

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Bakalářská práce

Kultura McDonald's

Michaela Žertová

Vedoucí práce: Mgr. Eliška Pincová

Písková Lhota 2013

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Pískové Lhotě dne 20.6.2013

Žertová Michaela
podpis

Poděkování

Nejvíce bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Elišce Pincové za ochotu a rady, které mi při psaní této práce udělila, a také za velkou trpělivost, kterou se mnou měla. Dále bych chtěla poděkovat rodině a přátelům, kteří mě při psaní podporovali, a nakonec také restauraci McDonald's Vrbová Lhota, která mi při psaní této práce vyšla vstříc.

OBSAH

ÚVOD	1
TEORETICKÁ ČÁST	3
1. KDO JE KDO V MCDONALD'S?	4
1.1 Pracovník v úvodním tréninku	4
1.2 Zkušený pracovník, nebo-li crew	5
1.3 Crew trenér	5
1.4 Hosteska	6
1.5 Barista	7
1.6 Floor manažer	8
1.7 Administrativní pracovnice	8
1.8 II. asistent	9
1.8.1 Manager Trainee	9
1.9 I. asistent	10
1.10 Vedoucí restaurace	10
2. KOMUNIKACE	12
2.1 Slovník nejčastěji používaných slov v restauraci	12
3. TYPICKÝ PRACOVNÍ DEN V MCDONALD'S	14
4. MCDONALDIZACE	17
4.1 Co je to Mcdonaldizace?	17
4.2 Kritika	20
4.3 Výhody	21
4.4 Její předchůdci	22
4.4.1 Byrokracie a racionalizace	22
4.4.2 Vědecký management	22
4.4.3 Montážní linka	23
4.5 Počátky McDonald's	24
4.6 Charakteristika	25
4.6.1 Efektivita	25
4.6.2 Vypočítatelnost	26
4.6.3 Předpověditelnost	27
4.6.4 Kontrola	28
4.7 Iracionalita racionality	30

4.8 Jak se vyrovnat s mcdonaldizovanou společností	30
5. JAK SE LIŠÍ, POPŘÍPADĚ PODOBÁ, STOLOVÁNÍ VE FAST FOODECH, V BĚŽNÝCH RESTAURACÍCH NEBO V DOMÁCNOSTI?	32
EMPIRICKÁ ČÁST	35
1. METODOLOGIE	36
1.1 Úvod do výzkumu	36
1.2 Výzkumná strategie	36
1.3 Technika sběru dat	37
1.4 Prostředí výzkumu	37
1.5 Výběr vzorku	38
1.6 Průběh výzkumu	38
1.7 Průběh pozorování	39
1.8 Analytické postupy	39
1.9 Etické otázky společenskovedního výzkumu	40
2. ANALYTICKÁ ČÁST	42
2.1 „Dobrý den, vítejte u McDonald’s, máte vybráno?“	42
2.2 Prosím a děkuji	46
2.3 „Malé nebo velké menu?“	51
ZÁVĚR	54
LITERATURA A ZDROJE	56

ÚVOD

McDonald's Corporation je společnost, která provozuje jeden z největších světových řetězců rychlého občerstvení. Byla založena v roce 1940 bratry McDonalďovými, kteří svůj první stánek otevřeli v San Bernardinu v Kalifornii. Její rozmach ovšem začal v roce 1955, kdy ji převzal podnikatel Raymond Albert Kroc, který byl synem českých emigrantů. Pod jeho vedením se tento řetězec velmi rychle rozšířil po celých Spojených státech amerických. Po úspěchu ve Spojených státech se síť restaurací v 60. a 70. letech rozšířila do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa a Velké Británie. V 90. letech McDonald's expandoval do střední a východní Evropy (tedy i k nám do České Republiky), kde také tyto restaurace zaznamenaly velký úspěch jako ve Spojených státech. Dokonce byla v roce 1995 otevřena první košer restaurace v Izraeli.

Takto se společnost, jejíž počet zákazníků roste každým dnem, rozšířila do celého světa. V roce 2007 měla firma již 30 tisíc restaurací ve 122 zemích a obsloužila okolo neuvěřitelných 47 milionů zákazníků denně. V dnešní době bude číslo již mnohem vyšší a do budoucna bude neustále růst, protože společnost rozhodně nehodlá svou expanzi zastavit.

V 90. letech, přesněji 20. března roku 1992, byla otevřena první provozovna McDonald's v České Republice a to ve Vodičkově ulici. Od té doby byly restaurace otevírány po celém území Prahy a také po celé naší republice. S každou nově otevřenou prodejnou počet jejich návštěvníků přibýval. I přesto, že má McDonald's neustále konkurenty v dalších restauracích s rychlým občerstvením, v dnešní době je tento obchodní řetězec největší sítí restaurací na českém trhu s celkovým počtem zákazníků přesahujícím 600 milionů, u kterého rozhodně nezůstane, jelikož jsou každý rok otevírány další a další restaurace.¹

Každý z nás už určitě minimálně jednou McDonald's navštívil, ať už v České republice nebo v zahraničí. Když jdete kolem, vždy poznáte, že jdete právě kolem McDonald's a je jedno, v jaké zemi se nacházíte. I princip všech restaurací je stejný, všude máte vedoucího, manažery a další zaměstnance. V každé restauraci máte stejnou základní nabídku jídla, pití a dalších dezertů. Při každé návštěvě již víte, co od McDonald's očekávat.

Kultura podle Clifforda Geertze je: „historicky předávaný vzorec významů obsažených v symbolech a systém zděděných pojetí vyjádřených v symbolické formě prostředky, kterými lidé komunikují, zachovávají a rozvíjejí svou znalost života a postoj k němu“.² McDonald's je

¹ zdroj www.mcdonalds.cz

² Geertz, C., Interpretace kultur, Slon, Praha 2000, s. 105

součástí americké kultury, a proto když se u nás objevil, přinesl něco nového, něco, co nám nebylo tak srozumitelné, a do dnešní doby nemusí být. U McDonald's také dochází k určitému předávání vzorců, které restauraci udržují v chodu. Proto je mým cílem popsat a vysvětlit kulturu McDonald's, která se za dobu existence tohoto řetězce vytvořila, a celkově popsat, jak je zde všechno udržováno v chodu.

Toto téma jsem si vybrala proto, že sama v McDonald's pracuji na částečný úvazek již několik let. Po každé, když někdo zjistí, že tam pracuji, se mě vyptává, jak to tam vypadá a jak tam vše probíhá. Z toho důvodu jsem se rozhodla napsat svoji bakalářskou práci o místě, o kterém si každý myslí, že ho zná, ale doopravdy o něm tolik věcí neví. Mým cílem je ukázat, že ne všechno, co se o této společnosti povídá, je pravda, popřípadě potvrdit to, co pravdou je.

TEORETICKÁ ČÁST

1. KDO JE KDO V MCDONALD'S?³

Pokud vejdete do jakékoli z restaurací McDonald's, můžete si všimnout, že se od sebe zaměstnanci liší jak uniformou, tak i jmenovkou. Je to kvůli důkladně promyšlenému systému, který umožňuje udržovat restauraci v chodu. Kdo je tedy kdo u McDonald's?

1.1 Pracovník v úvodním tréninku

Úvodní trénink je vymyšlen tak, aby se každý nováček seznamoval se všemi činnostmi a úseky svého pracoviště postupně a aby měl vždy na koho se obrátit s jakýmkoli dotazem.

Nejprve se zaměstnanec pomocí kontrolního testu⁴ úvodní orientace seznámí s pravidly fungování restaurace a se všemi úseky v pořadí kuchyň, servis⁵, lobby⁶. Na začátku každé směny je zaměstnanec podle Plánu úvodního tréninku vedoucím směny přidělen na jeden z těchto úseků. Vedoucí daného úseku⁷ poté zaměstnanci přidělí konkrétní práci, aby se mohl zaměstnanec seznámit s chodem celé restaurace. V kuchyni se naučí připravovat jídlo tak, aby splňovalo všechny standardy, a postupně se seznámí s každým strojem a výrobním postupem. Na pokladně si osvojí schopnost rychle, ale přitom příjemně obsloužit každého zákazníka tak, aby přitom dodržel pravidlo šesti kroků obsluhy – pozdravení, přijetí objednávky, kompletace objednávky, vydání, zaplacení a rozloučení. Pokud je působištěm zaměstnance prostor pro zákazníky, stará se důsledně o perfektní čistotu všech prostor určených pro zákazníky a velmi rychle si osvojí jedno z nejdůležitějších pravidel fungování všech restaurací McDonald's, a to spokojeného zákazníka. Po celý čas, který tráví zaměstnanec v práci, mu je k dispozici zkušenější kolega, který zaměstnanci nejen vysvětlí a názorně ukáže každý jednotlivý úkon, ale také mu pomáhá zhodnotit, co už zvládá perfektně a na čem musí ještě zapracovat. Stanoviště, kterými během směny zaměstnanec projde, mu kolega⁸, kterému je přidělen na trénink, zapíše do Plánu úvodního tréninku.

Pracovník v úvodním tréninku má uniformu skládající se z černých kalhot a trička, na kterém má připnutou hnědou jmenovku se zeleným proužkem. Úvodní trénink trvá od 1 do 6 měsíců.

³ zdroj příručka McDonald's pro manažery společnosti

⁴ tzv. checklist

⁵ část restaurace s pokladnami

⁶ prostor pro zákazníky

⁷ tzv. floor manažer

⁸ tzv. crew trenér – trénuje nové zaměstnance

1.2 Zkušený pracovník, nebo-li crew

Pracovník na pozici crew by měl zvládat všechna zmíněná stanoviště. Tito pracovníci se ale stále učí hodně technických věcí. Především když je jejich působištěm kuchyň, ale i na úseku pokladen, kde obsluhují celou řadu přístrojů a zařízení. Stanovišť v kuchyni je opravdu hodně, např. příprava salátů, obkládání housek a další. Všechno musí probíhat v perfektní souhře všech článků řetězce. Schopnost týmové práce je velmi důležitou součástí provozu. Při práci na pokladně nebo u okénka pro auta by si měl tento zaměstnanec cvičit své komunikační schopnosti a pohotové reakce. Přestože rychlá obsluha je základní podmínkou této práce, komunikace na pokladě musí probíhat tak, aby zákazník odcházel s pocitem, že mu byl poskytnut opravdu ten nejlepší servis. Již zmíněných šest kroků obsluhy musí každý člen crew naplnit ochotně, příjemně a mile. Při práci na pokladně má každý crew i svůj vlastní sekundární úkol, který musí po celou dobu směny plnit. Sekundárním úkolem může být např. dohled nad podlahou, která musí být perfektně čistá, nad otíráním výdejního pultu nebo kontrolou čerstvosti potravin v chladničkách. Poslední možností, kde může crew působit je práce v prostoru pro zákazníky, kde dohlíží nad perfektní čistotou od podlahy až po strop.

Crew pracovník má stejnou uniformu jako pracovník v úvodním tréninku, jediným rozdílem je jmenovka se žlutým proužkem.

Každý crew, který předvede potřebné schopnosti, má možnost se připravit na pozici crew trenéra.

1.3 Crew trenér

Než se zaměstnanec stane trenérem jiných zaměstnanců, musí projít také vlastním tréninkem. Na jeho počátku je tzv. akční plán, což je vlastně seznam jeho cílů, a pokud se mu je v období jednoho až tří měsíců podaří naplnit, dostává místo žluté jmenovky bílou.

Je často pomocníkem nováčků i zkušených zaměstnanců. Zákazník ale při běžném provozu restaurace ani nepozná, že není řadovým zaměstnancem. Aby mohl crew trenér poskytnout profesionální dohled a vést žluté i zelené jmenovky k ještě lepším výkonům, musí především znát jejich práci do posledního detailu.

Práci na každém stanovišti zná velmi dobře, a díky tomu umí všechny postupy vysvětlit krok po kroku. Každý nováček se tak automaticky dostává pod jeho ochranná křídla, a dokud nezvládne samostatně pracovat na většině stanovištích, trenér ho ze svého dohledu jen tak nepustí.

Trénink zelených jmenovek ale není jedinou náplní práce crew trenérů. Každý takovýto trenér má pod sebou jak zelené jmenovky, tak i jmenovky žluté. Crew trenér také občas bývá pravou rukou manažera a často ho zastupuje při vedení některého z úseků, většinou kuchyně.

K dalším jeho povinnostem patří také vyplňování kontrolních testů, kam zapisuje svá pozorování toho, jak který zaměstnanec plní či neplní předepsané standardy, a popřípadě je zkouší ze základních znalostí, které jsou k práci potřeba. Na základě těchto kontrol potom manažer vypracuje každých šest měsíců celkové hodnocení pracovníka a od něj se zase odvíjí jeho další postup i platové podmínky. Co nejvyšší hodnocení při kontrole je i vizitkou práce crew trenéra, tak že je v jeho zájmu, aby kolegy co nejvíce naučil. I crew trenéra čeká jednou za půl roku pracovní hodnocení na základě těchto kontrol a splněných akčních plánů.

Opět je uniforma crew trenéra stejná jako u předchozích pracovníků, liší se ale jmenovkou, která má proužek bílý.

1.4. Hosteska

Její hlavním pracovním nástrojem je úsměv a dostatečná zásoba vtipů a soutěží. Hostesky bývají nejoblíbenější zaměstnanci nejmenších zákazníků McDonald's. Převážně díky narozeninovým oslavám, které pro děti organizují. Jejich práce je zábavná a společenská. Kromě dětských oslav (někdy i oslav pro dospělé, když mají zájem o prohlédnutí si restaurace), kterých je někdy i několik denně, mají hostesky v náplni práce také asistenci na pravidelných Ronald Show s klaunem Ronaldem, kde zajišťují program pro děti a pomáhají s hladkým chodem celé párty.

Pokud se hosteska zrovna nezabývá oslavou, dělá všechno pro to, aby byla s hosty v co nejbližším kontaktu, plnila jejich přání a celkově reprezentovala restauraci McDonald's v tom nejlepší světlo. V praxi to znamená, že se hosteska celou směnu pohybuje v prostoru pro zákazníky, rozdává dětem balónky a obrázky na vymalování, dělá mezi zákazníky ankety, prezentuje novinky prostřednictvím ochutnávek a hlídá celkovou pohodu a také pořádek. Zákazníci se na ní obrazejí také se svými stížnostmi, které se poté snaží vyřešit nebo je řeší s vedoucím směny.

Hostesky také procházejí úvodním tréninkem, v případě potřeby mohou obsluhovat na pokladně nebo přijíždějíci auta. Jediný úsek, do kterého se během své směny nemůžou dostat, je kuchyň. Hostesky ale většinou také začínají jako normální zaměstnanci, tak že by jim práce v kuchyni neměla být cizí. Také mají přehled o nabídce McDonald's a složení jednotlivých výrobků. Jsou plnohodnotnou spojkou mezi zákazníkem a restaurací.

Uniforma hostesky se liší od zmíněných pracovníků. Hosteska nenosí tričko, ale růžovou košili a tmavě šedé kalhoty, popřípadě sukni, ke kterým musí mít vždy silonky. Také je povinností nosit šátek kolem krku. Její jmenovka je celá bílá s nápisem hosteska.

1.5 Barista⁹

Kavárna¹⁰ je v restauraci od toho, aby pomohla zákazníkům navodit chvíli pohody a vychutnat si kávu. To se samozřejmě neobejde bez milé, profesionální a ochotné obsluhy.

Mezi základní výbavu zaměstnance v kavárně patří „teorie kávy“. Tu musí umět na jedničku převést do praxe a připravit pro každého zákazníka jeho oblíbenou kávu nebo dezert podle všech předepsaných standardů. Tento koncept kavárny není typický fast food, ale tzv. slow food. Také je zde velmi důležité rozvíjet komunikaci se zákazníky, ale zároveň je do ní nenutit.

Tím, že se obsloužený zákazník spokojeně usadí, servis pro baristu zdaleka nekončí. Měl by se zeptat hosta, jestli mu chutná a zda je vše v pořádku, což rozhodně zvedne celkovou atmosféru. Tento úsek je tedy rozhodně pro komunikativní typy lidí, ale i klidnější povahy tu najdou své místo.

Baristé také kromě své práce pomáhají s úklidem prostoru pro zákazníky a věnují se zákazníkům. Tento zaměstnanec musí zvládat svůj úsek od začátku až do konce a servis samotný je jen jeho část. Musí mít pod kontrolou 100% připravenost stanoviště na provoz, sledovat stav zásob a aktivně podporovat nabídku a udržovat perfektní čistotu. Součástí práce v kavárně je také trénink nových kavárníků. I když má každý jednotlivý kavárník přehled o všem, co se na jeho stanovišti zrovna děje, velmi úzce spolupracuje také s vedoucím směny a v případě nouze může pomoci na pokladnách.

