním výkonům.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Manažeri dávají jasné a přesné úkoly.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Manažeri v naší restauraci si váží všech svých zaměstnanců stejně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Velice špatnou	Špatnou	Spíše špatnou	Spíše dobrou	Dobrou	Velice dobrou
35.	Jakou práci celkově vykonávají zaměstnanci této restaurace pro docílení spokojenosti zákazníků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

U McDonald's pracuji:

- Méně než 6 měsíců
- 6 až 12 měsíců
- 1 až 5 let
- 5 až 10 let
- Více než 10 let

Pracuji na:

- plný úvazek (PÚ) - 38,75 hod / týdně (pracovní smlouva)
- částečný úvazek (ČÚ) - brigáda (dohoda o pracovní činnosti)

Prosím, odpovězte několika slovy na následující otázky:

Co se Vám líbí na práci u McDonald's?

Co si myslíte, že by měla tato restaurace udělat pro udržení svých nejlepších zaměstnanců?

26.	Dokážu si představit, že u McDonald's budu pracovat ještě za tři roky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Věřím, že na základě tohoto průzkumu budou přijata konkrétní opatření.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Můj nadřízený dobře jedná s lidmi a řídí je	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Manažeri společně pracují na dosažení stanovených cílů restaurace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Mám jasně stanovené cíle a úkoly, kterých mám ve svěřené oblasti řízení restaurace dosáhnout.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Pravidelně dostávám zpětnou vazbu na svou práci ve svěřené oblasti od vedoucí restaurace (1xměsíc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Množství práce, které se ode mě očekává, je přiměřené.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Manažeri se k sobě navzájem chovají s úctou a důvěrou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Pravidelně probíhají manažerské meetingy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Velice špatnou	Špatnou	Spíše špatnou	Spíše dobrou	Dobrou	Velice dobrou
35.	Jakou práci celkově vykonávají zaměstnanci této restaurace pro docílení spokojenosti zákazníků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

U McDonald's pracuji:

- Méně než 6 měsíců
- 6 až 12 měsíců
- 1 až 5 let
- 5 až 10 let
- Více než 10 let

Pracuji na:

- plný úvazek (PÚ) - 38,75 hod / týdně (pracovní smlouva)
- částečný úvazek (ČÚ) - brigáda (dohoda o pracovní činnosti)

Prosím, odpovězte několika slovy na následující otázky:

Co se Vám líbí na práci u McDonald's?

Co si myslíte, že by měla tato restaurace udělat pro udržení svých nejlepších zaměstnanců?

PŘÍLOHA P IV: ZDROJOVÉ TABULKY – SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

Tabulka č. 1: Kritéria rozhodující pro nákup u McDonald's

Faktory	Absolutní četnost odpovědí
cena	14
kvalita	90
poměr ceny a kvality	94
jiná kritéria (uveďte)	102

Tabulka č. 2: Oblíbenost výrobků McDonald's

Výrobek	Absolutní četnosti odpovědí
BigMac	32
McChicken	11
Cheesburger	44
FishMac	3
McCountry	11
ChickenRoll	13
McRoyal	4
Hranolky	39
Zmrzlina	40
Dezerty	5
Kávy	28
jiné	25

Tabulka č. 3: Četnost návštěv

Počet návštěv	Absolutní četnosti odpovědí
navštěvuji méně, než 1x za měsíc	52
1x za měsíc	91
2x za měsíc	81
1x týdně	57
navštěvuji častěji, než 1x týdně	19
Celkem	300

Tabulka č. 4: Absolutní četnosti odpovědí hodnotících spokojenost s návštěvou restaurace

Faktor	Absolutní četnosti				
	1	2	3	4	5
obsluha	196	70	28	4	2
rychlost přípravy	172	96	28	3	1
jídlo	204	68	19	8	1
čistota	186	85	22	5	2
hodnota za peníze	50	109	86	39	16

Tabulka č. 5: Průměrné hodnoty vyjadřující spokojenost s návštěvou restaurace

Faktor	Přepočet na škálu					Součet	Průměrná hodnota
	1	2	3	4	5		
obsluha	196	140	84	16	10	446	1,49
rychlost přípravy	172	192	84	12	5	465	1,55
jídlo	204	136	57	32	5	434	1,45
čistota	186	170	66	20	10	452	1,51
hodnota za peníze	50	218	258	156	80	762	2,54

PŘÍLOHA P V: ZDROJOVÉ TABULKY – SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

