

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1128463

PODNIKOVÁ KULTÚRA

2010

Jaroslava Kondelová

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

PODNIKOVÁ KULTÚRA

Bakalárska práca

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16. Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	prof. Ing. Višňovský Jozef, PhD.

Nitra 2010

Jaroslava Kondelová

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Jaroslava Kondelová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Podniková kultúra“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre 7. mája 2010

.....

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pánovi prof. Ing. J. Višňovskému, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

.....

Abstrakt

Podniková kultúra je dôležitý predpoklad pre úspešnosť firmy a pre dosahovanie pozitívnych výsledkov. Je to fenomén, ktorý upravuje vzťahy na pracovisku, vytvára regulačnú funkciu a upevňuje zmysel zamestnania. Svojím vplyvom na rozhodovanie a jednanie spolupracovníkov uľahčuje priebeh a realizáciu riadiacich procesov. Práve z týchto dôvodov je nevyhnutné sa podnikovou kultúrou zaoberať a venovať jej dostatočnú pozornosť. Cieľom bakalárskej práce je teoretické spracovanie poznatkov v oblasti podnikovej kultúry pomocou odborných kníh i článkov a ich využitie pre následnú analýzu jej úrovne vo vybranom podnikateľskom subjekte. Ďalšími čiastkovými cieľmi práce je skúmať vzťahy medzi zamestnancami na pracovisku, mieru výskytu konfliktov a ich príčiny vzniku, úroveň motivácie pracovníkov a tiež úroveň pracovnej atmosféry a vzájomnej komunikácie. Veľmi dôležité je tiež sledovanie úrovne stotožnenia sa zamestnancov s podnikom ako celkom. Iba ak pracovníci pochopia svoj význam v podniku, svoju náplň práce a svoju dôležitosť pre podnik, môžu vykonávať pracovnú činnosť skutočne efektívne a zodpovedne. Mali by sa plne stotožňovať so záujmami podniku, čo je v jeho prospech ako celku. Ľudia sú kľúčom pri budovaní úspešnej podnikovej kultúry, je potrebné v nich prebudiť potenciál a aktivizovať ich. Nadriadení si častokrát neuvedomujú dôležitosť podnikovej kultúry a jej veľký vplyv na dosahovanie zisku. Z výsledkov bakalárskej práce je zrejmé, že úroveň podnikovej kultúry v sledovanom podnikateľskom subjekte je priaznivá, no nie vynikajúca. Podnik disponuje množstvom pozitívnych skutočností, ale tiež je preň charakteristické aj určité množstvo negatívnych prvkov, ktoré by mal odstrániť. Mal by sa sústrediť na svoje slabšie stránky a neustále zdokonaľovať celkové fungovanie. Význam práce spočíva v poukazaní na silné i slabé miesta firmy a v poskytnutí návrhov na zlepšenie súčasnej situácie.

Kľúčové slová:

zamestnanci, podniková kultúra, vzťahy na pracovisku, komunikácia, úspešnosť

Abstract

Company culture is an important condition for a company to be successful and to reach positive results. It is a phenomenon which adjusts relationships at a workplace, creates regulatory function and reinforces the sense of employment. With its influence on co-workers' decision making and acting, it facilitates the course and realisation of operating processes. Because of exactly these reasons it is necessary to deal with the company culture and pay enough attention to it. The aim of this bachelor thesis is to theoretically process the knowledge in the area of company culture with the help of technical books and articles and to subsequently use them in the analysis of its level in the chosen entrepreneurial subject. The other partial aims of the thesis is to examine the relationships between the employees at a workplace, the conflict rate and their causes, the degree of employees' motivation and also the degree of work atmosphere and their mutual communication. Monitoring the level of employees' identification with the company as a whole is also very important. Only if the employees understand their significance in the company, their function and importance there, they can work really effectively and responsibly. They should fully identify with the interests of the company, what is beneficial for it as a whole. It is people who are the key element of building a successful company culture and that is why it is necessary to awake a potential in them and activate them. The superiors often do not realize the importance of company culture and its big influence on making profit. From the results of the bachelor thesis it is obvious that the level of company culture in the observed entrepreneurial subject is favourable but not excellent. The company has a lot of positive traits, however, also negative elements are present and therefore should be eliminated. The company should focus on its weaker sides and constantly improve its overall operation. The significance of the work lies in pointing at strong and weak sides of the company and in providing suggestions of how to improve the present situation.

Key words:

Employees, company culture, workplace relationships, communication, successfulness

Obsah

Úvod	7
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	9
1.1 Podstata a význam podnikovej kultúry.....	9
1.2 Úrovne podnikovej kultúry.....	12
1.3 Silná a slabá podniková kultúra.....	14
1.4 Prvky podnikovej kultúry	16
1.5 Typológia podnikovej kultúry	19
1.6 Zmena podnikovej kultúry	22
2 Cieľ práce.....	24
3 Metodika práce a metódy skúmania	25
4 Výsledky práce	27
4.1 Charakteristika podnikateľského subjektu	27
4.2 Vyhodnotenie dotazníka.....	30
4.3 Návrhy na využitie výsledkov	45
Záver	48
Zoznam použitej literatúry	50
Príloha 1.....	53

Úvod

Pri zamyslení sa nad fungovaním dlhodobo úspešných firiem, aké zásady dodržiavajú, aké pravidlá zachovávajú, zistíme prekvapivú skutočnosť. Neexistujú rovnaké spôsoby riadenia či rovnaký štýl riešenia technologických otázok. Prosperujúce firmy sa zhodujú len v jednom dôležitom bode. Sú to organizmy, ktoré vedia, prečo existujú a čo a ako je k tomu potrebné.

Takisto firmy, ktoré sa stretávajú s problémami a ktoré nedosahujú vynikajúce výsledky, majú zdroj neúspechu každá niekde inde. U niektorých je problém vo vedení ľudí, inde v ekonomických otázkach alebo v nedostatočnom technickom rozvoji. Opäť majú však jedno spoločné. Je to vnútorná rozkolísanosť, teda klíma, kde veľakrát individuálne ciele prevažujú nad strategickými a mocenská ctižiadosť nad potrebami zákazníkov. Vyplýva nám z toho súvislosť medzi prosperovaním firmy a jej vnútornou atmosférou, teda jej vnútornou kultúrou. Práve kvôli tejto súvislosti je veľmi dôležité zaoberať sa podnikovou kultúrou, venovať sa jej podstate, rozvoju, pestovaniu či zmene.

Kultúra firmy je výsledkom myslenia ľudí. Všetky prvky podnikovej kultúry majú totiž svoj pôvod v uvažovaní ľudí. Vnímanie každého jednotlivca – zamestnanca podniku – o tom, ako sa správať, v čom je zakotvený úspech firmy, o podstate jeho práce, je odlišné. Avšak postupom času sa v každej firme vytvorí určitá vzorka predstáv o hlavných momentoch firmy, ktorú prijímajú všetci zamestnanci, alebo ich väčšina. Predstavy, prístupy a hodnoty ovplyvňujú správanie ľudí bez toho, aby si to uvedomili. Pretože to, čo nás dlhšiu dobu obklopuje, začneme časom chápať ako samozrejmosť. Podniková kultúra firmy predstavuje špecifické rysy a prvky jej pracovníkov. Ide o rozvíjanie takých hodnôt, ktoré sú všeobecne uznávané ako určité normy chovania, taktiež takých tradícií a spôsobov myslenia, ktoré vedú k vysokej motivácii a k posilňovaniu celého kolektívu.

Podniková kultúra sa nedá zmeniť vydaním určitých nariadení o zmene, zahájením vyjednávania. Nedá sa o nej jednoducho dohodnúť. Je potrebné, aby sa zamestnanci rozhodli dobrovoľne zdieľať určité predstavy či normy, je to však dlhodobý a ťažký proces. Ľudia vo všeobecnosti chcú k niekomu patriť. Majú potrebu sa začleniť do spoločnosti, ktorá disponuje rovnakými záujmami. Majú potrebu byť súčasťou svojho podniku. Túto ľudskú vlastnosť je možné využiť, a to zosúladením potrieb jednotlivca

s hodnotami podniku. Pokiaľ sa budú zamestnanci stotožňovať s činnosťou podniku, je veľký predpoklad pre správny a prosperujúci chod organizácie. Úspešnosť podniku spájame so silnou podnikovou kultúrou, ktorá sa vyznačuje najmä vysokým stotožnením sa zamestnancov s firmou, priamou a rýchlou vnútornou komunikáciou, dostatočnou motiváciou a lojalitou. V takomto prípade dochádza k redukovaniu konfliktov na pracovisku, k rýchlejšiemu rozhodovaniu, plneniu plánov. Zamestnanci nemajú problém obrátiť sa s problémom na nadriadeného či ostatných kolegov a v zložitých situáciách sa prejavuje úsilie celej pracovnej skupiny. Vzrastá pocit osobnej identifikácie zamestnancov s cieľmi podniku a s firmou ako celkom. Práca sa stáva životným štýlom, pravidlá sú jasne stanovené. Takisto podnik sa stáva konkurencieschopný a dochádza k šíreniu jeho dobrého mena. V prípade slabšej podnikovej kultúry môžeme vidieť príčinu v nedostatočnom zžití pracovníkov s víziou a poslaním podniku. Zamestnanci považujú svoju prácu len za prostriedok na zabezpečenie obživy, nemajú dôveru voči nadriadeným ani voči kolegom. Tieto faktory môžu viesť k chaosu a zmarenému úsiliu.

Podnikovú kultúru je možné vybudovať aj nezávisle od vedomia pracovníkov. Je to dosť častý jav v praxi. Kultúru je však možné aj cieľavedome pestovať a rozvíjať a v tejto oblasti je dôležitý práve manažment podniku. Je potrebná formulácia požadovaných spôsobov chovania sa, či už pracovného alebo sociálneho charakteru a ich oboznámenie so zamestnancami. Takéto zásady by mali slúžiť ako podklad tiež pri výbere nových zamestnancov do podniku, pri ich hodnotení, odmeňovaní, vzdelávaní, pretože za rešpektovanie zásad a princípov podnikovej kultúry je potrebné aj odmeňovať, nielen vyžadovať ich. Dôležité je aj pripomenúť, že v súvislosti s personálnym riadením by mala podniková kultúra prispievať k rastu ľudskej osobnosti. Považuje sa síce za skupinový úkaz, avšak prejavuje sa v chovaní jednotlivca.

Podnikovú kultúru, aj napriek tomu, že je ťažko definovateľná a nemerateľná, cíti každý zamestnanec na svojom pracovisku. Je síce „tichá“, ale vo veľkej miere ovplyvňuje vzťahy, vyvoláva radosť z práce, či nenávisť k práci a drinu, čo môže v konečnom dôsledku ovplyvňovať zdravie a úspešnosť podniku a tiež aj zdravie a psychiku zamestnancov. Ide o mäkký faktor riadenia, ktorý si ale vyžaduje skutočne tvrdé výkony a pozitívne výsledky. Podniková kultúra je dôležitým predpokladom podnikateľského úspechu.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Podstata a význam podnikovej kultúry

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

Napriek rozdielom pri vymedzovaní podnikovej kultúry u väčšiny autorov sú zakomponované aj určité jej spoločné charakteristiky, ako uvádza **Kachaňáková** (2003). Sú to:

- vzory základných predpokladov, podľa ktorých sa správajú zamestnanci
- hodnoty orientujúce jednotlivca na to, ako sa správať, čo je prípustné, resp. neprípustné
- symbolika, pomocou ktorej sa hodnoty sprostredkujú zamestnancom podniku.

Na základe uvedeného autorka identifikuje podnikovú kultúru nasledovne:

Podniková kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré boli v podniku prijaté, rozvinuli sa a majú veľký vplyv na správanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, taktiež v spoločných zvykoch, oblečení, materiálovom vybavení a základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov.

Cejthamr - Dědina (2010) vyjadrujú názor, že organizačná kultúra nie je len veselá atmosféra medzi spolupracovníkmi a celá rada humorných historiek., ale tiež ďalšie kultúrne atribúty, ktoré ako celok prispievajú k realizácii firemných cieľov. Organizačná kultúra je to, čo firmy a organizácie od seba výrazne a nezameniteľne odlišuje. Má výrazný a dlhodobý vplyv na celkovú efektivitu organizácie. Aby kultúra plnila svoj účel, musí byť dostatočne silná a jednotná, musí zapadať do prijatej stratégie a musí organizáciu účinne viesť k dosiahnutiu cieľov.

Podniková kultúra nesmie byť ani predpísaná, nariadená, vopred spracovaná, normovaná ani exaktne meraná. Môže byť však adaptovaná na požadovanú úroveň.

Základnou charakteristikou podnikovej kultúry je jej dynamika. Znamená to, že sa neustále mení a vyvíja. Noví zamestnanci vnášajú do podniku nové prvky a taktiež rôzne kritické obdobia i obdobia zmien na podnikovej kultúre zanechávajú určité stopy, rozoberá **Korenková** (2000).

Ubrežiová - Horská (2004) zhŕňajú špecifické znaky podnikovej kultúry do nasledovných bodov:

- pomáha determinovať spoluprácu medzi podnikmi v domácom podnikateľskom prostredí navzájom a zahraničnými partnermi v rovnakom, resp. príbuznom výrobnom odvetví
- jej uplatnenie je dané spoločným jazykom, spôsobom vykonávania práce, terminológiou
- podnikové normy výkonnosti odrážajú stupeň spolupráce medzi manažmentom a výkonnými pracovníkmi
- dominantnými, základnými hodnotami podnikovej kultúry sú výkonnosť pracovníkov, produkcia kvalitných výrobkov a tiež poskytovanie služieb, efektívnosť výroby
- vízia podniku je filozofiou pre manažérov a výkonných pracovníkov
- prostredie podporuje spoluprácu ľudí s rozdielnymi tradíciami, zvykmi, národnostnými rozdielmi, odlišnou prípravou.

Szabo - Jankelová (2006) vyslovujú názor, že kultúra podniku je považovaná za jeden z dôležitých činiteľov vplývajúcich na kvalitu jeho produkcie a na zabezpečenie dlhodobého rastu. Priaznivá kultúra prispieva k ochote zúčastňovať sa na plnení cieľov podniku, k posilňovaniu iniciatívy zamestnancov, k podpore ich lojality a zodpovednosti voči podniku a k zefektívneniu internej komunikácie.

Kohoutek - Štěpaník (1999) charakterizujú podnikovú kultúru ako súbor postojov, hodnôt a noriem formovaných organizáciou, prijímaných ich členmi a utvárajúcich ich chovanie. Kultúra je daná spôsobmi práce a spolupráce, formami vzťahov medzi ľuďmi, prevažujúcimi štýlmi riadenia a komunikácie. Je vyjadrená v očakávaní vedenia i zamestnancov a v tom, ako sú tieto očakávania zladené

a naplňované. Kultúra by mala stavať predovšetkým na cieľoch stanovených majiteľmi a manažmentom firmy.