Uniforma zaměstnanců v kavárně se také liší od dříve zmíněných pracovníků. Baristé nosí bílou košili a černé kalhoty, stejné jako pracovníci v úvodním tréninku, crew a crew trenéři. Baristky musí stejně jako hostesky nosit šátek, zatímco baristé kravatu. Navíc také musí nosit zástěru, v případě muže dlouhou, zatímco u ženy krátkou, která je nově na restauracích zaváděna. Jejich jmenovka je také celá bílá, ale tentokrát s nápisem McCafé.

⁹ zaměstnanec v kavárně

¹⁰ McCafé

1.6 Floor manažer¹¹

Práce floor manažera s sebou neustále přináší celou řadu nejrůznějších situací, které je potřeba efektivně a operativně řešit, ať už zodpovídá za jakýkoliv ze svěřených úseků – kuchyň, prostor s pokladnami, McCafé nebo výdejová část pro auta.

Floor manažeři vedou svůj úsek po celou směnu po všech stránkách. Na jejím začátku si tedy nejprve zkontrolují tři základní věci – stavy zaměstnanců, surovin a strojů. Jakmile zjistí v některé z těchto oblastí nějaký nedostatek, řeší ho s manažerem, který jim směnu předával. Jakýkoli případný nedostatek se pak řeší společně s vedoucím směny.

Floor manažeři také zpočátku pracovali na všech nižších pozicích a znají chod každého z úseků do nejmenších detailů. Předtím, než se zaměstnanec stane floor manažerem, musí úspěšně absolvovat třídní kurz FMC¹².

Floor manažeři musí mít vždy na mysli ekonomický provoz. Musí dohlížet na to, aby strojům byla poskytována pravidelná údržba, a minimalizovat tak náklady na případné opravy. Zároveň se starají o trénink nových a stávajících zaměstnanců a dohlížejí na dodržování kvality a čistoty. Dokonce se museli seznámit i se zákoníkem práce, aby mohli dohlížet na to, aby provoz probíhal v souladu s ním.

Pokud bude floor manažer svoji práci zvládat dobře a bude vykazovat dobré výsledky, může poté absolvovat pětidenní SMC kurz¹³, po jehož absolvování bude způsobilý nejen k vedení úseku, ale i celé směny.

1.7 Administrativní pracovnice

Administrativní pracovnice má dokonalý přehled o zaměstnancích restaurace. Má na starosti nejen veškeré papírování okolo zaměstnanců, ale zároveň také zaměstnancům pomáhá řešit jejich problémy. Mezi její povinnosti patří také nábor nových zaměstnanců.

Administrativní pracovnice je často první osobou, se kterou se zájemci o práci u společnosti setkávají. Pro mnohé z nich pak zůstává napořád jakousi důvěrníci. Domlouvá se zaměstnanci změny úvazků, vysvětluje jim výplatní pásky, řeší smlouvy, různá potvrzení, případné výpovědi, nemoci atd. Dále vede personální agendu, eviduje docházku a připravuje podklady pro mzdovou účtárnu a je vůbec důležitou spojkou mezi restaurací a centrálou společnosti. Také je pro ní důležitá komunikace se zaměstnanci, protože každému z nich vede osobní spis

¹¹ vedoucí úseku

¹² Floor Management Course

¹³ Shift Management Course

a veškeré změny pojišťoven, nástupy na mateřskou a nemocenskou, dokonce i změnu rodinného stavu musí pečlivě evidovat.

Administrativní pracovnice si také musí dávat pozor na aktuální změny a novely zákoníku práce, protože při každé změně se musí všechny smlouvy doplnit o dodatek ke smlouvě a znovu podepsat. Můžeme říci, že vlastně hlídá, aby všichni pracovníci pracovali legálně a dostali za to správně a včas zapláceno.

1.8 II. asistent

Obvykle jich v každé restauraci působí několik a každý z nich má na starosti jednu z oblastí jejího vedení. Ty oblasti jsou McCafé, personální oddělení, trénink, tzv. QSC¹⁴, profit a technické zázemí. To ale neznamená, že by se manažera kromě přidělené oblasti nic jiného netýkalo. Naopak, II. asistent musí mít přehled o všem, co se v restauraci děje.

Manažer toho musí hodně zvládnout, často má na starosti vedení celé směny, musí zajišťovat i provoz McCafé, občas se i zabývá tréninkem jednotlivých floor manažerů, náborem zaměstnanců a administrativou spojenou s chodem restaurace. Dále se také stará o směny, zásoby, objednávky, úklid, trénink, hodnocení zaměstnanců nebo i běžný provoz. Každá z oblastí vedení restaurace je stejně důležitá pro její perfektní chod.

Důležité je nejen pečlivé převzetí směny od předchozího vedoucího. Celou restauraci si musí manažer zkontrolovat od podlahy až po strop. Teprve poté, co se ujistí, že má dostatek všeho, co je na směnu potřeba, může se pustit do jejího vedení.

Také II. asistent má možnost pokračovat ve své kariéře, například tak, že absolvuje kurz EMP¹⁵, který je zaměřen na rozvoj osobnosti a vedení lidí, a tím se mu otevírá možnost postupu na pozici I. asistenta.

1.8.1 Manager Trainee

Pro talentované uchazeče nebo i stávající zaměstnance restaurací McDonald's je zde pozice Manager Trainee. Jde o to, že za krátkou dobu šesti měsíců pracovník prochází všemi pozicemi jednu po druhé až po úroveň vedoucího směny, respektive II. asistenta.

Tato pozice je určena pro mimořádně schopné osobnosti a každý uchazeč absolvuje výběrové řízení. Manager Trainee prochází poměrně náročným programem a tréninkem v provozu dle stanoveného plánu. Musí se za tuto dobu naučit všechny dovednosti spojené s prací McDonald's na úrovni zaměstnance, zvládnout získané dovednosti předávat na úrovni

¹⁴ kvalita, servis, čistota

¹⁵ Effective Management Practices

crew trenéra a do zmiňované doby za to přebírá také řídicí odpovědnost. V rámci programu absolvuje kurzy FMC a SMC.

K tomu, aby vše zvládl, má k dispozici svého vedoucího restaurace a nezřídka také podporu pracovníků tréninkového oddělení. Plán tréninku je pravidelně revidován. Nejvíce ale záleží na sebevzdělání. Manager Trainee musí chtít spokojené zákazníky, vést dobře zaměstnance a být schopen dobře komunikovat.

1.9 I. asistent

I. asistent je člověk, který může kdykoliv plnohodnotně zastoupit vedoucího restaurace, má spousty kompetencí a velkou odpovědnost. Jeho hlavním úkolem je vést a řídit, a to systematicky.

Manažer na této pozici sleduje spokojenost zákazníků, věnuje se řízení nákladů restaurace, hlídání nákladů na mzdy, opravy a energie, servisní firmy, zkrátka vše, co je spojené s jejím provozem. Dále také kontroluje provoz, stará se o kvalitu a čistotu, zaučuje trenéry, trénuje manažery a samozřejmě vede směny.

I. asistenti byli na svoji práci připraveni kurzem RLP¹⁶, který je zaměřený na vedení restaurace. K udržení přehledu jim poté slouží různé reporty a hodnocení, na jejichž základě poté pracují na eliminaci systémových chyb a hledají ta nejlepší dlouhodobá opatření, která povedou k jejich řešení. Například pokud se rozbije nějaký přístroj, je důležité zjistit příčiny a například poučit zaměstnance o správném používání, aby k poškození už nedošlo.

Za úkol má I. asistent také kontrolu a hodnocení práce II. asistentů, a proto musí mít perfektní přehled o všech oblastech řízení restaurace, které mají jednotliví II. asistenti na starost.

Všichni manažeři musí nosit modrou košili, na některých restauracích modrou kostkovanou košili, a tmavě šedivé kalhoty nebo sukni se silonkami. Pro ženy je opět určen šátek, pro muže kravata. Jmenovka je opět celá bílá s nápisem manažer.

1.10 Vedoucí restaurace

Hlavní náplní jeho práce je budování tržeb a udržování kvality a čistoty, což je jedno z nejdůležitějších kritérií vedoucích ke spokojenosti zákazníků. K tomu potřebuje každý vedoucí především motivované a kvalifikované zaměstnance a skvělou znalost všech faktorů, které ovlivňují tržbu i náklady. Kromě toho má každý vedoucí na starost také spoustu

¹⁶ Restaurant Leadership Practices

administrativy, trénink a pracovní hodnocení manažerů, komunikaci s úřady a kontrolní činnosti.

Vedoucí restaurace se snaží své zaměstnance motivovat nejrůznějšími formami. Vymýšlí a pořádá pro ně soutěže a sportovní hry, párty, oceňuje nejlepší zaměstnance měsíčně i třeba za konkrétní směnu. Kromě motivace zaměstnanců se také věnuje motivaci zákazníků. Zabývá se analýzou jejich preferencí formou anket a vedením statistik o nejrůznějších hodinách a dnech v týdnu a také přípravou různých kupónů se slevami a sleduje aktuální dění v okolí, které se vždy na návštěvnosti a tržbách projeví. Také může sám vést směnu, aby se dozvěděl co nejvíce o spokojenosti zákazníků a o případných chybách a špatných postupech. Učí manažery na všech úrovních hlídat a analyzovat náklady a vypracovávat pracovní hodnocení. Zodpovídá také za bezpečnost práce, komunikuje s úřady a plánuje cíle restaurace a její rozpočet. Průběžně pak podává zprávy o své práci svým nadřízeným, kteří kontrolují, jak jeho manažerské výsledky, tak celkovou úroveň provozu restaurace.

Vedoucího restaurace nemá předepsanou uniformu jako ostatní zaměstnanci, ale typické je pro něj formální oblečení, např. košile s kravatou a svetr.

2. KOMUNIKACE

Správná komunikace je v McDonald's velmi důležitá a tvoří základ celého provozu. Bez ní by restaurace nemohla fungovat. Restaurace je udržována v chodu jak díky komunikaci mezi zaměstnanci, tak i správnou komunikací zaměstnanců se zákazníky.

Mezi základní slova, která se používají mezi zaměstnanci, patří slova děkuji a prosím. Nejčastěji jsou tato slova využívána na stanovišti kuchyň.

Příklad této komunikace:

Zm č. 1 – Osm mas na gril, prosím.

Zm č. 2 – Osm mas na gril, díky.

Někomu může přijít tato komunikace zbytečná, ale není tomu tak. Zaměstnanci tímto dávají vědět, že jeden druhého slyšeli. Kdyby jeden druhému neodpověděl, plynulost provozu by nemohla fungovat.

Kromě verbální komunikace je také důležitá komunikace neverbální, neboli komunikace gestikulací a výrazy emocí ve tváři. Ta má větší význam při komunikaci mezi zaměstnanci a zákazníky. Přílišná gestikulace, popřípadě znuděný výraz ve tváři, dobrou atmosféru moc nepřinese. Proto je vždy lepší se na zákazníka usmívat a nepřehánět to s gestikulací. Dále by zaměstnanec měl mluvit spisovně a nepoužívat hrubá slova, nezadhrávat se v řeči a nepolykat konce slov. Také by měl být v jeho hlase poznat úsměv. Pokud zaměstnanec pracuje na svém úseku se zákazníky, tak by na něm měla být poznat dobrá nálada. Jenže je těžké nutit někoho k úsměvu. Pro společnost McDonald's jsou ale usměvaví zaměstnanci jejich vizitkou. Zde se objevuje kontrola zaměstnavatelů nad zaměstnanci. Jelikož se zaměstnanci mají všichni do jednoho chovat přesně podle stanovených principů, stejně jako roboti. O tom více v kapitole čtvrté s názvem Mcdonaldizace.

2.1 Slovník nejčastěji používaných slov v restauraci

Jelikož je McDonald's společností americkou, tak i slova nejčastěji používaná v restauraci vychází z anglického jazyka, ale většinou jsou počeštěna. Zde je výčet těch nejčastějších.

CAYG

Clean As You Go – udržování čistoty na pracovišti, zaměstnanec nesmí z pracoviště odejít, aniž by po sobě uklidil

checklist	[čeklist]	kontrolní list sloužící ke kontrole správnosti pracovních postupů
crew	[krů]	zaměstnanec restaurace
crew trainer	[krů trenér]	zaměstnanec, který zaškoluje nové kolegy
crew room	[krů rúm]	místnost pro zaměstnance
drive	[drajř]	obsloužení zákazníků přímo do auta prodejem z okénka restaurace
equipment	[ekvipment]	zařízení a vybavení
FIFO	[fífo]	First In, First Out – nejdříve se musí spotřebovat suroviny s dřívějším datem spotřeby
floor	[flór]	úsek, provoz
floor manager	[flór manažer]	vedoucí úseku
floor plan	[flór plán]	rozmístění zaměstnanců na jednotlivých pracovištích během směny
franchise	[frančíza]	provozování restaurace na základě licence
garnýr		stůl, na kterém se housky obkládají
hostess/hosteska		zaměstnanec pečující o zákazníky v restauraci
hužva ¹⁷		pracovní špička, velké množství zákazníků a objednávek
lobby		prostor pro zákazníky
manager trainee	[trejný]	manažer v tréninku, člověk, který se připravuje na pozici manažera
McOpCo	[mekopko]	restaurace provozované přímo společností McDonald's
placka		jmenovka
QSC		tři hlavní zásady společnosti: kvalita, servis, čistota
servis		pokladna, prodejní pult a prostor kolem něj
shift	[šift]	vedoucí směny

¹⁷ nejčastěji používané slovo

3. TYPICKÝ PRACOVNÍ DEN V MCDONALD'S

Každý člověk, který navštívil restauraci McDonald's si určitě říkal, jak může někdo v takovémto hektickém prostředí pracovat a že oni by do toho rozhodně nešli. Pokud se ale opravdu v tomto prostředí ocitnete, můžete na něj změnit názor. Teprve tehdy poznáte, jaký řád v restauracích funguje.

Jaký je tedy typický pracovní den v McDonald's? Každý zaměstnanec by měl přijít na svoji směnu s předstihem. Nejprve je potřeba se převléknout do pracovní uniformy. Každý zaměstnanec má svoji vlastní uniformu, která sestává buď z trička nebo košile, dále kalhot nebo sukně, kšiltovky, pásku a šátku. Samozřejmě záleží na tom, jakou pozici zaměstnanec v restauraci zastává, podle toho má také svoji uniformu.

Jelikož je celá restaurace brána jako jedna velká rodina, každý si zde tyká, dokonce i s vedoucím restaurace. Někomu to může přijít divné, obzvláště, když v restauracích pracuje hodně mladých lidí, převážně studentů, a i starších lidí, starších o 30 až 40 let. Tykáni samozřejmě není nutností, někomu to může přijít nevhodné vzhledem k jejich věku. Proto se v restauracích setkáme i s lidmi, kteří někomu tykají a někomu vykají.

Na směnu musí každý zaměstnanec přijít v čisté uniformě a upravený, tzn. delší vlasy sepnuté gumičkou tak, aby vlasy nepadaly do obličeje, a nehty zastřižené tak, aby přes bříška prstů nebyly vidět. I když se to opět může zdát podivné, i s kontrolou délky nehtů se můžou zaměstnanci setkat.

Každou směnu si musí zaměstnanec odpíchnout svou kartou a měl by nastoupit pět minut před začátkem směny. Je to z důvodu převzetí stanoviště, na kterém bude následující hodiny pracovat. Manažeři samozřejmě nastupují dříve, jelikož musí přebrat celou směnu, všechno si zkontrolovat a rozepsat zaměstnance na jednotlivá stanoviště. Nejdůležitější je před začátkem směny umýt si ruce speciálním dezinfekčním mýdlem. Každý zaměstnanec si musí mýt ruce minimálně jednou za hodinu a minimálně 20 sekund. Samozřejmě při větším množství zákazníků se to nemusí stíhat. Zaměstnanci by si neměli sahat na vlasy, drbat se přímo na kůži, aby jim např. nezůstali kousky kůže pod nehty. Jelikož se zde pracuje převážně s jídlem, je toto časté mytí rukou opodstatněné.

Poté by si měl zaměstnanec zjistit od vedoucího směny, na jakém úseku bude pracovat. Na výběr má tedy z kuchyně, obsluhování na pokladně, obsluhování aut nebo kontroly prostoru pro zákazníky. Poté se na stanoviště zaměstnanec odebere.

Každý úsek má svá určitá pravidla. Zaměstnanec pracující v prostoru pro zákazníky se musí starat jak o vnitřní, tak i o venkovní prostory. Musí uklízet tácy, utírat stoly, zametat,

vynášet koše a také se starat o toalety. Většinou je tam zaměstnanec sám, tak že na tomto stanovišti není tak důležitá komunikace.

