

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE**

**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**2008**

**Martin Baláži**

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA  
V NITRE**

Rektor: prof. Ing. Mikuláš Látečka, PhD.

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

Dekan: Dr. h. c. prof. Ing. Peter Bielik, PhD.

**Podniková kultúra vo vybranom podniku  
Bakalárska práca**

Katedra ekonomiky  
Vedúci katedry: PhDr. Peter Porubčan, CSc.

Vedúci práce: Mgr. Eva Svitačová, PhD.

Martin Balázi

Nitra 2008

## **Abstrakt**

For practical managers corporate culture often represents something, which obviously exists, but which cannot be managed or explained, yet often greatly influences the running of the company. It is a convenient culprit, when something is not working properly. This might be one of the reasons why a deliberate forming of corporate culture is still more a topic of discussion than implemented projects.

There is an increase in perception of culture, but approaches offering solutions for influencing it are missing.

The main goal of the submitted thesis is to analyze and evaluate the present state of corporate culture in selected companies of AFC in Slovakia and to suggest the precautions for improvement of corporate culture forming. This goal consists of several partial goals: to identify perception of culture in selected companies from managers and employees views, to know the main factors influencing corporate culture, to identify barriers existing in selected companies, based on the acquired information to examine existing relationship between culture and its components and to take a stand on these relationships. The survey's object was 60 companies from AFC.

In the submitted thesis the present state of corporate culture in selected companies of AFC in Slovakia was referred to. We have attempted to examine its influence on the internal situation within a company and at the same time identify the factors, which affect the internal situation within a company and are thus directly connected with culture. To remove the established negative elements and deficiencies, suggestions and recommendations for managers and the company as a whole were formulated.

## ČESTNÉ VYHLÁSENIE

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

Nitra .....

.....  
podpis autora BP

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pani/pánovi .....  
za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej  
práce.

Nitra .....

.....  
podpis autora BP

## **Obsah**

Úvod.....	7
Prehľad o súčasnom stave riešenej literatúry.....	8
Cieľ práce.....	22
Metodika práce.....	24
Vlastná práca.....	25
Záver.....	34
Návrhy a odporúčania.....	36
Použitá literatúra.....	37

## Úvod

Podniková kultúra je javom, ktorý je veľmi zložitý, ťažko definovateľný, ktorý však významným spôsobom ovplyvňuje dlhodobú úspešnosť podniku. Na jednej strane môže byť zdrojom sily podniku a nositeľom jeho konkurenčnej výhody, na druhej strane však môže byť brzdou v rozvoji podniku či dokonca zdrojom jeho bankrotu.

V súčasnej situácii, kedy konkurencia vo väčšine oblastí podnikania vzrastá, kedy kvalita a orientácia na zákazníka sa stávajú nepostrádateľnou podmienkou existencie, kedy prostredie je stále turbulentnejšie a nepredvídateľné a podniky sa musia adaptovať stále rýchlejšie a pružnejšie, sa úloha organizačnej kultúry vo vzťahu k výkonnosti podniku zvýrazňuje. Vďaka postupujúcej globalizácii a internacionalizácii navyše podnikateľské subjekty i neziskové organizácie operujú v stále multikultúrnejšom prostredí, ktoré pred ne stavia nové výzvy a problémy. Znalosť kultúrnej stránky podnikania tak nadobúda význam.

Silná podniková kultúra pozitívne ovplyvňuje rozhodovanie, kooperáciu, komunikáciu, motiváciu, úroveň spolupráce, riešenie problémov aj ich implementáciu a tým uľahčuje priebeh a realizáciu riadiacich procesov. Podniková kultúra dáva jednotlivcom možnosť odôvodniť svoje správanie v nadväznosti na hodnoty preferované v podniku. Na druhej strane manažéri môžu využiť podnikovú kultúru na podporu takých činností, o ktoré majú záujem.

## **1. prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky**

Základným cieľom každého podniku je dosiahnuť úspech a prosperitu. Od tohto cieľa sa odvíja celková podniková politika, jeho rozhodnutia aj konkrétne činnosti. Čoraz častejšie sa v tejto súvislosti vynára pojem podniková kultúra. Manažéri podnikov si začínajú uvedomovať, že podniková kultúra môže byť zdrojom konkurenčnej výhody, najmä ak sa považuje za hodnotnú, zriedkavú, ťažko napodobiteľnú a je zakomponovaná do jeho strategického riadenia. Takáto podniková kultúra predstavuje spojenie strategickú perspektívy podniku s riadením ľudských zdrojov, ktorého výsledkom je adekvátne správanie kvalitných manažérov i zamestnancov.

Podniková kultúra existuje v každom podniku, a pre každý jeden podnik je jednoznačná. Ak má byť fungovanie podniku úspešné je nutné, aby podnik bol vnútorne integrovaný a pôsobil navonok stabilizovane a dôveryhodne. Silná podniková kultúra, ktorá môže mať svoju pozitívnu i negatívnu podobu, výrazne ovplyvňuje pracovné konanie a výkonnosť zamestnancov. Zároveň spoluvytvára originálnu a neopakovateľnú tvár firmy, potrebnú pre získanie vlastnej identity vo vzťahu k zákazníkom a ostatným reprezentantom ekonomického a spoločenského okolia.

Vlastníci firiem, či manažéri, často nevenujú pozornosť formovaniu pozitívnej podnikovej kultúry. Podceňujú cieľenú prácu s ľuďmi a nedokážu formovať kultúru zameranú na výsledky. Radi zotrávajú na mocenskej kultúre, čo často vedie ku konaniu zamestnancov v rozpore so záujmami firmy a tým i k zníženiu jej úspešnosti.

### **1.1 Podstata a význam podnikovej kultúry**

V posledných rokoch sa v manažérskych kruhoch čoraz viac udomácňuje poznatok, že výkonnosť a prosperita podnikov v značnej miere závisia od zaužívaných hodnôt, presvedčení, noriem, pravidiel, vzorcov konania a rituálov, to znamená od podnikovej kultúry.

Nositeľmi podnikovej kultúry sú ľudia. To, prečo sa stali zamestnancami podniku, aké sú medzi nimi vzťahy, aké normy a životné princípy oni určujú a uznávajú, čo je podľa nich dobré a čo zlé, a všetko to, čo má vplyv na podnikové normy a hodnoty, nielen odlišuje jeden podnik od druhého ale určuje aj funkčnosť a životaschopnosť podniku z hľadiska dlhodobej perspektívy.

Podniková kultúra existuje v každom podniku. Môže mať vlastnú pozitívnu i negatívnu podobu, ktorou sa odlišuje od iných podnikov. Krajnými dôsledkami presadzovania negatívnej podoby podnikovej kultúry môže byť jednak populizmus a pragmatizmus



reflektujúci hodnoty, ktoré sú vnímané prevažne záporne, jednak úplná absencia akéhokoľvek zjednocujúceho princípu a vlastnej identity. Často sa však možno stretnúť so situáciou, že si ani manažment, ani zamestnanci neuvedomujú svoju podnikovú kultúru. Súvisí to so skutočnosťou, že dlhodobou existenciou v podniku sa kultúra pre nich stáva samozrejmosťou. Noví zamestnanci však výrazne pociťujú vplyv tejto kultúry.

V súvislosti s podnikovou kultúrou nemožno vidieť len etiku alebo filozofiu. Hybnou silou každého podniku, a teda aj podnikovej kultúry je efektívne pôsobenie v konkurenčnom prostredí trhu. Podniková kultúra a stupeň jej rozvoja v podniku odráža jednak históriu a jej manažmentu, jednak úroveň zodpovednosti, systému práce, sociálneho správania a komunikačnej interakcie v podniku a pôsobí taktiež na formovanie trhu. Nezastupiteľnú úlohu má pritom manažment podniku, ktorý je nositeľom všetkých rozhodnutí v riadiacich, komunikačných a inovačných procesoch.

Podniková kultúra výrazne vplýva na aktivitu zamestnancov. Predpokladá to však pri jej formovaní uplatňovať také nástroje, ktoré by vytvorili zamestnancom podmienky na účasť na riadení podniku vrátane zodpovednosti za dôsledky ich konania. Moderné podnikanie je nezlučiteľné s pasivitou zamestnancov, ktorá sa môže negatívne prejavovať aj v konaní manažmentu podniku, čo napokon môže viesť k strate jeho doterajšej pozície na trhu, prípadne až k jeho úpadku.

Vymedzenie pojmu podniková kultúra je veľmi náročné. V súčasnej literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi jednoduchými a zložitými definíciami podnikovej kultúry, pričom sa autori často na ňu pozerajú z iného zorného uhla. Dokumentuje to aj nasledovný výber definícií.

Podľa Deala a Kennedyho, podniková kultúra je zbierka hodnôt, symbolov, podnikových hrdinov, rituálov a vlastných dejín, ktoré pôsobia pod povrchom a majú veľký vplyv na konanie ľudí na pracovných miestach.

Kotter (5) tvrdí, že podniková kultúra sú skupinové normy alebo tradičné spôsoby správania, ktorý si postupom času vypracoval určitý súbor ľudí, ... súvisí s implicitnými hodnotami, zdieľanými skupinou ľudí- s hodnotami, ktoré určujú, čo je dôležité, čo je dobré a čo je správne.

Schein (5) definuje podnikovú kultúru ako vzorec základných predstáv, ktoré určitá skupina našla či vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci ktorých sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie a ktoré sa tak osvedčili, že sa chápu ako všeobecne platné a noví členovia organizácie ich majú pokiaľ možno zvládnuť, stotožniť sa s nimi a konať podľa nich.

Nový (6) si myslí, že sú to predovšetkým špecifické spôsoby interakcie a komunikácie medzi ľuďmi. Zásady, pravidlá a sociálne normy ovplyvňujúce a upravujúce ich vzájomné spolužitie v určitom spoločenstve.

