

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

2123091

**ZHODNOTENIE ÚROVNE PODNIKOVEJ KULTÚRY
VYBRANÉHO PODNIKU AGROSEKTORA**

2011

Júlia Jelenáková, Bc.

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

**ZHODNOTENIE ÚROVNE PODNIKOVEJ KULTÚRY
VYBRANÉHO PODNIKU AGROSEKTORA**

Diplomová práca

Študijný program:	Ekonomika podniku
Študijný odbor:	6284800 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Mária Šajbidorová, doc. Ing., PhD.

Nitra 2011

Júlia Jelenáková, Bc.

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Júlia Jelenáková vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Zhodnotenie úrovne podnikovej kultúry vybraného podniku agrosektora“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre 12. apríla 2011

Júlia Jelenáková

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pani doc. Ing. Márii Šajbidorovej, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce.

Zusammenfassung

Unter dem Begriff Unternehmenskultur verstehen wir gesellschaftliche Normen und Werte für Mitarbeiter des Unternehmens. Es gehört hier Möglichkeiten, um Mitarbeiter zu behalten, Formen der Motivation, Arbeitswelt, Bildungswege, Firmenlogo, Geschichte und Philosophie der Wirtschaft. Bei der Eingabe eines neuen Mitarbeiters wird, dass nicht mit einer bestimmten Unternehmenskultur vereinbaren. Entweder versuchen, Verbesserungen vorschlagen, oder er geht. Es ist notwendig, bei der Einstellung neuer Mitarbeiter wurde darauf geachtet, auf sie mit der Unternehmenskultur vertraut. Das Niveau der Unternehmenskultur ist sehr wichtig für einen Erfolg in einer Marktwirtschaft.

Das Ziel der Diplomarbeit war, das Niveau der Unternehmenskultur in ausgewählten Unternehmen bewerten und miteinander vergleichen. Es ist zwischen Unternehmen HSH GmbH mit der slowakischen Hauptstadt Beteiligung, und Unternehmen Bramac GmbH mit ausländischer Hauptstadt.

Mit der Fragebogen-Methode, äußerte der Befragte eine Ebene der Unternehmenskultur in seiner Firma. Fragen waren über Arbeitsumfeld, Formen von Einkommen aus unselbständiger Arbeit, Relevanz und Farbe des Logo, der Geschichte des Unternehmens, die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften und das Verhalten in Krisensituationen.

Erhaltene Informationen der Umfrage wurde festgestellt, dass das Niveau der Unternehmenskultur beider Firmen-Durchschnitt liegt. Die Befragten teilten die Auffassung, dass Unternehmenskultur sehr wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg ist. Einige Antworten waren zwischen Mitarbeiter und Führungskräfte beider Unternehmen gleich und die anderen waren unterschiedlich. Es ist daher notwendig, um die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Management in der Gesellschaft zu verbessern. Bei der Corporate Governance zu berücksichtigen, die Ansichten und Vorschläge der Grassroot-Ebene, die zu mehr Effizienz beitragen und somit zu Wirtschaftswachstum und Wettbewerbsfähigkeit Wachstum des Marktes kann.

Schlüsselworte: Unternehmenskultur, Mitarbeiter, Führungskräfte, Motivation, Bildungswege, Firmenlogo, Marktwirtschaft, Hauptstadt

Kľúčové slová: podniková kultúra, zamestnanci, vedenie, motivácia, spôsoby vzdelávania, logo podniku, trhová ekonomika, kapitál

Abstrakt

Pod pojmom podniková kultúra rozumieme spoločenské normy a hodnoty, ktorými sa riadia zamestnanci podniku. Patria sem spôsoby odmeňovania zamestnancov, formy motivácie, pracovné prostredie, spôsoby vzdelávania, logo podniku, história a filozofia podniku. Pri nástupe nového pracovníka sa stáva, že sa nestotožní s danou podnikovou kultúrou. Buď sa snaží navrhnúť zlepšenia, alebo odchádza. Je preto potrebné, aby pri prijímaní nových pracovníkov sa dbalo na ich oboznámenie s podnikovou kultúrou podniku. Úroveň podnikovej kultúry je veľmi dôležitá pre dosiahnutie úspechu v trhovej ekonomike.

Cieľom práce bolo zistiť úroveň podnikovej kultúry vo vybraných podnikoch a ich porovnanie. Išlo o podnik HSH s.r.o. so slovenskou kapitálovou účasťou a podnik Bramac s.r.o. so zahraničnou kapitálovou účasťou.

Pomocou dotazníkovej metódy sa respondenti vyjadrovali k úrovni podnikovej kultúry vo svojom podniku. Otázky sa týkali pracovného prostredia, foriem odmeňovania zamestnancov, výstižnosti a farebnosti loga, histórie podniku, vzťahov medzi zamestnancami a manažermi a správania sa v krízových situáciách.

Z informácií získaných dotazníkovým prieskumom bolo zistené, že úroveň podnikovej kultúry oboch podnikov je priemerná. Respondenti zdieľajú názor, že podniková kultúra je veľmi dôležitým faktorom úspešnosti podniku. V niektorých odpovediach sa zamestnanci a manažéri oboch podnikov zhodovali, v iných sa ich názory rozchádzali. Preto treba zlepšiť komunikáciu medzi zamestnancami a vedením podniku. Pri riadení podniku treba brať do úvahy aj názory a návrhy radových zamestnancov, čo môže prispieť k vyššej výkonnosti a tým aj k ekonomickému rastu a rastu konkurencieschopnosti na trhu.

Obsah

Obsah	6
Úvod	7
1. Prehľad o súčasnom stave riešenia problematiky	8
1.1 Podstata pojmu podniková kultúra	8
1.2 Typológia podnikovej kultúry	12
1.3 Silná podniková kultúra	15
1.4 Prvky a prostriedky podnikovej kultúry	16
1.5 Formovanie podnikovej kultúry	18
1.6 Podnikateľská etika	19
1.7 Podniková identita a imidž podniku	21
1.7.1 Dimenzie a prvky podnikovej identity	23
1.7.2 Podnikový imidž	25
2. Cieľ práce	28
3. Metodika práce	29
4. Vlastná práca	31
4.1 Charakteristika vybraného podniku	31
4.2 Dotazníková technika a štruktúra respondentov	31
4.3 Vyhodnotenie dotazníkov	32
4.4 Zhodnotenie podnikovej kultúry vo vybranom agropotravinárskom podniku	44
4.5 Zhodnotenie podnikovej kultúry vo vybranom stavebnom podniku	46
5 Záver	48
6 Použitá literatúra	51
7 Prílohy	54

Úvod

Pohľad na problematiku podnikovej kultúry sa z roka na rok mení. Čoraz častejšie sa stretávame s progresívnym vývojom v oblasti podnikovej kultúry. Vrcholový manažéri si postupne uvedomujú, jej nevyhnutnosť pre skvalitnenie pracovných podmienok. Predpokladom úspešnej podnikovej kultúry sú v prvom rade ľudské zdroje, ktoré ju svojim potenciálom podporujú a tiež formujú a rovnako záujem riadiacich manažérov, ktorý jej majú venovať patričnú pozornosť. Je preto v záujme podniku, aby sa vyčlenili isté investičné prostriedky aj do tejto oblasti.

Keď chceme pochopiť, čo podniková kultúra znamená, musíme sa najprv zamyslieť nad samotným významom slova kultúra. Podľa amerického antropológa Murphyho, kultúra predstavuje systém spoločenských noriem a hodnôt, ktorými sa riadia členovia spoločnosti a odovzdávajú ich ďalším generáciám. V spojení podniková kultúra ide o dodržiavanie spoločenských noriem a hodnôt v rámci podniku. K hodnotám, ktoré považujú zamestnanci za najdôležitejšie patria okrem iného spôsoby odmeňovania zamestnancov, formy ich motivácie či spôsoby vzdelávania. Nemenej dôležitú úlohu zohráva aj značka podniku, jeho história, podniková filozofia a vybavenosť pracoviska.

Prijatím pracovnej pozície v podniku je povinný zamestnanec akceptovať a rešpektovať jeho podnikovú kultúru a podriať sa jej. Neraz sa stáva, že sa zamestnanec nevie stotožniť s danou podnikovou kultúrou, v tom prípade sa snaží navrhnúť vylepšenia a zmeny, alebo odchádza. Z toho dôvodu už pri nábore treba dbať na to, aby bol pracovník dôsledne oboznámený s podnikovou kultúrou a aby pre nového člena nebol problém zapadnúť do pracovného kolektívu.

Treba si uvedomiť, že pri presadzovaní podnikovej kultúry v podniku zohráva veľmi dôležitú úlohu vrcholový manažment. V jeho kompetencii je vytváranie istého štýlu práce a tým aj celkového imidžu podniku. Úspech podniku v trhovej ekonomike preto závisí od vyspelosti podnikovej kultúry formovanej vrcholovým manažmentom.

1. Prehľad o súčasnom stave riešenia problematiky

1.1. Podstata pojmu podniková kultúra

Podniková kultúra predstavuje jednu z najaktuálnejších manažérskych tém, ktorej sa začína venovať čoraz väčšie množstvo manažérov po celom svete. Do 80. rokov 20. storočia bola podniková kultúra v menej vyspelých ekonomikách doslova tabu. Je faktom, že existuje v každom podniku a výrazne ovplyvňuje jeho výkonnosť a prosperitu. Preto jej začína venovať pozornosť čoraz viac podnikov aj v menej vyspelých krajinách. Okrem pozitívov môže prinášať aj negatívna. To je dôvod, prečo sa musí vedenie snažiť o jej cieľavedomé ovplyvňovanie. V odbornej literatúre v súčasnosti existuje mnoho definícií podnikovej kultúry. Následne uvádzam niekoľko z nich.

Podnikovú kultúru chápu SRPOVÁ, ŘEHOŘ a kolektív (2010) ako systém materiálnych a duchovných hodnôt a javov vo vzájomnej interakcii vlastnej danému podniku, odrážajúceho jeho individualitu. Prejavuje sa v správaní, vzájomnej spolupráci, chápaní seba samého a okolitého prostredia.

ŠAJBIDOROVÁ (2003) je toho názoru, že podniková kultúra je v slovenských podnikateľských subjektoch doteraz málo preferovanou oblasťou života a fungovania podniku ako celku i jednotlivých vnútropodnikových organizačných jednotiek. Väčšina zamestnancov ba ani manažérov, nevenuje jej vytváraniu a posilňovaniu dostatočnú pozornosť.

Podniková kultúra predstavuje systém predstáv, noriem, hodnôt a predpokladov, ktoré sa v podniku prijali, časom rozvinuli a majú veľký vplyv na uvažovanie, konanie a vystupovanie zamestnancov, tvrdí KACHAŇÁKOVÁ (2003). Navonok sa podľa nej prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, oblečení, v spoločných zvykoch, materiálom vybavení, obyčajoch a podobne. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov. Podniková kultúra je teda produktom ľudského myslenia a správania.

TURECKIOVÁ (2004) zase zdieľa názor, že podniková kultúra sa najskôr vytvára v myšliach zakladateľov podniku, ktorí okrem svojich predstáv o budúcom podniku (víziá), účelu jeho fungovania (misie) a spôsoboch, ako dosiahnuť

podnikateľského úspechu (stratégia a cieľ), prinášajú tiež svoje základné predstavy a očakávania o tom, ako bude firma fungovať z hľadiska vzťahov medzi ľuďmi navzájom a vzťahu k práci, k organizácii a ku spoločnosti. Podniková kultúra tak má mimo iného pomáhať novým pracovníkom zvládať prípadné problémy s adaptáciou a integráciou. Od všetkých zamestnancov sa tak očakáva, že budú podnikovú kultúru rešpektovať, stotožnia sa s ňou a budú jednať v súlade s jej zásadami.

Ďalej sa dívajú SRPOVÁ, ŘEHOŘ A KOLEKTÍV (2010) na podnikovú kultúru z dvoch hľadísk. Podniková kultúra v užšom slova zmysle zahrňuje podľa nich iba duchovnú časť kultúry, pravidlá správania sa, normy, tradície, firemné mýty a legendy, ktoré sa javia ako regulátory správania sa pracovníkov. Podniková kultúra v širšom slova zmysle predpokladá systémové pojetie kultúry v materiálnej a duchovnej jednote, v zložitom vzájomnom pôsobení a súčinnosti všetkých zjavných i skrytých, známych i nepoznaných prvkov. Materiálnu kultúru predstavujú fyzické objekty. Nemateriálnu kultúru predstavujú normy, pravidlá, vzorce správania sa, zákony, hodnoty, ceremoniály, rituály, symboly, mýty, zvyky, tradície a iné. Tie sú tiež výsledkom ľudskej činnosti, boli ale vytvorené rozumom a citmi. Nejde na ne siahajú, ide ich ale vyjadriť a predať.

KISLINGEROVÁ (2008) vo svojej odbornej publikácii uvádza, že predpokladom úspešného zavádzania zmien a vytvárania priestoru pre flexibilitu podniku je vhodná podniková kultúra. Cituje podnikovú kultúru, ako vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina našla alebo vytvorila, odkryla a rozvinula. V rámci nich sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie. Pokiaľ sa tieto predstavy osvedčili, začali byť chápané ako všeobecne platné. Noví členovia organizácie ju potom majú zvládať, stotožniť sa s nimi a jednať podľa nich.

Dôležitú úlohu v motivácii zamestnancov a ich ochote pracovať v podniku zohráva podľa SRPOVEJ, ŘEHOŘA A KOLEKTÍVU (2010) podniková kultúra. Ide často o jeden z najsilnejších faktorov, ktoré ovplyvňujú zamestnanca. Pre zamestnanca je dôležité hlavne to, aby boli v príjemnom prostredí a rovnako aj cítili, že sú oceňované ich prínosy a úspechy, a to ako finančne, tak aj nehmotnými odmenami. Obzvlášť dôležitá je komunikácia so zamestnancami.

KACHAŇÁKOVEJ (2003) ďalej prezentuje, že podniková kultúra okrem iného, podmieňuje a určuje systém rozhodnutí, ktoré sa prijímajú v ktorejkoľvek časti riadiaceho procesu a tento rozhodovací systém a jeho dopady možno klasifikovať nasledovne:

- *systém plánovania*, t.j. kritériá a metódy slúžiace na predvídanie, programovanie a zostavenie rozpočtov,
- *systém riadenia*, t.j. vodcovský štýl, úroveň delegovania, metódy a systémy, vnútorné vzťahy, úrovne komunikácie a interakcie, ciele, motivácia, vzdelávanie,
- *systém organizácie*, t.j. štruktúrovanie podniku, hierarchické úrovne, dôležitosť pripisovaná postaveniu a autorite, systém kontroly, t.j. najdôležitejšie oblasti kontroly, informačné systémy, kritériá používané pri odmeňovaní alebo korekcii personálu, atď.

URBAN (2008) vo svojej publikácii „Jak zvládnout 10 nejobtížnejších situací manažera“ definuje podnikovú kultúru ako súbor zvyklostí a tradícií podniku, písaných a nepísaných hodnôt a noriem, prejavujúcich sa v správaní jeho zamestnancov a manažérov. Vytvára rámec, ktorý do značnej miery určuje, vedie a motivuje správanie sa ľudí v práci. Pokiaľ je úspešná, podporuje pracovné postoje prispievajúce k rastu výkonu, zvyšovaniu kvality aj priaznivému vnútornému vnímaniu podniku. Kultúra organizácie vzniká vždy predovšetkým ako dôsledok určitého manažérskeho štýlu.

V odbornom časopise MANAŽÉR (4/2007) je podniková kultúra charakterizovaná ako súhrn hodnôt, priorít a postojov v pracovných situáciách, ktoré ľudia v podniku uznávajú, zdieľajú a bežne praktizujú. Vôbec nejde o to, či ide o kodifikované alebo nekodifikované pravidlá, aj keď je pravda, že práve ti nekodifikované tvoria podstatu podnikovej kultúry a nie deklarácie v podnikových dokumentoch. A keď sa tieto líšia, tak práve to je jeden z významných prvkov podnikovej kultúry. Vo všeobecnosti sa tieto normy vnútri podniku po rokoch chápu ako samozrejmé. Preto si ľudia profil svojej kultúry uvedomujú menej, než návštevník zvonku, ktorý si ich všimne hneď po príchode do prostredia podniku. Autori tvrdia, že podnikovú kultúru tvoria najmä také prvky ako:

- čo je považované za správne a čo za menej (hodnoty)
- za čím všetci ideme: podniková ideológia (vízie, ciele, cesty, praktiky)

- ako je vnímaná vzdialenosť moci (akú šancu majú ľudia, aby veci ovplyvnili)
- čo sa deje pri neúspechoch (analýza príčin?, finančný postih?, morálny postih?)
- aký je rozdiel medzi povedaným a realizovaným (riadime sa všetci tými istými princípmi aj v praxi?)
- čo sa deje pri úspechu (nič?, oslava?, pochvala?, komu?, akým spôsobom?)
- ako sa robia rozhodnutia (ako vysoko a s akou účasťou dotknutých ľudí)
- čo nás spája a čo nás rozdeľuje (cieľ?, odmeňovanie?, kasty?)