Dalším úsekem je kuchyň. Na každou směnu je zde vedoucí kuchyně, který si ostatní zaměstnance rozdělí na jednotlivé stanoviště kuchyně. Do kuchyně si zaměstnanec musí brát kšiltovku, aby mu vlasy nepadaly do obličeje. Také mytí rukou je tu více kontrolováno. Kuchyň má dvě části. První část se říká přední kuchyň. V této části se dělají všechny sendviče z hovězího masa, které se po zabalení dávají do vyhřátého prostoru¹⁸, kam se dávají např. připravené cheeseburgery, na které zákazníci vidí. Druhé části se říká BOP¹⁹. Zde se dělají sendviče z kuřecího a vepřového masa a jiné teplé produkty.

Jelikož v žádné části kuchyně, převážně na přední kuchyni, nebývá člověk sám, je tu velmi důležitá komunikace. Nejdůležitějšími slovy jsou slova díky a prosím. Každý musí v kuchyni komunikovat s každým, jinak by spolupráce nemohla nikdy fungovat a příprava občerstvení by už nebyla tak rychlá.

Dalším úsekem je servis, nebo-li prostor pokladen. Zde se zaměstnanci hlásí u vedoucího úseku, který tento prostor vede. Je tu také velmi důležitá komunikace. Komunikace je důležitá jak mezi zaměstnanci, např. když jeden potřebuje pomoci s dokončením objednávky, zatímco druhý žádného zákazníka neobsluhuje, nebo s manažerem, pokud chce zaměstnanec prostor opustit. Ještě důležitější je ale komunikace s kuchyní. Zaměstnanci oznamují kuchyni, co potřebují a kuchyň oznamuje jim, že už jsou např. některé výrobky hotové nebo za jak dlouho hotové budou. Opět by tu bez komunikace nemohla žádná spolupráce fungovat.

Servis má také dvě části. První je prostor pokladen, kde zaměstnanci přijímají od zákazníků objednávky, připravují je, přijímají peníze a předávají objednávky. Zaměstnanci by se tu měli řídit přesnými pravidly, jak objednávku markovat na pokladně a jak jí v přesném pořadí připravovat, např. zmrzliny až nakonec, aby se tolik neroztekly. Zaměstnanci u pokladen by měli být usměvaví, vstřícní a komunikativní. Příjemnost zaměstnanců k zákazníkům může být jedním z faktorů, proč se zákazníci do restaurace rádi vrací. Na druhou stranu i zákazníci by se zaměstnanci neměli zacházet jako s něčím méněcenným a být na ně nepříjemní. I s takovými situacemi se dá setkat a zákazníci si tím nijak nepomůžou. Přinášejí tím nové historky mezi zaměstnanci.

Druhou částí je prostor pro vyřizování objednávek do auta²⁰. Dříve objednávání probíhalo z očí do očí, v dnešní době restaurace s touto možností objednávání hojně přecházejí na nový

¹⁸ tzv. kontrola

¹⁹ Bridge Operational Platform

²⁰ tzv. drive thru

system, kterým je objednávání přes sluchátka, kdy zákazníci mluví do mikrofonu a svoji objednávku vidí na obrazovce pod mikrofonem. Tímto se objednání stalo ještě více neosobní. Někteří zákazníci proto tento nový způsob ignorují, jelikož vyžadují kontakt z očí do očí. Poté buď objednávku zaplatí u prvního, tzv. platebního okénka, kde zaměstnanec jen vybírá peníze, nebo jedou přímo až k výdejnímu okénku, kde je jim vydána i objednávka. I zde by měli být zaměstnanci příjemní a usměvaví. Také by měli zákazníkům popřát šťastnou cestu nebo dobrou chuť. Pravdou ale je, že ve spěchu se to stíhá málokdy. A když jsou zákazníci nepříjemní, tak se toho také nedočkají. Občas tu platí nepsané pravidlo, jak ty na mě, tak já na tebe. To samé i na pokladně.

Každý zaměstnanec má během své směny právo na půl hodinovou přestávku. Pokud má ale jen šestihodinovou směnu a je mu více jak 18 let, tak přestávku mít nemusí. Záleží na tom, jestli ho manažer pustí a jestli bude přestávku chtít. O odchodu na přestávku vždy rozhoduje vedoucí daného úseku. Vždy zaměstnanci svačí po jednom z každého stanoviště. Nemůže se stát, že by na přestávku odešli všichni ve stejný čas, protože restaurace si nemůže dovolit na půl hodiny zavřít. Přestávka musí být také řádně odpíchnutá zaměstnancovou kartou. Většinu své přestávky tráví zaměstnanci v zaměstnanecké místnosti, kde si mohou přečíst rozpis směn na další dny a další novinky týkající se organizace a výrobků, popřípadě ohřát si jídlo z domova, jelikož zdejší jídlo jim brzy přestane chutnat, a to i těm největším milovníkům cheeseburgerů. Po přestávce si zaměstnanec musí opět odpíchnout příchod a vrací se na provoz restaurace.

Před ukončením své směny by si měl zaměstnanec zkontrolovat své stanoviště, nemůže odejít, dokud si po sobě neuklidí a dokud nedodělá to, co měl rozdělané. Samozřejmě také nemůže odejít, dokud to nedovolí vedoucí směny.

Takto vypadá typická ranní a odpolední směna. Noční směna tvoří výjimku. Je totiž potřeba všechno uklidit, vyčistit všechny stroje a připravit restauraci na další den, kdy se začíná nanovo. Menší výjimka jsou restaurace, které jedou nonstop, tam pouze dochází k částečnému utlumení provozu, kdy se všechno čistí na přeskáčku.

Takto tedy vypadá typický pracovní den v McDonald's. Někomu se to může zdát náročné, někomu ne. McDonald's je ale také místo, kde potkáte nové lidi, nové kamarády, kde se zasmějete a užijete si i nějakou tu legraci. Někdo zde pracuje na plný úvazek, někdo na plný zkrácený a jiný zase na částečný. Na ten často pracují studenti nebo ženy na mateřské dovolené.

4. MCDONALDIZACE

4.1. Co je to mcdonaldizace?

Mcdonaldizace je pojem, se kterým přišel americký sociolog George Ritzer²¹. Ten na konci 80. let začal spojovat Weberovu teorii racionalizace²² se svými zájmy o růst rychloobslužných restaurací a ve spojitosti s tím v roce 1983 vydal esej Mcdonaldizace společnosti. O deset let později na toto téma napsal knihu se stejným názvem²³, ve které chtěl ukázat naši společnost pod vlivem rychloobslužných restaurací.

Rychloobslužné restaurace, tedy i McDonald's, nahradily byrokratickou strukturu, efektivní formou organizace, ve které pro plnění všech úkolů existuje přesný postup, jakožto model racionalizace. Tyto restaurace revolucionalizovaly restaurační byznys, americkou společnost a nakonec i celý svět. Již Weber viděl v byrokracii vrchol racionality, ale vznik zásad rychlého občerstvení byrokracii z tohoto vrcholu sesadil. Podle zásad vyvinutých McDonaldem bylo organizováno i mnoho jiných odvětví společnosti. Téměř všechny sociální instituce jako je vzdělání, sport, politika a náboženství přijaly pro své operace McDonaldivy principy.²⁴

McDonald's se stal jedním z nevlivnějších výtvorů Ameriky 20. století. Dopad tohoto vlivu můžeme pozorovat daleko za hranice Spojených států a i rychloobslužného byznysu. Týká se velkého okruhu podniků a doslova celého způsobu života v rozsáhlé části světa.

Vše začalo po druhé světové válce, kdy se Spojené státy snažily pomáhat zbytku světa, aby se vzchopil a také dodávaly ostatním zemím to, co samy neměly. Spojené státy představovaly pro zbytek světa jakýsi ideál. Proto také docházelo k postupné amerikanizaci a Spojené státy dosáhly svého: svět začal být ovládán jedním národem. Svět šel stále vpřed spolu s americkými výrobky a americkou kulturou. Co se za oceánem objevilo, to se muselo objevit i jinde.

McDonald's slouží jako hlavní příklad, přímo jako paradigma rozsáhlého procesu, nazývaného mcdonaldizace, což je proces, při kterém principy rychloobslužných restaurací ovládají stále více sektorů americké společnosti i celého zbytku světa. Principy McDonald's ovlivňují nejen restaurační byznys, ale také vzdělání, zaměstnání, cestování, volný čas,

²¹ profesor na Marylandské univerzitě, zabývá se globalizací, moderní a postmoderní sociální teorií

²² proces, který podřizuje všechny oblasti vztahů mezi lidmi bilancování a administraci

²³ Ritzer, G., Mcdonaldizace společnosti: Výzkum měnící se povahy soudobého společenského života, Academia, Praha 2003

²⁴ Ritzer, G., Mcdonaldizace společnosti: Výzkum měnící se povahy soudobého společenského života, Academia, Praha 2003, s. 13

stravování, politiku, rodinu a potenciálně i všechny další sektory společnosti. Model McDonald's nepřijali jenom ostatní prodejci hamburgerů, ale i celá řada jiných rychloobslužných podniků, včetně těch, které prodávají pečená kuřata či exotická jídla, dokonce i hodnotnější restaurace.²⁵

Tato americká instituce stále více zasahuje do okolního světa. Rychlé jídlo se stalo globálním fenoménem. Ostatní národy si vytvořily i své vlastní varianty např. rychloobslužné croissanteries v Paříži.

McDonald's se stal tak mocným symbolem, že mnoho obchodních odvětví přijalo přezdívku s počátečními písmeny Mc, aby tak daly najevo, že následují Mc model. Např. McDoctors – kliniky, kde akutně řeší lékařské problémy. McDonald's postupně zaujal i místo v lidové kultuře – otevření nové restaurace je novinkou číslo jedna. V televizních programech nebo ve filmech je McDonald's parodován s úctou a vážností. Také dosáhl své význačné pozice díky reklamám, ať už to jsou reklamy pro děti na dětské menu s hračkou, tak i pro mládež a prarodiče, kteří tam svá vnoučata berou.

McDonald's dělá dobrý dojem čerstvým a také hodnotným jídlem. I když v dnešní době jídlo zde podávané za hodnotné už moc považovat nemůžeme. Přesněji je občerstvení z fast foodů považováno za nekvalitní kalorické jídlo. Dále se honosí svými vymalovanými restauracemi, ve kterých převládá jednoduchost a barvy jako je žlutá, zelená, bílá a hnědá, které mají vyvolávat pocit šetrnosti a starosti o životní prostředí. A samozřejmě se snaží dělat dojem svými mladými zaměstnanci a starostlivými vedoucími, kteří splní každé zákaznicko-přání.

Za zmínku tu také stojí vyzdvihnout charitativní činnost společnosti v České Republice. McDonald's podporuje celou řadu veřejně prospěšných projektů. Patří mezi ně spolupráce v oblasti životního prostředí, např. podpora recyklace a používání recyklovatelných materiálů. Významnější ale je vytvoření obecně prospěšné společnosti Ronald McDonald Charity, která pomáhá nemocným dětem a jejich rodičům, a která se spojila s klinikou dětské hematologie a onkologie Univerzity Karlovy 2. lékařské fakulty a fakultní nemocnice v Praze Motole. Tyto projekty jsou každoročně podporovány různými akcemi, např. prodejem hranolek, ze kterých část výtěžku putuje na pomoc dětem, nebo prodejem papírových rukou, kterých jsou v době prodeje restaurace plné.

V 90. letech se ve Spojených státech restaurace rozšířily i do kolejních kampusů, kterým začaly dominovat. Tak se McDonald's dostal do pozice, ze které mohl ovlivňovat životní styl

²⁵ Ritzer, G., McDonaldizace společnosti: Výzkum měnící se povahy soudobého společenského života, Academia, Praha 2003, s. 19

mladé generace. Poté začala společnost přebírat vládu nad restauračním byznysem u státních dálnic a dokonce i nad stravováním v domácnostech. Žádná domácnost sice neměla a nemá McDonald's jako takového, ale domácí jídlo se velice často podobá tomu, které se podává v rychloobslužných restauracích. Je to zmrzlé, předem připravené jídlo a jen ohřáté v mikrovlnné troubě. Tyto polotovary se tedy svou kvalitou od jídla z McDonald's moc neliší.

McDonald's a jiné instituce toho nabízí mnoho lákavého. Za prvé nabízí efektivnost. Předvádí nám tak optimální metodu, jak postupovat od jednoho bodu k druhému. McDonald's nás co nejlépe vede od stavu hladu ke stavu úplné nasycenosti.²⁶ Ostatní instituce nám podle vzoru McDonald's nabízejí podobnou efektivitu ve snižování váhy, mazání našich aut, vyhotovování receptů a dalších. To je v uspěchané společnosti, kde většinou rodiče pracují nebo kde je jen jeden rodič, velice přitažlivé. Není možné odolat možnosti nevystoupit z auta a přitom si koupit jídlo. Rychloobslužný model nám nabízí, nebo se to alespoň zdá, velice efektivní model pro uspokojování mnoha našich potřeb.

Už od počátku prvních společenských skupin bylo společné jídlo základem skupinového altruismu. Vytvářelo vzájemné vztahy a závazky a také zakládalo moc a prestiž²⁷ (vždy jen úspěšní lovci zvali k jídlu a měli větší moc, než ti neúspěšní). Ale v dnešní době, kdy každý někam pospíchá, společnému stolování moc lidí velký význam nepřipisuje. V dnešní uspěchané společnosti je to pro mnohé ztráta času. Na úkor rychlého a efektivního občerstvení se opouští od společného stolování. Lidé si mohou zajet do nejbližšího rychlého občerstvení a rychle se zde najíst, aniž by ztráceli doma čas vařením nebo svoláváním celé rodiny ke stolu. Dokonce se mohou najíst při řízení v autě, což je pro mnohé velmi lákavá nabídka, která jim ušetří ještě více času.

Za druhé, McDonald's nám představuje jídlo a služby, které mohou být snadno kvantifikovány a zkalkulovány. Máme pocit, že za malou částku peněz dostaneme spoustu jídla. Kvantita se stala ekvivalentem kvality. Opak je ale pravdou. Rychlý nárůst rychloobslužných prodejen a rozšíření tohoto modelu do mnoha jiných odvětví byznysu dokazuje, že to jsou majitelé, kdo z toho mají největší zisk. Vliv má také kalkulace času. Lidé často srovnávají čas, který jim zabere cesta do McDonald's, s časem, který jim zabere vlastní příprava jídla doma.

²⁶ Ritzer, G., *McDonaldizace společnosti: Výzkum měnící se povahy soudobého společenského života*, Academia, Praha 2003, s. 26

²⁷ Sokol, J., *Člověk a náboženství*, Portál, Praha 2003, s. 30

Za třetí McDonald's nabízí předvídatelnost. Víme, že jídlo z McDonald's, které si koupíme např. v New Yorku, bude stejné jako např. v Praze. Víme, že to, co jsme si objednali minulý týden, bude i dnes stejné. McDonald's nenabízí žádná překvapení, základní nabídka je všude stejná.

Za čtvrté nám McDonald's nabízí kontrolu, zejména prostřednictvím náhrady humánní technologie za nehumánní. Lidé, kteří zde pracují, jsou vycvičeni k tomu, aby stále dokola vykonávali velice omezený počet úkonů přesně stejným způsobem. Manažeři se ujistějí, že je vše, jak má být. Dokonce i lidé, kteří se u McDonald's stravují jsou také kontrolováni, sice nepřímo, ale jsou. Fronty, omezený jídelníček, několik variant výběru a nepohodlná sedadla, to všechno vede k tomu, že návštěvníci dělají to, co od nich restaurace požadují – rychle se najíst a rychle odejít, aby uvolnili místo pro další oběti tohoto systému.

Na druhou stranu ale společnost přece jen dává zákazníkům alespoň malou část kontroly tím, že prosazuje systém „náš zákazník, náš pán“. Pokud má zákazník s něčím potíže, vždy se mu snaží vyhovět. Na přání zákazníka mu i připraví speciální sendvič, např. bez jedné přísady, ale naopak přidá navíc něco jiného, i když většinou za příplatek (když už zákazník přiděluje práci navíc, tak ať si připlatí). Také veškeré reklamace přijímá bez problémů, např. když zákazník při jídle zjistí, že má ve svém sendviči něco jiného, než co si přál, restaurace mu ho vymění za nový, který bude přesně podle přání zákazníka. Také pokud zákazník přijde s tím, že byl v restauraci před hodinou a nedostal kompletní objednávku a většinou to nemá jak dokázat, restaurace mu opět vyhoví a dá mu to, pro co si přišel. Restaurace za to nechce nést vinu, tak raději k objednavce ještě přidá něco navíc. Tak že pokud toto zjistí někdo ze zákazníků, může to využít ve svůj prospěch. I když manažeři zaměstnanci věří, pokaždé dají spíše za pravdu zákazníkovi, aby předešli jakýmkoli problémům. Dalo by se tedy říct, že pro restauraci a manažery jsou důležitější zákazníci než zaměstnanci.

