

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

**ÚLOHA FIREMNEJ KULTÚRY V PODNIKATEĽSKOM
PROSTREDÍ**

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Študijný program:

Ekonomika podniku

Pracovisko (katedra/ústav):

Katedra manažmentu

Vedúca diplomovej práce:

doc. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.

Nitra 2010

Bc. Juraj MAGDOLEN

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som diplomovú prácu vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru súvisiacu so zameraním diplomovej práce.

Nitra

.....
podpis autora DP

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pani doc. Ing. Ivete Ubrežiovej, CSc. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce.

Nitra

.....
podpis autora DP

Abstrakt

Hlavný cieľ našej práce vyplýva z jej samotného názvu "Úloha firemnej kultúry v podnikateľskom prostredí". Firemná kultúra zahŕňa zamestnancov, ich vzťah k spoločnosti, k iným spolupracovníkom a k okoliu spoločnosti. Tieto vzťahy navzájom vytvárajú firemnú kultúru.

Naša práca je rozdelená do troch kapitol. V prvej, teoretickej, píšeme všeobecne o pojme firemnej kultúry ako takej, jej rôznych častiach, formách a funkciách. V druhej časti vám poskytneme stručnú charakteristiku vybraného podniku. V tretej časti sme sa zamerali na analýzu firemnej kultúry prostredníctvom vyhodnotených dotazníkov, ktoré boli vyplnené zamestnancami tejto spoločnosti. Zameriame sa aj na porovnanie získaných informácií z mojej bakalárskej práce v roku 2008 a výsledkov z roku 2010. V nasledujúcich častiach budeme demonštrovať mierny úpadok podnikovej kultúry v tejto organizácii. Ďalej navrhujeme určité opatrenia potrebné pre zlepšenie úrovne firemnej kultúry. Dúfame, že top manažment prijme naše návrhy v podobe konkrétnych krokov a opatrení.

Pre spoločnosť je veľmi dôležité, aby brala podnikovú kultúru ako súčasť firemnej identity. Firemná kultúra pozostáva z určitých čŕt, charakterov, znakov a prvkov spoločnosti. Iba v spoločnostiach, ktoré si uvedomujú zmysel svojho bytia, môže dobrá firemná kultúra pomôcť k dosiahnutiu svojich strategických cieľov.

Zoznam kľúčových slov:

firemná kultúra

zamestnanec

firemné prostredie

dotazník

strategické ciele

Abstract

The main aim of our thesis results from its title “The role of firm culture in entrepreneurial surroundings“. It attends the employees, their relationship to the company, to other coemployees and to the company surroundings. This relationships and their appearance create the corporate culture.

Our thesis is divided into three chapters. In the first one, theoretical, we write about the term firm culture as such, its different parts, forms and features. In the second part, we give you a short characterization of chosen company. In the third part we analyze the corporate culture by means of questionnaires, which were filled out by employees of this company. We also focus on the comparison of obtained information from my bachelor thesis in the year of 2008 and the results from the year 2010. What is more, also analyze and show the failures of the corporate culture in this part. Furthermore, we propose some necessary measures to improve the corporate identity. We hope the top management accepts our proposals in a form of concrete steps and measures.

It is very important for a company to make a distinctive corporate culture as a part of a corporate identity. Corporate culture consists of unified and compatible features, characters and elements of a company. Only in companies that are sure about the sense of their being, a good corporate culture can help to reach their strategic aims.

Key words:

firm culture

employee

company surrounding

questionnaire

strategic aims

Obsah

Úvod	7
1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky	8
1.1 Charakteristika pojmu manažment	8
1.2 Charakteristika pojmu kultúra a firemná kultúra.....	11
1.3 Základné prvky podnikovej kultúry	14
1.4 Spôsoby vzniku podnikovej kultúry	17
1.5 Dimenzie firemnej kultúry podľa Hofsteda a Moela	18
1.6 Úrovně podnikovej kultúry	21
1.7 Typy podnikovej kultúry.....	22
1.8 Typológia podnikovej kultúry.....	29
1.9 Subjektívna a objektívna podniková kultúra.....	31
1.10 Podniková kultúra a riadenie ľudských zdrojov.....	31
2. Cieľ práce	33
3. Metodika práce a materiál	34
3.1 Charakteristika organizácie	35
4. Výsledky práce	38
Záver	74
Návrhy na využitie výsledkov	75
Použitá literatúra	77
Prílohy	79

Úvod

Každý podnik má svojich pracovníkov. Títo pracujú v určitom prostredí, určitým spôsobom a vytvárajú celú sieť väzieb smerom dovnútra i von z podniku. Pritom každý z nich má pre prácu v podniku svoje očakávania alebo ciele a je viac alebo menej k tejto práci motivovaný. Spokojnosť pracovníkov dosiahnutá uspokojením ich individuálnych potrieb sa odráža v osobnom živote ako aj v zamestnaneckých vzťahoch, čím pôsobí na rast produktivity práce, prináša nové kvality a myšlienky, odráža sa vo vzťahu k podniku i v konaní za podnik a takto nepriamym spôsobom tvorí image firmy, čím sa podieľa aj na zabezpečení nielen kvantitatívneho, ale hlavne kvalitatívneho rastu podniku. Môžeme teda povedať, že spôsob „života“ podniku je jeho kultúrny rámec a z hľadiska vlastnej budúcnosti má nezanedbateľný význam.

V súčasnosti, keď sa naša ekonomika nachádza ešte stále v etape transformácie a podniky fungujú v podmienkach neustálej dynamiky a zvýšenej neistoty z neurčitosti, je o to dôležitejšie venovať pozornosť kultúrnemu prostrediu podniku, pretože tieto vplyvy môžu pre podnik znamenať deformáciu jeho sociálneho prostredia so všetkými negatívnymi dôsledkami až po možný zánik podniku. Výhodu bude mať v tomto smere podnik so silnou kultúrou, ktorá zabezpečí pružnosť vo vzťahu k okoliu, jednoznačne bude napomáhať dosahovaniu podnikových cieľov a bude zreteľne odlišiteľná v konkurenčnom prostredí. V prípade podnikovej kultúry je zrejmé, že ju vytvárajú pracovníci, a teda aj pôsobenie na podnikovú kultúru bude účinné len prostredníctvom pôsobenia na pracovníkov podniku.

Na hlbšie poznanie úrovne kultúrneho prostredia vybranej spoločnosti je potrebné zaoberať sa systémom hodnôt, princípov, pravidiel a štandardov, ktoré sa prejavujú vo vzťahu k zákazníkom alebo predovšetkým vo vzťahu k zamestnancom. Silná podniková kultúra predpokladá vysokú mieru identifikácie zamestnancov s jednotlivými podnikovými hodnotami.

V nadväznosti na uvedené poznatky túto problematiku riešime v predkladanej diplomovej práci.

1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 CHARAKTERISTIKA POJMU MANAŽMENT

Gozora (2005) uvádza, že mnohí naši autori zrovnávajú funkcie riadenia s funkciami manažmentu a považujú ich za rovnocenné. Predstavitelia druhej skupiny považujú manažment z obsahového i funkčného hľadiska za oveľa širšiu kategóriu ako je kategória riadenia. Existuje však skupina, ktorá manažment považuje z významového hľadiska za užšiu kategóriu.

Ďalej autor cituje **Samuela C. Certa** takto: *Manažment je proces na dosiahnutie organizačných cieľov prostredníctvom ľudskej práce a ostatných organizačných zdrojov.*

Uvedená definícia je veľmi všeobecná, preto považujeme za potrebné zdôrazniť tieto charakteristiky manažmentu:

- je to proces alebo séria súvislých a opakovaných činností
- je to proces, ktorý sa zameriava a koncentruje na dosiahnutie organizačných cieľov
- je to proces, v rámci ktorého sa tieto ciele dosahujú prostredníctvom cieľavedomej ľudskej práce a ostatných organizačných zdrojov.

Úlohou manažmentu je využiť čo najefektívnejšie dostupné vecné, finančné a ľudské zdroje na dosiahnutie podnikových cieľov v požadovanom čase, priestore a kapacite. Využitie tvorivého potenciálu je samozrejmosťou.

Pojem manažment má viaceré významy, ktoré sa obsahovo rozlišujú. Sú to predovšetkým tieto významy:

- manažment ako praktická činnosť
- manažment ako teória alebo vedná disciplína
- manažment ako osobitná skupina ľudí.

Podľa **Sedláka (2007)** je manažment riadenie organizácií fungujúcich v podmienkach trhového hospodárstva, ktoré sa vyznačuje dostatočne pružnou konkurenčnou štruktúrou a nezablokovanými cenovými mechanizmami, schopnými poskytovať kritériá pre objektívnu kalkuláciu nevyhnutnú na efektívnu alokáciu disponibilných zdrojov, ako aj spontánne impulzy pre ekonomický rast.

Ďalej vysvetľuje, že manažment *ako vedná disciplína* je súbor poznatkov, princípov, metód, techník a postupov v riadení. Sú vypracované na základe abstrakcie a empirie. Túto vednú disciplínu má študovať každý, kto chce riadiť nejakú činnosť. Manažment má interdisciplinárny charakter, nakoľko integruje do jedného celku poznatky z oblasti spoločenských, prírodných a technických disciplín. Úlohou manažmentu ako vednej disciplíny je vytvoriť metodológiu riadenia, ktorá prispeje k efektívnemu využívaniu disponibilných zdrojov organizácie, čiže ktorá prispeje k úspešnému riadeniu a k získaniu konkurenčnej schopnosti organizácií.

Ciele manažmentu ako vednej disciplíny:

- zdokonalovanie manažérskej práce
- výchova a vzdelávanie budúcich manažérov
- identifikovanie oblastí a problémov riadiacej práce vyžadujúcich si ďalší výskum a rozpracovanie

Predmetom manažmentu ako vednej disciplíny je riadenie, subjekt a objekt riadenia.

Malejčík (2008) vníma manažment ako subjektívnu, cieľavedomú a uvedomelú činnosť, ktorá vyplýva zo spoločenskej podstaty ekonomických procesov a spoločenskej deľby práce, ktorá smeruje k stanoveniu správnych cieľov, najvhodnejších ciest a prostriedkov pre ich dosiahnutie a ktorá zabezpečuje priebeh a realizáciu takto stanovenej činnosti.

Túto definíciu môžeme rozdeliť do štyroch častí. Prvá časť definuje charakter činnosti manažmentu. V druhej časti sú objasňované príčiny, ktoré spôsobujú vyvolávanie potrieb riešenia problémov ekonómie práve prostredníctvom manažmentu. Tretia časť opisuje základnú úlohu manažmentu v procese riadenia ekonomických procesov. Posledná časť vymedzuje požiadavky na manažment pri plnení svojich základných úloh.

Podľa **Mižičkovej, Šajbidorovej a Ubrežiovej (2007)** je manažment pôvodne anglické slovo, ktoré vo všeobecnosti znamená riadenie. V literatúre možno nájsť desiatky definícií tohto slova, ktoré sa navzájom líšia v detailnejšom charakterizovaní obsahu riadenia. Spoločné znaky takmer všetkých definícií sú ľudia, alebo ich aktivity, funkcie riadenia, alebo manažérske funkcie a podnikavosť. Na základe spoločných znakov *manažment je otvorená sústava poznatkov o špecifických činnostiach manažérov, ktoré uskutočňujú v záujme stanovenia a naplnenia stanovených cieľov organizácie, podnikateľského subjektu.*

Manažér nie je rovnako jednoznačne definovaný. Je to človek, ktorý pomocou manažérskych funkcií usmerňuje aktivity organizácie, organizačných jednotiek, kolektívov pracovníkov v záujme naplnenia vytýčených cieľov. Pre manažérsku prácu sú charakteristické niektoré prvky, napríklad, manažérska práca je tvorivá činnosť, časť manažérskej práce, hlavne riadiacej práce vrcholových manažérov je neopakovateľná, predpokladom úspešnosti manažérskej práce sú špecifické zručnosti a pod.

Alexy, Boroš, a Sivák (2004) definujú manažment ako určitý proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci vytvárajú skupiny pre účinné dosahovanie cieľov organizácie. Využitie poznatkov manažmentu tvorí podstatnú časť podnikateľskej činnosti, avšak nachádza uplatnenie aj v rámci nepodnikateľských organizácií, v ktorých je nevyhnutná racionalita konania. Manažment podľa uvedených autorov zahŕňa predovšetkým praktickú činnosť, ktorá sa opiera o systematicky usporiadaný súbor poznatkov, ktoré vytvárajú samostatnú vednú disciplínu. Manažment prezentuje osobitnú skupinu ľudí.

Kocianová (2004) chápe manažment ako ucelené riadenie všetkých politík a aktivít organizácie (ekonomických, personálnych, marketingových, obchodných, vývojových a podobne). Je súborom prístupov, názorov, skúseností, doporučení a metód, ktoré vedúci pracovníci (manažéri) používajú k zvládnutiu svojich činností smerujúcich k dosiahnutiu cieľov organizácie.

Podľa **Hellera (2005)** je manažment o pevne stanovených cieľoch. Zaoberá sa takými spleťami života organizácie, ako je riešenie problémov, plánovanie, rozpočet a kontrola.

Umením riadiacej činnosti podľa **Repkovej (1999)**, je schopnosť vybrať na splnenie definovanej úlohy správneho človeka, v správny čas, na správnom mieste a za správnych podmienok. Pritom záleží na charaktere úlohy, schopnostiach, zručnostiach a motivácii ľudí.

Vo svojej knižnej publikácii **Porvazník (1999)** konkretizuje manažment ako určitú sústavu poznatkov o komunikačno – informačnom procese pôsobenia subjektov manažmentu na objekt, pričom výsledok tohto pôsobenia závisí od:

- odbornej zdatnosti subjektov manažmentu,
- praktickej zručnosti subjektov manažmentu,
- sociálnej zručnosti subjektov manažmentu.

V odbornej literatúre sa často stretávame aj s pojmami manažment výroby a manažment ľudských zdrojov, často označovaný ako personálny manažment.

Paška (2004) hovorí, že základnou náplňou manažmentu výroby je vypracovať a následne zrealizovať taký výrobný program, ktorý bude ekonomicky výnosný a pre trh zaujímavý a zároveň bude dosiahnutá komerčná a ekonomická úspešnosť podnikateľskej jednotky. Je potrebné predvídať potreby zákazníkov, sledovať konkurenciu, analyzovať trendy vedecko-technického rozvoja.

Podľa autora by sa manažment výroby nemal zaoberať tým ako vyrábať, ale ako riadiť výrobný proces, výrobný systém a zabezpečiť jeho efektívny rozvoj.

Z pohľadu **Višňovského, Nagyovej, a Šajbidorovej (2005)** sa manažment ľudských zdrojov chápe ako činnosť, ktorá svoju pozornosť venuje smerom k zamestnancom organizácie, teda na ľudské zdroje. Spolu s ostatnými funkciami celostného manažmentu (plánovanie, organizovanie, koordinovanie, kontrola atď.) sa podieľa na dosahovaní synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku.

1.2 CHARAKTERISTIKA POJMU KULTÚRA A FIREMNÁ KULTÚRA

Kultúra

Ubřeziová (2008) cituje **Šroneka (2001)** a uvádza, že slovo kultúra má veľa významov. Pôvodné latinské *agri cultura* vyjadrovalo vzdelanie a obrábanie zeme. Slávny rímsky filozof Cicero nazval filozofiu kultúrou ducha a tým položil základ chápania kultúry ako charakteristickej ľudskej vzdelanosti. Abstraktný pojem kultúra, tak ako ho chápeme dnes, pravdepodobne vychádza z nemeckého slova *die Kultur*, ktoré sa používalo od začiatku 18. storočia v zmysle slova civilizácia. V anglosaskom svete sa tento pojem začal používať na začiatku 20. storočia. Pod pojmom kultúra si väčšina ľudí predstavuje

produkty umeleckej tvorby. V širšom abstraktnom chápaní je dnes kultúra ponímaná ako všetko, čo človek vytvoril v priebehu svojho historického vývoja, či už ide o produkty materiálnej povahy alebo o produkty duševné, vrátane uznávaných hodnôt a zvykov. Tie sú postupne odovzdávané z generácie na generáciu. Kultúra je potom prostredím historicky vytvoreným, ktoré určuje chovanie a jednanie človeka.

Autorka ďalej píše, že existuje viac než 160 definícií pojmu kultúra. *Hofstede* vychádza zo základnej myšlienky, že „každá osoba so sebou nesie prvky myslenia, cítenia a možného jednania, ktoré sa naučila v priebehu života. Kultúra je naučená, nie je zdedená. Je odvodená od spoločenského prostredia, nie od génov a je potrebné ju odlišovať od ľudskej povahy a charakteru jednotlivých osôb.“ Po podrobnej analýze všetkých definícií a koncepcií kultúry zistíme ich spoločné body, ktoré definujú kultúru:

- kultúra je systém hodnôt a sociálnych noriem,
- kultúra nie je vrodená, vzniká procesom učenia,
- je komunikovaná a prenášaná členmi určitej spoločnosti či sociálnej skupiny,
- existuje niekoľko prejavov kultúry, napríklad etika a etiketa, vzdelanie, výtvarné umenie, pohostinnosť, tanec, folklór, stravovanie, obliekanie, jazyk, neverbálna komunikácia, náboženské rituály, chápanie času, vzťah k vlastníctvu a pod.

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

Ubřeziová (2008) ďalej cituje **Nového – Machla - Schrolla (2005)**: Kultúra môže byť definovaná ako orientačný systém, ktorý pre príslušníkov určitého národa poskytuje zmysel určitých javov a výraznou mierou definuje ich príslušnosť. Je to tým, že psychické základy chovania (vnímanie, myslenie, cítenie a jednanie) každého člena sociálneho spoločenstva sú ovplyvnené kultúrnym a špecifickým orientačným systémom a zároveň sa aktívne každý podieľa na jeho vytváraní a vývoji. Potom je zrejmé, aký vplyv má národná kultúra na to, čo sa označuje ako firemná, podniková alebo organizačná kultúra.

Internacionalizácia vo všetkých oblastiach spoločenského života, v politike, ekonomike, umení, vede, výskume a v mnohých ďalších má vždy za následok *kultúrne stretnutia na rôznych úrovniach*. Zároveň dochádza k stretu rôznych národných a podnikových kultúr, ako aj ďalších subkultúr na nižších úrovniach. Jedinec sa tak dostáva do veľmi komplikovaného vzájomného vzťahu. Utvára a ovplyvňuje tieto kultúry, zrástol s

nimi v priebehu individuálnej socializácie, prehĺbil tak svoje špecifické sociálne hodnoty, normy a vzory chovania a používa zodpovedajúce kultúrne orientačné systémy.

Francesco, Gold (1998) uvádzajú, že vo všeobecnosti môžeme kultúru definovať ako spôsob života určitej skupiny ľudí. Taktiež uvádzajú určitú analógiu medzi jednotlivými vrstvami cibule alebo ľadovca a kultúry. Za prvý stupeň môžeme považovať tzv. očividnú kultúru, pozostávajúcu z ľahko pozorovateľných elementov ako správanie, jazyk, hudba, jedlo, oblečenie... Ak by sme pomyselnú cibuľu ošúpali ďalej, našli by sme tzv. level vyjadrených hodnôt, ktorý je reprezentovaný tým, ako ľudia určitej kultúry vysvetľujú práve očividnú kultúru, inými slovami to je vyjadrenie kultúry ako takej. Tento level taktiež ponúka hlbší pohľad do kultúry. Jadro cibule alebo základňa ľadovca predstavuje level základných predpokladov, patria sme spoločné idey a predstavy o svete a spoločnosti, ktoré ovplyvňujú myslenie a správanie ľudí. Tento stupeň ponúka náhľad do samotných princípov kultúry, ktoré v ostatných leveloch chýbajú.

Podľa **Pichaniča (2004)** je kultúra systém noriem a hodnôt, podľa ktorých žije určitá skupina ľudí. *Kultúra* sa neustále mení. Na základe historického vývoja je jednotlivým štátom sveta vlastná ich *národná kultúra*. V dôsledku migrácie obyvateľstva sa však rozvíjajú určité subkultúry, pôsobiace na *transformáciu národných štátov* na štáty stále viacej multikultúrne. V mnohých prípadoch štát nepriamymi krokmi prispieva viac-menej úspešne k formovaniu obyvateľov ako *kultúrne rovnako orientovaných jedincov*.

Horská (2007) tvrdí, že existuje asi 73 prvkov kultúry, z ktorých medzi najdôležitejšie patria:

- materiálna kultúra,
- jazyk,
- estetika,
- vzdelanie,
- náboženstvo,
- postoje a hodnoty,
- organizácia spoločnosti,
- politický život.