KISLINGEROVÁ (2008) vo svojej odbornej publikácii uvádza, že predpokladom úspešného zavádzania zmien a vytvárania priestoru pre flexibilitu podniku je vhodná najmä podniková kultúra. Cituje podnikovú kultúru, ako vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina našla alebo vytvorila, odkryla a rozvinula. V rámci nich sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie. Pokiaľ sa tieto predstavy osvedčili, začali byť chápané ako všeobecne platné. Noví členovia organizácie ju potom majú zvládať, stotožniť sa s nimi a jednať podľa nich.

Otázka definície podnikovej kultúry je tak rôznorodá, že LAŠŠÁK a STYK (2000), sa rozhodli uviesť hneď niekoľko:

- Podniková kultúra je komplexom rôznych názorov, etických noriem, predpokladov a stanovísk, ktoré sú spoločné všetkým zamestnancom a vplyvajú na spôsoby ich správania sa navzájom i vzhľadom k vonkajšiemu okoliu.
- Podniková kultúra predstavuje obraz postojov, ktorý objavila a stotožnila sa s ním určitá skupina pri riešení problémov s vonkajšou adaptáciou a následnou integráciou.
- Kultúra organizácie predstavuje súhrn hodnôt, hľadísk a predstáv, ktoré sú aplikované v podniku a dlhodobo dodržiavané.

Podnikovú kultúru CEJTHAMR a DĚDINA (2010) vidia v tom, ako sa veci okolo nás dejú, alebo aké správanie a jednanie je vítané a aké je neprípustné. Je to súhrn zvyklostí, hodnôt, politiky, dôvery a postojov, ktoré vytvárajú podmienky jednania a myslenia v podniku. Podľa toho rozoznávajú tri úrovne podnikovej kultúry:

1. Úroveň – *artefakty*. Najviditeľnejšou úrovňou kultúry sú artefakty a výtvary, tvorené fyzickým a sociálnym prostredím. To zahŕňa pracovný priestor a jeho

usporiadanie, technologické zázemie, písaný a hovorený jazyk a typické správanie sa členov skupiny.

2. Úroveň – *základné predpoklady*. Pokiaľ riešenie funguje opakovane, je považované za zaručené. Základným predpokladom sú naučené podvedomé reakcie. Sú to implicitne vyjadrené predpoklady, ktoré riadia správanie sa a určuje ako skupina myslí, vníma a prijíma veci.
3. Úroveň – *hodnoty*. Prijímanie kultúry odráža individuálne hodnoty. Ako riešiť nové úlohy, problémy či výzvy závisí na vnímaní reality. Pokiaľ prijaté riešenie funguje, daná hodnota sa môže zmeniť na vieru a presvedčenie. Hodnoty a presvedčenie sa stávajú súčasťou koncepčného riešenia, podľa ktorého sa členovia skupiny správajú a jednajú.

1.2. Typológia podnikovej kultúry

Podnikovú kultúru si tvorí každý podnik sám. Preto je každá špecifická, originálna a neopakovateľná. Typológia predstavuje návody pre tvorbu jednotlivých podnikových kultúr. Existuje ale veľa rôznych názorov ako na definovanie pojmu podniková kultúra, tak aj na jednotlivé typy podnikových kultúr. Z toho hľadiska uvádzam iba niektoré z nich.

Typy podnikovej kultúry podľa CEJTHAMRA a DĚDINY (2010) sa delia na:

- **Silová kultúra** vychádza z úspešného zdroja moci a prostredníctvom lúčov preniká celým podnikom. Tento typ kultúry často nachádzame v malých podnikoch, ktorých efektivita je založená na vzájomnej dôvere, komunikácii a empatii zamestnancov. Takéto podniky sú riadené niekoľkými vybranými osobnosťami. Nájdeme tu málo pravidiel a ustálených postupov, a tiež málo byrokracie. Sú to organizácie, kde sa rozhodnutia prijímajú v rovnováhe vplyvu.
- **Úlohová kultúra** je založená na pevných nosných pilieroch podniku. Tento typ nachádzame napríklad v oblasti financií, nákupu alebo výroby. Podniky tohto typu sa vyznačujú ustálenou, zabehnutou byrokraciou a fungujú podľa logických a racionálnych princípov. Práca a vzájomné vzťahy medzi piliermi sú určované a koordinované malou skupinou senior manažérov. Úloha, ktorú konkrétny človek v podniku zastáva, je často oveľa dôležitejšia než on sám. Právomoci, ktoré z jeho role vyplývajú, sú zase hlavným zdrojom moci.
- **Úkolová kultúra** je zameraná na prácu s projektami. Môžeme ju prirovnať k sieti, ktorá má niektoré vlákna silnejšie než ostatné a kde sa vplyv sústreďuje

práve v medzerách medzi jednotlivými vláknami. Príkladom sú maticovo usporiadané podniky. Úkolová kultúra sa snaží spojiť vhodných kandidátov a zdroje a využíva zjednocujúce tendencie skupiny.

- **Osobná kultúra** je taká kultúra, kde jednotlivec stojí v strede záujmu a všetky existujúce štruktúry v podniku majú slúžiť ľuďom v týchto štruktúrach. Pokiaľ sa skupina ľudí rozhodne, že je v ich vlastnom záujme sa spojiť, zdieľať priestor a vybavenie, tak výsledná organizácia bude mať osobnú kultúru. Príkladom sú združenia obhajcov, architektov, lekárov, konzultantov. Každý má takmer úplnú samostatnosť a akékoľvek obmedzovanie by sa pravdepodobne zakladalo na osobnej moci.

Z pohľadu TURECKIOVEJ (2004) má podniková kultúra dva základné typy, respektíve prístupy k riadeniu podnikovej kultúry v medzinárodných spoločnostiach.

- ◆ Polycentrická podniková kultúra – vychádza z multilokálnej stratégie a necháva otvorený priestor pre pôsobenie lokálnych kultúr. Tak sa postupne vytvárajú špecifické na národnom základe založené subkultúry jednotlivých pobočiek, so všetkými výhodami a nevýhodami pre riadenie ľudí v pobočkách, aj pre celkovú a personálnu stratégiu celého podniku.
- ◆ Globálna podniková kultúra – vychádza z globálnej stratégie a v praxi sa jedná o rozširovanie základných prvkov podnikovej kultúry z materskej spoločnosti do všetkých rôznych zemí. Predpokladom pre vytvorenie a rozširovanie globálnej podnikovej kultúry je nielen globálna stratégia, ale tiež sila materskej podnikovej kultúry, ktorá nesmie byť v rozpore so základnými kultúrnymi štandardami v mieste lokalizácie pobočiek.

Ďalším tvrdením CEJTHAMR a DĚDINA (2010) je, že pre dobrý pocit z práce je dôležité, aby sa povahové rysy a vlastnosti zamestnancov zhodovali s kultúrou v tej časti podniku, v ktorej sú zamestnaný. Podľa miery rizika spojeného s podnikovými aktivitami a podľa toho, ako rýchlo sa podniky a ich zamestnanci dozvedajú o účinnosti a úspešnosti svojich rozhodnutí a zámerov, definujú autori štyri základné druhy kultúry.

- **MACHO, tough-guy** (chlapská, prísna, drsná kultúra) – jednotlivci, ktorí často riskujú a rýchlo sa dozvedajú o správnosti svojich rozhodnutí. Typickými predstaviteľmi sú policajti, chirurgovia, zamestnanci stavebného, kozmetického a zábavného priemyslu, ale aj poradenských služieb. Finančné ohodnotenie je

vysoké a zamerané na rýchlosť. Intenzívny tlak a rušné prostredie mávajú za následok tzv. syndróm vyhorenia. Vnútorne súťaženie a konflikty sú bežné a temperamentné správanie sa zväčša toleruje. Časté zmeny personálu spôsobujú problémy pri vytváraní silnej a celistvej kultúry.

- **Work-hard/play-hard** (kultúra tvrdej práce a zábavy) – typické sú činnosti s nízkou mierou rizika a rýchlym feedbackem. Predstavitelia sú realitní agenti, počítačoví experti alebo spoločnosti masovej spotreby, napríklad McDonald's. Podniky tohto typu usilujú o maximálnu dynamickosť a sústreďujú sa hlavne na zákazníka a jeho potreby, atmosféra v nich je priaznivá pre hry, stretnutia, propagáciu a zvyklosti, ktoré pomáhajú udržovať motiváciu.
- **Bet-your-company** (vsad' svoj podnik, čiže hop alebo trop) – vyznačuje sa vysokou mierou rizika a pomalým feedbackom, čo môže znamenať roky neistoty ohľadne účinnosti prijatých opatrení. Tento typ kultúry nájdeme v naftárskych spoločnostiach, investičných bankách a v armáde, kde sa zameriavajú na budúcnosť a nutnosť do nich investovať.

Inak rozdeľuje podnikovú kultúru KACHAŇÁKOVÁ (2003). Tvrdí, že podniková kultúra sa delí na subjektívnu podnikovú kultúru, ktorá predstavuje vlastnú históriu podniku a jej vodcov, vlastné manažérske štýly, vlastnú atmosféru. Je základom manažérskej kultúry, t.j. manažérskych štýlov a riešenia problémov i celkového konania manažérov. Z toho vyplýva rozdiel medzi na prvý pohľad rovnakými podnikovými kultúrami. Ďalej ju delí na objektívnu podnikovú kultúru, ktorá sa obyčajne spája s fyzickým prostredím podniku.

Redaktori časopisu MANAŽÉR (3/2007) rozlišujú v rámci typológie tradičnú podnikovú kultúru a dynamickú podnikovú kultúru. Tradičné podnikové kultúry sú charakterizované hierarchiou, viacerými úrovňami riadenia, nadriadenosťou a podriadenosťou, útvárovým riadením, príkazmi a ich plnením lokalizáciou moci „hore“ a práci „dole“, s očakávaním dominancie v manažmente a submisívnosťou u výkonných ľudí. V tejto kultúre je manažér informovaný, robí rozhodnutie, vyžaduje ich splnenie a kontroluje. Podriadený je pozvaný do situácie, keď padlo rozhodnutie a treba ho vykonať. Cení sa u neho disciplinovanosť.

Dynamické podnikové kultúry u pokročilých podnikov (väčšinou so zahraničným manažmentom) sú charakteristické plochou štruktúrou, mriežkovým riadením s mnohými projektmi a miešanými tímami, s dobre vyvinutou tímovou spoluprácou,

delegovaním, rýchlym rozvojom ľudí, ale aj s najnovšími technológiami a poznatkami. V tejto kultúre je manažér skôr vodcom, a dosahuje výkonnosť spoločnou prácou, budovaním spôsobilosti ľudí, ich participáciou na rozhodovaní, získaním odhodlania ľudí naplniť náročné ciele autonómny seba riadením ľudí a prácou v miešaných tímoch.

1.3. Silná podniková kultúra

Podstata podnikovej kultúry je ukrytá v jej jednotlivých úrovniach. Rozlišujeme tak silnú a slabú podnikovú kultúru.

Kultúra môže byť silná alebo slabá. Silná kultúra má značný dopad na myslenie a chovanie osôb. Pokiaľ je pozitívna, môže byť pre organizáciu veľkou výhodou. Silná kultúra posilňujúca nepriaznivé správanie môže podniku v dosiahnutí jeho cieľov alebo žiaducich zmien brániť. Slabá podniková kultúra je väčšinou dôsledkom nejasných pravidiel a cieľov podniku, častých zmien, ale aj toho, že rôzne osoby vo vedení podniku zastávajú rôzne hodnoty. Slabá kultúra vytvára v podniku konflikty, zmätok a nízku výkonnosť. Jej výhodou však môže byť ľahšia zmena. Ak chceme rozpoznať podnikovú kultúru v prípade, keď vstupujeme do nového podniku, mali by sme venovať pozornosť jej piatim hlavným symptómom. Podľa URBANA (2008) k nim patrí:

1. Oficiálne ciele a misie podniku poukazujúce na to, ako by podnik chcel vystupovať na verejnosti. Sú spravidla východiskom k stanoveniu podnikovej kultúry, k jej plnému poznaniu však nestačí. Verejné prehlásenia sa nie vždy musia odrážať v podnikovej praxi.
2. Jednanie manažérov a ostatných zamestnancov, predovšetkým to ako podnik rieši problémy, robí rozhodnutia a jedná so zamestnancami a zákazníkmi. (Napríklad aké chovanie svojich zamestnancov odmeňuje, aké tipy osôb prijíma, zvyšuje, či prepúšťa, ako so svojimi zamestnancami komunikuje, nakoľko sa zaujíma o ich názory, alebo spokojnosť a podobne.) Prejavy tohto druhu sú pre poznanie skutočnej podnikovej kultúry najdôležitejšie.
3. Vnútorne smernice, predovšetkým tie, ktoré sa dotýkajú riadenia ľudí. Podniková kultúra sa premieta do pravidiel a zásad riadenia ľudí, predovšetkým pravidiel hodnotenia a odmeňovania zamestnancov.
4. Podnikové symboly, rituály a oslavy.

Patria sem okrem iného symboly štatútu, ktoré podnik priznáva svojim manažérom a ktoré môžu významne informovať o vzťahoch medzi vyššou a nižšou úrovňou riadenia, o dôkaze kladenom na formálnu hierarchiu.

5. Tradované príbehy.

Každý podnik má svoje mýty, legendy aj skutočné príbehy sťahujúce sa k jej minulosti (úspechom, dôležitým rozhodnutiam, atď.) a poukazujúci na jej hlavnú hodnotu. Tieto príbehy často prezentujú ich podnikových hrdinov, osoby, ktoré majú predpoklady aj vlastnosti, ktoré si kultúra podniku cení a ktoré sú určitým vzorom pre ostatných.

V súvislosti s podnikovou kultúrou aj KISLINGEROVÁ (2008) hovorí o silnej a slabej podnikovej kultúre. Silná podniková kultúra spĺňa nasledovné kritériá:

- *pregnantnosť* – organizácia dáva všetkým pracovníkom jasne najavo, aké jednanie je požadované, ktoré aktivity sú nutné a žiaduce, ktoré akceptovateľné a ktoré sú neprijateľné,
- *rozšírenosť* – komplex podnikovej kultúry musí byť v rámci sociálneho systému rozšírený, všetci pracovníci musia byť s jednotlivými prvkami podnikovej kultúry oboznámení,
- *zakotvenosť* – vyžaduje mieru identifikácie a internalizácie podnikových hodnôt, vzorov a noriem jednania

1.4. Prvky a prostriedky podnikovej kultúry

Tým, že ani jedna organizácia nemá rovnakých zamestnancov, má každý podnik jedinečnú podnikovú kultúru, ktorá je úplne špecifická a odlišná od inej podnikovej kultúry. V podniku pracujú rôzni ľudia, ktorí ju tvoria a ovplyvňujú. Preto je každá podniková kultúra jedinečná aj vďaka prvkom podnikovej kultúry. Svoje spravia aj prostriedky pomocou ktorých manažéri svoju podnikovú kultúru formujú.

Prostriedky podnikovej kultúry podľa ČIHOVSKEJ, HANULÁKOVEJ a LIPIANSKEJ (2001) sú znaky podnikovej kultúry, ktoré nám slúžia ako zjednocujúci prvok pri chápaní jej podstaty. K základným znakom patria:

Tradícia – znamená, že pôvod podnikovej kultúry je v minulosti a že sa vytvárala počas dlhej doby až ku konečnej štruktúre.

Schopnosť zmeny – charakterizuje možnosť prispôsobenia podnikovej kultúry vonkajším aj vnútorným vplyvom. Ide tu najmä o význam vysokej spoločenskej, ekonomickej a technologickej dynamiky.

Viacvrstevnosť – znamená, že podniková kultúra je vytvorená z najrôznejších subkultúr, ktoré sa vzájomne pozitívne či negatívne ovplyvňujú.

Schopnosť prevziať ju ako skúsenosť a naučiť sa ju – znamená to, že podnikovú kultúru môžu pracovníci identifikovať podľa jej symbolov a v priebehu procesu ju môžu prijať alebo odmietnuť.

Prekročenie individuality – jednotlivé osobnosti môžu kultúru vyjadrovať, ale tá v priebehu času preberá stále viac skupinové vplyvy.