Krninská (2000) vyslovuje názor, že v súvislosti s personálnym riadením by podniková kultúra mala dávať možnosť pre rozvoj a rast vnútorného priestoru ľudskej osobnosti.

Podľa **Šajbidorovej** (2005) je cieľom podnikovej kultúry dosiahnuť, aby sa zamestnanci osobne identifikovali s takou činnosťou podniku, ktorá vedie k jeho prosperite, úspešnosti a šíreniu dobrého mena. Z toho vyplýva, že podnikovú kultúru možno cieľavedome využiť na plnenie podnikových cieľov. Aby sa v tomto smere dosiahol úspech, predpokladá to od manažérov vytvorenie a udržiavanie pozitívnej podnikovej kultúry.

Bělohávek - Košťan - Šuleř (2006) uvádzajú, že organizačnú kultúru môžeme poznávať aj pomocou otázok:

1. Akým spôsobom spolu jednájú ľudia na rôznych úrovniach organizácie?
2. Aké jednanie je v organizácii odmeňované, tolerované alebo postihované?
3. Akí ľudia sú úspešní, akí ľudia majú naopak problémy?
4. Aký je vzťah ľudí k organizácii a výrobkom?
5. Aké sú zvyklosti, historyky, tradície, vtipy, hrdinovia?
6. Aké sú symboly či heslá organizácie?
7. Ako sa ľudia obliekajú, ako je vyzdobené pracovisko, aký je špecifický dizajn budov?

Višňovský - Korenková (2001) zhrňujú do pojmu podniková kultúra:

- Nemateriálna manifestácia navonok – chovanie zamestnancov navonok, komunikačná politika v reklame, priamom marketingu a podobne
- Nemateriálna manifestácia dovnútra – štýl vedenia ľudí, hodnoty a postoje manažmentu, sociálna klíma atď.
- Materiálna manifestácia navonok – produkty, predajné a výstavné priestory
- Materiálna manifestácia dovnútra – vstup do podniku, vybavenie podniku

Adamková (2006) vymedzuje základné charakteristické znaky, ktorými sa organizačná kultúra vyznačuje a ktoré je potrebné rešpektovať:

- Kolektívnosť je do určitej miery spoločná pre všetkých zamestnancov. Formuje sa prostredníctvom formálnych a neformálnych reakcií zamestnancov medzi sebou a tiež s okolím.
- Historickosť kultúry je úzko spojená s históriou, vývojom a skúsenosťami organizácie. Základná línia býva dlhodobá a zostáva zachovaná, aj keď dochádza k zmenám.
- Dynamickosť kultúry vyjadruje pri formovaní organizačnej kultúry významný podiel vplyvu vonkajšieho prostredia a udržania si konkurencieschopnosti.
- Rôznorodosť je vyjadrená v rámci jednej organizačnej kultúry existenciou viacerých subkultúr.

1.2 Úrovne podnikovej kultúry

Pre pochopenie podnikovej kultúry je potrebné preniknúť aj do jej jednotlivých úrovní.

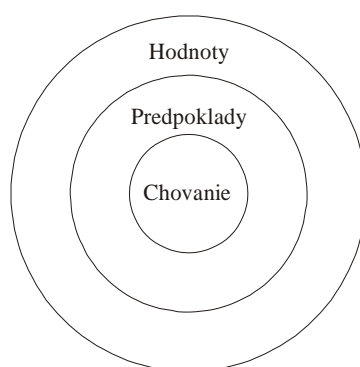
Kachaňáková (2008) vymedzuje podľa E. H. Scheina tri úrovne:

- Poznávanie podnikovej kultúry sa začína na povrchovej úrovni. Je vytváraná systémom symbolov, ktoré zahrňujú všetky fenomény, ktoré človek vidí, počuje a cíti v konfrontácii s preňho ešte neznámou kultúrou. Je to napríklad architektúra podniku, zariadenie kancelárií, oblečenie a podobne.
- Na hlbšie poznanie podnikovej kultúry je potrebné zistiť dôvody správania sa zamestnancov. To si vyžaduje zaoberať sa systémom noriem, hodnôt a štandardov, ktoré zamestnanci podniku akceptovali. Prejavujú sa v ich správaní, ako aj v očakávaní takéhoto správania od nových zamestnancov. To znamená druhú rovinu podnikovej kultúry.
- Tretiu úroveň tvoria základné predpoklady, ktoré sú ťažko vnímateľné aj pre zamestnancov podniku, ak sa špeciálne neorientujú na ich skúmanie. Sú podvedomé, spontánne. Ide najmä o predstavy manažmentu a zamestnancov o existencii podniku, úspechu, kariére, odmeňovaní a podobne.

Brooks (2003) sa venuje popisu podnikovej kultúry na troch základných úrovniach nasledovne:

- jedná sa o predpoklady o charaktere pracovného prostredia, všeobecne o ľudskej povahe a o vzťahoch na pracovisku
- tieto základné predpoklady a názory formujú kultúrne hodnoty, ktoré ležia na strednej úrovni
- na povrchu sa kultúra prejavuje sama v chovaní a kultúrnych ľudských výtvoroch, ako sú rysy stavebných plánov a technológie.

Dané úrovne zobrazuje nasledovne:



Obr. 1

Úrovne podnikovej kultúry

V kultúre každej organizácie sa prelína niekoľko úrovní, uvádzajú **Bělohlávek - Košťan - Šuleř** (2006):

- nadnárodná organizačná kultúra, industriálna kultúra vyspelých zemí. Táto kultúra sa formulovala po storočia na základoch euroamerickej civilizácie a šírila sa s rozvojom priemyslu a hospodárstva do všetkých častí sveta
- národná kultúra vyjadruje zvláštnosti danej národnej tradície
- kultúra vlastnej organizácie, ktorá sa vytvorila rozdielnym vývojom a príspevkom ľudí v rámci jednej zeme
- subkultúry divízií alebo útvarov v rámci organizácie, ľudí so spoločnou profesiou v organizácii, ktoré vykazujú špecifické charakteristiky – kultúra účtovníkov, kultúra vrcholových manažérov

1.3 Silná a slabá podniková kultúra

V silnej organizačnej kultúre sú podľa **Adamkovej** (2006) kritériá a pravidlá jednoznačne definované, prijíma ich väčšina zamestnancov. Nie je potrebné príliš veľa nariadení a príkazov. Základné kritériá silnej organizačnej kultúry:

- jasnosť a jednoznačnosť pravidiel
- rozšírenosť prejavov organizačnej kultúry
- zakotvenosť v hodnotovom systéme zamestnancov

Silná organizačná kultúra napomáha k vyššej motivácii zamestnancov a rýchlejšej a spontánnejšej orientácii novým zamestnancom. Pozitívne je znižovanie času a nákladov, urýchľuje sa komunikácia.

V slabej organizačnej kultúre naopak nie sú normy jednotne definované. Existuje množstvo odchýlok. Zamestnanci nechápu jasne svoje zapojenie sa do spôsobu fungovania organizácie. Preto sa často sústreďujú na vlastné záujmy a pracovné úlohy.

Ako tvrdia autori **Bělohlávek - Košťan - Šuleř** (2006), organizačná kultúra určuje, aké chovanie sa očakáva od členov organizácie, tiež aké chovanie bude ocenené alebo postihované. Ak sú kritériá jednoznačné a sú prijímané väčšinou zamestnancov, hovoríme o silnej organizačnej kultúre.

Šajbidorová (2005) zdôrazňuje, že silná podniková kultúra sa vyznačuje týmito prednosťami:

- zvyšuje sa spolupatričnosť a identifikácia zamestnancov s podnikom,
- existuje jasný návod na správanie sa aj v zložitých situáciách,
- urýchľuje sa rozhodovanie a implementácia plánov a projektov,
- zlepšuje sa komunikácia,
- redukujú sa konfliktné situácie,
- znižujú sa nároky na kontrolu,
- zvyšuje sa motivácia,
- zvyšuje sa konkurencieschopnosť podniku na trhu,
- zvyšuje sa stabilita a spoľahlivosť.

Autorka ďalej uvádza, že tak, ako každý extrém, aj silná podniková kultúra má isté nedostatky. Prejavujú sa vo veľkej závislosti manažmentu a zamestnancov od preferovaných hodnôt, čo sa môže stať brzdou pri prijímaní nových myšlienok.

Višňovský - Korenková (2001) zaraďujú medzi základné rysy zdravej podnikovej kultúry nasledovné:

- Pracovníci fungujú ako tím – prevláda dôvera, podpora, spoločné úsilie o dosiahnutie podnikových cieľov. Jednotliví pracovníci poznajú a chápu svoju úlohu v rámci organizácie a svoje úlohy i ciele firmy ako celku prijímajú za svoje.
- Vedúci pracovníci sú zvyknutí prijímať zodpovednosť, sú iniciatívni a prichádzajú s vlastnými nápadi na riešenie kedykoľvek to situácia vyžaduje. Tiež neprenášajú riešenie problémov na druhých.
- Prípadná kritika vyúsťuje v snahu o nájdenie konštruktívneho riešenia.
- Pracovníci firmy propagujú svoju firmu navonok.

Nový et al. (1996) zdôrazňuje, že silná, zreteľná podniková kultúra ovplyvňuje dosť výrazne pracovné jednanie zamestnancov a vytvára originálnu a neopakovateľnú tvár firmy. Tá je dôležitá pre získanie vlastnej identity vo vzťahu k zákazníkom a iným reprezentantom ekonomického a spoločenského okolia. K tomu je nutné splniť niektoré základné predpoklady:

- základné princípy musia byť logicky, nie príliš komplikovane poskytnuté všetkým zamestnancom firmy
- podniková kultúra sa musí zreteľne premietat' do všetkých vnútorných i vonkajších aktivít podniku
- podnikové aktivity musia smerovat' k maximálnej identifikácii zamestnancov so žiaducou podnikovou kultúrou

Podľa **Armstronga** (2007) nemožno povedať, že jedna kultúra je lepšia ako druhá, ale len to, že je určitým spôsobom odlišná, pretože kultúra sa sama vytvára a prejavuje v rôznych organizáciách rôznymi spôsobmi. Neexistuje ideálna kultúra,

existuje len primeraná alebo vhodná kultúra. Znamená to, že nemôžu platiť žiadne univerzálne predpisy, aj keď existujú určité užitočné prístupy.

1.4 Prvky podnikovej kultúry

Predstavme si podnikovú kultúru ako sieť, ktorá obsahuje tieto rôzne prvky a ich vzájomné vzťahy, uvádzajú **Cejthamr - Dědina** (2010):

- Zvyklosti – spôsoby chovania sa zamestnancov k sebe navzájom a ich postoje voči ľuďom, ktorí nie sú súčasťou podniku.
- Rituály – zvláštne udalosti, ktorých prostredníctvom podnik zdeluje, čo je pre neho podstatné. Súčasťou rituálov sú formálne procesy i neformálne deje.
- Ceremoniály - rôzne firemné slávnosti a oslavy
- Historky (legendy a mýty) - tradované medzi zamestnancami, obvykle líčia mimoriadne udalosti či osobnosti a väčšinou sa tykajú úspechu, zlyhania, hrdinstva, zbabelosti alebo originality.
- Symboly – logá, kancelárie, autá, bežne používaný jazyk a terminológia, ktoré charakterizujú daný podnik
- Mocenské štruktúry – najvplyvnejší jednotlivci alebo skupiny, ktorých moc je obvykle založená na výkone manažérskej funkcie alebo vychádza z dĺžky zamestnaneckého pomeru
- Kontrolné systémy – systémy hodnotenia a odmeňovania, ktoré zdôrazňujú sledované ukazovatele, napr. kvalitu služieb
- Organizačné štruktúry – odrážajú mocenské štruktúry a vykresľujú dôležité vzťahy a činnosti v rámci podniku a zahrňujú ako formálne štruktúry, tak aj neformálne systémy.

Dôležitú úlohu pri tvorbe a rozvoji podnikovej kultúry majú tieto základné prvky, uvádza **Ubrežiová** (2006):

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

-
- hrdinovia – sú skutoční alebo imaginárni ľudia, ktorí predstavujú model ideálneho chovania a nositeľa tradícií. Cieľom je mať vzor „ideálneho manažéra“ alebo „ideálneho zamestnanca“. Hrdinami sú najčastejšie zakladatelia podniku.
 - symboly – sú slová, gestá a predmety, ktorých význam je odvodený od zvykov. Na úrovni národnej kultúry symboly zahrňujú celú oblasť reči a na úrovni podniku zahrňujú rôzne skratky, slang, spôsoby oslovovania, znaky a značky, spôsoby obliekania.
 - normy – určujú predpisy a pravidlá správania sa. Môžu mať formu historiek a legiend.
 - rituály – sú spoločensky nevyhnutné prejavy a činnosti. Zaraďujeme sem napríklad podnikové oslavy, ale aj formálne činnosti ako schôdze, písanie správ, plánovanie a podobne.
 - artefakty materiálovej povahy – patria sem logo, farby a obchodná značka.

Medzi prvky podnikovej kultúry **Armstrong** (2007) zaraďuje:

- Hodnoty – pomáhajú určiť, čo si myslíme, že je dobré alebo zlé, tiež čo je dôležité a čo žiaduce. Predstavujú všetko to, čo je považované za najlepšie pre organizáciu. Čím sú hodnoty silnejšie zakotvené, tým väčší vplyv majú na chovanie. Hodnoty môžu byť uznávané buď všetkými zamestnancami, alebo len na úrovni vedenia. Patria sem napríklad výkon, schopnosti, starostlivosť o ľudí a ohľad na nich, kvalita, inovácia, tímová práca a iné.
- Normy – sú to nepísané pravidlá chovania, „pravidlá hry“, ktoré určujú neformálny návod k tomu, ako sa chovať, predávajú sa ústnou formou. Upevňujú sa reakciami ľudí pri porušení noriem.
- Artefakty – sú viditeľné a hmatateľné, ľudia ich počujú, vidia alebo cítia. Zahrňajú napríklad pracovné prostredie, tón a jazyk, spôsoby, akým sa ľudia oslovujú na schôdkach, pri telefonickom rozhovore. Môžu mnoho odhaľovať.

Heller (2005) rozlišuje hodnoty a normy nasledujúco:

Normy sú často vonkajšie, nabaľujú sa na členov každej spoločnosti a posilňujú sa kritériami sociálnej kontroly.

Hodnoty sú na rozdiel od noriem skôr vnútorné a väčšina spoločností nemá veľa prostriedkov na kontrolu ich presadzovania.

Hodnoty a normy vytvárajú spôsob, akým sa v určitej kultúre ľudia správajú. Nie sú však viditeľné, aj napriek svojmu vplyvu na to, čo sa deje na pozorovateľnom povrchu, vo vonkajšej vrstve kultúry.

