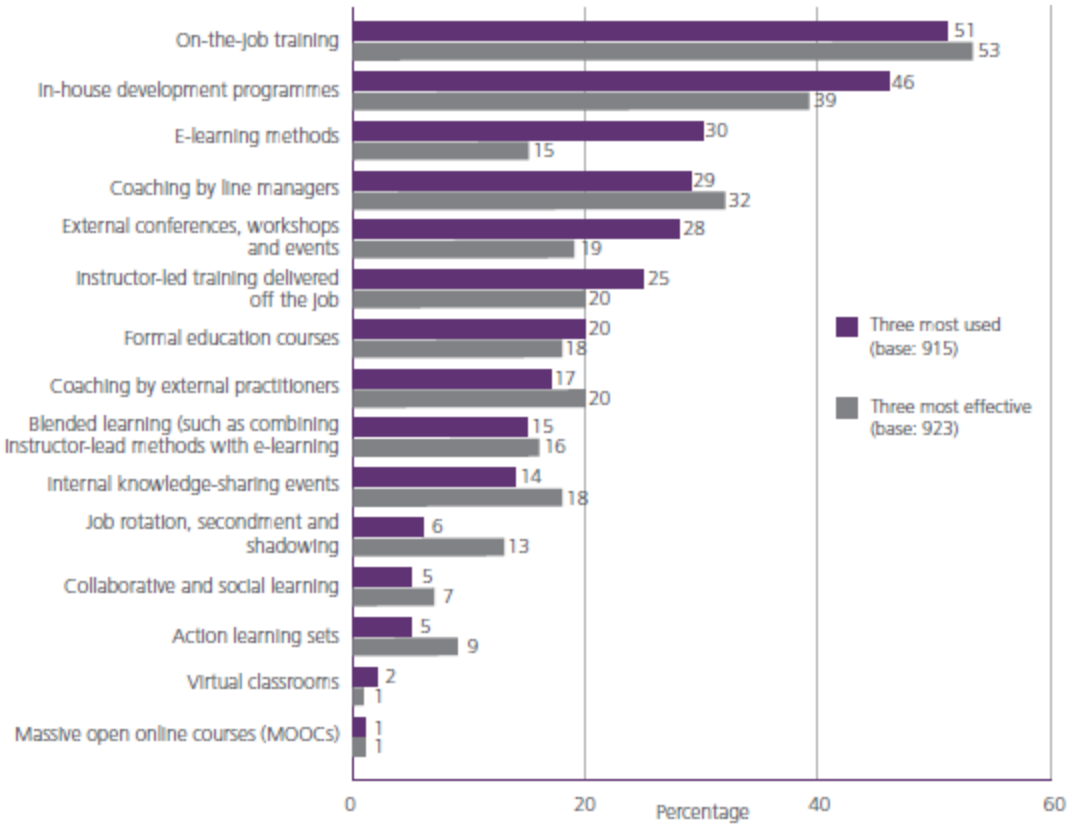
Přílohy:

Příloha A: Tři nepoužívanější a tři nejefektivnější vzdělávací a rozvojové metody v organizacích

(CIPD, 2014, s. 8-9)

Figure 1: Which three learning and development practices do you most commonly use and which three are the most effective? (% of respondents)



Příloha B: Kontrolní list pracoviště pro pozici crew trenér

CREW TRENÉR 8-2011 – SOC ČEKLIST

Pracovník: ..... Datum: .....

Pozorovatel: ..... Čas: .....

PROCEDURA		INFORMACE	
Příprava na směnu	12	CT ví, které pracovníky má na starosti v úvodním tréninku i následně. Zjistí koho, a na jakém stanovišti, bude dnes trénovat / provádět čeklist dle plánu.	3
		CT dodržuje správné kalibraci – gril / combo / dávkovače, event. další.	3
		Umí používat knihu HACCP.	3
		Umí analyzovat provozní situaci a určit priority – trénink / provoz .	3
Příprava	12	Konzultuje trénink/čeklisty s vedoucím směny. Připraví si potřebné tréninkové materiály – čeklist, eTraining, kvalitář aj Připraví si stanoviště – je čisté, zásobené, stroje funkční, dbá na BOZP	3
		Komunikuje se zaměstnancem, aby odstranil jeho nervozitu.	3
		U nového zaměstnance nejprve projde stanoviště, ukáže, co kde je, seznámí jej s kolegy.	3
		Nejedná se zaměstnanci nikdy povýšeně. Oslovuje jej jménem.	3
Ukázka	12	Dodržuje všechny provozní a bezpečnostní standardy a „jde vždy příkladem“.	3
		Trpělivě předvádí nezkušenému crew pracovní postup krok za krokem. Neučí mnoho nového najednou.	3
		Mluví zřetelně, nepoužívá cizích slov, odpovídá na dotazy (pro crew v ÚT i po něm)	3
		Vhodně doplní předvádění teorií, ukáže čeklist případně obrázky a jiné materiály. Zdůrazňuje sanitaci a BOZP.	3
Procvičení	12	Nechá zaměstnance předvádět a vysvětlovat pracovní postup, aby si jej lépe zapamatoval.	3
		Je trpělivý a pochválí zaměstnance při správném postupu, aby jej motivoval.	3
		Opraví jej ihned při chybném postupu, aby se to nenaučil špatně. Nenechá však pracovníka připadat si hloupě.	3
		Je-li to potřeba, znovu opakuje ukázku postupu a vysvětlí proceduru.	3
Kontrola	11	Po procvičení nechá pracovníka pracovat samostatně a neopravuje ho ihned, ale až po dokončení práce.	3
		Opraví jej ihned pouze při ohrožení BOZP nebo bezpečnosti výrobků či zákazníků.	4
		Málo zkušeného pracovníka kontroluje častěji. Zkušenějšího méně, aby si nepřipadal neschopný.	4
Kontrola	11	Vyplňuje čeklisty – u crew v ÚT ohlášený, po ÚT již neohlášený čeklist.	4
		Čeklist a jeho výsledky s crew projde. Pochválí jej za dobrou práci a vysvětlí, jak zlepšit případné nedostatky.	4
		Dá pracovníkovi prostor pro jeho vyjádření dotazů apod. Čeklist předává zaměstnanci k verifikaci PINem. Při nesouhlasu se obrátí na manažera.	3
Úprava a osobní hygiena	15	Před začátkem práce si minimálně 20 sekund myje ruce s použitím desinfekčního mýdla. Toto opakuje vždy dle potřeby, minimálně však jednou za hodinu.	3
		Pracovník je upraven dle čeklistu upravenosti – čistá, vyžehlená uniforma se jmenovkou, páskem a kšiltem. Upravené vlasy, černé ponožky a pevné nelátkové boty. Bez prstýnků a hodinek, nehty nepřesahují bříška prstů a nejsou nalakované.	3
Zásobení pracoviště		V případě zranění má zaměstnanec dané zranění (př.: řezná rána) řádně ošetřeno. Viz Hygienické minimum.	3
Hospodaření s odpady		Má připraveno dostatečné množství kondimentů pro své stanoviště. Má-li surovina druhotnou dobu spotřeby, je vyznačena zřetelně na obalu. Pracovník pak používá FIFO.	3
		Dodržuje pravidla separace. Počitatelný odpad oznámí manažerovi a zaznamená.	3
Čistota a bezpečnost na pracovišti	15	Pracovník má připravené dostatečné množství dezinfikovaných čistých hadrů „na jedno použití“ nebo při slabém znečištění na maximálně 1 hodinu.	3
		Používá CAYG – v průběhu směny i při opouštění stanoviště.	3
		Pomáhá ostatním. Dodržuje 3K.	3
Spolupráce		Je-li prostor, plní si samostatně své sekundární úkoly.	3
		Ovládá pracovní postupy, chce-li se vzdálit z pracoviště, informuje managera.	3