Autori časopisu MANAŽÉR (4/2007) uvádza tri základné zložky podnikovej kultúry. Podnikovú kultúru vidí ako mnohorozmerný jav so príbuznými a nepríbuznými prvkami. Napriek tomu môžeme vidieť tri špecifické zložky podnikovej kultúry:

- orientácia na autoritu, právomoc, disciplínu a subordináciu. Tu je hlavným driverom naplnenie príkazu nadriadeného. Takto orientovaná kultúra plodí hierarchickú štruktúru podniku, vymedzovanie „hraníc“ právomocí, príkazy, kontrolu, „konsekvencie“, strach, ale aj vysoké nasadenie ľudí po obdržaní príkazu (nie však samostatnosť). To všetko vytvára kult moci.
- orientácia na systém, predpisy, zákony, smernice, procesy a metódy práce. Tu je hlavným driverom robiť v súlade s predpísaným spôsobom práce. Takto orientovaná kultúra plodí rozsiahlu procesnú a smernicovú dokumentáciu, dizajn stabilných metód a postupov, preškoľovanie, podpisovanie prevzatia, ale aj vysokú opakovateľnosť produkcie a vďaka tomu aj vysokú produktivitu práce. To všetko vytvára kult procesu.
- orientácia na ciele, úlohy, výsledky, zákazky, zákazníkov a profit. Tu je hlavným driverom dosiahnuť vytýčený cieľ bez ohľadu na to, kto čo povedal alebo čo predpisuje podniková dokumentácia. Takto orientovaná kultúra plodí vysoké nasadenie za dosiahnutie cieľa, efektívne využitie zdrojov, pozitívnu záverečnú bilanciu, flexibilitu, inovatívnosť, kreativitu, ale aj individualizmus a súťaživosť (aj nezdravú, až nerešpektujúca zákony). To všetko vytvára kult profitu.

Reálna podniková kultúra obsahuje obvykle všetky tri zložky, aj keď nie v rovnakom podiele. Najviac rozvinutá zložka vytvára prevažujúce črty podnikovej kultúry a má

vysoký dopad na schopnosť podniku realizovať vytýčenú stratégiu konkurencieschopnosti. To je strategický dopad charakteru podnikovej kultúry.

Za jeden z významných prostriedkov dosahovania úspešnosti podniku, čím nepriamo hovoríme aj o úspešnejšej podnikovej kultúre, je motivácia. SRPOVÁ, ŘEHOŘ a KOLEKTÍV (2010) zdieľajú názor, že dôležitou súčasťou práce podnikateľa je riadenie zamestnancov a ich motivácie. Je to náročný proces z hľadiska spotrebovaného času a nákladov, ale ešte horšie je, keď zložito získaný kvalitný zamestnanec krátko po nástupe z podniku odíde. Dôvodov, prečo zamestnanci opúšťajú podniky, je veľa. Obecne panuje predstava, že tým hlavným býva nespokojnosť so súčasným platom. Skúsenosti však ukazujú, že peniaze nehrajú vždy tú najdôležitejšiu úlohu. Zamestnanci často opúšťajú podniky aj z iných dôvodov, napríklad kvôli nevyhovujúcej podnikovej kultúre, nezhodám s vedením podniku alebo kvôli zlej motivácii. Vedenie podniku môže motiváciu svojich pracovníkov podporovať prostredníctvom zamestnaneckých benefitov, ktoré sú ale dosť finančne náročné. O to viac je dôležité poznať záujmy a potreby svojich zamestnancov a ponúknuť im to čo ich naozaj zaujíma. Navyše existujú aj zamestnanecké výhody, ktoré podnik nestoja skoro nič. Ide napríklad pružnú pracovnú dobu, možnosť práce z domu, dovolenku navyše, alebo takzvané voľno na zariadenie. Ďalšou možnosťou sú uznanie a pochvaly. Podľa povahy zamestnanca treba odhadnúť, či ocení viac pochvalu osamote alebo pred nastúpenými kolegami. Pre niektorých zamestnancov je dôležité, či sa vedenia aktívne zaujíma o jeho názory a návrhy.

Podnikovú kultúru ide podľa TURECKIOVEJ (2004) pomerne dobre opísať na základe vymedzenia jednotlivých úrovní a prvkov, ku ktorým zaraďujeme hodnoty a postoje vzťahujúce sa nielen k práci, ale aj k životnej orientácii a vychádzajúce zo základných predstáv a životnej dráhy. Ďalej sú to normy, správanie sa, systémy symbolov a symbolických artefaktov materiálnej povahy. Následne autorka uvádza tiež základné prostriedky riadenia podnikovej kultúry, respektíve jej šírenia a zmeny.

1.5. Formovanie podnikovej kultúry

ZUZÁK a KÖNIGOVÁ (2009) vidia formovanie podnikovej kultúry ako dlhodobý proces. Pokiaľ sa podnikové vedenie alebo vlastníci podniku rozhodnú vykonať zásadné zmeny v tejto oblasti, pokrok sa dá viditeľne zaznamenať až po dvoch

rokoch systematickej práce. Dosiahnutie zmeny v celom podniku je možné až po troch až desiatich rokoch. Tým však nie je transformácia dokončená, pretože podniková kultúra musí reagovať na neustále sa meniace okolie a zmeny vo vnútri podniku, takže jej formovanie je permanentným procesom.

URBAN (2008) je názoru, že formovanie úspešnej podnikovej kultúry je zakaždým náročný proces. Komplikuje ho skutočnosť, že rozpoznanie súčasne existujúcej podnikovej kultúry a vytýčenie cieľov a nástrojov jej zmien vyžaduje schopnosť určitého nadhľadu nad existujúcim štýlom riadenia organizácie a správaním sa jej zamestnancov. Ich získanie nie je väčšinou jednoduché, pretože manažéri sú spravidla jeho súčasťou. Organizácie, ktoré sa pokúsili svoju podnikovú kultúru zmeniť jednoduchým alebo čiastočným opatrením, na čo väčšinou zistili, že zmena kultúry, ktorú dosiahli, bola len okrajová a krátkodobá.

1.6. Podnikateľská etika

Na úroveň a kvalitu podnikateľskej etiky a implicitne aj podnikovej kultúry majú podľa SCHELLEHO, JANOTOVEJ a SCHELLEOVEJ (2010) vplyv mnohé faktory, pretože podnikateľský subjekt sa nachádza vo vzduchoprázdne, ale v systéme rôznych vzťahov, ktoré ju ovplyvňujú. Pre komplexnejší pohľad na formovanie podnikateľskej etiky uvádzajú tabuľku 1.

Výrazný podiel na vytváraní kultúry podľa autorov zohrávajú okrem podnikateľskej etiky aj ďalšie vonkajšie a vnútorné faktory. Z vonkajších faktorov je to predovšetkým národná kultúra, tradície a kultúra samosprávneho podnikania, ale i samotní zákazníci, konkurenti, dodávatelia, politický systém, a podobne. Medzi vnútorné faktory patria predovšetkým podnikatelia, akcionári, ľudské zdroje, ale aj neživé aktíva.

Podľa názoru mnohých autorov podniková kultúra musí byť všade prítomná. Je nasmerovaná smerom dovnútra podniku i smerom von. Jej dopad je priamy alebo nepriamy ako na ľudí, tak aj mimo nich. Všeobecne platí, že podnikateľské subjekty, ktoré dlhodobejšie pôsobia v trhovom prostredí, sú tie, ktoré majú stabilnú podnikovú kultúru. Naopak, podnikateľské subjekty, ktoré neberú do úvahy fenomén podnikovej kultúry, rýchlo kolabujú. Vidina rýchleho zisku, bez rešpektovania čo i len elementárneho vnímania podnikovej kultúry priviedla ku krachu ne jeden podnik, a zároveň značne destabilizovala hospodárstvo krajiny a narušila verejnú mienku vo vzťahu k podnikaniu a transformačnému procesu.

Tabuľka 1: Vzájomné prenikanie a ovplyvňovanie subjektov podnikateľskej etiky

Úrovne PE	Subjekty PE	Regulátory PE	Dôsledky etického správania	Ciele
Mikroúroveň	Podnikateľ, akcionár, manažér, zamestnanec, záujmové skupiny,...	Úroveň morálneho vedomia	Morálne a psychicky vyrovnaná osobnosť	Maximálne uspokojovanie potrieb súčasnej a budúcej civilizácie a zabezpečenie maximálizácie zisku pri rešpektovaní trvalo udržateľného rastu
Makroúroveň	Štát, vláda, parlament, mimovládne organizácie a celoštátnou pôsobnosťou,...	Ústava, zákony, vyhlášky, vládne nariadenia, tripartitné zmluvy,...	Sociálne trhové hospodárstvo	
Globálna úroveň	Medzinárodné organizácie ako OSN, WCED, UNICEF,...	Dokumenty týchto organizácií napr. Deklarácia ľudských práv	Prehlbenie humanizácie a zabezpečenie trvalo udržateľného rozvoja	
Mezoúroveň	Podniky – PO	Etické kódexy, etický leitmotív, etické okrúhle stoly, etické workshopy,...	Legitimita zisku a stabilné miesto na trhu	

Zdroj: Schelle, K. – Janotová, H. – Schelleová, I.: Berufsethik, Germany: 2010, s. 31

Podnikateľské subjekty rešpektujúce podnikovú kultúru a teda dlhodobo pôsobiace na trhu sa prezentujú:

- špičkovými výkonmi všetkých manažérov a zamestnancov,
- novátorstvom,
- vysokým štandardom kvality,
- serióznosťou,
- spokojnosťou zákazníka,
- sociálnou zodpovednosťou za zamestnancov,
- spravodlivosťou v odmeňovaní,
- zvyšovaním kvalifikácie a pod.

Názor PUTNOVEJ a SEKNIČKY (2007) je, že podnikateľská etika rieši vecný konflikt medzi vlastným seba záujmom a záujmami ostatných ľudí, konflikt oddávna spájaný s obchodnými činnosťami. Na druhej strane tvrdia, že je to nová disciplína,

ktorá hľadá teoretické koncepty a modely správania sa firiem a ich zodpovedných zástupcov v globalizovanom a hodnotovo nerovnorodom svete podnikania.

Podniková etika rieši vecný konflikt medzi vlastným seba záujmom a záujmami ostatných ľudí, konflikt oddávna spájaný s obchodnými činnosťami, tvrdí SEKNIČKA (2008). Na druhej strane je to pomerne nová disciplína, ktorá hľadá teoretické koncepty a modely správania sa spoločností a ich zodpovedných zástupcov v globalizovanom a hodnotovo rôznorodom svete podnikania.

1.7. Podniková identita a imidž podniku

Základňu, na ktorej sa buduje a vyvíja identita podniku tvorí podniková kultúra. Práve identita prestupuje celým podnikom. Smerom dnu v podobe identifikačného vzoru pre všetkých zamestnancov a smerom von v zmysle pozitívneho imidžu.

LIESKOVSKÁ (2000) je názoru, že podniková identita vyjadruje podnikový štýl, podnikovú prezentáciu, dizajn. Sú to viac či menej presné označenia na jednotne pôsobiacu prezentáciu podniku smerom k daným zložkám marketingového makro a mikroprostredia“.

Názor ČIHOVSKEJ, HANULIAKOVEJ a LIPIANSKEJ (2001) je, že pri tvorbe identity môže podnik využiť výsledky zistené pri kontrole imidžu. Cieľom analýzy a kontroly imidžu je starostlivosť o jeho ďalšie formovanie. Z hľadiska tvorby podnikovej identity je analýza a kontrola podnikovej kultúry veľmi významná z dvoch hľadísk:

1. imidž sa vyznačuje zotrvačnosťou, má sa tendenciu pretvárať
2. imidž podniku je odrazom jeho identity

Preto by mala byť starostlivosť o imidž záležitosťou všetkých zamestnancov.

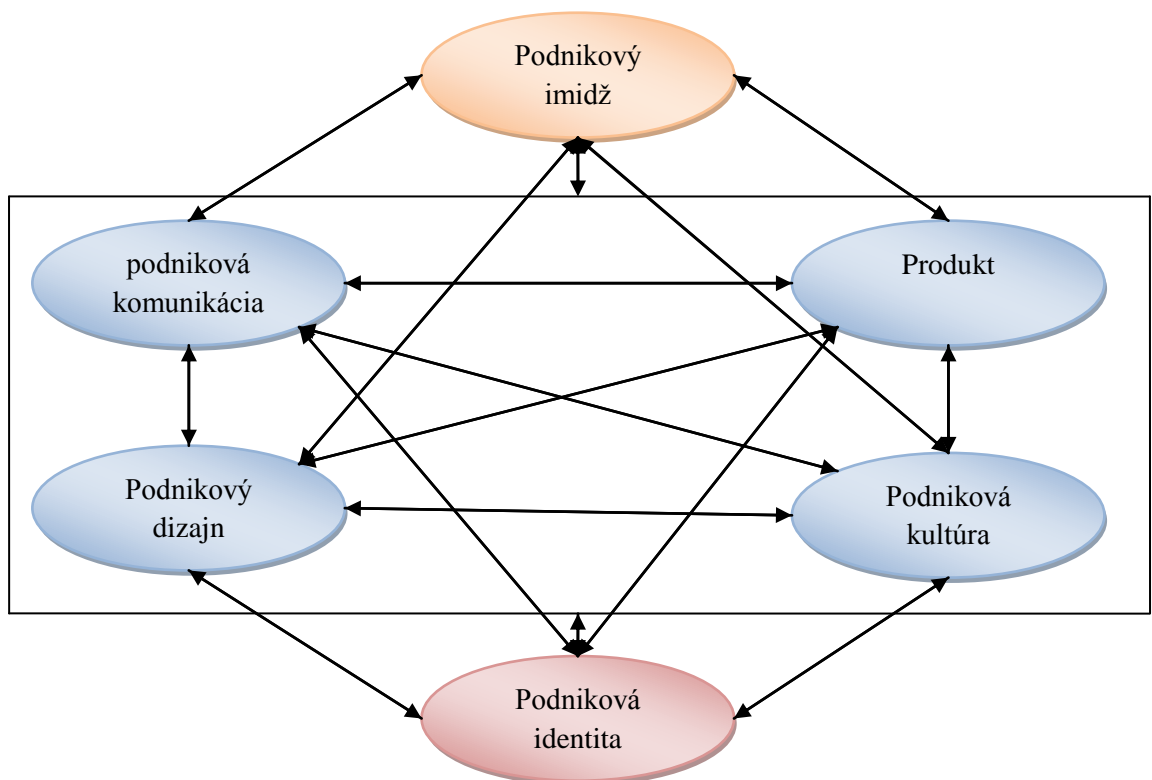
Podľa BEDRNOVEJ a NOVÉHO (2002) predstavuje podniková identita cieľavedomé vytváranie strategického konceptu vnútornej štruktúry, fungovania a vonkajšej prezentácie konkrétneho podniku v trhovom prostredí. Medzi jej elementy patrí hlavne podniková komunikácia, podnikový dizajn a podnikové jednanie. Podniková identita vytvára aj formálne a obsahové východisko pre tvorbu imidžu.

HORÁKOVEJ – STEJSKALOVEJ – ŠKAPOVEJ (2000) zdôrazňuje, že sa v súčasnosti stretávame s tromi typmi prístupov podnikov k identite:

1. podniky nevenujúce pozornosť svojej identite. Tento prístup znamená pre podnik riziko v tom, že nie je jasne profilovaná a nie je nezameniteľná. Tento prístup je charakteristický pre väčšinu podnikov.
2. podniky majúce svoju identitu zadefinovanú, ale ich správanie nezodpovedá danej identite.
3. podniky majúce vypracované reálne programy identity a snažia sa ich aj naplňať.

Vzájomné vzťahy medzi podnikovou identitou a podnikovým imidžom rozpracoval VYKYDAL (2001) do dynamického modelu na základe väzieb medzi jednotlivými prvkami podnikovej kultúry na obrázku 1.

Obrázok 1: Systém podnikovej identity



Zdroj: Vysekalová, J. - Mikeš J.: Image a firemní identita, Praha: 2009, str.21

V systéme sú uvedené základné prvky ako dizajn, kultúra, komunikácia a produkt a väzby medzi nimi, ktoré poukazujú na ich vzájomnú ovplyvniteľnosť vnútri systému. Okrem toho existujú priame väzby medzi jednotlivými prvkami a celkovou podnikovou identitou a uvedenými prvkami podnikového imidžu. Je preto nutné rátať s tým, že v pôsobení systému podnikovej identity dochádza k zmenám, preto je nevyhnutná priebežná analýza.

Podniková identita je podľa názoru HORÁKOVEJ (2000) strategicky naplánovaná predstava, vychádza z podnikovej filozofie a z dlhodobého podnikateľského cieľa. Je „chápaním seba samej“ a tvorí ju podniková filozofia, podniková kultúra, osobnosť a dizajn.