Donnelly - Gilson - Ivancevich (1997) uvádzajú, že keď sa skupina venuje svojim špecifickým úlohám, začínajú sa objavovať určité vzorce chovania. Tieto vzorce sa stávajú stálym rysom skupinovej dynamiky, nazývajú sa normy. Sú to prístupy, názory, pocity alebo akcie zdieľané dvoma alebo viacerými ľuďmi, ktoré riadia ich chovanie. Čím viac vyhovuje jedinec normám, tým viac bude akceptovať skupinové štandardy chovania. To, že ľudia vyhovujú alebo sa snažia vyhovieť skupinovým normám, je spôsobené týmito sociálnymi procesmi: tlak skupiny, kritika a stimulácia skupinou a adresnosť noriem.

Bláha - Mateiciuc - Kaňáková (2005) uvádzajú, ktoré ďalšie zložky firemná kultúra zahŕňa. Podľa nich firemná kultúra znamená nie len to, ktoré firemné hodnoty sú vedením firmy vyhlasované a nakoľko sú zdieľané členmi organizácie, aké platia pravidlá a ako sú dodržiavané, alebo ako postupujú manažéri pri zvládaní svojich riadiacich úloh a situácií. Firemná kultúra tiež nie je len firemná značka, kombinácia podnikových farieb, uniformy a celkový vizuálny štýl firmy alebo to, ako si ľudia vo firme vychádzajú v ústrety, ako dodržiujú slovo a sú si nápomocní. Podniková kultúra zahŕňa tiež úroveň vyspelosti uplatňovaných technológií a starostlivosti o ne, poriadok na pracovisku, plynulosť prevádzky, kvalitu zvládania pracovných úloh a spôsoby vyhodnocovania chýb, prístup manažmentu i výkonného personálu k hospodáreniu s firemnými zdrojmi, kultivované riešenie reklamácií a sťažností, zvládanie mimoriadnych situácií.

1.5 Typológia podnikovej kultúry

Brooks (2003) rozlišuje štyri typy kultúr podľa Ch. Handyho a G. Harrisona:

- Mocenská kultúra sa nachádza v malých podnikateľských organizáciách, spočíva na centrálnej moci, neformálnej komunikácii a dôvere. Mocenské kultúry kladú významné požiadavky na personál.
- Funkčná kultúra je charakterizovaná vysokou úrovňou byrokracie a formálnosťou. Organizácia charakterizovaná funkčnou kultúrou je rozdelená do úsekov, často do jasných funkcií a oblastí špecializácie. Zamestnanci majú úlohu stanovenú popisom práce. Práca je rozumne rozložená a organizačný život je neosobný.
- Úkolová kultúra je bežná v organizáciách maticového typu, kde vedľa samosprávy existuje tímová kultúra. Zamestnanci sa snažia udržiavať spoločnú a hromadnú zodpovednosť a pracujú pomerne samostatne.
- Hlavným rysom osobnej kultúry je jednotlivec a táto kultúra existuje len vtedy, ak sa jednotlivci dajú dohromady, pretože vidia nejaký následný obojstranný úžitok.

Bělohlávek - Košťan - Šuleř (2006) uvádzajú štyri druhy organizačnej kultúry podľa autorov T. Deal a A. Kennedy:

- kultúra frajerov, svet individualistov, ktorí sú zvyknutí podstúpiť riziko (televízia, film, reklama, kozmetika)
- kultúra tvrdej práce, postavená na práci a zábave, minimálnom riziku, s rýchlou spätnou väzbou. Kto chce uspieť, musí byť produktívny pri nerizikových činnostiach (predajné firmy: distribúcia počítačov, atď.)
- kultúra stávky na budúcnosť s rozhodovaním, ktorého dôsledky sú závažné a úspech sa prejaví až po dlhej dobe (odborné činnosti vo výrobných firmách, leteckých spoločnostiach)
- kultúra postupu – svet bez spätnej väzby, kde je ťažké posúdiť výsledky práce. Preto sa pracovníci sústreďujú na proces, ktorým sa práca robí, skôr než na jeho výsledok. Táto kultúra smeruje k byrokracii (banky, štátna správa).

Delenie organizačnej kultúry podľa vzťahu k organizačným zmenám uvádza **Adamková (2006)** nasledovne:

- obranná organizačná kultúra, je typická pre tie organizácie, ktoré majú stabilné postavenie na trhu. Aj keď sa vo vnútri robia čiastočné inovácie, voči externému prostrediu organizácia ostáva uzavretá.
- akčná organizačná kultúra sa najčastejšie vyskytuje v nových organizáciách, ktoré formujú svoje ciele a programy, sú dynamické a otvorené faktorom vonkajšieho prostredia.
- analytická organizačná štruktúra je typická pre organizácie, ktoré pristupujú k zmenám zvažujúco. Na základe situácie hľadajú kompromis medzi potrebou zmeny a možnosťou zachovať si pôvodný stav.
- reagujúca organizačná kultúra znamená organizáciu s nesytemovým prístupom k vonkajším faktorom a zmenám. Tieto organizácie majú vysoké riziko ohrozenia až zániku.

Cejthamr - Dědina (2010) rozoznávajú štyri typy podnikovej kultúry:

- Macho, tough-guy (chlpská, prísna) - jednotlivci, ktorí často a veľa riskujú a rýchlo sa dozvedajú o správnosti svojich rozhodnutí. Typickými predstaviteľmi sú policajti, chirurgovia, zamestnanci stavebného, kozmetického a zábavného priemyslu, ale tiež napr. poradcovia. Finančné ohodnotenie je vysoké a zamerané na rýchlosť.
- Work-hard/play-hard (kultúra tvrdej práce a zábavy) - typické sú činnosti s nízkou mierou rizika. Predstavitelia sú realitní agenti, počítačoví experti alebo spoločnosti masovej spotreby. Podniky tohto typu usilujú o maximálnu dynamickosť a sústreďujú sa hlavne na zákazníka a jeho potreby, atmosféra v nich je priaznivá pre hry, stretávanie sa, propagáciu a zvyklosti, ktoré pomáhajú udržovať motiváciu.
- Bet-your-company (vsad' svoj podnik, hop alebo trop) – vyznačuje sa vysokou mierou rizika, čo môže znamenať roky neistoty ohľadne účinnosti prijatých opatrení. Tento typ kultúry nájdeme v naftárskych spoločnostiach, investičných bankách a v armáde, ktoré sa zameriavajú na budúcnosť a nutnosť do nich investovať.

-
- Procesná kultúra s nízkou mierou rizika. Patria sem napr. banky, poisťovne, štátne služby. Príjmy zamestnancov nie sú príliš ovplyvnené ich výkonom a zamestnancami. Nedostatočná spätná väzba spôsobuje, že sa zamestnanci sústreďujú hlavne na to, ako veci robia, než na samotný obsah práce, majú tendenciu „kryť si chrbát“. Pozornosť potom venujú triviálnym, nepodstatným detailom a formálnej bezchybnosti.

Kachaňáková (2008) uvádza päť typov kultúr podľa Vriesa a Millera:

- Paranoidná kultúra – v podniku panuje neustály strach a obavy zamestnancov z ohrozenia a neustálej kontroly zo strany spolupracovníkov. Pracuje sa s vedomím očakávania „toho najhoršieho“.
- Nátlaková kultúra – základným znakom je perfekcionizmus a sústredenie sa na detail. Nemožno počítať s náhodou ani chaosom. Presadzovaný je poriadok na základe podrobne rozpracovaných postupov a jednosmernej komunikácie prostredníctvom príkazov.
- Dramatická kultúra – vyskytuje sa v prostredí s dominantnou charizmatickou vedúcou osobnosťou, ktorá sa dostala do epicentra diania v podniku na základe vlastnej iniciatívy. Od tejto osobnosti sa odvíja všetko rozhodovanie a u ostatných zamestnancov prevláda pocit silnej závislosti voči nej.
- Depresívna kultúra – prevláda pesimizmus, ide o presvedčenie, že len málo záležitostí možno skutočne ovplyvniť, stráca sa zmysel práce. Existuje veľký strach z budúcnosti a presvedčenie, že všetko je dôsledkom osudu.
- Schizoidná kultúra – u zamestnancov panuje presvedčenie, že je lepšie držať sa v úzadí od vedenia podniku, kde sa cítia istejší a strácajú svoje komplexy.

Cehuľová (2005) vymedzuje typy podnikovej kultúry podľa Goffeeho a Jonesa:

- sieťová kultúra „medzi priateľmi“ – podporuje vzájomnú pomoc, priateľstvo, tímovú prácu, kde informácie tečú veľmi voľne. Tolerujú sa však slabé výkony, čo je nevýhodou tohto typu
- kultúra pospolitosti - „sme rodina“ – je typická pre malé podniky, ktoré majú len málo cieľov. Ľudia veria svojej spoločnosti, majú radi svoje produkty. Na druhej strane však stojí obetovanie súkromia či rodiny v záujme práce.

-
- Fragmentovaná kultúra – „jednotlivci v spoločnosti“ – ľudia sú hodnotení na základe produktivity a svojich myšlienok. Veria, že pracujú pre seba, alebo sa identifikujú s profesijnými skupinami.
 - Žoldnierska kultúra – „chod' do práce v sobotu“ – nie sú kladené komplikované ciele, je orientovaná na výsledok. Zamestnanci majú s podnikom veľmi krehký vzťah, často dochádza k fluktuácii.

1.6 Zmena podnikovej kultúry

Horálková (1999) vymedzuje obecné platné okolnosti, ktoré vyvolávajú potrebu zmeny kultúry:

- nesúlad medzi vžitou kultúrou podniku a strategicky potrebnou kultúrou
- prekonanie charakteru vžitej kultúry podniku zmenami v ekonomickom, sociálnom alebo technickom okolí podniku
- prechod podniku od jednej vývojovej etape k ďalšej
- zmena veľkosti podniku
- generačná zmena v podniku, ako vo vedení, tak medzi vedúcimi pracovníkmi na najnižšom stupni riadenia
- závažná zmena predmetu podnikania, jeho rozšírenie
- zmena v postavení podniku na trhu.

Brooks (2003) tvrdí, že úspešná kultúrna zmena vyžaduje:

- povedomie o súčasnej kultúre
- povedomie o žiadanej budúcej kultúre
- „riadenie“ politiky prijatia
- aktivačný mechanizmus zmeny

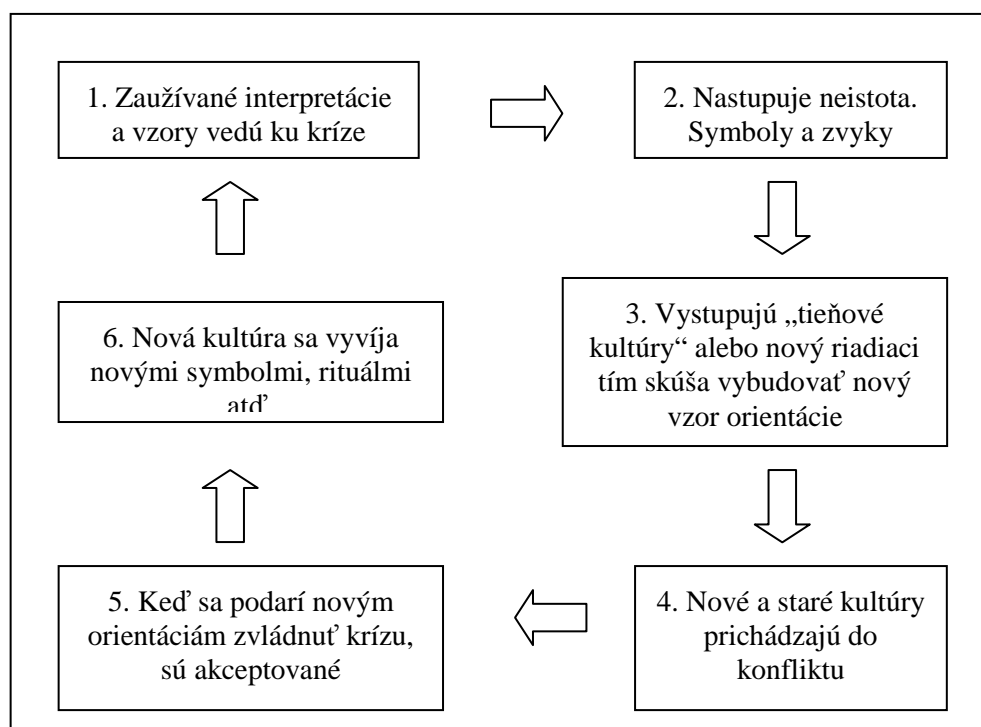
Základným pravidlom kultúrnej zmeny by malo byť poznať svoju vlastnú kultúru a potom ju zmeniť, ak je to nutné.

Bláha - Mateiciuc - Kaňáková (2005) odporúčajú obecný postup pri projektovaní, prepracovaní a zavádzaní kultúrnych zmien firmy. Mal by zahrňovať prinajmenšom nasledujúce kroky:

- Stanovenie základných rysov existujúcej firemnej kultúry.

- Porovnať zložky a rysy existujúcej firemnej kultúry s požiadavkami na firemnú kultúru vyvedenými zo strategických i produkčných cieľov firmy.
- Stanoviť zodpovedajúce zmeny zložiek firemnej kultúry, ktoré je za potreby uskutočniť.
- Zostaviť akčný plán, program, prípadne projekt kultúrnych zmien.
- Implementovať postupne vytýčené kroky.
- Skontrolovať dosiahnuté výsledky.
- V prípade, že nebol dosiahnutý žiaduci účinok zmeny prvkov firemnej kultúry, je potrebné previesť reintervencie. To znamená vhodnými manažérskymi intervenciami firemnú kultúru ďalej dotvárať, modelovať.

Na základe rôznych empirických štúdií, ktorých obsahom boli kultúrne zmeny, možno naznačiť ich opakujúci sa priebeh, uvádza **Kachaňáková** (2008):



Obr. 2

Typický priebeh zmien podnikovej kultúry

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť a interpretovať úroveň podnikovej kultúry v spoločnosti NRSYS, spol. s r.o. a skúmať, aké faktory ju ovplyvňujú.

Z uvedeného hľadiska sme zisťovali:

- do akej miery sú zamestnanci podniku spokojní s pracovnou klímou
- aké sú vzťahy medzi zamestnancami
- úroveň ich komunikácie a súdržnosti, či fungujú ako tím
- najčastejšie dôvody vzniku konfliktov na pracovisku a spôsob ich riešenia
- či sa vo firme vyskytuje hrdina a či sa používa slang typický pre firmu
- úroveň informovanosti o chode podniku, jeho činnosti a cieľoch
- aké sú vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými
- ako je ocenená práca zamestnancov nadriadeným
- aký je názor zamestnancov na pracovisko
- ako sú zamestnanci motivovaní.

Podniková kultúra je výsledok minulých udalostí a vo veľkej miere poukazuje na jej budúcnosť. Práve z toho dôvodu je potrebné venovať jej dostatočnú pozornosť, sústrediť sa na ňu, naučiť sa ju vnímať, chápať ako súčasť organizácie.

