

Podniková kultura a její vliv na personální funkci manažera

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.

Lenka Doležalová

Brno 2017

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce prof. Ing. Pavlovi Tomšíkovi, CSc. za cenné připomínky a obětovaný čas při konzultacích.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Podniková kultura a její vliv na personální funkci manažera** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 4. ledna 2017

Abstract

DOLEŽALOVÁ, L., *Corporate culture and its influence on the HR function manager*. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2017

The bachelor's thesis focuses on the influence of corporate culture on the HR function manager. Review of literature on the issue is at the start. Then the particular branch of McDonald's is analyzed. Recommendation for line managers for corrective's measures to adjust corporate culture is in the end.

Keywords

Corporate culture, human resources manager, education and productivity.

Abstrakt

DOLEŽALOVÁ, L., *Vliv podnikové kultury na personální funkci manažera*. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita, 2017.

Bakalářská práce se zaměřuje na to, jaký má vliv podniková kultura na personální funkci manažera. Nejprve je proveden literární přehled k dané problematice. Následně je analyzována konkrétní pobočka společnosti McDonald's. V další části práce jsou liniovým manažerům doporučeny nápravná opatření pro úpravu podnikové kultury.

Klíčová slova

Podniková kultura, personální manažer, vzdělávání, produktivita.

Obsah

1	Úvodní část	11
1.1	Úvod.....	11
1.2	Cíl práce.....	12
1.3	Materiál a metodika.....	12
2	Přehled literatury	13
2.1	Podniková kultura.....	13
2.1.1	Charakteristika podnikové kultury	13
2.1.2	Typy podnikových kultur.....	14
2.1.3	Prvky podnikové kultury.....	15
2.1.4	Silná podniková kultura.....	16
2.1.5	Funkce podnikové kultury.....	18
2.1.6	Model zdrojů podnikové kultury.....	18
2.2	Manažer a jeho funkce.....	19
2.3	Personální manažer.....	20
2.3.1	Činnosti personálního manažera	20
2.3.2	Požadavky na personálního manažera	22
2.4	Personální politika.....	23
2.5	Podniková kultura a personální management.....	23
3	Výsledky a diskuze	25
3.1	O společnosti.....	25
3.1.1	Historie společnosti.....	25
3.1.2	Franšízing McDonald's	25
3.1.3	Organizační struktura zaměstnanců.....	27
3.1.4	Vedení McDonald's	28
3.2	Podniková kultura McDonald's.....	29
3.2.1	Prvky podnikové kultury u McDonald's	29
3.2.2	Personální politika.....	33
3.2.3	Personální management ve společnosti.....	33
3.3	Vliv nákladů vložených do rozvoje a vzdělávání na produktivitu práce. ...	36

3.3.1	Regresní analýza.....	36
3.3.2	Popisné charakteristiky vysvětlované a vysvětlující proměnné.....	38
3.3.3	Diskuze vhodné funkční formy	39
3.3.4	Kvantifikace modelu na datech.....	41
3.3.5	Ekonomická verifikace	42
3.3.6	Statistická verifikace	42
3.3.7	Testy specifikace modelu	42
3.3.8	Analýza rozptylu - ANOVA	43
3.3.9	Ekonometrická verifikace	43
3.3.10	Testy normality chybového členu.....	45
3.4	Další vlivy prvků podnikové kultury na personální funkci manažera.....	46
3.5	Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků.....	46
3.6	Diskuze	58
4	Závěr	59
5	Literatura	60
6	Seznam tabulek	62
7	Seznam obrázků	63

1 Úvodní část

1.1 Úvod

Podniková kultura existuje ve všech organizacích. Lze říci, že ji tvoří nejrůznější postoje, názory a představy, kterým se zaměstnanci dané společnosti ve svém chování podřizují. Tato bakalářská práce by měla čtenářům tento pojem přiblížit tak, aby si dokázali představit jeho význam.

Tato práce poukazuje na firemní kulturu konkrétní restaurace McDonald's, která si ale kvůli interním záležitostem nepřeje být uváděna. Jsou zde rozebrány jednotlivé prvky, které tvoří podnikovou kulturu.

Cílem této práce je zpracování návrhu na možné úpravy podnikové kultury, konkrétně se zaměřuje na symboly, rituály, hodnoty a osobnosti. Zpracování návrhu spočívá v doporučení liniovým manažerům, jak mohou kultivovat podnikovou kulturu ve vztahu k zaměstnancům a ve vztahu k vnějšímu prostředí.

V rámci bakalářské práce je provedena regresní analýza, která poukázala na vliv vložených nákladů do rozvoje a vzdělávání pracovníků na produktivitu práce. Dále je zde provedeno dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků navštěvujících tuto restauraci. Dotazník se zaměřuje na spokojenost zákazníků se zaměstnanci, s produkty, či na jejich povědomí o podnikové kultuře v této organizaci.

V první části bakalářské práce je výčet literární rešerše, která se zaměřuje na pojmy a souvislosti spojené s podnikovou kulturou a personální funkcí manažera. Ve výsledkové části je popsána restaurace McDonald's, historie, organizační struktura zaměstnanců, forma podnikání franšizing a vedení společnosti. Poté se práce soustředí na prvky podnikové kultury tohoto podniku a jejich vymezení. Regresní analýza dále zkoumá vliv nákladů vložených do rozvoje a vzdělávání pracovníků, jakožto zástupce personální funkce manažera a produktivity práce, která zastupuje hodnotu společnosti. V neposlední řadě je provedeno dotazníkové šetření, které se zaměřuje na spokojenost zákazníků s celkovým chodem restaurace a jejich povědomí o podnikové kultuře této organizace. Na závěr této práce je provedena diskuze výsledků a následně rozepsána doporučení pro liniové manažery, jak mohou kultivovat podnikovou kulturu vzhledem k pracovníkům a k vnějšímu prostředí podniku.

1.2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zpracovat návrh možných úprav podnikové kultury. Tento hlavní cíl bude rozdělen na 3 dílčí cíle a to na zpracování prvků podnikové kultury, konkrétně se práce zaměří na symboly, rituály, hodnoty a osobnosti. Další podcíl bude zjistit, zda se ovlivňují náklady vložené do rozvoje a vzdělávání pracovníků a produktivita práce. První veličina zastupuje funkci personálního manažera a druhá poté představuje hodnotu podnikové kultury. Posledním cílem bude zjistit spokojenost zákazníků s chodem restaurace a celkové povědomí o podnikové kultuře v této společnosti.

V literární části práce jsou vysvětleny pojmy podniková kultura, prvky podnikové kultury, personální manažer a dále je zde vymezena funkce personálního manažera a s tím spojené náležitosti.

1.3 Materiál a metodika

Pro splnění následujících cílů bude práce vycházet především z interních zdrojů společnosti získaných v konkrétní restauraci McDonald's. Literární rešerše se bude skládat ze zdrojů uvedených v seznamu literatury. V této práci budou veškerá data zpracována za pomoci softwarových programů Microsoft Word, Microsoft Excel a také programu Gretl.

V literární části budou vysvětleny pojmy podniková kultura, personální funkce manažera a vliv personálního managementu na podnikovou kulturu.

Za pomoci pozorování budou rozepsány prvky podnikové kultury a k nim uvedeny náklady spojené s jejich udržováním.

Pro splnění druhého podcíle bude provedena regresní analýza, která zjistí, zda ovlivňují náklady vložené do rozvoje a vzdělávání pracovníků produktivitu práce a to za období 2014–2015.

V rámci splnění posledního cíle je provedeno dotazníkové šetření na spokojenost zákazníků s celkovým chodem restaurace a jejich povědomí o podnikové kultuře.

V rámci části diskuze bude doporučeno liniovým manažerům, jak mají kultivovat podnikovou kulturu vzhledem k zaměstnancům a vnějšímu prostředí.

2 Přehled literatury

2.1 Podniková kultura

Podniková kultura existuje v každé firmě. Synonymum pro podnikovou kulturu je i organizační či firemní kultura. Můžeme ji pozorovat, protože vychází z chování pracovníků. Pracovníci se totiž snaží chovat tak, aby z kultury daného podniku nevybočovali.

2.1.1 Charakteristika podnikové kultury

Pod pojmem podniková kultura si většina lidí dokáže představit, o co se zhruba jedná, ale definovat tento pojem není tak zcela snadné. Lidé totiž nemusí vnímat, že jsou součástí nějaké kultury, ale přesto jsou jí ve svém chování ovlivňováni. (Cejthamr, Dědina, 2010).

Jedná se o konkurenční faktor, který udržuje kontrolu nad organizací, umožňuje podniku dále úspěšně a efektivně rozvíjet svou podnikatelskou činnost a zaměstnancům dává příležitost k personálnímu i finančnímu růstu. (Tadevosyanová, 2015)

Existuje mnoho různých definic podnikové kultury:

- chování a jednání, které je přijatelné či nepřípustné (Cejthamr, Dědina, 2010),
- charakter firmy, celková atmosféra, ovzduší a vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků ve firmě (Vysekalová, Mikeš, 2009),
- soubor norem, hodnot a způsobu myšlení, které jsou charakteristické pro pracovníky podniku a jsou zároveň chápány a dodržovány (Zuzák, Königová, 2009),
- dle Vebera (2009) je kultura firmy odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku,
- Armstrong (2007, s. 257) uvádí, že „*kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce*“,
- řada zvyklostí, které se uchytily, a stávají se normou každodenního chování pracovníků (Bělohlávek, 1996),
- souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a poměrně dlouhodobě udržovaných (Pfeifer, Umlaufová, 1993),
- sdílené hodnoty v rámci organizace, které pomáhají utvářet vzory chování zaměstnanců (Adeniji, Osibanjo, 2012).

Firemní kultura zahrnuje několik aspektů, které ovlivňují myšlení, chování a rozhodování pracovníků. Může se jednat o:

- určité znaky a symboly podniku, které ukazují na náležitost k firmě nebo k některé její části, například pracovní oblek s logem, úbory číšníků v barvách restaurace, samotné logo, firemní materiály apod.,
- hodnoty, které podnik prezentuje v chování směrem ke svým zaměstnancům, i ven k jiným subjektům, např. způsob jednání při nástupu nového pracovníka, postup řešení krizových situací, jako je ukončení pracovního poměru apod.,
- fakt, zda se liší prohlašované a skutečně prezentované hodnoty, např. když firma prezentuje navenek velký důraz na čistotu pracoviště a zaměstnanci vidí zcela opačné chování managementu apod.,
- psané i nepsané rituály, které odlišují podnik od jiných subjektů, např. jistý druh pozdravu, nařízený druh používaného firemního automobilu atd.,
- firemní „historiky“, které nenápadně spojují nové a dosavadní zaměstnance, které dělí svět na „my“ a „oni“, jedná se o vyprávění, která jsou zábavná a srozumitelná pouze pro lidi, kteří jsou seznámeni s prostředím firmy,
- způsoby projevování vlivu a moci,
- způsob řízení firmy, zda je upřednostňován více lidský faktor nebo „objektivní“ reportování apod.,
- způsoby organizace ve firmě nebo v jejich částech,
- dopady vnějšího prostředí (Evangelu, Hamalová, Fridrich, Novák, 2013).

Z výše uvedených definic vyplývá, že firemní kulturu tvoří určité prvky, které se v různých podnicích liší. Kultura ale není krátkodobá záležitost. Firemní kultura se vytváří postupně. (Veber, 2009)

2.1.2 Typy podnikových kultur

Těžko bychom hledali totožnou podnikovou kulturu dvou a více firem. Každá firma má vždy alespoň mírné odlišnosti ve znacích tvořících podnikovou kulturu. Proto je velmi obtížné rozčlenit podnikovou kulturu do skupin. Přesto mnoho autorů uvádí segmentaci podnikové kultury za pomoci společných rysů.

Brooks (2003) ve své knize uvádí členění dle Handyho, kde se jedná o 4 různé kultury:

Mocenská kultura

Je funkční a prospěšná hlavně v malých podnicích. Síla této kultury spočívá v centralizované moci, neformální komunikaci a vzájemné důvěře. Schopnost přizpůsobení se osoby s mocí je nejdůležitější. Je zde kladen důraz na těsné vztahy, což zaniká při zvětšení firmy. Na pracovníky jsou kladeny skutečně vysoké nároky a požadavky. Neúspěch a neschopnost jsou ihned odhaleny a ovlivňují obvykle výkon většiny zaměstnanců.

Funkční kultura

Vyznačuje se vysokou byrokracií a formálností v komunikaci i procesech. Je typická pro střední a velké firmy. Vybraná skupina manažerů zprostředkovává koordinaci mezi specialisty a funkčními oblastmi. Pravidla, postupy a popisy jsou normou, práce je logicky rozdělena mezi jednotlivce. Je výhodná pro stabilní a konzervativní prostředí, změny zde nastupují velmi pomalu. Zaměstnanci se zde cítí bezpečně a mají předem dostatek informací. Manažeři při tomto typu kultury mají tendenci méně naslouchat podřízeným, čímž je demotivují v aktivním přístupu k práci.

Úkolová kultura

Moc vlastní ten, kdo je odborník, efektivitu zajišťuje pocit zodpovědnosti, a to jak osobní, tak i týmové - na obě je kladen vysoký nárok a jejich dodržování je ceněno. Zaměstnanec pracuje zejména samostatně. Postavení neposkytuje moc, a co se týče vlivu autority, je velice nízký. Typickým znakem je provádění rychlých a pohotových rozhodnutí, organizace je pružná. Problémem je vysoká specializace organizace a s tím spojená marná snaha o dosažení úspor z rozsahu. Není vhodná pro klasické malé firmy, pro střední pouze výjimečně.