Příloha C: Popis pracovní pozice crew trenéra

CREW TRENER - JOB DESCRIPTION

JMÉNA: _____

	POPIS	KDY	KDO	DATUM
1	zná systém tréninku v restauraci a své zařazení			
2	zná team koncept - a své místo v něm			
3	zná 4 kroky tréninku příprava			
	ukázka			
	procvičování			
	kontrola,follow up			
4	zná práci s CT a OT manuálem / E-learningem			
5	zná všechny tréninkové prostředky a pomůcky			
6	zná jak správně vyplnit čeklist			
7	zná čas potřebný pro trénink			
8	zná tréninkový plán			
9	zná program Úvodního tréninku a jeho náplň			
10	zná program Základního tréninku a jeho náplň			
11	provádí správně přípravu na trénink			
12	správně předvádí pracovní postup, doplňuje komentářem			
13	nechá pracovníka vyzkoušet si pracovní postup a ihned pečlivě koriguje			
14	všechny chyby			
15	provádí follow up na pracovníka, čeklisty doplňue o specifické komentáře			
16	soustavně prokazuje dovednost a znalost v práci na stanicích podle svého			
	zařazení v prac. plánu			
17	soustavně prokazuje dovednost a znalost při tréninku nových pracovníků			
	Základy řízení - Basic Supervision			
18	1) emoloyer relations - vztahy se zaměstnanci			
19	2) základy komunikace			
20	3) schopnosti komunikace			
21	4) follow up			
22	5) corrective coach, training			
23	zná, které pracovníky má na starost			
24	správně koriguje a dohlíží na práci ostatních pracovníků			
25	svědomitě plní všechny svěřené úkoly			
26	pomůže určit , zda trénovaná osoba je schopna nastoupit do provozu a			
	zařadit se do něj nebo zda je potřeba další trénink			
27	je v neustálém kontaktu s trénink koordinátorem a manažerem			
28	jasně komunikuje s ostatními pracovníky			
29	koriguje chyby hned jak je uvidí, nikdy ,,nejde okolo,,			
30	citlivě přistupuje k osobním rpoblémům trénovaného			
31	umí používat knihu HACCP			
32	dtále dohlíží na udržování čistoty v restauraci			
33	je příkladem vzhledu pracovníka			
34	zná, uplatňuje a řídí se všemi zásadami a politikou McD v restauraci			
35	čeklist crew trenéra			
36	Zná své úkoly vyplývající ze zařazení v team konceptu			
	OSTATNI			

Příloha D: Popis pracovní floor manažera

MANAGER V TRENINKU/FLOOR MANAGER- JOB DESCRIPTION

JMÉNA: _____

	POPIS	KDY	KDO	DATUM
	úvodní orientace manažera			
	školení o bezpečnosti práce a požární ochraně, hyg. minimum			
	KVALITA / HACCP			
	suroviny			
	příjem a organizace dodávky			
	vizuální kontrola surovin			
	kontrola teploty surovin při příjmu			
	rotace surovin			
	organizace skladování			
	manipulace se surovinou			
	optimální hladina skladování			
	hotové výrobky			
	vzhled			
	chuť			
	čas přípravy			
	teplota hotového výrobku			
	doba údržnosti výrobku			
	ZAŘÍZENÍ - EQUIPMENT			
	základní znalost a předvádění kalibrace			
	dávkovače přísad			
	gril			
	fritéza			
	nápojový systém			
	stroj shake a zmrzlina (COMBO)			
	plán údržby zařízení			
	postupy čištění			
	postupy sanitace a desinfekce			
	technická údržba			
	hlavní uzávěry v restauraci			
	systém a obsluha vytápění			
	zná otevírací / zavírací směny			
	SERVIS A DT			
	servisní bariéry a jejich řešení			
	vzhled pracovníků			
	umístění pracovníků			
	koordinace produkční kontroly			
	organizace servisu			
	zařízení na servisu			
	přístup pracovníka k zákazníkům (práce na pokladnách, 6 kroků obsluhy,..)			
	DT vzhled pracovníků			
	DT rozmístění pracovníků			
	zařízení na DT			
	koordinace produkční kontroly a DT			
	přístup pracovníků a manažerů k DT			
	okolí restaurace a DT cesta			
	ČISTOTA A HYGIENA RESTAURACE			
	postupy čištění v restauraci			
	standarty čistory v restauraci			
	hygienické postupy			
	standarty hygieny v restauraci			
	hygienický standart pracovníků			

Příloha E: Anketa společnosti McDonald's ČR a SR pro zaměstnance na nemanažerských pozicích

Zaměstnanci (Crew)

		Souhlasím	Částečně souhlasím částečně ne	Nesouhlasím
		☺	😐	☹
1.	**Manažeři této restaurace jednají se mnou správně.**	72,09%	27,91%	0,00%
2.	Manažeři této restaurace oceňují dobře vykonanou práci.	79,07%	20,93%	0,00%
3.	Manažeři této restaurace mi pomáhají s prací, když to potřebuji.	72,09%	25,58%	2,33%
4.	Manažeři této restaurace říkají „prosím" a „děkuji".	76,74%	23,26%	0,00%
5.	Manažeři této restaurace zacházejí se mnou a ostatními spravedlivě a rovným dílem.	69,77%	23,26%	6,98%
6.	Manažeři této restaurace se ke mně chovají s úctou (např. na mne nekřičí, naslouchají mi).	83,72%	13,95%	2,33%
7.	Manažeři této restaurace mají pozitivní přístup k práci.	83,72%	11,63%	4,65%
8.	**V této restauraci McDonald's je dobré pracovní prostředí.**	83,72%	16,28%	0,00%
9.	Crew v této restauraci k sobě vzájemně chovají úctu.	79,07%	20,93%	0,00%
10.	Zařízení v této restauraci je v dobrém provozuschopném stavu.	97,67%	2,33%	0,00%
11.	V této restauraci se oceňuje, když plníme cíle a plány.	90,70%	9,30%	0,00%
12.	Crew v této restauraci spolupracují jako tým.	88,37%	11,63%	0,00%
13.	Moje práce v McDonald's mi dává to, co je pro mě právě teď důležité.	58,14%	30,23%	11,63%
	Do jaké míry vaše práce v McDonald's splňuje vaše potřeby v následujících oblastech:	**Vždy / často**	**Někdy**	**Málokdy / Nikdy**
14.	Mzda.	46,51%	25,58%	27,91%
15.	Benefity.	48,84%	25,58%	25,58%
16.	Trénink a rozvoj dovedností.	72,09%	20,93%	6,98%
17.	Možnost kariérního růstu.	67,44%	23,26%	9,30%
18.	Časová flexibilita.	67,44%	27,91%	4,65%
19.	Práce s přáteli.	76,74%	20,93%	2,33%
		Souhlasím	**Částečně souhlasím částečně ne**	**Nesouhlasím**
20.	**McDonald's je skvělé místo pro práci.**	55,81%	39,53%	4,65%
21.	V této restauraci máme na směnách dostatek lidí, aby obsloužili zákazníky.	48,84%	25,58%	25,58%
22.	V této restauraci dokážeme zákazníkům poskytovat výborné služby.	86,05%	13,95%	0,00%
23.	Zaměstnanci této restaurace dostávají školení, které potřebují, aby zákazníci byli spokojeni.	86,05%	13,95%	0,00%
	Vztah k McDonald's			
24.	Zaměstnání v McDonald's dělá můj život lepší.	48,84%	39,53%	11,63%
25.	Přátelům a rodině bych doporučil(a) tuto restauraci jako dobré místo, kde se dá najíst.	76,74%	16,28%	6,98%
26.	V tuto chvíli neplánuji z McDonald's odejít.	79,07%	16,28%	4,65%
27.	Práci v McDonald's bych velmi silně doporučil(a) příteli či přítelkyni?	62,79%	18,60%	18,60%
28.	Jsem hrdý(hrdá) na to, že pracuji v McDonald's.	48,84%	32,56%	18,60%
	Faktor Q12			
29.	Jsem celkově spokojený(á) s prací v McDonald's.	76,74%	23,26%	0,00%
30.	Vím, co se ode mne v práci očekává.	100,00%	0,00%	0,00%
31.	Mám veškeré informace potřebné k tomu, abych svoji práci mohl(a) dělat dobře.	90,70%	9,30%	0,00%
32.	V práci mám každý den příležitost dělat to, co umím nejlépe.	74,42%	20,93%	4,65%
33.	Během posledních sedmi dnů se mi dostalo uznání či pochvaly za dobře vykonanou práci.	60,47%	16,28%	23,26%
34.	Zdá se, že můj nadřízený nebo někdo jiný v práci má o mne zájem jako o člověka.	51,16%	25,58%	23,26%
35.	V práci je někdo, kdo mne povzbuzuje – podporuje můj rozvoj.	76,74%	13,95%	9,30%
36.	V práci jsou mé podněty a názory brány vážně.	58,14%	27,91%	13,95%
37.	Činnost a cíle společnosti McDonald's mi dávají pocit, že moje práce je důležitá.	58,14%	27,91%	13,95%
38.	Moji kolegové dělají vše pro to, aby odváděli kvalitní práci.	72,09%	23,26%	4,65%
39.	Na pracovišti mám velmi dobrého(ou) kamaráda(ku), přítele(kyni).	76,74%	16,28%	6,98%
40.	Během posledních šesti měsíců se mnou v práci někdo hovořil o pokroku, kterého jsem dosáhl(a).	79,07%	6,98%	13,95%