		1		2		3		4		5		6													
		Zcela nespokojen		Nespokojen		Spíše nespokojen		Spíše spokojen		Spokojen		Zcela spokojen		NESPOKOJENI						SPOKOJENI					
CELKOVÁ SPOKOJENOST		PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	ΣPÚ	%	ΣČÚ	%	CELKEM	%	ΣPÚ	%	ΣČÚ	%	CELKEM	%
1.	Jak jste celkově spokojen se zaměstnáním u McDonald's?			1		4	5	3	8	4	11	3	2	5	33%	5	19%	10	24%	10	67%	21	81%	31	76%
		Je mnohem horší		Je horší		Je trochu horší		Je trochu lepší		Je lepší		Je mnohem lepší		HORŠÍ						LEPŠÍ					
	SROVNÁNÍ S OSTATNÍMI SPOLEČNOSTMI	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	ΣPÚ	%	ΣČÚ	%	CELKEM	%	ΣPÚ	%	ΣČÚ	%	CELKEM	%
2.	Jak posuzují McDonald's jako místo k práci ve srovnání s jinými společnostmi, ve kterých bych mohl pracovat?		1	1	1	3	6	6	6	4	9	1	3	4	27%	8	31%	12	29%	11	73%	18	69%	29	71%
		Zcela nesouhlasím		Nesouhlasím		Spíše nesouhlasím		Spíše souhlasím		Souhlasím		Zcela souhlasím		NESOUHLASÍM						SOUHLASÍM					
	PRÁCE NA PRACOVÍŠTI	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	ΣPÚ	%	ΣČÚ	%	CELKEM	%	ΣPÚ	%	ΣČÚ	%	CELKEM	%
3.	Naše restaurace je příjemné a bezpečné pracoviště.			2	1	4	6	5	6	4	11		2	6	40%	7	27%	13	32%	9	60%	19	73%	28	68%
4.	V naší restauraci je dobrá pracovní atmosféra.	1		2	1	1	1	3	11	6	10	2	3	4	27%	2	8%	6	15%	11	73%	24	92%	35	85%
7.	Je se mnou jednáno důstojně a jsem respektován bez ohledu na věk, pohlaví, etnickou skupinu, sexuální orientaci, viru a podobně.	2				3		1	8	4	12	5	6	5	33%	0	0%	5	12%	10	67%	26	100%	36	88%
	MOTIVACE																								
8.	V restauraci se cítím jako zaměstnanec důležitý.		1	3	1	2	7	6	10	3	5	1	2	5	33%	9	35%	14	34%	10	67%	17	65%	27	66%
9.	Má každodenní práce mě bavit.				1	3	6	5	7	5	8	2	4	3	20%	7	27%	10	24%	12	80%	19	73%	31	76%

10.	Moje práce mě motivuje k tomu, abych naplno využíval své znalosti a schopnosti.	2			3	5	10	3	4	3	8	2	1	7	47%	13	50%	20
11.	Dostane se mi uznání a pochvaly, když dobře vykonám práci.	1		2	1	1	6	6	11	2	5	3	3	4	27%	7	27%	11
12.	Dobře odvedená práce mi zajišťuje jistotu v zaměstnání.			2		1	3	5	10	5	10	2	3	3	20%	3	12%	6
13.	Moje práce mi umožňuje udržet rovnováhu mezi prací a osobním životem.	1	2		3	5	8	3	7	4	4	2	2	6	40%	13	50%	19
14.	Stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený.	2		1	2	2	5	6	12	3	7	1		5	33%	7	27%	12
19.	Moje mzda odpovídá mému přínosu McDonald's.	3	1	3	3	7	9	2	8		4		1	13	87%	13	50%	26
20.	Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám (slevy na jídlo, motivační akce,...).	2	2	1	4	10	3	2	10		5		2	13	87%	9	35%	22
	PROFESNÍ ROZVOJ																	
15.	Mám dostatek informací, abych mohl dobře vykonávat svoji práci.	1		1			1	5	6	7	14	1	5	2	13%	1	4%	3
16.	Jsem spokojený s možnostmi kariérního postupu v McDonald's.	2			1	1	3	7	9	4	9	1	4	3	20%	4	15%	7
17.	Pracovní hodnocení je mi vypracováno vždy včas dle plánu, alespoň 2x ročně (PÚ), 1x ročně (ČÚ).	2	1		3		4	6	9	5	5	2	4	2	13%	8	31%	10
18.	Během svého pracovního hodnocení dostanu informace, které mi pomáhají zlepšovat můj pracovní výkon.	1				2		3	9	4	14	5	3	3	20%	0	0%	3
	POLITIKA SPOLEČNOSTI																	
5.	U McDonald's jsou povyšováni ti zaměstnanci, kteří přispívají nejvíce k úspěchu restaurace.	2		2	1		1	5	11	6	10		3	4	27%	2	8%	6
6.	McDonald's si dokáže udržet své nejlepší zaměstnance.	3	2	3	3	4		3	13	1	7	1	1	10	67%	5	19%	15
21.	Počet zaměstnanců plánovaných na směny obvykle odpovídá potřebám restaurace.	2	1	0	5	4	2	7	11	1	6	1	1	6	40%	8	31%	14
22.	S rozpisem směn jsem seznámen alespoň týden předem.				1		1		4	8	10	7	10	0	0%	2	8%	2
23.	Všechny hodiny, které odpracuji, mám vždy zaplacené.						1	5	6	5	8	5	11	0	0%	1	4%	1
24.	Máme jasně stanovené firemní procesy, postupy a pravidla.	1				0		0	5	7	8	7	13	1	7%	0	0%	1
25.	Firemní pravidla a předpisy jsou uplatňovány spravedlivě a důsledně.	4			2	1	4	2	8	8	7		5	5	33%	6	23%	11
26.	Dokážu si představit, že u McDonald's budu pracovat ještě za tři roky.	2	2	4	1			5	10	4	9		4	6	40%	3	12%	9

