

SLOVENSKÁ POĽNOHSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU
1129969

**ZHODNOTENIE PODNIKOVEJ KULTÚRY VO
VYBRANOM PODNIKATEĽSKOM SUBJEKTE**

2011

Judita Lebová

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

**ZHODNOTENIE PODNIKOVEJ KULTÚRY VO
VYBRANOM PODNIKATEĽSKOM SUBJEKTE**

(Bakalárska práca)

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	6284700 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Ing. Adriana Veselá, PhD.

Nitra 2011

Judita Lebová

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Judita Lebová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Zhodnotenie podnikovej kultúry vo vybranom podnikateľskom subjekte“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre, 12. mája 2011

.....

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

Predmetom bakalárskej práce je zhodnotiť podnikovú kultúru vo vybranom podnikateľskom subjekte. Nosnou časťou práce sú štyri hlavné kapitoly. Teoretická časť bakalárskej práce sa zaoberá rozborom podnikovej kultúry, jej prvkov, typológiou, jej faktormi a modelmi podnikovej kultúry. V druhej kapitole je popísaný hlavný cieľ bakalárskej práce s vytýčenými čiastkovými cieľmi. Tretia kapitola sa zaoberá metodikou práce, metodickým postupom a spôsobom získania materiálu pre potreby práce. V praktickej časti je obsiahnutá problematika súčasného stavu podnikovej kultúry v spoločnosti McDonald's. Vlastná práca je zhodnotená pomocou dotazníka zameraného na dve cieľové skupiny prevádzkových pracovníkov a manažmentu spoločnosti. Záver sa zameriava na celkové zhodnotenie analyzovanej spoločnosti, podložené návrhmi riešenia na pozdvihnutie podnikovej kultúry vo vybranom podnikateľskom subjekte.

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

Abstract

The subject of the bachelor thesis is to assess the corporate culture in a selected business entity. Supporting part of the work are the four main chapters. The theoretical part of the thesis deals with the analysis of corporate culture, its elements, typology, the factors and models of corporate culture. The second chapter describes the main objective of thesis with set of partial targets. The third chapter deals with the methodology of work, methodology and manner of obtaining the material necessary for work. The practical part of the issue contained the current state of the corporate culture of McDonald's. Own work is evaluated through a questionnaire focusing on two target groups of operational staff and management of company. The conclusion focuses on the overall assessment of the analyzed company, supported proposals for solutions to raise the corporate culture in a selected business entity.

Keywords: corporate culture, elements of corporate culture, corporate culture factors, McDonald's.

OBSAH

ÚVOD	6
ZOZNAM SKRATIEK	7
1 PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	8
1.1 Podstata a význam podnikovej kultúry	8
1.2 Prvky podnikovej kultúry	10
1.3 Faktory podnikovej kultúry	12
1.4 Typológia podnikovej kultúry	14
1.5 Modely kultúr v medzinárodných spoločnostiach	16
1.6 Klasifikácia národov podľa podobnosti kultúr	17
2 CIEĽ PRÁCE	18
3 METODIKA PRÁCE	19
4 ZHODNOTENIE PODNIKOVEJ KULTÚRY V SPOLOČNOSTI	
MCDONALD'S	20
4.1 História.....	20
4.1.1 Základné piliere a symbolika podnikania	20
4.1.2 McCafé – Obchodné centrum Galéria Mlyny.....	22
4.2 Vyhodnotenie výsledkov dotazníka.....	23
4.2.1 Prvý dojem.....	24
4.2.2 Spoločnosť a reštaurácia	27
4.2.3 Spolupracovníci a tím	28
4.2.4 Odmeňovanie a uznanie.....	32
4.2.5 Podniková kultúra vnímaná zamestnancami.....	32
4.2.6 Starostlivosť o zákazníkov.....	35
4.3 Zhrnutie výsledkov	37
ZÁVER	38
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	39
PRÍLOHY	41

Úvod

V dnešnom podnikateľskom svete sa dejú rôzne zmeny, ktoré sú dôsledkom vplyvov prichádzajúcich zo zahraničia. Tieto zmeny sa domáce spoločnosti snažia pretransformovať do vlastných podnikov. Ich výsledkom je postupná zmena podnikovej kultúry. Nastáva v dôsledku potreby určenia nového smeru, ktorým by sa mala organizácia uberať. Nová podniková kultúra sa teda stáva prostriedkom pre kolektívne vnímanie zdieľaných hodnôt či noriem, ktoré ovplyvňujú pracovné vzťahy medzi zamestnancami a vo vysokej miere ovplyvňujú úspešnosť podniku.

Podniková kultúra je ovplyvňovaná množstvom faktorov, čo je aj výsledkom vplyvu jej prvkov na pracovníkov. Manažment by mal sledovať dané prvky a faktory pre odhalenie prípadných nedostatkov a čím skôr pristúpiť k ich náprave.

Kultúra podniku vychádza z prejavov a myslenia osôb. Všetky jej prvky pochádzajú pôvodne z uvažovania a komunikácie ľudí. Každý zamestnanec je vnímaný ako jedinečná osobnosť, ktorá nesie prvky podnikovej kultúry a stojí za jej úspechom. Časom sa v podniku vytvárajú charakteristické črty predstáv, hodnôt a prístupov. Sú jedinečné pre každý podnik. Postupom času ich začneme chápať ako samozrejmosť.

Každá sociálna spoločnosť sa riadi určitými pravidlami a tradíciami, ktoré majú hlboko zakorenenú históriu a sú pre danú kultúru typické. Podobne je to aj s podnikovou kultúrou. Ak sa jej rozvoju venuje dostatočná pozornosť, môže sa vybudovať silná spoločnosť podmienená stabilnou podnikovou kultúrou. Touto cestou sa potom môže stať nástrojom vo svete konkurencie, čo vedie k jej ďalšiemu rozvoju. V mysliach ľudí sa stáva známou na základe jej prvkov. Vo svete sú spoznávané na základe ich symbolických znakov, ako sú logo podniku, typické farby či hrdina, resp. maskot, ktorý zastupuje spoločnosť. Takto si budujú tradíciu, ktorá sa odstupom času stáva ich poznávacím znakom.

Zoznam skratiek

tzn. – to znamená

resp. – respektíve

atď. – a tak ďalej

a pod. – a podobne

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 Podstata a význam podnikovej kultúry

Kultúra

Podľa **Ubrežiovej (2008)** poznáme viac ako 160 vysvetlení slova kultúra. Každá osoba so sebou nesie prvky myslenia, cítenia a možného jednania, ktoré sa naučila v priebehu života. Kultúra je naučená, nie zdedená. Je odvodená od spoločenského prostredia, nie od génov a je potrebné ju odlišovať od ľudskej povahy a charakteru jednotlivých osôb. Pojem kultúra má niekoľko spoločných bodov, ktoré ju definujú:

- kultúra je systém hodnôt a sociálnych noriem,
- kultúra nie je vrodená, nadobúdame ju učením,
- je komunikovaná a prenášaná členmi určitej spoločnosti či sociálnej skupiny,

Národná podnikateľská skupina vychádza z podnikateľského prostredia danej krajiny. Vychádza zo zemepisných, politických, ekonomických, sociálnych a právnych faktorov.

Z môjho pohľadu je kultúra v spoločnosti predmetom záujmu rôznych odborov. V jeho hlbšom chápaní, je to systém riadenia či sebariadenia. Tieto charakteristické prvky sa uplatňujú nielen vo veľkých spoločenstvách, ale aj v malých útvaroch. Z tohto vyplýva, že kultúra sa vyskytuje nielen v spoločnosti, ale aj v podnikoch.

Podniková kultúra

Definovať pojem podniková kultúra (v literatúre označovaná aj synonymickými pojmami firemná kultúra alebo organizačná kultúra) nie je jednoduché a jednoznačné, hoci sa nachádza v každej firme. Aj preto sa stretávame s rôznymi definíciami, jednoduchými aj zložitými, pričom zrejme žiadna nedokáže obsiahnuť všetko jasne a presne, čo sa skrýva v pojme podniková kultúra, čoho dôkazom je aj následný výber definícií:

Podľa **Amstronga (2007)** predstavuje podniková kultúra sústavu hodnôt, noriem, postojov, presvedčení, predstáv, ktorá nebola síce nikde vyslovene sformulovaná, ale určuje spôsoby chovania a jednania ľudí a spôsoby vykonávania práce.

Šajbidorová (2002) predstavuje podnikovú kultúru ako 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, materiálnom vybavení a pod.

Brooks (2003) sa zmieňuje o podnikovej kultúre ako o súhrne hodnôt, zvyklosti a noriem, správania sa zamestnancov vo vnútri každého podniku. V súčasnosti sa z nej stáva každodenný prvok, rýchlo a dynamicky sa meniaci spadajúci pod činnosť personálnych oddelení.

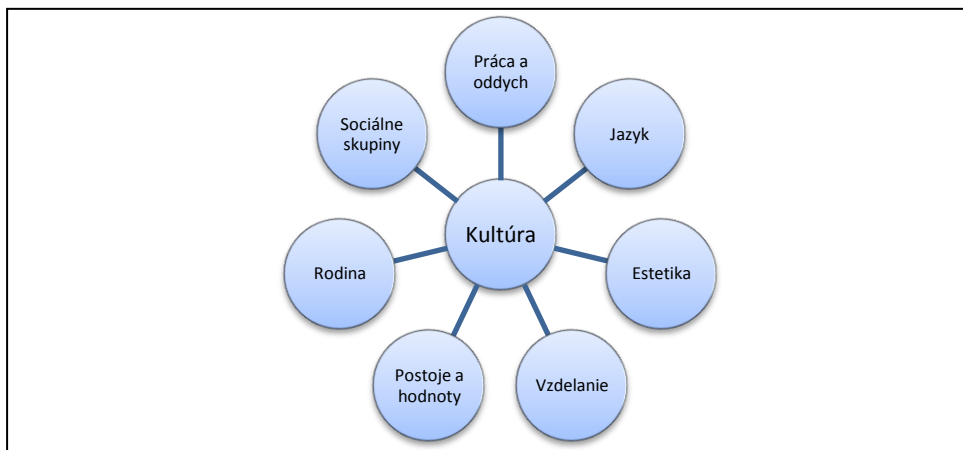
Napriek tomu, že sa poňatie podnikovej kultúry rozchádza **Mižičková - Šajbidorová - Ubrežiová (2007)** nachádzajú niektoré spoločné charakteristiky:

- kultúra podniku je odrazom ľudských dispozícií, myslenia a správania sa – je kľúčovým „mäkkým“ predpokladom prosperity firmy,
- kultúra organizácie nie je možné exaktne vyjadriť, ani merať, môžeme ju však pozorovať a vnímať,
- kultúra organizácie sa formovala tým, ako sa v minulosti v organizácii a vykonávali činnosti, ako sa pristupovalo k práci, zákazníkom, zamestnancom a pod., a preto mnohé aspekty kultúry sú obmedzujúcim faktorom pre efektívnejšie vykonávanie budúcich činností,
- kultúra organizácie je zdieľaná a nie dohadovaná – nemožno je nanútiť, je potrebné docieľiť, aby sa pracovníci pre ňu dobrovoľne rozhodli a akceptovali, stotožnili sa s ňou,
- kultúra organizácie je poznateľná – viditeľná a identifikovateľná v prejavoch pracovníkov (správaní sa), syndrómoch, ktoré sprevádzajú činnosti firmy,
- kultúra organizácie je extrémne zotrvačná – je ťažko a len dlhodobo meniteľná pretože vychádza zo spôsobov ako ľudia myslia,
- kultúru organizácie je možné rozčleniť na subkultúry, ktoré sú typické pre každú nižšiu organizačnú jednotku (dielne, divízie atď.), pritom je sama súčasťou kultúr vo vyšších rádoch,
- kultúra organizácie je rokmi vžitá a má tendenciu byť považovanú za samozrejmosť, pretože to, čo nás rokmi obklopuje máme tendenciu považovať za nemeniteľnú samozrejmosť.