Příloha F: Anketa společnosti McDonald's ČR a SR pro manažery v restauracích

Management

		Souhlasím	Částečně souhlasím částečně ne	Nesouhlasím
		☺	😐	☹
1.	**Můj nadřízený se mnou jedná správně.**	100,00%	0,00%	0,00%
2.	Můj nadřízený ocení dobře vykonanou práci.	100,00%	0,00%	0,00%
3.	Můj nadřízený mi pomáhá s prací, když to potřebuji.	90,91%	9,09%	0,00%
4.	Můj nadřízený říká „prosím" a „děkuji".	100,00%	0,00%	0,00%
5.	Můj nadřízený zachází se mnou a ostatními spravedlivě a rovným dílem.	100,00%	0,00%	0,00%
6.	Můj nadřízený se ke mně chová s úctou (např. na mne nekřičí, naslouchá mi).	100,00%	0,00%	0,00%
7.	Můj nadřízený má pozitivní přístup k práci.	100,00%	0,00%	0,00%
8.	**V této restauraci McDonald's je dobré pracovní prostředí.**	90,91%	9,09%	0,00%
9.	Všichni v této restauraci k sobě vzájemně chovají úctu.	90,91%	9,09%	0,00%
10.	Zařízení v této restauraci je v dobrém provozuschopném stavu.	100,00%	0,00%	0,00%
11.	V této restauraci se oceňuje, když plníme cíle a plány.	100,00%	0,00%	0,00%
12.	Všichni v této restauraci spolupracují jako tým.	90,91%	9,09%	0,00%
13.	Všechny manažerské role a odpovědnosti jsou v této restauraci jasné.	100,00%	0,00%	0,00%
14.	Mohu si naplánovat dost času na realizaci vlastního osobního rozvoje.	100,00%	0,00%	0,00%
15.	V této restauraci jsou jasně vymezené úlohy a odpovědnosti všech manažerů.	100,00%	0,00%	0,00%
16.	Moje práce v McDonald's mi dává to, co je pro mě právě teď důležité.	81,82%	18,18%	0,00%
	Do jaké míry vaše práce v McDonald's splňuje vaše potřeby v následujících oblastech:	**Vždy / často**	**Někdy**	**Málokdy / Nikdy**
17.	Mzda.	100,00%	0,00%	0,00%
18.	Benefity.	72,73%	27,27%	0,00%
19.	Školení a rozvoj dovedností.	100,00%	0,00%	0,00%
20.	Možnost kariérního růstu.	100,00%	0,00%	0,00%
21.	Podpora vzdělávání (např. úhrada kurzovného, kredity na kurzy).	100,00%	0,00%	0,00%
22.	Flexibilita harmonogramu.	100,00%	0,00%	0,00%
23.	Práce s přáteli.	90,91%	9,09%	0,00%
		Souhlasím	**Částečně souhlasím částečně ne**	**Nesouhlasím**
24.	**McDonald's je skvělé místo pro práci.**	100,00%	0,00%	0,00%
25.	V této restauraci dokážeme zákazníkům poskytovat výborné služby.	100,00%	0,00%	0,00%
26.	Zaměstnancům v této restauraci se dostává školení, které potřebují, aby byli zákazníci spokojení.	100,00%	0,00%	0,00%
27.	V této restauraci jsou směny dostatečně personálně obsazené, abychom mohli obsluhovat zákazní	81,82%	18,18%	0,00%
	Vztah k McDonald's			
28.	Díky společnosti McDonald's je můj život lepší.	90,91%	9,09%	0,00%
29.	Přátelům a rodině bych doporučil(a) tuto restauraci jako dobré místo, kde se dá najíst.	100,00%	0,00%	0,00%
30.	Neplánuji v tuto chvíli opustit své pracovní místo.	100,00%	0,00%	0,00%
31.	Práci v McDonald's bych velmi silně doporučil(a) příteli či přítelkyni.	90,91%	9,09%	0,00%
32.	Jsem hrdý (hrdá) na to, že pracuji v McDonald's.	81,82%	18,18%	0,00%
	Faktor Q12			
33.	Jsem celkově spokojen/a s prací v McDonald's.	90,91%	9,09%	0,00%
34.	Vím, co se ode mne v práci očekává.	100,00%	0,00%	0,00%
35.	Mám veškeré informace potřebné k tomu, abych svoji práci mohl(a) dělat dobře.	100,00%	0,00%	0,00%
36.	V práci mám každý den příležitost dělat to, co umím nejlépe.	90,91%	9,09%	0,00%
37.	Během posledních sedmi dnů se mi dostalo uznání či pochvaly za dobře vykonanou práci.	90,91%	0,00%	9,09%
38.	Zdá se, že můj nadřízený nebo někdo jiný v práci má o mne zájem jako o člověka.	100,00%	0,00%	0,00%
39.	V práci je někdo, kdo mne povzbuzuje – podporuje můj rozvoj.	100,00%	0,00%	0,00%
40.	V práci jsou mé podněty a názory brány vážně.	100,00%	0,00%	0,00%
41.	Činnost a cíle společnosti McDonald's mi dávají pocit, že moje práce je důležitá.	90,91%	9,09%	0,00%
42.	Moji kolegové dělají vše pro to, aby odváděli kvalitní práci.	90,91%	9,09%	0,00%
43.	Na pracovišti mám velmi dobrého(ou) kamaráda(ku), přítele(kyni).	100,00%	0,00%	0,00%
44.	Během posledních šesti měsíců se mnou v práci někdo hovořil o pokroku, kterého jsem dosáhl(a).	100,00%	0,00%	0,00%

Příloha G: Vzor pracovního hodnocení pro manažery na pozici floor manažera a II. asistenta

PDS HODNOCENÍ VÝKONU

Floor manažer a II. asistent

Údaje o zaměstnanci		
Jméno	Restaurace	Datum hodnocení:
Příjmení	Váš nadřízený	Známka z předchozího hodnocení:

Lidé

Oblast zaměstnanci – co se hodnotí, návodná témata

- během směny probíhal trénink všech zaměstnanců (úvodní trénink, plán čeklistů)
- během směny byly využívány čeklisty SOC na zaměstnance
- vytváří vhodné podmínky směřující k dosažení cílů/úkolů (komunikace, průběžná kontrola a vyhodnocování cílů)
- komunikace se zaměstnanci, budování mezilidských vztahů na restauraci (zájem o zaměstnance, naslouchání)
- dodržuje personální politiku společnosti vč. dodržování pracovních zákonů - přestávky na směně atd.
- dodržuje ve spolupráci s vedoucím restaurace, popř. manažerem odpovědným za nábor, náborovou politiku restaurace – vyřizování žádostí, vydávání dotazníků – první kontakt
- dělá záznamy o problémech ve výkonnosti zaměstnanců
- zajišťuje vhodné pracovní prostředí pro zaměstnance, zajišťuje ochranné pomůcky a jejich používání
- účastní se aktivně manažerských mítinků a crew mítinků, spolupracuje s mgr v týmu