27.	Věřím, že na základě tohoto průzkumu budou přijata konkrétní opatření.	4	1	2	2	2	11	2	5	5	5		2	8	53%	14	54%	22
	VZTAHY S NADŘÍZENÝM																	
28.	Manažeri v naší restauraci jdou svou odvedenou prací příkladem	1				5	6	1	12	6	5	2	3	6	40%	6	23%	12
29.	Mezi manažery a zaměstnanci funguje dobrá komunikace.	1		1	2	2	3	5	11	6	7		3	4	27%	5	19%	9
30.	Manažeri restaurace věnují pozornost nápadům a názorům zaměstnanců.	1	2	1	1	2	7	7	12	3	4	1		4	27%	10	38%	14
31.	Manažeri v naší restauraci podporují vhodný styl vedení lidí.					5	2	5	13	3	10	2	1	5	33%	2	8%	7
32.	Manažeri motivují zaměstnance k vysokým pracovním výkonům.	2	1	2	2	5	4		12	5	3	1	4	9	60%	7	27%	16
33.	Manažeri dávají jasné a přesné úkoly.					1		5	14	8	7	1	5	1	7%	0	0%	1
34.	Manažeri v naší restauraci si váží všech svých zaměstnanců stejně.	3	1	1	6	4	1	5	10	2	7		1	8	53%	8	31%	16
		Velice špatnou		Špatnou		Spíše špatnou		Spíše dobrou		Dobrou		Velice dobrou		ŠPATNOU				
	PÉČE O ZÁKAZNÍKY	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	ΣPÚ	%	ΣČÚ	%	CELK
35.	Jakou práci celkově vykonávají zaměstnanci této restaurace pro docílení spokojenosti zákazníků?			1				1	6	8	10	5	10	1	7%	0	0%	1

PŘÍLOHA P VI: ZDROJOVÉ TABULKY – SPOKOJENOST MANAŽERŮ

SPOKOJENOST MANAGEMENTU

		1		2		3		4		5		6					
		Zcela nespokojen		Nespokojen		Spíše nespokojen		Spíše spokojen		Spokojen		Zcela spokojen		NESPOKOJEN			
CELKOVÁ SPOKOJENOST		PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	ΣPÚ	%	ΣČÚ	%
1.	Jak jste celkově spokojen se zaměstnáním u McDonald's?	1			1		1	1	1	2				1	25%	2	67%
		Je mnohem horší		Je horší		Je trochu horší		Je trochu lepší		Je lepší		Je mnohem lepší		HORŠÍ			
SROVNÁNÍ S OSTATNÍMI SPOLEČNOSTMI		PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	ΣPÚ	%	ΣČÚ	%
2.	Jak posuzují McDonald's jako místo k práci ve srovnání s jinými společnostmi, ve kterých bych mohl pracovat?			1	1		1	2	1			1		1	25%	2	67%
		Zcela nesouhlasím		Nesouhlasím		Spíše nesouhlasím		Spíše souhlasím		Souhlasím		Zcela souhlasím		NESOUHLASÍM			
PRÁCE NA PRACOVÍŠTI		PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	PÚ	ČÚ	ΣPÚ	%	ΣČÚ	%
3.	Naše restaurace je příjemné a bezpečné pracoviště.			1			1	1	2	1		1		1	25%	1	33%
4.	V naší restauraci je dobrá pracovní atmosféra.				1	2	1		1	1		1		2	50%	2	67%
7.	Je se mnou jednáno důstojně a jsem respektován bez ohledu na věk, pohlaví, etnickou skupinu, sexuální orientaci, víru a podobně.					1			1	1	1	2	1	1	25%	0	0%
MOTIVACE																	
8.	V restauraci se cítím jako zaměstnanec důležitý.			1		1	2		1	1		1		2	50%	2	67%
9.	Má každodenní práce mě baví.			1	1			1	2	2				1	25%	1	33%
10.	Moje práce mě motivuje k tomu, abych naplno využíval své znalosti a schopnosti.	1			2	1	1			2				2	50%	3	100%