4.2 Kritika

McDonald's a jeho koncepce samozřejmě neunikla kritice. Nejvíce je kritizován kvůli tomu, že slouží k odmítání lidského rozumu. Restaurace je často dehumanizující zařízení, ve kterém jíme nebo pracujeme. Lidé stojí ve frontě kvůli hamburgeru nebo čekají seřazení se svými auty a často to vypadá, jako by jedli na automatické lince, a ti, kteří tyto hamburgery připravují, jsou skutečně nuceni na ní pracovat. Vznikl tak systém, který popírá lidskost a vytváří z lidí bezduché bytosti.

O tom je krátká zmínka v díle Malá filozofie člověka od Jana Sokola.²⁸ V knize jsou odlišovány tři pojmy, a to náboženství, kultura a civilizace. Náboženství je tu popisováno jako něco, co kdysi tvořilo souvislou vrstvu v životě lidských společenství a vytvářelo jejich totožnost. Něco, co tu bylo a je odjakživa pro každého člověka.

Kultura, oproti náboženství, byla vytvořena člověkem. Nevytváří se sama a je to něco, o co je potřeba se neustále starat. Je to oblast individuální a tvořivá, která je plně v rukou lidí, na rozdíl od povrchního společenství civilizace. Civilizace je tu popisována jako vrstva každodenního provozu a živobytí, kde prostě a bez velkého přemýšlení užíváme daných možností, zpravidla napodobujeme chování druhých a zacházíme s věcmi, kterým často vůbec nerozumíme a jsme odkázáni na návod k použití. Civilizace je popisována jako neosobní, jako něco, na čem se lidé nepodílí, tak jako se podílí na kultuře. Spíše v ní fungují jako stroje, které neustále provádějí bezduché úkony, které sice udržují chod civilizace, ale pro ně samotné nemají moc velký smysl.

McDonald's patří do této vrstvy civilizace. Při práci se tu bez přemýšlení dělá určitá činnost a jsou tu dodržována pevně stanovená pravidla, která zajišťují fungování restaurace. Je tu napodobováno chování druhých a většina zaměstnanců pracuje s věcmi, kterým opravdu nerozumí. Důležité je, že to takto funguje, a že zaměstnanci udělají to, co je potřeba. Proto tento systém čelí takové kritice. Dává totiž přednost automatickým robotům před lidmi.

Samozřejmě i prodej tučného a nezdravého jídla nezůstal bez kritiky. McDonald's na to reagoval např. výměnou hovězího oleje na olej rostlinný. Také bere ohled na životní prostředí a zkouší obaly, které jsou méně škodlivé.

4.3 Výhody

Za výhodu McDonald's je považováno převážně to, že umožnil rozšířit nabídku produktů zákazníkovi – např. více lidí má přístup k italským, čínským a dalším jídlům – v tomto smyslu je McDonald's společností více rovnostářskou. Výhody, které plynou z mcdonaldizace jsou i další, např. McDonaldův model měl také vliv na hromadné zájezdy. Ty mají tu výhodu, že umožňují velkému množství lidí navštívit země, které by sami nenavštívili.

²⁸ Sokol, J., Malá filozofie člověka, Slovník filozofických pojmů, Vyšehrad, Praha 1998, s. 131-135

4.4 Její předchůdci

4.4.1 Byrokracie a racionalizace

McDonaldizace se stala rozšířením Weberovy teorie racionalizace. Podle Webera byla typickým příkladem racionalizačního procesu byrokracie. Byrokracie je formálně racionalizovaná struktura, která vytváří pravidla vedoucí zaměstnance k tomu, aby pomocí nejlepšího výběru došli k vytyčenému cíli. Samotné byrokracie se strukturovaly tak, aby vedly nebo dokonce nutily lidi vybrat si k dosažení těchto cílů co nejoptimálnější prostředky. Byrokracie byla výtvořem západního světa. Pro Webera to byl vrchol formální racionality. Byrokracie vytváří kontrolu nad lidmi tím že vyměňuje humánní technologie za nehumánní. Zaměstnanci jsou kontrolováni rozdělením práce, kdy je každému přidělen určitý počet přesně definovaných úkolů. Musí vykonávat přesně tyto úkoly a není jim dovoleno dělat nic jiného. Také je musí dělat způsobem, který je přesně určen.

Modelem racionality v moderním světě se podle Ritzera staly rychloobslužné restaurace. Byrokracie v případě rychloobslužných restaurací je definována pomocí čtyř základních komponent formální racionality – efektivita, předpověditelnost, kvantifikace a kontrola nahrazením humánní technologie za nehumánní. Jak řekl Donald Takaki: „Tato racionalizovaná zařízení jsou místa, kde byl jedinec umístěn jako do vězení, jeho emoce jsou kontrolovány a jeho duch je podmaněn.“²⁹ Jinými slovy, jsou to místa, kde se lidé nemohou chovat jako lidské bytosti, ale kde jsou zbaveni své lidskosti.

4.4.2 Vědecký management

Důležitým předchůdcem mcdonaldizace byl také vědecký management. Byl vytvořen Frederickem W. Taylorem a jeho idea sehrála klíčovou roli v utváření světa ve 20. století. Taylor sestavil sérii principů, namířených k racionalizování práce, a byl najímán mnoha organizacemi, aby tyto ideje realizoval. Taylorovi převážně vadil nedostatek efektivnosti v pracovním světě a jeho principy mířily k tomu, aby veškerou práci zefektivnily. např. složité úkony rozděloval na malé úseky. (Stejně jako tomu je i v McDonald's, kde každý zaměstnanec provádí pouze jeden úkon z mnoha při výrobě sendviče). Vědecký management vyprodukoval nehumánní technologii, která vykonávala velkou kontrolu na zaměstnanci.

Když zaměstnanci dodržovali tyto metody, pracovali mnohem efektivněji, přičemž každý dělal tentýž krok (jejich práce se stala předvídatelnou) a vyprodukoval větší množství práce, zatímco jejich mzdy se mohli zvýšit pouze nepatrně (vypočítatelnost). Opět to byl

²⁹ Ritzer, G., McDonaldizace společnosti: Výzkum měnící se povahy soudobého společenského života, Academia, Praha 2003, s. 37

dehumanizující systém. Dělníci museli dělat jen jednu činnost, tak že nebylo využito většiny jejich dovedností a schopností. Rychloobslužné restaurace bezvýhradně přijaly taylorismus v organizování práce – jejich cílem je objevení nejlepšího a nejefektivnějšího způsobu grilování hamburgerů nebo servírování jídel. McDonald's nevynalezl tyto ideje, ale spojil je s principy byrokracie a montážní linky, aby tak přispěl k vytvoření mcdonaldizace.

4.4.3 Montážní linka

Stejně jako moderní byrokracie a vědecký management byla montážní linka vynalezena na počátku 20. století. Bylo to ve zbyrokratizovaném automobilovém průmyslu a k jejímu dotváření pomohly ideje vědeckého řízení. Zásluha za tento vynález náleží Henrymu Fordovi. To, co dělá každý dělník na pásu, je opět velice předvídatelné a konečný produkt je stejný jako všechny ostatní. Montážní linka také umožňuje kvantifikaci mnoha elementů výrobního procesu a maximalizuje počet vyrobených aut. Také umožňuje maximální kontrolu nad dělníky. Je to nehumánní technologie, která umožňuje, že menší počet méně dovedných dělníků je schopno vyrobit auto.

I přes svoje iracionality měly montážní linky nesmírný vliv na vývoj rychloobslužných restaurací. Většina práce v rychloobslužných restauracích probíhá pásovou výrobou, kdy se daný úkol rozloží na několik malých úkonů, dokonce i zákazníci přicházejí jakoby na běžícím páse.

Dostupnost automobilu pomohla nejen k rozšíření rychloobslužných restaurací, ale vedla i ke vzniku sídlišť. Expanze takových racionalizovaných předměstských komunit poskytovala populační základnu pro rozvoj McDonald's a dalších těchto restaurací.

Jak taylorismus, tak i fordismus jsou příklady systému nízké důvěry³⁰, kdy pracovní náplň zaměstnanců určuje vedení podniku, pro který jsou důležitější stroje, místo lidí. Zaměstnanci musí plnit dané úkoly, zatímco jsou neustále kontrolováni, a mají málo prostoru pro samostatné rozhodování.³¹

³⁰ Opakem jsou systémy vysoké důvěry, které zaměstnancům umožňují určovat si vlastní tempo práce, popřípadě i její náplň. To vše ale i v rámci daných pravidel. Tyto systémy se objevují např. ve vyšších sférách průmyslových podniků.

³¹ Giddens, A., Sociologie, Argo, Praha 2000, s. 312

4.5 Počátky McDonald's

Tvůrcem McDonaldova impéria byl Ray Kroc a připisuje se mu i vytvoření racionálních principů, i když jejich základ položili dva bratři, Mac a Dick McDonaldivi. Ti si otevřeli svoji první restauraci v Pasadeně v Kalifornii v roce 1937. Založili ji na kvantifikačních principech rychlosti, objemu a nízkých cenách. Aby se vyhnuli chaosu, nabízeli zákazníkům jen omezený jídelníček. Místo personalizovaného servisu a zastaralých kuchařských technik zavedli bratři princip montážní linky. Jejich omezený jídelníček jim dovoľoval rozložit přípravu jídla na jednoduché, stále se opakující kroky, kterým se mohl rychle naučit i ten, kdo vstoupil do takovéto komerční kuchyně poprvé. Bratři tak vytvořili pravidla a zásady, které nařizovaly dělníkům, co mají dělat a dokonce i co mají říkat. Tímto způsobem zaujali bratři McDonaldivi vedoucí postavení v rozvoji racionalizované rychloobslužné továrny.

Kroc nevynalezl principy McDonaldivů, ani nevytvořil ideu licenci. Ale vybudoval McDonaldivo licenční impérium, čímž dal silný podnět k procesu mcdonaldizace. Nejdříve pracoval jako partner bratrů McDonaldivů, ale později jejich firmu odkoupil a získal volnost k rozvoji byznysu podle svého přání. Kroc vynalezl velice málo nového, převzal pouze specifické produkty a techniky bratrů a zkombinoval je s principy ostatních podniků, byrokracie, vědeckého managementu a montážní linky. McDonald's a mcdonaldizace tedy nereprezentují něco nového, ale jsou kombinací série racionalizačních procesů, které probíhaly během dvacátého století.³²

Krocova hlavní inovace spočívá ve způsobu, jakým se McDonald's dále rozvíjel. Kroc nedovoľoval vznik regionálních licenčních filiálek, jejich pomocí některé podniky získávaly kontrolu nad ostatními menšími stánky v okolí. Ostatní restaurace se pak zhroutily, protože regionální licenční podniky se staly velice silnými a podkopávaly principy společnosti. Kroc také přitvrzoval centrální kontrolu, jen občas poskytoval licenci. Další jeho inovací bylo zavedení nízkého licenčního poplatku.

K dalším vynálezům, jimž stál Mcdonald's v čele, patřil omezený jídelníček, důraz na standard tukového obsahu hamburgerů a využívání inspektorů, kteří kontrolovali uniformitu a konformitu. V roce 1958 vyšla provozní příručka s podrobným návodem na správné vedení licenční filiálky. Tato první příručka položila základy mnoha racionálním principům pro řízení a chod rychloobslužných restaurací. Vysvětlovala pracovníkům, jak grilovat a smažit, postupně specifikovala přesnou dobu přípravy všech produktů a nastavení správné teploty pro všechna zařízení. Fixovala standardní porci pro každou potravinu a definovala kontrolu

³² Ritzer, G., *McDonaldizace společnosti: Výzkum měnící se povahy soudobého společenského života*, Academia, Praha 2003, s. 46

kvality, což bylo v potravinářských službách unikátní, a zahrnovala i likvidaci masových a bramborových produktů, které se neprodaly do deseti minut.

4.6 Charakteristika

4.6.1 Efektivita

McDonald's usiluje o vytvoření vysoce efektivních systémů a mcdonaldizace předpokládá hledání maximální efektivnosti ve stále se zvyšujícím počtu rozmanitých sociálních sektorů. Efektivita znamená výběr optimálních prostředků k dosažení daného cíle. Ale jen zřídka se stane, že jsou nalezeny optimální prostředky vedoucí k cíli, spíše je zde snaha nalézt a využít nejlepší možné prostředky. Např. pro větší efektivnost se houska začala krájet na dvě půlky, ne jen částečně rozkrojit.

Restaurace jsou efektivní alternativou než doma uvařené jídlo. Ale mohou se stát i neefektivní, pokud nám trvá několik hodin, než se do ní dostaneme, zkonsumujeme tam jídlo a zase se vrátíme domů. Rychloobslužné restaurace založené na McDonaldově modelu jsou efektivní jak z hlediska zákazníka, tak i majitele restaurace. Jakmile zákazník vstoupí do takového podniku, celý další proces je uzpůsoben co nejefektivněji. Hned u restaurace je parkoviště, k pultu je to jen kousek cesty, a i když jsou zde fronty, jídlo si přesto objednáte rychle a ihned za ně zaplatíte. Omezený jídelníček zkracuje čas výběru. Jakmile získáte jídlo, je to jen kousek ke stolu a zákazník může jíst.

Celý proces byl ještě zefektivněn vynalezením průjezdových okének, kde si zákazník může objednat z auta. Místo pracného a velmi neefektivního procesu zaparkování auta, chování k pultu, čekání ve frontě, objednání si, placení, nošení jídla ke stolu, jeho konzumace a pak uklízení zbytků, restaurace s touto možností nabídly zákazníkům jen jízdu k okénku, objednání si, zaplacení a odjezd s jídlem. Ale i v autě si ale většinu musejí vystát frontu, mnohdy čekají déle, než kdyby vystoupili z auta a šli dovnitř. I přesto je pro ně tato možnost efektivnější, protože mohou zůstat v pohodlí svého vozu. Navíc i pro restaurace je to mnohem lepší, jelikož zákazníci si jídlo odvezou s sebou, tak že se restaurace nemusí starat o odpad.

Na druhou stranu, co je efektivní z hlediska McDonald's, je často neefektivní z hlediska zákazníka. Např. pro restauraci je efektivní, když zákazník čeká ve frontě, ale pro zákazníka to tak není. Dále je efektivní, když si zákazníci po sobě uklidí tácy do vozíků. Existují už i samoobslužné automaty, kde si zákazníci sami objednají jídlo. Pro restauraci je to efektivní, pro zákazníky ne. Další aspekt efektivnosti z hlediska restaurace, ale ne hosta, je omezená nabídka. Poslední věc, kterou si rychloobslužné restaurace přejí, je pracovat podle přání

zákazníka. V dnešní době to ale není zas až taková pravda. Jak již bylo řečeno, pro McDonald's je důležité motto „naš zákazník, náš pán“. Kdykoli přáním zákazníků vyhoví, ať už se jedná o prodeje nápoje bez ledu, nebo i odstranění nějaké přísady ze sendviče.

Vzhledem k efektivitě rychloobslužných restaurací se i domácí kuchyně musela stát mnohem efektivnější, jinak by mohla zaniknout. K efektivitě přispěla mikrovlnná trouba. Člověk si tak mohl sám připravit rychlé jídlo doma a už nemusel do McDonald's chodit. Větší mrazáky způsobily, že už lidé nemuseli pořád nakupovat, ale mohli si jídlo uschovat. Lidé si už nemuseli připravovat jídlo sami, ale stačilo koupit např. kaši a jen ji zalít vodou a mnoho dalšího.

4.6.2 Vypočítatelnost

McDonaldizace zdůrazňuje věci, které mohou být zkalkulovány, spočítány a kvantifikovány. Znamená to tendenci použít kvantitu jako měřítko kvality. Vede to k dojmu, že kvalita je ekvivalentem obvykle velké kvantity věcí.