Skúmaním chceme zistiť, či v podniku existuje zdravá podniková kultúra, ktorá zabezpečuje členom organizácie príjemnú pracovnú klímu. Podniková kultúra výrazne ovplyvňuje správanie sa zamestnancov, ich chuť pracovať a podieľať sa na výsledkoch firmy. Práve z tohto dôvodu je potrebné zaoberať sa podnikovou kultúrou a skúmať jej úroveň, pretože len ak je zdravá, zvyšuje sa motivácia zamestnancov, čo v konečnom dôsledku vedie k dosiahnutiu želaného stavu a úrovne podniku.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Podnikovej kultúre sa v posledných rokoch venuje dostatok pozornosti z dôvodu jej veľkého vplyvu na úspešnosť podniku. Na základe výsledkov práce sa môžu získať veľmi užitočné návrhy pre riešenie problémov v oblasti podnikovej kultúry skúmaného podniku.

Je dôležité zvoliť si vhodnú metodiku práce, aby boli dosiahnuté výsledky čo najpresnejšie a boli prínosom pre nás i pre firmu a aby bol stanovený cieľ splnený podľa očakávaní.

Zvolili sme nasledovný metodický postup:

- Zozbierali sme informácie z domácej i zahraničnej literatúry, ktorá sa týka našej problematiky. V práci sme použili materiál z rôznych knižných publikácií či zborníkov, ktoré sa stali základom pre spracovanie teoretických poznatkov v oblasti podnikovej kultúry a pre jej následnú analýzu vo zvolenej firme.
- Ako objekt skúmania pre danú problematiku sme si vybrali podnik NRSYS, spol. s r.o., v ktorom sme vykonali analýzu podnikovej kultúry. Konkrétne sme sa zamerali na hlavné centrum, nachádzajúce sa v Nitre. Daný podnik bol vybratý vďaka jeho dostupnosti a tiež ekonomickej stabilite. Zhromaždili sme potrebné údaje o firme, ktoré sme získali priamo od zamestnancov podniku a ako zdroj nám tiež slúžili rôzne prospekty o firme.
- Zhotovili sme dotazník na základe teoretických poznatkov z oblasti podnikovej kultúry, ktorého vzor je uvedený v prílohe č. 1. Respondentom bol odovzdaný prostredníctvom kontaktnej osoby. Na dotazníkovom prieskume sa zúčastnilo 16 náhodne vybraných respondentov, ktorí boli informovaní, za akým účelom sa vyhotovil. Požiadali sme ich o pravdivé a čo najprecíznejšie vyplnenie dotazníkov. Danú formu prieskumu sme si vybrali kvôli jej jednoduchosti, prehľadnosti a vďaka získaniu potrebného množstva odpovedí v krátkom čase. Chýbal nám síce priamy kontakt s respondentmi, ale daná forma prieskumu nám úplne postačila pre naše účely. Otázky sme sa snažili sformulovať čo najjednoduchšie a najvýstižnejšie, aby sa dotazník vyplňal ľahko a rýchlo, bez problémov. Použili sme otázky uzavreté, respondenti mali možnosť výberu z viacerých alternatív. Dotazník je výsledkom našej vlastnej práce, pre

zostavenie nám ako vzor slúžili teoretické poznatky z oblasti podnikovej kultúry.

- Ďalšou fázou bolo slovné spracovanie výsledkov dotazníka, porovnanie jednotlivých odpovedí, ich zhodnotenie a ich následné grafické spracovanie.
- Analýzu sme vyhodnotili a vyjadrili sme vlastné názory na získané výsledky. Taktiež sme zhrnuli výsledné informácie a uviedli rady a možnosti na zlepšenie danej situácie v podniku.

4 Výsledky práce

4.1 Charakteristika podnikateľského subjektu

NRSYS, spol. s r.o.

Spoločnosť NRSYS patrí medzi najväčšie slovenské softvérovo-hardvérové firmy. Služby poskytuje klientom na celom území Slovenska z dvoch pobočiek spoločnosti a jedného servisného strediska. Centrála spoločnosti a hlavné vývojové centrum je v Nitre.

Na zabezpečenie kvalitných a dostatočne rýchlych služieb pre klientov slúžia aj ďalšie prevádzky v Banskej Bystrici a Košiciach. V spoločnosti je zamestnaných približne 60 zamestnancov.

Spoločnosť NRSYS bola založená v 90-tych rokoch. V tomto období boli hlavným produktom firmy vývoj a aplikácia komplexného ekonomického softvérového balíka pre obchodné organizácie a podniky Poľnohospodárskeho nákupu a zásobovania (PNZ).

Ako prvá slovenská softvérová spoločnosť zriadila v roku 2000 *Centrum Služieb Zákazníkom*, ktoré sa bezplatne stará o kvalitnú odbornú komunikáciu s klientmi. Pracovníčky sú s klientmi v telefonickom a e-mailovom kontakte. Úlohou Centra je zabezpečiť čo najlepší servis. K tomu slúži informačný systém, v ktorom zaznamenávajú všetky nahlasované požiadavky a udržiavajú všetky informácie o klientoch. Vďaka týmto predpokladom je možné zabezpečiť poradenstvo pre klientov okamžite, alebo maximálne do 24 hodín.

Centrum služieb zákazníkom zabezpečuje:

- Vedenie komplexnej databázy klientov pre rýchle a spoľahlivé riešenie požiadaviek klientov
- Spojenie zákazníkov so servisnými pracovníkmi, aby mohli riešiť všetky požiadavky najneskôr do 24 hodín
- Organizáciu servisných výjazdov k zákazníkom pri poruchách systému alebo techniky
- Pravidelný telefonický kontakt s klientmi v mesačnom intervale za účelom zisťovania nových požiadaviek, resp. prípadných problémov.

Z pohľadu klientov sa spoločnosť rozdeľuje na dve divízie:

- Divízia systémov a služieb pre zdravotnícke organizácie
- Divízia systémov a služieb pre obchodné spoločnosti.

Divízia systémov a služieb pre zdravotnícke organizácie

Od roku 2000 sa stal NRSYS v oblasti zdravotníctva najväčším dodávateľom softvérových riešení na Slovensku. Vytvoril a spravuje komunikačnú sieť PharmNet, ktorá je dnes najvyužívanejším elektronickým médiom na komunikáciu medzi distribučnými spoločnosťami a lekárňami, resp. výdajňami zdravotných pomôcok. Poskytuje softvérové riešenia pre výrobu liečiv, distribúciu liečiv, lekárne, výdajne zdravotného materiálu, optiky, humánnych lekárov a veterinárnych lekárov.

Divízia systémov a služieb pre obchodné spoločnosti

V tejto oblasti NRSYS patrí medzi popredných dodávateľov na slovenskom trhu. Poskytuje moderné riešenia pre maloobchod, veľkoobchod, Cash&Carry, supermarkety, hypermarkety.

Produkty

Softvér - cieľom spolupráce medzi NRSYS a zákazníkom je racionalizácia procesov prebiehajúcich v obchodnej činnosti zákazníka. K racionalizácii dochádza rozsiahlejším využitím informačného systému pri riadení, obchodovaní, plánovaní, kontrole, marketingu aj výstupných zostavách a reportingu. K urýchleniu práce dochádza napríklad využitím elektronických dokladov pri prijíme tovaru, fakturácii, cenotvorbe, objednávkach i hláseniach.

- NAUTILUS – informačný systém je vlajkovou loďou medzi riešeniami spoločnosti. Jedná sa o vlastný softvérový produkt, ktorý umožňuje komplexne riešiť celú softvérovú problematiku stredne veľkých a veľkých obchodných spoločností.
- AMADEUS – je informačný systém určený na evidenciu skladových zásob, veľkoobchodnú a maloobchodnú činnosť, pre pokladničné systémy a riadenie predajní s možnosťou nasadenia od menších predajní po super a hypermarkety, pre riadenie obchodných činností, pre analýzu a rozbery tovarových položiek

a dodávateľsko-odberateľských vzťahov, pre operačné systémy MS Windows 98, 2000 a XP.

- Lekárenský systém spoločnosti NRSYS v súčasnosti používa veľké množstvo lekární na Slovensku. Lekárenský systém zastrešuje komplexne softvérovú problematiku lekárenských zariadení všetkých typov, ako sú verejná lekáreň, nemocničná lekáreň, výtvarňa ZP.
- PharmNet – tvorí neoddeliteľnú súčasť informačných systémov lekární i distribúcií liečiv a zdravotného materiálu.

Hardvér – počítače, pracovné stanice, monitory, notebooky, projektory, servery, úložné systémy, pokladničné systémy, pokladničné tlačiarne, snímače čiarového kódu, prenosné terminály, etiketovacie kliešte.

Služby – NRSYS chápe všetky svoje služby ako mimoriadne dôležité, pretože tvoria ich pridanú hodnotu, ktorú vedia zákazníkovi ponúknuť. Ponúka svojim klientom: konzultácie a poradenstvo v oblastiach informačných technológií, konzultácie a poradenstvo v ekonomickej a legislatívnej oblasti obchodných a zdravotníckych organizácií, pomoc pri návrhu a realizácii informačných systémov, dodávku informačných systémov, inštalácia systémového softvéru, školenie zákazníkov vo svojich priestoroch, alebo priamo u zákazníka, zmluvný servis, semináre, bezplatný hot-line od 8 do 16:30 hodiny počas pracovných dní.

Školenia – spoločnosť vzhľadom na neustálu potrebu vzdelávania ich používateľov vybudovala vlastné priestory určené na prezentácie a školenia. Všetky priestory sú vybavené modernou počítačovou a audio-vizuálnou technikou.

Licenčný softvér - v oblasti predaja licenčného softvéru vykonáva spoločnosť najmä predaj softvéru od veľkých svetových výrobcov ako sú: MICROSOFT, CITRIX, SYMANTEC, ADOBE, COREL, MACROMEDIA, NOVELL a iné. K dodávaným softvérom poskytuje poradenstvo v oblasti licencovania a zabezpečuje predaj počítačovej literatúry.

4.2 Vyhodnotenie dotazníka

Na posúdenie a analýzu podnikovej kultúry v spoločnosti NRSYS, spol. s r.o. sme použili *dotazníkový prieskum*.

Dotazník obsahuje 17 otázok. Prieskumu sa zúčastnilo 16 náhodne vybraných zamestnancov danej spoločnosti, z čoho 14 mužov a 2 ženy. Zamestnanci podniku boli vyzvaní k zodpovednému vyplneniu dotazníkov, aby bolo možné posúdiť úroveň podnikovej kultúry v spoločnosti čo najobjektívnejšie. Zamestnanci podniku boli taktiež ubezpečení, že dotazník je anonymný a boli informovaní aj za akým účelom sa daný prieskum robí.

1. Pracovnú klímu na Vašom pracovisku považujete za:

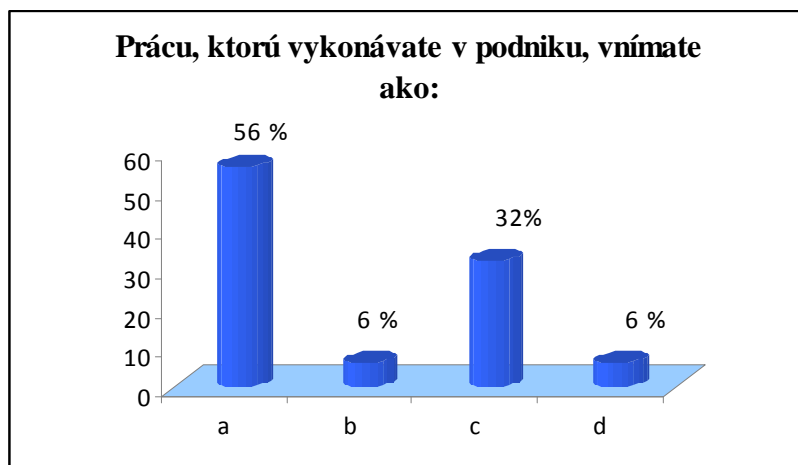
- a) priateľskú a uvoľnenú (4x)
- b) náladovú, závisí od situácie (12x)
- c) napätú (0x)
- d) iné (0x)

Pracovnú klímu na pracovisku považuje 25 % respondentov za priateľskú a cítia sa tu uvoľnene. Až 75 % opýtaných ohodnotilo pracovisko za náladové a závisiace od celkovej situácie vo firme. Ani jeden z respondentov klímu nepovažuje za napätú, čo hodnotím ako pozitívnu skutočnosť.

Podnik by nemal pre zamestnancov znamenať len miesto, kam chodia pracovať a plniť si svoje povinnosti, ale miesto, kde sa cítia dobre. Nálada na pracovisku ovplyvňuje vo veľkej miere celkový stav podniku, plnenie si povinností zamestnancov, mieru vzniku konfliktov aj úroveň komunikácie. Stav teda nie je ideálny, keďže väčšina zamestnancov tvrdí, že pracovná klíma je náladová, existujú výkyvy podľa situácie.

2. Prácu, ktorú vykonávate v podniku, vnímate ako:

- a) zaujímavú, ste spokojný, neuvažujete o zmene zamestnania (9x)
- b) prechodnú, čakáte, pokým sa naskytne lepšia pracovná ponuka (1x)
- c) v podniku pracujete zo zvyku a je to pre vás každodenná rutina (5x)
- d) inak (1x)



Obr. 3

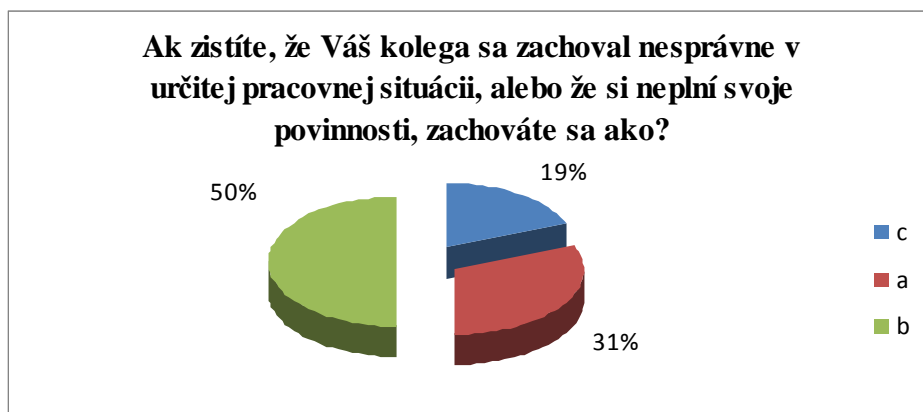
Vnímanie práce

Druhou otázkou sme chceli zistiť, ako vnímajú zamestnanci podniku svoju prácu, či sú s ňou spokojní. Väčšina zamestnancov (56 %) uvádza, že prácu považujú skutočne za zaujímavú, sú s ňou spokojní, o zmene zamestnania neuvažujú. 32 % respondentov uviedlo, že pracujú v podniku iba zo zvyku, prácu považujú za každodennú rutinu a stereotyp, čiže nie je pre nich zaujímavá. Jeden zamestnanec považuje svoju prácu za prechodnú a čaká, pokiaľ sa naskytne lepšia pracovná ponuka a taktiež jeden zamestnanec uviedol odpoveď inak. Prikladáme obrázok 3.

