

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

**ZHODNOTENIE ÚROVNE PODNIKOVEJ KULTÚRY VO  
VYBRANOM PODNIKATEĽSKOM SUBJEKTE**

**Diplomová práca**

Študijný program:	Ekonomika podniku
Študijný odbor:	6284800 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Adriana Veselá, Ing., PhD.

**Nitra 2011**

**Veronika Žemberová, Bc.**

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Veronika Žemberová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Zhodnotenie úrovne podnikovej kultúry vo vybranom podnikateľskom subjekte“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre 30. marca 2011

Veronika Žemberová, Bc.

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

V Nitre 30. marca 2011

Veronika Žemberová, Bc.

## Abstrakt

Podniková kultúra je tvorená hodnotami, normami a všeobecnými pravidlami v rámci určitej organizácie. Formovanie podnikovej kultúry je výrazne ovplyvňované vnútornými aj vonkajšími determinantmi, ale najdôležitejším činiteľom v procese formovania je ľudský faktor.

Obsahovú náplň diplomovej práce tvorí stručná charakteristika analyzovaného podniku, identifikácia znakov podnikovej kultúry vo vybranom podniku a vyhodnotenie dotazníkového skúmania. Prieskum bol orientovaný najmä na hodnotenie vonkajšej a vnútornej podnikovej kultúry a bol uskutočnený formou individuálneho rozhovoru a metódou opytovania s využitím dotazníka.

Hlavným cieľom diplomovej práce je zhodnotenie úrovne podnikovej kultúry vo vybranom podnikateľskom subjekte. Prvým čiastkovým cieľom bolo zhodnotenie a posúdenie názorov, postojov na podnikovú kultúru a vzájomných vzťahov medzi zamestnancami a vedením. Druhým čiastkovým cieľom bolo odhaliť silné a slabé stránky podnikovej kultúry. Tretí čiastkový cieľ spočíval v návrhu opatrení vedúcich k silnej a zdravej podnikovej kultúre.

Na základe údajov získaných vyhodnotením dotazníka sme dospeli k záveru, že zamestnanci sa v práci cítia dobre a pracovnú atmosféru považujú za uspokojivú a tímovú. Vzájomné vzťahy medzi spolupracovníkmi sú priateľské, sú dobre informovaní a rozhodnutia zo strany vedenia akceptujú. Zamestnanci majú možnosť vyjadriť svoj názor a ten je vypočutý a akceptovaný vedením podniku. Za nedostatky alebo oblasti, ktoré treba vylepšiť zhodne považujú pracovné podmienky a komunikáciu.

Manažéri hodnotia kultúru podniku ako uspokojivú, pracovná atmosféra je tímová a vzťahy medzi nadriadenými a zamestnancami sú štandardné. Zamestnanci podniku sú prostredníctvom vedenia oboznamovaný s plánmi a cieľmi, sú otvorení novým nápadom a zmenám. Za oblasti, ktoré je nutné zlepšiť považujú zefektívnenie procesov riadenia, komunikáciu a častejšie organizovanie mimopracovných stretnutí.

Podnik J. & J. Ostrožovič by sa mal aj naďalej zameriavať na splnenie požiadaviek spotrebiteľov, prichádzať s novými nápadmi a myšlienkami pre širokú verejnosť a pružne reagovať na meniace sa podmienky na trhu a preferencie spotrebiteľov.

Kľúčové slová: podniková kultúra, zamestnanec, podnik, manažér, dotazník

## **Abstract**

Corporate culture consists of values, norms and general rules in the particular organization. Forming the corporate culture is strongly influenced by both internal and external determinants, but the most important factor in the formation process is the human factor.

The content of this work is a brief description of the analyzed company, identification codes of corporate culture in selected corporation and evaluation of the questionnaire. The survey was mainly oriented on evaluation of external and internal corporate culture and was carried out by individual interviews and by using the questionnaire.

The main goal of this work is to evaluate the level of corporate culture in the selected company. The first sub-goal was to evaluate and assess the opinions, attitudes to corporate culture and relation between employees and management. The second sub-goal was to identify strengths and weaknesses of corporate culture. The third sub-goal was to draft measures leading to a strong and healthy corporate culture. Based on data which were collected from the questionnaire, we can conclude that the employees at work feel comfortable and a working atmosphere is considered as a satisfactory and they work as a team. Relationship between colleagues is friendly, they are well informed and they accept the decisions made by management. Employees have the opportunity to express their opinion about the decisions and their opinion is taken into the consideration of the management. Deficiencies or areas which need improvement are work conditions and communication.

Managers assess the business culture as satisfactory, the team working atmosphere and relations between supervisors and employees are standard. Employees of the company are kept informed about the plans and objectives by their supervisors, and they are open to new ideas and change. According to them, areas that need improvement are streamlining management processes, communication and organizing more meetings outside the workplace.

The company J. & J. Ostrožovič should continue to focus on meeting the requirements of consumers, to come up with new ideas and to respond flexibly to changing market conditions and consumer preferences.

**Keywords:** corporate culture, employee, enterprise manager, the questionnaire

# Obsah

Obsah .....	6
Zoznam ilustrácií .....	7
Zoznam tabuliek .....	8
Úvod.....	9
1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky .....	11
1.1 Vymedzenie pojmu podniková kultúra.....	11
1.2 Funkcie a význam podnikovej kultúry.....	14
1.3 Prvky podnikovej kultúry .....	16
1.4 Typy podnikovej kultúry .....	18
1.5 Znaky podnikovej kultúry.....	23
1.6 Determinanty podnikovej kultúry .....	24
1.7 Silná a slabá podniková kultúra .....	25
1.8 Analýza podnikovej kultúry.....	27
2 Cieľ práce.....	31
3 Metodika práce a metódy skúmania .....	33
4 Výsledky práce a diskusia.....	35
4.1 Charakteristika podniku.....	35
4.1.1 Základné údaje o podniku a história podniku .....	35
4.1.2 Hospodárenie podniku .....	37
4.1.3 Organizačná a riadiaca štruktúra podniku .....	38
4.1.4 Zamestnanci podniku a interné prostredie .....	39
4.2 Okolie podniku .....	40
4.3 Hodnoty podniku .....	41
4.4 Identifikácia znakov podnikovej kultúry v skúmanom podniku .....	42
4.5 Vyhodnotenie dotazníkového skúmania.....	45
4.5.1 Základné informácie o respondentoch.....	45
4.5.2 Vyhodnotenie dotazníka pre zamestnancov .....	48
4.5.3 Vyhodnotenie dotazníka pre vedúcich pracovníkov a manažérov .....	59
4.6 Hodnotenie podnikovej kultúry .....	67
4.7 Typológia podnikovej kultúry .....	68
Záver .....	70
Použitá literatúra .....	72
Prílohy.....	75

---

## Zoznam ilustrácií

- Obr. 1 Organizačná a riadiaca štruktúra podniku
- Obr. 2 Logá firmy J. & J. Ostrožovič
- Obr. 3 Pracovný odev zamestnancov
- Obr. 4 Športový deň firmy
- 
- Graf 1 Štruktúra respondentov podľa pohlavia
- Graf 2 Veková štruktúra zamestnancov a manažérov
- Graf 3 Štruktúra respondentov podľa počtu odpracovaných rokov v podniku
- Graf 4 Hodnotenie postoja zamestnancov k podniku
- Graf 5 Pracovná atmosféra v podniku
- Graf 6 Pracovné prostredie v podniku
- Graf 7 Preferované ocenenie práce zamestnancami
- Graf 8 Vzťahy medzi spolupracovníkmi
- Graf 9 Vzájomná dôvera medzi zamestnancami a nadriadenými
- Graf 10 Účasť zamestnancov na mimopracovných stretnutiach
- Graf 11 Postoj zamestnancov k možným problémom v podniku
- Graf 12 Prístup zamestnancov k informáciám o aktivitách podniku
- Graf 13 Komunikácia medzi riadiacimi pracovníkmi a zamestnancami
- Graf 14 Výskyt zmien v podniku
- Graf 15 Postoj zamestnancov k rozhodnutiam a zmenám zo strany vedenia
- Graf 16 Vplyv zmien na podnik
- Graf 17 Propagácia podniku zamestnancami
- Graf 18 Pracovná atmosféra v podniku (postoj manažérov)
- Graf 19 Prístup zamestnancov k informáciám o cieľoch a plánoch podniku

---

## Zoznam tabuliek

- Tab. 1 Typológia podnikovej kultúry podľa Deala a Kennedyho
- Tab. 2 Typológia kultúr podľa Kanterovej
- Tab. 3 Vývoj počtu zamestnancov
- Tab. 4 Štruktúra respondentov podľa pohlavia
- Tab. 5 Veková štruktúra zamestnancov a vedúcich pracovníkov
- Tab. 6 Štruktúra respondentov podľa počtu odpracovaných rokov v podniku
- Tab. 7 Stotožnenie sa zamestnancov s cieľmi a stratégiou podniku
- Tab. 8 Prístup manažérov k implementácii plánov a zmien
- Tab. 9 Príčiny vzniku konfliktných situácií
- Tab. 10 Účasť manažérov na mimopracovných aktivitách
- Tab. 11 Komunikácia medzi zamestnancami a nadriadenými
- Tab. 12 Faktory motivácie uplatňované v podniku
- Tab. 13 Účasť manažérov na výstavách a podujatiach



---

## Úvod

Ľudia v organizáciách, presne tak ako v spoločenskom živote všeobecne, vytvárajú ideológie, súbory kréd, hodnôt a noriem, ktoré sú emotívne podfarbené. Práve tieto súbory im pomáhajú prekonávať neistoty a nejasnosti a ovplyvňujú organizačné správanie. Je to sčasti naprogramovanie mysle, ktoré odlišuje jednu organizáciu od druhej.

Podniková kultúra zahŕňa nielen symboly, jazyk, históriu, rituály a aktivity, ale dáva zmysel a cieľ každodennému pracovnému snaženiu. Je základom pre budúcnosť organizácie.

Úlohou nielen manažérov, ale aj každého člena organizácie či podniku je obstať v rýchlo sa rozvíjajúcom globálnom hospodárstve a vyrovnat' sa zmenám ekonomickým či technickým. Manažment je aktívnym spolutvorcom smerovania úspechu podniku, ale zároveň je odkázaný na reakcie jednotlivcov, na normy ich správania.

Analyzovanie úrovne podnikovej kultúry je preto veľmi dôležitým prostriedkom pri realizácii stratégie podniku a zároveň môže byť nápomocná pri dosahovaní cieľov.

Diplomová práca je zameraná na hodnotenie úrovne podnikovej kultúry na základe doteraz publikovaných a skúmaných prác domácich aj zahraničných autorov.

Hlavným cieľom diplomovej práce je zhodnotenie úrovne podnikovej kultúry vo vybranom podnikateľskom subjekte. Prvým čiastkovým cieľom bolo zhodnotenie a posúdenie názorov, postojov na podnikovú kultúru a vzájomných vzťahov medzi zamestnancami a vedením. Druhým čiastkovým cieľom bolo odhaliť silné a slabé stránky podnikovej kultúry. Tretí čiastkový cieľ spočíval v návrhu opatrení vedúcich k silnej a zdravej podnikovej kultúre. Iba na základe poznania obsahu kultúry možno identifikovať silné a slabé stránky kultúry podniku.

Touto problematikou sa zaoberá predkladaná diplomová práca, ktorá poukazuje na existujúcu kultúru podniku J. & J. Ostrožovič. Zároveň analyzuje výsledky skúmania na základe ktorých možno formovať a usmerňovať novú stratégiu podnikovej kultúry.

Hodnotenie problematiky firemnej kultúry je dôležité najmä z hľadiska poznania stability a konkurencieschopnosti podniku. Zámerom je odhalenie nedostatkov a z nej vyplývajúcich problémov v oblasti komunikácie, vnútropodnikových vzťahov

---

a fungovania podniku ako celku. Význam podnikovej kultúry a jej udržiavanie je veľmi dôležité pre firmy a ich úspešné fungovanie. Niektoré podniky sa vôbec nezaoberajú významom podnikovej kultúry, dôsledkom čoho môže nastať znižovanie produktivity práce, zhoršovanie kvality výrobkov, narušenie vnútro podnikových vzťahov a zhoršenie celkovej prosperity podniku.

Zaoberanie sa podnikovou kultúrou môže priniesť podstatné zlepšenie skutočného stavu podniku a dosiahnuť ideu jeho želaného stavu. Iba úspešné podniky majú všetky znaky silnej a zdravej podnikovej kultúry. Väčšina vedúcich pracovníkov pochopí skutočný význam podnikovej kultúry až v prípade krízových situácií. Práve vtedy sa ukáže stabilita a pevnosť kultúry podniku. Ak táto stabilita bola len pomyslená ľahko môže dôjsť k jej narušeniu a zničeniu, prípadne sa buduje nová kultúra predstavujúca skutočné hodnoty a väzby. V podnikoch so zdravou podnikovou kultúrou sa v období krízy stáva určitým stabilizátorom, ktorého úlohou je krízu zvládnuť, vyriešiť a vyplniť vzniknuté medzery.

---

# 1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

Pojem podniková kultúra sa objavil v ekonomike začiatkom 80. a 90. rokov minulého storočia a postupne sa presadil v teórii a praxi riadenia. Definovaním pojmu kultúra sa predovšetkým v antropológii zaoberali desiatky bádateľov, avšak k jednotnej a všeobecne akceptovateľnej definícii nedospeli.

Pokusy o porovnanie definícií skončili vymedzením rady kategórií, formulovaných podľa uhlu pohľadu a miery zdôrazňovania určitých aspektov kultúry. Antropologický prístup k definovaniu kultúry je prevažne založený na pozorovaní skupín, spôsob ich života, naučeného chovania, ktoré je prenášané z generácie na generáciu prostredníctvom napodobňovania a jazyka pričom za prvky kultúry považujú idey, vzory a hodnoty. Z pohľadu sociológie je kultúra vnímaná ako relatívne autonómny adaptívny systém so špecifickým obsahom.

V súčasnosti sa teoretici a praktickí manažéri zhodli na tom, že najvýznamnejším vnútorným determinantom formovania podnikovej kultúry a uskutočňovaných zmien je ľudský faktor. Ľudia sú nositeľmi podnikovej kultúry a práve oni určujú funkčnosť a životaschopnosť podniku na základe svojich noriem, životných princípov a vzájomných vzťahov.

## 1.1 Vymedzenie pojmu podniková kultúra

Podniková kultúra sa vo všeobecnosti vymedzuje ako jav veľmi zložitý, ťažko definovateľný a postihnuteľný, ktorý však významným spôsobom ovplyvňuje dlhodobú úspešnosť podniku. V odbornej literatúre sa stretávame s jednoduchými aj zložitejšími definíciami tohto pojmu.

**Kachaňáková – Nachtmannová - Joniaková (2007)** vymedzujú podnikovú kultúru ako systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali, rozvinuli a majú veľký vplyv na uvažovanie, konanie a vystupovanie zamestnancov. Navonok sa môže prejavovať ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných obyčajoch, zvykoch, oblečení ako aj materiálovom vybavení a pod. Základné spôsoby správania v kolektíve sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov.

**Rolínek a kol. (2003)** uvádzajú ako najčastejšie citovaného autora E. A. Scheina, ktorý vníma podnikovú kultúru ako vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré

---

určitá skupina našla či vytvorila, odkryla a rozvinula, a v rámci nich sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie. Tieto predstavy sa tak osvedčili, že sú všeobecne platné a noví členovia organizácie by ich mali zvládnuť, stotožniť sa s nimi a podľa nich aj jednať.

**Šimo – Kretter – Vicen (2000)** vysvetľujú podnikovú kultúru ako súhrn názorov a hodnôt, ktoré sú zastávané pracovníkmi podniku a ktorá neformálne ovplyvňuje správanie ľudí. Predstavuje hodnoty a spoločnú identitu podnikového kolektívu. Autori poukazujú na fakt, že podniky s prísnou a jasne definovanou kultúrou fungujú vynikajúco. Marketingové plány a stratégie, ktoré nie sú v súlade so štýlom práce podniku a podnikovou kultúrou sa môžu len ťažko realizovať. Preto je nevyhnutné pri spracovávaní marketingových plánov na stratégie sa orientovať na také, ktoré budú v súlade s kultúrou podniku a štýlom vedenia.

**Brooks (2003)** vymedzuje pojem podniková kultúra ako súbor noriem, hodnôt, zvyklostí, postojov a správania sa zamestnancov, ktoré sa vyskytujú vo vnútri každého podniku. Podniková kultúra sa stáva každodenným prvkom, rýchlo a dynamicky sa meniacim, ktorý spadá pod činnosť personálnych oddelení.

**Ubrežiová (2008)** definuje firemnú kultúru ako mnohostranný jav, pre ktorého pochopenie je nutné poznať jednotlivé úrovne a základné prvky. Autorka poukazuje taktiež na normatívny význam organizačnej kultúry, teda určuje, aké chovanie sa očakáva od členov podniku, aké chovanie môže byť oceňované, alebo kritizované. Ak sú kritériá jasné a jednoznačné, a teda sú prijímané veľkou väčšinou všetkých členov, potom môžeme hovoriť o silnej podnikovej kultúre.

**Armstrong (2007)** tvrdí, že kultúra organizácie je určitou sústavou hodnôt, noriem, postojov a predstáv, ktorá síce nebola výslovne sformulovaná, ale napriek tomu určitým spôsobom formuje spôsoby chovania a jednania ľudí a tiež spôsoby vykonávania práce. Hodnoty sa vzťahujú k tomu, o čom sa predpokladá, že je dôležité v chovaní ľudí a organizácie.

**Mižičková – Ubrežiová - Šajbidorová (2007)** uvádzajú, že podniková kultúra je súborom postojov, predpokladov a perspektív, ktoré sú pre všetkých zamestnancov spoločné a navzájom ovplyvňujú spôsoby ich správania sa a vzťah k vonkajšiemu okoliu. Za súčasť podnikovej kultúry považujú aj spôsob prenosu, oznamovania a prezentácie spoločenských postojov prostredníctvom zvykov, tradícií, legend a mýtov.

---

**Šajbidorová (2006)** vo svojom príspevku definuje podnikovú kultúru ako fenomén, ktorý väčšina ľudí vníma a chápe jej význam, avšak nedokáže ju definovať. Tento problém pramení predovšetkým zo všeobecného ponímania kultúry pochádzajúceho z antropológie. Človek si nemusí byť vedomý žiadnej kultúry, no napriek tomu je ňom vo svojom správaní a jednaní ovplyvnený. Podrobnejšia definícia charakterizuje podnikovú kultúru ako súhrn hodnôt, zvykov, dôvery a postojov, ktoré vytvárajú podmienky myslenia a správania v podniku. Posilňuje ju aj systém rituálov, komunikačných vzorcov, vytváranie neformálnych skupín ako aj dodržiavanie určitých psychologických dohôd.

**Rudy a kol. (2002)** poukazuje na významný vplyv ideológie, ktoré tvoria podstatu kultúry. Ľudia v organizáciách, ako aj ľudia v spoločenskom živote všeobecne si vytvárajú tieto ideológie s cieľom objasniť čo sa deje, ako sa to stalo a čo by malo byť. Ideológie nie sú založené na racionalite, sú skôr emotívne podfarbené a ľudia im v prípade čeleniu hrozieb vyvolaných neistotami dôverujú. Podporou niektorých aktivít v organizácii a zákazom iných, tieto ideológie usmerňujú činnosť ľudí tak, že väčšinou opakujú zjavne úspešné správanie. Organizačná kultúra je filozofiou, ktorá usmerňuje organizačnú politiku voči zamestnancom ako aj voči zákazníkom.

**Smetánka (2006)** definuje podnikovú kultúru rôzne, pričom ukazuje na spojitosť medzi určitými prvkami. K týmto prvkom zaraďuje predpoklady, názory, hodnoty, postoje, normy, názory a očakávania, ktoré sa v podnikovej kultúre, a hlavne v myslení a jednaní zamestnancov, javia ako relatívne stabilné. Podniková kultúra je zdrojom motivácie, či demotivácie, spokojnosti alebo nespokojnosti zamestnancov.

**Cejthamr – Dědina (2005)** s prikláňajú k názoru, že podnikovú kultúru nemožno hodnotiť iba na základe dobrých vzťahov medzi pracovníkmi, veselej atmosféry na pracovisku a humorných historiek, ktoré sa tradujú. Patrí sem veľa iných kultúrnych atribútov, ktoré sa podieľajú na realizácii firemných cieľov. Podniková kultúra je hlavne to, čo podniky a organizácie od seba výrazne diferencuje, má dlhodobý vplyv na celkovú efektivitu podniku. Aby kultúra podniku plnila svoj účel, musí byť dostatočne jednotná a silná, musí rešpektovať zvolenú stratégiu a tiež napomáhať organizácii k dosiahnutiu cieľov.

**Arnold a kol. (2007)** vo svojej publikácii uvádza, že kultúra sa vzťahuje k jedinečnej konfigurácii hodnôt, noriem, presvedčení a spôsobov chovania, ktoré charakterizuje štýl, na ktorom sa jednotlivci a skupiny zhodnú, aby splnili dané úlohy. Kultúra definuje, ako by sa mali za určitých okolností chovať ľudia v organizácii. Toto

---

má vplyv na všetkých, od najskúsenejšieho manažéra až po najskromnejšieho pracovníka. Ich činnosti sú posudzované nielen nimi samými, ale aj ostatnými, v spojení s očakávanými spôsobmi chovania. Možno povedať, že kultúra organizácie legitimizuje určité formy činnosti, zatiaľ čo iné stavia mimo zákona.

**Višňovský – Nagyová – Šajbidorová (2003)** poukazujú na úzku prepojenosť podnikovej kultúry s manažmentom ľudských zdrojov. Filozofia manažmentu ľudských zdrojov sa odvíja od podnikovej filozofie, ktorá vyjadruje presvedčenie, hodnoty, myslenie a priority, ku ktorým sa prikláňajú tvorcovia strategických rozhodnutí v podniku. V podstate ide o tzv. podnikovú kultúru. Filozofia manažmentu ľudských zdrojov poukazuje na skutočnosť, aký význam (postavenie, miesto) pripisuje vedenie podniku zamestnancom, či ich chápe ako jedinečné osobnosti, alebo iba ako pracovné sily.

Autori ďalej poukazujú na charakteristické rysy manažmentu ľudských zdrojov (komplexný prístup oproti personálnemu manažmentu):

- manažérsky orientovaná a vrcholovým manažmentom riadená činnosť,
- v kompetencii líniových vedúcich je nielen pracovný výkon podriadených, ale aj zabezpečenie podmienok k tomuto výkonu,
- dôraz sa kladie na zosúladenie stratégie organizácie so stratégiou ľudských zdrojov,
- je orientovaný na výkon, zdôrazňuje potrebu neustáleho sa vyrovnávania s náročnejšími úlohami,
- dôraz sa kladie na silnú organizačnú kultúru a hodnoty,
- významom je získanie oddanosti hodnotám a poslaniu organizácie,
- je zaužívané poskytovanie vyššej dôvery ľuďom v organizácii, pred nedôverou
- zdôrazňuje sa zabezpečenie vyššej kvality produktov a tiež vyššej úrovne spokojnosti zákazníka,
- právomoci sú decentralizované, s dôrazom na tímovú prácu a s pružnými rolami. Dôležitými cieľmi personálnej politiky je flexibilita a formovanie tímov.
- Odmeny sa diferencujú z hľadiska výkonu, kvalifikácie a schopností.

