

Ing. Marcela Korenková

AUTOREFERÁT DIZERTAČNEJ PRÁCE

Ľudské zdroje v systéme podnikovej kultúry

na získanie vedecko-akademickej hodnosti **philosophiae doctor**

v odbore doktorandského štúdia: **62-03-9 Odvetvové a prierezové ekonomiky**

v špecializácii: **Ekonomika a manažment poľnohospodárstva, potravinárstva a lesného hospodárstva**

Nitra, september 2007

Dizertačná práca bola vypracovaná v dennej forme doktorandského štúdia na Katedre manažmentu a marketingu Fakulty ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre

Predkladateľ: Ing. Marcela Korenková
Katedra manažmentu a marketingu, FEM SPU
Tr. A. Hlinku 2, Nitra

Školiteľ: prof. Ing. Jozef Višňovský, PhD.
Katedra manažmentu, FEM SPU
Tr. A. Hlinku 2, Nitra

Oponenti:

prof. Ing. M. Vetráková, PhD. – EF UMB Banská Bystrica
doc. Ing. V. Galajdová, CSc. – DF TU Zvolen
doc. Ing. P. Stehlo, PhD. – VÚEPP Nitra

Autoreferát bol rozoslaný dňa: 14. 1. 2008

Obhajoba dizertačnej práce sa koná 6. 3. 2008 o 9.00 h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce v odbore doktorandského štúdia, vymenovanou predsedom spoločnej odborovej komisie dňa 21. 11. 2007

62-03-9 Odvetvové a prierezové ekonomiky

špecializácia: Ekonomika a manažment poľnohospodárstva, potravinárstva a lesného hospodárstva
na Fakulte ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra

.....
prof. Ing. Peter **Bielik**, PhD.
predseda spoločnej odborovej komisie

1. ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Každá organizácia, ktorá chce byť dlhodobou úspešná, musí si byť vedomá nevyhnutnosti tesnej previazanosti podnikateľskej stratégie so stratégiou ľudských zdrojov. Organizácia zamestnávajúca výrazne kvalifikovanejších, tvorivejších a k efektívnemu výkonu motivujúcich zamestnancov (v porovnaní s konkurenčnou organizáciou, či organizáciami) je v strategickej výhode. Vyšší intelektuálny kapitál možno využiť pri projektovaní a realizácii inovácií s vyššou pridanou hodnotou, a tým zabezpečiť ekonomickú stabilitu organizácie a zvyšovať jej trhovú hodnotu.

Rast hodnoty, či zvyšovanie úrovne intelektuálneho kapitálu v organizácii je zásadne ovplyvňovaný kultúrou organizácie (či podnikovou kultúrou). Vrcholový manažment organizácie – ako tvorca misie a vízie organizácie a od nich odvodenej podnikateľskej stratégie, sa v súčinnosti s líniovými manažermi nižších organizačných stupňov a v spolupráci s manažérom pre ľudské zdroje (ako aj ďalšími zamestnancami daného útvaru) stáva zodpovedným za tvorbu takého prostredia (teda kultúry organizácie), ktoré bude stimulovať zamestnancov k sebarozvoju, tvorivosti, zodpovednosti za výsledky svojej práce, vzájomnému odovzdávaniu si vedomosti a skúsenosti, k efektívnej komunikácii, k úspešnému riešeniu konfliktných situácií, k líniovej spolupráci atď. Ak sa majú vyššie uvádzané tzv. jemné aktivity manažmentu ľudských zdrojov realizovať v organizácii úspešne, musia tak členovia vrcholového vedenia, ako aj ostatní líniovní manažéri byť nositeľmi požadovanej úrovne tak odbornej ako aj sociálnej kompetencie (v zmysle spôsobilosti úspešne realizovať aktivity spojené s ovplyvňovaním).

Dizertačná práca je orientovaná na zložitú problematiku identifikácie reálnych spôsobilostí manažérov podnikov poľnohospodárskej prvovýroby a podnikov potravinárskeho priemyslu v nasledovných oblastiach: voľby (či preferencie) štýlu vedenia podriadených, spôsobilosti efektívne komunikovať, spôsobilosti úspešne riešiť konfliktné situácie na pracovisku a identifikácie reálneho stavu v organizácii na ceste k tzv. učiacej sa organizácii.

Ak sú manažéri organizácie (podniku, firmy) vo vyššie uvádzaných oblastiach ovplyvňovania zamestnancov dobre pripravení (kompetentní) má to pozitívny vplyv na úroveň podnikovej kultúry, ktorá spätne ovplyvňuje permanentný rozvoj zamestnancov, ich motivácie k výkonu a záujem o prosperitu organizácie.

2. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA I V ZAHRANIČÍ

Ak vychádzame z určitých spoločných charakteristík jednotlivých definícií môžeme podnikovú kultúru chápať ako **system predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré boli prijaté a rozvinuté v podniku a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálnom vybavení a pod.** uvádzajú KACHAŇÁKOVÁ, A. – SZARKOVÁ, M. – THOMASOVÁ, E. (1997).

2. 1. ŠTÝL RIADENIA (VEDENIA)

Autor VIŠŇOVSKÝ, J. (2005) hovorí o štyroch štýloch vedenia.

Direktívny (S1) – štýl založený na *príkaze*

- tento štýl spočíva v tom, že manažéri sa výlučne sústreďujú na úlohu (prácu), t. z. na efektivitu činnosti, ale len malú, resp. žiadnu pozornosť nevenujú ľuďom,
- manažér rozhoduje o tom, čo a ako sa urobí, dáva jednoznačné príkazy a očakáva jednoznačné plnenia úloh, využíva mocenské prvky v motivácii,

Persuázivny (S2) – štýl založený na *získavaní, podnecovaní a vysvetľovaní*

- znamená odovzdávanie (predávanie),
- manažéri venujú maximálnu pozornosť úlohám i ľuďom. Dá sa konštatovať, že ide o tzv. tímových manažérov, ktorí sú schopní spojiť pracovné požiadavky s potrebami zamestnancov.
- tento štýl vedenia je pokladaný za najefektívnejší spôsob vedenia ľudí,

Participatívny (S3) – štýl založený na *participácii, povzbudzovaní, pobádaní*

- manažéri sa primárne a vo veľkej miere venujú vzťahom, ale málo pozornosti venujú plneniu úloh (cieľov). Manažér síce vytvára prostredie s dobrými (priateľskými) vzťahmi, ale zlyháva koordinácia pracovného úsilia a záujem na jednoznačnom dosiahnutí cieľa.

Delegatívny (S4) – štýl založený na *delegovaní*

- manažéri venujú malú pozornosť tak ľuďom, ako aj plneniu úloh (cieľov). Sústreďujú sa na seba, pričom v podstate podriadených nevedú, čím vzniká bezvládie.

2. 2. KOMUNIKÁCIA

Vo všeobecnosti sa komunikácia používa na označenie procesu vzájomného dorozumievania sa, odovzdania a prijímania informácií pomocou priameho alebo nepriameho kontaktu uvádza VETRÁKOVÁ, M. (2002).

Autor URIGA, J. (2005) zdôrazňuje, že väčšina úspešných rozhodnutí manažérov je podmienená úrovňou ich schopnosti komunikovať.

2. 3. KONFLIKTY V MANAŽÉRSKEJ PRÁCI

PORVAZNÍK, J. (1999) charakterizuje **konflikt** ako stav či situáciu, keď názory alebo záujmy komunikujúcich subjektov sú rozdielne. Je to bežný a často sprevádzajúci jav manažérskej komunikácie alebo širšie pracovného a osobného života. Každodenné riešenie sporov, vychádzajúcich z rôznorodosti názorov, predsudkov a zároveň malých zručností na ich efektívne riešenie, prinášajú množstvo nepríjemných konfliktov. Konflikt nemožno považovať za každých okolností za škodlivý jav. Škodlivým na konflikte je len spôsob jeho riešenia, a to vtedy, ak ho komunikujúci partneri nevedia adekvátnym spôsobom riešiť, ak sa pri tom urážajú, ponížujú a zhadzujú. Pri správnom riešení sa konflikt často využíva ako nástroj dynamického rozvoja vzťahov ľudí a organizácií. Preto osvojenie si poznatkov a princípov ako riešiť konflikt a nacvičenie si ich uplatňovania v konkrétnych prípadoch, prispieva nielen k zvyšovaniu manažérskej kompetencie, ale komunikačných schopností vôbec.

2. 4. UČIACA SA ORGANIZÁCIA

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. (1998) uvádzajú, že **učiacia sa organizácia** je organizácia orientovaná na permanentný proces učenia sa všetkých pracovníkov a rozvoj spoločných vedomostí. Proces učenia sa a rozvoj zamestnancov prebieha neustále, aj bez vonkajších tlakov a smeruje k vývoju nových cieľov a k neustálemu zlepšovaniu všetkých podnikových činností.

HURNÁ, S: - ŽELEZNÍK, O. (2002) ďalej dopĺňajú, že v učiacej sa organizácii by jednotlivci mali byť schopní postupne sami analyzovať, čo je potrebné urobiť pre zlepšenie celkovej situácie vo firme, nachádzať riešenie, iniciatívne zbierať nové znalosti a skúsenosti a byť ochotní si ich navzájom predávať.

3. CIEĽ, MATERIÁL A METÓDY PRÁCE

3.1. CIEĽ PRÁCE

Hlavným cieľom dizertačnej práce je zistiť, do akej miery sú súčasní manažéri poľnohospodárskych a potravinárskych podnikov aktívnymi tvorcami podnikovej kultúry, ktorá môže napomáhať konkurencieschopnosti podnikov v budúcom období.

Od hlavného cieľa boli odvodené následovné **parciálne ciele**:

1. cieľ: **Zistiť poradie používaných štýlov vedenia zamestnancov manažérmi.**
2. cieľ: **Otestovať súčasnú reálnu spôsobilosť manažérov komunikovať.**
3. cieľ: **Identifikovať stratégie, ktoré využívajú manažéri pri riešení konfliktných situácií.**
4. cieľ: **Diagnostikovať do akej miery sa v podnikoch aplikujú a uplatňujú princípy učiacej sa organizácie.**

3. 2. MATERIÁL

Nášho výskumu sa zúčastnili manažéri rôznych hierarchických úrovní poľnohospodárskych a potravinárskych podnikov zo všetkých krajov Slovenska.

Prieskum bol realizovaný v mesiacoch január – september 2005. Dotazníky boli podnikom distribuované poštou a osobne.

Celkovo bolo oslovených 82 podnikov, z nich prejavilo ochotu spolupracovať na výskume 53 podnikov..

Celkový počet respondentov bol 187, pričom pre neúplnosť alebo pre nesprávnosť vyplnenia bolo vyradených 13 respondentov. Konečného výskumu sa zúčastnilo 174 respondentov.

Z odvetvia poľnohospodárstva bolo 143 respondentov (82,18 %) a z odvetvia potravinárstva bolo 31 respondentov (17,82 %).

Respondenti boli tiež rozdelení do dvoch skupín:

- prvú skupinu tvorili respondenti (manažéri) tých podnikov, ktoré považujeme za úspešné – 41 manažérov (23,56 %) (*v práci ich označujeme manažéri úspešných podnikov*)
- druhú skupinu tvorili respondenti (manažéri) tých podnikov, ktoré do uvedenej skupiny nepatria (sú menej úspešné alebo neúspešné) – 133 manažérov (76,44 %) (*v práci ich označujeme manažéri „neúspešných“*)

podnikov)

3. 3. POUŽITÉ METÓDY

K získaniu podkladov sme využili dotazníkovú formu. Pre naše potreby sme použili 4 dotazníky, ktoré tvoria prílohy práce:

1. Inventár štýlu vedenia – sebahodnotenie (Príloha 1)
2. Test schopnosti komunikovať (Príloha 2)
3. Test „Ako riešite konflikty?“ (Príloha 3)
4. Dotazník pre diagnostiku učiacej sa organizácie (Príloha 4)

Dotazníky č. 1 – 3 boli nami vypracované na Katedre manažmentu a marketingu (prof. Ing. Jozef Višňovský, PhD., Ing. Marcela Korenková) a dotazník č. 4 vypracovala Tichá, I.