Je pozitívne, že viac ako polovica respondentov hodnotí svoju prácu ako zaujímavú a nemá potrebu zamestnanie zmeniť. Pretože ak sú spokojní samotní zamestnanci, práca ich skutočne baví, podávajú aj lepšie pracovné výkony a sú viac motivovaní. Avšak tí, pre ktorých je práca len každodennou rutinou, môžu občas svojím správaním znechutiť ostatných zamestnancov a nebudú mať ani veľký záujem o dobré fungovanie organizácie a o dosahovanie úspechu podniku ako celku.

3. Ak zistíte, že váš kolega sa zachoval nesprávne v určitej pracovnej situácii, alebo že si neplní svoje povinnosti, zachováte sa ako?

- a) Nebudete sa do toho miešať, netýka sa Vás to (5x)
- b) Upozorníte ho na možné dôsledky, dohovárate mu (8x)
- c) Pokúsite sa mu pomôcť a poradiť, ak neuspejete, informujete nadriadeného (3x)
- d) Idete priamo za nadriadeným a oboznámite ho s danou situáciou (0x)



Obr. 4

Reakcie zamestnancov na neplnenie si povinností

Problematika vzájomnej súdržnosti medzi zamestnancami je obsahom dotazníkovej otázky 3, ktorá je spracovaná v obrázku 4, z ktorého je zrejmé, že polovica zamestnancov (50 %) v prípade, že sa kolega zachová nesprávne v určitej situácii, ho upozorní na možné dôsledky a pokúsi sa mu dohovoriť. Piatimi zamestnancami (31 %) uviedli, že sa do takej situácie nebudú miešať a majú pocit, že sa ich to netýka. Zvyšní traja zamestnanci (19 %) by sa kolegovi pokúsili pomôcť a poradiť a až v prípade, že neuspeli takýmto spôsobom, by informovali svojho nadriadeného. Ani jeden z respondentov neuvažuje o možnosti, že by šiel priamo za nadriadeným a oboznámil ho s touto situáciou, správajú sa kolegiálne.

Súdržnosť medzi zamestnancami v skúmanom podniku nechýba. Je príjemné zistenie, že ani jeden z opýtaných by sa v takomto prípade neuchýlil k možnosti ísť priamo za nadriadeným. Zamestnanci sú si zjavne vedomí toho, že každý môže spraviť chybu a sú ochotní vo väčšine prípadov podať pomocnú ruku. Solidarita v podniku je dôležitým znakom silnej podnikovej kultúry. Musím však podotknúť, že ani pasivita voči nesprávnemu chovaniu niektorého zo zamestnancov nie je správnym riešením, pretože sa môže objaviť vážny problém, ktorého neriešením sa naruší chod podniku.

4. Rešpektujete názory svojich kolegov aj v tom prípade, ak sa nezhodujú s Vašími?

- a) Áno, vždy som otvorený novým názorom a nápadom (15x)
- b) Vypočujem si názory iných, ale za správne považujem len tie svoje (1x)
- c) Nezaujímajú ma názory iných (0x)

Ďalšou otázkou sme chceli zistiť, nakoľko zamestnanci rešpektujú názory kolegov. Takmer všetci opýtaní (15) uviedli, že sú vždy otvorení novým názorom a nápadom, nemajú teda problém, ak niekto zastáva iný názor a vedia si názory iných aj vypočuť. Len jediný zamestnanec označil druhú možnosť, teda názory iných si vypočuje, ale za správne považuje jedine svoje. Žiadny z opýtaných si nevybral možnosť tretiu, čo je skutočne pozitívne, pretože všetci zamestnanci majú záujem si minimálne názory iných vypočuť.

5. V problémových, kritických situáciách máte tendenciu spoliehať sa:

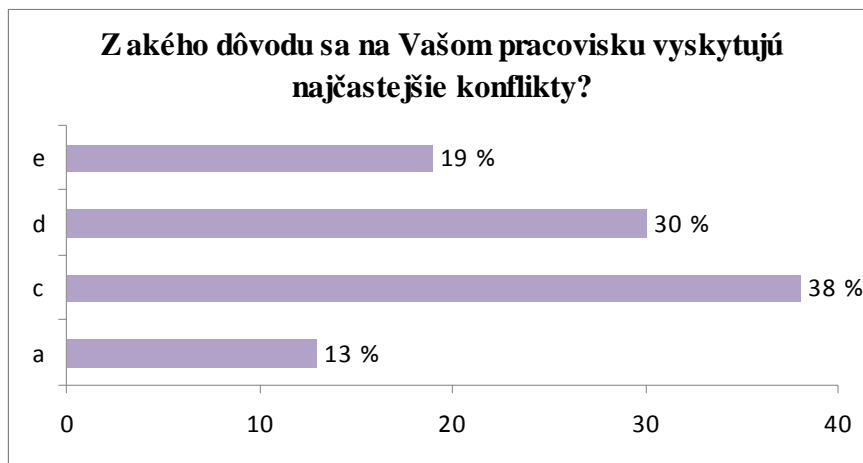
- a) Sám na seba (11x)
- b) Na kolegov, máte v nich dôveru (2x)
- c) Na pomoc nadriadených (3x)
- d) Na toleranciu a podporu celej pracovnej skupiny (0x)

Piata otázka sa týka dôvery zamestnancov voči ostatným kolegom, respektíve voči pracovnej skupine či nadriadeným. Najviac respondentov (11) uvádza, že by sa v problémovej situácii spoliehali jedine sami na seba. Ďalší traja zamestnanci by sa spoľahli na pomoc svojich nadriadených, ku ktorým majú dôveru a zvyšní dvaja zamestnanci by sa spoľahli naopak na kolegov. Na podporu celej pracovnej skupiny by sa nespoľahol ani jeden respondent.

Z výsledkov danej otázky môžeme tvrdiť, že zamestnanci nemajú veľkú dôveru voči pracovnej skupine a vo väčšine prípadov ani voči kolegom či nadriadeným. Pri výskyte problému v podniku sa snažia pomôcť si sami a nežiadajú o pomoc ostatných. Kritické situácie riešia sami. Na jednej strane je to pozitívna skutočnosť, pretože je to prejav samostatnosti zamestnancov, nepotrebujú pri každom probléme zaťažovať iných. Na druhej strane je to ale prejav akejsi nedôverčivosti alebo strachu predostrieť svoj problém iným.

6. Z akého dôvodu sa na Vašom pracovisku vyskytujú najčastejšie konflikty?

- a) Nedodržiavanie pracovnej disciplíny zamestnancami (2x)
- b) Nerešpektovanie príkazov a požiadaviek nadriadeného (0x)
- c) Rozdielnymi názormi medzi zamestnancami (6x)
- d) Nedostatočná tolerancia nadriadeného voči svojim podriadeným (5x)
- e) Konflikty sa na našom pracovisku nevyskytujú (3x)



Obr. 5

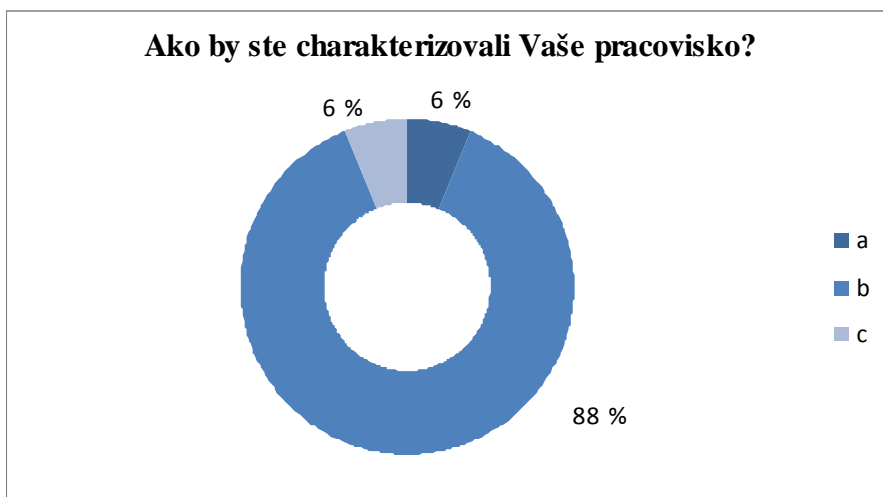
Konflikty na pracovisku

Obrázok 5 zobrazuje situáciu pri otázke týkajúcej sa dôvodov výskytu konfliktov na pracovisku, kde vidíme, že názory zamestnancov na danú otázku sú rôzne a približne vyrovnané. 13 % opýtaných vidí pôvod konfliktov v nedodržiavaní pracovnej disciplíny zamestnancov, 38 % v rozdielnych názoroch medzi zamestnancami. Pôvod konfliktov v nedostatočnej tolerancii nadriadeného voči svojim podriadeným vidí 30 % opýtaných a traja respondenti (19 %) majú názor, že konflikty sa na pracovisku vôbec nevyskytujú.

Pre predchádzanie konfliktov na pracovisku plní dôležitú úlohu dobrá komunikácia, bez ktorej by prišlo v podniku k chaosu. Len vďaka dobrej komunikácii každý zo zamestnancov vie presne, aká je jeho náplň práce a čo sa od neho očakáva. Bez nej by dochádzalo k individuálnemu rozhodovaniu podľa vlastných záujmov a nie podľa záujmov firmy. Komunikácia je základ pre toleranciu medzi jednotlivcami.

7. Ako by ste charakterizovali Vaše pracovisko?

- a) Príjemné a veľmi reprezentatívne (1x)
- b) Primerane reprezentatívne a vkusné (14x)
- c) Nereprezentatívne a zanedbané (1x)



Obr. 6

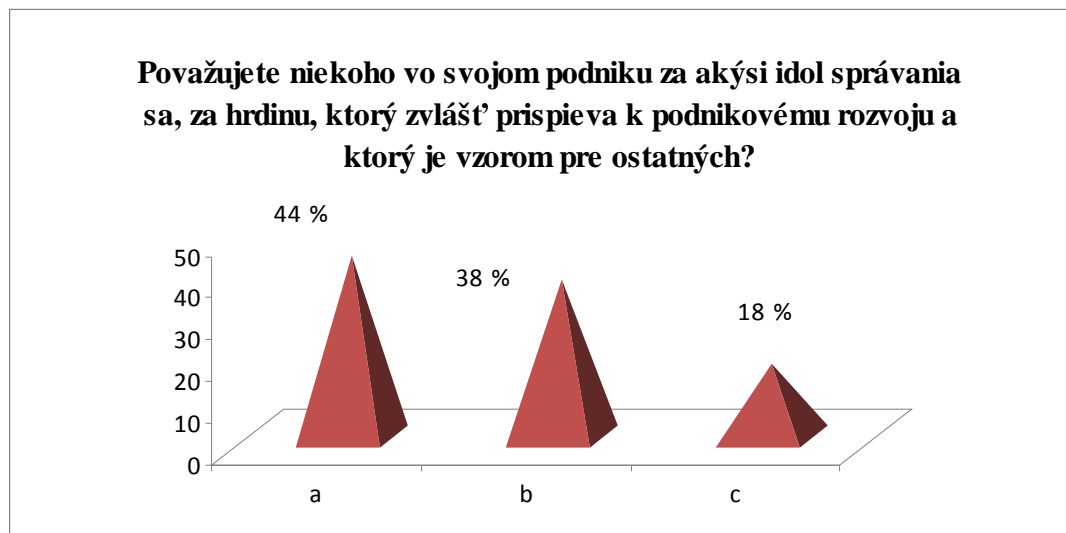
Pracovisko

Siedma otázka, skúmajúca, ako by charakterizovali zamestnanci svoje pracovisko, je prehľadne spracovaná v obr. 6, z ktorého je zrejmé, že takmer všetci respondenti ho považujú za primerane reprezentatívne a vkusné. Jeden respondent označil odpoveď a), čiže pracovisko je príjemné a veľmi reprezentatívne a jeden respondent naopak odpoveď c), čiže nereprezentatívne a zanedbané.

Je podstatné, aby sa zamestnanci na svojom pracovisku cítili čo najlepšie a príjemne, pretože v takom prípade budú chodiť do práce s radosťou a tým sa zvýšia aj ich pracovné výkony. Mali by byť na svoje pracovisko určitým spôsobom hrdí a nemali by sa zaň hanbiť. Príjemné a reprezentatívne pracovisko je dôležité pri vytváraní imidžu firmy a pre rozširovanie len pozitívnych dojmov o danom podniku.

8. Považujete niekoho vo svojom podniku za akýsi idol správania sa, za hrdinu, ktorý zvlášť prispieva k podnikovému rozvoju a ktorý je vzorom pre ostatných?

- a) Áno, poznám takého človeka (7x)
- b) Zatiaľ som sa s takým nestretol, ale rád by som sa stretol (6x)
- c) Nie (3x)



Obr. 7

Hrdina v podniku

Jedným zo znakov podnikovej kultúry môže byť aj prítomnosť niekoho, koho ostatní zamestnanci považujú za svojho hrdinu, model správania a chcú sa mu priblížiť či podobať. Existencia takéhoto „hrdinu“ v podniku má pozitívny dopad na vykonávanie práce zamestnancami, pretože takáto skutočnosť ich ženie dopredu a evokuje v zamestnancoch akúsi chuť podobať sa svojmu idolu, je pre nich inšpiráciou.

Z obrázku zobrazujúceho ôsmu otázku vidíme, že odpovede sú rôznorodého charakteru. 44 % opýtaných považuje niekoho vo svojom podniku za idol správania sa, za hrdinu, ktorý prispieva k podnikovému rozvoju, ktorý je vzorom pre ostatných zamestnancov. Šiesti opýtaní (38 %) sa s takým človekom nestretli ale veľmi radi by sa stretli a traja respondenti nepovažujú vo svojom podniku nikoho za idol správania sa či vzor pre ostatných a nemajú ani záujem takého človeka stretnúť.

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

- a) Áno, je typický len pre náš podnik (3x)
- b) Len medzi určitými skupinkami v podniku (10x)
- c) Nie (3x)

Otázka podobného charakteru sa snaží poskytnúť prehľad o tom, či majú zamestnanci v podniku medzi sebou zaužívaný určitý druh slangu. Traja respondenti tvrdia, že majú zaužívaný svojský spôsob reči, charakteristický len pre ich podnik, až desať respondentov je názoru, že taký druh dorozumievania sa v podniku existuje, ale len medzi určitými skupinkami v podniku a traja z opýtaných zastávajú názor, že v podniku sa nevyskytuje žiadny osobitý slang, ktorý by používali len zamestnanci podniku.