McDonald's přenáší důraz na kvantitu i do pojmenování některých jídel, zejména Big Mac nebo Big Tasty. Velký burger je žádoucí proto, že je velký. Zákazníci jsou vedeni k přesvědčení, že dostávají hodně jídla za málo peněz. Vypočítaví zákazníci přicházejí s pocitem, že nejenže dobře pořídili, ale že snad i dostali to nejlepší. Tento důraz na kvantitu není omezen jenom na rychloobslužné restaurace. Na zdůrazňování kvantity je zajímavý nedostatek zájmu o kvalitu. Kdyby se rychloobslužné restaurace zajímaly o kvalitu, mohly by přece svoje produkty pojmenovat např. jako Delicious Mac (lahodný) atd.³³

Najdou se ale i lidé, kteří prohlašují, že objednání si velkého množství jídla za málo peněz v rychloobslužné restauraci je spíše iluze než realita. V nápojích je hodně ledu a velká, načechraná houska zvětšuje hamburger. Obzvláště iluzorní je velikost hranolků. Ty jsou naaranžovány speciálními lopatkami tak dovedně, že se jich jeví mnohem větší množství. V dnešní době toto opět není až taková pravda. Pokud si zákazník objedná např. půl litru coca coly, vždy dostane půl litru, pokud si objedná bez ledu, nápoj se dokonce i dotáčí, aby byl kelímek i bez ledu úplně plný, tzn. až nad rysku, která označuje půl litru. Zákazníci tedy dostanou více jak půl litru nápoje. Také houska zase tak načechraná není, jelikož se dává při přípravě do tousteru, který jí zmáčkne. Na hranolky se nepoužívá žádná speciální lopatka. Správná porce hranolek je taková, u které není vidět zadní strana krabičky, tzn., že krabička musí být plná. Žádné dovedné aranžování tu tedy není, zbytečně by to stálo čas a efektivita

³³ Ritzer, G., McDonaldizace společnosti: Výzkum měnící se povahy soudobého společenského života, Academia, Praha 2003, s. 75

přípravy by byla pryč. Dokonce při některých kontrolách se hranolky váží, zda jejich gramáž odpovídá stanovené hmotnosti. Pokud by se opravdu dodržovala stanovená hmotnost, krabička by rozhodně plná nevypadala. Z vlastní zkušenosti vím, že zaměstnancům by bylo trapné položit takto poloprázdnou krabičku na tácek. Nakonec je tedy vždy prodáno více hranolek, než by mělo. Efektivní to tedy pro restauraci moc není, když prodá více hranolek za méně peněz. Kdyby ovšem společnost zavedla menší krabičky, efektivita by se zvýšila.

Důraz na obrat a na velikost nabízených produktů nejsou jediný způsob, jímž se rychloobslužné restaurace zaměřují na kvantitu. Dalším příkladem může být velký důraz na rychlost, se kterou je jídlo servírováno. Rychlost a také kvalita a čistota jsou každý měsíc v každé restauraci kontrolovány tzv. tajným zákazníkem. Restaurace o něm nemá ponětí a může to být jakýkoliv zákazník. Pozná ho pouze tehdy, když si zákazník před odchodem řekne o účtenku. Je to jedna z mnoha kontrol, která je v restauraci neustále prováděna.

4.6.3 Předpověditelnost

Zákazníci McDonald's nechtějí a nepředpokládají překvapení. Chtějí si být jistí, že když si dnes objedná svůj hamburger, bude stejný jako ten, co jedli včera i ten, co budou jíst zítra. Naštvalo by je, kdyby se jednou použila speciální omáčka, ale příště už ne a jídlo by chutnalo jinak. Chtějí vědět, že když navštíví McDonald's v Londýně nebo v Paříži, bude velmi podobný tomu jejich místnímu. Aby byla tato předpověditelnost času a prostoru zajištěna, je kladen důraz na disciplínu, pořádek, rutinu, jednotnost a metodické postupy.

Tento základní model předvídatelnosti byl zaveden motelovými řetězci, jejichž model následoval i McDonald's, který použil velká a povědomá označení. S předvídatelností je spojeno i logo McDonald's - stejná barva a symbol v každé restauraci působí také velmi předvídatelně pro miliony zákazníků.

McDonald's je obchodní značkou (tzv. brand), která představuje nejen logo a značku, ale hlavně podstatu toho, jak zákazníci vnímají a jak se ztotožňují se zbožím, které je v rámci dané značky vyráběno, případně jaká služba je zákazníkům poskytována. McDonald's se dokonce v roce 2011 stal čtvrtou nejcennější globální značkou na světě.

Většina toho, co se v rychloobslužných restauracích děje nebo říká, je jak ze strany zaměstnanců, tak i zákazníků považováno za rituál. Vzhledem k tomu, že interakce mezi zákazníkem a obsluhující osobou je stručná, může nabýt rutinní formy. McDonald's se to samozřejmě snaží změnit. Hostesky na restauracích se mají více starat o zákazníky a komunikovat s nimi. Relativně nově vytvořený koncept McCafé má vytvořit ještě příjemnější

atmosféru pro zákazníky. Zaměstnanci by si měli se zákazníky povídat, např. o počasí, či o tom, jaký měli den. Je tu tedy snaha o narušení rutiny.

Velice předvídatelní nejsou jen lidé za pultem u McDonald's, ale i manažeři a jejich asistenti. Manažeři vypadají a chovají se stejně, takže nerozeznáte jednoho od druhého. Dohlížíjí na lidi za pultem a zaručují, že se všichni chovají tak, jak mají. Centrální vedení posílá pravidelně konzultanty, aby se ujistili, že se jejich pravidla dodržují. Ti také kontrolují kvalitu potravin, zda odpovídá daným předpisům, tedy jinými slovy, zajišťují předvídatelnost, kterou zákazník očekává.

Podle George Ritzera je postoj zaměstnanců falešný a domněle přátelský. V rychloobslužných restauracích není předvídatelné jen jídlo, prostředí, balení a logo, ale i lidé, kteří tam pracují.³⁴ V některých případech může záležet na zákaznících. Pokud budou na zaměstnance příjemní a nebudou na ně pohlížet jako na něco méněcenného, mohou se dočkat i přátelské konverzace. Stálí zákazníci, kteří jsou už na restauraci některými zaměstnanci známí, také narušují typickou rutinu stručné konverzace.

4.6.4 Kontrola

Čtvrtou dimenzí mcdonaldizace je zvýšená kontrola a nahrazování lidské technologie nelidskou, nebo-li nahrazení humánní pracovní síly nehumánní technologií. Mcdonaldizace v sobě zahrnuje hledání prostředků, které by zlepšily kontrolu jak nad zaměstnanci, tak nad zákazníky. Během let byly vymyšleny a do praxe zapojeny techniky, které slouží k ovládní lidí. Ještě ve větším rozsahu jsou lidé nahrazováni nehumánní technologií. Technologie zde zahrnuje nejen stroje a nástroje, ale také materiály, dovednost, znalosti, pravidla, předpisy, úkony a techniky. Základní snahou je postupně získat kontrolu nad lidmi. Jakmile jsou lidé pod kontrolou, je možné začít redukovat jejich chování na sérii strojových úkonů.

Ovládní pomocí technologie je snazší, dlouhodobě levnější a obvykle nevyvolává nevraživost vůči nadřízeným a majitelům. Kontrola ale není jediným cílem nehumánních technologií. Kontrola v případě McDonald's je používána ke zvýšení produktivity, k lepší kvalitě a k nižším cenám.

V tradičních restauracích závisí připravované jídlo na náladě kuchaře. Rychloobslužné restaurace se kuchařů zbavily. Grilování masa a příprava sendvičů je jednoduchá, že to zvládne s menší přípravou každý. Proto ve světě panuje představa, že práce u McDonald's je pro ty, kteří nedokázaly dobře dostudovat a najít si lepší zaměstnání. Pokud každý postupuje

³⁴ Ritzer, G., Mcdonaldizace společnosti: Výzkum měnící se povahy soudobého společenského života, Academia, Praha 2003, s. 94

podle předepsaných kroků, nemůže dojít k žádné chybě. Tyto restaurace si vybíraly především mládež, protože ta se lépe přizpůsobuje ztrátě samostatnosti ve prospěch strojů, pravidel a předpisů.

Do McDonald's je většina potravin dodávána v předem připravené formě – nakrájené, předvařené a naporcované, a to většinou pomocí jiných technologií, než humánních. Podstatně to omezuje rozsah práce zaměstnanců, kteří pak nemusí púlit žemle nebo krájet brambory. Čím více jsou potraviny zpracovávány nehumánní technologií před dodáním do restaurace, tím méně dělají zaměstnanci, kteří většinou ani nepotřebují být zruční a při práci myslet.

McDonald's vyvinul různé stroje, které jeho zaměstnance kontrolují. Např. při točení nápojů je v nápojové vitríně nastaveno přesně kolik nápoje se má natočit, aby kelímek nepřetekl. Také v přístroji, ve kterém se natáčejí mléčné koktejly, je senzor, který zabraňuje tomu, aby jeho obsah přetekl přes kelímek. Hranolky a smažené výrobky zaměstnanci také nemusí hlídat, aby se správně usmažily, k tomu slouží časovač, který stačí jen při vložení surovin do oleje nebo na gril zmáčknout. Prostředí je tedy velmi automatizované, jelikož zaměstnanec pracuje s naprogramovatelnými přístroji, které vykonávají funkce, které běžně provádí člověk. Zaměstnanci se tedy nemusí o nic starat, stačí zmáčknout jedno tlačítko a přístroj vše udělaná za ně.

Typickým znakem kontroly je tzv. „namontovaný úsměv“, kdy se zaměstnanci McDonald's musí neustále usmívat a musí navozovat příjemnou atmosféru, aby tím přilákali zákazníky. Toto se ale nevztahuje jen na restaurace rychlého občerstvení, ale i na klasické restaurace, kavárny a další zařízení, kde jsme obsluhováni, ať už jídlem, nebo jinými službami. Vždy na nás tito lidé musí působit příjemně, aby u nás vzbuzovali pocit, že si od nich chceme něco koupit.

O tom se zmiňuje i Pierre Bourdieu v knize *Teorie jednání*.³⁵ Podle něj nejsou aktéři sociálního prostoru podřízeni mechanickým silám a nejednají pod tlakem věcí. Ale také to nejsou ani vědomé, ani vědoucí subjekty³⁶, kteří se řídí důvody a jednají s plnou znalostí věcí. To by i částečně odpovídalo teorii George Ritzera, kdy jedinci, jako např. zaměstnanci McDonald's, nejednají s plnou znalostí věcí, jednají tak proto, že jim to bylo řečeno.

³⁵ Bourdieu, P., *Teorie jednání*, Karolinum, Praha 1998, s. 32

³⁶ Subjekty jsou ve skutečnosti jednající aktéři, kteří mají tzv. praktický smysl, což je systém poznávacích struktur a schémat a principů vidění a třídění, který jim umožňuje vnímat dané situace a také na ně určitým způsobem reagovat. Tím smyslem je podle Bourdieu tzv. habitus.

Cílem McDonald's a dalších rychloobslužných restaurací je tedy zredukovat zaměstnance na úroveň robotů.

4.7 Iracionalita racionality

McDonald's jako racionální systém i přes své sliby často končí neefektivně. Nejzřetelnějším projevem jsou dlouhé fronty u pultů nebo řady aut u výdejového okénka. Čekání lidí ve frontě způsobuje, že jídlo, na které čekají, už přece jen není tak rychlé, jak by mělo. Také přidávání nových produktů, např. tortil s masem a zeleninou, není zrovna nejlepší krok, jelikož jejich příprava není zrovna nejrychlejší a akorát způsobuje větší fronty a nespokojenost zákazníků.

Také se dá říci, že McDonald's je ve skutečnosti zábavní park s jídlem. Barvy a zářivé nápisy a symboly připomínají karneval nebo zábavní park. Všudypřítomný klaun Ronald McDonald a řada kreslených postaviček tomu taky napomáhá. Některé pobočky jsou dokonce vybaveny i klouzačkami a jinými atrakcemi.

McDonaldizace je považována za iracionální kvůli tomu, že má tendenci stát se systémem, který může být antihumánní, dokonce lidským bytostem škodlivý. Příkladem je strava podávána v McDonald's a dalších rychloobslužných restauracích, která obsahuje velký počet kalorií, tuku, cholesterolu, soli a cukru. Zejména u dětí podporují tyto restaurace takové návyky, které potom v dospělosti přispívají k rozvoji mnoha chorob. Ale i v tomto ohledu se snaží McDonald's zlepšovat. Ve svých restauracích prodává i saláty a neslazené nápoje, dokonce i bio mléko. Revolučním krokem bylo ale otevření nové restaurace v Paříži ve čtvrti La Défense, která se svou nabídkou produktů velmi liší od ostatních restaurací. V této restauraci si lidé mohou vybírat z několika druhů salátů a přísad, zatímco klasický hamburger tu nenajdou. Pro McDonald's je to prototyp, kde si vyznavači zdravého jídla přijdou na své, a který, pokud se osvědčí, bude rozšiřován dále do dalších zemí.

4.8 Jak se vyrovnat s mcdonaldizovanou společností

Pravidelné používání mcdonaldizovaných systémů může škodit našemu fyzickému a psychickému zdraví a také celé společnosti. Zvláště by se lidé měli vyhýbat běžnému a pravidelnému užívání těchto systémů, tedy i McDonald's, aby tak unikli železné kleci mcdonaldizace³⁷. Ale i McDonald's se snaží z této klece uniknout, např. konceptem McCafé,

³⁷ Je to klec v tom smyslu, že lidé jsou v ní uvězněni a je jim odepírána základní humanita

ale i podáváním snídaní, kdy se snaží, aby se člověk cítil při snídani jako doma a mohl si v klidu přečíst noviny a vypít kávu, místo toho aby se rychle najedl a hned odešel.

Pokud se ale lidé chtějí alespoň trochu vymanit z mcdonaldizované společnosti, měli by se vyhýbat těmto místům. Alespoň jednou týdně by měli vynechat oběd u McDonald's a navštívit nějaký typický místní podnik. Také by měli navštěvovat restaurace, kde používají porcelánové talíře a kovové příbory. Pokud je někdo pravidelný návštěvník McDonald's, měl by se snažit seznámit s ostatními lidmi, i se zaměstnanci. Zaměstnanci se o to snaží např. v již zmíněných kavárnách, kdy se vzpírají procesu mcdonaldizace. Dále by lidé neměli jíst většinu potravin rukama a rodiče by neměli vodit svoje děti do rychloobslužných restaurací, jelikož jakmile dítě jednou zjistí, že může dostat k jídlu hračku, je těžké ho od návštěvy McDonald's odtrhnout, a může se stát, že k tomuto způsobu jídla bude vázán i v dospělosti. Dostane se tedy do spárů mcdonaldizace a bude uvězněn v její železné kleci.

5. JAK SE LIŠÍ, POPŘÍPADĚ PODOBÁ, STOLOVÁNÍ VE FAST FOODECH, V BĚŽNÝCH RESTAURACÍCH NEBO V DOMÁCNOSTI?

„Původ stolničení a původ správného chování pramení z úcty ke světu a náležité společenské chování spočívá právě v dodržování závazků vůči světu.“³⁸ V dnešní době je tomu ale jinak. Naše společnost vyznává pravý opak morálky, která není s mýty spjata. To jak se chováme u stolu a chováme obecně, tedy vůbec nevychází z mýtů.

Společné stolování, ať už v rodinách nebo ve společnosti, stmelovalo skupinu a utužovalo vztahy mezi jednotlivci. Proto byl na společné stolování kladen velký důraz. Vždy, když přijela nějaká návštěva, byl příjezd oslaven společným obědem nebo večeří. Když se slavila významná událost, opět se skupina stmelovala společným hodováním. Pokud byla uzavřena např. nějaká dohoda mezi dvěma stranami, byla také vždy zpečetěna společným stolováním. Smyslem společenského stolování tedy není najíst se, hlavním účelem není jídlo, ale to, že budeme ve společnosti dalších lidí, se kterými můžeme navazovat kontakty, poznávat se, konverzovat a hledat společná témata – to vše se děje na pozadí společného stolování.

Jak již bylo řečeno, už od skupin lovců a sběračů existují na světě určitá pravidla stolování. Dříve platilo, že na jídlo měli nejdříve právo muži, hlavně náčelník kmene, který dostal největší porci a také jedl jako první. Po něm až teprve jedli další muži, poté ženy a děti. Tento způsob stravování přetrvával velmi dlouho, dokonce i dnes se můžeme v některých kmenech, které nebyly tolik zasaženy naší civilizací, setkat s tímto způsobem.

Později už sice nebyl kladen důraz na to, aby jako první jedl náčelník, ale dodržovala se pravidla zasedacího pořádku. V čele stolu seděl vždy hospodář, hlava rodiny, u něj jeho žena, poté nejstarší syn a pak další děti a zbylí příbuzní. V dnešní době se zasedací pořádek už tolik neobjevuje a je více typické nejíst s celou rodinou u stolu. Raději se všichni najedí ve svém pokoji např. u televize nebo si zajedou do fast foodu jako je McDonald's, kde se nemusí starat o prostírání stolu, přípravu nádobí a hlavně o přípravu jídla.