Hofstede(5) hovorí o kolektívnom naprogramovaní myslenia, ktoré odlišuje členov jednej skupiny alebo kategórie od inej.

Burger (1) hovorí, že podniková kultúra je súhrn hodnôt, priorít, praktík, správania sa a postojov v pracovných situáciách, ktoré ľudia v podniku uznávajú, zdieľajú a bežne praktizujú.

Seknica (12) hovorí o kultúre organizácie ako o základných predpokladoch a názoroch, ktoré sú zdieľané členmi organizácie, fungujú podvedome a ktoré určitým spôsobom definujú ako organizácia vidí seba samu a svoje okolie.

Napriek rozdielom pri vymedzovaní podstaty podnikovej kultúry, u väčšiny autorov (Seknica, Berger, Hofstede, Schein, Nový, Kotter) sú v jej definíciách zakomponované aj určité spoločné charakteristiky. Patria k nim:

- Vzory základných predpokladov, podľa ktorých sa správajú zamestnanci podniku
- Hodnoty orientujúce jednotlivca v tom, ako sa správať, čo je prípustné resp. neprípustné (pomáhajú pochopiť, ako sa musí konať v konkrétnej situácii)
- Symbolika, pomocou ktorej sa hodnoty sprostredkujú zamestnancom podniku

Ak vychádzame z uvedených skutočností, môžeme urobiť takýto záver:

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

## **1.2. Úrovně podnikovej kultúry a typy podnikovej kultúry**

### **1.2.1. Úrovně podnikovej kultúry**

Aby sme dobre pochopili podstatu podnikovej kultúry, je potrebné preniknúť aj do jej jednotlivých úrovní. Kachaňáková (5) rozlišuje niekoľko úrovní podnikovej kultúry:

#### 1. povrchová úroveň (systém symbolov- artefaktov)

Poznávanie podnikovej kultúry sa začína na povrchovej úrovni vytvárajúcej systémom symbolov, ktoré zahŕňujú všetky fenomény, ktoré človek vidí, počuje a cíti v konfrontácii s preň ho ešte neznámou kultúrou. Je to napr. architektúra podniku, zariadenie kancelárií, oblečenie, písomné a ústne prejavy, ceremonie, spôsob správania zamestnancov voči sebe resp. voči zákazníkom a pod., ktoré môžeme prijímať prostredníctvom svojich zmyslov. Na

základe symbolov možno okamžite vnímať rozdiely v konaní jednotlivých podnikov. Pre jeden podnik môže byť napríklad príznačné, že zamestnanci sú v neustálom kontakte, prevláda u nich pocit spolupatričnosti, neformálne oblečenie a dynamické konanie. Iný podnik môžeme na základe symbolov vnímať ako preferujúci formálnosť, čo sa môže prejavovať napríklad v práci za uzavretými dverami, utlmenej konverzácií, prísne formálnom oblečení a v prevahe opatrného uvažovania a nedynamického konania. Z uvedeného vyplýva, že veci a javy sú dobre viditeľné na tejto úrovni, nedajú sa však vždy správne rozšifrovať a interpretovať v zmysle podnikovej kultúry. Problém spočíva hlavne v tom, že údaje o podniku získame pomerne ľahko a vieme ich opísať, ťažšie ich však dokážeme interpretovať.

## 2. Druhá úroveň (systém hodnôt, noriem, štandardov)

Na hlbšie poznanie podnikovej kultúry je potrebné dešifrovať dôvody správania zamestnancov. To vyžaduje zaoberať sa systémom hodnôt, noriem a štandardov, ktoré zamestnanci podniku skutočne akceptovali a prejavujú sa v ich správaní, ako aj očakávaní takéhoto správania od nových zamestnancov, to znamená druhú rovinu podnikovej kultúry. Identifikovanie jednotlivých hodnôt nie je jednoduché a vyžadujú na to hlboké poznatky o podniku a často je potrebné pritom vychádzať z analýzy symbolov, prípadne informácií z interview so zamestnancami. V súvislosti s podnikovou kultúrou sa zvyčajne hovorí o dvoch kategóriách hodnôt:

- a) inštrumentálnych, ktoré vedú k naplneniu potreby satisfakcie (mzda, realizácia návrhu a pod.)
- b) etických, ktoré sa prejavujú napr. v pocitoch hrdosti alebo lojality k podniku

Každé skupinové vedomie a konanie je v konečnom dôsledku odrazom počiatkových hodnôt konkrétnej osoby vyplývajúcich zo základných predpokladov, jej predstavy o tom, čo by sa malo vykonať v porovnaní s tým, čo je. Tí, ktorí sa presadia a dokážu motivovať spolupracovníkov pri riešení problémov, stávajú sa vedúcimi osobnosťami a zakladateľmi.

Pri skúmaní hodnôt je však potrebné odlišovať tie, ktoré zodpovedajú základným predpokladom, od tých, ktoré v skutočnosti predstavujú len racionálne vysvetlenia alebo ciele. Často krát predstavy hodnôt nemajú logickú štruktúru, niekedy si dokonca protirečia a často krát nesúvisia s pozorovaným správaním. Niektoré aspekty správania ostávajú tak nevysvetlené a tak sa potom pozorovateľovi objasňuje iba časť kultúry. Na to, aby bolo možné objasniť celú štruktúru podnikovej kultúry a správne predpovedať správanie zamestnancov, pozorovateľ musí docieľiť rozsiahle pochopenie kategórie základných predpokladov.

### 3. Tretia úroveň (predstavy, prístupy, predpoklady)

Tretiu úroveň podnikovej kultúry predstavujú základné predpoklady, ktoré sú ťažko vnímateľné aj pre zamestnancov podniku, ak sa špeciálne neorientujú na ich skúmanie. Sú podvedomé, spontánne, ide predovšetkým o predstavy manažmentu a zamestnancov o existencii podniku, úspechu, kariére, odmeňovaní a pod.

Poznáme tri druhy zdrojov predstáv:

- a) rozumový, ktorý je podmienený dobre vybudovaným informačným systémom poskytujúcim informácie zamestnancom, na základe ktorých si vytvárajú svoje predstavy
- b) emotívny, keď predstavy vznikajú ako určité dojmy priamo v hlave zamestnanca, ktorý sa podľa nich správa napriek tomu, že sa o nich nehovorí
- c) skúsenosti, ktoré vyvolávajú predstavy u zamestnancov v priebehu dlhšieho času na základe dostupných informácií a získaných dojmov.

Predstavy môžu byť napokon prezentované ako konkrétne znalosti alebo vo forme presvedčenia o niečom, čo je dobré alebo zlé, prípadne viery zamestnancov v niečo. Z uvedeného vyplýva potom veľká rôznosť predstáv jednotlivých zamestnancov. V každom podniku sa však postupne vykryštalizuje určitá vzorka predstáv, ktorá je spoločná pre všetkých zamestnancov podniku, to znamená, že ju uznávajú a s ňou sa stotožňujú.

Ďalším prvkom tejto úrovne sú prístupy, ktoré sa obyčajne definujú ako „náchylnosť jednotlivca konať určitým spôsobom“. Najčastejšie sa v podniku hovorí o prístupe k práci, k spolupracovníkom, k zákazníkom, k cieľom a pod. Prístupy zamestnancov sa napokon prejavujú v spôsobe ich správania v určitých situáciách. Toto správanie podmieňujú viaceré faktory, ako sú povahové charakteristiky človeka, jeho temperament, záujmy, potreby, zodpovednosť, lojalita voči podniku, spôsobilosť vykonávať danú prácu. Prístup v konečnom dôsledku sa môže prejaviť buď ako určitá akcia zamestnanca vychádzajúca z jeho aktivity, alebo môže byť len vyvolanou reakciou, teda odpoveďou na vonkajšiu aktivitu.

V nadväznosti na uvedené úrovne môžeme podnikovú kultúru rozdeliť aj na subjektívnu a objektívnu.

Subjektívna podniková kultúra predstavuje vlastnú históriu podniku a jej vodcov, vlastné cesty prístupu k problémom a riadeniu aktivít, vlastné manažérske štýly, vlastnú atmosféru. Je základom manažérskej kultúry, to znamená manažérskych štýlov a riešení problémov i celkového konania manažérov. Konečný výsledok rôznych aktivít bude závisieť od toho, aké bude ich riadenie.

Objektívna podniková kultúra sa obyčajne spája s fyzickým prostredím v podniku. Myslí sa tým samotná budova a jej dizajn, jej umiestnenie, zariadenie, nábytok, farby, veľkosť

priestorov, komfort, prijímacie miestnosti, parkovacie miesta i samotné motorové vozidlá. Všetko viac alebo menej odráža preferovanú hodnoty v podniku.

### 1.2.2. Typy podnikovej kultúry

Každý podnik si vytvára svoju vlastnú podnikovú kultúru, ktorá má svoju špecifickosť, originalitu a neopakovateľnosť. Napriek tomu mnoho prvkov podnikovej kultúry jedného podniku sa prelína s prvkami podnikovej kultúry iných organizácií, čo tvorí východisko na uvedenie niektorých základných a v podnikovej sfére najčastejšie sa objavujúcich typov.