1.2 Prvky podnikovej kultúry

Podľa **Zorkóczyovej (2005)** za jednotlivé prvky sa obyčajne považujú: jazyk, estetika (estetické cítenie), vzdelanie, náboženstvo, postoje a hodnoty, od toho sa odvíjajúce sa prvky, ako rodina, sociálna stratifikácia spoločnosti (sociálne skupiny), základné charakteristiky práce aj využívania oddychu a pod. (Obr. 1)

Obr. 1: Základné prvky kultúry



ZDROJ: Zorkóczyová, 2005

Bakacsi (2004) rozdeľuje prvky podnikovej kultúry na:

- **Ceremonie, rituály:** sú pravidelne sa opakujúce činnosti, ktoré zobrazujú a posilňujú základné hodnoty podniku. Poukazujú na hlavné ciele a na kľúčové postavy podniku symbolizujúce hodnoty. Každý podniky má charakteristické rituály, ktoré sa opakujú napr.: spoločenské akcie, pri príležitosti odovzdávania nových zariadení, pohovory, diskusie;

- **Histórie, legendy, mýty:** ich funkciou je aby poukázali na také činnosti, rozhodnutia, nečakané riešenia, ktoré viditeľne znázorňujú očakávané správanie podľa daných hodnôt;

- **Jazyk, žargón:** patria sem výrazy, ktoré sa nikde nepoužívajú, ale aj skratky a špeciálne slová, ktoré symbolizujú stotožnenie sa jedincov s podnikom;

- **Symboly, oblečenie, výzor:** tu sa uvádzajú fyzicky sa objavujúce symboly: dynamické logá odzrkadľujúce filozofiu podniku, rovnosť a nerovnosť kancelárskeho zariadenia, služobné autá, jednopriestorové kancelárie charakterizujúce otvorenosť;

- **Vzdelávanie vlastných zamestnancov v podniku** (zvyšovanie kvalifikácie)

Pfeifer - Umlaufová (2000) delia prvky podnikovej kultúry nasledovne:

Predstavy – rozdielne obrazy každého jednotlivca firmy o jeho práci, správaní sa, o firme atď., pričom sa časom vykryštalizuje vzorka predstáv zhodných, spoločných a zdieľaných väčšinou zamestnancov.

Prístupy – predstavujú tendenciu jednať určitým spôsobom vyplývajúcu z povahy človeka, z očakávania jeho vlastného profitu, zo vzťahu k záujmom firmy, zo spôsobilosti k práci. Na vonkajšie prejavy prístupov vplyva kombinácia spôsobilosti k práci a vzťah k záujmom firmy.

Hodnoty – definujú uznávané, chcené a záväzné statky alebo idey pôsobiace na spracovanie človeka. Tvoria jadro podnikovej kultúry. Rešpektujú základné presvedčenie pracovníkov, čo je dobré a čo zlé pre podnik. Rozlišujeme dve kategórie hodnôt: *Inštrumentálne* a *Morálne*

Normy – nepísané pravidlá, ktorými sa riadia jednotlivci a skupiny. Vychádzajú z hodnôt, vytvárajú vnútornú klímu, štýl riadenia, spôsob spolupráce zamestnancov medzi sebou i s vedúcimi pracovníkmi.

Symboly – hodnoty a normy sa konkretizujú v symboloch do bežnej hovorovej reči a sú priamym skutočným vyjadrením kultúry. V podmienkach podniku ide obyčajne o verbálne symboly, symbolické správanie sa, kultúrne artefakty materiálnej povahy a tzv. statusové symboly

Ubrežiová (2006) uvádza tieto základné prvky:

Hodnoty – ide o základnú úroveň kultúr. Je to všeobecné vnímanie toho, čo je dobré a zlé, morálne a nemorálne. Hodnoty sa premietajú do sféry pracovnej morálky, spolupatričnosti pracovníkov s podnikom, ale tiež do celkovej orientácie podniku.

Hrdinovia – sú skutoční alebo imaginárni ľudia, ktorí predstavujú model ideálneho chovania a nositeľa tradícií. Cieľom je mať vzor „ideálneho manažéra“ alebo „ideálneho zamestnanca“. Hrdinovia sú najčastejšie zakladatelia podniku.

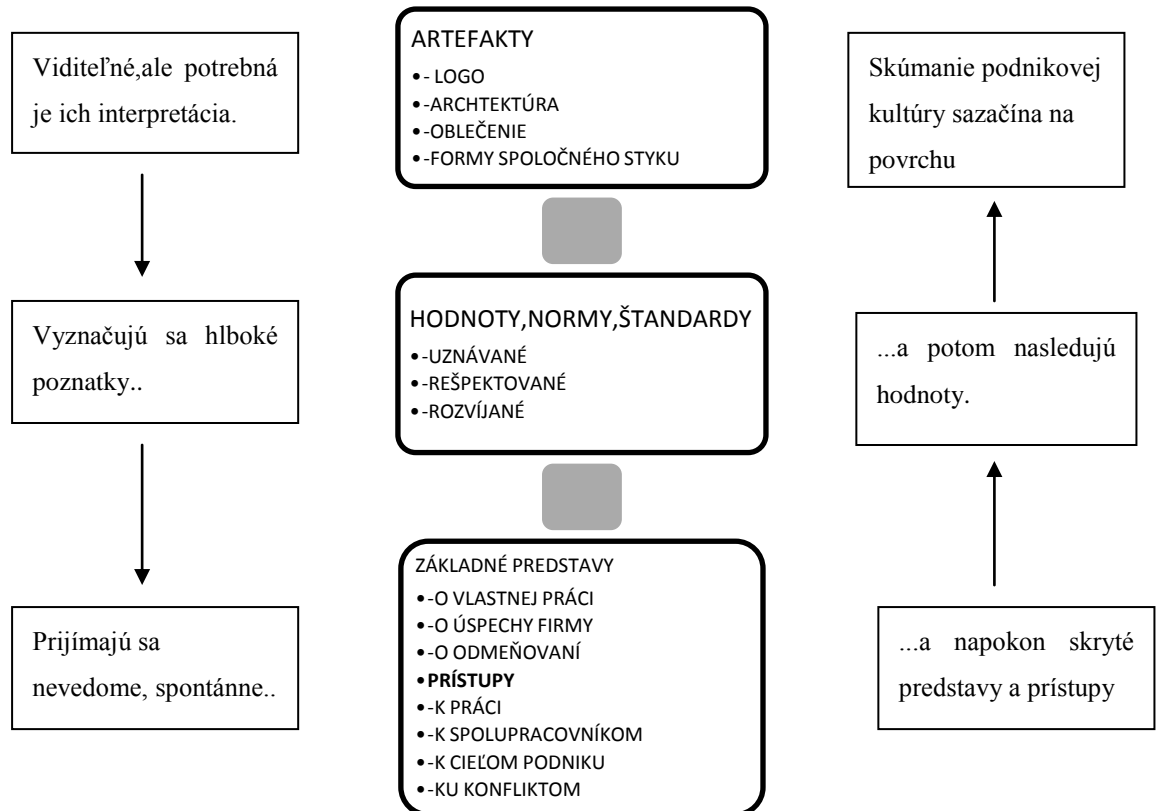
Symboly – sú slová, gestá a predmety, ktorých význam je odvodený od zvykov. Na úrovni národnej kultúry symboly zahrňujú celú oblasť reči a na úrovni podniku zahrňujú rôzne skratky, slang, spôsob oslovovania, znaky a značky, spôsob obliekania.

Normy – určujú predpisy a pravidlá správania sa. Môžu mať formu historiek a legend.

Rituály – sú spoločensky nevyhnutné prejavy a činnosti. Zaraďujeme sem napríklad podnikové oslavy, ale aj formálne činnosti ako schôdze, písanie správ, plánovanie a pod.

Artefakty materiálovej povahy – patria sem logá, farby a obchodná značka. Sú viditeľné a hmatateľné. Ľudia ich počujú, vidia alebo cítia.

Obr. 2: Scheinov model úrovni podnikovej kultúry



ZDROJ: Schein, 1993

1.3 Faktory podnikovej kultúry

Pri formulovaní podnikovej kultúry je potrebné zvážiť aj faktory, ktoré sa na utváraní firemnej kultúry podieľajú a ovplyvňujú ju. Medzi tieto zdroje podnikovej kultúry radí **Handy(1993)** nasledujúce faktory:

- *História* organizácie a vlastnícke vzťahy - firmy, v ktorých je vlastníctvo centralizované, malé rodinné firmy či organizácie, kde pôsobí ich zakladateľ, sú typické centralizáciou moci a používaním mocenskej kultúry. Požiadavky na firmy súčasnej

doby sú však iné: na jednej strane musia byť agresívne a nezávislé, na druhej strane dostatočne pružné a prispôsobivé. To vedie k prechodu od kultúry moci ku kultúre rolí.

- *Veľkosť* - je zrejme, že veľkosť organizácie je dôležitým kritériom pri tvorbe štruktúry organizácie, stratégie a jej podnikovej kultúry. Veľké organizácie sú viac formalizované, často vytvárajú tímy špecialistov, ktorí potrebujú systematickú koordináciu.

- *Technológia* - technológia a spôsob produkcie má tiež vplyv na kultúru podnikov.

- *Ciele a plány*, zameranie organizácie - ciele rôznych firiem sa líšia. Niektoré organizácie sú primárne zamerané na produkciu zisku, pre iných je dôležitý podiel na trhu, miera rastu, rast ceny akcií a pod.

- *Prostredie* - jedným z rozhodujúcich faktorov podnikovej kultúry je tiež prostredie: jedná sa o ekonomické a trhové prostredie, konkurenčné prostredie a sociálno-ekonomické podmienky, v ktorých firma pôsobí. Každý národ má tendenciu smerovať k inej organizačnej kultúre. Ak sa organizácia vyskytuje v rýchlo sa meniacom prostredí, musia na to byť kultúra pripravená, musí byť schopná rýchlej adaptácie na zmenu podmienok.

- *Ludia* - rôzne typy kultúr sú vhodné pre rôzne typy ľudí. Pre spokojnosť ľudí vo firme je dôležité, aby im vyhovovala podniková kultúra aj organizácie a jej ciele ako celok. Spokojnosť zamestnancov je dobrým predpokladom pre ďalšiu prácu a úspechy podniku. Prítomnosť ľudí, ktorých individuálne zameranie a ciele sú v súlade s podnikovou kultúrou, je dôležitým prvkom pre uplatnenie a presadenie deklarovanej podnikovej kultúry.

Smetánka (2007) uvádza faktory, ktoré ovplyvňujú podnikovú kultúru podľa Obr.3.

Obr. 3: Faktory ovplyvňujúce podnikovú kultúru



ZDROJ: Smetánka, 2007

1.4 Typológia podnikovej kultúry

V odbornej literatúre môžeme nájsť veľké množstvo typológií podnikových kultúr. Podnik a jej kultúra sú špecifické, preto je obtiažné ich zaradiť do určitého typu. Napriek tomu však majú tieto organizácie niektoré spoločné prvky, podľa ktorých je možné zaradiť do určitej typológie.