Ak sa v podniku používa jazyk, ktorý je typický len pre tento daný podnik, zamestnanci pociťujú väčšiu participáciu či príslušnosť k firme. Majú pocit, že majú a poznajú niečo, čomu iní nerozumejú. To v nich môže vyvolať pocit nadšenia z niečoho, čo patrí len im. Existencia slangu v podniku taktiež prispieva k tvorbe menej formálneho prostredia vo firme, kedy sa zamestnanci môžu cítiť uvoľnenejšie. Dokopy 13 zamestnancov uviedlo, že akýsi druh slangu sa v ich podniku vyskytuje, či už v celom podniku, alebo len medzi určitými skupinkami. Považujem to za veľmi pozitívnu skutočnosť, pretože je to faktor, ktorý v zamestnancoch vyvolá pocit spolupatričnosti.

10. Máte možnosť ďalšieho vzdelávania sa vo Vašom podniku?

- a) Áno, máte možnosť sa zúčastňovať rôznych kurzov, seminárov či školení, ktoré sú usporadúvané priamo podnikom (13x)
- b) Podnik Vám dáva príležitosť zúčastňovať sa kurzov podľa vlastného výberu (1x)
- c) Nemáte záujem ani chuť sa naďalej vzdelávať (0x)
- d) Chceli by ste sa zúčastňovať ďalšieho vzdelávania, avšak podnik Vám takúto možnosť neposkytuje (2x)



Obr. 8

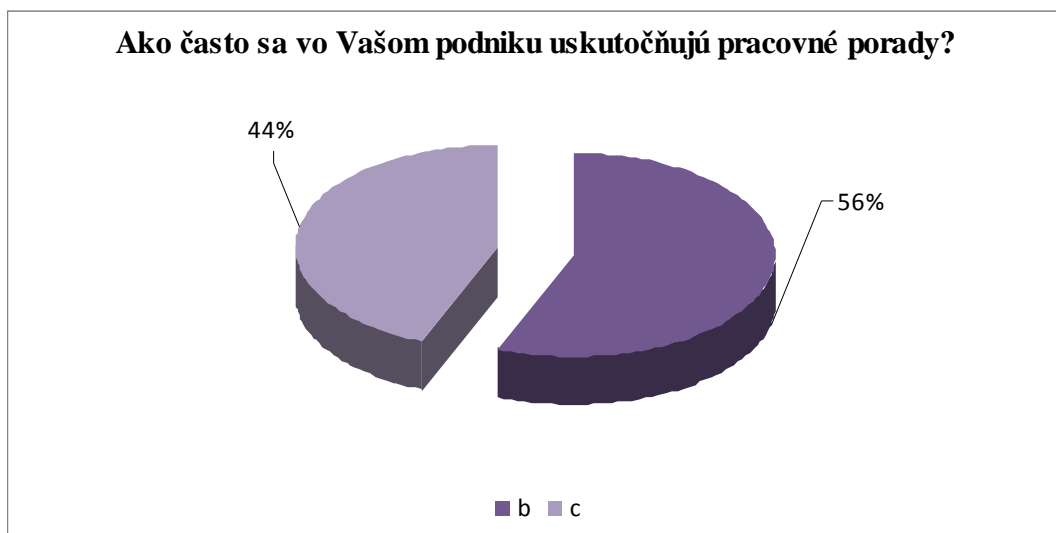
Vzdelávanie sa v podniku

Obr. 8 zobrazuje, v akom rozsahu majú zamestnanci možnosť ďalšieho vzdelávania sa v rámci podniku. Väčšina respondentov (81 %) uvádza, že majú možnosť zúčastňovať sa rôznych kurzov, školení či seminárov, ktoré usporadúva priamo ich podnik. Jeden zamestnanec (6 %) označil alternatívu b), čiže podnik dáva príležitosť zúčastňovať sa kurzov podľa vlastného výberu. Dvaja respondenti (13 %) uviedli, že podnik neposkytuje možnosť ďalšieho vzdelávania sa. Odpoveď c) neuviedol ani jeden z opýtaných.

Vzdelávanie zamestnancov považujem za nevyhnutný predpoklad pre ich ďalší rozvoj a následné uplatnenie získaných vedomostí v praxi, teda pre ich aplikáciu vo svojej pozícii v podniku. Tým sa zamestnanci pripravujú na rôzne náročnejšie a nové úlohy, ktoré ich čakajú v budúcnosti.

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

- a) Pravidelne a to s cieľom informovať zamestnancov o chode podniku a jeho výsledkoch (0x)
- b) Len keď vznikne určitý problém (9x)
- c) Len minimálne (7x)
- d) Porady sa u nás neorganizujú (0x)



Obr. 9

Pracovné porady

Úlohou jedenástej otázky je zistiť, ako často sa v podniku uskutočňujú pracovné porady. Na obr. 9 vidieť, že 56 % opýtaných zamestnancov sa zhoduje, že pracovné porady sa na pracovisku organizujú len keď vznikne určitý problém. Zvyšných 44 % sa prikláňa k názoru, že porady sa uskutočňujú len minimálne. Príslušné grafické vyjadrenie sa nachádza na obr. 9.

12. Máte prístup k informáciám o chode podniku, jeho cieľoch, aktivitách a činnostiach?

- a) Áno, k všetkým (0x)
- b) K niektorým (14x)
- c) Nie, vôbec (2x)

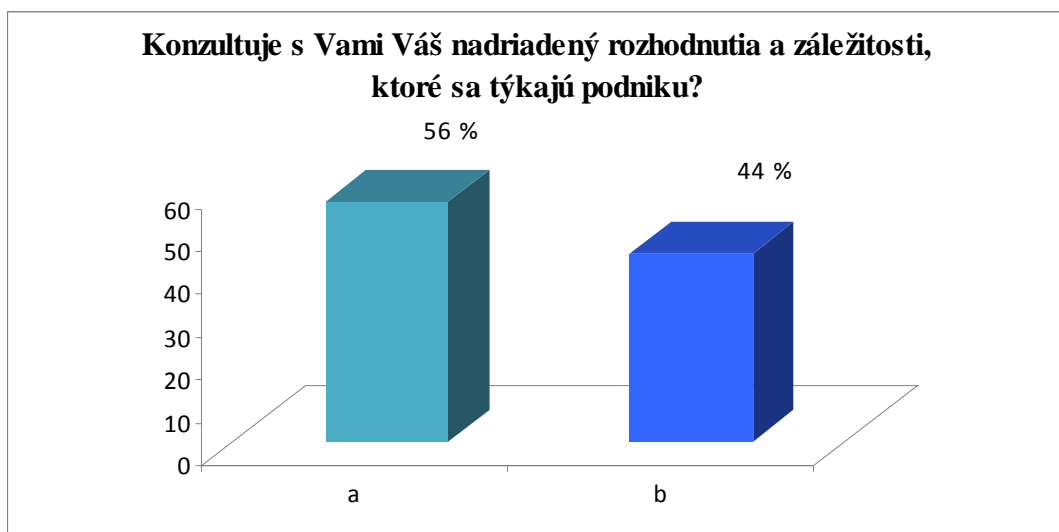
Zo získaných výsledkov dvanástej otázky sme zistili, že zamestnanci majú prístup k niektorým informáciám o chode podniku, jeho cieľoch, aktivitách a činnostiach, takto odpovedala väčšina opýtaných (14). Dvaja odpovedali záporne, teda nemajú prístup vôbec k žiadnym informáciám ohľadne podniku.

Informovanosť zamestnancov o chode podniku a jeho cieľoch považujem za dôležitú. Ak zamestnanci nie sú stotožnení s cieľmi podniku a s tým, kam podnik smeruje, nemôžu sa „vžiť“ do celkového systému a nemusia pochopiť svoju náplň práce

na sto percent. Zamestnanci daného podniku majú prístup k niektorým informáciám, pravdepodobne k tým, ktorými nijako nemôžu ohroziť chod podniku a na základe ktorých sa vedia stotožniť s firmou.

13. Konzultuje s Vami Váš nadriadený rozhodnutia a záležitosti, ktoré sa týkajú podniku?

- a) Nikdy (9x)
- b) Len formálnymi rokovaniami, ale Vaše názory ho v skutočnosti nezaujímajú (7x)
- c) Radí sa s Vami pravidelne (0x)
- d) Zaujíma sa o Vaše názory dokonca z vlastnej iniciatívy a riadi sa podľa väčšiny (0x)



Obr. 10

Rozhodnutia v podniku

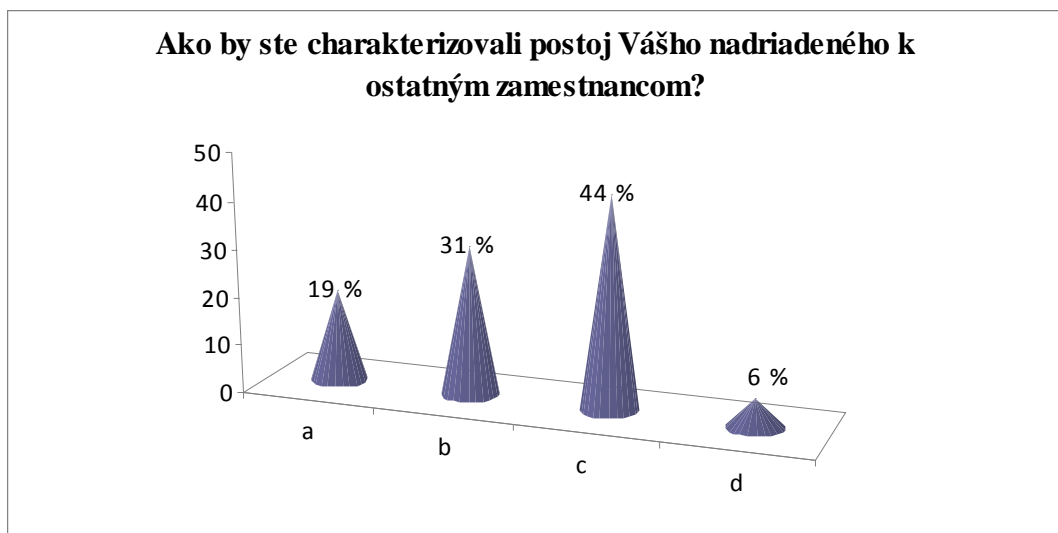
Dotazníková otázka 13, týkajúca sa konzultovania o rozhodnutiach medzi nadriadenými a podriadenými, je spracovaná v obr. 10. Snažili sme sa zistiť, akým spôsobom berie nadriadený do úvahy názory zamestnancov. Deväť zamestnancov, čo predstavuje až 56 % v odpovedi uvádza, že ich nadriadený s nimi nikdy nekonzultuje rozhodnutia či záležitosti týkajúce sa podniku. Zvyšných sedem zamestnancov, teda 44 %, vyjadruje názor, že nadriadený s nimi rozhodnutia a záležitosti konzultuje

formálnymi rokovaniami, ale ich názory ho v skutočnosti nezaujímajú. Možnosť c) a d) neuviedol ani jeden zo zamestnancov.

Pokiaľ nadriadeného zaujímajú názory podriadených, zamestnanci nadobúdajú pocit, že pre podnik niečo znamenajú a že aj od nich sa odvíjajú ďalšie skutočnosti v podniku. Nadriadený by mal prejavovať záujem o ich myšlienky a nápady, aj keď je samozrejmé, že v mnohých skutočnostiach, ktoré sú naozaj dôležité pre ďalší vývoj podniku, sa nadriadený musí rozhodovať sám podľa vlastného uváženia. Väčšina opýtaných uviedla, že nadriadený s nimi nekonzultuje záležitosti týkajúce sa podniku, čo v nich môže vyvolať pocit nedôležitosti.

14. Ako by ste charakterizovali postoj Vášho nadriadeného k ostatným zamestnancom?

- a) Arogantný a povýšenecký (3x)
- b) Autoritatívny (5x)
- c) Ľudský a priateľský (7x)
- d) Pasívny (1x)



Obr. 11

Postoj nadriadeného

Daná otázka sa zaoberá problematikou postoja nadriadeného k svojim podriadeným. Z obr. 11 vidíme, že respondenti sa v otázke 14 nezhodujú

v odpovediach, každý vníma svojho nadriadeného inak. Najviac respondentov, čiže 44 % považuje postoj nadriadeného k ostatným zamestnancom za ľudský a priateľský. Ďalších 31 % opýtaných vnímajú správanie nadriadeného ako autoritatívne. 19 %, čo predstavuje troch zamestnancov, jeho prístup považuje za arogantný a povýšenecký a zvyšný jeden zamestnanec, čo predstavuje 6 %, vníma správanie nadriadeného ako pasívne.

15. Najviac si vážite, keď je Vaša práca ocenená:

- a) Finančným ohodnotením (11x)
- b) Pozitívnym ohodnotením a pochvalou priamo od nadriadeného (0x)
- c) Verejným uznaním od spolupracovníkov a okolia (0x)
- d) Zákazníkmi či spotrebiteľmi, ich spokojnosť je pre Vás prvoradá (5x)

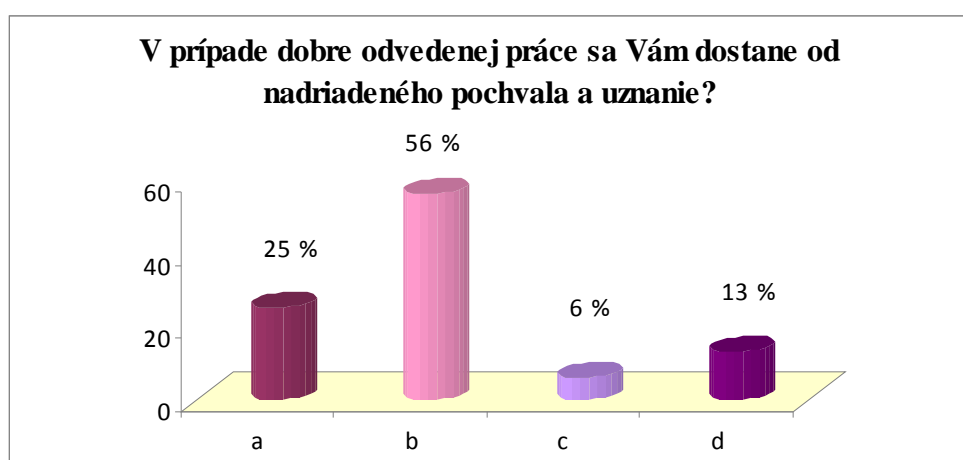
Pätnásta otázka má za úlohu zmonitorovať, akú formu ocenenia si zamestnanci podniku vážia najviac. Až v jedenástich prípadoch uviedli, že si najviac vážia finančné ohodnotenie. Pre piatich zamestnancov je prvoradé, ak je ich vykonaná práca pozitívne ohodnotená priamo zákazníkmi či spotrebiteľmi. Možnosť b), teda pozitívne ohodnotenie a pochvala priamo od nadriadeného a možnosť c), teda verejné uznanie od spolupracovníkov a okolia neuviedol ani jeden zo zamestnancov.