Osobní kultura

Hlavním znakem kultury je jednotlivec, firma existuje tehdy, když zaměstnanci tvoří tým a jsou loajální, když mají možnost vidět nějaký oboustranný užitek. Neexistuje zde formální vedení a řízení manažera. Není znám ani hlavní plán nebo pořadý cíl. Je zde kladen důraz na odbornost a ohleduplnost. Tato kultura se nachází především v malých firmách se sociálně zaměřeným majitelem, občas i ve středních firmách.

Další příklad typologie kultury podle Pfeiferové a Umlaufové (1993) je kultura přátelských experimentů, kultura jízdy na jistotu, kultura ostrých hochů a kultura mašliček.

2.1.3 Prvky podnikové kultury

Mezi základní prvky firemní kultury řadíme:

Symboly

Jedná se o různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou spjaté s členy organizace. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Bedrnová a Nový (1998) uvádí ve své knize, že se jedná o řeč, jakožto přirozený prostředek lidské komunikace. Dále o historiky, které se týkají zpravidla zcela konkrétních událostí. Verbální symboly umožňují novým zaměstnancům snadnější orientaci v podniku.

Do symbolů řadíme i artefakty. Jedná se o viditelné a hmatatelné stránky organizace, které lidé vidí, slyší a vnímají. Zahrnují i např. pracovní prostředí organizace. (Gregar, Řehoř, Šigut, 2012)

Hrdinové

Pod tímto prvkem si můžeme představit skutečné, popř. imaginární osobnosti, které představují jakýsi model ukázkového chování a vystupují jako nositelé tradice. Jsou tedy vzorem ideálního zaměstnance či manažera. Většinou se jedná o zakladatele společnosti. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Rituály

Sem řadíme různé projevy či nezbytné činnosti. Jedná se o neformální aktivity, např. oslavy, schůzky, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Rituálem dále může být např. vyznamenání nejlepších zaměstnanců, odchod vedoucího do důchodu, schvalování důležitých dokumentů. (Bedrnová, Nový, 1998)

Hodnoty

Jedná se o nejhlubší úroveň kultury. Určují, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty jsou viditelné v pracovní morálce zaměstnanců, v sounáležitosti pracovníků s firmou i v celkové orientaci firmy. Hodnoty by měly být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří jsou na vedoucí pozici. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Čím pevněji jsou hodnoty zakotveny, tím větší budou mít vliv na chování. Pokud se jedná o hodnoty idealistické a neodrážející se v chování manažerů, mohou mít malý či nulový efekt. Hodnoty mohou být vyjádřeny v následujících oblastech: péče o lidi a ohledy na ně, péče o zákazníky, soutěživost, podnikavost, stejná příležitost, spravedlnost při zacházení se zaměstnanci, dokonalost, růst, inovace, řízení rozmanitosti, např. u lidí, orientace na trh zákazníka, priority mezi potřebami lidí a potřebami organizace, výkonové orientace, produktivita, kvalita, sociální odpovědnost, týmová práce.

Hodnoty se realizují pomocí norem, artefaktů, podnikového jazyka, rituálů, historek, a mýtů. (Armstrong, 1999)

2.1.4 Silná podniková kultura

Silná podniková kultura představuje určitý vzor a vytváří tak konceptuální svět pracovníků firmy. Sjednocuje a vytváří význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku. Umožňuje snadnější orientaci ve vnitropodnikové organizaci a řízení.

Silná firemní kultura má tyto znaky:

- Jasnost a zřetelnost

Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí dávat spolupracovníkům jasně najevo, jaké chování je žádoucí a jaké naopak nežádoucí.

- Rozšířenost

Zaměstnanci musí být nutně seznámeni s jednotlivými prvky kultury, jelikož se s existencí těchto prvků setkávají v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

- Zakotvenost

Vyjadřuje míru zakotvenosti jednotlivých podnikových hodnot, vzorců a norem chování. Až poté, když se stane podniková kultura nedílnou součástí každodenního chování všech či alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o silné firemní kultuře. (Šigut, 2004)

Nový (1993, s. 29) ve své knize uvádí, že silná podniková kultura má tyto přednosti: *„jasný a přehledný pohled na podnik, méně konfliktní komunikace, rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu, vysoká jistota a důvěra spolupracovníků, vysoká motivace, nízká fluktuace pracovníků, značná identifikace s podnikem a loajalita.“*

Nelze však opomenout i značné nedostatky silné podnikové kultury, jako je např. směřování k uzavřenosti podnikového systému, nedostatek flexibility, stagnace nových strategií, složitá adaptace nových zaměstnanců, atd. (Nový, 1993)

2.1.5 Funkce podnikové kultury

Firemní kultura má dle Umlafové a Pfeifera (1993) dvě základní funkce:

1) VNĚJŠÍ

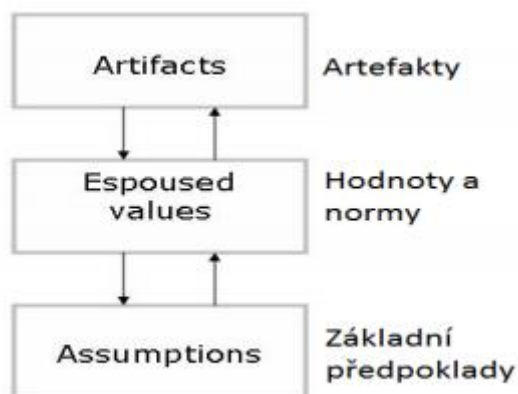
- Způsob adaptace firmy na okolní podmínky - sdílené a prohlubované představy, přístupy a hodnoty, které ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit měnícím se podmínkám ve svém okolí, jak pružně dokáže reagovat na změněnou situaci na trhu. Pokud má firma nepříznivě orientovanou kulturu, tak sebevětší snažení ve vedení firmy nepřinese výsledky.
- Tvář firmy, její image - způsob prezentace firmy navenek a naopak jakým způsobem je firma vnímána zvenku.

2) VNITŘNÍ

- Způsob integrace uvnitř firmy - jakým způsobem někdo nebo něco, ať už se jedná o nového zaměstnance, nové strategie, nové technologické postupy, se do firmy začlení nebo naopak. Velmi důležitá jsou v této souvislosti pravidla chování, která kolektiv z již uznávaných představ, přístupů a hodnot odvozuje.
- Průbojnost strategie firmy - strategické záměry získávají svou životaschopnost nejen z odbornosti tvůrců při hledání podnikatelských příležitostí na trhu, ale také z toho, do jaké míry jsou v souladu s podstatou firemní kultury. Pokud se shoduje kultura firmy a orientace strategie, dává toto spojení strategickým záměrům nevídanou průbojnost. Pokud tomu tak není, strategické výsledky jsou spíše nulové.

2.1.6 Model zdrojů podnikové kultury

Asi nejznámější model, na který poukazuje Lukášová a Nový ve své knize, je tzv. Scheinův model autora Edgara Scheina (2004). Tento model je složený ze tří vrstev, a to vrstva artefaktů, vrstva hodnot a norem a vrstva základních předpokladů.



Obr. 1: Model zdrojů podnikové kultury
Zdroj: Lukášová, Nový, 2004

2.2 Manažer a jeho funkce

Plánování

Zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení.

Organizování

Pečlivá organizace jednotlivých úkolů výrazně přispívá ke splnění určitých cílů.

Personalistika

Zahrnuje obsazování a udržování pozic v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikace požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, umístováním, propagací, oceňováním stávajících pracovníků tak, aby přidělené úkoly byly splněny co nejefektivněji.

Vedení

Jedná se o ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů.

Kontrolování

Zahrnuje měření a správnost provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Měřené výsledky se porovnávají s cíli a plány. Nalezené odchylky od standardů se poté manažeri snaží odstranit.

Koordinace

Jedná se o podstatu manažerství, která je potřebná pro dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců k dosažení skupinových cílů. Každá manažerská funkce přispívá ke koordinaci. (Gregar, Řehoř, Šigut, 2012)

2.3 Personální manažer

Personální manažer je na takové pracovní pozici, kde je účelem poskytovat rady, nákladově co nejefektivněji poskytovat personální služby, umožňující dané organizaci dosahovat svých cílů a plnit povinnosti vůči zaměstnancům. (Armstrong, 1999).

Označuje se také někdy jako „senior manažer“, stratég či architekt personální práce v organizaci. (Veteška, Tureckiová, 2008)

Je v podniku postaven na úroveň ostatních vedoucích funkcí přímo podřízených řediteli podniku či majiteli. (Tomšík, 2013)

Toth (2010) zmiňuje ve své knize, že personální manažer je ten, kdo zajišťuje institucionálním způsobem alokaci lidských zdrojů dle potřeb podniku, a přitom využívá aktivního a systematického přístupu.

Tureckiová (2004) ve své knize uvádí, že hlavním úkolem personálního manažera je podpora strategicky pojaté personální práce, zejména vytýčení směru dalšího rozvoje organizace prostřednictvím formulace poslání tak, že spoluvytváří strategii organizace, potažmo také personální strategii. Personální manažeři jsou tedy reprezentanty kultury organizace a zároveň garanty dosahování cílů strategického řízení lidských zdrojů.

2.3.1 Činnosti personálního manažera

Odehrávají se v několika oblastech:

- Hodnocení výkonu zaměstnanců.

Přináší užitek jak zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným, personálnímu oddělení a konečně i celé organizaci. Zaměstnanci mají tak zpětnou vazbu na svůj výkon. Vedoucí a manažeři provádějí pracovní hodnocení, aby věděli, jaká opatření mají přijmout. Pracovní výkon se srovnává s implicitně nebo explicitně vyjádřenými normami. Pracovní hodnocení má velký vliv na povýšení či propuštění pracovníka. Musí být vždy oproštěno od jakékoli diskriminace. Každé hodnocení musí být pravdivé a spolehlivé. (Werther, Davis, 1992)

- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.**

Vzdělávání zaměstnanců by mělo vést ke změnám v myšlení/cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Nové znalosti, dovednosti a návyky jsou prostředkem a zároveň podmínkou úspěchu zavádění organizační změny. Je zde důležité propojit tři důležité kroky, jedná se o ochotu vynaložit určité úsilí potřebné k tomu, aby pracovník získal nové znalosti, osvojil si a případně rozvinul dovednosti, které ovlivňují jeho pracovní chování („chtít se učit“). Dále je to schopnost osvojovat si nové pracovní postupy, které hrají velkou roli při úspěšné implementaci změny, ať už se týká organizačního uspořádání, nových produktů, nových způsobů práce s lidmi či využívání nových technologií („umět se učit“). Posledním krokem k úspěšnému zavedení organizační změny je možnost účastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech („moci se učit“ a naučené používat).

Jsou-li zaměstnanci dostatečně motivováni k učení a mají-li požadované schopnosti, je systém podnikového vzdělání prostředkem ke změně pracovního výkonu. (Tureckiová, 2004)

- **Komunikace se zaměstnanci a předávání informací.**

Pro výkon organizace je velice důležitá vnitřní komunikace, tj. sdělování a získávání informací „shora dolů“, „zdola nahoru“ a to napříč organizací. Pracovníci, kteří nemají dostatek informací, nemohou správně plnit své úkoly. Bariéry v komunikaci ohrožují stanovené termíny, výsledky práce i spokojenost zákazníků. Informovanost zaměstnanců o vývoji a záměrech organizace i komunikace jsou důležité pro jejich motivaci, zájem o práci i o podnik, identifikaci s jeho cíly, důvěru k nadřízeným i ochotu ke změnám. (Urban, 2013)

Při příchodu nového zaměstnance by se měl manažer postarat o to, aby mu sdělil veškeré informace o podniku, např. co se týče charakteru organizace. (Bridges, 2006)

- **Podpora spokojenosti s prací.**

Motivovat pracovníky lze pouze tehdy, pokud jsou spokojeni s prací. Pracovní nespokojenost ovlivňuje ať už přímo, či nepřímo výkonnost podniku. Průzkumy dokonce zjistily, že spokojenost zákazníků je vyšší u firem majících spokojenější zaměstnance. Největší podíl na poklesu spokojenosti či ztráty motivace zaměstnanců má jednání jejich přímých nadřízených. K demotivaci může docházet při nespravedlivém hodnocení či nedůvěře ke schopnostem zaměstnanců. (Urban, 2013)

- **Motivace zaměstnanců.**

Úkolem manažerů je povzbuzovat motivaci spolupracovníků k plnění jejich úkolů, výkonových cílů či dalších požadavků organizace. Motivace pracovníků souvisí s jejich spokojeností v organizaci. Pokud se vedoucím pracovníkům

daří své spolupracovníky motivovat, jejich produktivita často podstatně roste. Manažer proto řeší dvě základní otázky, a to jaké motivační nástroje použít a jak s těmito motivačními nástroji zacházet.

Jedná se o nástroje:

Vnější - což jsou finanční a další materiální statky, tj. plat, odměny, zaměstnanecké výhody apod.

Vnitřní - jedná se např. o uznání, hrdost na svoji práci, apod. (Urban, 2013)

- Řízení dynamiky pracovní skupiny.

Dle Nového a Suryneka (2006) pracovní skupinu tvoří lidé jednoho pracoviště, spjatí společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.