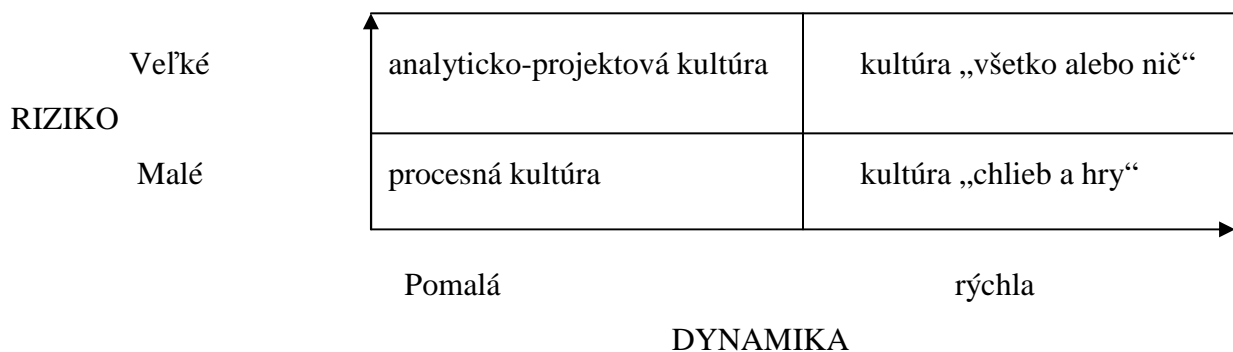
Každá typológia je však určité zjednodušenie a predstavuje ideálny model ku ktorému sa možno približovať, alebo naopak, ktorému sa treba vyhnúť.

Typy kultúr podľa Deala a Kennedyho (5):

Klasifikácia podnikovej kultúry týchto autorov vychádza z reálnych podmienok trhu a zohľadňuje dve základné kritériá:

1. stupeň rizika spojený s aktivitami podniku
2. rýchlosť spätnej väzby, ktorá odráža úspešnosť rozhodnutí a stratégií.

V nadväznosti na uvedené východiská vymedzili títo autori nasledujúce typy kultúr:



#### Podniková kultúra „všetko alebo nič“

Táto kultúra je nazývaná aj kultúrou „amerických jastrabov“. Je to svet individualistov, ktorí si stanovujú vysoké ciele aj za cenu veľkého rizika. Aký rýchly môže byť úspech, taký rýchly môže byť pád. Každodenným heslo je : „ukáž mi horu a ja ju zdolám“. Vysoko sa hodnotí energické konanie a správanie vymykajúce sa z rámca každodennosti. Komunikácia je nekonvenčná, plná nových výrazov. Predstavitelia tejto kultúry robia rýchle rozhodnutia, ale podstupujú aj vysoké riziko. Hľadajú sa šampióni- majstri vo svojom odbore. Ak chcú noví zamestnanci získať uznanie, musia sa vedieť presadiť. Priateľská zdržanlivosť ich odsúva do úzadia.

Dôležité je využiť šancu, ktorá hrá rozhodujúcu úlohu. Úspech podmieňuje všetko ostatné. Výzor, správanie, vplyv. V súlade s tým sa aj veľkolepo oslavujú úspechy, no neúspechy sa predkladajú len veľmi skromne. Každý sa môže veľmi ľahko dostať na vrchol, ale práve tak rýchlo padnúť. Môžu sa prejavovať emócie, no nesmú vyjadrovať bolesť. Muži a ženy sú v tejto kultúre rovnoprávni, pretože platí motto: „hviezda je hviezda“ bez ohľadu na pohlavie. Kultúra „všetko alebo nič“ umožňuje podnikom dosahovať úspechy. Ich najväčšia sila sa však môže stať aj zdrojom neúspechu. Ak snaha stať sa „hviezdou“ bráni spolupráci, znemožňuje to, aby sa takáto kultúra stala silnou a súdržnou, aby sa všetci zamestnanci stotožnili s hodnotami podniku.

### Podniková kultúra „chlieb a hry“

Do popredia sa dostáva orientácia na vonkajší svet podľa motto: „Svet je plný príležitostí, len ich treba využiť.“ V centre pozornosti sú zákazníci a ich potreby. Hrdinovia sú „super šikovní“ predajcovia, ktorí dokážu aj nemožné. Všetci pokladajú za dôležité priateľské a príjemné vystupovanie.

V rámci podniku sú preferované také hodnoty, ako je vzájomná spolupráca, tímová práca a úspech. Cení sa ustavičná aktivita, kto by len na chvíľu spomalil, upadol by do podozrenia, že nie je dostatočne výkonný. V týchto podnikoch sa často organizujú oslavy, ktorých súčasťou je udržiavanie rituálov, ako napr. udeľovanie rôznych vyznamenaní a ocenení typu: „predavač roka“, alebo najkrajší výklad mesiaca“. Častá je intenzívna verbálna komunikácia. Používa sa podnikový žargón plný tajomných skratiek. Výrazy sa často preberajú zo sveta športu ako napr. polčas, červená karta, chybný štart a iné. Rozhovory sa týkajú hlavne problémov zákazníkov. Hrdinom je ten, kto dokáže predať chladničku aj Eskimákovi. V tomto type kultúry je možné hovoriť aj o súkromných a intímnych záležitostiach a emócie sa môžu prejavovať aj navonok. Ten, kto mlčí, upadne do podozrenia.

Nevýhodou tejto kultúry je, že sa zameriava na kvantitu, nie na kvalitu uskutočnených transakcií. Úspech majú len tí, ktorí vedú čerpať z rýchlej spätnej väzby. Ale i dnešný úspech môže znamenať zajtrajšiu prehru.

Ideálom je všestranná, uvedomelá a zrelá osobnosť. Zamestnanec, ktorý je v takomto podniku len tri roky, je ešte stále nováčik. Kariéra sa tu buduje po krokoch roky, bleskový postup prakticky nie je možný. Starší zamestnanci si zaisťujú svoj postup pre seba výhodnými pravidlami a majú spravidla svojich chránencov, ktorým pomáhajú v postupe.

Hrdinami sú tí ľudia, ktorí s neotrasiteľnou húževnatosťou, často v núdzových podmienkach (napr. aj v domácom „pivničnom“ laboratóriu) pracujú na myšlienkach, ktorých sa podnikové vedenie vzdalo pre ich nerealizovateľnosť. Oblečenie sa preferuje nenápadné až

konzervatívne. Spôsob vyjadrovania a spoločenské vystupovanie je veľmi zdvorilé. Prejavenie emócií a hovorenie o súkromných záležitostiach sa považuje za nevhodné.

Podniky s takouto kultúrou sú väčšinou lídrami v inováciách a vedeckom pokroku. Jej nevýhodou je, že tieto podniky zaostávajú potom v množstve produkcie.

### Procesná podniková kultúra

V tomto type podnikovej kultúry sa všetko koncentruje na proces a jeho priebeh, celkový cieľ zohráva pritom iba vedľajšiu úlohu. Prvoradý je perfektný pracovný výkon. Nesmú sa robiť nijaké chyby. Všetko sa registruje a aj ten najmenší omyl sa zaznamenáva. Hlavnými vzormi orientácie sú nedôverčivosť a snaha o vlastnú ochranu. Každý musí byť ustavične v strehu a počítať s tým, že ho ostro sleduje jeho okolie a každá jeho chyba môže byť odhalená, preto sa na to treba pripraviť. Hrdinovia sú ľudia, ktorí sú schopní samostatne a bezchybne pracovať, a to aj za mimoriadne nepriaznivých podmienok.

Spoločenský život sa riadi podľa prísneho poriadku. Ten určuje spoločenské spôsoby, okruh priateľov a pod. najdôležitejšia je mocenská hierarchia a výška príjmu. O každom povýšení každý vie a vie rovnako aj aké konkrétne privilégia sú s tým spojené. Môže to byť väčšia a svetlejšia kancelária, nové koberce, mobilný telefón a pod. tieto symboly postavenia sú dôležitejšie ako finančné ohodnotenie. Oblúbenou témou rozhovorov je kariéra s ňou spojené povýšenie. Bežné sú intrigy na pracovisku. Podnikovým oslavám sa nepripisuje veľká dôležitosť. Významné sú však jubileá, ako napríklad 25 rokov odpracovaných v podniku. Emócie sa neprejavujú, považujú sa za rozptyľovanie. Pre vyjadrovanie je typická konkrétnosť a zameranosť na detaily.

Tak ako Deal a Kennedy, tak aj iní autori sa zaoberajú typológiou podnikovej kultúry. Autori Pfeifer a Umlaufová vychádzali vo svojej typológii taktiež z dvoch výrazných determinantov, a to miera rizikovosti podnikania a rýchlosť spätnej väzby trhu. Na druhej strane analytický prístup vychádza z charakteristík štyroch možných kultúr podľa modelu Charlesa Handyho s odvolaním sa na štyri „ideológie“, ktoré identifikoval Roger Harrison, a to: mocenskú, funkčnú, pracovnú a osobnostnú.

## **1.3. Faktory a prostriedky podnikovej kultúry**

### **1.3.1. Faktory podnikovej kultúry**

Doc. Mižičková (10) medzi faktory podnikovej kultúry zaraďuje napríklad internacionalitu, štýl riadenia a spôsob kontroly, motivácia. Medzi ďalšie významné faktory podnikovej kultúry patrí aj informovanosť (zamestnancov o všetkom čo sa vo vnútri podniku deje), inovatívnosť- zavádzanie nových výrobných procesov a estetickosť. Dôležitou súčasťou

podnikania je v posledných rokoch aj imidž podniku, čo sa považuje tiež za jeden z faktorov podnikovej kultúry v podniku. Imidž je to obraz v akom vníma vonkajšie okolie daný podnik. Medzi ďalšie faktory organizačnej kultúry sa zaraďujú taktiež pracovné podmienky, personálna politika a spolunáležitosť pracovného podniku a v neposlednom rade sem patrí aj komunikácia.

Dyer (5) tvrdí, že podnikovú kultúru tvoria predovšetkým artefakty, perspektívy, hodnoty a dohady, ktoré sú zdieľané organizáciou.

Heinen (5) hovorí, že podnikovú kultúru môžeme chápať ako systém hodnôt a noriem účelového spoločenstva podniku.

