

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V
NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1128621

**ZHODNOTENIE PODNIKOVEJ KUTÚRY
V PODNIKATEĽSKOM SUBJEKTE**

2010

Peter Matuška

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V
NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**Názov práce
Bakalárska práca**

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16. Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Ing. Adriana Veselá, PhD.

Nitra 2010

Peter Matuška

Čestné vyhlásenie

Podpísaný Peter Matuška vyhlasujem, že som bakalársku prácu na tému „Zhodnotenie podnikovej kultúry v podnikateľskom subjekte“ vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomý zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 28. marca 2010

Peter Matuška

Pod'akovanie

Ďakujem svojej odbornej konzultantke pani Ing. Adriane Veselej, PhD. za jej odborné rady a podnetné pripomienky, ktorými ma usmerňovala pri tvorbe mojej bakalárskej práce, za trpezlivosť a záujem s akým pristupovala ku vedeniu tejto práce.

Abstrakt

Cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotiť podnikovú kultúru v podnikateľskom subjekte McDonald's. V teoretickej časti sa bakalárska práce venuje najmä vymedzeniu pojmu podnikovej kultúry a jeho rozdeleniu, prvkom a faktorom organizačnej kultúry, typológii podnikovej kultúry a tiež modelom kultúr v medzinárodných spoločnostiach. Praktická časť je zameraná na históriu spoločnosti McDonald's, rozmiestnenie reštaurácií na SR a tiež zásadám podnikania. Praktická časť je predovšetkým zameraná na vyhodnotenie dotazníka. Bakalárska práca obsahuje 1 obrázok, 19 grafov a 2 tabuľky.

Kľúčové slová: podniková kultúra, faktory podnikovej kultúry, McDonald's

Abstrakt

Das Ziel dieser Bakkalaurarbeit war Aufbereitung der Betriebskultur in dem Betrieb McDonald's. Das theoretische Teil der Bakkalaurarbeit widmet sich hauptsächlich der Begrenzung des Begriffs Betriebskultur und auch seiner Verteilung, den Elementen und den Faktoren der Betriebskultur, der Typologie der Betriebskultur und auch den Kulturmodelle in den internationalen Gesellschaften. Praktisches Teil ist auf die Historie der Gesellschaft McDonald's, auf die Restaurantanordnung in der Slowakischen Republik und auch auf die Unternehmensprinzipien abgezielt. Das praktische Teil ist auf die Fragebogenauswertung abgezielt. Bakkalaurarbeit enthält ein Bild, 19 Graphen und 2 Tabellen.

Schlüsselwörter: Betriebskultur, Faktoren der Betriebskultur, McDonald's

Obsah

Obsah	1
Úvod	1
1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky	2
1.1 Vymedzenie a rozdelenie podnikovej kultúry	2
1.2 Prvky organizačnej kultúry	3
1.3 Faktory organizačnej kultúry	4
1.4 Typológia podnikovej kultúry	6
1.4.1 Typy podnikovej kultúry	6
1.4.2 Typológia Deala a Kennedyho	8
1.4.3 Typológia Harrisona a Handyho	8
1.5 Modely kultúr v medzinárodných spoločnostiach	9
Existujú tri modely organizačných kultúr:	9
2 Cieľ	11
3 Metodika práce a metódy skúmania	12
3.1 Charakteristika McDonald's	12
3.1.1 História	12
3.1.2 Reštaurácie na Slovensku	12
3.1.3 Zásady podnikania	13
Kvalita	13
Obsluha	13
Čistota	14
Primerané ceny	14
3.2 Pracovné postupy, metódy a spôsoby získavania údajov	14
3.2.1 Použité metódy	14
3.2.2 Materiál práce	16
4 Výsledky práce	17
4.1 Vyhodnotenie výsledkov dotazníka	17
4.2 Diskusia	29
4.3 Návrhy a odporúčania	32
Záver	34
Zoznam použitej literatúry	35
Prílohy	37

Úvod

Rôzne podniky sa v súčasnosti snažia dosiahnuť úspechu zlepšovaním všetkých stránok podnikania. Svoje miesto na trhu sa snažia získať aj napríklad lepšou motiváciou pracovníkov k vyšším výkonom, ale tiež zviditeľnením sa medzi potenciálnymi zákazníkmi a ich získaním, budovaním si imidžu firmy. Z tohto hľadiska je dôležité, aby bola venovaná pozornosť problematike podnikovej kultúry.

Veľké a celosvetovo známe a dlho fungujúce podniky vo vyspelých ekonomikách prikladajú podnikovej kultúre stále väčší význam a rozvíjajú ju. V súčasnosti sa dá sledovať výrazný nárast záujmu o túto problematiku nielen v literatúre, ale aj v realite vedenia podniku, pretože venovaním sa podnikovej kultúre a jej rozvojom, sa na jednej strane výrazne buduje status firmy ako dobrého zamestnávateľa a na strane druhej status podniku, ku ktorému sa oplatí vrátiť a využívať jeho služby, či nakupovať jeho výrobky.

Preto realizáciou podnikovej kultúry môžu získať firmy konkurenčnú výhodu oproti ostatným firmám, ak si vybudujú podnikovú kultúru svoju, ťažko napodobiteľnú a skutočne je jedným s cieľov podniku, takúto podnikovú kultúru dosiahnuť. Cieľ však nemá byť len stanovený, ale má sa aj plniť a to pomocou tomu zodpovedajúcemu správania sa zamestnancov a manažérov.

Vytvorenie silnej podnikovej kultúry je nemožné bez toho, aby samotní zamestnanci prijali túto výzvu. Táto implementácia však nieje uskutočniteľná zo dňa na deň, ale trvá istý čas. Nieje možné, aby podnik so zlou povest'ou medzi dodávateľmi a zákazníkmi zo dňa na deň získal povest' odberateľa, ktorý spláca svoje záväzky včas a predáva skutočne kvalitné výrobky, či poskytuje služby, ktoré uspokojia potreby zákazníka za tomu zodpovedajúcu cenu. Preto treba podnikovú kultúru rozvíjať s trpezlivosťou, najlepšie od samotného vzniku podniku.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 Vymedzenie a rozdelenie podnikovej kultúry

Existuje viac definícií pojmu podniková kultúra, resp. kultúra organizácie a pod. Bolo vykonaných veľa štúdií, ktoré hovorili o množstvách definícií. V roku 1952 bol pojem podniková kultúra definovaný 164 rôznymi definíciami. Aj z toho vyplýva, že tento pojem nie je ľahko opísateľný. Podniková kultúra však ešte stále nie je úplne definovaná. Uvediem však niekoľko autorov, ktorí sa snažili tento pojem vystihnúť:

Podľa MCLEANA a MARSHALLOVEJ (1996) možno podnikovú kultúru definovať ako súbor tradícií, hodnôt, taktík, presvedčení a postojov, ktoré tvoria kontext všetkého, čo robíme a čo chceme robiť v organizácii.

Podľa WILSONA a ROSENFELDA (1999) sú podniková kultúra základné hodnoty, ideológie a odhady,... ktoré sprevádzajú a upravujú správanie jednotlivca a spoločnosti. Tieto hodnoty sú evidentné v hmatateľnejších prvkoch ako sú rituály, jazyk a žargón, dekorácia kancelárie, historky a prevládajúci odev zamestnancov.

KACHAŇÁKOVÁ (2001) tvrdí, že podniková kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálovom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov.

Vyššie uvedené definície sa od seba navzájom líšia z dôvodu rôzneho chápania podnikovej kultúry v organizácii. Najjednoduchšou a zároveň najobširnejšou definíciou by mohla byť: „Ako tu pracujeme“. To nám síce naznačuje o čo ide, ale táto definícia je príliš obširna na to, aby mala nejakú cenu. Preto sú vyššie uvedené definície výstižnejšie.

Podnikovú kultúru môžeme rozdeliť na dve časti:

Ako uvádza KACHAŇÁKOVÁ (2001) subjektívna podniková kultúra predstavuje vlastnú históriu podniku a jej vodcov, vlastné cesty prístupu k problémom a riadeniu aktivít, vlastné manažérske štýly, vlastnú atmosféru. Je základom manažérskej kultúry, to znamená manažérskych štýlov a riešení problémov, i celkového konania manažérov.

Z toho vyplýva rozdiel medzi na pohľad rovnakými podnikovými kultúrami. Konečný výsledok rôznych aktivít bude závisieť od toho, aké bude ich riadenie.

ŠAJBIDOROVÁ a UBREŽIOVÁ (2003) hovoria, že objektívna podniková kultúra sa obyčajne spája s fyzickým prostredím v podniku. Myslí sa tým samotná budova a jej dizajn, jej umiestnenie, zariadenie, nábytok, farby, veľkosť priestorov, komfort, prijímacie miestnosti, parkovacie miesta i samotné motorové vozidlá. Všetko viac alebo menej odráža preferované hodnoty v podniku.

Všeobecne každý podnik síce môže vyhlasovať že má silnú podnikovú kultúru. Navonok to možno nie je pravda. Je to z toho dôvodu, že lojalita pracovníkov „v jednotlivých budovách“ je väčšia voči danej subkultúre ako k celému podniku. Jednotlivci môžu preferovať záujmy subkultúry pre záujmami podniku. Môže tu vzniknúť situácia, že žiadne zmeny v rámci podniku nebudú ukončené a nedosiahnu celkový, ale iba parciálny úspech.

1.2 Prvky organizačnej kultúry

Pri objasňovaní pojmu podniková kultúra väčšina autorov vychádza zo sociologického a antropologického prístupu. Na tomto základe boli vypracované 4 prvky organizačnej kultúry:

Podľa BEDRNOVEJ a NOVÉHO (2002) je symbol znak, ktorý má komplexný komunikatívny (významový) obsah, ktorý je jednoduché pochopiť. Môže mať ideálnu a materiálnu podobu. Predstavuje základný prvok aj najjednoduchšej komunikácie, ktorá bez jeho obsahového a významového pochopenia všetkými účastníkmi nieje možná. Pre podnikovú kultúru sú dôležité:

- Verbálne symboly (slovné heslá, historky)
- Symbolické správanie (obyčaje, rituály, ceremoniály)
- Symbolické artefakty materiálnej povahy (logo, farby, architektúra)

KEE (2004) vo svojom článku definuje rituál ako ceremónie a udalosti, ktorí osvetľujú, čo je dôležité a čo nie.

ČIHOVSKÁ, HANULÁKOVÁ a LIPIANSKA (2001) chápu hodnoty ako uznávané, chcené a zaväzujúce statky alebo idey, pôsobiace na chovanie človeka. Rozlišujeme dva druhy hodnôt:

- inštrumentálne a
- morálne.

Inštrumentálne vedú k naplneniu potrieb satisfakcie (plat, materiálne podmienky, realizácia nápadu).

Morálne hodnoty. Prejavujú sa v pocite hrdosti alebo poníženia (pomoc ľuďom, záchrana prírody).

1.3 Faktory organizačnej kultúry

ZDRAŽILOVÁ a KHELEROVÁ (1995) vymedzuje nasledovné faktory organizačnej kultúry:

- *Internacionalita* predstavuje intenzitu kontaktov so zahraničím, znalosť zahraničných trhov, výrobkov a technológií, vzťahy so zahraničnými partnermi, ochotu akceptovať iné kultúry a komunikovať s nimi.
- *Miera centralizácie a vhodná organizačná štruktúra* zahrňuje okrem formálnych organizačných foriem aj formy neformálne. Tento faktor sleduje aj koľkými stupňami musí prejsť určité rozhodnutie, než bolo prijaté. Má súvislosť s uplatňovaným štýlom riadenia, posudzuje rozsah právomocí a kompetencií pracovníkov a pomáha odhaliť i eventuálne byrokratické zaťaženie.
- *Komunikácia* zachytáva komunikačné kanály. Tento faktor sa niekedy môže spojiť s faktorom informovanosti, pretože v podstate popisuje neformálne a formálne informačné toky. Okrem toho však obsahuje i to, či prenos informácií je iba z vrcholovej úrovni smerom dolu alebo v opačnom smere. Či prevláda formálna alebo neformálna komunikácia.
- *Štýl riadenia a spôsob kontroly* je jednou z najdôležitejších charakteristík organizačnej kultúry. Rozhodujúci je štýl riadenia vrcholového manažmentu, ktoré udáva tón ostatným riadiacim úrovniám. Vrcholový manažér, ktorý je autokrat, ťažko pripustí demokratický štýl vedenia na nižších stupňoch. Ďalej platí, že sa veľmi ťažko presadzuje manažér, ktorý pracuje s odlišným štýlom riadenia, než aký je vo firme obecné prijatý. Pre štýl vedenia je určujúce, či sa manažér radí so svojimi spolupracovníkmi, či berie v úvahu ich názor, prípadne či vytvára podmienky pre ich vlastnú iniciatívu, alebo či rozhoduje individuálne. Toto podstatne určuje skutočné právomoci a kompetenciu pracovníkov. So štýlom riadenia súvisí i miera a spôsob kontroly.