Samotnému spracovaniu údajov predchádzala kontrola dotazníkov a pretransformovanie získaných údajov do podoby nevyhnutnej pre počítačové spracovanie – kódovanie odpovedí na symboly.

Následne boli tieto údaje spracované počítačom. Ako prvotný bol použitý MS Excel a následne u prvých troch dotazníkov boli výsledky vyhodnotené pomocou programu SAS verzia 9.1. Počítaná bola elementárna štatistika prostredníctvom data analysis. V jednotlivých triedach odpovedí respondentov boli vypočítané kumulatívne súčty s percentuálnymi hodnotami, frekvencia výskytu odpovedí a existencia závislosti medzi znakmi bola zisťovaná χ^2 testom.

Testovacie kritérium pre overovanie nulovej hypotézy H_0 , predpokladajúcej nezávislosť medzi danými kvalitatívnymi znakmi, sme vypočítali podľa vzťahu:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

kde: O_{ij} – empirické početnosti v bunke v i-tom riadku a j-tom stĺpci,
 E_{ij} – teoretické početnosti v bunke v i-tom riadku a j-tom stĺpci,
 r – počet kategórií prvého (riadkového) znaku,
 c – počet kategórií druhého (stĺpcového) znaku.

Nulovú hypotézu (H_0) sme testovali oproti alternatívnej hypotéze (H_1) – závislosť medzi pozorovanými znakmi je štatisticky významná.

Samotné výpočty sme realizovali na počítači pomocou programu SAS. Po zadaní vstupných údajov sme dostali výstupnú zostavu počítača, v ktorej bola uvedená kontingenčná tabuľka, hodnota testovacieho kritéria χ^2 a hodnota pravdepodobnosti p .

Ak bola vypočítaná hodnota pravdepodobnosti p dostatočne malá ($p < 0,05$), testovanú hypotézu o nezávislosti pozorovaných znakov sme zamietli.

V dizertačnej práci boli tiež počítané aritmetické priemery, minimálne a maximálne hodnoty súboru, variačné rozpätie, modus a medián. Tiež boli využité metódy analýzy, syntézy, dedukcie a komparácie.

4. VÝSLEDKY A DISKUSIA

4. 1. VÝSLEDKY IDENTIFIKÁCIE POUŽÍVANÉHO ŠTÝLU VEDENIA

Ak hodnotíme dosiahnuté výsledky za všetkých 174 respondentov môžeme povedať, že *dominantným štýlom* je štýl **persuazívny** (39,08 %), ktorý sa aj v teórii manažmentu považuje za najvýhodnejší a je charakterizovaný vysokou orientáciou na vzťahy, ako aj vysokou orientáciou na úlohy. Môžeme teda povedať, že postupne dochádza k zmene od prikazovacieho štýlu k štýlu, ktorý umožňuje rozvoj ľudského kapitálu a hlavne jeho efektívne využitie v podnikoch.

Znamená to, že naša hypotéza, že v podnikoch pretrváva ešte prikazovací štýl vedenia sa nepotvrdila.

Na *druhom mieste* je kombinácia štýlov **direktívny + persuazívny** (33 manažérov, 18,97 %), čo môžeme považovať za pozitívne. Znamená to, že títo manažéri sa aspoň čiastočne svojím štýlom, akým pristupujú k svojim podriadeným, vedia prispôsobiť konkrétnej situácii (úlohe).

Kombinácie štýlov **direktívny + persuazívny** a **persuazívny + participatívny** sa snaží uplatňovať 61 respondentov (35,06 %). Ideálne by bolo, keby všetci manažéri sa snažili uplatňovať všetky štýly vedenia (v závislosti od konkrétnej situácie), čo by znamenalo, že by disponovali dostatočnou flexibilitou prispôsobenia sa konkrétnej situácii.

Na *treťom mieste*, čo tiež môžeme považovať za pozitívne, je kombinácia štýlov **persuazívny + participatívny** (16,09 %).

Štýl **direktívny** je až na *štvrtom mieste* (14,94 %).

4. 1. 1. Preferencia používaných štýlov vedenia u žien a mužov

Určité rozdiely v preferencii štýlov vidieť medzi podskupinou muži a ženy.

U žien má persuazívny štýl vyššiu preferenciu (50,00 %) oproti mužom (36,43 %). Kým u žien na druhom mieste je štýl **direktívny** (17,65 %) a tiež kombinácia štýlov **direktívny + persuazívny** (17,65 %), tak u mužov to je len kombinácia štýlov **direktívny + persuazívny** (19,29 %). U mužov je **direktívny štýl** až na štvrtom mieste (14,29 %), čo hodnotíme kladne. U mužov je väčšia preferencia kombinácie štýlov **persuazívny + participatívny** (17,86 %) oproti ženám (8,82 %).

Kombinácie štýlov **direktívny + persuazívny** a **persuazívny + participatívny** sa snaží uplatňovať 26,47 % žien a 37,15 % mužov. Z toho vyplýva, že muži sa o niečo viac vedú prispôbovať konkrétnym situáciám v porovnaní so ženami.

4. 1. 2. Preferencia používaných štýlov vedenia u manažérov potravinárskych a poľnohospodárskych podnikov

Rozdiely v preferencii používaných štýlov sú aj medzi respondentmi poľnohospodárskych a potravinárskych podnikov. U obidvoch skupín respondentov je preferovaný **persuazívny štýl**, ale u respondentov potravinárskych podnikov s vyššou preferenciou (48,39 %) ako u respondentov poľnohospodárskych podnikov (37,06 %).

Na druhom mieste u respondentov poľnohospodárskych podnikov je **direktívny štýl** (16,13 %) a tiež kombinácia štýlov **persuazívny + participatívny** (16,13 %). U respondentov poľnohospodárskych podnikov je **direktívny štýl** na štvrtom mieste (14,69 %) a kombinácia štýlov **persuazívny + participatívny** na treťom mieste (16,08 %). Veľký je aj rozdiel v kombinácii štýlov **direktívny + persuazívny**. Kým u respondentov potravinárskych podnikov je to 9,68 %, tak u respondentov poľnohospodárskych podnikov je to až 20,98 %.

Z uvedeného vyplýva, že manažéri poľnohospodárskych podnikov sú vo väčšej miere schopní sa štýlom vedenia prispôbovať konkrétnym podmienkam (situáciám) v porovnaní s manažérmi potravinárskych podnikov.

4. 1. 3. Preferencia používaných štýlov vedenia u manažérov úspešných a „neúspešných“ podnikov

U obidvoch skupín respondentov je dominantný štýl vedenia **persuazívny**. Kombinácie štýlov **direktívny + persuazívny** a **persuazívny + participatívny** sa viac uplatňujú u manažérov tých podnikov, ktoré sú považované za úspešné.

O 4,71 % viac manažérov „neúspešných“ podnikov sa snaží pri svojej práci uplatňovať **participatívny štýl** vedenia, čo môže znamenať, že tento štýl neuplatňujú manažéri v správnom čase (pri správnych situáciách). Môžeme však povedať, že veľký rozdiel v preferencii používania štýlov vedenia u týchto skupín nie je.

4. 1. 4. Efektívnosť v používaní štýlu vedenia

Môžeme povedať, že nemá zmysel hovoriť o efektívnom alebo neefektívnom vedúcom, môžeme hovoriť len o vedúcom, ktorý má sklon byť efektívny alebo neefektívny v daných situáciách.

Zistili sme, že u manažérov sú veľké rozdiely v skóre efektívnosti, ktoré vyjadruje stupeň vhodnosti výberu riešenia respondentmi v relácii so správnym riešením.

Priemerný počet bodov u žien bol 8,55 bodov a u mužov 7,16 bodov. Z toho vyplýva, že ženy sú o niečo efektívnejšie v porovnaní s mužmi.

Najvyššia dosiahnutá hodnota u žien bola „+16“ bodov a najnižšia hodnota bola „+3“ body a u mužov bola

najvyššia dosiahnutá hodnota „+17“ bodov a najnižšia „-11“ bodov. U mužov záporne hodnoty dosiahlo 6 manažérov (3,45 %).

Tiež môžeme povedať, že manažéri úspešných podnikov sú pri svojej práci s ľuďmi (pri ich vedení) efektívnejší v porovnaní s manažérmi „neúspešných“ podnikov.

4. 1. 5. Preferovaný štýl vedenia v závislosti od stanovených kritérií

Naším cieľom bolo tiež zistiť, či preferovaný štýl vedenia u manažérov závisí od:

- doby pôsobenia manažéra vo svojej funkcii,
- veľkosti organizácie,
- veku manažéra,
- vzdelania manažéra,
- a tiež či existuje závislosť medzi preferovaným štýlom vedenia a komunikačnou schopnosťou manažérov.

Štatisticky sa však ani jedna závislosť nepotvrdila.

Môžeme ale povedať, že:

- čím dlhšie manažér pôsobí vo svojej funkcii, tým menej preferuje direktívny štýl vedenia a viac uprednostňuje persuzívny štýl vedenia,
- ako už bolo spomenuté, najviac manažérov (39,08 %) preferuje persuzívny štýl vedenia, ale najviac sú to manažéri, ktorí pôsobia vo funkcii viac ako 21 rokov (44,12 %),
- najviac sa vedia prispôsobiť situácii (využívajú kombinácie štýlov direktívny + persuzívny a persuzívny + participatívny) manažéri, ktorí pôsobia vo svojej funkcii viac ako 21 rokov (39,48 %), potom sú to manažéri, ktorí pôsobia vo svojej funkcii menej ako 10 rokov (34,04 %) a nakoniec manažéri, ktorí pôsobia vo svojej funkcii od 11 – 21 rokov (29,42 %),
- vo všetkých typoch veľkosti podnikov je dominantný persuzívny štýl vedenia
 - v malých (do 50 zamestnancov) - 46,15 %
 - stredných (51 – 250 zamestnancov) – 34,07 %
 - veľkých (viac ako 251 zamestnancov) – 43,18 %
- 26 (14,94 %) manažérov uprednostňuje direktívny štýl vedenia, z toho (53,85 %) je v stredne veľkých podnikoch,
- 68 (39,08 %) manažérov uprednostňuje persuzívny štýl vedenia, z toho 31 (45,59 %) je v stredne veľkých podnikoch,
- najviac sa vedia prispôsobiť situácii (využívajú kombinácie štýlov direktívny + persuzívny a persuzívny + participatívny) manažéri, ktorí pôsobia v stredne veľkých podnikoch (41,76 %), potom sú to manažéri veľkých podnikov (29,55 %) a nakoniec sú to manažéri malých podnikov (25,64 %),
- vo všetkých vekových kategóriách manažérov je dominantný persuzívny štýl vedenia:
 - vek do 45 rokov – 33,33 %
 - vek od 46 – 56 rokov – 47,67 %
 - vek viac ako 56 rokov – 28,26 %
- najviac sa vedia prispôsobiť situácii (využívajú kombinácie štýlov direktívny + persuzívny a persuzívny + participatívny) manažéri vo veku viac ako 56 rokov (41,31 %), potom sú to manažéri vo veku do 45 rokov (40,48 %) a nakoniec manažéri vo veku od 46 – 56 rokov (29,07 %),
- manažéri so stredoškolským vzdelaním sa vedia lepšie prispôsobiť danej situácii (využívajú kombinácie štýlov direktívny + persuzívny a persuzívny + participatívny) (42,11 %) ako manažéri s vysokoškolským vzdelaním (31,62 %),
- dominantným štýlom vedenia pre stredoškolsky (35,09 %) aj vysokoškolsky (41,03 %) vzdelaných manažérov je štýl persuzívny,
- pre manažérov s podpriemernou (42,86 %), priemernou (32,43 %) aj nadpriemernou (39,77 %) úrovňou komunikácie je dominantný persuzívny štýl vedenia,
- všetky uvedené štýly vedenia sú dominantné u nadpriemerne komunikatívnych manažérov

4. 2. VÝSLEDKY TESTOVANIA KOMUNIKAČNÝCH SPÔSOBILOSTI U MANAŽÉROV

V našom výskume sa respondenti (manažéri) mali vyjadriť k 40 otázkam. Pri každej z nich si mali vybrať jednu možnosť (áno, nie, občas), ktorá najviac korešponduje s ich správaním. Tieto vybrané možnosti boli následne obodované a všetky body boli spočítané.