FORET (2000) prízvukuje, že zmyslom súčasných podnikových identít je okamžité určenie totožnosti konkrétnych subjektov. Podľa neho, význam identity pre riadenie podniku a všetkých ďalších aktivít treba vidieť najmä v:

1. zdôrazňovaní kľúčovej role zákazníka.
2. komplexnosti a systémovosti jej vytvárania –to znamená, že identita by mala vychádzať zo poznania vnútornej štruktúry podniku, jej vzniku, hodnôt, vízie, postavenia a cieľov.
3. stabilnom a dlhodobom pôsobení dnu i von, ktoré podniku dodáva tak dôveryhodnosť voči vlastným zamestnancom, ako aj dôveryhodnosť k vonkajším cieľovým skupinám, verejnosti a záujemcom.
4. referenčnom rámci aktivít, ktorým identita dodáva jednoznačnú interpretovateľnosť a zrozumiteľnosť pre konečných príjemcov
5. jednotnom vizuálnom štýle, ktorý zefektívňuje, urýchľuje a uľahčuje propagáciu a komunikáciu podniku.
6. prezentácii podnikovej jedinečnosti, originality a špecifickosti.
7. stotožnení sa zamestnancov a spolupracovníkov s podnikom a integrite, ako aj v atraktivite pre nových záujemcov.

1.7.1 Dimenzie a prvky podnikovej identity

MALÝ (2007) je názoru, že identita podnikových označení môže byť definovaná rôznymi spôsobmi. Identita podnikových označení sa skladá zo základných a doplňujúcich prvkov:

- podnikové ochranné známky registrované celosvetovo
- ďalšie vedľajšie ochranné známky – logá
- označenia výrobkov a služieb
- tradičné základné podnikové ochranné známky
- marketingové výukové stratégie
- farby
- vzťahy so zákazníkmi, dodávateľmi, bankami a inštitúciami

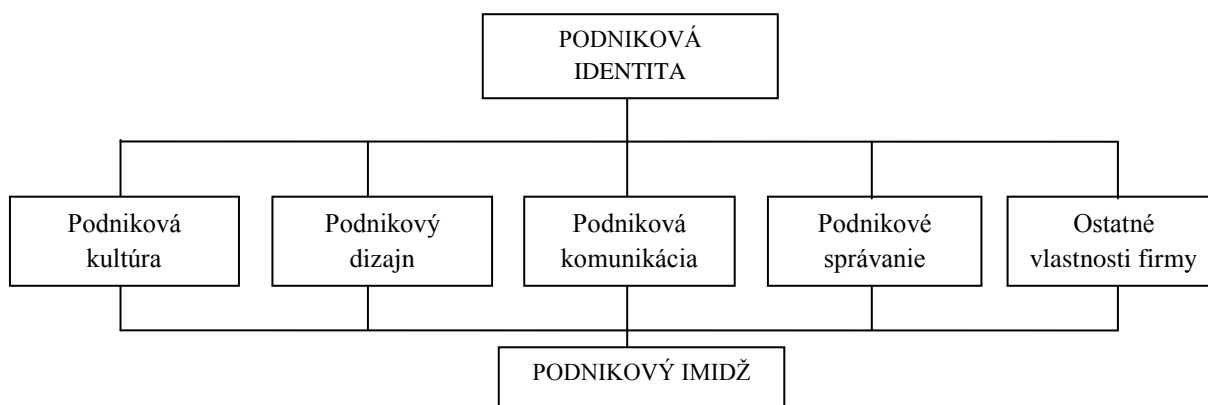
- logo firmy
- diela chránené autorskými právami využívané v podniku
- doménové mená, webové stránky, elektronický obchod
- diela využité pri tvorbe značiek alebo základných ochranných známk
- reklamné stratégie
- vzťahy s verejnosťou v národnej alebo medzinárodnej dimenzii
- záruky za kvalitu výrobkov a služieb
- stratégie podpory predaja
- inzercia a jej grafické stvárnenie
- obaly a autorské diela využité na obaloch

ČIHOVSKÁ – HANULÁKOVÁ – LIPIANSKA (2001) tvrdia, že prvky podnikovej identity sa dajú pospájať tak, že vytvoria jej dimenzie. Obrázok 2 znázorňuje model komplexnej podnikovej identity, ktorý dáva priestor na rozlíšenie pôsobenia jednotlivých dimenzií podľa ich osohu v systéme podnikovej identity. Autori definujú tieto dimenzie podnikovej identity:

- ✘ *Dimenzia správanía* predstavuje správanie sa podniku v rámci podnikových štruktúr alebo správanie sa podniku ako celku. Diferencujeme interné podnikové správanie, ktoré obsahuje správanie sa zamestnancov a ich vzájomnej nadväznosti na externé podnikové správanie voči zákazníkom, obchodným partnerom, konkurentom, dodávateľom a ostatnej verejnosti, ako aj spôsob riadenia podniku.
- ✘ *Dimenzia dizajn* je spôsob, ako sa podnik vizuálne predstavuje vnútorne a navonok. K podnikovému dizajnu spadá aj názov podniku, jeho podnikové farby, logo, interiér a exteriér, ako aj vzhlád a správanie sa zamestnancov a pod. Dizajn podniku dotvára celkový obraz o ňom a často býva základom na vytvorenie si názoru na daný podnik.
- ✘ *Dimenzia kultúra* predstavuje dlhodobú, súčasnú klímu v podniku, spôsoby a úroveň motivácie, vzťahy výkonných manažérov ku svojim zamestnancom, ďalej hodnoty a zásady, ktorými sa podnik riadi a ku ktorým sa hlási. Obsahuje všetky kultúrne ciele, aspekty a stav podniku.
- ✘ *Dimenzia komunikácia* predstavuje pre podnik komunikáciu, ktorá zastrešuje všetky komunikačné oblasti. Podnik sa usiluje dosiahnuť jasnú a zreteľnú

identitu pred verejnou i u vlastných zamestnancov a to hlavne pomocou komunikačnej stratégie. Pracuje v podniku ako operatívny nástroj jeho vedenia pri vytváraní jeho celkového imidžu. Možno sem tiež zaradiť priateľské vzťahy s vlastnými zamestnancami a rovnako aj s médiami. Informovanosť, úprimnosť, priamosť a otvorenosť sú základy dobrej komunikácie v podniku.

Obrázok 2: Model komplexnej podnikovej identity



Zdroj: Čihovská, V. - Hanuláková, E. - Lipianska, J.: Firemný imidž - Kultúra, Identita, Dizajn, Komunikácia, Bratislava: 2001, s. 79

Jedným z významných prvkov podnikovej identity je logo podniku. VYSEKALOVÁ a MIKEŠ (2009) tvrdia, že kvalitné logo musí spĺňať množstvo požiadaviek. Predstavuje konštantu slúžiacu k jednoznačnej identifikácii daného subjektu. Má signálnu funkciu a je dôležitým prvkom pre všetky komunikačné aktivity. Malo by byť jedinečné, jednoduché, dobre zapamätateľné, použiteľné na rôznych materiáloch od papiera až po označenie expozície na veľtrhu a malo by rovnako vystihovať činnosť podniku. Logo je určitým symbolom, ktorý slúži ako vizuálna skratka a môže sa stať dôležitým motivačným faktorom. Ďalej je charakteristické emocionálnou a racionálnou funkciou. Už pri jeho tvorbe je dôležité si stanoviť, aké emócie má vyvolávať aby boli v súlade s celkovou podnikovou identitou. Nemenej dôležitou funkciou loga podniku je jeho informačná funkcia. Podáva informácie a danom subjekte a odlišuje ho tak od ostatných podnikov. Logo je súčasťou značky.

1.7.2 Podnikový imidž

Imidž je to ako vidí a vníma podnik okolie, tvrdí HALÍK (2008). Imidž má podnik dosť do povedomia zákazníka. Za základné oblasti podnikového imidžu považuje:

- zákaznícka oblasť – cena výrobku zodpovedá kvalite, servis poskytovaný zákazníčkovi, záručná a pozáručná doba
- sila spoločnosti – či je schopná udržať sa na trhu, má sebavedomý a správny prístup k zákazníčkovi a je schopná dodržiavať spoločenské normy
- zviditeľnenie sa na trhu – prostredníctvom kultivovanej cieľenej reklamy
- dodržanie sľubov
- atmosféra vo vnútri podniku – vyváženosť prostredia
- podniková identita – grafický manuál, ktorý zjednocuje farbu a typ písma šablóny, ktorá sa bude používať na vizitkách, hlavičkovom papieri, reprezentačných, e-mailových a webových stránkach, logo podniku

Problematiku imidžu podniku je podľa HORÁKOVEJ (2003) potrebné vnímať hlavne v súvislosti s najvyššou úrovňou rozhodovania a spájať ju so stratégiou podniku. Interpretuje postavenie podniku vo vzťahu k ostatným podnikom. Imidž potom môže slúžiť ako pružný nástroj riadenia podniku pri vytváraní jeho trhovej pozície. Vystihuje úroveň poskytovaných služieb, kvalitu predávaných výrobkov, profesionalitu a úroveň správania sa zamestnancov. Veľmi dôležité je, aby imidž chápalo vedenie ako jeden zo strategických cieľov podniku, aby bol imidž súčasťou strategického riadiaceho procesu a bol použitý vo všetkých stupňoch riadenia.

Pri tvorbe imidžu podniku treba rátať s nasledujúcimi skutočnosťami:

- imidž je menlivý – reaguje na zmeny, aj keď nie sú vždy pozorovateľné
- neexistuje jednoliaty homogénny imidž podniku – vzniká ako výsledok kombinácie viacerých imidžov.
- vytvorenie imidžu je dlhodobá otázka – nedá sa vybudovať v krátkom časovom období alebo iba pár izolovanými krokmi, ale vyvíja sa s nimi a podlieha vyskytujúcim sa zmenám.

VYSEKALOVÁ (2007) pod pojmom podnikový imidž rozumie súhrn predstáv, pocitov, postojov a názorov, ktoré spájajú človeka s určitými:

- osobnosťami – ako z politického života, kultúry, tak aj športu a iných oblastí
- udalosťami – verejného života alebo mimoriadnymi situáciami
- vecami – ako sú výrobky, podniky, značky a ďalšie

Tvrdí, že imidž je obrazom, ktorý si vytvárame o skutočných a imaginárnych vlastnostiach produktu alebo značky a predstavou o potrebách, ktoré môže podnik uspokojiť. Podnikový imidž vidí ako je výrazným spôsobom spoluvytváraný na základe predstáv spotrebiteľov a odvetví, ku ktorým predaj prislúcha, o výrobkoch, ktoré obchod má vo svojom sortimente, o spôsobe prevádzky, ktorý si zvolil a o umiestnení obchodu.

2 Cieľ práce

Vyspelá trhová ekonomika zdôrazňuje stúpajúci význam podnikovej kultúry. Má ju každý podnik a takmer každý podnik sa ňou zaoberá. Slovenské podniky by radi uvítali vzor, ktorým by sa mohli inšpirovať a brať si príklad v tejto otázke. Zahraničné podniky sa zasa obávajú, či sa im podarí skĺbiť kultúru materskej firmy s dcérskou spoločnosťou vytvorenou na Slovensku. Z tohto dôvodu je na mieste dôsledne sa zaoberať formovaním podnikovej kultúry.

V súčasnosti sa o podnikovej kultúre omnoho viac hovorí ako v minulosti. Manažéri si čoraz viac uvedomujú, že prepracovaná podniková kultúra môže zohrať významnú úlohu v konkurenčnej súťaži, najmä ak je zakomponovaná do strategického riadenia podniku. Dôležitú zložku podnikovej kultúry tvoria ľudia, ktorí ju tvoria a formujú.

Za hlavný cieľ diplomovej práce považujem zhodnotenie podnikovej kultúry vo vybranom agropotravinárskom podniku.

Za parciálne ciele práce som si stanovila:

- ❖ vyhládanie vedeckých a odborných publikácií k téme podniková kultúra
- ❖ naštudovanie a spracovanie získaných literárnych zdrojov
- ❖ tvorba dvoch typov dotazníkov pre rôzne úrovne podnikového manažmentu
- ❖ vyhodnotenie získaných informácií z dotazníkového prieskumu
- ❖ navrhnutie riešení zisteného stavu podnikovej kultúry vo vybranom podniku
- ❖ porovnanie stavu podnikovej kultúry v agropotravinárskom a stavebnom podniku

3 Metodika práce

Zo závislosti hlavného cieľa diplomovej práce a jej čiastkových cieľov sa odvíja metodika práce. Podniková kultúra je aktuálnou témou súčasnosti a je zaujímavá najmä zisteniami o danom podniku a návrhmi na jej zlepšenia. V práci sa orientujem na hľadanie návrhov na riešenie zistených nedostatkov ohľadne podnikovej kultúry vo vybranom agropotravinárskom podniku a porovnanie jej úrovne s podnikom zo stavebného sektoru.

Metodika práce si vyžaduje jej vhodné rozčlenenie na niekoľko zásadných krokov.

Prvý krok - zozbieranie informácií o danej problematike z literárnych zdrojov. Materiál: odborné literárne diela, odborné časopisy, vedecké literárne texty, knižné publikácie a internetové stránky.

Druhý krok - spracovanie získaných odborných informácií o danej problematike. Metodický postup: analýza odborných informácií z jednotlivých oblastí podnikovej kultúry na základe viacerých literárnych zdrojov.

Tretí krok - vytvorenie dotazníkov pre radových zamestnancov a manažérov v oblasti podnikovej kultúry.

Metodický postup: dotazníková technika získavania informácií na skupine respondentov. Dotazník má formu otvorených, vopred vybraných otázok a otázok polytomického typu.

Štvrtý krok - grafické znázornenie získaných údajov z dotazníkov. Metodický postup: metóda komparácie, predstavujúca porovnávanie získaných výsledkov ako názorov jednotlivých respondentov.

Piaty krok – verbálne zhodnotenie získaných poznatkov z grafického spracovania dosiahnutých informácií.

Metodický postup: dedukcia predstavujúca vyjadrovanie vlastných poznatkov a názorov k uvedenému grafickému spracovaniu informácií.

Šiesty krok – návrhy k otázke podnikovej kultúry na zlepšenie jej úrovne v problémových oblastiach daného podniku.

Siedmy krok – porovnanie úrovne dvoch podnikových kultúr z rôznych výrobných oblastí.

Ôsmy krok - zhrnutie zozbieraných informácií na danú tému, vyhodnotenie primárnych a parciálnych cieľov stanovených v diplomovej práci.

4. Vlastná práca

Náplňou vlastnej práce je vypracovanie hlavného a parciálnych cieľov diplomovej práce. Zhodnotenie podnikovej kultúry je pomerne zložitý proces. Vychádzam z poznatkov získaných zo skúmania úrovne podnikovej kultúry vo vybranom agropotravinárskom podniku HSH s.r.o. Pre jej zhodnotenie som si vybrala dotazníkovú metódu získavania informácií.

4.1. Charakteristika vybraného podniku

Spoločnosť HSH bola založená v roku 1992 vo Veľkom Záluží. Od začiatku existencie sa špecializuje na výrobu čerstvej, vzduchom chladenej a hlboko zmrazenej hydiny a na výrobu hydínových výrobkov. Spracúva kurčatá, morcky, sliepky, rovnako aj mäso z diviny, kráľíka, kačice a husí. Pre úplné uspokojenie požiadaviek zákazníkov ponúka aj širokú paletu doplnkového tovaru, ako sú salámy, šunky, nárezy, párky a rôzne druhy nátierok.

Využíva najmodernejšie postupy a technológie spracovania produktov, ktoré spĺňajú všetky hygienické, veterinárne i exportné kritériá európskeho trhu. Výrobky spoločnosti majú vysokú nutričnú hodnotu, sú biologicky plnohodnotné, obsahujú ľahko stráviteľné bielkoviny a minerálne látky.

Spoločnosť HSH s.r.o., Veľké Zálužie dnes patrí k najdynamickejším spracovateľským hydínárskym podnikom. Spokojnosť zákazníkov a obchodných partnerov je pre nich zárukou a garanciou kvality výrobkov.