## **1.2 Funkcie a význam podnikovej kultúry**

Podniková kultúra vo veľkej miere ovplyvňuje nástroje, ciele a spôsob jednania jedincov v podniku. Často býva považovaná za zdroj motivácie či demotivácie,

---

spokojnosti či nespokojnosti zamestnancov. Zdieľané predpoklady a hodnoty v podniku tvoria základ pre typické chovanie jedincov, sú zdrojom pre posúdenie akceptácie či neakceptácie ich chovania.

**Smetánka (2006)** poukazuje na nasledovné funkcie podnikovej kultúry:

- Podieľa sa na znižovaní konfliktov vo vnútri podniku (aj keď existujú rôzne subkultúry, jedna z nich je považovaná za kultúru dominantnú, ktorá zaisťuje súdržnosť, uľahčuje a sprostredkováva komunikáciu (dbá o disciplínu a žiaduce chovanie zamestnancov, zaisťuje harmóniu v organizácii), zabezpečuje kontinuitu
- Ovplyvňuje pracovnú spokojnosť a pohodu zamestnancov v podniku, znižuje neistotu pracovníkov (pracovníci sú si vedomí, čo sa od nich očakáva a ako sa majú veci robiť)
- Je zdrojom motivácie (ak sú zamestnanci stotožnení s cieľmi a plánmi organizácie, vedie to k vyšším výkonom, práca v organizácii sa stáva poslaním)
- Je konkurenčnou výhodou (ak zamestnanci myslia a vnímajú žiaducim spôsobom, je to pre organizáciu výhoda, ktorú je problém rýchlo a ľahko napodobniť)

Význam podnikovej kultúry je podľa **Csatha (2004)** v skúmaní a v potrebnom formovaní, ktoré čoraz častejšie vplyvajú na úspech podniku. Tým, že podniková kultúra pôsobí na motiváciu, hodnoty zamestnancov a ich zodpovednosť voči podniku, významne vplyva na dosiahnutie cieľov podniku.

Význam podnikovej kultúry pre organizáciu je podľa **Šiguta (2004)** nasledovný:

- Kultúra môže byť prínosom pri realizácii stratégie a poslania organizácie, ale môže pôsobiť aj kontraproduktívne, ak sa nevytvára s prihliadnutím na konkrétne ciele a stratégie podniku
- Je nápomocná pri prekonávaní určitých bariér, ktoré vznikajú medzi jednotlivými skupinami pracovníkov podniku
- Význam kultúry podniku pri riadení zmien sa považuje za kľúčový význam podnikovej kultúry pre budúcnosť organizácie
- Pri reakcii podniku na turbulentné zmeny v jeho okolí zohráva podniková kultúra významnú úlohu. Úlohou manažmentu podniku je vzbudiť pozitívny vzťah k zmenám a premeniť ich na zmeny podniku prospešné. Tento cieľ je možné dosiahnuť formovaním novej podnikovej kultúry.

---

**Kachaňáková (2010)** vysvetľuje význam podnikovej kultúry nasledovne: „Dáva zmysel a cieľ každodennému pracovnému snaženiu a nabáda zamestnancov na dosahovanie čo najlepších výsledkov. Zjednocuje jednotlivé riadiace úrovne organizácie a vedie k tomu, aby organizačné ciele a spôsoby ich dosahovania boli akceptované a podporované všetkými zamestnancami”.

### 1.3 Prvky podnikovej kultúry

Ako prvky kultúry sú označované najjednoduchšie štrukturálne a funkčné jednotky, ktoré predstavujú základné stavebné komponenty kultúrneho systému. Na základe antropologického a sociologického prístupu, ako uvádza **Ubrežiová (2008)**, sa určili štyri základné prvky podnikovej kultúry:

- **Symbole** – sú to slová, predmety alebo gestá, ktorých význam sa odvodzuje od zvykov. Na úrovni podniku zahŕňajú napríklad slang, spôsob oslovovania, legendy, znaky a značky ako aj spôsob obliekania.
- **Hrdinovia** – sú skutoční alebo imaginárni ľudia, ktorí slúžia ako model ideálneho chovania, ako nositelia tradície.
- **Rituály** – sú to rôzne spoločensky nevyhnutné činnosti a prejavy. Zahŕňajú rôzne neformálne aktivity ako sú oslavy, obyčaje a ceremoniály a tiež formálne činnosti, napríklad porady.
- **Hodnoty** – predstavujú najvyšší stupeň kultúry a premietajú sa do oblasti pracovnej morálky, života pracovníkov ako aj do celkovej orientácie podniku. Sú vyjadrením toho, čo je v podniku dobré a zlé, čo je morálne a nemorálne.

Podľa autorky **Lukášová a kol. (2004)** za najčastejšie označované prvky kultúry sa považujú základné predpoklady, hodnoty, normy a postoje.

- **Základné predpoklady** sú zafixované predstavy o fungovaní reality, ktoré ľudia považujú za úplne samozrejmé, pravdivé a nespochybniteľné. U človeka fungujú úplne automaticky, nevedome a preto je také ťažké ich identifikovať.
- **Hodnotou** je to, čomu jednotlivec či skupina prikladá význam, čo je považované za dôležité. Hodnoty ovplyvňujú hodnotenie v zmysle vzťahu dobrý – zlý a vyjadrujú všeobecné preferencie, ktoré sa premietajú do rozhodovania jednotlivca či organizácie. Individuálny hodnotový systém človeka determinuje to, čo je pre neho osobne významné. Organizačné hodnoty sú výrazom toho,



---

čomu je prikladaný význam v organizácii ako celku. Môže to byť napríklad: byť najlepší, poraziť konkurenciu, vyvíjať nové a originálne produkty a pod.

- Termín postoj, je používaný vo vzťahu k pozitívnym a negatívnym pocitom, ktoré sa týkajú nejakej osoby, veci, udalosti alebo problému.
- Normy chovania alebo skupinové normy sú nepísané pravidlá, zásady chovania v určitých situáciách, ktoré skupina ako celok akceptuje. Môžu sa týkať pracovnej činnosti, komunikácie v skupine ale aj oblečenia a pod. Dodržiavanie noriem v skupine je členmi skupiny odmeňované, a naopak nedodržiavanie je trestané. Vymedzujú chovanie, ktoré v podniku je, alebo nie je akceptovateľné, čím regulujú každodenné správanie pracovníkov a zaisťujú stabilné a predvídateľné prostredie.

Autorka ďalej prikladá dôležitosť aj takým prvkom, ako sú vonkajšie manifestácie kultúry, ktoré bývajú označované ako artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy.

*K artefaktom materiálnej povahy* môžeme priradiť architektúru budov a materiálne vybavenie firiem, rôzne produkty, propagačné brožúry a podobne.

*Artefakty nemateriálnej povahy* zahŕňajú jazyk, historiky a mýty, ceremoniály a rituály a firemných hrdinov.

Jednoduchšie členenie po obsahovej stránke uvádza **Šigut (2004)**, ktorý sa prikláňa k názoru Edgara Scheina, ktorý rozdelil prvky kultúry do troch skupín:

- Základné predstavy a východiská sú úvahy o príčinách jednania človeka a medziľudských vzťahoch, ako aj vzťahy k okolitému svetu, predstavy o charaktere a povahe človeka. Táto úroveň podnikovej kultúry je spontánna a pre vonkajších pozorovateľov neviditeľná.
- Sociálne normy a štandardy jednania sú produkty podnikovej ideológie, stanovených zásad, spôsobov jednania a pravidiel. Sú to normy vedomé a do istej miery ovplyvňované podnikom.
- Systém symbolov je tvorený rečou, formami spoločenského styku, obradmi, rituálmi, oblečením, logom a pod. Tieto symboly sú viditeľné pre vonkajších pozorovateľov, sú vedomé a cielene ovplyvňované.

**Čihovská – Hanuláková - Lipianska (2001)** vysvetľuje prvky firemnej kultúry ako predstavy, prístupy a hodnoty, ktoré majú svoj pôvod v myslení ľudí – firemná kultúra je teda výrazne „mäkkou zložkou fungovania firmy.“

---

**Predstava** je obraz predmetu alebo javu, ktorý v danom momente nepôsobí na naše zmysly. Autorka rozlišuje tri pramene z ktorých predstavy vychádzajú a to: rozumový, emocionálny a kombinovaný. Pôvod predstáv je nielen vo vedomí človeka, ale aj v jeho podvedomí. Medzi základné vlastnosti predstáv, ktoré sa odrážajú v názoroch ľudí na rôzne problémy, zaraďujeme znalosti, presvedčenie a vieru.

Pod pojmom **prístup** rozumieme náchylnosť konať určitým spôsobom. Existujú aj určité faktory, ktoré vo veľkej miere ovplyvňujú prístup a správanie človeka v organizácii a sem zaraďujeme:

- dominantné povahové rysy človeka, temperament, záujmy, zvyky
- očakávanie vlastného úžitku – horná hranica, podľa ktorej človek modeluje svoj prístup
- očakávanie vlastnej prijateľnosti – dolná hranica, ktorá utvára prístup vo firme.
- Vnútorný vzťah k záujmom firmy – môžeme ho nazvať lojalita
- Spôsobilosť vykonávať prácu, ktorú zamestnanec aj vykonávať má – pojem spôsobilosť neznamená iba zodpovedajúce vzdelanie a prax, ale aj sociálne schopnosti, vnímavosť pre podnikovú kultúru a pod.

**Hodnoty** chápeme ako chcené, uznávané a zaväzujúce idey a statky pôsobiace na chovanie človeka. Rozlišujeme hodnoty inštrumentálne a morálne. Zatiaľ čo inštrumentálne hodnoty vedú k naplneniu potrieb satisfakcie (plat, materiálne podmienky), morálne hodnoty sa prejavujú v pocite hrdosti alebo poníženia.

#### 1.4 Typy podnikovej kultúry

**Šajbidorová (2006)** poukazuje na niekoľko spôsobov triedenia typov podnikovej kultúry. Jednou z možností je členenie kultúry na silovú alebo mocenskú kultúru, úlohovú kultúru, úkolovú kultúru a osobnú kultúru.

Východiskom **silovej kultúry** je ústretový zdroj sily (moci), ktorý sa prostredníctvom pramienka prelína celým podnikom. Tento typ kultúry sa najčastejšie vyskytuje v malých podnikoch, ktorých efektívnosť je založená na vzájomnej dôvere, empatii a komunikácii zamestnancov. Výhodou **úlohovej kultúry** je neotrasiteľné postavenie nosných pilierov podniku expertov a často sa vyskytuje hlavne v oblasti financií, odbytu a výroby. Práca a vzájomné vzťahy medzi „piliermi“ sú určované malou skupinou senior manažérov.

---

*Normatívna kultúra* sa orientuje na prácu a projekty, snaží sa spojiť najvhodnejšie vecné a ľudské zdroje a tiež využíva zjednocujúce tendencie skupiny.

Významné miesto v podnikovej kultúre patrí *osobnej kultúre*, ktorá je zameraná na jednotlivca a slúžia mu všetky existujúce štruktúry. Ak sa skupina ľudí rozhodne spojiť vo vlastnom záujme a využíva spoločné priestory a vybavenie, potom bude mať výsledná organizácia osobnú kultúru.

#### *a) Typy kultúr podľa organizačnej štruktúry a štýlu riadenia*

**Tureckiová (2004)** uvádza členenie podnikovej kultúry podľa Handy a Harrisona nasledovne:

- **Kultúra moci** – zdôrazňuje vzťahy nadradenosti a podradenosti. Je to štýl riadenia autoritatívny, jedná sa o organizáciu „jedného muža“. Nebezpečenstvo tohto typu podnikovej kultúry spočíva v nestabilite spôsobenej zlyhaním vrcholového vedenia, prípadne odchodu kľúčového človeka z podniku.
- **Kultúra rolí** – je typická pre byrokratické organizácie, kde je hlavným zdrojom autority pozícia moci. Z toho vyplýva aj štýl riadenia, ktorý môže byť autoritatívny alebo formálny. Dôraz je kladený hlavne na dodržiavanie pravidiel, rešpektovanie noriem, postupov a procedúr. Je typickou kultúrou pre verejnú správu a štátne podniky.
- **Kultúra úloh** – je zameraná na kompetentné plnenie úloh, kde motiváciou je radosť z dobre vykonanej práce, prevažuje v nej participačný štýl riadenia. Je typická hlavne pre menšie podniky v rozvojovej fáze.
- **Kultúra osobná** – podporuje zamestnancov podniku, ktorí podávajú vysoko kvalifikovaný a samostatný výkon, pričom štýl riadenia je voľný a dôraz sa kladie na spoluprácu. Je typickou kultúrou profesijných organizácií s veľkým počtom vysoko kvalifikovaných odborníkov.

#### *b) Typy kultúr podľa Richarda Bowetta*

Autor v súvislosti s možnosťou zmeny uvádza šesť typov kultúry:

- **Prispôsobivá kultúra** – pre podniky s týmto typom kultúry je charakteristická vysoká schopnosť adaptácie na zmeny, najmä pod vplyvom stále sa meniaceho vonkajšieho prostredia. Táto schopnosť je považovaná za najvýznamnejšiu spoločnú hodnotu podnikovej kultúry.

- **Sieťové organizácie** – pre podniky s týmto typom kultúry sú príznačné neformálne siete malých družných tímov. Vyznačujú sa vysokou kreativitou, zatiaľ čo lojalita je pomerne nízka.
- **Nehybná kultúra** - je to „mŕtva“ kultúra, ktorá nie je schopná nijakej zmeny
- **Žoldnierske organizácie** – sú to tvrdé podnikateľské organizácie oddané práci a úspechu avšak medziľudské vzťahy sú na veľmi nízkej úrovni.
- **Úlomkové organizácie** – predstavujú voľné spojenectvá značne nezávislých zamestnancov napr. právnikov. Úroveň medziľudských vzťahov i lojality je na veľmi nízkej úrovni.
- **Komunálne organizácie** – vyznačujú sa vysokou mierou medziľudských vzťahov ako aj lojalnosti zamestnancov. Ich správanie sa približuje správaniu jednej šťastnej rodiny. Pri prijímaní nových zamestnancov sa od nich vyžaduje veľmi podobná hodnotová orientácia.

### c) *Typy kultúr rodinných podnikov*

Typy podnikovej kultúry rodinných podnikov závisia od typu riadenia podniku.

**Strážovská, H. – Strážovská, Ľ (2002)** uvádzajú štyri typy kultúr: paternalistická, liberálna, participatívna a profesionálna.

- **Paternalistická kultúra** – je reprezentovaná hlavne zakladateľom rodinného podniku a ostatnými členmi rodiny, ktorí robia kľúčové rozhodnutia. Je zameraná na plnenie príkazov hlavy rodiny a ostatných členov rodiny. Jej hlavným cieľom je pokračovať v rodinnej tradícii a zachovať ju. Iba minimálne je prístupná názorom cudzích zamestnancov.
- **Liberálna kultúra** – sa vyznačuje voľnosťou v rozhodovaní. Ponecháva väčšiu voľnosť v riešení aktuálnych otázok a problémov podnikania. Nedostatkom tejto kultúry je, že zamestnanci nemusia konať v intenciách hodnôt zakladateľa.
- **Participatívna kultúra** – sa zakladá na predpokladoch, ktoré sa v zásade odlišujú od iných kultúr: rovnostárstvom a skupinovým postupom. Táto kultúra môže viesť k prevahe zamestnancov a straty kontroly rodiny zakladateľa nad podnikom.
- **Profesionálna kultúra** – uprednostňuje profesionálnych manažérov pred zakladateľom rodiny. Vzťahy medzi pracovníkmi sú založené na osobnom raste a kariérnom postupe. Jej základom je súťaživosť.

---

**d) Typy kultúr podľa Deala a Kennedyho**

Čihovská – Hanuláková - Lipianska (2001) zaraďuje medzi najvýstižnejšie typológie podnikovej kultúry delenie podľa Deala a Kennedyho, ktorí členia kultúrne typy do štyroch skupín:

Tabuľka 1 Typológia podnikovej kultúry podľa Deala a Kennedyho

<b>RIZIKO</b>	<b>veľké</b>	analyticko-projektová kultúra	kultúra „všetko alebo nič“
	<b>malé</b>	procesná kultúra	kultúra „chlieb a hry“
		<b>pomalá</b>	<b>rýchla</b>

**DYNAMIKA**

Čihovská – Hanuláková - Lipianska (2001)

**Podniková kultúra „všetko alebo nič“** - predstavuje svet individualistov. Vysoko sa hodnotí originálne myslenie, energické a temperamentné jednanie, nekonvenčnosť a vymykanie sa z rámca každodennosti. Predstavuje rýchly vzrast ale aj rovnako rýchly pád. Muži a ženy sú rovnoprávni. Komunikácia sa vyznačuje používaním cudzích slov. Prvoradý je úspech, ktorý zabezpečuje autoritu, obľúbenosť, moc a príjmy. Na pracovisku nie sú tolerované osobné problémy.

**Analyticko – projektová kultúra** – predstavuje koncentráciu na výber správneho rozhodnutia a okolie sa tu vníma ako hrozba. Verí vo vedecko – technickú racionalitu. Časový harmonogram je vypracovaný dlhodobo a všetko je starostlivo naplánované a premyslené. Ideálom je všestranná a zrelá osobnosť. Kariéra je budovaná rokmi, rýchly postup prakticky nie je možný. Hrdinami sú ľudia s neotrasiteľnou húževnatosťou. Spôsob vyjadrovania a spoločenské vystupovanie je zdvorilé, oblečenie nenápadné až konzervatívne.

**Kultúra „chlieb a hry“** – dáva do popredia orientáciu na vonkajší svet. Pre všetkých je veľmi dôležité priateľské vystupovanie a cení sa ustavičná aktivita. Často sa tu organizujú oslavy s odovzdávaním rôznych ocenení. Jazyk firmy môže byť ovplyvnený aj výrazmi zo sveta športu (červená karta, chybný štart,...)

**Procesná kultúra** – je orientovaná na proces, jeho priebeh a samotný cieľ hrá iba vedľajšiu úlohu. Nesmú sa robiť chyby a všetko je registrované. Medzi hrdinov sa

zaraďujú ľudia, ktorí pracujú samostatne a bezchybne aj za mimoriadne nepriaznivých podmienok. Hlavnými vzormi orientácie sú nedôverčivosť a snaha o vlastnú ochranu. Firemné oslavy sú zriedkavé avšak oceňujú sa významné jubileá. Vyjadrovanie je korektné a zamerané na detaily. Dôležitá je mocenská hierarchia a výška príjmu.

#### *e) Typy kultúr podľa Kanterovej*

V tejto typológii autorka vychádza z určitého zjednodušenia danej problematiky. Podľa nej vo všeobecnosti existujú len dva typy organizačných kultúr:

Tabuľka 2 Typológia kultúr podľa Kanterovej

<b>Segmentačná kultúra</b>	<b>Integračná kultúra</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zameriava sa na úzke nazeranie na problémy</li> <li>▪ Vytyčuje problémy a tým aj zodpovednosti</li> <li>▪ Jej štruktúra je rozčlenená, rozdelená do oddelení, funkcie často pracujú proti sebe navzájom</li> <li>▪ Vyhýba sa experimentovaniu</li> <li>▪ Vyhýba sa konfrontácii s problémami a konfliktom</li> <li>▪ Má slabý koordinačný mechanizmus</li> <li>▪ Zdôrazňuje precedenty, politiky, postupy a systémy</li> <li>▪ Je zahľadená do seba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vidí problémy v súvislostiach</li> <li>▪ Nazerá na problémy a zodpovednosti ako na spoločné a prepojené</li> <li>▪ Má maticovú alebo tímovo (projektovo) založenú štruktúru</li> <li>▪ Inovuje a testuje domnienky, je otvorená experimentovaniu</li> <li>▪ Víta konfrontáciu a nakoniec presadzuje rozdiely</li> <li>▪ Vytvára mechanizmy koordinácie na odovzdávanie myšlienok a informácií</li> <li>▪ Hľadá nové riešenia</li> <li>▪ Nie je zahľadená do seba</li> </ul>

Brooks (2003)

#### *f) Typy kultúr podľa Jefreyho Sonnenfelda*

**Kachaňáková – Nachtmannová – Joniaková (2007)** uvádza delenie podnikovej kultúry podľa Jefreyho Sonnenfelda nasledovne:

**Akademická kultúra** – je kultúrou univerzít, nemocníc a veľkých spoločností, pretože má vysokokvalifikovaných pracovníkov, ktorí uprednostňujú budovanie svojej

---

kariéry v jednej organizácii. Majú zabezpečené stabilné prostredie, v ktorom rozvíjajú a využívajú nadobudnuté vedomosti.

**Kultúra klubu** – sa považuje za kultúru niektorých právnických firiem ako aj vojenských útvarov. Zamestnanci v organizácii začínajú od nuly a zostávajú v nej dlhý čas. Musia zapadnúť do skupiny a vysoko sa cenia odpracované roky.

**Kultúra baseballového tímu** – je kultúrou investičných bánk, reklamných organizácií a organizácií s vysokým tempom a rizikom. Ich zamestnanci majú vysoko cenené schopnosti a považujú sa za samostatné osobnosti. Vedia si nájsť prácu aj inde, pretože je po nich veľký dopyt.

**Kultúra pevnosti** – je priradovaná k sporiteľniam, automobilkám a úverovým spoločnostiam. Tieto organizácie často prechádzajú veľkými zmenami a zamestnanci sú neistí ohľadom svojej budúcnosti. Existujú tu mnohé príležitosti pre schopných a pohotových ľudí.

## 1.5 Znaky podnikovej kultúry

**Čihovská – Hanuláková – Lipianska (2001)** vymedzujú znaky podnikovej kultúry nasledovne:

- Tradícia – poukazuje na pôvod podnikovej kultúry v minulosti. Konečná štruktúra hodnôt, noriem a názorov z hľadiska chovania súčasného a budúceho vyplynula z formovania podnikovej kultúry počas dlhej doby.
- Schopnosť zmeny – podniková kultúra sa prispôbuje podľa vonkajších a vnútorných vplyvov, čo má význam vzhľadom k vysokej ekonomickej, technologickej a spoločenskej dynamike.
- Prekročenie individuality – jednotlivci majú možnosť kultúru vyjadrovať a ovplyvňovať, ale tá sa behom času viac osamostatňuje a preberá viac skupinové vplyvy.
- Schopnosť prevziať ju ako skúsenosť a naučiť sa ju – pracovníci môžu podnikovú kultúru identifikovať najmä podľa jej symbolov a z dlhodobého hľadiska ju môžu prijať alebo odmietnuť.
- Viacvrstevnosť – podniková kultúra je vytvorená z rôznych subkultúr, ktoré sa vzájomne pozitívne či negatívne ovplyvňujú.