-
- *Motiváciu* treba skúmať v celom jej zábere. Nejde teda len o uplatňovaný mzdový systém, ale i o ďalšie motivačné formy.
 - *Personálna politika* plní kľúčovú funkciu tým, že vyberá vhodných pracovníkov, ktorí sú schopní akceptovať a spoluvytvárať potrebnú kultúru. Spôsob výberu napovie veľa o tom, či je kultúra budovaná vedome alebo vzniká náhodne (niektoré firmy stále ešte nemajú jasné kritériá pre výber). Úloha personálnej politiky spočíva ďalej v šírení podnikových hodnôt a postupnom budovaní spolunáležitostí pracovníkov s firmou.
 - *Informovanosť* je dôležitá nielen pre participatívny štýl vedenia, ale i pre odstránenie neistoty zamestnancov a pre zmiernenie napätia pred eventuálnymi zmenami. Tento faktor, ako už bolo uvedené, úzko súvisí so štýlom riadenia a komunikáciou.
 - *Pracovné podmienky* zahŕňa mimo iného aj technické vybavenie pracovísk, to, ako organizácia uľahčuje zamestnancom rôzne pracovné úkony a ako teda pomáha zvyšovať ich výkonnosť. Ide o pracovné podmienky na úrovni prevádzky, tak i o vybavenie podniku (napr. výpočtová a telekomunikačná technika)
 - *Inovativnosť* sa prejavuje v kreativite, nových nápadoch a myšlienkach, ale tiež isto v ochote nieť riziko a v spontánnosti. Neznačená len nové výrobky a služby a moderný interiér, ale i pružné reagovanie vo vnútri firmy na nové podnety zvonku.
 - *Estetickosť* zahŕňa celkovú úpravu a pôsobivosť sídla firmy, výpravnosť firemných propagačných materiálov, či je pre firmu charakteristická niektorá farba a pod. Tento faktor ovplyvňuje významne obchodných partnerov a zákazníkov.
 - *Image* – na kultúru nejde pozeráť len na základe vnútorných kritérií, ale treba sa zaoberať i tým, ako firma pôsobí navonok. Každá firma má svojich zákazníkov, klientov ktorí nehodnotia podnik podľa toho, ako sú odeňovaní zamestnanci, ale podľa toho, ako na nich firma pôsobí ako celok. Zákazník prichádza do styku s informáciami, ktoré mu firma o sebe dáva (propagačné materiály, heslá, znaky, orientácia v budove, spôsob prijímania návštev, štýl vedenia obchodného jednanja, kultúra obliekania zamestnancov a pod.). Platí
-

i to, že pracovníci sú posudzovaní nielen podľa svojich odborných znalostí, ale i podľa toho, ako reprezentujú firmu.

1.4 Typológia podnikovej kultúry

1.4.1 Typy podnikovej kultúry

Poznáme 4 typy podnikovej kultúry:

- Mocenské
- Pracovné
- Osobnostné
- Formálne

Mocenská kultúra

MÍŽIČKOVÁ, ŠAJBIDOROVÁ a UBREŽIOVÁ (2007) mocenská kultúra spočíva na moci (dozor, rozhodnosť a odhodlanie). Existuje zvyčajne v malých podnikateľských organizáciách a v niektorých realitných, obchodných a finančných spoločnostiach, ako aj v niektorých odborových zväzoch, politických organizáciách a v jednoúčelových nátlakových skupinách. Takúto štruktúru môžeme zobrazit' ako pavučinu závislú od centrálného zdroja moci, z ktorého vychádzajú lúče moci a šíria sa do okolia.

Riadenie je centralizované, hlavne pomocou výberu kľúčových jedincov, pomocou malého počtu pravidiel a procedúr s malou byrokraciou. Rozhodnutia sú výsledkom sily vplyvu. Organizácie tohto typu vedia pohotovo reagovať na udalosti, ale ďalší úspech závisí od ľudí v centre, ktorí rozhodujú. Rozhodujúcou v tejto kultúre je moc nad prostriedkami vo všeobecnosti. Tieto kultúry radšej dôverujú jednotlivcom ako výborom.

Pracovná kultúra

PRINGLE a THOMSONOVÁ (1996) o pracovnej kultúre tvrdia, že: „Dominantnou črtou tejto kultúry je práca alebo orientácia na projekt. Kompetentní ľudia, ktorí majú radi výzvy a motivuje ich práca v rôznych tímoch pri riešení rôznych úloh preferujú prácu v pracovnej kultúre. Jadrom práce v pracovnej kultúre je riešenie problémov. Zamestnanci v pracovnej kultúre sa spoliehajú na vlastné

schopnosti a musia sa vedieť vysporiadať s novými situáciami a problémami. Hlavnými osobnosťami sú koordinátori a vedúci tímov a nie manažéri či riaditelia. Pre ľudí, ktorí vyhľadávajú bezpečnosť a jasné pracovné postupy, je táto kultúra nevyhovujúca. Je to typická kultúra pre organizácie zamerané na informačné systémy a vývoj softvérov.“

Osobnostná kultúra

PRINGLE a THOMSONOVÁ (1996) píšú: „Mocenská a pracovná kultúra predpokladajú, že najvyššiu dôležitosť majú ciele organizácie. Každá kultúra podnecuje zamestnancov, aby plnili tieto ciele. V kontraste s týmito kultúrami preferuje osobnostná kultúra ciele a záujmy jednotlivcov a organizácia zabezpečuje pre nich služby. Jednotlivci v tejto kultúre môžu rozvíjať svoje talenty a schopnosti. Takúto kultúru môžeme objaviť v oblasti spolupráce umelcov, akademických a výskumných tímov alebo v konzultačných organizáciách. Osobnostná kultúra pracuje na princípe profesionálnych a osobných hodnôt jednotlivcov.“

Funkčná kultúra

MIŽIČKOVÁ, ŠAJBIDOROVÁ a UBREŽIOVÁ (2007) hovoria, že funkčná kultúra spočíva a štruktúre (poriadok, stabilita, kontrola). Predstavuje klasickú, formálnu organizáciu (byrokracia) – ktorú môžeme zobrazit' ako chrám. Tento typ organizácie je charakteristický silnými funkčnými alebo špecializovanými oblasťami (odbor financií, marketingu), ktoré sú jeho piliere a sú koordinované úzkou skupinou ľudí na vrchole. V organizáciách, ktoré majú takúto kultúru, prevažuje vysoký stupeň formálnosti a štandardizácie. Práca funkčných oblastí sa riadi pravidlami a procedúrami, ktoré určujú prácu, právomoc, spôsob komunikácie a spôsob riešenia rozporov. Vo funkčnej kultúre je hlavným zdrojom moci sila vyplývajúca z postavenia. Jednotlivci sa vyberajú tak, aby mohli úspešne vykonávať funkciu. Pravidlá, postupy, predpisy, smernice, nariadenia a procedúry sú hlavnými metódami pôsobenia. Táto kultúra sa uplatní v prostredí, kde je stabilný trh, alebo v ktorom je dlhý životný cyklus výrobku. Organizácia s týmto typom kultúry len pomaly vycíti potrebu zmeny a pomaly ju realizuje, čo môže spôsobiť, že bude pružnejšími konkurentmi vytlačená z trhu

1.4.2 Typológia Deala a Kennedyho

Otázku veľkosti rizika a rýchlosti spätnej väzby v organizáciách využil DEAL a KENNEDY (2000) na opísanie rozdielnych typov organizačných kultúr. Existuje viac typov organizačných kultúr, no nasledujúce štyri sú najširšie použiteľné:

- kultúra tvrdých chlapíkov
- Kultúra usilovnej práce/usilovnej zábavy
- Kultúra vkladanie firmy do stávky
- Kultúra procesu

Kultúra tvrdých chlapíkov - Svet individualistov, ktorí pravidelne podstupujú vysoké riziká a získavajú rýchlu spätnú väzbu, či ich činnosť bola správna, alebo nie.

Kultúra usilovnej práce/usilovnej zábavy - Pravidlom je tu zábava a činnosť, zamestnanci sa stretávajú s malým rizikom a rýchlou spätnou väzbou. Aby boli úspešní, kultúra ich vedie zachovávať vysokú úroveň relatívne málo riskantnej činnosti.

Kultúra vkladanie firmy do stávky - Kultúra dlhodobých rozhodnutí, v ktorej sa zamestnanci až o niekoľko rokov dozvedia, či rozhodnutia boli správne. Je to prostredie s vysokým rizikom a pomalou spätnou väzbou. (Deal – Kenedy, 1982)

Kultúra procesu - Svet malej alebo nulovej spätnej väzby, kde je pre pracovníkov ťažké zmerať, čo robia. Namiesto toho sa sústreďujú na to, ak sa to robí. Pre tento typ kultúry, ak sa procesy vymknú spod kontroly, máme aj iné pomenovanie – byrokracia. (Deal – Kenedy, 1982)

1.4.3 Typológia Harrisona a Handyho

TURECKIOVÁ (2004) vo svojej knihe uvádza Harrisonovo a Handyho delenie, ktoré je nasledovné:

Kultúra moci – zdôrazňujúci vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, manažérsky štýl je výhradne autokratický, obvykle sa jedná o organizácie „jedného muža“; v tom taktiež spočíva nebezpečie tohto typu kultúry – možná destabilizácia spôsobená zlyhaním vrcholového vedenie, či odchodom kľúčového človeka z vrcholovej pozície mimo firmu.

Kultúra rolí – je typická pre byrokratické organizácie s prepracovanou organizačnou štruktúrou, kde je hlavným zdrojom autority pozičná moc; z toho plynie taktiež prevaha autoritatívneho, alebo naopak formálneho štýlu riadenia; dôraz je kladený na konformitu (dodržovanie a rešpektovanie noriem, pravidiel, postupov a procedúr); jedná sa vlastne o obdobu procesnej kultúry z predchádzajúceho členenia a táto firemná kultúra je teda rovnako typická pre verejnú správu, či štátom (prevažne) vlastnené firmy.

Kultúra úkolu (výkonu) – dôležitejšia ako formálna pozícia je v tomto type firemnej kultúry kompetentné plnenie úloh, motiváciou je radosť z vykonanej práce, prevažuje participatívny štýl riadenia, je typická pre menšie firmy v rozvojovej fáze.

Osobná kultúra (kultúra podpory osobností) – zmyslom existencie organizácie s touto kultúrou je podpora jej členov, od ktorých je pravdaže vyžadovaný samostatný, často vysoko kvalifikovaný výkon, štýl riadenia je voľný (liberálny), dôraz je kladený na osobné vzťahy, spoluprácu a spolunáležitosť; typická je pre profesné organizácie, združujúce veľký počet vysokokvalifikovaných odborníkov, často špecialistov.

1.5 Modely kultúr v medzinárodných spoločnostiach

Existujú tri modely organizačných kultúr:

- Globálna podniková kultúra
- Polycentrická podniková kultúra
- Geocentrická podniková kultúra

Podľa KACHAŇÁKOVEJ, SZARKOVEJ a THOMASOVEJ (1997) sa globálna podniková kultúra vyznačuje týmito charakteristikami:

- Centralizované a koordinované politiky a praktiky,
- Rozšírenie základných prvkov podnikovej kultúry materského podniku do všetkých filiálok v rôznych krajinách,
- Uniformované riadenie ľudských zdrojov (riadiaci i výkonní pracovníci zväčša prichádzajú z materského podniku).