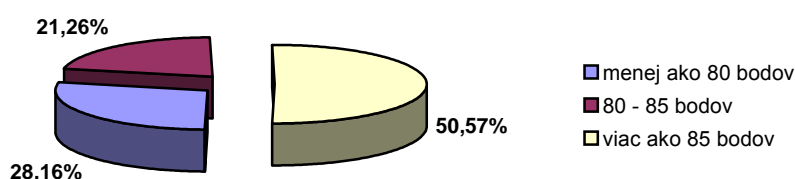
V „Teste schopnosti komunikovať“ bolo možné dosiahnuť maximálne 120 bodov. Za priemernú úroveň spôsobilosti komunikovať sa považuje 80 – 85 bodov.

Z celkového počtu 174 testovaných manažérov dosiahlo:

- **podpriemerné hodnoty** (menej ako 80 bodov) 49 manažérov (28,16 %),
- **priemerné hodnoty** (80 – 85 bodov) 37 manažérov (21,26 %),
- **nadpriemerné hodnoty** (viac ako 85 bodov) 88 manažérov (50,57 %).

Môžeme teda povedať, že polovica z testovaných manažérov je schopná komunikovať na takej úrovni, ako si to vyžaduje manažérsky post a ich úloha v podniku, ale aj napriek tomu je dost' manažérov (28,16 %), ktorých spôsobilosť komunikovať je nedostatočná.

Graf 1: Spôsobilosť komunikovať



V nami skúmanej vzorke (174 respondentov) je veľká variabilita v spôsobilosti komunikovať.

- najnižšia dosiahnutá hodnota je 46 bodov
- najvyššia dosiahnutá hodnota je 119 bodov
- priemerná hodnota je 85,89 bodov
- variačné rozpätie je 73 bodov
- prostredná hodnota je 88 bodov
- najčastejšie sa vyskytujúca hodnota je 93 bodov

Naša hypotéza, že predpokladáme veľkú variabilitu na spôsobilosť komunikovať aj extrémne hodnoty, sa potvrdila.

4. 2. 1. Spôsobilosť komunikovať u respondentov ženského a mužského pohlavia

Z celkového počtu 174 respondentov bolo **34 (19,54 %) respondentov ženského pohlavia** a **140 (80,46 %) respondentov mužského pohlavia**.

Za podskupinu „ženy“ boli výsledky nasledovné:

- podpriemerné hodnoty dosiahlo 8 respondentov (23,53 %)
- priemerné hodnoty dosiahlo 9 respondentov (26,47 %)
- nadpriemerné hodnoty dosiahlo 17 respondentov (50 %)

Za podskupinu „muži“ boli výsledky nasledovné:

- podpriemerné hodnoty dosiahlo 41 respondentov (29,29 %)
- priemerné hodnoty dosiahlo 28 respondentov (20 %)
- nadpriemerné hodnoty dosiahlo 71 respondentov (50,71 %)

Na základe uvedeného môžeme povedať, že veľké rozdiely v spôsobilosti komunikovať medzi mužmi a ženami nie sú.

Aj v týchto podskupinách je veľká variabilita v spôsobilosti komunikovať.

V podskupine „ženy“:

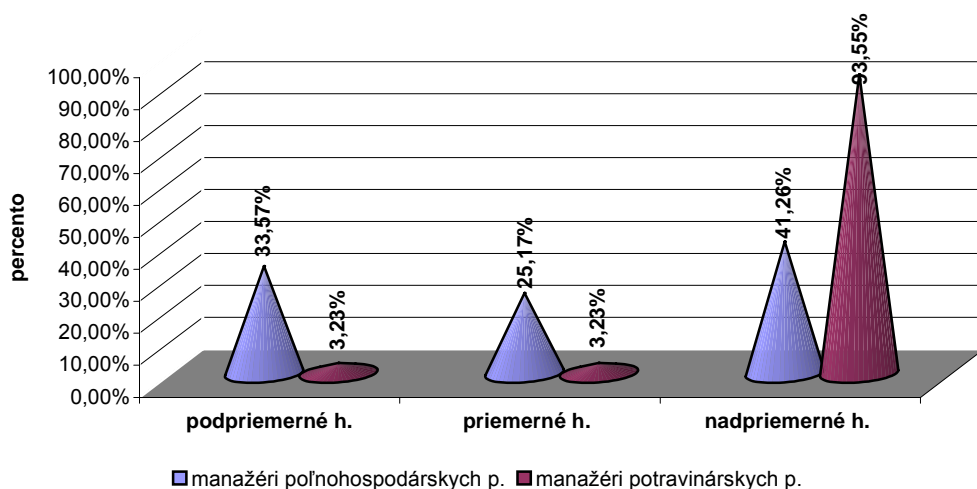
- najnižšia dosiahnutá hodnota je 66 bodov
- najvyššia dosiahnutá hodnota je 112 bodov
- priemerná hodnota je 86,12 bodov
- variačné rozpätie je 46 bodov

- najčastejšie sa vyskytujúca hodnota je 83 bodov
- V podskupine „muži“:
- najnižšia dosiahnutá hodnota je 46 bodov
 - najvyššia dosiahnutá hodnota je 119 bodov
 - priemerná hodnota je 85,83 bodov
 - variačné rozpätie je 73 bodov
 - najčastejšie sa vyskytujúca hodnota je 93 bodov

4. 2. 2. Spôsobilosť komunikovať v poľnohospodárskych a potravinárskych podnikoch

Naším cieľom bolo tiež zistiť, či je rozdiel v spôsobilosti komunikovať medzi manažérmi poľnohospodárskych podnikov a potravinárskych podnikov. Výsledky sú nasledovné:

Graf 2: Spôsobilosť komunikovať za podskupiny – manažéri poľnohospodárskych a potravinárskych podnikov

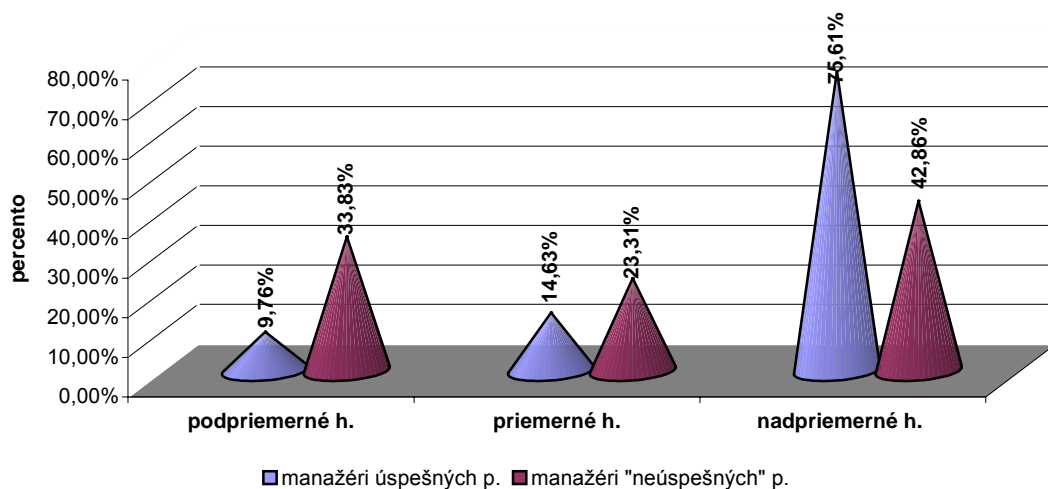


Na základe zistených údajov môžeme povedať, že je veľký rozdiel v komunikačnej spôsobilosti medzi manažérmi, ktorí pôsobia v odvetví poľnohospodárstva a v odvetví potravinárstva. Jednoznačne môžeme konštatovať, že manažéri v potravinárskych podnikoch majú lepšie komunikačné schopnosti.

4. 2. 3. Spôsobilosť komunikovať u manažérov úspešných a „neúspešných“ podnikov

Ďalším kritériom, podľa ktorého sme testovali manažérov, bola úspešnosť podniku. Výsledky uvádzame v grafe 3.

Graf 3: Spôsobilosť komunikovať za podskupiny – manažéri úspešných podnikov a manažéri „neúspešných“ podnikov



U manažérov úspešných podnikov je pomerne viac manažérov s nadpriemernou úrovňou komunikácie v porovnaní s manažérmi „neúspešných“ podnikov.

To potvrdzuje, že *komunikačná úroveň manažéra je veľmi dôležitá pre úspešnosť podniku.*

Veľké percento manažérov „neúspešných“ podnikov komunikuje podpriemerne, čo tiež potvrdzuje vyššie uvedené tvrdenie. V tejto skupine manažérov („neúspešných“ podnikov) nie sú veľké percentuálne rozdiely medzi úrovňou manažérov komunikovať. Ale aj napriek tomu najviac manažérov aj v tejto skupine komunikuje nadpriemerne (42,86 %).

4. 2. 4. Spôsobilosť komunikovať v závislosti od stanovených kritérií

Naším cieľom bolo tiež zistiť, či úroveň spôsobilosti manažérov komunikovať závisí od:

- doby pôsobenia manažéra vo svojej funkcii
- veľkosti organizácie
- veku manažéra
- vzdelania manažéra
- a tiež či existuje závislosť medzi dosiahnutou úrovňou manažérov komunikovať a spôsobom (stratégiou), ako manažéri riešia konflikty

Štatisticky sa však závislosť potvrdila len v poslednom prípade.

Manažéri s nadpriemernou úrovňou komunikácie sa snažia v najväčšej miere riešiť konflikty spolupracou, kde tento spôsob sa považuje za najvýhodnejší. U manažérov s priemernou úrovňou komunikácie je to kompromis. A u manažérov s podpriemernou úrovňou komunikácie je vynucovanie najčastejším spôsobom (stratégiou), ako riešia konflikty.

Na základe uvedeného môžeme povedať, že čím väčšie komunikačné schopnosti manažér má, tým je schopný vyriešiť viac konfliktov najvýhodnejšou stratégiou, a to spolupracou alebo kompromisom a menej využíva stratégiu vynucovanie, ktorá je na druhej strane považovaná za najmenej výhodnú stratégiu.

Identifikácia reálnych komunikačných spôsobilosti je prednostne dôležitá pre každého manažéra individuálne. Ak totiž manažér v teste dosiahne nízky počet bodov, je to znak, že ak by úroveň svojej spôsobilosti komunikovať nezvyšoval, nebude v stave úspešne viesť zamestnancov podniku v budúcnosti.

4. 3. MANAŽÉRMÍ POUŽÍVANÉ STRATÉGIE PRI RIEŠENÍ KONFLIKTNÝCH SITUÁCIÍ

V našej práci využívame jeden z možných prístupov k identifikácii spôsobov riešenia konfliktných situácií. Systém (metodický prístup) vychádza z toho, že pri riešení konfliktných situácií môže manažér využiť 5 stratégií:

- a) vynucovanie
- b) prispôbenie sa
- c) vyhýbanie sa
- d) spolupracovanie
- e) dosahovanie kompromisov

Vynucovanie – jedna strana je výrazne silnejšia a nepotrebuje druhú

Prispôbenie sa – jedna strana sa radšej vzdá a prestane sa usilovať o to, čo chce

Vyhýbanie sa – obe strany sa pokúšajú vyhnúť sa konfliktu a dúfajú, že pominie

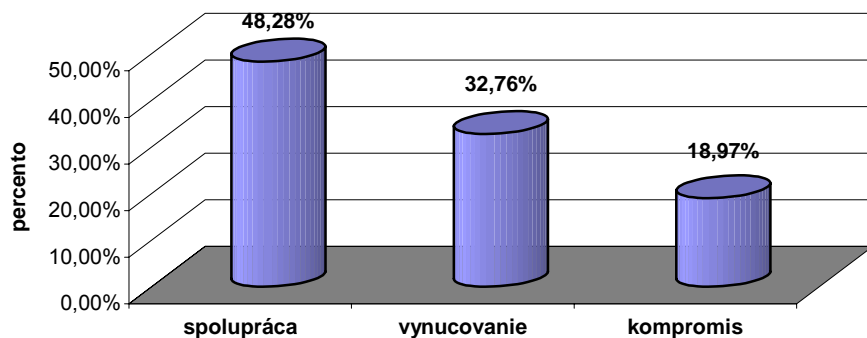
Spolupracovanie – obe strany spolupracujú a sústredia sa na možnosti a výsledky, ktoré sú v súlade s ich potrebami a usilovaním.