Pettingren (5) je toho názoru, že splnenie úloh, povinností a poriadok je možné v podniku zaistiť prostredníctvom mixu vlastných presvedčení podnikovej ideológie, rituálov a mýtov, ktoré spojíme pod etiketu podnikovej kultúry.

### **1.3.2. Prostriedky podnikovej kultúry**

Prostriedky podnikovej kultúry manifestujú existujúcu kultúru, to znamená, že vyjadrujú, potvrdzujú a komunikujú si navzájom kultúrnu podstatu. Významným prostriedkom podnikovej kultúry sú symboly. Sú to vlastne znaky, ktoré majú komplexný komunikatívny obsah, ktorý je jednoducho pochopiteľný. Môže mať ideálnu a materiálnu povahu. Podľa Kachaňákovej (5) sú pre podnikovú kultúru dôležité:

- verbálne symboly
- symbolické správanie a konanie
- symbolické artefakty materiálnej povahy

#### Verbálne symboly:

- **jazyk**- ako prirodzený nástroj ľudskej komunikácie sa súčasne považuje za rozhodujúci prostriedok sprostredkovania noriem a hodnôt podnikovej kultúry. Jazyk a podniková kultúra sú neoddeliteľné a noví zamestnanci, aby rozumeli danej kultúre, mali by sa naučiť charakteristický jazyk podniku. Tvárnosť jazyka umožňuje tvorbu rôznych foriem jeho prejavu, ktoré svojim synergickým zoskupením vytvárajú imidž kultúry.

Seknica (12) vo svojej knihe uvádza niekoľko úloh zamestnancov, pre ktorých sa používajú výstižné názvy- rozprávači príbehov, strážcovia uznávaných hodnôt, našepkávači, špióni a pod.

Nový (6) uvádza, že jazyk, používaný v podniku, odráža predpoklady a hodnoty zastávané v organizácií, mieru formálnosti či neformálnosti vzťahov a pod. a je dôležitým determinantom vzájomného porozumenia, koordinácie a integrácie vo vnútri firmy. Pojmom



môžu ľudia vo firme prikladať rovnaký význam, čo im uľahčuje dorozumievanie a zvyšuje ich emocionálnu pohodu, alebo významy nemusia zdieľať, čo môže byť zdrojom nedorozumenia a konfliktov. Typickým zdrojom problémov býva v organizáciách napríklad odlišné chápanie pojmov „prijateľná kvalita“ či „optimálna cena“.

- Takmer v každom podniku sa vytvára **žargón**, ktorý odráža rovnaký spôsob života zamestnancov v rámci určitej profesionálnej skupiny. Ide o jazyk, ktorý používajú ľudia pôsobiaci v rovnakej profesii a uznávajú rovnaký spôsob života. Prostredníctvom neho sa teda rozlišujú členovia skupiny od nečlenov a tým pádom sa ho musia naučiť. Napr. vo firme Mc Donald's sa hovorí, že zamestnanci absolvujú tréning v „Hamburgerovej univerzite“ a o lojálnych zamestnancoch sa hovorí, že im v žilách prúdi kečup.
- Taktiež **piesne, ironický humor, reči a klebety** patria k častým neformálnym komunikačným prostriedkom, ktoré vzbudzujú aj vyjadrujú emócie a prispievajú k jedinečnosti podnikovej kultúry. Niektoré z nich prispievajú najmä k udržaniu spolupatričnosti, lojálnosti, angažovanosti a znižovaniu napätia, iné upozorňujú prostredníctvom posudzovania osôb a udalostí v neformálnom rozhovore na to, čo je v podniku dovolené a čo sa v podniku odsudzuje.

Niektorí autori však uvádzajú, že klebety na úkor podniku majú negatívny dopad na stotožnenie sa zamestnancov s podnikovou kultúrou podniku. Hovoria, že je to prvý krok pri ktorom zamestnanci začínajú strácať motiváciu a odhodlanie pre prácu vo svojom podniku.

- **Príbehy**- prikrášené, ale v realite zakotvené správy o podnikových udalostiach v minulosti. Napriek stručnosti a jednoduchosti legitimizujú typy správania a dávajú ľuďom najavo, čo je v podniku preferované. Pritom je dôležitý špecifický podnikový záver a pointa príbehu. Kombinuje sa v nich pravda s fantáziou a obyčajne sa rozširujú ústnym podaním. Udalosť často vykresľuje jednoducho a ironicky. Mnohé príhody rozširované v jednotlivých organizáciách sa odvíjajú z rovnakých tém. Príbehy môžu poskytovať informácie o reakcii podniku na niekoho, kto porušil pravidlá, alebo na niekoho, kto sleduje vyššie postavené osoby, ktoré porušujú pravidlá a oznamuje to ostatným. V takýchto príbehoch sa vyskytuje vzor. Príbehy zanechávajú za sebou správu, že „všetci by mali plniť pravidlá“, „každý je len človek“, alebo „každý by mal byť schopný postupovať k vrcholu keď je dostatočne kompetentný a usilovne pracuje“.
- **Ságy**- Kachaňáková (5) hovorí o ságach ako o rozprávaní o prikrášených skutočných heroických činoch z minulosti, ktoré pomáhajú zachovať idey zakladateľov podniku v súčasnej kultúre a dávajú im budúci zmysel. Kombinujú sa v nich historické udalosti, ich

zdôvodnenia a predstavy o ďalšom vývoji. Sú v nich zakomponované pokusy i triumfy, ktoré sú prevažne pravdivé, takže im ľudia veria, a preto môžu zohrávať významnú úlohu v danej podnikovej kultúre.

- **Mýty**- väčšinou vymyslené príbehy o hrdinoch a hrdinkách podniku. Kachaňáková (5) hovorí, že ich obsah je veľmi silno subjektívny a viera i vnútorné presvedčenie hrajú v nich väčšiu úlohu ako poznanie. Podľa nej reprezentujú určitý spôsob uvažovania, aj o celých skupinách hodnôt, na základe systému myšlienok, často bez racionálneho základu.

Podľa Nového mýty, existujúce v podniku, sú určité spôsoby uvažovania či výkladu, objasňujúce žiaduce či nežiaduce správanie v organizácií. Nemajú však racionálny základ, ale vznikajú skôr preto, že ľudia potrebujú niečomu veriť.

#### Symbolické správanie a konanie

Značný význam pre poznávanie a najmä pre prenos podnikovej kultúry v priestore a čase má symbolické správanie, ktoré má najčastejšie podobu rituálov, ceremónií a obradov.

**Rituály** podľa Kachaňákovvej (5) predstavujú určitý typ relatívne jednoduchej kombinácie zvykov a obyčají, ktorý má na určitom mieste a v určitom čase konkrétny význam. Prejavuje sa vo formalizovanom a pravidelne sa opakujúcom správaní v rámci podniku.

Seknica (12) tvrdí, že rituály ukazujú, aké správanie sa očakáva od zamestnancov, dávajú tiež príklady, čo firma podporuje.

Podobná charakteristika platí pre **ceremónie**, ktoré predstavujú podľa Kachaňákovvej (5) integrovaný verejný prejav rôznych kultúrnych foriem, majú však menej formalizovanú podobu, patria k výnimočným udalostiam v podniku, opakujú sa vždy pri podobných udalostiach a slúžia navyše k uvoľneniu emócií a oslave úspechov, o ktoré sa pričínili zamestnanci. Spájajú sa obyčajne s oslavami výročia založenia podniku, oslavami vianočných sviatkov, nového roku a pod. ceremónie, ak sú kvalitne pripravené a uskutočňované, veľmi dobre pomáhajú udržiavať podnikové hodnoty a symboly v povedomí zamestnancov a vedú na požadované správanie. Ceremónie majú slávnostný charakter, účastníci sú oblečení v krásnych večerných toaletách a často svojou atmosférou pripomínajú súťaže krásy. Počas nich sa udeľujú rôzne ocenenia.

Podľa Browna (5), ceremónie sú v podstate oslavy kultúry podniku zahrňujúce emocionálne pôsobivé prejavy a aktivity.

Nový charakterizuje ceremónie ako dôkladne pripravené slávnostné udalosti konané pri špeciálnych príležitostiach.

#### Symbolické artefakty materiálnej povahy

Na konkrétne stváranie abstraktných hodnôt používajú podniky mnoho symbolických artefaktov materiálnej povahy. Tie sú pre rádoých zamestnancov, ale aj pre vonkajších pozorovateľov zo všetkých symbolov najviac viditeľné a najľahšie pochopiteľné. Podľa Mižičkovej (10) sem patria znaky, logá, obrazy, štýl a formálna úprava korešpondencie, podnikové farby, propagačné predmety, oblečenie zamestnancov a kultúrny hrdinovia. Kachaňáková (5) sem zaraďuje ešte architektúry stavieb podniku.

Napriek určitej miere vplyvu, miesto a význam symbolov materiálnej povahy v rámci podnikovej kultúry by sa nemali preceňovať. Výrazne však zasahujú do oblasti podnikovej identity a utvárania podnikového imidžu.

K dôležitým symbolom, ktoré formujú a interpretujú podnikovú kultúru, patria aj **statusové symboly**. Sú to symboly vyjadrujúce sociálne postavenie zamestnanca a svojím charakterom sa zaraďujú v rámci klasifikácie symbolov skôr niekde medzi symbolické konanie a symbolické artefakty materiálnej povahy. Vopred dávajú najavo, s kým má daná osoba do činenia, podporujú identifikáciu zamestnancov s podnikom, uspokojujú ich motívy vlastnej seberealizácie uznania a obdivu.