4.2. Dotazníková technika a štruktúra respondentov

Dotazníky boli spracované v dvoch verziách – osobitne pre manažérov a osobitne pre radových zamestnancov. Každý z dotazníkov bol tvorený tak, aby spĺňal dôležité vlastnosti, a to jasnosť, stručnosť, zrozumiteľnosť, jednoduchosť, nesugestívnosť, nenáročnosť na pamäť a pozornosť. Úvodná časť dotazníkov bola venovaná informáciám o respondentoch. Podstatná časť dotazníka bola pre každú skupinu respondentov rôzna avšak obsahovala otázky rovnakého charakteru z dôvodu neskoršieho vyhodnocovania a porovnávania postojov manažérov a zamestnancov k rovnakej problematike. Jadro dotazníka bolo orientované hlavne na prostriedky podnikovej kultúry, ako sú medziľudské vzťahy na pracovisku, vzťahy podniku ako celku voči externému prostrediu, na zisťovanie úrovne vyspelosti podnikovej kultúry a na názor respondentov na jej úroveň. Ďalej bolo zamerané na prostriedky, ktorými sa

podnik prezentuje, kam patrí logo podniku, farebnosť a vybavenosť kancelárií, osobnosť alebo hrdina podniku, ktorý slúži zamestnancom ako idol a vzor a tiež filozofia podniku, ktorá je obrazom vyspelosti podnikovej kultúry.

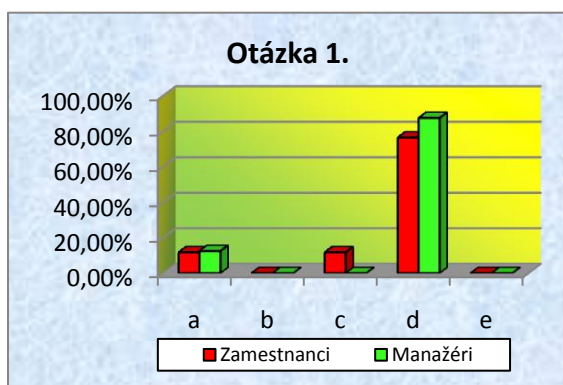
Do dotazníkového prieskumu sa zapojilo 25 zamestnancov spoločnosti HSH z celkového počtu 192 zamestnancov, čo predstavuje 13,02%. Z nich tvorilo 32% zamestnancov vykonávajúcich manažérske funkcie a 68% tvorili radoví zamestnanci.

Manažérsku vzorku respondentov predstavovalo 62,5% žien a 37,5% mužov. Vekové zloženie od 21 do 30 rokov tvorilo 12,5% manažérov, vo veku z intervalu 31 až 40 rokov 37,5%, od 41 do 50 rokov 12,5%, 51 až 60 rokov 25% a 61 až 70 rokov zastupovalo 12,5% respondentov na manažérskom poste. Vzdelanie manažérov dosahovalo 50% stredoškolskej a 50% vysokoškolskej úrovne. Priemerný počet odpracovaných rokov manažéra v spoločnosti HSH bolo 12 rokov.

Z radových zamestnancov dotazník vyplnilo 88,24% žien a 11,76% mužov. Vo veku 21 až 30 rokov bolo 5,88%, 31 až 40 rokov 47,06%, 41 až 50 rokov 35,29% a 51 až 60 rokov 11,76% radových zamestnancov. Základné vzdelanie dosahovalo 11,76% a stredoškolské 88,24% radových zamestnancov. Priemerný počet odpracovaných rokov v danej spoločnosti bolo 10,6 roka.

4.3. Vyhodnotenie dotazníkov

Obrázok 3: Otázka 1. – Myslíte si, že logo podniku správne charakterizuje váš podnik?

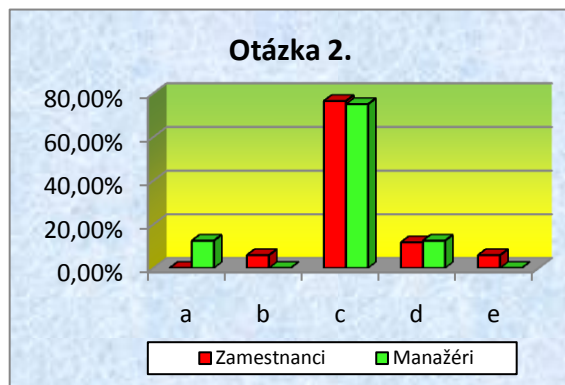


- a) áno, čo sa týka typu
- b) áno, čo sa týka farby
- c) áno, čo sa týka vzoru
- d) áno, úplne spĺňa svoj účel
- e) nie, nespĺňa svoj účel

11,76% radových zamestnancov odpovedalo, že logo vystihuje charakteristiku podniku čo sa týka typu. Rovnaký počet zamestnancov vyjadrilo svoj názor, že logo podniku charakterizuje podnik z hľadiska vzoru. Väčšina zamestnancov 76,47% sa ale priklonila k názoru, že logo ich podniku úplne spĺňa svoj účel.

Z radov manažérov 12,5% sa priklonilo k názoru, že logo ich podniku spĺňa svoj účel v oblasti typu. Väčšina manažérov 87,5% vyjadrilo názor, že logo spĺňa svoj účel úplne.

Obrázok 4: Otázka 2. – Pracovné vzťahy v podniku vnímate ako:

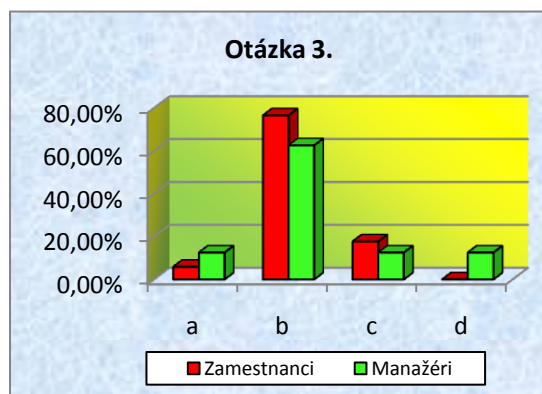


- a) priateľské
- b) partnerské
- c) štandardné
- d) problematické
- e) konfliktné

K otázke pracovných vzťahov podniku sa vyjadrilo 5,88% radových zamestnancov, že ich vníma ako partnerské. Väčšina pracovníkov až 76,47% vníma pracovné vzťahy v podniku ako štandardné. 11,76% opýtaných vníma pracovné vzťahy v podniku ako problematické a 5,88% ich vníma dokonca ako konfliktné.

Spomedzi manažérov 12,5% vníma podnikové vzťahy ako priateľské. Väčšina manažérov až 75% opýtaných chápe pracovné vzťahy v podniku ako štandardné a 12,5% opýtaných manažérov vníma pracovné vzťahy v podniku ako problematické.

Obrázok 5: Otázka 3. – Ako by ste označili vzťahy medzi skupinami zainteresovanými v podnikaní?

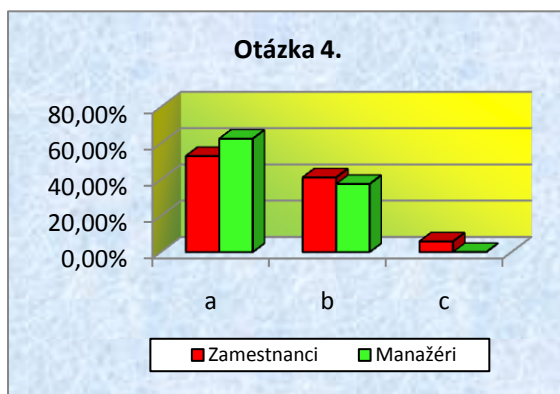


- a) priateľské
- b) partnerské
- c) napäté
- d) konfliktné

Väčšina z opýtaných radových zamestnancov v počte 76,47% považuje vzťahy medzi skupinami zainteresovanými v podnikaní ako partnerské. Najmenej opýtaných iba 5,88% označuje vzťahy za priateľské a 17,65% zamestnancov pokladá vzťahy medzi skupinami zainteresovanými v podnikaní za napäté.

Podobne ako radoví zamestnanci aj manažéri sa vyjadrili vo väčšine odpovedí až 62,5%, že vzťahy medzi skupinami zainteresovanými v podnikaní sú partnerské. 12,5% manažérov sa priklonilo k priateľským vzťahom a rovnaké množstvo opýtaných 12,5% hodnotí vzťahy ako napäté. Ten istý percentuálny počet 12,5% manažérov ich označuje za konfliktné.

Obrázok 6: Otázka 4. – Je úroveň priestorov pracovného prostredia radového zamestnanca porovnateľná s priestormi pre manažérov?

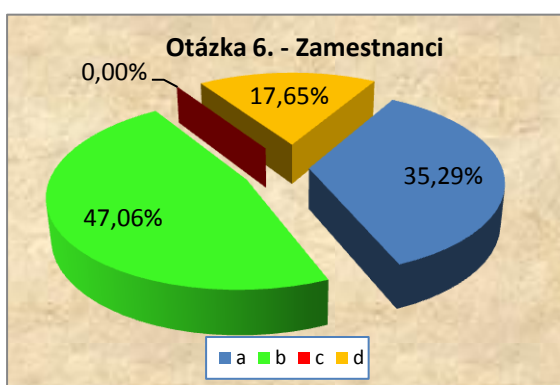


- a) áno
- b) nie, ale je vyhovujúca
- c) nie, je značne horšia

Väčšina opýtaných radových zamestnancov až 52,94% sa vyjadrilo, že úroveň priestorov pracovného prostredia radových zamestnancov je porovnateľná s priestormi pre manažérov. 41,18% zamestnancov je toho názoru, že pracovné prostredie nie je porovnateľné s manažérskymi priestormi, ale je vyhovujúce. Iba 5,88% si myslí, že úroveň pracovného prostredia radových zamestnancov je neporovnateľná s priestormi pre manažérov, a je značne horšia.

Z počtu opýtaných manažérov sa 62,5% domnieva, že úroveň priestorov pracovného prostredia radových zamestnancov je porovnateľná s priestormi pre manažérov a 37,5% manažérov sa domnieva, že úroveň nie je porovnateľná, ale napriek tomu je vyhovujúca.

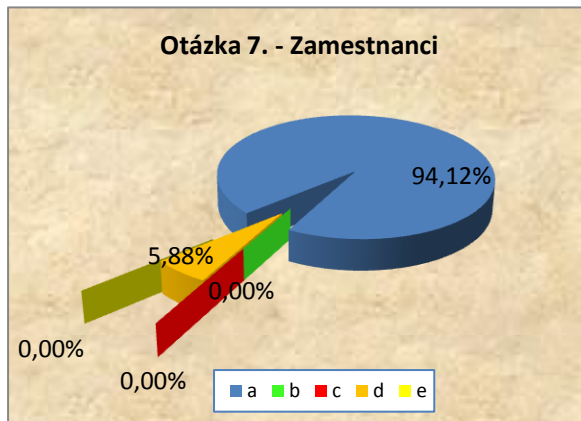
Obrázok 7: Otázka 6. – Zamestnanci: Členov manažmentu vnímate ako:



- a) nadriadených
- b) nadriadených a zároveň spolupracovníkov
- c) ako svoje vzory
- d) ako zástupcov a podnikateľov podniku

Na danú otázku odpovedalo 35,29% radových zamestnancov, že vnímajú manažerov ako svojich nadriadených. 47,06% opýtaných zamestnancov vníma manažerov ako svojich nadriadených, ale zároveň aj spolupracovníkov. 17,65% pokladá manažment za zástupcov a podnikateľov podniku.

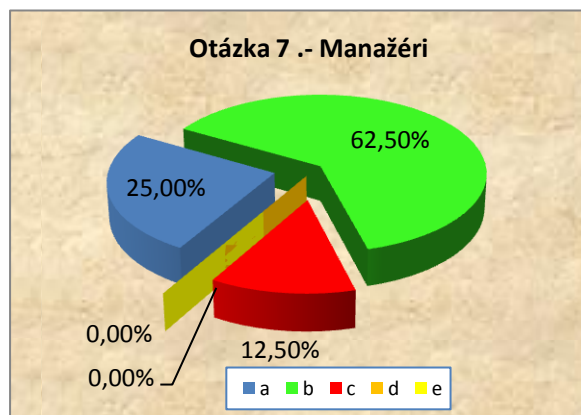
Obrázok 8: Otázka 7. – Zamestnanci: Aký je prístup manažerov k ostatným zamestnancom podniku?



- a) autoritatívny
- b) povýšenecký
- c) arogantný
- d) sociálny
- e) partnerský

Až 94,12% zamestnancov vníma prístup manažerov ako autoritatívny a zvyšok 5,88% ho pokladá za sociálny.

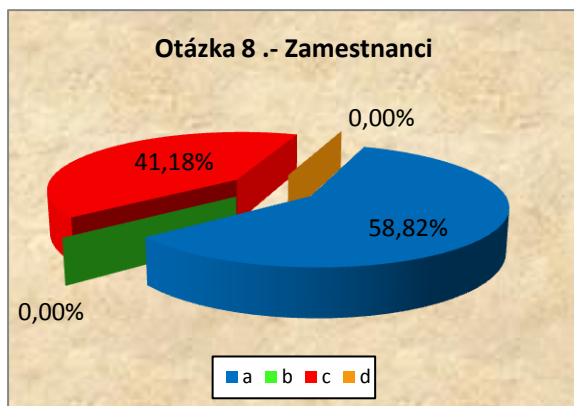
Obrázok 9: Otázka 7. – Manažéri: Ako sa podľa vás dá zlepšiť vnútropodniková klíma v podniku?



- a) lepšou kooperáciou pri plnení úloh
- b) lepšou informovanosťou a prekonávaním niektorých komunikačných bariér
- c) vyriešením niektorých konkrétnych problémov
- d) spravodlivejším prístupom ku všetkým členom podniku
- e) organizovaním neformálnych stretnutí

Až 62,5% sa vyjadrilo, že vnútropodniková klíma sa dá zlepšiť lepšou informovanosťou a prekonávaním niektorých komunikačných bariér. 25% opýtaných si myslí, že by to mala byť lepšia kooperácia pri plnení úloh a 12,5% predpokladá, že by zlepšeniu klímy pomohlo vyriešenie niektorých konkrétnych problémov.

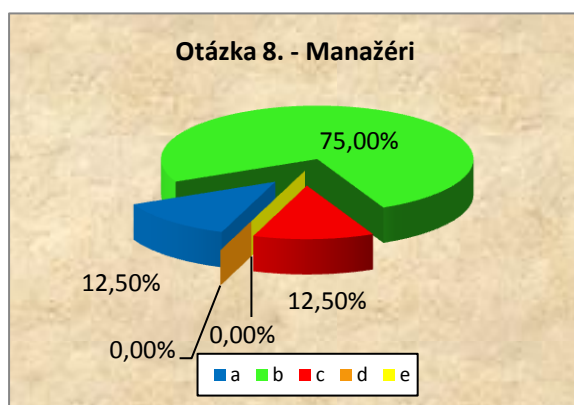
Obrázok 10: Otázka 8. – Zamestnanci: Dokážete sa podieľať na činnostiach v podniku za ktoré nemáte sľúbenú odmenu?



- a) áno
- b) nie
- c) áno, ak je v budúcnosti predpokladom osobný prospech alebo úžitok
- d) áno, ak je predpokladom perspektívny rozvoj a prosperita celého podniku

Z celkového počtu opýtaných až 58,82% sa vyjadrilo odpoveďou áno a 41,18% odpovedalo áno, ak je v budúcnosti predpokladom osobný prospech alebo úžitok.

Obrázok 11: Otázka 8. – Manažéri: Aký je podľa vás vzťah vášho podniku ako celku k iným podnikom, dodávateľom a obchodným partnerom?

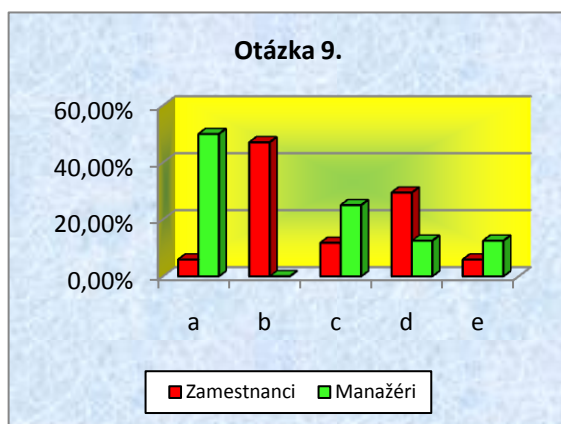


- a) výborný
- b) dobrý
- c) priemerný
- d) nie veľmi dobrý
- e) zlý

Väčšina opýtaných až 75% si myslí, že vzťah podniku k iným podnikom, dodávateľom a obchodným partnerom je dobrý. 12,5% opýtaných manažérov si myslí, že je tento vzťah výborný a podobne 12,5% manažérov považuje tento vzťah za priemerný.

Obrázok 12: Otázka 9. – Manažéri: Na čo sa spoliehate v krízových situáciách?