Dosahovanie kompromisov – ku kompromisu dochádza väčšinou vtedy, ak sú na seba obe strany vzájomne závislé, majú moc vzájomne sa poškodiť a majú rôzne ciele.

V každej z vyššie uvádzaných stratégií ide v zásade o určitú kombináciu využívania asertivity a kooperatívnosti. Stratégiu „vyhýbanie sa konfliktom“ v praxi manažérov nie je možné uplatňovať, pretože konflikty (názorov, prístupov, riešení) sú podstatou manažmentu. Ostatné štyri stratégie sa uplatňujú a podľa úrovne sociálnych spôsobilostí a situácie manažéri určité stratégie preferujú.

Z celkového počtu 174 respondentov (manažérov) bolo zistené nasledovné poradie preferencie stratégií:

Graf 4: Preferencia používaných stratégií pri riešení konfliktov



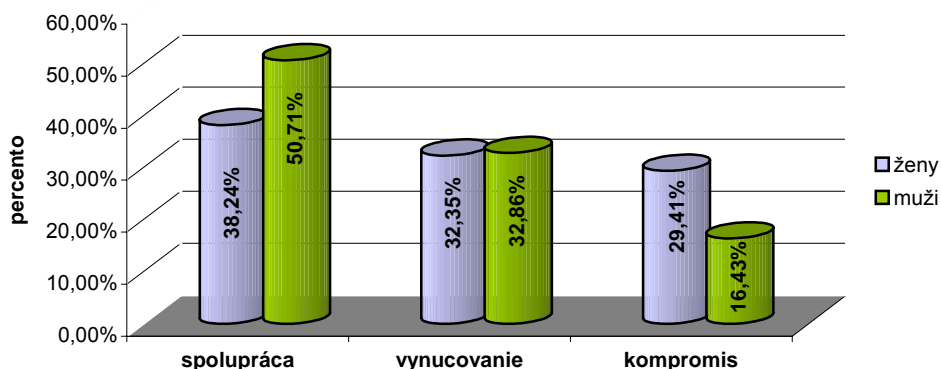
Z uvedeného vyplýva, že hoci na 1. mieste sa umiestnila stratégia „spolupráce“, ktorá sa považuje za najvýhodnejšiu stratégiu (korešponduje s tzv. paradigmou vedenia ľudí), ešte stále dosť veľkú preferenciu má jej protipól – „vynucovanie“, ako forma paradigmy riadenia (prikazovacieho štýlu).

Naša hypotéza, že v podnikoch zatiaľ pretrváva stratégia „vynucovanie“ sa nepotvrdila, aj keď percentuálny rozdiel medzi uvedenými stratégiami je len 15,52 %. To znamená, že práve o tieto percentá využívajú manažéri pri riešení konfliktov viacej stratégiu „spolupráce“.

4. 3. 1. Preferencia používania stratégií pri riešení konfliktu u mužov a žien

Výsledky sú uvedené v grafe 5.

Graf 5: Preferencia používaných stratégií pri riešení konfliktov za podskupiny ženy a muži

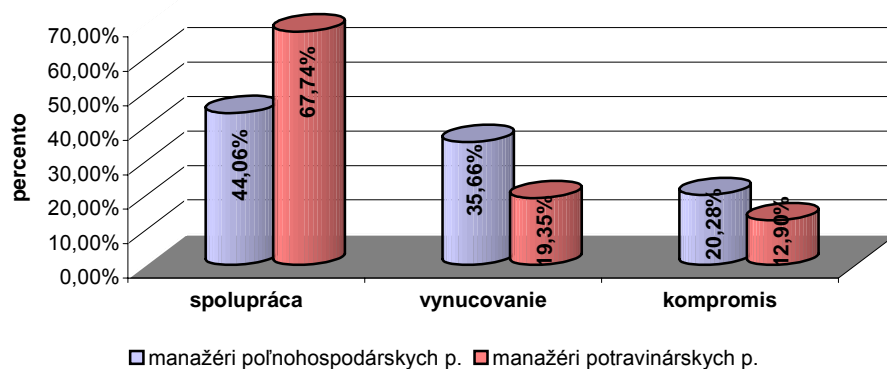


Na základe uvedených údajov sme zistili, že medzi mužmi a ženami nie sú rozdiely v preferencii stratégií riešenia konfliktov. Pre obidve podskupiny je dominantná stratégia „spolupráce“. Môžeme však konštatovať, že muži sa snažia využívať stratégiu „spolupráce“ vo väčšej miere a naopak stratégiu „kompromis“ sa snažia vo väčšej miere využívať ženy.

4. 3. 2. Preferencia používania stratégií pri riešení konfliktu u manažérov poľnohospodárskych a potravinárskych podnikov

Výsledky sú uvedené v grafe 6.

Graf 6: Preferencia používaných stratégií pri riešení konfliktov za podskupiny manažéri poľnohospodárskych podnikov a manažéri potravinárskych podnikov



Pre obidve podskupiny je dominantná stratégia „spolupráce“, ale respondenti pracujúci v potravinárskych podnikoch sa snažia uvedenú stratégiu využívať pri riešení konfliktu viac (častejšie). Títo respondenti sa snažia menej využívať stratégiu „vynucovanie“ v porovnaní s respondentmi pracujúcimi v poľnohospodárskych podnikoch.

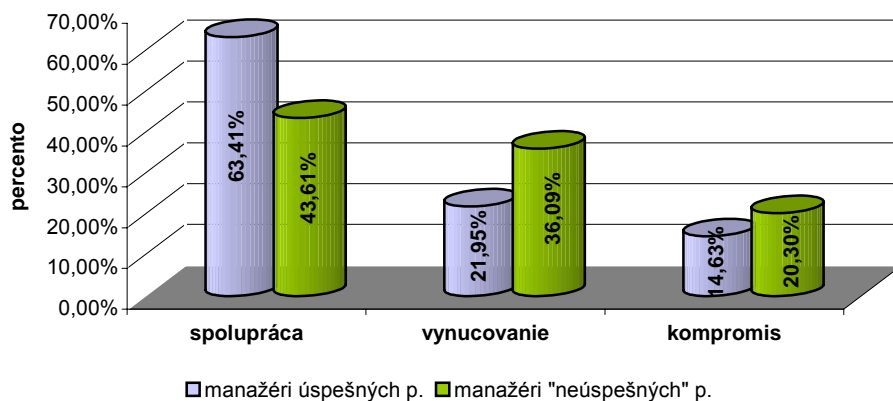
4. 3. 3. Preferencia používania stratégií pri riešení konfliktu u manažérov úspešných a „neúspešných“ podnikov

Ako už bolo aj v predchádzajúcich kapitolách, zisťovali sme preferenciu používaných stratégií pri riešení konfliktu aj u podskupín:

- manažéri pracujúci v úspešných podnikoch
- manažéri pracujúci v „neúspešných“ podnikoch

Výsledky za uvedené podskupiny sú nasledovné:

Graf 7: Preferencia používaných stratégií pri riešení konfliktov za podskupiny manažéri úspešných podnikov a manažéri „neúspešných“ podnikov



Na základe uvedeného môžeme povedať, že spôsob, ako manažér rieši konflikty, má tiež významný vplyv na úspešnosť podniku.

U manažérov „neúspešných“ podnikov aj keď na 1. mieste je stratégia spolupráce, tak na 2. mieste je stratégia vynucovanie, ktorá nie je považovaná za pozitívnu stratégiu, pretože funguje na báze prikazovania, pričom len o 7,52 % menej manažérov preferuje stratégiu vynucovanie, kým u manažérov úspešných podnikov je tento rozdiel podstatne väčší a to 41,46 %.

4. 3. 4. Zvolená stratégia riešenia konfliktu v závislosti od stanovených kritérií

Naším cieľom bolo tiež zistiť, či manažérmi zvolená stratégia riešenia konfliktu závisí od:

- veku manažéra
- vzdelania manažéra
- veľkosti organizácie

- doby pôsobenia manažéra vo funkcii
Štatisticky sa závislosť potvrdila vo všetkých prípadoch, až na jeden, a tým je vek manažéra. Znamená to, že zvolená stratégia riešenia konfliktu nie je závislá od veku manažéra.

4. 3. 5. Pozitíva a negatíva manažérov pri riešení konfliktov

Pri riešení konfliktov za **negatívne** môžeme považovať, že:

- ❖ Len 36,54 % manažérov, ak vznikne nejaký problém, otvorene nesúhlasí a snaží sa otvoriť diskusiu o názorových rozdieloch. Väčšina manažérov takto to robí len málokedy (63,46 %).
- ❖ 76,92 % manažérov sa snaží za každú cenu vyhrať.
- ❖ 61,54 % manažérov by radšej vyhralo, než dosiahlo kompromis.

Za **pozitívne** pri riešení konfliktov môžeme považovať, že:

- ❖ 92,31 % manažérov sa snaží hľadať najviac prijateľné riešenie pre obe strany.
- ❖ 82,69 % manažérov sa obvykle riadi tým, že „kým nechá iných rozhodnúť, uistí sa, že pochopili, čo chce povedať, a že on pochopil ich stanoviská.“
- ❖ Len 11,54 % manažérov odpovedalo, že pri rokovaní vyjde oponentovi v ústrety asi pri polovici požiadaviek.

Test má prednostne význam pre jednotlivca. Ten musí zväžiť či preferovaná stratégia je efektívna, resp. bude efektívna v budúcnosti.

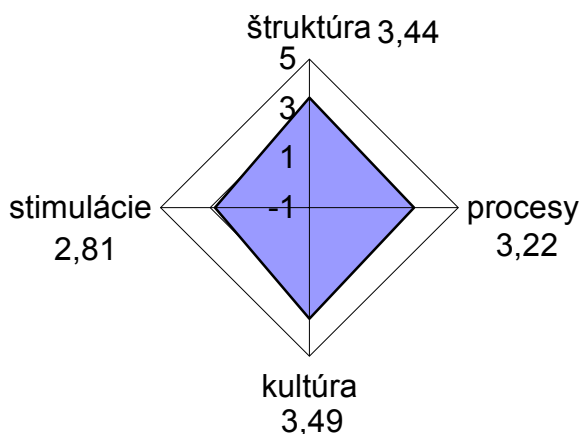
Konfliktom sa v manažérskej práci nemožno vyhnúť. Ak uvažujeme o poradí vhodných stratégií pri riešení konfliktov, tak na 1. mieste by mala byť stratégia spolupráce a na 2. mieste stratégia dosahovania kompromisov. Nami zistený stav na skúmanej vzorke je však iný. Významné postavenie si stále udržiava stratégia vynucovanie.

4. 4. UČIACA SA ORGANIZÁCIA

Samotný proces diagnostiky je realizovaný formou dotazníka, ktorý je koncipovaný tak, aby pomocou štyroch súborov tvrdení poskytol odpoveď, do akej miery rešpektuje a aplikuje skúmaná organizácia princípy učiacej sa organizácie a tiež identifikovať silné a slabé miesta organizácií vo vzťahu k ideálnemu stavu. Odpovede respondentov sú zaznamenávané na hodnotiacej škále 1 – 5, kde **1 znamená** „v našej organizácii sa nevyskytuje, pre našu organizáciu tvrdenie neplatí“, a hodnotenie **5 vyjadruje zhodu tvrdenia so stavom v organizácii z pohľadu respondenta**.