V McDonald's tradiční způsoby stolování s prostřenými stoly a několika druhy nádobí mizí. Prostřené ubrusy tu jsou nahrazeny tácky s papírovým prostíráním, které jsou hned po použití vyhozeny. Sice se dříve v ranních hodinách v McDonald's stoly prostíraly ubrusy, které se každý den musely vyprat a vyžehlit, ale už před pár lety se od toho upustilo, protože to opět nebylo efektivní.

³⁸ Lévi-Strauss, C., *Mythologica 3 – Původ stolničení*, Argo, Praha 2007, s. 441

Přibory se zde také nepoužívají, a když ano, tak jsou plastové, a opět se po jednom použití vyhodí. Bylo by totiž zbytečné přibory neustále umývat. Menší výjimku tvoří opět koncept kaváren McCafé, který se snaží zavádět příjemnější atmosféru a prostředí, kde je servírována káva do skleniček nebo hrníčků a k tomu se podávají i přibory. Papírové prostírání tu ale stále zůstává.

Když člověk usedá ke stolu, a není přítom zběhlý v pravidlech stolování, tak se musí plně soustředit na to, jaký přibor zvolit a jak ho držet, co udělat s ubrouskem, jak držet sklenici a další. Konzervativní názor o společenském stolování převládá spíše u starší generace, která si více váží hodnot a usiluje o jejich udržení, zatímco u mladší generace převažuje názor, že všechna pravidla jsou jen něčím zbytečným, co jen svazuje a omezuje.

Proto je McDonald's více úspěšný u mladší generace, kde není nutné pravidla tolik dodržovat. Přibory k jídlu se nepoužívají a všechno kromě salátu se jí rukama. Každý má pro sebe vlastní tácek s papírovým prostíráním, na který si může drobit, jak chce. Klidně prostírání může umazat, jelikož se stejně vyhodí a tácek se rychle utře. Zákazníci se tedy nemusí starat o umazání látkového ubrusu, jako je tomu v klasických restauracích. Dalo by se tedy říct, že v McDonald's, kde pravidla stolování nejsou tak složitá, se lidé mohou uvolněněji bavit, jelikož se nemusí starat o nic kolem sebe. Přesto ale vždy a všude, ať už jíme v restauraci rychlého občerstvení nebo někde jinde, naše pravidla slušného chování vylučují možnost jíst hlasitě.

U společenského stolování je také obvyklé, že si hosté nepřejí „dobrou chuť“. Je to běžné v domácím prostředí, ale ne při oficiálních obědech nebo večeřích.³⁹ Naopak u McDonald's zaměstnanci zákazníkům při odchodu od pokladny „dobrou chuť“ přejí.

Dalším rozdílem je oblečení. Pokud jdeme někam na jídlo, oblékneme se tak, jak to vyžaduje prostředí, do kterého se chystáme. U McDonald's na oblečení nezáleží. Lidé sem chodí ve sportovním oblečení, formálním oblečení a dokonce i v plavkách, např. přímo od jezera.

Také, když přijdete do běžných restaurací, tak se posadíte ke stolu, kam za vámi přijde obsluha, zapíše si vaši objednávku a poté vám ji i donese až ke stolu. U McDonald's je to opět jinak. Kdyby byli všichni zákazníci takto obsluhováni, tak by opět nebyla zajištěna efektivita provozu. Všichni zákazníci si musí pro jídlo dojit k pultu, objednat si ho a ještě si ho ke stolu odnést. Pokud ale bude příprava jídla trvat déle, tak si může zákazník sednout, a zaměstnanci

³⁹ Špaček, L., Nová velká kniha etikety, Mladá fronta, Praha 2008, s. 147

mu jídlo donesou. Nově se také v restauracích objednávají zákazníci od stolu. Pokud zákazník dojedl to, co si koupil, tak k němu může přijít kavárník a přímo u stolu mu objednat kávu nebo dezert z McCafé.

Rozdíly ve stolování tu tedy jsou, je těžké říci, jestli změna šla k lepšímu nebo k horšímu. Vyznavačům rychlého občerstvení to asi vyhovuje, ale i přesto jsou tu lidé, kteří dají přednost klidné večeři doma v rodinném kruhu a u prostřeného stolu. Dokonce je tradiční stolování stále významnou složkou slavnostních dnů, jako jsou Vánoce nebo narozeniny. Do této oblasti stolování rychlé občerstvení zatím neproniklo a snad i nepronikne.

EMPIRICKÁ ČÁST

1. METODOLOGIE

1.1 Úvod do výzkumu

Společnost McDonald's se objevila na českém trhu v roce 1992 jako něco nevídaného, jako něco, s čím se tehdejší česká společnost do té doby téměř vůbec nesetkala. Byl to hlavně nový způsob stravování a obsluhy, která měla lidem ušetřit čas. Lidé McDonald's navštěvovali i přes vysoké ceny jen proto, že byl závanem západní společnosti. S novinkou, kterou byl fast food, se k do naší republiky dostal nejen nový způsob obsluhy a stravování, ale také nová pravidla, kterými jsou společnosti tohoto typu udržovány v chodu.

Cílem mé práce bylo sledovat zaměstnance společnosti McDonald's při jejich práci na provozu restaurace. Zaměřila jsem se na to, jakými způsoby je v restauracích zajišťována efektivita a kontrola a jak se zde projevuje vypočitatelnost, což jsou všechno spolu s předpověditelností hlavní charakteristiky procesu mcdonaldizace.

1.2 Výzkumná strategie

Svůj výzkum jsem provedla na základě konstruktivistického paradigmatu. U tohoto paradigmatu je hlavním cílem pochopit a porozumět tomu, co lidé vidí, nebo-li rekonstruovat realitu.⁴⁰

K výzkumu jsem se rozhodla použít kvalitativní přístup. Cílem tohoto přístupu je porozumět sledovanému jevu. Kvalitativní metoda mi umožnila získat podrobný popis a vzhled zkoumání jedince, skupiny a událostí. Umožnila mi toto všechno zkoumat v přirozeném prostředí a studovat procesy, ke kterým tam dochází. Při použití této metody jsem získala velké množství dat ke zpracování. Tato metoda se používá ve společenských vědách v situacích, kdy se výzkumník snaží porozumět sociální interakci mezi lidmi.⁴¹

V mém výzkumu nejde o popis jevů pomocí proměnných znaků a jejich kvantifikaci, což se provádí u přístupu kvantitativního. Snažím se porozumět určitému jevu a získat o něm detailní informace. Kvalitativní přístup jsem vybrala právě proto, že hlavním cílem je popsat práci zaměstnanců McDonald's, jestli jsou ovládáni principy mcdonaldizace a jestli tyto principy ovlivňují i zákazníky.

⁴⁰ Guba, E. G.; Lincoln, Y. S., *Competing Paradigms in Qualitative Research*, Sage Publications, Londýn 1994

⁴¹ Strauss, A.; Corbin, Juliet, *Základy kvalitativního výzkumu*, Nakladatelství Alberta Boskovic, Brno 1999

1.3 Technika sběru dat

Ke sběru dat jsem si vybrala techniku kvalitativního zúčastněného pozorování. Zúčastněné pozorování patří mezi nejdůležitější metody kvalitativního výzkumu. Toto pozorování je určeno k získání záznamů chování jedince nebo jedinců ve skupině. Oproti nezúčastněnému pozorování je zúčastněné pozorování více vtíravé a nápadné. Jedinec nebo jedinci jsou ovlivněni chováním pozorovatele. Pozorovatel se sám účastní dění. Já sama tedy budu pracovat s pozorovanými zaměstnanci.

Při zúčastněném pozorování je důležité získat přístup do terénu a vytvořit si kontakt s účastníky situace. V mnoha případech je získání přístupu do terénu a skupiny časově náročný úkol. Pro mě jako zaměstnanci této společnosti to problém nebyl, jelikož už jsem součástí daného kolektivu. V restauraci pracuji již nějakou dobu, tak že získání přístupu do místa zkoumání a zkoumané skupiny u mě proběhlo už před pár lety.

Důležité je také získání tzv. klíčového informátora. Je to jedinec, který zná dané prostředí, ve kterém se výzkum provádí. V mém případě jsem jako klíčový informátor vystupovala já sama, jelikož jsem s provozem obeznámena. Při výzkumu bych mohla popřípadě použít jako informátora jednoho z manažerů nebo vedoucího restaurace, kteří toho budou vědět více než já.

Zúčastněné pozorování jsem si zvolila proto, aby se mi lépe podařilo sesbírat informace v mnou zvoleném prostředí, a to v restauraci McDonald's. Zde jsem sebírala informace o chování jednotlivců, ale také o jejich práci ve skupině. Jako pro zaměstnanci pro mě bylo jednodušší sledovat ostatní zaměstnanci při práci, než kdybych je sledovala z místa zákazníka.

U zúčastněného pozorování se začíná popisným pozorováním. Kdy podrobně popíšu prostředí, tedy McDonald's, lidi a události, které jsem v tomto prostředí zaznamenala. Poté přichází na řadu tzv. fokusované pozorování, které se zaměřuje na relevantní procesy a problémy. Postupně budu vytvářet koncepty a teoretický rámec, který je zakotven v datech a který mi umožní porozumět tomu, co se vlastně v tomto prostředí odehrává. Na konci výzkumu se poté provádí selektivní pozorování, kdy se hledají další příklady pro určité typy chování z druhé fáze a poté se verifikují hypotézy. Já ale selektivní pozorování provádět nebudu, jelikož na začátku výzkumu nebudu vytvářet žádné teorie a hypotézy.

1.4 Prostředí výzkumu

Pro výběr prostředí, kde jsem výzkum prováděla, jsem použila metodu účelového výběru. Účelový výběr je založen na úsudku výzkumníka, co by mělo být pozorováno, a na tom, co je

možné pozorovat. Jako prostředí výzkumu jsem si zvolila středočeskou restauraci McDonald's Vrbová Lhota na 35,5 kilometru dálnice D11 směrem na Hradec Králové. Tento McDonald's se nachází na odpočívadle vedle benzínové pumpy. Je k němu přístup jak z dálnice autem, tak i pro pěší nebo cyklisty nedalekým podchodem pod dálnicí. Tuto restauraci jsem si zvolila proto, že je to restaurace, ve které sama pracuji na částečný úvazek, tudíž je pro mě jednodušší sesbírat potřebné informace, než kdybych si vybrala restauraci jinou, do které nemám takový přístup.

1.5 Výběr vzorku

Vzorek pro můj výzkum byl také vybrán metodou účelového výběru. Jako vzorek jsou vybráni zaměstnanci McDonald's Vrbová Lhota. Počet zaměstnanců této restaurace je přibližně 120. Restaurace má třísměnný provoz, kdy na každé směně je kolem 10 až 20 zaměstnanců. Záleží na tom, o jaký den v týdnu se jedná. V pátek se očekává větší počet zákazníků, jelikož hodně lidí odjíždí na víkend z Prahy, tak že na směně je více zaměstnanců. Na noční směně se jen uklízí. Jelikož je restaurace zavřena, jsou tu jen 3 až 4 zaměstnanci. Já tedy budu každý den sledovat skupinu 10 až 20 zaměstnanců, kteří budou pracovat na provozu restaurace.

Vybraný vzorek se skládá převážně ze zaměstnanců na částečný úvazek, nebo-li brigádníků. To jsou hlavně studenti středních, ale i vysokých škol. Dále tu jsou zaměstnanci na plný zkrácený úvazek. To jsou zaměstnanci, kteří musí měsíčně odpracovat minimálně 120 nebo 80 hodin. Také tu je i pár zaměstnanců na plný úvazek, převážně manažerů, kteří musí odpracovat minimálně 160 hodin za měsíc. Věkové skupiny jsou tu tedy rozmanité, od 15 do 65 let. Při mém výzkumu ale věk takovou roli nehraje, jelikož to, co zkoumám, je chod restaurace a její pravidla. Všichni zaměstnanci zde tedy dodržují to samé, bez rozdílu věku.

Součástí mého vzorku budou také zákazníci. V restauraci se zákazníci neustále mění, proto je tento vzorek velmi rozmanitý. McDonald's je navštěvován všemi věkovými skupinami, ale převládá tu mladší generace, pro kterou je McDonald's mnohem přijatelnější. Dále restauraci hojně navštěvují také rodiny s dětmi. Starší generace McDonald's navštěvují mnohem méně.

1.6 Průběh výzkumu

Výzkum probíhal v restauraci McDonald's Vrbová Lhota od prosince roku 2012 do dubna roku 2013. Pozorováních jsem dohromady provedla 51. Jelikož má restaurace vícesměnný provoz, prováděla jsem pozorování buď na ranní směně, od 7:00 do 15:00, nebo na odpolední

směně, od 14:00 do 22:00. Z toho 30 směn jsem pozorovala zaměstnance a zákazníky ráno, zatímco 21 směn odpoledne.

Moje spolupráce se zaměstnanci probíhala v pořádku. Vedoucí restaurace mi dal souhlas s prováděním výzkumu, tak že mi ve výzkumu nic nebránilo. Také mi poskytl základní informace o společnosti a další důležité věci, které jsou pro moji práci důležité. Nejprve jsem mu ale musela vše pořádně vysvětlit a proč vlastně tento výzkum provádím. Manažeři i ostatní zaměstnanci připomínky také neměli. Jelikož mě všichni znají již delší dobu, tak jim moje pozorování nevadilo, pokud jsem tím ovšem nijak nenarušovala provoz restaurace.

1.7 Průběh pozorování

Při pozorování jsem si svoje poznámky zapisovala do papírové bloku. Někdy se ale stalo, že zákazníků bylo příliš, tak že jsem nemohla tak často odbíhat a nějakou tu poznámku si zapsat. Proto jsem si na kousky papíru, pokud byl po ruce, psala kratší poznámky. Často se stávalo, že jsem si musela některé události zapamatovat a až poté zapsat, jelikož jsem při práci neměla tolik času.

Zapisovala jsem si poznámky jak z toho, co jsem sama dělala, tak i z toho, co jsem vypožorovala u ostatních. Aby se mi dařilo moje poznámky rychleji zapisovat, začala jsem používat zkratky, např. Zk pro zákazník a Zm pro zaměstnanec.

Mým hlavním cílem bylo zachytit práci zaměstnanců a jejich komunikaci se zákazníky. Jestli se zde objevují základní charakteristiky mcdonaldizace, jako je např. vypočitatelnost, nebo-li jestli se zákazníci nechají snadno přemluvit ke koupi něčeho jiného jenom proto, že je to o něco větší a o trochu dražší.

Problémem tu ale bylo, že jsem nemohla být na více místech najednou a vypožorovat vše, co jsem chtěla. Snažila jsem se tedy co nejvíce pohybovat po restauraci a získávat co nejvíce informací. Manažeři mi v tomto vycházeli vstříc.

Při svém pozorování jsem se setkala s pár situacemi, které bych opravdu nečekala, ale naopak i s těmi, které jsem předpokládala. Nakonec jsem sesbírala dostatek materiálu, který jsem poté mohla analyzovat.

1.8 Analytické postupy

Analýzu získaných dat jsem měla v plánu provést prostřednictvím kódování, které je inspirováno tzv. grounded theory (method), neboli zakotvenou teorií, kterou ve své knize „The Discovery of Grounded Theory“ vysvětlili Barney Glaser a Anselm Strauss v roce 1967. Tato metoda spočívá na systematickém shromažďování údajů a jejich analýze, jejímž cílem je

prezentovat zkoumaný jev. Zakotvená teorie je induktivně odvozená ze zkoumání jevu, který reprezentuje. Předem tedy nebudu vytvářet určité teorie o zkoumaném jevu a poté je ověřovat.

Analýza sesbíraných dat v zakotvené teorii se skládá ze tří typů kódování. Při analýze použiji otevřené kódování a tzv. axiální kódování. Třetí typ, selektivní kódování, jsem se rozhodla nepoužít, jelikož mi nejde o tvorbu nových teorií.

U otevřeného kódování jde hlavně o prozkoumávání, porovnávání a konceptualizaci údajů, které jsou poté kategorizovány. Nejprve jsem začala rozbořem sesbíraných dat, kdy jsem každé situaci nebo myšlence přidělila určitá označení, která je budou charakterizovat. Takto získaná data jsem uspořádala. Poté přišla na řadu kategorizace, kdy jsem porovnávala určité jevy a podle podobnosti jsem je seskupovala do kategorií. S těmito kategoriemi jsem poté chtěla pracovat při axiálním kódování.⁴²

Při analýze dat jsem ale narazila na problém této metody. Často se v mnoha případech objevovala provázanost se situací a prostředím, které zaměstnanci a někdy i zákazníci vytvářeli. Toto provázání by se ale mohlo při kódování ztratit ve velkém množství pojmů a kategorií. Z toho důvodu jsem se rozhodla změnit způsob analýzy dat, abych mohla lépe popsat situace, ke kterým v McDonald's dochází. Rozhodla jsem se tedy, že svoji analýzu budu vést tím způsobem, že budu uvádět modelové situace interakce mezi zaměstnanci a mezi zákazníky a zaměstnanci. Prostřednictvím těchto modelů budu popisovat, to hlavní, k čemu v McDonald's dochází.