Jedná se o příkazy a pravomoci vedoucího pracovníka podpořené hmotnými motivačními nástroji a hrozbou sankcí. (Urban, 2013)

- Naplňování vztahů s odbory. (Tomšík, 2013)
- Uplatňování politiky rovných příležitostí. (Tomšík, 2013)
- Tvorba výkonově orientované firemní kultury, ve které má každý jednatel své místo a odpovědnost za výsledky celku. (Žufan, 2012)

Důležitou roli hraje personální manažer:

- V praktickém uskutečnění stanovených personálních politik, postupů a zajištění jejich skutečného plnění.
- V uskutečnění postupů na základě doporučení a metodického vedení personálního útvaru. (Tomšík, 2013)

2.3.2 Požadavky na personálního manažera

- **Vzdělání a praxe**

Personální manažer by měl mít vysokoškolské vzdělání, přinejmenším bakalářský stupeň. Je třeba se neustále vzdělávat kvůli rychle měnícím se požadavkům. Měl by se orientovat i v oblasti pracovního práva, odměňování, organizování, plánování, rozvoje organizace, pracovních vztahů, bezpečnosti a hygieny práce, vzdělávání apod. (Tomšík, 2013)

- **Odborné znalosti a dovednosti**

Mezi základní teoretické znalosti, které by měl mít každý personální manažer, patří vedení pracovní skupiny, motivační a hodnotící systémy, manažerské znalosti, mzdové systémy, předpis v oblasti mezd a odměňování, pracovní právní předpisy, výběrová řízení, řízení kariéry zaměstnanců, předpisy v oblasti bezpečnosti práce a hygieny, plánování, krizový management a řízení změny.

Každý personální manažer by měl mít základní dovednosti jako např. tvorba analýzy a řešení problémů, jednání s lidmi, motivování lidí, osobnostní rozvoj, právní způsobilost, písemný projev a komunikace, rozhodování, týmová práce, řízení lidí, jazykové dovednosti, počítačové dovednosti a řízení motorového vozidla. (Tomšík, 2013)

Do osobnostních předpokladů personálního manažera patří: rozdělení pozornosti, schopnosti pro procesy a události, praktické myšlení, teoretické myšlení, písemný a slovní projev, koncentrace pozornosti, dlouhodobá paměť, krátkodobá paměť, tvůrčí myšlení, přesnost a preciznost. (Tomšík, 2013)

2.4 Personální politika

Personální činnosti manažera, které jsou zmíněny výše, zastřešuje oblast definující firemní pravidla přístupu k řízení a vedení lidí, tedy filosofii organizace. Jedná se o tzv. **personální politiku**. Firma, která si zpracuje vlastní personální politiku, ušetří spoustu času pro fungování všech ostatních oblastí personalistiky. Vytvoří normu fungování, stabilní základ a udá směr. Např. definuje, jak jednat se zaměstnancem v určité situaci, sjednotí přístup manažerů v oblasti pracovněprávních vztahů a navíc utvoří přístup očekávaný pro zaměstnance na všech úrovních řízení. Zajišťuje, aby komunikace, vedení a řízení zaměstnanců byly v souladu s již nastavenými hodnotami, určuje, co je chápáno jako správné, co naopak tvůrce personální politiky – majitel firmy neschvaluje.

Je třeba počítat s tím, že výsledek práce v personální oblasti se neobjeví ihned. Skutečný přínos se projeví až po několikaměsíční systematické práci, a to ve spokojenosti zaměstnanců, na jejich vyšší loajalitě, na jejich výkonu, zlepšení odbornosti, větším zaangažování, na pozitivnějším hodnocení firmy vnějším okolím, čili na vyšší konkurenceschopnosti firmy.

Personální politika zasahuje do těchto oblastí manažerské práce:

- Proces zaměstnávání – plánování lidských zdrojů, pravidla pro profesní rozvoj a profesní kariéru, zabraňuje diskriminaci, garantuje etický a morální přístup v procesu propouštění, atd.
- Rozvoj zaměstnanců – zpracovávání individuálních, týmových, firemních plánů pro vzdělávání, dále určení adaptačních plánů, které vycházejí z definovaných firemních hodnot.
- Manažerský styl – preferovaný manažerský styl ovlivňuje to, co firma upřednostňuje ve své personální politice.
- Motivační a hodnotící procesy – postupy při odměňování (Evangelu, Hamalová, Fridrich, Novák, 2013)

2.5 Podniková kultura a personální management

Tyto dva pojmy spolu neodmyslitelně souvisí, vzájemně se prolínají, ovlivňují. Pojem podniková kultura je již zmíněn výše, proto nyní bude vysvětlen pojem perso-

nální management, který se zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů ve firmě. (Amstrong, 2002) Dle Častorála (2013) je personální management součástí metod managementu všech personálních činností, využívajících především procesního přístupu a měkkých podob řízení. Definice vychází:

- Z uplatnění procesního přístupu při řešení konkrétních případů personální činnosti.
- Z výběru a aplikace operativních metod k řešení personálních problémů.
- Z výběru osvědčených typových metod pro komunikaci a motivování v personálním řízení.

Do personálního managementu jsou zahrnuty všechny manažerské funkce a role modifikované v procesu řízení (motivace, kvalifikace).

Personální management může používat podnikovou kulturu jako jeden z nástrojů dosahování cílů podniku. Je zde kladen patřičný důraz na jednotlivé personální činnosti a procesy, jako je přijímání a příprava zaměstnanců, jejich hodnocení, řízení profesní kariéry, adaptační proces, stabilizační proces apod. Zároveň je kladen důraz na vytváření a interpretaci takových symbolů podnikové kultury, z nichž je možno odvodit konkrétní podněty a návody k jednání. V podstatě jde o to, jak pomocí norem, hodnot a zacházení se symboly přivést zaměstnance k takovému myšlení, prožívání a jednání, které odpovídá plnění jejich pracovních úkolů a aktivnímu podílení se na dosahování cílů organizace. Symboly jsou vnímány jako prostředky účinného ovlivňování zaměstnanců a komunikace s nimi. (Gregar, Řehoř, Šigut, 2012)

Dle Kocianové (2012) závisí postavení personálního managementu v organizaci na přístupu vrcholového managementu, na pozici v hierarchii řízení organizace, kterou personální management má, na tom, jakou politiku v personální oblasti organizace uplatňuje. Zásadní vliv na personální řízení v organizaci má profesionální úroveň personalistů a podíl liniových manažerů na personálních činnostech.

3 Výsledky a diskuze

3.1 O společnosti

Pro toto téma jsem si vybrala společnost McDonald's. Tato společnost je jedním z největších a nejznámějších provozovatelů rychlého občerstvení na světě. Jedná se o podnik, který se zaměřuje na přípravu určitého druhu jídla a na následný prodej, který je spojen s vysokou kvalitou. Podnik se snaží udržovat kvalitu na vysoké úrovni QSC&V, což pochází z anglických slov (Q=kvalita, S=servis, C=čistota, V=hodnota). Tato společnost je z 80 % provozována samostatnými podnikateli-franšizanty. Společnost má své pobočky ve sto devatenácti zemích světa. Denně obslouží kolem 50 milionů zákazníků. (Interní zdroj společnosti)

3.1.1 Historie společnosti

Historie společnosti McDonald's začíná v roce 1953, kdy syna českého imigranta, Raymonda Alberta Kroce, kdysi obchodníka s přístroji na výrobu mléčných koktejlů Multimixer, uchvátila restaurace bratrů McDonaldových. Zaujala ho hlavně rychlost a efektivnost provozu, kde všichni zákazníci byly obsluhováni uvnitř restaurace. Restaurace bratrů McDonaldových nabízela specifické produkty, což byly cheesburgery, hamburgery, hranolky, mléčné koktejly a nealkoholické nápoje. Co se týče cenové politiky, drželi se nízkých cen, tudíž jídlo bylo dostupné i lidem sociálně slabším.

V roce 1955 otevřel Ray svoji první restauraci na principu franšizy. Během několika dalších let vznikly stovky restaurací ve Spojených státech. Poté odkoupil od bratrů McDonaldových jejich podíl. V roce 1965 vznikla společnost McDonald's Corporation, která vstoupila na burzu, kde obchodovala s akcemi. Od tohoto okamžiku se tato společnost dočkala velkého rozmachu. Do Evropy se McDonald's dostal až v 90. letech 20. století. (Interní zdroj společnosti)

3.1.2 Franšizing McDonald's

Jak už bylo zmíněno výše, franšizing je typický pro většinu restaurací McDonald's, proto zde budou uvedena specifika týkající se této formy podnikání. V České republice je 58 % restaurací provozováno právě touto formou a 42 % vlastní „McOp-Co“ (McDonald's Corporation).

Franšizant se zavazuje používat tyto standardy:

- recepty a technické normy pro přípravu jídel,
- metody řízení, provádění inventury, vedení účetnictví a marketingu,
- obchodní a servisní značky,
- koncept designu restaurace,
- reklamní označení a umístění vybavení.

Franšízant je povinen vést a provozovat franšizu dle daných provozních standardů McDonald's QSC&V (Quality - kvalita, Service - služby, Cleanliness - čistota, Value - hodnota).

Franšízant musí uhradit tyto platby:

- jednorázový vstupní poplatek,
- bezúročná kauce, která je vrácena na konci franšizové smlouvy,
- měsíční procentní poplatky z tržby restaurace.

Franšízantovi jsou po celou dobu podnikání přiřazeni konzultanti - interní poradci. Ti pomáhají franšízantovi maximalizovat Q. S. C. & V., což optimalizuje tržbu a zisk. Cílem konzultanta je průběžné poskytování provozních, manažerských a obchodních rad.

Přímá franšíza

Pro přímou franšizu jsou vhodní kandidáti s vlastním kapitálem více jak 7,5 mil. Kč

Jednorázová investice

- 300 000 Kč (ekvivalent USD 15 000) kauce (bezúročný vklad).
- 900 000 Kč (ekvivalent USD 45 000) vstupní franšizový poplatek na 20 let.
- 18 000 000 Kč vybavení restaurace - kuchyň, jídelna, dekorace, hračky, dětský koutek a vybavení parkoviště.

Měsíční poplatky v průběhu franšizy

- Poplatek za prostory - 9–16 % z čisté tržby (tržba bez DPH).
- Franšizový poplatek - 5 % z čisté tržby.
- Příspěvek na marketing - 5–5,5 % čisté tržby. (Interní zdroj společnosti)

3.1.3 Organizační struktura zaměstnanců

Organizační struktura zaměstnanců McDonald's je v každé restauraci velmi podobná, liší se pouze v počtu zaměstnanců na jednotlivých pozicích a také pravomocemi pro dané pozice. Pouze jeden je vždy na pozici vedoucí restaurace a pozici I. asistent. Pozice I. asistent nemusí být v každé restauraci obsazena, a pokud tomu tak je, přebírá povinnosti spojené s touto pozicí vedoucí. Z obrázku je patrné, že s každou nižší pozicí přibývá počet zaměstnanců v dané pozici.

Restaurant manager - Vedoucí restaurace
• zodpovídá za chod a výsledky restaurace
I. asistent
• stará se o provoz restaurace, pomáhá vedoucímu
II. asistent
• má na starosti provoz restaurace
Floor manager
• vede směny, případně úsek
Crew trainer
• jeho úkolem je trénovat zaměstnance
Hostess
• pečuje o zákazníky
Crew
• řadoví zaměstnanci

Obr. 2: Organizační struktura McDonald's
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti.

Tento obrázek ukazuje kromě druhů pozic také jejich hierarchické seřazení od nejvyšší pozice po nejnižší. Každý pracovník může stoupat na vyšší pozici, záleží jen na potřebách restaurace a výsledcích daného pracovníka. Pro úspěšný postup na pozici floor managera, či vyšší poziční stupeň, je zapotřebí úspěšné absolvování manažerského kurzu.

3.1.4 Vedení McDonald's

Za úspěchem McDonal's v ČR nyní stojí:

- **Tomasz Rogacz**
ManagingDirector CZ &SK
- **Lucie Dostálová**
HR Director CZ &SK
- **Ivana Prosecká**
Finance &Development Director CZ &SK
- **Zuzana Svobodová**
PR/Communications Director CZ &SK
- **Ivana Šedivá**
Marketing Director CZ &SK
- **Jaroslav Sedláček**
OperationsDirector CZ &SK
- **Radim Foltýn**
FranchisingDirector CZ &SK

3.2 Podniková kultura McDonald's

Typickým projevem podnikové kultury McDonald's je péče o své zaměstnance. Jedním ze specifíků společnosti je struktura zaměstnanců, z nichž většinu tvoří mladí lidé bez významných předešlých zkušeností. Firma poskytuje práci i složitě zaměstnatelným lidem, jako jsou např. maminky s malými dětmi, studenti či zdravotně znevýhodnění lidé. McDonald's poskytuje svým zaměstnancům časovou flexibilitu. Firma si zakládá na rovnosti šancí v případě kariérního růstu.

3.2.1 Prvky podnikové kultury u McDonald's

Symboly

Mezi symboly, které charakterizují tuto společnost, patří:

Zkracování názvů produktů v průběhu komunikace. Jedná se např. o název produktu Cheeseburger, který je zkrácen na Cheese. Dále např. pokud zaměstnanec bere z produkční kontroly, což je místo, kde jsou uskladňovány sendviče k prodeji, produkt Bigmac, oznámí pracovníkovi na produkční kontrole, že si bere Biga“

Způsob oblékání, kdy zaměstnanci označeni zelenou, žlutou a bílou jmenovkou nosí stejnokroj v podobě černých kalhot a černého trika v kombinaci s hnědou barvou. V kuchyni zaměstnanci používají kvůli hygieně čepici s kšiltem. Zaměstnanec si musí obstarat uzavřené boty černé barvy.

Tab. 1 Náklady na zaměstnance na pozici hostess

Druh oblečení	Cena
Kalhoty	463,93 Kč
Košile	470,66 Kč
Pásek	246,53 Kč
Jmenovka	100,00 Kč
Šátek	181,25 Kč
Celkem	1462,37 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti

Tab. 2 Náklady na jednoho zaměstnance:

Druh oblečení	Cena
Kalhoty	463,93 Kč
Tričko	542,60 Kč
Pásek	246,53 Kč
Jmenovka	100,00 Kč
Kšilt	85,16 Kč
Celkem	1438,22 Kč

Zdroj: Interní zdroj společnosti

Symbole postavení jsou řešeny v podobě jmenovek, umístěných na uniformách zaměstnanců. Význam jednotlivých barev jmenovek je následující:

Zelená jmenovka slouží pro zaměstnance v úvodním tréninku, kdy se učí pracovat samostatně na jednotlivých stanovištích provozu (kuchyň, lobby, servis). Doba, po kterou zaměstnanec disponuje zelenou jmenovkou je individuální, ale dala by se ohraničit na dobu 1–3 měsíců. Záleží také na typu úvazku daného zaměstnance.