Handy (1993) takto uvádza typológiu podnikových kultúr:

1. *Kultúra moci* je kultúra organizácií, kde dominanciu a moc preberá jedna osoba. V kultúre tohto typu osoby, ktoré sú v centre a do koho rúk sa moc centralizuje, sú považované za tie, čo "vedia všetko". Autorita je často postavená na strachu. Graficky býva znázornená ako pavučina, kde moc je centralizovaná uprostred. Táto kultúra je typická pre organizácie zaoberajúce sa obchodom, financiami, ale aj pre malé či rodinnej firmy. (Obr.4)

2. *Kultúra rolí* je vytvorená ako spojenie článkov reťaze a býva graficky znázornená ako grécky chrám, ako stavba, ktorej základné piliere sú postavené na funkciách a špecializáciách až nich vychádzajú stĺpy znázorňujúci stredný manažment. Je založená na pravidlách, postupoch, normách, často označovaná ako byrokratická. Správanie sa jednotlivcov na pracovných pozíciách je jasne stanovená popisom práce, stanovenými normami. Na vrchole je pyramídová strecha, ktorá predstavuje vedenie organizácie, ktoré riadia nižšie stupne. (Obr.4)

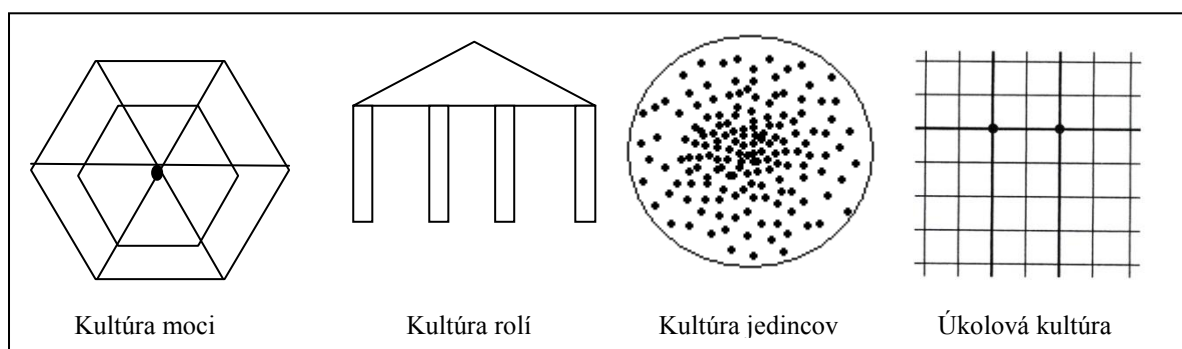
3. *Kultúra jedincov*, osôb, alebo tiež kultúra pomoci, poskytuje svojim členom uspokojenie cez vzájomné vzťahy, kooperáciu a pocit spolupatričnosti. Ľudia sa cítia byť členmi organizácie a majú záujem na úspechu celej organizácie. Vzťahy v organizácii sú partnerské, nikto nemá zvlášť silnú prevahu.(Obr.4)

Lukášová - Nový (2004) uvádzajú ako príklad organizácie s týmto typom kultúry skupinu odborníkov (lekárov, právnikov), ktorí sa rozhodnú spojiť svoje sily a pracovať spoločne napríklad s cieľom zníženia nákladov.

4. *Úkolová kultúra* je zameraná predovšetkým na dosiahnutie výsledkov a cieľov na realizáciu projektov. Právomoci v organizácii, kde prevažuje tento typ kultúry, sú zverené skôr na základe odbornosti, ako na základe pozície. Cieľom manažmentu je vytvárať tímy, ktoré budú schopné plniť ciele organizácie. (Obr.4)

Lukášová - Nový (2004) uvádzajú, že najdôležitejšími princípmi sú dôraz na výsledky, prispôbivosť, stotožnenie individuálnych a skupinových cieľov, dobre fungujúce vzťahy súvisiace so vzájomným rešpektom založeným skôr na schopnostiach a výkonnosti, ako na veku a postavenia. Je typická skôr pre malé firmy a firmy, ktorých produkty majú krátky životný cyklus a je potrebná flexibilita, špecializácie, kreativita.

Obr. 4: Typológia podnikových kultúr podľa Handyho



ZDROJ: Handy, 1993

Platí úzky vzťah medzi typom podnikovej kultúry a personálnym riadením v organizácii. Z vyššie uvedeného vyplýva, že je jednoduchšie zaradiť podnik do určitého typu podnikovej kultúry, na druhej strane to môže byť prospešné pre pochopenie fungovania firiem a procesov v nich.

1.5 Modely kultúr v medzinárodných spoločnostiach

Zorkóciová (2005) uvádza tri modely podnikových kultúr:

1. Podniková kultúra založená na dominancii – Globálny model

- a) Podnikateľská stratégia vyžaduje, aby podnik v rôznych zemepisných oblastiach svojich ekonomických aktivít pôsobila jednotne a zhodne s materskou firmou. (napr. MacDonald's)
- b) Uľahčuje zhodnú interpretáciu podnikových skutočností, prikladá im rovnakú váhu, urýchľuje vzájomné pochopenie a celkovú orientáciu. Komunikačné kanály vytvárajú jednotnú sieť a nemalý význam má aj používanie jednotného firemného jazyka.
- c) Manažéri centrály považujú za samozrejmé, že nimi vytvorená a uznávaná podniková kultúra musí vyhovovať všetkým zamestnancom podniku. Problémy s adaptáciou nastávajú pri rýchlej a neodbornej implementácii.

2. Podniková kultúra založená na pluralite kultúr – Polycentrický model

- a) Medzinárodných podnik pôsobí v natoľko kultúrne odlišných regiónoch, že nie je prakticky možné dosiahnuť presadenie svojej vlastnej centrálnej podnikovej kultúry.
- b) Centrálna vízia a podnikateľská stratégia sú veľmi silné, ale ich naplnenie závisí od flexibility a tvorivého prístupov zamestnancov v jednotlivých krajinách. Umožňuje vytvoriť všade také podmienky, ktoré rešpektujú požiadavky a očakávania miestnych zamestnancov.
- c) Snaha podnikovej centrály komplexne pochopiť diferencovanú realitu v jednotlivých krajinách a využiť ju na pozitívny rozvoj celého podniku. Medzi riziká patria potenciálne silné odstredivé tendencie, snaha neustále zdôrazňovať a posilňovať špecifiká miestneho prostredia. Z tohto dôvodu je potrebné organizovať početné integračné opatrenia.

3. Podniková kultúra založená na synergii – Geocentrický model

Využíva špecifické črty jednotlivých národných kultúr v záujme vytvorenia jednotnej spoločnej podnikovej kultúry.

1.6 Klasifikácia národov podľa podobnosti kultúr

Kachaňáková (2003) uviedla štyri hlavné dimenzie diferencií medzi národnými kultúrami, ktoré prebrala od *Hofsteda*.

- I. Dimenzia vzdialenosti moci vyjadruje mieru, do akej kultúra nabáda nadriadených uplatniť moc. Ak ide o vysokú vzdialenosť moci (Francúzsko, India), s rešpektom sa pozerá na pozíciu šéfa. Pri nízkej vzdialenosti moci (Rakúsko, Izrael) sa preferujú snahy o minimalizovanie nerovnosti a nadriadení i podriadení vystupujú ako kolegovia.
- II. Dimenzia vyhýbania sa neistote vyjadruje prirodzenosť, s akou sa kultúra vyrovnáva s novinkou. V silných kultúrach (Japonsko) ľudia pociťujú potrebu prehľadu a poriadku. V slabej kultúre (Dánsko, Hongkong) sa prirodzená životná neistota prijíma ľahšie a každý deň sa berie tak, ako prichádza.
- III. Dimenzia individualizmu vyjadruje stupeň, do akého dáva kultúra prednosť jednotlivcovi pred skupinovo zameraným záujmom. V kultúre individualizmu (USA, Veľká Británia) sa kladie dôraz na osobnú iniciatívu a výsledok a každý má právo na svoj názor a súkromný život. Naopak, skupinovo orientovaná kultúra je charakterizovaná pevným rámcom (Irán, Peru), kde ľudia sú členmi rozsiahlych rodín alebo klanov.
- IV. Dimenzia mužnosti vyzdvihuje „mužské“ kultúry (Austrália, Taliansko), v ktorých sú ambície hnacou silou a dôležité je konanie a peňažné i materiálne normy. Naopak vo „feministických“ kultúrach (Holandsko, Švédsko) záleží na kvalite života.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotenie podnikovej kultúry vo vybranom podnikateľskom subjekte. Vybranou spoločnosťou je McDonald's.

Na zhodnotenie hlavného cieľa boli vytýčené nasledovné parciálne ciele:

- analýza jednotlivých zložiek podnikovej kultúry,
- zistenie názorov pracovníkov na prvky, vplývajúce na podnikovú kultúru na základe dotazníka
- vyhodnotenie súčasnej situácie riešenej problematiky v skúmanom podniku

3 Metodika práce

- **Charakteristika objektu skúmania**

Objektom skúmania je medzinárodná spoločnosť McDonald's, presnejšie prevádzka na ulici Štefanikova tr. 61, v Nitre v OC Galéria Mlyny. Jej hlavnými prioritami sú kvalita, obsluha, čistota a primerané ceny pre všetkých, ktoré sú podmienené silnou podnikovou kultúrou.

- **Použité metódy a interpretácie výsledkov**

Dôležitým bodom bakalárskej práce je voľba vhodnej metódy práce, aby získané hodnoty odzrkadľovali čo najpresnejšie dosiahnuté výsledky, a aby boli prínosom pre budúcnosť podniku.

Na vyhodnotenie výsledkov boli použité vyjadrenia v textovej, tabuľkovej a grafickej podobe, ktoré boli podložené údajmi získanými metódami ako syntéza, analýza, dedukcia, indukcia a metóda dopytovania, ktorá sa zameriavala na dve skupiny pracovníkov danej prevádzky a to manažérov a prevádzkových pracovníkov.

- **Metodické postupy skúmania**

Pri vypracovávaní práce boli použité nasledovné metodické postupy:

- z domácej a zahraničnej literatúry získaný prehľad o stave danej problematiky,
- realizovaný výber vhodného podnikateľského subjektu, zodpovedajúci syntéze vybraných podkladov,
- pre potreby získania údajov, poskytnutý dotazník zamestnancom reštaurácie,
- stanovenie skúmaných kategórií, potrebných pre rozbor anonymného prieskumu, ktorými sú: *Prvé dojmy, Spoločnosť a reštaurácia, Spolupracovníci a tím, Odmeňovanie a uznanie, Podniková kultúra vnímaná zamestnancami, Starostlivosť o zákazníkov,*
- následná analýza zozbieraných výsledkov,
- stanovenie záverov a odporúčaní pre budúci chod prevádzky.

- **Spôsoby získavania údajov a ich zdroje**

Pre priblíženie súčasného stavu riešenej problematiky sa čerpal z dostupnej domácej a zahraničnej literatúry, smerníc a interpretácií z internetových stránok. Vo vlastnej práci bol primárnym zdrojom na získanie údajov anonymný dotazník.

4 Zhodnotenie podnikovej kultúry v spoločnosti McDonald's

4.1 História

V rokoch 1950-60., reťazce rýchleho občerstvenia - symbolizované McDonald's – začali revolúciu v sektore pohostinstva Prvá reštaurácia McDonald's bola vlastne barbecue prevádzka, ktorá sa otvorila v roku 1940 bratmi Dickom a Mauriceom (Mac), McDonald v San Bernardino, Kalifornii. V roku 1940 bratia zistili, že takmer všetky svoje zisky pochádzajú z predaja hamburgerov. Dnes už môžeme nájsť McDonald's v 121 krajinách celého sveta. McDonald's dnes už symbolizuje jednu z najúspešnejších značiek na svete. Spoločnosť McDonald's, vo forme ako je nám známa dnes, bola založená v roku 1954 Ray Krocom, ktorý podpísal zmluvu s McDonaldovcami, ktorá mu zabezpečila používať systém ich predaja a firemné meno.

Prvá reštaurácia McDonald's na Slovensku bola otvorená v 13. októbra 1995 v Banskej Bystrici. Od tohto dňa sa na Slovensku vybuodovalo 20 ďalších prevádzok.

4.1.1 Základné piliere a symbolika podnikania

Kvalita

Starostlivosť o kvalitu je podstatnou zásadou činnosti každej prevádzky McDonald's. Keďže reštaurácie spoločnosti navštívia každý deň tisíce zákazníkov, je potrebné dbať na vysokú kvalitu produktov. Sú na ne kladené často aj vyššie požiadavky ako si to vyžadujú úrady.

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.

Čistota

Reštaurácie McDonald's sú všetky klimatizované a udržiavané v úplnej čistote. Upratovanie je naplánované a vykonávané nepretržite, teda nielen po zatváraní čase, ale aj počas plnej prevádzky reštaurácie.

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.

Logo

Málokto vie, že pôvodné logo McDonald's bol jeden žltý oblúk, ktorý si môžete všimnúť na Obr. 5. Až v roku 1962 sa logo pretransformovalo na tvz. Golden Arches, v preklade Zlaté klenby, ktoré môžu mať aj symboliku veľkého „M“ ako McDonald's.

Obr. 5: Logo spoločnosti McDonald's pred a po roku 1962



ZDROJ: <http://encyclopedia.jrank.org/articles/pages/921825/McDonald-s-restaurants>

Farby

Pri pohľade späť na všetky farebné voľby v priebehu niekoľkých rokov, podniky vyberali buď tmavo modré alebo zelené. Niečo, čo symbolizuje silu a pevné základy. Väčšina z nich by si nikdy nevybrala dve farby, ktoré tak kontrastujú medzi sebou a nie sú najideálnejšie farby pre podnikanie, až kým neprišiel McDonald.