Do kategórie statusových symbolov možno zaradiť tradičné označenie niektorých pracovných funkcií (napr. prezident, inšpektor, disponent a pod.), rôzne tituly udeľované ako prejav ocenenia práce zamestnanca (napr. najlepší zamestnanec podniku) či hmotné prostriedky prislúchajúce jednotlivým, najmä vyšším funkciám (napr. veľkosť, umiestnenie a vybavenie kancelárie nábytkom, umeleckými predmetmi, rastlinami, pridelenie sekretárky, služobného automobilu, mobilného telefónu, členstva v kluboch, vizitky a pod.)

Významnú úlohu v systéme prostriedkov podnikovej kultúry zohrávajú **kultúrni hrdinovia**, ktorými sa stávajú osoby (živé alebo mŕtve, reálne alebo imaginárne) disponujúce charakteristikami vysoko hodnotenými existujúcou podnikovou kultúrou. Kachaňáková (5) rozlišuje dva typy hrdinov. Prvý typ sú tí, čo zosobňujú hodnoty podniku, slúžia ako každodenný model správania pre ostatných v podniku. Nemusí ísť o manažérov. Sú to spravidla takí, ktorí sú zapájaní do programov rýchlych zmien, sú na viditeľných a sledovaných pozíciách, sú prizývaní na zvrátenie nepriaznivej situácie. Druhý typ hrdinu sa spája s takými osobami, ktoré napr. vybudovali podnik alebo ho urobili veľkým a stali sa vlastne legendami. K takýmto hrdinom možno zaradiť napr. Thomasa Watsona, Henryho Forda, Thomasa Edisona, Tomáša Baťa a pod.

Podľa Seknicu (12) hrdinovia sú ľudia, ktorí personifikujú hlavné názory a presvedčenia organizácie a sú vzormi pre zamestnancov, ktorí by sa mali riadiť ich príkladom.

Úmyselné pokusy vytvárať hrdinov sú však, ako upozorňuje predovšetkým Nový spojené s určitým rizikom. Môže sa totiž stať, že hrdinovia sú vyberaní z nesprávnych ľudí, čím sú hľadiska tvorby kultúry vysielané konfliktné signály, alebo že „oslavovanie“ hrdinov demotivuje pracovníkov, ktorí sú podobných výkonov schopní. Navyše vo firmách, kde je podmienkou dosahovania dobrých výsledkov tímová práca a tímové myslenie, môže byť vytváranie hrdinov kontraproduktívne.

#### **1.4.Silná a slabá podniková kultúra**

Cieľom podnikovej kultúry je dosiahnuť, aby sa zamestnanci osobne identifikovali s takou činnosťou podniku, ktorá smeruje k prosperite a šíreniu dobrého mena. To znamená, že podnikovú kultúru možno cieľavedome využiť na realizáciu podnikových cieľov. Aby sa v tomto smere dosiahol úspech, predpokladá to od manažérov koncipovanie a udržiavanie pozitívnej kultúry.

Ak má podniková kultúra odrážať hodnoty, ktoré sú pre podnik prioritné, musí byť riadená. Trvá niekoľko rokov, kým sa presadzovanie podnikovej kultúry odrazí na určitom efekte. Často sa pritom preceňuje prezentácia podnikovej kultúry navonok prostredníctvom tzv. pozitívneho obrazu podniku. Je to však možné len na základe získania vlastných zamestnancov a ich presvedčenia o tom, že všetci rozhodujú o úspechu podniku.

Ak hovoríme o pozitívnej podnikovej kultúre, najčastejšie sa predpokladá silná podniková kultúra. to znamená, že všetci manažéri preferujú celý rad spoločných hodnôt a pravidiel správania, ktoré akceptuje aj väčšina spolupracovníkov, čo vedie napokon k zjednodušeniu ich riadenia.

Heskett a Kotter (5) uvádzajú, že záleží ani nie na silnej, ale na zdravej podnikovej kultúre, to znamená, že je potrebná taká kultúra, ktorá dáva jasný pojem o postavení podniku, rozlišuje hlavné hodnoty od menej dôležitých a podporuje prispôsobivosť.

Doc Šajbidorová (13) tvrdí, že pri silnej podnikovej kultúre dochádza k silnej identifikácii jedinca s organizačnou jednotkou. Zdravá podniková kultúra podľa nej vytvára priestor na sebarealizáciu jedincov ale s orientáciou na ciele organizačnej jednotky.

Silná podniková kultúra by mala spĺňať tieto kritériá:

a) Výstižnosť

Podniková kultúra musí jasne a zrozumiteľne dávať všetkým zamestnancom najavo, aké konanie sa od nich očakáva, aké je ešte akceptovateľné a aké je už neprijateľné. To vyžaduje relatívne konzistentné hodnoty, normy a symboly a dostatočne univerzálne vzory, ktoré majú širokú aplikovateľnosť. Takáto kultúra má aj výrazný motivačný aspekt.

b) Rozšírenosť

System podnikovej kultúry musí byť v rámci sociálneho systému maximálne rozšírený, to znamená vo veľkej miere akceptovaný zamestnancami. Ak je správanie všetkých alebo aspoň väčšiny zamestnancov ovplyvňované vzormi a hodnotami kultúry, možno hovoriť o silnej podnikovej kultúre, ktorá má vysokú mieru homogenity.

c) Zakotvenosť

Silná podniková kultúra predpokladá vysokú mieru identifikácie zamestnancov s jednotlivými podnikovými hodnotami, vzormi a normami konania. Podniková kultúra sa potom stáva samozrejmom súčasťou každodenného konania. Zamestnanci tvoria tím, ktorý funguje na základe dôvery a angažuje sa za spoločné ciele. V takejto kultúre majú dominantné postavenie manažéri, schopní prijímať a riešiť náročné úlohy.

Silná podniková kultúra sa vyznačuje tým, že zvyšuje spolupatričnosť a identifikáciu zamestnancov s podnikom, urýchľuje rozhodovanie a implementáciu plánov, zlepšuje sa komunikácia, redukujú sa konfliktné situácie, znižujú sa nároky na kontrolu, zvyšuje sa motivácia, lojalita a spoľahlivosť.

Na druhej strane, existujú však aj určité negatíva silnej podnikovej kultúry medzi ktoré patria tendencia k zatvorenosti podnikového systému, nedostatok flexibility, zložitá adaptácia nových pracovníkov a iné.

Slabá resp. difúzna podniková kultúra sa prejavuje vnútornou nekonzistenciou názorov, zlou komunikáciou nielen na vertikálnej ale aj na horizontálnej úrovni. Kvôli takýmto nedostatkom vznikajú tak ďaleko väčšie nároky na kontrolu, motivácia kolektívu sa stáva náročnejšia, častejšie vznikajú konfliktné situácie, zamestnanci nemajú takmer žiadnu identifikáciu a spolupatričnosť s podnikom.

## 2. Cieľ práce

Problematika podnikovej kultúry je veľmi rozsiahla, preto určenie hlavného cieľa bakalárskej práce a niekoľkých dielčích cieľov bolo možné až po oboznámení sa s témou podniková kultúra. Po naštudovaní dostupnej literatúry sme zistili, že existuje niekoľko typov podnikovej kultúry, ktoré majú svoje výhody aj nevýhody. Preto hlavný cieľ našej bakalárskej práce je na základe teoretických poznatkov o podnikovej kultúre zistiť o akú úroveň má podniková kultúra vo vybranom podniku, popísať ju a navrhnúť možné spôsoby zdokonalenia podnikovej kultúry pre dosiahnutie lepších vzťahov na pracovisku, zefektívnenie spolupráce medzi manažérmi a ostatnými pracovníkmi, čo prispeje k dlhodobému rastu zisku a zlepšenie imidžu podniku na domácom ako aj na zahraničnom trhu a to je cieľom každého podniku na trhu.

Mnoho manažérov v podnikoch si neuvedomuje dôležitosť a význam podnikovej kultúry a jej vplyv na tvorbu zisku. Mnohí sa zameriavajú len na to, aby ich podnik bol úspešný, ale to len z hľadiska tvorby zisku. Neuvedomujú si dôležitosť vnútropodnikovej klímy. V posledných rokoch sa začína pripisovať veľký význam nástrojom nemateriálnej povahy, kam patrí aj podniková kultúra, a preto sa aj my zameriame na zistenie, aký význam pripisujú manažéri nášho podniku pri dosahovaní zisku, čo sme si zvolili za jeden z našich čiastkových cieľov.

Podniková kultúra má svoje časti. Každý podnik, ktorý uplatňuje určitý druh podnikovej kultúry si môže vybrať pri formovaní podnikovej kultúry, aké časti si osvojí. Či si vytvorí vlastný spôsob podnikovej komunikácie založenej na vtípoch, príhodách či žargóne, alebo si vytvorí vlastnú podnikovú architektúru a podobne. Na základe tohto sa budeme snažiť zhodnotiť, do akej miery sa manažéri dokážu stotožniť s podnikovou kultúrou vo vybranom podniku čo sme si stanovili za náš ďalší čiastkový cieľ. Predpokladáme, že v podniku prevláda vysoký stupeň stotožnenia sa pracovníkov s danou podnikovou kultúrou. Pre podnik je typická vnútropodniková komunikácia založená na vtípoch a slangu, ktorý si všetci zamestnanci osvojili.

Súčasná literatúra definuje niekoľko typov podnikovej kultúry, ktorá je uplatňovaná manažérmi v podnikoch. Každý jeden manažér uplatňuje iné hodnoty, čo má za následok aj inú kultúru podniku. Preto ako ďalší cieľ našej práce je určiť, aká podniková kultúra je uplatňovaná manažérmi v našom vybranom podniku. Nazdávame sa, že v podniku sa uplatňuje silná podniková kultúra, ktorá zvyšuje spolupatričnosť a identifikáciu zamestnancov s podnikom, zlepšuje komunikáciu ako na vertikálnej tak aj na horizontálnej úrovni, zvyšuje sa aj motivácia zamestnancov.