Ako uvádzajú **Ubrežiová – Horská (2004)**, špecifické znaky podnikovej kultúry môžeme zhrnúť do nasledovných bodov:

- 
- Napomáha k spolupráci medzi domácimi podnikmi v domácom podnikateľskom prostredí navzájom, a zahraničnými obchodnými partnermi v príbuznom alebo rovnakom odvetví výroby.
  - Normy výkonnosti v podniku zachytávajú stupeň kooperácie medzi výkonnými pracovníkmi a manažmentom
  - Predpokladom pre uplatnenie podnikovej kultúry je dané spoločným jazykom, terminológiou a tiež spôsobom vykonávania práce
  - Pracovné úlohy, ktoré sú delegované výkonnými pracovníkmi sa vzťahujú na produktivitu práce a to odvetvovú, podnikovú a medzinárodnú kooperáciu, ako aj vzťahy so zákazníkmi
  - Pracovná klíma a celkové vnútropodnikové prostredie v podniku sú zrkadlom účasti výkonných pracovníkov a manažérov vo vnútornej a vonkajšej horizontálnej, resp. vertikálnej spolupráci v rámci realizácie výrobného procesu
  - Filozofiou pre manažérov a výkonných pracovníkov je vízia podniku
  - Prostredie podniku významným spôsobom podporuje a ovplyvňuje spoluprácu ľudí s rozdielnymi tradíciami, zvykmi a národnostnými rozdielmi

## 1.6 Determinanty podnikovej kultúry

**Szabo – Jankelová (2006)** vymedzujú nasledovné faktory ovplyvňujúce podnikovú kultúru:

- Vnútorne a vonkajšie znaky podnikovej kultúry
- Pohľad manažérov podnikov na vzťah podnikovej kultúry a prosperity podniku
- Typ kultúry uplatňovanej v podniku
- Úroveň poznania samotnej problematiky firemnej kultúry
- Dôvera, flexibilita, dodržiavanie etických hodnôt a otvorenosť ako hlavné stavebné prvky podnikovej kultúry
- Dominantné záujmy podniku či organizácie

Pri sledovaní vývoja kultúry a podnikových organizačných štruktúr možno identifikovať aj faktory, zohrávajúce významnú úlohu pri formovaní podnikovej kultúry. Medzi najdôležitejšie vnútorné činitele podľa **Šajbidorovej (2006)** zaradujeme:



---

**História** – predstavuje spôsob vzniku, dôvod založenia podniku a predstavy pôvodných manažérov a majiteľov. Prostredníctvom podnikovej kultúry sa začleňujú noví zamestnanci do podniku, stotožňujú sa filozofiou a cieľmi podniku.

**Ciele** – manažment podniku musí venovať pozornosť nielen ziskovosti, ako hlavnému kritériu úspešnosti riadenia, ale aj ostatným cieľom vo všetkých kľúčových oblastiach. Prepojením stratégií a cieľov, ktoré vedú k ich realizácii, možno účinne pôsobiť na kultúru.

**Predmet činnosti** – významne ovplyvňuje kultúru podniku. Jedná sa najmä o kvalitu a sortiment výrobkov a poskytovaných služieb, nutnosť udržať si zákazníkov a dobrú povesť. Technologické procesy a postupy práce sú určené predmetom činnosti podniku, a tieto následne ovplyvňujú podnikovú kultúru.

**Veľkosť** – čím je podnik väčší, tým má formálnejšie štruktúry a kultúru. Rast zapríčiňuje vznik nových organizačných jednotiek, čo sa často prejavuje vznikom komunikačných problémov a nutnosťou účinnejšej koordinácie pracovných procesov. Na kultúru podniku majú vplyv aj rýchlejšie zmeny veľkosti, miery rastu a personálnej politiky.

**Manažment a ľudské zdroje** – vrcholový manažment výrazne vplýva na charakter podnikovej kultúry. Bez ohľadu na predstavy manažmentu, všetci zamestnanci napomáhajú utvárať vnútropodnikovú klímu. Kultúra podniku je daná aj výberom zamestnancov a ich schopnosťou prijať za svoju filozofiu manažmentu a podieľať sa na jej plnení.

## 1.7 Silná a slabá podniková kultúra

Podľa **Adamkovej (2006)** sú v silnej organizačnej kultúre pravidlá a kritériá jednoznačne definované, sú prijímané väčšinou zamestnancov. Nariadenia a príkazy nie sú potrebné. Silná organizačná kultúra sa vyznačuje nasledovnými kritériami:

- Jednoznačnosť a jasnosť pravidiel
- Rozšírenosť prejavov kultúry organizácie
- Zakotvenosť v systéme hodnôt zamestnancov

Silná organizačná kultúra pomáha zvyšovať motiváciu stálych zamestnancov a tiež urýchľuje orientáciu novým zamestnancom.

---

V slabej organizačnej kultúre existuje množstvo odchýlok, normy nie sú jednotne definované. Zamestnanci nie sú stotožnení so svojim zapojením sa do spôsobu fungovania podniku, často sa sústreďujú na vlastné záujmy a pracovné úlohy.

**Kachaňáková (2007)** vymedzuje silnú organizačnú kultúru ako súbor vyznačujúci sa nasledovnými prednosťami:

- identifikácia a spolupatričnosť zamestnancov s organizáciou sa zvyšuje,
- existuje návod na správanie sa zamestnancov aj v zložitých situáciách,
- implementácia plánov a projektov a rozhodovanie sa urýchľuje,
- komunikácia sa stáva efektívnejšou,
- zvyšuje sa čiastkové vnútorné riadenie organizácie,
- znižuje sa výskyt konfliktných situácií,
- zvyšuje sa lojalita a motivácia,
- zvyšuje sa stabilita a spoľahlivosť,
- konkurencieschopnosť organizácie sa zvyšuje aj jej jasným prezentovaním navonok.

**Višňovský – Korenková (2001)** zaraďujú medzi základné znaky zdravej podnikovej kultúry nasledovné:

- Vedúci pracovníci sú iniciatívni, sú zvyknutí prijímať zodpovednosť a prezentujú vlastné nápady na riešenie, kedykoľvek si to situácia vyžaduje. Riešenie problémov na druhých neprenášajú.
- Pracovníci fungujú ako tím – prevažuje podpora, dôvera, spoločné úsilie o dosiahnutie cieľov podniku. Pracovníci sa stotožnili so svojou úlohou v rámci podniku a ciele a úlohy podniku ako celku prijímajú za svoje.
- Kritika vyúsťuje v snahu o nájdenie vhodného riešenia
- Firma je navonok propagovaná svojimi pracovníkmi

Podľa autorov **Bělohávek - Košťan - Šuleř (2006)** práve podniková kultúra určuje, aké chovanie sa očakáva od členov podniku, aké chovanie bude postihované alebo ocenené. Ak sú kritériá prijímané veľkou väčšinou zamestnancov a sú jednoznačné, potom hovoríme o silnej podnikovej kultúre.

**Molek (2008)** cituje vo svojej publikácii Hesketta a Kottera nasledovne: „Záleží ani nie tak na silnej, ale na zdravej organizačnej kultúre, tzn. je potrebná taká kultúra, ktorá dáva jasný pojem o postavení organizácie. Rozlišuje hlavné hodnoty do menej

---

dôležitých a podporuje prispôsobivosť.“ Ak by tak nebolo, mohli by aj v podnikoch so silnou podnikovou kultúrou nastať po rokoch vzostupu problémy.

**Bakacsi (2004)** uvádza, že silná podniková kultúra má aj svoje riziká, nemožno ju chápať ako zázračnú zbraň. Najdôležitejšími následkami sú vypočítavosť a stabilita. Nedostatky silnej kultúry podniku sa najčastejšie prejavujú v situáciách, kedy je potrebné pružne reagovať na správanie sa jednotlivcov a hľadať odpovede na výzvy neustále sa meniaceho okolia

## 1.8 Analýza podnikovej kultúry

K metodike skúmania podnikovej kultúry možno zaradiť analýzu, audit a diagnostiku.

**Adamková (2007)** označuje za najčastejšie používaný model analýzy kultúry podniku Scheinov model. Na jeho základe sa analýza člení na tri úrovne:

- **Prvá úroveň analýzy** – hodnotenie *systemu symbolov* – zaraďujeme sem všetko, čo možno vidieť a pozorovať napríklad jazyk používaný v organizácii, fyzické prostredie, organizačná štruktúra, oslovovania a rituály. Na základe nich možno hodnotiť ako je vybudované prostredie a aké vzory správania sú medzi zamestnancami zaužívané. Je možné ich rozdeliť na verbálne symboly (jazykové prostriedky, komunikačný štýl, žargón, historky, klebety a pod.), aktivity a činnosti (večierky, oslavy, zvyky) a hmotné prostredie (zariadenie priestoru, usporiadanie pracoviska, logo, oblečenie a identifikačné znaky podniku).
- **Druhá úroveň analýzy** – *hodnoty* – patria sem ciele, pravidlá, normy a morálne princípy. Obraz o prioritách dávajú podnikom formulované hodnoty a tieto vytvárajú určitý návod na zvládnutie konkrétnych situácií.
- **Tretia úroveň analýzy** – *odhalenie základných presvedčení* – ovplyvňujú spôsob myslenia, vnímania a cítenia zamestnancov, na základe ktorých sa správajú v reálnych situáciách. Základné presvedčenia sa nachádzajú v podvedomí a vychádzajú z prijatých hodnôt.

Kultúra podniku sa prejavuje vo vnútornom aj vonkajšom prostredí a väčšinou je rešpektovaná zamestnancami podniku. Jednotlivé prvky fungujú ako celok, sú prepojené a navzájom sa ovplyvňujú.

Cieľom diagnostiky kultúry je objektívne popísať vžitú podnikovú kultúru, jej prvky a súvislosti. Ako uvádza **Rolínek a kol. (2003)**, podstatou je správne sledovanie,

---

zist'ovanie a interpretácia symptómov, ktorými sa prejavujú dané predstavy, prístupy a hodnoty.

Diagnostika kultúry podniku by mala obsahovať hľadanie odpovedí napríklad na nasledujúce otázky:

- ❖ Ktoré determinanty podnikovej kultúry majú na diagnostikovanú kultúru najväčší vplyv a aký?
- ❖ Akého typu je skúmaná kultúra?
- ❖ Je táto kultúra homogénna, alebo tvorí subkultúry a aké?
- ❖ Ako sa prejavujú prevažujúce hodnoty, prístupy a predstavy a prečo?

Aj keď literatúra ponúka široké spektrum pohľadov na diagnostiku kultúry podniku, je možné vybrať niektoré dôležité oblasti, ktoré majú relatívne veľkú poznávaciu hodnotu. Zaradíme k nim:

1. Identifikácia zamestnancov s podnikom – identifikácia je proces, v ktorom jedinec stavia podnikové ciele nad svoje osobné. Navonok sa prejavuje ako spojenie, resp. lojalita k podniku, ktorá automaticky zaručuje, že rozhodnutie zamestnanca bude v súlade s podnikovými cieľmi. Môžeme ju rozdeliť na identifikáciu prirodzenú (hodnoty a záujmy pracovníka plne korešponujú s podnikovými cieľmi a hodnotami, s ktorými je pracovník úplne stotožnený), selektívnu (niektoré hodnoty a ciele zamestnanec odmieta), evokovanú (vedenie firmy pozitívne ovplyvňuje identifikáciu zamestnancov) a vykalkulovanú (zamestnanec sa podriadi podnikovým cieľom a hodnotám, ale neprijíma ich za vlastné).

2. Informovanosť – je všeobecne známe, že vysoká miera informovanosti zamestnancov pôsobí zároveň ako motivačný faktor a môže podstatne zvýšiť potenciál zamestnancov a ich inovatívnosť.

3. Prevažujúci spôsob myslenia – spôsob myslenia delíme na mužský (dôraz sa kladie na hodnoty ako výkon, konkurencia, úspech a kariéra) a ženský (prevažujú hodnoty typu solidarita, pochopenie, tolerancia, dobré medziľudské vzťahy). Hovoríme teda o maskulinite a feminite.

4. Pracovné podmienky – posudzujú sa nielen z hľadiska bezpečnosti práce, ale ide tiež o vytvorenie takého prostredia, ktoré by dopomohlo v maximálnej miere realizovať požadované výkony a čo najviac uľahčovalo pracovné činnosti.

5. Komunikácia – zachytáva komunikačné kanály a je možné ju rozdeliť na ústnu, písomnú a obrazovú. Tento faktor sa často spája s faktorom informovanosti, pretože v podstate popisuje formálne i neformálne informačné toky. Okrem toho zachytáva aj

---

skutočnosť, či prenos informácií prebieha iba z vrcholovej úrovne smerom nadol, alebo aj v opačnom smere, či prevažuje formálne alebo neformálne komunikácia.

6. Štýl riadenia a spôsob rozhodovania – uplatňovaný štýl riadenia podniku napomáha budovať priaznivú podnikovú klímu, a vytvára priaznivú či nepriaznivú pracovnú atmosféru. Akékoľvek konanie riadiaceho pracovníka pôsobí pre podriadených ako vzor, návod k jednaniu. Môže byť vedome, ale aj nevedome napodobňované členmi riadenej pracovnej skupiny. Každá firma sa vyžaduje svoj optimálny štýl riadenia. V tímoch zložených z vysokokvalifikovaných pracovníkov sa dobre uplatňuje demokratický štýl. U manuálnych pracovníkov s nižším stupňom kvalifikácie skôr pozitívne autokratický štýl.

7. Najúčinnnejšie stimuly – podniková kultúra zvyšuje nielen pracovnú spokojnosť, ale má aj stimulačnú funkciu, pretože iniciuje a posilňuje výkonnosť a pracovnú ochotu spolupracovníkov. Podnik by preto mal hľadať také formy motivácie, ktoré by boli čo najvýhodnejšie pre pracovníkov a ktoré by korešpondovali s vytýčenými podnikovými cieľmi. V niektorých firmách sa uplatňuje finančná motivácia, iné preferujú istotu dlhodobého zamestnania, perspektívnu kariéru či zvyšovanie kvalifikácie.

8. Dominantný nositeľ úspechu – táto otázka sa týka problematiky individualizmu a kolektivismu. Individualizmus znamená, že jednotlivec je prostriedkom i cieľom riadenia. Je charakteristický pre spoločnosť, v ktorej sú vzťahy medzi jednotlivcami voľné, každý sa stará hlavne o seba a svoju rodinu. Pri kolektivismu sú riadiace snahy orientované na skupinu a prostredníctvom nich je ovplyvňovaný jednotlivec a jeho výkon. Je typický pre spoločnosť, v ktorej sú ľudia od narodenia integrovaní do súdržných skupín.

9. Inovatívnosť a tolerancia k riziku – prejavuje sa v kreativite, nových nápadoch a myšlienkach a tiež v tom, či podnik ponúka prostredie povzbudzujúce zamestnanca k spontánosti a k ochote ísť do rizikových akcií. Neznamená to iba nové výrobky a služby, ale aj pružné reagovanie vo vnútri firmy na nové podnety zvonka, teda z konkurenčného prostredia.

10. Tolerancia ku konfliktom – zaoberá sa otázkou, či podnik vytvára podmienky na vyjadrenie sporných názorov a kritiky. Je odrazom kvality komunikácie v podniku. Poukazuje na to, ako zamestnanci pristupujú k problémom, či sa im vyhýbajú, alebo sa ich snažia konštruktívne riešiť.

11. Celková klíma v podniku a spokojnosť zamestnancov – dôležitú rolu tu zohráva pracovná skupina, ktorá reguluje súbor sociálnych noriem. Ich porušenie zo strany

---

niektorého člena hodnotí pracovná skupina negatívne a dochádza k oslabovaniu jeho väzieb so skupinou. Výkonnosť a spokojnosť človeka je teda priamo závislá na pracovnej skupine. Pracovná spokojnosť je vyjadrená vzťahom človeka k práci. Ak je zamestnanec plne stotožnený so svojou prácou a pracovným zaradením, práca sa pre neho stáva zdrojom motivácie a životného uspokojenia. Takýto zamestnanec je odolnejší voči horším pracovným podmienkam, ktoré vo väčšine prípadov posilňujú pocit nespokojnosti.

---

## 2 Cieľ práce

Podniková kultúra sa formuje od úplného počiatku založenia podniku, je permanentná, dynamická a neustále sa vyvíja. Je nepopierateľný aj fakt, že v značnej miere ovplyvňuje hospodárske výsledky firmy. Okrem vedenia a zamestnancov podniku sa tiež formuje aj pod vplyvom vonkajšieho prostredia.

Vo veľmi úzkom spojení s podnikovou kultúrou je aj filozofia podniku, ktorá predstavuje akúsi vodcovskú ideu, ktorá je vyjadrená v spoločných hodnotách organizácie.

Zaoberanie sa podnikovou kultúrou, ktorá je súčasťou každého podniku, môže priniesť podstatné zlepšenie skutočného stavu podniku a dosiahnuť ideu jeho želaného stavu. Aby sa želaný stav dosiahol, je nutné dôkladne spoznať aktuálny stav podnikovej kultúry, porovnať ju s cieľovou kultúrou a následne určiť správnu cestu riešenia.

Hlavným cieľom diplomovej práce je zhodnotenie stavu podnikovej kultúry vo vybranom podnikateľskom subjekte.

### ***K naplneniu hlavného cieľa bolo dôležité stanoviť niekoľko čiastkových cieľov:***

1. Zhodnotiť úroveň podnikovej kultúry, názory, postoje a vzájomné vzťahy medzi zamestnancami a riadiacimi pracovníkmi
2. Odhaliť silné a slabé stránky podnikovej kultúry
3. Navrhnuť opatrenia vedúce k silnej a zdravej podnikovej kultúre a pozitívne zmeny, ktoré by viedli k optimalizácii podnikovej kultúry, uspokojeniu požiadaviek zamestnancov a úspešnému plneniu cieľov podniku.

Najdôležitejšie vnútorné faktory ovplyvňujúce podnikovú kultúru sú: právna forma podniku, veľkosť podniku, predmet podnikania, počet zamestnancov a ich členenie, úroveň riadenia podniku, formy a metódy odmeňovania, technológia a vybavenie podniku a v neposlednom rade podniková stratégia.

Medzi vonkajšie faktory ovplyvňujúce úroveň podnikovej kultúry možno zaradiť: regionálne vplyvy a klimatické podmienky, tlak zo strany konkurencie, postavenie na trhu ale aj ekonomické podmienky daného odvetvia.

---

### ***Vymedzenie skúmaného objektu***

Pre diplomovú prácu bol vybratý malý podnik z východného Slovenska nachádzajúci sa v oblasti Tokajských a Zemplínskych vrchov, kde sa stáročia pestujú znamenité tokajské odrody viniča a vyrábajú jedinečné a dnes už aj svetom uznávané tokajské vína.

Firma J. & J. Ostrožovič je začlenená medzi tieto významné vinárstva a so súhlasom majiteľov sa stala práve táto firma predmetom skúmania. Na základe dohody boli poskytnuté rozhovory so strany manažérov, vedúcich pracovníkov a zamestnancov, ako aj nahliadnutie do firemných dokumentov a materiálov. Vlastníci súhlasili s metódou opytovania formou dotazníka a uvítali priestor pre realizáciu nových nápadov.



---

### 3 Metodika práce a metódy skúmania

**Predmetom** diplomovej práce bolo zhodnotenie úrovne podnikovej kultúry vo vybranom podnikateľskom subjekte.

#### **Výskumné metódy:**

- *Literárna metóda* slúžila na získanie odborného prehľadu literatúry domácich a zahraničných autorov v riešenej problematike a na vytvorenie východísk.
- *Metóda opytovania formou dotazníka* slúžila na zmapovanie názorov a zistenie úrovne podnikovej kultúry v danom subjekte a poskytla dostatočný základ na analýzu.
- *Štandardizovaný individuálny rozhovor* tvoril doplnkovú metódu pri získavaní informácií hlavne o atmosfére v podniku, o spokojnosti či nespokojnosti zamestnancov, ako aj o problémoch a spôsobe ich riešenia.
- *Pozorovanie* bolo zamerané na artefakty materiálne ako aj nemateriálne a zároveň slúžilo na spracovanie celkového hodnotenia podnikovej kultúry.
- *Štatistické metódy* slúžili na spracovanie získaných výsledkov.
- *Metóda dedukcie* bola využitá pri formulovaní vlastných poznatkov a názorov.
- *Analýza* bola využitá ako pri spracovaní úrovne podnikovej kultúry, tak aj pri spracovaní dokumentov.
- *Grafické spracovanie* bolo použité pre viditeľné a jednoduché znázornenie dotazníkového prieskumu.

#### **Metodický postup pri spracovaní diplomovej práce**

- Zhromažďovanie informácií súvisiacich s kultúrou podniku z učebníc, odborných a vedeckých časopisov a publikácií, historických publikácií týkajúcich sa daného regiónu.
- Spracovanie problematiky podnikovej kultúry, pri ktorej boli využité a konfrontované názory jednotlivých autorov.
- Výber vinohradnícko-vinárskeho podniku pre skúmanie podnikovej kultúry
- Výber jednotlivých techník slúžiacich na zber informácií potrebných k analýze podnikovej kultúry v danom podniku

- 
- Spracovanie dotazníka za účelom prieskumu podnikovej kultúry vo vybranom vinárskom podniku
  - Spracovanie a následná analýza získaných údajov z vyplnených dotazníkov do grafov a tabuliek, ktoré vyjadrujú absolútne alebo percentuálne početnosti odpovedí
  - Zhrnutie výsledkov výskumu a formulácia návrhov, opatrení a záverov

### **Zdroje získavania informácií**

Informácie súvisiace s kultúrou podniku sme zhromažďovali z nasledovných zdrojov: odborné a vedecké časopisy a publikácie, historické publikácie týkajúce sa daného regiónu, učebnice, individuálny rozhovor, internetové zdroje, brožúry a letáky skúmaného podniku.

---

## 4 Výsledky práce a diskusia

### 4.1 Charakteristika podniku

#### 4.1.1 Základné údaje o podniku a história podniku

Spoločnosť je rodinným podnikom, vznikla v r.1990 pod obchodným názvom Jaroslav Ostrožovič - J. & J. Ostrožovič so sídlom Nižná 233, vo Veľkej Trni.

Vlastníci, manželia Ostrožovičovi sa od začiatku svojej činnosti zamerali hlavne na dosiahnutie dopestovať hrozno špičkovej kvality v týchto špecifických klimatických podmienkach a vyrobiť unikátne vína. Táto činnosť bolo neskôr rozšírená o poskytovanie ubytovacích, reštauračných služieb, ako aj organizovanie seminárov a relaxačných pobytov. V súčasnosti firma zamestnáva 25 zamestnancov a obhospodaruje 55 ha viníc.