Považujem za prirodzené, že väčšina opýtaných si vybrala odpoveď – finančné ohodnotenie. Je to predsa hlavný dôvod, kvôli ktorému sa chodí do práce. Avšak domnievam sa, že pozitívne ohodnotenie od nadriadeného či od kolegov sú pre mnohých taktiež dôležitým faktorom. Ak sa človeku dostane uznanie či pochvala za odvedenú prácu, je značne motivovaný pre výkon ďalšej práce, cíti sa byť dôležitý a značne mu to i zvýši sebavedomie. Spokojnosť zákazníkov považujú niektorí respondenti za dokonca najdôležitejší faktor pri ocenení práce. Zamestnanec nadobúda pocit, že jeho práca nie je zbytočná a že je prínosom pre iných.

16. V prípade dobre odvedenej práce sa Vám dostane od nadriadeného pochvala

a uznanie?

- a) Áno, nadriadený vždy veľmi rád pochváli, povzbudí a ocení dobre vykonanú prácu (4x)
- b) Len málokedy sa vyjadrí v pozitívnom slova zmysle pri mojom úspechu (9x)
- c) Aj pri dobre odvedenej práci nájde chyby či nedostatky, ktoré mi dá patrične pocítiť (1x)
- d) Nie (2x)



Obr. 12

Pochvala od nadriadeného

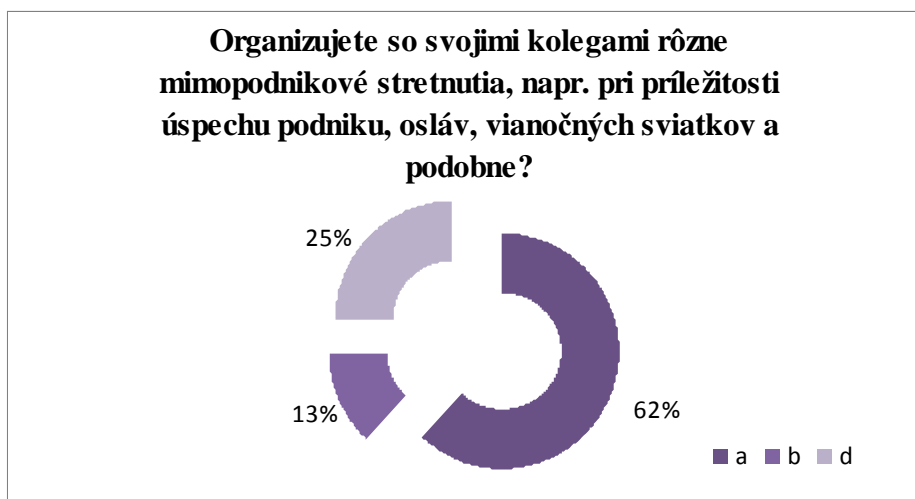
Otázka 16 sa snaží vykresliť, či sa podriadeným dostane v prípade dobre odvedenej práce pochvala a uznanie od nadriadeného. Deväť respondentov, čo predstavuje 56 %, uvádza, že ich nadriadený sa pri ich úspechu len málokedy vyjadrí v pozitívnom slova zmysle. Štyria zamestnanci (25 %) pociťujú uznanie od svojho nadriadeného, ktorý ich vždy veľmi rád pochváli, povzbudí a ocení dobre vykonanú prácu. Jeden zamestnanec (6 %) má pocit, že nadriadený nájde aj v dobre odvedenej práci vždy určité nedostatky a dá mu ich patrične pocítiť. Dvaja zvyšní opýtaní (13 %) uvádzajú, že pochvala a uznanie sa im nedostane pri dobre odvedenej práci vôbec. Túto otázku môžeme vidieť prehľadne spracovanú v obr. 12.

Na základe spracovania výsledkov v danej otázke môžeme tvrdiť, že nadriadený nemá vo zvyku chváliť svojich podriadených a neprejaví im ani často uznanie za dobre odvedenú prácu. Zamestnanci však môžu v takomto prípade pociťovať krivdu voči

svojej osobe a pri ďalšom výkone povinností si svoju úlohu nemusia splniť tak precízne ako doteraz. Pochvala a uznanie sú dôležitými faktormi na každom pracovisku a nemalo by sa na ne zabúdať.

17. Organizujete so svojimi kolegami rôzne mimopodnikové stretnutia, napr. pri príležitosti úspechu podniku, osláv, vianočných sviatkov a podobne?

- a) Áno, dokonca pravidelne, utužujú vzťahy a kolektív (10x)
- b) Málokedy sa stretávame mimo pracoviska (2x)
- c) Áno, ale zúčastňujem sa na nich len z dôvodu získavania nových kontaktov a informácií (0x)
- d) Áno, konajú sa, ale ja sa na nich nezúčastňujem (4x)
- e) Nie (0x)



Obr. 13

Mimopodnikové stretnutia

Otázkou 17 sme sa snažili zistiť, či sa organizujú na pracovisku mimopodnikové stretnutia medzi kolegami. Väčšina zamestnancov (62 %) sa prikláňa k odpovedi a), teda uvádza, že mimopodnikové stretnutia sa organizujú s kolegami pravidelne a utužujú sa nimi vzťahy a celý kolektív. Dvaja zamestnanci (13 %) majú pocit, že mimo pracoviska sa kolegovia stretávajú málokedy a štyria zamestnanci (25 %) síce vnímajú, že sa takéto stretnutia organizujú, ale konkrétne oni sa na nich nezúčastňujú. Odpovede c) a e) neboli označené ani jedným z opýtaných. Prikladáme obr. 13.

Stretnutiam mimo podniku prikladám veľký význam. V prvom rade zlepšujú komunikáciu medzi zamestnancami, pomáhajú im zblížovať sa. Majú možnosť spoznať sa aj po inej stránke, teda v súkromí a nie len poznať ostatných ako svojich spoluzamestnancov. Pracovníci sú vytrhnutí z každodennej rutiny, obohacujú svoj dennodenný stereotyp. Dochádza k upevňovaniu vzťahov, k súdržnosti, vedú k väčšiemu porozumeniu a tolerancii a redukovujú počet konfliktov na pracovisku. Taktiež sa na takýchto stretnutiach môžu preberať témy ohľadom práce, môžu byť zdrojom nových, kreatívnych nápadov a myšlienok, pretože v uvoľnenom prostredí sa pracuje lepšie a príjemnejšie. Kolegovia si môžu vysvetliť medzi sebou spory, ktoré vznikli na pracovisku a lepšie pochopiť ich správanie a motívy.

4.3 Návrhy na využitie výsledkov

Po preskúmaní úrovne podnikovej kultúry vo firme môžeme tvrdiť, že podnik disponuje veľkým množstvom pozitívnych skutočností, ktoré zvyšujú úroveň podnikovej kultúry.

Za veľmi pozitívnu stránku považujem organizovanie mimopodnikových stretnutí. Zamestnanci sa pri takýchto neformálnych akciách majú možnosť lepšie spoznať a vysvetliť si nedorozumenia, ku ktorým došlo na pracovisku. Taktiež je to vhodné miesto, kde sa často prídu na nové kreatívne nápady. Za ideálne tiež považujem široké možnosti ďalšieho vzdelávania sa pre zamestnancov, ktoré sú usporadúvané priamo podnikom. Zamestnanci tak majú možnosť rozšíriť okruh svojich vedomostí, ktoré sú potrebné pre výkon ich práce a preniknúť tak aj do oblastí, v ktorých doteraz nemali skúsenosti. Tiež sa tým odstraňuje možnosť vzniku pocitu ničnerobenia, stereotypu a pasivity. V podniku existuje určitý spôsob slangu typický len pre daný podnik. Je to jeden z dôležitých pozitívnych faktorov podnikovej kultúry. Zamestnanci tak nadobúdajú pocit niečoho výnimočného, čo patrí len im a čomu iní nerozumejú. Taktiež je to vhodný spôsob pre jednoduchšie dorozumievanie sa a je to faktor, ktorým sa zmiernuje formálnosť. Pozitívne tiež hodnotím, že zamestnanci poznajú v podniku človeka, ktorý je pre nich idolom, modelom správania sa. Tí, ktorí takého nepoznajú, majú záujem takého človeka stretnúť. Hrdina v podniku je tiež prejavom zdravej podnikovej kultúry. Pracovisko je zamestnancami ohodnotené ako reprezentatívne a vkusné, čo je dôkazom toho, že sa tu cítia dobre a nehanbia sa zaň. Návštevy v podniku sú teda prínosom, pretože príjemné prostredie zanechá u návštevníkov dobrý

dojem, ktorý budú šíriť ďalej. Je to výhodné pre dobré obchodné meno spoločnosti. Zamestnanci rešpektujú názory svojich kolegov, čo je prejavom solidarity voči ostatným. Vypočujú si myšlienky iných a snažia sa tým prehodnotiť svoj názor, obohatiť ho a pochopiť tak ostatných. Taktiež medzi kolegami nechýba súdržnosť. V prípade, že sa niektorý zo zamestnancov nezachová v určitej situácii správne alebo sa dostane do problémovej situácie, kolegovia sa mu snažia pomôcť, dohovoriť a nemajú tendenciu nahlásiť to priamo nadriadenému, pokiaľ to nie je skutočne posledná možnosť.

Avšak objavili sme aj nedostatky a záporné stránky, určité skutočnosti, ktoré vo firme chýbajú. Aby podnik dosiahol vyššiu úroveň podnikovej kultúry, mal by klásť dôraz najmä na tieto oblasti:

- Zlepšiť úroveň komunikácie medzi nadriadeným a podriadenými. Nadriadeného málokedy zaujímajú názory svojich zamestnancov, rozhoduje sa vo väčšine prípadov samostatne. Navrhujem, aby sa zúčastňoval viac mimopodnikových stretnutí, na ktorých si zlepší vzťah s ostatnými, spozná ich aj ako „obyčajných“ ľudí a nájde si s nimi spoločné záujmy. Uvedomujeme si, že nadriadený by mal byť určitou autoritou pre ostatných, aby boli jeho príkazy rešpektované. Avšak nie je na škodu, ak si s nimi vytvorí menej formálny vzťah, ktorý pomôže k zvýšeniu motivácie zamestnancov, zvýši ich chuť pracovať, spríjemní ich „pobyt“ na pracovisku. Taktiež navrhujem, aby zamestnávateľ venoval viac pozornosti názorom ostatných, aspoň si ich vypočul a prehodnotil. Zamestnanci častokrát vidia súvislosti o chode podniku inak než nadriadený, sledujú ho totiž z iného uhla. Preto môžu skutočne prísť s rozumným riešením na konkrétny problém. Je potrebné, aby bola podporovaná kreativita zamestnancov. Respondenti sa prostredníctvom dotazníka tiež vyjadrili, že ich nadriadený málo oceňuje ich prácu. Myslím si, že by nemal šetriť pochvalou, pokiaľ je naozaj oprávnená. Zvýši sa ňou vo veľkej miere motivácia. Nie je rozumné prejavovať voči zamestnancom pasivitu. Zvýšeným záujmom sa môže vyriešiť i problém súvisiaci s náladovým ovzduším na pracovisku.
- Pracovné porady by sa mali organizovať častejšie. Respondenti uvádzajú, že k nim dochádza len pri výskyte problému, alebo veľmi minimálne. Myslím si, že porady nie sú iba na riešenie vzniknutých problémov, ale aj na oboznámenie zainteresovaných o úspechoch firmy, o účasti na rôznych akciách, veľtrhoch či

výstavách, o potenciálnych návštevách či zákazkách. Je to vhodná príležitosť i na pochvalu a uznanie za dobre odvedené výkony zamestnancov. Ak dôjde k ich pochvale pred ostatnými, zvýši sa tým ich motivácia, budú chcieť byť taktiež v budúcnosti pochválení a preto sa začnú viac snažiť. Pochválený zamestnanec sa bude cítiť ocenený a získa aj obdiv ostatných kolegov. Porady nemusia byť zbytočne dlhé, aby sa zamestnanci nenudili. Mali by sa zúčastňovať na poradách radi. Mohli by sa stať akousi príjemnou príležitosťou pre vzájomné stretnutie sa v podniku. Napríklad v pravidelných intervaloch by sa na každej porade mohol vyhlásiť zamestnanec, ktorý si za určité obdobie najlepšie plnil svoje povinnosti, alebo ktorý najviac prispel k rozvoju podniku. Môže byť aj odmenený určitou formou, ale myslím si, že aj slovné ocenenie má veľký význam. Pracovnými poradami sa môže predísť i rôznym konfliktom na pracovisku. Môžu slúžiť k vyriešeniu určitých problémov a nedorozumení.

- Pri vzniknutých problémových situáciách majú zamestnanci tendenciu spoliehať sa iba sami na seba. Nežiadajú vo väčšine prípadov o pomoc či radu kolegov ani nadriadeného. Môže to byť prejavom nedôvery voči ostatným. V súčasnosti je to už bežný trend, že ľudia sa zvyknú spoliehať najmä sami na seba. Avšak v niektorých situáciách sa to v podniku nemusí vyplatiť. Vzájomné riešenie problémov prináša viac názorov, múdrych myšlienok, rád, kreatívnych návrhov. Podpora celej pracovnej skupiny by sa mala stať samozrejmosťou. Zamestnanci by sa nemali báť predostrieť problém pred ostatnými. Ak sa skutočne vyskytne kritická situácia, strach by sa mal „odložiť“ bokom. Ostatní by mali prejavovať skutočný záujem o problém či o konkrétneho zamestnanca, aby v budúcnosti nemal problém s požiadanim o radu či pomoc.

Pevne veríme, že ak firma bude realizovať aspoň časť týchto návrhov, prospeje to k zlepšeniu podnikovej kultúry aj k celkovému rozvoju firmy. Dúfame, že naše odporúčania budú pre ňu prínosom a že práca bude prospešná a pomôže k celkovej prosperite podniku.

Záver

O význame podnikovej kultúry a filozofie pre efektívnu činnosť jednotlivých zamestnancov i celej organizácie sa stále viac diskutuje. Otázky ohľadne kultúry riadenia sú v popredí záujmu mnohých manažérov, avšak v praxi sa nimi zaoberá oveľa menej. Je potrebné si uvedomiť dôležitosť a vplyv podnikovej kultúry na celkovú úspešnosť každej organizácie. Môžeme si pod ňou predstaviť akýsi základ určujúci osobitosť firmy, ktorý sa podieľa na vytvorení jej stability. Poháňa organizáciu k splneniu cieľov. Podnikovú kultúru nie je možné vybudovať podnikovými smernicami či pokynmi, nariadeniami. Je vytváraná vnútorným stotožnením zamestnancov so spoločnými cieľmi či hodnotami. Každá firma má pozitívnu či negatívnu a len ťažko zmeniteľnú identitu. Ak sa podarí v zamestnancoch vytvoriť pocit „my“, budú určite motivovanejší a tiež sa zredukuje potreba formálnych nariadení od manažérov. Pri zabezpečení tímovej klímy sa budú úlohy aj ciele plniť ľahšie a rýchlejšie.