Firemná kultúra

Firemná (podniková) kultúra je súčasťou existencie každej firmy. Vytvára sa spontánne alebo riadene prostredníctvom pôsobenia podnikového manažmentu.

Firemná kultúra je veľmi abstraktný pojem, a preto je ťažké ho presne vymedziť. Z tohto dôvodu uvediem niekoľko definícií rôznych autorov, pričom zrejme žiadna definícia nedokáže pojať všetko, čo podniková kultúra so sebou prináša.

Šajbidorová (2002) uvádza, že podniková kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálnom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov.

Ľudia majú potrebu k niekomu patriť a tá ich vedie k snahe začleniť sa do určitého spoločenstva ľudí s rovnakými záujmami. Chcú patriť k svojmu tímu, k podniku. Využitie tejto ľudskej potreby v riadení predpokladá však vzájomnú prepojenosť osobných a podnikových hodnôt. V nadväznosti na uvedené skutočnosti možno podnikovú kultúru chápať ako riadiacu zložku podniku.

Podľa **Ubrežiovej (2008)** je *firemná kultúra* mnohostranný jav. Pre jej pochopenie je potrebné poznať jednotlivé úrovne a základné prvky. Poznávanie začína na vrcholovej úrovni vytvárajacej systémom symbolov. Pre hlbšie poznanie je nutné zaoberať sa druhou vrstvou, t.j. systémom hodnôt, princípov, pravidiel a štandardov, ktoré akceptujú zamestnanci. Jadro podnikovej (firemnej) kultúry tvoria predstavy a východiská manažmentu v trhových oblastiach, ako je vzťah podniku k životnému prostrediu ľudskej činnosti, vzťah medzi skutočnosťou a pravdou, orientácia v čase, priestore a medziľudské vzťahy.

Kachaňáková a kol. (2003) cituje **Scheina** takto: " Podniková kultúra je ako vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina našla či vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci ktorých sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie, a ktoré sa tak osvedčili, že sa chápu ako všeobecne platné. Noví členovia ich majú pokiaľ možno zvládnuť, stotožniť sa s nimi a konať podľa nich. "

Ďalej autorka pokračuje a definuje podnikovú kultúru ako prirodzenú reakciu na podchytenie, reguláciu a kultivovanie životnej energie všetkých spolupracovníkov v prospech dosiahnutia podnikových cieľov. Znamená to obmedziť jej deštruktívnu orientáciu a čo najefektívnejšie ju využívať v prospech podnikových cieľov.

Číhová (2001) sa zamýšľa nad tým, ako vzniká firemná kultúra. Píše, že keby sme sa spýtali zamestnancov rôznych firiem, možno by sme zistili, že mnohí z nich nevedia, ako chápať pojem firemná kultúra a čo zahŕňa. Prípadne, ak zamestnanci vedia, čo to znamená, často zastávajú názor, že ich firma žiadnu firemnú kultúru nemá, majú pocit, že sa ich táto téma netýka. Podľa väčšiny odborníkov však každá firma má svoju vlastnú firemnú kultúru. V niektorých firmách je firemná kultúra zakotvená v písomnej forme, ktorá je dostupná všetkým zamestnancom, dokonca je žiaduce, aby s ňou títo zamestnanci boli oboznámení a aktívne sa jej prispôbovali. V niektorých firmách síce firemná kultúra nie je priamo spísaná, avšak zamestnanci sa o nej dozvedajú z ústneho podania. Inokedy firma nemá jasne stanovenú firemnú kultúru, nehovorí sa o tom, zamestnanci si neuvedomujú, že podliehajú niečomu takému ako je firemná kultúra, napriek tomu sa však firemnej kultúre prispôbia a stávajú sa jej nositeľmi.

Firemná kultúra sa začína formovať už so vznikom podniku. V priebehu jeho existencie sa firemná kultúra formuje a neustále mení. Začiatky kultúry podniku prebiehali vo všeobecnosti spontánne a nebadane. Kultúre sa nedá vydať rozkaz zhora nadol, nedá sa ani zvonku vytvárať a dodávať, môže vyrásť len z inštitúcie. Rozvoj podnikovej kultúry je permanentný, nekonečný proces.

Jej tvorcami môžu byť zakladatelia podniku alebo vrcholoví manažéri, ako aj zamestnanci, ktorí sú výraznými osobnosťami a všetci títo podnik dlhodobo ovplyvnia svojimi osobnými ako aj manažérskymi schopnosťami.

Aj napriek odlišnostiam v chápaní pojmu podniková kultúra, nachádzame niektoré jej charakteristiky spoločné pre väčšinu autorov (**Nový, 1993**):

- Podniková kultúra ako celok nemá žiadnu vlastnú individuálne objektívnu formu svojej existencie, ktorá by stála mimo subjektívnej roviny interpersonálnych vzťahov konkrétnych spolupracovníkov.
- Podniková kultúra označuje spoločné hodnoty a normy, pričom nejde iba o jednoduchý súhrn, či priemer individuálnych, ale o skupinový fenomén, ktorý je nadindividuálny a má výrazne sociálnu povahu.

- Podniková kultúra má jednoznačne historicky prechodný charakter, v závislosti na formách a intenzite interakcií vo vnútornom aj vonkajšom prostredí.
- Podniková kultúra je výsledkom najmä procesu učenia, ktorého základ spočíva vo vzájomnom pôsobení vonkajšieho okolia a vnútornej koordinácie.
- Podniková kultúra sa ďalej sprostredkováva v adaptačnom procese.
- Podniková kultúra umožňuje ľahkú orientáciu vo vnútropodnikovom dianí, zjednocuje a sprostredkováva význam jednotlivých skutočností a udalostí vo firme.

Môžeme teda povedať, že pod pojmom podniková kultúra rozumieme systém predpokladov, predstáv, prístupov, hodnôt, noriem a symbolov, ktoré boli prijaté zamestnancami, sú stále rozvíjané, svoje korene majú kdesi vo vnútri firmy a preto ovplyvňujú budúcnosť. Majú vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie všetkých zamestnancov, t.j. mäkkej zložky firmy. Kultúru firmy taktiež spája tesná väzba s charakterom vykonávanej činnosti. Spätná väzba tu vzniká v tom, ako sa predstavy, prístupy a hodnoty podpisujú na spôsobe vykonávania a na výsledkoch činnosti, čím dochádza k ich ďalšiemu posilneniu a hlbšiemu zakotveniu, čiže ovplyvneniu podmienok pre budúcu činnosť.

1.3 ZÁKLADNÉ PRVKY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Prvky podnikovej kultúry podľa **Pfeifera a Umlaufovej (1993)**:

Predstavy – rozdielne obrazy každého jednotlivca firmy o jeho práci, správaní sa, o firme, atď., pričom sa časom vykryštalizuje vzorka predstáv zhodných, spoločných a zdieľaných väčšinou zamestnancov. Predstavy majú tri pramene: rozumové (získané informácie), emotívne (získané dojmy) a kombinované (zažité skúsenosti). Prejavujú sa v znalostiach, presvedčení a viere jednotlivcov.

Prístupy – predstavujú tendenciu jednať určitým spôsobom vyplývajúcu z povahy človeka, z očakávania jeho vlastného profitu, zo vzťahu k záujmom firmy, zo spôsobilosti k práci a pod. Na vonkajšie prejavy prístupov vplyva kombinácia spôsobilosti k práci a vzťah k záujmom firmy. Podnetom týchto prejavov je na jednej strane akcia (snaha po vlastnej aktivite), a na druhej strane reakcia (odpoveď na vonkajšiu aktivitu).

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

- inštrumentálne – vedú k naplneniu potreby satisfakcie (plat, materiálne podmienky, realizácia úspechu)
- morálne – prejavujú sa v pocite hrdosti alebo poníženia (pomoc ľuďom, záchrana prírody)

Pôsobenie hodnôt na správanie sa človeka má tri podoby:

1. obmedzujú – bránia človeku niečo urobiť
2. poznamenávajú – vedú človeka k tomu, aby sa s niečím stotožnil
3. vyzývajú – provokujú človeka k akcii

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

Symboly – hodnoty a normy sa konkretizujú v symboloch do bežnej hovorovej reči a sú priamym skutočným vyjadrením kultúry. V podmienkach podniku ide obyčajne o verbálne symboly (rečové – žargón, slovné hračky, historky, anekdoty, mýty), symbolické správanie sa (zvyky, obyčaje, rituály – napr. oficiálne vyznamenávanie najlepších pracovníkov, schvaľovanie dôležitých dokumentov a ceremoniály – neformálne oslavy), kultúrne artefakty materiálnej povahy (logá, farby, architektúra a pod.) a tzv. statusové symboly (vizitky, vybavenie kancelárie, služobné auto a pod.).

1.4 SPÔSOBY VZNIKU PODNIKOVEJ KULTÚRY

Podľa **Mižičkovej, Šajbidorovej a Ubrežiovej (2007)** organizačná (podniková) kultúra môže vzniknúť dvoma spôsobmi:

- Vzniká ako spontánny dôsledok prirodzeného konania zamestnancov organizácie, ktoré vyplývajú jednak z osobnostných a individuálne odlišných rysov

zamestnancov, a jednak z vonkajších pravidiel a podmienok, ktoré ovplyvňujú ich pracovné správanie.

- Vzniká ako výsledok systematických a cieľavedome orientovaných aktivít riadiacich pracovníkov organizácie.

V tomto prípade sa odporúča dodržiavať niekoľko zásad, ktoré sú kľúčom k úspechu. Sú to:

- musí existovať základná vízia, predstava o budúcnosti organizácie (firmy),
- táto vízia musí byť prevedená do jasných krokov, ktoré sú potrebné na to, aby bola dosiahnutá,
- musia sa formulovať zásady organizačnej kultúry, respektíve požadované spôsoby pracovného a sociálneho správania a musia byť s nimi oboznámení zamestnanci,
- hlavnými nositeľmi organizačnej kultúry sú riadiaci pracovníci a preto sa ako prví musia správať podľa naformulovaných zásad.

Žiadúca organizačná kultúra by mala vznikať ako kompromis medzi dvomi hore uvedenými spôsobmi vzniku.

1.5 DIMENZIE FIREMNEJ KULTÚRY PODĽA HOFSTEDA A MOELA

Horská (2007) uvádza, že medzi krajinami existuje kultúrna diverzia, ktorá vyplýva zo základných rozdielov v kultúrnych hodnotách (tabuľka 1).

1. Klasifikácia kultúry podľa Hofsteda

Vplyv kultúry na podnikanie a obchodnú prax sledoval vo svojich výskumoch Hofstede. Sledovaním viac ako 90 000 ľudí vo viac ako 66 krajinách prišiel k záveru, že základné rozdiely v obchodnej praxi a spotrebiteľskom správaní ovplyvňujú 4 primárne dimenzie:

- **Index individualizmu/kolektivismu (IIK)** - poukazuje na stupeň orientácie na seba. Vysoké hodnoty indexu poukazujú na vysokú akceptáciu jednotlivca a jeho zodpovednosti, zatiaľ čo nízke hodnoty poukazujú na silnú integráciu jednotlivca do skupiny.

- **Index pôsobenia sily (IPS)** - poukazuje na vplyv nadriadeného na podriadených v rámci jedného systému. Vysoké hodnoty indexu vyjadrujú hierarchicky usporiadanú spoločnosť, preukazovanie nadradenosti, vynucovanie rešpektu a možnosť manipulácie ako silný zdroj sily. Nízke hodnoty indexu znamenajú rovnoprávnosť, preukazovanie vedomostí a rešpekt ako zdroj sily.
- **Index vyhýbania sa neistote (IVN)** - identifikuje ochotu kultúry akceptovať neistotu v budúcnosti. Krajiny s vysokou hodnotou indexu majú snahu vyhýbať sa stresu a neistote. Nízke hodnoty indexu sú spojené s nízkou úrovňou stresu, toleranciou a ochotou niesť riziko.
- **Index maskulinizmu/feminizmu (IMF)** - determinuje hodnoty v spoločnosti. Vysoké hodnoty indexu znamenajú asertivitu, význam peňazí, úspechy, ekonomické vzťahy a menšiu starostlivosť o ostatných. Nízke hodnoty poukazujú na rovnosť medzi pohlaviami, dôraz na služby, nezávislosť, ľudí a spoločenské vzťahy.

Tabuľka 1: Klasifikácia kultúr podľa Hofsteda

Krajina/región	IIC	Poradie	IPS	Poradie	IVN	Poradie	IMF	Poradie
Arabské krajiny	38	26/27	80	7	68	27	53	23
Austrália	90	2	36	41	51	37	61	16
Brazília	38	26/27	69	14	76	21/22	49	27
Kanada	80	4/5	39	39	48	41/42	52	24
Fínsko	63	17	33	46	59	31/32	26	41
Francúzsko	71	10/11	68	15/16	86	10/15	43	35/36
Nemecko	67	15	35	42/44	65	29	66	9/10
V. Británia	89	3	35	42/44	35	47/48	66	9/10
Grécko	35	30	60	27/28	112	1	57	18/19
India	48	21	77	10/11	40	45	56	20/21
Indonézia	14	47/48	78	8/9	48	41/42	46	30/31
Irán	41	24	58	29/3	59	31/32	43	35/36
Japonsko	46	22	54	33	92	7	95	1
Holandsko	80	4/5	38	40	53	35	14	51
Južná Kórea	18	43	60	27/28	85	16/17	39	41
Taiwan	17	44	58	29/30	69	26	45	32/33
Turecko	37	28	66	18/19	85	16/17	45	32/33
USA	91	1	40	38	46	43	62	15

(Horská, 2007)

2. Podnikateľská kultúra podľa Moela

Súčasťou podnikateľskej kultúry je **organizácia** (spôsob, akým sa ľudia k sebe správajú) a **štýl vedenia** (kto má právomoc rozhodovať a riadiť a v čom spočíva).

Organizácia môže byť na jednej strane presne projektovaná a zostavená podľa určitých kritérií, s cieľom dosiahnutia určitého výsledku (systematická). Na druhej strane organizácia je spoločenský organizmus, vyplývajúci z potrieb jeho členov a vzťahov medzi nimi (organická). Vecnejšie definovanie oboch typov organizácie vymedzuje prvky a vzťahy:

- **Systematická organizácia** - základné organizačné prvky sú funkcie, ktoré sú koordinované presne vymedzenými logickými vzťahmi. Vzťahy medzi ľuďmi sú determinované funkciami, ktoré vykonávajú.
- **Organická organizácia** - funkcie sa menia podľa zmien príslušných vzťahov. Je založená viac na osobných vzťahoch a spoločenskej hierarchii ako na funkčnom systéme.

Štýl vedenia je dimenzia založená na predpokladanom rozsahu právomoci, ktorú dáva skupina jednotlivcom.

Individuálny štýl vedenia - na strane jednotlivca existuje presvedčenie, že ľudia nie sú rovnakí, a preto najšikovnejší a najschopnejší rozhoduje za ostatných.

- **Skupinový štýl vedenia** - napriek tomu, že ľudia sú rozdielni, každý má právo na to, aby sa jeho názory akceptovali a má právo ovplyvňovať veci, ktoré sa ho dotýkajú. Umiestnením vybraných krajín Európy a USA do priestoru medzi súradnice, z ktorých jedna predstavuje štýl vedenia a druhá spôsob organizácie vznikla tzv. **Moleova mapa** (tabuľka 2), ktorá sa zaoberá predovšetkým európskymi kultúrnymi rozdielmi. Krajiny, ktoré sa nachádzajú na mape blízko seba majú podobné kultúry. Čím sú krajiny od seba vzdialenejšie, tým je menej pravdepodobná ich vzájomná podobnosť. Napríklad skúsenosti z práce v nemeckej, americkej alebo dánskej firme sa budú navzájom podobáť. Na druhej strane, málo spoločných črt nájdeme v práci v nemeckých a talianskych firmách.

Tabuľka 2: Moelova mapa



(Horská, 2007)

1.6 ÚROVNE PODNIKOVEJ KULTÚRY

Mižičková, Šajbidorová a Ubrežiová (2007) píšú, že organizačná (podniková) kultúra sa vždy skladá z troch hierarchicky nad sebou usporiadaných rovín:

- základné životné predstavy, hodnoty a postoje zamestnancov,
- pravidiel pracovného a sociálneho správania, spontánne vzniknuté alebo cieľavedome stanovené manažmentom organizácie,
- symbolicky, teda v skratke vyjadrené podnikové ciele a základné ciele podnikovej kultúry.

Základné životné predstavy - sú u každého člena organizácie iné, individuálne odlišné a vyplývajú z veku, doterajších pracovných a životných skúseností, odborného zamerania a dosiahnutého stupňa vzdelania, rodinnej výchovy, súčasného rodinného zázemia a vrodenej vlastností osobnosti ako sú napríklad vlohy alebo temperament.

Pravidlá pracovného a sociálneho jednania - môžu vzniknúť na jednej strane spontánne ako neformálne sociálne normy alebo úplne zámerne, cieľavedome ako viac či menej presné charakteristiky pracovných pozícií a rolí, tvoriace vnútornú štruktúru upravujúcu vnútorné fungovanie firmy.

1.7 TYPY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Mižičková, Šajbidorová a Ubrežiová (2007) uvádzajú nasledovné typy podnikovej kultúry:

1. Mocenská (autokratická) kultúra

Mocenská kultúra spočíva na moci (dozor, rozhodnosť a odhodlanie). Existuje zvyčajne v malých podnikateľských organizáciách a v niektorých realitných, obchodných a finančných spoločnostiach, ako aj v niektorých odborových zväzkoch, politických organizáciách a v jednúčelových nátlakových skupinách.

Mocensky orientované organizácie sú také, kde:

- Vedenie je silné a charizmatické, dodáva odvahu slaboduchým a prináša svetlo zmäteným.
- Vedenie je schopné riešiť všetko samé. Odmeňuje a ochraňuje verných nasledovníkov.
- Vodca je múdry a benevolentný. Koná zo svojho popudu, ale v záujme organizácie a jej členov.
- Vodca kladie vysoké nároky, ale je spravodlivý. Má jasno v tom, čo žiada a odmeňuje.
- Osoby, ktoré sa dostanú do funkcií, sú verné a kladú želania vodcu nad svoje potreby.

Silné stránky mocensky orientovaných organizácií:

- Zjednocujú úsilie jednotlivcov za víziou vodcu.
- Dokážu rýchlo reagovať na požiadavky trhu a neváhajú s vnútornými zmenami.
- Účinne využívajú vedomosti, múdrosť a talent vodcu.
- Vyvolávajú pocit smeru, istoty a znižujú konflikty a zmätky v časoch.

Slabé stránky mocensky orientovaných organizácií:

- Ľudia uprednostňujú želania šéfa, aj keď tým odsunú dôležitejšiu prácu.
- Ľudia sa boja povedať šéfovi zlú správu.
- Ľudia neoponujú vedeniu, aj keď majú pocit, že vedenie sa mýli.
- Osoby pri moci beztrešne porušujú pravidlá a poberajú zvláštne výhody.

- Informácie sa stávajú zdrojom osobnej moci a sú poskytované len priateľom a spojencom.
- Funkčný postup je umožňovaný len tým, ktorí sú verní vedeniu a to aj vtedy, ak na to nemajú schopnosti.

Obmedzenia mocensky orientovaných organizácií:

- Konštruktívna zmena je závislá na vízii a pružnosti vodcu.
- Vláda pevnej ruky vo veľkých organizáciách vedie k zmätkom a k neefektívnosti.
- Energia sa odčerpáva od práce do politikárčenia a snahy získať výhody u vodcu.
- Impulzívne využívanie príležitostí zo strany vodcu narušuje systém, programy a plány.
- Vodcovia sa ľahko dostávajú do izolácie. Zlé správy k nim majú ťažší prístup.
- Vodcovia sú prepracovaní. Práca podriadených je zadržovaná čakaním na odsúhlasenie.
- Krátkodobosť v myslení je typickým znakom mocensky orientovanej organizácie.

Takúto štruktúru môžeme zobraziť ako pavučinu závislú od centrálného zdroja moci, z ktorého vychádzajú lúče moci a šíria sa do okolia.

Riadenie je centralizované, hlavne pomocou výberu kľúčových jedincov, pomocou malého počtu pravidiel a procedúr s malou byrokraciou. Rozhodnutia sú výsledkom sily vplyvu.

Organizácie tohto typu vedia pohotovo reagovať na udalosti, ale ďalší úspech závisí od ľudí v centre, ktorí rozhodujú. Rozhodujúcou v tejto kultúre je moc nad prostriedkami vo všeobecnosti. Tieto kultúry radšej dôverujú jednotlivcom ako výborom.