Na základe zistených skutočností a prostredníctvom získaných informácií z dostupnej literatúry ako i na základe výsledkov, ktoré sme získali výskumom uskutočneným technikou dotazníka, sa následne pokúsime interpretovať dosiahnuté výsledky, vyjadriť sa k formulovaným hypotézam a formulovať závery k riešenej problematike a prípadne navrhnúť riešenia – ako zlepšiť podnikovú kultúru v podniku PPC Čab a.s., v ktorom sme realizovali výskum.

### 3. Metodika práce

Téma podniková kultúra je v posledných rokoch viac a viac medializovaná a prikladá sa jej čoraz väčší význam. Manažéri si začínajú uvedomovať, že na tvorbu zisku vplýva aj nemateriálna stránka podnikania a tou je aj kultúra podniku. Túto tému som si vybral, pretože ma veľmi zaujala už počas môjho štúdia na vysokej škole. Stretol som sa s ňou na viacerých predmetoch ako napríklad základy manažmentu alebo riadenie ľudských zdrojov, kde som aj vypracovával semestrálne práce na túto tému.

Keďže o tejto téme sa v súčasnosti veľa hovorí a píše, podarilo sa nám nájsť mnoho kníh a časopisov slovenských aj zahraničných autorov zaoberajúcich sa problematikou podnikovej kultúry. Množstvo informácií sme získali aj z internetu zo stránok časopisov a novín ako aj zo stránok jednotlivých fakúlt vysokých škôl.

Skúmanie podnikovej kultúry sme uskutočnili vo výrobnom podniku PPC Čab a.s., ktorý sa zaoberá výrobou izolátorov a tie distribuuje do celej Európy. Zamestnáva vyše 300 pracovníkov na všetkých úrovniach. Je to jediný podnik svojho druhu v strednej Európe.

Podnik nám poskytol mnoho dokumentov a propagačných materiálov, ktoré nám pomohli pri vytvorení obrazu o stave podnikovej kultúry v tomto podniku. Odhliadnúc od týchto dokumentov, sme pre dôkladnejšie a presnejšie analyzovanie stavu podnikovej kultúry použili dotazník. Ten sa skladal z niekoľkých typov otázok a to uzavreté, polouzavreté a otvorené. Otázky v dotazníku sme sformulovali tak, aby nám respondenti (manažéri podniku) poskytli čo najkvalitnejšie informácie, ktoré nám budú slúžiť na to, aby sme zistili v akom stave sa nachádza podniková kultúra v podniku a aby sme splnili naše vopred stanovené ciele bakalárskej práce. Pri dotazníku sme zabezpečili anonymitu tým, že som osobne zozbieral vyplnené dotazníky zabalené v obálkach, čo bolo za účelom, aby sa účastníci prieskumu neobávali, že ich odpovede budú zverejnené v ich neprospech.

Popri dotazníku, ako zdroj informácií o podnikovej kultúre v danom podniku sme využili aj osobný pohovor s niekoľkými manažérmi, čo nám umožnilo zistiť aj to, aký dôraz a význam pripisujú podnikovej kultúre pri tvorbe zisku.

Následne, po vyzbieraní dotazníkov vo firme, sme zhodnotili úroveň podnikovej kultúry vo vybranom podniku, čo je hlavným cieľom našej bakalárskej práce. Vyslovili sme oblasti, v ktorých je vysoká úroveň podnikovej kultúry a naopak, oblasti v ktorých by sa podniková kultúra mala zdokonaľiť. Tiež sme navrhli možné spôsoby zlepšenia a zdokonalenia kultúry podniku, čo by určite prispelo k zvýšeniu dosiahnutého zisku. Celú metodiku práce sme si stanovili tak, aby sme splnili hlavný cieľ a dielčie ciele bakalárskej práce.



## 4. Vlastná práca

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

Podniková kultúra má svoje časti. Každý podnik, ktorý uplatňuje určitý druh podnikovej kultúry si môže vybrať pri formovaní podnikovej kultúry, aké časti si osvojí. Či si vytvorí vlastný spôsob podnikovej komunikácie založenej na vtipoch, príhodách či žargóne, alebo si vytvorí vlastnú podnikovú architektúru a podobne.

Mnoho manažérov v podnikoch si neuvedomuje dôležitosť a význam podnikovej kultúry a jej vplyv na tvorbu zisku. Mnohí sa zameriavajú len na to, aby ich podnik bol úspešný, ale to len z hľadiska tvorby zisku. Neuvedomujú si dôležitosť vnútro podnikovej klímy. V posledných rokoch sa začína pripisovať veľký význam nástrojom nemateriálnej povahy, kam patrí aj podniková kultúra.

Súčasná literatúra definuje niekoľko typov podnikovej kultúry, ktorá je uplatňovaná manažérmi v podnikoch. Každý jeden manažér uplatňuje iné hodnoty, čo má za následok aj inú kultúru podniku.

To, či práve tieto názory a fakty boli potvrdené alebo vyvrátené, bolo predmetom tejto bakalárskej práce. Zámerom práce je vyhodnotiť, komentovať a posúdiť skutočnosti a postoje k úrovni podnikovej kultúry manažérmi vo vybranom podniku PPC Čab, a.s.

Nášho výskumu sa zúčastnilo 10 manažérov z ktorých 80 percent boli muži a 20 percent bolo žien (viď príloha č.1). Všetci respondenti v našom podniku sa nachádzajú na úrovni vrcholového a stredného manažmentu.

Oslovili sme takých manažérov, ktorí majú vysokoškolské vzdelanie nielen ekonomického smeru ale aj ostatných smerov (70 percent respondentov má vyštudovanú vysokú školu napr. ekonomického, chemicko-technického, technického smeru), ale aj manažérov, ktorí nemajú vysokoškolské vzdelanie, zaraďujú sa však medzi riadiacich pracovníkov v našom podniku (viď príloha č.1).

Všetci zamestnanci, ktorí sa zúčastnili v našom prieskume uviedli, že pracujú v tomto podniku viac ako 5 rokov. 30 percent respondentov pracuje v podniku od 5 do 10 rokov, najviac (až 40 percent) zúčastnených pracuje vo firme od 10 do 15 rokov. Dokonca až 30

percent oslovených pracovníkov pracuje v tejto firme viac ako 15 rokov (viď príloha č.1). Znamená to, že všetci riadiaci pracovníci, ktorí sa podieľali na našom výskume si osvojili či už viditeľné artefakty podnikovej kultúry napr. oblečenie alebo formy spoločenského styku, ale aj základné predstavy napr. o vlastnej práci alebo o odmeňovaní, a základné prístupu napr. k práci, k cieľom podniku atď. Tieto predstavy a prístupy sa prijímajú podvedome.

Samotnú problematiku podnikovej kultúry sme v dotazníku začali riešiť otázkou, čo si manažéri podniku predstavujú pod pojmom podniková kultúra. Na základe odpovedí z dotazníka možno konštatovať oboznámenosť manažérov podniku s problematikou podnikovej kultúry. Túto pozitívnu skutočnosť možno pripísať aj vstupu zahraničného kapitálu do spoločnosti a prebratie majoritného vlastníctva zahraničnou firmou PPC Insulators. Je známe, že zahraničné firmy prikladajú v dnešnej dobe značnú dôležitosť vytváraniu a uplatňovaniu pozitívnej podnikovej kultúry.

Fakt, že v našom podniku sa manažéri uvedomujú dôležitosť podnikovej kultúry sme si nasledovne potvrdili odpoveďami na otázku, aký význam pripisujú manažéri nemateriálnej stránke podnikania (kam patrí aj podniková kultúra) pri dosahovaní zisku. 50 percent našich respondentov odpovedalo, že nemateriálna stránka podnikania je pri dosahovaní zisku veľmi dôležitá. Zvyšných 50 percent respondentov povedalo, že je dôležitá (viď príloha č.1). Na základe tohto môžeme povedať, že manažéri si uvedomujú dôležitosť podnikovej kultúry pri dosahovaní podnikových cieľov, pri komunikácií so svojimi partnermi, odberateľmi či dodávateľmi, čo považujeme za veľmi dôležitý a významný faktor v podnikaní. V procese dosahovania zisku je dôležitá forma či spôsob, ktorý členovia podniku volia v styku so svojimi partnermi. Manažéri nášho podniku vedia, že rast a prosperita podniku nie je len o jeho zisku, ale aj o postojoch, spôsoboch správania sa zamestnancov, o tom, ako vystupujú na verejnosti a reprezentujú svoj podnik.

Počas písania našej bakalárskej práci sme vyslovili predpoklad, že v našom podniku existuje vysoký stupeň stotožnenia sa zamestnancov podniku, konkrétne manažérov s podnikovou kultúrou uplatňovanou v našej firme. Za účelom potvrdenia resp. vyvrátenia tohto predpokladu sme položili respondentom niekoľko otázok ako napríklad, či sa vyskytujú v ich podniku nejaké historiky alebo mýty z minulosti, resp. či sa v ich podniku nachádza niekto, kto vystupuje ako každodenný model správania pre ostatných, alebo osoba, ktorá prispela k rozvoju ich podniku (viď príloha č.1). výskyt historiek resp. mýtov alebo podnikových hrdinov nám indikuje vysoký stupeň stotožnenia sa zamestnancov (manažérov) s podnikovou kultúrou.

