

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

2123155

ZHODNOTENIE ÚROVNE PODNIKOVEJ KULTÚRY
VO VYBRANEJ MEDZINÁRODNEJ SPOLOČNOSTI

2011

Bc. Lucia Žaludková

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

ZHODNOTENIE ÚROVNE PODNIKOVEJ KULTÚRY
VO VYBRANEJ MEDZINÁRODNEJ SPOLOČNOSTI

Diplomová práca

Študijný program:	Agrárny obchod a marketing
Študijný odbor:	6280800 Obchod a marketing
Školiace pracovisko:	Katedra Manažmentu
Školiteľ:	Ing. Adriana Veselá, PhD.

Nitra 2011

Bc. Lucia Žaludková

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Dolu podpísaná Lucia Žaludková vyhlasujem, že som diplomovú prácu na tému „Zhodnotenie úrovne podnikovej kultúry vo vybranej medzinárodnej spoločnosti“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre, dňa

.....

Bc. Lucia Žaludková

POĎAKOVANIE

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pani Ing. Adriane Veselej, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce.

V Nitre, dňa

.....

Bc. Lucia Žaludková

ABSTRAKT

ŽALUDKOVÁ, Lucia: Zhodnotenie úrovne podnikovej kultúry vo vybranej medzinárodnej spoločnosti. (Diplomová práca)/ Lucia Žaludková. Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. Fakulta ekonomiky a manažmentu. Stupeň odbornej kvalifikácie: Inžinierske štúdium. Školiteľka: Ing. Adriana Veselá, PhD.

Predkladaná diplomová práca sa venuje zhodnoteniu úrovne podnikovej kultúry vo vybranej medzinárodnej spoločnosti. Štruktúra práce je rozdelená na dve hlavné časti. V teoretickej časti definujeme na základe slovenskej i zahraničnej odbornej literatúry východiskové pojmy v oblasti medzinárodného manažmentu, medzinárodných organizácií, podnikovej kultúry, jej prvkov a typov ako aj postavenie podnikovej kultúry v medzinárodných podnikoch. Praktická časť je rozdelená do podkapitol v logickom slede. Najskôr charakterizujeme vybranú medzinárodnú spoločnosť, identifikujeme jej konkrétne prvky podnikovej kultúry a následne realizujeme dotazníkový prieskum zameraný na získanie názorov a mienky verejnosti v súvislosti s podnikovou kultúrou danej spoločnosti. Dotazník predložíme respondentom zo Slovenska a z Malty a pri jeho vyhodnocovaní sa zameriame tiež na hľadanie závislostí medzi ich odpoveďami. Výsledky prieskumu interpretujeme a vyvodíme z nich závery. V samostatnej kapitole determinujeme presný metodický postup na dosiahnutie stanovených prioritných i čiastkových cieľov.

Kľúčové slová:

Medzinárodný manažment, medzinárodná spoločnosť, podniková kultúra, prvky podnikovej kultúry

ABSTRACT

ŽALUDKOVÁ, Lucia: Assessment level of corporate culture in selected international company (Thesis)/ Lucia Žaludková. Slovak Agricultural University in Nitra. Faculty of Economics and Management. Degree of Professional qualification: Engineer. Supervisor of Thesis: Ing. Adriana Veselá, PhD.

The submitting thesis focuses on the assessment level of corporate culture in selected international company. The structure of work is divided into two main parts. The theoretical part is presented by using Slovak and foreign literature, which underlies concepts of international management, international organizations, corporate culture, its elements and types as well as the position of firm culture in international company. The practical part is divided into sub-chapters in a logical sequence. In first sub-chapter we describe the selected international company and then we identify the specific elements of firm culture and subsequently implement a questionnaire survey aimed at obtaining the views and opinions of the public in connection with firm culture. The questionnaire will present respondents from Slovakia and Malta and its evaluation will focus on finding relations between their answers. We will interpret the survey results, which will lead us to conclusion. In a separate chapter we determine the exact method to achieve the main and partial targets.

Key words:

International management, international company, corporate culture, elements of corporate culture

OBSAH

Zoznam skratiek	7
ÚVOD	8
1 PREHĽAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	10
1.1 Medzinárodný manažment	10
1.2 Medzinárodné podnikanie, medzinárodné organizácie, franchising	12
1.3 Podniková kultúra	15
1.4 Znaky, prvky a ciele podnikovej kultúry	18
1.5 Klasifikácia podnikovej kultúry	21
1.6 Podniková kultúra v medzinárodnej spoločnosti	24
2 CIEĽ PRÁCE	28
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	29
4 VÝSLEDKY PRÁCE	31
4.1 Charakteristika spoločnosti McDonald´s	31
4.2 Prvky podnikovej kultúry	34
4.3 Vyhodnotenie dotazníka	37
4.3.1 Klasifikačné otázky	38
4.3.2 Vlastné otázky.....	39
4.4 Zhrnutie výsledkov prieskumu	49
ZÁVER	52
POUŽITÁ LITERATÚRA	54
PRÍLOHY	56

ZOZNAM SKRATIEK

α – alfa – hladina významnosti

ČR – Česká republika

EÚ – Európska únia

F – testovacia charakteristika Friedmanovho testu

H₀, H₁ – hypotézy

χ^2 - Chí kvadrát

napr. – napríklad

obr. – obrázok

resp. – respektíve

SFM – Systém Franchisingu McDonald's

Sk – slovenská koruna

SR – Slovenská republika

t. j. – to je

tab. – tabuľka

TH – tabuľková hodnota

tzv. – takzvaný

USA – Spojené štáty americké

ÚVOD

Pri rozhliadnutí sa okolo seba si čoraz zreteľnejšie uvedomujeme, v akej dynamickej dobe žijeme. Najmä z pohľadu podnikateľa je nevyhnutné byť schopný pružne reagovať na zmeny prostredia a využívať ponúkané príležitosti na ďalší rast a rozvoj. V súčasnosti je takou príležitosťou trend globalizácie, internacionalizácie a rozširovanie medzinárodných podnikateľských aktivít.

Ak chcú dosiahnuť nadnárodné spoločnosti úspech, musia mať vytýčenú dlhodobú stratégiu, mať vlastné know how, ovládať technologické a riadiace procesy a tiež investovať veľa prostriedkov, námahy a času do rozbiehania obchodu na medzinárodnej úrovni. Popri týchto aspektoch však netreba zabúdať ani na tzv. mäkké faktory riadenia, ktorými sú etika, etiketa, morálne zásady, imidž, komunikácia v rámci organizácie a celková podniková kultúra. Tieto nástroje nepriamo pôsobia na celé skupiny alebo na všetkých zamestnancov organizácie a ich význam neustále rastie. K prvkom podnikovej kultúry zaraďujeme i normy dodržiavané v podniku, nepísané pravidlá správania sa, vnímanie a rešpektovanie pracovných postov, organizovanie podujatí ako aj zreteľne viditeľné symboly spoločnosti, napr. logo, podnikové farby, uniformy zamestnancov, vnútorná úprava písania korešpondencie a pod. Všetky tieto zložky vytvárajú atmosféru daného podniku, ktorá má vplyv nie len na zamestnancov spoločnosti, ale určitým spôsobom i na jeho okolie.

Cieľom predkladanej diplomovej práce je preto zistiť úroveň vzájomnej interakcie medzi vybranou medzinárodnou spoločnosťou a verejnosťou. Budeme sa zaoberať analyzovaním vnútornej filozofie a noriem podniku a identifikovaním konkrétnych prvkov podnikovej kultúry. Zistené skutočnosti budeme konfrontovať pomocou dotazníkového prieskumu so vzorkou respondentov a následne vyhodnotíme rozdiely vo vnímaní podnikovej kultúry danej nadnárodnej spoločnosti.

Naším cieľom je osloviť respondentov nie len zo Slovenska, ale i z ďalšej krajiny Európskej únie. Vďaka osobným skúsenostiam a zahraničným kontaktom sme sa rozhodli realizovať časť prieskumu na Malte, čím získame pohľad inej kultúry na skúmanú problematiku. Analyzovaným podnikom je spoločnosť McDonald's, ktorá má dlhoročnú tradíciu a povedomie v oboch krajinách.

Pred uskutočnením prieskumu sa však musíme oboznámiť s teoretickými poznatkami o riešenej problematike. V prvej časti práce sa preto venujeme definovaniu pojmov ako medzinárodný manažment, medzinárodné podnikanie, podniková kultúra a jej prvky, typológia podnikovej kultúry a nakoniec podniková kultúra v medzinárodnej spoločnosti. Uvedené oblasti charakterizujeme prostredníctvom názorov a definícií slovenských i zahraničných autorov.

Veríme, že predkladaná diplomová práca ako celok bude prínosom a podarí sa nám dosiahnuť všetky stanovené hlavné i čiastkové ciele.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

V prvej časti predkladanej diplomovej práce sa venujeme definovaniu pojmov, potrebných pre objasnenie skúmanej problematiky podnikovej kultúry v medzinárodnej spoločnosti. Z toho dôvodu sme zoradili do logickej štruktúry rozličné názory slovenských i zahraničných autorov a ich definície. Charakterizujeme si pojmy ako medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie. Ako podklad pre skúmanie vybranej spoločnosti predstavíme tiež systém franchisingu ako jednu z foriem realizovania medzinárodného podnikania. Následne popíšeme podnikovú kultúru, jej znaky, prvky a ciele a načrtujeme jej typológiu z vybraných hľadísk. Poslednú podkapitolu v tejto časti tvorí podniková kultúra v medzinárodnej spoločnosti.

1.1 Medzinárodný manažment

Pojem manažment z anglického výrazu management vo všeobecnosti znamená riadenie. V odbornej literatúre sa objavuje množstvo výkladov významu a definícií tohto pojmu. Vo väčšine definícií nájdeme spoločné prvky, ktorými sú personálne zdroje alebo ich činnosti, úlohy riadenia, zdroje a podnikavosť. Z toho môžeme konštatovať, že manažment je otvorená sústava vedomostí o špecifických aktivitách manažérov, ktoré vykonávajú pri dosahovaní vytýčených cieľov podniku. (Mížičková, 2007, s. 7).

Ubrežiová (2008, s. 10) charakterizuje medzinárodný manažment ako aplikáciu manažérskych teórií a techník v medzinárodnom podnikateľskom prostredí. Ďalej dodáva, že pre bližšie definovanie pojmu medzinárodný manažment sú podstatné nasledujúce charakteristiky:

- Medzinárodný manažment predstavuje organizácie a spoločnosti, ktoré vykonávajú podnikateľské aktivity vo viacerých krajinách.
- Medzinárodný manažment je proces plánovania, organizovania, vedenia a kontroly ľudí pracujúcich v medzinárodných organizáciách. To znamená, že

základné manažérske funkcie sa vykonávajú nie v jednoduchom národnom prostredí, ale v prostredí medzinárodnom.

- Medzinárodný manažment sa spája s vlastníctvom a riadením aktivít a iných obchodných operácií za hranicami jednej krajiny. Manažéri sú zodpovední za plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie v podnikateľských subjektoch, ale zodpovedajú aj za tie činnosti, ktoré môžu komplikovať, resp. zmeniť vstup týchto subjektov do medzinárodného prostredia.

Medzinárodný manažment ako systém riadenia vzťahov, aktivít a úkonov uskutočňovaných v rámci koordinácie v medzinárodnom prostredí a s cieľom združovania globálneho úžitku charakterizuje **Korenková** (2009, s. 10).

Základnou charakteristikou medzinárodného manažmentu je realizovanie podnikateľských činností za hranicami krajiny. Z toho dôvodu vrcholové vedenie rozširuje podnikové ciele o ciele, ktoré majú byť dosiahnuté v iných štátoch. Stanovené ciele môže podnik dosahovať rôznymi cestami od nenáročných kooperačných vzťahov až po získanie oficiálnych zmluvných vzťahov so zahraničnými podnikmi. Medzinárodné kooperačné zväzky a medzinárodný manažment uplatňovaný v podnikaní prispieva k prílevu zahraničných investícií, obnove produkcie, znižovaniu nezamestnanosti a tým i k posilneniu stability podnikov. Medzinárodný manažment ako špecifická forma manažmentu sa od podnikového manažmentu sa diferencuje niekoľkými prvkami, a to konkrétne (**Gozora**, 2005, s. 171):

- rozličnými národnými podmienkami,
- charakteristickými ekonomickými podmienkami,
- zamestnancami s rôznymi názormi, hodnotami a inštrukciami,
- časovou diferenciáciou pri uplatňovaní priemyselnej revolúcie,
- geografickými rozdielmi,
- národnými trhmi,
- kúpnu silou obyvateľstva.

Zaujímavým postrehom je myšlienka **Ubrežiovej** (2008, s. 35), že mimoriadne dôležitou funkciou manažmentu v medzinárodných spoločnostiach je rozoznať, aké normy, hodnoty a pravidlá správania sa je vhodné prevziať z pôvodných kultúr

a naopak, ktoré prvky by sa nemali vo vznikajúcej kultúre podniku presadiť. Komplikované je taktiež zlučovanie týchto aspektov do fungujúceho, zmysluplného a všetkými akceptovateľného celku a podanie komplexnej podnikovej kultúry pracovníkom podniku zrozumiteľným spôsobom, čo prispieva k aktívnemu pracovnému prostrediu a zlepšovaniu pracovných podmienok i vzťahov.

1.2 Medzinárodné podnikanie, medzinárodné organizácie, franchising

Baláž (2005, s. 11) objasňuje, že z historického hľadiska nie je medzinárodné podnikanie novým ekonomickým smerom. Jeho prejavy v praxi môžeme pozorovať stovky rokov. Na nadnárodné spoločnosti a ich činnosti upriamujú pozornosť vlády, regionálne skupiny ale aj iné medzinárodné inštitúcie, čo dlhodobo vplýva na smerovanie teórií medzinárodného podnikania.

Medzinárodného podnikanie je potrebné chápať ako podnikanie univerzálne, pričom všeobecnosť podnikania sa neprejavuje len na národnej úrovni, kde vrcholových manažérov prijíma podnik, ale tiež na medzinárodnej rovine, pretože manažéri musia flexibilne reagovať na nové trhy a príležitosti, rozpoznávať medzinárodnú perspektívu alokácie zdrojov a v neposlednom rade zahraničných zákazníkov považujú za rovnako dôležitých ako domácich (**Marková**, 2004, s. 6).

Gaval'ová (2010, s. 9) vysvetľuje, že vďaka silnejúcemu globalizačnému charakteru svetového diania sa v medzinárodných vzťahoch čoraz častejšie stretávame s výrazným prejavom rastúceho vplyvu medzinárodných korporácií. Stali sa tak trvalým a významným javom medzinárodného života v oblasti podnikania. Práve medzinárodné organizácie postupne menia charakter vzájomnej kooperácie štátov. Neovládateľnú, časovo a vecne ohraničenú spoluprácu vystriedala systematická, plánovaná a mnohostranná kooperácia, ktorá prevážila i jednoduchú dvojstrannú spoluprácu.

Medzinárodné organizácie môžu byť označované termínmi, ktoré je potrebné rozlišovať. Preto si charakterizujeme rozdiely v nasledovných typoch podnikateľských subjektov (**Ubrežiová**, 2001, s. 17):

- globálna spoločnosť – je charakteristická integrovaným systémom operácií a riadenia,
- multilokálna korporácia – uskutočňuje a lokálne riadi multinacionálne operácie relatívne nezávisle od ostatných činností,
- multinacionálna korporácia – je korporácia s priamymi investíciami v jednej, resp. vo viacerých zahraničných položkách a znáša zodpovednosť za vykonávanie zahraničných operácií,
- transnacionálna spoločnosť – reprezentuje globálne integrovaný výrobný systém z hľadiska dosiahnutia podnikateľských cieľov bez ohľadu na národné alebo politické hranice.