Podľa NOVÉHO a kol. (1996) sa polycentrická kultúra vyznačuje tým, že:

- Medzinárodná firma pôsobí v natoľko kultúrne odlišných regiónoch, že nieje prakticky možné dosiahnuť presadenie svojej vlastnej podnikovej kultúry
 - Centrálna vízia a podnikateľská stratégia sú veľmi silné, avšak ich naplnenie je závislé na flexibilita a tvorivom prístupe pracovníkov v jednotlivých krajinách.
-

Polycentrická podniková kultúra umožňuje vytvoriť všade také podmienky, ktoré rešpektujú požiadavky a očakávania miestnych pracovníkov.

- Snaha podnikovej centrality komplexne uchopiť diferencovanú realitu v jednotlivých krajinách, vstrebať ju a využiť pre pozitívny rozvoj celej firmy. V tomto prípade sa môže jednať i o určitý predstupeň cieľavedomej tvorby geocentrickej (napr. európskej) podnikovej kultúry, predstavujúci synergický model kultúry medzinárodnej firmy.

Podľa DĚDINU a CEJTHAMRA (2005) je cieľom geocentrickej kultúry vytvárať jednotnú koncepciu riadenia a podnikovú kultúru celkom nezávislú od kultúre, v ktorej sa nachádza materská spoločnosť i zahraničné dcérske spoločnosti. Podnik pritom na jednej strane usiluje pomocou zjednotenia o celkovú optimalizáciu podnikových procesov (často v intenciách znižovania nákladov), na druhej strane sa vedome bráni dominantnému vplyvu národnej kultúry materskej spoločnosti v celom podnikovom systéme. Personálna politika je založená na obsadzovaní kľúčových funkcií najlepšimi pracovníkmi bez ohľadu na to, či pochádzajú z materskej krajiny alebo nie. Organizačné formy sú značne flexibilné a jednotlivé zahraničné dcérske spoločnosti úzko spolupracujú. I v tomto prípade je otázkou, či jednotná spoločná koncepcia podnikovej kultúry bude kompatibilná s kultúrami hostiteľským krajín a nevzniknú tu konflikty.

2 Cieľ

Cieľom je zhodnotiť na akej úrovni sa nachádza podniková kultúra vo vybranom podnikateľskom subjekte, analyzovaním v medzinárodnom podniku McDonald's. Na dosiahnutie hlavného cieľa boli vytýčené nasledovné čiastkové ciele:

- Analýza faktorov podnikovej kultúry, ako jej zložiek,
- Zistenie názoru pracovníkov na jednotlivé faktory podnikovej kultúry pomocou dotazníka,
- Porovnanie mojich očakávaní so skutočným stavom vybraných faktorov podnikovej kultúry na základe testovania štatistických hypotéz.

3 Metodika práce a metody skúmania

3.1 Charakteristika McDonald's

3.1.1 História

Prvá reštaurácia McDonald's na Slovensku bola otvorená v októbri 1995 v Banskej Bystrici. Odvtedy sa sieť reštaurácií McDonald's na Slovensku rozrástla - dnes pozostáva zo 16 prevádzok. Reštaurácie McDonald's na Slovensku sú súčasťou rozsiahlej rodiny viac ako 30 000 (údaj k 31. júlu 2002) podobných zariadení McDonald's v 121 krajinách celého sveta. V reštauráciach McDonald's sa obslúži takmer 46 miliónov zákazníkov denne. Značka McDonald's dnes predstavuje jednu z najúspešnejších značiek na svete. Jej príbeh sa začal v roku 1948 v reštaurácii bratov Maca a Dicka McDonaldovcov v meste San Bernardino v Kalifornii (USA). Bratia znížili ponuku výrobkov, znížili ceny a zosystematizovali prácu v kuchyni, čím dokázali za menej času obslúžiť viacej zákazníkov. Firma McDonald's, ako ju poznáme dnes, bola založená o čosi neskôr - v roku 1954 - pánom Ray Krocom. Podpísal kontrakt s bratmi McDonaldovcami, ktorý mu dovoľoval používať systém ich predaja a firemné meno. O rok neskôr otvoril prvú reštauráciu McDonald's v meste Des Plaines v štáte Illinois (USA). V roku 1967 McDonald's opustil územie severoamerického kontinentu, aby sa po USA a Kanade rozšíril aj do ostatných končín sveta. V apríli 1988 McDonald's vstúpil do "východného bloku" a otvára svoje prvé prevádzky v Maďarsku a Juhoslávii. V septembri 1991 McDonald's otvoril vo Viedni svoju kanceláriu pre strednú a východnú Európu. Odvtedy táto kancelária úspešne koordinuje otvorenie nových reštaurácií v krajinách strednej Európy - v Bulharsku, Českej republike, Estónsku, Lotyšsku, Poľsku, Rumunsku, Slovensku a v Slovinsku.

3.1.2 Reštaurácie na Slovensku

V SR nájdeme celkom 19 reštaurácií McDonald's. V každom krajsom meste sa nachádza minimálne jedna reštaurácia. V Bratislave ich je 10, v Trnave 1, v Trenčíne 1, v Nitre 2, v Banskej Bystrici 1, v Žiline 1, v Prešove 1 a v Košiciach 2. Obrázok 1 naznačuje polohy reštaurácií.



Obrázok 1 Rozmiestnenie reštaurácií v SR

3.1.3 Zásady podnikania

Podnikanie spoločnosti McDonald's je postavené na štyroch pilieroch:

- kvalita,
- obsluha,
- čistota,
- primerané ceny,

a to všetko s jediným cieľom - spokojnosť zákazníka.

Kvalita

Kvalita produktov McDonald's začína pri dôkladnom výbere a uskladnení surovín. Tie sú následne podľa presne vymedzených postupov a úprav pretvárané vo vybranú pochúťku z jedálneho lístka McDonald's. Spracované výrobky opäť podliehajú prísnej kontrole akosti. Kvalitné produkty by nebolo možné dosiahnuť bez spoľahlivého kuchynského vybavenia, ktoré podlieha nepretržitej a dôkladnej údržbe.

Obsluha

Heslom McDonald's je "tak trochu iná reštaurácia". Popri spoľahlivej kvalite produktov za primerané ceny a čistom prostredí tu zákazník nájde aj ochotnú a pohotovú obsluhu, pre ktorú sú úsmev a slová ako "dobrý deň", "dovidenia", "prosím" a "ďakujeme" samozrejmosťou. Pre väčšie pohodlie zákazníkov boli zavedené taktiež

reštaurácie McDrive, v ktorých si vodič môže nakúpiť výrobky McDonald's bez vystúpenia z auta.

Čistota

Reštaurácie McDonald's sú plne klimatizované a udržiavané v úplnej čistote. Upratovanie je naplánované a vykonávané nepretržite, teda nielen po zatváracom čase, ale aj počas plnej prevádzky reštaurácie. Udržiavanie hygieny a sanitácia pracovného prostredia patria k samozrejým štandardom všetkých reštaurácií McDonald's.

Primerané ceny

Za primerané ceny ponúka McDonald's vysokú kvalitu produktov. Okrem iného, ak si objedná zákazník niektoré z vystavených menu, získa ho za cenu až o 20 % nižšiu než je cena jednotlivých produktov v menu obsiahnutých.

3.2 Pracovné postupy, metódy a spôsoby získavania údajov

Pri vypracovávaní som použil nasledovný metodický postup:

1. Štúdium literatúry zaoberajúcej sa touto problematikou
2. Poskytnutie dotazníka pracovníkom prevádzky a manažmentu
3. Stanovenie nulových hypotéz ako predpokladov o výsledkoch dotazníka
4. Grafické a slovné spracovanie výsledkov dotazníka
5. Porovnanie skutočných výsledkov s predpokladmi vybraných faktorov podnikovej kultúry a následné určenie, či medzi nimi existuje štatisticky preukazný rozdiel
6. Návrhy a odporúčania pre podnik

3.2.1 Použité metódy

V bakalárskej práci sú využité metódy:

- dopytovanie uskutočnené pomocou dotazníka
- grafické zhodnotenie
- analýza
- štatistické metódy

Pracovníkom reštaurácie McDonald's na Bratislavskej ceste I boli poskytnuté dotazníky, ktoré sa venujú problematike faktorov podnikovej kultúry. Dotazníky boli zamerané na dve cieľové skupiny.

Prvý dotazník pre pracovníkov prevádzky, ktorý nezahŕňal faktory internacionalita, rozhodovanie a inovatívnosť, pretože pracovníci prevádzky by len ťažko zhodnotili tieto tri faktory. Preto boli z tohto druhu dotazníku vynechané.

Druhý dotazník bol zameraný na cieľovú skupinu manažérov, ktorí mohli zhodnotiť aj faktory internacionalita, rozhodovanie a inovatívnosť. Pri danej štatistickej metóde boli stanovené hypotézy dotýkajúce sa hore uvedených troch faktorov. Hypotéza H0 je môj predpoklad o výsledkoch daného faktora.

Pri faktore komunikácia a informovanosť som predpokladal, že 75% respondentov si myslí, že informovanosť je dobrá a komunikácia je bez väčších problémov a 25% respondentov si myslí, že informovanosť je výborná a komunikácia prebieha ako zhora dolu, tak zdola nahor i horizontálne. Inú možnosť neoznačí nikto.

Hypotéza H0 pri faktore personálna politika znie: 90% respondentov bude tvrdiť, že v reštaurácii je jasná personálna politika, ktorá sa presadzuje vďaka spoločne zdieľaným hodnotám a zvyšných 10% bude tvrdiť, že v podniku je personálna politika jasná, ktorá sa v zásade dodržiava.

Hypotéza H0 pre faktor image znie nasledovne: 70% respondentov bude tvrdiť, že firma má vynikajúcu povesť a darí sa jej vytvárať image o aký usiluje. 30% respondentov bude tvrdiť, že firma má veľmi dobrú povesť.

Pri použití metódy testovania štatistických hypotéz boli použité nasledovné vzorce:

Stredná hodnota môjho predpokladu:

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

x_i – jednotlivé hodnoty

n – celkový počet hodnôt výberu

Aritmetický priemer:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

x_i – jednotlivé hodnoty

n – celkový počet hodnôt výberu

Rozptyl súboru je vypočítaný pomocou funkcie VARP v tabuľkovom procesore. Následne z tohto rozptylu bola vypočítaná smerodajná odchýlka ako druhá odmocnina rozptylu pomocou funkcie SQRT v tabuľkovom procesore.

Na výpočet tabuľkovej hodnoty t_{vyp} bol použitý vzorec:

$$u = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

μ_0 - sredná hodnota

$\bar{x}$ - aritmetický priemer

σ - smerodajná odchýlka

n – celkový počet hodnôt výberu

Hodnota t_{tab} bola vypočítaná pomocou funkcie TINV v tabuľkovom procesore na hladine významnosti $\alpha=0,05$.

Na základe týchto dvoch hodnôt môžeme stanoviť nasledovné závery. Ak:

- $t_{\text{tab}} > t_{\text{vyp}}$, tak na hladine významnosti $\alpha=0,05$ neexistuje štatisticky významný rozdiel medzi mojim predpokladom a skutočným stavom.
- $t_{\text{tab}} < t_{\text{vyp}}$, tak na hladine významnosti $\alpha=0,05$ existuje štatisticky významný rozdiel medzi mojim predpokladom a skutočným stavom.

3.2.2 Materiál práce

Pri získavaní údajov o podnikovej kultúre podniku som použil nasledovné materiály:

Internetová stránka spoločnosti McDonald's

Slovenská a zahraničná literatúra venujúca sa problematike podnikovej kultúry

Časopisy

Informácie z vnútra podniku

4 Výsledky práce

V tejto časti práci sa nachádza grafické a slovné vyhodnotenie výsledkov jednotlivých otázok nachádzajúcich sa v dotazníku. Koniec tejto kapitoly je venovaný testovaniu štatistických hypotéz troch vybraných faktorov podnikovej kultúry.

4.1 Vyhodnotenie výsledkov dotazníka

Pracovníkom prevádzky som poskytol 12 dotazníkov so 100%-nou návratnosťou. Z 12 respondentov tvorilo:

- 10 zamestnancov pracujúcich na pozícii Crew. Tento pracovník sa podieľa na zásobovaní, kvalitnej príprave a predaji pokrmov. Poskytuje príjemnú, zdvorilú a rýchlu obsluhu zákazníkov, stará sa o príjemné a čisté prostredie a upratovanie reštaurácie.
- 1 zamestnanec pracujúci na pozícii Crew tréner. Tento pracovník vykonáva tú istú pracovnú činnosť ako Crew, a okrem toho sa venuje hlavne tréningu nových zamestnancov.
- 1 administratívny pracovník. Tento pracovník sa stará o administratívne činnosti v reštaurácii.