Sebehodnocení zaměstnance	Známka	**Komentář nadřízeného**	Známka

Oblast zákazníci – co se hodnotí, návodná témata

- jde příkladem v poskytování služeb "i'm lovin it" servisu - osobní kontakt se zákazníky, hledání způsobů zlepšení zákaznických služeb, pohostinnost
- aktivně přistupuje k podpoře hostesingu (nejen hostesky)
- aktivně přistupuje k „hužvám" (3 zákazníci nebo auta ve frontě apod.) – umí reagovat na nebezpečné situace
- kontroluje denní plány, reaguje na nedostatečné obsazení
- vede ostatní zaměstnance k pohostinnosti a službám dle potřeb zákazníků
- efektivně vyřizuje stížnosti, mírní negativní vlivy, je rychlý a pozitivně uzavírá řešení stížností

Sebehodnocení zaměstnance	Známka	**Komentář nadřízeného**	Známka

Q.S.C. – co se hodnotí, návodná témata

- vhodným způsobem komunikuje s ostatními vedoucími směn a zaměstnanci (plán směny, floor plán, problémy předchozí směny, PK, apod.)
- zajišťuje správné rozmístění zaměstnanců dle positioning guide během směn tak, aby byl dosažen plán všech činností (přestávky, přechod na stálou nabídku atd.) Používá vhodné formuláře na vedení směny (např. shift čeklist, plán čištění restaurace, KPÚ).
- cíle směn vycházejí z cílů restaurace, řídí směnu pozorováním a nikoli z pozice zaměstnance na stanovišti
- zajištění zásob surovin a obalů během směn tak, aby nedocházely (především během silného provozu)
- dodržuje všechny standardy společnosti, jde příkladem
- pravidelné vykonávání kontrolních obchůzek, včetně toalet, lobby, venkovního prostoru, zázemí apod. Přijímání opatření a rozhodnutí pro nápravu nedostatků
- zajišťuje bezpečnost potravin včetně správného vyplnění knihy DKBV, kontroluje všechny doby spotřeby a doby údržnosti
- zajišťuje trénink zaměstnanců v pracovních postupech a kritických standardech food safety
- plní úkoly KPÚ a plány čistoty restaurace

Sebehodnocení zaměstnance	Známka	**Komentář nadřízeného**	Známka

Profit – co se hodnotí, návodná témata

- kontroluje nákladů P and L (např. během směny řízení mzdových nákladů), podporuje všechny akční plány zaměřené na ziskovost restaurace
- kontroluje a zaznamenává odpad – surový, hotový
- sleduje, zda-li je personální strava v souladu s politikou společnosti
- trénuje a kontroluje zaměstnance při pracovních postupech včetně finálního vzhledu výrobku
- dodržuje všechny postupy při manipulaci s penězi (např. bank deposit, overing, refund, skim), správně pracuje s pokladní specifikací
- provádí inventuru surovin, obalového materiálu, spotřebního materiálu a non produktu (během směn nebyly volně přístupné sklady)

Sebehodnocení zaměstnance	Známka	Komentář nadřízeného	Známka

Sales – co se hodnotí, návodná témata

- dosahuje cílů restaurace / cílů směn v oblasti celkového času a času obsluhy (včetně drive thru).
- zajišťuje / přispívá k tomu, že každá směna je dostatečně obsazena pracovníky pro plánované tržby
- zajišťuje, že jsou připravené aktuální hračky z HPM programu
- komunikuje a podporuje nové promo akce a produkty v dostatečném časovém předstihu všem zaměstnancům včetně informací: o co se jedná, jak se připravují, jak a kde markovat, kolik stojí apod.
- zajišťuje, aby všichni zaměstnanci na servise a na drive-thru využívali vhodným způsobem nabídkový a doplňkový prodej

Sebehodnocení zaměstnance	Známka	Komentář nadřízeného	Známka

Přehled hodnocení (pro otevření excelu klikněte dvakrát na tabulku)

		Hodnocení nadřízeného	Váha	Celkem
LIDÉ	Oblast zaměstnanci	0	0,15	0,0
	Oblast zákazníci	0	0,15	0,0
Q.S.C.		0	0,3	0,0
PROFIT		0	0,2	0,0
SALES		0	0,2	0,0

ZNÁMKA VÝSLEDKY VÝKONU **0,0**

Celkové hodnocení výkonu

3,5 - 4	**Výjimečné výsledky** – výrazně překračuje stanové cíle (vždy před termínem, vyšší kvalita, význam pro celý systém,…)
2,5 – 3,49	**Výborné výsledky** – splňuje, někdy překračuje stanovené cíle, požadavky na pozici jsou zcela plněny
1,5 – 2,49	**Požadováno určitého zlepšení** – splnil některé, ale ne všechny stanovené cíle, očekávání od své pozice nenaplňuje důsledně
1,0 – 1,49	**Nepřijatelné výsledky** – některé cíle nebyly splněny, nutné zlepšení výkonu

Výsledná známka výkonu	

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

Stanovuje jasné cíle s odpovědností za výsledky: *Vyžaduje po sobě a druhých vysoký výkon. Využívá k tomu akční plány, úkoly, pravidelné schůzky, na kterých poskytuje zpětnou vazbu. Je schopen sebereflexe ohledně plnění svých cílů, AP, úkolů. Ocení výborné výkony a opraví nedostatky, aby došlo ke zlepšení.*

Komentář zaměstnance	Známka	Komentář nadřízeného	Známka

Trénuje a rozvíjí zaměstnance: *Je aktivní v tréninku crew a mgr. Poskytuje jim konstruktivní a včasnou zpětnou vazbu. Poskytuje ji vhodným způsobem. Podporuje plánování a realizaci tréninku. Sám je iniciativní ve svém rozvoji. Stanovuje si své rozvojové cíle a směřuje k naplnění.*

Komentář zaměstnance	Známka	Komentář nadřízeného	Známka

Jedná v nejlepším zájmu systému: *Jeho jednání je loajální, podporuje celkový směr restaurace a její cíle, dodržuje pravidla systému McDonald´s.Uvažuje o dopadu jeho rozhodnutí na celý systém. K systémovým rozhodnutím přistupuje konstruktivně, s nadhledem.*

Komentář zaměstnance	Známka	Komentář nadřízeného	Známka

Efektivně komunikuje: *Projevují se u něj/ní profesionální komunikační dovednosti (komunikace verbální, neverbální, naslouchání atd.). Informace a myšlenky formuluje otevřeně, jasně a včasně, poskytuje ostatním (manažerům a crew) informace, které potřebují provýkon své práce. Upřímně a konstruktivně vyjadřuje své názory, podněcuje k tomu i ostatní. Uzná názory druhých.*

Komentář zaměstnance	Známka	Komentář nadřízeného	Známka

Je přístupný změnám, je tvořivý: *Aktivně se podílí na zavádění změn nebo je sám vyvolává a přináší nové nápady. Podporuje v tvořivotsti své okolí. Nápady jsou věcné a směřují k cílům restaurace v oblastech – lidi, sales, profit, QSC. Je ochoten přizpůsobit se změnám.*

Komentář zaměstnance	Známka	Komentář nadřízeného	Známka

Zaměření na zákazníka: *Chce plnit očekávání zákazníků i ostatních zaměstnanců. Jedná s ohledem na potřeby a požadavky zákazníků. Rozvíjí vztahy se zákazníky a zaměstnanci a získává si jejich důvěru a respekt. Rozlišuje své chování dle situace.Je příkladem pohostinnosti.*