Súčasní majitelia: Ing. Jaroslav Ostrožovič, Ing. Jaroslava Ostrožovičová, podnikajú na základe živnostenského oprávnenia.

#### **Predmet činnosti:**

- Výroba vína
- Maloobchod a veľkoobchod v rozsahu voľných živností
- Predaj na priamu konzumáciu nealkoholických a priemyselne vyrábaných mliečnych nápojov, vína, destilátov, piva
- Prechodné ubytovanie po triedu\*\*\*
- Predaj na priamu konzumáciu jedál, nápojov a polotovarov ubytovaným hosťom

#### **Výrobné zameranie:**

- pestovanie viniča
- výroba vín tradičnou technológiou, modernou počítačom riadenou technológiou
- flaškovanie vín

**Sortiment firmy** tvoria klasické tokajské vína – Samorodné suché a sladké, Tokajské výbery 3-6 putňové, odrodové vína z tokajských odrôd – Furmint, Lipovina a Muškát žltý, značkové vína – Toccata a Tokayer. Ďalej sú to odrodové vína z netokajských odrôd (Rizlingy, Devín, Rulandské biele a šedé, Frankovka modrá a pod.) vyrobené z hrozna nakúpeného z iných oblastí (Malý Horeš, Poruba pod Vihorlatom).

---

Iné aktivity fimy:

**Neformálne posedenie spojené s ochutnávkou vín a miestnych špecialít** sa organizujú v areáli podniku a to priamo v tokajskej pivnici pod Tokajským domom. Tieto ochutnávky sú spojené s prehliadkou pivnice a vstupom do tajomstiev archívu vín J. & J. Ostrožovič.

**Možnosť zakúpenia vín vo firemnej predajni**, ktorá je súčasťou Tokajského domu a nákup zahŕňa aj odborné poradenstvo ohľadom skladovania vína a zosúladenia konkrétneho vína k jedlu. Záujemcovia majú možnosť prenájmu a uloženia si nakúpeného vína priamo v pivnici a získavajú tak list vlastníctva na vínnny trezor s konkrétnym popisným číslom. Títo vlastníci majú prednostné právo ochutnávky a výberu nových vín na tradičnej Jaroslavskej ochutnávke v apríli, zároveň sú pozývaní na varenie lekváru v auguste, či tlačenie kapusty v októbri a tiež si môžu vychutnať tzv. ľadový zber priamo vo vinici v decembri.

**Ubytovanie** priamo v areáli podniku v Tokajskom penzióne s vínnou sálou a kapacitou pre 40 osôb. Tokajský dom je kombináciou tradície a histórie spolu s moderným vybavením (videoprojekcia, DVD). Degustačná miestnosť pre 50 osôb je vhodná na usporiadanie firemných posedení, pracovných stretnutí, školení a rokovaní. Hostia sa môžu ubytovať aj v novopostavenom penzióne Tokaj v štýlových izbičkách a prežiť sladkú tokajskú noc.

**Tokajská cyklotrasa** je dobrým marketingovým ťahom podniku na prilákanie športu chtivých návštevníkov. Firma ďalej ponúka relaxačné pobyty pre milovníkov golfru s možnosťou tréningu priamo v areáli (plnohodnotný driving range a cvičný putting green) alebo petanque.

**Tokajská vínná cesta** - jej cieľom je zvýrazniť výnimočné postavenie slovenskej časti Tokajskej vinohradníckej oblasti nielen prostredníctvom vinohradníctva a vinárstva, ale aj jej kultúrno-historického dedičstva.

K významným medzníkom firmy možno zaradiť nasledovné údaje:

1990 - Založenie firmy

1992 - Získanie prvej zlatej medaily na medzinárodnej výstave v Turecku

1993 - Výroba prvých reduktívnych vín

1998 - Prvýkrát spracovanie hrozna metódou riadenej fermentácie počítačom

2000 - Získanie dekrétu k výrobe omšových vín

- 
- 2002 - Vznik prvej ucelenej kolekcie Special collection pre gastro a privátnu klientelu  
Otvorenie Tokajského domu
- 2005 - Vyrobené prvé ľadové vína na slovenskom Tokaji
- 2006 - Výroba prvého slamového vína Tokaj cuvée na slovenskom Tokaji, ktoré bolo  
v roku 2008 zaradené medzi najlepších 1000 vín SVETA
- 2007 - Národný salón vín SR- umiestnenie 5 vín,  
Otvorenie cvičnej golfovej lúky v areály firmy
- 2009 - Získanie ocenenia Víno roka 2009, Gurmán Award  
Obhospodarovanie 45 ha vlastných viníc
- 2010 - Založenie nových vinohradov na 10 ha  
Národný salón vín SR- umiestnenie 4 vín

#### **4.1.2 Hospodárenie podniku**

Z hľadiska veľkosti produkcie sa Firma J. & J. Ostrožovič niekoľko rokov drží na úrovni 300 tisíc litrov za rok. Majiteľ sa drží hesla: „Produkciiu nezvyšujeme, ale skvalitňujeme.“ Podľa finančných možností podniku sa postupne zakladajú nové vinice, a tak sa ovplyvňuje kvalita suroviny. Z hľadiska surovín na výrobu firma využíva 70-80% vlastného hrozna, 20% sa dokupuje. Podnik sa orientuje hlavne na výrobu akostných vín (70%), prívlastkové vína tvoria zvyšných 30%.

Z pohľadu odbytu sa najviac predáva víno plnené vo fľaškách s objemom 0,75l, čo tvorí približne 70%, zvyšok predstavujú menšie fľašky.

Prevádzkové náklady sa pohybujú na úrovni 2000-2500 €/ha vinohradu. Priemerná úroda zo starých vinohradov predstavuje 4t/ha, v prípade nových vinohradov je 7t/ha. V priemere je to 5,5 t/ha vrátane starých aj nových vinohradov.

Firma neustále skvalitňuje technológiu na spracovanie hrozna a výrobu vína. Od roku 1998 sa riadi fermentáciu počítačom, u prírodných bielych vín aplikuje stále nové skúsenosti. Pri výrobe tokajských vín sa drží klasiky, vrátane lokálnych (autochtónnych) kvasiniek a zretia v súdkoch v pivnici. Odkaz majiteľa firmy je jasný a stručný: „Tokaj má byť Tokajom. Chce to veľa času, kľudu a trpezlivosti vinára.“

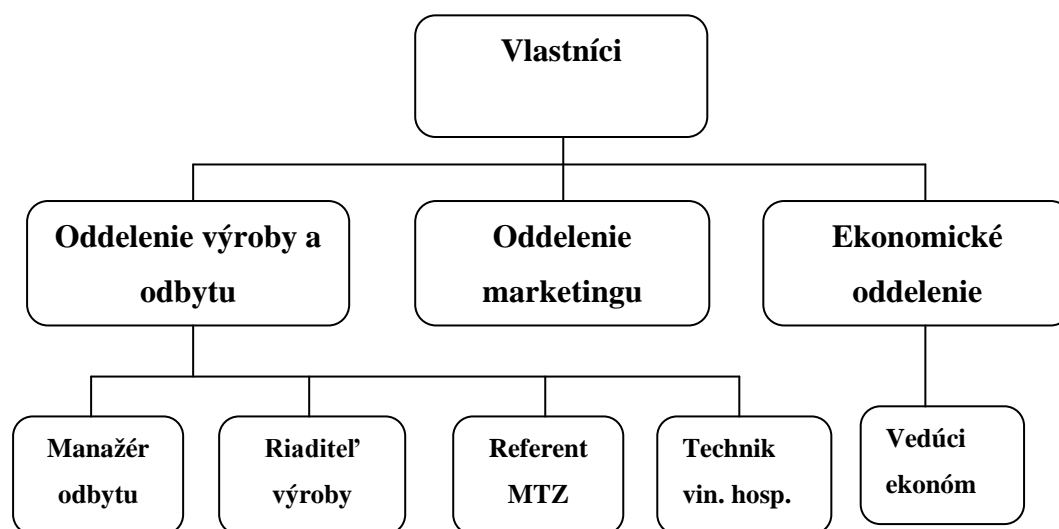
---

### 4.1.3 Organizačná a riadiaca štruktúra podniku

Vedenie spoločnosti:

Majitelia: Ing. Jaroslav Ostrožovič a Ing. Jaroslava Ostrožovičová

- Vedúci výroby, odbytu a marketingu: Ing. Jaroslav Ostrožovič
- Vedúci ekonomického útvaru: Ing. Jaroslava Ostrožovičová
- Manažér odbytu
- Referent materiálo-technického zabezpečenia
- Technik viničného hospodárstva



Obr. 1 Organizačná a riadiaca štruktúra podniku

Zdroj: vlastné spracovanie, interné dokumenty firmy

Pre spoločnosť je charakteristická plochá organizačná štruktúra, ktorá sa uplatňuje hlavne u malých podnikov. Zamestnanci podliehajú nadriadeným vedúcim a súčasne aj obom majiteľom spoločnosti.

Uplatňuje sa variabilný štýl riadenia a vysoká miera flexibility v dôsledku prispôsobovania sa neustále sa meniacim vonkajším a vnútorným podmienkam. Majitelia podniku rozhodujú o každodenných činnostiach, obchodných transakciách a napredovaní podniku, v závažných otázkach väčšinou rozhodujú spoločne.

Plochá organizačná štruktúra má predpoklady pre dobrú komunikáciu, lepšiu motiváciu pracovníkov a kontrolu. Na základe úzkej spolupráce výkonných a riadiacich zamestnancov sú pracovné činnosti optimalizované. Jednou z charakteristík

poľnohospodárskej výroby je priama závislosť od prírodných a klimatických podmienok. V podniku sa preto využíva denné pridelovanie úloh a činností a tiež kontrola ich plnenia.

Keďže firma je rodinným typom podniku, vyznáva tradície, rodinné hodnoty a toto očakáva aj od svojich zamestnancov.

#### 4.1.4 Zamestnanci podniku a interné prostredie

V súčasnosti je priemerný počet zamestnancov v podniku 25. V priebehu sezóny, čiže od marca do novembra firma zamestnáva ďalších 10 až 12 pomocných pracovníkov na dobu určitú. Pracovné zaradenie je nasledovné:

Obaja vlastníci sú priamo zainteresovaní do vedenia podniku a zároveň vykonávajú prácu spojenú s každodennými aktivitami podniku. Majú vysokoškolské vzdelanie poľnohospodárskeho charakteru a tým vytvárajú predpoklad na úspešné a odborné vedenie podniku.

Ing. Jaroslav Ostrožovič je vedúcim úseku výroby, odbytu a marketingu, je tiež priamym nadriadeným jednotlivých vedúcich úsekov. Ing. Jaroslava Ostrožovičová je vedúcou ekonomického úseku a vykonáva tiež administratívnu činnosť s kumulovanými pracovnými povinnosťami. Jej priamym podriadeným je účtovník.

Oddeleniu výroby a odbytu priamo podliehajú pivničný majster a technik viničného hospodárstva, ktorí sú súčasne nadriadenými skladníkom, traktoristom a robotníkom. Skladník je zodpovedný za skladové zásoby, suroviny a materiály potrebné pre výrobu a podlieha bezprostredne vrcholovému vedeniu aj jednotlivým vedúcim. Hlavnému vinohradníkovi okrem stálych zamestnancov ako robotníci a traktoristi podliehajú aj sezónni robotníci v počte 10 až 12 osôb ročne.

Tabuľka 3 Vývoj počtu zamestnancov

Ukazovateľ	Hodnota ukazovateľa			Zmena			Index		
	2008	2009	2010	09-08	10-08	10-09	09/08	10/08	10/09
ročný priem. evidenčný počet zamestnancov	35	34	35	-1	0	1	0,97	1,00	1,03
z toho: brigádnic	10	11	12	1	2	1	1,10	1,20	1,09

Zdroj: interné dokumenty firmy, vlastné výpočty

---

V súvislosti s poskytovaním ubytovacieho a reštauračného zariadenia je pre firmu nevyhnutné zamestnávať aj ľudí, ktorí sa starajú o túto oblasť poskytovania služieb. Hlavnou náplňou práce prevádzkara je zabezpečiť plynulý chod reštaurácie a ubytovacie služby v penzióne. Popri tom sa angažuje v oblasti agroturizmu a vínneho turizmu v Tokajskej oblasti. Zodpovedá tiež za personál kuchyne, upratovačky a someliéra.

Od zamestnancov sa vyžaduje precíznosť, profesionalita, prispôsobovanie sa aktuálnym klimatickým podmienkam a značná pružnosť pri vykonávaní pracovných aktivít. Tieto schopnosti sú dôležité aj z hľadiska povahy poľnohospodárskej výroby, ktorá sa vyznačuje sezónnosťou a biologickým charakterom.

#### **4.2 Okolie podniku**

Tokaj je geograficky uzatvorená oblasť vinohradníctva a vinárstva v povodí rieky Bodrog, na severe ohraničená Zemplínskymi vrchmi, a na juhu v Maďarsku ohraničená sútokom riek Tisa a Bodrog. Slovenská tokajská oblasť sa nachádza na území 7 obcí : Veľká a Malá Trňa, Čerhov, Černochovo, Bara, Slovenské Nové Mesto a Viničky. Je historickou aj teritoriálnou súčasťou veľkého tokajského regiónu, ktorého väčšia časť sa rozprestiera na území Maďarska (cca 5 000 ha). Na Slovensku je zákonom delimitovaných 908,6 ha a aj keď sa jedná o plošne najmenšiu slovenskú vinohradnícku oblasť, je zároveň aj oblasťou najvýnimočnejšou, plnou unikátov.

Zo zákona sa na tokajských honoch môžu pestovať iba tri tokajské odrody: Furmint (70 %), Lipovina (25 %) a Muškát žltý (5 %). Je tiež zákonom stanovené využívanie pôdy tokajských honov iba ako vinice, teda pestovanie iných plodín nie je povolené.

Na kamenistých úbočiach starej sopky zohrievaných teplým vetrom z maďarskej pusty, prospieva ušľachtilá plesň *Botrytis Cinerea* ku kvalite Tokajských vín. Víno dozrieva v tufových pivniciach v dubových sudoch a získava na kvalite ako aj na výnimočnosti. Aj vďaka nej sa tu rodí to, čo tento kraj vo svete tak preslávilo. Práve tieto skutočnosti sa stali motiváciou pri vybudovaní vinárstva J. & J. Ostrožovič.



---

### 4.3 Hodnoty podniku

Medzi dlhodobé ciele firmy J. & J. Ostrožovič možno zaradiť:

✓ **Vysoká kvalita výrobkov**

Každá vinohradnícka lokalita svojim geografickým a klimatickým charakterom, pestovanými odrodami a technikou výroby vtlača vínam osobitosť a neopakovateľnú jedinečnosť.

V súvislosti s uvedením v súčasnosti kladie firma dôraz na teroárne vína. Francúzmi definovaný „terroir“ predstavuje spolupôsobenie teploty, zrážok, slnečného svitu, pôdy, členitosti vinohradu na pestovaný vinič a jeho úrodu. Cieľom firmy je odlíšenie sa práve cez pôdu, polohu a tiež označovanie vín napríklad.....

✓ **Kvalita a výrobných procesov, šetrnosť k životnému prostrediu**

Firma neustále skvalitňuje technológiu na spracovanie hrozna a výrobu vína. Od roku 1998 sa riadi fermentáciu počítačom, u prírodných bielych vín aplikuje stále nové skúsenosti.

Cieľom firmy je poukázať okrem klasických tokajských vín aj na dnešný moderný tokaj. Moderný tokaj vďaka inovatívnym technológiám výroby v nerezových tankoch riadeným kvasením prináša ľahké, svieže, ovocné vína, vhodné na konzumáciu každý deň. Za zmienku stojí aj BIO PRODUKCIA z vinice, v ktorej sa postrekuje len bio preparátmi ako napríklad maceráty bylín vo feniklovom oleji a podobne.

✓ **Spokojnosť zákazníkov**

O tomto ciele hovorí aj jeden z mnohých propagačných letákov, ktoré čakajú na návštevníkov v priestoroch firmy a penziónu: „V malebnej dedinke Veľká Trňa na východe Slovenska nájdete malú oázu na Tokaji. Je plná vína, dobrého jedla a relaxu. Nech sa páči vstúpte.“

Firma sa snaží ulahodiť svojim zákazníkom nielen z hľadiska výroby kvalitného vína ale aj poskytovaním mnohých doplnkových služieb. Zo širokého spektra aktivít možno spomenúť oblasť vínnej turistiky, tokajské cyklotrasy, tréning golfu priamo v areáli firmy a samozrejme vynikajúcu zemplínsku kuchyňu a ubytovanie v Tokajskom dome a penzióne Tokaj.

---

## 4.4 Identifikácia znakov podnikovej kultúry v skúmanom podniku

### Materiálne artefakty

#### ➤ Logo

V súčasnosti je už dosť známe, že podniková kultúra patrí k základným nástrojom úspešného riadenia a vedie k zvýšeniu výkonu a k prosperite. Jasným pojmom v skúmanom podniku je **LOGO** firmy uverejňované na: vstupnom priestranstve podniku, etiketách fliaš, na sudoch, darčkových obaloch, upomienkových predmetoch, oblečení zamestnancov, firemných autách, dokumentoch a iných miestach. Znázorňuje vinohradníka s putňou v historickom ponímaní.

*Pôvodné logo*



*J. & J. Ostrožovič*

*Nové logo k 20. výročiu založenia firmy*



Obr. 2 Logá firmy J. & J. Ostrožovič

Zdroj: interné dokumenty firmy, vlastné spracovanie

#### ➤ Oblečenie zamestnancov

Oblečenie zamestnancov je rozdielne, závisí od pozície, ktorú vykonávajú. Zamestnanci pracujúci v exteriéri, vo vinici, skladových priestoroch a hospodárskych budovách majú pracovné súpravy s logom firmy, zateplené vesty, tričká. Manažéri, zamestnanci v ubytovacích priestoroch a someliéri majú nohavice a bordové polokošele s logom firmy a tiež bordové flísové bundy s logom.



Obr. 3 Pracovný odev zamestnancov  
Zdroj: vlastné spracovanie

### **Artefakty nemateriálnej povahy**

#### **➤ Legendy, historiky a mýty podniku**

V súvislosti s kultúrou vína sa v podniku tradujú viaceré historiky a mýty. Hrdinovia týchto historiek sú zvečnení vo forme reliéfov 13 metrov pod Tokajským domom v tufovej pivnici. V rámci prehliadky pivnice si návštevníci vypočujú od zamestnancov aj rôzne historiky o pôvode a pôvodcoch Tokajského vína. Rada by som poukázala na dve významné osobnosti, patrónov Tokajskej pivnice:

#### **Béla IV.**

Reliéf tohto uhorského kráľa návštevníci uvidia hneď po zdolaní 80 schodov vedúcich do tufovej pivnice podniku. Traduje sa historika, podľa ktorej bolo v 13. storočí územie dnešnej tokajskej oblasti vyľudnené v dôsledku tatárskych nájazdov.

---

Uhorský kráľ Béla IV. sem práve vtedy priviedol osadníkov z Talianska. Títo osadníci so sebou okrem iného priviezli aj prvú odrodu hrozna Furmint, ktorá sa neskôr stala základnou odrodou pri výrobe tokajských vín.

### **Szepsi Laczkó Máté**

História hovorí, že prvé tokajské aszú (výber) vyrobil v roku 1630 evanjelický kňaz Szepsi Laczkó Máté z Moldavy nad Bodvou. Víno vraj vyrobil z platonickej lásky k maďarskej grófke, manželke Juraja Rákociho Zuzane. Meno tohto kňaza nesie aj jedna z degustačných miestností v pivnici firmy.

#### **➤ Verbálne prejavy – slang**

V podniku sa používajú viaceré zaužívané výrazy, ktoré súvisia najmä s tokajskou pojmológiou. Medzi tieto výrazy, ktoré sa udomácnili aj medzi zamestnancami podniku možno zaradiť napríklad „putňáky“ či „putňáčky“, čo je vlastne zdobnelinka pre troj až šesť putňové tokajské výbery, vyzrievajúce v dubových sudoch v tufových pivniciach podniku. V suteréne penziónu firmy sa nachádza spoločenská a degustačná miestnosť nazývaná „hodáreň“. Je určená pre návštevníkov, ktorí si tam môžu vychutnávať dobré víno do neskorých nočných hodín, bez toho aby rušili ostatných hostí.

#### **➤ Neformálne stretnutia zamestnancov**

V mnohých firmách býva zvykom stretávať sa okrem pracovného času aj pri rôznych príležitostiach ako sú napríklad vianočné večierky, športové dni alebo výlety. Ani firma J. & J. Ostrožovič nie je výnimkou, snaží sa svojim zamestnancom odvdáčiť aj takýmto spôsobom.

Jednou z obľúbených akcií, ktoré firma každoročne organizuje je „športový deň“, ktorý sa koná vždy na začiatku letnej sezóny. Zamestnanci môžu ukázať svoju zručnosť ako jednotlivci aj tímy pri rôznych loptových hrách a súťažiach. Podávané sú tradičné špeciality regiónu, večer sa nesie v znamení tanca a dobrej nálady. Okrem toho firma ponúka svojim zamestnancom možnosť zúčastniť rôznych výstav, seminárov a školení, na ktorých nadobudnú nové poznatky, ktoré môžu využiť pri svojej práci.



Obrázok 4 Športový deň firmy  
Zdroj: interné zdroje firmy, vlastné spracovanie

#### 4.5 Vyhodnotenie dotazníkového skúmania

Do dotazníkového skúmania sa zapojilo spolu šesťnásť zamestnancov podniku. Dotazník pre manažérov vyplnili štyria vedúci pracovníci v nasledovných funkciách: hlavný technik viničného hospodárstva, manažér odbytu, manažér výroby a vedúci materiálo – technického zabezpečenia. Dotazník pre zamestnancov vyplnilo spolu dvanásť radových zamestnancov podniku.

Pre vyjadrenie početnosti (absolútnej a percentuálnej) budeme pri vyhodnotení dotazníka pre zamestnancov aj manažérov za základ považovať 16 respondentov ako stopercentné vyjadrenie početnosti.