V oblasti medzinárodného podnikania rozlišuje autorka ďalej niekoľko foriem podnikateľských aktivít:

- zahraničný obchod – predovšetkým priamy alebo nepriamy export,
- kooperácia bez kapitálovej účasti – na základe licencie, lízingu, franchisingu,
- kooperácia so zahraničnou kapitálovou účasťou – vo forme joint ventures,
- dcérske firmy so stopercentnou kapitálovou účasťou.

Pojem multinacionálne alebo mnohonárodné spoločnosti sa prvý krát objavil v roku 1970. Viacerí autori sa zhodli na definícii, ktorá hovorí, že multinacionálna obchodná spoločnosť je spoločnosť, ktorá realizuje svoje podnikateľské činnosti vo viacerých štátoch, čiže vykonáva svoje obchodné aktivity na medzinárodnej úrovni (**Gozora**, 2005, s. 171).

Sršňová (2010, s. 73) vysvetľuje, že franchising je odbytový systém, ktorým sa realizujú produkty, služby, technológie alebo know-how. Ide o úzku kooperáciu medzi právne a finančne nezávislými podnikmi. Základom je vzťah, kedy poskytovateľ odovzdáva právo a povinnosť využívať svoju koncepciu v určitej sfére prijímateľovi, ako napr. právo používať meno systému, značku produktu, technické či obchodné metódy. Poskytovateľ franchisy poskytuje kompletnú koncepciu vedenia podniku

vrátane plánu tak, aby minimalizoval alebo úplne odstránil riziká súvisiace so začatím nového podnikania. Poskytovateľ podporuje prijímateľa pri zakladaní podniku tiež formou smerníc, ako podnik viesť, školení alebo prostredníctvom zabezpečovania inovácií, prieskumu trhu, reklamy a poradenstva. V praxi rozoznávame nasledujúce formy franchisingu:

- výrobný,
- odbytový,
- franchising služieb,
- mini-franchising (napr. predaj bižutérie v obchodnom dome),
- master franchising (nástroj internacionalizácie).

Franchising na medzinárodnej úrovni môže byť úspešný za troch podmienok. Podnikateľ by mal mať v prvom rade dobrý obchodný dôvod podnikat' v zahraničí. Druhou podmienkou je, že domáci trh je nasýtený a posledným predpokladom je stabilita franchisingu v materskej krajine a vhodné načasovanie na jeho rozšírenie. Poskytovateľ ďalej musí mať tiež dostatok finančných prostriedkov ako aj pracovníkov zameraných výlučne na zahraničné obchodné operácie. Vznik zahraničných prevádzok je časovo náročné, pretože jednotlivé prevádzky musia zodpovedať regionálnym tradíciám, kultúre a obchodným praktikám. Poskytovateľ musí pri vstupe do krajiny zvážiť jej dlhodobú politickú stabilitu, kúpnu silu spotrebiteľov, schopnosť komunikácie a výber správneho obchodného partnera. V súčasnosti existuje viacero možností prenikania na zahraničné trhy (Sršňová, 2010, s. 75):

- prevádzka vo vlastníctve spoločnosti – v zahraničí vzniká podnik s vlastnými pracovníkmi a zdrojmi poskytovateľa, buduje sa franchisingová sieť;
- priamy franchising – medzi poskytovateľom a jednotlivými záujemcami sa podpíše zmluva, pričom poskytovateľ pomáha pri založení nového podniku v stanovenom rozsahu;
- pobočka – môže vzniknúť v situácii, kedy poskytovateľ realizuje priamy franchising prostredníctvom pobočky a poskytuje služby jednotlivým prevádzkam v reťazci alebo poskytovateľ založí regionálnu základňu pre poskytovanie služieb formou pobočky;

- dcérska spoločnosť – môže byť partnerom v spoločnom podniku, prípadne jej poskytovateľ môže postúpiť hlavné práva a dcérska spoločnosť si založí vlastnú prevádzkareň alebo bude poskytovať tzv. subfranchising a pod.

Podľa **Hilla** (2007) licencia garantuje nehmotné vlastníctvo inej osobe na určitý čas, ktorá na oplátku zaplatí poplatok prenajímateľovi licencie. Rovnako Coca-cola udeľovala licencie svojej svetoznámej značky, ktorej prevzali dizajn. Ďalej tvrdí, že franchising je špecializovaná forma licencií, kde franchisor predáva nielen nehmotný majetok, ale aj pravidlá ako podnikateľ. Napríklad McDonald's sa rozrástol práve franchisingovou stratégiou, keď zaviedol striktné pravidlá ako franchise bude prevádzkovať reštaurácie.

Medzinárodná franchisingová zmluva reprezentuje obchodnú dohodu a musí obsahovať základné charakteristiky a požiadavky na franchisingovú transakciu. Vo svojej podstate je zmluva povinná riadiť sa zásadami v oblasti poskytnutia práv, teritória, exkluzivity, plánu výkonov, franchisingových poplatkov, daňovej problematiky, školení, know-how, predaja podniku, sankcií za zneužitie alebo neplnenie povinností (**Sršňová – Fúzyová**, 2003, s. 77).

1.3 Podniková kultúra

Podniková kultúra predstavuje podľa **Armstronga** (1999, s. 357) sústavu spoločných presvedčení, názorov, stanovísk, noriem a hodnôt prítomných v danej organizácii. Napriek tomu, že tento systém nemusí byť vždy jednoznačne sformulovaný, upravuje a ovplyvňuje spôsob chovania a vzájomnej interakcie zamestnancov a tiež prístupy k vykonávaniu práce v prípade absencie priamych inštrukcií. Z toho vyplýva, že organizačná kultúra sa týka množstva abstraktných pojmov, ktoré sa prelínajú podnikom a ovplyvňujú chovanie ľudí napriek tomu, že neboli konkrétne definované.

Šajbidorová (2002) charakterizuje organizačnú kultúru ako systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a prehĺbili

a značne ovplyvňujú konanie, myslenie a správanie sa zamestnancov. Vonkajšie znaky sú identifikovateľné vo forme spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajach, oblečení, materiálnom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú predlohou pre nových pracovníkov. Ľudia majú spoločenskú potrebu k niekomu patriť, čo ich vedie k snahe zaradiť sa do určitého spoločenstva ľudí s rovnakými záujmami. V riadení sa to dá využiť za podmienky vzájomnej prepojenosti personálnych a podnikových hodnôt a cieľov. Z toho vyplýva, že podnikovú kultúru možno určitým spôsobom chápať aj ako riadiacu zložku podniku.

Pod pojmom podniková kultúra si predstavuje **Blašková** (2005, s. 100) spleť a komplikovaný systém cieľov, zámerov, myšlienok, pravidiel, názorov, postojov, hodnôt, noriem, symbolov, presvedčenia, zvykov, tradícií a hmotných podmienok danej organizácie.

Ubrežiová (2005, s. 83) chápe podnikovú kultúru ako viacstranný jav. Základom pre jej porozumenie je nevyhnutné poznať jednotlivé úrovne a kľúčové prvky. Vrcholová úroveň je tvorená systémom symbolov. Druhú vrstvu predstavuje systém hodnôt, princípov, pravidiel a štandardov, ktoré akceptujú pracovníci podniku. Jadro podnikovej kultúry tvoria predstavy a východiská vrcholového manažmentu v trhových oblastiach, ako napr. vzťah podniku k životnému prostrediu, ľudskej činnosti, vzťah medzi skutočnosťou a pravdou, orientácia v čase, priestore a medziľudské vzťahy.

Každý z uvedených autorov skúma podnikovú kultúru z vlastného pohľadu. Podľa **Kachaňákovéj** (2010, s. 17) však majú všetky definície určité základné spoločné znaky, ktorými sú:

- vzory východiskových predpokladov správania sa pracovníkov či podniku,
- hodnoty, ktoré usmerňujú jednotlivcov v rozoznávaní prípustného a neprípustného správania sa,
- symboly, ktoré tlmočia stanovené primárne hodnoty organizácie všetkým pracovníkom.

Autorka ďalej vysvetľuje, že organizačná kultúra sa v súčasných podmienkach zameriava najmä na vyhranenie a rozvinutie konkurenčnej výhody podniku vďaka originalite a výnimočnosti produktov alebo služieb, nízkej cene, kvalitnému servisu, rýchlosti dodania tovaru a pod. Základom je však plné využitie tvorivých schopností, síl a vedomostí pracovníkov. Podnik sa tak stáva konkurencieschopným vďaka vlastným ľudským zdrojom.

Podniková kultúra môže mať na organizáciu pozitívny ale i negatívny vplyv. Podľa **Armstronga** (1999, s. 357) pôsobí v prospech podniku fakt, že podniková kultúra vytvára pracovné prostredie prispievajúce k zvyšovaniu produktivity a podporuje riadenie zmeny. Negatívom môže byť vznik bariér, ktoré zabraňujú dosahovaniu stanovených strategických cieľov, ako napríklad averzia k zmenám či nedostatok lojality a angažovanosti.

Kachaňáková (2008, s. 11) dopĺňa, že nositeľmi organizačnej kultúry sú ľudia, a teda pracovníci podniku. Dôvod, prečo sa stali zamestnancami organizácie, aké sú medzi nimi vzťahy, aké normy a životné princípy určujú a uznávajú, čo je podľa nich dobré a čo zlé, a všetko, čo má vplyv na organizačné normy a hodnoty odlišuje jednu organizáciu od druhej, ale určuje aj jej funkčnosť a životaschopnosť z hľadiska dlhodobého hľadiska.

Mižičková (2007, s. 109) tvrdí, že vznik organizačnej kultúry v konkrétnom podniku sa môže uskutočniť dvoma základnými cestami:

- ako spontánny neusmerňovaný výsledok prirodzeného konania pracovníkov, ktoré odráža rozličné personálne a individuálne rysy jednotlivcov ako aj vonkajšie pravidlá pracovného správania;
- ako dôsledok systematických a cieľavedomých aktivít vrcholového manažmentu podniku.

Ďalej poznamenáva, že ideálnou situáciou je však dosiahnutie kompromisu medzi týmito spôsobmi vzniku podnikovej kultúry. Existujúca organizačná kultúra je zložená zásadne z troch hierarchicky nad sebou usporiadaných úrovní. Prvú úroveň tvoria východiskové životné predstavy, hodnoty a postoje pracovníkov organizácie. Pre druhú úroveň sú charakteristické konkrétne pravidlá pracovného a spoločenského

správania sa a na tretej úrovni sa nachádzajú základné ciele podniku a podnikovej kultúry.

Kachaňáková (2008, s. 212) dopĺňa definície organizačnej kultúry o rozdelenie na subjektívnu a objektívnu. *Subjektívna podniková kultúra* je charakteristická vlastnou históriou firmy a jej predstaviteľov, vlastnými prístupmi k problémom a riadeniu podnikových činností, vlastnými manažérskymi štýlmi vedenia, vlastnou atmosférou. Je dušou manažérskej kultúry, riešenia problémov a celkového správania manažérov. *Objektívna podniková kultúra* sa často spája predovšetkým s fyzickým prostredím organizácie, pod čím si môžeme predstaviť budovu a jej dizajn, umiestnenie, zariadenie, nábytok, farby, veľkosť priestorov, komfort, prijímacie miestnosti, parkovacie miesta a pod. Všetko viac alebo menej odráža preferované hodnoty vo firme.

1.4 Znaky, prvky a ciele podnikovej kultúry

Višňovský (2007) uvádza, že podobne ako je každý človek neopakovateľnou individualitou a každá skupina ľudí je typická svojou ojedinelosťou, tak aj podnik má svoju špecifickú vnútornú atmosféru. Toto „ovzdušie“ v podniku sa definuje ako podniková kultúra. Výskumy potvrdzujú, že výkonnosť a prosperita podniku sú zásadne ovplyvňované práve typom kultúry, ktorá v podniku vládne. Kultúra sa dotýka takých fenoménov akými sú: hodnoty, presvedčenia, zaužívané normy správania pracovníkov, podnikové rituály atď. Zjednodušene by sa dalo povedať, že podnikovú kultúru obsahovo tvoria:

- nemateriálna manifestácia podniku navonok (správanie pracovníkov, komunikácia podniku s okolím prostredníctvom reklamy, podpory predaja...),
- nemateriálna manifestácia dovnútra podniku (hodnoty a postoje manažmentu, systém dosadzovania do funkcií, motivácia zamestnancov, štýl riadenia, sociálna klíma...),
- materiálna manifestácia navonok (produkty, predajné priestory, budovy...),
- materiálna manifestácia dovnútra (vstup do podniku, parkovisko, vybavenie podniku...).

Armstrong (1999, s. 358) popisuje podnikovú kultúru z hľadiska hodnôt, noriem a artefaktov, čiže ľudských výtvorov. Pracovníci podniku ju môžu pozorovať najmä v podobe podnikovej atmosféry, pričom ovplyvňujú organizačnú stratégiu, štruktúru a systémy a zároveň sú nimi spätne ovplyvňovaní.

Pod *hodnotami* vnímame všetko to, čo je dôležité, osožné a významné. Vyjadrujú vieru, čo je najlepšie pre daný podnik a tiež očakávania vrcholového vedenia o správaní sa zamestnancov. Čím pevnejšie sú hodnoty zakorenené, tým väčší majú vplyv na chovanie, pričom ich formulácia je irelevantná. Hodnoty môžu byť definované v týchto oblastiach:

- starostlivosť o ľudí,
- starostlivosť o zákazníkov,
- súťaživosť,
- podnikavosť,
- spravodlivosť pri jednaní so zamestnancami,
- rast a inovácie,
- orientácia na trh alebo zákazníka,
- priority medzi potrebami spotrebiteľov a potrebami podniku,
- produktivita,
- kvalita,
- tímová práca,
- sociálna zodpovednosť.

Hodnoty sa realizujú prostredníctvom noriem a artefaktov, ale tiež pomocou jazyka (slang využívaný v podniku), rituálov, historiek a legiend.

Normy poskytujú neformálny návod k tomu, ako sa chovať. Ide o nepísané pravidlá správania sa, ktoré vypovedajú o domnienkach, čo budú zamestnanci robiť, hovoriť, v čo budú veriť či ako sa budú obliekať. Predávajú sa ústnou formou alebo vzorovým správaním a nikdy nie sú písomne formalizované. Normy sa orientujú na otázky týkajúce sa napr:

- zaobchádzania manažérov so zamestnancami a reakciami tímov pracovníkov na manažérov,
- smerovania pracovnej etiky,
- významu a váhy postavenia v podniku,

- prístupu k ambíciám,
- ocenenia verejnej pochvaly pracovníka a jeho vplyvu na výkon,
- moci odvodenej od odbornosti a schopností človeka alebo od jeho postavenia,
- otvoreného vyjadrovania alebo skrývania hnevu,
- formálneho alebo neformálneho prístupu.

Oproti tomu *artefakty* sú viditeľné a hmatateľné prvky podnikovej kultúry a ľudia ich môžu počuť, vidieť alebo cítiť. Patrí k nim napr. pracovné prostredie, komunikácia a jazyk používaný v písomnom a ústnom styku a podobne.

Z iného hľadiska charakterizuje prvky podnikovej kultúry **Ubrežiová** (2008, s. 36). Podľa nej môžeme identifikovať nasledujúce štyri základné prvky firemnej kultúry:

- *symboly* – patria sem slová, predmety a gestá, ktorých význam sa odvodzuje od zvykov a tradícií. Na úrovni národnej kultúry symbol zahŕňa celú oblasť reči, na úrovni podniku však symboly zahŕňajú slang, spôsob komunikácie a oslovovania medzi pracovníkmi, znaky a značky, spôsob obliekania, symboly funkčného postavenia v podniku, legendy a pod.;
- *hrdinovia* – môžu byť skutoční alebo imaginárni ľudia, ktorí slúžia ako vzor ideálneho správania sa a ako nositelia tradície;
- *rituály* – predstavujú rôzne spoločensky nevyhnutné aktivity a prejavy. Môžu byť neformálneho charakteru (podnikové oslavy) alebo formalizované (porady);
- *hodnoty* – charakterizujú najvyššiu úroveň kultúry. Definujú, čo je vo firme dobré a zlé, morálne a nemorálne. Hodnoty sa premietajú do oblasti pracovnej morálky, života pracovníkov ako aj do celkového smerovania podniku.