Z otázky č.2 v prvej časti dotazníka vyplýva, že z 12 respondentov pracuje na plný úväzok 8 zamestnancov, 2 na skrátенý úväzok a 2 na dohodu.

Pracovníkom manažmentu bolo poskytnutých 8 dotazníkov, tiež so 100%-nou návratnosťou. Z 8 respondentov tvorilo:

- 6 zamestnancov, ktorí zastávali pozíciu Floor manager. Je zodpovedný za riadenie určitého úseku (kuchyňa, predajný priestor, či priestor pre zákazníkov) a vedenie zamestnancov, ktorí na tomto úseku pracujú.
- 2 zamestnanci, ktorí zastávajú pozíciu II. Asistent, Manager trainee. Je zodpovedný za riadenie zmeny v reštaurácii a vedenie zamestnancov, ktorí v rámci jeho zmeny v reštaurácii pracujú.

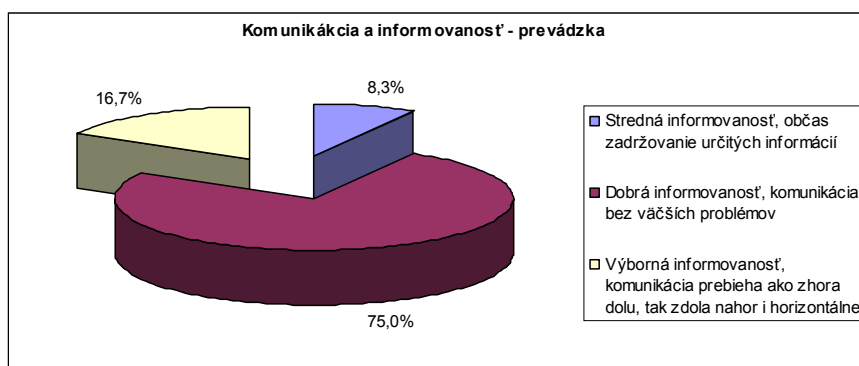
Z otázky č.2 v prvej časti dotazníka vyplynulo, že z 8 opýtaných manažérov pracujú 4 na plný úväzok, 2 na skrátенý úväzok a 2 na dohodu.

Respondenti hodnotili faktory podnikovej kultúry. Pracovníci prevádzky hodnotili celkom 8 faktorov a manažéri hodnotili celkom 11 faktorov.

Pri vyhodnotení výsledkov dotazníkov boli použité grafické metódy vo forme grafov, ku ktorým je pripojený slovný popis. Okrem slovného a grafického vyhodnotenia boli použité štatistické metódy testovania štatistických hypotéz, a to konkrétne pri faktoroch podnikovej kultúry image, personálna politika a komunikácia a informovanosť.

1. Faktor **komunikácia a informovanosť** hodnotili obe cieľové skupiny - pracovníci prevádzky a manažment. Ako daný faktor hodnotili pracovníci prevádzky vidno na grafe 1. Ako ho hodnotili manažéri vidno na grafe 2.

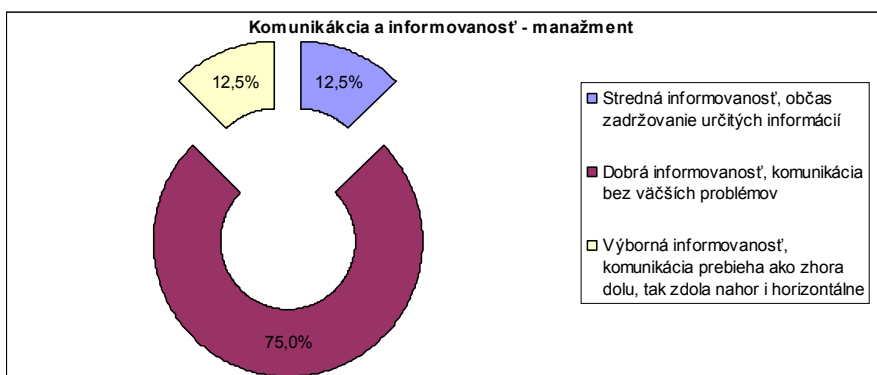
Graf 1 Komunikácia a informovanosť - prevádzka



Zdroj: vlastná tvorba

$\frac{3}{4}$ opýtaných pracovníkov prevádzky, čo je 9 z 12 opýtaných, tvrdí, že informovanosť je dobrá a komunikácia prebieha bez väčších problémov. 16,7% opýtaných pracovníkov, čo sú 2 z 12 opýtaných, tvrdí, že v podniku je výborná informovanosť a komunikácia prebieha ako zhora dolu, tak zdola nahor i horizontálne. 8,3% pracovníkov prevádzky, čo je 1 z 12 opýtaných, si myslí, že informovanosť je stredná a občas sa zadržia určité informácie. Ostatné názory, ktoré sa nachádzajú v dotazníku nezastáva nikto.

Graf 2 Komunikácia a informovanosť – manažment

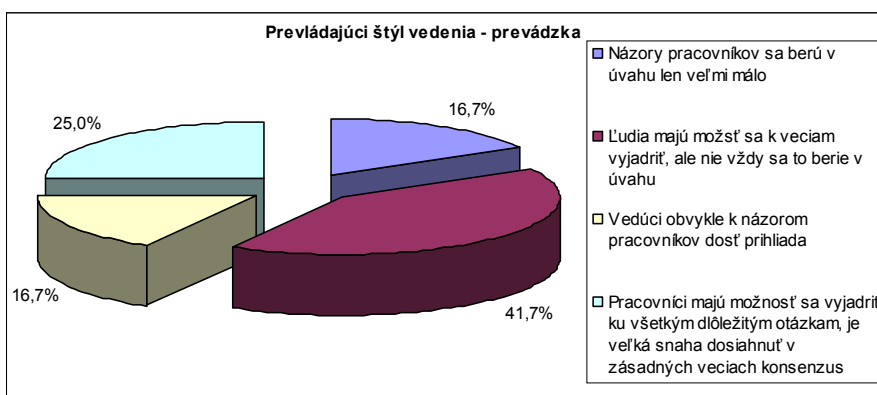


Zdroj: vlastná tvorba

Rovnako $\frac{3}{4}$ opýtaných manažérov, čo je 6 z 8 opýtaných, si myslí, že informovanosť je dobrá a komunikácia prebieha bez väčších problémov. Po 12,5% opýtaných manažérov, čo tvorí 1 z 8 opýtaných, tvrdí, že v podniku je informovanosť výborná a komunikácia prebieha ako zhora dolu, tak zdola nahor i horizontálne resp. v podniku je informovanosť stredná a občas sa zadržujú určité informácie. K možnosti, že dôležité informácie dosť často chýbajú, a že v podniku je minimálna informovanosť a závažné problémy v komunikácii, sa neprikláňa nikto.

2. Faktor **prevládajúci štýl vedenia** hodnotili obe cieľové skupiny. Ako daný faktor hodnotili pracovníci prevádzky vidno na grafe 3. Ako hodnotili prevládajúci štýl vedenia manažéri vidno na grafe 4.

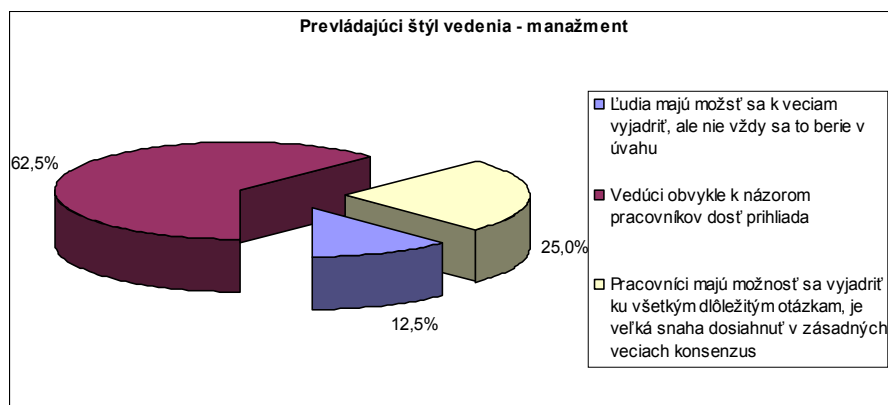
Graf 3 Prevládajúci štýl vedenia - prevádzka



Zdroj: vlastná tvorba

Nadpolovičná väčšina opýtaných pracovníkov prevádzky, čo tvorí 5 z 12 opýtaných, tvrdí, že ľudia majú možnosť sa k veciam vyjadriť, ale nie vždy sa to berie v úvahu. ¼ opýtaných, čo tvoria 3 z 12 opýtaných, si myslí, že pracovníci majú možnosť vyjadriť sa ku všetkým dôležitým otázkam a je veľká snaha dosiahnuť v zásadných veciach konsenzus. Rovnako po 16,7% opýtaných, čo tvorí po 2 z 12 opýtaných, je názoru, že vedúci obvykle k názorom pracovníkov dosť prihliada, resp. názory pracovníkov sa berú v úvahu len veľmi málo. Nikto z opýtaných nemá názor, že prakticky neexistuje možnosť spoluúčasti na riadení a rozhodovaní.

Graf 4 Prevládajúci štýl vedenia - manažment

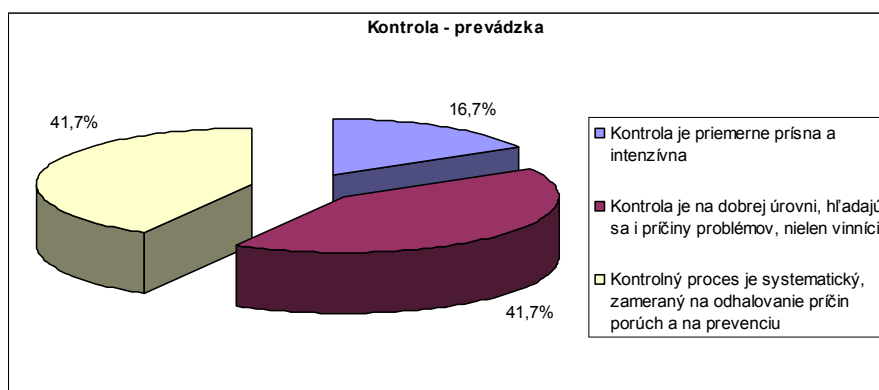


Zdroj: vlastná tvorba

Väčšina opýtaných manažérov, čo tvorí 5 z 8 opýtaných, označili v dotazníku možnosť "vedúci obvykle k názorom pracovníkov dosť prihliada. ¼ opýtaných, čo tvorí 2 z 8 opýtaných manažérov, tvrdí, že pracovníci majú možnosť vyjadriť sa ku všetkým dôležitým otázkam a je veľká snaha dosiahnuť v zásadných otázkach konsenzus. 12,5% opýtaných, čo tvorí 1 z 8 opýtaných manažérov, si myslí, že ľudia majú možnosť sa k veciam vyjadriť, ale nie vždy a to berie v úvahu. Nikto si nemyslí, že prakticky neexistuje možnosť spoluúčasti na riadení a rozhodovaní a že názory pracovníkov sa berú v úvahu len veľmi málo.

3. Faktor kontrola hodnotili obe cieľové skupiny. Výsledky hodnotení pracovníkov prevádzky vidno na grafe 5. Ako hodnotili kontrolu manažéri vidno na grafe 6.