Ľudia, ktorí chcú byť úspešní v tejto kultúre musia byť mocensky orientovaní, mať zmysel pre politiku, vedieť riskovať a vyrovnávať sa s neistotou. Musia byť orientovaní na výsledky a mať tvrdú kožu, aby odolali tvrdému konkurenčnému prostrediu. (Mižičková, Šajbidorová, Ubrežiová, 2007)

2. Funkčná kultúra

Podľa **Mižičkovej, Šajbidorovej a Ubrežiovej (2007)** je ďalším typom podnikovej kultúry tzv. funkčná kultúra. Funkčná kultúra spočíva na štruktúre (poriadok,

stabilita, kontrola). Predstavuje klasickú, formálnu organizáciu (byrokracia) - ktorú môžeme zobrazit' ako chrám.

Tento typ organizácie je charakteristický silnými funkčnými alebo špecializovanými oblasťami (odbor financií, marketingu), ktoré sú jeho piliere a sú koordinované úzkou skupinou ľudí na vrchole. V organizáciách, ktoré majú takúto kultúru, prevažuje vysoký stupeň formálnosti a štandardizácie. Práca funkčných oblastí sa riadi pravidlami a procedúrami ktoré určujú prácu, právomoc, spôsob komunikácie a spôsob riešenia rozporov.

Funkčne orientované organizácie sú také, kde:

- Výkon jednotlivca je posudzovaný podľa písomne zakotvených predpisov a smerníc. Pokiaľ máte papiere v poriadku - ste v bezpečí.
- Ľudia sú odmeňovaní za dodržiavanie pravidiel a za to, že poskytujú spoľahlivý výkon.
- Neefektívnosť, neistota a zmätok sa minimalizuje jasne formulovanými úlohami, systémami a postupmi.
- Osobné zneužívanie moci je minimalizované pravidlami, ktoré obmedzujú svojvoľnosť konania autority.
- Autorita a zodpovednosť každého člena je presne definovaná, aby sa tak minimalizovali mocenské boje a „hranie sa na vlastnom piesočku“.
- Pracovné metódy a postupy sú navrhnuté tak, že minimalizujú rôznorodosť výkonu a znižujú potrebu individuálneho rozhodovania.

Silné stránky funkčne orientovaných organizácií:

- Dobre navrhnuté štruktúry a systémy umožňujú efektívnosť operácií a znižujú čas potrebný na začatie sa.
- Jasné linky nadriadenosti, podriadenosti a zodpovednosti znižujú konflikty, boj o „vlastný piesoček“, zmätky a nerozhodnosť.
- Jasné, spravodlivé pravidlá a smernice ochraňujú jednotlivcov od vykorisťovania a zneužívania moci.
- Zavedené dobré systémy, postupy a organizačná pamäť zabraňujú pokusom „znovu vynachádzať koleso“.
- Štruktúra, rutina a predvídavosť poskytujú pocit istoty a znižujú stresové situácie.

Slabé stránky funkčne orientovaných organizácií:

- Ľudia sa riadia podľa pravidiel a to aj vtedy, keď im to prekáža v práci.
- Považuje sa za hriech, konať nad rámec svojej funkcie alebo sa odchýliť od prijatých postupov.
- Je dôležitejšie neodchýliť sa od normy ako robiť veci správne.
- Pracovná náplň je presne definovaná a členovi ostáva len málo priestoru na príspevok svojimi jedinečnými schopnosťami a talentom.
- Získať povolenie pre zmeny je také obtiažne, že členovia sa radšej vzdajú pokusov o dosiahnutie potrebných zlepšení.
- S členmi sa jedná ako so zameniteľnými súčasťami stroja a ignoruje sa skutočnosť, že sú ľudskými bytosťami.

Obmedzenia funkčne orientovaných organizácií:

- Zmeny sa presadzujú v búrlivom prostredí ťažko a pomaly.
- Nedôvera v rámci organizácie si vynucuje kontrolu a hlásenia, čo ide na úkor času, ktorý by mohol byť venovaný produktívnej práci.
- Hranice v rámci organizácie ľahko zatvrdnú do nespolupracujúcich „kniežactiev“.
- Vzniká atmosféra „čo ťa nepáli, nehas“. Každý sa stará o svoje záležitosti a zabúda na celok.
- Ľudia konajú podľa pravidiel a nie podľa toho, čo je potrebné.
- Úzka špecializácia vedie k nevyužívaniu talentov a tvorivých schopností na nižších úrovniach organizačného rebríčka.

Vo funkčnej kultúre je hlavným zdrojom moci sila vyplývajúca z postavenia. Jednotlivci sa vyberajú tak, aby mohli úspešne vykonávať funkciu. Pravidlá, postupy, predpisy, smernice, nariadenia a procedúry sú hlavnými metódami pôsobenia. Táto kultúra sa uplatní v prostredí, kde je stabilný trh, alebo v ktorom je dlhý životný cyklus výrobku. Organizácia s týmto typom kultúry len pomaly vycíti potrebu zmeny a pomaly ju aj realizuje, čo môže spôsobiť, že bude pružnejšími konkurentmi vytlačená z trhu.

3. Kultúra orientovaná na výsledok (prácu)

Mižičková, šajbidorová, Ubrežiová (2007) ďalej uvádzajú kultúru orientovanú na výsledok. Spočíva na schopnostiach (cení sa úspech, výsledky, výnimočnosť a rast). Je

orientovaná na prácu alebo projekty. Mohli by sme ju znázorniť ako sieť, v ktorej sú niektoré vlákna hrubšie a silnejšie a niektoré tenšie a slabšie. Mnoho moci sa lokalizuje v priesečníkoch.

Pracovná kultúra je vhodná tam, kde je dôležitá flexibilita a citlivosť k potrebám trhu alebo prostredia, kde je trh konkurenčný, životnosť výrobku krátka a kde je dôležitá rýchlosť reakcie.

Organizácie orientované na výsledok sú také, kde:

- Ľudia majú spoločný pocit potreby dosiahnuť ciele a hodnoty, na ktorých im záleží.
- Ľudia sa cítia byť silnejšími, lepšími tým, že patria do svojej skupiny. Zvyšuje sa tým ich sebaúcta.
- Ľudia sa dobrovoľne riadia vlastným vedomím toho čo je potrebné urobiť.
- Pravidlá a smernice nesmú zasahovať do spôsobu vykonávania práce.
- Ľudia sú ochotní pracovať nadčasy bez toho, aby sa sťažovali.
- V organizácii vládne vysoká morálka, kamarátstvo a vedomie „jeden za všetkých a všetci za jedného“.
- Vládne tu vedomie výnimočnosti a svojbytnosti. „Elita“ s vlastnými mýtami a slangom.

Silné stránky organizácií orientovaných na výsledok:

- Zjednotenie úsilia za vzájomne odsúhlasenými cieľmi.
- Znížená potreba kontroly nad jednotlivcami.
- Vyššia interná motivácia.
- Maximálne využívanie talentov organizácie.
- Vysoká úroveň sebaúcty u členov organizácie.
- Rýchle zaučanie sa a riešenie problémov.
- Rýchle prispôbovanie sa zmenám.

Slabé stránky organizácií orientovaných na výsledok...

- Ľudia tak hlboko veria v to, čo robia, že nakoniec ciele začnú ospravedlňovať prostriedky.
- Ľudia sa stávajú necitliví k osobným potrebám. Pre prácu sú ochotní obetovať rodinu, spoločenský život a zdravie.
- Organizácia sa uzatvára do seba. Stáva sa izolovanou od ostatných a od reality.

- Organizácia spolupracuje len dovnútra. Navonok vytvára dojem arogantnosti a súťaživosti.
- Keďže nesúhlas a kritika sú potláčané, organizácia má problémy s korekciou vlastných chýb.
- Zasadzovanie sa za výnimočnosť za každú cenu vedie k mrhaniu a k neefektívnosti.

Obmedzenia organizácií orientovaných na výsledok:

- Tendencia maximálne vyžmýkať členov organizácie.
- Tendencia mrhať zdrojmi. Častá neefektívnosť.
- Zameranie do seba s úzkym, zápecnickým horizontom.
- U členov tendencia k arogancii a súťaživosti voči ostatným skupinám.
- Tendencia k bezohľadnosti. Ušľachtilosť cieľov má ospravedlniť menej ušľachtilé prostriedky.
- Individualizmus členov spôsobuje ťažkosti pri koordinácii a kontrole.

Táto kultúra kladie dôraz na to, aby sa urobila práca a dosiahli sa výsledky. Snaží sa spojiť správnych ľudí na správnej úrovni organizácie a nechať ich aby si už poradili sami. Je to tímová kultúra, kde výsledok tímovej práce má prednosť pred individuálnymi cieľmi. Vplyv jednotlivca je prioritne založený na každého odbornej schopnosti. Kultúra je orientovaná na výsledok, je veľmi adaptabilná. Pracovné skupiny sa vytvárajú pre špecifický účel (napr. projekty) a môžu sa kedykoľvek zrušiť alebo pretvoriť. Toto zabezpečuje organizácii rýchlu reakciu.

4. Podporná kultúra

Posledným typom podnikovej kultúry je podľa **Mižičkovej, Šajbidorovej a Ubrežiovej (2007)** podporná kultúra. Podporná kultúra spočíva na vzťahoch (uctieva sa vzájomnosť, služba a pomoc iným a integrita). Táto kultúra je neobvyklá. Nenachádza sa v mnohých organizáciách. V tejto kultúre je ohniskovým bodom jednotlivec, a ak v organizácii existuje nejaká štruktúra, tak len pre potreby jednotlivcov. Môžeme ju zobrazit' ako galaxiu hviezd.

Nevýhodou tejto kultúry je často tendencia dávať potreby jednotlivých ľudí v organizácii nad záujmy celej organizácie. Zmeny v tejto kultúre sa zavádzajú pomaly, pretože je na ne potrebný súhlas všetkých členov organizácie.

Naopak, ľudia sa v takejto kultúre cítia veľmi príjemne, pretože je uznávaná hodnota každého, každému sa preukazuje úcta a buduje sa pocit spolupatričnosti.

Podporné organizácie sú také, kde:

- Ľudia sa v práci navzájom podporujú. Pre spoluprácu sú ochotní prinášať obete.
- Ľudia si vážia súlad. Konflikty nesmú zostať nedoriešené. Každý má dojem, že je „naším človekom“.
- Ľudia sa neuzatvárajú pred druhými, stále majú pre seba čas a ochotu, sú starostliví a počúvajú sa navzájom.
- Veria, že organizácia ich hodnotí ako ľudských jedincov.
- Ľudia si jeden druhého vážia. Uznávajú príspevok každého.
- Majú pocit spolupatričnosti. Cítia, že sú prijímaní svojimi kolegami a radi trávia chvíle vo svojej spoločnosti.

Silné stánky podporne orientovaných organizácií:

- Dobrá vnútorná komunikácia a integrácia.
- Vysoká úroveň zasadzovania sa za rozhodnutiami.
- Prepracované zručnosti pri postupoch, dobré riadenie ľudí a problémov.
- Vysoká úroveň spolupráce a efektívna skupinová spolupráca.
- Dobré a citlivé prostredie.
- Zabezpečenie starostlivých a vnímavých služieb.
- Vysoký stupeň dôvery medzi jednotlivcami a organizáciou.
- Náklonnosť k členom. Má blahodarný vplyv na zdravie.
- Dobrá rovnováha pre kultúru orientovanú na výsledok.

Slabé stánky podporne orientovaných organizácií:

- Ľudia sa orientujú na vzťahy a zanedbávajú prácu, ktorú je treba odvieť.
- Z „láskavosti“ sa vyhýbajú „ťažkým“ povahám v kolektíve.
- Vyhybajú sa nezhodám a pritom rany hnisajú. Pod súladom na povrchu sa hromadia konflikty.
- Keď sa nedosiahne súlad, skupina sa stáva nerozhodnou a stráca smer.
- Zmeny sa presadzujú zdĺhavo, lebo je potrebné, aby ich každý prijal.
- Napriek nerovnakým príspevkom sú ľudia odmeňovaní rovnako. Znechucuje to ambicióznějších.

Obmedzenia podporne orientovaných organizácií:

- Slabá orientácia na plnenie úloh.
- Možné zlyhanie pri riešení konfliktov.
- Pomalé rozhodovanie.
- Možná nesústredenosť.
- Nemotivuje jednotlivcov k vyšším výkonom.
- Tendencia dávať potreby ľudí nad potreby organizácie.

1.8 TYPOLÓGIA PODNIKOVEJ KULTÚRY

Najznámejšiu dvojrozmernú typológiu podnikovej kultúry vytvorili **Deal a Kennedy (1982)**. V rámci tohto prístupu boli vytvorené kultúrne typy pomocou dimenzií „riziko rozhodovania“ a „realizácia stratégie“. Na základe týchto kritérií definujú autori nasledovné typy podnikových kultúr:

◆ podniková kultúra **„ostrých chlapcov“**, („Tough guy/ macho - culture“) - tento druh podnikovej kultúry je typický pre podniky s vysokou mierou rizikovosti a podniky, ktoré sa súčasne rýchlo púšťajú do realizácie stratégie. Spolupracovníci sú individualisti. Každý sa môže dostať rýchlo na vrchol, no práve tak rýchlo môže aj spadnúť.

◆ podniková kultúra **„navleč si tvrdé bandáže“**, („Work hard/play hard“) - pri tomto druhu kultúry vykonávajú spolupracovníci tvrdú, ale atraktívnu prácu s relatívne malým rizikom, pri očakávanej rýchlej realizácii stratégie. Táto kultúra podporuje vo vysokej miere tímovú prácu. Podniky často vyhodnocujú rôzne súťaže, ako pracovník mesiaca, či predavač roka. Hrdinom je ten, ktorý dokáže predat' chladničku aj s Eskimákom.

◆ podniková kultúra **„maj odvahu riskovať“**, („Bet your company“) - spolupracovníci, príp. podnikatelia sú si vedomí vysokého rizika pri objemovo veľkých investíciách. Preto je správne rozhodnutie tým kľúčovým. Stratégia je i napriek investíciám realizovaná len pomaly. Ľudia sa pomocou analýz a dlhodobých prognóz pokúšajú nájsť akýsi „recept“ na konanie.

◆ štvrtým typom podnikovej kultúry podľa Deala a Kennedyho je kultúra **„rob len to, čo musíš“**, („Process“) - spolupracovníci plnia svoje úlohy s malým rizikom a sú spokojní s pomalým uplatňovaním stratégie. Všetko sa koncentruje na proces a jeho

priebeh. Prvoradý je perfektný pracovný výkon, nesmú sa robiť nijaké chyby. Každý musí ustavične počítať s tým, že ho ostro sleduje jeho okolie a každá jeho chyba môže byť odhalená, preto sa na takéto varianty musí dôkladne pripraviť. Spoločenský život sa riadi podľa prísneho poriadku. Ten určuje napr. oblečenie, spoločenské spôsoby, okruh priateľov, pôsobnosť.

K. Vries a D. Miller vypracovali odlišnú typológiu podnikovej kultúry, ktorej základom sú hlavne nepriaznivé psychické stavy jednotlivca v podniku. Uvedené typy kultúr predstavujú deformované sociálne prostredie vnútri podniku ako dôsledok nevládnutých riadiacich procesov z pohľadu vedenia podniku. Dôsledky uvedených kultúr majú nepriaznivý vplyv na pracovníkov a organizácie s podobnými typmi kultúry sa zákonite vnútorne rozpadajú. Medzi uvedené typy patria:

- ◆ **paranoidná kultúra** - stále obavy a strach, ohrozenie všetkého druhu, trvalé sledovanie všetkých aktivít a prejavov ostatných spolupracovníkov, permanentná pripravenosť na čokoľvek;
- ◆ **nátlaková kultúra** — perfektnosť a detail, všetko má svoj poriadok, najväčšie ohrozenie predstavuje chaos, vzťahy sú založené na príkazoch, nič nie je ponechané na náhodu, všetko je riadené a do detailov organizované, emócie sú neprístupné;
- ◆ **dramatická kultúra** - všetko sa sústreďuje okolo vedúcej osobnosti, ktorá sa grandiózne usadila do prostriedku scény. Ostatní ju idealizujú a cítia sa byť na nej silne závislí, všetky rozhodnutia činí ona. Pracovné metódy sú založené na spontánnosti a intuícii. Prejavovanie pozitívnych emócií je prejavom lojality. Štruktúry a regule sa často rušia ako zbytočné, úspechy sa oslavujú vo veľkom štýle;
- ◆ **depresívna kultúra** - pesimistické prognózy a strach, nič sa nedá stihnúť, osud nás prenasleduje. Všetko má svoj určený priebeh, rutina určuje spôsob správania, len málo záležitostí možno skutočne ovplyvniť. Moc je široko rozdelená, ale bez praktického významu;
- ◆ **schizoidná kultúra** - drž si vzdialenosť, lepšie je držať sa v úzadí. Plachosť, ostýchavosť, mocenské vákuum, súčasne boj o moc, koalícia a taktika. Prestíž a kariéra sú rozhodujúce, hnev alebo nadšenie - nikto nevie, kedy sa môže prihodiť.

K. Vries a D. Miller vypracovali odlišnú typológiu podnikovej kultúry, ktorej základom sú hlavne nepriaznivé psychické stavy jednotlivca v podniku.

1.9 SUBJEKTÍVNA A OBJEKTÍVNA PODNIKOVÁ KULTÚRA

Podľa **Kachaňákovej a kol. (2003)** môžeme podnikovú kultúru rozdeliť na subjektívnu a objektívnu:

Subjektívna - predstavuje vlastnú históriu firmy a jej vodcov, vlastné prístupy k problémom a riadeniu aktivít, vlastné manažérske štýly, vlastnú atmosféru. Je základom manažérskej kultúry, z ktorej vyplývajú rozdiely medzi zdanlivo rovnakými podnikovými kultúrami.

Objektívna - sa zvyčajne spája s fyzickým prostredím firmy, čo predstavuje samotná budova a jej dizajn, umiestnenie, zariadenie, nábytok, farby, veľkosť priestorov, komfort, prijímacie miestnosti atď.. Všetko viac alebo menej odráža preferované hodnoty vo firme.

1.10 PODNIKOVÁ KULTÚRA A RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Žuffa (2003) cituje Cassona: „Podnik musí mať dušu, hlavu a celkom tak aj srdce, aby v ňom vládol duch dobrej vôle, vernosti, vzájomnej dôvery a jednotnosti, a to pri úplnej osobnej zodpovednosti každého člena správy, celkom tak ako zamestnanca podniku. Aby sa toto dosiahlo, priame vedenie podniku treba zveriť podľa možnosti jednej osobe, a nie výborom, ináč sa nikdy nedosiahne správneho vedenia. Chýbala by jednotná línia, a preto i konzekventnosť, čo je vždy jedna z najväčších chýb. Takýto podnik sa stane ťažkopádny a žiadnu pohyblivú konkurenciu nevydrží.“

Višňovský (1999) uvádza, že ľudské zdroje v organizácii predstavujú tzv. živé zdroje. Organizácia môže byť dobre „vybavená“ hmotnými – teda neživými zdrojmi, ale to je pre jej úspešný dlhodobý vývoj v súčasnosti málo. Bez kvalifikovaných, motivovaných a kvalitne koordinovaných ľudí sú hmotné zdroje mŕtve, organizácia stráca dynamiku v rozvoji a zaniká.

Vedenie podniku musí:

- definovať misiu (poslanie) podniku a vypracovať víziu jeho rozvoja. Ak pracovníci poznajú strategické smerovanie organizácie, ľahšie sa stotožnia s jej rozvojovými cieľmi,

- pristúpiť k tvorbe tzv. podnikovej kultúry,
- vo všeobecnosti viac času venovať dialógovej komunikácii, ktorá je predpokladom účinnej spätnej väzby,
- poznať potenciál spolupracovníkov a venovať pozornosť jeho zvyšovaniu cestou zvyšovania kvalifikácie,
- podporovať samostatnosť myslenia a jeho kreativitu.

2. Cieľ práce

Cieľom diplomovej práce je zhodnotiť úroveň kultúrneho prostredia v organizácii STREDNÁ ODBORNÁ ŠKOLA RAKOVICE a preskúmať faktory a vzťahy, ktoré ho ovplyvňujú. Zároveň sa zameriame na porovnanie výsledkov získaných z dotazníkov vyplnených v roku 2008 v mojej bakalárskej práci s údajmi z dotazníkov vyhodnotených v súčasnom období. Na základe týchto údajom môžeme neskôr zhodnotiť vývoj a zmeny v podnikovej kultúre v danej organizácii za uplynulé dva roky. Možno bude vo výsledkoch odzrkadlený aj vplyv svetovej hospodárskej krízy, ktorá nás a teda aj zamestnancov našej vybranej organizácie, ovplyvnila v naznačenom časovom období dvoch rokov. Z uvedeného hľadiska sme zistovali:

- aké sú vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými,
- aký je názor na informovanosť medzi spolupracovníkmi,
- aká je motivácia zamestnancov,
- aký je názor na pracovné prostredie,
- aká je podstata a úloha firemnej kultúry,
- aký by mal byť podľa pracovníkov ideálny šéf,
- aké sú vzťahy medzi najbližšími kolegami,
- aký je názor pracovníkov na rast kvalifikácie,
- aké sú ocenenia práce a vzostup kariéry,
- aké je stanovisko k prijímaným rozhodnutiam pracovníkov a ich nadriadených.