Žlutá jmenovka náleží těm zaměstnancům, kteří projdou úvodním tréninkem a jsou schopni samostatné práce na všech stanovištích. Tuto jmenovku zaměstnanec získá při svém prvním pracovním hodnocení. Počet zaměstnanců s touto jmenovkou je v podniku zcela převažující nad ostatními jmenovkami.

Bílá jmenovka je určena zaměstnanci s názvem „crew trenér“. Stará se o trénink zaměstnanců.

Hosteska, která se stará o zákazníky, má stejnou jmenovku jako pozice manažer, a to bez jakékoliv barvy. Tyto pozice jsou odlišené barvou košile, kdy hosteska nosí bílou košili s černými proužky a manažer má košili čistě bílou.

Historyky jakožto jeden z dalších symbolů podnikové kultury upevňují zaměstnanecké vztahy. Zaměstnanci v dané společnosti si vyprávějí o tom, jaké vtipné chvíle zažili se zákazníky, či se mezi sebou.

Artefakty, které jsou typické pro McDonald's je např. žluté logo ve tvaru „m“, dále také stejná architektura restaurací.



Obr. 3: Logo McDonald's
Zdroj: <http://www.mcdonalds.com>

Hrdinové

Za hrdiny této společnosti můžeme považovat zakladatele bratry McDonaldovy či Raymonda Alberta Kroce, jakožto prvního zakladatele pobočky McDonald's v podobě franšizy. Jsou to oni, kteří nastavili model ukázkového chování a které považujeme za nositele tradice.

Hodnoty

Hodnoty potažmo i hlavní cíle této společnosti se opírají o 4 pilíře, které vedou k jednomu společnému cíli, a to ke spokojenosti zákazníka. Jsou to tyto pilíře:

- **Kvalita**

Tato hodnota, která je na prvním místě v hlavních cílech restaurace, se opírá hlavně o výběr vhodných dodavatelů či přísnou kontrolu kvality surovin. Mezi kvalitou se také řadí příprava produktů, která je dána předem stanovenými postupy, následná kontrola vyrobeného produktu před tím, než je prodán zákazníkovi a v neposlední řadě je kladen důraz také na pravidelnou údržbu a modernizaci kuchyňského vybavení.

- **Čistota**

Čistota je nedílnou součástí tohoto podniku. Vyznačuje se pravidelným úklidem restaurace, zabudovanou klimatizací či pravidelnou kontrolou všech prostor restaurace.

- **Obsluha**

V rámci hodnot a cílů společnosti je třeba zmínit i servis, kdy se restaurace zaměřuje na příjemnou obsluhu zákazníků v podobě přirozeného úsměvu, pozdravu a příjemného vystupování během komunikace se zákazníky. Pracovníci se řídí sloganem: „Víme, že bez vás nejsme nic.“ a „Ceníme si Vaší přízně a dáme Vám to najevo.“

• Přiměřené ceny

Jsou zde nastaveny takové ceny, které zahrnují vysokou kvalitu. Zákazníci mají možnost koupit si výhodné menu.

Na tyto hlavní hodnotové cíle je v této restauraci kladen obrovský důraz. Je zde vynaloženo maximální úsilí, aby tyto hodnoty a zároveň cíle byly maximálně dodržovány.

Rituály

Restaurace pořádá pravidelné vánoční večírky, kde zaměstnancům uhradí večeři a některé již předem vybrané nápoje. Na tomto večírku se vyhlašuje nejlepší manažer roku, brigádník roku, zaměstnanec roku (ten, který je zaměstnán na celý či poloviční pracovní úvazek). Všichni „vítězové“ dostávají patřičné ocenění v podobě poukázek, či peněžního bonusu. Celkově vánoční večírek v předešlém roce stál restauraci 27 000 Kč.

Dále je za rituál považován „Velký meeting“, který se koná každý rok v lednu. Zde jsou prezentovány výsledky restaurace za uplynulý rok. Manažeři zde také upozorňují zaměstnance, na co si dát pozor při budoucích kontrolách apod.

Manažer, který má na starosti trénink zaměstnanců, pořádá každý měsíc trenérský meeting, na kterém řeší aktuální témata, jak např. spokojenost se zaměstnanci, nové výrobní postupy apod. Je zde prostor i pro vyjádření se každého zúčastněného ohledně jeho práce. Existuje trenérská kniha, do které se zapisuje průběh meetingu pro ty, kteří se zrovna nemohou zúčastnit. Meeting na podobném principu probíhá i u pozicí hostess. (Interní zdroj společnosti)

Tab. 3 Odměny rozdáváné na vánočním večírku

Pozice	Odměna
Managaer roku	5000 Kč
Crew roku	3000 Kč
Brigádník	2000 Kč

Zdroj: Interní zdroj společnosti

Za rituál lze také považovat pravidelnou kontrolu, která se koná jednou za rok v srpnu. Tato kontrola se zaměřuje na kvalitu prodávané produkce, dále na čistotu veškerých prostor v restauraci i v jejím okolí. A v neposlední řadě se zaměřuje na servis, kde měří časy obsluhy zákazníka, časy pracovních procesů při přípravě produktů apod. Tato kontrola se mimo jiné soustředí na plnění BOZP či food sefety, což v překladu znamená: „bezpečnost produkce“. Tyto faktory jsou ohodnoceny pouze jako vyhovující, či nevyhovující. Ostatní výše zmíněné oblasti kontroly jsou poté vyčísleny v procentech. V srpnu roku 2016 byla tato kontrola natolik úspěšná, že vedoucí restaurace rozhodl o bonusech pro každého pracovníka. V následující tabulce lze vidět výsledky kontroly:

Tab. 4 Výsledky pravidelné kontroly

Oblast	Výsledek
Kvalita	98,1 %
Servis	94,1 %
Čistota	92,2 %
BOZP	ANO
Bezpečnost produkce	ANO

Zdroj: Interní zdroj společnosti

3.2.2 Personální politika

Personální politika je čistě interním zdrojem společnosti, proto mi nebyly poskytnuty žádné bližší informace.

3.2.3 Personální management ve společnosti

Role personálního manažera je v kompetenci celého manažerského týmu. Každý manažer má totiž v kompetenci vykonávat dílčí část z funkcí personálního manažera. Je zde totiž zaveden systém, který rozděluje povinnosti všem manažerům ohledně chodu restaurace.

QSC

Manažeři zde připravují podklady pro nové kampaně, kontrolují jejich zavedení, připravují stroje. Předávají všechny potřebné informace spojené s těmito kampaněmi zaměstnancům. Vypracovávají reporty a akční plány na zlepšení situace v dané oblasti. Je zde podporována významná hodnota restaurace, což je kvalita produktů. Na každého manažera je vypracován report o kvalitě produktů na jeho směně, další report se zaměřuje na hodnocení provozu servisu taktéž na každého člena managementu. K této oblasti patří i měření časů tréninkovou formou či trénink zaměstnanců na správné měření a zapisování knihy kvality HACCP či plány úklidu apod.

Equipment

Manažeři, kteří mají na starosti equipment neboli „zařízení“, jsou povinni zavést systém, který umožní zachovávat stroje v co nejlepším stavu. Proto musí zaměstnancům rozdělovat úkoly, jako např. pravidelná kalibrace strojů, pravidelné čištění strojů, apod. V rámci role personální práce je zde zastoupena komunikace se zaměstnanci či tvorba výkonově orientované firemní kultury, kde je zaměstnanec odpovědný za výsledek celku.

Profit

Manažeři, kteří mají na starosti tuto oblast, se zaměřují na vyhotovování objednávek surovin potřebných k plynulé výrobě produktů, vedení a kontrolu knihy transferů, provádění inventury (týdenní, měsíční, roční), kontrolu dodržování zá-

sady FIFO a podobně. Zde je také zastoupena komunikace se zaměstnanci, kdy manažer přiřazuje zaměstnancům úkoly spojené s těmito činnostmi.

Personál

V rámci oblasti personálu má management na starosti:

- zavedení a dodržování systému psaní požadavků dle stanovených pravidel,
- plánování zaměstnanců dle očekávané produktivity,
- zavedení a kontrola 100% evidence nemocných zaměstnanců,
- vedení crew meetingů, a to nejméně 1x za 3 měsíce,
- pořádání „rap session“, což je možnost vyjádření se vedoucímu restaurace o chodu a spokojenosti s prací u společnosti,
- organizace a provedení crew ankety 1x ročně, pravidelná aktualizace personálních nástěnek,
- nábor nových zaměstnanců a s tím spojené poskytnutí základních informací ohledně práce,
- spolupráce s administrativou, kontrola fondu pracovní doby, dovolených, nemocí a nástupů nových zaměstnanců,
- spolupráce s tréninkovým manažerem, plánování směn dle potřeby crew trenéra
- vypracování akčních plánů zaměstnancům na následující 3 měsíce a kontrola plnění,
- vypracování akčního plánu po personálním auditu a kontrola jeho plnění.
- a jiné.

Trénink

Manažeři, mající na starosti oblast tréninku, se starají o trénink zaměstnanců, navrhují případné trenéry, měsíčně určují tréninkové potřeby a úkoly, sestavují hodnocení pro crew, crew trenéra či hostess a organizují trenérské meetingy. Jejich úkolem je také obstarávat dostatek checklistů pro crew, dle kterých je sestavováno hodnocení zaměstnanců. Starají se o dostatek tréninkových materiálů, které slouží zaměstnancům k pochopení daných postupů výroby produktů. Musí komunikovat s celým teamem, organizovat meetingy, informovat o nových postupech apod. Komunikace musí také probíhat s personálním manažerem, a to na téma zajištění tréninkového procesu. Důležitou součástí je i motivace, kdy manažer v této oblasti připravuje různé motivační soutěže, následně je vyhodnotí a předá již předem určené ceny. Připravuje motivační plány akcí na celý rok společně s marketingem a ty také následně realizuje.

LRM a marketing

Ve zkratce LRM je zahrnuta kompletní příprava informací pro zaměstnance ohledně nových kampaní. Tyto změny vyvěsí manažer na nástěnku či předává zaměstnancům osobně. Aktivně se podílí na přípravě výzdoby, přípravě a organizace McDCupu, což je fotbalový zápas mezi všemi restauracemi. Manažeři zde mají též na starosti trénink hostesek. Podílí se na přípravě plánu motivačních akcí společně s oblastí tréninku. V neposlední řadě mají manažeři v této oblasti v kompetenci pořádat narozeninové párty a akce pro děti, kde vystupuje maskot McDonald's Ronald.

Hospitality

Zde manažeři řídí a organizují trénink v hospitality přístupu, kladou důraz na komunikaci se zaměstnanci i zákazníky. Připravují a organizují hospitality workshopy pro zaměstnance a manažery. Tato oblast se soustřeďuje i na péči o hosty, což zahrnuje komunikaci s hosty, analýzu spokojenosti či koordinaci práce hostesek. Manažer se zde i podílí na analýze zaměstnaneckých anket a zavádí opatření ke zlepšení atmosféry v restauraci na jednotlivých směnách. (Interní zdroj společnosti)

3.3 Vliv nákladů vložených do rozvoje a vzdělávání na produktivitu práce.

Nyní provedu regresní analýzu, která bude zkoumat, zda náklady vložené do rozvoje a vzdělávání ovlivňují produktivitu práce. Dle Armstronga (2007) mezi hodnotu podnikové kultury řadíme produktivitu práce.

Již zmiňované náklady se skládají z následujících položek:

- materiály sloužící k průběžnému vzdělávání zaměstnanců (nástěnka, podklady v papírové podobě apod.)
- kurzy (interní a externí, např. výuka anglického jazyka)
- meetingy a s nimi spojené výdaje (občerstvení, pomocné materiály a jiné)

Produktivita práce poté vyjadřuje účinnost vynakládané práce jednoho pracovníka v Kč za hodinu. (Synek, 2011)

3.3.1 Regresní analýza

Uvažuji zde vysvětlující proměnou X , která udává průměrnou investovanou částku do vzdělávání v Kč. V hlavní části této práce určím správnou funkční formu. Očekávám, že funkce bude rostoucího charakteru, jelikož s rostoucími náklady vloženými do rozvoje a vzdělávání pracovníků poroste produktivita práce. Předpokládám, že parametr β_0 bude kladný, poněvadž i s nulovými investovanými peněžními prostředky na vzdělávání může být produktivita větší než 0. Parametr β_1 bude taktéž kladný, jelikož s rostoucími náklady na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců roste i produktivita práce. Oba zmíněné parametry musí splňovat podmínky nezápornosti.