Na základe odpovedí (ohodnotených v škále 1 – 5) sme vyhodnotili prieskum, ktorý nám poskytol podklady pre zistenie, v ktorých oblastiach majú podniky nedostatky. Výsledky dotazníkového prieskumu sú uvedené v tabuľke 1 a grafoch 8 a 9.

Graf 8: Grafické vyhodnotenie dotazníka – porovnanie s ideálnym stavom

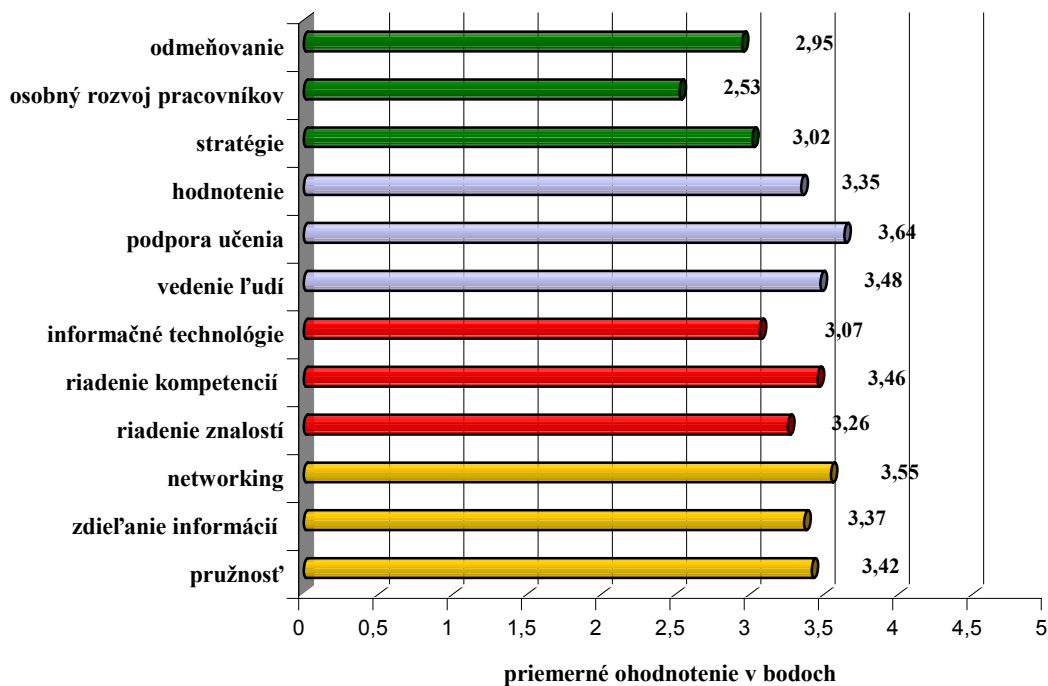


Tab. 1: Vyhodnotenie dotazníka

Tvrdenie	Charakteristika	Dielčia zložka charakteristiky	Priemerne ohodnotenie pri tvrdení	Priemerne ohodnotenie pri charakteristike
1	štruktúra	Pružnosť	3,12	3,44
2			3,41	
3			3,73	
4		Zdieľ. info.	3,41	
5			3,32	
6		Networking	3,26	
7			3,83	
8	procesy	Riad. znalostí	3,21	3,22
9			3,3	
10		Riad. kompet.	3,46	
11		Inf. techn.	3,1	
12		3,03		
13	kultúra	Vedenie ľudí	3,41	3,49
14			3,54	
15		Podpora učenia	3,67	
16			3,79	
17			3,47	
18		Hodnotenie	3,05	
19			3,44	
20			3,55	
21	stimulácie	Stratégie	2,95	2,81
22			3,08	
23		Os. roz. prac.	2,13	
24			2,08	
25			3,39	
26		Odmeňovanie	3,71	
27			2,22	
28			2,91	

Naša hypotéza, že predpokladáme malú úroveň uplatňovania princípov učiacej sa organizácie sa nepotvrdila, pretože podniky sa aspoň priemerne snažia uplatňovať tieto princípy.

Graf 9: Grafické vyhodnotenie dotazníka – priemerné ohodnotenie pri dielčích charakteristikách v bodoch



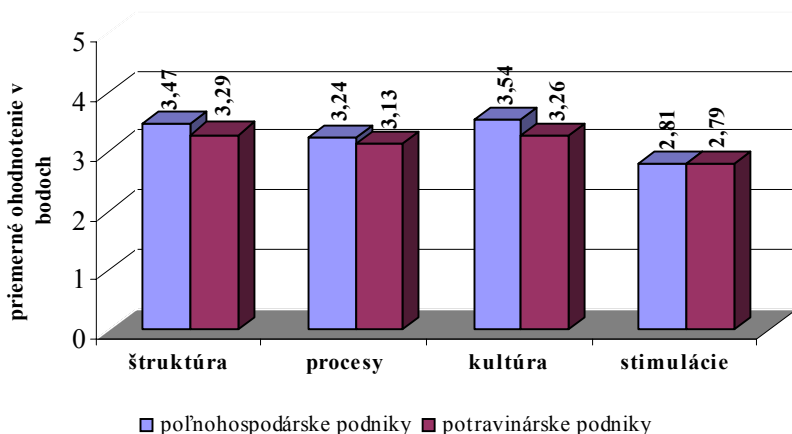
Na základe uvedených výsledkov môžeme konštatovať, že:

1. Podniky naplňajú lepšie tie charakteristiky, ktoré súvisia s **kultúrou** (konkrétne „podpora učenia“) a **štruktúrou** (konkrétne „networking“ a „pružnosť“).
2. Slabé miesta možno hľadať najmä v oblasti **stimulácie**, konkrétne v oblasti „osobný rozvoj pracovníkov“ a „odmeňovanie“.

4. 4. 1. Diagnostika učiacej sa organizácie v potravinárskych a poľnohospodárskych podnikoch

V grafe 10 uvádzame priemerné ohodnotenie jednotlivých charakteristík v poľnohospodárskych podnikoch a potravinárskych podnikoch.

Graf 10: Porovnanie poľnohospodárskych a potravinárskych podnikov

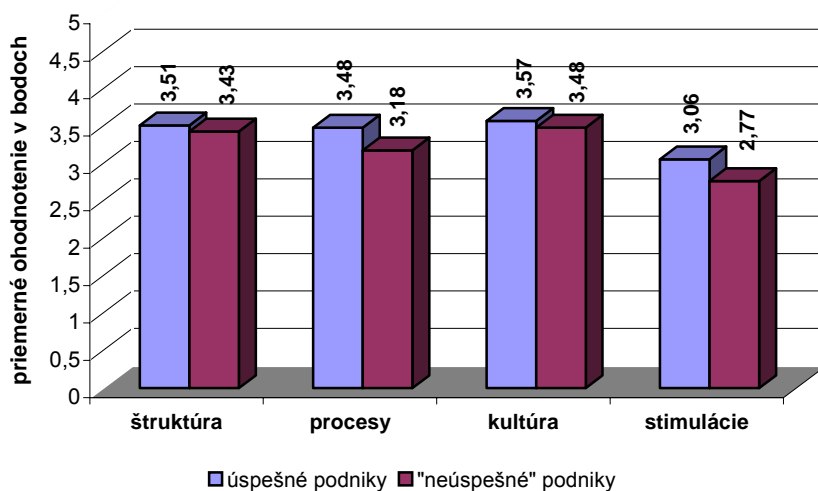


Na základe uvedeného môžeme povedať, že poľnohospodárske podniky vo väčšej miere naplňujú jednotlivé charakteristiky (princípy) učiacej sa organizácie.

4. 4. 2. Diagnostika učiacej sa organizácie v úspešných a „neúspešných“ podnikoch

Zisťovali sme, či je rozdiel v napĺňaní jednotlivých charakteristík v podnikoch úspešných a „neúspešných“. Zistili sme, že na úspešnosť podniku má vplyv, či podnik uplatňuje alebo nie princípy učiacej sa organizácie. Uvedené tvrdenie potvrdzujú výsledky nášho prieskumu, ktoré sú uvedené v grafe 11.

Graf 11: Porovnanie podnikov úspešných a „neúspešných“



Na základe uvedeného môžeme povedať, že úspešné podniky vo väčšej miere napĺňajú jednotlivé charakteristiky (princípy) učiacej sa organizácie v porovnaní s „neúspešnými“ podnikmi.

V oboch skupinách podnikov je „kultúra“ najviac napĺňanou charakteristikou a o niečo menej je to „štruktúra“. Najmenej napĺňanou charakteristikou je „stimulácia“.

Na záver môžeme povedať, že:

- ❖ Výrazné nízke hodnotenie významných motivačných aspektov, ako je možnosť osobného rozvoja, systém nefinančného oceňovania, je jednoznačným varovným signálom pre udržanie a rozvíjanie vyrovnanej kvalifikačnej štruktúry z vlastných zdrojov.
- ❖ Výrazným faktorom, ktorý sa môže stať brzdou rozvoja podnikov je stav, že manažéri vôbec alebo minimálne realizujú hodnotenie svojich podriadených - tým nemôžu ani zistiť profesijné či osobné potreby svojich podriadených a následne aj efektívnejšie prerozdeliť prácu a prispieť k zvýšeniu výkonnosti zamestnancov, a tým aj celého podniku.
- ❖ Z dôvodu, že len málo organizácií má jasne formulovanú víziu, tak sa len ťažko môžu stať učiacou sa organizáciou, pretože takáto organizácia je vytváraná zámerné, kde zámer je deklarovaný v stratégii danej organizácie, vo vízii jej budúceho rozvoja. Môžeme tiež povedať, že základom úspešného fungovania organizácie je práve správne definovanie vízie a poslania organizácie, a tiež postup, ako víziu a poslanie splniť, t. j. stanovenie stratégie organizácie.
- ❖ Tým, že podniky sa snažia aspoň čiastočne podporovať tímovú prácu, dochádza v podnikoch aj k učeniu jednotlivcov, skupín a v neposlednom rade i podniku ako celku, a tým sa (aj keď len čiastočne) vytvárajú podmienky pre vznik učiacej sa organizácie.
- ❖ Môžeme však povedať, že aj keď pre podniky je dôležité, aby s vyspelými technológiami pracovali ľudia technicky a vedomostne zdatní, schopní pružne reagovať na zmeny, ľudia tvoriví a spôsobilí realizovať inovácie, tak aj napriek tomu v našich skúmaných podnikoch to vyzerá tak, že ešte stále podniky (manažéri) nepochopili, že je nevyhnutné investovať do ľudského kapitálu svojich pracovníkov a rozvíjať ich kompetencie. Znamená to, že veľa príležitosti k učeniu pracovníci či už na seminároch, školeniach, konferenciách alebo využitím moderných technológií nemajú.

Učiacia sa organizácia môže byť vytvorená len v prostredí podporujúcom učenie – vhodná podniková kultúra je jedným zo základných akceleratorov učenia; v opačnom prípade môže byť jedným z najvýznamnejších brzd. Podniková kultúra musí byť kultivovaná v súčinnosti s uplatňovaním procesov a mechanizmov podporujúcich učenie, podporovať ochotu učiť sa, svoje poznatky zdieľať s ostatnými, čerpať zo skúseností iných – či už v rámci organizácie alebo mimo nej.

V súčasnej dobe vynikne len tá organizácia, ktorá nájde spôsob, ako využiť zanietenosť a schopnosť svojich zamestnancov učiť sa na všetkých úrovniach organizácie, ktorá do určitej miery rešpektuje a aplikuje princípy učiacej sa organizácie.