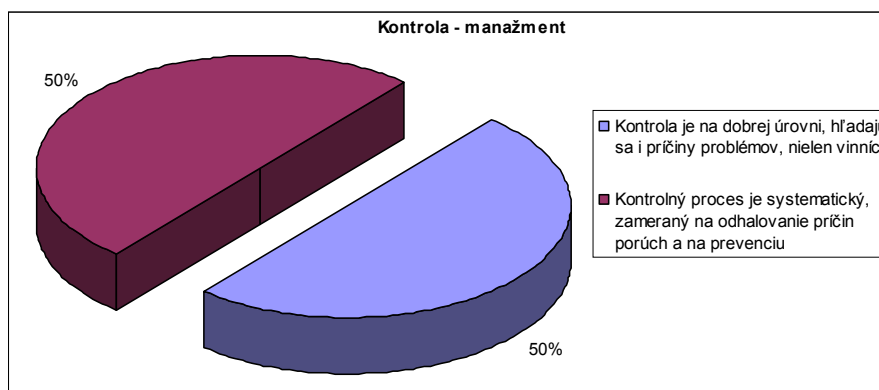
Graf 5 Kontrola a prevádzka



Zdroj: vlastná tvorba

41,7% opýtaných pracovníkov prevádzky, čo tvorí po 5 z 12 opýtaných, zastáva názory, že kontrola je na dobrej úrovni, hľadajú sa i príčiny problémov, nielen vinníci, resp. kontrolný proces je systematický, zameraný na odhalovanie príčin porúch a na prevenciu. 16,7% opýtaných pracovníkov prevádzky, čo sú 2 z 12 opýtaných pracovníkov, si myslí, že kontrola je priemerne prísna a intenzívna. Ani jeden z opýtaných si nemyslí, že účinná kontrola chýba, resp. je zameraná len na vyhľadávanie vinníkov.

Graf 6 Kontrola - manažment

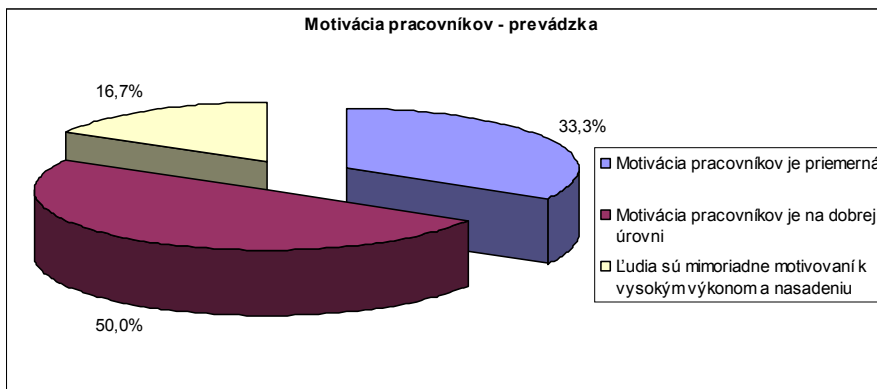


Zdroj: vlastná tvorba

K názorom “kontrola je na dobrej úrovni, hľadajú sa i príčiny problémov, nielen vinníci” a “Kontrolný proces je systematický, zameraný na odhaľovanie príčin porúch a na prevenciu” sa priklonilo zhodne po 50% opýtaných manažérov, čo tvorí po 4 z 8 opýtaných pre každý z názorov. K ostatným možnostiam sa nepriklonil ani jeden z manažérov.

4. Faktor **motivácia pracovníkov** bol poskytnutý na prehodnotenie obom cieľovým skupinám. Ako motiváciu hodnotia pracovníci prevádzky vidno na grafe 7 a ako ju zhodnotili manažéri znázorňuje graf 8.

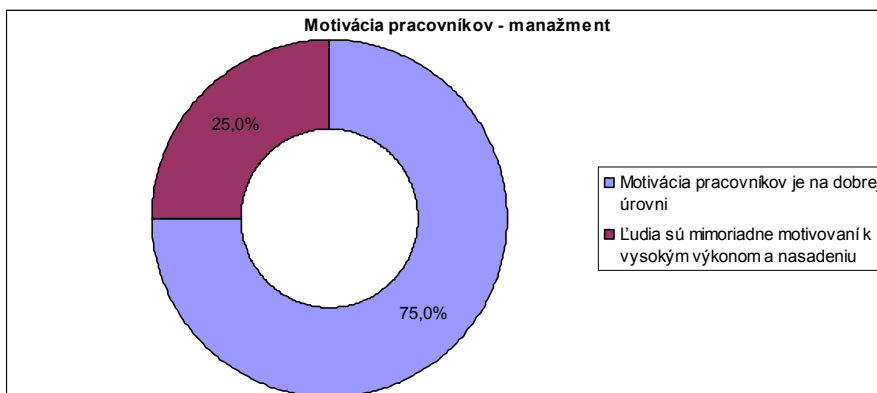
Graf 7 Motivácia pracovníkov - prevádzka



Zdroj: vlastná tvorba

Polovica opýtaných pracovníkov prevádzky, čo tvorí 6 z 12 opýtaných, si myslí, že motivácia je na dobrej úrovni. 33,3% opýtaných, čo tvorí 4 z 12 opýtaných, tvrdí, že motivácia pracovníkov je priemerná. 16,7% opýtaných pracovníkov, čo tvorí 2 z 12 opýtaných, je názoru, že ľudia sú mimoriadne motivovaní k vysokým výkonom. K ostatným možnostiam sa nepriklonil ani jeden z opýtaných zamestnancov.

Graf 8 Motivácia pracovníkov - manažment



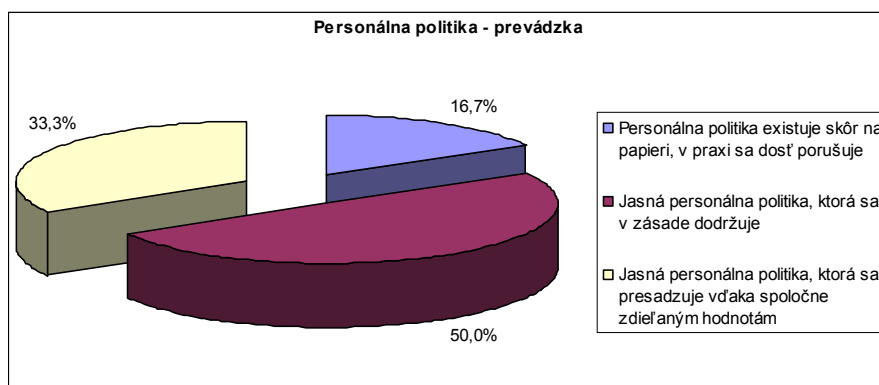
Zdroj: vlastná tvorba

$\frac{3}{4}$ opýtaných manažérov, čo je 6 z 8 opýtaných, si myslí, že motivácia pracovníkov je na dobrej úrovni. $\frac{1}{4}$ opýtaných manažérov, čo tvoria 2 z 8 opýtaných, je

názoru, že ľudia sú mimoriadne motivovaní k vysokým výkonom a nasadeniu. Nikto z opýtaných si nemyslí, že motivácia je priemerná, ľudia sú motivovaní minimálne resp. že motivácii sa neprikladá žiaden význam.

5. Faktor **personálna politika** hodnotili pracovníci prevádzky a manažment. Ako daný faktor hodnotili pracovníci prevádzky vidno na grafe 9. Ako hodnotili personálnu politiku manažéri vidno na grafe 10.

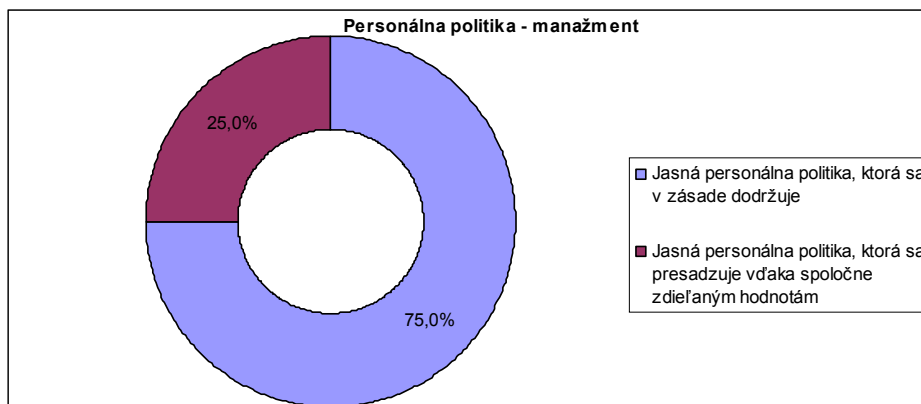
Graf 9 Personálna politika



Zdroj: vlastná tvorba

Polovica opýtaných pracovníkov prevádzky, čo tvorí 6 z 12 opýtaných, si myslí, že personálna politika je jasná a v zásade sa dodržiava. 33,3% opýtaných, čo tvoria 4 z 12 opýtaných, si o personálnej politike myslí, že je jasná a presadzuje sa vďaka spoločne zdieľaným hodnotám. 16,7% opýtaných, čo sú 2 z 12 opýtaných, si myslí, že personálna politika existuje skôr na papieri a v praxi sa dosť porušuje. K ostatným názorom sa neprikláňa nikto.

Graf 10 Personálna politika - manažment

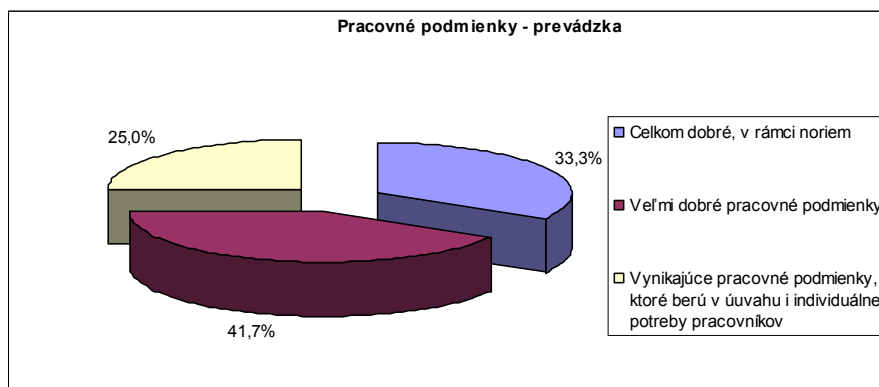


Zdroj: vlastná tvorba

$\frac{3}{4}$ opýtaných manažérov, čo tvorí 6 z 8 opýtaných, hovorí o personálnej politike ako o jasnej, ktorá sa v zásade dodržiava. $\frac{1}{4}$ opýtaných manažérov, čo tvoria 2 z 8 opýtaných, si myslí, že personálna politika je jasné a presadzuje sa vďaka spoločne zdieľaným hodnotám.

6. Faktor **pracovné podmienky** bol hodnotený oboma cieľovými skupinami. Výsledky hodnotenia pracovníkmi prevádzky sú zaznamenané v grafe 11 a ako zhodnotili pracovné podmienky manažéri znázorňuje graf 12.

Graf 11 Pracovné podmienky – prevádzka

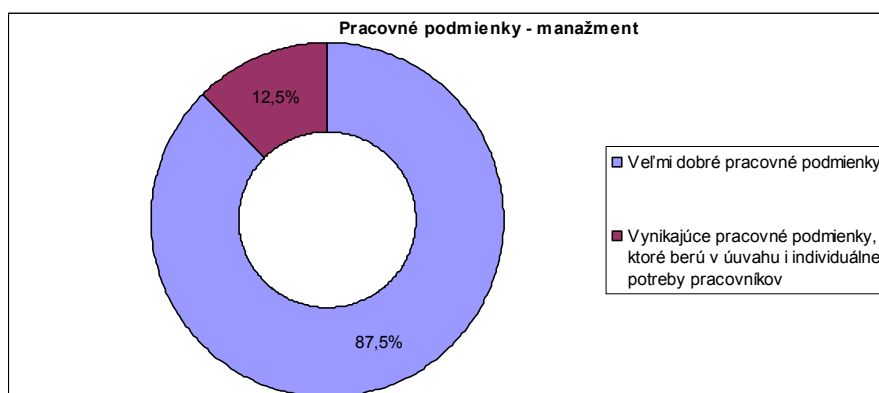


Zdroj: vlastná tvorba

Nadpolovičná väčšina opýtaných pracovníkov prevádzky, čo tvorí 5 z 12 opýtaných, si myslí, že pracovné podmienky sú veľmi dobré. $\frac{1}{3}$ opýtaných pracovníkov, čo tvorí 4 z 12 opýtaných, si myslí, že pracovné podmienky sú celkom

dobré a vrámci noriem. $\frac{1}{4}$ opýtaných pracovníkov prevádzky, čo tvorí 3 z 12 opýtaných, si myslí, že pracovné podmienky sú vynikajúce, ktoré berú v úvahu i individuálne potreby pracovníkov. Ostatné názory nezastáva nikto z opýtaných pracovníkov.