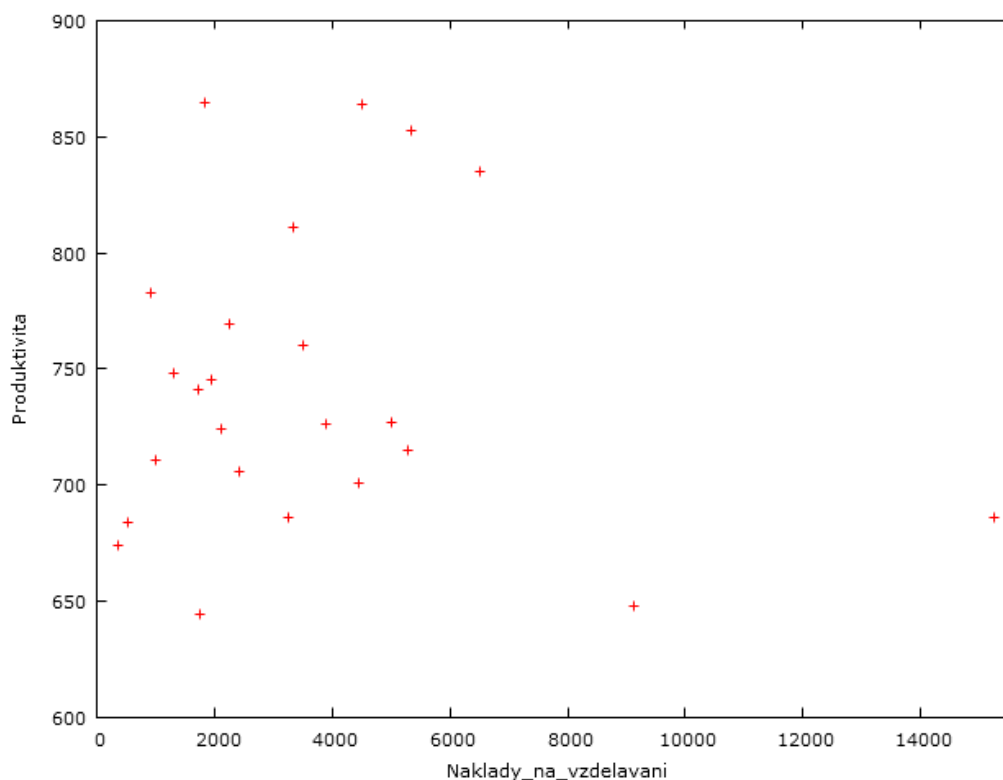
Na následujícím grafu můžeme vidět, že 2 hodnoty mají extrémní charakter, neboť se nacházejí v jiné části grafu než ostatní hodnoty. Jedná se o hodnoty 2 měsíců, ve kterých byly vynaloženy extrémně vysoké náklady na vzdělávání. Ty jsou způsobené tím, že v lednu se koná velký meeting pro všechny zaměstnance. Jelikož chci provést správnou analýzu průměrných dat, tyto hodnoty nebudu uvažovat.

Data, ze kterých vycházím, jsou uvedena v následující tabulce č. 5. Extrémní hodnoty, které jsem vyloučila, jsou vyznačeny tučně.

Tab. 5 Zdrojová data průřezové analýzy

Měsíc	Náklady na vzdělání (v Kč)	Produktivita (v Kč)	Měsíc	Náklady na vzdělání (v Kč)	Produktivita (v Kč)
2014/1	15244	686	2015/1	9129	648
2014/2	5280	715	2015/2	1750	644
2014/3	2403	706	2015/3	4448	701
2014/4	3502	760	2015/4	1284	748
2014/5	1925	745	2015/5	5330	853
2014/6	900	783	2015/6	6503	835
2014/7	1715	741	2015/7	5000	727
2014/8	4510	864	2015/8	1836	865
2014/9	3892	726	2015/9	3340	811
2014/10	2113	724	2015/10	2257	769
2014/11	1002	711	2015/11	3250	686
2014/12	514	684	2015/12	362	674

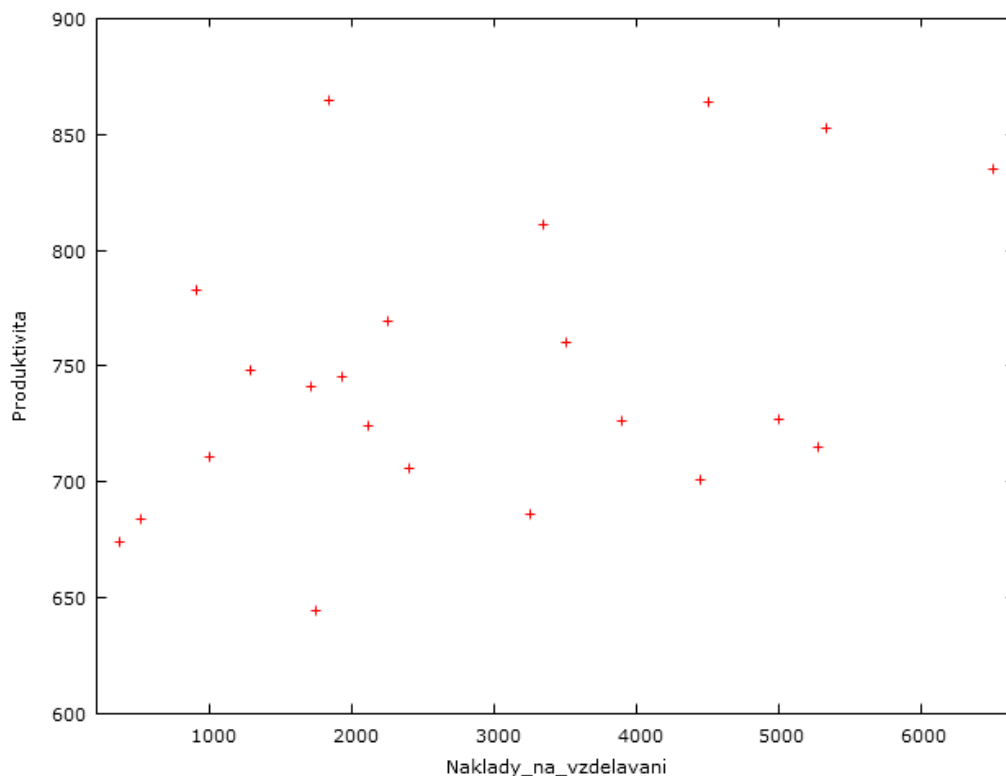
Zdroj: Interní zdroj společnosti



Obr. 4: Bodový graf

Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl

Data po odstranění 2 extrémních hodnot můžeme vidět na následujícím obrázku č. 5.



Obr. 5: Bodový graf po vyloučení odlehlých hodnot
Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl

3.3.2 Popisné charakteristiky vysvětlované a vysvětlující proměnné

Za pomoci programu Gretl vypočítám a okomentuji popisné statistiky. Konkrétně se zaměřím na průměr, medián, variační rozpětí, rozptyl, směrodatnou odchylku, variační koeficient, šikmost a špičatost.

Vliv nákladů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na produktivitu práce.

Vysvětlovaná proměnná (Y)

-průměrná měsíční produktivita v Kč

Vysvětlující proměnná (X)

-průměrné měsíční náklady na rozvoj a vzdělávání v Kč.

Tab. 6 Popisné charakteristiky

	Vysvětlovaná proměnná	Vysvětlující proměnná
Průměr	746,95	2532,1
Medián	727	2403
Variační rozpětí	221	6307
Rozptyl	4404,84	3314948,49
Směrodatná odchylka	66,4	1820,7
Variační koeficient	0,088853	0,71906
Šikmost	0,46158	0,50454
Špičatost	-0,73915	-0,57750

Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl

Vysvětlovaná proměnná:

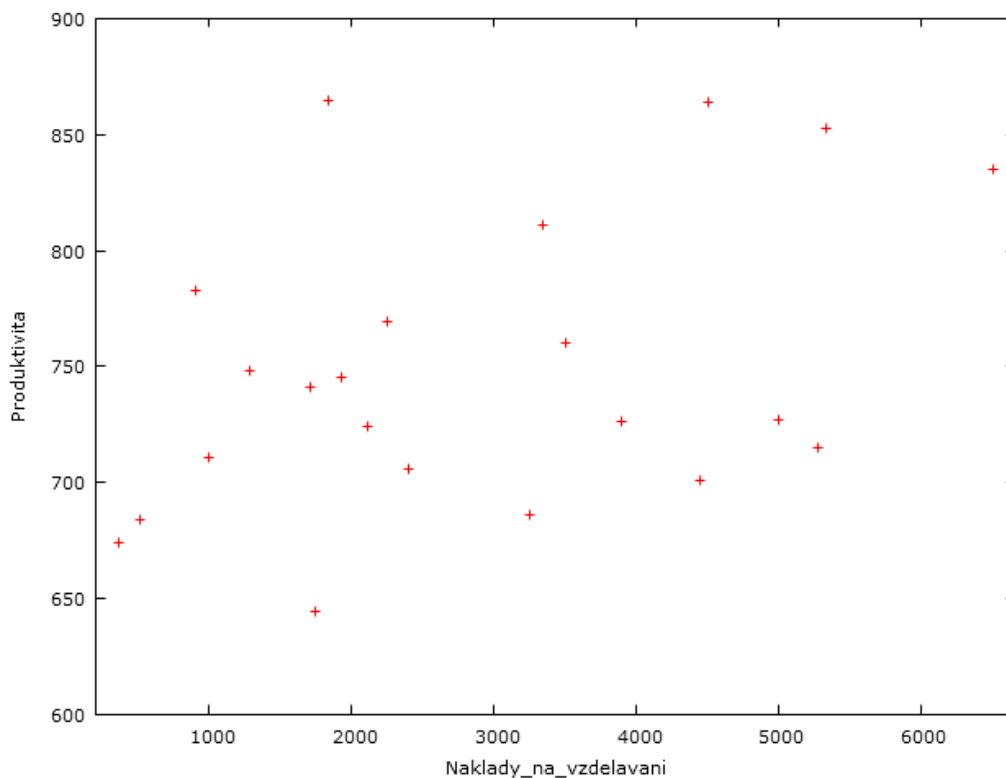
Tato restaurace má průměrnou produktivitu v hodnotě 746,95 Kč. Z hodnoty mediánu můžeme vyvodit, že 50 % z vybraných měsíců je produktivita práce méně než 727 Kč, zbylých 50 % měsíců je produktivita práce vyšší než 727 Kč. Variační rozpětí nám říká, že rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou produktivity je 221 Kč. Rozptyl a s ním související směrodatná odchylka udává, jak moc se liší zjištěné hodnoty od průměrné produktivity práce. Hodnota průměrné produktivity práce se pohybuje kolem 746,95 Kč \pm 66,4 Kč. Variační koeficient vyšel 8,89 %, z čehož se dá odvodit, že hodnoty se od sebe moc neodlišují. Po zjištění koeficientu šikmosti 0,46158 můžeme konstatovat, že naše proměnná má levostranné rozdělení, jelikož je tato hodnota větší než 0. Hodnota špičatosti -0,739915 je menší než nula, z čehož vyplývá pravostranná špičatost.

Vysvětlující proměnná

Průměrně tato restaurace vynaloží 2532,1 Kč měsíčně v podobě nákladů na rozvoj a vzdělání pracovníků. Z hodnoty mediánu můžeme vyvodit, že 50 % z vybraných měsíců, tvoří náklady a rozvoj a vzdělávání pracovníků méně než 2403Kč, zbylé měsíce vykazují naopak částku vyšší než je 2403 Kč. Variační rozpětí nám říká, že rozdíl mezi maximálními a minimálními náklady vložených do rozvoje a vzdělání pracovníků činí 6307Kč. Průměrné náklady vložené do rozvoje a vzdělání pracovníků se pohybují kolem hodnoty 2532,1 Kč \pm 1820,7 Kč. Dle variačního koeficientu bylo zjištěno, že hodnoty se od sebe poměrně rozlišují, vyšel 71,9 %. Po zjištění koeficientu šikmosti 0,50454 je zřejmé, že tato proměnná má levostranné rozdělení, jelikož je tato hodnota větší než 0. Hodnota špičatosti -0,57750 udává pravostrannou špičatost.

3.3.3 Diskuze vhodné funkční formy

Pro správnou volbu vhodné funkční formy, jsem vytvořila bodový graf za pomoci počítačového programu Gretl.



Obr. 6: Bodový graf

Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl

Jelikož lze předpokládat, že s rostoucími náklady na vzdělávání roste i produktivita práce, oba dva parametry budou kladné.

Rozhodla jsem se zvolit tři základní modely, a to lineárně funkční formu, kvadratickou formu a kubickou formu. Za stěžejní ukazatel je zde považován zejména R^2_{adj} , který by měl být co nejvyšší. Dále kritéria AIC, SIC, HQC, u kterých bude hledaná hodnota co nejmenší.

Tab. 7 Porovnávání funkčních forem dle vybraných kritérií

Model	Tvar	R^2	R^2_{adj}	AIC	SIC	HQC
Lineární funkční forma	$Y=707,271+0,0144503X$	0,159680	0,117664	243,9803	246,1624	244,4943
Kvadratická funkční forma	$Y=713,729+0,00875635X+8,86514e-7X^2$	0,161308	0,073025	245,9376	249,2107	246,7087
Kubická funkční forma	$Y=668,111+0,0777142X-2,42111e-5X^2+2,51498e-9X^3$	0,207086	0,074933	246,7028	251,0670	247,7309

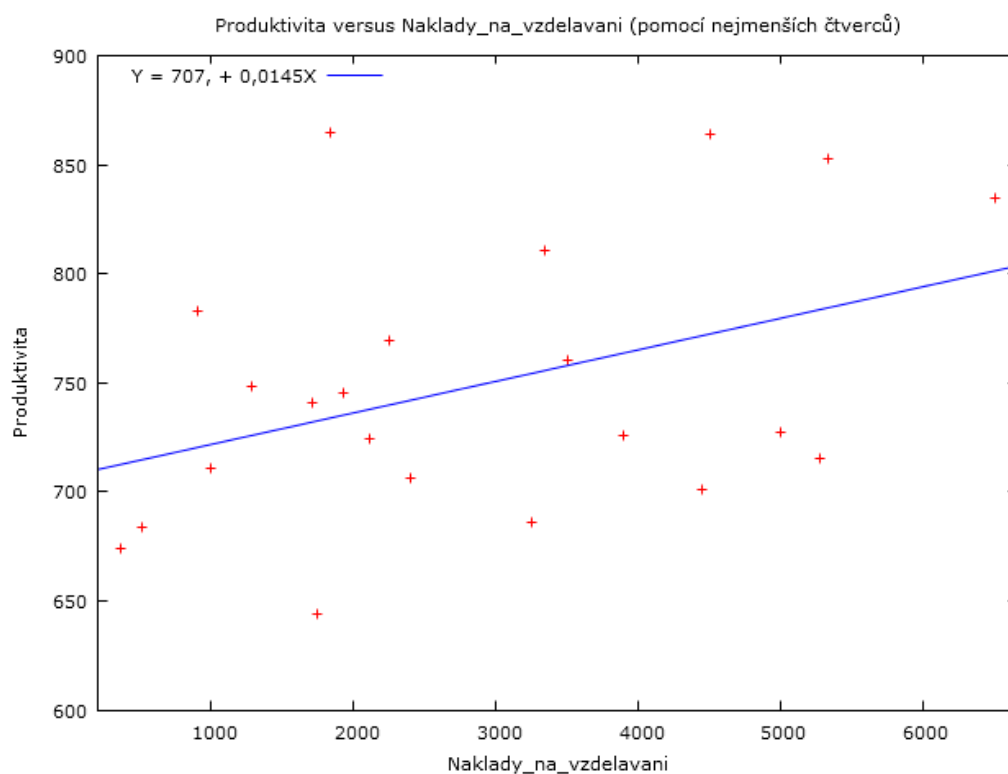
Zdroj: Program Gretl

Na základě již výše zmiňovaných kritérií byla vybrána lineární funkční forma, jelikož všechny tři informační kritéria vyšla nejmenší právě u této funkční formy.