Mižičková (2007, s. 110) tiež rozdeľuje základné prvky podnikovej kultúry do viacerých skupín:

- *normy správania* – nepísané pravidlá, ktoré vytvárajú vnútornú klímu podniku, štýl vedenia a spôsob kooperácie zamestnancov medzi sebou a vrcholovým manažmentom;
- *klúčové hodnoty* – presvedčenie zamestnancov o tom, čo je dobré resp. škodlivé pre nich alebo pre podnik. Bývajú ovplyvňované názormi vrcholového manažmentu;

- *štýl riadenia* – spôsob, akým vrcholoví manažéri na rôznych úrovniach dosahujú výsledky v súčinnosti so svojimi podriadenými a rovnako cesty, akými využívajú autoritu a moc, pričom na štýl vedenia vplýva aj osobnosť manažéra a stanovené podnikové ciele;
- *správanie sa ľudí v podniku* – systém nadväzovania a udržiavania vzťahov na pracovisku, reprezentuje tiež postoj k podniku;
- *organizačná štruktúra* – hierarchia vzťahov nadriadenosti a podriadenosti, formálne a neformálne spôsoby výmeny informácií.

Pri tvorbe a prehľbovaní podnikovej kultúry majú zásadnú úlohu jej základné prvky najmä z dôvodu usmerňovania správania pracovníkov na všetkých úrovniach podniku. K dodržiavaniu a rešpektovaniu základných predpokladov pristupujú jednotlivci v určitých situáciách podvedome, pretože podnikovú kultúru spájajú s určitým životným postojom a filozofiou. Poctivosť, dôvera, snaženie a spôsoby odmeňovania sa odvíjajú od primárnych predpokladov a reprezentujú určité etické a morálne princípy jednania (**Horská - Ubrežiová**, 2004, s. 30).

Kachaňáková (2010, s. 33) sa domnieva, že základným cieľom podnikovej kultúry je docieľiť, aby sa všetci pracovníci vnútorne identifikovali s takými aktivitami, ktoré budú viesť k šíreniu dobrého mena a imidžu podniku. Pre dosiahnutie tohto efektu je potrebné, aby manažéri udržiavali a prehľbovali pozitívnu podnikovú kultúru, ktorá vedie k posilneniu úrovne podnikovej kultúry. Silná organizačná kultúra má svoje kritériá, podľa ktorých ju môžeme identifikovať:

- *výstižnosť* – podniková kultúra musí jasne a zrozumiteľne vyjadrovať, aké konanie je od pracovníkov žiaduce a aké je naopak neprijateľné. Hodnoty, normy a symboly musia byť preto dostatočne univerzálne a aplikovateľné vo všetkých situáciách;
- *rozšírenosť* – podniková kultúra je vo veľkej miere akceptovaná všetkými pracovníkmi a jej hodnoty majú značný vplyv na správanie sa väčšiny pracovníkov. Nežiaducim javom je existencia veľkého počtu subkultúr, pretože sa usiluje o dosiahnutie kultúrnej homogenity;
- *zakotvenosť* – pracovníci by mali byť vo vysokej miere stotožnení s podnikovými hodnotami, vzormi a pravidlami, vďaka čomu sa ich požadované

správanie stáva prirodzeným. Dôležitými aspektmi je budovanie dôvery a stability z dlhodobého hľadiska.

1.5 Klasifikácia podnikovej kultúry

Podnikovú kultúru môžeme členiť z rôznych hľadísk podľa jednotlivých autorov. **Mižičková** (2007, s. 110) definuje nasledovné typy organizačnej kultúry:

- *Mocenská (autokratická) kultúra* – jadrom je moc. Najčastejšie sa vyskytuje v malých podnikoch, v niektorých realitných, finančných či obchodných spoločnostiach ale aj v politických organizáciách. Typické je centralizované riadenie, malý počet stanovených noriem a nízka úroveň byrokracie. Rozhodovanie sa uskutočňuje na základe sily vplyvu. Takéto organizácie dokážu pohotovo reagovať na udalosti a zmeny.
- *Funkčná kultúra* – základom je štruktúra. Je charakteristická silnými funkčnými alebo špecializovanými oblasťami, ktoré sú riadené úzkym tímom ľudí na vrchole. Prevažuje tu vysoká formálna úroveň a štandardizácia činností a procesov. Hlavným zdrojom moci je sila vyplývajúca z postavenia. Podnik sa riadi presnými pravidlami, normami, predpismi a nariadeniami, pričom je schopný len pomaly reagovať na zmeny.
- *Kultúra orientovaná na výsledok* – podstatou sú schopnosti, je zameraná na prácu alebo projekty. Výhodou je flexibilita a citlivosť k potrebám trhu, najmä v prípadoch krátkej životnosti produktov. Dôraz sa kladie na tímovú prácu, pričom vplyv jednotlivca je založený na jeho odbornosti. Pracovné skupiny sa formujú pre špecifický účel a môžu sa kedykoľvek meniť, čo prispieva k schopnosti rýchlej reakcie podniku.
- *Podporná kultúra* – ťažiskom sú vzťahy, je výnimočnou formou kultúry, zväčša v organizácii nie je definovaná konkrétna štruktúra alebo hierarchia. Často sa uprednostňujú potreby jednotlivcov pred záujmami podniku.

Pfeifer a **Umlaufová** (1993, s. 36) jednotlivé typy podnikovej kultúry schematicky zakresľujú do štyroch oblastí znázornených na obrázku 1, ktoré môžeme bližšie charakterizovať ako:

- *Kultúra „ostrých chlapcov“* - je typická pre firmy s vysokou mierou rizikovosti podnikania a súčasne rýchlou spätnou väzbou trhu (reklamné agentúry, cestovné kancelárie, kozmetické firmy).
- *Kultúra „priateľských experimentov“* - často panuje v podnikoch so širokým sortimentom produkcie (drobnejší spotrebný tovar, nábytok, ľahký priemysel). Vďaka malej miere ohrozenia neúspechom je priaznivá pre inovácie, experimentovanie.
- *Kultúra „jazdy na istotu“* - panuje v podnikoch silne ohrozených potencionálnym neúspechom, napr. v leteckom priemysle, chemickom, farmaceutickom, jadrovom výskume.
- *Kultúra „mašličiek“* - sa vyskytuje v podnikoch s malým rizikom a veľkým časovým oneskorením spätnej väzby, napr. orgány štátnej správy, školstva... Chýba ohrozenie, chýba aj motív k snahe byť lepší, niečo meniť a rozvíjať.

		Miera rizikovosti predmetu podnikania	
		veľká	malá
Rýchlosť spätnej väzby	veľká	Kultúra „OSTRÝCH CHLAPCOV“	Kultúra „PRIATEĽSKÝCH EXPERIMENTOV“
	malá	Kultúra „JAZDY NA ISTOTU“	Kultúra „MAŠLIČIEK“

Obr. 1 Typy podnikovej kultúry podľa výrazných determinantov

Zdroj: Pfeifer, L. – Umlaufová, M. 1993. Firemní kultura. s. 36.

Obrázok 1 znázorňuje štyri skupiny, do ktorých možno zaradiť kultúru v jednotlivých podnikoch. Typy sú determinované mierou rizikovosti predmetu podnikania a rýchlosťou spätnej väzby, pričom škála sa stupňuje podľa intenzity daného faktora od malej po veľkú.

V jednotlivých krajinách sveta môžeme badať špecifické črty organizačných kultúr. V súčasnosti medzi najvýraznejšie typy podnikovej kultúry pozorované v praxi zaraďujeme (**Ubrežiová**, 2001, s. 35):

- *Rodina* – podstatou sú personálne vzťahy. Využíva štruktúru hierarchie ľudí, ktorí sú v podniku rešpektovaní na základe ich postavenia a vzťahov ako rodičia a deti v rodine. Pri rozhodovaní sa prevažuje intuícia a konflikty sa riešia „tvárou v tvár“. Najtypickejšia je pre japonské spoločnosti, ale časti rodinnej kultúry nájdeme aj v Belgicku, Francúzsku, Indii, Grécku, Taliansku a Španielsku.
- *Eiffelova veža* – preferuje byrokratický prístup vo riadení podniku. Odráža sa od premiestnenia ľudských kvalít jednotlivcov s myšlienkou spoločenskej úlohy do pozície využívania pravidiel a noriem. Nové úlohy a normy vytvárajú podmienky na zvyšovanie výkonnosti jednotlivých manažérov a pracovníkov. Prevažuje logický, analytický a racionálny spôsob myslenia, pričom najdôležitejšie rozhodnutia vykonáva silná osobnosť v danej štruktúre. Je charakteristická pre podniky v Nemecku, Dánsku a Holandsku.
- *Usmerňovaná strela* – najčastejšie je badateľná v projektových firmách a pracovných tímoch, pričom pripúšťa špecializáciu jednotlivých členov danej skupiny. Práva a príležitosti pre rozvoj osobnosti sú zabezpečované pre každého jednotlivca. Význam sa kladie na konštruktívnu kritiku. Vyskytuje sa najmä v organizáciách vo Veľkej Británii, Kanade či USA.
- *Inkubátor* – hlavným efektom tohto typu podnikovej kultúry je zoštrňovanie organizačnej štruktúry a minimalizovanie vplyvu iných kultúr. Jej jadro predstavujú organizácie, ktoré slúžia ako „inkubátor“ pre jednotlivcov vzhľadom na ich sebarealizáciu. Prebiehajúce procesy sú podmienené tvorivosťou a inšpiráciou. Očakáva sa istý stupeň improvizácie pri vykonávaní aktivít.

Popísané typy predstavujú tzv. „čisté organizačné kultúry“. Veľké podniky alebo multinacionálne korporácie však využívajú „zmiešané organizačné kultúry“, ktoré obsahujú kombináciu prvkov zo všetkých uvedených typov.

1.6 Podniková kultúra v medzinárodnej spoločnosti

Podľa **Ubrežiovej** (2001, s. 25) kultúra v medzinárodnom manažmente predstavuje informácie, ktoré ľudia využívajú pri interpretovaní svojich skúseností a v spoločenskom správaní. Tieto informácie vytvárajú spoločenské hodnoty a správanie skupín ako aj jednotlivcov.

Kultúrne prostredie získava pri medzinárodných aktivitách podniku osobitný význam. Kultúru možno definovať na základe jej rozličných vlastností. V prvom rade je potrebné si uvedomiť, že kultúra je produktom kolektívneho konania a myslenia jednotlivcov, je sociálnym fenoménom, ktorý sa dotýka vzťahov prostredníctvom noriem, pravidiel a kódexov a je viditeľná vďaka symbolom. Kultúra je dôležitým nástrojom prispôsobenia sa okoliu a je dlhodobo adaptívna na zmeny. (**Sršňová**, 2010, s. 125) Porovnanie štýlu myslenia a riešenia konfliktov západných a východných kultúr je znázornený v tabuľke 1.

Západné kultúry	Východné kultúry
Analytické myslenie - členený proces myslenia, celok je rozdelený na časti	Syntetické myslenie - kombinácia a spájanie jednotlivých častí do celku
Deduktívne myslenie - všeobecné princípy, odvodzovanie zvláštností zo všeobecného, teórie a modely	Induktívne myslenie - vychádza z jednotlivých prípadov, ktoré sa zovšeobecňujú
Racionálne myslenie - konzistentné princípy, štruktúra problémov, zdôrazňovanie kauzálnych záverov	Intuitívne myslenie - analogické závery, intuitívne poznatky bez reflexie vznikajúcich poznatkov
Subordinácia, podriadenosť, klasifikácia, hierarchia	Koordinácia, integrácia, postavenie vedľa seba

Tab. 1 Štýl myslenia a riešenia problémov

Zdroj: Sršňová, 2010, s. 125

Ako tvrdí **Kachaňáková** (2010, s. 115), organizačnú kultúru je potrebné hodnotiť nielen z pohľadu konkrétneho podniku, ale aj v širšej súvislosti s regionálnymi a národnými kultúrami, ktoré na podnik istým spôsobom vplývajú, čo je zvlášť dôležité v medzinárodných spoločnostiach, ktoré majú pobočky vo viacerých krajinách. Je tiež nevyhnutné zaoberať sa silou intenzity vplyvu národnej kultúry na podnikovú kultúru a úrovňou prispôsobenia a spojenia sa rôznych kultúr v jednej organizácii.

Podľa **Ubrežiovej** (2008, s. 36) môžeme vo firemnej kultúre pozorovať prelínanie niekoľkých úrovní:

- *nadnárodná kultúra* – formovala sa po stáročia na základe euroamerickej civilizácie a šírila sa rozvojom priemyslu a hospodárstva do všetkých častí sveta,
- *národná kultúra* – vyjadruje zvláštnosti dané národnými tradíciami. V rámci kultúrnych vzorov z celého sveta nájdeme špecifická národných tradícií,
- *kultúra vlastnej firmy* – vytvorila sa rozdielnym vývojom chovania ľudí z rôznych firiem v jednej krajine,
- *subkultúry* – divízie alebo útvary v rámci firmy, ľudia vo firme so spoločnou profesiou, kultúra vrcholových manažérov a pod.

Ako v súvislosti s tým Ubrežiová ďalej vysvetľuje, medzikultúrne rozdiely sa prejavujú ako výsledok globalizácie. Pri vstupe na medzinárodné trhy je nevyhnutné pochopiť, že existujú rozdiely v myslení, komunikácii a v správaní ľudí, ktorí žijú v inom kultúrnom prostredí, pričom je nutné tieto rozdiely rešpektovať a prispôbovať sa im. Výhodiskovým predpokladom úspechu manažéra je tolerancia odlišných kultúr, na čo je potrebná nemalá dávka znášanlivosti a trpezlivosti.

S vytváraním podnikovej kultúry súvisí tiež celková podniková stratégia, kedy môžeme hovoriť o nasledovných modelových prístupoch (**Bedrnová**, 2007, s. 586):

- *polycentrická podniková kultúra* – ponecháva sa značný otvorený priestor pre vplývanie národných kultúr, a preto musí byť zaistená jednotná podnikateľská filozofia, teda budúca vízia spoločnosti a súlad v zásadných otázkach. Systém komunikácie a kooperácie býva v takomto prípade zložitý a finančne nákladný. Výhodou však je citlivejšie využívanie marketingových komunikačných nástrojov a lepšie pochopenie kontextu;

- *globálna podniková kultúra* – ide o zavedenie prvkov podnikovej kultúry materskej spoločnosti do všetkých dcérskych spoločností, teda prevzatie všetkých noriem, zásad a pravidiel podnikového riadenia. Pobočky v rozličných krajinách sú identifikované ako súčasť spoločnej kultúry vytvorenej materskou spoločnosťou. Výhody predstavuje najmä rýchla a spoľahlivá komunikačná sieť, existencia jednotných symbolov (logo, farby, značka), zjednodušenie koordinácie a znižovanie nákladov na prispôsobovanie sa. Nevýhodami je obmedzenosť reakcie na regionálne zmeny a necitlivosť k miestnym podmienkam;
- *geocentrická podniková kultúra* – nazývaná i transnacionálna. Základom sú hodnotové systémy, ktoré sú spoločné pre všetky alebo väčšinu jej členov. Všetky prevádzky v akejkoľvek krajine sú potom predstaviteľmi jednotnej podnikovej kultúry, ktorá je produktom medzinárodného kultúrneho spoločenstva všetkých zamestnancov spoločnosti. Predstavuje kompromis medzi polycentrickou a globálnou podnikovou kultúrou.

Stýblo (2000, s. 15) uvádza v odbornom článku príklad ako americký priemysel postupne preberá praktiky časti japonskej podnikovej kultúry. Podľa neho multinacionálne spoločnosti prispievajú k vytváraniu kultúry jednotlivých organizácií na globálnom princípe na základe rozvíjania špecifických organizačných kultúr, ako napr. uplatnenie medzinárodného manažmentu siete reštaurácií McDonald's v Rusku.