Ďalšou otázkou podobného charakteru je otázka číslo 11 (viď príloha č. 1), v ktorej sa pýtame respondentov- manažérov či existuje v ich podniku nejaký druh slangu, ktorý je typický len pre ich podnik. Na prvú otázku nám všetci respondenti odpovedali kladne , t.j. v ich podniku sa vyskytujú historiky alebo mýty z minulosti (viď príloha č.1). Ako dobre vieme, na základe teoretických poznatkov o podnikovej kultúre, mýty reprezentujú určitý spôsob uvažovania, aj o celých skupinách hodnôt, na základe systému myšlienok, ktoré sú často bez racionálneho základu. Tak, asi ako v každom podniku, v ktorom sa nachádzajú mýty ako jeden z prvkov podnikovej kultúry, vznikajú z toho dôvodu, aby ľudia mali čomu veriť. Na základe odpovedí na našu otázku, môžeme ich chápať tak, že mýty skutočne majú úlohu v našom podniku viesť ľudí pri jednaní, usmerňovať ich napr. pri komunikácii s okolím a celkovo, určujú spôsob, akým majú hlavne manažéri vystupovať na verejnosti v mene firmy.

Podobný účel možno prideliť aj tomu faktu, že 90 percent našich respondentov odpovedalo kladne na druhú otázku, ktorá sa týkala výskytu podnikových hrdinov (viď príloha č.1). Spýtali sme sa, či sa v ich podniku nachádzajú hrdinovia. Jedná sa o osoby, ktoré sa nejakým spôsobom pričínili o rozvoj firmy, pomohli firme dostať sa na pozíciu na trhu, na ktorej sa nachádza v súčasnosti. Výskyt takýchto hrdinov v prvom rade slúži ako zdroj inšpirácie pri vykonávaní každodennej podnikateľskej činnosti. V našom podniku slúžia aj ako motivačný stimul. Každý sa chce aspoň priblížiť svojmu vzoru, aby získal uznanie od svojich nadriadených a kolegov, alebo aby si zabezpečil vyšší príjem. Mnoho manažérov sa chce stať práve takýmto hrdinom. Aj tu vidíme, ako dokážu prostriedky podnikovej kultúry motivovať a „prinútiť“ zamestnancov aby každý deň podali čo najväčší výkon. Prostriedky podnikovej kultúry sú schopné nepriamym spôsobom zabezpečiť rast produktivity práce u zamestnancov (manažérov).

Otázka č. 11 (viď príloha č. 1), ktorá je zameraná na ďalší z prvkov podnikovej kultúry t.j. jazyk resp. slang a jeho výskyt v podniku, sme zistili, že všetci zúčastnení respondenti nám potvrdili skutočnosť, že v ich podniku sa nachádza jazyk, ktorý je typický len pre tento podnik. Keďže sme sa pýtali na slang v podniku, z odpovedí môžeme usúdiť, formálnosť resp. neformálnosť vzťahov na pracovisku. Nazdávame sa, že na pracovisku organizácie PPC Čab, a.s. sú neformálne vzťahy, medzi jednotlivými riadiacimi pracovníkmi. Majú aj svoje výhody, ale aj nevýhody. Jednou z výhod je to, že medzi pracovníkmi je priateľský vzťah, nemajú problém osloviť, alebo požiadať či už o pomoc alebo o láskavosť svojich kolegov. Nie sú žiadne komunikačné bariéry, ktoré môžu pokaziť efektívnosť riadiacej práce manažérov. Nevýhodou takéhoto podnikového slangu je napríklad rozdielne

chápanie pojmov. Môže to viesť k nedorozumeniam na pracovisku, následným chybám v rozhodovaní alebo prijímaní záväzných dohôd.

Jazyk v podniku a podniková kultúra sú neoddeliteľné zložky podniku. Noví zamestnanci, na to aby obstáli v podniku sa by sa mali naučiť podnikový jazyk resp. slang. Na základe týchto otázok vidíme veľmi vysoký stupeň stotožnenia pracovníkov (manažérov) s podnikovou kultúrou podniku. Je to veľká výhoda pri uskutočňovaní riadiacej práce firmy hlavne zo strategického hľadiska, pretože manažéri presne vedia, na základe skúseností z minulosti ( vyššie spomenuté historiky alebo mýty, hrdinovia alebo slang vyskytujúci sa v podniku) ako sa majú správať, čo od nich firma očakáva a čo je pre firmu najlepšie. Tu môžeme použiť jednu z definícií manažérov nášho podniku o podnikovej kultúre, že podniková kultúra je súbor písaných a nepísaných pravidiel, ktoré vedú manažérov k tomu, aby podnik dosiahol svoje ciele, aby získal určitú trhovú pozíciu. Vidíme, že existuje neskutočne veľké množstvo výhod, ktoré poskytuje práve podniková kultúra. Preto vyslovujeme veľkú dôležitosť podnikovej kultúry pri uskutočňovaní podnikateľskej činnosti, ktorej prvoradým cieľom je dosahovanie zisku. Zabezpečiť dosahovanie zisku sa uskutočňuje aj prostredníctvom nemateriálnej stránky podnikania.

V ďalšej časti nášho dotazníka sa nachádzajú otázky, ktoré nám určia, aký typ podnikovej kultúry uplatňuje náš podnik. Či firma uplatňuje silnú podnikovú kultúru, alebo naopak, slabú kultúru podniku. Položením otázky č.8 (viď príloha č.1) sme chceli zistiť, čo si myslia manažéri o podnikovej kultúre ich podniku. Jedna z definícií podnikovej kultúry znie, že podniková kultúra je súbor hodnôt, predpokladov alebo noriem, ktoré podnik rozvinul a prijal za svoje. Na túto otázku nám odpovedali všetci respondenti kladne. To znamená, že súhlasia a sú presvedčení, že to, čo ich podnik prijal za svoje a naďalej rozvíja je dobre. Stotožňujú sa s tým. Dá sa povedať, že manažéri sa plne stotožňujú so záujmami podniku, čo je len v prospech podniku ako celku. Má to za následok fakt, že sa jeho pracovníci rýchlejšie rozhodujú, konfliktné situácie a vyskytujú len zriedka. Najlepší prípad je, keď sa osobné ciele každého jedného manažéra zhodujú s podnikovými cieľmi. V tom prípade sa manažér snaží uspokojiť svoje požiadavky, čím zabezpečuje uspokojenie požiadaviek podniku. Je to priam ideálny stav realizácie podnikových cieľov. Keď nastane táto situácia, vyskytuje sa v podniku tzv. minimalizovanie identity jednotlivých zamestnancov, kedy zamestnanci hovoria „my“ a nie „ja“. Je to jedna z dôležitých predností silnej podnikovej kultúry, ktorá výrazne ovplyvňuje riadenie podniku.

Otázkou č. 9 a 10 (viď príloha č. 1) sme pokračovali v zisťovaní, o aký druh podnikovej kultúry sa v danom podniku PPC Čab, a.s. jedná. Pýtali sme sa na tvorbu plánov v podniku a stupeň informovanosti manažérov o hospodárení podniku. Na prvú ako aj na druhú otázku nám odpovedalo 90 percent respondentov kladne. Z odpovedí na prvú otázku môžeme usúdiť, že z dôvodu participácie zamestnancov na tvorbe plánov, sú manažéri s nimi spokojní. Uspokojujú aj ich potreby a želania. Dá sa povedať, že sa zvyšuje participatívne vnútorné riadenie podniku, čo je znakom silnej podnikovej kultúry. Zrýchľuje sa proces rozhodovania v podniku, zvyšuje sa stabilita a spoľahlivosť. Určite tieto faktory slúžia aj na zvýšenie konkurencieschopnosti našej firmy na trhu. Tým, že sa manažéri zúčastňujú na tvorbe cieľov podniku a volia si ciele im blízke, znamená to, že podnik už nie je len miesto, kam chodia pracovať. Stáva sa z neho aj ich podnik, aj keď nemusia byť napr. jeho akcionármi. Má to určite vplyv nielen na vnútropodnikovú klímu ale aj na spôsob riadenia nášho podniku.

Pri otázke, ktorá sa týkala prístupností informácií o hospodárení, na ktorú nám tak isto takmer všetci respondenti odpovedali kladne (viď príloha č.1), to znamená, že majú prístup k informáciám o tom, ako sa hospodári ich podniku. Veľmi významnou zložkou podnikovej kultúry je komunikácia v podniku. Či už v horizontálnom alebo vo vertikálnom smere. Komunikáciu, ako súčasť podnikovej kultúry môžeme definovať ako prenos informácií medzi minimálne dvoma účastníkmi komunikácie. Bez toho, že by existovala v našom podniku komunikácia na vertikálnej a horizontálnej úrovni, by určite podnik neprosperoval tak, ako sa mu to darí teraz. Každý pracovník by si robil čo chcel, čo by viedlo k úplnému chaosu, individuálnemu rozhodovaniu podľa svojich osobných záujmov, nie podľa záujmov podniku. Vznikali by konfliktné situácie a motivácia zamestnancov by bola takmer nulová. Slabá komunikácia ničí kultúru organizácie. Predovšetkým silnú podnikovú kultúru, ktorej piliere stoja aj na dobrej úrovni komunikácie. Na základe dobrej komunikácie, každý zo zamestnancov presne vie, čo od neho podnik očakáva a čo je jeho poslanie. Spoločnosť svojim zamestnancom dáva najavo, čo je od nich požadované, aké aktivity sú nutné, a čo je naopak neprijateľné. Vnútropodniková komunikácia prebieha prostredníctvom počítačov, pomocou e- mailov, ktorými sú zamestnancom doručované tzv. obežníky. Obežník je dokument určený len pre zamestnancov, v ktorom majú rozposlané najnovšie informácie, úlohy a dlhodobé ciele potrebných k naplneniu celkových cieľov vedenia. Na základe informácií zamestnancov vieme, že v podniku sa uskutočňujú každý týždeň porady, na ktorých sa určujú úlohy na nasledovné obdobie, analyzujú sa minulé opatrenia, vytýčia sa pozitívne prínosy a upozorňuje sa na možné chyby. Každý zo zúčastnených sa môže zapojiť do diskusie.