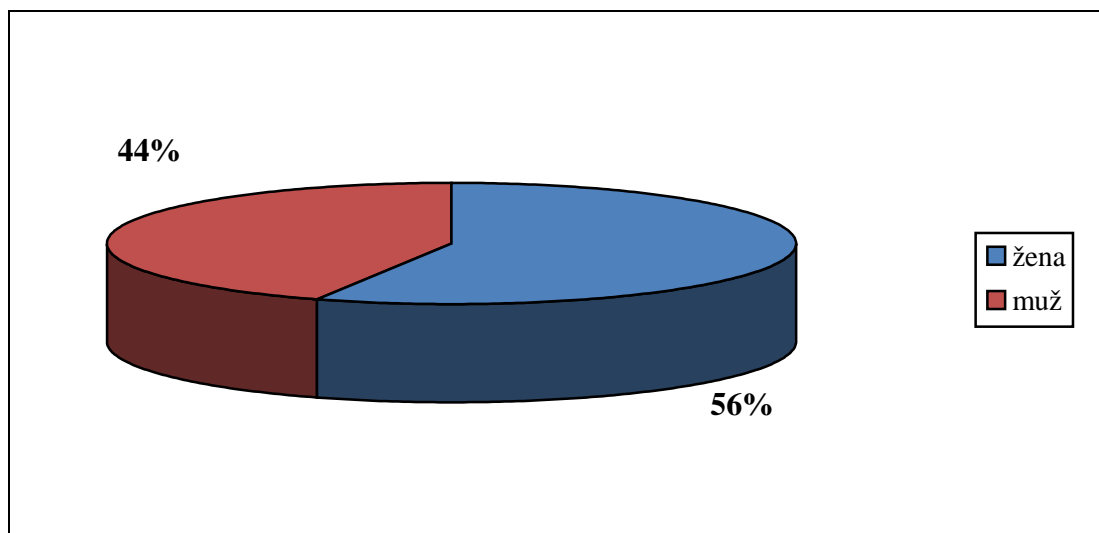
##### 4.5.1 Základné informácie o respondentoch

Na začiatok dotazníkového skúmania sme zaradili základné údaje o respondentoch, ktorých súčasťou bol pohlavie, vek a počet odpracovaných rokov v podniku.

Tabuľka 4 Štruktúra respondentov podľa pohlavia

Alternatíva	absolútne vyjadrenie	percentuálne vyjadrenie
žena	9	56,00%
muž	7	44,00%

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 1 Štruktúra respondentov podľa pohlavia

Zdroj: vlastné spracovanie

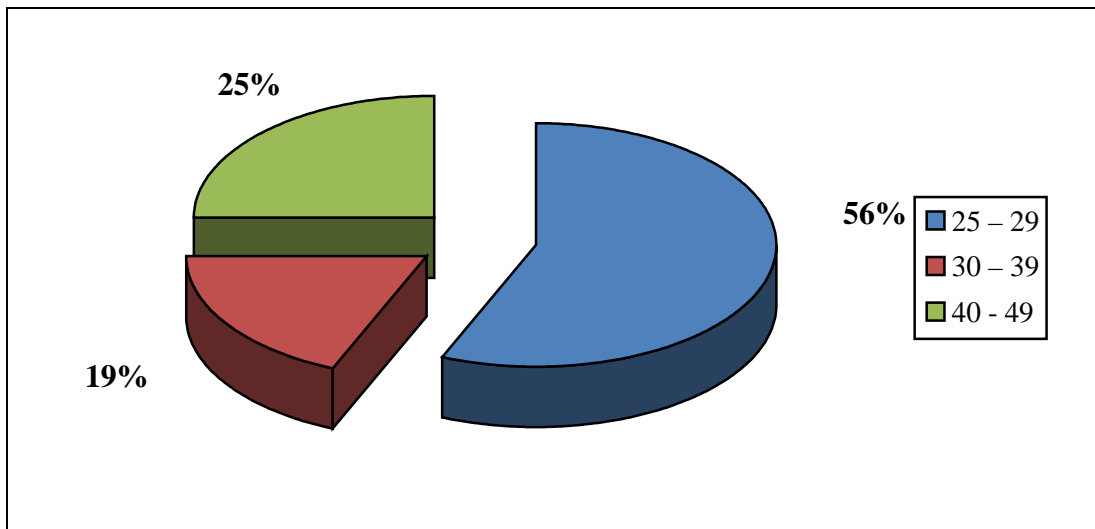
Štruktúru respondentov podľa pohlavia tvorí 56 % žien a 44 % mužov. Z výsledkov výskumu vyplýva, že podiel mužov a žien v podniku je pomerne vyvážený.

Tabuľka 5 Veková štruktúra zamestnancov a vedúcich pracovníkov

Alternatíva	absolútne vyjadrenie	percentuálne vyjadrenie
25 – 29	9	56,00%
30 – 39	3	19,00%
40 - 49	4	25,00%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf vekovej štruktúry zamestnancov a manažérov podniku nám poukazuje na to, že 56 % zamestnancov podniku je vo veku 25 – 29 rokov, vo veku 30 – 39 rokov je to 19 % zamestnancov a vo veku 40 – 49 rokov pracuje v podniku 25 % zamestnancov. Toto zistenie poukazuje na fakt, že podnik dáva možnosť zamestnať sa aj mladej generácii, nakoľko tvorí z pohľadu vekovej štruktúry nadpolovičnú väčšinu z celkového počtu zamestnancov.



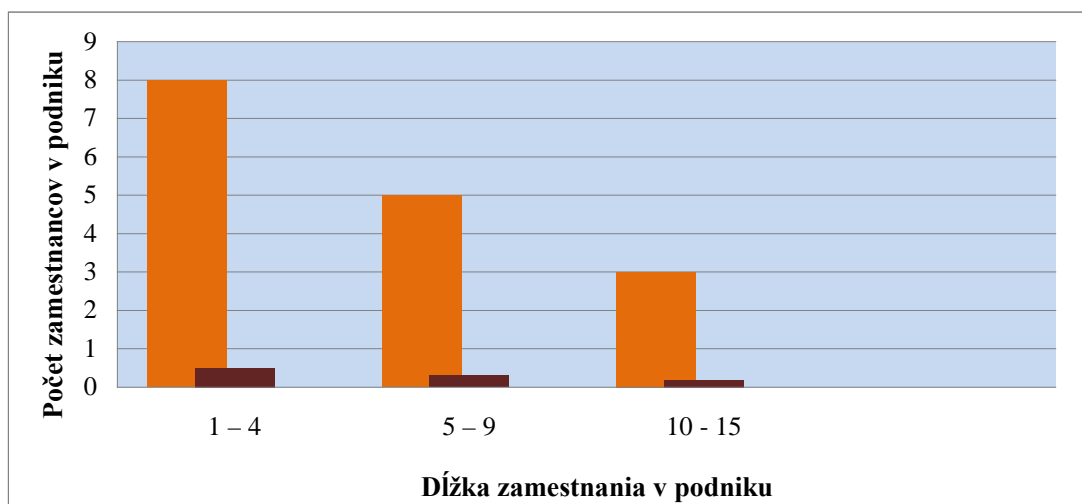
Graf 2 Veková štruktúra zamestnancov a manažérov

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 6 Štruktúra respondentov podľa počtu odpracovaných rokov v podniku

Alternatíva	absolútne vyjadrenie	percentuálne vyjadrenie
1 - 4	8	50,00%
5 - 9	5	31,00%
10 - 15	3	19,00%

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 3 Štruktúra respondentov podľa počtu odpracovaných rokov v podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

Z hľadiska dĺžky zamestnania v podniku možno skonštatovať, že najpočetnejšiu skupinu tvoria zamestnanci a manažéri pracujúci v podniku menej ako 5 rokov, z čoho vyplýva nestabilita pracovnej skupiny.

---

Z celkového počtu opytovaných zamestnancov a manažérov je celkovo 5 ľudí zamestnaných v podniku od 5 do 9 rokov, viac ako 10 rokov pracuje v podniku 19 % respondentov.

#### **4.5.2 Vyhodnotenie dotazníka pre zamestnancov**

Dotazník pre zamestnancov bol rozdelený do piatich častí, pričom každá časť je zameraná na zhodnotenie jednotlivých úrovní podnikovej kultúry.

- pracovné podmienky, spokojnosť zamestnancov a starostlivosť o zamestnancov,
- vnútropodnikové vzťahy a vzájomná dôvera medzi zamestnancami a vedením a tiež medzi zamestnancami navzájom,
- informovanosť a komunikáciu v rámci podniku,
- vzťahy a postoje zamestnancov podniku k inováciám a zmenám,
- propagácia a stotožnenie sa zamestnancov s podnikom.

#### **Pracovné podmienky, spokojnosť zamestnancov a starostlivosť o zamestnancov**

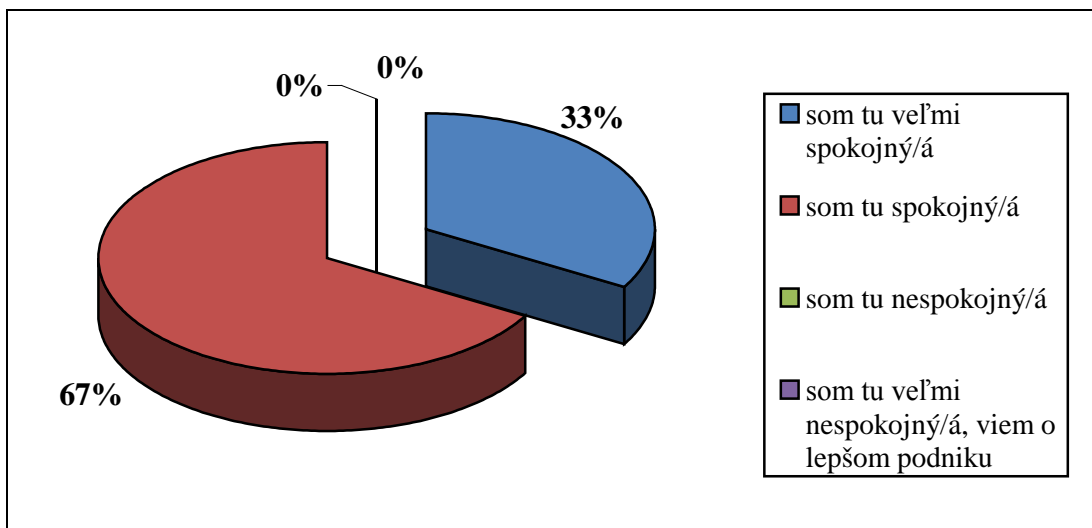
##### *➤ Hodnotenie postoja zamestnancov k podniku*

Vzťah zamestnanca k podniku je jedným z rozhodujúcich faktorov formovania a vytvárania podnikovej kultúry. Celková spokojnosť pracovníkov významne vplýva na dosahované výkony, ktoré rastú a klesajú priamo úmerne so spokojnosťou alebo nespokojnosťou so zamestnaním.

Okrem zodpovedajúceho finančného ohodnotenia by mala práca prinášať aj profesionálne uspokojenie, uspokojenie potreby seberealizácie a tiež spoločenské ocenenie. Vždy záleží od majiteľa spoločnosti ako dokáže svojich zamestnancov oceniť a motivovať tak, aby im práca okrem finančného príjmu priniesla aj spokojnosť so zamestnaním.

Z celkového počtu respondentov je 67 % zamestnancov spokojných, že môže pracovať v podniku J. & J. Ostrožovič a 33 % vyjadrilo relatívnu spokojnosť so svojim zamestnaním. Žiadny zamestnanec neuviedol, že je v práci nespokojný alebo veľmi nespokojný a tiež nevie o lepšom podniku, kde by chcel pracovať.

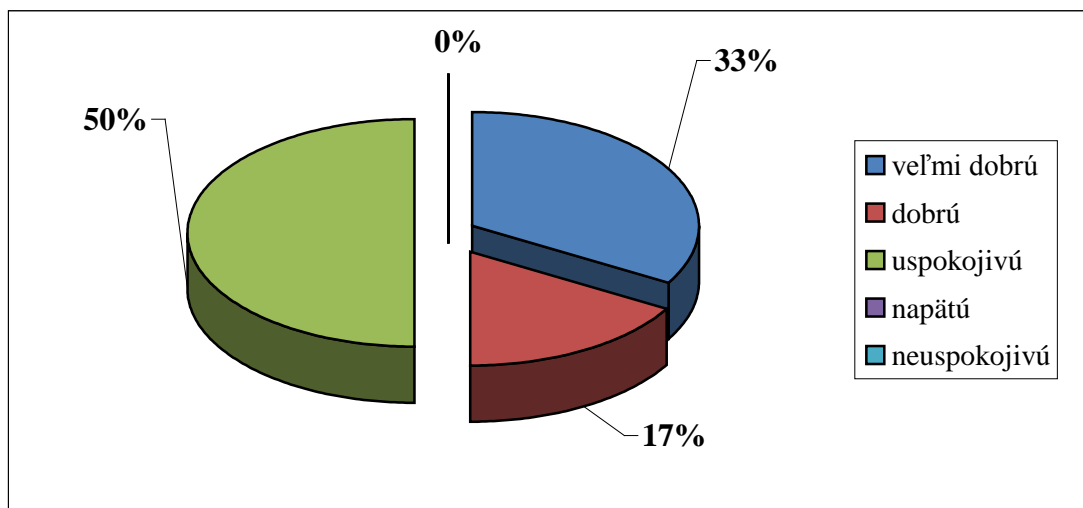




Graf 4 Hodnotenie postoja zamestnancov k podniku  
Zdroj: vlastné spracovanie

➤ *Pracovná atmosféra v podniku*

Aj pracovná atmosféra je významným faktorom, ktorý ovplyvňuje kultúru každého podniku. Prispieva k tomu, aby sa zamestnanci na pracovisku cítili dobre a našli vo svojej práci uspokojenie, čo vedie aj k lepšiemu výkonu. V opačnom prípade môže dôjsť k nezájmu zamestnanca o výsledky v dôsledku čoho sa znižuje aj produktivita práce.



Graf 5 Pracovná atmosféra v podniku  
Zdroj: vlastné spracovanie

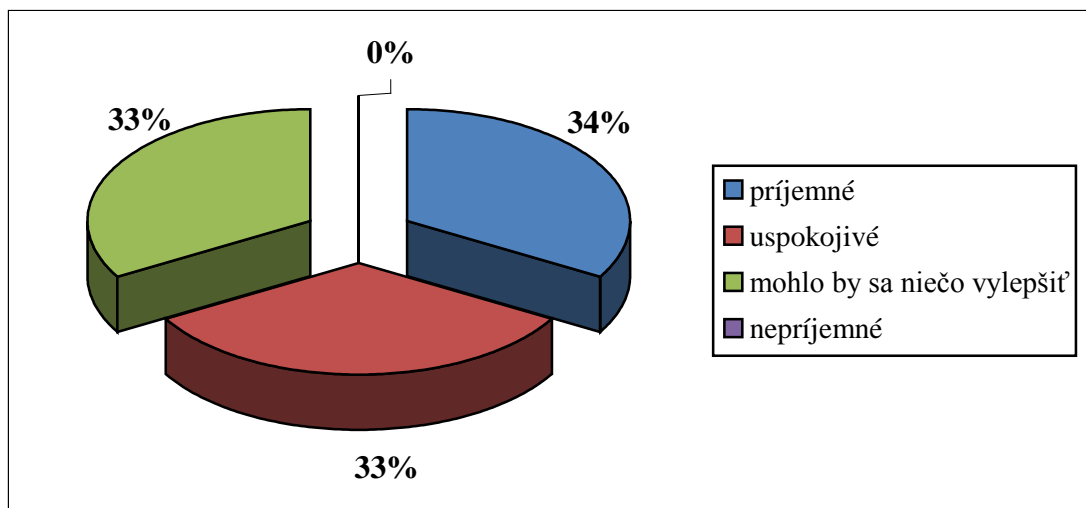
Polovica zamestnancov označila celkovú pracovnú atmosféru v podniku ako uspokojivú, 33 % si myslí, že je veľmi dobrá a zvyšných 17% respondentov považuje atmosféru v podniku za dobrú. Aj toto rozdelenie hovorí o podobnom uvažovaní

zamestnancov podniku, nikto neoznačil pracovnú atmosféru ako napätú či neuspokojivú.

➤ *Pracovné prostredie v podniku*

Významným determinantom výkonnosti zamestnancov je aj pracovné prostredie, ktorého úroveň a vplyv môže významným spôsobom ovplyvniť kvalitu a produktivitu práce.

Z celkového počtu zamestnancov nikto nepovažuje pracovné prostredie v podniku za nepríjemné. Pracovné prostredie vyhovuje 33 % zamestnancov, aj keď by sa podľa nich dalo niečo vylepšiť. Za príjemné prostredie, v ktorom sa cítia dobre ho považuje 33 % respondentov, pre zvyšných 33 % je pracovné prostredie podniku uspokojivé.



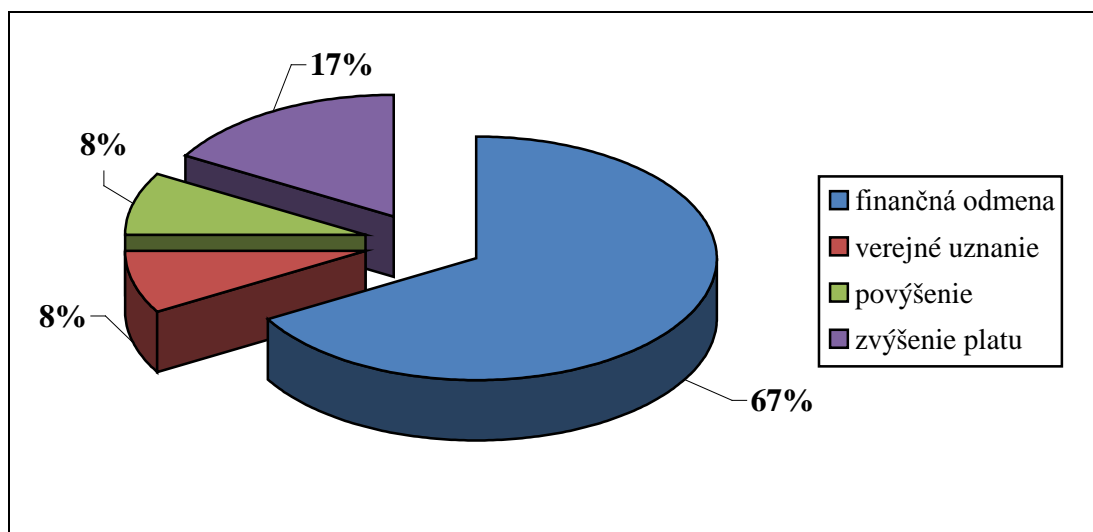
Graf 6 Pracovné prostredie v podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

➤ *Preferované ocenenie práce zamestnancami*

Dôvodom prečo ľudia vykonávajú svoju prácu je najmä dosahovanie materiálneho uspokojenie. Keďže mzda je peňažné vyjadrenie hodnoty vykonanej práce, je všeobecne známe že na pracovný výkon najviac vplýva práve finančného ohodnotenie. Táto skutočnosť vyplýva aj z dotazníkového výskumu, kde by 67 % zamestnancov uvítalo pri mimoriadnych pracovných výkonoch finančnú odmenu. Len pre jedného pracovníka je dôležitejšie ako finančná odmena verejné uznanie od kolegov či nadriadených. Taktiež jeden pracovník by namiesto finančného ohodnotenia prijal povýšenia v práci a zvýšenie platu by uvítali dvaja zamestnanci.

Podľa charakteru vykonávaných činností sú zamestnanci v podniku J. & J. Ostrožovič zaradení do tarifných tried a stupňov. Pri mimoriadnych pracovných výkonoch vedenie podniku využíva aj odmeňovanie formou prémie a odmien. Aj keď veľká väčšina ľudí pracuje hlavne kvôli finančnej odmene manažéri a majitelia by mali venovať pozornosť aj iným motivačným prvkom ako napríklad pochvale za dobre vykonanú prácu prípadne verejnému uznaniu pracovníka.



Graf 7 Preferované ocenenie práce zamestnancami  
Zdroj: vlastné pracovanie

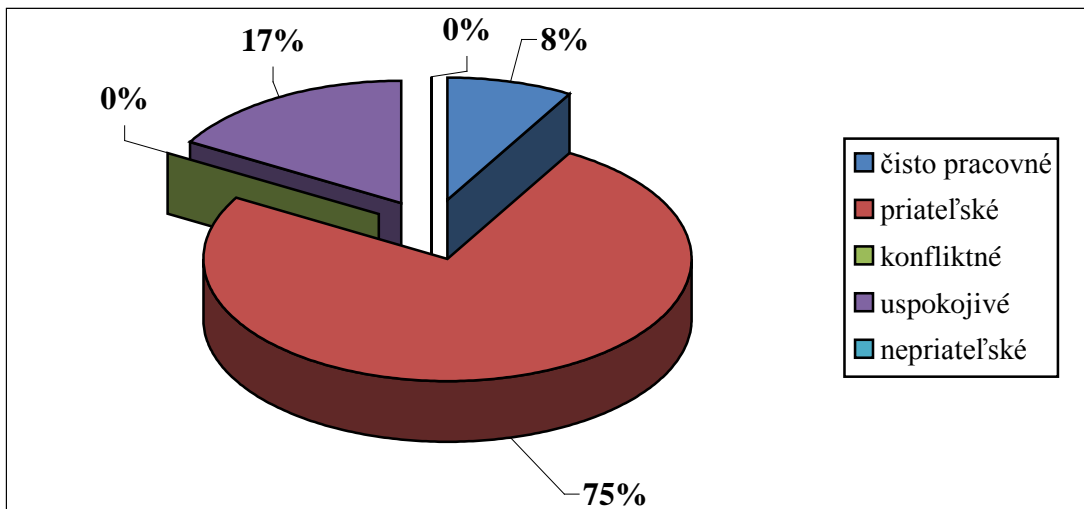
### Vnútropodnikové vzťahy a vzájomná dôvera

Z hľadiska vnútropodnikových vzťahov rozlišujeme najmä medzi vzťahmi formálneho a neformálneho charakteru. Zatiaľ čo formálne vzťahy sú základom pracovných vzťahov a sú upravené rôznymi pravidlami a predpismi, tie neformálne vznikajú na základe vzájomných sympatií medzi manažérmi a zamestnancami alebo zamestnancami navzájom. Aby sa konflikty a problémy v podniku riešili pružne a pohotovo je nutné aby v ňom prevládali aj profesionálne vzťahy.