2 CIEĽ PRÁCE

Podnikanie v medzinárodnom prostredí prináša so sebou množstvo komplikácií a problémov, ktoré sa nevyhýbajú ani oblasti podnikovej kultúry. Hlavným cieľom predkladanej diplomovej práce je preto zhodnotenie úrovne podnikovej kultúry v medzinárodnej spoločnosti. Pre výber spoločnosti sme si stanovili kritériá ako stabilita, rozšírené dobré meno, odvetvie podnikania, celosvetové pôsobenie, dosahovanie pozitívnych výsledkov a dlhoročná tradícia na slovenskom trhu. Na základe toho sme za objekt skúmania zvolili spoločnosť McDonald's, ktorá prevádzkuje reťazec reštaurácií rýchleho občerstvenia.

Naším konkrétnym cieľom je získať ucelený pohľad na podnikovú kultúru spoločnosti zo strany verejnosti, zistiť ich názory, zmýšľanie, postoje a stanoviská vo vzťahu k spoločnosti McDonald's. Rovnako chceme analyzovať, či je filozofia spoločnosti totožná s mienkou verejnosti.

K naplneniu hlavného cieľa nás budú sprevádzať čiastkové ciele, za ktoré považujeme:

- rozobrať charakter spoločnosti, jej filozofiu, pôsobenie na cieľových trhoch (Slovensko a Malta),
- identifikovať a analyzovať konkrétne prvky podnikovej kultúry v danej spoločnosti,
- analyzovať závislosti vo výsledkoch realizovaného dotazníkového prieskumu z rôznych hľadísk,
- zhodnotiť rozdiely a spojitosti v názorovom vnímaní respondentov zo Slovenska a z Malty,
- posúdiť typ a úroveň podnikovej kultúry v spoločnosti,
- navrhnúť praktické odporúčania.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Objektom skúmania medzinárodnej podnikovej kultúry je spoločnosť McDonald's, ktorá má významné postavenie v oblasti reštauračných služieb na svetovom, slovenskom i maltskom trhu z pohľadu obratu, investícií, sieti prevádzok a taktiež z pohľadu počtu obslužených zákazníkov.

Počas skúmania úrovne podnikovej kultúry sme využívali nasledovné informačné zdroje:

- odborné knižné publikácie,
- odborné časopisy,
- internetové stránky,
- údaje od respondentov získané dopytovaním pomocou dotazníka,
- vlastné pozorovanie v prevádzkach spoločnosti na Slovensku i na Malte.

Pre spracovanie diplomovej práce sme používali rozličné metódy skúmania:

- metóda dopytovania – nástrojom dopytovania bol dotazník v slovenskom a anglickom jazyku, ktorého účelom bolo získať relevantné informácie o názoroch respondentov na oblasť podnikovej kultúry danej spoločnosti,
- pozorovanie – pre získanie vlastného obrazu o spoločnosti McDonald's a zhodnotenie skúmaných prvkov podnikovej kultúry,
- metóda analýzy – pre rozbor súčasného stavu spoločnosti a jej podnikovej kultúry,
- metóda syntézy a dedukcie – pre interpretáciu zistených výsledkov prieskumu ako aj formuláciu návrhu opatrení a záverov,
- grafické metódy – pre prehľadnejšie znázornenie výsledkov práce.

Podkladom pre analýzu úrovne podnikovej kultúry z pohľadu verejnosti bol dotazníkový prieskum realizovaný na Slovensku a na Malte u 384 respondentov. Pre jeho vyhodnotenie sme využívali niektoré štatistické metódy:

- kvantitatívne spracovanie odpovedí respondentov,
- percentuálne vyjadrenie,
- grafické a tabuľkové znázornenie,

- kontingenčné tabuľky a grafy,
- stanovovanie hypotéz závislosti údajov,
- Friedmanov test pre ordinálne údaje pre viac ako dva závislé výberové súbory,
- χ^2 test pre dva nezávislé súbory.

Metodický postup pre **Friedmanov test** (vyhodnotenie otázky č. 4 v dotazníku):

1. Stanovenie hypotéz H0 a H1
2. Zakódovanie odpovedí respondentov
3. Sčítanie súčtov poradí odpovedí v stĺpcoch pre získanie hodnoty Rj
4. Umocnenie hodnoty Rj na druhú
5. Vypočítanie sumy $\sum_{j=1}^k R_j^2$
6. Vypočítanie testovacej charakteristiky F
7. Pomocou funkcie CHIINV zistenie tabuľkovej hodnoty TH
8. Porovnanie hodnôt F a TH
9. Zamietnutie alebo prijatie hypotézy H0

$$F = \left(\frac{12}{n \cdot k \cdot (k+1)} \cdot \sum_{j=1}^k R_j^2 \right) - 3 \cdot n \cdot (k+1)$$

Metodický postup pre **χ^2 test pre dva nezávislé súbory** (vyhodnotenie otázky č. 7):

1. Stanovenie hypotéz H0 a H1
2. Zakódovanie odpovedí respondentov
3. Zostavenie kontingenčnej tabuľky zo získaných údajov, ktorá zároveň predstavuje sústavu empirických početností
4. Empirické početnosti prepočítame na teoretické početnosti

$$a_0 = \frac{(ac) \cdot (ab)}{n}$$

$$b_0 = \frac{(bd) \cdot (ab)}{n}$$

$$c_0 = \frac{(ac) \cdot (cd)}{n}$$

$$d_0 = \frac{(bd) \cdot (cd)}{n}$$

5. Z teoretických početností sa vypočíta testovacia charakteristika χ^2

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^k \frac{(E_{ij} - T_{ij})^2}{T_{ij}}$$

6. Zistenie tabuľkovej hodnoty TH pomocou funkcie CHIINV
7. Porovnanie hodnoty χ^2 s tabuľkovou hodnotou
8. Zamietnutie alebo prijatie hypotézy H0

4 VÝSLEDKY PRÁCE

V praktickej časti diplomovej práce sa venujeme zhodnoteniu úrovne podnikovej kultúry vo vybranej medzinárodnej spoločnosti. Za objekt nášho skúmania sme si vybrali celosvetovo pôsobiacu spoločnosť McDonald's, ktorá prevádzkuje sieť reštaurácií fast foodového charakteru. V nasledujúcich kapitolách predstavíme základné informácie o spoločnosti, jej stručnú históriu, podnikateľské činnosti, systém franchisingu ako aj pôsobenie na slovenskom a maltskom trhu. Identifikujeme jednotlivé prvky podnikovej kultúry spoločnosti a bližšie ich popíšeme. Keďže diplomová práca sa prioritne zameriava na hodnotenie podnikovej kultúry danej spoločnosti očami verejnosti, najdôležitejšou časťou práce je vyhodnotenie dotazníkového prieskumu. Prieskum sa orientuje na získanie názorov respondentov na jednotlivé prvky podnikovej kultúry spoločnosti McDonald's ako aj na celkové zhodnotenie jej úrovne z hľadiska medzinárodného charakteru.

4.1 Charakteristika spoločnosti McDonald's

Spoločnosť McDonald's predstavuje popredného maloobchodného predajcu s celosvetovým pôsobením vo viac ako sto krajinách a 31 000 reštauráciami, pričom viac ako 75 % z nich je prevádzkovaných systémom franchise a pobočky.

Spoločnosť **McDonald's Corporation** sa počas rokov pôsobenia stala najväčším medzinárodným reťazcom reštaurácií rýchleho občerstvenia a reprezentuje jednu z najúspešnejších značiek na svete. Spoločnosť vznikla pôvodne **v roku 1940** v meste San Bernardino v Kalifornii (USA) vďaka bratom Macovi a Dickovi McDonaldovcom. Spoločnosť McDonald's, ako ju poznáme v súčasnosti, bola založená v roku 1954 pánom **Rayom Krocom**, ktorý dohodol kontrakt s bratmi McDonaldovcami, vďaka čomu mohol používať systém ich predaja a firemné meno. Už o rok neskôr otvoril prvú reštauráciu McDonald's v meste Des Plaines v štáte Illinois (USA).

Po rozširovaní pobočiek v USA a v Kanade začala v roku 1967 spoločnosť McDonald's s rozširovaním podnikania aj do ostatných častí sveta. Prvé prevádzky v tzv. „východnom bloku“ (Maďarsko a Juhoslávia) otvorila spoločnosť McDonalds v roku

1988. Centrálna kancelária spoločnosti pre strednú a východnú Európu bola otvorená v septembri 1991 vo Viedni a odvtedy je jej hlavnou úlohou koordinácia vzniku nových franchisingových pobočiek v krajinách strednej Európy - v Bulharsku, Českej republike, Estónsku, Lotyšsku, Poľsku, Rumunsku, Slovensku a v Slovinsku. V súčasnosti je v jej reštauráciách obslužených okolo 46 miliónov zákazníkov každý deň.



Obr. 2: Ponúkané menu fast foodovej reštaurácie McDonald's
Zdroj: www.mcdonalds.sk

Spoločnosť **McDonald's Slovensko** v roku 2010 oslávila 15. výročie pôsobenia na trhu, pričom aktuálne docielila pozitívne hospodárske výsledky. McDonald's Slovensko dosiahol v roku 2010 tržby vo výške 47,9 mil. EUR, čo znamená medziročný nárast o 12,6 %. Reštaurácie McDonald's navštívilo v roku 2010 viac ako 14 miliónov zákazníkov, čo je o 15% viac ako v minulom roku. V roku 2011 očakáva McDonald's na Slovensku minimálne 18% rast. Spoločnosť v súčasnosti prevádzkuje na našom území 23 reštaurácií a zamestnáva 1 547 ľudí. Od začiatku svojho pôsobenia zaznamenáva spoločnosť McDonald's na Slovensku kontinuálny nárast tržieb, pričom pod minuloročný úspech sa podpísal najmä 43 % nárast investícií do nových reštaurácií a remodelingu existujúcich reštaurácií, v celkovej výške 9,7 mil. EUR. Boli otvorené štyri nové reštaurácie (v Bratislave, Žiline, Prievidzi a vo Zvolene) a ďalšie štyri reštaurácie prešli rekonštrukciou spojenou s rozšírením o kaviarenskú časť McCafé a s dizajnovou zmenou interiéru. Spoločnosť McDonald's v roku 2010 podporovala aj viacero verejne prospešných projektov a vďaka

zozbieraným finančným prostriedkom sa podarilo zrekonštruovať nemocničné izby v Detskej fakultnej nemocnici na Kramároch v Bratislave.

Spoločnosť McDonald's pôsobí na **Malte** rovnako od roku 1995, kedy bola otvorená prvá reštaurácia v hlavnom meste Valletta. Licenciu spoločnosti zakúpila rodina Hili a v sieti maltských prevádzok zamestnáva 550 pracovníkov na plný úväzok a 700 zamestnancov na čiastočný úväzok počas letnej sezóny. V súčasnosti navštívi prevádzky McDonald's na Maltských ostrovoch každodenne priemerne viac ako 14 000 zákazníkov. Na Maltských ostrovoch nájdeme osem reštaurácií McDonald's, z toho sedem sa nachádza na Malte (jeden so službou McDrive) a jedna reštaurácia je otvorená na ostrove Gozo spolu s časťou McCafé.

Systém Franchisingu McDonald's (SFM) je jedným z významných faktorov úspechu McDonald's vo svete, pričom predstavuje moderný systém predaja produktov a služieb. Jeho základom je dlhodobá zmluvná spolupráca medzi dvoma nezávislými obchodnými partnermi: konkrétneho podnikateľa ako franchisantu a spoločnosti McDonald's ako franchisora. Úlohou spoločnosti McDonald's je výber lokality a vybudovanie reštaurácie vo vlastnej réžii. Franchisant si kupuje zariadenie reštaurácie a samotnú franchise (licenciu), ktorá ho oprávňuje dvadsať rokov používať obchodnú značku spoločnosti a stáva sa súčasťou medzinárodného systému McDonald's. Franchisant musí rešpektovať presne stanovené štandardy spoločnosti a odvádzať poplatky z prenájmu priestorov a za poskytnutie franchise. Franchise môže nadobudnúť výlučne fyzická osoba.

Spoločnosť McDonald's postavila svoju podnikateľskú činnosť na základe štyroch **pilierov**, ktoré sa stali mottom spoločnosti už v roku 1957 a pretrvávajú dodnes vo všetkých svojich prevádzkach:

- *Kvalita* - McDonald's dbá o kvalitu v priebehu celého procesu prípravy pokrmov od dôkladného výberu a uskladnenia surovín, cez presne vymedzený postup úprav do formy výsledného menu, až po kontrolu spracovaných výrobkov.
- *Obsluha* – cieľom spoločnosti je ponúknuť zákazníkovi ochotnú a pohotovú obsluhu, pre ktorú bude charakteristická zdvorilosť vo všetkých situáciách. Pre väčší komfort zákazníkov sa vybuďovali reštaurácie McDrive, v ktorých je možná kúpa produktov bez vystúpenia z auta.

- *Čistota* – základom sú plne klimatizované a v úplnej čistote udržiavané priestory. Upratovanie je naplánované a realizované nepretržite, i počas prevádzky reštaurácie.
- *Primerané ceny* - za primerané ceny produktov ponúka McDonald's vysokú kvalitu, pričom zákazník má možnosť platiť nižšiu cenu v prípade objednania celého menu.

4.2 Prvky podnikovej kultúry

Logo

Dizajnerským tvorcom loga spoločnosti McDonald's je Jim Schindler a vzniklo v roku 1962. Logo je identifikovateľné s USA a preto býva považované za súčasť „amerikanizácie“ a amerického kultúrneho imperializmu“. Elegancia, význam a pevné firemné znaky sú jasne znázornené prostredníctvom dvoch zlatých oblúkov. V roku 1968 bol do loga priložený názov „McDonald's“, pre ktorý je charakteristická biela farba a jednoduchý font písma.

Na Slovensku sa vo väčšine prevádzok McDonald's v súčasnosti využíva dlhodobo zaužívaná klasická zlato-červená kombinácia farieb loga, ktoré je znázornené na obrázku 3 vľavo. Spoločnosť McDonald's sa však v poslednom období usiluje o vylepšenie svojho imidžu a postupne mení podkladovú farbu loga z červenej na zelenú, čo má symbolizovať ekologickejší prístup k podnikaniu a šetrnosť k životnému prostrediu. Zmeny v Európe odštartovali rekonštruované a novootvorené pobočky v Nemecku. Na Malte už tiež prevládajú v pobočkách zelenej farby a využíva sa inovované logo spoločnosti znázornené na obrázku 3 vpravo.



Obr. 3: Tradičné a inovované logo spoločnosti McDonalds
Zdroj: www.mcdonalds.sk

V súvislosti s aktuálne prebiehajúcimi marketingovými kampaňami mení spoločnosť McDonald's podkladovú farbu aj na čiernu alebo bielu v kombinácií so zlatým znakom a bielym, resp. čiernym nápisom. Tieto farebné obdoby loga sa vyskytujú v menšej miere a najčastejšie bývajú používané v komunikácií prostredníctvom internetu. Znázorňujeme ich na obrázku 4.



Obr. 4: Farebné obmeny loga
Zdroj: www.mcdonalds.com.mt

Budova, dizajn a vnútorné zariadenie

Významným identifikačným znakom prevádzok spoločnosti McDonald's vo všetkých krajinách pôsobenia je ich zhoda vizuálnych prvkov. Základom úspechu pri otváraaní novej pobočky je výber vhodnej a lukratívnej lokality pre stavbu budovy reštaurácie. Interiérové vybavenie a exteriéry reštaurácií pod značkou McDonald's sú dizajnersky identické vo všetkých krajinách. Ako sme už spomínali, výstavbu zabezpečuje priamo spoločnosť McDonald's bez ohľadu na majiteľa reštaurácie a vnútorné zariadenie financuje prevádzkovateľ, ktorý má budovu potom v prenájme.