Medzi prvky podnikovej kultúry môžeme zaradiť najmä hodnoty, prístupy a predstavy, ktoré sú zakorenené v ľudskom myslení. Každý človek má iné hodnoty či predstavy, čo je úplne prirodzené. Napriek tomu existuje moment, kedy sa dá spoločná vzorka prvkov kultúry v podniku vytýčiť. Tá následne slúži ako základ pre skúmanie jednotlivých typov podnikovej kultúry, potreby pre jej optimalizáciu či zmeny. V súčasnosti patrí podniková kultúra k najnovším okruhom problémov, ktoré sa neustále skúmajú. Formulácia jej typov je otázkou veľmi problematickou, keďže kultúra firmy je individuálna v každom podniku.

Pokiaľ sa vybuduje v podniku silná organizačná kultúra, je veľkým predpokladom k úspechu. Prispieva k zvyšovaniu výkonov zamestnancov i podniku ako celku, negatívne zmeny sa zvládajú ľahšie. Tiež sa znižuje potreba veľkého počtu nariadení, pretože zamestnanci jednoznačne prijímajú zásady a rešpektujú kritériá, sú zodpovední voči podniku. Zamestnanci sú viac motivovaní, manažéri môžu znižovať úroveň kontroly, prevláda dôvera medzi členmi v organizácii, komunikácia je na vysokej úrovni. Zvyšuje sa spoľahlivosť, čo v konečnom dôsledku vedie k zvýšeniu stability v podniku. Taktiež zamestnanci majú potrebu firmu pozitívne propagovať navonok. V slabej organizačnej kultúre naopak nedochádza k zapojeniu pracovníkov do chodu podniku na tak vysokej úrovni, chýba u nich iniciatíva. Zamestnanci sa zaujímajú predovšetkým o vlastné potreby, sú pre nich prvoradé. O podnik ako celok nejavia

veľký záujem a nie sú ani dostatočne motivovaní, nemajú chuť a tendenciu podieľať sa na úspechoch firmy.

Zámerom bakalárskej práce bolo preskúmať a zhodnotiť úroveň podnikovej kultúry vo vybranom podniku, NRSYS, spol. s r.o. Ide o softvérovo – hardvérovú firmu poskytujúcu služby na celom Slovensku. Hlavné centrum je v Nitre. Podľa zistených výsledkov môžeme tvrdiť, že vo firme je priaznivá úroveň podnikovej kultúry. Väčšina zamestnancov vníma svoju prácu ako zaujímavú, robí im radosť. Medzi jednotlivcami tiež existuje súdržnosť a lojalita, snažia si navzájom pomôcť pri vzniknutých problémoch a nemajú tendenciu vyvyšovať sa nad ostatnými. Nemajú problém s vypočutím si názorov ostatných a rešpektujú sa navzájom. Podľa výsledkov z výskumu však môžeme tvrdiť, že dôvera nepatrí medzi kladné stránky podniku. Zamestnanci sa nespoliehajú na ostatných, dôveru pociťujú len sami voči sebe. V tejto oblasti by podnik mal zapracovať na vylepšení. Náladová pracovná klíma, ktorú sme v podniku zistili, môže byť výsledkom práve predchádzajúceho nedostatku. Za ideálny stav nepovažujeme ani pravidelnosť v organizovaní pracovných porád či v úrovni komunikácie medzi nadriadenými a podriadenými. Pochvala a uznanie od nadriadeného voči svojim zamestnancom je dosť obmedzená, čo môže spôsobovať aj zhoršenie celkových dosahovaných pracovných výsledkov. Naopak, úroveň ďalšej vzdelanosti je v sledovanom podniku vynikajúca. Zamestnancom sú poskytované široké možnosti zúčastňovania sa na rôznych seminároch, kurzoch či školeniach. Rovnako výborné výsledky sme zistili aj v oblasti usporadúvania mimopodnikových stretnutí.

Podnikovú kultúru môžeme komplexne zhodnotiť pozitívne. Určité nedostatky prejavujúce sa vo vzťahoch na pracovisku sa vyskytujú, no domnievame sa, že bezchybne fungujúcu organizáciu bez akýchkoľvek problémov nenájdeme nikde vo svete. Kvalitne poskytované služby a záujem o zákazníkov vytvárajú predpoklad pre ďalší úspech firmy a zvyšujúci sa potenciál. Veríme, že firma bude v oblasti podnikovej kultúry dosahovať stále lepšie výsledky, bude klásť dôraz na vysokú úroveň medziľudských vzťahov na pracovisku. Podniková kultúra je totiž fenomén, ktorý významným spôsobom ovplyvňuje riadiace procesy, posilňuje zmysel zamestnania a upravuje vzťahy medzi zamestnancami.

Zoznam použitej literatúry

ADAMKOVÁ, H. 2006. *Organizačné správanie*. Bratislava : Ekonóm, 2006. 167 s. ISBN 80-225-2140-X.

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠŤAN, P. - ŠULEŘ, O. 2006. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLÁHA, J. - MATEICIUC, A. - KAŇÁKOVÁ, Z. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno : CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BROOKS, I. 2003. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

CEHUĽOVÁ, K. 2006. Podniková kultúra ako jeden z faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť fúzií. In *Mladá veda 2005 : "Budúcnosť Európy je v rukách mladých" : zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie [CD-ROM]*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2006. ISBN 80-8069-673-X.

CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, J.H. - GIBSON, J.L. - IVANCEVICH, J.M. 1997. *Management*. Praha : Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

HELLER, R. 2005. *Príručka manažéra : všetko, čo potrebujete vedieť o podnikaní a manažmente*. Bratislava : Ikar, 2005. 256 s. ISBN 80-551-0882-X.

HORALÍKOVÁ, M. 1999. Změny kultury v podnicích agrárního sektoru. In *Medzinárodné vedecké dni '99 : ekonomika poľnohospodárstva na prahu 3. tisícročia. : 1. sekcia: Manažment a marketing : zborník vedeckých prác*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 1999, s. 41-45. ISBN 80-7137-653-1.

KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov : ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava : Sprint, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.

KACHAŇÁKOVÁ, A. 2008. *Podniková kultúra*. Bratislava : Ekonóm, 2008. 102 s. ISBN 978-80-225-2424-7.

KOHOUTEK, R. - ŠTĚPANÍK, J. 2000. *Psychologie práce a řízení*. Brno : CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

KORENKOVÁ, M. 2000. Podniková kultúra a jej zmena. In *Mladá veda 2000. : Sekcie: Manažment : Obchod a marketing : Kvantitatívne metódy a informatika : 2. diel : zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2001, s. 49-53. 80-7137-859-3.

KRNINSKÁ, R. 2000. Řízení lidských zdrojů v podniku a interkulturální dimenze. In *Zborník vedeckých prác z medzinárodných vedeckých dní 2000 : úvodné referáty : Sekcie: Podnikový manažment : Agrárny marketing : 1. diel*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2000, s. 88-91. ISBN 80-7137-715-5.

NOVÝ, I. et al. 1996. *Interkulturální management : lidé, kultura a management*. Praha : Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.

SZABO, Ľ. - JANKELOVÁ, N. 2006. *Faktory úspešnosti agrárnych podnikov v Slovenskej republike*. Bratislava : Ekonóm, 2006. 157 s. ISBN 80-225-2213-9.

ŠAJBIDOROVÁ, M. 2005. Úroveň podnikovej kultúry a podnikateľskej etiky v organizáciách PPOK. In *Riešenie vybraných manažérskych a marketingových problémov v agropotravinárstve : zborník vedeckých príspevkov z riešenia výskumných úloh Katedry manažmentu a marketingu*. 2005. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2005, s. 10-15. ISBN 80-8069-510-5.

UBREŽIOVÁ, I. 2006. Medzinárodní manažéri a podniková kultúra : pochopenie vzájomných vzťahov medzi interkulturálnym manažmentom a podnikaním v medzinárodnom prostredí. In *Slovenský výber*, roč. 10, 2006, č.11, s. 38-39. ISSN 1335-9266.

UBREŽIOVÁ, I. - HORSKÁ, E. 2004. Podniková kultúra a podnikateľský úspech. In *Slovenský výber*, roč. 8, 2004, č. 1, s. 30-31. ISSN 1335-9266.

VIŠŇOVSKÝ, J. - KORENKOVÁ, M. 2001. Organizačná kultúra ako podmienka kvality života pracovníkov v poľnohospodárskych podnikoch. In *Pôdohospodárstvo a kvalita života obyvateľstva : zborník referátov zo sympózia s medzinárodnou účasťou, konaného v rámci 18. ročníka medzinárodného filmového festivalu Agrofilm 2001 dňa 3.10.2001 v Nitre*. Nitra : Slovenská akadémia poľnohospodárskych vied, 2001, s. 32-39. ISBN 80-968665-0-8.

Príloha 1

Dotazník

Vážená pani, vážený pán,

obraciam sa na Vás s prosbou o vyplnenie tohto dotazníka. Jeho predmetom je hodnotenie podnikovej kultúry vo Vašom podniku. Uist'ujem Vás, že zistené údaje budú použité na vypracovanie mojej bakalárskej práce. Otázky si starostlivo prečítajte a označte vždy jednu odpoveď, ktorú považujete za správnu. Dotazník je anonymný a bude použitý len na uvedené študijné účely.

Ďakujem Vám za ochotu a ústretovosť pri jeho vyplňaní.

1. Pracovnú klímu na Vašom pracovisku považujete za:

- a) priateľskú a uvoľnenú
- b) náladovú, závisí od situácie
- c) napätú
- d) iné

2. Prácu, ktorú vykonávate v podniku, vnímate ako:

- a) zaujímavú, ste spokojný, neuvažujete o zmene zamestnania
- b) prechodnú, čakáte, pokým sa naskytne lepšia pracovná ponuka
- c) v podniku pracujete zo zvyku a je to pre vás každodenná rutina
- d) inak

3. Ak zistíte, že váš kolega sa zachoval nesprávne v určitej pracovnej situácii, alebo že si neplní svoje povinnosti, zachováte sa ako?

- a) Nebudete sa do toho miešať, netýka sa Vás to
- b) Upozorníte ho na možné dôsledky, dohovárate mu
- c) Pokúsite sa mu pomôcť a poradiť, ak neuspějete, informujete nadriadeného
- d) Idete priamo za nadriadeným a oboznámite ho s danou situáciou

4. Rešpektujete názory svojich kolegov aj v tom prípade, ak sa nezhodujú s Vašimi?

- a) Áno, vždy som otvorený novým názorom a nápadom
- b) Vypočujem si názory iných, ale za správne považujem len tie svoje
- c) Nezaujímajú ma názory iných

5. V problémových, kritických situáciách máte tendenciu spoliehať sa:

- a) Sám na seba
- b) Na kolegov, máte v nich dôveru
- c) Na pomoc nadriadených
- d) Na toleranciu a podporu celej pracovnej skupiny

6. Z akého dôvodu sa na Vašom pracovisku vyskytujú najčastejšie konflikty?

- a) Nedodržiavanie pracovnej disciplíny zamestnancami
- b) Nerešpektovanie príkazov a požiadaviek nadriadeného
- c) Rozdielnymi názormi medzi zamestnancami
- d) Nedostatočná tolerancia nadriadeného voči svojim podradeným
- e) Konflikty sa na našom pracovisku nevyskytujú

7. Ako by ste charakterizovali Vaše pracovisko?

- a) Príjemné a veľmi reprezentatívne
- b) Primerane reprezentatívne a vkusné
- c) Nereprezentatívne a zanedbané

8. Považujete niekoho vo svojom podniku za akýsi idol správania sa, za hrdinu, ktorý zvlášť prispieva k podnikovému rozvoju a ktorý je vzorom pre ostatných?

- a) Áno, poznám takého človeka
- b) Zatiaľ som sa s takým nestretol, ale rád by som sa stretol
- c) Nie

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

- a) Áno, je typický len pre náš podnik
- b) Len medzi určitými skupinkami v podniku
- c) Nie

10. Máte možnosť ďalšieho vzdelávania sa vo Vašom podniku?

- a) Áno, máte možnosť sa zúčastňovať rôznych kurzov, seminárov či školení, ktoré sú usporadúvané priamo podnikom
- b) Podnik Vám dáva príležitosť zúčastňovať sa kurzov podľa vlastného výberu
- c) Nemáte záujem ani chuť sa naďalej vzdelávať
- d) Chceli by ste sa zúčastňovať ďalšieho vzdelávania, avšak podnik Vám takúto možnosť neposkytuje

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

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

12. Máte prístup k informáciám o chode podniku, jeho cieľoch, aktivitách a činnostiach?

- a) Áno, k všetkým
- b) K niektorým
- c) Nie, vôbec

13. Konzultuje s Vami Váš nadriadený rozhodnutia a záležitosti, ktoré sa týkajú podniku?

- a) Nikdy
- b) Len formálnymi rokovaniami, ale Vaše názory ho v skutočnosti nezaujímajú
- c) Radí sa s Vami pravidelne
- d) Zaujíma sa o Vaše názory dokonca z vlastnej iniciatívy a riadi sa podľa väčšiny

14. Ako by ste charakterizovali postoj Vášho nadriadeného k ostatným zamestnancom?

- a) Arogantný a povýšenecký
- b) Autoritatívny
- c) Ľudský a priateľský
- d) Pasívny

15. Najviac si vážite, keď je Vaša práca ocenená:

- a) Finančným ohodnotením
- b) Pozitívnym ohodnotením a pochvalou priamo od nadriadeného
- c) Verejným uznaním od spolupracovníkov a okolia
- d) Zákazníkmi či spotrebiteľmi, ich spokojnosť je pre Vás prvoradá

16. V prípade dobre odvedenej práce sa Vám dostane od nadriadeného pochvala a uznanie?

- a) Áno, nadriadený vždy veľmi rád pochváli, povzbudí a ocení dobre vykonanú prácu
- b) Len málokedy sa vyjadrí v pozitívnom slova zmysle pri mojom úspechu
- c) Aj pri dobre odvedenej práci nájde chyby či nedostatky, ktoré mi dá patrične pocítiť
- d) Nie

17. Organizujete so svojimi kolegami rôzne mimopodnikové stretnutia, napr. pri príležitosti úspechu podniku, osláv, vianočných sviatkov a podobne?

- a) Áno, dokonca pravidelne, utužujú vzťahy a kolektív
- b) Málokedy sa stretávame mimo pracoviska
- c) Áno, ale zúčastňujem sa na nich len z dôvodu získavania nových kontaktov a informácií
- d) Áno, konajú sa, ale ja sa na nich nezúčastňujem
- e) Nie

Pohlavie (hodiace sa podčiarknite): muž žena

Za spoluprácu ďakujem!