#### ➤ Vzťahy medzi spolupracovníkmi

Z celkového počtu respondentov až 75 % považuje vzťahy medzi spolupracovníkmi za neformálne, priateľské. Dvaja zamestnanci vnímajú vzájomné vzťahy ako uspokojivé a iba jeden zamestnanec ich označil ako čisto pracovné. Na základe týchto výsledkov možno zhodnotiť, že vzťahy medzi spolupracovníkmi

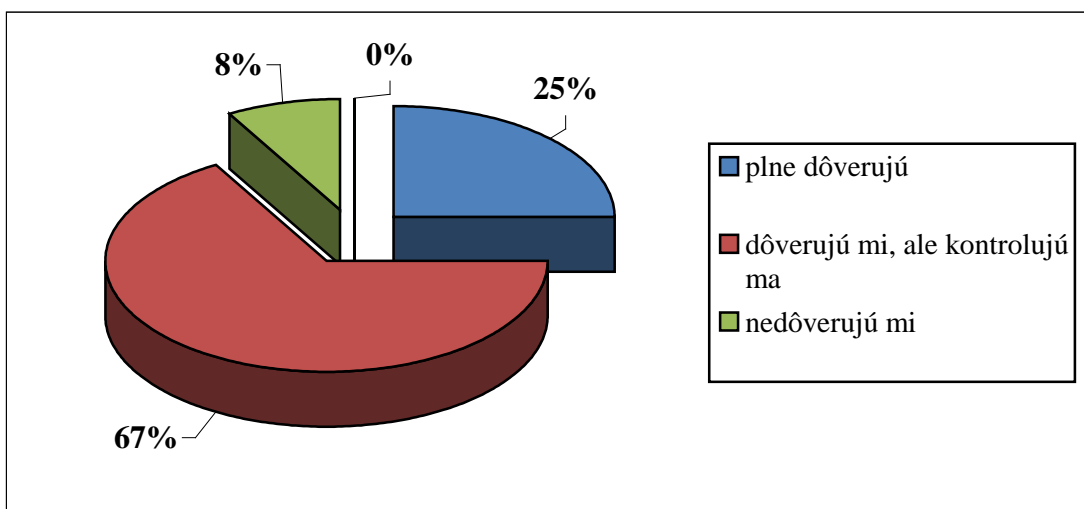
v podniku sú vo veľkej miere priateľské, čo sa odzrkadľuje aj na správaní a celkovej pohode zamestnancov pri vykonávanej práci.



Graf 8 Vzťahy medzi spolupracovníkmi  
Zdroj: vlastné spracovanie

➤ *Vzájomná dôvera medzi zamestnancami a nadriadenými*

Dôvera medzi zamestnancami a ich nadriadenými je významným faktorom, ktorý vo väčšej či menšej miere ovplyvňuje spokojnosť a celkovú pohodu na pracovisku. Z celkového počtu opýtaných až 67 % zamestnancov vyjadrilo názor že ich nadriadení im dôverujú. Ako pozitívum berú aj kontrolu zo strany vedúcich pracovníkov, sú presvedčení o jej nutnosti. O plnej dôvere vedúcich pracovníkov sú presvedčení traja zamestnanci a jeden zamestnanec si myslí, že mu vedenie nedôveruje vôbec.

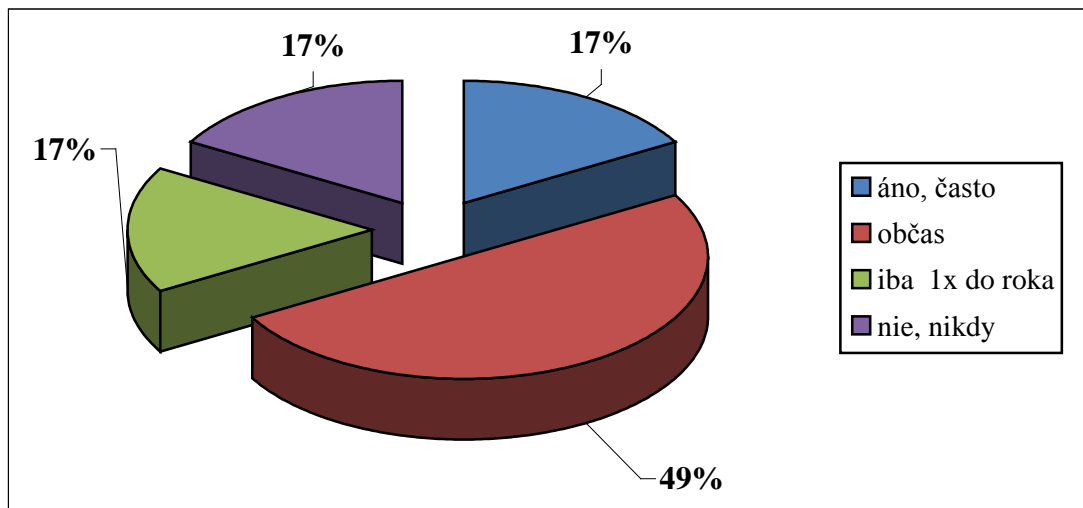


Graf 9 Vzájomná dôvera medzi zamestnancami a nadriadenými  
Zdroj: vlastné spracovanie

➤ *Účasť zamestnancov na mimopracovných stretnutiach*

Podnik organizuje pre svojich zamestnancov viaceré mimopracovné stretnutia, či už sa jedná o športový deň, ktorý sa koná v priebehu letnej sezóny alebo sú to rôzne akcie týkajúce sa vinobrania.

Vedenie podniku je presvedčené o pozitívnom vplyve týchto neformálnych akcií na zamestnancov. Organizovanie mimopracovných stretnutí prispieva k zlepšovaniu vzájomných vzťahov v podniku, lepšieho poznania zamestnancov a ich rodinných príslušníkov. Polovica opýtaných sa zúčastňuje týchto akcií občas, dvaja zamestnanci si nenechajú ujst' každú akciu firmy. 17 % respondentov zavíta medzi kolegov iba 1 krát do roka a rovnaký počet sa od týchto stretnutí dištancuje.



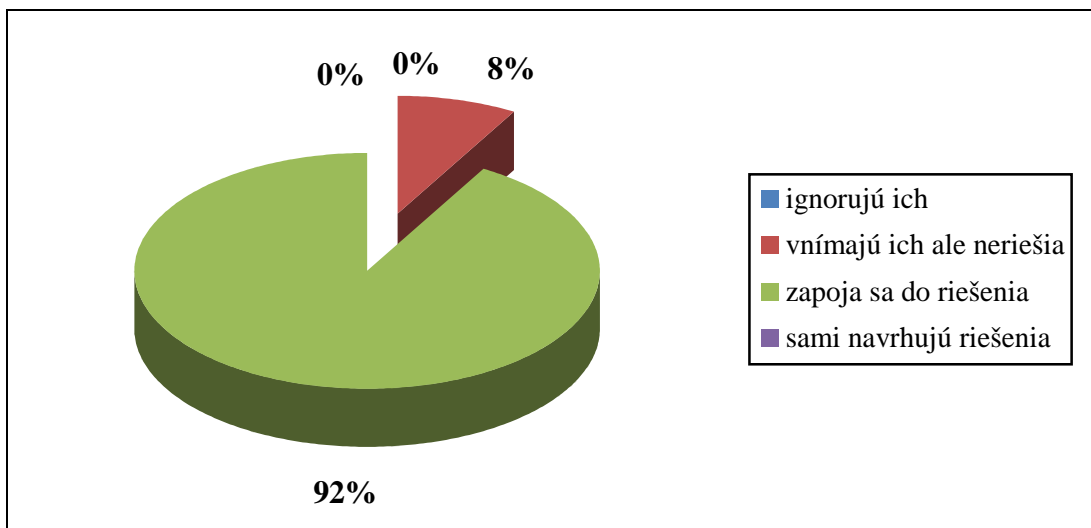
Graf 10 Účasť zamestnancov na mimopracovných stretnutiach

Zdroj: vlastné spracovanie

➤ *Postoj zamestnancov k možným problémom v podniku*

Asi každý podnik sa počas svojej existencie stretne s určitými problémami a konfliktami, ktoré môžu mať charakter medziľudský či dokonca existenčný. Je iba na zamestnancoch a manažéroch podniku ako sa k vzniknutým problémom postavia a aké zaujmú stanovisko.

Z celkového počtu respondentov až 92 % uviedlo, že v prípade vzniknutého problému sa okamžite zapoja do jeho riešenia. Tento poznatok hovorí o súdržnosti pracovného kolektívu a ochote zamestnancov prispieť k blahu podniku. Iba jeden pracovník uviedol, že vzniknuté problémy vníma, ale ich riešením sa nezaoberá.



Graf 11 Postoj zamestnancov k možným problémom v podniku  
Zdroj: vlastné spracovanie

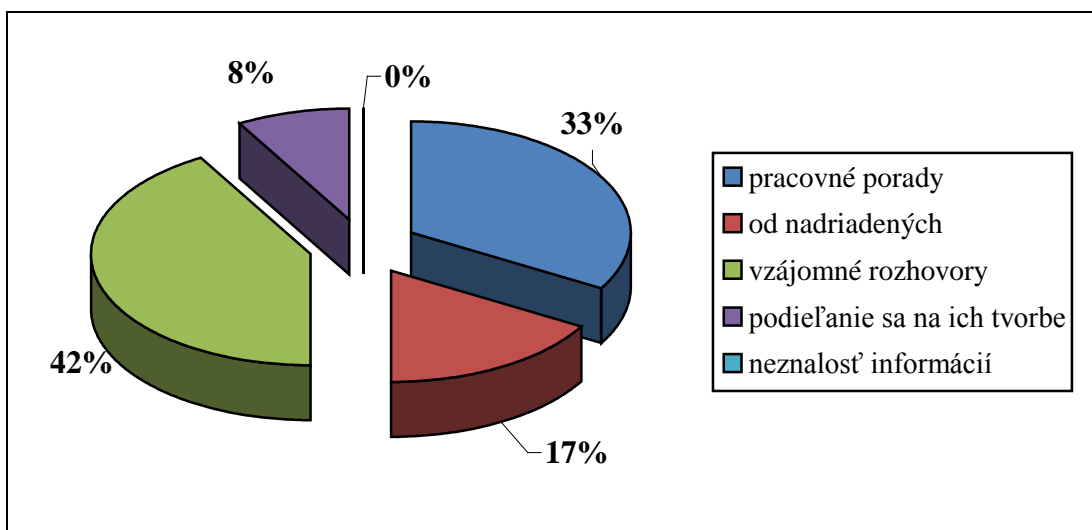
### Informovanosť a komunikácia

Komunikácia v podniku má niekoľko dôležitých funkcií, či už ako nástroj motivovania a informovania alebo prenos informácií od manažérov smerom k podriadeným. Nedostatočná informovanosť zamestnancov či už o ich pracovných úlohách alebo povinnostiach býva často príčinou konfliktov a problémov na pracovisku. Menšie podniky majú väčšinou dobre vybudovaný systém komunikácie, pretože blízkosť vedúcich a výkonných zamestnancov umožňuje tvorbu funkčného systému komunikácie.

#### ➤ Prístup zamestnancov k informáciám o aktivitách v podniku

Informácie sú základným nástrojom komunikácie a v podnikoch sa prenášajú rôznymi spôsobmi. Až 42 % zamestnancov vyjadrilo názor, že prenos informácií v podniku sa uskutočňuje neoficiálne, zo vzájomných rozhovorov medzi pracovníkmi. K novým informáciám sa zamestnanci dostávajú aj na pracovných poradách, ako uviedlo 33 % opýtaných.

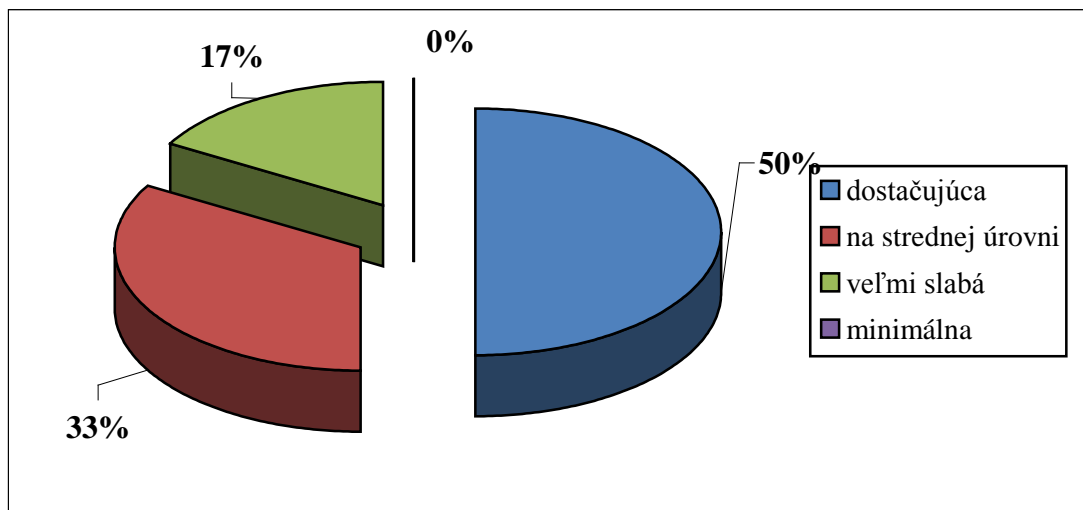
Zamestnanci v skladoch a vo vinici sú informovaní aj prostredníctvom svojich nadriadených a tento spôsob prenosu informácií uviedlo 17 % respondentov. Jeden pracovník uviedol, že sa osobne podieľa na tvorbe toku informácií a možnosť neznalosti informácií sa nevyskytla ani raz.



Graf 12 Prístup zamestnancov k informáciám o aktivitách podniku  
Zdroj: vlastné spracovanie

➤ *Komunikácia medzi riadiacimi pracovníkmi a zamestnancami*

Komunikácia v podniku či už medzi zamestnancami navzájom alebo vo vzťahu k riadiacim pracovníkom zohráva veľmi dôležitú úlohu. Pomocou nej manažéri komunikujú svoje ciele, stratégie a plány.



Graf 13 Komunikácia medzi riadiacimi pracovníkmi a zamestnancami  
Zdroj: vlastné spracovanie

Polovica zamestnancov vyjadrila názor, že komunikácia spojená s prenosom informácií v podniku je na dostačujúcej úrovni. Štyria zamestnanci považujú komunikáciu v podniku za priemernú, strednú úroveň. Zvyšných 17 % respondentov si myslí, že komunikácia a spätná väzba v rámci podniku je nepostačujúca a veľmi slabá.

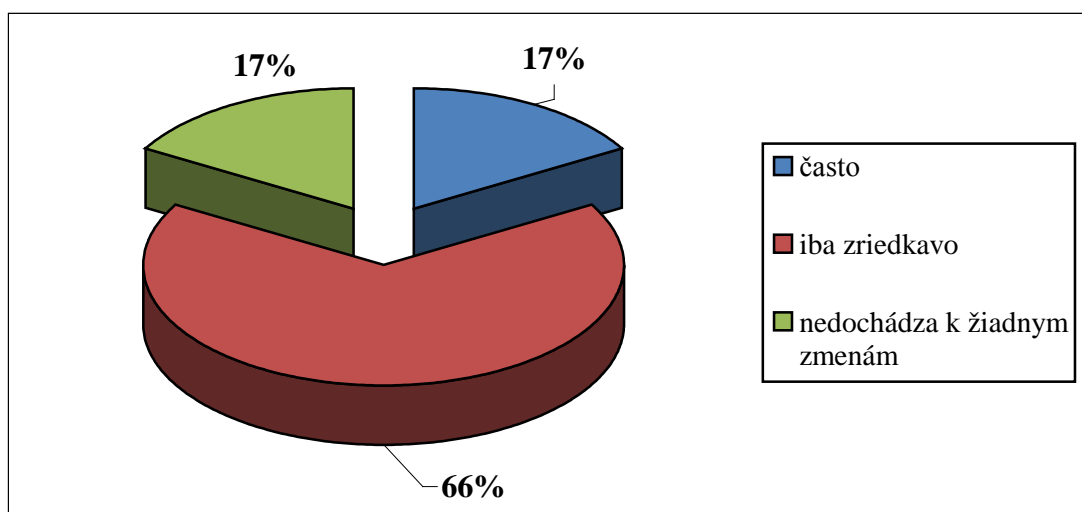
## Vzťah k zmenám a inováciám v podniku

Z pohľadu zamestnancov môžu byť zmeny realizované vedením podniku pozitívne alebo negatívne. Dôležitú úlohu tu zohráva aj spôsob ako sú pripravované zmeny komunikované sa zamestnancami, a tiež fakt ako zamestnanci tieto zmeny prijímú a ako sa na zmenené podmienky adaptujú.

Podnik J. & J. Ostrožovič každoročne venuje nemalé finančné prostriedky a úsilie na inovácie týkajúce sa najmä technológie na spracovanie hrozna a výrobu vína. Vedenie podniku sa snaží o pripravovaných zmenách zamestnancov včas a dôkladne informovať, s cieľom predchádzať konfliktným a problémovým situáciám.

### ➤ Výskyt zmien v podniku

Väčšina zamestnancov sa zhodla na tom, že zmeny v podniku sa vyskytujú iba zriedkavo, nie sú pravidelné. Napriek tomuto faktu 16 % opýtaných vyjadrilo názor, že k zmenám v podniku dochádza často a pravidelne. O tom, že v podniku nedochádza k žiadnym zmenám sú presvedčení dvaja zamestnanci.



Graf 14 Výskyt zmien v podniku

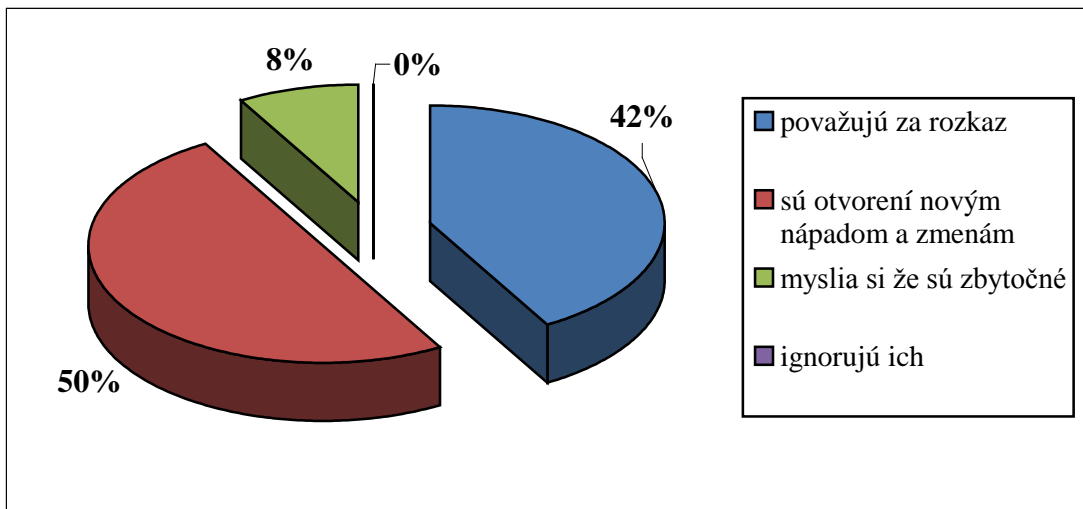
Zdroj: vlastné spracovanie

### ➤ Postoj zamestnancov k rozhodnutiam a zmenám zo strany vedenia

Polovica respondentov poukazuje na otvorenosť vedenia podniku novým nápadom, myšlienkam a zmenám zo strany zamestnancov. O tom, že rozhodnutia vedúcich pracovníkov sú neodkladné a zamestnanci ich považujú za rozkaz sú presvedčení 5 respondenti. Zvyšných 8 % si myslí, že zmeny a rozhodnutia realizované



vedením podniku nemajú žiadny prínos a sú zbytočné. Možnosť nerešpektovanie rozhodnutí vedúcich pracovníkov sa nevyskytla ani raz.



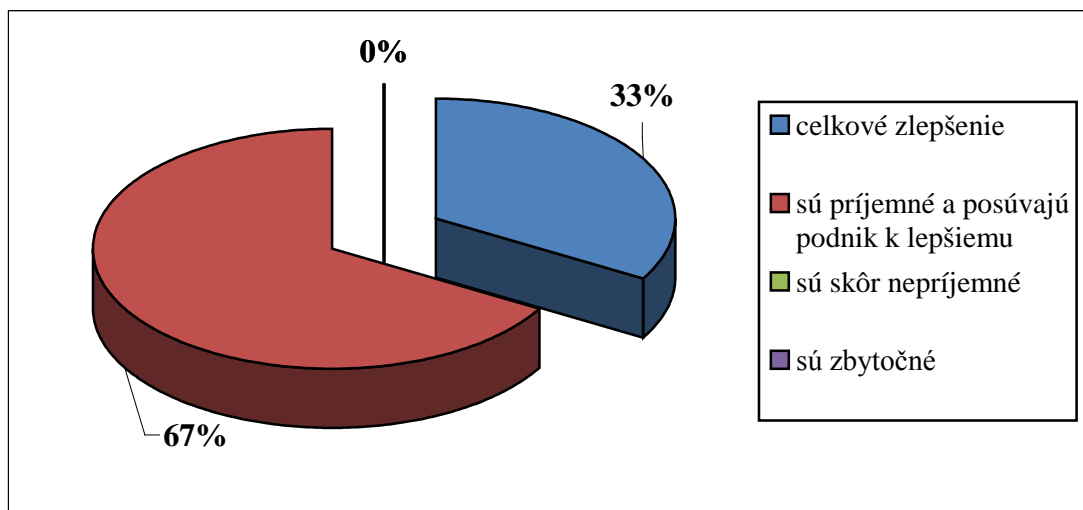
Graf 15 Postoj zamestnancov k rozhodnutiam a zmenám zo strany vedenia  
Zdroj: vlastné spracovanie

➤ *Akceptovanie názorov zamestnancov v oblasti zmien vedúcimi pracovníkmi*

Nadpolovičná väčšina zamestnancov sa zhodla v tom, že vedenie podniku si ich názory a návrhy váži a akceptuje. 25 % respondentov zastáva názor, že manažment podniku ich návrhy a myšlienky v oblasti možných zmien uvíta a riadi sa nimi. Tento poznatok hovorí o otvorenosti manažérov novým nápadom a myšlienkam zo strany podriadených pracovníkov. Len dvaja zamestnanci si myslia, že ich názory sú síce vypočuté, ale k ich realizácii zo strany vedenia nikdy nedôjde.

➤ *Vplyv zmien na podnik*

Zmeny uskutočňované v podniku sú príjemné a posúvajú podnik k lepšiemu, v tom sa zhodlo 67 % zamestnancov. Ďalší 4 zamestnanci hodnotia zmeny ako prospešné pre podnik, prinášajúce celkové zlepšenie. Toto zistenie je pozitívne pre podnik a hovorí o tom, že podnikom uskutočňované zmeny sú zamestnancami prijímané a stotožňujú sa s nimi.



Graf 16 Vplyv zmien na podnik  
Zdroj: vlastné spracovanie

### Propagácia a stotožnenie sa s podnikom

#### ➤ *Propagácia podniku voči konkurencii*

V oblasti reklamy a marketingu je podnik dobre zorientovaný, propaguje nielen svoje výrobky ale aj poskytované služby vo viacerých oblastiach. Reklama je umiestnená aj na firemných autách, upomienkových predmetoch podniku či vo forme rôznych letákov a brožúr určených pre návštevníkov. V styku s verejnosťou majiteľ osobne reprezentuje podnik napríklad formou článkov a rozhovorov v odborných aj voľnočasových časopisoch a periodikách.