Z obchodného hľadiska prísna **červená** a **žltá** sú jedinečné. Pri výbere farieb išlo skôr o psychologické hľadisko. Napadlo vás niekedy, prečo sú hasičské vozy červené a taxíky žlté? Sú to prvé dve farby, ktoré naše oči prenášajú ako procesy a vysielajú do mozgu schému svetla, čiže si ich všimneme ako prvé. Tieto dve farby na seba hneď upozornia.

Ronald McDonald

Prvým maskotom, či skôr hrdinom bol u McDonald's kuchár **Speedee**. No neskôr ho nahradil dnes už dobre známy na celom svet klaun **Ronald McDonald** (Obr. 6). Stal

sa neodlučiteľným súčasťou a symbolom reštauračných sietí McDonald's. Jeho oblečenie je tiež symbolicky zladené s dvomi základnými farbami spoločnosti. Je to postava klauna, ktorej hlavnou úlohou je predovšetkým pobaviť deti.

Obr. 6: Maskoti spoločnosti McDonald's – „Speedee“ a „Ronald McDonald“



ZDROJ: <http://encyclopedia.jrank.org/articles/pages/921825/McDonald-s-restaurants>

4.1.2 McCafé – Obchodné centrum Galéria Mlyny

McDonald vyvinula niekoľko McCafé reštaurácií pre gurmánom kávy, ktoré sa snažia konkurovať prevádzkam ako Starbuck. Predstavený bol v roku 1993.

Prevádzka na ulici Štefánikova trieda č.61 v OC Galéria Mlyny v Nitre otvorila 9.9.2009 o 9-tej hodine ráno. Je 18. Reštauráciou McDonald's na Slovensku a 2. McCafé na Slovensku. Z hľadiska Česko-Slovenska je 3. McCafé. Kapacita reštaurácie je 63 miest a časti McCafé 26 miest. Momentálny stav zamestnancov z hľadiska pracovného úväzku je vyobrazený v Tab. 1.

Tab. 1: Stav zamestnancov z hľadiska pracovného úväzku

Zamestnanci/úväzok	Plný úväzok	Čiastočný úväzok
Crew	12	19
Crewtrainer	2	3
Hostess	1	2
Shiftmanager	6	2
Assistantmanager	2	0
McCafé	4	2

ZDROJ: Prevádzka OC Galéria Mlyny v Nitre, vlastné spracovanie

4.2 Vyhodnotenie výsledkov dotazníka

Pre splnenie parciálneho cieľa práce sme zamestnancom prevádzky na ulici Štefánikova tr.61, poskytli dotazník so 100% návratnosťou. Prvou časťou bola identifikácia základných údajov o respondentoch. Ako vyplýva z tab. 2 v prevádzke pracuje 27 zamestnancov na plný úväzok a 28 zamestnancov na čiastočný úväzok. Dotazovaní boli všetci zamestnanci bez ohľadu na úväzok. Dôvodom bolo, že ako vieme, faktory podnikovej kultúry vplyvajú na každého zamestnanca bez rozdielu.

Dotazník som poskytla dvom skupinám zamestnancov, a to *pracovníkom prevádzky* a *manažmentu* zariadenia. Z tab. 2 tiež vyplýva, že prevládajúcou väčšinou sú ženy pri oboch skúmaných skupinách, a to 29 žien na pozíciách prevádzkových pracovníkov a 6 na pozíciách manažmentu. Mužské pohlavie je zastúpené v počte 20 zamestnancov v pomere 16 ku 4. Z tab. 2 vidieť, že vek zamestnancov v cieľovej skupine prevádzkoví pracovníci je najvyššie v rozmedzí od 20 do 30 rokov, čo značí veľký počet študentov. V skupine manažérov je vek nad 30 rokov, čo môže znamenať aj prislúchajúce skúsenosti nadobudnuté rokmi, ktoré sú základnou podmienkou na vykonávanie práce na príslušnej pozícii. Celkový počet 55 respondentov, zastupuje rôzne pozície, ktoré sú tiež uvedené v tab. 2, z nej vyplýva, že:

- 31 zamestnancov pracuje na pozícii CREW (zásobuje, pripravuje a predáva jedlá, podieľa sa na rýchlej obsluhu a čistom prostredí)
- 5 zamestnancov zastupuje pozíciu CREW TRAINIER (náplň práce je zhodný s crew pracovníkom a okrem toho trénuje nových zamestnancov)
- 3 zamestnanci zastávajú funkciu HOSTESS (náplň práce zhodný s crew pracovníkom a tiež sa venujú osobitne napr. najmenším zákazníkom – deťom)
- 6 zamestnancov pracuje v osobitej časti prevádzky, v McCafé (náplňou ich práce je v najväčšej miere príprava teplých nápojov)
- 8 zamestnancov plní funkciu SHIFT MANAGER (zodpovedá za určité úseky ako kuchyňa, či predajný a zákaznícky priestor)
- 2 zamestnanci pracujú na pozícii ASSISTANT MANAGER (ich úlohou je zodpovednosť za riadenie danej zmeny a vedenie podriadených zamestnancov)

Obe cieľové skupiny odpovedali na rovnaké otázky dotazníka, ktoré boli zamerané na prvky vplyvajúce na podnikovú kultúru, a to kategóriách *Prvé dojmy*, *Spoločnosť a reštaurácia*, *Spolupracovníci a tím*, *Odmeňovanie a uznanie*, *Vnímanie podnikovej*

kultúry zamestnancami, Starostlivosť o zákazníkov. Cieľová skupina pracovníci prevádzky zastupuje 45 respondentov a manažment 10 respondentov.

Tab. 2: Identifikačné údaje v McDonald's

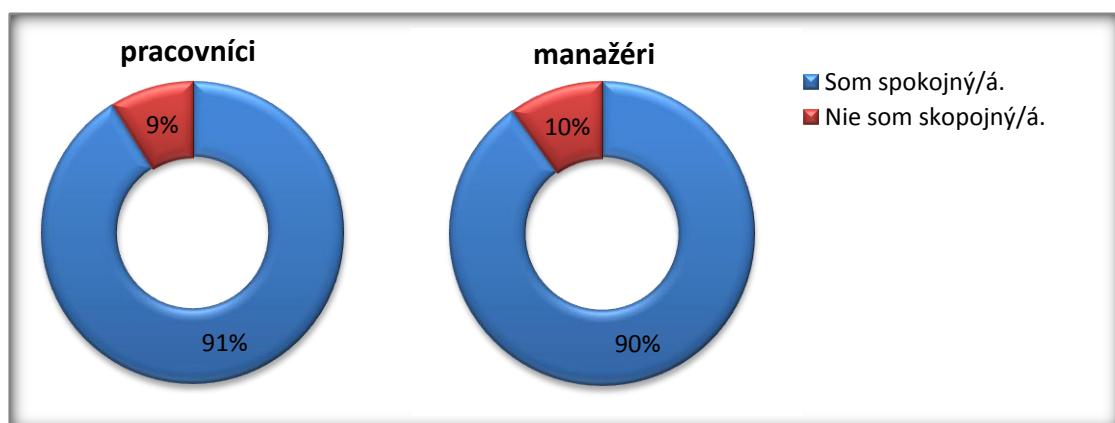
Identifikačné údaje	Prevádzkový pracovníci	Manažment
Pohlavie		
Muž	16	4
Žena	29	6
Vek		
18-20 rokov	8	0
20-30 rokov	23	3
nad 30 rokov	14	7
Pozícia		
Crew	31	
crewtrainier	5	
Hostess	3	
McCafé	6	
shiftmanager		8
assistantmanager		2

ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

4.2.1 Prvý dojem

Pri výbere pracoviska a následnom vykonávaní práce na vybratom pracovisku na nás primárne vplýva prvý dojem o pracovisku. Danému vplyvu, ktorý vychádza z podnikovej kultúry sa venujem v otázkach 1 – 4.

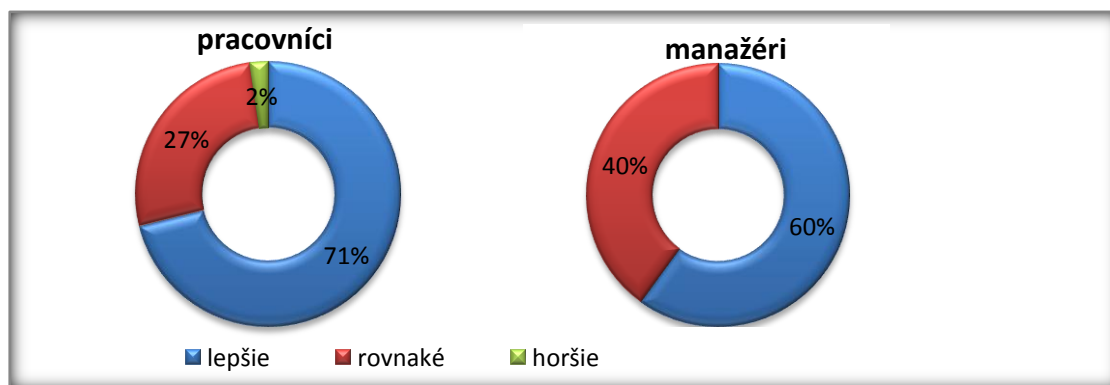
Obr.7: Grafické zobrazenie spokojnosti na pracovisku prevádzkových pracovníkov a manažérov



ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

Z vyhodnotených výsledkov prieskumu vyplýva (Obr. 7), že pri oboch skúmaných skupinách je takmer 100% spokojnosť s výberom pracoviska – 91% prevádzkových pracovníkov a 90% pracovníkov manažmentu. To značí, že celkový prvý dojem, ktorý McDonald's vzbudzuje je vynikajúci a javí sa tiež ako perspektívne pracovné miesto.

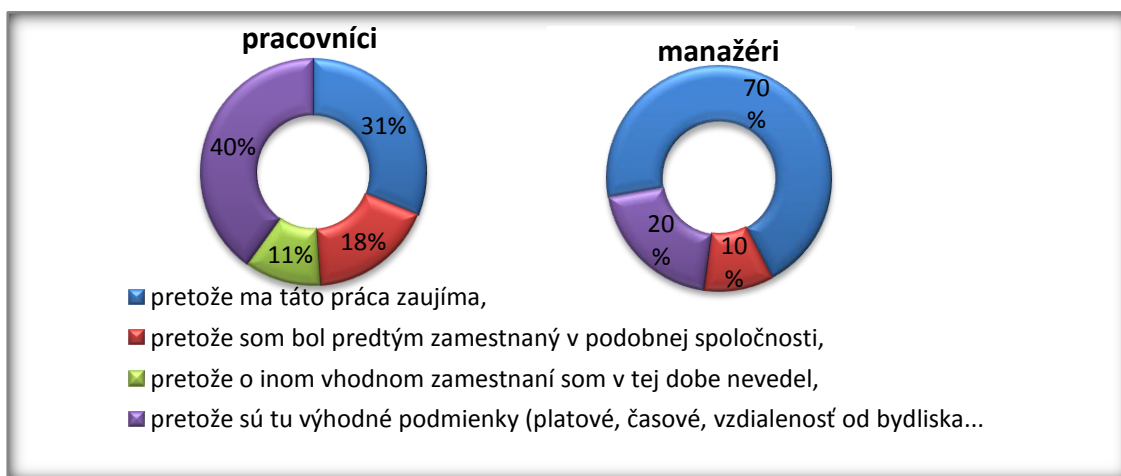
Obr. 8: Grafické zobrazenie spokojnosti na pracovisku porovnaní s predchádzajúcimi zamestnaniami prevádzkových pracovníkov a manažérov



ZDROJ: Dotazníková analýza, vlastné spracovanie

Daný výsledok potvrdzuje aj Obr.8, kde obe cieľové skupiny hodnotia svoje momentálne pracovisko ako lepšie, poprípade rovnaké ako predchádzajúce zamestnanie. To znamená, že z 45 opýtaných prevádzkových pracovníkov až 71% ho považuje za lepšie a 27% za rovnaké. 2% opýtaných, čo predstavuje jednu osobu, pokladá McDonald's za horšie, čo mohlo byť podmienené aj zlou náladou počas vyplňovania dotazníka. Na rozdiel od prevádzkového personálu, z 10 opýtaných 6 manažérov, čo je 60% manažmentu, pokladá svoje pracovisko za lepšie a 4, čo je 40 % manažment, za rovnaké. Zásadnejší rozdiel medzi dvoma skupinami je, že ani jeden pracovník manažmentu svoje terajšie pracovisko nepovažuje za horšie ako predchádzajúce.