Zamestnanci: V problémových situáciách sa spoľahnete:



Manažéri:

a) na pomoc a podporu kolegov z podniku

b) na pomoc a rady kolegov – známych z iných podnikov či organizácií

c) na pomoc zamestnancov, vedenia podniku

d) väčšinou len sám na seba

e) na podporu rodiny

Zamestnanci:

a) na pomoc a podporu celej pracovnej skupiny

b) na niektorých spolupracovníkov

c) na toleranciu a zhovievavosť nadriadených

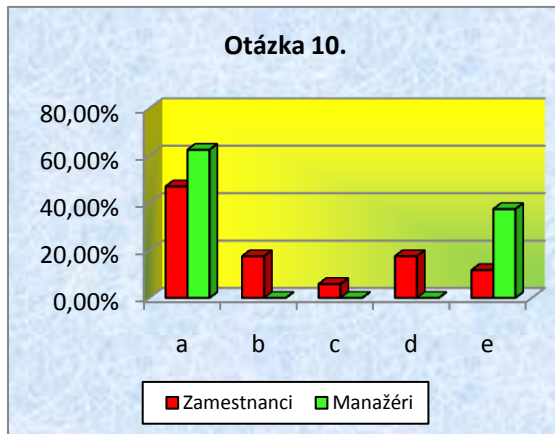
d) sám na seba

e) na podporu rodiny

Na otázku na čo sa spoliehajú v krízových situáciách odpovedali manažéri až v počte 50% že na pomoc a podporu kolegov z podniku. 25% sa spolieha na pomoc zamestnancov a vedenia podniku a 12,5% by sa v krízových situáciách spoliehalo len na seba. Podobne 12,5% manažérov by sa spoliehalo na podporu rodiny.

Radoví zamestnanci na otázku na koho by sa spoliehali v problémových situáciách vo väčšine až 47,06% odpovedali, že by sa spoliehali na niektorých spolupracovníkov. Najmenej 5,88% by sa spoľahlo na pomoc a podporu celej pracovnej skupiny. 11,76% zamestnancov by v problémových situáciách očakávali toleranciu a zhovievavosť nadriadených. 29,41% by sa spoliehalo len na seba a 5,88% zamestnancov by sa spoľahlo len na podporu vlastnej rodiny.

Obrázok 13: Otázka 10. – Manažéri: Za najlepšiu motiváciu pre výkon zamestnancov považujete: Zamestnanci: Ktorú z foriem ocenenia vašej práce si najviac ceníte?



Manažéri:

- a) finančnú odmenu
- b) verejnú pochvalu
- c) získanie lepšieho mena podniku
- d) povýšenie, či preradenie na lepšie pracovné miesto
- e) spokojnosť zákazníkov a odberateľov

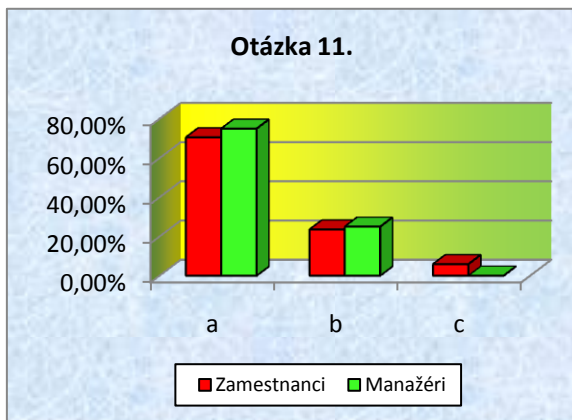
Zamestnanci:

- a) dobré finančné ohodnotenie
- b) pochvalu riaditeľom či hlavným manažérom
- c) realizáciu predkladaného návrhu
- d) pozitívne hodnotenie vašej práce spolupracovníkmi a sociálnym okolím
- e) ocenenie kvality výrobkov alebo služieb odberateľmi alebo spotrebiteľmi

Na otázku, čo považujú manažéri za najlepšiu motiváciu pre výkon zamestnancov odpovedalo 62,5%, že finančnú odmenu. Zvyšok, 37,5% odpovedalo, že spokojnosť zákazníkov a odberateľov.

Na otázku, ktorú z foriem ocenenia práce si najviac cenia radoví zamestnanci, odpovedalo 47,06%, že dobré finančné ohodnotenie. 17,65% zamestnancov by si vybralo pochvalu riaditeľom, či hlavným manažérom. Najmenej 5,88% zamestnancov by prijalo realizáciu nimi predkladaného návrhu. Počet 17,65% by ocenilo pozitívne hodnotenie práce spolupracovníkmi a sociálnym okolím a 11,76% zamestnancov by si vybralo ocenenie kvality výrobkov alebo služieb odberateľmi a spotrebiteľmi.

Obrázok 14: Otázka 11. – Manažéri: Ako chápete podnikovú kultúru vo vašom podniku? Zamestnanci: Pokladáte podnikovú kultúru vo vašom podniku za:

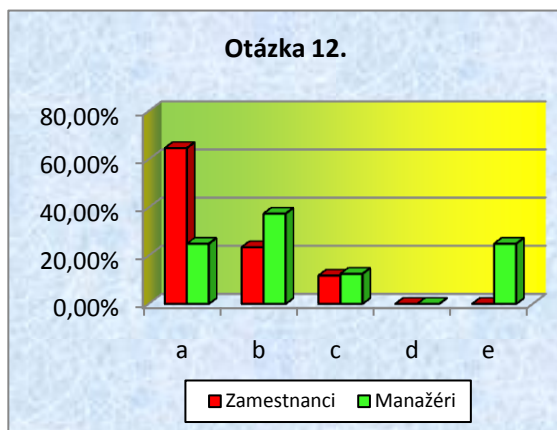


- a) veľmi dôležitý faktor úspešnosti podniku
- b) priemerne dôležitý faktor úspešnosti podniku
- c) nedôležitý faktor úspešnosti podniku

Väčšina manažerov až 75% pokladá podnikovú kultúru za veľmi dôležitý faktor úspešnosti podniku. Zvyšok 25% ju chápe ako priemerne dôležitý faktor úspešnosti podniku.

Väčšina zamestnancov až 70,59% pokladá podnikovú kultúru za veľmi dôležitý faktor. Najmenej, iba 5,88% radových zamestnancov, pokladá podnikovú kultúru za nedôležitý faktor úspešnosti a 23,53% ju pokladá za priemerne dôležitý faktor úspešnosti podniku.

Obrázok 15: Otázka 12. – Uved'te oblasť, ktorú vo vašom podniku podniková kultúra najviac ovplyvňuje.

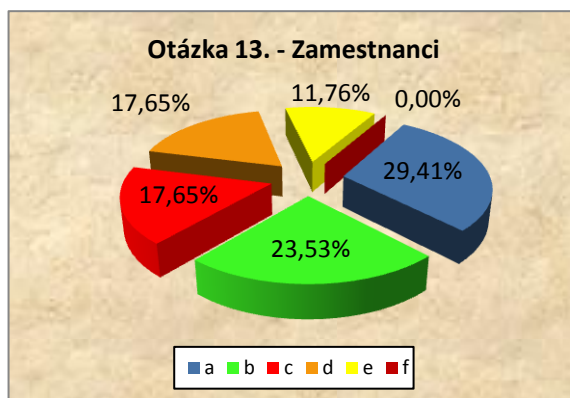


- a) vzťahy medzi zamestnancami navzájom
- b) vzťahy medzi vedením a zamestnancami
- c) pracovnú morálku
- d) etiku
- e) pohľad na vykonávanú prácu

Na otázku, ktorú oblasť podniku najviac ovplyvňuje podniková kultúra, sa 25% manažerov vyjadrilo, že vzťahy medzi zamestnancami navzájom. Najväčšie percento 37,5% manažerov sa zhoduje v tom, že podnikovú kultúru najviac ovplyvňujú vzťahy medzi vedením a zamestnancami. Najmenej manažerov 12,5% zastáva názor, že je to pracovná morálka a 25% manažerov vyjadruje názor, že je to pohľad na vykonávanú prácu.

Najväčší počet radových zamestnancov, až 64,71% sa stotožňuje s tým, že podniková kultúra najviac ovplyvňuje vzťahy medzi zamestnancami navzájom. 23,53% zamestnancov tvrdí, že podniková kultúra najviac ovplyvňuje vzťahy medzi vedením a zamestnancami. Najnižšie percento 11,76% zamestnancov sa stotožňuje s názorom, že podniková kultúra najviac ovplyvňuje pracovnú morálku.

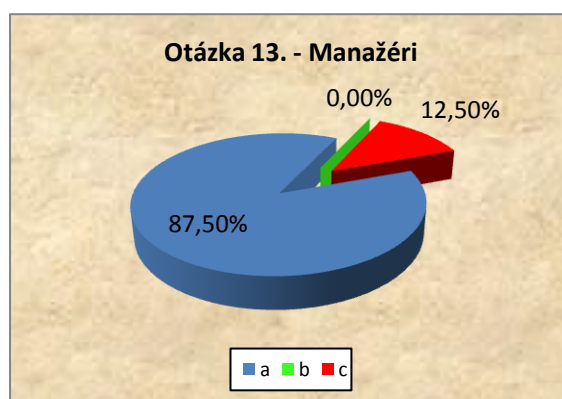
Obrázok 16: Otázka 13. – Zamestnanci: Ktoré sú najvýznamnejšie charakteristiky podnikovej kultúry vo vašom podniku?



- a) tímová práca
- b) komunikácia
- c) zodpovednosť
- d) orientácia na zákazníka
- e) otvorenosť a dôvera
- f) etika

Na otázku, ktoré sú najvýznamnejšie charakteristiky podnikovej kultúry vo vašom podniku, 29,41% zamestnancov odpovedalo, že tímová práca. 23,53% sa prikláňa ku komunikácii. 17,65% si myslí, že je to predovšetkým zodpovednosť. Také isté percento 17,65% zamestnancov pokladá za najvýznamnejšiu charakteristiku podnikovej kultúry orientáciu na zákazníka a 11,76% si myslí, že je to otvorenosť a dôvera.

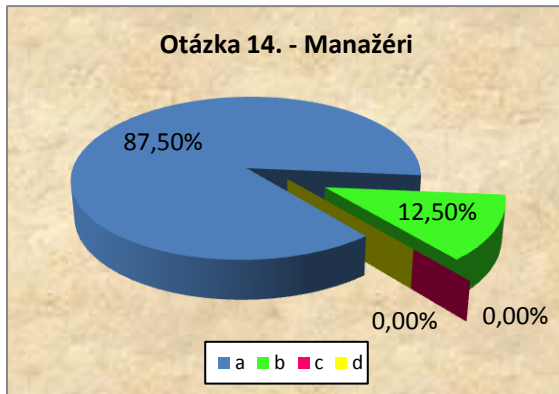
Obrázok 17: Otázka 13. – Manažéri: Zaoberá sa váš podnik aktívne formovaním podnikovej kultúry?



- a) áno
- b) nie, ani to nemáme v pláne
- c) nie, ale máme to v pláne

Na otázku, či sa firma aktívne zaoberá formovaním podnikovej kultúry, väčšina manažérov, až 87,5% odpovedalo, že áno a 12,5% manažérov odpovedalo, že nie, ale majú to v pláne.

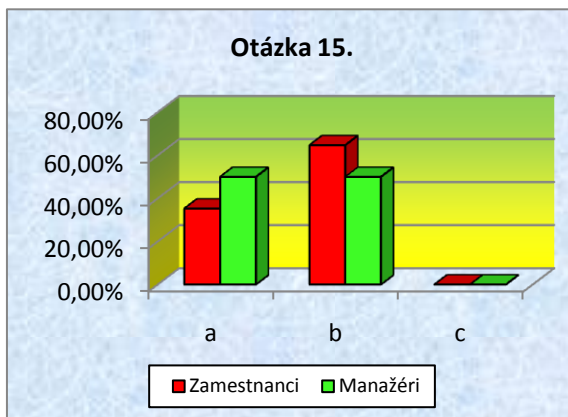
Obrázok 18: Otázka 14. – Manažéri: Kto je hlavným iniciátorom formovania podnikovej kultúry vo vašom podniku?



- a) tím vrcholového manažmentu
- b) personálny manažment
- c) zamestnanci
- d) špeciálne vytvorený tím ľudí zaoberajúcich sa podnikovou kultúrou

Až 87,5% manažerov pokladá za hlavného iniciátora formovania podnikovej kultúry tím vrcholového manažmentu a len 12,5% manažerov si myslí, že je to personálny manažment.

Obrázok 19: Otázka 15. – Ako hodnotíte súčasnú úroveň podnikovej kultúry vo vašom podniku?

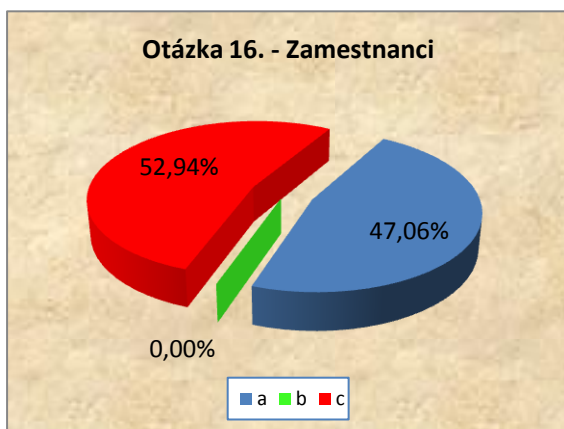


- a) dobrá
- b) priemerná
- c) zlá

Súčasnú úroveň podnikovej kultúry v podniku hodnotí 50% manažerov ako dobrú a rovnako 50% ako priemernú.

Radoví zamestnanci považujú súčasnú úroveň podnikovej kultúry za priemernú v počte 64,71% a za dobrú v počte 35,29%.

Obrázok 20: Otázka 16. – Zamestnanci: Vyžaduje zamestnávateľ nosenie predpísaného oblečenia pri výkone práce?

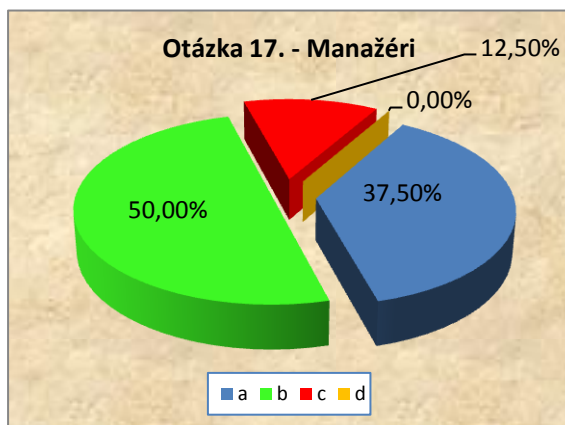


- a) áno, aj nám ho poskytuje
- b) áno, ale musíme si ho zohnať sami
- c) nie, ak nepracujeme priamo vo výrobe

Na otázku, či vyžaduje zamestnávateľ nosenie predpísaného oblečenia odpovedalo 47,06% zamestnancov, že áno aj ho zamestnávateľ poskytuje,

a 52,94% odpovedalo, že nie v prípade ak nepracujú priamo vo výrobe.

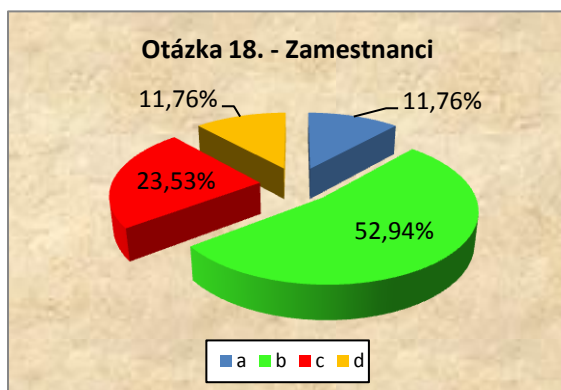
Obrázok 21: Otázka 17. – Manažéri: Čo je cieľom vášho podniku v oblasti podnikovej kultúry?



- a) podniková kultúra orientovaná na zákazníka
- b) podniková kultúra podporujúca kvalitu
- c) podniková kultúra podporujúca inováciu
- d) nezaobráame sa podnikovou kultúrou

37,5% opýtaných manažérov sa vyjadrilo, že cieľom podnikovej kultúry podniku je orientácia na zákazníka. Väčšina, až 50%, zdieľa názor, že podniková kultúra v ich podniku je zameraná na podporu kvality a iba 12,5% manažérov uviedlo, že ich podniková kultúra podporuje inováciu v podniku.