1.9 Etické otázky společenského výzkumu

Problémy, které mohou při tomto výzkumu nastat, mohou být problémy provozní. Bylo tedy potřeba získat souhlas vedoucího směny, popřípadě vedoucího restaurace, k provádění výzkumu, respektive pozorování. Byla také stanovena určitá pravidla, aby moje pozorování nijak nenarušilo provoz restaurace. Dále je možné, že informace, které ve svém výzkumu zveřejním, mohou být citlivé a je možné, že se nebudou líbit vedoucímu mnou zvolené restaurace, popřípadě celé společnosti McDonald's. Proto jsem od vedoucího restaurace získala svolení s uveřejněním těchto informací, např. svolení k uveřejnění o jakou restauraci se jedná. Je ale samozřejmě možné nechat restauraci v anonymitě.

Také jsem brala v potaz účastníky výzkumu. Zaměstnanci byli s výzkumem obeznámeni. Na nástěnce jsem vyvěsila informace o probíhajícím výzkumu. Bylo jim sděleno, že výzkum je anonymní, a že by měli provádět svou práci jako doposud, aby výsledky nebyli nijak

⁴² Hendl, J., Kvalitativní výzkum, Portál, Praha 2005, s. 246-253

zkresleny. Samozřejmě jim byla dána možnost odmítnout účast, účast tedy byla dobrovolná. Jejich souhlas k participaci byl důležitý. Pokud by se někdo nechtěl účastnit mého výzkumu, bylo by mu to samozřejmě dovoleno. Stačilo, aby mě dotyčný kontaktoval, a já bych ho do svého výzkumu nezahrnula. Jelikož je ale můj výzkum anonymní, nebyl s participací žádný problém. Jak zaměstnanci, tak i restaurace mi vyšli vstříc.

2. ANALYTICKÁ ČÁST

Tato část je věnována analýze situací, které jsem si při svém pozorování zaznamenala a které se pokusím rozebrat a ukázat na nich, jak jsou pravidla v McDonald's dodržována, a jestli se tu projevují některé principy mcdonaldizace. Na začátku každé kapitoly uvedu základní situaci, která se určitým způsobem vztahuje k problematice, na kterou bude kapitola zaměřena. Pomocí rozboru této situace budu popisovat základní principy McDonald's.

U každé kapitoly se zaměřím na vybrané příklady mého pozorování, které dle mého názoru nejvíce ukáží to, o co v dané kapitole půjde.

2.1 „Dobrý den, vítejte u McDonald's, máte vybráno?“

Charakteristickým znakem mcdonaldizace je kontrola.

Situace č. 1:

Zm byl na začátku své směny přidělen na stanoviště drive, neboli úsek, kde si lidé objednávají přímo z auta. Při příjezdu auta ke stojanu s mikrofonem a obrazovkou Zm rychle zareagoval a pozdravil Zk v autě. Pozdravil ho takto: „Dobrý den, vítejte u McDonald's, máte vybráno?“ Poté byla situace následující:

Zk: Dobrý den, dal bych si Big Tastyho Bacona.

Zm: Budete chtít celé menu?

Zk: Ano, děkuji.

Zm: K pití coca colu?

Zk: Ano.

Zm: Mohu vám k menu nabídnout něco sladkého, např. jablečnou taštičku?

Zk: Ne, to bude všechno.

Zm: Zkontrolujte si prosím vaši objednávku na obrazovce. Pokud je to v pořádku, poprosím vás o 139 korun u okénka platba. Děkujeme, nashledanou.

Zk poté dojel k okénku platba, kde danou částku zaplatil. Nakonec dojel k okénku poslednímu, kde mu byla objednávka vydána. Zm při vydávání objednávky vyjmenoval vše, co předával, poté se rozloučil a popřál šťastnou cestu.

Toto je typická situace přijmutí objednávky od zákazníka. Zaměstnanec zde postupuje přesně podle pravidel, která společnost McDonald's stanovila. Pokud si zákazník objedná jen

samotný sendvič, zaměstnanec mu musí nabídnout menu. Jelikož zákazníkova objednávka neobsahovala nic sladkého, zaměstnanec zákazníkovi nabídl ovocnou taštičku. Celý tento rozhovor probíhal přesně podle předepsaných pravidel.

Situace č. 2:

Na začátku své směny byl Zm přidělen na stanoviště servis, kde obsluhuje Zk, kteří přijdou dovnitř restaurace k pokladně. Zm promluvil na Zk takto: „Dobrý den, volná pokladna, máte vybráno?“ Situace poté byla následující:

Zk: Dobrý den, chtěl bych cheeseburger.

Zm: K tomu vám můžu nabídnout hranolky?

Zk: Ano, určitě.

Zm: Budete chtít velké?

Zk: Malé budou stačit.

Zm: Na hranolky kečup nebo tatarku?

Zk: Kečup.

Zm: K pití vám můžu nabídnout coca colu?

Zk: K pití nic nechci, bude to všechno.

Zm: Bude to tady nebo s sebou?

Zk: Tady.

Zm: Poprosím 55 korun.

Poté Zm začal objednávku připravovat na ták. Po přípravě objednávky si od Zk převzal peníze. Nakonec objednávku předal Zk a popřál mu dobrou chuť.

Toto je opět klasický případ přijetí objednávky, kdy se zaměstnanec řídí předepsanými pravidly. Zaměstnanec od první věty zákazníka jeho objednávku kontroloval a nabízel mu vše, co jeho objednávka neobsahovala.

Situace č. 3:

Zm: Dobrý den.

Zk: Ovocnou taštičku, prosím.

Zm: Jablečnou nebo višňovou?

Zk: Višňovou.

Zm: Tady nebo s sebou?

Zk: S sebou.

Zm: 20 korun, prosím.

Zm taštičku zabalil do sáčku a předal ji. Poté se rozloučil klasickým „nashledanou“.

Toto je jeden z mála případů, kdy se zaměstnanec neřídil pravidly McDonald's. Při této objednávce zákazníkovi nic nenabídl, i když podle stanovených pravidel měl nabídnout např. kávu. Na druhé straně zákazník zaměstnance nepozdravil, tak se s takovýmto zákazníkem zaměstnanec nechtěl zdržovat. Kdyby zákazník pozdravil, pravděpodobně by konverzace byla delší. Za zmínku by také stálo, že oním zaměstnancem byl manažer, který by měl tato pravidla dodržovat neustále, jelikož je sám na ostatních zaměstnancích, kteří mu jsou podřízeni, vyžaduje.

Situace č. 4:

Zm byl na začátku směny přidělen do úseku kavárny.

Zm: Dobrý den.

Zk: Dobrý den, standardní latté prosím.

Zm: Mohu vám nabídnout nějakou příchut' do latté? Karamel nebo vanilku?

Zk: Není potřeba.

Zm: Ke kávě mohu nabídnout dezert?

Zk: Ne, jenom kávu.

Zm: Tady nebo s sebou to bude?

Zk: Posadím se tady.

Zm: Poprosím 50 korun.

Zákazník poté částku zaplatil a zaměstnanec začal kávu připravovat. Během přípravy ale začal zaměstnanec se zákazníkem komunikovat. Upozornil ho na novou kávu, která bude brzy v nabídce. To vedlo ke konverzaci o kávě, která je nejlepší a kterou by měl zákazník příště určitě vyzkoušet. Také se zákazník zaměstnance zeptal, jak se do práce dopravuje, když je umístěna na dálnici. Vždy ho to zajímalo.

McDonald's se snaží novým konceptem kaváren navodit pro zákazníky příjemnější atmosféru, aby si, dle mého názoru, nepřipadali, jako když mluví s „naprogramovaným záznamníkem“. Snaží se zavést komunikaci se zákazníkem, která by neobsahovala jen samotnou objednávku, ale i něco navíc.

Opět se tu projevuje kontrola nad zaměstnanci, jsou nuceni takto konverzovat. U této situace zaměstnanec sice začal nucenou konverzací o kávě, ale to, že se konverzace zaměřila i na jiné téma, už tak nucené nebylo. Tímto se také ukázalo, že zaměstnanec může na chvíli upustit od pravidel a chovat se jako člověk, který si normálně s někým povídá.

Situace č. 5:

Zm byl opět na začátku směny přidělen do kavárny. Tato situace je opačná k situaci předchozí.

Zm: Dobrý den, máte vybráno.

Zk: Dobrý den, espresso prosím.

Zm: Myslíte klasickou velkou kávu nebo malou silnou (a ukáže na velikost hrníčku)? (Zm se ptá z toho důvodu, že většina lidí neví, co to espresso je. V naší republice se za espresso považuje klasická káva o velikosti od 200 ml a více. Ve skutečnosti je espresso malá silná káva, která má kolem 50 ml.)

Zk: Řekl jsem espresso, ne to, co mi nabízíte.

Zm: Já vím, ale já se vás ptám, jaké espresso chcete.

Zk: Copak nevíte co je to espresso? Natočte mi ho do kelímku ať můžu odejít. Pospíchám.

Zaměstnanec tedy natočil malou silnou kávu a předal ji zákazníkovi. Zákazník se ale začal rozčilovat, že tohle přece nechtěl, tak proč to dostal.

Zk: Co to je?

Zm: Espresso, které jste si objednal.

Zk: Já jsem ale chtěl velký kafe, ne tohle malý.

Zm: Já jsem se vás ale ptal, který chcete.

Zákazník vypadal, že brzy začne vyvádět. Zaměstnanec proto rychle natočil klasickou kávu a předal ji rozzlobenému zákazníkovi. Nato zákazník odešel s oběma kávami, i když tu první původně nechtěl.

Bohužel i k takovýmto situacím v McDonald's dochází. Zákazník ignoroval to, co se mu zaměstnanec snažil říct, a to vyústilo v tuto situaci. Není divu, že zaměstnanec poté vyšel ze své role a veškerá pravidla, která by měl dodržovat, šla stranou. Kdyby chtěl, mohl by se se zákazníkem začít hádat, ale to by stejně nevedlo k ničemu dobrému.

Závěr:

Zaměstnanci se vždy při přijetí objednávky od zákazníků musí řídit určitými pravidly. Vždy musí zákazníka pozdravit a chovat se zdvořile a měl by vypadat, že má dobrou náladu. Jedno pravidlo říká, že by měl být znát úsměv v hlase. Cokoliv si zákazník objedná, zaměstnanec mu musí nabídnout větší porci. Dále, jak jsme viděli, musí zaměstnanec zákazníkovi vždy minimálně jednou nabídnout něco navíc.

Každý zaměstnanec je při své práci kontrolován, jestli tato pravidla dodržuje a jestli správně nabízí. Zaměstnanec s největší pravděpodobností o této kontrole neví, proto by se měl mít na pozoru a tato pravidla opravdu dodržovat. Kvůli těmto pravidlům a neustále kontrole musí zaměstnanec opakovat neustále to samé. Stává se jakýmsi robotem, u kterého se zdá, že má omezenou slovní zásobu, jelikož veškerá komunikace se zákazníkem probíhá zpravidla se stejnými slovy a výrazy. I tímto způsobem se tu také projevuje neustálá kontrola nad zaměstnanci, což je charakteristický rys mcdonaldizace.

Jsou tu samozřejmě i výjimky. Při některých situacích, kdy zákazník vystupuje nepřátelsky, nebo jak bylo viděno u situace č.3, zákazník nepozdravil, zaměstnanec se choval jinak, než by měl. Jako by vystoupil se své role robota a na chvíli se stal člověkem, protože to, že ho zákazník nepozdravil se ho nějakým způsobem dotklo. Tímto se zaměstnanec vymknul neustálé kontrole a jednal sám za sebe. K tomu samému došlo i u situace č. 4, kdy zaměstnanec vystoupil se své role bezduché bytosti.

Tyto situace můžeme také srovnat s návštěvou v běžných restauracích nebo kavárnách. Také když tam přijdete, tak vidíte, že je obsluha příjemná a usmívá se. Sice vám nikdo nebude nabízet něco navíc nebo něco většího, ale i zde jsou zaměstnanci kontrolováni, i když, dle mého názoru, ne tolik, jako u McDonald's.

2.2 Prosím a děkuji

Situace č. 1:

Zm byl na začátku své směny přiřazen do úseku kuchyně, do tzv. přední kuchyně, kde bude připravovat sendviče z hovězího masa.

Zm (Zm1) přišel na směnu, jako první si umyl ruce, poté si došel pro zástěru a postavil se na své určené stanoviště. Zm (Zm2), který měl vedení kuchyně určit, že Zm1 bude na stanovišti touster, kde bude dávat housky opéct, což je první krok přípravy.

Zm2 byl na stanovišti produkční kontrola, kde rozhodoval o tom, co vše se bude vařit na základě poptávky. Dále zde byl ještě třetí (Zm3) a čtvrtý (Zm4) zaměstnanec. Zm3 byl na stanovišti garnýr, kde na opečenou housku dává omáčky a zeleninu, zatímco Zm4 byl na grilu, kde dával maso na gril a poté na již připravené housky.

Popíšu zde přípravu typického mcdonaldovského sendviče, kterým je cheeseburger.

Zm2 zjistil, že se prodalo hodně cheesburgerů a je potřeba udělat další.

Zm2: Osmičku do tousteru, prosím.

Zm1: Osmičku do tousteru, díky.

Zm1 dal vrchní část osmi housek do tousteru a počkal daný časový limit, než budou hotové. Před vyndáním housek do jiné části tousteru strčil spodní část housek, neboli dekly, a poté vyndal ty vrchní. Jakmile to udělal:

Zm1: Osmičku na gril, prosím.

Zm4: Osmičku na gril, díky.

Zm1 předal opečené housky Zm3, který je začal obkládat. Jako první na ně dal hořčici, poté kečup, sušenou cibuli a okurku. Při pokládání okurky se ještě ujistil, že Zm2 chce cheeseburgery a ne obyčejné hamburgery bez sýra.

Zm3: Sýr na osm, prosím?

Zm2: Sýr na sedm, díky.

Při přípravě cheeseburgerů si nějaký zákazník objednal hamburger, tak že ho kuchyň musí připravit. Zm3 dal tedy sýr jen na sedm housek.

Jakmile se blížilo grilování masa ke konci, ozval se opět Zm4.

Zm4: Garnýr, prosím.

Zm3: Garnýr, díky.

Zm3 podal Zm4 obložené housky a Zm4 na ně položil hotová masa. Při pokládání masa na housky Zm4 promluvil na Zm1.

Zm4: Dekly, prosím.

Zm1: Dekly, díky.

Zm1 vyndal spodní část housek z tousteru a položil je na maso. Poté Zm4 vzal tácek s již hotovými cheeseburgery a donesl je Zm2 k produkční kontrole, který je zabalil a dal do kontroly, aby byly v teple. Zde smí zůstat 10 minut a poté musí být vyhozeny.

Pokud je čas, tak si Zm své stanoviště uklidí, jestli ne, pokračují tímto způsobem celou směnu.

Toto je klasický případ pracovního postupu v McDonald's. Ze situace vyplývá, že nejčastější slova, která jsou zde používána, jsou slova prosím a děkuji. Ta tvoří základ. Bez těchto slov by komunikace nefungovala tak, jak funguje nyní. Zaměstnanci jsou nuceni tato slova používat a také používat krátké věty. Jsou pod neustálou kontrolou. (O kontrole více pojednávala předchozí kapitola). Používání krátkých vět zajišťuje rychlou a efektivní komunikaci.

Ze situace je také vidět, že příprava cheeseburgeru, je rozdělena do několika částí, kdy každou část zastává jeden zaměstnanec. Každá část je naplánována tak, aby navazovala na tu další. Když selže jedna část, selžou i další. Příprava cheeseburgeru tu probíhá jakoby na běžícím pásu. To, že příprava probíhá tímto způsobem, je efektivní, a je to podle McDonald's ten nejrychlejší způsob, jak docílit výsledku.

Situace č. 2:

Nyní se podíváme na druhou část kuchyně, kde se připravuje vše z kuřecího a vepřového masa. Sem byli přiřazeni tři zaměstnanci, Zm1, Zm2 a Zm3. Zm1 byl ten, který stál u obrazovky, kde se objevují objednávky, tak že jako první věděl, co je potřeba udělat. Zm2 byl přiřazen k tzv. UHC, to je místo, kde je maso udržováno v teple. Zm3 byl přiřazen na smažení tohoto masa.

Na obrazovce naskočil kuřecí sendvič McChicken a 6 kuřecích kousků.

Zm1: Bude McChicken a šestka.