Obr. 9: Grafické zobrazenie dôvodu výberu McDonald's ako pracoviska u prevádzkových pracovníkov a manažérov



ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

Pri 3. Otázke sa pracovníci prevádzky a manažmentu rozchádzajú v dôvode výberu McDonald's ako pracoviska, kde 70% manažmentu, čo je 7 z 10 opýtaných si vybralo túto prácu pretože ju pokladá za zaujímavú, no ani jeden pracovník si nezvolil túto prácu z núdze. Na druhej strane pracovníci prevádzky, a to 5 z 45 respondentov (11%), pokladali dané pracovisko za jedinou možnosť zamestnania sa. Najvyššie percento, a to 40% prevádzkových pracovníkov si myslí, že sú im poskytnuté výhodné podmienky pre prácu, čo bol ich dôvod zamestnať sa v McDonald's (Obr. 9).

Tab. 3: Realita a skutočnosť po nástupe na pracovisko

	Pracovníci	Manažéri
Realita je lepšia ako som očakával,	18 (40%)	2 (20%)
Realita je zhodná s mojím očakávaním,	24 (53%)	8 (80%)
Realita je horšia ako som očakával,	2 (4%)	0 (0%)
Nemal som žiadne predstavy.	1 (2%)	0 (0%)

ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

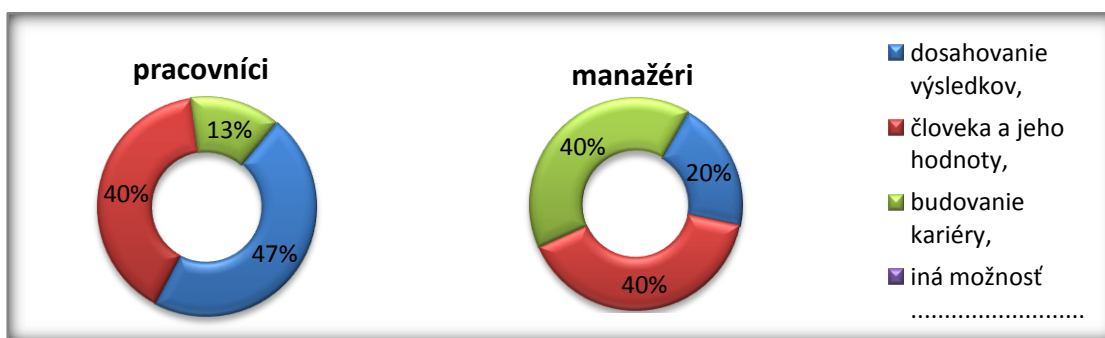
Pri otázke 4 vidieť, že pri oboch cieľových skupinách bol prvý dojem zhodný so skutočnosťou. Daný výsledok vyplýva z tabuľky (Tab. 3), kde je zreteľné, že 53% prevádzkového personálu a 80% pracovníkov manažmentu pokladá realitu za zhodnú so

svojimi očakávaniami. 18 opýtaných prevádzkových pracovníkov z 45, považuje dokonca realitu za lepšiu ako očakávali.

4.2.2 Spoločnosť a reštaurácia

Každá spoločnosť uznáva určité hodnoty, normy a pravidlá na základe, ktorých spoločnosť riadi a vedie. Ich význam je dôležitý pri budovaní podnikovej kultúry, ktorá sa stáva charakteristickou črtou pre daný podnik. To ako vnímajú respondenti oboch cieľových skupín spoločnosť či samotnú reštauráciu, zisťujeme v otázkach 5-7.

Obr. 10: Grafické zobrazenie – Podnik ako organizačný celok z pohľadu prevádzkových pracovníkov a manažérov



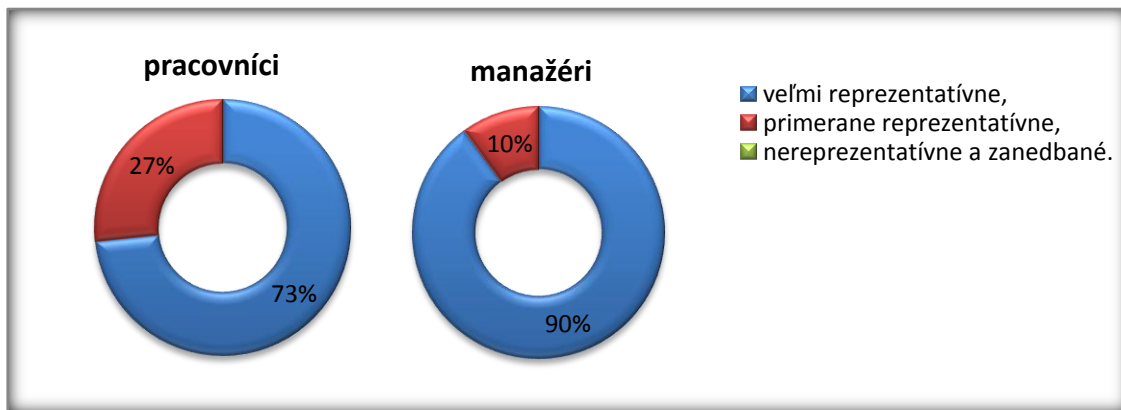
ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

Zhodu vo vnímaní McDonald's ako organizačného celku vidieť na Obr. 10, kde pri oboch analyzovaných skupinách vníma 40% pracovníkov ako spoločnosť zameranú na človeka a jeho hodnoty. Rozdiel vidieť hlavne vo vnímaní McDonald's ako organizačného celku zameraného na dosahovanie výsledkov. Kým u prevádzkových pracovníkov je to 47% (21 z 45 z respondentov), tak u manažmentu je to iba 20% (2 z 10 opýtaných). Väčší rozdiel vidieť aj vo vnímaní podniku ako organizačného celku orientovaného na budovanie kariéry. O tom, že je podnik takto orientovaný sú presvedčení 4 pracovníci manažmentu (40%) a iba 6 prevádzkových pracovníkov.(13%).

V 6. otázke nás zaujímalo ich hodnotenie svojho pracoviska z reprezentatívneho hľadiska. Na Obr. 11 vidieť veľkú zhodu v názoroch, kde si žiaden respondent nemyslí, že ich pracovisko je nereprezentatívne až zanedbané. Väčšina pracovníkov si myslí, že pracovisko je veľmi reprezentatívne. U prevádzkových pracovníkov je to 73%

a u manažmentu až 90%. V celosti môžeme zhodnotiť McDonald's ako podnik s vkusným a reprezentatívnym zariadením.

Obr. 11: Grafické zobrazenie ohodnotenia podniku z pohľadu prevádzkových pracovníkov a manažérov



ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

V tab.4 si môžeme všimnúť, že takmer celá analyzovaná skupina respondentov prijala ciele podniku za svoje a stotožňuje sa s nimi. Jedinými výnimkami sú dvaja prevádzkový pracovníci (4%). V ich prípade je možné, že v spoločnosti sú zamestnaní kratšiu dobu, a preto ešte nemali možnosť osvojiť si dané ciele.

Tab. 4: Vnímanie cieľov

	Pracovníci	Manažéri
Áno, stotožňujem.	43	10
Nie, nestotožňujem.	2	0

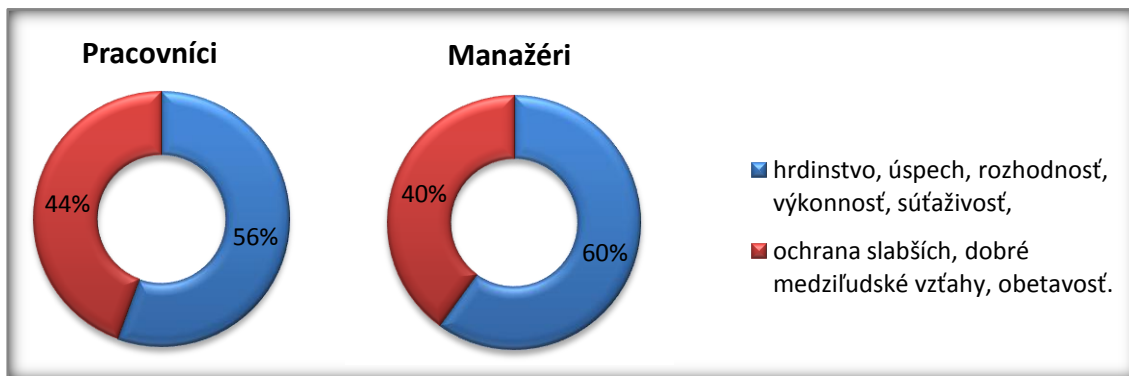
ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

4.2.3 Spolupracovníci a tím

Neodmysliteľným prvkom vplývajúcim na podnikovú kultúru sú vzťahy na pracovisku a tiež ľudia, ktorí ich tvoria. Pre dobré fungovanie podniku je dôležité, aby si zamestnanci navzájom rozumeli a rešpektovali sa. Spolupracovníkmi a celkovým tímom sa zaoberáme v otázkach 8-13.

Zameranie 8. otázky je zistenie hodnôt, ktoré naši respondenti preferujú. Pri oboch cieľových skupinách je pomerne rovnaký výsledok. Prevádzkový pracovníci (56%) aj manažéri (60%) preferujú skupinu hodnôt ako hrdinstvo, úspech, rozhodnosť , výkonnosť a súťaživosť. Môže to znamenať orientáciu na kariéru (Obr. 12).

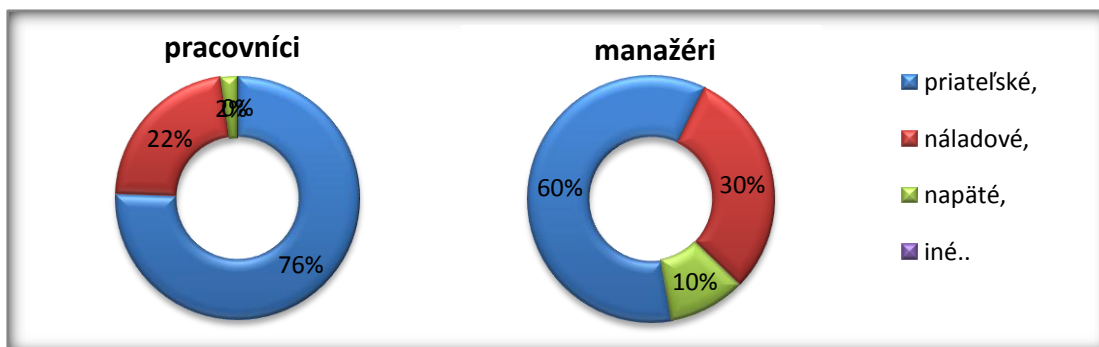
Obr. 12: Grafické zobrazenie preferovaných hodnôt z pohľadu prevádzkových pracovníkov a manažérov



ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

Drvivá väčšina respondentov odpovedala, že na ich pracovisku prevláda priateľská atmosféra, čo je výborným znakom pre rozvoj podnikovej kultúry z hľadiska spolupráce. Z grafického zobrazenia (Obr. 13) vidieť, že občas obe cieľové skupiny cítia atmosféru v prevádzke ako náladovú, a to 22% (10 z 45 respondentov) prevádzkových pracovníkov a 30% (3 z 10 respondentov) manažérov. Dôvodom môže byť pracovné vypätie a stres počas silnej prevádzky.