Na obrázku 5 znázorňujeme vonkajší vzhľad a externé priestory prevádzok spoločnosti. Pre porovnanie uvádzame fotografie z Malty z mesta Bugibba ako aj zo Slovenska z Nitry.



Obr. 5: Prevádzka McDonald's v Bugibbe na Malte vľavo a v Nitre na Slovensku vpravo

Zdroj: Vlastný archív

Vnútorne zariadenie prevádzok spoločnosti McDonald's je znázornené na obrázku 6. Dizajnovo je interiér ladený v jednoduchých elegantných líniách v kombinácii s modernými prvkami a tradičnými znakmi spoločnosti McDonald's.



Obr. 6: Interiér a vnútorné zariadenie

Zdroj: www.franchisinginfo.cz

Oblečenie zamestnancov

Oblečenie pracovníkov v jednotlivých prevádzkach spoločnosti McDonald's je uniformované a obsahujú identické charakteristické znaky (napr. polokošele). Uniformy sa líšia podľa zastávaného pracovného postu alebo podľa lokality. Spoločnosť využíva tzv. „unisex“ oblečenie, teda rovnaké pre mužov i ženy. Všetci pracovníci sú identifikovateľní na základe viditeľnej menovky.

Správanie sa personálu

Spoločnosť McDonald's kladie dôraz na správanie sa personálu k zákazníkom, čo vyplýva už z vyššie spomínaných hodnôt spoločnosti. Zamestnanci sú charakteristickí prejavovaním slušnosti a zdvorilosti k zákazníkom vo všetkých

situáciách, najmä prostredníctvom ochotného prístupu, úsmevov, častým využívaním zdvorilostných fráz ako aj ústretovým správaním. Problémy a nedorozumenia sa riešia s ohľadom na filozofiu „Náš zákazník – náš pán“, čím sa eliminujú prípadné konflikty.

Systém odmeňovania

Crew, Crew tréneri, hostesky a vedúci hostesiek sú odmeňovaní hodinovou mzdou, ktorá je stanovená na základe pracovného hodnotenia a mzdového predpisu, ktorý sa pravidelne obnovuje. Zamestnanci na vyšších pozíciách majú fixnú mzdu. Od určitej úrovne majú pracovníci nárok na polročné bonusy po splnení stanovených podmienok.

4.3 Vyhodnotenie dotazníka

Zisťovanie názorov verejnosti na podnikovú kultúru spoločnosti McDonald's bolo realizované formou dopytovania prostredníctvom anonymného dotazníkového prieskumu. Dotazník sme vytvorili v dvoch verziách z dôvodu komparácie názorov dvoch krajín Európskej únie – v slovenčine pre respondentov zo Slovenska a v angličtine pre respondentov z Malty. Obsah otázok i možnosti odpovede boli v oboch prípadoch identické. Formulácia otázok je jasná, zrozumiteľná, priama a ľahko pochopiteľná. Konkrétne znenie oboch dotazníkov prikkladáme v prílohe A a B.

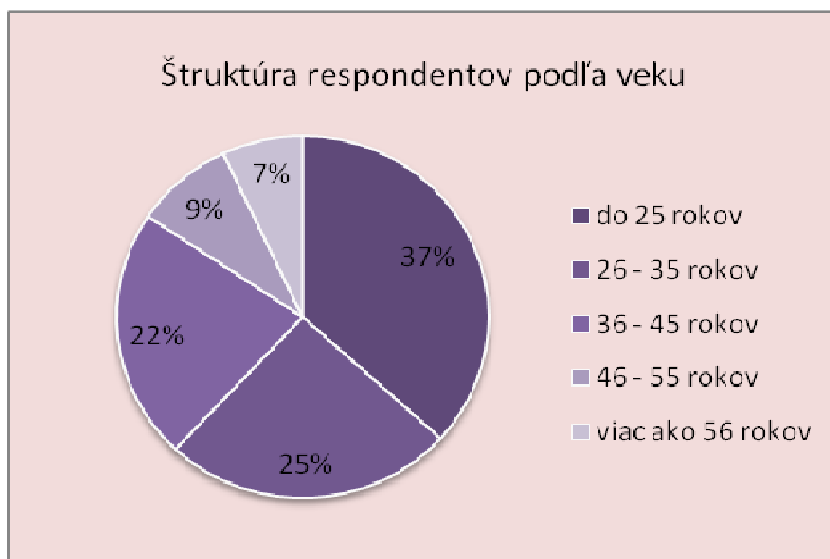
Celkovo bolo oslovených 422 respondentov náhodným výberom, pretože našou cieľovou skupinou boli nielen zákazníci spoločnosti McDonald's, ale aj potenciálni zákazníci a verejnosť. Z dôvodu neúplného alebo nesprávneho vyplnenia dotazníku sme 38 dotazníkov z prieskumu vylúčili. Spolu sme teda získali relevantné údaje od 384 respondentov, z toho 255 opýtaných je zo Slovenska a 129 respondentov žije na Malte.

Vytvorený anonymný dotazník bol štruktúrovaný a pozostával z dvoch častí. Úvodné štyri otázky mali klasifikačný charakter a druhá časť otázok smerovala priamo k zisťovaniu názorov o podnikovej kultúre. Zadali sme 12 vlastných otázok, ktoré reflektovali na rôzne oblasti podnikovej kultúry spoločnosti McDonald's. Všetky otázky boli formulované ako uzatvorené z dôvodu zjednodušenia interpretácie daných výsledkov prieskumu. Počet možností ako aj spôsob zodpovedania otázok sa podľa potreby líšil.

4.3.1 Klasifikačné otázky

Prvá časť dotazníka bola venovaná klasifikačným otázkam, vďaka ktorým sme získali prehľad o štruktúre opýtaných osôb z viacerých hľadísk. Pri výbere respondentov sme dbali o rovnomerné zastúpenie skupín ľudí najmä z hľadiska pohlavia. Opýtaných bolo 176 žien (46 %) a 208 mužov (54 %), pričom môžeme konštatovať, že daný výberový súbor je reprezentatívnou vzorkou z tohto pohľadu.

V ďalšej otázke sme sa respondentov pýtali na vek, pričom sme rozlišovali päť vekových skupín. Štruktúra opýtaných z hľadiska veku je znázornená v grafe 1. Najpočetnejšou skupinou boli ľudia vo veku do 25 rokov, ktorá predstavuje jednu tretinu všetkých respondentov.



Graf 1: Štruktúra respondentov podľa veku

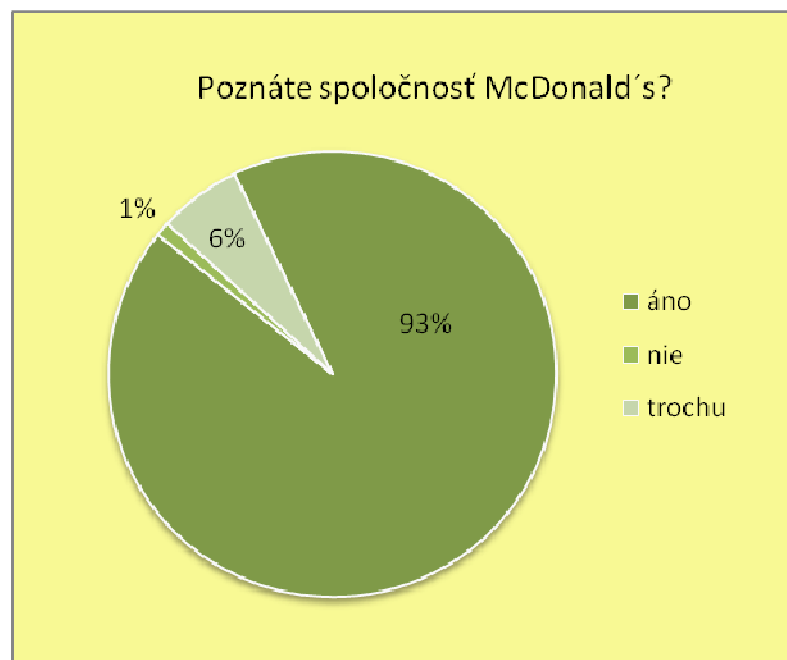
Keďže dotazník bol vyplňaný v dvoch krajinách, za najdôležitejšie členenie považujeme rozdelenie respondentov podľa bydliska na občanov Slovenskej republiky a občanov Malty. Na základe vedomostí o štatistickom zisťovaní a porovnaní krajín z hľadiska počtu obyvateľov sme oslovili respondentov v pomere dve tretiny Slovákov a jedna tretina občanov Malty.

Respondentov môžeme na základe štvrtej klasifikačnej otázky rozdeliť i podľa dosiahnutého vzdelania. Môžeme konštatovať, že dve najpočetnejšie skupiny opýtaných patria predstavujú absolventi strednej školy s maturitou (37 %) a absolventi vysokých škôl prvého stupňa (36 %). Nižší je počet absolventov vysokých škôl druhého stupňa, čo môže byť následkom toho, že najviac opýtaných patrí do vekovej skupiny do 25

rokov. Najmenej respondentov uviedlo ako ukončené vzdelanie strednú školu bez maturitnej skúšky.

4.3.2 Vlastné otázky

Po úvodných klasifikačných otázkach nasledovali otázky týkajúce sa vlastného prieskumu. Prvá otázka bola formulovaná v tvare „Poznáte spoločnosť McDonald’s?“. Väčšina opýtaných odpovedala kladne (93 %), čo zodpovedá našim pôvodným predpokladom, keďže značka McDonald’s je rozšírená na Slovensku i na Malte a v oboch krajinách má niekoľkoročnú históriu. Z toho tiež vyplýva, že znalosť značky je na verejnosti na veľmi vysokej úrovni. Len 1 % z opýtaných (4 respondenti) uviedli, že spoločnosť McDonald’s nepoznajú a 6 % opýtaných síce značku poznalo, ale nevedeli identifikovať spoločnosť.



Graf 2: Poznáte spoločnosť McDonald’s?

Druhá otázka bola zameraná na vnútorný a vonkajší vzhľad prevádzok McDonald’s a jeho vnímanie očami spotrebiteľov. Odpovede sme rozdelili podľa bydliska. V oboch krajinách prevláda pozitívne vnímanie spoločnosti (63 %).

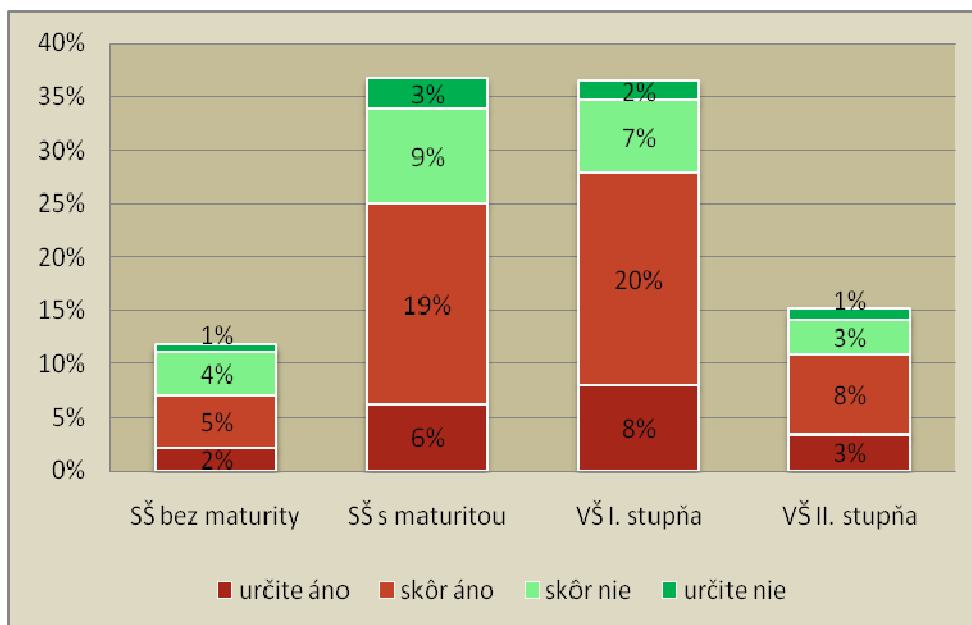
25 % (97 opýtaných) nevidelo rozdiel v porovnaní s iným fast foodovým reštauračným zariadením a 12 % (47 respondentov) hodnotí vnútorný a vonkajší vzhľad prevádzok negatívne. Uvedené údaje sú v nominálnych hodnotách znázornené v tabuľke 2 a rozdelené na dve skupiny z hľadiska bydliska respondentov.

	Negatívne	Neutrálne	Pozitívne	SPOLU
Malta	11	30	88	129
Slovensko	36	67	152	255
Celkový súčet	47	97	240	384

Tab. 2: Ako na Vás pôsobí vonkajší vzhľad prevádzky a vnútorné zariadenie McDonald's?

V tretej otázke sme sa respondentov pýtali na ich osobný názor v súvislosti s predpísanými pravidlami správania sa zamestnancov spoločnosti McDonald's, ktoré tvoria významnú súčasť podnikovej kultúry spoločnosti. Tri štvrtiny všetkých opýtaných na otázku, či má spoločnosť zavedené určité vlastné pravidlá alebo normy správania sa pracovníkov, odpovedalo kladne (určite áno, resp. skôr áno). Graf č. 3 prehľadne znázorňuje konkrétne odpovede respondentov klasifikované podľa dosiahnutého vzdelania. Respondenti, ktorí ukončili strednú školu s maturitou, vysokú školu I. alebo II. stupňa označili nadpolovičnou väčšinou možnosť „skôr áno“ (nad 50 % v každej skupine), pričom možnosť „určite áno“ sa nachádzala priemerne v 20 % odpovedí.

Napriek tomu, že vo všetkých vzdelanostných skupinách výrazne prevládajú kladné odpovede, no obraciame pozornosť na skupinu respondentov s ukončeným stredoškolským vzdelaním bez maturity, kde je pomer medzi kladnými a zápornými odpoveďami vyváženejší a respondenti z tejto skupiny označili najčastejšie (36 %) možnosť „skôr nie“, pričom možnosť „určite nie“ označili v najmenšom počte spomedzi všetkých skupín (4%). Viac negatívnych odpovedí v tejto skupine (celkovo 40 %) môže byť podľa nášho názoru zapríčinený napríklad nedostatkom informácií o danej problematike, prípadne nesprávnym interpretovaním alebo porozumením položenej otázky.



Graf 3: Myslíte si, že spoločnosť McDonald's má zavedené určité konkrétne vlastné vnútorné pravidlá alebo predpisy správania sa svojich zamestnancov?

Pre v poradí štvrtú dotazníkovú otázku sme stanovili dve hypotézy pre obe skúmané krajiny. Úlohou respondentov bolo zoradiť päť prvkov podnikovej kultúry od najvýraznejšieho po najmenej výrazný. Ponúkané prvky sme formulovali do nasledujúcich skupín:

- Ideológia firmy (cieľ spoločnosti, vízia, praktiky),
- Hodnoty a normy (rešpektovanie štandardov),
- Postoje a prístupy firmy (k práci, zamestnancom, verejnosti),
- Jazyk a komunikácia (vystupovanie zamestnancov, slušnosť, slang),
- Vonkajšie symboly (zariadenie, logo, farby, oblečenie).

Hypotézy pre Slovenskú republiku:

H0: Všetky uvedené prvky podnikovej kultúry sú hodnotené rovnako.

H1: Existuje preferencia aspoň jedného prvku podnikovej kultúry.

Pre zistenie preferencií sme využili štatistickú metódu známu ako **Friedmanov test**, ktorý je určený pre ordinálne údaje pre viac ako dva závislé výberové súbory. Údajom usporiadaným 255 respondentmi podľa významnosti sme určili hodnoty poradia a vypočítali sme súčty poradií jednotlivých výberových súborov. Na základe zistených priebežných výsledkov sme vypočítali testovaciu charakteristiku $F = 176,5867$.

Testovaciu charakteristiku sme následne porovnali s tabuľkovou hodnotou $TH = 9,4877$, čo predstavuje nižšiu hodnotu.

Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že hypotézu **H0 zamietame**, to znamená, že aspoň jeden z prvkov podnikovej kultúry je respondentmi preferovaný viac ako ostatné. V odvolaní sa na odpovede respondentov sme identifikovali preferenciu v hodnotení vonkajších symbolov spoločnosti ako najvýraznejšieho prvku podnikovej kultúry. Konkrétny postup výpočtu uvádzame v prílohe C.

Identické hypotézy sme stanovili aj pre respondentov z Malty:

H0: Všetky uvedené prvky podnikovej kultúry sú hodnotené rovnako.

H1: Existuje preferencia aspoň jedného prvku podnikovej kultúry.

Postup výpočtu bol analogický ako pre Slovensko s rozdielom, že v tomto prípade do Friedmanovho testu vstupovalo 129 respondentov. Pri porovnávaní testovacej charakteristiky $F = 107,4543$ s tabuľkovou hodnotou $TH = 9,4877$ sme dospeli k rovnakému záveru, pretože $F > TH$, a teda hypotézu **H0 zamietame**. Opäť konštatujeme, že existuje preferencia v hodnotení prvkov podnikovej kultúry a zhodujeme sa, že i na Malte opýtaní najvýraznejšie vnímajú vonkajšie symboly spoločnosti McDonald's ako zariadenie prevádzky, logo, farby a oblečenie zamestnancov.

Piata otázka logicky nadväzovala na predchádzajúcu otázku a zisťovala, ktorý z vonkajších symbolov podnikovej kultúry vystihuje spoločnosť McDonald's najviac, resp. ktorý z prvkov najviac asociuje spoločnosť McDonald's. Respondenti mali na výber zo šiestich možností:

- Vnútorne zariadenie
- Podnikové farby
- Oblečenie zamestnancov
- Správanie sa zamestnancov
- Logo spoločnosti
- Komunikácia so zákazníkmi

Štatisticky najpreferovanejším symbolom je na základe získaných údajov logo spoločnosti s 36 % a na druhom mieste sú podnikové farby s 31 %. Ostatné vonkajšie symboly boli opýtanými volené v menšej miere, pričom podľa nich najmenej vystihuje spoločnosť McDonald's zariadenie prevádzok (3 %) a správanie sa zamestnancov (4 %), čo súvisí i s treťou otázkou, ktorá bola zameraná na stanovené normy správania sa pracovníkov a kde 30 % respondentov uviedlo, že spoločnosť nemá určené pravidlá pre správanie svojich zamestnancov. Z toho dôvodu je logické, že tento symbol podnikovej kultúry nedosahuje vysoké hodnotenie ani pri otázke prvkov vystihujúcich spoločnosť McDonald's.

	ženy	muži	celkový súčet
farby	13%	18%	31%
komunikácia	8%	6%	14%
logo	16%	20%	36%
správanie	1%	3%	4%
uniformy	6%	6%	12%
zariadenie	2%	1%	3%
celkový súčet	46%	54%	100%

Tab. 3: Ktorý vonkajší symbol podľa Vás najviac vystihuje spoločnosť McDonald's?

V tabuľke 3 je prehľadne spracovaná štruktúra odpovedí podľa pohlavia respondentov. Pozornosť upriamujeme na častejšie označovanie podnikových farieb a loga u mužov v porovnaní s početnejším výberom komunikácie ako výrazného symbolu podnikovej kultúry u žien.

Cieľom ďalšej otázky bolo zistiť, ako vnímajú opýtaní spoločnosť McDonald's na medzinárodnej úrovni. Opäť im bolo ponúknutých niekoľko možností na výber. Najčastejšie (39 %) sa respondenti vyjadrili, že pobočky McDonald's na nich pôsobili aj v inej krajine, ktorú navštívili, totožne, čo je aj zmyslom franchisingového podnikania spoločnosti McDonald's. Prekvapivo vysoký počet respondentov (32 %) uviedol, že niektoré zahraničné pobočky, ktoré navštívili, sa líšili ponúkaným jedlom. Na základe ďalšieho zisťovania môžeme potvrdiť, že ponúkané menu sa v určitých prípadoch charakteristických prevažne akčnými ponukami prispôsobuje určitému regiónu (napr. štipľavé špeciality v Maďarsku).

Rozdiely v správaní zamestnancov v inej krajine spozorovalo 8 % (32 respondentov) a rozdielne symboly v zahraničí ako odpoveď označilo 5 % (21 opýtaných). Na otázku nevedelo odpovedať 15 % (52 respondentov) buď z dôvodu nevedomosti alebo v prípade, že nevideli v zahraničí reštauráciu McDonald's a otázku nevedeli posúdiť.

Štruktúra hodnotení rozdielov vo vnímaní značky McDonald's v domovskej krajine a v zahraničí je percentuálne znázornená v tabuľke 4, kde sú odpovede klasifikované samostatne z hľadiska Slovenskej republiky a Malty ako aj v hodnoty z komplexného pohľadu všetkých respondentov.

	Malta	Slovensko	celkový súčet
rovnaké	12%	27%	39%
iné jedlo	14%	18%	32%
iné správanie	3%	5%	8%
iné symboly	1%	5%	5%
neviem	4%	11%	15%
celkový súčet	34%	66%	100%

Tab. 4: Ak môžete z vlastnej skúsenosti porovnať spoločnosť McDonald's vo Vašej krajine a v inej krajine, tvrdíte nasledujúce ...

Pri analýze siedmej otázky sme skúmali závislosť medzi odpoveďami respondentov z Malty a zo Slovenska na otázku: „Myslíte si, že na fungovanie pobočky McDonald's má významný vplyv krajina, kde sídli (jej národná kultúra, tradície, zvyky, ekonomická úroveň krajiny)?“, pričom respondenti mali možnosť vybrať si zo štyroch alternatív odpovedí v škále od „určite áno“, ktorá vyjadrovala jednoznačný vplyv krajiny na prevádzkovanie reštaurácie McDonald's, až po možnosť odpovede „určite nie“, ktorá výrazne zamietala akýkoľvek vplyv národnej kultúry a ekonomiky na fungovanie spoločnosti.

Východiskovými údajmi pre nás boli zistené hodnoty znázornené v tabuľke 5, kde vidíme jednoznačnú prevahu záporných odpovedí občanov Slovenska (188 respondentov) i Malty (94 respondentov), čo predstavuje celkovo 74 % záporných odpovedí (skôr nie, resp. určite nie).

	Malta	Slovensko	celkový súčet
určite áno	14	32	46
skôr áno	21	35	56
skôr nie	54	103	157
určite nie	40	85	125
celkový súčet	129	255	384

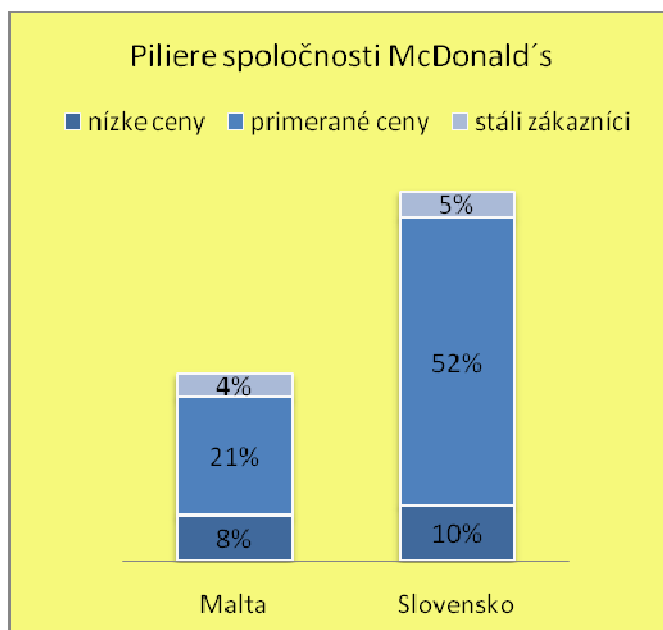
Tab. 5: Myslíte si, že na fungovanie pobočky McDonald's má významný vplyv krajina, kde sídli?

Stanovili sme si hypotézy:

- H0:** Neexistuje závislosť medzi bydliskom respondenta (Malta/Slovensko) a jeho vnímaním vplyvu krajiny na fungovanie pobočky McDonald's.
- H1:** Existuje závislosť medzi bydliskom respondenta (Malta/Slovensko) a jeho vnímaním vplyvu krajiny na fungovanie pobočky McDonald's.

Závislosť sme hľadali pomocou aplikovania štatistickej metódy χ^2 (Chí kvadrát) **testu pre dva nezávislé súbory** na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Zo zistených empirických hodnôt sme vypočítali teoretické hodnoty. Tie sme potom upravili do podoby testovacích charakteristík. Vypočítanú hodnotu $\chi^2 = 0,7763$ sme následne porovnali s tabuľkovou hodnotou $\chi^2 = 7,8147$ a zistili sme, že $\chi^2_{\text{vypočítané}} < TH \chi^2$, a teda hypotézu **H0 prijímame**. Na základe získaných údajov konštatujeme, že neexistuje závislosť medzi bydliskom respondenta a jeho vnímaním vplyvu krajiny na fungovanie pobočky McDonald's. Podrobný postup výpočtu uvádzame v prílohe D.

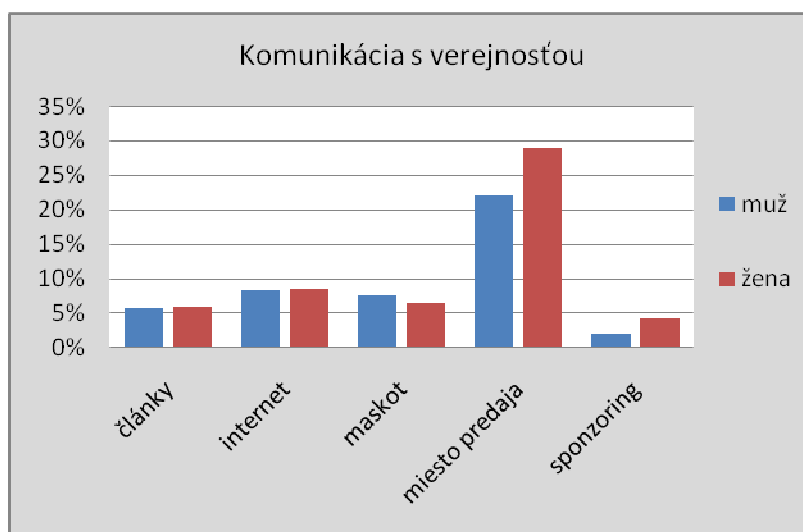
Spoločnosť McDonald's sa riadi štyrmi piliermi podnikania. Ako sme už vyššie uviedli, ide o kvalitu, obsluhu, čistotu a primerané ceny. V ôsmej otázke nás zaujímalo, či tieto piliere vedia respondenti presne identifikovať a vybrať správnu odpoveď z troch ponúkaných možností. Do nesprávnych odpovedí sme zakomponovali nízke ceny a stálych zákazníkov. Pozitívnym prekvapením bolo až 73 % správnych odpovedí, čo predstavuje 281 opýtaných. 103 respondentov si vybralo jednu z nesprávnych odpovedí. Graf č. 4 premieta štruktúru odpovedí na Malte a na Slovensku. Výrazný je oveľa vyšší podiel správnych odpovedí na Slovensku, kedy viac respondentov dalo prednosť „primeraným cenám“ pred „nízkymi cenami“ alebo „stálymi zákazníkmi“.



Graf 4: Spoločnosť McDonald's sa riadi tzv. piliermi spoločnosti. Ktoré sú to podľa Vás?

Ďalšia otázka sa týkala spôsobov, akými spoločnosť McDonald's komunikuje s verejnosťou a ktoré nástroje komunikácie pokladajú respondenti za najvýraznejšie. Odpovede si respondenti vybrali z vopred stanovených alternatív:

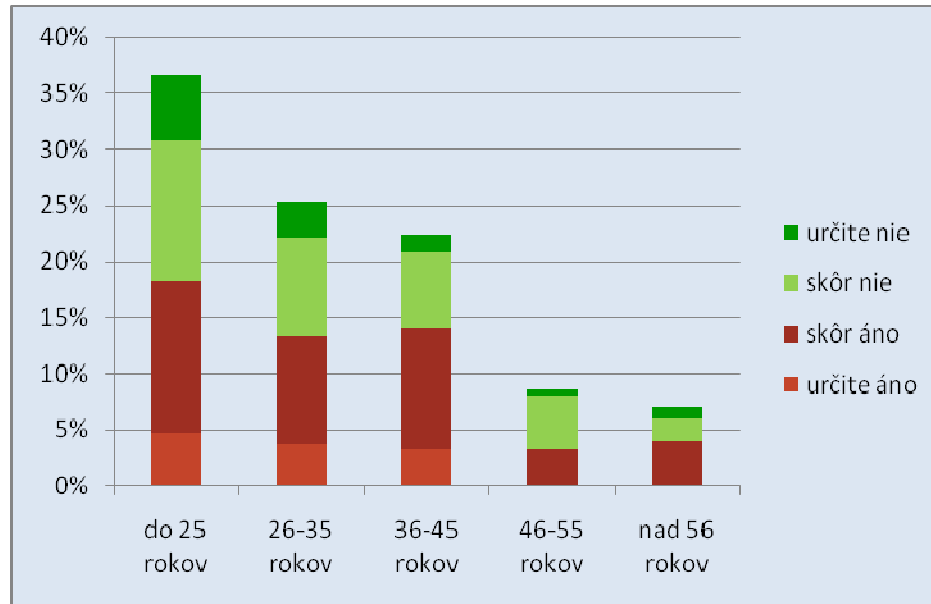
- Uverejňuje články v časopisoch,
- Usporadúva sponzorské akcie,
- Využíva maskota spoločnosti,
- Prostredníctvom internetu,
- Priamo na mieste predaja.



Graf 5: Akým spôsobom podľa Vás spoločnosť McDonald's najvýraznejšie komunikuje s verejnosťou?

Z prieskumu jednoznačne vyplynulo, že viac ako polovica opýtaných (51 percent) považuje za najzrejmějšíu cestu komunikácie s verejnosťou priamo na mieste predaja, teda v prevádzkach spoločnosti McDonald's. Ostatné spôsoby komunikácie sa počtom respondentov pohybujú od 6 % pri sponzoringu po 17 % pri internetovej komunikácii. Podrobnejšia charakteristika so zreteľom na pohlavie opýtaných sa nachádza v grafe č. 5.

V desiatej otázke sme skúmali názor respondentov na ďalší aspekt podnikovej kultúry, ktorým je hrdosť zamestnancov vo vzťahu k spoločnosti McDonald's. Z výsledkov prieskumu vyplýva, že na túto otázku opýtaní obvykle nedávali vyhranené odpovede vo forme „určite áno“, resp. „určite nie“, obe možnosti sa na odpovediach podieľali po 12 %. Keď si všimneme, že 41 % respondentov odpovedalo „skôr áno“ a 35 % odpovedalo „skôr nie“, môžeme vyvodiť záver, že opýtaní nevedeli dostatočne posúdiť, či sú pracovníci spoločnosti McDonald's hrdí na značku podniku. V grafe 6 sú výsledky prieskumu znázornené v zrozumiteľnej forme klasifikované podľa vekových skupín respondentov.



Graf 6: Myslíte si, že sú zamestnanci McDonald's hrdí na značku spoločnosti?