Vplyv podnikovej kultúry na dosahovanie organizačných cieľov možno iba odhadovať, pretože ju nie je možné presne kvantifikovať. Trhový podiel sa dá vypočítať, výnosy je možné zistiť z účtovných záznamov, ale podniková kultúra je súhrn predstáv, prístupov a hodnôt, ktoré sa v podniku uznávajú a dlhodobo udržujú.

3. Metodika práce a materiál

Objektom skúmania je STREDNÁ ODBORNÁ ŠKOLA RAKOVICE.

Vzhľadom na špecifický charakter tejto diplomovej práce sme použili nasledovný metodický postup:

1. získavanie informácií z domácej a zahraničnej literatúry týkajúcej sa danej problematiky,
2. výber podnikateľského subjektu,
3. analýza kultúrneho prostredia vo vybranom podnikateľskom subjekte,
4. vyhodnotenie analýzy a vzájomné porovnanie výsledkov s výsledkami z bakalárskej práce,
5. stanovenie návrhov a odporúčaní.

Pri spracovaní údajov sa používajú nasledovné metódy:

- metóda analýzy
- metóda syntézy
- metóda dotazníková

Za najvhodnejší spôsob získania informácií potrebných pre vykonanie analýzy kultúrneho prostredia v danom podnikateľskom subjekte sa zvolil dotazníkový prieskum.

Cieľom dotazníkového prieskumu je získať čo možno najviac dôležitých informácií. Výhodou je jeho jednoduchosť a prehľadnosť pri vyhodnocovaní. Medzi nevýhody môžeme zaradiť chýbajúci priamy kontakt s respondentom a prípadné prispôsobenie otázok jeho stavu a situácii.

Dotazník posudzuje jednotlivé dimenzie organizačnej kultúry. Môžeme sa s jeho pomocou presvedčiť o štýle vedenia a rozhodovania v danom podniku, o motivačných faktoroch dôležitých pre pracovníkov, o hodnotení pracovných podmienok a o prinášaných hodnotách.

Predmetom dotazníkovej analýzy je viacero osôb, t.j. hovoríme o skupinovej analýze. Prieskumu sa zúčastnilo 16 náhodne vybraných pracovníkov spoločnosti. Dotazník bol anonymný.

3.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE

STREDNÁ ODBORNÁ ŠKOLA RAKOVICE

Adresa: Rakovice, pošta Veselé 922 08

V školskom roku 2009/2010 navštevuje SOŠ Rakovice 270 študentov. Vyučovacie proces zabezpečuje 24 učiteľov teoretického vyučovania a 5 majstrov odborného výcviku. Výchovu mimo vyučovania v domove mládeže zabezpečujú 3 vychovávateľky a jeden inštruktor telesnej výchovy. Na teoretickom vyučovaní sú k dispozícii 3 špeciálne učebne informatiky (26 PC), 2 učebne strojopisu (15 elektronických písacích strojov), marketingu a jazykové učebne vybavené audiovizuálnou technikou a inými pomôckami, denne je k dispozícii internet. Odborný výcvik, alebo prax sa v prevažnej miere vykonáva na cvičných pozemkoch školy a v školskej prevádzke, ktoré sú súčasťou areálu. Sú to dielne odborného výcviku, kuchynka, šijacia dielňa, skleníky, fóliové kryty, voľné plochy, plantáž drobného ovocia, ovocné sady, park. Špeciálne témy sa vykonávajú v zmluvných firmách. Škole prislúcha aj domov mládeže, kde majú žiaci možnosť byť ubytovaní. V izbách sú ubytovaní po dvoch až troch. Domov mládeže má vytvorený bunkový systém ubytovania. Jeho súčasťou je aj telocvičňa, posilňovňa, prezliekareň pre dochádzajúcich žiakov, ako je aj moderná kuchyňa s jedálňou. Od školského roku 2004/2005 bola pri SOŠ zriadená štátna jazyková škola (pre žiakov školy a pre iných záujemcov – deti, dospelí, kde sa v popoludňajších hodinách vyučujú cudzie jazyky (AJ, NJ, FJ) pre začiatočníkov, stredne pokročilých a pokročilých. Sídлом školy je pôvodne renesančný kaštieľ, nachádzajúci sa uprostred prírodne krajinárskeho parku, ktorého pýchou je najmä lieska turecká a storočná lipa.

Škola poskytuje vzdelanie v týchto *4- ročných študijných odboroch*:

- ekonomika pôdohospodárstva
- manažment regionálneho cestovného ruchu
- pracovník marketingu
- podnikateľ pre rozvoj vidieka

a v týchto *3 – ročných učebných odboroch*:

- pracovník pre záhradnú tvorbu, zeleň a služby
- viazač – aranžér kvetín
- záhradník

+ možnosť 2 – *ročného nadstavbového štúdia* v odbore záhradníctvo.

Podnikateľská činnosť

V rámci vyučovania predmetov ako je prax, či odborný výcvik žiaci vyrábajú veľa výrobkov, ktoré sú v škole na predaj.

Žiaci sa prakticky zaoberajú technikou pestovania trhovojajdôležitejších kvetín, najmä pestovaním izbových kvetín a kvetín, ktoré je možné použiť na dekoráciu interiérov, ako aj exteriérov. Sami si dopestovávajú a pripravujú aj rastlinný materiál na viazanie a aranžovanie kvetinových úprav.

V škole je možné zakúpiť:

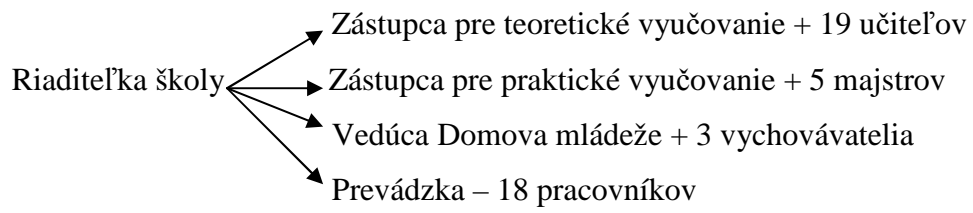
- Základný sortiment izbových kvetín
- Sortiment letničiek a trvaliek
- Kytice zo živých a sušených kvetov na rôzne slávnostné príležitosti
- Príležitostné aranžérske práce (napr. dušičkové vence a kytice, vianočné aranžmá, jarné inšpirácie a dekorácie, darčekové balenie a i.)

Škola má vhodné podmienky aj na realizáciu poľného zeleninárstva na ploche 10 ha a má k dispozícii tiež rýchliarenské zariadenia – skleníky, ktoré využíva na rýchlenie niektorých druhov zeleniny a predpestovanie zeleninových a kvetinových priesad. Zaujímavosťou je aj tradičné pestovanie obľúbených balkónových kvetín – muškátov. Ročne sa v škole vyrobí 15 000 – 25 000 ks sadeníc. Sady slúžia na nácvik výučby rezov a ošetrovania ovocných sadov a na predaj ovocia.

Ostatné aktivity:

- Školský bufet v areáli školy
- Prenájom školskej kuchyne a jedálne (rodinné oslavy, svadby, jubileá, zábavy, stužkové)
- Prenájom ubytovacích kapacít
- Autoškola v areáli školy

Organizačná štruktúra organizácie



4. Výsledky práce

Analýza kultúrneho prostredia STREDNEJ ODBORNEJ ŠKOLY RAKOVICE prostredníctvom dotazníkového prieskumu.

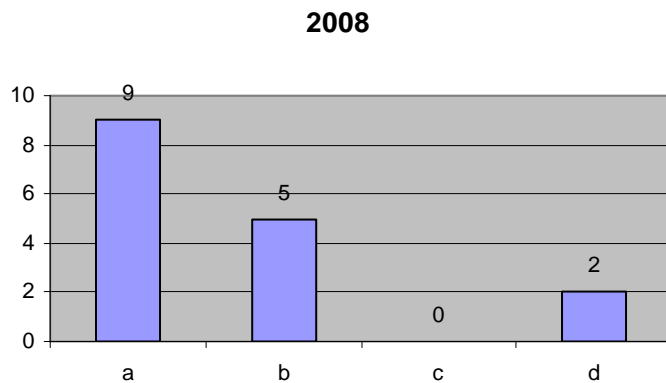
Prieskumu sa zúčastnilo 16 náhodne vybraných zamestnancov spoločnosti, z ktorých bolo 11 žien a 5 mužov. Štrnásť respondentov mali ukončené vysokoškolské vzdelanie, dvaja stredoškolské vzdelanie s maturitou. Účastníci prieskumu boli vyzvaní k zodpovednému vyplneniu dotazníkov, aby bola zachovaná čo najvyššia objektivita analýzy.

VYHODNOTENIE A POROVNANIE VÝSLEDKOV DOTAZNÍKOV

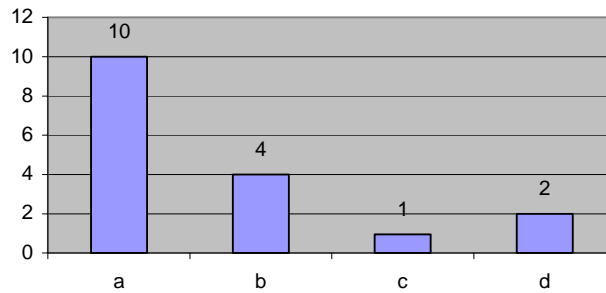
1. Svojich spolupracovníkov informujete:

- individuálne každého zvlášť o tom, čo sa ho bezprostredne dotýka
- všetky informácie podávate na pracovnej porade
- spracujete informácie písomne a necháte ich kolovať
- pracovníkov nie je zvlášť potrebné informovať, ale každý má možnosť si u vás potrebné informácie vyžiadať

GRAF 1: Spôsob informovania spolupracovníkov



2010



Z grafu 1 vyplýva, že v prvej otázke dotazníka najviac respondentov označilo za odpoveď možnosť a) – 9x, čo znamená, že väčšina opytovaných zamestnancov informuje svojich spolupracovníkov individuálne každého zvlášť o tom, čo sa ho bezprostredne dotýka. 5 z nich označilo možnosť b), čiže všetky informácie podávajú na pracovnej porade. Iba 2x bola označená možnosť d) - pracovníkov nie je zvlášť potrebné informovať, ale každý má možnosť si potrebné informácie vyžiadať. Možnosť c) (spracovanie informácií písomne a následné kolovanie) nepovažuje žiadny z respondentov za zodpovedajúcu momentálnemu stavu v danom podniku.

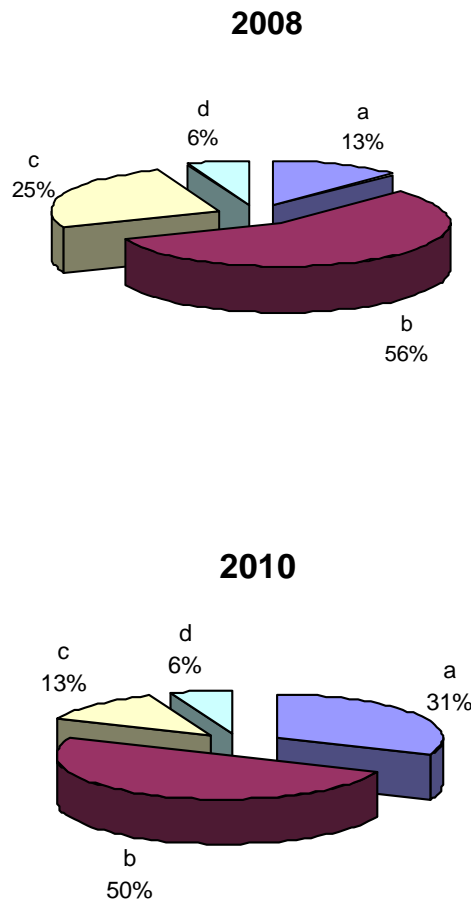
Ako môžeme vidieť z grafu 2, v roku 2010 sa odpovede príliš nezmenili. Napatrná zmena nastala iba v počte označených odpovedí. Z grafu vyplýva, že zamestnanci danej organizácie stále informujú svojich spolupracovníkov individuálne každého zvlášť o tom, čo sa ho bezprostredne dotýka. Táto možnosť (a) bola označená 10x. Odpoveď b), čiže všetky informácie podávajú na pracovnej porade, bola označená dvomi respondentami. V druhom grafe – v roku 2010 – bola zaznačená už aj odpoveď c) (spracovanie informácií písomne a následné kolovanie. Ale ako máme možnosť vidieť, tento druh odpovede stále nezohráva veľkú úlohu v procese informovania spolupracovníkov, pretože bola označená iba jedenkrát. V označení možnosti d) pracovníkov nie je zvlášť potrebné informovať, ale každý má možnosť si potrebné informácie vyžiadať nenastala žiadna zmena, znovu bola označená 2x.

2. Pri prijímaní závažných celopodnikových rozhodnutí:

- sa obvykle dozviete až výsledné rozhodnutie a nemáte možnosť ho zmeniť
- je vám dané rozhodnutie, ale máte možnosť dať k nemu pripomienky

- c) ste vyzvaný svojim nadriadeným k zaujatiu stanoviska ešte pred prijatím konečného rozhodnutia
- d) sú situácie, kedy nie ste vôbec informovaný

GRAF 2: Prijímanie závažných rozhodnutí



Graf 2 nás prehľadne informuje o výsledkoch druhej otázky dotazníka, ktorá sa týka spôsobu prijímania závažných rozhodnutí. V prvom prípade (v roku 2008) väčšina respondentov (56%) uvádza, že pri prijímaní závažných celopodnikových rozhodnutí je im dané rozhodnutie, ale majú možnosť dať k nemu pripomienky. 25% si myslí, že sú vyzvaní svojim nadriadeným k zaujatiu stanoviska ešte pred prijatím konečného rozhodnutia, 13% sa obvykle dozvie až výsledné rozhodnutie a nemá možnosť ho zmeniť. Jeden zamestnanec má pocit, že sú situácie, kedy nie je vôbec informovaný.

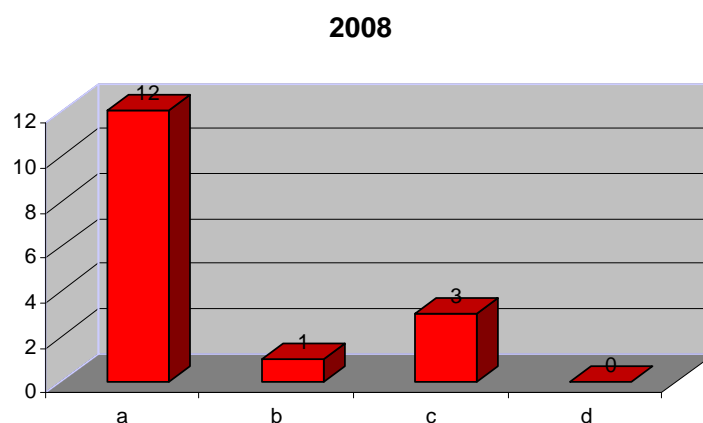
V porovnaní s druhým grafom s odpoveďami získanými z dotazníka z roku 2010 nezaznamenávame veľké zmeny. Najväčší rozdiel nastal v označení odpovede a) obvykle sa dozvie až výsledné rozhodnutie a nemá možnosť ho zmeniť. Táto možnosť zaznamenala nárast z 13% na 31% (nárast z 2 na 5 odpovedí). Odpoveď b) je vám dané rozhodnutie, ale máte možnosť dať k nemu pripomienky bola v roku 2008 zaznačená 9x a v roku 2010 8x. Možnosť c) ste vyzvaný svojim nadriadeným k zaujatiu stanoviska ešte pred prijatím konečného rozhodnutia taktiež zaznamenala mierny pokles zo 4 na 2 odpovede. A jeden zamestnanec mal pocit v roku 2008 a aj v roku 2010, že sú situácie, kedy nie je vôbec informovaný. V tejto odpovedi (d) nenastala žiadna zmenená situácia.

Z uvedeného vidíme, že v danej organizácii je snaha o to, aby sa zamestnanci mali možnosť vyjadriť k závažným rozhodnutiam, ale väčšina zamestnancov to vníma len ako formálny prejav demokracie, keďže rozhodnutie je už dané. Tento stav nie je ideálny a vedúci pracovníci by mali vyzývať podriadených k zaujatiu stanoviska ešte pred prijatím rozhodnutia aby sa zlepšila aj komunikácia v podniku vo vertikálnom smere (podriadený ↔ nadriadený).

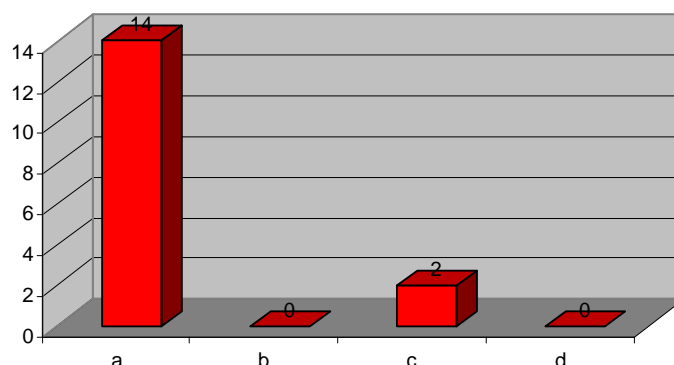
3. Vo vašom podniku najviac ovplyvnia prijaté rozhodnutia:

- a) predstavitelia vrcholového vedenia
- b) zástupcovia odborov
- c) vysoko kvalifikovaní odborníci bez ohľadu na ich funkciu
- d) pracovníci na stredných a nižších úrovniach riadenia, ktorí poznajú „všeobecnú mienku" v podniku

GRAF 3: Ovpływňovanie prijímaných rozhodnutí



2010



Dotazníková otázka 3, týkajúca sa ovplyvňovania prijatých rozhodnutí, je prehľadne spracovaná v grafe 3. Je zrejmé, že v roku 2008 až 75% - 12 respondentov uvádza, že prijaté rozhodnutia najviac ovplyvňujú predstavitelia vrcholového vedenia. Podľa troch zamestnancov ovplyvňujú rozhodnutia vysoko kvalifikovaní odborníci bez ohľadu na ich funkciu a jeden respondent si naopak myslí, že sú to zástupcovia odborov. Možnosť d) (pracovníci na stredných a nižších úrovniach riadenia, ktorí poznajú „všeobecnú mienku“ v podniku) nevníma ani jeden zo zamestnancov ako zodpovedajúcu súčasnému stavu v tejto organizácii.

Čo sa týka výsledkov z roku 2010, odpoveď a) prijaté rozhodnutia najviac ovplyvňujú predstavitelia vrcholového vedenia, bola označená až 14x – dosiahla o 2 označenia viac ako pred dvomi rokmi. Možnosť b) prijaté rozhodnutia najviac ovplyvňujú zástupcovia odborov, nebola označená ani raz. Dvaja respondenti si myslia, že rozhodnutia ovplyvňujú jednaním vysoko kvalifikovaní odborníci bez ohľadu na ich funkciu (c) a ani jeden zamestnanec neoznačil odpoveď d) rozhodnutia v podniku ovplyvňujú pracovníci na stredných a nižších úrovniach riadenia, ktorí poznajú „všeobecnú mienku“ v podniku.

V tomto podniku prijímané rozhodnutia najviac ovplyvňujú predstavitelia vrcholového vedenia, čo je stav typický pre väčšinu podnikov v našej krajine, keďže to majú v kompetencii a nesú za svoje rozhodnutia aj následky (aspoň by mali). Avšak býva častou chybou, keď tieto rozhodnutia prijímajú sami bez potrebnej odozvy od vysoko kvalifikovaných odborníkov, pracovníkov na stredných a nižších úrovniach riadenia, ktorí poznajú „všeobecnú mienku“ a aj zástupcov odborov. Opäť je potrebné aj v tomto prípade rozvíjať komunikáciu a spätnú väzbu vo vertikálnom smere (podriadený ↔ nadriadený).