Adjustovaný koeficient determinace nabývá nejvyšší hodnotu taktéž u lineární funkční formy.

3.3.4 Kvantifikace modelu na datech

Lineární model: $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon_i$



Obr. 7: Proložení empirických hodnot lineární funkční formou
Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl

Tab. 8 Vlastnosti parametrů

Koeficient	Odhad	Směr. chyba	t-statistika	p-hodnota
β_0	707,271	24,7412	28,59	1,08e-17
β_1	0,0144503	0,00741239	1,949	0,0488

Zdroj: Program Gretl

Vlastnosti parametrů:

$$Y_i = 707,271 + 0,0144503X_1 + \varepsilon_i$$

$$n = 22 \quad \overline{R^2} = 0,117664 \quad F = 3,800465$$

Za pomoci metody OLS jsem odhadla hodnoty parametrů 707,271 a 0,0145 a jejich směrodatné chyby. Z toho vyplývá, že při nulových nákladech na vzdělávání bude produktivita ve výši 707,271 Kč. S každou další korunou investovanou do vzdělávání vzroste produktivita o 0,0145 Kč. Zvolila jsem si pozorování v délce 24 po sobě jdoucích měsíců. Ale jelikož jsem musela vyřadit 2 extrémní hodnoty, konečný počet hodnot je 22. Adjustovaný koeficient determinace mi vyšel poměrně nízký, což značí nízký podíl proměnlivosti produktivity (Y) vysvětlený modelem. Jelikož p-hodnoty u obou parametrů jsou menší než zvolené riziko 0,05, zamítám H_0 o jejich nevýznamnosti. Tudíž lze konstatovat, že oba parametry jsou statisticky významné.

3.3.5 Ekonomická verifikace

Ekonomická verifikace se zakládá na ověřování správnosti znamének a velikost numerických hodnot odhadnutých parametrů modelu.

$$\begin{aligned}\widehat{\beta}_0 &= 707,271 (\beta_0 > 0) \\ \widehat{\beta}_1 &= 0,0144503 (\beta_1 > 0)\end{aligned}$$

Bylo zde zjištěno, že očekávaná znaménka jsou shodná se znaménky odhadnutých parametrů. Koeficienty parametrů mohou okomentovat takto:

Při nulových nákladech na vzdělávání a rozvoj pracovníků lze očekávat produktivitu ve výši 707,271 Kč. Zvýší-li se produktivita práce o 1 Kč, lze předpokládat nárůst o 0,0144503 Kč.

3.3.6 Statistická verifikace

V rámci statistické verifikace bude zjištěna průkaznost jednotlivých parametrů i celého modelu. Ve všech testech bude uvažováno se statistickou významností $\alpha=0,05$.

Nejdříve bude ověřena správná specifikace modelu.

3.3.7 Testy specifikace modelu

Testy specifikace budou vyhodnocovány dle následujících hypotéz:

RESET test H_0 : model je správně specifikován

LM test H_0 : model je správně specifikován

Tab. 9 Testy specifikace modelu.

Test	Testová statistika	p-hodnota
RESET test	0,0368830	0,850000
LM test – druhé mocniny	0,0426239	0,836435
LM test - logaritmy	0,1937770	0,659791

Zdroj: Program Gretl

Pomocí RESET testu, který udává, zda je model správně specifikován, jsem zjistila, že H_0 nezamítám, tudíž lze předpokládat, že model je správně specifikován.

LM test ověří předpoklad správné funkční formy, a to jak u druhých mocnin, tak u logaritmů. U obou testů mi vyšla p-hodnota vyšší než zvolená hladina významnosti, proto lze říci, že model má správnou funkční formu.

R² a korigovaný R²

Hodnota R² je 0,159680, což znamená, že model vysvětlil 15,968 % proměnlivosti veličiny Y. Pokud se koeficient upraví o stupně volnosti, získáme korigovaný koeficient determinace, který vyšel 0,117664. Tento upravený koeficient je nižší než R² a to je dáno nízkým počtem stupně volnosti.

3.3.8 Analýza rozptylu – ANOVA

Tab. 10 Analýza rozptylu - ANOVA

	Součty čtverců	Stupně volnosti	Průměrný čtverec	F statistika
Regrese	15369,8	1	15369,8	4,496815
Rezidua	68358,6	20	3417,93	
Celkem	83728,4	21	3987,06	

Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl

Analýza rozptylu (ANOVA) je ukazatelem variability. Regresní suma čtverců neboli RSS informuje o tom, kolik variability se podařilo modelem vysvětlit. Reziduální suma čtverců (ESS) naopak ukazuje proměnlivost nevysvětlenou modelem, jedná se o chybový součet čtverců. Pokud sečtu RSS a ESS, dostanu celkový součet čtverců (celkovou proměnlivost vysvětlované veličiny). Je stěžejní, aby ESS bylo v porovnání s RSS co nejmenší. Což v tomto modelu bylo dokázáno.

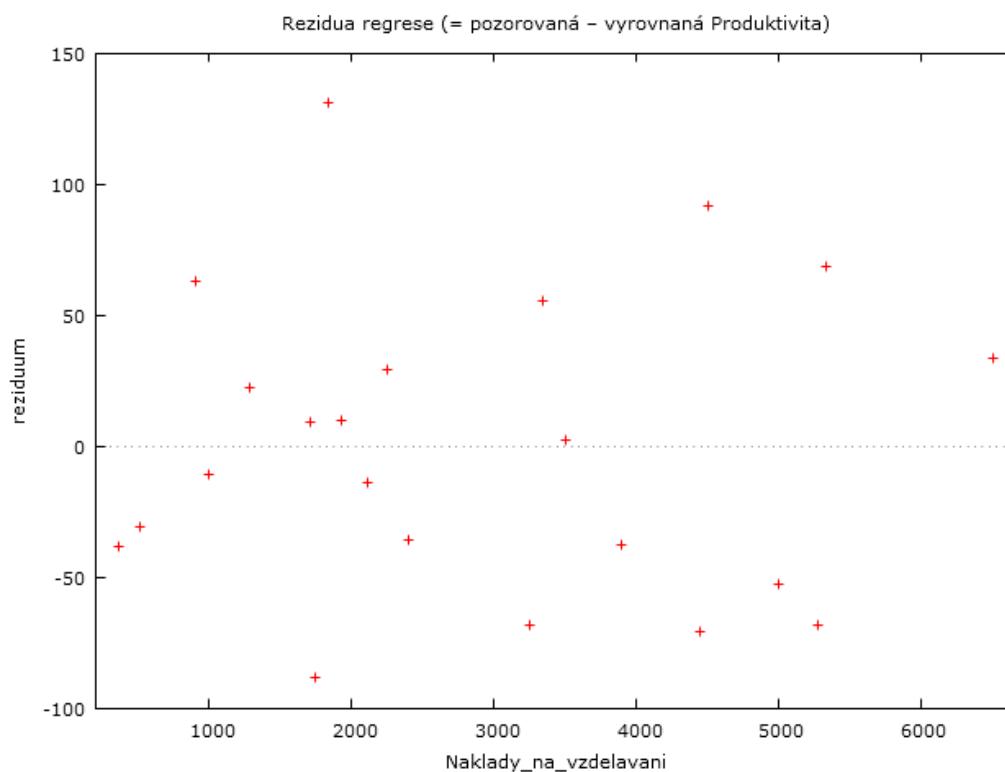
Vysvětlovaná suma čtverců je 15369,8 Kč z celkové sumy čtverců 83728,4 Kč. Zbýlých 68358,6 zůstalo nevysvětlených. F statistika se počítá jako podíl průměrného čtverce regrese a průměrného čtverce rezidua. Následně podle kritického oboru $W_{0,05} < 4,35124; \infty$) a podle nulové hypotézy, která udává, že model není významný, vyvodím závěr, že tento model je významný, protože zamítám H₀.

3.3.9 Ekonometrická verifikace

V této části budou ověřeny předpoklady klasického lineárního regresního modelu.

Analýza reziduí

V grafu reziduí je vidět, že chybový člen modelu vykazuje nekonstantní rozptyl. Je možné, že v tomto modelu je heteroskedasticita. Za pomoci testů odhalujících heteroskedasticitu, ověřím, zda je tato domněnka správná.



Obr. 8: Graf reziduí

Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl

Heteroskedasticita

Jedním z předpokladů klasického lineárního regresního modelu je, že chybový člen má konstantní rozptyl. Proto následně bude otestován výskyt heteroskedasticity. Hladina významnosti bude opět nastavena na 5 %. Výsledek testu bude vyhodnocen podle p-hodnoty.

Tab. 11 Testy heteroskedasticity

Testy	Testová statistika	p-hodnota
Whiteův test	0,725557	0,695741
Breusch-Paganův test	0,209731	0,646978

Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl

Při testování konstantního chybového členu zde bylo využito Whiteova a Breuschova-Paganova testu. H_0 u těchto testů říká, že se zde vyskytuje homoskedasticita chybového členu. Jelikož p-hodnoty u obou testů vyšly větší než 0,05, dá se tvrdit, že model není postižen heteroskedasticitou.

3.3.10 Testy normality chybového členu

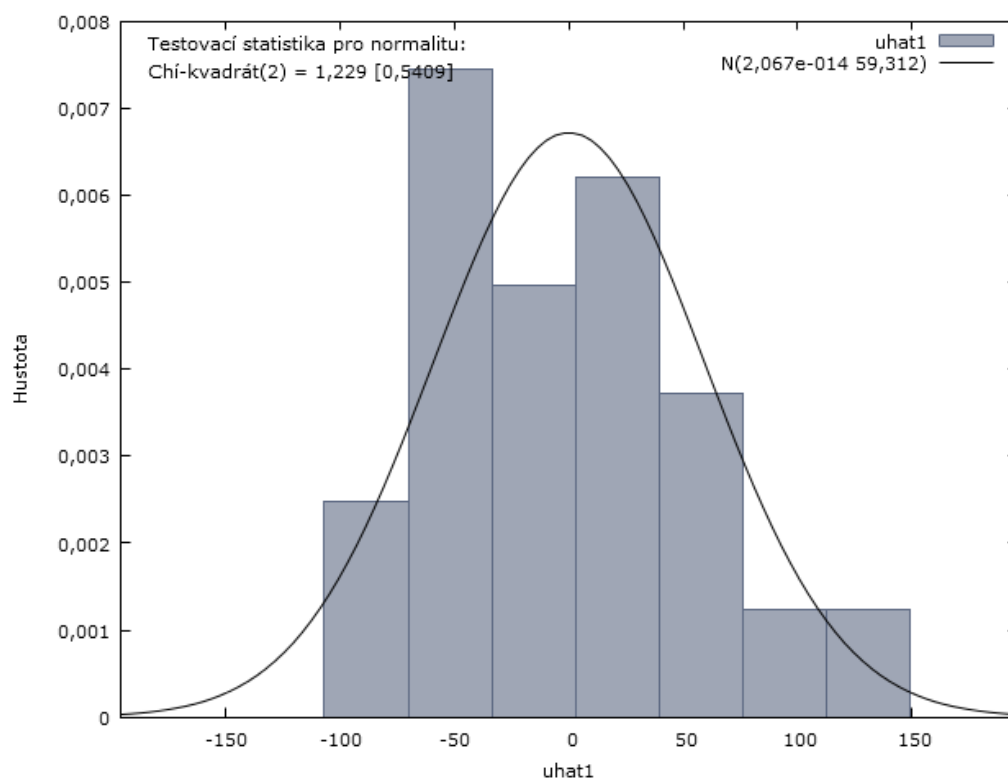
Dalším předpokladem klasického lineárního regresního modelu je normalita chybového členu.

Tab. 12 Test normality chybového členu

Test	Testová statistika	p-hodnota
Chí-kvadrát test	1,229	0,54092

Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl

Test normality chybového členu má následující nulovou hypotézu: Chybový člen má normální rozdělení. Dle výše uvedené tabulky lze konstatovat, že chybový člen má normální rozdělení, jelikož zde nebyla zamítnuta nulová hypotéza (p-hodnota 0,54092 není menší jak hladina významnosti 0,05).