Komentář zaměstnance	známka	Komentář nadřízeného	Známka

Shrnutí manažerských dovedností (na tabulku dvakrát poklepejte, aby se otevřel Excel, a do sloupce "Hodnocení" vložte známky		
Hodnocení manažerských dovedností	*Pro každou dovednost napište hodnocení (1-4)*	**hodnocení nadřízeného**
Stupnice: **4 Výjimečný projev** Je v této dovednosti expertem, je vzorem pro ostatní. **3 Výborný projev** Prokazuje velmi dobré zvládnutí této dovednosti. **2 Je potřeba určité zlepšení** Neprojevuje dovedost soustavně a konzistentně. **1 Nepřijatelný projev** Nepřijatelné chování a vyžaduje okamžité zlepšení.	**Stanovuje jasné cíle s odpovědností za výsledky**	**0**
	Trénuje a rozvíjí zaměstnance	**0**
	Jedná v nejlepším zájmu systému	**0**
	Efektivně komunikuje	**0**
	Je přístupný změnám, je tvořivý	**0**
	Zaměření na zákazníka	**0**
ZNÁMKA MANAŽERSKCÝH DOVEDNOSTÍ		**0,0**

Celkové hodnocení manažerských dovedností	
3,5 - 4	**Výjimečné výsledky –** výrazně překračuje očekávání dané pozice. Trvalé zdokonalování sebe i druhých. Má vliv na celou restauraci.
2,5 – 3,49	**Výborné výsledky –** splňuje, někdy překračuje očekávání. Nemůže získat 3, pokud je některá část dovedností hodnocena 1. Pak je celkové hodnocení 1.Nemůže získat lepší známku než 2,5, pokud některá dovednost je pouze 2.
1,5 – 2,49	**Požadováno určitého zlepšení –** splnil některá, ale ne všechna očekávání. Nemůže získat 2, pokud je některá část dovedností hodnocena 1. Pak je celkové hodnocení 1.
1,0 – 1,49	**Nepřijatelné výsledky –** některá očekávání nebyla zcela naplněna. Výkon zaměstnance je 1, pokud je některá dovednost hodnocena 1.

Výsledná známka – manažerské dovednosti	

AKČNÍ PLÁNY

Stanovení a zhodnocení cílů a akčních plánů (lze přepsat cíle z AP)	
Zaměstnanec:	Známka:
Nadřízený:	Známka

Celkové hodnocení akčních plánů	
ANO = 4	**Výborné výsledky –** Přidělte tuto známku, pokud celkový výkon při práci s akčními plány hodnotíte je úspěšný. Splnil vždy požadavky stanovené v akčních plánech nebo je překročil. Nebo jeho výkon po prvním neúspěchu výrazně vzrostl
NE = 1	**Potřeba zlepšení** - Přidělte tuto známku, pokud jednoho nebo více cílů zadaných v akčních plánech nebylo dosaženo, není celková spokojenost s plněním AP. Výkon v rámci plnění AP měl kolísavou nebo přímo klesající tendenci.

Výsledná známka – akční plány	

Přehled hodnocení (pro otevření excelu klikněte dvakrát na tabulku) a dosaďte známky.			
	ZNÁMKA	VÁHA	CELKEM
HODNOCENÍ VÝKONU	0,0	0,65	0,00
MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	0,0	0,25	0,00
AKČNÍ PLÁNY	0,0	0,1	0,00

CELKOVÉ HODNOCENÍ **0,0**

Celkové hodnocení	
3,5 - 4	**Výjimečný výkon** – Zaměstnanec dosáhl výsledků výrazně přesahujících očekávání a požadavků na pozici. Výkon byl vždy prvotřídní kvality. Toto hodnocení je určeno pro ty, kteří při plnění obtížných požadavků podali výjimečný výkon..
2,5 – 3,49	**Výborný výkon** – Zaměstnanec dosáhl výsledků, které soustavně splňovaly nebo někdy přesáhly stanovené cíle. Toto hodnocení je určeno pro ty, kteří odvádí dobrou práci a splňují vysoké nároky na chování společnosti McDonald's. Toto hodnocení by mělo být také použito pro ty, kteří jsou ve své práci krátce a kteří dělají očekávané pokroky.
1,5 – 2,49	**Je potřeba určitého zlepšení** - Zlepšení je zapotřebí, zaměstnancův výkon byl proměnlivý. Jeho schopnost plnit očekávání a dosahovat cílů nebyla soustavná. Toto hodnocení je pro ty, kteří dosáhli jistých výsledků, avšak tak, že se u nich projevilo chování, které není v souladu s kritérii výkonu společnosti McDonald's. Tento zaměstnanec musí obdržet akční plán na zlepšení výkonu, pokud si chce udržet pozici a benefity s ní spojené.
1,0 – 1,49	**Nepřijatelný výkon** – Zaměstnancův výkon byl nepřijatelný a vyžaduje okamžité zlepšení. Zaměstnanec nedosáhl očekávaných výsledků a stanovených cílů. Toto hodnocení se rovněž vztahuje na ty, kteří výsledků dosáhli způsobem, který jasně porušuje chování očekávané od zaměstnanců společnosti McDonald's. Zaměstnanec musí obdržet akční plán na zlepšení výkonu, a chce-li si svou stávající pozici udržet, musí cíle tohoto plánu splnit. Pokud se nezlepší, je zde možnost i dalších disciplinárních opatření, včetně možnosti ukončení pracovního poměru.

Závěrečný komentář (Povinné, vyplní nadřízený)

Cíle profesní dráhy:

Kde se vidíte za 1-3 roky?

Můj plán rozvoje – co pro to udělám a co k tomu potřebuji (do kdy?)

Doporučení nadřízeného

Podpis manažera_____ Datum_____

Podpis zaměstnance_____ Datum_____

Příloha H: Vzor plánu rozvoje kariéry (dodatek k pracovnímu hodnocení)

Údaje o zaměstnanci		
Jméno	Restaurace	Datum hodnocení:
Příjmení	Váš nadřízený	Známka z předchozího hodnocení:

Plán rozvoje kariéry – provádí se při ročním pracovním hodnocení (dle potřeb)

Stanovení úrovně zvládání kompetencí

Před hodnocením konzultujte slovník kompetencí, kde naleznete popisy a úrovně jednotlivých kompetencí.

			Vyplňte individuálně		*Vyplňte se svým manažerem*
			Úroveň vykazována konzistentně *0 = Není vykazována konzistentně* *1 = Zkušený* *2 = Pokročilý* *3 = Expert* *4 = Strategický vůdce* *N/A = není relevantní*		Hodnocení kompetencí *S = silná stránka* *M = splňuje očekávání* *O = příležitost k rozvoji*
		Cíl	*Hodnocení zaměstnance*	*Hodnocení manažera*	
KLÍČOVÉ	Orientace na změny	1			
	Efektivní komunikace	1			
	Průběžné vzdělávání	1			
	Zaměření na zákazníka:	1			
	Snaha vynikat	1			
	Osobní odpovědnost i snaha o odpovědnost druhých	1			
	Řešení problémů a inovace	1			
	Týmová práce a spolupráce	1			
	Umí ocenit a respektovat druhé	1			
VŮDCOVSKÉ	Trénuje a rozvíjí zaměstnance	1			
	Maximalizuje obchodní výkon	1			
	Maximalizuje efektivnost týmu	1			
	Strategický pohled na věc	1			
FUNKČNÍ	Řízení oblasti	3			
	Zpětné získávání zákazníků	1			
	Rozhodnost	1			
	Systémy ceny jídel	1			
	Sbírá a využívá informace	1			
	Řízení zdrojů	1			
	Vyjednávání a řešení konfliktů	1			
	Provozní zkušenosti	1			
	Programy odměn	1			
	Zdravotní nezávadnost a bezpečnost restaurace/jídla	1			
	Řízení směn	2			
	Řízení času	1			

Cíle profesní dráhy:

Kde se vidíte za 1-3 roky?

Jaké dovednosti potřebujete k tomu, abyste se tam dostal/a?