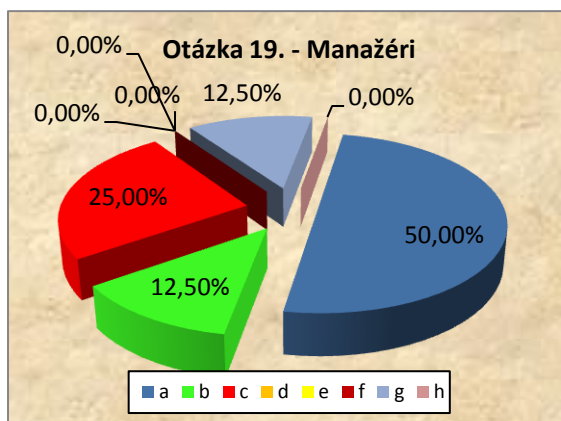
Obrázok 22: Otázka 18. – Zamestnanci: Môžete na pracovisku bez obáv vyjadriť svoje názory a stanoviská?



- a) áno
- b) väčšinou áno
- c) málokedy
- d) nie

11,76% respondentov z radových zamestnancov odpovedalo, že môžu na pracovisku bez obáv vyjadrovať svoje názory, no najviac, až 52,94% tvrdí, že svoje názory môžu vyjadrovať iba väčšinou, 23,53% sa vyjadrilo, že iba málokedy a 11,76% tvrdí, že svoje názory a stanoviská nemôžu vyjadrovať bez obáv.

Obrázok 23: Otázka 19. – Manažéri: Čo je podľa vášho názoru potrebné zmeniť vo vašom podniku?



- a) nadviazať nové perspektívne vzťahy s obchodnými partnermi a zlepšiť odbyť
- b) zvýšiť produktivitu a kvalitu výroby a služieb
- c) zasadzovať sa o spolupatričnosť a identifikáciu zamestnancov s podnikom
- d) humánnejší prístup ku všetkým

zainteresovaným

- e) zlepšiť informovanosť zamestnancov
- f) zlepšiť kontrolu pracovnej činnosti a výsledkov práce
- g) skvalitniť riadiace činnosti
- h) presadiť v podniku niektoré etické programy

Manažéri v najväčšom počte 50% si myslia, že v podniku je potrebné nadviazať nové perspektívne vzťahy s obchodnými partnermi a zlepšiť odbyť. Ďalej 25% si myslí, že je potrebné viac sa zasadzovať o spolupatričnosť a identifikáciu zamestnancov s podnikom. 12,5% opýtaných respondentov z radov manažérov cíti potrebu zvýšiť

produktivitu a kvalitu výroby a služieb a rovnaký percentuálny počet manažérov odpovedalo, že v ich podniku treba skvalitniť riadiace činnosti.

4.4. Zhodnotenie podnikovej kultúry vo vybranom agropotravinárskom podniku

Obrázok 24: Logo spoločnosti HSH s.r.o.



Zdroj: www.hsh.sk

Spoločnosť HSH s.r.o. sa prezentuje na trhu výrazným logom, ktoré patrí k jej hlavným identifikačným znakom. Dominantou loga je erb s názvom podniku a s dátumom založenia. Výraznú funkciu kvality evokuje kráľovská koruna nad erbom. Je to grafický prvok, ktorý naznačuje, že podnik predáva hydinu s názvom kura kráľovské, ktoré je charakteristické chovom v súlade s normami welfare. Z dotazníkového prieskumu vyplýva, že väčšina radových zamestnancov až 76,47% a rovnako najviac manažérov 87,5% sa prikláňa k názoru, že uvedené logo podniku spĺňa svoj účel a dostatočne vyjadruje zameranie podniku.

Pracovné úspechy podniku sú v značnej miere závislé od pracovných vzťahov na pracovisku a tiež pracovných vzťahoch medzi skupinami zainteresovanými v podniku. V otázke pracovných vzťahov podniku sa väčšina radových zamestnancov i manažérov stotožnila s názorom, že pracovné vzťahy na pracovisku sú štandardné. Iba malé percento ich chápalo ako priateľské a partnerské. Našli sa aj takí, čo poukazovali na problematické až konfliktné vzťahy. Podobne vnímali pracovníci v podniku aj vzťahy medzi podnikovými skupinami. Väčšina ich chápala v zmysle partnerskom, no našli sa opäť jednotlivci vnímajúci tieto vzťahy za napäté. V podnikateľských spoločnostiach pôsobí množstvo pracovníkov s rôznymi nárokmi a zároveň pohľadmi na danú situáciu na pracovisku. Nenájdeme preto ideálny podnik, v ktorom by boli pracovné vzťahy bezproblémové a bezkonfliktné. Tým, že sa nedá vyhovieť všetkým, treba sa riadiť väčšinou.

Jedným z dôležitých prvkov podnikovej kultúry je úroveň priestorov pracovného prostredia. Pýtali sme sa na ich porovnateľnosť medzi radovými zamestnancami a manažérmi. Takmer všetci respondenti boli toho názoru, že pracovné priestory na

jednotlivých úrovniach podnikového manažmentu sú minimálne rozdielne až rovnako vyhovujúce.

Nemalú úlohu v úspešnosti podniku zohráva aj vzťah manažmentu k radovým zamestnancom. V spoločnosti HSH vníma väčšina radových zamestnancov svojich manažérov ako svojich nadriadených, ale zároveň aj spolupracovníkov. Najväčší počet zamestnancov tvrdilo, že prístup manažérov k nim je autoritatívny a malé percento hovorilo o sociálnom prístupe. Autoritatívny prístup manažérov v podniku je dôležitý z hľadiska dodržiavania pracovnej disciplíny a pracovných povinností, avšak správne manažérovi nesmie chýbať ani sociálny a partnerský postoj, ktorý mu pomáha vnímať sociálne zázemie radových zamestnancov. Aj to prispieva k rastu úrovne podnikovej kultúry.

V podniku sa občas vyskytnú situácie krízové aj problémové. Na otázku, na čo sa spoliehajú v týchto situáciách manažéri a radoví zamestnanci, sa väčšina zhodla, že na pomoc a podporu kolegov a spolupracovníkov.

Pre výkon radových zamestnancov je veľmi dôležitá motivácia formou ocenenia ich práce. Radoví zamestnanci vo väčšine považujú za najlepšiu formu ocenenia svojho výkonu finančnú odmenu. Tento názor zamestnancov manažéri dobre poznajú a z toho dôvodu ich môžu lepšie motivovať k podávaniu vyšších pracovných výkonov. Dostatočné finančné ohodnotenie patrí k dôležitým podmienkam zvyšovania úrovne podnikovej kultúry.

Manažéri spoločnosti HSH vo väčšine zastávali názor, že ich podnik sa aktívne venuje formovaniu podnikovej kultúry. Za hlavného iniciátora považovali tím vrcholového manažmentu. Podnikovú kultúru pokladali tak manažéri ako aj radoví zamestnanci skúmaného podniku za veľmi dôležitý faktor úspešnosti. Názory manažérov a zamestnancov na oblasti vplyvu podnikovej kultúry sa čiastočne líšili. Väčšina manažérov pokladala za najviac ovplyvňovanú oblasť podnikovou kultúrou vzťahy medzi vedením a zamestnancami a radoví zamestnanci zase zdieľali vo väčšine názor, že podniková kultúra najviac ovplyvňuje vzťahy medzi zamestnancami navzájom. Súčasnú úroveň podnikovej kultúry vo svojom podniku považovali manažéri za priemernú až dobrú a radoví zamestnanci za priemernú. Manažéri spoločnosti HSH vo väčšine uvádzali za cieľ smerovania ich podnikovej kultúry podporu kvality. Je

dôležité, aby kvôli úspešnosti podniku manažment aktívne formoval jeho kultúru, aby jasne stanovil cieľ podniku v oblasti podnikovej kultúry a aby sa s ňou stotožnili tak manažéri ako aj radoví zamestnanci.

Slobodné vyjadrovanie svojich názorov je základným kameňom dobrej úrovne komunikácie a zároveň dobrej atmosféry na pracovisku. Zamestnanci spoločnosti sa zhodli, že väčšinou môžu svoje názory a stanoviská vyjadrovať bez obáv.

Úroveň podnikovej kultúry v spoločnosti HSH Veľké Zálužie je na priemernej úrovni. Manažéri majú pocit, že v súvislosti s podnikovou kultúrou je potrebné nadviazať hlavne nové perspektívne vzťahy s obchodnými partnermi a ďalej viac dbať o spolupatričnosť a identifikáciu zamestnancov v podniku.

4.5. Zhodnotenie podnikovej kultúry vo vybranom stavebnom podniku

Podobná dotazníková technika zisťovania úrovne podnikovej kultúry sa uskutočnila aj v podniku Bramac s.r.o. so sídlom v Ivanke pri Nitre, ktorý sa zaoberá výrobou a predajom strešných systémov. Podrobné vyhodnotenie dotazníkového prieskumu bolo uvedené v mojej bakalárskej práci z roku 2009.

Obrázok 25: Logo spoločnosti Bramac s.r.o.



Zdroj: www.bramac.sk

K jedným z hlavných prostriedkov, ktorým sa podnik prezentuje patrí logo. Názov podniku sa nachádza v červenom poli nepravidelného osemhranu, čo farebne vystihuje výrobu strešných krytín.

Manažéri aj radoví zamestnanci zaujali rovnaký postoj, že logo správne charakterizuje ich podnik, úplne spĺňa svoj účel, je ľahko zapamätateľné a nemýli sa s logom konkurenčného podniku.

Na základe odpovedí respondentov vyplynulo, že manažéri aj radoví zamestnanci považujú podnikovú kultúru za významný faktor úspešnosti podniku. Ich názory sa však rozchádzali v hodnotení jej úrovne. Kým manažéri hodnotili podnikovú kultúru vo svojom podniku ako dobrú, radoví zamestnanci ju vnímali iba ako priemernej úrovne.

Za najväčší motivačný faktor výkonnosti radových zamestnancov považovali tak manažéri ako aj zamestnanci dostatočné finančné ohodnotenie za vykonanú prácu.

K zvyšovaniu úrovne podnikovej kultúry, a tým zvýšeniu úspešnosti podniku ako takého, pozitívne prispieva aj vhodná úroveň pracovného prostredia radových zamestnancov v porovnaní s priestormi pre manažérov. Zamestnanci aj manažéri podniku Bramac sa zhodli v názore, že úroveň pracovných priestorov je pre obe skupiny navzájom porovnateľná.

V prípade výskytu krízových a problémových situácií podniku sa vo väčšine prípadov manažéri i zamestnanci vyjadrili, že by sa spoľahli na pomoc a podporu kolegov a spolupracovníkov podniku. Istá časť radových zamestnancov by sa spoľahla iba sama na seba.

Pri hodnotení úrovne podnikovej kultúry vlastného podniku zaujali manažéri i radoví zamestnanci rovnaké stanovisko, že je to veľmi dôležitý faktor úspešnosti podniku. Za najvýznamnejšie charakteristiky podnikovej kultúry považujú zamestnanci orientáciu na zákazníka a tiež tímovú prácu. Väčšina zamestnancov si myslí, že je možné v podniku z ich strany čiastočne modifikovať podnikovú kultúru, ale časť zamestnancov tvrdí, že je možné ju formovať a meniť v plnom rozsahu. Manažéri a zamestnanci majú na súčasnú úroveň podnikovej kultúry rozličné názory. Podľa manažérov je úroveň podnikovej kultúry v podniku Bramac dobrá, ale podľa zamestnancov je iba priemerná.

Manažéri pokladajú za cieľ podnikovej kultúry svojho podniku najmä podporovať kvalitu výrobkov tak, aby čo najlepšie uspokojovali požiadavky zákazníkov.

O kvalite podnikovej kultúry svedčí aj možnosť bez obáv vyjadrovať svoje názory a stanoviská na pracovisku. Väčšina zamestnancov podniku Bramac vyjadrila názor, že môžu bez obáv vyjadrovať svoje názory a stanoviská.

5. Záver

Vo svojej práci som sa snažila dokázať, že podniková kultúra, ak kráča správnym smerom, môže výrazne prispieť k vybudovaniu úspešného podniku s loajálnymi zamestnancami a vysoko kvalitnými výrobkami a službami.

V práci som okrem iného porovnávala úroveň podnikovej kultúry dvoch podnikov s rôznym zameraním. Spoločnosť HSH s.r.o. je podnikom z agropotravinárskej oblasti a spoločnosť Bramac s.r.o. je z oblasti stavebného priemyslu. Oba podniky sú rovnakej právnej formy. Rozdielom je, že Bramac je dcérskou spoločnosťou veľkého rakúskeho podniku Bramac Dachsysteme Holding GmbH. Podnik HSH je čisto slovenská spoločnosť. Už tu môžeme predpokladať, že dcérska spoločnosť zahraničného podniku, musí čiastočne prebrať podnikovú kultúru materského podniku a aplikovať ju v podmienkach slovenského pracovného trhu. Tu sa ale môžu vyskytnúť konflikty vyplývajúce z rôznorodosti mentality jednotlivých národností. V tom vidím výhodu slovenskej spoločnosti HSH, ktorej podniková kultúra bola vytvorená, modifikovaná a aplikovaná priamo na slovenských zamestnancov a na ich mentalitu.

Z informácií získaných dotazníkovým prieskumom možno zhodnotiť úrovne podnikových kultúr v jednotlivých spoločnostiach. Pri porovnávaní výsledkov v oboch podnikoch sme sa stretli s rovnakými postojmi a pri iných so značne rozdielnymi.

Logo podniku radoví zamestnanci i manažéri oboch spoločností zhodne považovali v dotazníkovom prieskume za dôležité a dostatočne spĺňajúce svoj účel. V tomto smere majú obidve spoločnosti logo vyvinuté na veľmi dobrej úrovni, spĺňajúce všetky požiadavky kladené na logo podniku.

Na otázku pracovných vzťahov odpovedali zamestnanci HSH, že sú v ich podniku štandardné, kým pracovníci Bramacu hovoria o vzťahoch priateľských. Vzťahy medzi skupinami zainteresovanými v podniku označili radoví zamestnanci i manažéri oboch podnikov za partnerské. Z tohto hľadiska by bolo vhodné aby sa v podniku HSH manažéri sústredili viac na zlepšovanie vzťahov medzi zamestnancami napríklad vo forme organizovaní každoročných teambuildingových podujatí.

Úroveň priestorov pracovného prostredia radových zamestnancov a manažérov považujú zamestnanci Bramacu za vzájomne porovnateľné, kým polovica

zamestnancov HSH ich považuje za porovnateľné a druhá polovica sa prikláňa k názoru, že nie je porovnateľné, ale je vyhovujúce.

Na otázku, na koho sa spoliehajú v krízových alebo problémových situáciách sa názory zamestnancov i manažérov oboch podnikov zhodli, že sa v takých situáciách obracajú predovšetkým na svojich kolegov a spolupracovníkov. Podobne v odpovediach na otázku, čo považujú za najlepšiu motiváciu pre výkon zamestnancov sa respondenti oboch podnikov stotožnili, že je to predovšetkým finančné ohodnotenie. Rovnako aj v hodnotení podnikovej kultúry a v chápaní jej dôležitosti sa zamestnanci i manažéri oboch podnikov zhodli, že podniková kultúra je veľmi dôležitý faktor úspešnosti podniku ako celku.

Čo sa týka oblasti, ktorú najviac ovplyvňuje podniková kultúra sa názory respondentov podnikov líšia. Kým zamestnanci i manažéri HSH sa vo väčšom počte domnievajú, že sú to vzťahy medzi zamestnancami, manažéri Bramacu sa prikláňajú z časti k názoru, že podniková kultúra ovplyvňuje nielen vzťahy medzi zamestnancami ale aj pracovnú morálku. Radoví zamestnanci si myslia, že sa dotýka hlavne vzťahov medzi vedením podniku a zamestnancami.

V otázke hodnotenia úrovne podnikovej kultúry sa opäť respondenti zhodli. Manažéri oboch podnikov tvrdili, že je dobrá a radoví zamestnanci ju označili za priemernú. Je potrebné zintenzívniť oboznamovanie radových zamestnancov s podnikovou kultúrou a jej formami, aby vedeli čo všetko podniková kultúra ovplyvňuje v podniku a čo vlastne predstavuje. Na túto skutočnosť by sa mali manažéri zamerať už pri prijímacích pohovoroch radových zamestnancov do zamestnania.

Za cieľ podnikovej kultúry pokladajú manažéri oboch podnikov podporu kvality výrobkov.

Podniková kultúra výrazne vplýva na všetky podnikové činnosti. V tejto diplomovej práci som sa pokúsila zistiť úroveň podnikovej kultúry na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu v agropotravinárskej spoločnosti HSH s.r.o. s čisto slovenskou kapitálovou účasťou a zároveň ju porovnať s výsledkami dotazníkového prieskumu uskutočneného v podniku stavebného charakteru Bramac s.r.o. so zahraničnou kapitálovou účasťou.