V predposlednej otázke sme respondentov prosili o ich názor na celkovú podnikovú kultúru spoločnosti McDonald's. Opýtaní hodnotili niekoľko aspektov: jasnosť, zrozumiteľnosť, rozšírenosť v pobočkách, ustálenosť a výraznosť podnikovej kultúry. K dispozícii mali štvorstupňovú škálu. V tabuľke 6 uvádzame nominálny počet

odpovedí na jednotlivé aspekty. Najviac kladných bodov získala „rozšírenosť podnikovej kultúry“ a jej „výraznosť“. Približne 360 ľudí ohodnotilo tieto aspekty pozitívnou formuláciou odpovede. Naopak najviac záporných bodov dosiahla „zrozumiteľnosť podnikovej kultúry“, ktorú viac či menej negatívne ohodnotilo 113 respondentov. Napriek tomu môžeme povedať, že všetky aspekty podnikovej kultúry boli ohodnotené vo väčšej miere pozitívne, čo znamená, že z pohľadu verejnosti môžeme podnikovú kultúru spoločnosti McDonald's charakterizovať ako jasnú, zrozumiteľnú, rozšírenú v pobočkách, časovo ustálenú a výraznú.

	jasná	zrozumiteľná	rozšírená	ustálená	výrazná
určite áno	134	146	240	213	278
skôr áno	195	125	124	93	81
skôr nie	40	96	18	73	21
určite nie	15	17	2	5	4
celkom	384	384	384	384	384

Tab.6: Ohodnoťte prosím celkovú podnikovú kultúru v spoločnosti McDonald's

Posledná otázka v dotazníkovom prieskume bola zameraná opäť na zhodnotenie medzinárodnej úrovne podnikovej kultúry spoločnosti McDonald's. Tento krát sme chceli, aby respondenti identifikovali podstatu podnikovej kultúry spoločnosti McDonald's, a preto mali na výber z troch možností, ktoré hovorili, že podniková kultúra McDonald's je:

- a) ... je špecifická (rozdielna) v každej krajine a prispôsobuje sa miestnym požiadavkám.
- b) ... je identická (rovnaká) všade na svete a prevzatá z domovskej Ameriky.
- c) ... je medzinárodná a spája v sebe prvky americkej, európskej i ázijskej kultúry.

	Malta	Slovensko	celkový súčet
identická	22%	43%	65%
medzinárodná	5%	16%	21%
špecifická	6%	8%	14%
celkový súčet	34%	66%	100%

Tab. 7: Aká je podľa Vás podniková kultúra spoločnosti McDonald's?

Správna odpoveď sa nachádzala pod písmenom b) čiže podniková kultúra spoločnosti McDonald's je identická, totožná vo všetkých krajinách, kde pôsobí. Túto možnosť uviedlo 65 % všetkých respondentov. Každý piaty opýtaný však označil podnikovú kultúru spoločnosti McDonald's za medzinárodnú a 14 % všetkých respondentov ju charakterizovalo ako špecifickú. Percentuálna štruktúra odpovedí rozdelená podľa krajín prieskumu je uvedená v tabuľke 7.

4.4 Zhrnutie výsledkov prieskumu

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo spolu 384 respondentov z Malty a zo Slovenska v pomere 1:2, pričom viac ako 80 % opýtaných bolo mladších ako 45 rokov. Na základe počtu respondentov v danej vzorke nemôžeme výsledky prieskumu široko generalizovať, poskytli nám však konkrétny pohľad na názor časti verejnosti na podnikovú kultúru spoločnosti McDonald's. Z vyššie vyhodnotených výsledkov prieskumu môžeme teda vyvodiť určité závery pre potreby diplomovej práce.

Vyhodnotenie dotazníka potvrdilo skutočnosť, že znalosť mena spoločnosti McDonald's je na veľmi vysokej úrovni. Druhým aspektom v tejto oblasti sú však asociácie, ktoré spoločnosť vyvoláva, pretože práve prostredníctvom rozpoznateľných konkrétnych prvkov je podniková kultúra pre verejnosť viditeľnou. Vzhľad reštaurácie, či už vnútorný alebo vonkajší, pozitívne vnímajú len dve tretiny oslovených, preto tu predpokladáme priestor na ďalšie zameranie sa spoločnosti a vyjadrujeme podporu v snahe o zmenu napr. smerom k ekologickejšiemu prístupu. Z prieskumu ďalej vyplýva pozitívum, že vyšší podiel verejnosti (tri štvrtiny) označilo, že spoločnosť má zavedené pravidlá správania sa svojich zamestnancov, čo predstavuje i časť základných pilierov spoločnosti.

Zistili sme tiež, že nie všetky prvky podnikovej kultúry sú verejnosťou preferované rovnako. Na Slovensku i na Malte sme objavili preferenciu vonkajších symbolov ako najvýraznejšieho prvku. Môže to byť dôsledkom toho, že práve vonkajšie symboly sú viditeľné nielen pre pravidelných zákazníkov ale i pre verejnosť. Z rovnakého dôvodu sa podľa nášho názoru medzi najčastejšie označovanými prvkami identifikujúcimi spoločnosť McDonald's nachádzali podnikového farby a logo.

Z hľadiska vnímania spoločnosti v rôznych krajinách sa vytvorili dve základné skupiny názorov. Prvá skupina ľudí považuje pobočky spoločnosti McDonald's vo všetkých krajinách za totožné a druhá skupina tvrdí, že v niektorých krajinách existuje diferencia v ponúkanom menu. Pre objasnenie musíme dodať, že základná ponuka jedál je síce vo všeobecnosti všade rovnaká, no v určitých krajinách alebo regiónoch sa na základe jednorazových alebo pravidelných akcií môže ponúkať i variant spracovaný podľa regionálnych požiadaviek. Nevýhodou franchisingového systému podnikania spoločnosti McDonald's je práve fakt, že jednotlivé prevádzky v jednotlivých krajinách majú len veľmi malú možnosť reagovania na regionálne potreby zákazníkov a prispôbovaniu sa danej národnej kultúre.

Ďalej môžeme konštatovať, že neexistuje závislosť medzi bydliskom respondenta a jeho vnímaním vplyvu krajiny na fungovanie pobočky reštaurácie. Z toho vyplýva, že odpovede respondentov sa nelíšia v súvislosti s ich bydliskom, čo znamená, že v danej situácii respondenti neuvažovali o kultúre vlastnej pobočky alebo prevádzky ani o národnej kultúre na Malte resp. na Slovensku, ale hodnotili nadnárodnú kultúru spoločnosti McDonald's.

Zaujímalo nás tiež, či verejnosť vníma filozofiu spoločnosti McDonald's, ktorá pozostáva zo štyroch pilierov: kvalita, obsluha, čistota a primerané ceny. Takmer tri štvrtiny respondentov identifikovalo tieto piliere správne, čo je pozitívnym znakom komunikácie spoločnosti s verejnosťou. Z výskumu tiež vyplynulo, že najvýraznejšími cestami public relation je komunikácia na mieste predaja. V tejto oblasti má teda spoločnosť McDonald's veľký priestor na využívanie i ďalších foriem komunikácie, napr. prostredníctvom článkov v časopisoch, internetu, maskota spoločnosti či vďaka sponzorovaniu akcií.

Keď sme sa pýtali na názor verejnosti, či sú zamestnanci hrdí na spoločnosť McDonald's, dostali sme vo väčšine prípadov neutrálnu odpoveď. Spoločnosť by mala teda viac dbať o mienku svojich zamestnancov, počúvať ich názory a reagovať na podnety, aby zvýšila ich lojalitu a tým i všeobecné povedomie o hrdosti na značku spoločnosti.

Pre zhodnotenie úrovne podnikovej kultúry bola najdôležitejšia predposledná otázka. Vďaka môžeme konštatovať silnú podnikovú kultúru, ktorá sa prejavuje jasnosťou, zrozumiteľnosťou, rozšírenosťou v pobočkách, ustálenosťou a výraznosťou.

Napriek tomu, že spoločnosť McDonald's je realizuje svoje podnikateľské aktivity na základe franchisingu, ktorý predpokladá totožný systém podnikania vo všetkých krajinách, len dve tretiny opýtaných potvrdilo, že podniková kultúra spoločnosti je ako súčasť riadenia identická v prevádzkach všade vo svete. Z medzinárodného hľadiska ide o globálnu podnikovú kultúru spoločnosti McDonald's, pre ktorú je charakteristické rozšírenie všetkých noriem, predpisov a pravidiel podnikateľskej činnosti ako aj metód riadenia do každej prevádzky danej spoločnosti. Na základe toho sú potom reštaurácie spoločnosti McDonald's v rôznych krajinách identifikované ako súčasť siete ďalších pobočiek a medzi ich spoločné znaky patrí okrem iného identická podniková kultúra zrodená v USA.

ZÁVER

Rast potenciálu medzinárodného podnikania vďaka odstraňovaniu bariér predovšetkým v Európskej únii nás donútil zamyslieť sa nad kľúčovými otázkami úspechu nadnárodných spoločností. Je nepochybné, že silná podniková kultúra jedným z týchto faktorov je. V predkladanej diplomovej práci sme sa preto zaoberali analýzou podnikovej kultúry jednej z najúspešnejších spoločností vo svojom obore – spoločnosťou McDonald's, ktorej aktuálne patria vrcholové priečky medzi poskytovateľmi rýchleho občerstvenia z hľadiska tržieb a počtu prevádzok vo svetovom meradle.

Každý podnik ako kultúrny systém obsahuje podnikovú kultúru. V medzinárodnej spoločnosti si ju môžeme bližšie predstaviť ako súbor spoločných znakov, presvedčení či hodnôt charakteristických pre danú organizáciu a zároveň súbor odlišností, ktoré ju diferencujú od iných spoločností. Presné definície, konkrétne zložky podnikovej kultúry ako aj jej typológiu sme spracovali v teoretickej časti predkladanej práce.

Praktická časť pozostávala z charakteristiky spoločnosti McDonald's, jej hodnôt a jednotlivých prvkov podnikovej kultúry a zo spracovania dotazníkového prieskumu zameraného na komparáciu zistenej filozofie spoločnosti v oblasti podnikovej kultúry a názorov, postojov a mienky verejnosti alebo jednotlivých respondentov ako odozvu na teoretické poznatky. Dotazníkový prieskum sme realizovali na Slovensku na 255 opýtaných a na Malte za pomoci 129 respondentov. Dotazník obsahoval štyri klasifikačné otázky, pomocou ktorých sme mohli opýtaných rozdeliť podľa pohlavia, veku, vzdelania no najmä podľa národnosti. Ďalšiu časť tvorilo 12 vlastných otázok, na ktorých vyhodnotenie sme využili rôzne štatistické metódy od najjednoduchších grafických a tabuľkových metód až po zložitejšie hľadanie závislostí.

Jedným z najdôležitejších výstupov predkladanej diplomovej práce je, že na základe viacerých položených otázok môžeme komplexne konštatovať, že pôvodne zavedené základné normy podnikania spoločnosti, teda obsluha, čistota, primerané ceny a kvalita, verejnosť reprezentovaná vzorkou respondentov identifikovala a stotožnila so spoločnosťou McDonald's vo väčšej či menšej miere. Vzhľadom na to, že jednoznačne najvýznamnejším spôsobom komunikácie spoločnosti s verejnosťou je využívanie miesta predaja, sú dané výsledky o vnímaní jej podnikovej kultúry vysoko pozitívne.

K pochopeniu postojov respondentov prispelo tiež zistenie, že spomedzi všetkých znakov podnikovej kultúry sú najvýraznejšie vnímané vonkajšie symboly spoločnosti ako podnikové farby či logo. Tie sú často najviac viditeľné i pre verejnosť, ktorá nemusí byť zákazníkom a spoločnosť prostredníctvom týchto symbolov tak môže ovplyvňovať oveľa širšie okolie.

V diplomovej práci sa nám tiež potvrdil predpoklad, že verejnosť vníma podnikovú kultúru spoločnosti McDonald's ako silnú. Prevažná väčšina opýtaných totiž uviedla, že podnikovú kultúru môžeme charakterizovať ako jasnú, zrozumiteľnú, rozšírenú v pobočkách, ustálenú a výraznú. Silná podniková kultúra má schopnosť ovplyvňovať pracovníkov podniku, ktorí sú lojálnejší, viac motivovaní, produktívnejší a efektívnejší, čím sa znižujú náklady na reklamácie a kontrolu. Úskaliami silnej podnikovej kultúry môže byť však nedostatočná flexibilita alebo blokovanie nových stratégií.

Na medzinárodnej úrovni sme v spoločnosti McDonald's na základe teoretických a empirických poznatkov identifikovali globálnu podnikovú kultúru. Nadpolovičná časť respondentov tiež charakterizovala podnikovú kultúru rovnakým spôsobom, pričom správne uviedli, že na fungovanie franchisovej pobočky nemá veľký vplyv krajina, kde prevádzka sídli.

Nevýhodou realizácie prieskumu formou dotazníka bolo, že respondenti odpovedali len na obmedzený okruh otázok a nemohli vyjadriť svoje ďalšie postoje alebo názory. Naopak za výhodu považujeme úzku špecifikáciu dotazníka, čím sa zabezpečili odpovede len na relevantné otázky, zjednodušil sa vyhodnocovací proces a respondenti boli usmerňovaní vďaka vopred stanoveným možnostiam odpovedí.

Na záver môžeme konštatovať, že všetky základné i čiastkové ciele stanovené na úvod sme v predkladanej diplomovej práci naplnili.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BALÁŽ, Peter – FERENČÍKOVÁ, Soňa – FILIP, Jaroslav a kol. 2005. *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: Sprint, 2005. 571 s. ISBN 80-89085-51-2
4. BLAŠKOVÁ, Martina. 2005. *Organizačné správanie*. Žilina: EDIS, 2005. 168 s. ISBN 80-8070-350-7
5. BEDRNOVÁ, Eva - NOVÝ, Ivan. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0 2002 v texte???
6. ČIHOVSKÁ, Viera - HANULÁKOVÁ, Eva - LIPIANSKA Júlia. 2001. *Firemný imidž*. Bratislava: Eurounion, 2001. 136 s. ISBN 80-88984-24-6
7. DONNELLY, James H. – GIBSON, James L. – IVANCEVICH, John M. 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
8. GAVALOVÁ, Viera. 2010. *Medzinárodné ekonomické organizácie*. Bratislava: Ekonomická univerzita, 2010. 143 s. ISBN 978-80-225-2941-9
9. GOZORA, Vladimír. 2005. *Podnikový manažment*. Nitra: SPU, 2005. 193 s. ISBN 80-8069-462-1
10. HILL, Charles W. L. 2007. *Global Business Today*. USA: McGraw-Hill/Irwin. 2007. 624 s. ISBN 0-07-321054-4
11. HORSKÁ, Elena - UBREŽIOVÁ, Iveta. 2001. *Manažment a marketing v medzinárodnom prostredí*. Nitra: SPU. 2001. 418 s. ISBN 80-7137-884-4
12. KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2010. *Organizačná kultúra*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 138 s. ISBN 978-80-8078-304-4
13. KACHAŇÁKOVÁ, Anna - NACHTMANNOVÁ, Oľga - JONIAKOVÁ, Zuzana. 2008. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition. 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7
14. KORENKOVÁ, Marcela. 2008. *Podnikanie a manažment*. Nitra: UKF, 2008. 160 s. ISBN 978-80-8094-404-9
15. MARKOVÁ, Viera. 2004. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica: UMB, 2004. 165 s. ISBN 80-8055-816-7

16. MIŽIČKOVÁ, Ľudmila - ŠAJBIDOROVÁ, Mária - UBREŽIOVÁ Iveta. 2007. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU. 2007. 122 s. ISBN 978-80-8069-979-6
17. PFEIFER, Luděk - UMLAUFOVÁ, Miroslava. 1993. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X
18. STÝBLO, Jiří. 2000. *Nové chápaní vedení*. In: Moderní řízení, roč. 35, 2000, č. 2, s. 15-18. Praha: Economia. ISSN 0026-8720
19. SRŠŇOVÁ, Jana a kol. 2010. *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava: Sprint, 2010. 214 s. ISBN 978-80-89393-22-0
20. SRŠŇOVÁ, Jana – FÜZYOVÁ, Ľubica. 2003. *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava: Sprint, 2003. 218 s. ISBN 80-89085-18-0
21. ŠAJBIDOROVÁ Mária. 2002. *Podniková kultúra v podnikateľských subjektoch Ppok*. In: Zborník vedeckých prác z medzinárodných vedeckých dní. Nitra: SPU, 2002. 425 s. ISBN 80-8069-027-8
22. UBREŽIOVÁ, Iveta. 2008. *Medzinárodná podnikateľská etika*. In Slovenský výber - Mesačník manažmentu obchodu, roč. XII, 2008, č. 9, s. 40-41. ISSN 1335-9266
23. UBREŽIOVÁ, Iveta. 2008. *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: SPU, 2008. 159 s. ISBN 978-80-552-0069-9
24. UBREŽIOVÁ, Iveta - HORSKÁ Elena. 2004. *Podniková kultúra a podnikateľský úspech*. In: Slovenský výber. č. 1, 2004. s. 30-31. ISSN 1335-9266
25. UBREŽIOVÁ, Iveta a kol. 2005. *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: SPU, 2005. 126 s. ISBN 80-8069-619-5
26. VIŠŇOVSKÝ, Jozef - NAGYOVÁ, Ľudmila - ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2007. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: SPU, 2007. 166s. ISBN 978-80-8069-956-7
27. ŽALUDKOVÁ, Lucia. 2009. *Zhodnotenie podnikovej kultúry v podniku*: Bakalárska práca. Nitra: SPU, 2009. 41 s.
28. Interné dokumenty spoločnosti McDonald's

Internetové zdroje:

1. www.mcdonalds.sk
2. www.mcdonalds.com.mt
3. <http://sk.wikipedia.org/wiki/McDonald's>
4. <http://ekonomika.sme.sk/c/5122932/mcdonalds-bude-v-nemecku-zeleny.html>

PRÍLOHY

- A Dotazník v slovenskom jazyku
- B Dotazník v anglickom jazyku
- C Postup výpočtu Friedmanovho testu (otázka č. 4)
- D Postup výpočtu cez χ^2 test (otázka č. 7)

ANONYMNÝ DOTAZNÍK

Vn manie spoločnosti McDonald's z hľadiska spotrebiteľa

Dobr deň! Formou anonymného dotazníka Vám pokladám niekoľko otázok s výslovným súhlasom v rámci mojej diplomovej práce. Prosím vyplňte pravdivo všetky otázky, aby sa predišlo skresleniu údajov.