Plán rozvoje:

	***Činnosti** – Co mohu udělat pro zlepšení výkonu v mé stávající práci nebo při přípravě na budoucí práci, jak mohu využít své silné stránky (projekty, činnosti v práci, příležitosti v manažerských dovednostech?*	***Zdroje/Závazky/Opatření** potřebné ke splnění činností a k posouzení výsledků*	***Časový plán** pro dosažení*
Cíle v oblasti vzdělávání (kurzy, elektronické vzdělávání, četba doporučených knih, apod.)			
Profesní cíle (pracovní úkoly, změny nebo rotace v oblastech)			
Cíle v oblasti manažerských dovedností (komunikace, zpětná vazba, trénink, styly řízení, prezentační dovednosti, …)			

Podpis manažera_____ Datum_____

Podpis zaměstnance_____ Datum_____

Příloha I: Ukázka hodnocení účastníka kurzu SMC zasílaná tréninkovým oddělením

McDonald´s Česká a Slovenská republika

HODNOCENÍ ÚČASTNÍKŮ SMC 17. - 20. 3. 2014

Účastník:	*Patrik Reichelt*
Restaurace:	*Liberec III*
Provozovatel / RM:	*Radek Janalík*
OPS mgr/Business Consultant:	*Michal Hožek*

Hodnocení účastníka kurzu slouží pro popsání dovedností, které manažer dosáhl na kurzu jak na jednotlivých prezentacích, tak i na provozním dnu. Výsledné známky jsou detailněji popsány v Katalogu kurzů a jsou podkladem pro vedoucího restaurace. Je na zvážení RM, zda je dá k dispozici účastníkovi nebo jakým způsobem mu bude prezentovat výsledky.

Závěrečný test: ***ANO***

Výsledná známka: ***2,8***

MDP - follow up přípravy na kurz:

Práce s job description	☑
Pre shift čeklisty	☑
Čeklisty pro hodnocení managementu	☑

Komentář k MDP: *MDP je vypracováno v plnom rozsahu.*

Hodnocení provozního dne: 2,8

Hodnocení teoretické části: 2,9

Komentář ke kurzu:
Patrik dosiahol výsledkov, ktoré spĺňovali alebo v niektorých oblastiach i presiahli stanovené ciele. Výborne se dokázal zapojiť na prezentáciách Vedenie zmeny, Ciele na zmenu, Equimpnet a QSC a spokojný zákazník. Obdobný výkon podal i na prevádzkovom dni, kde ukázal, že má veľmi dobré prevádzkové znalosti a skúsenosti. Skupina, ktorej bol Patrik členom podala konštruktívny feedback na vedúcu zmeny. Bol podložený o fakty, škoda, že viac ešte neprezentovali dosiahnutie stanovených cieľov, ktoré vedúca zmeny mala určené. Patrik však odviedol dobrú prácu a dosiahol vysoké štandardy v oblasti manažérskych znalostí pre tento kurz. Celkovo naplnil očakávanie na kurze a podal výborný výkon. K dosiahnutému výsledku gratulujem a želám veľa šťastia do ďalšej práce. Záverečný test - 90 %.

Vypracoval: Rastislav Tesár

Příloha J: Ukázka hodnocení účastníka kurzu FMC zasílaná tréninkovým oddělením

McDonald´s Česká a Slovenská republika

HODNOCENÍ ÚČASTNÍKŮ FMC 20. - 22.1.2014

Účastník:	*Richard Čacký*
Restaurace:	*Liberec II*
Provozovatel / RM:	*Radek Janalík*
Konzultant:	*Michal Hošek*

Hodnocení účastníka kurzu slouží pro popsání dovedností, které manažer dosáhl na kurzu jak na jednotlivých prezentacích, tak i na provozním dnu. Výslední známky jsou detailněji popsány v Katalogu kurzů a jsou podkladem pro vedoucího restaurace. Je na zvážení RM, zda je dá k dispozici účastníkovi nebo jakým způsobem mu bude prezentovat výsledky.

Závěrečný test: ANO

Výsledná známka: 3,6

MDP - follow up přípravy na kurs:

MDP - modul 1	
Práce s job description	☑
MDP - modul 4	
Čeklisty na přípravu směny – kuchyň (min 3x)	☑
Čeklisty hodnocení managementu – kuchyň (min 3x)	☑
Čeklisty na přípravu směny – servis (min 3x)	☑
Čeklisty hodnocení managementu – servis (min 3x)	☑

Komentář k MDP: *MDP bylo dodáno včas a kompletně vyplněné.*

Hodnocení provozního dne: 3,8

Workshop Food safety	4
Workshop skladování	4
Workshop koordinace	4
Komunikace se zákazníkem a nabídkový prodej	3
Výrobní způsoby	4

Hodnocení prezentací: 3,3

Komentář ke kurzu: *Richard dosáhl výsledků, výrazně přesahujících očekávání a požadavků na kurzu. Richardův výkon byl vždy prvotřídní kvality. Soustavně splňoval požadavky a podal výjimečný výkon, kterým dokázal pozitivně ovlivnit kolegy na kurzu. K dosaženému výsledku gratuluji a přeji hodně štěstí do další práce.*

Vypracoval: Jiří Jícha

Příloha K: Ukázka vyplněného hodnocení z kurzu FMC

Hodnocení kurzu FMC 5.5. - 7.5.2014

Zhodnoťte presentační dovednosti přednášejícího a obsah přednášky.

Co bylo pro Tebe nejvíce přínosné a co ne?

Vyber, prosím klady i zápory.

OBSAH PŘEDNÁŠEK A PRESENTAČNÍ SCHOPNOSTI:

Jméno: Jirka ***Area Control***

obsah: přednáška byla výborná a přínosná

\+ práce ve skupinách, vysvětlení jednotlivých věcí, Jirkův přístup

\-

Jméno: Jirka ***QSC&V - Kvalita***

obsah: Učelení práce a potřeb

\+ probírání dopodrobna, způsob vedení přednášky

\-

Jméno: Patrik ***Úvod do tréninku***

obsah: Výborně vedená přednáška o e-training

\+ kompletní seznámení se s e-treningy,

\-

Jméno: Jirka ***QSC&V - Hospitality***

obsah: Práce se zákazníkem a to navíc.

\+ individuální přístup, sledování zákazníků - rady jak to dělat

\-

Jméno: Rasťo ***Základy komunikace a vedení lidí***

obsah: Velmi velmi dobré přednáška

\+ uvědomění si všelijakých věcí, nesmírná pozitivní energie, uvědomění komunikace

\-

PROVOZNÍ DEN - náplň a přístup lektorů

Jméno: MARCELA, JIRKA, PATRIK rest. Florenc (4)

obsah: ~~vedení jednotl~~ práce na jednotlivých úsecích

\+ servis, řešení rychlé objednávky, nový (testovaný) produkty, práce na lobby

\- komunikace v kuchyni, sklady → přímá podřízenost v úseku na rest.

Celkové hodnocení kurzu (nálada, prostory, občerstvení,..)

Nálada na kurzu byla vynikající, sešli jsme se celkem dobrá parta. Všichni lektoři byli milí a příjemný. Přednášky dělány hezky, na základě společné komunikace. Vězi, kterých jsme potřebovali byli pro nás velmi přínosný. Občerstvení a prostory kurzu příjemný.

Příloha L: Ukázka vyplněného hodnocení z kurzu SMC

ZPĚTNÁ VAZBA

Zhodnoťte prezentační dovednosti přednášejícího a obsah přednášky.

Co bylo pro tebe nejvíce přínosné a co ne? Využiješ získané znalosti v praxi?

Vyber, prosím klady i zápory.

Jméno: Monika Prezentace: QSC a V

Obsah prezentace / vystupování, profesionalita:

+ (využitelný přínos): Jak si správně vštítat úkoly zákazníků a co nejvíce Vám jim zpříjemnit návštěvu

- (ke zlepšení):

Jméno: Peter Prezentace: Bezpečnost výrobků

Obsah prezentace / vystupování, profesionalita:

+ (využitelný přínos): Jak zabezpečit to, aby jsme měli nejvíce kvalitní výrobky

- (ke zlepšení): Informace do prezentace i zkušenosti lidí z kurzu

---

Jméno: Jirka Prezentace: Mimořádné situace

Obsah prezentace / vystupování, profesionalita:

+ (využitelný přínos): velmi zajímavé slyšet různé momenty, které se staly a nejsou standartní.