5. NÁMETY A ODPORÚČANIA

Na základe výsledkov uvedených v kapitole 4 možno sformulovať nasledujúce zovšeobecňujúce námety a odporúčania:

- Manažéri by sa mali snažiť si jasne sformulovať, kam sa chcú dostať, t. j. aký bude smer ich rozvoja (vízia).
- Je potrebné, aby si manažéri uvedomili, že vynikajúci výkon nie je možné nariadiť, ale je potrebné vytvoriť prostredie, ktoré ho umožní.
- Manažéri by sa nemali toľko sústreďovať na vedenie ľudí v snahe urobiť ich výkonnejšími. Mali by predovšetkým podporovať vznik silnejších vzťahov medzi nimi, pretože vzťahy medzi ľuďmi sú kľúčovým faktorom úspechu firmy.
- Základnou požiadavkou pre zvládanie konfliktov je vyhýbať sa postojú „všetko alebo nič“, ktorý je pre mnohých vedúcich pracovníkov žiaľ typický.
- Odporúčame vyššiu toleranciu k chybám, pretože z chýb sa dá spoločne poučiť. Ak v podniku chýba priestor pre experimentovanie, je to veľká prekážka.
- Aby vo väčšej miere došlo v podnikoch k uplatňovaniu princípov učiacej sa organizácie, je v prvom rade potrebné zmeniť spôsob myslenia manažmentu – v čo najmenšej miere využívať direktívne riadenie, ktoré nedáva priestor pre učenie sa, pretože nepripúšťa iniciatívu a experimentovanie zo strany pracovníkov. Nemotivuje ich vkladať všetky svoje poznatky a postoje do vlastnej práce a s ňou spojeného učenia. Preto je potrebné, aby podniky vytvorili pre svojich pracovníkov prostredie, v ktorom môžu prichádzať s vlastnými predstavami a vlastnou iniciatívou, v ktorom budú môcť pracovníci prebrať zodpovednosť za svoju prácu i za svoj rozvoj.
- Je dôležité, aby manažéri nezabúdali na to, že čím vyššie postavenie zastávajú, tým viac sa ich svet mení na svet slov. Len ten manažér, ktorý je dobrý komunikátor a snaží sa svoje komunikačné zručnosti rozvíjať, je dobrým manažérom.
- Vo väčšej miere by sa mali manažéri snažiť prispôbovať štýl vedenia konkrétnej situácii.
- Podnik, ktorý chce byť dlhodobo úspešný, by sa mal zaoberať svojou podnikovou kultúrou a mal by cieľavedomo, dlhodobo a vytrvalo budovať strategicky vhodnú podnikovú kultúru.
- Odporúčame, aby sa podniky orientovali na uspokojovanie potrieb nielen zákazníkov, ale aj svojich zamestnancov.
- Manažér výrazne ovplyvňuje správanie a výkon svojich podriadených, preto je dôležité, aby sa vyššie spomínaným oblastiam (schopnostiam) venoval a snažil sa ich v čo najväčšej miere zlepšovať (zdokonaľovať).
- Konflikty často spôsobuje zlá komunikácia. Ak strany nedokážu presne vyjadriť svoje potreby, výstižne pomenovať problém, priniesť logicky usporiadané argumenty, alebo účinne počúvať, môže dôjsť ku konfliktu. Preto odporúčame v prvom rade sa venovať práve týmto problémom.
- Snažiť sa konflikty riešiť v klude a s rozvahou.
- Odporúčame manažérom aby:
 - chápali zamestnancov ako zdroj informácií a znalostí,
 - sa snažili podporovať kreativitu a inovácie, otvorenú komunikáciu, tímovú prácu a spoluprácu medzi útvarmi,
 - brali do úvahy „viac hláv viac vie“,
 - nepovažovali rozhovory na chodbách za stratu času, lebo aj pri nich sa dá veľa naučiť.
- Vzhľadom na dosiahnuté výsledky by sa mala venovať väčšia pozornosť už výchove (vzdelávaniu) manažérov na školách, aby už tam sa naučili viac informácií, ktoré by sa dali využiť aj v praxi.
- Slovenská poľnohospodárska a potravinárska komora by sa mala vo väčšej miere orientovať aj na realizáciu školení pre svojich členov.

6. TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE

Dizertačná práca je orientovaná na zložitý problém – na možnosti identifikácie reálnej spôsobilosti manažérov v oblasti tzv. sociálnej kompetencie. Na základe identifikácie reálneho stavu na jednej strane a pochopenia potreby byť nositeľom požadovanej úrovne, môže manažér:

- zistiť svoje súčasné deficity,

- môže projektovať ciele a formy sebarozvoja, a tým odstrániť súčasné deficity.

Nedostatočná „výbava“ manažéra v predmetnej oblasti stáva sa v súčasnosti značným deficitom celkovej (globálnej) kompetencie. Rýchle zmeny v okolí organizácie si totiž vyžadujú aj rýchlu, ale súčasne efektívnu reakciu organizácie či už v zmene vízie, vhodných stratégií, výrobnnej orientácie, marketingu, výrobkov či služieb, ale aj vo využívaní takého prístupu tvorby podnikovej kultúry, ktorá bude zamestnancov podnecovať k sebarozvoju, ochote odovzdávať svoje vedomosti a skúsenosti ostatným, a tým využívať poznanie v prospech zamestnaneckej organizácie.

Vlastný rozvoj manažérov v oblasti sociálnej kompetencie je možný iba za predpokladu, že manažéri poznajú súčasný (či reálny) stav, spoznajú, kde sú ich deficity a budú motivovaní tieto deficity formou sebazdokonaľovania (sebarozvoja) odstrániť.

6. 1. TEORETICKÉ PRÍNOSY

Medzi teoretické prínosy práce možno zaradiť nasledovné:

- Vymedzenie problematiky sociálnej kompetencie ako zásadného predpokladu úspešnosti práce s ľuďmi, jej miesto v celkovej (či globálnej) kompetentnosti manažéra, ako aj jej prepojenia s kultúrou organizácie.
- Vymedzenie štruktúry sociálnej kompetencie, teda jej prvkov (či zložiek), ktoré následne v dizertačnej práci sa analyzujú:
 - schopnosť komunikovať,
 - schopnosť riešiť konflikty na pracovisku,
 - identifikácia preferovaného štýlu vedenia,
 - identifikácia súčasnej pozície organizácie na ceste k tzv. učiacej sa organizácii.
- Návrh možných prístupov (metodík) na identifikáciu reálneho stavu schopnosti komunikovať, riešiť konflikty a využívať efektívny štýl vedenia s využitím vhodného otázkového poľa formou sebatestu.
- Overenie vypovedacej schopnosti navrhnutých testov. Predbežné overovanie vypovedacej schopnosti testov bolo uskutočnené v roku 2005 a v súčasnosti sú testy zaradené do praktických cvičení a je o prácu s nimi zo strany poslucháčov mimoriadny záujem.

Vyplýva to asi zo skutočnosti, o ktorej píše psychológ a pedagóg ZELINA, M. (1995): ... „Naša škola len málo učí najpotrebnejším veciam v živote. Sú nimi: umenie komunikovať, schopnosti hodnotiť a posudzovať seba a iných ľudí, dosahovať vzájomné kompromisy, nebyť ľahostajný a umenie prekonávať náročné situácie. Škola málo rozvíja cit, málo učí tvorivosti, hodnotám a múdrosti a pritom na tom je postavené umenie byť (existovať).“

6. 2. PRAKTICKÉ PRÍNOSY

Medzi praktické prínosy práce možno zaradiť:

- Identifikácia reálnych spôsobilostí 174 manažérov poľnohospodárskych a potravinárskych podnikov v oblasti spôsobilosti:
 - komunikovať,
 - riešiť konflikty,
 - využívať efektívny štýl vedenia.
- Identifikácia hlavných oblastí deficitov u manažérov poľnohospodárskych a potravinárskych podnikov, ktorá môže byť dôležitou informáciou pre plánovanie programov vzdelávania manažérov, ktoré sú organizované Slovenskou poľnohospodárskou a potravinárskou komorou, alebo Agroinštitútom v Nitre.
- V roku 2006 v rámci európskeho programu rozvoja manažérov (projekt financovaný Európskou úniou – ktorého koordinátorom bol VÚEPP Bratislava) bol o systém hodnotenia manažérskych sociálnych kompetencií prejavovaný veľký záujem.
- Hlavným smerom praktického využitia výsledkov dizertačnej práce je pritom využitie metodológie skúmania reálneho stavu sociálnej kompetencie pre uvedomenie si vlastnej pozície individuálneho manažéra, plánovanie zmeny a motivácie plánovanú zmenu realizovať, a tým zabezpečiť efektívnu sebarealizáciu v riadiacej pozícii.
- Uvedený model diagnostiky učiacej sa organizácie je možné použiť ako prvý krok procesu vytvárania učiacej sa organizácie, pretože umožňuje popísať stav vrátane identifikácie silných a slabých miest v organizácii dostatočne detailne. Tiež môže slúžiť pre prípadné porovnanie s inými organizáciami, alebo s ideálnym stavom.

7. ZÁVER

Podniková kultúra má svoje nezastupiteľné miesto v živote organizácie, pretože s ňou vzniká i zaniká. Dôležité je vedieť ju využiť pre efektívnosť a prosperitu podnikania. Podniky v konkurenčnom prostredí si už začínajú uvedomovať, akou silnou „zbraňou“ môže podniková kultúra byť. Je súčasťou ich image.

Môžeme povedať, že podniková kultúra patrí k novým nástrojom riadenia organizácie na zvyšovanie výkonnosti. Je to recept na úspech. Je považovaná za mäkký faktor podniku, ale očakávajú sa od nej tvrdé výsledky.

Samotné štúdium už dávno neplatí ako záruka úspechu v riadiacej funkcii. Práve schopnosti komunikovať, motivovať, viesť, presvedčať ľudí, urovnávať konflikty, predchádzať im a podobne, sa stávajú nevyhnutnosťou. Ich rozvíjanie predstavuje pre manažéra veľký prínos.

Cieľom predkladanej dizertačnej práce bolo zistiť, do akej miery sú súčasní manažéri poľnohospodárskych a potravinárskych podnikov aktívnymi tvorcami podnikovej kultúry, ktorá môže napomáhať konkurencieschopnosti podnikov v budúcom období. Tento cieľ bol tvorený z niekoľkých parciálnych cieľov, medzi ktoré patrili: zistiť poradie používaných štýlov vedenia zamestnancov manažermi; otestovať súčasnú reálnu spôsobilosť manažérov komunikovať; identifikovať stratégie, ktoré využívajú manažéri pri riešení konfliktných situácií; diagnostikovať, do akej miery sa v podnikoch aplikujú a uplatňujú princípy učiacej sa organizácie.

Predmetom výskumu bolo 53 podnikov z odvetví poľnohospodárstva a potravinárstva. Spolu bolo otestovaných 174 respondentov, ktorých sme rozdelili do dvoch skupín – manažéri úspešných podnikov (41) a manažéri „neúspešných“ podnikov (133).

Môžeme povedať, že to, že podniky vystupujú ako úspešné, svedčí o tom aj kvalita manažérov v týchto podnikoch.

Práve títo manažéri (v porovnaní s manažermi „neúspešných“ podnikov) sa snažia pri vedení svojich podriadených v najväčšej miere uplatňovať štýl vedenia, ktorý je považovaný za najvýhodnejší, a to štýl persuzívny. Tiež sa vedia viac prispôbovať štýlom vedenia konkrétnej situácii v porovnaní s manažermi „neúspešných“ podnikov, t. j. snažia sa využívať viacero štýlov vedenia v závislosti od danej situácie. .

Taktiež títo manažéri (v úspešných podnikoch) sú aj komunikatívne zdatnejší, t. j. je väčšie percento manažérov s nadpriemernou úrovňou komunikácie (75,61 %) a menšie percento s podpriemernou úrovňou komunikácie (9,76 %) v porovnaní s manažermi „neúspešných“ podnikov, kde s nadpriemernou úrovňou komunikácie je 42,86 % manažérov a s podpriemernou úrovňou komunikácie je 33,83 % manažérov.

Aj konflikty sú schopní títo manažéri vyriešiť v najväčšej miere najpriateľnejšou stratégiou a to spoluprácou (63,41 %) a najmenej prijateľnú stratégiu (vynucovanie) využívajú v menšom rozsahu (21,95 %) v porovnaní s manažermi „neúspešných“ podnikov, kde stratégiu spolupráce využíva 43,61 % manažérov a stratégiu vynucovanie 36,09 % manažérov.