Výsledkom práce je zistenie, že podnikové kultúry oboch podnikov sú na rovnakej priemernej úrovni. Problémom spoločnosti HSH a rovnako aj Bramacu je nedostatok v komunikácii medzi manažérmi a radovými zamestnancami. Odstránením tohto nedostatku, by obe spoločnosti zvýšili kvalitu podnikovej kultúry ako i výkonnosť svojich zamestnancov. Zamestnanci si najviac cenia dobré finančné ohodnotenie svojej vykonanej práce, preto by manažéri mali využívať na ich podporu aj rôzne iné formy finančných odmien ako napríklad dovolenkové kupóny na rekreačné pobyty, alebo finančné benefity pri životných a pracovných jubileách. Manažéri by sa mali viac zaoberať sociálnymi otázkami svojich zamestnancov a rovnako by mali podnikovú kultúru rozvíjať progresívnejšie. Zamestnanci o podnikovej kultúre vedia iba z vlastných domnienok. Manažéri by ich preto mali oboznamovať s existujúcou podnikovou kultúrou a jej prvkami. Tým by sa výsledky práce podnikov zefektívnili a skvalitnili. To je základ úspešnosti každého podniku.

6. Použitá literatúra

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

ČIHOVSKÁ, Viera - HANULÁKOVÁ, Eva – LIPIANSKA. 2001. Júlia. Firemný imidž - Kultúra, Identita, Dizajn, Komunikácia. Bratislava: Eurounion, 2001. 136 s. ISBN 80-88984-24-6

HALÍK, Jiří. 2008. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1

HORÁKOVÁ, Helena. 2003. Strategický marketing. Praha: VŠE, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1

JELENÁKOVÁ, Júlia. 2009. Zhodnotenie podnikovej kultúry vo vybranom podniku: bakalárska práca. Nitra: SPU, 2009. 47 s.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2003. Podniková kultúra. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2003. 102 s. ISBN 80-225-1644-9

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. 2008. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. Praha: C. H. Beck, 2008. 294 s. ISBN 978-80-7179-882-8

LAŠŠÁK, Vladimír – STYK, Oto. 2000. Podnikový manažment. 1. vyd. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2000. ISBN 80-8055-438-2

LUKÁŠOVÁ, Růžena – NOVÝ, Ivan. 2004. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004. 173 s. ISBN 80-247-0648-2

MALÝ, Jozef. 2007. Oceňování průmyslového vlastnictví. Praha: C.H.Beck, 2007. 184 s. ISBN 978- 80-7179-464-6

O Bramacu. 2011 [online] Ivanka pri Nitre. [cit. 2011-03-19]. Dostupné na: <<http://www.bramac.sk/hlavna-navigacia/o-bramacu.html>>.

O nás. 2011 [online] Veľké Zálužie. [cit. 2011-02-05]. Dostupné na: <<http://www.hsh.sk/page.php?2>>.

Podniková kultúra a podniková identita: Základným kameňom je zdieľanie hodnôt. 2011 [online] ibis Partner: Čítareň. [cit. 2011-01-21]. Dostupné na : <<http://www.ibispartner.sk/sk/komunikacia-a-motivacia/500-podnikova-kultura-a-podnikova-identita-zakladnym-kamenom-je-zdieanie-hodnot>>.

PUTNOVÁ, Anna – SEKNIČKA, Pavel. 2007. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3

REHÁKOVÁ, Helena – BURGER, Ivan a kol. ibis Partner Slovakia. 2009. Podniková kultúra ako produkt. In *Manažér*, roč. 12, 2007, č. 47/4, s. 2-6.

REHÁKOVÁ, Helena – BURGER, Ivan a kol. ibis Partner Slovakia. 2009. Podniková kultúra: D-S verus I-C. In *Manažér*, roč. 12, 2007, č. 46/3, s. 18-23.

REHÁKOVÁ, Helena – BURGER, Ivan a kol. ibis Partner Slovakia. 2009. Vytvárame kultúru vysokej výkonnosti. In *Manažér*, roč. 14, 2009, č. 54/3, s. 14-20.

SEKNIČKA, Pavel – PUTNOVÁ, Anna. 2007. Etické řízení ve firmě: nástroje, metody. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3

SCHELLE, Karel – JANOTOVÁ, Helena – SCHELLEOVÁ, Ilona. 2010. Berufsethik. Germany, 2010. 71 s. ISBN 978-3-640-66019-3

SRPOVÁ, Jitka – ŘEHOŘ, Václav a kol. 2010. Základy podnikání. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5

ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2003. Úroveň podnikovej kultúry v podnikoch PPOK. In: Agrárni perspektivy XII. Zborník z MVK Praha, 2003. 603 s. ISBN 80-213-1056-1

ŠIGUT, Zdeněk. 2004. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-270-0405-6

URBAN, Jan. 2008. Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2

VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ľudmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2008
Manažment ľudských zdrojov. Nitra: SPU, 2008. 166 s. ISBN 978-80-552-0143-6

VYSEKALOVÁ, Jitka – MIKEŠ, Jiří. 2009. Image a firemní identita. Praha: Grada
Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5

VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. 2007. Psychologie reklamy. Praha: Grada Publishing,
2007. 269 s. ISBN 978-80-247-2475-1

ZUZÁK, Roman – KÖNIGOVÁ, Martina. 2009. Krizové řízení podniku. Praha: Grada
Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8

7. Prílohy

Zoznam príloh:

Príloha 1: Dotazník pre manažérov

Príloha 2: Dotazník pre radových zamestnancov

Príloha 1

Vážená pani, vážený pán,

Obraciam sa na vás so žiadosťou o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý je podkladom k mojej diplomovej práci na tému „Zhodnotenie podnikovej kultúry vo vybranom agropotravinárskom podniku“. Vaše odpovede a názory sú anonymné a budú použité výlučne na účely vypracovania diplomovej práce.

Za venovaný čas a ochotu vám vopred ďakujem.

Bc. Júlia Jelenáková

INFORMÁCIE O RESPONDENTOVI:

1. Pohlavie

- a) žena
- b) muž

2. Vek

- a) 18-20 rokov
- b) 21-30 rokov
- c) 31-40 rokov
- d) 41-50 rokov
- e) 51-60 rokov
- f) 61-70 rokov

3. Vzdelanie

- a) základné
- b) stredoškolské
- c) vysokoškolské

4. Pracovná pozícia

- a) radový zamestnanec
- b) manažér

5. Počet rokov odpracovaných vo vašom podniku:.....

Manažér

1. Myslíte si že logo podniku správne charakterizuje váš podnik?

- a) áno, čo sa týka typu
- b) áno, čo sa týka farby
- c) áno, čo sa týka vzoru
- d) áno, úplne spĺňa svoj účel
- e) nie, nespĺňa svoj účel

2. Pracovné vzťahy v podniku vnímate ako:

- a) priateľské
- b) partnerské
- c) štandardné
- d) problematické
- e) konfliktné

3. Ako by ste označili vzťahy medzi skupinami zainteresovanými v podnikaní?

- a) priateľské
- b) partnerské
- c) napäté
- d) konfliktné

4. Je úroveň priestorov pracovného prostredia radového zamestnanca porovnateľná s priestormi pre manažérov?

- a) áno
- b) nie, ale je vyhovujúca
- c) nie, je značne horšia

5. Má váš podnik farbu, ktorá ju reprezentuje, ak áno akú?

- a) nie
- b) áno

6. Stanovuje podnik špeciálne kritériá na vnútorné usporiadanie kancelárie?

- a) áno, kancelárie majú predpísané usporiadanie
- b) nie, je to záležitosťou každého zamestnanca

7. Ako sa podľa vás dá zlepšiť vnútropodniková klíma v podniku?

- a) lepšou kooperáciou pri plnení úloh

- b) lepšou informovanosťou a prekonávaním niektorých komunikačných bariér
- c) vyriešením niektorých konkrétnych problémov
- d) spravodlivejším prístupom ku všetkým členom podniku
- e) organizovaním neformálnych stretnutí

8. Aký je podľa vás vzťah vášho podniku ako celku k iným podnikom, dodávateľom, obchodným partnerom?

- a) výborný
- b) dobrý
- c) priemerný
- d) nie veľmi dobrý
- e) zlý

9. Na čo sa spoliehate v krízových situáciách?

- a) na pomoc a podporu kolegov z podniku
- b) na pomoc a na rady kolegov – známych z iných podnikov či organizácií
- c) na pomoc zamestnancov vedenia podniku
- d) väčšinou len sám na seba
- e) na podporu rodiny

10. Za najlepšiu motiváciu pre výkon zamestnancov považujete:

- a) finančnú odmenu
- b) verejnú pochvalu
- c) získanie lepšieho mena podniku
- d) povýšenie či priradenie na lepšie pracovné miesto
- e) spokojnosť zákazníkov a odberateľov

11. Ako chápete podnikovú kultúru vo vašom podniku?

- a) veľmi dôležitý faktor úspešnosti podniku
- b) priemerne dôležitý faktor úspešnosti podniku
- c) nedôležitý faktor úspešnosti podniku

12. Uved'te oblasť, ktorú vo vašom podniku podniková kultúra najviac ovplyvňuje.

- a) vzťahy medzi zamestnancami
- b) vzťahy medzi vedením a zamestnancami
- c) pracovnú morálku
- d) etiku
- e) pohľad na vykonávanú prácu

- 13. Zaoberá sa váš podnik aktívne formovaním podnikovej kultúry?**
- a) áno
 - b) nie, ani to nemáme v pláne
 - c) nie, ale máme to v pláne
- 14. Kto je hlavným iniciátorom formovania podnikovej kultúry vo vašom podniku?**
- a) tím vrcholového manažmentu
 - b) personálny manažment
 - c) zamestnanci
 - d) špeciálne vytvorený tím ľudí zaoberajúci sa podnikovou kultúrou
- 15. Ako hodnotíte súčasnú úroveň podnikovej kultúry vo vašom podniku?**
- a) dobrá
 - b) priemerná
 - c) zlá
- 16. Ktorými z týchto fáz prešiel vo vašom podniku proces formovania podnikovej kultúry?**
- a) stanovenie novej stratégie podniku
 - b) analýza súčasného stavu podnikovej kultúry
 - c) formulácia požadovanej podnikovej kultúry
 - d) implementácia
 - e) kontrola – hodnotenie úspešnosti novej podnikovej kultúry
 - f) žiadnou z týchto fáz neprešiel
 - g) neviem, nie som k tomu kompetentný
- 17. Čo je cieľom vášho podniku v oblasti podnikovej kultúry?**
- a) podniková kultúra orientovaná na zákazníka
 - b) podniková kultúra podporujúca kvalitu
 - c) podniková kultúra podporujúca inováciu
 - d) nezaobráame sa podnikovou kultúrou
- 18. Oboznamujú manažéri zamestnancov s dianím, cieľmi a zámermi podniku?**
- a) áno
 - b) väčšinou áno
 - c) málokedy
 - d) nie
- 19. Čo je podľa vášho názoru potrebné zmeniť vo vašom podniku?**

- a) nadviazať nové perspektívne vzťahy s obchodnými partnermi a zlepšiť odbyt
- b) zvýšiť produktivitu a kvalitu výroby a služieb
- c) zasadzovať sa o spolupatričnosť a identifikáciu zamestnancov s podnikom
- d) humánnejší prístup ku všetkým zainteresovaným
- e) zlepšiť informovanosť zamestnancov
- f) zlepšiť kontrolu pracovnej činnosti a výsledkov práce
- g) skvalitniť riadiace činnosti
- h) presadiť v podniku niektoré etické programy

20. Má váš podnik nejaké charakteristické vlastnosti, ktoré ju jednoznačne identifikujú a odlišujú od ostatných podnikateľských subjektov na trhu?

- a) áno, sú to napr.:.....
- b) nie, nemáme žiadne nám charakteristické vlastnosti

Príloha 2

Vážená pani, vážený pán,

Obraciam sa na vás so žiadosťou o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý je podkladom k mojej diplomovej práci na tému „Zhodnotenie podnikovej kultúry vo vybranom agropotravinárskom podniku“. Vaše odpovede a názory sú anonymné a budú použité výlučne na účely vypracovania diplomovej práce.

Za venovaný čas a ochotu vám vopred ďakujem.

Bc. Júlia Jelenáková

INFORMÁCIE O RESPONDENTOVI:

1. Pohlavie

- a) žena
- b) muž

2. Vek

- g) 18-20 rokov
- h) 21-30 rokov
- i) 31-40 rokov
- j) 41-50 rokov
- k) 51-60 rokov

l) 61-70 rokov

3. Vzdelanie

d) základné

e) stredoškolské

f) vysokoškolské

4. Pracovná pozícia

c) radový zamestnanec

d) manažér

Počet rokov odpracovaných vo vašom podniku:.....

Radový zamestnanec

1. Myslíte si že logo podniku správne charakterizuje váš podnik?

a) áno, čo sa týka typu

b) áno, čo sa týka farby

c) áno, čo sa týka vzoru

d) áno, úplne spĺňa svoj účel

e) nie, nespĺňa svoj účel

2. Pracovné vzťahy v podniku vnímate ako:

a) priateľské

b) partnerské

c) štandardné

d) problematické

e) konfliktné

3. Ako by ste označili vzťahy medzi skupinami zainteresovanými v podnikaní?

a) priateľské

b) partnerské

c) napäté

d) konfliktné

4. Je úroveň priestorov pracovného prostredia radového zamestnanca porovnateľná s priestormi pre manažérov?

a) áno

b) nie, ale je vyhovujúca

c) nie, je značne horšia

5. Má váš podnik farbu, ktorá ju reprezentuje, ak áno akú?

a) nie

b) áno

6. Členov manažmentu vnímate ako:

a) nadriadených

b) nadriadených a zároveň spolupracovníkov

c) ako svoje vzory

d) ako zástupcov a podnikateľov podniku

7. Aký je prístup manažérov k ostatným zamestnancom podniku?

a) autoritatívny

b) povýšenecký

c) arogantný

d) sociálny

e) partnerský

8. Dokážete sa podieľať na činnostiach v podniku, za ktoré nemáte sľúbenú odmenu?

a) áno

b) nie

c) áno, ak je v budúcnosti predpokladom osobný prospech alebo úžitok

d) áno, ak je predpokladom perspektívny rozvoj a prosperita celého podniku

9. V problémových situáciách sa spoľahniete:

a) na pomoc a podporu celej pracovnej skupiny

b) na niektorých spolupracovníkov

c) na toleranciu a zhovievavosť nadriadených

d) sám na seba

e) na podporu rodiny

10. Ktorú z foriem ocenenia vašej práce si najviac ceníte?

a) dobré finančné ohodnotenie

b) pochvalu riaditeľom či hlavným manažérom

c) realizáciu predkladaného návrhu

d) pozitívne hodnotenie vašej práce spolupracovníkmi a sociálnym okolím

e) ocenenie kvality výrobkov alebo služieb odberateľmi alebo spotrebiteľmi

11. Pokladáte podnikovú kultúru vo vašom podniku za:

- a) veľmi dôležitý faktor úspešnosti podniku
- b) priemerne dôležitý faktor úspešnosti podniku
- c) nedôležitý faktor úspešnosti podniku

12. Uved'te oblasť, ktorú vo vašom podniku podniková kultúra najviac ovplyvňuje.

- a) vzťahy medzi zamestnancami navzájom
- b) vzťahy medzi vedením a zamestnancami
- c) pracovnú morálku
- d) etiku
- e) pohľad na vykonávanú prácu

13. Ktoré sú najvýznamnejšie charakteristiky podnikovej kultúry vo vašom podniku?

- a) tímová práca
- b) komunikácia
- c) zodpovednosť
- d) orientácia na zákazníka
- e) otvorenosť a dôvera
- f) etika

14. Myslíte si, že je možné vo vašom podniku formovať alebo meniť podnikovú kultúru?

- a) je to možné
- b) je možné len čiastočne modifikovať podnikovú kultúru
- c) nie je to vôbec možné

15. Ako hodnotíte súčasnú úroveň podnikovej kultúry vo vašom podniku?

- d) dobrá
- e) priemerná
- f) zlá

16. Vyžaduje zamestnávateľ nosenie predpísaného oblečenia pri výkone práce?

- a) áno, aj nám ho poskytuje
- b) áno, ale musíme si ho zohnať sami
- c) nie, ak nepracujeme priamo vo výrobe

17. Ak áno, vyhovuje vám toto oblečenie, čo sa týka vhodnosti na vykonávanú prácu?

- a) áno

b) nie

18. Môžete na pracovisku bez obáv vyjadriť svoje názory a stanoviská?

a) áno

b) väčšinou áno

c) málokedy

d) nie

19. Považujete niektorú z osobností pôsobiacich vo vašom podniku v súčasnosti alebo minulosti za svojho podnikového hrdinu? Ak áno uveďte meno a popíšte stručne prečo.

a) áno.....

b) nie

20. Má váš podnik nejakú podnikovú filozofiu, ktorou sa riadi?

a) nie

b) áno, a to:.....