- (ke zlepšení):

Jméno: Karel Homolka Prezentace: Efektivní komunikace

Obsah prezentace / vystupování, profesionalita:

+ (využitelný přínos): Vědět se, být + kouřadlní, používat gesta

- (ke zlepšení):

ZPĚTNÁ VAZBA

Zhodnoťte prezentační dovednosti přednášejícího a obsah přednášky.

Co bylo pro tebe nejvíce přínosné a co ne? Využiješ získané znalosti v praxi?

Vyber, prosím klady i zápory.

Jméno: Marek Prezentace: Floor Control

Obsah prezentace / vystupování, profesionalita:

+ (využitelný přínos): příklad ukázaný na cvičeních + odlehčení → Skript je Bůh :)

- (ke zlepšení):

Jméno: Pavel Prezentace: Equipment

Obsah prezentace / vystupování, profesionalita:

+ (využitelný přínos): více do zamyšlení na čištění obrazů

- (ke zlepšení): Zahrnout do debatu (prezentace) zkušenosti lidí z kurzu.

Jméno: Radek Prezentace: Profitabilita směny

Obsah prezentace / vystupování, profesionalita:

+ (využitelný přínos): práce s P&L

- (ke zlepšení): Pro mě osobně bych toto téma zahrnula až do vyššího kurzu, já se s tím 10 let nesetkala

---

Jméno: Radek Prezentace: Cíle směny mac nesetkala

Obsah prezentace / vystupování, profesionalita:

+ (využitelný přínos): [redacted] správné určení cílu. Předvšímu je nejdůležitější cesta ke splnění cíle.

- (ke zlepšení):

ZPĚTNÁ VAZBA

Zhodnoťte prezentační dovednosti přednášejícího a obsah přednášky.

Co bylo pro tebe nejvíce přínosné a co ne? Využiješ získané znalosti v praxi?

Vyber, prosím klady i zápory.

Jméno: Fabián Jiří Igor Prezentace: Provozní den

Obsah prezentace / vystupování, profesionalita:

+ (využitelný přínos): Práce se zákazníky na Lobby Mc café - úplně nová zkušenost, práce ve velké restauraci...

- (ke zlepšení):

Celkové hodnocení kurzu (nálada, prostory, občerstvení,..)

Kurz se mi mohem více líbil jak FMC. Nálada tu byla od začátku příjemná. Prezentující byli všichni sympatičtí, milí a ochotní (až na jeden výjimku). Seznámili nás i mimoúrovňovou společenskou akcí :) což bylo velmi příjemné. Odnesla jsem si z kurzu hodně zajímavých zkušeností od jiných. Budoucí Provozní vyhovující :) Občerstvení bez výhrad, nepadl jsme ani hlady ani žízní. Hodnotím jako velmi povedené zdravé obědy :) Díky

HOTEL WHITE HOUSE HODNOCENÍ

Dostal/a jsem všechny potřebné informace o způsobu dopravy do hotelu White House.
Od vedoucího restaurace
Od tréninkového oddělení
Od tréninkového manažera
Způsob dopravy do hotelu je vyhovující? (dopravní spojení,navigační systém):

Ubytování v hotelu proběhlo v pořádku?

Služby v hotelu byly v pořádku? (pokoje, hygienické zázemí, snídaně):

Příloha M: Agenda kurzu FMC

Agenda FMC			
Vedoucí kurzu: Jiří Jícha			
Čas		**I. Den**	**Prezentující**
8:30	10:00	*Úvod, foto*	Trénink
10:00	10:10	*Přestávka*	
10:10	12:50	*Area control (vedení úseku)*	Jiří Jícha
12:50	13:50	*Oběd*	
13:50	15:50	*Základy komunikace a vedení lidí*	Rastislav Tesár
15:50	16:00	*Přestávka*	
16:00	17:00	*QSC &V - Kvalita*	Jiří Jícha
Čas		**II. Den**	
8:00	16:00	*Provozní den*	Peter Kovács / Jiří Jícha / Patrik Smola
Čas		**III. Den**	
8:30	9:00	*Zhodnocení Provozního dne*	Trénink
9:00	9:10	*Přestávka*	
9:10	10:40	*Úvod do tréninku*	Jiří Jícha
10:40	10:50	*Přestávka*	
10:50	12:50	*QSC&V - Hospitality*	Patrik Smola
12:50	13:00	*Přestávka*	
13:00	13:40	*Test*	Trénink
13:40	14:40	*Oběd*	
14:40	15:40	*Závěr a graduace*	Trénink

Příloha N: Agenda kurzu SMC

Agenda SMC			
Vedoucí kurzu: Patrik Smola			
Čas		**I. Den**	**Prezentující**
8:30	9:40	*Úvod, foto*	Trénink
9:40	9:50	*Přestávka*	
9:50	11:30	*Profitabilita směny*	Patrik Smola
11:30	12:30	*Oběd*	
12:30	14:30	*Floor control*	Operations
14:30	14:40	*Přestávka*	
14:40	15:40	*Cíle směny*	Patrik Smola
15:40	15:50	*Přestávka*	
15:50	17:20	*Equipment*	Lukáš Hrubý
Čas		**II. Den**	
8:30	10:10	*Mimořádné situace*	Jiří Jícha
10:10	10:20	*Přestávka*	
10:20	12:20	Bezpečnost surovin a výrobků - FSA	QA / Peter Kovács
12:20	13:20	*Oběd*	
13:20	15:50	*QSC a spokojený zákazník*	Rastislav Tesár
15:50	16:00	*Přestávka*	
16:00	16:40	*Test*	Trénink
16:40	17:00	*Příprava provozního dne*	Trénink
Čas		**III. Den**	
7:00	16:00	*Provozní den*	Trénink
Čas		**IV. Den**	
8:30	15:30	*Efektivní komunikace*	Karel Homolka
15:30	15:45	*Přestávka*	
15:45	17:00	*Závěr a graduace*	Trénink

Příloha O: Anketa vedoucích restaurací

(přepis je autentický, jazyk použitý stejný, jako používaly respondenti)

Otázky:

1. Jaký je podle tebe největší přínos kurzu FMC?
2. Jak podle tebe konkrétně připraví kurz FMC (pouze samotný kurz tj. 3 dny) manažery pro provoz restaurace?
3. Jaký je podle tebe rozdíl mezi prací zkušeného crew trenéra a floor managera po FMC?
4. Jaký je podle tebe největší přínos kurzu SMC?
5. Jak podle tebe konkrétně připraví kurz SMC (pouze samotný kurz tj. 4 dny) manažery pro vedení směny?

Respondent číslo 1

1. Jako nějvětší přínos FMC vidím motivaci nových manažerů v rámci dodržování firemních standardů a uvědomnění si, že každé pravidlo a standard je důležitý k dobrému výsledku.
2. Samotný třídenní kurz dodá manažerovi určitě sebevědomí s kterým má větší chuť k práci a snaží se o další seberealizaci, vést lidi ke standardům McD a vytváří si u crew respekt. Bohužel u každého manažera trvá motivace z kurzu jinak dlouho.
3. Rozdíl je hlavně v pravomoci daného zaměstnance. Floor manager se v určitých věcech může rozhodovat sám, kdežto crew trenér ne. Crew trenér se především věnuje tréninku zaměstnanců a na floor managerovi je, aby crew trenéry kontroloval a popřípadě mu poradil, jak to příště dělat lépe.
4. Největší přínos SMC je v předání zodpovědnosti za celou restauraci denému manažerovi a důvěra vedoucího restaurace v něj. Manažer se naučí řídit celý provoz a ví, že každé jeho rozhodnutí je důležité.
5. Samotný kurz nedokáže manažera na vedení směn dostatečně připravit. Spíše manažerovi ukáže určitou cestu, kterou se může vydat a jaké praktiky se v praxi jinách restaurací osvědčili.