11.	Dostane se mi uznání a pochvaly, když dobře vykonám práci.	2	2		1	1				1			3	75%	3	100%
12.	Dobře odvedená práce mi zajišťuje jistotu v zaměstnání.			2	2	1	1				1		3	75%	3	100%
13.	Moje práce mi umožňuje udržet rovnováhu mezi prací a osobním životem.				2	3			1	1			3	75%	2	67%
14.	Stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený.		1	2			2			1		1	2	50%	3	100%
19.	Moje mzda odpovídá mému přínosu McDonald's.	1	2				1			3			1	25%	3	100%
20.	Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám (slevy na jídlo, motivační akce,...).	2	2	1							1	1	3	75%	2	67%
	PROFESNÍ ROZVOJ															
15.	Mám dostatek informací, abych mohl dobře vykonávat svoji práci.					1	1	1	2	1		1	1	25%	1	33%
16.	Jsem spokojený s možnostmi kariérního postupu v McDonald's.			1				1	3	1		1	1	25%	0	0%
17.	Pracovní hodnocení je mi vypracováno vždy včas dle plánu, alespoň 2x ročně (PÚ), 1x ročně (ČÚ).		2	1	1	1		1		1			2	50%	3	100%
18.	Během svého pracovního hodnocení dostanu informace, které mi pomáhají zlepšovat můj pracovní výkon.			1	1	1	2	1				1	2	50%	3	100%
	POLITIKA SPOLEČNOSTI															
5.	U McDonald's jsou povyšováni ti zaměstnanci, kteří přispívají nejvíce k úspěchu restaurace.				1		1		1	3		1	0	0%	2	67%
6.	McDonald's si dokáže udržet své nejlepší zaměstnance.		2	2	1			1				1	2	50%	3	100%
21.	Počet zaměstnanců plánovaných na směny obvykle odpovídá potřebám restaurace.				2	2	1			2			2	50%	3	100%
22.	S rozpisem směn jsem seznámen alespoň týden předem.							1	1	1	1	2	0	0%	0	0%
23.	Všechny hodiny, které odpracuji, mám vždy zaplacené.		1				1	1				3	0	0%	2	67%
24.	Máme jasně stanovené firemní procesy, postupy a pravidla.			2			1	1		1	1		2	50%	1	33%
25.	Firemní pravidla a předpisy jsou uplatňovány spravedlivě a důsledně.		2	1	1	2				1			3	75%	3	100%

PŘÍLOHA P VII: FINANČNÍ VÝSLEDKY MCDONALD'S

Tabulka č. 1: Roční výsledky McDonald's v ČR v období 1992 – 2008 [21]

Rok	Tržby (Kč)	Počet zaměstnanců	Počet restaurací	Počet zákazníků	Investice (Kč)
1992	121 000 000	230	3	3 318 000	180 000 000
1993	255 000 000	465	8	7 182 000	250 000 000
1994	419 000 000	695	15	11 310 000	320 000 000
1995	482 000 000	1420	22	15 999 000	280 000 000
1996	899 000 000	2145	33	20 556 000	380 000 000
1997	1 202 000 000	2635	43	25 800 000	330 000 000
1998	1 356 000 000	2700	48	25 950 000	260 000 000
1999	1 485 000 000	2760	53	27 489 000	180 000 000
2000	1 617 000 000	3156	60	31 492 000	160 000 000
2001	1 770 000 000	3480	62	33 600 000	155 000 000
2002	1 961 000 000	3550	68	36 500 000	195 000 000
2003	2 073 402 000	3600	70	38 113 780	87 800 000
2004	2 140 667 000	3600	70	36 123 000	60 490 000
2005	2 282 022 000	3600	72	37 000 000	145 003 000
2006	2 576 112 000	3700	72	44 505 674	128 000 000
2007	3 202 690 000	3800	74	53 516 243	180 000 000
2008	3 776 947 000	4065	78	59 938 175	240 000 000
TOTAL	27 618 840 000	x	x	508 392 872	3 531 293 000

Tabulka č. 2: Roční výsledky Olomouc II v období 2006 – 2009

Rok	Tržby (tis. Kč)	Zákazníci (tis.)	Průměrná hodnota nákupu
2006	27 675	285	97
2007	36 725	366	100
2008	49 483	470	105
2009	57 778	537	108