Graf 12 Pracovné podmienky - manažment

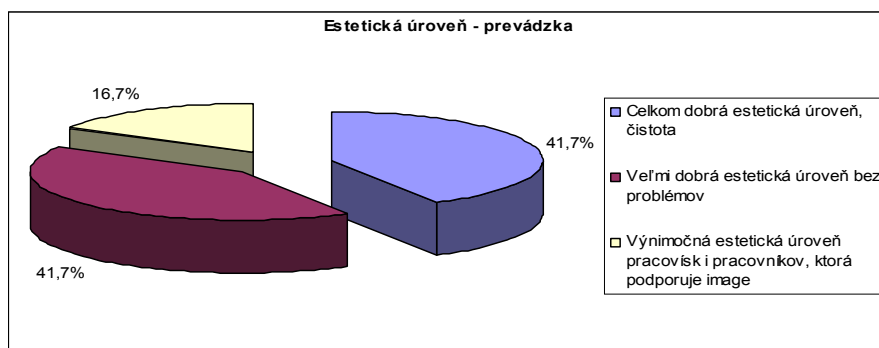


Zdroj: vlastná tvorba

Vyššie $\frac{3}{4}$ -ová väčšina opýtaných manažérov, čo je 7 z 8 opýtaných manažérov, je názoru, že pracovné podmienky sú veľmi dobré. Ostatných 12,5%, čo tvorí 1 z 8 opýtaných manažérov, tvrdí, že pracovné podmienky sú vynikajúce, ktoré berú v úvahu i individuálne potreby pracovníkov. Ostatné tri možnosti neoznačil ani jeden z manažérov.

7. Faktor **estetická úroveň** hodnotili všetci respondenti . Ako daný faktor hodnotili pracovníci prevádzky vidno na grafe 13. Ako hodnotili estetickú úroveň manažéri vidno na grafe 14.

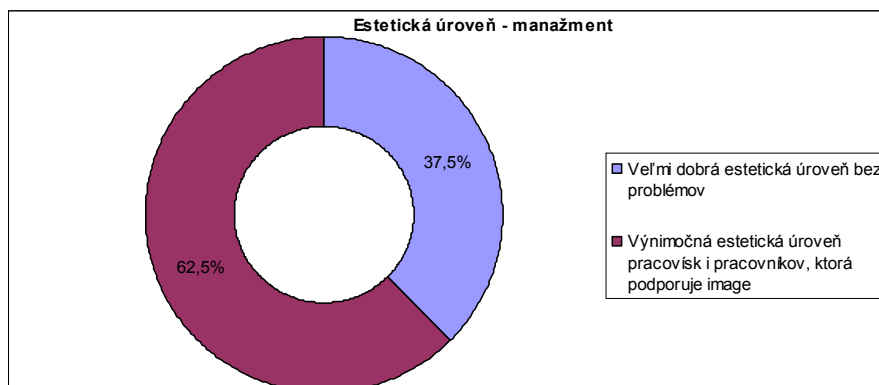
Graf 13 Estetická úroveň – prevádzka



Zdroj: vlastná tvorba

41,7% pracovníkov prevádzky, čo tvorí 5 z 12 opýtaných pracovníkov, si myslí, že estetická úroveň je veľmi dobrá a nemá žiadne problémy. Tak isto 41,7% pracovníkov prevádzky, čo je 5 z 12 opýtaných, si myslí, že v podniku je čistota a celkom dobrá estetická úroveň. 16,7% opýtaných pracovníkov prevádzky, čo tvorí 2 z 12 opýtaných, si myslí, že v podniku je výnimočná úroveň pracovísk i pracovníkov, ktorá podporuje image. Ostatné názory nezastáva nikto z opýtaných.

Graf 14 Estetická úroveň – manažment

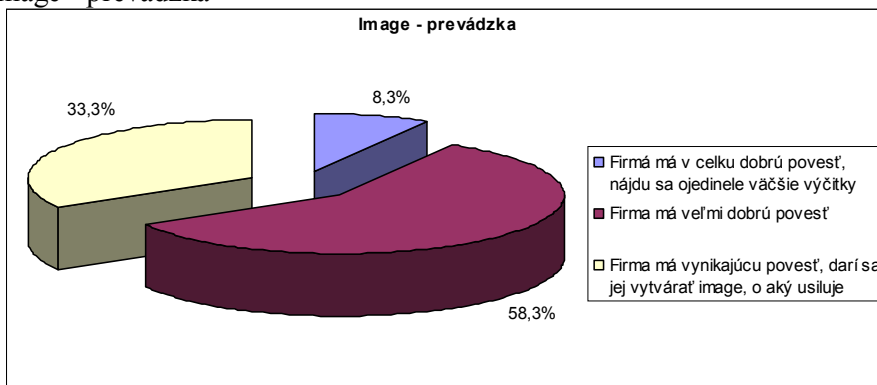


Zdroj: vlastná tvorba

Výrazná väčšina opýtaných manažérov, čo je 5 z 8 opýtaných, si myslí, že pracoviská vynikajú estetickou úrovňou a estetická úroveň podporuje image. Ostatných 37,5%, čo je 3 z 8 opýtaných, si myslí, že estetická úroveň je veľmi dobrá a bez problémov. Nikto z opýtaných manažérov nieje iného názoru.

8. Faktor *image* hodnotili pracovníci prevádzky a manažment. Ako daný faktor hodnotili pracovníci prevádzky vidno na grafe 15. Ako image manažéri vidno na grafe 16.

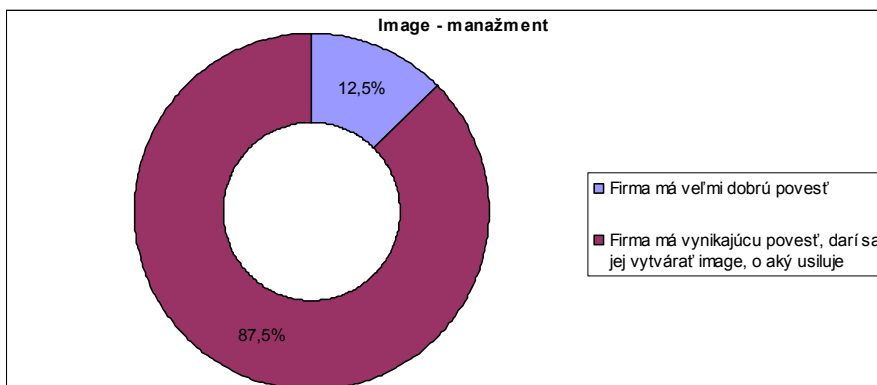
Graf 15 Image - prevádzka



Zdroj: vlastná tvorba

58,3% opýtaných pracovníkov prevádzky, čo tvorí 7 z 12 opýtaných, si myslí, že firma má veľmi dobrú povesť. 33,3% opýtaných pracovníkov prevádzky, čo tvorí 4 z 12 opýtaných, tvrdí, že firma má vynikajúcu povesť a darí sa jej vytvárať image o aký usiluje. 8,3% opýtaných pracovníkov prevádzky, čo tvorí 1 z 12 opýtaných, je názoru, že firma má v celku dobrú povesť, nájdu sa ojedinele väčšie výčitky. Nikto neoznačil inú možnosť.

Graf 16 Image – manažment

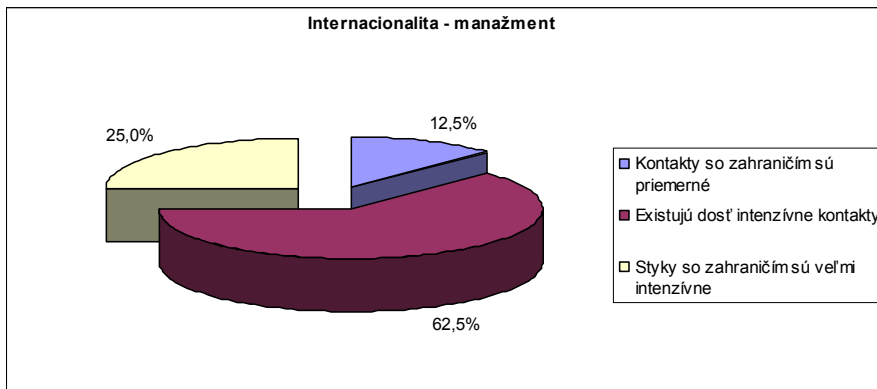


Zdroj: vlastná tvorba

Takmer všetci opýtaní manažéri, čo tvorí 7 z 8 opýtaných, si myslí, že firma má vynikajúcu povesť a darí sa jej vytvárať image o aký sa usiluje. Iba 12,5%, čo je 1 z 8 opýtaných manažérov, si myslí, že firma má veľmi dobrú povesť. Ostatné názory nezastáva nikto.

9. Faktor **internacionalita** hodnotili iba manažéri. Ako internacionalitu hodnotili manažéri vidno na grafe 17.

Graf 17 Internacionalita – manažment

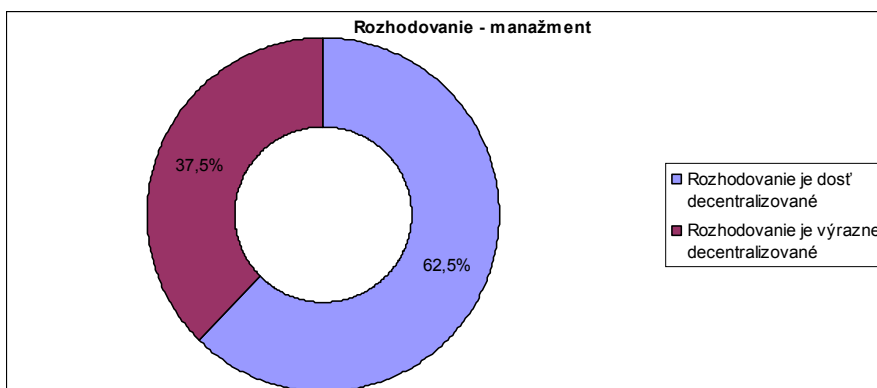


Zdroj: vlastná tvorba

62,50% pýtaných manažérov, čo tvorí 5 z 8 opýtaných manažérov, si myslí, že existujú dosť intenzívne kontakty. 25,00% opýtaných manažérov, čo tvorí 2 z 8 opýtaných, tvrdí, že styky so zahraničím sú veľmi intenzívne. 12,50% opýtaných manažérov, čo tvorí 1 z 8 opýtaných, je názoru, že kontakty so zahraničím sú priemerné. Iný názor nezastáva ani jeden manažér.

10. Faktor **rozhodovanie** hodnotila iba cieľová skupina manažéri. Ako rozhodovanie hodnotili manažéri vidno na grafe 18.

Graf 18 Rozhodovanie - manažment

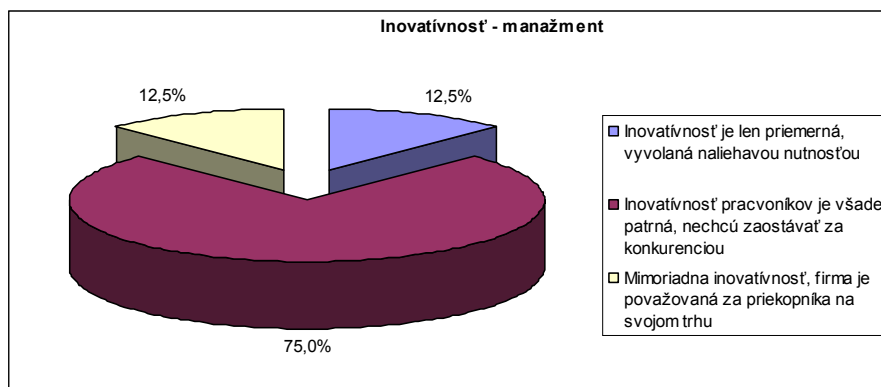


Zdroj: vlastná tvorba

62,50% opýtaných manažérov, čo tvorí 5 z 8 opýtaných, si myslí, že rozhodovanie je dosť decentralizované. 37,50% opýtaných manažérov, čo tvorí 3 z 8 opýtaných, si myslí, že rozhodovanie je výrazne decentralizované. Nikto z opýtaných manažérov si nemyslí niečo iné.