4. Akonáhle prijímate rozhodnutie:

- a) môžete ho realizovať
- b) musí ho obvykle potvrdiť váš bezprostredne nadriadený
- c) musí ho obvykle potvrdiť váš nadriadený a nadriadený vyššieho stupňa
- d) musí ho spravidla potvrdiť riaditeľ
- e) iná možnosť

Ďalšia otázka má za úlohu zmonitorovať kompetencie zamestnanca, týkajúce sa realizácie prijatého rozhodnutia. V roku 2008 najviac respondentov (7) uviedlo, že jeho rozhodnutie musí obvykle potvrdiť bezprostredne nadriadený. Nasleduje možnosť d), ktorá bola označená 4x, kedy musí rozhodnutie potvrdiť riaditeľ. V troch prípadoch uviedli, že sa ich rozhodnutie môže okamžite realizovať. Dvaja zamestnanci uviedli, že ich rozhodnutie musí obvykle potvrdiť nadriadený a nadriadený vyššieho stupňa.

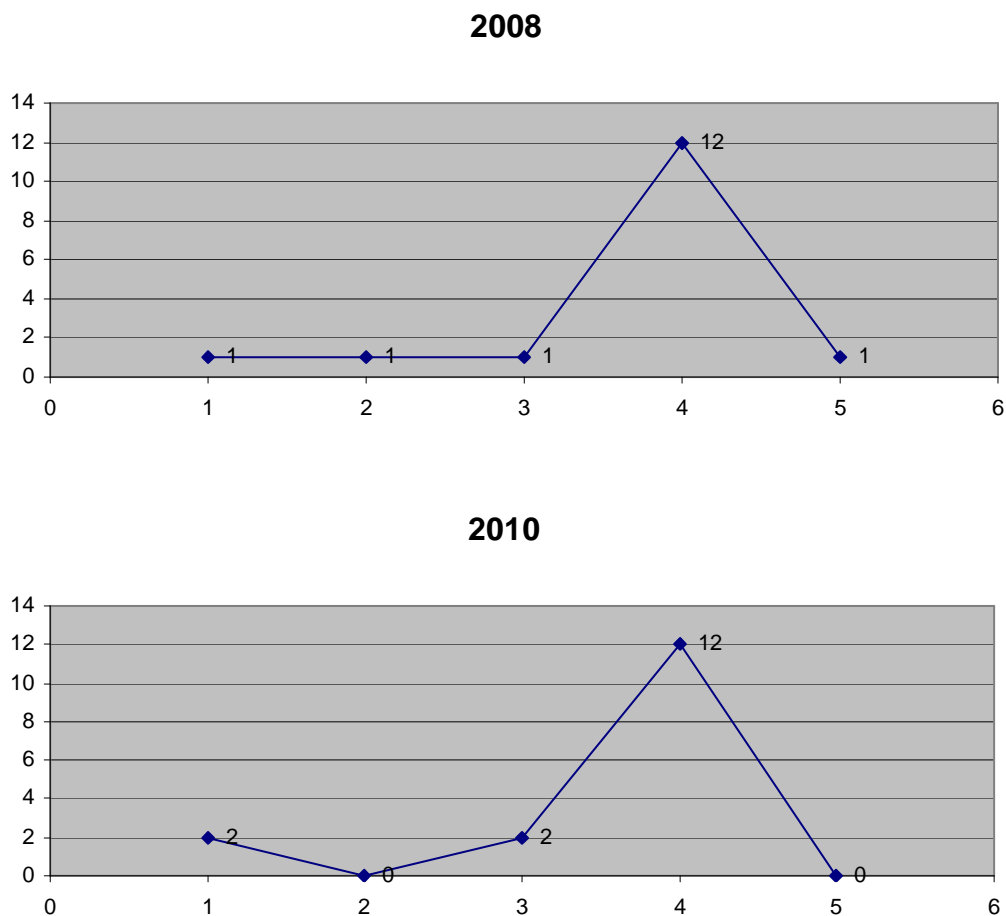
V porovnaní s rokom 2010 bola vedúcou odpoveďou možnosť b) rozhodnutie musí obvykle potvrdiť bezprostredne nadriadený. Táto možnosť bola označená 9x. Za ňou nasleduje odpoveď c) rozhodnutie musí obvykle potvrdiť nadriadený a nadriadený vyššieho stupňa, bola zaznačená 4x. Dvaja zamestnanci sa stotožňujú s odpoveďou d) rozhodnutie musí potvrdiť riaditeľ. Jeden zamestnanec uviedol ako najvhodnejšiu odpoveď možnosť a) rozhodnutie môže okamžite realizovať a aj v tomto roku ani jeden pracovník neoznačil možnosť e) iná možnosť.

V tejto odpovedi môžeme pozorovať mierne zmeny v označených odpovediach, ale aj napriek drobným zmenám stále prevažuje medzi respondentami odpoveď b), ktorá poukazuje na fakt, že rozhodnutie zamestnanca musí obvykle potvrdiť bezprostredný nadriadený.

5. Právomoci a kompetencie vám zverené:

- a) sú veľmi rozsiahle
- b) sú tak rozsiahle, že ste neustále v strese
- c) nezodpovedajú vašim schopnostiam, cítite, že máte na viac
- d) sú také, aby ste ich zvládli a nemali problémy
- e) nemôžete posúdiť

GRAF 5: Právomoci a kompetencie



Graf 5 zobrazuje pomerne jednoznačnú situáciu pri otázke týkajúcej sa právomocí a kompetencií zverených zamestnancovi. V roku 2008 si až 75% - 12 respondentov myslelo, že ich právomoci a kompetencie sú také, aby ich zvládli a nemali problémy (odpoveď d)). Všetky ostatné možnosti boli zhodne označené každá jedenkrát. Čiže jeden zo zamestnancov si myslí, že jeho právomoci a kompetencie sú veľmi rozsiahle, ďalší z nich si myslí, že kompetencie sú tak rozsiahle, že je neustále v strese. Iný má názor, že kompetencie nezodpovedajú jeho schopnostiam, cíti, že má na viac a nakoniec jeden zo zamestnancov sa k otázke nevedel vyjadriť (možnosť e) - nemôžem posúdiť).

V odpovediach z roku 2010 nenastali markantné zmeny. Znovu pomyselný boj medzi odpoveďami vyhrala možnosť d), opäť si 12 respondentov myslí, že ich právomoci a kompetencie sú také, aby ich zvládli a nemali problémy. Vo zvyšných odpovediach nastali len drobné zmeny, a síce odpovede a) kompetencie sú veľmi rozsiahle

a c) kompetencie nezodpovedajú vašim schopnostiam, cítite, že máte na viac, boli zaznačené 2x a možnosti b) kompetencie sú tak rozsiahle, že ste neustále v strese a e) nemôžem posúdiť neboli označené ani jedným zamestnancom.

Z odpovedí vidíme, že v podniku sú pomerne dobre rozdelené právomoci a kompetencie, keď väčšina zamestnancov ich zvláda a nemá s nimi problémy. Táto situácia sa nezmenila ani po dvoch rokoch sledovaného obdobia.

6. Viete, že rozhodnutie vášho nadriadeného:

- a) je pre vás úplne záväzný
- b) môžete vo výnimočných prípadoch porušiť a svoj postup zdôvodniť
- c) nie je pre vás celkom záväzný

Šiesta otázka sa týka rozhodnutí nadriadeného a miery ich záväznosti pre zamestnancov. V roku 2008 najviac (9) respondentov uviedlo, že rozhodnutie nadriadeného je pre nich úplne záväzný. Sedem z nich môže vo výnimočných prípadoch rozhodnutie porušiť a svoj postup zdôvodniť a ani pre jedného zamestnanca nie je rozhodnutie nadriadeného celkom nezáväzný.

V porovnaní s výsledkami získanými v tomto roku (v roku 2010) môžeme pozorovať prísnejšie ponímanie rozhodnutí nadriadeného zo strany zamestnancov a to v tom zmysle, že v tomto roku až 12 respondentov označilo možnosť a) rozhodnutia sú pre vás úplne záväzný, za najvhodnejšiu. Nasledovne si už len 4 zamestnanci myslia, že vo výnimočných prípadoch môžu rozhodnutie svojho nadriadeného porušiť a svoj postup zdôvodniť (odpoveď b)) a znovu, ani pre jedného zamestnanca nie je rozhodnutie nadriadeného celkom nezáväzný.

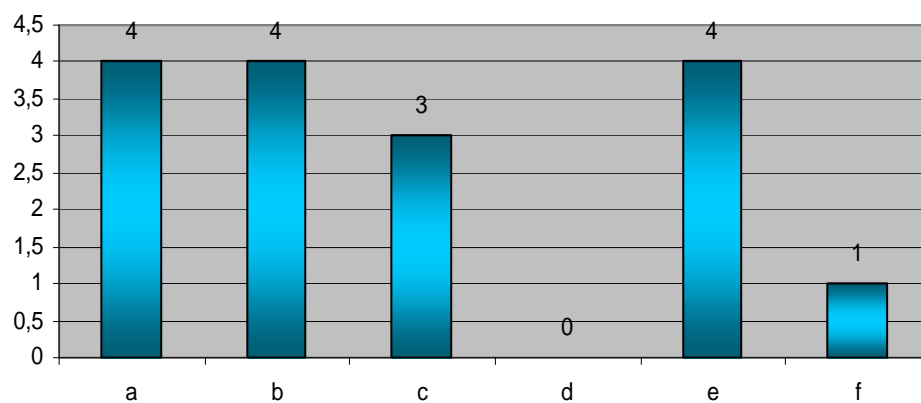
Z výsledkov vyplýva, že v otázke týkajúcej sa záväznosti rozhodnutí nadriadených pre svojich zamestnancov nastali isté zmeny. V porovnaní s obdobím pred dvomi rokmi, viac zamestnancov považuje rozhodnutia svojich nadriadených za úplne záväzný a stále menej respondentov si dovoľí čo i vo výnimočných prípadoch porušiť toto nariadenie. Jeden z dôvodov môže byť, že pracovníci sa v dôsledku rastúcej nezamestnanosti a stále pretrvávajúcej hospodárskej krízy obávajú o svoje zamestnanie.

7. Pri svojom rozhodovaní:

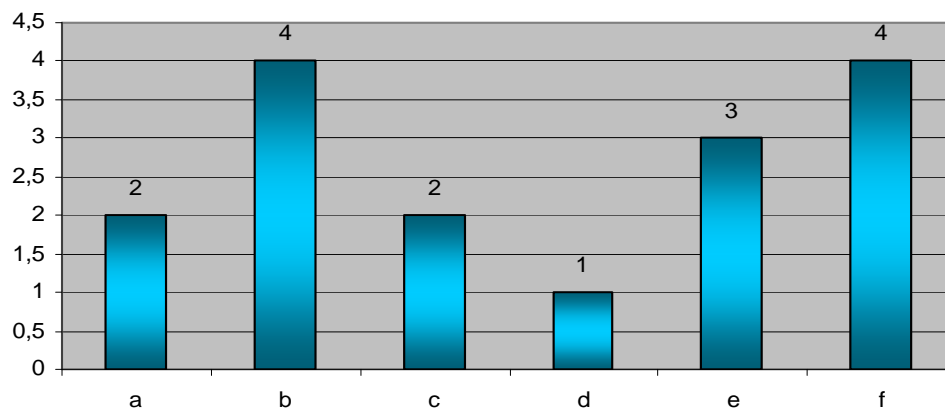
- a) sa spoliehate väčšinou na svoje schopnosti
- b) o probléme diskutujete s najschopnejšími pracovníkmi na útvare alebo úseku
- c) diskutujete so všetkými pracovníkmi útvaru alebo úseku
- d) diskutujete aj s pracovníkmi z ostaných útvarov alebo úsekov
- e) okrem uvedených pracovníkov diskutujete aj s nadriadenými
- f) radíte sa väčšinou iba s nadriadenými, pretože problém vidia hlbšie

GRAF 7: Pri svojom rozhodovaní:

2008



2010



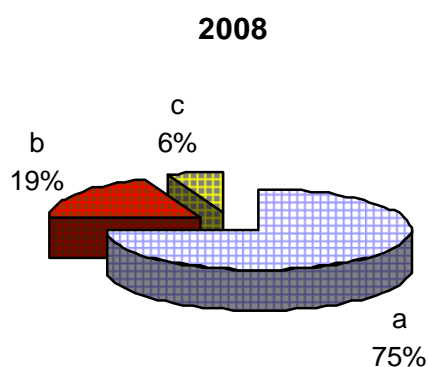
Otázka 7, skúmajúca na koho sa zamestnanci spoliehajú pri svojich rozhodnutiach, je prehľadne vyhodnotená v grafe 7. Z tohto grafu je zrejmé, že v roku 2008 až 3 rôzne možnosti získali 25%-ný podiel zo všetkých odpovedí. Čiže zhodne štyria respondenti sa pri svojom rozhodovaní spoliehajú na svoje schopnosti, iní štyria o probléme diskutujú s najschopnejšími pracovníkmi na útvare alebo úseku a ďalší okrem uvedených pracovníkov diskutujú aj s nadriadenými. Možnosť c), kedy sa diskutuje so všetkými pracovníkmi útvaru alebo úseku bola označená 3x. Jeden zo zamestnancov sa radí väčšinou iba s nadriadenými, pretože problém vidia hlbšie. Alternatíva d) nebola označená ani raz.

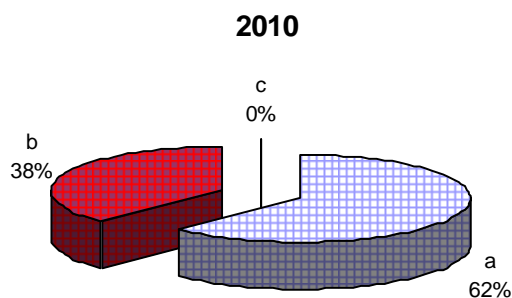
V roku 2010 sa názory respondentov na túto otázku trochu zmenili, ale stále sme nezaznamenali jednoznačne prevažujúcu odpoveď. Odpovede b) o probléme diskutujete s najschopnejšími pracovníkmi na útvare alebo úseku a f) radíte sa väčšinou iba s nadriadenými, pretože problém vidia hlbšie, boli označené 4x. Ďalej nasleduje možnosť e) okrem uvedených pracovníkov diskutujete aj s nadriadenými, ktorá bola označená 3x. Možnosti a) spoliehate sa väčšinou na svoje schopnosti a c) diskutujete so všetkými pracovníkmi útvaru alebo úseku boli zaznačené dvakrát a s odpoveďou d) diskutujete aj s pracovníkmi z ostaných útvarov alebo úsekov, sa stotožňuje len jeden zamestnanec.

8. Váš nadriadený:

- a) sa s vami a s ostatnými spolupracovníkmi radí pravidelne
- b) názor ostatných berie do úvahy iba zriedka
- c) názor ostatných nie je pre neho dôležitý

GRAF 8: Váš nadriadený:





Graf 8 znázorňuje, akým spôsobom nadriadený berie do úvahy názory zamestnancov. V roku 2008 až 75% respondentov uviedlo, že ich nadriadený sa s nimi a s ostatnými spolupracovníkmi radí pravidelne (možnosť a)). Traja si myslia, že nadriadený ich názor a názor ostatných berie do úvahy iba zriedka (b) a iba jeden respondent uvádza, že pre jeho nadriadeného názor ostatných nie je dôležitý (c).

V porovnaní s rokom 2010 sa situácia mierne zhoršila, pretože už len 10 zamestnancom (62%) má pocit, že ich nadriadený sa s nimi radí pravidelne (odpoveď a)). Na druhej strane, až 6 pracovníkov má pocit, že ich nadriadený berie ich názor do úvahy iba zriedka (b). Za potešiteľný výsledok môžeme považovať, že ani jeden respondent sa nestotožnil s odpoveďou c) názor ostatných nie je pre vášho nadriadeného dôležitý.

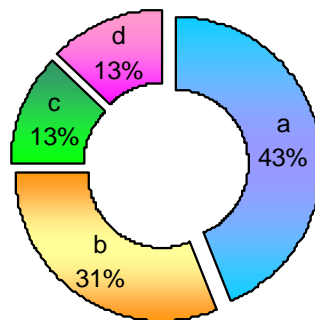
Z uvedených výsledkov vidíme, že nadriadený sa s ostatnými spolupracovníkmi radí pravidelne, čo je veľmi dôležité pre správne fungovanie spoločnosti, keďže bežný pracovníci vidia problémy v spoločnosti z iných uhlov a môžu mu poskytnúť zaujímavé podnety na riešenie rôznych situácií. Na druhej strane môžeme za posledné dva sledované roky pozorovať aj mierny úpadok v spoločnej komunikácii medzi nadriadenými a podriadenými, čo nie je veľmi priaznivý jav.

9. V čom podľa Vás spočíva úloha firemnej kultúry?

- a) v potrebe niekomu patriť a tá zamestnancov vedie k snahe začleniť sa do určitého spoločenstva
- b) firemná kultúra sa prejavuje v spoločných zvykoch, obyčajoch a oblečení
- c) neviem presne definovať pojem firemná kultúra
- d) v našej spoločnosti žiadna firemná kultúra nie je

GRAF 9: Úloha firemnej kultúry

2010



Táto otázka bola zaradená do dotazníka len v roku 2010, takže ju nemôžeme konfrontovať s predchádzajúcim obdobím.

Z uvedeného grafu 9 vyplýva, že až 43% - 7 respondentov si správne myslí, že úloha firemnej kultúry spočíva v potrebe niekomu patriť a tá zamestnancov vedie k snahe začleniť sa do určitého spoločenstva (odpoveď a)). 31% - 5 opýtaných má predstavu o tom, čo je to firemná kultúra a taktiež správne označili možnosť b) firemná kultúra sa prejavuje v spoločných zvykoch, obyčajoch a oblečení. Dvaja respondenti nemajú presnú predstavu o tom, čo tento pojem obnáša a zaznačili odpoveď c) neviem presne definovať pojem firemná kultúra a dvaja sa vyjadrili, že v ich spoločnosti žiadna firemná kultúra nie je (možnosť d)).

10. Máte konkrétnu predstavu o tom, v čom je vaša činnosť dôležitá pre podnik?

- a) áno, vyplýva to priamo zo samotnej činnosti
- b) áno, som informovaný o tom, aké činnosti na seba bezprostredne nadväzujú
- c) áno, som informovaný o činnostiach vo väčšine útvarov alebo úsekov
- d) výsledok vašej práce posuniete ďalej aj napriek tomu, že neviete, kto ho bude realizovať

Otázka 10 sa snaží vykresliť, či majú zamestnanci konkrétnu predstavu o tom, v čom je ich činnosť dôležitá pre podnik. V roku 2008 si až 11 respondentov myslelo, že ich dôležitosť pre podnik vyplýva priamo zo samostatnej činnosti. Štyria boli informovaní o činnostiach vo väčšine útvarov alebo úsekov a jeden bol informovaný o tom, aké činnosti na seba bezprostredne nadväzujú.

Ak by sme chceli porovnať vývoj v dôležitosti činnosti jednotlivých zamestnancov pre podnik za posledné dva roky, nezaznamenali by sme žiadne radikálne zmeny. Stále si najviac respondentov myslí (12), že ich dôležitosť pre podnik vyplýva priamo zo samostatnej činnosti (možnosť a)). Traja zamestnanci sú informovaní o tom, aké činnosti na seba bezprostredne nadväzujú. Iba jeden pracovník je informovaný o činnostiach vo väčšine útvarov alebo úsekov a ani jeden respondent neoznačil možnosť d) výsledok vašej práce posuniete ďalej aj napriek tomu, že neviete, kto ho bude realizovať.

Je dôležité, aby zamestnanci mali konkrétnu predstavu o tom, v čom je ich činnosť dôležitá pre podnik a malo by to vyplývať priamo z ich samotnej činnosti, aby sa lepšie dokázali stotožniť s cieľmi podniku.

11. O vašej činnosti v podniku máte jasnú predstavu:

- a) na obdobie najbližších mesiacov
- b) na pol roka, na rok
- c) na 2 roky a ďalej

Otázka č.11 skúma, do akého časového horizontu majú zamestnanci jasnú predstavu o ich činnosti v podniku. V roku 2008 polovica, t.j. 8 ľudí malo predstavu o svojej činnosti na najbližšieho pol roka, maximálne na rok. Piaty mali predstavu o svojej činnosti len na obdobie najbližších mesiacov a traja až na 2 roky a ďalej.

Výsledky z roku 2010 majú veľmi obdobný charakter. Podobne ako pred dvomi rokmi, najviac respondentov (7) sa stotožnilo s možnosťou b) o svojej činnosti v podniku majú jasnú predstavu na pol roka, maximálne na rok. Ďalej nasleduje odpoveď c) majú predstavu o svojej činnosti na 2 roky a ďalej, ktorá bola ozančená 5x a nakoniec možnosť a) len na obdobie najbližších mesiacov, zaznačená 4 zamestnancami.