Obr. 9: Histogram reziduí

Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl

Shrnutí

Model vysvětlil 11,76% proměnlivosti produktivity vlivem nákladů investovaných do vzdělávání zaměstnanců v daných měsících. Produktivitu totiž ovlivňují i další funkce personálního manažera, a to např. metoda výběru zaměstnance, kdy manažer přijme zaměstnance, který k této práci nemá patřičný předpoklad a produktivi-

ta práce stále klesá apod. Ostatní faktory působící na produktivitu práce pro potřebu této bakalářské práce nebudou zmiňovány.

3.4 Další vlivy prvků podnikové kultury na personální funkci manažera

V této práci byla provedena analýza vlivu vložených nákladů na vzdělávání a produktivitu práce. Jinak řečeno jsem zkoumala vliv jedné z mnoha funkcí personálního manažera na prvek podnikové kultury, jelikož produktivitou lze číselně vyjadřovat hodnotu podnikové kultury. Podnikovou kulturu ale ovlivňují i další funkce personálního manažera. Myslím si, že třeba lidé považovaní za **hrdiny** tohoto podniku ovlivňují to, jak se manažer dnes chová, jelikož už kdysi předem byla nastavená pravidla chování, která se sice upravují, ale základ chování je stále stejný.

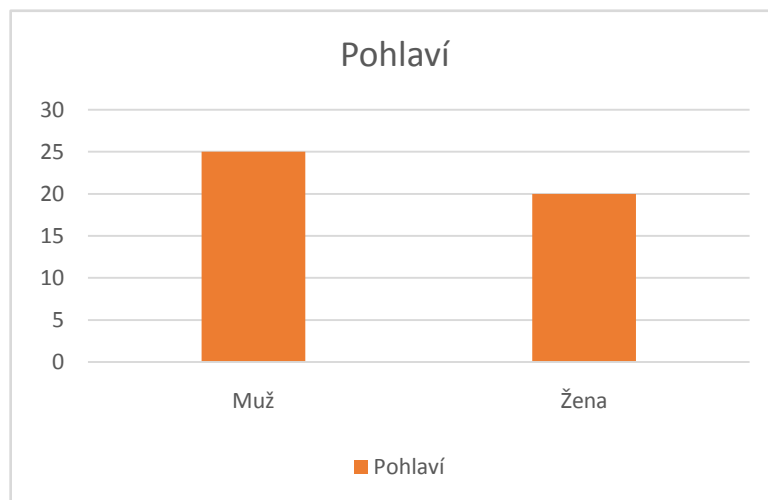
Symbyly podnikové kultury jako např. pracovní prostředí taktéž ovlivňuje personálního manažera např. při motivaci zaměstnanců k lepšímu výkonu, jelikož atmosféra na pracovišti ovlivňuje snahu pracovníka plnit zadané úkoly.

3.5 Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků

V této části bude provedeno dotazníkové šetření, ve kterém bude zjištěna spokojenost zákazníků této restaurace. Což je i zároveň jedna z hlavních hodnot či cílů této společnosti. Dotazník byl rozdán těm lidem, kteří alespoň jednou či vícekrát navštívili tuto konkrétní restauraci McDonald's. Dotazník byl vytvářen za pomoci knihy od Hindlse (2007) a vyplnilo jej 45 respondentů.

1. Pohlaví

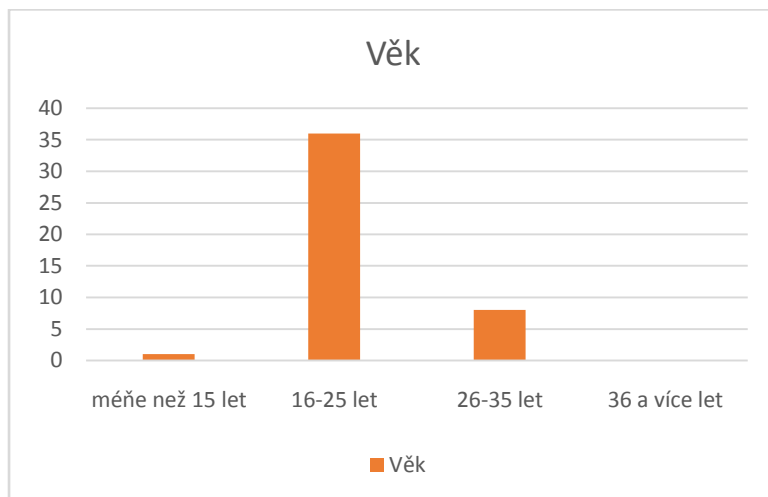
První otázka se týká pohlaví. Bylo zjištěno, že 25 respondentů z celkového počtu 45 byli muži a zbylých 20 dotazujících byly ženy.



Obr. 10: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 1
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.

2. Věk

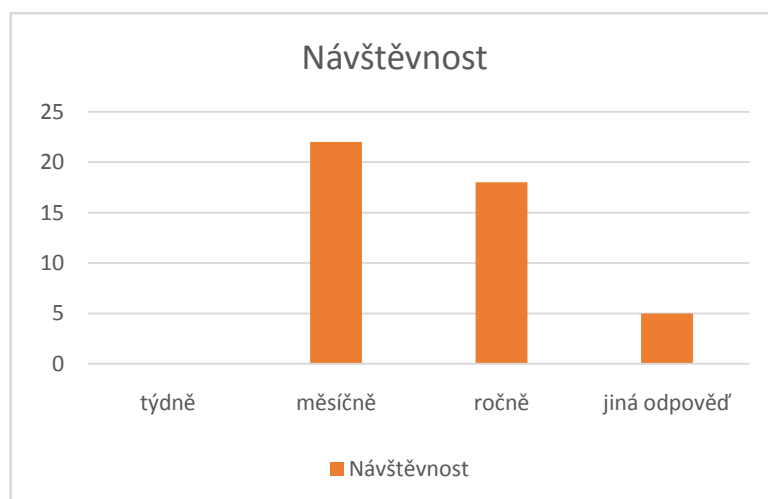
Věk respondentů se nejčastěji pohyboval mezi 16-25 lety. 8 z dotázaných se věkově řadili do skupiny 26-35 let a pouze jednomu bylo méně než 15 let.



Obr. 11: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 2
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.

3. Jak často navštěvujete tuto restauraci?

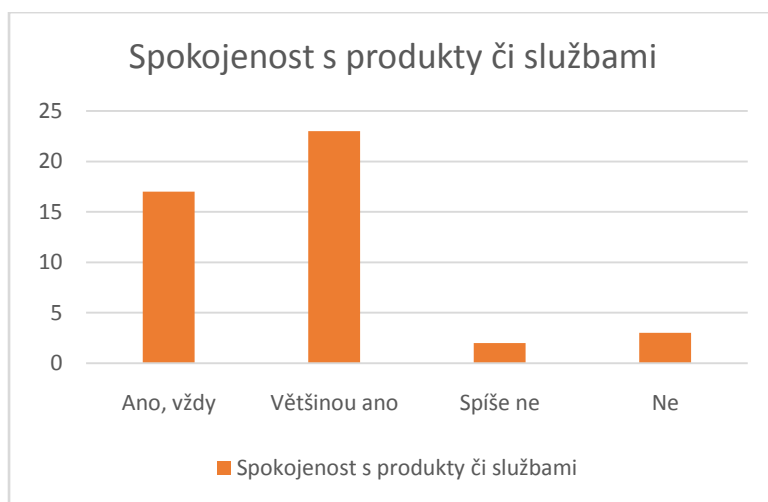
Z následujícího grafu je patrné, že vybraní respondenti navštěvují tuto restauraci cca jednou měsíčně. Ani jeden z dotazovaných nenavštěvuje restauraci každý týden. Jeden z respondentů uvedl, že navštěvuje restauraci dokonce pouze jednou za 5 let, další jednou za čtvrt roku. Roční návštěvnost se vcelku dost přibližuje měsíční, a podle mého názoru by k vyšší návštěvnosti zákazníků pomohla reklama v centru většího města, který se nachází 1 km od restaurace.



Obr. 12: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 3
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.

4. Odcházel/a jste vždy spokojen/a s produkty a službami, které Vám tato restaurace McDonald's nabízí? Pokud odpovíte NE, napište prosím důvod Vaší nespokojenosti.

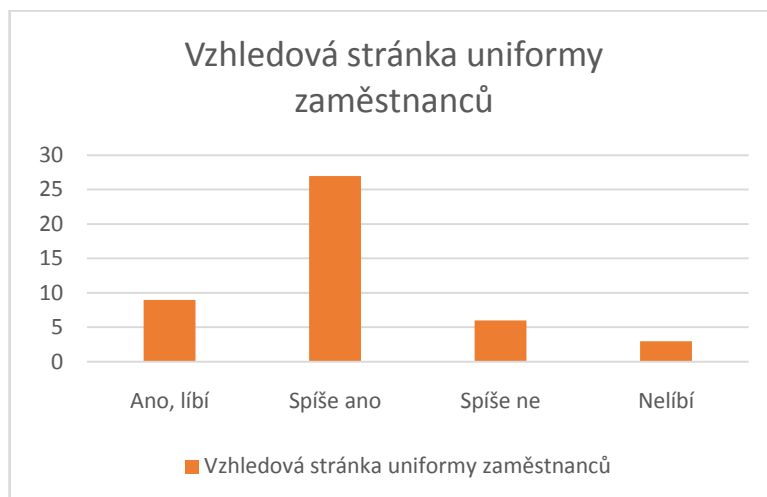
Z tohoto grafu lze vyvodit, že spokojenost zákazníků je na dobré úrovni, jelikož 17 respondentů odpovědělo, že vždy byli spokojeni s produkty či službami a dalších 23 dotázaných je většinou spokojeno. Jeden z respondentů uvedl: „Stalo se mi, že objednávku mi nedali celou, takže se to musí po nich kontrolovat.“, další si stěžoval na chemickou úpravu potravin, ale jak už je zde zmíněno, naprostá většina odcházela z této restaurace vždy spokojena. Aby i ti, kteří vyslovili svoji nespokojenost, změnili názor, restaurace by si mohla dát za cíl 100% překontrolování objednávky, či zveřejnění úpravy surovin používaných v produktech, např. na prostírání na táccích.



Obr. 13: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 4
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.

5. Líbí se vám současná uniforma zaměstnanců?

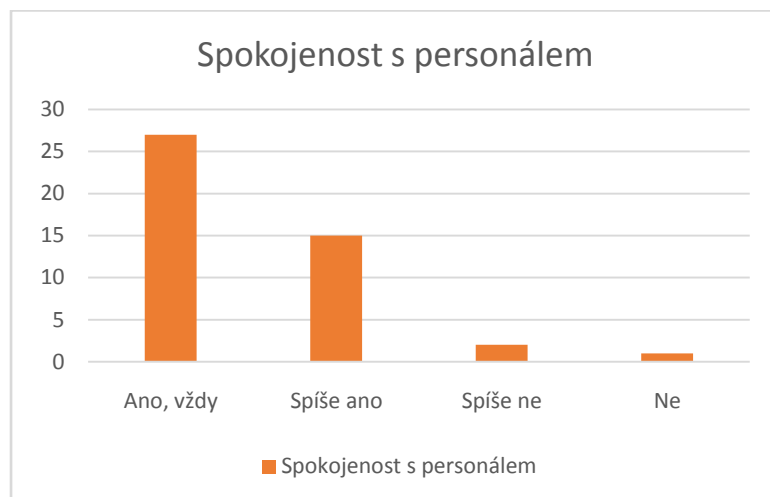
Co se týče názoru zákazníků na nynější uniformu zaměstnanců, tak lze konstatovat, že většině se spíše líbí. Pokud by se ale zákazníkům nelíbila, daná restaurace by s tím nedokázala nejspíš nic udělat, pouze upozornit vedení v Praze, aby přednesli návrh na změnu vzhledu uniformy na následující poradě.



Obr. 14: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 5
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.

6. Byla na Vás obsluha vždy příjemná a ochotně Vám poradila s výběrem produktu? Pokud odpovíte Ne, napište důvod Vaší nespokojenosti.

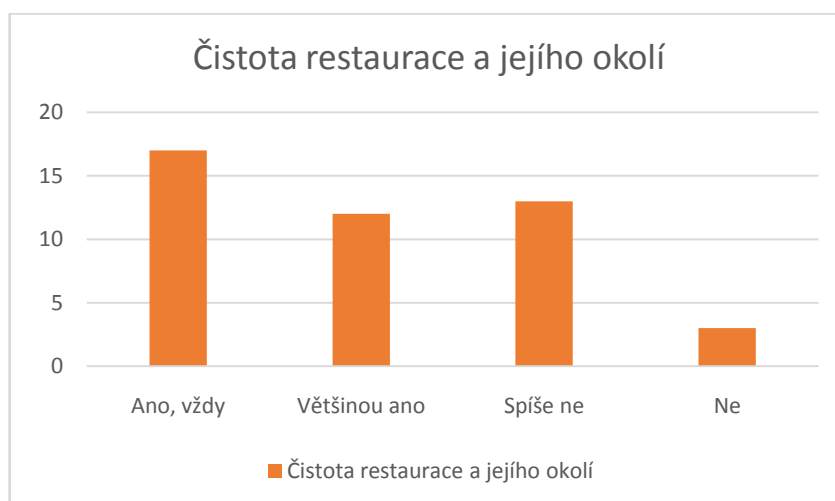
Z následujícího grafu lze vyčíst, že více jak 25 dotázaných bylo vždy spokojeno s obsluhujícím personálem. Dalších 15 většinou též odcházelo spokojeno se zaměstnanci této restaurace. Pouze jeden dotazovaný u této otázky zmínil, že nedostal kompletně celou objednávku.



Obr. 15: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 6
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.

7. Bylo v restauraci či v okolí restaurace vždy čisto? Popřípadě se některý ze zaměstnanců snažil o odstranění nečistot? Pokud odpovíte Ne, napište prosím Vaši konkrétní zkušenost.