Respondent číslo 2

1. Přínos vidím v tom, že se vidí kurzisté navzájem a může se porovnat stupeň tréninku na různých restauracích. Do praxe je ale kurz k ničemu. Všechno ho musí naučit asistenti a hlavně vedoucí.

2. Jak už jsem říkal, kurz ho nepřipraví nijak. Možná maximálně tím, že je nucený vyplnit MDP, ale somotný kurz je o ničem. Jen poslouchají to, co v praxi nefunguje. A hlavně přednášejí lidé, kteří jsou odtrženi od reality v restauraci. Vem si, že Patrik (*Patrik Smola, tréninkový konzultant – poz. autorky*) byl naposledy v provoze před třemi lety a Jirka (*Jiří Jícha – tréninkový specialista – poz. autorky*) před dvěmi. Rasťo (*Ing. Rastislav Tesár – tréninkový manažer – poz. autorky*) chodil jako buisness (*business consultant – poz. autorky*) a ten je, podle mě, úplně mimo realitu.
3. Rozdíl je jen v platu a pozici, jinak rozdíl nevidím.
4. SMC kurz je opět k ničemu, možná tak provozní den bych označil jako plusový.
5. Kurz je nepřipraví. Opět maximálně tím, že jsi nucena vypňovat MDP. Musí je připravovat jednotlivý vedoucí a asistenti. Jak to udělají, tak je budou mít vychované na restauraci. Kurz porovná maximálně rozdíly na restauracích v tréninku.

Ještě bych chtěl dodat, že co se týká tréninku, tak ten už pár let nefunguje, Je to hlavně díky platovým podmínkám. Proč podporovat trénink, když můžu přidávat plat jen podle budgetu. Energie vydaná na postupy lidí je pak zbytečná. Naučit dělat lidi to, co potřebuji, aby v restauraci dělali, zvládnu za pár dní. Až se bude moci přidávat podle výkonnosti a toho, jak co kdo umí, tak se to možná zlepší. Možná. Ale do té doby to jedem tak, jak je potřeba a nic se nejede dlouhodobě. V McD chybí jakákoli koncepce. Ať už jde i marketing, tak o business. Není žádný dlouhodobý cíl, kromě vydělat co nejvíc. Podle toho to vypadá. Všechno je narychlo. Zkušené lidi to již nebaví a dělají tady už jen kvůli penězům a možnosti plánovat si svůj čas.

Respondent číslo 3

1. Největší přínos je v tom, že si floor manager uvědomí svou pozici.
2. Podle mě tě kurz na provoz na restaurace nepřipraví. Můžeš si odtamtud odnést rady, co a jak by mělo být, jak se v jaké situaci správně zachovat a jak vést úsek. Pak už je jen na člověku samotném, co si z toho vezme a jak se k tomu postaví. Tento kurz je tak všeobecný, že z mého pohledu, na něj může jet jakýkoliv zaměstnanec a úspěšně ho absolvuje bez nějaké sáhodlouhé přípravy.
3. Z mého pohledu a z mých zkušeností mohu s klidným srdcem říct, že práce zkušeného crew trenéra je mnohdy kvalitnější a stabilnější, než kdejakého floor managera po FMC. Floor manager je podle mě CT v bílé košili, který si jako bonus ještě plní managerské povinnosti. FM by měl trénovat a vést úsek lépe než CT, dále by měl chtít rozvíjet své znalosti a získávat zkušenosti, ze kterých má následně těžit a posouvat se

dál. Někteří floor manageři po FMC nabudou dojmu, že teď jsou manažeři a od práce tu jsou již ostatní.

4. Největším přínosem tohoto kurzu je motivace vést samostatně směny a šance jít na další kurz. Rozvíjí se znalosti, člověk má pocit, že se dále posouvá.
5. Samotný kurz člověka nepřipraví. Všichni zde počítají, že se s lidmi, kteří na tento kurz mají jet, neustále pracuje před i po kurzu. Na kurzu, pak formou přednášek, „nalejí“ informace do hlavy a opět je to jen na člověku, jak se k tomu postaví a také na tom, jak a kým je následně veden a trénován v restauraci, kdo mu předává a pomáhá získávat zkušenosti, kdo ho motivuje. Znalosti z kurzů se lehce zapomínají, pokud je nemáš komu dál předávat. To, že člověk úspěšně absolvuje kurz, neznamená to, že je připraven. Kurz je podle mě, návodem, jak na to.

Respondent číslo 4

1. Největším přínosem FMC kurzu je motivace. Pokud vyberu nějakého zaměstnance do pozice manažera, musím mít představu, že to bude člověk schopný vést nejen úseky, ale i směny.
2. Kurz FMC by měl účastníkům dát především možnost prosadit své názory a obhájit své zkušenosti z provozu. Na druhou stranu získat představu o jiných restauracích a nechat se jimi inspirovat. Kurz by měl být závěrem celé přípravy – něco jako státnice na vyskoké škole.
3. Rozdíl vidím v přístupu k zaměstnancům – schopnosti motivovat, rozvíjet a inspirovat. Floor manažeři mají u zaměstnanců větší respekt než crew trenéři. Manažeři po FMC by měli být důslední k sobě samým i k okolí.
4. Vidět dopad svého rozhodnutí na celou směnu.
5. SMC kurz má něco navíc než kurz FMC. To je schopnost ukázat profitabilnost rozhodnutí a široké možnosti, které jako vedoucí směny mají. Učí je svobodnému rozhodnutí a volbě, což jako zaměstnanci nemají.

Respondent číslo 5

1. Největší přínos kurzu FMC je podle mě skok ze zaměstnanecké pozice na manažerskou. Začínají povinnosti manažera v restauraci, což crew trenéři nemají. Obléknou se do manažerské košile a automaticky tak získávají větší respekt u zaměstnanců. Začne je brát vážně i manažerská tým.

2. Po absolvování kurzu FMC získají ucelené informace převážně o vedení úseku, správné komunikaci se zaměstnanci i zákazníky. Na provoz restaurace je to ale nepřipraví. Nejvíce zkušeností získají v samotném provozu restaurace.
3. Manažer má větší zodpovědnost než crew trenér, také se od něj víc očekává.
4. Největší přínos kurzu SMC je to, že po dotrénování na restauraci mohou manažeři vést směny v pozici shift manažera.
5. Konkrétně kurz SMC připraví manažery na to, jak správně vést směnu. Od přebrání, až po předání další směně, včetně analýzy po směně. Rozšíření komunikačních dovedností se zákazníky i zaměstnanci. Nejvíce ale manažery připraví zkušenosti z vedení směn. To je něco, na co kurz SMC tak úplně nepřipraví.

Respondent číslo 6

1. Díky kurzu FMC získají zaměstnanci novou motivaci, vidí před sebou šanci se rozvíjet, něco se naučit. Také je to pro ně významný posun z pozice zaměstnance na pozici manažera.
2. Samotný kurz jim dodá sebevědomí, mají možnost se projevit před ostatními manažery, porovnat své zkušenosti. Jinak po dobré přípravě pomocí MDP a správného trenéra by jim neměl kurz přinést nic nového, kromě pohledu na věc od jiných lidí, než těch z jeho restaurace. Prakticky kurz FMC ale manažery nepřipraví, všechno se musí naučit na restauraci z vlastních chyb a s pomocí zkušenějších kolegů.
3. Náplň práce je podobná, od manažera se ale čeká větší zodpovědnost a také z jeho pozice vyplývají povinnosti i mimo směnu.
4. Přínos je, že někteří manažeři díky tomu dospějí. Dožene je zodpovědnost za celou restauraci. Po kurzu mohou s potřebným tréninkem vést samostatně celé směny. To je přínos SMC.
5. Samotný kurz manažery nepřipraví. Každá restaurace je jiná, vést směnu se musí naučit sami a s pomocí trenéra. Úplně nejvíce se toho ale naučí, když jsou na restauraci sami a nikdo jim nepomůže a oni nesou důsledky svých rozhodnutí. Kurz SMC jim ale může dát pár tipů, jak se na některé věci dívat.