12. Prijímate rozhodnutia na obdobie (napr. pri uzatváraní kontraktov):

- a) iba s okamžitou platnosťou
- b) do pol roka
- c) do 1 roku
- d) do 2 rokov a ďalej
- e) nie ste vo funkcii, ktorá vyžaduje rozhodovanie tohoto typu

Dotazníková otázka 12 týkajúca sa časového horizontu, na ktorý zamestnanci prijímajú rozhodnutia, ukazuje, že v danej spoločnosti (v roku 2008) zamestnanci väčšinou nie sú vo funkcii, ktorá vyžaduje rozhodovanie tohoto typu (možnosť e) – 10x). Ale napriek tomu traja označili možnosť a) a traja možnosť c), čiže prijímajú rozhodnutia iba s okamžitou platnosťou, resp. do 1 roku. Ostatné možnosti neboli označené ani raz.

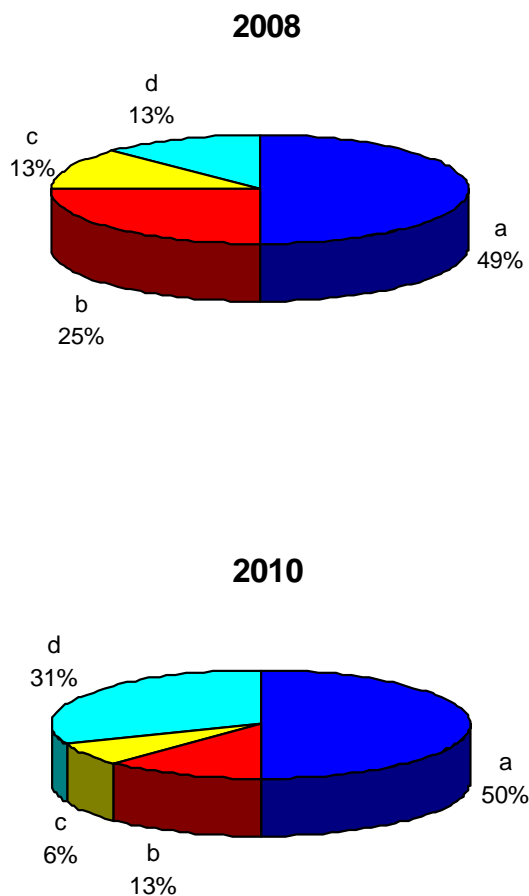
Odpovede na túto otázku sa príliš nezmenili ani po 2 rokoch. Stále sa najviac respondentov stotožňuje s možnosťou e) nie sú vo funkcii, ktorá vyžaduje rozhodovanie tohoto typu, ktorá bola označená 9x. Piaty zamestnanci danej spoločnosti si myslia, že môžu prijímať rozhodnutia iba s okamžitou platnosťou (odpoveď a)), dvaja prijímajú rozhodnutia iba na obdobie do 1 roku (možnosť c)) a odpovede b) a d) neboli zaznačené ani raz, to znamená, že neprijímajú rozhodnutia ani do pol roka, ani do 2 rokov a ďalej.

Z výsledku vyplýva, že v tejto spoločnosti väčšina zamestnancov nie je v pozícii, ktorá vyžaduje prijímanie rozhodnutí na určité obdobie ako napríklad pri uzatváraní kontraktov. Táto situácia sa nezmenila ani počas dvoch sledovaných rokov.

13. Máte pocit, že ocenenie práce a rast vašej kariéry:

- a) závisí na tom, čo skutočne vykonávate
- b) závisí na tom, aký dojem urobíte na nadriadeného
- c) vo vašom podniku sa uplatňujú kritériá, ktoré vám nie sú celkom známe
- d) závisí na tom, ako celkovo prosperuje podnik, váš konkrétny výkon to ovplyvní veľmi málo

Graf 13: Ocenenie práce a rast kariéry:



Graf 13 zobrazuje, akým spôsobom sa v organizácii oceňuje práca a spôsob rastu kariéry. Ako môžeme vidieť, v roku 2008 si polovica respondentov (8) myslela, že to závisí na tom, čo skutočne vykonáva (odpoveď a)), 25% z nich uviedlo, že to závisí na tom, aký dojem urobia na nadriadeného (možnosť b)). Zhodne dvakrát bola označená alternatíva c) a d), čiže ocenenie práce ovplyvňujú kritériá, ktoré im nie sú celkom známe, resp. to závisí od toho, ako celkovo prosperuje podnik, konkrétny výkon to ovplyvní veľmi málo.

Rok 2010 má zhodu v počte označení možnosti a), znovu má 8 respondentov pocit, že ocenenie ich práce závisí na tom, čo skutočne vykonávajú. 5 zamestnancov sa stotožnilo s odpoveďou d), ocenenie ich práce závisí na tom, ako celkovo prosperuje podnik, ich konkrétny výkon to ovplyvní veľmi málo. Odpoveď b), teda závislosť medzi ocenením práce zamestnanca a urobením dojmu na nadriadeného, bola zaznačená 2x a

s možnosťou c) vo vašom podniku sa uplatňujú kritériá, ktoré vám nie sú celkom známe, sa stotožnil 1 pracovník.

Pri odpovediach na túto otázku sme zaznamenali viacej názorov, ktoré sa týkajú ocenení práce. Zistili sme, že polovica respondentov je oceňovaná v závislosti od toho, čo skutočne vykonajú. Dobrá správa je, že v roku 2010 má zamestnancov pocit, že rast kariéry je závislý od toho, aký dojem urobia na nadriadeného. Na druhej strane viac zamestnancov sa stotožnilo s odpoveďou, že ocenenie ich práce závisí od toho, ako celkovo prosperuje podnik, ich konkrétny výkon to ovplyvní veľmi málo.

14. Prácu v podniku považujete za:

- a) veľmi zaujímavú, pri ktorej sa môžu realizovať vaše záujmy a schopnosti
- b) za veľmi zaujímavú a dôležitú, pri ktorej môžete byť uznávaný ako odborník
- c) za zaujímavú
- d) s náplňou práce nie ste spokojný

Otázka 14 skúma, ako vnímajú svoju prácu zamestnanci. V roku 2008 ju sedem respondentov považovalo za zaujímavú (c)), piati za veľmi zaujímavú (a)), pri ktorej sa môžu realizovať ich záujmy a schopnosti. Za veľmi zaujímavú a dôležitú, pri ktorej môžu byť uznávaní ako odborníci (možnosť b)), považovali svoju prácu štyria zamestnanci. Ani jeden z nich nie je s náplňou práce nespokojný -d).

Rok 2010 nám ponúka trochu rozdielne výsledky na túto problematiku. Síce stále najviac – 10 respondentov považuje svoju prácu za zaujímavú (odpoveď c)), jeden zamestnanec nie je s náplňou svojej práce spokojný a označil možnosť d). Piati pracovníci sa stotožnili s obsahom odpovede b) považujú svoju prácu za veľmi zaujímavú a dôležitú, pri ktorej môžu byť uznávaní ako odborníci, ale ani jeden zamestnanec si nemyslí, že by pri výkone svojho povolania mohol realizovať svoje záujmy a schopnosti (možnosť a)).

Je pozitívne, že v roku 2008 všetci zamestnanci v podniku, ktorí sa zúčastnili tohto prieskumu, považovali svoju prácu za zaujímavú. Toto pozitívne zistenie, má veľký vplyv na celé fungovanie spoločnosti, keď zamestnanci, ktorých ich práca baví a je pre nich zaujímavá, podávajú aj lepšie pracovné výkony. Žiaľ, o dva roky neskôr už výsledky

neboli až také optimistické, pretože dokonca 1 zamestnanec nie je spokojný s náplňou svojej práce a ani jeden zamestnanec si nemyslí, že by pri výkone svojho povolania mohol realizovať svoje záujmy a schopnosti.

15. Myslíte si, že vaša mzda:

- a) zodpovedá vašim výkonom
- b) síce zodpovedá vašim výkonom, ale chcete podávať vyšší výkon za vyššiu mzdu
- c) je omnoho nižšia, ako považujete za vhodné, vzhľadom k vašim výkonom, resp. v porovnaní s ostatnými pracovníkmi
- d) je vyššia než zodpovedá výkonom, ktoré ste nútený podávať

Ďalšia otázka sa snaží zistiť, do akej miery sú zamestnanci spokojní, resp. nespokojní so svojou mzdou. Pred dvomi rokmi (v roku 2008) až 11 respondentov uviedlo, že ich mzda je omnoho nižšia ako považujú za vhodné vzhľadom k ich výkonom, resp. v porovnaní s ostatnými pracovníkmi. Podľa štvrtiny z nich mzda zodpovedala ich výkonom, a jeden respondent uviedol, že mzda síce zodpovedá jeho výkonom, ale chce podávať vyšší výkon za vyššiu mzdu. Odpoveď d), kedy je mzda vyššia než zodpovedá výkonom, ktoré sú nútení podávať, nebola označená ani raz.

Výsledky z roku 2010 majú veľmi podobný charakter ako tie pred dvomi rokmi. Dokonca ešte môžeme pozorovať stúpajúcu tendenciu nespokojnosti zamestnancov so svojimi mzdami, keďže odpoveď c) mzda je omnoho nižšia, ako považujete za vhodné, vzhľadom k vašim výkonom, resp. v porovnaní s ostatnými pracovníkmi, označili 13 respondenti a pred dvomi rokmi len 11. S odpoveďou a) mzda zodpovedá vašim výkonom, sa stotožňujú dvaja pracovníci a jeden zaznačil možnosť b) mzda síce zodpovedá vašim výkonom, ale chcete podávať vyšší výkon za vyššiu mzdu. Asi nikoho neprekvapí, že ani jeden zamestnanec si nemyslí, že jeho mzda je vyššia než zodpovedá výkonom, ktoré je nútený podávať (možnosť d)).

Podľa očakávaní, takmer všetci zamestnanci nie sú spokojní s výškou ich mzdy a ako môžeme vidieť, tento trend dokonca rastie. Táto situácia je badateľná takmer vo všetkých odvetviach národného hospodárstva, keď mzdy na Slovensku zďaleka nedosahujú priemernú výšku zárobkov Európskej únie. Riešenie tohto problému nie je

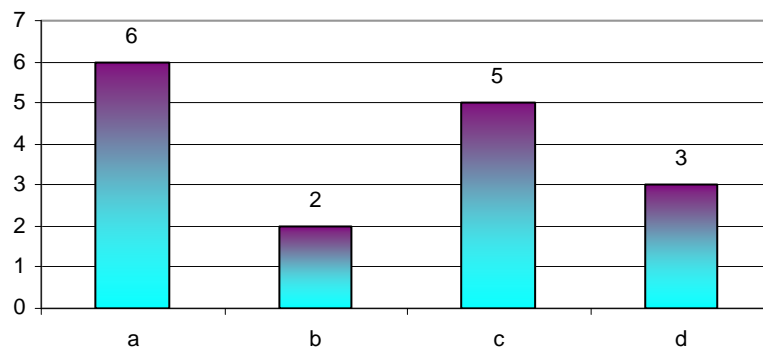
z krátkodobého hľadiska možné. Zvyšovanie miezd musí byť sprevádzané rastom celého hospodárstva a zvyšovaním produktivity práce.

16. Keď vykonáte pre podnik niečo mimoriadne, najviac vás poteší, keď:

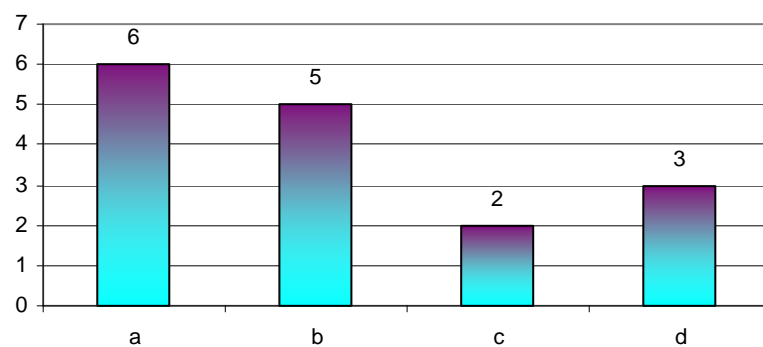
- a) dostanete mimoriadnu finančnú odmenu
- b) s výsledkom vašej práce sú oboznámení ostatní pracovníci, dostane sa vám verejného uznania a dostanete finančnú odmenu
- c) nadriadení na vyššej úrovni vám prejavia svoje uznanie, na finančnej odmene vám príliš nezáleží
- d) nemôžete posúdiť, pretože sa u vás nič z toho neuplatňuje

Graf 16: Preferovaný spôsob odmeny

2008



2010



Na grafe 16 je zobrazený spôsob, ktorým sú najradšej zamestnanci odmeňovaní, keď vykonajú niečo mimoriadne. Vidíme, že v roku 2008 až 6 z nich uprednostnilo mimoriadnu finančnú odmenu (možnosť a)), piati preferovali, ak nadriadený na vyššej úrovni prejaví svoje uznanie, na finančnej odmene im príliš nezáleží (odpoveď c)). Traja respondenti nemohli posúdiť, pretože sa u nich nič z toho neuplatňuje (d)) a dvaja respondenti preferujú, ak sú s výsledkom ich práce oboznámení ostatní pracovníci, dostane sa im verejného uznania a finančnej odmene (možnosť b)).

Výsledky z roku 2010 naznačujú veľmi podobý postoj zamestnancov k ich mimoriadnemu odmeňovaniu ako v roku 2008. Opäť 6 zamestnancov by uprednostnilo mimoriadnu finančnú odmenu (odpoveď a)), piati respondenti sa stotožnili s odpoveďou b) s výsledkom ich práce sú oboznámení ostatní pracovníci, dostane sa vám verejného uznania a dostanete finančnú odmenu. Traja zamestnanci sa nevedia k problematike vyjadriť, resp. nevedia ju relevantne posúdiť, pretože sa nič z toho v ich podniku neuplatňuje (d)) a dvaja pracovníci označili v dotazníku odpoveď c) najviac by ich potešilo, keby im nadriadení na vyššej úrovni prejavili svoje uznanie, na finančnej odmene im príliš nezáleží.

Tu vidíme, na aké hodnoty sú jednotliví zamestanci v práci orientovaní, keď veľa z nich upredností finančnú odmenu, zatiaľ čo iní majú radosť z verejného uznania.

17. Typizované informácie predkladáte svojmu nadriadenému:

- a) denne
- b) každý týždeň
- c) mesačne
- d) 2 x do mesiaca
- e) každý štvrťrok
- f) na vyžiadanie podľa potreby

Otázka č. 17 zisťuje, ako často informácie predkladajú zamestnanci svojmu nadriadenému. V roku 2008 väčšina (až 10 respondentov) predkladalo informácie na vyžiadanie podľa potreby. Ďalší dvaja zamestnanci každý štvrťrok, iní dvaja každý týždeň. Možnosti a) a d) boli označené každá jedenkrát, čiže predkladajú informácie denne, resp. 2x do mesiaca.

Výsledky z roku 2010 majú taktiež veľmi podobný charakter. Znovu najviac, ale tentokrát len 8 zamestnancov označilo možnosť f) informácie predkladáte svojmu nadriadenému na vyžiadanie podľa potreby. Možnosti c) a e) boli zaznačené zhodne štyrikrát, čo znamená, že predkladajú svoje informácie mesačne, prípadne každý štvrtý rok. Žiadny z respondentov sa nestotožnil s odpoveďami a) denne, b) každý týždeň ani s odpoveďou d) 2x do mesiaca.

Ako môžeme vidieť, v spoločnosti nie je zaužívané pravidelné predkladanie informácií nadriadenému, ale skôr sa vykonáva na vyžiadanie podľa potreby.

18. Keď prijímate rozhodnutia, ste okolnosťami v podniku nútený:

- a) rozhodnúť okamžite a spoliehať sa na svoj inštinkt
- b) máte čas si všetko overiť
- c) môžete o veciach premýšľať čo najdlhšie, aby ste sa vyhli chybám

Dotazníková otázka č. 18 je zameraná na spôsob, akým zamestnanci prijímajú svoje rozhodnutia. Pri tejto otázke môžeme zaznamenať vzácnu zhodu v odpovediach v porovnaní s rokmi 2008 a 2010. Zdá sa, že časové obdobie dvoch rokov nijako neovplyvnilo názor respondentov na túto otázku. Z uvedeného vyplýva, že v rokoch 2008 a 2010 najviac respondentov (7) uvádza, že pri rozhodnutiach má čas si všetko overiť (možnosť b)). Piaty sa rozhodujú okamžite a spoliehajú sa na svoj inštinkt (odpoveď a)), pokiaľ iní štyria zamestnanci môžu o veciach premýšľať čo najdlhšie, aby sa vyhli chybám (možnosť c)).

19. Pri rokovaníach s obchodným partnerom:

- a) si vopred určíme čas rokovania a dodržíme ho
- b) si vopred určíme dobu rokovania, ale beriete ju iba ako orientačný údaj
- c) si dobu rokovania vopred neurčujete
- d) necháte zo spoločenských dôvodov plynúť rozhovor, aj keď viete, že na výsledku rokovania nič nezmení

Otázka s poradovým číslom 19 zisťuje, ako si zamestnanci pri rokovaní s obchodným partnerom určujú čas rokovania. V roku 2008 si väčšina (až 11) respondentov vopred určí čas rokovania a dodrží ho (možnosť a)), traja si vopred určia dobu rokovania, ale berú ju iba ako orientačný údaj (odpoveď b)). Dvaja z opýtaných si dobu rokovania vopred neurčujú (c)). Možnosť d) nebola označená ani raz.

Rok 2010 znovu priniesol porovnateľné výsledky. Čo je zaujímavé, že stále viac zamestnancov (v roku 2008 11 a v roku 2010 13) sa stotožňuje s odpoveďou a) vopred si určia čas rokovania a dodržia ho. Podobne ako pred dvomi rokmi, 3 respondenti sa prikláňajú k možnosti b) vopred si určia dobu rokovania, ale berú ju iba ako orientačný údaj. Odpovede c) dobu rokovania si vopred neurčujete a d) necháte zo spoločenských dôvodov plynúť rozhovor, aj keď viete, že na výsledku rokovania nič nezmení, neboli označené ani jedným pracovníkom.

Z uvedených výsledkov môžeme konštatovať, že zamestnanci organizácie, kde sme robili prieskum, prikladajú s plynúcim časom stále väčšiu dôležitosť určeniu si presného času rokovania a následne aj jeho dodržaniu. Myslím, že to je správny a prirodzený vývin každej organizácie.

20. Spôsob stanovenia pracovnej doby v organizácii vám:

- a) veľmi vyhovuje
- b) celkom vyhovuje
- c) príliš nevyhovuje
- d) veľmi nevyhovuje
- e) vzhľadom k vašim pracovným povinnostiam pre vás neplatí obmedzená pracovná doba

Otázka 20 je zameraná na spôsob stanovenia pracovnej doby v organizácii. Pri tejto otázke sme sa v roku 2008 stretli s ojedinelou jednotnosťou pri odpovediach všetkých respondentov, keď všetci označili odpoveď b), čiže im stanovenia pracovnej doby celkom vyhovuje.

V roku 2010 sa táto jednotnosť zamestnancov v odpovediach už celkom neprejavila. Ale z výsledkov môžeme vyčítať, že po uplynutí dvojročného časového horizontu vnímajú pracovníci tejto organizácie svoju pracovnú dobu pozitívnejšie. Siedmi respondenti sa stotožnili s odpoveďou a) pracovná doba im veľmi vyhovuje a možnosť b) pracovná doba im celkom vyhovuje bola označená 9x. Iné možnosti ani tentokrát neboli zaznačené.

Vyhovujúci pracovný čas je dôležitý pre spokojnosť pracovníkov a je na vedúcom pracovníkovi aby ho určil tak, aby vyhovoval čo najlepšie všetkým zamestnancom, čo ako sa zdá je prípad tejto spoločnosti. Zdá sa, že zamestnanci sú čím ďalej, tým viac spokojní s ich pracovným časom. Možno jedným z dôvodov je aj to, že pri vytváraní rozvrhov hodín sa berú do úvahy aj požiadavky jednotlivých pracovníkov.