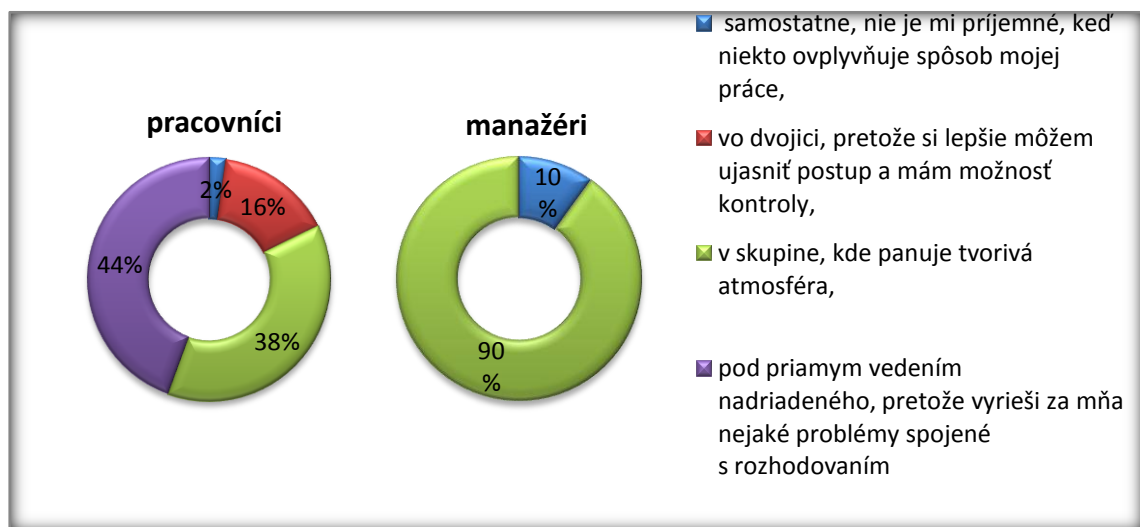
Obr. 13: Grafické zobrazenie atmosféry na pracovisku z pohľadu prevádzkových pracovníkov a manažérov



ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

Značný rozdiel názorov sme zaznamenali pri otázke 10 (Obr. 14). Kým u manažerov väčšina respondentov, presnejšie 90% opýtaných, uprednostňuje prácu v skupine, tak u prevádzkových pracovníkov sa v názoroch rozdelili na tri skupiny. 44% pracovníkov prevádzky uprednostňuje to, ak môže určitú časť zodpovednosti prenechať na nadriadených. Druhá časť, a to 38% preferuje prácu v skupine alebo vo dvojici, čo predstavuje 16% prevádzkových pracovníkov.

Obr. 14: Grafické zobrazenie spôsobu práce z pohľadu prevádzkových pracovníkov a manažerov

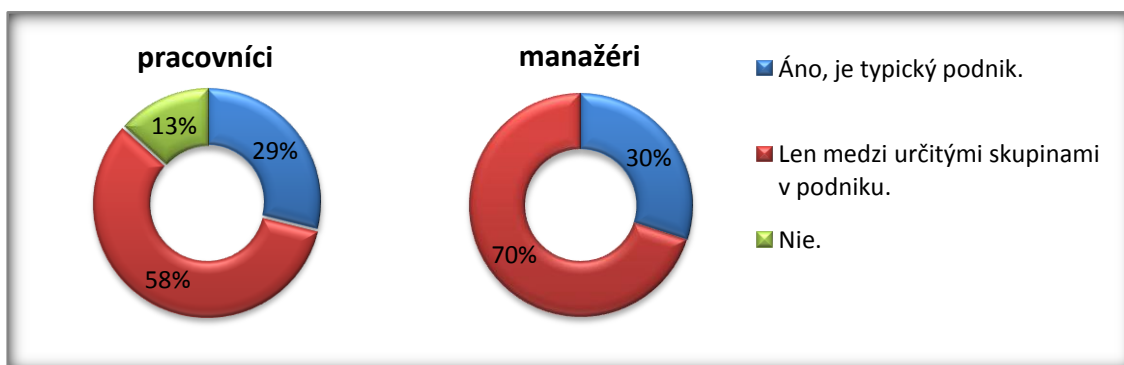


ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

Pre ľudí je dôležité podobať sa na niekoho alebo aspoň mať vzor osoby, ktorej povahové vlastnosti sú nám blízke. Takú osobu považujeme za vzor správania sa. Väčšina respondentov sa s podobnou osobou na svojom pracovisku ešte nestretla.

Pri vzťahoch, ktoré v značnej miere ovplyvňujú podnikovú kultúru a pri bežných pracovných činnostiach sa v kolektívoch vytvárajú rôzne jazykové slangy a tiež hovorová reč. Z toho vyplýva, že i v prípade komunikácie v podniku je nutné poznať termíny a určité slangové či skôr hovorové výrazy, ktorých význam chápajú iba náležité osoby. Naši respondenti sa zhodujú v názore, že slang existuje len medzi určitými skupinami v podniku. Myslí si to 58% prevádzkových pracovníkov a 70% manažerov (Obr. 15).

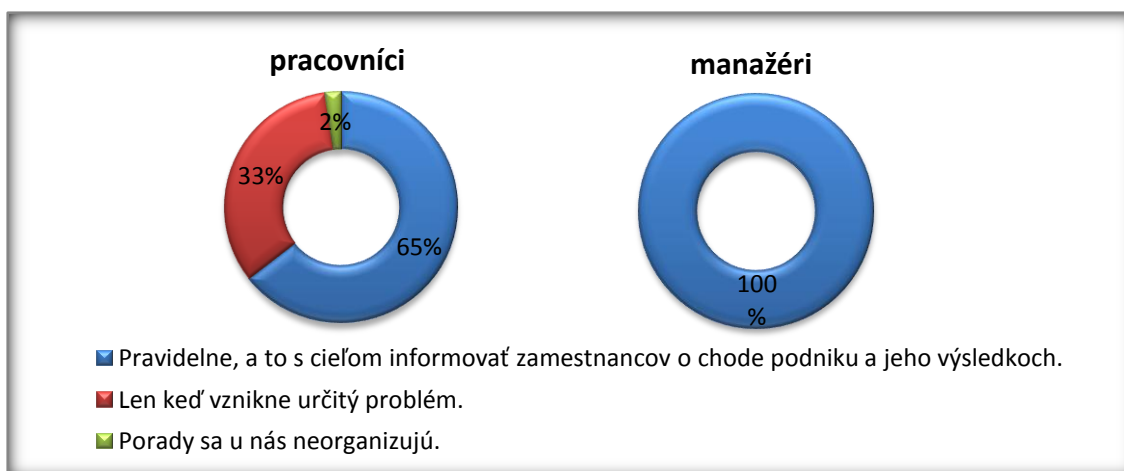
Obr. 15: Grafické zobrazenie výskytu slangu na pracovisku z pohľadu prevádzkových pracovníkov a manažérov



ZDROJ: dotazníková analýza, vlastné spracovanie

Po porovnaní výsledkov našich dvoch cieľových skupín (Obr. 16), sme zistili, že manažment v 100% miere uprednostňuje a tiež organizuje pracovné porady, ktoré slúžia v prvom rade na informovanie podriadených pracovníkov o chode prevádzky a tiež na udržiavanie dobrých vzťahov. Na pracovných poradách je možné doriešiť vyskytnuté problémy. 33% prevádzkových pracovníkov sa zhoduje v názore, že porady sa uskutočňujú iba v prípadoch vzniku problémov. Pravdepodobne pre daných zamestnancov je typ takýchto porád dostatočný, keďže sa na chode prevádzky podieľajú iba z časti, čo tiež môže znamenať, že sú zamestnaní na čiastočný úväzok.

Obr. 16: Grafické zobrazenie intervalu pracovných porád z pohľadu prevádzkových pracovníkov a manažérov



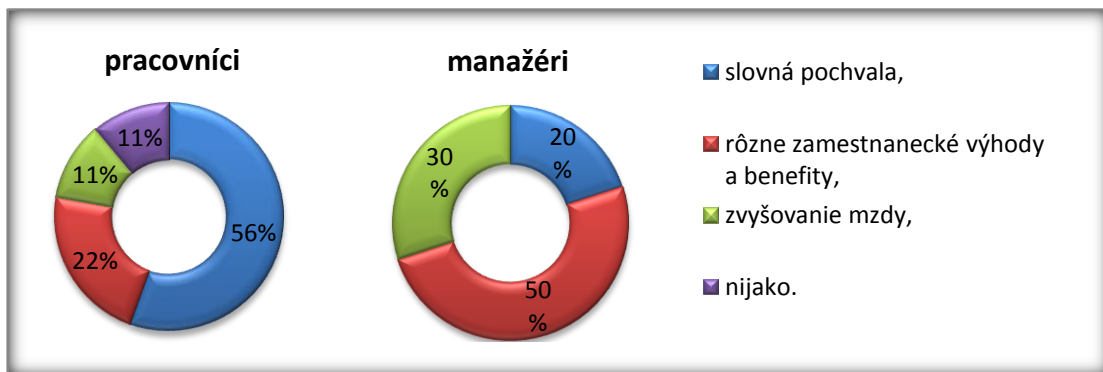
ZDROJ: dotazníková analýza, vlastné spracovanie

4.2.4 Odmeňovanie a uznanie

Každý z pracovníkov má osobité potreby a dôvody prečo určitú prácu vykonáva. Túto potrebu je nutné podporovať určitými determinantmi, ktoré vplývajú na dosahovanie najlepších výkonov pracovníkov. Za najlepšie ocenenie môžeme považovať pochvalu či uznanie od nadriadeného. Za formy odmeňovania považujeme aj poskytnutie rôznych zamestnaneckých výhod a benefitov, ale za najhodnotnejšie považujeme zvyšovanie mzdy.

Z grafického zobrazenia (Obr.17) sme zistili, že kým prevádzkový pracovníci v najväčšej miere (56%) sú odmeňovaní slovnou pochvalou, tak manažment podniku prichádza k rôznym zamestnaneckým výhodám a benefitom (50%). 3 manažéri, čo je 30% opytovanej skupiny a 5 prevádzkových pracovníkov (11%) má výsadu v najhodnotnejšej forme odmeňovania a to vo zvyšovaní mzdy. U oboch cieľových skupín sme zistili, sú so svojou mzdou spokojný a zodpovedá ich prínosu podniku. No i tu sa vyskytla jedna osoba, ktorá svoj prínos nepokladá za primerane ohodnotený.

Obr. 17: Grafické zobrazenie intervalu pracovných porád z pohľadu prevádzkových pracovníkov a manažérov



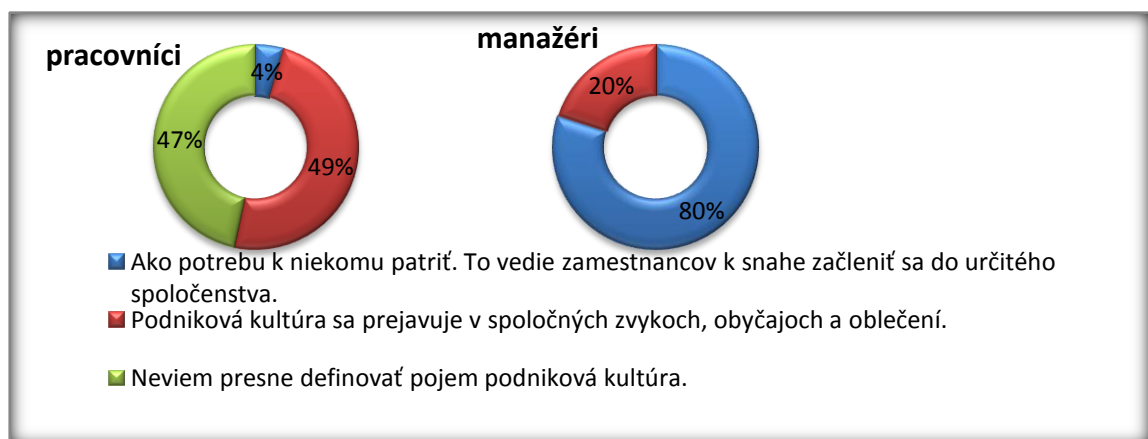
ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

4.2.5 Podniková kultúra vnímaná zamestnancami

Podniková kultúra je podmienená tiež prístupom pracovníkov k nej. To ako ju vnímajú má v neskoršom dôsledku i vplyv na jej zmenu a transformovanie sa. Vnímaniu podnikovej kultúry pracovníkmi prevádzky a manažmentu sme zisťovali v otázkach 16-20.

Ako chápu respondenti podnikovú kultúru sme riešili v otázke 16. Z grafického zobrazenia (Obr. 18) vyplýva, že 47% pracovníkov prevádzky nevedia presne definovať čo zahrňuje pojem podniková kultúra, no na druhej strane je takmer polovica (49%) stotožnená s definíciou podnikovej kultúry, ktorá sa prejavuje v spoločných zvykoch, obyčajoch a oblečení. Pri analýze cieľovej skupiny manažment sme zistili, že až 80% respondentov chápe podnikovú kultúru ako potrebu k niekomu patriť a začleniť sa.