Přitom si dal opéct housku na kuřecí sendvič a podal Zm2 krabičku na kuřecí kousky.

Zm2: McChicken a šestka, díky.

Poté nandal kuřecí kousky a položil je na místo, odkud si je zaměstnanci, kteří obsluhují zákazníky, mohou vzít. Přitom zjistil, že kuřecích kousků má málo.

Zm2: Nuggety do oleje, prosím.

Zm3: Nuggety, díky.

Zm1 mezitím obložil housku na McChicken a podal ji Zm2. Jelikož Zm1 už předem řekl, jaký sendvič se bude připravovat, měl Zm2 již připravené maso, které poté na housku položil a opět sendvič položil na místo, odkud si ho ostatní zaměstnanci mohou vzít.

Stejně jako situace č.1 je toto příklad efektivní, kdy je příprava opět rozdělena do více částí, a každou tuto část vykonává jiný zaměstnanec, aby byla příprava co nejrychlejší.

Situace č. 3:

Zm1 byl na začátku své směny přidělen do úseku hranolek, kde jeho prací bylo hranolky smažit a dávat je do sáčků. Ostatní Zm, kteří od něj chtějí hranolky v sáčku, s ním musí komunikovat.

Zm2: Střední hranolky, prosím.

Zm1: Střední hranolky, díky.

Zm1 nandal požadované hranolky a položil na určené místo. Zm2 si mezitím, než Zm1 hranolky připravil, natočil nápoje. Poté už si přišel pro hranolky, které potřeboval.

Opět je tu vidět rozdělení činností. Kdyby si zaměstnanci, co obsluhují zákazníky, museli hranolky nandávat do sáčků sami, příprava objednávky pro zákazníky by se tím zpomalila. Sice ne o moc, ale zpomalila, a opět by to podle McDonald's nebylo moc efektivní, proto je tam navíc jeden zaměstnanec, který vstupuje do procesu přípravy objednávky a urychluje přípravu.

Situace č. 4:

Zm1 a Zm2 byli na začátku své směny přiřazeni na stanoviště drive, kde objednávají přijíždějící auta a objednávku také do auta vydávají, aby Zk nemusel z auta vystupovat. Už jen toto, je pro zákazníky efektivní, jelikož nemusejí ztrácet čas tím, že budou vylézat ven s auta a opět se do něj vracet. Zm3 byl přiřazen také na toto stanoviště, ale jeho úkolem bylo přijímat od zákazníků peníze poté, co si objednají.

Zm1 a Zm2 mají mezi sebou rozdělenou práci.

Zm1: Přijmul objednávku od Zk.

Zm2: Začal objednávku připravovat, zatímco Zm1 ještě stále objednávku přijímal.

Zm1: Dokončil objednávku a rozloučil se se Zk.

Zm3: Vzal si od Zk peníze. Rozloučil se s ním a poslal ho dále k výdejnímu okénku, kde dostane svoji objednávku.

Zm1: Mezitím začal natáčet nápoje, které si Zk objednal. Po příjezdu auta k výdejovému okénku řidiče pozdravil.

Zm2: Připravoval do sáček veškeré jídlo, které si Zk objednal.

Mezitím přijelo další auto. Zm1 oslovil řidiče v autě a začal markovat novou objednávku.

Zm2: Dokončil přípravu objednávky a řidiči vydal vše, co si objednal, a rozloučil se s ním. Poté začal připravovat objednávku pro dalšího řidiče.

Situace opět ukazuje, že je celý proces obsluhování zákazníka, který přijede do McDonald's autem, rozdělen do více částí, kdy každou část vykonává někdo jiný. Kdyby jeden zaměstnanec musel objednávku přijmout, zaplatit ji, připravit ji a nakonec i vydat zákazníkovi, nebylo by to moc efektivní.

Závěr:

Z popsaných situací je zřejmé, že se tu objevuje jedna z charakteristik mcdonaldizace, a to efektivita. Někjaký proces je rozdělen na menší dílčí části, které vykonávají jednotliví zaměstnanci. Práce zaměstnanců se poté stává efektivní a mnohem rychlejší, než kdyby celý proces rozdělen nebyl.

Kdyby každý zaměstnanec připravoval již zmíněný cheeseburger sám, od začátku až do konce, byla by příprava pomalá a efektivní by to moc nebylo. McDonald's je ale restaurace rychlého občerstvení, tak že si na rychlosti zakládá.

K tomu, aby tato práce byla efektivní, je důležitá kontrola nad zaměstnanci. Ti se řídí stanovenými pravidly a používají stroje, kterým nemusí úplně rozumět. Důležité je, že to tak funguje a efektivita je zajištěna. Také je důležitá komunikace, jak je vidět na jednotlivých situacích, a kooperace mezi zaměstnanci. Kdyby nespolupracovali a neodpovídali by si jako ve zmíněných situacích, kooperace by nefungovala, a efektivita by zajištěna nebyla.

Pokud ale toto srovnáme s klasickými restauracemi, zjistíme že se to zase tolik od McDonald's neliší. Pokud zajdeme do kavárny, tak vidíme, že jeden člověk jen obsluhuje zákazníky, zatímco jiný připravuje objednané nápoje. Tedy nejenom McDonald's, ale i další podobné podniky se snaží být co nejvíce efektivní, aby co nejrychleji uspokojily svoje zákazníky.

2.3 Malé nebo velké menu?

Situace č. 1:

Zk přišel do restaurace k pokladně a objednal si Big Mac menu.

Zm: Budete chtít malé nebo velké menu?

Zk: Jaký je v tom rozdíl?

Po vysvětlení, že Zk může mít větší nápoj a větší hranolky a cena vzroste „jen“ o 10 korun, si tedy objednal velké menu bez zaváhání.

Tato situace je klasickým příkladem mcdonaldizace, kdy se zákazník nechá zmást větším množstvím koupeného produktu za menší navýšení ceny. Zákazníci mají pocit, že si koupili to nejlepší, co mohli, a ještě na tom vydělali. Kdyby si koupili jen menu malé, tak by sice ušetřili 10 korun, což je zanedbatelná částka, ale také by dostali méně jídla. Předpokládají, že koupí malého menu by prodělali a koupě by se jim tolik nevyplatila, jako kdyby si koupili menu velké. U zákazníků je vyvolávána iluze, že koupě velkého menu je mnohem výhodnější.

Situace č. 2:

Zk přišel k pokladně v restauraci, ale ještě nebyl rozhodnutý, co si objedná. Nechal si tedy poradit od Zm, který u té pokladny stál. Zm mu okamžitě nabídnul některé produkty. Zm nabídl Zk ty produkty, které jsou velké a také zároveň stojí nejvíce. Popřípadě Zm mohl nabídnout novinku v nabídce. Na základě této rady se Zk rozhodl pro určitou možnost a opět

si objednal menu. Zm se ho zeptal, jestli bude chtít velké menu. Zk ale velké menu nechtěl, načež Zm zdůraznil, že pokud si objedná velké menu, dostane k němu skleničku zdarma. Z toho důvodu si Zk velké menu objednal.

Opět se tu projevuje vypočítatelnost. Nejprve sice zákazník velké menu nechtěl, ale tím, že zjistil, že může navíc získat kromě jídla ještě něco jiného, svůj názor změnil. Představa, že získá jakýsi bonus k jídlu, ho donutila dát si menu velké.

Situace č. 3:

Zk si u pokladny objednal velké hranolky, malý nápoj a kuřecí sendvič. Zm mu nabídl menu, které je z hlediska ceny výhodnější a Zk by navíc dostal místo malého nápoje nápoj velký. Zk to ale odmítl. Zm chtěl ještě dodat, že kdyby si Zk objednal menu, tak tím ušetří 30 korun. Zk ale Zm nenechal ani domluvit a rázně mu řekl, že to chce tak, jak si řekl, a ne jinak.

Nastala tu situace, kdy zákazník odmítl nabídnutou možnost od zaměstnance. Zk se řídil sám sebou a možnost, že by si odnesl větší porci produktu, než kterou si objednal, a ke všemu i za nižší cenu, ho nijak neovlivnila ve svém rozhodnutí. Kvantita, jako představa něčeho lepšího, se v tomto případě neujala.

Situace č. 4:

Do restaurace přišel otec se svými třemi dětmi. On sám si objednal malé menu. Zaměstnanec mu nabídl velké, ale muž to striktně odmítl. Další dvě děti si také objednali menu malé. Třetí si objednal menu, ale neřekl přímo jaké.

Zm: Budete chtít velké?

Zk: Ano.

Když už bylo všechno objednáno, muž poprosil o rekapitulaci objednávky, protože byla rozsáhlá. Z rekapitulace zjistil, že si syn objednal menu velké místo malého, jako ostatní děti. Z tohoto důvodu začal na svého syna křičet, proč si objednal velké menu. Říkal, že velké menu je velký podvod McDonald's, který rozhodně nehodlá podporovat jeho koupí. Objednávka byla tedy změněna, muž zaplatil a poté našťvaně odešel s tím, co si objednal.

Opět tu došlo k jednomu z mála případů, kdy zákazník nepodlehł „nátlaku“ McDonald's a vypočítatelnosti a velké menu si neobjednal. Bohužel zákazník byl v takovém rozpoložení, že se mi nepodařilo zjistit, z jakého důvodu odmítá koupit velkého menu.

Samozřejmě každý má na to svůj názor. Nikdo ho nenutí, aby si velké menu koupil, ale nebylo nutné dělat kvůli tomu takový rozruch.

Závěr:

Jak již bylo řečeno v úvodu, projevuje se tu jeden ze základních znaků mcdonaldizace, a to vypočítatelnost, kdy dá zákazník přednost většímu množství produktu, před jeho kvalitou. Když si zákazník připlatí menší částku, dostane větší produkt. Zákazníkům se může zdát, že McDonald's na tomto kroku nijak nevydělává, ale opak je pravdou. I toto menší navýšení ceny, je pro McDonald's přínosné, jelikož výrobní cena všech produktů, které řetězec nabízí, je mnohem nižší, než za kterou jsou tyto produkty prodávány, a to v řádu několika desítek korun. Proto prodáním větší porce hranolek a většího nápoje McDonald's také vydělává, i když to tak nevypadá. Zákazník tedy poté odchází s pocitem, že zvítězil a touto koupí vydělal, zatímco McDonald's prodělal.

ZÁVĚR

Na závěr bych chtěla shrnout veškeré poznatky, ke kterým jsem při svém pozorování a následné analýze dospěla.

McDonald's je americká společnost, která se stala symbolem globalizace. Ať už jedete kamkoliv, s největší pravděpodobností tam najdete i tento fast food. Není to ale jen společnost s nezdravým a kalorickým jídlem. Vznik této společnosti s určitými pravidly dal za vznik tzv. procesu mcdonaldizace. Tento proces byl sice zpočátku spojen s restauracemi McDonald's, ale velmi rychle se rozšířil do téměř všech sociálních institucí, a principy mcdonaldizace ovládly celý svět. Když půjdete do obyčejné kavárny, vždy vás bude obsluhovat usměvavá obsluha. Pokud si koupíte zmražené jídlo, které si k obědu jen ohřejete v mikrovlnné troubě, vždy je to mnohem efektivnější než si jídlo uvařit celé doma. Také můžete zajít na čínské jídlo blízko vašeho bydliště, aniž by jste jezdili přímo do Číny. Pokud se vydáte s cestovní kanceláří na cestu po Evropě za pár dní, vždy pojedete s větším počtem lidí, a stihnete toho navštívit opravdu hodně, opět to bude efektivní. Dokonce i když platíte za něco kreditní kartou, je to efektivnější, jelikož u sebe nemusíte nosit tolik hotovosti. To všechno a mnohem více, dnes můžeme využívat díky bratrům McDonaldivým, kteří jako první přišli s těmito novými principy. Bez nich by se tyto věci pravděpodobně také objevily, ale nebylo by to tak rychlé, jako tomu bylo v minulém století.

Proč je vlastně tento model mcdonaldizace tak rozšířený? Je to hlavně díky jeho čtyřem dimenzím, kterými jsou efektivnost, vypočítatelnost, předvídatelnost a kontrola. McDonald's nám umožňuje najíst se rychle, bez nějakého protahování. Jen přijdeme do restaurace, najíme se a odejdeme, o nic víc se nestaráme, je to tedy pro nás velmi efektivní a šetří to čas. Také u nás vytváří dojem, že čím víc toho dostaneme, tím to bude lepší. Projevuje se tedy vypočítatelnost. Díky tomu, že má po celém světě stejnou nabídku, si z občasných zákazníků vytváří stále zákazníky. Vědí, co očekávat při vstupu do restaurace, tak nemají důvod zkoušet něco nového, co neznají. Nakonec nabízí kontrolu, jak nad zaměstnanci, tak nad zákazníky. Zákazníkům to ale nevádí, rádi se podřídí, hlavně když se rychle a bez velkého úsilí uspokojí jejich potřeby. Proto se tento model rozšířil do všech sfér společnosti, byl účinný, tak proč ho nevyužít i jinde.

Pokud se podíváme na jednotlivé dimenze mcdonaldizace v praxi přímo v McDonald's, určitě je tu najdeme, i když ne vždy jsou podmínkou, jak tomu výsledky mého pozorování nasvědčují. Vždy záleží na konkrétní situaci, na zaměstnanci a také na zákazníkovi. Z toho vyplývá, že ne každá situace tu má předepsaný řád, který je nutné dodržovat, a který se asi

nikdy přesně dodržovat nepodaří, protože každý člověk je jedinečný a protože není možné, aby se úplně podřídil systému, kterého je součástí.

Ráda bych na konec dodala, že situace a výsledky, které jsem v této práci popsala, jsou jen malou částí toho, co se v McDonald's ve skutečnosti děje. Já jsem se pokusila alespoň o zachycení některých situací, které jsou v restauraci časté. Někdo pohlíží na McDonald's jako na možnost ušetřit čas a rychle se najíst, někdo jako na zbytečnost, bez které by se obešel, zatímco někdo tuto společnost absolutně ignoruje a nikdy by do její restaurace nevstoupil. Nesnažím se svou prací změnit obecný názor na McDonald's jen chci ukázat, jaké to tam doopravdy je. Samozřejmě má McDonald's svoje chyby, o kterých bych se tu ráda rozepsala mnohem více, ale pravidla mi to příliš nedovolují. I přesto doufám, že tato práce alespoň trochu objasní to, co stojí za jídlem, které dostanete v McDonald's na tácek, a také to, jaký systém a kultura se zde od vzniku společnosti vytvořila.

LITERATURA A ZDROJE

- Atkinson, P. A.; Coffey, A. J., Making Sense of Qualitative Data: Complementary Research Strategies, Sage Publications, Londýn 1996
- Bourdieu, P., Teorie jednání, Karolinum, Praha 1998
- Disman, M., Jak se vyrábí sociologická znalost, Karolinum, Praha 2002
- Fernau, J., Země pod sochou svobody – Dějiny USA, jak je neznáte, Brána, Praha 2003
- Geertz, C., Interpretace kultur, Slon, Praha 2000
- Giddens, A., Sociologie, Argo, Praha 2000
- Guba, E. G.; Lincoln, Y. S., Competing Paradigms in Qualitative Research, str. 105-117, součást díla Handbook of Qualitative Research od Denzin, N. K. a Lincoln, Y. S., Sage Publications, Londýn 1994
- Hendl, J., Kvalitativní výzkum, Portál, Praha 2005
- Horský, J., Seligová, M., Rodina našich předků, Lidové noviny, Praha 1997
- Jandourek, J., Průvodce sociologií, Grada, Praha 2008
- Jandourek, J., Úvod do sociologie, Portál, Praha 2003
- Kassin, S., Psychologie, Computer Press, Brno 2008
- Lévi-Strauss, C., Mythologica 3 – Původ stolničení, Argo, Praha 2007
- Pravdová, M., McDonald's – tak trochu jiná kultura?, Karolinum, Praha 2006
- Ritzer, G., Mcdonaldizace společnosti: Výzkum měnící se povahy soudobého společenského života, Academia, Praha 2003
- Sokol, J., Člověk a náboženství, Portál, Praha 2003
- Sokol, J., Malá filozofie člověka, Slovník filozofických pojmů, Vyšehrad, Praha 1998
- Strauss, A.; Corbin, Juliet, Základy kvalitativního výzkumu, Nakladatelství Alberta Boskovice, Brno 1999
- Špaček, L., Nová velká kniha etikety, Mladá fronta, Praha 2008
- Špaček, L., Velká kniha etikety, Mladá fronta, Praha 2005

Internetové zdroje:

Kawulich, Barbara B, Participant Observation as a Data Collection Method

<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/997>

České oficiální stránky společnosti McDonald's
www.mcdonalds.cz

Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, moodle - E_Úvod do společenských věd