11. Faktor inovatívnosť hodnotili iba manažéri. Ako ju hodnotili manažéri vidno na grafe 19.

Graf 19 Inovatívnosť – manažment



Zdroj: vlastná tvorba

$\frac{3}{4}$ -ová väčšina opýtaných manažérov, čo tvorí 6 z 8 opýtaných manažérov, si myslí, že inovatívnosť pracovníkov je všade patrná a nechcú zaostávať za konkurenciou. Zhodne po 12,5%, čo je po 1 z 8 opýtaných, si myslí, že inovatívnosť je len priemerná, vyvolaná naliehavou nutnosťou, resp. inovatívnosť je mimoriadna a firma je považovaná za priekopníka na svojom trhu. Ostatné názory nezastáva ani jeden manažér.

4.2 Diskusia

Na základe mojich očakávaní vyplnenia dotazníka som stanovil hypotézy pre tri vybrané faktory a to konkrétne: komunikácia a informovanosť, personálna politika a image. Jednotlivé hypotézy zneli pre nasledovné faktory nasledovne:

Komunikácia a informovanosť:

Hypotéza H0: Predpokladám, že 75% respondentov si myslí, že informovanosť je dobrá a komunikácia je bez väčších problémov a 25% respondentov si myslí, že informovanosť je výborná a komunikácia prebieha ako zhora dolu, tak zdola nahor i horizontálne. Inú možnosť neoznačí nikto.

Tzn., že 15 respondentov pri faktore komunikácia a informovanosť označí na ponúkanej škále od 1 do 5 možnosť 4 a zvyšných 5 respondentov označí možnosť 5. Tento predpoklad vyjadruje tabuľka 1.

Tabuľka 1
Predpokladané vyplnenie dotazníka zamestnancami

Poradie pracovníka	Hodnotenie
1. pracovník	4
2. pracovník	4
3. pracovník	4
4. pracovník	4
5. pracovník	4
6. pracovník	4
7. pracovník	5
8. pracovník	5
9. pracovník	4
10. pracovník	4
11. pracovník	4
12. pracovník	4
13. pracovník	4
14. pracovník	4
15. pracovník	4
16. pracovník	4
17. pracovník	5
18. pracovník	5
19. pracovník	5
20. pracovník	4

Zdroj: vlastná tvorba

Pri danom prerozdelení je priemer súboru 4,25. H0 teda predpokladá takýto priemer.

Tabuľka 2 znázorňuje skutočný prieskum uskutočnený v podniku McDonald's.

Tabuľka 2

Skutočný prieskum v reštaurácii MsDonald's

Poradie pracovníka	Hodnotenie
1. pracovník	3
2. pracovník	4
3. pracovník	4
4. pracovník	4
5. pracovník	4
6. pracovník	3
7. pracovník	5
8. pracovník	5
9. pracovník	4
10. pracovník	4
11. pracovník	4
12. pracovník	4
13. pracovník	4
14. pracovník	4
15. pracovník	4
16. pracovník	4
17. pracovník	5
18. pracovník	4
19. pracovník	4
20. pracovník	4

Zdroj: vlastná tvorba

Na základe môjho predpokladu ($\mu_0 = 4,25$) a pomocou priemeru ($\bar{x}=4,05$), smerodajnej odchýlky ($\sigma=0,197494$) a počtu respondentov ($n=20$) skutočného prieskumu a použitím vzorca :

$$u = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}},$$

vypočítam tabuľkovú hodnotu t_{vyp} , ktorá je rovná hodnote 1,7978663. Pomocou funkcie TINV v tabuľkovom procesore na hladine významnosti $\alpha=0,05$ vypočítame hodnotu $t_{\text{tab}}=2,093024$. Porovnaním týchto dvoch hodnôt zistím, že $t_{\text{vyp}} < t_{\text{tab}}$. To znamená, že na hladine významnosti $\alpha=0,05$ neexistuje štatistický preukazný rozdiel, medzi mojím predpokladom a výsledkami skutočného prieskumu.

Personálna politika:

Obdobným spôsobom som postupoval aj pri faktore personálna politika. Tu hypotéza H_0 znie: 90% respondentov bude tvrdiť, že v reštaurácii je jasná personálna politika, ktorá sa presadzuje vďaka spoločne zdieľaným hodnotám a zvyšných 10% bude tvrdiť, že v podniku je personálna politika jasná, ktorá sa v zásade dodržiava.

Obdobným spôsobom som sa dopracoval k výsledkom $t_{\text{vyp}}=5,2174919$ a $t_{\text{tab}}=2,093024$. Opäť je použitá hladina významnosti $\alpha=0,05$. Porovnaním týchto dvoch hodnôt som zistil, že na hladine významnosti $\alpha=0,05$ medzi mojím predpokladom a skutočným výsledkom prieskumu, existuje štatisticky preukazný rozdiel a tak je moja hypotéza H_0 zamietnutá.

Image:

Hypotéza H_0 pre faktor image znie nasledovne: 70% respondentov bude tvrdiť, že firma má vynikajúcu povest' a darí sa jej vytvárať image o aký usiluje. 30% respondentov bude tvrdiť, že firma má veľmi dobrú povest'.

Pomocou hodnôt $t_{\text{vyp}}=1,5118579$ a $t_{\text{tab}}=2,093024$, ktoré som zistil opäť analogickým postupom viem povedať, že na hladine významnosti $\alpha=0,05$ neexistuje štatisticky preukazný rozdiel medzi mojím predpokladom a výsledkom prieskumu.

Dané tri faktory som si vybral na základe informácií, ktoré som sa dozvedel na internetovej stránke McDonald's. Na základe tejto stránky som si mohol urobiť približný obraz o troch daných faktoroch a tak stanoviť nulové hypotézy.

4.3 Návrhy a odporúčania

Z vyhodnotenia dotazníka môžeme vyčítať, že podniková kultúra v podnikateľskom subjekte McDonald's na Bratislavskej ceste I, je na vysokej úrovni. Všetci pracovníci, či sa jedná o manažment alebo o pracovníkov prevádzky v dotazníku označovali hodnotenia, ktoré opisujú podnikovú kultúru veľmi pozitívne. Negatívne hodnotenia sa vyskytujú len zriedka a môžu byť spôsobené zlou náladou v čase vyplňovania dotazníka, alebo to môže byť dôsledok psychického rozrušenia pracovníka.

Podniková kultúra v tomto podniku je na vysokej úrovni aj z dôvodu dlhej pôsobnosti na trhu, tak tento podnik mal dostatok času na stále vylepšovanie svojej pozície v oblasti podnikovej kultúry.

K danej podnikovej kultúre nemám žiadne výčitky ani negatívne hodnotenie. Hoci sa pri faktore personálna politika prejavil štatisticky významný rozdiel medzi mojím predpokladom a skutočným hodnotením, hodnotím podnikovú kultúru ako kultúru na vysokej úrovni. Daný rozdiel sa mohol prejaviť z dôvodu príliš vysokých očakávaní.

Podniku McDonald's odporúčam, aby daný stav podnikovej kultúry minimálne udržiaval na danej existujúcej pozícii, poprípade ju rozvíjal do úplnej dokonalosti, čo však nieje nutné, pretože vo významnej miere sa práve táto podniková kultúra zúčastňuje na vysokých výkonoch pracovníkov.

Tiež odporúčam, aby sa pri prípadnom udržiavaní úrovne podnikovej kultúry v podniku, podnik nedostal do fázy, kedy si na daný stav zvykne, začne ju brať ako samozrejmosť a prestane jej venovať pozornosť. Táto situácia by mohla viesť k prípadnému znehodnoteniu podnikovej kultúry a tým by mohla viesť k problémom či v komunikácii, kontrole, motivácii pracovných podmienkach alebo v iných faktoroch.

Záver

Podniková kultúra značne prispieva k rozvoju podniku. Mnohí manažéri si začínajú uvedomovať, že tento pojem nieje len akýmsi mýtom, ale nesie určitý význam a ovplyvňuje podnik a jeho chod. V celosvetovo známých medzinárodných spoločnostiach je výskyt podnikovej kultúry častý. Tiež reštaurácia McDonald's je príkladom silnej podnikovej kultúry ako to ukazujú výsledky prieskumu. Takmer všetci respondenti označovali možnosti, ktoré hodnotia podnikovú kultúru vysoko. Tak na základe výsledkov môžeme tvrdiť, že reštaurácia McDonald's má podnikovú kultúru vybudovanú na vysokej úrovni. Aj kvôli takejto silnej podnikovej kultúre dosahuje veľkých úspechov a tiež zvučnosti mena.

V rámci skúmaných faktorov podnikovej kultúry je veľmi dôležitým faktorom komunikácia a informovanosť. Pri danom faktore bol vyslovený predpoklad, ktorý sa pomocou testovania štatistických hypotéz potvrdil. Ďalej presné rozdelenie úloh v pracovnom tíme je tiež jedným z dôležitých faktorov, ktoré významne ovplyvňujú podnikovú kultúru a tým aj efektívnosť práce. Predpoklad, ktorý bol vyslovený pri tomto faktore, však nebol potvrdený. Vonkajšia prezentácia firmy je istým vyjadrením stotožnenia sa pracovníka s danou organizáciou a s tým ako ju reprezentuje, zviditeľnenia sa na konkurenčnom trhu. Faktor image z tohto dôvodu tiež významne ovplyvňuje podnikovú kultúru. Predpoklad vyslovený pre tento faktor bol aj v tomto prípade potvrdený.

Každý podnik je zakladaný s cieľom dosiahnuť zisk. Moderné podniky však prikladajú veľkú významnosť aj podnikovej kultúre ako vyjadrenia starostlivosti o svojich zamestnancov. Častým prejavom nespokojnosti zamestnancov je nižší podávaný výkon a s tým spojený nižší vykazovaný zisk resp. dosiahnutá strata.

V bakalárskej práci bola zhodnotená podniková kultúra v podnikateľskom subjekte McDonald's. Boli skúmané faktory, ktoré priamo ovplyvňujú podnikovú kultúru. Po analýze výsledkov bolo uskutočnené testovanie štatistických hypotéz, na základe ktorých sa potvrdili alebo nepotvrdili moje predpoklady.

Zoznam použitej literatúry

Literatúra:

1. BEDRNOVÁ, E.-NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press 2002. 586 s., ISBN 80-7261-064-3
2. ČIHOVSKÁ, V.-HANULÁKOVÁ, E.-LIPIANSKA, J.: Firemný imidž. Bratislava: EUROUNION 2001. s. 136, ISBN 80-88-84-24-6
3. DEAL, T.B. – KENNEDY, A.A.: Corporate cultures. Cambridge: PERSEUS PUBLISHING 2000. 232 s., ISBN 0-7382-0330-0
4. DĚDINA, j. – CEJTHAMR, V.: Management a organizační chování. Praha: Grada 2005. 340 s., ISBN 80-247-1300-4
5. KACHŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov – ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava : Sprint 2001. 218 s., ISBN 80-88848-72-5
6. KACHAŇÁKOVÁ, A.-SZARKOVÁ, M.-THOMASOVÁ, E.: Podniková kultúra. Bratislava: EKONÓM 1997. 88 s., ISBN 80-225-0870-5
7. MCLEAN A MARSHALLOVÁ: Čo je to organizačná kultúra. In: BILSBERRY, J.: Efektívny manažér. Kniha 10 – Kultúra a kvalita. City University. 1.vyd., Bratislava: K T s.r.o., 1996. 69 s.
8. MIŽIČKOVÁ, Ľ.-ŠAJBIDOROVÁ, M.-UBREŽIOVÁ, I.: Základy manažmentu. Nitra: SPU 2007. 122 s., ISBN 978-80-8069-979-6
9. NOVÝ, I.: Interkulturální management. Praha: Grada 1996. 144s., ISBN 80-7169-260-3
10. PRINGLE, R.-THOMSONOVÁ, R.: Efektívny manažér. Kniha 3 : rozhodovanie. Bratislava : City University, 1996. s. 65-66.
11. ROSENFELD, R.H.-WILSON, D.C.: Managing Organizations: Text, Readings and Cases. London: McGraw-Hill 1999. ISBN 0-07-707643-5

12. ŠAJBIDOROVÁ, M. – UBREŽIOVÁ, I.: Návodý na cvičenia z podnikového manažmentu. Nitra: SPU 2003. 133 s., ISBN 80-8069-193-2

13. ZDRAŽILOVÁ, D. – KHELEROVÁ, V.: Management obchodní firmy. Praha: Grada 1995. S.229-230., ISBN 80-85623-72-2

Časopisy:

14. KEE, M.R.: Hodnocení podnikové kultury. In moderní řízení, 6/2004, str. 36-37

Internetové zdroje:

<http://www.mcdonalds.sk/>

Prílohy

Príloha 1 Dotazník – prevádzka

DOTAZNÍK

Dobrý deň!