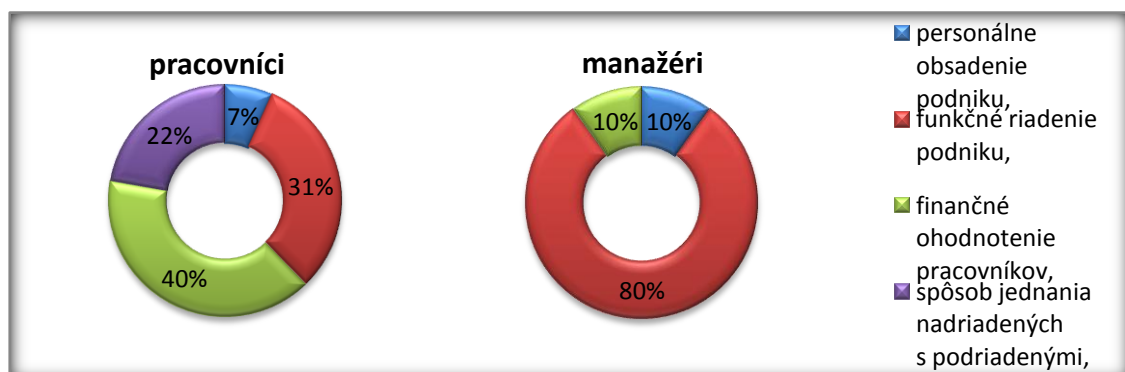
Obr. 18: Grafické zobrazenie intervalu pracovných porád z pohľadu prevádzkových pracovníkov a manažérov



ZDROJ: dotazníková analýza, vlastné spracovanie

Zásadnú zmenu by manažment urobil vo funkčnom riadení podniku. Vyplýva to z Obr. 19, kde až 80%, čo značí 8 respondentov z 10 opýtaných by najviac uvítalo danú zmenu. Prevádzkový pracovníci by skôr uvítali zmenu najmä vo finančnom ohodnotení, a to 18 z 45 opýtaných (40%). Personál by v oboch cieľových skupinách vymenil len veľmi nízky počet respondentov, čo tiež môže znamenať súdržný kolektív.

Obr. 19: Grafické zobrazenie potreby zmeny z pohľadu prevádzkových pracovníkov a manažérov



ZDROJ: dotazníková analýza, vlastné spracovanie

Ukázalo sa (Tab. 5), že najväčší vplyv na pracovníka má estetika prostredia, v ktorom pracuje. Je to 89% (200 z 225 bodov). Z výsledku vyplynulo, že v žiadnom prípade pohodlie a komfort nemôžu byť podceňované, ani z pohľadu prevádzkových pracovníkov ani z pohľadu manažmentu. Za ďalšie významné vplyvy pokladajú prevádzkový pracovníci technické vybavenie podniku s 86 %, logo a benefity plynúce v pracovnej pozícii, vplývajú na ich výkon na 82 % a 78%. Pre manažment je dôležitý celkový imidž podniku, na ich výkon vplýva 70%. Vyššiu váhu kladú na komunikáciu a tiež rôzne benefity, a to 78% a 72%. Manažment a ani prevádzkový pracovníci nepokladajú za prioritný ich vlastný predpísaný odev, vplýva na nich len 55% pri pracovníkoch prevádzky a 25% pri manažéroch. Používanie vlastného žargónu pokladá za dôležité 55% prevádzkových pracovníkov a 26% manažérov.

Tab. 5: Vplyv prvkov podnikovej kultúry

Maximálny počet bodov 225 a 50	Prevádzkový pracovníci	Manažment
Podnikové logo	185 (82%)	28 (56%)
Imidž podniku	115 (51%)	35 (70%)
Estetika pracovného prostredia	200 (89%)	40 (80%)
Technické vybavenie pracovného prostredia	193 (86%)	32 (64%)
Pracovné odevy manažérov	100 (44%)	25 (50%)
Pracovné odevy ostatných zamestnancov	124 (55%)	15 (30%)
Komunikácia	160 (71%)	39 (78%)
Vlastný žargón podniku	124 (55%)	13 (26%)
Benefity plynúce z pracovnej pozície	176 (78%)	36 (72%)

ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

Z vyhodnotených výsledkov vyšlo najavo, že prevádzkový pracovníci (96%) aj manažéri (90%) kladú na prvé miesto komunikáciu, ako prostriedok na zlepšenie podnikovej kultúry. Za ňou je hneď osobné riešenie problémov, opäť u oboch cieľových skupín takmer zhodné obodovanie. U prevádzkových pracovníkov 85% a u manažérov 86%. Aj v ďalších prostriedkoch sú podobné výsledky, až na dištancovanie sa od konfliktov. Tu celá cieľová skupina manažérov ohodnotila najnižším počtom bodov a to nulou.

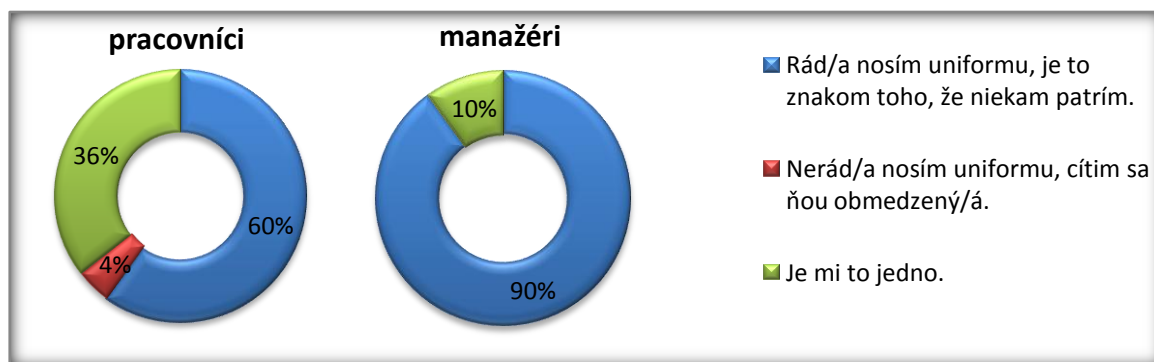
Tab. 6: Zlepšenie úrovne podnikovej kultúry

Maximálny počet bodov 225 a 50	Prevádzkový pracovníci	Manažment
Komunikáciou	215 (96%)	45 (90%)
Direktívnym riadením pomocou príkazov	40 (18%)	15 (30%)
Otvoreným riadením liberizáciou interpersonálnych vzťahov	100 (44%)	30 (60%)
Osobným riešením konfliktov	191 (85%)	43 (86%)
Dištancovaním od konfliktov	34 (15%)	0 (0%)

ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

Neodmysliteľnou súčasťou podnikovej kultúry v McDonald's je predpísaná uniforma, ktorá je farebne rozlíšená pre každú pozíciu v podniku. Naši respondenti v oboch skúmaných skupinách ju vnímajú pozitívne, až na 4% opýtaných prevádzkových pracovníkov, čo sú dve osoby (Obr. 20).

Obr. 20: Grafické zobrazenie vplyvu predpísanej uniformy z pohľadu prevádzkových pracovníkov a manažérov



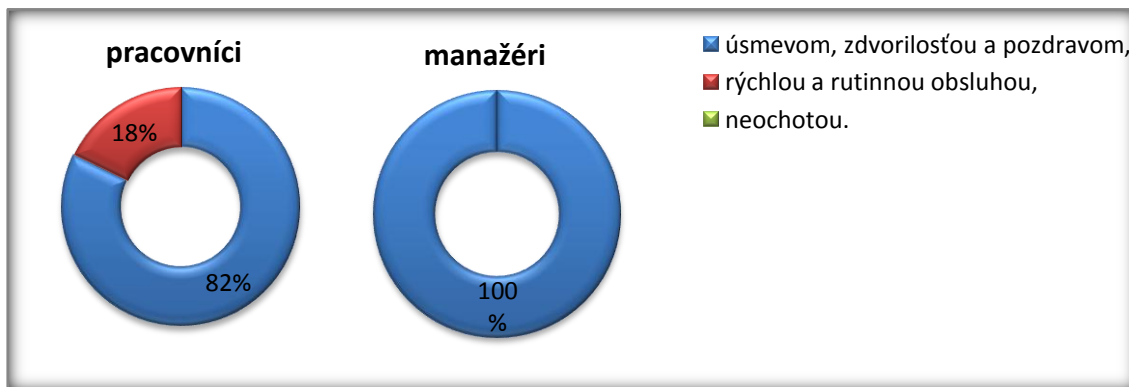
ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

4.2.6 Starostlivosť o zákazníkov

V podniku ako je McDonald's prichádzajú pracovníci do každodenného kontaktu so zákazníkmi. Ich komunikácia s nimi je tiež ovplyvnená osobitosťou podnikovej kultúry McDonald's. Charakteristickou črtou je neodmysliteľný úsmev a príjemné vystupovanie pri kontakte so zákazníkmi. V otázkach 21 a 22 sme sa snažili zistiť postoje k danej vlastnosti McDonald's a ich prevedenie v praxi.

Z Obr. 21 môžeme usúdiť, že takmer všetci zamestnanci pokladajú úsmev, zdvorilosť a následný pozdrav za nevyhnutnú súčasť prezentácie. Jedinou odchýlkou je 8 pracovníkov prevádzky (18%), ktorí sa skôr snažia rýchlou a rutinou obsluhou vyhovieť zákazníckym potrebám.

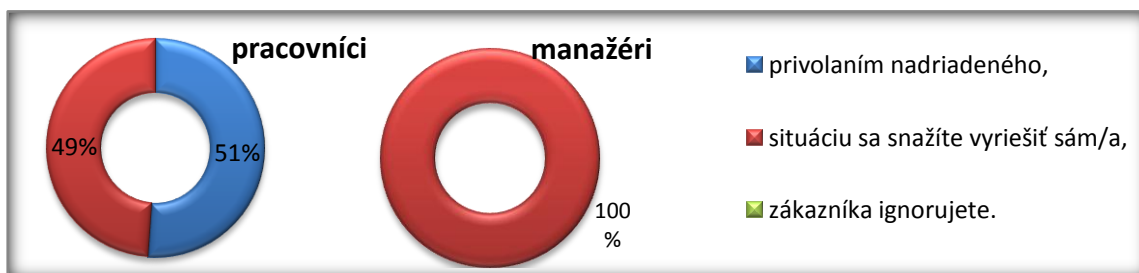
Obr. 21: Grafické zobrazenie spôsobu prvého kontaktu so zákazníkmi z pohľadu prevádzkových pracovníkov a manažérov



ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

Nevyhnutnosťou pri styku so zákazníkmi je vedieť s nimi jednať i v prípadoch ich nespokojnosti. V otázke 22 sme sa snažili zistiť, ako by danú situáciu riešili na jednej strane prevádzkoví pracovníci a na druhej manažéri podniku. Z Obr. 22 vyplýva, že prevádzkoví pracovníci sa rozdelili na takmer polovicu vo vnímaní danej problematiky. 51% by situáciu riešilo privolaním nadriadeného, kým druhá časť by problém riešila sama. Tu môžeme predpokladať, že nie všetci zamestnanci majú rovnaké právomoci, alebo na riešenie podobných skúseností ešte nemajú dostatok skúseností. U manažérov je vidieť jednohlasný súhlas v názore, že danú situáciu by riešili samostatne, čo v konečnom dôsledku je aj ich náplň práce.

Obr. 21: Grafické zobrazenie spôsobu riešenia nespokojnosti zákazníka z pohľadu prevádzkových pracovníkov a manažérov



ZDROJ: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

4.3 Zhrnutie výsledkov

Po vyhodnotení analýzy môžeme konštatovať, že McDonald's má silnú podnikovú kultúru. Zistené výsledky by sme mohli zhrnúť nasledovne:

- obe cieľové skupiny sú vo vysokej miere spokojní so svojím pracoviskom,
- stotožňujú sa s celkovými cieľmi podniku,
- vzťahy medzi spolupracovníkmi sú na veľmi dobrej úrovni,
- skúmanú podnikovú kultúru vnímajú pozitívne,
- slovná pochvala a rôzne benefity sú najčastejšou formou odmeňovania,
- pri kontakte so zákazníkmi si vo vysokej miere osvojili spôsob vystupovania, ako prvok podnikovej kultúry.