21. Vaše pracovisko hodnotíte ako:

- a) veľmi reprezentatívne
- b) celkom vkusné a vhodné pre prijímanie obchodných návštev
- c) veľmi zanedbané

Dotazníková otázka 21 zisťuje ako hodnotia zamestnanci svoje pracovisko. V roku 2008 sme sa opäť stretli s pomerne vysokou jednotnosťou pri odpovediach, kedy až 14 pracovníkov hodnotí svoje pracovisko ako celkom vkusné a vhodné pre prijímanie obchodných návštev (odpoveď b)). Jeden respondent uvádza, že jeho pracovisko je veľmi reprezentatívne (možnosť a)) a na druhej strane jeden zamestnanec si myslí, že je veľmi zanedbané (odpoveď c)).

V roku 2010 sme zaznamenali trošku rozdielne odpovede, keďže s odpoveďou b) svoje pracovisko hodnotíte ako celkom vkusné a vhodné pre prijímanie obchodných návštev, sa stotožnilo už iba 13 zamestnancov. Naopak, svoje pracovisko hodnotí ako veľmi zanedbané (odpoveď c)) viac pracovníkov ako pred dvomi rokmi, konkrétne traja a ani jeden respondent nevníma svoje pracovisko ako veľmi reprezentatívne (možnosť a)).

Príjemné pracovné prostredie je veľmi dôležité preto, aby sa zamestnanci čo najlepšie cítili, ale aj aby bolo čo možno najviac reprezentatívne a vhodné pre prijímanie

obchodných návštev. Vkusné pracovisko je jeden z dôležitých faktorov pri budovaní si dobrého ochodného mena, pretože hlavne pri obchodných návštevách vytvára prvý dôležitý dojem. Žiaľ, s plynúcim časom môžeme konštatovať, že názor zamestnancov na svoje pracovisko sa nevyvíja vo veľmi pozitívnom smere, skôr naopak, pretože stále viac respondentov hodnotí svoje pracovné okolie ako veľmi zanedbané.

22. Začiarknite predmety, ktorými je vybavená vaša kancelária, alebo ktoré máte voľne k dispozícii:

- a) telefón
- b) záznamník telefonických hovorov
- c) fax
- d) osobný počítač
- e) diktafón
- f) kopírovací stroj
- g) osobná kalkulačka
- h) písací stroj

V ďalšej otázke boli respondenti vyzvaní, aby začiarkli predmety, ktorými je vybavená ich kancelária, alebo ktoré majú voľne k dispozícii. V tejto otázke bola možnosť označiť viacej odpovedí, takže súčet odpovedí je viac ako 16 (- počet respondentov). V roku 2008 malo kopírovací stroj k dispozícii až 13 z nich, osobný počítač 11 a osobnú kalkulačku a telefón 8 zo všetkých respondentov. Ďalej dvaja zamestnanci uvádzajú, že mohli voľne používať písací stroj a jeden dokonca aj fax. Záznamník telefonických hovorov a diktafón nie sú voľne k dispozícii ani jednému zo zamestnancov.

Vzhľadom k modernizácii a digitalizácii všetkých pracovísk, rok 2010 ponúka optimistickejšie výsledky z hľadiska vybavenosti kancelárií (kabinetov) našich respondentov. 16 zamestnancov uviedlo, že má voľne k dispozícii kopírovací stroj, 15 respondentov uviedlo osobný počítač, telefón môže vyžívať 10 ľudí zo všetkých opýtaných, osobnú kalkulačku siedmi, možnosti fax a písací stroj boli zaznačené jedenkrát a záznamník telefonických hovorov a diktafón stále nie sú voľne k dispozícii ani jednému zo zamestnancov.

Z odpovedí je jasné, že táto spoločnosť patrí z hľadiska dostupnosti vybavenia pre zamestnancov k priemerným. V dnešnom svete, v ktorom vládnu informačné technológie je potrebné aby zamestnanci mali voľný prístup k počítaču s pripojením na internet, kopírke, telefónu atď. Tieto zariadenia umožňujú zvyšovať produktivitu práce. Ako pozitívne hodnotím fakt, že v porovnaní s obdobím pred dvomi rokmi je priemerná vybavenosť kancelárií (kabinetov) našich respondentov na vyššej úrovni. Na udržanie kroku s dobou a zvyšovania produktivity práce by sa na tento aspekt modernizácie pracovísk nemalo zo strany vedenia zabúdať.

23. Do organizácie ste boli prijatý na základe:

- a) konkurzu
- b) pohovoru s riaditeľom a pracovníkom personálneho útvaru
- c) pohovoru s priamym nadriadeným a predstaviteľom personálneho útvaru
- d) iba na základe pohovoru s pracovníkom personálneho útvaru
- e) iná možnosť

Ďalšia otázka s poradovým číslom 23 zisťuje, akým spôsobom boli zamestnanci prijímaní do organizácie. Výsledky z roku 2008 ukázali, že väčšina (až 13) respondentov bola prijatá na základe pohovoru s riaditeľom a pracovníkom personálneho útvaru (možnosť b)), dvaja na základe konkurzu (odpoveď a)) a jeden na základe pohovoru s priamym nadriadeným a predstaviteľom personálneho útvaru (c)).

Rok 2010 nám neponúka veľmi rozdielne výsledky, môžeme povedať, že takmer totožné, pretože podobne ako v roku 2008 bolo najviac - 14 pracovníkov prijatých do zamestnania na základe pohovoru s riaditeľom a pracovníkom personálneho útvaru (možnosť b)), jeden absolvoval konkurz (a)) a iba jeden na základe pohovoru s priamym nadriadeným a predstaviteľom personálneho útvaru (odpoveď c)).

Z uvedených výsledkov môžeme konštatovať, že spôsob prijímania nových zamestnancov na toto pracovisko sa za posledné 2 roky veľmi, resp. takmer vôbec nezmenil.

24. Pre vstup do organizácie ste sa rozhodli:

- a) pretože vás konkrétne táto práca zaujíma
- b) pretože ste boli predtým zamestnaný v podobnej organizácii
- c) o inom vhodnom zamestnaní ste v tej dobe nevedeli
- d) sú tu výhodné podmienky (platové, časové, vzdialenosť od bydliska, možnosť cestovania...)
- e) iná možnosť

Otázka č. 24 analyzuje, prečo sa respondenti rozhodli pre vstup do danej organizácie. V roku 2008 až polovicu z nich (8) konkrétne táto práca zaujímala (odpoveď a)), piati boli predtým zamestnaní v podobnej organizácii (možnosť b)) a pre dvoch sú tu výhodné podmienky (platové, časové, vzdialenosť od bydliska, možnosť cestovania...). Jeden zamestnanec o inom vhodnom zamestnaní v tej dobe nevedel (c)).

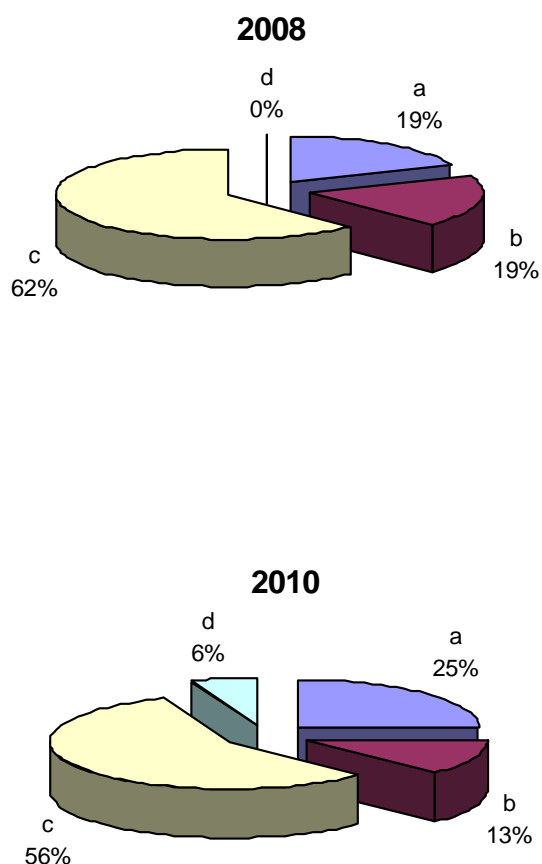
Výsledky z dotazníka v roku 2010 ponúkajú iné motívy, pre ktoré sa ten-ktorý zamestnanec rozhodol vstúpiť do tejto organizácie. Najviac – 7 respondentov sa stotožnilo s odpoveďou c) o inom vhodnom zamestnaní v tej dobe nevedeli. Ďalej nasleduje možnosť a) konkrétne táto práca ich zaujíma, ktorá bola označená 6x. Dvaja pracovníci boli predtým zamestnaní v podobnej organizácii (b)) a jeden respondent vstúpil do tejto organizácie na základe ponúkaných výhodných podmienok (platové, časové, vzdialenosť od bydliska, možnosť cestovania...).

Na základe týchto výsledkov môžeme konštatovať, že za posledné 2 roky klesol dôvod vstupu do tohto zamestnania z dôvodu akejsi vnútornej záľuby a obľúbenosti u zamestnancov, naopak rapídne stúpla odpoveď, že respondenti o inom vhodnom zamestnaní v tej dobe nevedeli, čiže dá sa povedať, že brali čo bolo v tej dobe k dispozícii.

25. Po nástupe do podniku ste zistili, že:

- a) realita je horšia ako ste očakávali
- b) realita je lepšia ako ste očakávali
- c) realita je zhodná s vašim očakávaním
- d) nemali ste žiadne predstavy, nemôžete posúdiť

Graf 25: Realita v podniku:



Graf 25 prehľadne zobrazuje, ako po nástupe do podniku vnímali zamestnanci realitu. V roku 2008 až pre 62% z nich uviedlo, že realita je zhodná s ich očakávaním (možnosť c)), pre 19% z nich je realita horšia ako očakávali (odpoveď a)) a pre iných 19% zasa lepšia ako očakávali (b)).

V roku 2010 sme dosiahli mierne pesimistickejšie výsledky ako v roku 2008, pretože počet zamestnancov, ktorí si myslia, že realita je horšia ako očakávali, narástol z 19% na 25%. 9 respondentov (56%) označilo možnosť c) realita je zhodná s ich očakávaním. Len 13% opýtaných si myslí, že realita je lepšia ako očakávali a 6% uviedlo, že nemali žiadne predstavy, teda nemôžu posúdiť (d)).

26. Rast vašej kvalifikácie je zaist'ovaný:

- a) účasťou na kurzoch a seminároch, ktoré podnik usporiadava
- b) podnik vám umožňuje účasť na kurzoch a seminároch podľa vášho výberu
- c) diaľkovým štúdiom
- d) nie ste nútený a nemáte potrebu sa zatiaľ ďalej vzdelávať
- e) podnik vám ďalšie vzdelávania a zvyšovanie kvalifikácie neumožňuje, aj keď máte záujem

Dotazníková otázka 26 informuje o tom, akým spôsobom je v organizácii zaist'ovaný rast kvalifikácie zamestnancov. V roku 2008 siedmi uviedli, že im podnik umožňuje účasť na kurzoch a seminároch podľa vlastného výberu (možnosť b)) a u šiestich respondentov bol rast kvalifikácie zaist'ovaný účasťou na kurzoch a seminároch, ktoré podnik usporiadava (odpoveď a)). Možnosti c), d), e) boli označené každá raz, čiže rast kvalifikácie bol riešený v jednom prípade diaľkovým štúdiom, jeden zamestnanec nebol nútený a nemá potrebu sa zatiaľ ďalej vzdelávať a jeden uviedol, že podnik mu ďalšie vzdelávania a zvyšovanie kvalifikácie neumožňuje, aj keď má záujem.

Z výsledkov z roku 2010 môžeme vidieť, že piati zamestnanci označili odpovede a) rast ich kvalifikácie je zabezpečený účasťou na kurzoch a seminároch, ktoré podnik usporiadava a b) podnik vám umožňuje účasť na kurzoch a seminároch podľa vášho výberu. Možnosť c) rast vašej kvalifikácie je zabezpečený diaľkovým štúdiom, bola označená iba raz, podobne ako odpoveď d) nie ste nútený a nemáte potrebu sa zatiaľ ďalej vzdelávať. Možnosť e) podnik vám ďalšie vzdelávania a zvyšovanie kvalifikácie neumožňuje, aj keď máte záujem, nebola zaznačená ani jedným respondentom.

Z odpovedí je zrejmá snaha podniku zaist'ovať zamestnancom rast kvalifikácie, či už sa kurzy a semináre organizujú v podniku alebo externe. Takáto forma starostlivosti o zamestnancov je vítaná a často sa aj podniku takáto investícia vracia vo forme vyššej produktivity práce a lepších výsledkoch. Pre organizáciu je potom potrebné si takto kvalifikovaných zamestnancov udržať a zabrániť ich prípadnému odchodu do inej spoločnosti.

27. Ktorú skupinu hodnôt vo vašom osobnom živote preferujete:

- a) hrdinstvo, úspech, rozhodnosť, výkonnosť, súťaživosť
- b) ochrana slabších, dobré medziľudské vzťahy, obetavosť

Pri otázke s poradovým číslom 27 opäť došlo v roku 2008 k jednote odpovedí u všetkých respondentov, kedy všetci v osobnom živote preferovali skupinu hodnôt ako ochrana slabších, dobré medziľudské vzťahy, obetavosť (odpoveď b)) pred skupinou hodnôt ako hrdinstvo, úspech, rozhodnosť, výkonnosť, súťaživosť (možnosť a)).

V roku 2010 nastala mierna zmena v hodnotách zamestnancov, pretože už nenastala 100%-ná zhoda v ich odpovediach. Traja z nich sa priklonili skôr k hodnotám typu hrdinstvo, úspech, rozhodnosť, výkonnosť, súťaživosť (možnosť a)), ale aj napriek tejto zmene sa stále drvivá väčšina hlási k prosociálnym hodnotám ako ochrana slabších, dobré medziľudské vzťahy, obetavosť (odpoveď b)).

V roku 2008 všetci zamestnanci ukázali, že sú pre nich dôležitejšie ľudské hodnoty a dobré medziľudské vzťahy pred individuálnymi hodnotami ako napr. úspech, súťaživosť, ... Ťažko hodnotiť aký to má dopad na fungovanie podniku, ale prispieva to k lepšej atmosfére na pracovisku a dobrým medziľudským vzťahom. O dva roky neskôr boli už výsledky trochu zmenené, ale stále prevládajú sociálne a humánne hodnoty pred hrdinstvom a osobným úspechom.

28. Aký by podľa vás mal byť „ideálny šéf?“

- a) mal by sa vedieť presadiť a rýchle rozhodovať
- b) mal by vedieť so všetkými vychádzať
- c) mal by vedieť pre všetkých zabezpečiť dobré pracovné podmienky
- d) mal by sa zaujímať aj o mimopracovné problémy podriadených a brať ich do úvahy pri pracovnom výkone
- e) mal by urobiť všetko pre to, aby bol výsledok splnený, pretože iba vtedy majú úžitok všetci
- f) pri rozhodovaní by mal brať do úvahy názor spolupracovníkov (môžete označiť aj viacej odpovedí)

Otázka 28 zisťuje, aký by mal byť „ideálny šéf“ podľa zamestnancov danej organizácie. V tejto otázke bola možnosť označiť viacej odpovedí, takže súčet odpovedí je viac ako 16 (- počet respondentov). V roku 2008, podľa siedmich zamestnancov by mal vedieť pre všetkých zabezpečiť dobré pracovné podmienky, štyria z nich uviedli, že by sa mal vedieť presadiť a rýchle rozhodovať a tiež štyria si mysleli že ideálny šéf by pri rozhodovaní mal brať do úvahy názor spolupracovníkov. Traja pracovníci uviedli, že ich šéf by mal vedieť so všetkými vychádzať, podľa troch z nich by mal urobiť všetko pre to, aby bol výsledok splnený, pretože iba vtedy majú úžitok všetci. A nakoniec dvaja zamestnanci uviedli, že ideálny šéf by sa mal zaujímať aj o mimopracovné problémy podriadených a brať ich do úvahy pri pracovnom výkone.

Výsledky z roku 2010 sú nasledovné: 6 zamestnanci si myslia, že „ideálny šéf“ by mal vedieť pre všetkých zabezpečiť dobré pracovné podmienky, piati sa stožňujú s názorom, že by mal pri rozhodovaní brať do úvahy názor spolupracovníkov (môžete označiť aj viacej odpovedí), dvaja respondenti označili možnosti, že by sa mal vedieť presadiť a rýchle rozhodovať a že by mal vedieť so všetkými vychádzať. Jeden pracovník si myslí, že by mal urobiť všetko pre to, aby bol výsledok splnený, pretože iba vtedy majú úžitok všetci a ani jeden sa nestotožnil s odpoveďou d) mal by sa zaujímať aj o mimopracovné problémy podriadených a brať ich do úvahy pri pracovnom výkone.

29. Rád/Rada pracujete?

- a) samostatne, nie je vám príjemné, keď niekto ovplyvňuje spôsob vašej práce
- b) vo dvojici, pretože si môžete lepšie ujasniť postup a máte možnosť kontroly
- c) v skupine, kde panuje tvorivá atmosféra
- d) pod priamym vedením nadriadeného, pretože on má jasnú predstavu o výsledku práce a vyrieši za vás niektoré problémy spojené s rozhodovaním

Dotazníková otázka 29 analyzuje, či zamestnanci daného podniku radi pracujú samostatne alebo v skupinách. V roku 2008 väčšina (10) z nich uviedla, že pracujú najradšej v skupine, kde panuje tvorivá atmosféra (možnosť c)), traja pracujú radi samostatne, nie je im príjemné, keď niekto ovplyvňuje spôsob ich práce (odpoveď a)) a pre dvoch je najlepšie, keď pracujú vo dvojici, pretože si môžu lepšie ujasniť postup a majú možnosť kontroly (možnosť b)). Jeden zamestnanec uviedol, že pracuje rád pod priamym

vedením nadriadeného, pretože on má jasnú predstavu o výsledku práce a vyrieši zaňho niektoré problémy spojené s rozhodovaním (d)).

Z výsledkov z roku 2010 môžeme pozorovať, že viac zamestnancov (6) pracuje samostatne, nie je vám príjemné, keď niekto ovplyvňuje spôsob vašej práce (odpoveď a)) a takisto rovnaký počet pracovníkov označilo možnosť c) najradšej pracujú v skupine, kde panuje tvorivá atmosféra. Štyria respondenti sa stotožnili s odpoveďou b) najradšej pracujú vo dvojici, pretože si môžete lepšie ujasniť postup a máte možnosť kontroly a ani jeden nezaznačil odpoveď d) rád pracuje pod priamym vedením nadriadeného, pretože on má jasnú predstavu o výsledku práce a vyrieši za vás niektoré problémy spojené s rozhodovaním.

Z výsledkov môžeme konštatovať, že zatiaľ čo v roku 2008 zamestnanci danej organizácie najradšej pracovali v skupine, v roku 2010 už dosiahla samostatná práca zamestnancov rovnaké výsledky ako skupinová práca.

30. Pokúste sa ohodnotiť, aký spôsob relaxácie preferujete:

- a) ste sám a venujete sa svojim záľubám
- b) venujete sa ďalšiemu sebavzdelávaniu
- c) venujete sa organizovaniu akcií, z ktorých majú úžitok aj iné osoby okrem vás a členov vašej rodiny
- d) stretnutie s priateľmi
- e) venujete sa členom svojej rodiny
- f) iná možnosť

Posledná otázka s poradovým číslom 30 hodnotí, aký spôsob relaxácie zamestnanci preferujú. V roku 2008 väčšina (až 12) uviedlo, že najväčší relax je pre nich trávenie času s rodinou (možnosť e)), dvaja sa venujú organizovaniu akcií, z ktorých majú úžitok aj iné osoby okrem nich a členov ich rodiny. Jeden zamestnanec uviedol, že sa venuje ďalšiemu sebavzdelávaniu a jeden relaxuje, keď sa stretne s priateľmi.

V roku 2010 sme dosiahli veľmi porovnateľné výsledky, čiže voľnočasové aktivity zamestnancov tejto organizácie sa za posledné 2 roky príliš nezmenili. Stále

„vyhráva“ odpoveď e) venujete sa členom svojej rodiny, ktorá bola označená 11x. Traja zamestnanci sa najradšej vo svojom voľnom čase venujú ďalšiemu sebavzdelávaniu, jeden z nich svojim záľubám a jeden označil možnosť c) venuje sa organizovaniu akcií, z ktorých majú úžitok aj iné osoby okrem vás a členov vašej rodiny.

Z odpovedí je zrejmé, že zamestnanci daného podniku sú rodinne založení a rodina je zároveň pre nich aj relax. Je to do určitej miery dané aj vekovým zložením respondentov, keď väčšina z nich má svoju vlastnú rodinu.

Záver

Úspech podniku je v značnej miere podmienený ľudským faktorom každého podniku. Základom úspechu sa preto v súlade s celosvetovým trendom môže stať aj v našich podnikoch manažérska orientácia na ľudské zdroje ako jediný nevyčerpatel'ný zdroj rozvoja a úspechu podniku. Prejav tejto potenciálnej schopnosti vo veľkej miere bude závisieť na kultúre podniku, v ktorom pracovník pôsobí.