Čo sa týka uplatňovania princípov učiacej sa organizácie, tak vo všetkých oblastiach sú na tom lepšie v porovnaní s manažermi „neúspešných“ podnikov.

Na základe vyššie uvedeného môžeme povedať, že manažéri sa snažia aspoň čiastočne byť tvorcami podnikovej kultúry.

Môžeme však dodať, že ku skutočnému, dlhotrvajúcemu úspechu nestačí len získať za peniaze schopných jedincov. Ten prináša až nami spomínaná kultúra podniku, založená na tímovom riešení problémov a neustálom vzdelávaní ako základnej investície pre zvyšovanie konkurencieschopnosti.

Ľudia sú najdôležitejším a jediným nezastupiteľným zdrojom podnikania, ktorý rozhoduje o budúcnosti podniku a jeho úspechu.

V predkladanej dizertačnej práci bolo poukázané na nedostatky manažérov. Na odstránenie týchto nedostatkov boli formulované námety a odporúčania.

Napriek podrobnému rozpracovaniu rozsah dizertačnej práce neumožňuje dokonalé a vyčerpávajúce spracovanie celej tejto problematiky. Na túto prácu je možné nadväzovať a v budúcnosti sa zamerať aj na ďalšie oblasti, ktoré spadajú do oblasti podnikovej kultúry.

8. SUMMARY

Corporate culture has its irreplaceable place in the life of a company, as it arises and ceases with it. It is important to know, how to use it for the efficiency and prosperity of the business. Companies in the competitive environment begin to realize what a strong “weapon” the corporate culture can be. It is a part of their image.

We may say, the corporate culture belongs to the new tools of the efficiency increase in the management of the company. It is a recipe for a success.

It is considered to be a soft factor of the company, but it is expected to deliver the best results.

The study itself has no longer been the guarantee of the success in a managing position. The ability to communicate, motivate, lead, persuade people, settle the conflicts, prevent them and similar have become inevitable. Developing those abilities means a great contribution to a manager.

The aim of the dissertation was to determine the extent in which the managers of the agriculture and food processing companies act as creators of the corporate culture, which can help to make the companies competitive in the future. The aim of the dissertation consisted of several partial aims, such were: to determine the order of styles of leading employees used by managers, to test the real managers' ability to communicate, to identify strategies used by managers to solve conflicts, diagnose how the principles of a "learning organisation" are applied in the companies.

54 companies of agriculture and food processing branches were the subject of the research. 174 respondents were tested. They were divided into 2 groups: the managers of the successful companies (41) and the managers of the "unsuccessful" companies (133).

We can say that the success of the companies is connected with the quality of the managers.

The managers of the successful companies, in comparison with the managers of the "unsuccessful" companies, try to apply the persuasive style of the management, which is considered to be the most advantageous one. They are also able to adapt the style of leading to a specific situation better than the managers of the "unsuccessful" companies, i.e. they try to use more leading styles depending on the situation.

The managers in the successful companies are more skilled in communication, i.e. there is the higher percentage of the managers with the above average level of communication (75.61%) and lower percentage of the managers with the below average level of communication (9.76%) comparing to the managers of the "unsuccessful" companies, where 42.86% of the managers have the above average level of communication and 33.83% of them below average level of communication.

They are also able to solve conflicts mostly using the most acceptable strategy, which is cooperation (63.41%) and the least acceptable strategy (enforcing) they use in the smaller scope (21.95%) comparing to the managers of the "unsuccessful" companies, where only 43.61% of the managers use the strategy of cooperation and 36.09% of the managers use the strategy of enforcing.

Concerning the principles of the learning organisation, the managers of successful companies are better on in all the fields comparing to the managers of the unsuccessful companies.

We can say, that the managers try to be at least partially the creators of the corporate culture according to above mentioned.

However we can add that for a long-lasting success, it is not enough to win the capable individuals for money. It can be achieved by above mentioned corporate culture, based on the team problem solving and continuous education as the basic investment to increase the competitiveness of the company.

People are the most important and the only one irreplaceable source of business that decides about the future of the company and its success.

In the dissertation presented, the shortcomings of the managers were referred to. The ideas and recommendations to eliminate the shortcomings were defined.

Despite the detailed elaboration the scope of the dissertation does not allow the perfect and complete working out of the issue. It is possible to follow up on the dissertation and to focus on the other fields of corporate culture in the future.

9. ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ARMSTRONG, M.: A Handbook of Human Resource Management Practice. 8th edition. Kogan Page, London, 2003
2. ARMSTRONG, M.: Personální management, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5
3. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha. Grada. 2002, str. 493
4. BAJZIKOVÁ a kol.: Manažment ľudských zdrojov, Univerzita Komenského Bratislava, 2004, ISBN 80-223-1910-04
5. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3
6. BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O.: Management, Rubico, 2001, 642 s., ISBN 80-85839-45-8
7. BLAŠKOVÁ, M.: Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. EDIS, Žilina 2003, ISBN 80-8087-034-6
8. BURGER, I.: Oplyvňovanie postoja pracovníkov: 2 x 7 príkazní podnikovej kultúry. In: Manažér, roč. 4, 1999b, Ibis partner, s.r.o., ISSN 1335-1729
9. BURGER, I.: Podniková kultúra ako konkurenčný nástroj: Poddaní, úradníci, odborníci či ľudia? In: Manažér, roč. 4, 1999a, Ibis partner, s.r.o., ISSN 1335-1729

10. COLLINS, J.: Z dobrého skvelé, Eastone Books s. r. o., 2006, ISBN 80-89217-09-5
11. ČERMÁK, J.: Motivace v procesu realizacie změn. In: Moderní řízení, 2002, č. 3, *Economia a. s.*, ISSN 0026-8720
12. DEAL, T. B. – KENNEDY, A. A.: Corporate cultures. In: Bedrnová, E. – Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-7169-614-5
13. EGGERT, M. A. – FALZON, W.: Řešení konfliktů. Portál, s. r. o., Praha, 2005, ISBN 80-7367-011-9
14. FRK, V. – KREDÁTUS, J.: Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi, Prešov, Cuper, 2002, ISBN 80-8889-25-X
15. GOZORA, V.: Krízový manažment, Nitra, 2000, ISBN 80-7137-802-X
16. GOZORA, V.: Podnikový manažment, Nitra, 1996, ISBN 80-7137-341-9
17. GROFÍK, R. a kol.: Štatistika. Bratislava, Príroda, 1987
18. HANDY, CH.: Understanding organizations. In: Kachaňáková, A. – Szarková, M. – Thomasová, E.: Podniková kultúra. Bratislava: Ekonóm, 1997, ISBN 80-225-0870-5
19. HANULÁKOVÁ, E.: Aktivity a nástroje tvorby firemného imidžu, firemná kultúra a jej prejavy. *Marketing*, 2000, č. 3
20. HURNÁ, S. – ŽELEZNÍK, O.: Kultura firmy a učící se organizace. In: CD Moderní řízení, 2002
21. KACHAŇÁKOVÁ, A. – SZARKOVÁ, M. – THOMASOVÁ, E.: Podniková kultúra. Bratislava: Ekonóm, 1997, ISBN 80-225-0870-5
22. KACHAŇÁKOVÁ, A.: Charakter podnikovej kultúry a ciele podniku, *Ekonomika firiem*, Zborník z medzinárodnej konferencie, Bratislava, 1998, ISBN 80-85668-65-3
23. KITNEROVÁ, D.: Řízení změn v českých podnicích. In: Moderní řízení, 1999, č. 5, *Economia a. s.*, ISSN 0026-8720
24. KOTTER, J. P.: Osm kroků úspěšné transformace podniku. In: Moderní řízení, 2000, č. 8, *Economia a. s.*, ISSN 0026-8720
25. KOUBEK, J.: Nové perspektivy kariéry pracovníků. *Manažment priemyselných podnikov*, 2, 2006, Zvolen, s. 32 – 35, ISSN 1336 – 5592
26. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha, 1997, ISBN 80-85943-51-4
27. KOUBEK, J.: Řízení pracovního výkonu – moderní přístup k řízení lidí v organizaci. In: *Manažment ľudského potenciálu v podniku*. Zborník referátov medzinárodnej vedeckej konferencie. Žilinská univerzita v Žiline, 2005, ISBN 80-8070-360-4
28. KOŽÍKOVÁ, O.: Nové vedenie ľudí v malých a stredných podnikoch. In: 8. medzinárodná vedecká konferencia – Trendy v systémoch riadenia podnikov, Herľany, október 2005, ISBN 80-8073-359-7
29. KŘIVOHLAVÝ, J.: Tajemství úspěšného jednání, Grada Publishing, Praha, 1995, ISBN 80-85623-84-6
30. KUBALA, M. – ZAJÍCOVÁ, M.: Nezdavá podniková kultura – bariéra restrukturalizace českých podniků. In: Moderní řízení, 1998, č. 12, *Economia a. s.*, ISSN 0026-8720
31. LAZAR, J.: Kultúra podniku ako podpora jeho prosperity. 2004, www.pp-holding.sk
32. LENHARDT, J.: Konflikty – hrozba alebo príležitosť? In: *Manažment ľudského potenciálu v podniku*. Zborník referátov medzinárodnej vedeckej konferencie. Žilinská univerzita v Žiline, 2005, ISBN 80-8070-360-4
33. LIBERKO, I. – TREBUŇA, P.: Najčastejšie chyby pri zmene podnikovej kultúry. In: 8. medzinárodná vedecká konferencia – Trendy v systémoch riadenia podnikov, Herľany, október 2005, ISBN 80-8073-359-7
34. MARHEFKOVÁ, M.: Nezanedbávajte úroveň internej a externej komunikácie podniku! Zborník z odborného seminára *Manažment 2000, Ako sa riadia podniky na Slovensku – víťazstva a prehry*, ČDV EU Bratislava, 2000
35. MIHALČOVÁ, B.: Podstata firemnej kultúry a jej hodnotenie, *Ekonomika firiem*, Zborník z medzinárodnej konferencie, Bratislava, 1998, ISBN 80-85668-65-3
36. MIHÁLIKOVÁ, K.: Podnikové vzdelávanie ako forma zvyšovania podnikového ľudského potenciálu. *Levice*, 1999. 32 s.
37. MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W.: Řízení lidských zdrojů, Grada, a. s., 1993, ISBN 80-85623-29-3
38. MORGAN, CH. D.: Recept na zmenu podnikovej kultúry. In: Moderní řízení, 1999, č. 3, *Economia a. s.*, ISSN 0026-8720
39. NAGYOVÁ, L.: Komunikácia vo vedení ľudí, ciele, podmienky, formy a prostriedky. In: *Súbor referátov z vedeckej rozpravy: Ľudské zdroje – hlavný rozvojový faktor pôdohospodárstva*, Nitra, 1999, ISBN 80-968274-2-1
40. NACHTMANNOVÁ, O. – KACHAŇÁKOVÁ, A. – BLŠTÁKOVÁ, J.: Vzdelávanie zamestnancov – nutná podmienka úspechu podniku. *Manažment priemyselných podnikov*, 2, 2006, Zvolen, s. 26 – 31, ISSN 1336 – 5592