Kvalifikačné otázky:

I. Pohlavie:

- a) Muž
- b) Žena

II. Vek:

- a) do 25 rokov
- b) 26 – 35 rokov
- c) 36 – 45 rokov
- d) 46 – 55 rokov
- e) nad 56 rokov

III. Bydlisko:

- a) Slovensko
- b) Malta

IV. Ukončené vzdelanie:

- a) Stredoškolské bez maturity
- b) Stredoškolské s maturitou
- c) Vysokoškolské I. stupňa
- d) Vysokoškolské II. stupňa

Vlastné otázky:

1. Poznáte spoločnosť McDonald's?
 - a) Áno, poznám túto značku
 - b) Nevieť, poznám, ale neviem ju zaradiť
 - c) Nie, nič mi to nehovor
2. Ako na Vás pôsobí vonkajší vzhľad prevádzky a vnútorné zariadenie McDonald's?
 - a) Príjemne, pozitívne, páči sa mi
 - b) Nevidím rozdiel v porovnaní s inými reštauráciami zariadením
 - c) Nepríjemne, negatívne, nepáči sa mi
3. Myslite si, že spoločnosť McDonald's má zavedené určité konkrétne vlastné vnútorné pravidlá alebo predpisy správanie sa svojich zamestnancov?
 - a) Určite áno
 - b) Skôr áno
 - c) Skôr nie
 - d) Určite nie
4. Ktoré prvky podnikovej kultúry v spoločnosti McDonald's vnímate osobne najviac roznejšie? Zoradíte od najviac roznejšie (1) po najmenej (5).
 - a) Ideológia firmy (cieľ spoločnosti, vize, praktiky)
 - b) Hodnoty a normy (repektovanie štandardov)
 - c) Postoje a princípy firmy (k práci, zamestnancom, verejnosti)
 - d) Jazyk a komunikácia (vystupovanie zamestnancov, slušnosť, slang)
 - e) Vonkajšie symboly (zariadenie, logo, farby, oblečenie)
5. Ktoré vonkajšie symboly podľa Vás najviac vystihujú spoločnosť McDonald's?
 - a) Vnútorné zariadenie
 - b) Podnikové farby
 - c) Oblečenie zamestnancov
 - d) Správanie sa zamestnancov
 - e) Logo spoločnosti
 - f) Komunikácia so zákazníkmi

6. Ak môžete z vlastnej skúsenosti porovnať spoločnosť McDonald's vo Vašej krajine a v inej krajine, tvrdíte, že:
- Pobočky McDonald's na mňa pôsobili aj v inej krajine rovnako.
 - Niektoré pobočky McDonald's sa líšia správaním zamestnancov.
 - Niektoré pobočky McDonald's sa líšia ponukou jedlím.
 - Niektoré pobočky McDonald's sa líšia vonkajšími prvkami, farbami, logom alebo zariadením.
 - V inej krajine som si nevybral pobočku McDonald's, neviem posúdiť.
7. Myslite si, že na fungovanie pobočky McDonald's má významný vplyv krajina, kde sídli (jej národná kultúra, tradície, zvyky, ekonomická úroveň krajiny)?
- Určite áno
 - Skôr áno
 - Skôr nie
 - Určite nie
8. Spoločnosť McDonald's sa riadi tzv. piliermi spoločnosti. Ktoré sú to podľa Vás?
- Kvalita, obsluha, čistota, nízke ceny
 - Kvalita, obsluha, čistota, primerané ceny
 - Kvalita, stabilita, čistota, primerané ceny
9. Ak sa spodobom podľa Vás spoločnosť McDonald's najvýraznejšie komunikuje s verejnosťou?
- Uverejňuje články v časopisoch
 - Usporiadáva sponzorské akcie
 - Využíva maskotu spoločnosti
 - Prostredníctvom internetu
 - Priamo na mieste predaja
10. Myslite si, že sú zamestnanci McDonald's hrdí na značku spoločnosti?
- Určite áno
 - Skôr áno
 - Skôr nie
 - Určite nie
11. Ohodnoťte prosím celkovú podnikovú kultúru v spoločnosti McDonald's podľa Vášho názoru:

	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie
Jasná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zrozumiteľná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozšírená v pobočkách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ustálená	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výrazná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Podľa Vás podniková kultúra spoločnosti McDonald's:
- ... je špecifická (rozdielna) v každej krajine a prispôbuje sa miestnym požiadavkám.
 - ... je identická (rovnaká) všade na svete a prevzatá z domovskej Ameriky.
 - ... je medzinárodná a spája v sebe prvky americkej, európskej a ázijskej kultúry.

Ďakujem za pomoc pri vyplňaní dotazníkového prieskumu!

ANONYM QUESTIONNAIRE
Impression of McDonald's through customer eyes

Dear receivers! It would be so pleased to have filled this questionnaire by you. You will find question, which are part of my survey for my master thesis. Please do fill all question and try to answer by your right opinion.

Classification questions:

V. Gender :

- a) Male
- b) Female

VI. Age:

- a) Till 25 years
- b) 26 - 35 years
- c) 36 - 45 years
- d) 46 - 55 years
- e) Above 56 years

VII. Country of your living:

- a) Slovakia
- b) Malta

VIII. Education:

- a) Secondary school without maturity
- b) Secondary school with maturity
- c) University - Bachelor degree
- d) University - Master degree

Question for survey:

1. Do you know company McDonald's?
 - a. Yes, I know this brand
 - b. I know this brand, but I don't know what they do
 - c. No, I have never heard about it

2. How do you feel inside of McDonald's and what is your impression from external design?
 - a. Pleased, positive, I like it
 - b. I don't see any differences between this and other fast foods
 - c. Not good, negative, I don't like it

3. Do you think that McDonald's has any staff regulations for their performance?
 - a. Yes for sure
 - b. Maybe yes
 - c. Maybe no
 - d. Not at all

4. What types of firm cultural figures you can find in McDonald's mostly? Please do classify them from mostly (1) till less seeing (5).

a. Firm ideology (its aim, goals, practicing)	
b. Values and norms (respecting standards)	
c. Attitude of firm toward to job, employees, public	
d. Language and communication (performance of employees, loyalty, slang)	
e. External symbols (furniture, logo, colours, dress code)	

5. What is the mostly seeing external symbols in McDonald's? Please do stick just two options.
 - a. Internal furniture of room
 - b. Firm colours
 - c. Dress of employees
 - d. Employees behaviour
 - e. Firm's logo
 - f. Communication with client

6. If you can compare your personal experience with McDonald's in your country with another country, you will claim that:
- Branches of McDonald's are completely similar.
 - Some of branches of McDonald's have different employees behaviour.
 - Some of branches of McDonald's have different menu.
 - Some of branches of McDonald's have different external design namely colour, logo or furniture.
 - I didn't see any McDonald's in others countries, so I can not claim anything.
7. Do you think that placement of branches McDonald's have any influence on it for example national culture, traditions, values, economical level of country?
- Yes for sure
 - Maybe yes
 - Maybe no
 - Not at all
8. McDonald's is running by some pillars. What is according your opinion pillars they follow?
- Quality, services, cleanness, less prizes
 - Quality, services, cleanness, average prizes
 - Quality, regular customers, cleanness, average prizes
9. What type of marketing communication with public is mostly used by McDonald'?
- Published advertise in magazines
 - On sponsoring meetings
 - By having mascot
 - By using internet
 - By direct sale
10. Do you think that employees of McDonald' are proud of this brand ?
- Yes for sure
 - Maybe yes
 - Maybe no
 - Not at all
11. Please, evaluate firm culture in McDonald' according your opinion:

	Yes for sure	Maybe yes	Maybe no	Not at all
Simple	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Understandable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disseminated in all branches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impressive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. According your opinion firm culture of McDonald' is:
- ... is specific (different) in each country to accept local needs.
 - ... is identical (similar) in any countries in the world by traditional American style.
 - ... is international with compiling figures of American, European and Asian culture.

Thanks for you time and help in this survey!

4. otázka – FRIEDMANOV TEST

Zadanie:

Ktoré prvky podnikovej kultúry v spoločnosti McDonald's vnímajú osobne najviac rozdielne?
Zoradíte od najviac rozdielnej (1) po najmenej rozdielnú (5).

- Ideológia firmy (cieľ spoločnosti, vzhľad, praktiky)
- Hodnoty a normy (repektovanie štandardov)
- Postoje a prístup firmy (k práci, zamestnancom, verejnosti)
- Jazyk a komunikácia (vystupovanie zamestnancov, slušnosť, slang)
- Vonkajšie symboly (zariadenie, logo, farby, oblečenie)

Hypotézy:

H₀: Všetky uvedené prvky podnikovej kultúry sú hodnotené rovnako.

H₁: Existuje preferencia aspoň jedného prvku podnikovej kultúry.

Ukážka odpovedí respondentov zo Slovenska:

Respondenti	Ideológia	Hodnoty	Postoje	Komunikácia	Symboly
130	3	2	4	5	1
131	1	4	5	3	2
132	5	2	4	3	1
:					
:					
382	5	2	4	3	1
383	1	5	3	4	2
384	3	4	5	1	2
R_j	831	873	870	775	478
R_j²	690561	762129	756900	600625	228484

Postup v počtu:

- Sčítaním sčítov poradí odpovedí v stĺpcoch získame hodnotu R_j
- Hodnotu R_j umocníme na druh

- Vypočítame sumu $\sum_{j=1}^k R_j^2$

sum R_j²	3038699
n	255
k	5

- Na základe vzorca vypočítame testovaciu charakteristiku F

$$F = \left(\frac{12}{n \cdot k \cdot (k+1)} \cdot \sum_{j=1}^k R_j^2 \right) - 3 \cdot n \cdot (k+1)$$

- Pomocou funkcie CHIINV vypočítame tabuľkovú hodnotu TH
- Porovnáme hodnoty F a TH
- Zamietneme alebo prijmem hypotézu H₀

F	176,586667
TH	9,48772904

F > TH Hypotézu H₀ zamietame. Existuje preferencia prvku podnikovej kultúry.

Ukážka odpovedí respondentov z Malty:

<i>Respondenti</i>	<i>Ideológia</i>	<i>Hodnoty</i>	<i>Postoje</i>	<i>Komunikácia</i>	<i>Symboly</i>
1	3	5	1	4	2
2	5	1	3	4	2
3	2	5	4	3	1
4	3	5	4	2	1
5	3	4	2	5	1
:					
:					
127	5	4	3	2	1
128	5	2	3	1	4
129	4	2	5	3	1
R_j	448	429	437	397	224
R_j²	200704	184041	190969	157609	50176

Postup v počtu pre respondentov z Malty bol analogický.

Výsledky:

sum R_j²	783499
n	129
k	5

F	107,454264
TH	9,48772904

$F > TH$ Hypotézu H_0 zamietame. Existuje preferencia prvku podnikovej kultúry.

7. otázka - χ^2 TEST PRE DVA NEZÁVISLÉ SÚBORY

Zadanie:

Myslíte si, že na fungovanie pobočky McDonald's má významný vplyv krajina, kde sa dli (jej národná kultúra, tradície, zvyky, ekonomická úroveň krajiny)?

- Určite nie
- Skôr nie
- Skôr áno
- Určite áno

Hypotézy:

- H0: Neexistuje závislosť medzi bydliskom respondenta (Malta/Slovensko) a jeho vnímaním vplyvu krajiny na fungovanie pobočky McDonald's.
- H1: Existuje závislosť medzi bydliskom respondenta (Malta/Slovensko) a jeho vnímaním vplyvu krajiny na fungovanie pobočky McDonald's.

Ukážka odpovedí respondentov:

Respondenti	Odpoveď	Bydlisko
1	určite nie	Malta
2	skôr áno	Slovensko
3	skôr nie	Slovensko
4	skôr nie	Slovensko
5	určite nie	Slovensko
6	skôr nie	Malta
7	skôr nie	Slovensko
8	skôr nie	Slovensko
9	skôr nie	Slovensko
10	skôr nie	Slovensko
11	určite áno	Slovensko
12	skôr nie	Slovensko

13	určite nie	Slovensko
14	určite nie	Slovensko
15	určite áno	Malta
16	určite nie	Slovensko
17	skôr nie	Malta
18	určite nie	Slovensko
19	skôr áno	Malta
20	určite nie	Malta
21	určite nie	Slovensko
22	určite áno	Slovensko
23	určite nie	Malta
24	skôr nie	Slovensko
25	skôr nie	Malta

Postup v počtu:

- Zostavíme kontingenčnú tabuľku zo získaných údajov od respondentov, ktorá predstavuje sústavu empirických početností:

	Malta	Slovensko	celkový súčet
určite áno	14	32	46
skôr áno	21	35	56
skôr nie	54	103	157
určite nie	40	85	125
celkový súčet	129	255	384

2. Empirick početnosti prepočtame na teoretick početnosti:

	Malta	Slovensko	Celkový súčet
skôr áno	18,8125	37,1875	56
skôr nie	52,7421875	104,25781	157
určite áno	15,453125	30,546875	46
určite nie	41,9921875	83,007813	125
Celkový súčet	129	255	384

3. Z teoretick ch početnost vypočtame testovaciu charakteristiku χ^2 na zklade vzorca:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^k \frac{(E_{ij} - T_{ij})^2}{T_{ij}}$$

	Malta	Slovensko	Celkový súčet
skôr áno	0,254360465	0,1286765	
skôr nie	0,029996713	0,0151748	
určite áno	0,136643706	0,0691256	
určite nie	0,094513081	0,0478125	
Celkový súčet			0,776303384

4. Pomocou funkcie CHINNV vypočtame tabuľkov hodnotu TH

5. Porovname hodnotu χ^2 s tabuľkovou hodnotou

6. Prijmeme alebo zamietneme hypot zu H0

V sledky:

χ^2	0,776303384
TH	7,814727764

$TH > \chi^2$ Hypot zu H0 prij mame.

Neexistuje zvislosť medzi bydliskom respondenta a jeho vnman m vplyvu krajiny na fungovanie pobočky McDonald's.