Podniková kultúra firmy vyplýva z jej historického vývoja, tradícií a hodnôt, legislatívnych pravidiel a spoločensko - sociálnych okolností. Po uskutočnení analýzy a jej vyhodnotení môžeme povedať, že spoločenské zmeny sa prejavujú aj v podnikovej kultúre, ktorá sa tiež nachádza v procese formovania a zmien.

Podniková kultúra sprevádza existenciu každého podniku. Ak ju však prestaneme vnímať len ako sprievodný znak a vytváranie považovať za automatický prejav vzájomného pôsobenia viacerých ľudí v jednom podniku a pokúsime sa ju hlbšie poznať, otvoria sa nám nové možnosti využívania tohto fenoménu vo vlastný prospech podniku. Predovšetkým je to možnosť dlhodobo obstať na trhu konkurencie. Podnikovú kultúru môžeme teda považovať za stály zdroj konkurenčnej výhody. Nie každá kultúra je však aj reálnym zdrojom konkurenčnej výhody, naopak, práve kultúra môže byť aj zdrojom nevýhodného postavenia v silnejúcej konkurencii podnikov (napr.ak nesie znaky negatívnej sociálnej klímy).

Ak chce podnik využiť podnikovú kultúru za týmto účelom, potom je nevyhnutné, aby poznal jej zákonitosti a prejavy a manažment podniku mal dostatočné znalosti resp. skúsenosti z oblasti riadenia pracovníkov. Ak je tento základný predpoklad splnený, môže nastúpiť proces cieľového vytvárania resp. formovania podnikovej kultúry. Cieľom sa pritom rozumie dosiahnutie podnikovej kultúry harmonickej so zámermi, cieľmi a možnosťami podniku, harmonickej vo svojich formálnych a neformálnych vzťahoch a riadením sa rozumie cieľavedomé pôsobenie manažmentu založené na plánovaní pracovníkov v širšom slova zmysle.

NÁVRHY NA VYUŽITIE VÝSLEDKOV

Zásady, ktoré by mal daný podnik dodržiavať, aby dosiahol čo najvyššiu úroveň kultúrneho prostredia:

- zlepšenie komunikácie vo vertikálnom smere (podriadený ↔ nadriadený) a rozvíjanie spätnej väzby v diskusiách o prijímaných rozhodnutiach – to sa dá dosiahnuť napr. realizáciou častejších operatívnych pracovných porád a častejším zapájaním zamestnancov do diania v podniku, aby mal každý zamestnanec pocit „že sa ho to týka“,
- udržanie priateľských vzťahov na pracovisku – pre dosiahnutie tohto cieľa je potrebné organizovať aktivity, ktoré spájajú a zblížujú zamestnancov (napr.: spoločné aktivity mimo pracoviska – firemné akcie organizované a sponzorované spoločnosťou, ktoré môžu byť športového, spoločenského alebo kultúrneho charakteru),
- možnosť realizácie vlastných iniciatívnych návrhov zamestnancov – podporovať kreativitu u zamestnancov a prípadné finančné, materiálne a personálne podporenie iniciatívneho návrhu,
- určenie jasných a pre všetkých bez rozdielu platných pravidiel prípadného kariérneho postupu a ocenení práce – pre realizáciu tohto návrhu je potrebné presne určiť formy a možnosti ocenení práce a kariérneho postupu, aby zamestnanci nemali pocit, že ocenenie práce závisí od toho, aký dojem spraví na vedúceho,
- podľa možností plošné zvýšenie miezd – väčšina zamestnancov si myslí, že vzhľadom na ich pracovné výkony je ich mzda neprimerane nízka, preto by privítali plošné zvýšenie miezd,
- udržanie vysokej reprezentatívnosti pracoviska – tento bod je dôležitý najmä v prípade, ak chce firma organizovať stretnutia s obchodnými partnermi v areáli firmy, ale je to dôležité aj preto, aby sa zamestnanci cítili na svojom pracovisku dobre. Dá sa to dosiahnuť aj bez väčších finančných vstupov, napr. aj formou samovýpomoci pri upravovaní okolia firmy,
- zvýšenie motivácie zamestnancov a snaha o stotožnenie cieľov firmy s cieľmi zamestnancov – zvýšiť motiváciu zamestnancov môžeme napr. systémom odmien, či už finančných alebo formou verejnej pochvaly a uznania. Stotožnenie sa zamestnancov s cieľmi firmy je možné prostredníctvom oboznámenia zamestnancov s krátkodobou a dlhodobou stratégiou firmy, s perspektívou firmy a s jej šancami v konkurenčnom prostredí.

Dúfame, že realizáciou týchto návrhov dôjde k obnoveniu podnikovej kultúry, zlepšeniu celkovej atmosféry a úspešnému pôsobeniu firmy. Pevne veríme, že práca bude prínosom pre firmu a podkladom, na základe ktorého sa začne vo firme cieľavedome riadiť formovanie strategicky žiadúcej podnikovej kultúry, ktorá sa následne pozitívne prejaví na činnosti a výsledkoch spoločnosti ako aj vytváraním príjemnej pracovnej atmosféry vedúcej k spokojnosti pracovníkov.

Použitá literatúra

1. ALEGY, J – BOROŠ, J – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava : Iris, 2004. 257s. ISBN 80-89018-59-9.
2. ČÍHOVSKÁ, V. a kol, 2001. *Firemný imidž*. Bratislava : Eurounion, 2001. 152s. ISBN 80-85943-57-3.
3. FRANCESCO, A.M. – GOLD, M.W. 1998. *International Organization Behavior – Text, Readings, Cases and Skills*. New Jersey : Prentice Hall, 1998. 654s. ISBN 0-13-192485-0.
4. GOZORA, M. 2005. *Podnikový manažment*. 3. nezmen. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2005. 190s. ISBN 8080694621.
5. HELLER, R. 2005. *Príručka manažéra*. Bratislava : IKAR, 2005. 256s. ISBN 80-551-0882-X.
6. HORSKÁ, E. 2007. *Medzinárodný marketing*. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2007. 223s. ISBN 978-80-8069-938-3.
7. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2003. *Podniková kultúra*. 2. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2003. 89s. ISBN 80-225-1644-9.
8. KOCIANOVÁ, R. 2004. *Personálné řízení: Teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
9. MALEJČÍK, A. 2008. *Základy manažmentu*. 3. upravené. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2008. 162s. ISBN 978-80-552-0132-0.
10. MIŽIČKOVÁ, Ľ. - ŠAJBIDOROVÁ, M. - UBREŽIOVÁ, I. 2007. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2007. 119s. ISBN 978-80-8069-979-6.
11. NOVÝ, I. 1993. *Podniková kultúra a identita*. Praha : VŠE, 1993. ISBN 80-7079-159-4.
12. PAŠKA, Ľ. 2004. *Manažment výroby*. Nitra : SPU, 2004. 182 s. ISBN 80-8069-374-6.
13. PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M. 1993. *Firemní kultura*. Praha : Grada, 1993. 250s. ISBN 80-7169-018-X.
14. PICHANIČ, M. 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha : C. H. Beck, 2004. 176s. ISBN 80-7179-886-X.
15. PORVAZNÍK, J. 1999. *Celostný manažment*. Bratislava : Sprint, 1999. 493s. ISBN 80-88848-36-9.

16. REPKOVÁ, K. 1999. *Personálna práca v organizácii : (Vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Bratislava : Mračko, 1999. 175s. ISBN 80-8057-103-1.
17. SEDLÁK, M. 2007. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava : Iura edition, 2007. 364s. ISBN 8080781330.
18. ŠAJBIDOROVÁ, M. 2002. Podniková kultúra v podnikateľských subjektoch PPOk. In: *Zborník vedeckých prác z medzinárodných vedeckých dní 2002, I. zväzok manažment a marketing*, Nitra : SPU v Nitre, 2002. ISBN 80-8069-027-8.
19. ŠRONEK, I. 2001. *Kultúra v medzinárodnom podnikaní*. Bratislava : Grada, 2001. 168s. ISBN 8024700123.
20. UBREŽIOVÁ, I. 2008. *Medzinárodný manažment a podnikanie*. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2008. 159s. ISBN 978-80-552-0069-9.
21. VIŠŇOVSKÝ, J. 1999. Ľudské zdroje – hlavný rozvojový faktor pôdohospodárstva. In: *Zborník č.20. Agentúra Slovenskej akadémie pôdohospodárskych vied Nitra*, Nitra : SPU, 1999. ISBN 80-968274-2-1.
22. VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, E. – ŠAJBIDOROVÁ, M. 2007. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. nezm. vyd. Nitra: SPU, 2007. 166 s. ISBN 978-80-8069-956-7.
23. ŽUFFA, V.J. 2003. *Podnik – živý organizmus*. Prešov : Vydavateľstvo Michala Vaška, 2003. 175s. ISBN 80-7165-058-7.

Prílohy

Príloha A – CD

Príloha B – Dotazník

HODNOTENIE ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Nasledujúci dotazník posudzuje jednotlivé dimenzie organizačnej kultúry. Môžete sa s jeho pomocou presvedčiť o *štýle vedenia a rozhodovania* vo svojom podniku, o *motivačných faktoroch* dôležitých pre vašich pracovníkov, o *hodnotení pracovných podmienok* a o *prinášaných hodnotách*.

Odpovede v tomto prípade potrebujete od svojich spolupracovníkov - buď od všetkých v celom podniku, resp. od reprezentatívnej vzorky.

Respondent *označuje variantu, ktorá najviac zodpovedá situácii vo vašom podniku*. Vyberá pritom iba jednu z možností!

1. Svojich spolupracovníkov informujete:

- a) individuálne každého zvlášť o tom, čo sa ho bezprostredne dotýka,
- b) všetky informácie podávate na pracovnej porade,
- c) spracujete informácie písomne a nechávate ich kolovať,
- d) pracovníkov nie je zvlášť potrebné informovať, ale každý má možnosť si u vás potrebné informácie vyžiadať.

2. Pri prijímaní závažných celopodnikových rozhodnutí:

- a) sa obvykle dozviete až výsledné rozhodnutie a nemáte možnosť ho zmeniť,
- b) je vám dané rozhodnutie, ale máte možnosť dať k nemu pripomienky,
- c) ste vyzvaný svojim nadriadeným k zaujatiu stanoviska ešte pred prijatím konečného rozhodnutia,
- d) sú situácie, kedy nie ste vôbec informovaný.

3. Vo vašom podniku najviac ovplyvnia prijaté rozhodnutia:

- a) predstavitelia vrcholového vedenia,
- b) zástupcovia odborov,
- c) vysoko kvalifikovaní odborníci bez ohľadu na ich funkciu,
- d) pracovníci na stredných a nižších úrovniach riadenia, ktorí poznajú „všeobecnú mienku“ v podniku.

4. Akonáhle prijímate rozhodnutie:

- a) môžete ho realizovať,
- b) musí ho obvykle potvrdiť váš bezprostredne nadriadený,
- c) musí ho obvykle potvrdiť váš nadriadený a nadriadený vyššieho stupňa,
- d) musí ho spravidla potvrdiť riaditeľ,
- e) iná možnosť.....

5. Právomoci a kompetencie vám zverené:

- a) sú veľmi rozsiahle,
- b) sú tak rozsiahle, že ste neustále v strese,
- c) nezodpovedajú vašim schopnostiam, cítite, že máte na viac,
- d) sú také, aby ste ich zvládli a nemali problémy,
- e) nemôžete posúdiť.

6. Viete, že rozhodnutie vášho nadriadeného:

- a) je pre vás úplne záväzné,
- b) môžete vo výnimočných prípadoch porušiť a svoj postup zdôvodniť.
- c) nie je pre vás celkom záväzné.

7. Pri svojom rozhodovaní:

- a) sa spoliehate väčšinou na svoje schopnosti,
- b) o probléme diskutujete s najschopnejšími pracovníkmi na útvare alebo úseku,
- c) diskutujete so všetkými pracovníkmi útvaru alebo úseku,
- d) diskutujete aj s pracovníkmi z ostatných útvarov alebo úsekov,
- e) okrem uvedených pracovníkov diskutujete aj s nadriadenými,
- f) radíte sa väčšinou iba s nadriadenými, pretože problém vidia hlbšie.

8. Váš nadriadený:

- a) sa s vami a s ostatnými spolupracovníkmi radí pravidelne,
- b) názor ostatných berie do úvahy iba zriedka,
- c) názor ostatných nie je pre neho dôležitý.

9. V čom podľa Vás spočíva úloha firemnej kultúry?

- a) v potrebe k niekomu patriť a tá zamestnancov vedie k snahe začleniť sa do určitého spoločenstva,
- b) firemná kultúra sa prejavuje v spoločných zvykoch, obyčajoch a oblečení,
- c) neviem presne definovať pojem firemná kultúra,
- d) v našej spoločnosti žiadna firemná kultúra nie je.

10. Máte konkrétnu predstavu o tom, v čom je vaša činnosť dôležitá pre podnik?

- a) áno, vyplýva to priamo zo samotnej činnosti,
- b) áno, som informovaný o tom, aké činnosti na seba bezprostredne nadväzujú,
- c) áno, som informovaný o činnostiach vo väčšine útvarov alebo úsekov,
- d) výsledok vašej práce posuniete ďalej aj napriek tomu, nevíete, kto ho bude realizovať.

11. O vašej činnosti v podniku máte jasnú predstavu:

- a) na obdobie najbližších mesiacov,
- b) na pol roka, na rok,
- c) na 2 roky a ďalej.

12. Prijímate rozhodnutia na obdobie (napr.pri uzatváraní kontraktov):

- a) iba s okamžitou platnosťou,
- b) do pol roka,
- c) do 1 roku,
- d) do 2 rokov a ďalej,
- e) nie ste vo funkcii, ktorá vyžaduje rozhodovanie tohoto typu.

13. Máte pocit, že ocenenie práce a rast vašej kariéry:

- a) závisí na tom, čo skutočne vykonávate,
- b) závisí na tom, aký dojem urobíte na nadriadeného,
- c) vo vašom podniku sa uplatňujú kritériá, ktoré vám nie sú celkom známe,
- d) závisí na tom, ako celkovo prosperuje podnik, váš konkrétny výkon to ovplyvní veľmi málo.

14. Prácu v podniku považujete za:

- a) veľmi zaujímavú, pri ktorej sa môžu realizovať vaše záujmy a schopnosti,
- b) za veľmi zaujímavú a dôležitú, pri ktorej môžete byť uznávaný ako odborník,
- c) za zaujímavú,
- d) s náplňou práce nie ste spokojný.

15. Myslíte si, že vaša mzda:

- a) zodpovedá vašim výkonom,
- b) síce zodpovedá vašim výkonom, ale chcete podávať vyšší výkon za vyššiu mzdu,
- c) je omnoho nižšia ako považujete za vhodné vzhľadom k vašim výkonom, resp. v porovnaní s ostatnými pracovníkmi,
- d) je vyššia než zodpovedá výkonom, ktoré ste nútený podávať.

16. Keď vykonáte pre podnik niečo mimoriadne, najviac vás poteší, keď:

- a) dostanete mimoriadnu finančnú odmenu,
- b) s výsledkom vašej práce sú oboznámení ostatní pracovníci, dostane sa vám verejného uznania a dostanete finančnú odmenu,
- c) nadriadený na vyššej úrovni vám prejavia svoje uznanie, na finančnej odmene vám príliš nezáleží,
- d) nemôžete posúdiť, pretože sa u vás nič z toho neuplatňuje.

17. Typizované informácie predkladáte svojmu nadriadenému:

- a) denne,
- b) každý týždeň,
- c) mesačne,
- d) 2 x do mesiaca,
- e) každý štvrťrok,
- f) na vyžiadanie podľa potreby.

18. Keď prijímate rozhodnutia, ste okolnosťami v podniku nútený:

- a) rozhodnúť okamžite a spoliehať sa na svoj inštinkt,
- b) máte čas si všetko overiť,
- c) môžete o veciach premýšľať čo najdlhšie, aby ste sa vyhli chybám.

19. Pri rokovaníach s obchodným partnerom:

- a) si vopred určíme čas rokovania a dodržíme ho,
- b) si vopred určíme dobu rokovania, ale beriete ju iba ako orientačný údaj,
- c) si dobu rokovania vopred neurčujete,
- d) necháte zo spoločenských dôvodov plynúť rozhovor, aj keď viete, že na výsledku rokovania nič nezmení.

20. Spôsob stanovenia pracovnej doby v organizácii vám:

- a) veľmi vyhovuje,
- b) celkom vyhovuje,
- c) príliš nevyhovuje,
- d) veľmi nevyhovuje,
- e) vzhľadom k vašim pracovným povinnostiam pre vás neplatí obmedzená pracovná doba.

21. Vaše pracovisko hodnotíte ako:

- a) veľmi reprezentatívne,
- b) celkom vkusné a vhodné pre prijímanie obchodných návštev,
- c) veľmi zanedbané.

22. Začiarknite predmety, ktorými je vybavená vaša kancelária, alebo ktoré máte voľne k dispozícii:

- a) telefón,
- b) záznamník telefonických hovorov,
- c) fax,
- d) osobný počítač,
- e) diktafón,
- f) kopírovací stroj,
- g) osobná kalkulačka,
- h) písací stroj.

23. Do organizácie ste boli prijatý na základe:

- a) konkurzu
- b) pohovoru s riaditeľom a pracovníkom personálneho útvaru,
- c) pohovoru s priamym nadriadeným a predstaviteľom personálneho útvaru,
- d) iba na základe pohovoru s pracovníkom personálneho útvaru,
- e) iná možnosť.....

24. Pre vstup do organizácie ste sa rozhodli:

- a) pretože vás konkrétne táto práca zaujíma,
- b) pretože ste boli predtým zamestnaný v podobnej organizácii,
- c) o inom vhodnom zamestnaní ste v tej dobe nevedeli,
- d) sú tu výhodné podmienky (platové, časové, vzdialenosť od bydliska, možnosť cestovania...),
- e) iná možnosť.....

25. Po nástupe do podniku ste zistili, že:

- a) realita je horšia ako ste očakávali,
- b) realita je lepšia ako ste očakávali,
- c) realita je zhodná s vašim očakávaním,
- d) nemali ste žiadne predstavy, nemôžete posúdiť.

26. Rast vašej kvalifikácie je zaistovaný:

- a) účasťou na kurzoch a seminároch, ktoré podnik usporiada,
- b) podnik vám umožňuje účasť na kurzoch a seminároch podľa vášho výberu,
- c) diaľkovým štúdiom,
- d) nie ste nútený a nemáte potrebu sa zatiaľ ďalej vzdelávať,
- e) podnik vám ďalšie vzdelávania a zvyšovanie kvalifikácie neumožňuje, aj keď máte záujem.

27. Ktorú skupinu hodnôt vo vašom osobnom živote preferujete:

- a) hrdinstvo, úspech, rozhodnosť, výkonnosť, súťaživosť,
- b) ochrana slabších, dobré medziľudské vzťahy, obetavosť.

28. Aký by podľa vás mal byť „ideálny šéf?“

- a) mal by sa vedieť presadiť a rýchle rozhodovať,
- b) mal by vedieť so všetkými vychádzať,
- c) mal by vedieť pre všetkých zabezpečiť dobré pracovné podmienky
- d) mal by sa zaujímať aj o mimopracovné problémy podriadených a brať ich do úvahy pri pracovnom výkone,
- e) mal by urobiť všetko pre to, aby bol výsledok splnený, pretože iba vtedy majú úžitok všetci,
- f) pri rozhodovaní by mal brať do úvahy názor spolupracovníkov (môžete označiť aj viacej odpovedí).

29. Rád/Rada pracujete?

- a) samostatne, nie je vám príjemné, keď niekto ovplyvňuje spôsob vašej práce,
- b) vo dvojici, pretože si môžete lepšie ujasniť postup a máte možnosť kontroly,
- c) v skupine, kde panuje tvorivá atmosféra,
- d) pod priamym vedením nadriadeného, pretože on má jasnú predstavu o výsledku práce a vyrieši za vás niektoré problémy spojené s rozhodovaním.

30. Pokúste sa ohodnotiť, aký spôsob relaxácie preferujete:

- a) ste sám a venujete sa svojim záľubám,
- b) venujete sa ďalšiemu sebavzdelávaniu,
- c) venujete sa organizovaniu akcií, z ktorých majú úžitok aj iné osoby okrem vás a členov vašej rodiny,
- d) stretnutie s priateľmi,
- e) venujete sa členom svojej rodiny,
- f) iná možnosť