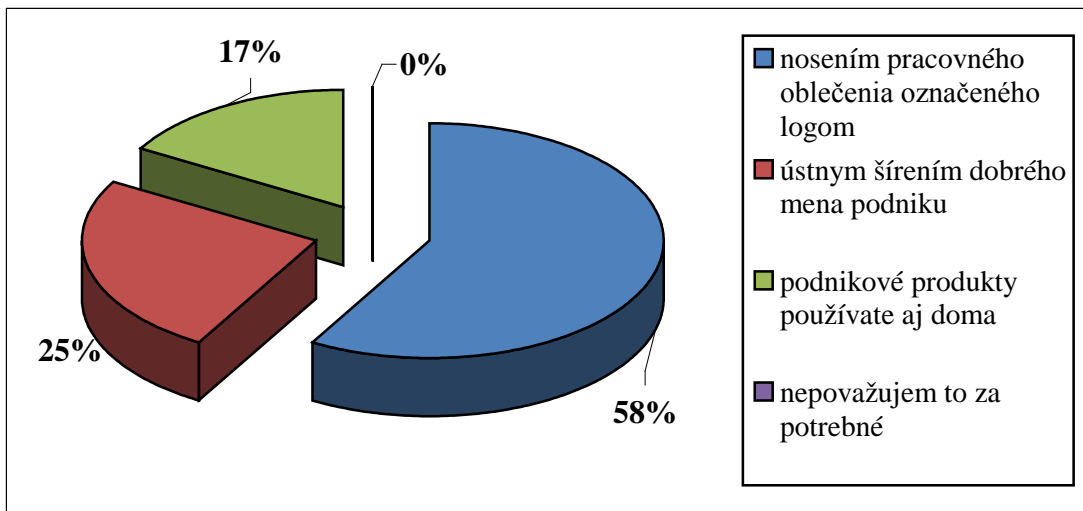
Z ostatných aktivít firmy v oblasti reklamy možno spomenúť členstvo v tokajskej cyklotrase, organizovanie degustácií vína priamo v podnikovej pivnici spojenej s ochutnávkami miestnych špecialít, vínna turistika a pod.

V otázke propagácie podniku sa všetci zamestnanci zhodli, že ich podnik je dostatočne a veľmi dobre propagovaný a nie je potrebné prijať ďalšie opatrenia

#### ➤ *Propagácia podniku zamestnancami*

Z celkového počtu zamestnancov až 58 % z nich reprezentuje podnik nosením pracovného oblečenia označeného logom, ktoré je pre nich symbolom príslušnosti k určitej skupine. Traja respondenti okrem nosenia pracovného odevu propagujú svoj podnik aj šírením jeho dobrého mena. Zvyšných 17 % zamestnancov šíri dobré meno podniku aj používaním jeho produktov doma. Z výsledkov výskumu nám vyplynulo, že

zamestnanci sú so svojim podnikom stotožnení a propagovanie jeho výrobkov a doplnkových služieb nie je ich povinnosťou ale radosťou.



Graf 17 Propagácia podniku zamestnancami  
Zdroj: vlastné spracovanie

#### 4.5.3 Vyhodnotenie dotazníka pre vedúcich pracovníkov a manažérov

##### Identifikácia zamestnancov s podnikom

Ciele, plány a stratégie tvoria základ každého podnikania a každý podnik by mal mať jasnú predstavu o zmysle svojho podnikania. Úlohou manažérov je prezentovať tieto ciele a plány tak, aby ich zamestnanci prijali a stotožnili sa s nimi.

➤ *Stotožnenie sa zamestnancov s cieľmi a stratégiou podniku*

Okrem toho, že manažéri pravidelne oboznamujú zamestnancov s cieľmi a stratégiou podniku, mali by sa snažiť získať si zamestnancov pre ich naplnenie. Toto sa dá dosiahnuť iba úplným stotožnením sa manažérov podniku s tým, o čom zamestnancov presviedčajú a čo deklarujú.

Polovica vedúcich pracovníkov si myslí, že zamestnanci sú ochotní prijať stratégie a ciele podniku a podieľajú sa na ich tvorbe. Dvaja manažéri poukázali na fakt, že zamestnanci tieto stratégie a ciele nielen prijímú, ale ich aj uvítajú

Tabuľka 7 Stotožnenie sa zamestnancov s cieľmi a stratégiou podniku

Alternatíva	absolútne vyjadrenie	percentuálne vyjadrenie
áno, spoločne ich tvoríme	2	50,00%
áno, uvítajú ich	2	50,00%
skôr ležérny	0	0,00%
skôr negatívny	0	0,00%

Zdroj: vlastné spracovanie

➤ *Prístup manažérov k implementácii plánov a zmien*

Z hľadiska prístupu riadiacich pracovníkov k zavádzaniu prijatých plánov a schválených zmien v podniku sa traja respondenti zhodli, že v prípade tejto situácie sú schopní zaviesť potrebné zmeny v požadovanom čase tak, aby výsledkom bola celková prosperita a naplnenie cieľov podniku a potrieb zamestnancov. Jeden manažér si myslí, že tento prístup riadiacich pracovníkov pri zavádzaní zmien je aj pohotový.

Tabuľka 8 Prístup manažérov k implementácii plánov a zmien

Alternatíva	absolútne vyjadrenie	percentuálne vyjadrenie
pohotový	1	75,00%
uspokojivý	3	25,00%
skôr ležérny	0	0,00%
skôr negatívny	0	0,00%

Zdroj: vlastné spracovanie

➤ *Potreba zmien v podniku*

Jednou z dôležitých úloh manažmentu podniku je aj analyzovanie situácie a hľadanie takých miest v podniku, kde je potrebné vykonať určité opatrenia prípadne zmeniť ich tak, aby sa zlepšila jeho činnosť.

Na otázku ktoré oblasti považujete za potrebné zmeniť v podniku manažéri označili tie oblasti, v ktorých je potrebné niečo vylepšiť prípadne im venovať zvýšenú pozornosť. Medzi hlavné oblasti, ktoré si vyžadujú zlepšenie a zmenu zaradili:

- Zefektívnenie procesov riadenia
- Zlepšenie vnútornej informovanosti
- Poskytnutie možnosti spoluúčasti riadenia zamestnancom
- Zlepšenie organizácie práce

---

## Vnútropodnikové vzťahy a vzájomná dôvera

### ➤ *Vzťahy medzi zamestnancami a vedením*

Dôležitým faktorom, ktorý vo veľkej miere ovplyvňuje aj dosahovanie výsledkov a stanovených cieľov podniku sú vzťahy medzi zamestnancami a vedením a vzájomná dôvera medzi nimi. V záujme manažérov by malo byť aj upevňovanie a posilňovanie týchto vzťahov a vytváranie takých podmienok, aby sa zamestnanci na pracovisku cítili dobre a práca im prinášala aj uspokojenie.

Z celkového počtu manažérov sa 75 % vyjadrilo, že vzájomné vzťahy medzi vedením podniku a zamestnancami sú štandardné, zamestnanci rešpektujú svojich nadriadených. Jeden vedúci pracovník považuje tieto vzťahy za priateľské, založené na vzájomnej dôvere. Vedenie podniku vytvára priestor pre vytvorenie dobrých vzájomných vzťahov aj zapojením zamestnancov do rozhodovania v o bežných a menej závažných otázkach.

### ➤ *Príčiny vzniku konfliktných situácií*

Jednou z úloh manažérov je aj zvládnutie a následné riešenie konfliktných situácií v podniku. Konflikt sa stáva nebezpečným ak prerastie do určitého kritického štádia, dovedy môže byť aj stimulom. Manažéri by mali poznať dôvody vzniku konfliktu, ktoré im pomôžu nájsť cesty na jeho predchádzanie a riešenie.

Tabuľka 9 Príčiny vzniku konfliktných situácií

Alternatíva	absolútne vyjadrenie	percentuálne vyjadrenie
nedostatočná informovanosť	0	0,00%
rozdielne názory medzi zamestnancom a nadriadeným	2	50,00%
nerespektovanie nariadení a rozhodnutí	2	50,00%
neakceptovanie požiadaviek prameniáciach zo strany zamestnancov	0	0,00%
rozdielne záujmy jednotlivých oddelení	0	0,00%

Zdroj: vlastné spracovanie

Polovica riadiacich pracovníkov označilo ako hlavnú príčinu vzniku konfliktných situácií rozdielnosť názorov medzi nadriadenými a zamestnancami. Zvyšní dvaja pracovníci uviedli, že konflikty vznikajú najmä vtedy, keď zamestnanci nerešpektujú ich nariadenia a rozhodnutia. Rozhodovacie právomoci manažérov musia byť

---

manažmentom jasne vysvetlené a zamestnanci by ich mali rešpektovať. Získať si rešpekt zamestnancov nie je jednoduché, vyžaduje si to veľkú dávku manažérskych schopností a umenia, empatie a psychologického prístupu k zamestnancom.

➤ *Potreba kontroly práce z pohľadu vedúcich pracovníkov*

Súčasťou práce každého manažéra a vedúceho pracovníka by mala byť aj kontrola vykonávaných činností v podniku. Manažér si takto overuje, či zamestnanec splnil určené úlohy a súčasne ho utvrdzuje v tom, že sa o jeho výkon zaujíma.

Kontrolu vykonaných činností považuje väčšina zamestnancov za prínos zo strany manažérov, dokonca ju aj uvítajú. Zamestnanci si tak môžu overiť, či stanovené úlohy a povinnosti vykonali podľa plánu a požiadaviek manažmentu. V tejto otázke sa všetci manažéri zhodli na tom, že zamestnancom síce dôverujú, ale ich aj preverujú.

➤ *Účasť manažérov na mimopracovných aktivitách podniku*

V rámci udržania pozitívnej vnútropodnikovej klímy a vzťahov by sa mali aj vedúci pracovníci angažovať v neformálnych stretnutiach a aktivitách podniku. Účasťou na týchto stretnutiach prípadne ich organizáciou sa stávajú vzorom a príkladom správania sa pre svojich podriadených.

Tabuľka 10 Účasť manažérov na mimopracovných aktivitách podniku

Alternatíva	absolútne vyjadrenie	percentuálne vyjadrenie
áno, pravidelne aj prispievam k ich zorganizovaniu	2	50,00%
áno, ale iba zo slušnosti	0	0,00%
áno, pretože mi záleží na udržaní príjemnej vnútropodnikovej klímy	2	50,00%
nezúčastňujem sa	0	0,00%

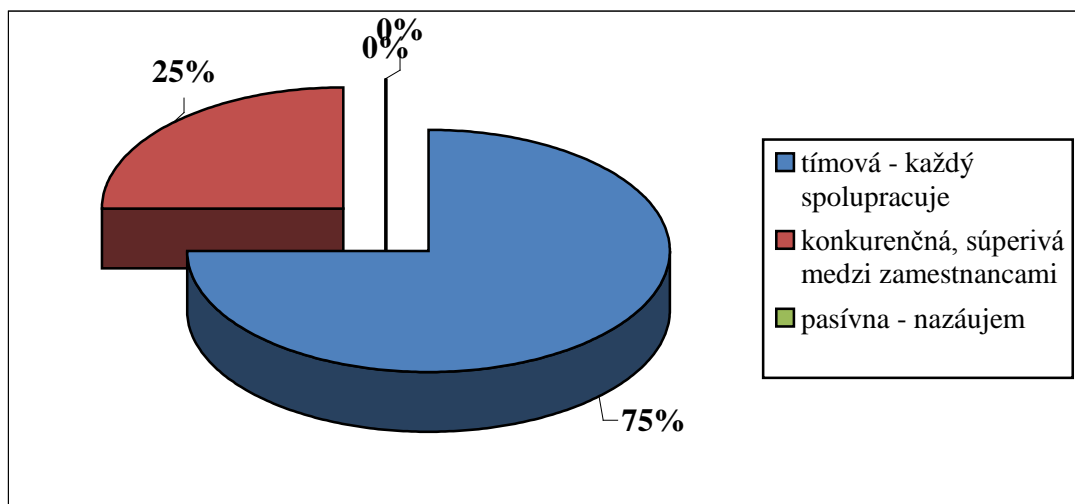
Zdroj: vlastné spracovanie

Polovica manažérov sa vyjadrila, že sa pravidelne zúčastňuje mimopracovných akcií a tiež ich aj organizuje. Dvaja vedúci zamestnanci považujú svoju účasť za nutnú, najmä z dôvodu udržania príjemnej vnútropodnikovej atmosféry a tiež prehlbovania vzájomných vzťahov.

## Celkový pohľad na podnik, pracovné podmienky a atmosféra v podniku

### ➤ Pracovná atmosféra v podniku

Celkovú pracovnú atmosféru v podniku 75 % manažérov označilo ako tímovú, zameranú na vzájomnú spoluprácu medzi zamestnancami. Jeden respondent si myslí, že pracovná atmosféra je konkurenčná, súperivá medzi zamestnancami. Výhodou konkurenčnej atmosféry je aj neustále zvyšovanie a zlepšovanie výkonov jednotlivých pracovníkov s cieľom prekonať svojho konkurenta. Ak sú manažéri presvedčení o týchto atribútoch atmosféry v podniku, vzniká predpoklad, že tvoria aj priestor pre ich naplnenie.



Graf 18 Pracovná atmosféra v podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

### ➤ Riadenie ľudských zdrojov v podniku

Manažment ľudských zdrojov sa sústreďuje na zamestnancov podniku, teda na ľudské zdroje a spolu s ostatnými funkciami ako plánovanie, kontrola a organizovanie sa podieľa na splnení cieľov zamestnancov a podniku ako celku.

Všetci vedúci pracovníci sa zhodli na tom, že riadenie ľudských zdrojov v ich podniku je uspokojivé, zamerané tak na potreby zamestnancov ako aj na ciele organizácie.

## Komunikácia, informovanosť zamestnancov a motivácia v podniku

Umenie komunikovať sa považuje za jeden z najdôležitejších atribútov manažéra. Nie je možné viesť tím a súčasne motivovať zamestnancov bez toho, aby došlo ku

---

kontakto manažéra s nimi. Správne pochopenie komunikácie v podniku umožňuje efektívne zvládnutie všetkých úloh.

➤ *Komunikácia medzi zamestnancami a nadriadenými*

Niektorí manažéri majú predstavu, že ideálny štýl komunikácie je založený na riadení sa zamestnancov príkazmi a rozhodnutiami manažéra. Iný štýl komunikácie poukazuje na participáciu zamestnancov na riešení problémov, ktoré sa ho bezprostredne dotýkajú, jedná sa o komunikáciu obojsmernú. Ak manažér dokáže zladit' jednotlivé štýly komunikácie, stáva sa to jeho veľkou výhodou, nakoľko podriadení sú schopní aktívne realizovať podnikovú víziu.

Tabuľka 11 Komunikácia medzi zamestnancami a nadriadenými

Alternatíva	absolútne vyjadrenie	percentuálne vyjadrenie
formálna	0	0,00%
neformálna	1	25,00%
priateľská	1	25,00%
záleží od situácie	2	50,00%

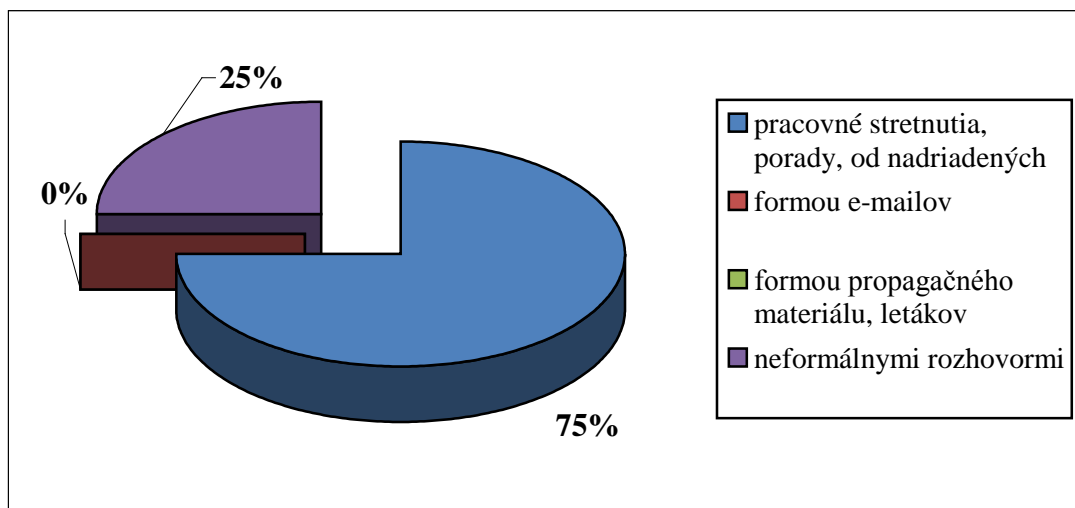
Zdroj: vlastné spracovanie

Manažment podniku sa vyjadril ohľadom komunikácie medzi zamestnancami a vedením rôzne. 25 % ju považuje za neformálnu a ten istý počet vedúcich pracovníkov za priateľskú. Asi najväčšiu vypovedaciu schopnosť bude mať vyjadrenie zvyšných dvoch manažérov, ktorí ju označili závislú na situácii, ktorej sa momentálne dotýka.

➤ *Prístup zamestnancov k informáciám o cieľoch a plánoch podniku*

Zamestnanci sú priebežne oboznamovaní s dôležitými cieľmi a plánmi podniku. Na prenos informácií využíva podnik najmä pracovné porady, stretnutia a pracovníkov manažmentu podniku. O tomto spôsobe oboznamovania je presvedčených 75 % vedúcich pracovníkov. V podniku sa využívajú aj neformálne rozhovory medzi nadriadenými a zamestnancami, ktoré napomáhajú k pochopeniu postoja zamestnancov k plánom a navrhovaným zmenám.





Graf 20 Prístup zamestnancov k informáciám o cieľoch a plánoch podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

➤ *Faktory motivácie uplatňované v podniku*

Jedným z hlavných dôvodov, prečo zamestnanci vykonávajú svoju prácu je materiálne uspokojenie a tiež pocit, že práca ktorú vykonávajú je pre podnik potrebná. Traja zo štyroch manažérov sa zhodli na tom, že najväčším motivačným faktorom je finančná odmena a táto sa využíva aj v skúmanom podniku. Jeden vedúci pracovník poukázal na iný druh motivácie a to konkrétne osobné voľno a rekreačné pobyty. Zvyšné faktory ako pochvala za dobre vykonanú prácu a kariérny postup sú len druhotným motívom pracovného výkonu.

Tabuľka 12 Faktory motivácie uplatňované v podniku

Alternatíva	absolútne vyjadrenie	percentuálne vyjadrenie
pochvala za dobre vykonanú prácu	0	0,00%
finančná odmena	3	75,00%
kariérny postup	0	0,00%
iný druh odmeny (osobné voľno, rekreačný pobyt,...)	1	25,00%

Zdroj: vlastné spracovanie

**Propagácia s stotožnenie sa s podnikom**

➤ *Názory manažérov na propagáciu podniku*

Cieľom každého marketingovo orientovaného podniku je aj výchova zamestnancov a manažérov k propagovaniu vlastného podniku. Tento cieľ sa podnik

snaží naplniť aj vzdelávaním svojich zamestnancov o výnimočnosti vyrábaných produktov a poskytovaní vedľajších služieb. Firma J. & J. Ostrožovič môže byť z hľadiska propagácie príkladom pre ostatné konkurenčné firmy v odvetví. Zhodli sa na tom aj všetci vedúci pracovníci, ktorý označili podnik ako veľmi dobre propagovaný.

➤ *Účasť manažérov na výstavách a podujatiach zameraných na propagáciu podniku*

Vedúci pracovníci podniku sa pravidelne zúčastňujú výstav a podujatí, ktorých cieľom je propagácia výrobkov a služieb podniku a tiež podniku ako celku. Podľa zamerania týchto výstav sa ich zúčastňujú vždy tí zamestnanci a vedúci pracovníci, ktorí sa orientujú v danej problematike. Firma sa zapája do týchto podujatí 1 – 3 krát ročne. Zmyslom je aj spoznanie nových konkurentov a ich predností, a tiež odhalenie ich slabých stránok.

Vedúci pracovníci sa zúčastňujú tiež na rôznych seminároch a školeniach. Získajú tak prehľad a nové poznatky, ktoré môžu neskôr využiť vo vlastnom podniku.

Tabuľka 13 Účasť manažérov na výstavách a podujatiach

Alternatíva	absolútne vyjadrenie	percentuálne vyjadrenie
áno, pravidelne	4	100,00%
iba sporadicky	0	0,00%
nie, nezúčastňujem	0	0,00%

Zdroj: vlastné spracovanie

---

## 4.6 Hodnotenie podnikovej kultúry

Podnikovú kultúru tvorí určitý systém prvkov a symbolov, ktoré sa navzájom ovplyvňujú a fungujú ako celok. Základom pre hodnotenie podnikovej kultúry bolo vyhodnotenie a analýza odpovedí z dotazníkového skúmania, individuálne rozhovory s majiteľmi, manažérmi a zamestnancami podniku. Celkové hodnotenie je rozdelené na zhodnotenie jednotlivých úrovní kultúry podniku podľa Scheinovho modelu analýzy podnikovej kultúry.

### **Prvá úroveň analýzy – hodnotenie systému symbolov**

Podnik má vybudovanú plochú organizačnú štruktúru, ktorá má predpoklady na dobrú komunikáciu, motiváciu pracovníkov a kontrolu. Majitelia sú zainteresovaný do rozhodovania o chode spoločnosti a propagujú svoj podnik aj navonok.

Logo podniku je uverejňované na vstupnom priestranstve, oblečení zamestnancov, firemných autách, etiketách fliaš, darčekových obaloch, dokumentoch a iných miestach.

Pracovná atmosféra v podniku je tímová, orientovaná na vzájomnú spoluprácu zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Komunikácia je priama a obojstranná, avšak má určité nedostatky a vznikajú problémy medzi spolupracovníkmi a aj jednotlivými oddeleniami. V podniku sa tradujú viaceré historiky a mýty, ktoré sú prezentované zamestnancami pri prehliadkach pivníc a návštevách. Rituály a zvyky vytvárajú a udržiavajú vlastníci s cieľom zlepšenia vnútropodnikových vzťahov. Medzi tieto sa zaraďujú aj neformálne stretnutia a podujatia pre zamestnancov. Podľa výsledkov dotazníka je však účasť na týchto akciách zo strany zamestnancov nedostatočná.

Na druhej strane by vedúci pracovníci uvítali viac neformálnych firemných stretnutí. Pracovné prostredie hodnotia zamestnanci aj vedúci pracovníci ako uspokojivé ale mohlo by sa niečo vylepšiť. Zamestnanci a manažéri sú presvedčení, že ich podnik je dostatočne propagovaný či už nosením pracovného oblečenia, ústnym šírením dobrého mena podniku, či používaním podnikových produktov aj doma.