41. NÁKONEČNÝ, M.: Sociální psychologie. Akademie Praha, 2000, ISBN 80-200-0690-7
42. OBTULOVIC, P.: Bioštatistika. SPU v Nitre, 2002, ISBN 80-8069-104-5
43. ONDRUŠEK, D.: Osobné spory manažérov škodia firme. Trend, 26. 1. 2000, ISSN 1335-0684
44. PAPULA, J.: Strategický manažment – výzva pre manažérov. In: Kachaňáková, A. – Szarková, M. – Thomasová, E.: Podniková kultúra. Bratislava: Ekonóm, 1997, ISBN 80-225-0870-5
45. PETR, J.: Organizačná zmena v podniku. In: Moderní řízení, 1998, č. 5, *Economia a. s.*, ISSN 0026-8720
46. PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M.: Firemní kultura. Praha: Grada Publishing, 1993, ISBN 80-7169-018-X
47. PORVAZNÍK, J.: Celostný manažment, Sprint Bratislava, 1999, ISBN 80-88848-36-9
48. POŠVÁŘ, Z. – ERBES, J.: Management I. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita Brno, 2002, ISBN 80-7157-633-6
49. PRUŠKOVÁ, M.: Kultura stavebních firem v ČR (průzkum). In: Moderní řízení, 1998, č. 1, *Economia a. s.*, ISSN 0026-8720
50. RAJAN, A.: Tomorrow's Organisation: New mindset, new skills. Tunbridge Wells. Create, 2001, In: Morton, C. – Newall, A. – Sparkes, J.: Leading HR: Delivering competitive advantage. Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2001. s. 134
51. RATAJ, V.: Tvorba vedeckého a odborného textu. SPU v Nitre, 2002
52. REHÁK, Š.: Vysnívaný vrchol alebo nočná mora? 2004, www.ibispartner.sk
53. REHÁKOVÁ, H.: Podniková kultúra a podniková identita: Základným kameňom je zdieľanie hodnôt. In: Manažér, 2000, č.1, roč. 5, Ibis partner, s.r.o., ISSN 1335-1729
54. REPKOVÁ, K.: Personálna práca v organizácii (vybrané kapitoly). Bratislava, Epos, 1999, ISBN 80-8057-103-1
55. RUDY, J. – LUPTÁKOVÁ, S. – SULÍKOVÁ, S. – VARGIC, B.: Organizačné správanie. Bratislava. Faber, 2001, ISBN 80-89019-07-2
56. SENGE, P. M.: Piata disciplína manažmentu. Bratislava: Open Windows, 1995, ISBN 80-85741-10-5
57. SCHEIN, E. H.: Organizational Culture, *American Psychologist*, 1990.114 s.
58. SLÁVIK, Š.: Osobitosti riadenia zmien. In: Moderní řízení, 2000, č. 8, *Economia a. s.*, ISSN 0026-8720
59. SOMMERHALDER, M.: Řízení změn = řízení komunikace (Zákonitosti change managementu). In: Moderní řízení, 2000, č. 2, *Economia a. s.*, ISSN 0026-8720
60. SOUČEK, Z.: Nová ekonomika vyžaduje nové metody managementu. In: Moderní řízení, 2001, č. 2, *Economia a. s.*, ISSN 0026-8720
61. STEHLÍKOVÁ, B.: Štatistická analýza systémom SAS, SPU v Nitre, 2003, ISBN 80-8069-221-1
62. STÝBLO, J.: Firemní kultura a její změny. In: Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zborník referátov medzinárodnej vedeckej konferencie. Žilinská univerzita v Žiline, 2005, ISBN 80-8070-360-4
63. STÝBLO, J.: Personální management. Grada, 1993, ISBN 80-85424-92-4
64. SUNTINGEROVÁ, L.: Podporná komunikačná klíma predpoklad realizácie zmeny, Zborník z odborného seminára Manažment 2000, Ako sa riadia podniky na Slovensku – víťazstva a prehry, ČDV EU Bratislava, 2000
65. ŠAJBIDOROVÁ, M.: Úroveň podnikovej kultúry a podnikateľskej etiky v organizáciách PPK. In: Zborník vedeckých príspevkov: Riešenie vybraných manažérskych a marketingových problémov v agropotravinárstve, marec 2005, Nitra, ISBN 80-8069-510-5
66. TICHÁ, I.: Diagnostika učící se organizace, Habilitační práce. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2001
67. TICHÁ, I.: Učící se organizace. Praha: Alfa Publishing, 2005, ISBN 80-86851-19-2
68. URBAN, J.: Firemná kultura a management. In: Moderní řízení, 1996, č. 12, *Economia a. s.*, ISSN 0026-8720
69. URIGA, J.: Vnútrofiremná komunikácia. In: Manažér, zošit 36, 1/2005, ibis partner, s. r. o. ISSN 1335-1729
70. VAŇOVÁ, J.: Procesy vzniku a vývoja firemnej kultúry. In: 8. medzinárodná vedecká konferencia – Trendy v systémoch riadenia podnikov, Herľany, október 2005, ISBN 80-8073-359-7
71. VÁVROVÁ, V.: O podnikové kultúre komplexne. In: Moderní řízení, 1999, č. 6, *Economia a. s.*, ISSN 0026-8720
72. VETRÁKOVÁ, M.: Komunikácia v práci manažéra. Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Banská Bystrica, 2002
73. VIŠŇOVSKÝ, J. – KORENKOVÁ, M.: Possible approaches solution of the conflict situations in managerial practice. *Agricultural economics*, Prague, 8, 2004, s. 342 -344, ISSN 0139-570X
74. VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, L. – ŠAJBIDOROVÁ, M.: Manažment ľudských zdrojov. SPU, Nitra, 2005, ISBN 80-8069-616-0
75. VIŠŇOVSKÝ, J. – RĚCKÝ, R.: Rozvoj komunikačných spôsobilosti manažérov. In: Zborník vedeckých príspevkov – Faktory podnikovej úspešnosti v podmienkach európskeho agrárneho trhu, SPU v Nitre,

- 2005, ISBN 80-8069-615-2
76. VIŠŇOVSKÝ, J. – SOJKOVÁ, Z.: Identification and development of communicative capabilities in agromanagers. Agricultural economics. Prague, 8, 2003, ISSN 0139-570X
 77. VIŠŇOVSKÝ, J.: Identifikácia a rozvoj manažérskych spôsobilostí. In: Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zborník referátov medzinárodnej vedeckej konferencie. Žilinská univerzita v Žiline, 2005, ISBN 80-8070-360-4
 78. VIŠŇOVSKÝ, J.: Manažérske stratégie pri riešení konfliktných situácií v organizácii. In: Manažérske a marketingové prínosy vedy a výskumu v edukácii na vysokých školách. Zborník vedeckých prác, SPU v Nitre, 2004, ISBN 80-8069-687-X
 79. VIŠŇOVSKÝ, J.: Prístupy k identifikácii štýlov vedenia u manažérov. In: Zborník vedeckých príspevkov: Riešenie vybraných manažérskych a marketingových problémov v agropotravinárstve, marec 2005, Nitra, ISBN 80-8069-510-5
 80. VIŠŇOVSKÝ, J.: Riadenie ľudských zdrojov, Učebná pomôcka pre študentov FEM SPU – študijnej špecializácie Krízový manažment. SPU v Nitre, 2000
 81. VIŠŇOVSKÝ, J.: Možnosti hodnotenia spôsobilosti komunikovať. In: Firma a konkurenční prostředí, Brno, 2003, ISBN 80-7157-695-6
 82. VODÁK, J.: Proces identifikácie potrieb vzdelávania v manažérskej praxi. In: Kvalita 2/2006, Krupa print, ISSN 1335 – 9231
 83. WARNECKE, H. J. – KOŠTURIÁK, J.: Fraktální organizace. In: Moderní řízení, 2000, č. 8, Economia a. s., ISSN 0026-8720
 84. WEIDLICH, R. a kol.: Manažment ľudských zdrojov. Univerzita Komenského Bratislava, 2004, ISBN 80-223-1910-4
 85. WEIHRICH, H. – KOONTZ, H. – SCHEIN, E. H.: Co je podniková kultúra. In: Moderní řízení, 1996, č. 1, Economia a. s., ISSN 0026-8720
 86. ZADRAŽILOVÁ, D. – KHELEROVÁ, V.: Management obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 1995, s. 296, ISBN 80-85623-72-2
 87. ZELINA, M.: Sloboda osobnosti. Šamorín: Fontana Kiadó, s.r.o., 1995, ISBN 80-857001-07-3
 88. *Časopisy:*
Manažér, Moderní řízení, Kvalita, Trend, ...
 89. *Webové stránky:*
www.hr-server.sk, www.hrweb.sk, www.managerweb.cz, www.nspnz.sk, www.ibispartner.sk, ...
 90. Materiály ku kurzu „Špecialista pre rozvoj ľudských zdrojov“, ibis partner, s. r. o.

10. ZOZNAM PUBLIKAČNEJ ČINNOSTI

1. Korenková, M.: Podniková kultúra a jej zmena. In: Zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov „Mladá veda 2000“, Račková dolina, ISBN 80-7137-859-3
2. Korenková, M.: Analýza pracovného miesta a pracovných návykov vedúcich pracovníkov. In: Zborník z konferencie študentov doktorandského štúdia „Mendel Net“, MZLU Brno, 2000, ISBN 80-7302-005-X
3. Korenková, M.: Charakteristika vybraných činností práce s ľudskými zdrojmi v sledovanom podniku. In: Zborník vedeckých prác „Medzinárodné vedecké dni 2001“, VI. zväzok, ISBN 80-7137-871-2
4. Korenková, M.: Osobné pracovné techniky v práci manažérov. In: Zborník vedeckých prác III. „Konkurencieschopnosť vybraných agrárnych komodít SR pred vstupom do EÚ“, SPU Nitra, 2001, ISBN 80-7137-822-4
5. Višňovský, J. – Korenková, M.: Sociálne zručnosti – predpoklad úspechu v manažérskej práci. In: Zborník prednášok z medzinárodnej vedeckej konferencie, organizovanej pod záštitou ministra pôdohospodárstva SR Ing. Pavla Koncoša, II. časť, Agroištitút Nitra, 2001, ISBN 80-7139-072-0
6. Višňovský, J. – Korenková, M.: Organizačná kultúra ako podmienka kvality života pracovníkov v poľnohospodárskych podnikoch. In: Zborník referátov zo sympózia s medzinárodnou účasťou, konaného v rámci 18. ročníka medzinárodného filmového festivalu AGROFILM 2001 v Nitre „Pôdohospodárstvo a kvalita života obyvateľstva“, ISBN 80-968665-0-8
7. Višňovský, J. – Korenková, M.: Možné prístupy k riešeniu konfliktných situácií v manažérskej práci. In: Zemědělská ekonomika, august 2004, ISSN 0139 – 570X
8. Višňovský, J. – Korenková, M.: Viable approaches to the solution of conflict situations in managerial practice. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „E- management 2004“. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, ISBN 80-8083-031-2
9. Korenková, M.: Úroveň spôsobilosti manažérov komunikovať. In: Mladá veda, Račková dolina, 2004, ISBN 80-8069-455-9

10. Korenková, M.: Manažérmi používané stratégie pri riešení konfliktu. In: Zborník vedeckých príspevkov z riešenia výskumných úloh Katedry manažmentu a marketingu – Riešenie vybraných manažérskych a marketingových problémov v agropotravinárstve, marec 2005, ISBN 80-8069-510-5
11. Korenková, M.: Komunikačné schopnosti manažérov. In: Edamba, Medzinárodná vedecká konferencia doktorandov, Nové Zámky, 2005
12. Korenková, M.: Používané štýly vedenia u manažérov. In: Vedecký seminár s medzinárodnou účasťou: Faktory podnikovej úspešnosti v podmienkach európskeho agrárneho trhu, 2005, ISBN 80-8069-615-2
13. Korenková, M.: Učiacia sa organizácia. In: 8. medzinárodná vedecká konferencia: Trendy v systémoch riadenia podnikov, TU v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra manažmentu a ekonomiky, 2005, ISBN 80-8073-359-7
14. Višňovský, J. – Korenková, M.: Možnosti testovania osobnostných predpokladov u manažérov a využitie výsledkov v osobnostnom rozvoji. In: „Faktory podnikovej úspešnosti 2002“: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Liptovský Ján, SPU Nitra, 2003, ISBN 80-8069-138-X
15. Višňovský, J. – Gulačiová, K. – Korenková, M. – Pecuchová, Z.: Hodnotenie pripravenosti podnikových manažmentov na vstup do integrovaných trhových štruktúr. In: Zborník vedeckých príspevkov z riešenia vecných problémov hlavných úloh inštitucionálneho výskumu v rokoch 2000 – 2002, Nitra, Agrotar, 2003, ISBN 80-88943-20-5
16. Korenková, M.: Učiacia sa organizácia. In: Formulovanie konkurenčnej výhodnosti v potravinovom reťazci, Nitra, Slovenská akadémia pôdohospodárskych vied, 2005