Volám sa Peter Matuška a som študentom 3. ročníka manažmentu podniku na Slovenskej poľnohospodárskej univerzite v Nitre. Vo svojej bakalárskej práci sa venujem problematike zhodnotenia podnikovej kultúry v podnikateľskom subjekte. Pred sebou máte dotazník, ktorého výsledky budú použité len pre účely vypracovania bakalárskej práce s touto témou.

Dotazník obsahuje dve časti. V prvej časti sa nachádzajú osobné údaje a v druhej časti faktory podnikovej kultúry. V prvej časti vyplníte osobné údaje zaškrtnutím políčka. Napr.:

2. Na aký druh pracovného pomeru ste v podniku zamestnaný?

Plný úväzok

☐

Skrátený úväzok

☒

Na dohodu

☐

Živosť

☐

V druhej časti sa nachádzajú faktory podnikovej kultúry. Ku každému faktoru je

FAKTOR	1	2	3	4	5
6. PRACOVNÉ PODMIENKY	Veľmi zlé, nezodpovedajú zákonným normám	Dost' zlé, v určitých prípadoch nezodpovedajú normám	Celkom dobré, v rámci noriem	Veľmi dobré pracovné podmienky	Vynikajúce pracovné podmienky, ktoré berú v úvahu i individuálne potreby pracovníkov

priradených 5 možností, z ktorých si môžete vybrať. Každá možnosť je popísaná slovné.

Každý riadok dotazníka vyplňte prečiarknutím políčka, s ktorým súhlasíte. Napr.:

Vyplnenie dotazníka je anonymné. Nikto sa teda nedozvie, kto ktorý ten dotazník vyplňal. Ku každému dotazníku je k dispozícii obálka, do ktorej ho vložíte a zalepíte.

I. Osobné údaje:

1. Akú pracovnú pozíciu v podniku zastávate?

Crew Crew tréner Floor Manager II.asistent, Manager Trainee I.asistent

☐☐☐☐☐

Administratíva Restaurant Manager Bussines Consultant Operations Manager

☐☐☐☐

2. Na aký druh pracovného pomeru ste v podniku zamestnaný?

Plný úväzok

☐

Skrátený úväzok

☐

Na dohodu

☐

Živosť

☐

II. Faktory podnikovej kultúry:

FAKTOR	1	2	3	4	5
1. KOMUNIKÁCIA A INFORMOVANOSŤ	Minimálna informovanosť, závažné problémy v komunikácii	Dôležité informácie dosť často chýbajú	Stredná informovanosť, občas zadržovanie určitých informácií	Dobrá informovanosť, komunikácia bez väčších problémov	Výborná informovanosť, komunikácia prebieha ako zhora dolu, tak zdola nahor i horizontálne
2. PREVLÁDAJÚCI ŠTÝL VEDENIA	Prakticky neexistuje možnosť spoluúčasti na riadení a rozhodovaní	Názory pracovníkov sa berú v úvahu len veľmi málo	Ľudia majú možnosť sa k veciam vyjadriť, ale nie vždy sa to berie v úvahu	Vedúci obvykle k názorom pracovníkov dosť prihliada	Pracovníci majú možnosť sa vyjadriť ku všetkým dôležitým otázkam, je veľká snaha dosiahnuť v zásadných veciach konsenzu
3. KONTROLA	Chýba účinná kontrola	Kontrola je zameraná iba na vyhľadávanie vinníkov	Kontrola je priemerne prísna a intenzívna	Kontrola je na dobrej úrovni, hľadajú sa i príčiny problémov, nielen vinníci	Kontrolný proces je systematický, zameraný na odhalovanie príčin porúch a na prevenciu
4. MOTIVÁCIA PRACOVNÍKOV	Motivácii sa neprikladá žiadny význam	Ľudia sú minimálne motivovaní k výkonu	Motivácia pracovníkov je priemerná	Motivácia pracovníkov je na dobrej úrovni	Ľudia sú mimoriadne motivovaní k vysokým výkonom a nasadeniu
5. PERSONÁLNA POLITIKA	Neexistuje jasná personálna politika, chýba rada personálnych činností	Personálna politika je založená na intuícii vedúcich a nie je jednotná	Personálna politika existuje skôr na papieri, v praxi sa dosť porušuje,	Jasná personálna politika, ktorá sa v zásade dodržiava	Jasná personálna politika, ktorá sa presadzuje vďaka spoločne zdieľaným hodnotám
6. PRACOVNÉ PODMIENKY	Veľmi zlé, nezodpovedajú zákonným normám	Dosť zlé, v určitých prípadoch nezodpovedajú normám	Celkom dobré, vrámci noriem	Veľmi dobré pracovné podmienky	Vynikajúce pracovné podmienky, ktoré berú v úvahu i individuálne potreby pracovníkov
7. ESTETICKÁ ÚROVEŇ	O "estetičnosti" sa nedá vôbec hovoriť	Veľmi zlá estetická úroveň vrátane problémov s hygienou a upratovaním	Celkom dobrá estetická úroveň, čistota	Veľmi dobrá estetická úroveň bez problémov	Výnimočná estetická úroveň pracovísk i pracovníkov, ktorá podporuje image
8. IMAGE	Pokiaľ niekto firmu pozná, má o nej veľmi zlú mienku	Firma má dosť zlú povest'	Firma má vcelku dobrú povest', nájdu sa ojedinele väčšie výčitky	Firma má veľmi dobrú povest'	Firma má vynikajúcu povest', darí sa jej vytvárať image, o aký usiluje

Za Váš čas a vyplnenie dotazníka ďakujem!

DOTAZNÍK

Dobrý deň!

Volám sa Peter Matuška a som študentom 3. ročníka manažmentu podniku na Slovenskej poľnohospodárskej univerzite v Nitre. Vo svojej bakalárskej práci sa venujem problematike zhodnotenia podnikovej kultúry v podnikateľskom subjekte. Pred sebou máte dotazník, ktorého výsledky budú použité len pre účely vypracovania bakalárskej práce s touto témou.

Dotazník obsahuje dve časti. V prvej časti sa nachádzajú osobné údaje a v druhej časti faktory podnikovej kultúry. V prvej časti vyplníte osobné údaje zaškrtnutím políčka. Napr.:

2. Na aký druh pracovného pomeru ste v podniku zamestnaný?

Plný úväzok

☐

Skrátený úväzok

☒

Na dohodu

☐

Živosť

☐

V druhej časti sa nachádzajú faktory podnikovej kultúry. Ku každému faktoru je

FAKTOR	1	2	3	4	5
6. PRACOVNÉ PODMIENKY	Veľmi zlé, nezodpovedajú zákonným normám	Dost' zlé, v určitých prípadoch nezodpovedajú normám	Celkom dobré, v rámci noriem	Veľmi dobré pracovné podmienky	Vynikajúce pracovné podmienky, ktoré berú v úvahu i individuálne potreby pracovníkov

priradených 5 možností, z ktorých si môžete vybrať. Každá možnosť je popísaná slovné.

Každý riadok dotazníka vyplňte prečiarknutím políčka, s ktorým súhlasíte. Napr.:

Vyplnenie dotazníka je anonymné. Nikto sa teda nedozvie, kto ktorý ten dotazník vyplnil. Ku každému dotazníku je k dispozícii obálka, do ktorej ho vložíte a zalepíte.

I. Osobné údaje:

1. Akú pracovnú pozíciu v podniku zastávate?

Crew

☐

Crew tréner

☐

Floor Manager

☐

II.asistent, Manager Trainee

☐

I.asistent

☐

Administratíva

☐

Restaurant Manager

☐

Bussines Consultant

☐

Operations Manager

☐

2. Na aký druh pracovného pomeru ste v podniku zamestnaný?

Plný úväzok

☐

Skrátený úväzok

☐

Na dohodu

☐

Živosť

☐

II. Faktory podnikovej kultúry:

FAKTOR	1	2	3	4	5
1. KOMUNIKÁCIA A INFORMOVANOSŤ	Minimálna informovanosť, závažné problémy v komunikácii	Dôležité informácie dosť často chýbajú	Stredná informovanosť, občas zadržovanie určitých informácií	Dobrá informovanosť, komunikácia bez väčších problémov	Výborná informovanosť, komunikácia prebieha ako zhora dolu, tak zdola nahor i horizontálne
2. PREVLÁDAJÚCI ŠTÝL VEDENIA	Prakticky neexistuje možnosť spoluúčasti na riadení a rozhodovaní	Názory pracovníkov sa berú v úvahu len veľmi málo	Ľudia majú možnosť sa k veciam vyjadriť, ale nie vždy sa to berie v úvahu	Vedúci obvykle k názorom pracovníkov dosť prihliada	Pracovníci majú možnosť sa vyjadriť ku všetkým dôležitým otázkam, je veľká snaha dosiahnuť v zásadných veciach konsenzu
3. KONTROLA	Chýba účinná kontrola	Kontrola je zameraná iba na vyhľadávanie vinníkov	Kontrola je priemerne prísna a intenzívna	Kontrola je na dobrej úrovni, hľadajú sa i príčiny problémov, nielen vinníci	Kontrolný proces je systematický, zameraný na odhalovanie príčin porúch a na prevenciu
4. MOTIVÁCIA PRACOVNÍKOV	Motivácii sa neprikladá žiadny význam	Ľudia sú minimálne motivovaní k výkonu	Motivácia pracovníkov je priemerná	Motivácia pracovníkov je na dobrej úrovni	Ľudia sú mimoriadne motivovaní k vysokým výkonom a nasadeniu
5. PERSONÁLNA POLITIKA	Neexistuje jasná personálna politika, chýba rada personálnych činností	Personálna politika je založená na intuícii vedúcich a nie je jednotná	Personálna politika existuje skôr na papieri, v praxi sa dosť porušuje,	Jasná personálna politika, ktorá sa v zásade dodržiava	Jasná personálna politika, ktorá sa presadzuje vďaka spoločne zdieľaným hodnotám
6. PRACOVNÉ PODMIENKY	Veľmi zlé, nezodpovedajú zákonným normám	Dosť zlé, v určitých prípadoch nezodpovedajú normám	Celkom dobré, vrámci noriem	Veľmi dobré pracovné podmienky	Vynikajúce pracovné podmienky, ktoré berú v úvahu i individuálne potreby pracovníkov
7. ESTETICKÁ ÚROVEŇ	O "estetičnosti" sa nedá vôbec hovoriť	Veľmi zlá estetická úroveň vrátane problémov s hygienou a upratovaním	Celkom dobrá estetická úroveň, čistota	Veľmi dobrá estetická úroveň bez problémov	Výnimočná estetická úroveň pracovísk i pracovníkov, ktorá podporuje image
8. IMAGE	Pokiaľ niekto firmu pozná, má o nej veľmi zlú mienku	Firma má dosť zlú povest'	Firma má vcelku dobrú povest', nájdu sa ojedinele väčšie výčitky	Firma má veľmi dobrú povest'	Firma má vynikajúcu povest', darí sa jej vytvárať image, o aký usiluje
9. INTERNACIONALITA	Kontakty so zahraničím neexistujú	Kontakty sú veľmi malé	Kontakty so zahraničím sú priemerné	Existujú dosť intenzívne kontakty	Styky so zahraničím sú veľmi intenzívne
10. ROZHODOVANIE	Vysoko centralizované rozhodovanie	Rozhodovanie je dosť centralizované	Rozhodovanie je stredne centralizované	Rozhodovanie je dosť decentralizované	Rozhodovanie je dosť decentralizované
11. INOVATÍVNOSŤ	Prejavy inovatívnosti prakticky nesú	Veľmi malá inovatívnosť pracovníkov	Inovatívnosť je len priemerná, vyvolaná naliehavou nutnosťou	Inovatívnosť pracovníkov je všade patrná, nechcú zaostávať za konkurenciou	Mimoriadna inovatívnosť, firma je považovaná za priekopníka na svojom trhu

Príloha 3

CD médium