### **Druhá úroveň analýzy – hodnoty**

Patria sem ciele, pravidlá, normy a morálne princípy. Podnik je riadený manažérmi, ktorí sú súčasne aj vlastníkmi. Majú určenú víziu, ciele aj strategické smerovanie. Zamestnanci sú oboznamovaní s plánmi a cieľmi podniku prostredníctvom pracovných stretnutí, porád, prostredníctvom neformálnych rozhovorov a od nadriadených. Podieľajú sa na tvorbe cieľov a stratégií podniku a ich názory sú vedením podniku vypočuté a akceptované. Väčšina zamestnancov je otvorená novým nápadom

---

a zmenám zo strany vedenia. Tieto zmeny sa uskutočňujú skôr výnimočne, ale 67 % zamestnancov sa zhodlo na tom, že uskutočňované zmeny sú príjemné a posúvajú podnik k lepšiemu.

### **Tretia úroveň – odhalenie základných presvedčení**

Táto úroveň obsahuje základné predstavy a predpoklady vlastníkov a zamestnancov o podniku, odmeňovaní, vnútropodnikových vzťahoch, motivácii a pod. Najdôležitejším motivačným prvkom v skúmanom podniku je finančná odmena. Zhodla sa na tom väčšina zamestnancov aj vedúcich pracovníkov. Ostatným motivačným prvkom neprikladajú veľkú dôležitosť. Vedenie podniku by uvítalo aj zavedenie novej formy ohodnotenia. Pozornosť sa venuje aj zvyšovaniu kvalifikácie zamestnancov a manažérov najmä prostredníctvom školení a vzdelávacích programov. Manažéri sú presvedčení o zmenách, ktoré by priniesli podniku zlepšenie činnosti. Medzi tieto návrhy patria: zefektívnenie procesov riadenia, zlepšenie vnútropodnikovej informovanosti a zlepšenie organizácie práce.

Vzťahy medzi zamestnancami a vedením podniku sú štandardné, myslí si to 75 % manažérov. Zamestnanci hodnotia vzťahy medzi spolupracovníkmi ako priateľské. Vedúci pracovníci dôverujú podriadeným, v podniku sa uplatňuje kontrola práce zamestnancov. Konfliktné situácie podľa zamestnancov pramenia najmä z rozdielnych názorov medzi nadriadeným a podriadenými a rozdielnych záujmov jednotlivých oddelení.

### **4.7 Typológia podnikovej kultúry**

Skúmanú podnikovú kultúru je možné začleniť za základe jednotlivých typológií, ktoré sme charakterizovali v prehľade o súčasnom stave kultúry podniku. Nakoľko kultúra analyzovaného podniku je kombináciou rôznych typov kultúr, nie je možné ju začleniť do jedného konkrétneho typu.

Kultúra podniku J. & J. Ostrožovič sa v súvislosti s možnosťou zmeny najviac približuje „prispôsobivej kultúre“, ktorá sa vyznačuje vysokou schopnosťou adaptácie na zmeny, najmä pod vplyvom vonkajšieho prostredia.

Na základe členenia kultúry podniku rodinných podnikov je pre podnik príznačná „paternalistická kultúra“ najmä jej niektoré významné prejavy. Podnik je reprezentovaný zakladateľom rodiny a ostatnými členmi rodiny, ktorí robia kľúčové

---

rozhodnutia. Ostatní zamestnanci plnia príkazy hlavy rodiny a aj ostatných členov rodiny.

Na základe niektorých znakov sa skúmaná podniková kultúra približuje aj type kultúry „chlieb a hry“. Do popredia sa dostáva orientácia na vonkajší svet, pre všetkých je veľmi dôležité priateľské vystupovanie a cení sa aj aktivita zamestnancov.

Kultúra podniku má znaky silnej a zdravej podnikovej kultúry, neobsahuje však všetky prednosti uvedených typov kultúr.

#### **Znaky zdravej podnikovej kultúry**

- zamestnanci poznajú svoju úlohu v podniku, stotožňujú sa s jeho cieľmi a fungujú ako tím
- manažéri sú iniciatívni a tvoriví, nesú zodpovednosť za svojich podriadených
- podnik je navonok propagovaný zamestnancami
- vzájomné vzťahy a spolupráca sú na dobrej úrovni

#### **Znaky silnej podnikovej kultúry**

- zvyšuje sa spolupatričnosť a identifikácia zamestnancov s podnikom
- pravidlá, normy a hodnoty sú uznávané všetkými zamestnancami
- zamestnanci poznajú ciele podniku a stotožnili sa s nimi
- pracovná atmosféra v podniku je tímová, každý spolupracuje
- zvyšuje sa konkurencieschopnosť podniku na trhu jeho jasným prezentovaním sa navonok

#### **Nedostatky podnikovej kultúry**

- nedostatočná organizácia práce
- neuspokojivé pracovné prostredie
- neefektívnosť procesov riadenia
- nedostatočné organizovanie mimopracovných podujatí

Na základe zistených skutočností je potrebná ani nie tak silná ako zdravá podniková kultúra, ktorá dáva jasný obraz o postavení podniku. Podporuje prispôsobivosť vonkajšiemu prostrediu a dáva do popredia hlavné hodnoty podniku.

---

## Záver

Podniková kultúra vo veľkej miere ovplyvňuje výkonnosť a fungovanie podniku ako celku. Kultúra podniku existuje aj tam, kde sa vedome nevytvára. Podniky tak prichádzajú o mocnú zbraň, ako silná podniková kultúra určite je. Má vplyv na pracovnú morálku, pracovné operácie a dáva zamestnancom pocit spolupatričnosti a identifikácie s podnikom.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo zhodnotenie stavu podnikovej kultúry vo vybranom podnikateľskom subjekte. Na splnenie hlavného cieľa bolo dôležité stanoviť niekoľko čiastkových cieľov. Spracovať prehľad o kultúre podniku J. & J. Ostrožovič, zhodnotiť úroveň podnikovej kultúry prostredníctvom metódy opytovania s využitím dotazníka, individuálneho rozhovoru a pozorovania. Na základe uvedených metód sa spracoval prehľad úrovni podnikovej kultúry, určil sa typ kultúry, identifikovali sa znaky silnej a zdravej podnikovej kultúry a ich nedostatky. Následne boli navrhnuté opatrenia vedúce k silnej a zdravej podnikovej kultúre a pozitívne zmeny, ktoré by viedli k optimalizácii podnikovej kultúry, uspokojeniu požiadaviek zamestnancov a úspešnému plneniu cieľov podniku.

V diplomovej práci bola skúmaná kultúra podniku J. & J. Ostrožovič. Je to rodinný typ podniku, v ktorom sa prejavujú aj prvky paternalistickej kultúry. V súvislosti so zmenami sa najviac približuje prispôsobivej kultúre. Stratégia, ciele a vízia sú jasne stanovené, zamestnanci majú možnosť podieľať sa na ich tvorbe. Majitelia podniku majú snahu vytvárať podmienky pre tímovú a tvorivú prácu, zamestnanci posudzujú vzájomné vzťahy ako priateľské, medzi manažérmi a podriadenými ide o vzťahy štandardné. Komunikácia v podniku je obojsmerná a priama, existujú však aj určité nedostatky, ktoré bývajú príčinou konfliktných situácií. Za najdôležitejší motivačný prvok považujú zamestnanci finančné ohodnotenie.

Vedenie podniku by sa malo sústrediť na pestovanie a podporu jednotlivých predností podnikovej kultúry a súčasne odstraňovať nedostatky. Najlepším predpokladom úspechu je pokračovať v doterajšej kultúre podniku, v tom čo pozitívne vplýva na jej zdravie a silu. Nedostatky je potrebné odhaliť a neustále hľadať spôsoby ich minimalizácie.

---

Na základe výsledkov prieskumu podnikovej kultúry podniku J. & J. Ostrožovič je možné navrhnúť opatrenia, ktoré by mohli prispieť k odstráneniu problémov.

**Návrh opatrení na zlepšenie podnikovej kultúry:**

- zlepšiť vnútropodnikovú informovanosť zamestnancov, ešte viac ich oboznamovať s cieľmi a stratégiou podniku
- poskytnúť zamestnancom spoluúčasť na riadení podniku
- zefektívniť procesy riadenia
- prepracovať systém ohodnotenia zamestnancov tak, aby bol odrazom vykonávanej práce
- vylepšiť úroveň pracovného prostredia zamestnancov
- zlepšiť organizáciu práce
- organizovať viac mimopracovných stretnutí a tým zlepšiť sociálny program starostlivosti o zamestnancov

Podnik J. & J. Ostrožovič by sa mal aj naďalej zameriavať na splnenie požiadaviek spotrebiteľov, prichádzať s novými nápadmi a myšlienkami pre širokú verejnosť a pružne reagovať na meniace sa podmienky na trhu a preferencie spotrebiteľov.

Kultúra podniku sa stáva čoraz častejšou súčasťou moderného riadenia podniku, preto si zaslúži pozornosť a starostlivosť zo strany vedenia podniku. Aj keď ideálna kultúra nie je jednoznačne definovaná, možno na základe doterajšieho skúmania konštatovať, že iba zdravá a silná kultúra výrazne vplýva na konkurenčnú schopnosť a úspech podniku.

---

## Použitá literatúra

1. ADAMKOVÁ, Hana. 2007. *Prvky organizačnej kultúry*. In Slovenský výber: mesačník manažmentu a obchodu, 2007, roč. 11, č. 3, s. 40. ISSN 1335-9266.
2. ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARNOLD, John. a i. 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Praha: Computer Press, 2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
4. BAKACSI, Gyula. 2004. *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapesti Corvinus Egyetem: Aula Kiadó, 344 s. ISBN 963-9585-49-1.
5. BROOKS, Ian. 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2003, 320 s. ISBN 80-7226-763-9.
6. CEJTHAMR, Václav – DĚDINA, Jiří. 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, 238 s. ISBN 80-247-1300-4.
7. CSATH, Magdolna. 2004. *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 356 s. ISBN 963-19-5251-7.
8. ČIHOVSKÁ, Viera – HANULÁKOVÁ, Eva – LIPIANSKA, Júlia. 2001. *Firemný imidž*. Bratislava: Eurounion, 2001, 136 s. ISBN 80-88984-24-6.
9. HRONSKÝ, Vladimír. 2001. *Slovenské vína*. Bratislava: Belimex, 2001, 117 s. ISBN 80-85327-86-4.
10. J. & J. Ostrožovič: Oficiálna stránka podniku. 2011 (online). J. & J. Ostrožovič, aktualizované 2011. [cit. 2011-03-14]. Dostupné na internete: <http://www.ostrozovic.sk/>



- 
11. KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2007, 235 s. ISBN 987-80-890085-87-5.
  12. KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2010. *Organizačná kultúra*. Bratislava: Ekonóm, 2010, 133 s. ISBN 978-80-8078-304-4.
  13. LUKÁŠOVÁ, Růžena a i. 2004. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004, 173 s. ISBN 80-247-0648-2.
  14. MIŽIČKOVÁ, Ľudmila – UBREŽIOVÁ, Iveta – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2007. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2007, 119 s. ISBN 978-80-8069-979-6.
  15. RUDY, Ján a i. 2002. *Základy manažmentu*. Bratislava : Univerzita Komenského, 2002, 288 s. ISBN 80-223-1671-7.
  16. ROLÍNEK, Ladislav a i. 2003. *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2003, 113 s. ISBN 80-7040-613-5.
  17. SMETÁNKA, David. 2006. *Změna podnikové kultury ve Škoda Auto*. In.: Moderní řízení. Praha: Economie, roč. XI., č. 7, s. 15-17, ISSN 0026-8720.
  18. STRÁŽOVSKÁ, Helena – STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra. 2002. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint vfra, 2002, 178 s. ISBN 80-89085-00-8.
  19. SZABO, Ľuboslav – JANKELOVÁ, Nadežda. 2006. *Faktory úspešnosti agrárnych podnikov v Slovenskej republike*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2006, 158 s. ISBN 80-225-2213-9.
  20. ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2006. *Vplyv vnútorných determinantov na formovanie podnikovej kultúry*. In.: Ekonomika a manažment podnikov v procese globalizácie, zborník MVD. Nitra: SPU, 2006, s. 982-986. ISBN 80-8069-031-6.

- 
21. ŠIGUT, Zdeněk. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
  22. ŠIMO, Dušan – KRETTNER, Anton – VICEN, Michal. 2000. *Marketing*. Nitra: SPU, 2000, 164 s. ISBN 80-7137-712-0.
  23. TURKECIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
  24. UBREŽIOVÁ, Iveta. 2008. *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: SPU, 2008, 159 s. ISBN 978-80-552-0069-9.
  25. UBREŽIOVÁ, Iveta – HORSKÁ, Elena. 2004. *Podniková kultúra a podnikateľský úspech*. In Slovenský výber: mesačník manažmentu a obchodu, 2004, č. 1, s. 30-31. ISSN 1335-9266.
  26. VICH, Hynek. 2010. *Bordeaux – kde vítr vinohrady škádlí*. Praha: Press Servis, 2010, 207 s. ISBN 978-80-903269-7-2
  27. Vinotéky a vinárne: J. & J. Ostrožovič. 2010 [cit. 2010-15-03]. Dostupné na internete:[http://www.vinoteka-vinaren.sk/vinoteky\\_vinarne.php?obsah\\_vino=74](http://www.vinoteka-vinaren.sk/vinoteky_vinarne.php?obsah_vino=74)
  28. VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ľudmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2003. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: SPU, 2003, 154 s. ISBN 80-8069-268-8
  29. VIŠŇOVSKÝ, Ján – KORENKOVÁ, Marcela. 2001. *Organizačná kultúra ako podmienka kvality života pracovníkov v poľnohospodárskych podnikoch*. In Zborník referátov zo sympózia s medzinárodnou účasťou, 2001. ISBN 80-968665-0-8.
  30. ŽADANSKÝ, Juraj. 2009. *Z dejín a súčasnosti tokajského vinohradníctva a vinárstva*. Trebišov: Vlastivedné múzeum v Trebišove, 2009, 207 s. ISBN 978-80-89412-075-5.

---

# Prílohy

## Príloha 1 Dotazník zamestnanec

Vážená pani, vážený pán,

Dovoľujem si Vás osloviť a zároveň poprosiť o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý bude slúžiť ako zdroj informácií pri hodnotení a vypracovaní analýzy podnikovej kultúry vo Vašom podniku.

Prosím Vás o dôkladné prečítanie otázok a následné zakrúžkovanie odpovedí s ktorými súhlasíte. Ak Váš názor nie je obsiahnutý v možnostiach odpovedí, prosím dopíšte ho.

Zaručujem Vám úplnú anonymitu výsledkov dotazníka. Za Váš pravdivý, otvorený a úprimný názor Vám už vopred ďakujem

Pred samotným vyplnením dotazníka prosím uveďte:

Pohlavie:

Vek:

Počet odpracovaných rokov v podniku:

Pracovná pozícia:

1. Ako hodnotíte Váš postoj k podniku

- a) som tu veľmi spokojný/á
- b) som tu spokojný/á
- c) som tu nespokojný/á
- d) som tu veľmi nespokojný/á, viem o lepšom podniku

2. Pracovnú atmosféru v podniku považujete za:

- a) veľmi dobrú
- b) dobrú
- c) uspokojivú
- d) napätú
- e) neuspokojivú

3. V prípade mimoriadnych pracovných výkonov by ste uvítali:

- a) finančnú odmenu
- b) verejné uznanie
- c) povýšenie

- 
- d) zvýšenie platu
  - e) neuplatňujem si nárok na nič podobné
4. Vzájomné vzťahy medzi spolupracovníkmi hodnotíte ako:
- a) čisto pracovné
  - b) priateľské
  - c) konfliktné
  - d) uspokojivé
  - e) nepriateľské
5. Pracovné prostredie hodnotíte ako:
- a) príjemné
  - b) uspokojivé
  - c) mohlo by sa niečo vylepšiť
  - d) nepríjemné
6. K informáciám o aktivitách podniku sa dostávate:
- a) na pracovných poradách
  - b) od nadriadených
  - c) zo vzájomných rozhovorov
  - d) podieľam sa na ich tvorbe
  - e) nemám žiadne informácie
7. Myslíte si, že komunikácia medzi riadiacimi pracovníkmi a zamestnancami je:
- a) dostačujúca
  - b) na strednej úrovni
  - c) veľmi slabá
  - d) minimálna
8. Myslíte si, že Vaši nadriadení a spolupracovníci Vám:
- a) plne dôverujú
  - b) dôverujú mi, ale kontrolujú ma
  - c) nedôverujú mi
9. Možné vzniknuté problémy v podniku:
- a) ignorujem
  - b) vnímam ich, ale neriešim
  - c) zapojím sa do riešenia
  - d) sám/a navrhnem riešenie
10. Vaše návrhy a názory týkajúcich sa možných zmien v podniku Vaši nadriadení:

- 
- a) akceptujú
  - b) vypočujú si ich ale nepoužijú
  - c) uvítajú ich a riadia sa nimi
  - d) nevypočujú si ich
11. Vo Vašom podniku dochádza k organizačným zmenám:
- a) často
  - b) iba zriedkavo
  - c) nedochádza k žiadnym zmenám
12. Rozhodnutia a zmeny zo strany vedenia:
- a) považujem za rozkaz
  - b) som otvorený novým nápadom a zmenám
  - c) myslím si, že sú zbytočné
  - d) ignorujem ich
13. Zmeny v podniku prinášajú podľa Vás:
- a) celkové zlepšenie
  - b) sú príjemné a posúvajú podnik k lepšiemu
  - c) sú skôr nepríjemné
  - d) sú zbytočné
14. Zúčastňujete sa mimopracovných podujatí, stretnutí:
- a) áno často
  - b) občas
  - c) iba 1x do roka
  - d) nie, nikdy
15. Myslíte si že je Váš podnik dostatočne propagovaný voči ostatným konkurenčným podnikom?
- a) áno, je veľmi dobre propagovaný
  - b) je potrebné prijať určité opatrenia
  - c) propagácia je nedostatočná
16. Propagujete svoj podnik formou:
- a) nosením pracovného oblečenia označeného logom
  - b) ústnym šírením dobrého mena podniku
  - c) podnikové produkty požívate aj doma
  - d) nepovažujem to za potrebné
-

---

## Príloha 2 Dotazník vedúci pracovník, manažér

Vážená pani, vážený pán,

Dovoľujem si Vás osloviť a zároveň poprosiť o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý bude slúžiť ako zdroj informácií pri hodnotení a vypracovaní analýzy podnikovej kultúry vo Vašom podniku.

Prosím Vás o dôkladné prečítanie otázok a následné zakrúžkovanie odpovedí s ktorými súhlasíte. Ak Váš názor nie je obsiahnutý v možnostiach odpovedí, prosím dopíšte ho.

Zaručujem Vám úplnú anonymitu výsledkov dotazníka. Za Váš pravdivý, otvorený a úprimný názor Vám už vopred ďakujem.

Pred samotným vyplnením dotazníka prosím uveďte:

Pohlavie:

Vek:

Počet odpracovaných rokov v podniku:

Pracovná pozícia:

1. Riadenie ľudských zdrojov vo Vašom podniku považujete za:

- a) vynikajúce
- b) uspokojivé
- c) menej uspokojivé
- d) neuspokojivé

2. Pracovná atmosféra vo Vašom podniku je:

- a) tímová – každý spolupracuje
- b) konkurenčná, súperivá medzi zamestnancami
- c) pasívna - nezáujem

3. Vzťahy medzi zamestnancami a vedením považujete za:

- a) priateľské
- b) štandardné
- c) uspokojivé
- d) neuspokojivé

4. V rámci udržania pozitívnej klímy v podniku by ste uvítali viac:

- a) neformálnych firemných stretnutí
- b) zlepšenie komunikácie medzi zamestnancami

- 
- c) poskytnutie možnosti zvyšovania kvalifikácie, vzdelávania
  - d) zavedenie novej formy ohodnotenia
5. Konfliktne situácie podľa Vás pramenia z:
- a) nedostatočnej informovanosti
  - b) rozdielnych názorov medzi nadriadeným a zamestnancom
  - c) nerešpektovania nariadení a rozhodnutí
  - d) neakceptovania požiadaviek prameňiacich zo strany zamestnancov
  - e) rozdielnych záujmov jednotlivých oddelení
6. Aký druh motivácie sa uplatňuje vo Vašom podniku?
- a) pochvala za dobre vykonanú prácu
  - b) finančná odmena
  - c) kariérny postup
  - d) iný druh odmeny (osobné voľno, rekreačný pobyt,...)
7. Zamestnanci sú oboznamovaný s plánmi a víziami podniku prostredníctvom:
- a) pracovných stretnutí, porád, od nadriadených
  - b) formou e-mailov
  - c) formou propagačného materiálu, letákov
  - d) neformálnymi rozhovormi
8. Vzájomná komunikácia zamestnanec – nadriadený je podľa Vás:
- a) formálna
  - b) neformálna
  - c) priateľská
  - d) záleží od situácie
9. Považujete kontrolu práce zamestnancov za nevyhnutnú?
- a) áno, riadim sa podľa hesla:“ dôveruj, ale preveruj“
  - b) áno, ale iba sporadicky
  - c) nepovažujem kontrolu za nevyhnutnú
10. Predpokladáte, že zamestnanci sú ochotní prijať stratégie a ciele podniku?
- a) áno, spoločne ich tvoríme
  - b) áno, uvítajú ich
  - c) nezaujíma ich to
  - d) majú vyslovene negatívny postoj
11. Ktoré z nasledujúcich oblastí považujete za potrebné zmeniť vo Vašom podniku?
- a) zefektívnenie procesov riadenia
-

- 
- b) zlepšenie vnútro podnikovej informovanosti
  - c) poskytnutie možnosti spoluúčasti riadenia zamestnancom
  - d) zlepšenie organizácie práce
  - e) skvalitnenie výroby a zvýšenie produktivity práce
  - f) vyhľadanie nových perspektívnych obchodných partnerov
12. Prístup riadiacich pracovníkov k implementácii plánov a zmien považujete za:
- a) pohotový
  - b) uspokojivý
  - c) skôr ležérny
  - d) skôr negatívny
13. Zúčastňujete sa nejakých školení, vzdelávacích programov:
- a) áno, pravidelne
  - b) iba sporadicky
  - c) iba raz do roka
  - d) nie, nikdy
14. Zúčastňujete sa mimopracovných aktivít v rámci podniku:
- a) áno, pravidelne aj prispievam k ich zorganizovaniu
  - b) áno, ale iba zo slušnosti
  - c) áno, pretože mi záleží na udržaní príjemnej vnútro podnikovej klímy
  - d) nezúčastňujem sa
15. Myslíte si že je Váš podnik dostatočne propagovaný voči ostatným konkurenčným podnikom?
- a) áno, je veľmi dobre propagovaný
  - b) je potrebné prijať určité opatrenia
  - c) propagácia je nedostatočná
16. Zúčastňujete sa výstav, podujatí zameraných na propagáciu podniku ako celku alebo jeho výrobkov?
- a) áno, pravidelne
  - b) iba sporadicky
  - c) nie, nezúčastňujem