Záver

Primárnym cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotiť súčasnú situáciu podnikovej kultúry v spoločnosti McDonald's. Boli zozbierané všetky informácie dotýkajúce sa analýzy dvoch cieľových skupín – prevádzkových pracovníkov a manažérov. Vytýčené ciele zhodnotenia podnikovej kultúry boli úspešne dosiahnuté. Po vyhodnotení výsledkov analýzy podnikovej kultúry, je potrebné ich vhodne použiť a tiež podložiť návrhmi pre zlepšenie kvality podnikovej kultúry.

Pri prieskume podnikovej kultúry bol dôležitý rozbor jednotlivých prvkov a faktorov podnikovej kultúry, ktoré zahŕňali názory prevádzkových pracovníkov a manažérov podniku. Vychádzala som z ich prvých dojmov z pracoviska, ich názorov na spoločnosť a samotnú reštauráciu, vzťahov medzi spolupracovníkmi a celkovým tímom, odmeňovaním v spoločnosti a tiež prístupu k zákazníkom a celkovým vnímaním podnikovej kultúry zamestnancami.

Ak vychádzame z analyzovaných výsledkov môžeme jednoznačne skonštatovať, že podniková kultúra spoločnosti McDonald's nenecháva veľký priestor pre ďalšie vylepšenia. Jej pozitívne hodnotenie zo strany zamestnancov, však dáva možnosť na jej ďalšiu podporu a zveľaďovanie.

Na základe toho by som preto manažmentu prevádzky odporúčala podporu podnikovej kultúry a udržanie si dobrých vzťahov v podniku mimo podnikovými aktivitami, zameranými na rodinné stretnutia, či športové alebo kultúrne . podujatia. Tu by sa mohla súdržnosť pracovníkov spevniť.

Menšie odchýlky sa vyskytli pri vzťahu a spôsobe vykonávania svojej práce. Časť prevádzkových pracovníkov preferuje prácu pod priamym nadriadeným, čím sa zbavuje určitej zodpovednosti. Tu by som odporúčala spoločnosti prenechávať viac priestoru podriadeným zamestnancov, a to spôsobom pridelenia samostatných úloh, kde si môžu vyskúšať aké dôsledky majú vlastné rozhodnutia a tým sa naučiť samostatnosti a tiež práci v kolektíve.

Spoločnosti tiež odporúčam, aby sa pri udržiavaní úrovne podnikovej kultúry nedostal do fázy útlmu, kedy sa dané aktivity na zlepšenie podnikovej kultúry stávajú samozrejmosťou, kvôli ich častej opakovateľnosti. Tým by sa podniková kultúra nezlepšovala, ale naopak, jej úroveň by sa zhoršila.

Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3
2. BAKACSI, GY. 2004. *Szervezeti magatartás és vezetés*. 3. vyd. Budapesti Corvinus Egyetem: Aula Kiadó, 2004. 344 s., ISBN 963-9585-49-1
3. BROOKS, I. 2003. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s., ISBN 80-7226-763-9
4. HANDY, CH. 1993. *Understanding Organisation*. 3. vyd. Harmondsworth: Penguing Books Ltd., 1993. 414 s.
5. KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. *Podniková kultúra*. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2003. 102 s., ISBN 80-89085-22-9
6. LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. 2004. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s., ISBN 80-247-0648-2
7. MIŽIČKOVÁ, Ľ. – ŠAJBIDOROVÁ, M. – UBREŽIOVÁ, I. 2007. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Nitra: SPU, 2007. 110 s., ISBN 978-80-8069-979-6
8. PHEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M. 2000. *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 144 s., ISBN 80-7169-018-1
9. SCHEIN, E. H. 1999. *The corporate culture survival guide*. 1. vyd. San Francisco: Jessey-Bass, 1999. 199 s., ISBN 0-7879-4699-0
10. SMETÁNKA, D. 2007. *Změna podnikové kultury ve Škoda Auto*. In *Moderní řízení*. Praha: Economia, roč. XL, č. 7, s. 15-17, ISSN 0026-8720
11. ŠAJBIDOROVÁ, M. 2002. *Podniková kultúra v podnikateľských subjektoch PPoK*. In *Ekonomika a manažment podnikov v procese globalizácie*, zborník MVD. Nitra: SPU, 2002, s. 321-323. ISBN 80-8069-031-6
12. UBREŽIOVÁ, I. 2006. *Medzinárodní manažéri a podniková kultúra : pochopenie vzájomných vzťahov medzi interkulturálnym manažmentom a podnikaním v medzinárodnom prostredí*. In *Slovenský výber*, roč. 10, 2006, č. 11, s. 38-39. ISSN 1335-9266

-
13. UBREŽIOVÁ, I. a kol. 2008. *Medzinárodný manažment a podnikanie/ International management and business*. 2. vyd. Nitra: SPU, 2008. 159 s., ISBN 978-80-552-0069-9
14. VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, Ľ. – ŠAJBIDOROVÁ, M. 2005. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: SPU, 2005, ISBN 80-8069-616-0
15. ZORKÓCIOVÁ, O. 2005. *Corporate Identity /Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity/*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2005, 216 s., ISBN 80-225-1974-X

Internetové zdroje

<http://mcdonalds.com>

<http://mcdonalds.sk>

<http://encyclopedia.jrank.org/articles/pages/921825/McDonald-s-restaurants>

Prílohy

Dotazník

Zhodnotenie podnikovej kultúry

Dobrý deň!

Volám sa Judita Lebová a som študentkou 3. ročníka odboru Manažment podniku na Slovenskej poľnohospodárskej univerzite v Nitre.

Dovoľujem si Vás osloviť so žiadosťou o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý je zameraný na zhodnotenie podnikovej kultúry vo Vašom podniku. Tento dotazník je náplňou mojej bakalárskej práce. Všetky Vaše odpovede sú anonymné, no pre účely mojej bakalárskej práce veľmi dôležité. Dotazník sa skladá z otázok, v ktorých označíte jednu z viacerých možností podľa Vášho uváženia a presvedčenia, ak nie je uvedené inak. Pri identifikačných položkách (pohlavie, vek, pozícia), prosím označte krížikom.

Váš názor mi bude nápomocný pri analyzovaní súčasného stavu podnikovej kultúry, a preto Vám vopred ďakujem za čas, ochotu a cennú spoluprácu.

Pohlavie: muž žena
Vek: 18-20 rokov 21-30 rokov nad 30 rokov
Pracujem na pozícii:

Crew crew trainer hostess shift manager assistant manager McCafé

1. Ako ste spokojný/á s Vaším pracoviskom?

- a) Som spokojný/á
- b) Nie som spokojný/á

2. Vaše pracovisko v porovnaní s inými pracoviskami, kde ste už predtým pôsobili, posudzujete ako:

- a) Lepšie
- b) Horšie
- c) Rovnaké

3. Pre možnosť pracovať v tejto spoločnosti som sa rozhodol:

- a) pretože ma táto práca zaujíma
- b) pretože som bol predtým zamestnaný v podobnej spoločnosti

-
- c) pretože o inom vhodnom zamestnaní som v tej dobe nevedel
 - d) pretože sú tu výhodné podmienky (platové, časové, vzdialenosť od bydliska...)

4. Po nástupe do podniku som zistili, že:

- a) Realita je horšia ako som očakával
- b) Realita je lepšia ako som očakával
- c) Realita je zhodná s mojím očakávaním
- d) Nemal som žiadne predstavy

5. Váš podnik môžete charakterizovať, ako organizačný celok, ktorý sa orientuje na

- a) Dosahovanie výsledkov
- b) Človeka a jeho hodnoty
- c) Budovanie kariéry
- d) Iná možnosť

6. Vaše pracovisko hodnotíte ako:

- a) Veľmi reprezentatívne
- b) Primerane reprezentatívne
- c) Nerepresentatívne a zanedbané

7. Stotožňujete sa s cieľmi spoločnosti?

- a) Áno, stotožňujem
- b) Nie, nestotožňujem

8. Ktorú skupinu hodnôt preferujete?

- a) Hrdinstvo, úspech, rozhodnosť, výkonnosť, súťaživosť,
- b) Ochrana slabších, dobré medziľudské vzťahy, obetavosť

9. Pracovné ovzdušie vo Vašom podniku je:

- a) Priateľské
- b) Náladové
- c) Napäté
- d) Iné..

10. Rád/rada pracujem

- a) Samostatne, nie je mi príjemné, keď niekto ovplyvňuje spôsob mojej práce
- b) Vo dvojici, pretože si lepšie môžem ujasniť postup a mám možnosť kontroly
- c) V skupine, kde panuje tvorivá atmosféra

-
- d) Pod priamym vedením nadriadeného, pretože vyrieši za mňa nejaké problémy spojené s rozhodovaním

11. Je na Vašom pracovisku osoba, ktorá sa dá považovať za akýsi idol správania, resp. hrdinu a je vzorom správania?

- a) Áno, poznám
b) Nie, nepoznám
c) Zatiaľ som sa s takým nestretol/a, ale bol/a by som rád/a ak stretnem

12. Máte v podniku zaužívaný svojský spôsob reči, dorozumievania sa, alebo určitý druh slangu?

- a) Áno, je typický podnik
b) Len medzi určitými skupinami v podniku
c) Nie

13. Ako často sa vo Vašom podniku uskutočňujú pracovné porady?

- a) Pravidelne, a to s cieľom informovať zamestnancov o chode podniku a jeho výsledkoch
b) Len keď vznikne určitý problém
c) Porady sa u nás neorganizujú

14. Ako ste odmeňovaný pri mimoriadnych výkonoch v práci?

- a) Slovná pochvala
b) Zvyšovanie mzdy
c) Rôzne zamestnanecké výhody a benefity

15. Zodpovedá Vaša mzda Vášmu prínosu v podniku?

- a) Áno, zodpovedá
b) Nie, nezodpovedá

16. Ako chápete podnikovú kultúru?

- a) Ako potrebu k niekomu patriť. To vedie zamestnancov k snahe začleniť sa do určitého spoločenstva.
b) Podniková kultúra sa prejavuje v spoločných zvykoch, obyčajoch a oblečení.
c) Nevieť presne definovať pojem podniková kultúra.

17. V prípade nožnej zmeny vo Vašom podniku, by ste ako prvé zmenili:

- a) personálne obsadenie podniku
b) funkčné riadenie podniku

-
- c) finančné ohodnotenie pracovníkov
 - d) spôsob jednania nadriadených s podriadenými

18. Nasledujúce charakteristiky podnikovej kultúry na Vašom pracovisku ohodnoťte bodmi (max 5-0 min), z hľadiska toho ako veľmi cítite ich vplyv na Vás a Váš výkon ako pracovníka podniku:

- a) Podnikové logo
- b) Imidž podniku
- c) Estetika pracovného prostredia
- d) Technické vybavenie pracovného prostredia
- e) Pracovné odevy manažérov
- f) Pracovné odevy ostatných zamestnancov
- g) Komunikácia
- h) Vlastný žargón podniku
- i) Benefity plynúce z pracovnej pozície

19. Ako sa dá podľa Vás zlepšiť úroveň podnikovej kultúry na Vašom pracovisku, ohodnoťte bodmi (max 5-0 min)

- a) Komunikáciou
- b) Direktívnym riadením pomocou príkazov
- c) Otvoreným riadením liberizáciou interpersonálnych vzťahov
- d) Osobným riešením konfliktov
- e) Dištancovaním od konfliktov

20. Ako vnímate nosenie predpísanej uniformy?

- a) Rád/a nosím uniformu, je to znakom, že niekam patrím
- b) Nerád/a nosím uniformu, cítim sa ňou obmedzený/á
- c) Je mi to jedno

21. Ako vítate zákazníka?

- a) Úsmevom, zdvorilosťou a pozdravom
- b) Rýchlou a rutinnou obsluhou,
- c) Neochotou

22. V prípade nespokojného zákazníka riešite situáciu:

- a) Privolaním nadriadeného,
- b) Situáciu sa snažíte vyriešiť sám/a,
- c) Zákazníka ignorujete.