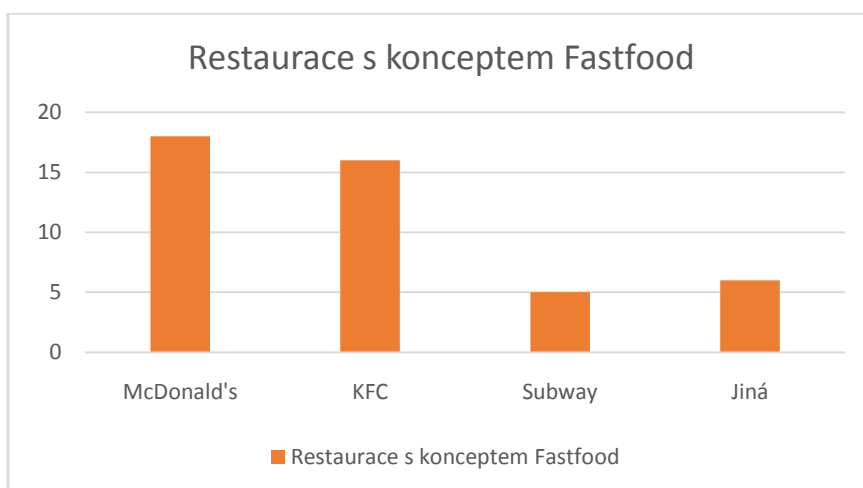
Co se týče názoru zákazníků na čistotu restaurace a jejího okolí, převažuje sice odpověď „Ano, vždy“, ale 13 respondentů uvedlo, že čistota restaurace a jejího okolí spíše nebyla dodržena. Jeden respondent dokonce píše: „V okolí restaurace byly většinou odpadky, venkovní koše byly plné.“ Další uvádí: „Na záchodech chyběl toaletní papír, jinak bylo vše v pořádku.“ Z těchto výsledků usuzují, že by liniový manažeři měli přemýšlet např. o elektronickém pásu na podnosy, který by zajistil rychlejší a efektivnější úklid odpadků. Čistota je jedna z nastavených hodnot podnikové kultury, proto by tento problém měl být aktuálně řešen.



Obr. 16: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 7
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.

8. Kterou restauraci s konceptem fast food upřednostňujete?

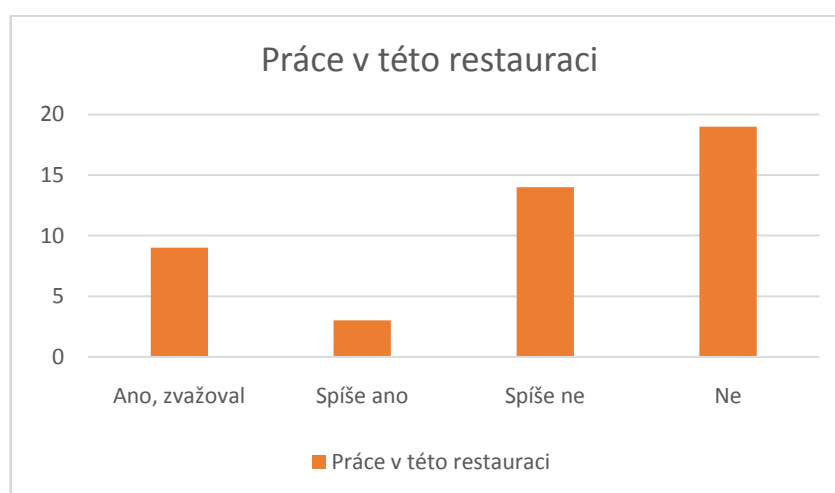
40 % respondentů odpovědělo, že z restaurací založených na konceptu fast food upřednostňuje společnost McDonald's. V těsné blízkosti ale stojí KFC, z celkového počtu 45 respondentů ho upřednostňuje 35,55%. Restaurace by měla klást maximální důraz na spokojenost zákazníka, aby neodcházeli ke konkurenci.



Obr. 17: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 8
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.

9. Zvažoval jste někdy práci v této restauraci? Pokud odpovíte Ne, napište prosím Váš důvod.

Z následujícího grafu lze vyčíst, že 19 z dotazovaných nikdy nezvažovali práci v této restauraci. Zmiňují, že tato práce pro ně není dobře platově ohodnocena či že se o tuto práci nikdy nezajímali. Další se potom vyjádřil, že se management i ostatní vedoucí zaměstnanci této restaurace neumí chovat důstojně ke svým podřízeným. Restaurace by se měla dle mého uvážení zaměřit na lepší nastavení zaměstnaneckých podmínek, ať už platových či benefitů, dále bych doporučila absolvování etického kurzu všem zaměstnancům, který by přispěl k lepší komunikaci v pracovních týmech a lepší spolupráci.



Obr. 18: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 9
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.

10. Co byste změnil/a na této restauraci?

Tato otevřená otázka měla za cíl, aby se otevřeně zákazníci mohli vyjádřit k celkovému chodu této restaurace. Většina dotázaných odpověděla, že by nic neměnila. Někteří zmínili, že jim zde chybí více vegetariánské stravy, dále u této otázky bylo upozorněno na jednání se zaměstnanci. Jeden respondent navrhuje zvýšení kapacity restaurace např. přístavbou druhého patra.

Shrnutí

Dotazník zaměřený na spokojenost zákazníků s celkovým chodem restaurace vyplnilo celkem 45 respondentů, z čehož 25 byli muži a zbylých 20 byly ženy. K vyšší návštěvnosti by mohla pomoci reklama umístěná v centru města, která by restauraci stála 6000 Kč/měsíčně. Spokojnost se službami a produkty dopadla relativně dobře, pouze by se zaměstnanci měli zaměřit na 100% kontrolu předávané objednávky. Ochota personálu je pro zákazníky dostačující. V rámci čistoty uvnitř restaurace a v jejím okolí by bylo třeba zavést nápravná opatření, např. v podobě elektronického pásu, který by zákaznickovy podnosy přemístil v rychlosti do místnosti, kde se separuje odpad. Zda by elektronický pás byl dostatečně efektivní, je námětem jiné bakalářské práce. Otázka č. 9 se zaměřovala na potenciální práci daných respondentů v této konkrétní restauraci. Odpověď „NE“ zde zcela převažovala, z čehož vyplývá, že tato restaurace podle našich respondentů není příliš lákavým zaměstnáním, což také potvrzují slovní odpovědi. 5 dotazovaných usuzuje, že se management nechová vstřícně ke svým zaměstnancům, či platové ohodnocení neodpovídá dané práci. Management by měl proto zvážit investici do kurzu „Soft skills“, který by byl nápomocný jak zaměstnancům uvnitř firmy, tak by se to mohlo projevit i ve vyšší výnosnosti firmy. Nyní tento kurz v restauraci zaměstnanci neabsolvují, proto náklady spojené s touto problematikou jsou nulové. Pokud by se rozhodli pro zapojení do kurzu, stálo by je to na nákladech 22 000 Kč pro desetičlennou skupinu lidí.

3.6 Diskuze

V rámci prvního dílčího cíle bylo zjištěno, že prvky podnikové kultury v této konkrétní restauraci existují a jsou pracovníky akceptovány. Doporučuji, aby management dbal na to, aby byly nadále trendově udržovány.

Druhý dílčí cíl se věnoval vlivu nákladů vložených do rozvoje a vzdělávání pracovníků na produktivitu práce. Regresní analýza ukázala, že tyto veličiny se prokazatelně ovlivňují a to z 11,76% za období 2014-2015. Tato restaurace by se nadále měla zaměřovat na investování určité částky do rozvoje a vzdělávání pracovníků. Maximální částku, která přinese podniku nejefektivnější výnos promítnutý v produktivitě práce, však z těchto dat nelze jednoznačně určit, jelikož doba zkoumání je příliš krátká. Management firmy totiž nesouhlasil s náhledem do dlouhodobých statistik. A také vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců nelze zkoumat dlouhodobou proměnlivost produktivity práce, vzhledem k investované částce do rozvoje a vzdělávání od prvopočátku pracovního poměru zaměstnance.

V rámci posledního dílčího cíle byla za pomoci dotazníkového šetření zkoumána spokojenost zákazníků s danou restaurací. Bylo osloveno 45 respondentů, ti odpovídali na 10 cílených otázek. Jelikož většina respondentů nikdy neuvažovala o práci v této restauraci (hlavní důvody: nevhodné chování managementu k zaměstnancům, nízké platové ohodnocení), doporučila bych firmě absolvování kurzu „Soft skills“ či zaměření se na mzdové ohodnocení. Kurz „Soft skills“ je zaměřen na motivaci zaměstnanců, komunikaci s pracovníky, apod. Kurz s tímto konkrétním zaměřením bude mít pozitivní vliv na výrazně nižší fluktuaci zaměstnanců, dále na spokojenost zákazníků s příjemným vystupováním personálu či na lepší pracovní atmosféru. Spokojenost zákazníků se promítne do vyšší výnosnosti podniku.

4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout možná doporučení liniovým manažerům konkrétní společnosti McDonald's, jak mohou zlepšit podnikovou kulturu vzhledem k zaměstnancům restaurace a vzhledem k vnějšímu prostředí. Společnost McDonald's byla vybrána záměrně, jelikož jsem v této společnosti pracovala jako brigádník. Tudíž mi mé osobní zkušenosti pomohly pozorovat podnik nejen zvenčí, ale i zevnitř. V literární části je popsána teoreticky podniková kultura, její typy, funkce, prvky a dále je zde vysvětlena funkce personální manažer ve společnosti. V praktické části byla stručně popsána společnost, její organizační kultura a vysvětlen pojem franšízing. Dále byly rozebrány prvky podnikové kultury této konkrétní pobočky. Prvky byly nalezeny a v rámci doporučení je jejich následné trendové udržování. Na prokázání vlivu podnikové kultury na personální funkci manažera byla provedena regresní analýza, která zkoumala vliv nákladů investovaných do rozvoje a vzdělávání pracovníků na produktivitu práce. Byl potvrzen kladný vliv a z toho bylo vyvozeno, že investice do pracovníků se vyplácí. V poslední výsledkové části bylo provedeno dotazníkové šetření, které zjišťovalo spokojenost zákazníků s celkovým chodem podniku a jejich povědomí o podnikové kultuře. Z výsledků vyplynulo, že společnost by měla přemýšlet o absolvování etického kurzu „Soft skills“. Toto doporučení vychází z vnějšího prostředí a v případném naplnění by mělo mít vliv na vnitřní prostředí v podobě lepší spolupráce mezi zaměstnanci, výraznější posun v motivaci pracovníků či komunikaci se zaměstnanci apod. V rámci vnějšího prostředí by měl tento kurz rovněž kladný dopad, jelikož vstřícné a ochotné jednání se zákazníky by se mohlo projevit na vyšší výnosnosti podniku. Věřím, že tato společnost bude trendově udržovat podnikovou kulturu a v budoucnu využije některá z výše uvedených doporučení.

5 Literatura

- Adeniji, A. A., & Osibanjo, A. O. (2012). *Human Resource Management: Theory & Practice*. Lagos, Nigeria: Pumark Nigeria Limited.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
- BRIDGES, William. *Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-137-2.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. Businessbooks (Computer Press), 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. A rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.
- EVANGELU, Jaroslava Ester, Dagmar HAMALOVÁ, Oldřich FRIDRICH a Adam NOVÁK. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.
- GREGAR, Aleš, Antonín ŘEHOŘ a Zdeněk ŠIGUT. *Personální management*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012. ISBN 80-7169-018-X.
- HINDLS, Richard. *Statistika pro ekonomy*. 8. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-43-6.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- McDonald's. McDonald's [online]. Copyright © 2016 Copyright McDonald [cit. 22.12.2016]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/>
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
- NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-7079-159-4.

- PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- TADEVOSYANOVÁ, LuizaŠed'a. *Organizační kultura a její vliv na tvorbu hodnoty vybraných firem působících v České republice*. Vysoká škola ekonomická Praha, 2015, , 1-16.
- TOMŠÍK, Pavel. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-01-0.
- TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-04-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
- WERTHER, William B. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
- ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0

6 Seznam tabulek

Tab. 1	Náklady na zaměstnance na pozici hostess	30
Tab. 2	Náklady na jednoho zaměstnance:	30
Tab. 3	Odměny rozdávané na vánočním večírku	32
Tab. 4	Výsledky pravidelné kontroly	33
Tab. 5	Zdrojová data průřezové analýzy	37
Tab. 6	Popisné charakteristiky	39
Tab. 7	Porovnávání funkčních forem dle vybraných kritérií	40
Tab. 8	Vlastnosti parametrů	41
Tab. 9	Testy specifikace modelu.	42
Tab. 10	Analýza rozptylu - ANOVA	43
Tab. 11	Testy heteroskedasticity	44
Tab. 12	Test normality chybového členu	45

7 Seznam obrázků

Obr. 1: Model zdrojů podnikové kultury Zdroj: Lukášová, Nový, 2004	19
Obr. 2: Organizační struktura McDonald's Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti.	27
Obr. 3: Logo McDonald's Zdroj: http://www.mcdonalds.com	31
Obr. 4: Bodový graf Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl	37
Obr. 5: Bodový graf po vyloučení odlehlých hodnot Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl	38
Obr. 6: Bodový graf Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl	40
Obr. 7: Proložení empirických hodnot lineární funkční formou Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl	41
Obr. 8: Graf reziduí Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl	44
Obr. 9: Histogram reziduí Zdroj: Výstupní graf z programu Gretl	45
Obr. 10: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 1 Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.	47
Obr. 11: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 2 Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.	48
Obr. 12: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 3 Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.	49
Obr. 13: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 4 Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.	50
Obr. 14: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 5 Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.	51
Obr. 15: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 6 Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.	52
Obr. 16: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 7 Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.	53
Obr. 17: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 8 Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.	54
Obr. 18: Výsledek odpovědí respondentů na otázku číslo 9 Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků výzkumu.	55