Ďalšia časť otázok v dotazníku (viď otázky č. 12, 13, 14 v prílohe č.1) sa týka budovania a zlepšovania vzťahov na pracovisku. Jedným zo spôsobov ako zlepšiť pracovnú klímu je organizovanie tzv. ceremónií. Tie sa uskutočňujú pri príležitosti osláv podnikového úspechu alebo jubilea. Analýzou výsledkov nášho prieskumu sme zistili, že takéto ceremónie sa v našom podniku uskutočňujú raz za čas, čo znamená jeden až dvakrát za rok. Najčastejšie sa konajú ceremónie pri príležitosti vianočných sviatkov a nového roku. Všetky náklady spojené s touto oslavou idú na vrub firmy. Druhý prípad, kedy sa konajú podnikové stretnutia (mimo podniku) je jubilejné výročie oslavy narodenín niekoho zo zamestnancov. V tomto podniku sa osvojil taký zvyk, že pri príležitosti dožitia sa päťdesiatych narodenín, oslávenec získa formou prémie jeden mesačný plat k dobru. Z toho sa následne uhradia všetky náklady súvisiace s organizovaním oslavy. Tieto ceremoniály majú však väčšinou neformálny charakter.

Ďalšou formou mimo podnikových stretnutí, tiež neformálneho charakteru, bývajú stretnutia za účelom športového vyžitia. Jedná sa či už o organizovanie lyžiarskych zájazdov, tenisových, futbalových alebo hokejových zápasov, alebo bowlingu.

Podnikové stretnutia majú veľký význam. Veľmi dobre pomáhajú udržiavať podnikové hodnoty a symboly v povedomí zamestnancov a vedú na požadované správanie. Výhodou je aj to, že sa vlastne jedná o spríjemnenie si riadiacej práce. Aj keď sú zamestnanci mimo svojho pracoviska, minimálne polovica rozhovorov je na tému ich zamestnania a práce. Môžu opäť prebrať napr. situácie a ujasniť dôvody prečo sa v nich zachovali tak, ako sa zachovali. Ľahšie si vedia získať rešpekt a uznanie od svojich kolegov.

Domnievame sa, že takýchto formálnych stretnutí sa zúčastňuje väčšina riadiacich pracovníkov. V našom dotazníkovom prieskume sme sa ich však spýtali na dôvod. Všetci respondenti nám ako dôvod uviedli fakt, že neformálnymi stretnutiami sa upevňujú vzťahy na pracovisku. Vidíme, že manažéri podniku PPC Čab, a.s. si uvedomujú dôležitosť neformálnych podnikových stretnutí. Berú ich ako samozrejmosť. Je to veľká príležitosť ukázať sa pred svojimi kolegami z úplne inej stránky. Mnohokrát z tej lepšej. Pracovníkom často sprostredkujú silné zážitky a posilňujú ich motiváciu a identifikáciu s organizáciou. Pevné vzťahy na pracovisku zabezpečujú plynulý chod firmy, lepšiu komunikáciu, rýchlejšie rozhodovanie čo sú znakmi silnej podnikovej kultúry. Môžeme tiež povedať, že tieto neformálne stretnutia narúšajú monotónnosť vo vykonávaní každodennej riadiacej činnosti. Mnohokrát prinášajú niečo nové, niečo, čo tu ešte nebolo. Tým zvyrazňujú a obohacujú každodenný pracovný deň manažéra.

V poslednej časti dotazníka, ktorá je zameraná na znaky, ktorými sa vyznačuje silná podniková kultúra. požiadali sme našich respondentov aby bodovo ohodnotili nami vybranú znaky. Tie sme po zozbieraní dotazníkov spriemerovali, a prišli k nasledovným záverom. Za najdôležitejší faktor v podnikaní manažéri označili tvorbu a dosahovanie zisku. S týmto výsledkom sme rátali, pretože aj ako zákon definuje podnikanie ako sústavnú, cieľavedomú činnosť vykonávanú vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť a za účelom dosahovania zisku. Aj my sa prikláňame k názoru odborníkov, že tvorba zisku v podnikaní je najdôležitejší faktor v podnikaní. Bez dosiahnutého zisku sa v žiadnom prípade nedá podnikáť. Samotná činnosť podnikania je robená za účelom zisku. Priemerná bodová hodnota priradená k zisku našimi respondentmi je 4,9 (viď príloha č.2).

Za druhý najvýznamnejší faktor v podnikaní manažéri považujú konkurencieschopnosť a podnikovú komunikáciu. Obidva ukazovatele dosiahli priemernú bodovú hodnotu 4,3(viď príloha č.2) . Keď chce podnik obstáť na trhu práce musí zvládať boj so svojou konkurenciou. Bohužiaľ niekedy aj cestou nekalej súťaže. Tento prípad sa vyskytuje hlavne u podnikateľov bez etického myslenia. Táto skutočnosť sa však netýka nášho podniku. Podnik PPC Čab, a.s. má tú výhodu, že je jeden z najlepších podnikov svojho druhu v strednej Európe. Takže svoj konkurenčný boj vedie minimálne na nadnárodnej resp. transoceánskej úrovni. Svoju pozíciu na trhu si vybudoval dlhoročným pôsobením v danej oblasti, dobrými a korektnými vzťahmi so svojimi odberateľmi. Veľkou výhodou je a my to považujeme v súčasnosti za dôležitý aspekt medzinárodného podnikania, je jazyková vybavenosť pracovníkov podniku. Každý z manažérov, ktorí sa zúčastnili nášho prieskumu ovláda minimálne jeden svetový jazyk. Uľahčuje to komunikáciu so svojimi zahraničnými odberateľmi alebo dodávateľmi a zabezpečuje to určitú profesionalitu v styku s obchodnými partnermi. Ďalšiu konkurenčnú výhodu nášho podniku vidíme v kvalite produkovaných výrobkov, v ochote prijímať reklamácie a poskytovať servis na výrobky. Aj toto sú faktory, ktoré zabezpečujú podniku stále nových a nových zákazníkov.

Rovnaké hodnotenie získala aj podniková komunikácia (viď príloha č.2), ktorej význam sme už raz uviedli v našej vlastnej práci pri charakterizovaní odpovedí na otázku informovanosti zamestnancov o hospodárení a plnení podnikových cieľov. Keďže sa naši manažéri taktiež pravidelne zúčastňujú na školeniach o manažérskej komunikácii. Aj toto je dôvod, prečo sú ich komunikačné schopnosti na tak vysokej úrovni.

Na ďalšom mieste sa umiestnila motivácia, ktorá získala 3,8 bodov (viď príloha č.2). Motivácia je vlastne vyvolávanie vnútorných stimulov, impulzov alebo pohnútok pre zabezpečenie efektívnej práce nielen manažérov. Je to tak isto dôležitá súčasť podnikania. Motivovať niekoho a dobre motivovať považujeme za jednu z najťažších kompetencií manažérov. Každý jeden človek má iný postoj k práci, preto sa nazdávame, že motivácia je súčasť manažérskeho umenia. Náš podnik motivuje svojich zamestnancov poskytovaním pocitu istoty, možnosťou kariérneho rastu. Svojich manažérov vie ohodnotiť a motivovať formou odmien. Či už sú to finančné odmeny ( 13-ty plat, mesačné prémie, letná prémie), alebo formou poskytnutia služobného automobilu, mobilného telefónu, notebooku, odbornej tlače a literatúry atď. Zvykom býva aj skutočnosť, že podnik je ochotný svojim zamestnancom pri splnení určitých podmienok zaplatiť v celej výške tzv. rekondičný pobyt.

Hneď pod motiváciou sa umiestnila lojalita zamestnancov, ktorá bolo ohodnotená 3,6 bodmi (viď príloha č. 2). Lojalita sa spoločne s motiváciou radí medzi významné zložky silnej podnikovej kultúry. Vyjadruje vernosť zamestnancov a zároveň aj ich postoj k podniku. Je takisto spojená s komunikáciou smerom von z podniku. Každá firma sa pri uskutočňovaní podnikateľskej činnosti stretáva aj s nepriaznivým vývojom jeho situácie. Lojalita našich manažérov sa prejavuje aj v tom, že v takýchto prípadoch všetci držia spolu. Všetci konajú v prospech svojej firmy. Navonok vystupujú ako jedna veľká rodina. V každej rodine sa vyskytujú prípady, o ktorých jej členovia neradi hovoria. Tak isto aj v našej firme, v prípade výskytu nepriaznivej situácie, zamestnanci o tom nehovoria. Týmto spôsobom sa snažia udržať dobré meno svojej firmy na trhu. Robia všetko pre to, aby nepriaznivá situácia pominula. Využijú na to všetky svoje manažérske schopnosti a zručnosti. Tým vyjadria skutočnosť, ako veľmi im záleží na úspechu ich podniku. Tým tiež vyjadrujú svoju lojalitu voči podniku a možno nevedome, ale predsa tým presadzujú silnú podnikovú kultúru.

Na poslednom mieste nášho výskumu sa umiestnili hneď dva faktory. Sú nimi identifikácia zamestnancov s podnikom a rýchle rozhodovanie (viď príloha č. 2). Nazdávame sa, že manažéri nepripisovali nášmu faktoru (identifikácia zamestnancov s podnikom) veľký význam. Preto ho aj tak ohodnotili. Keby sa však hlbšie zamyslia nad významom tohto slova, určite by mu prideliť väčšiu bodovú hodnotu. Čo všetko sa nachádza v slovíčku identifikácia? Určite tam môžeme zaradiť lojalitu zamestnancov, ktorá mimochodom získala viac bodov v našom výskume. Ďalej tam vieme zaradiť fakt, že manažéri sú plne stotožnení s poslaním ich firmy. Robia všetko pre to, aby ich firma prosperovala, aby zvýšila svoj podiel na trhu, alebo si ho minimálne udržala. Identifikácia s podnikom sa u riadiacich pracovníkov prejavuje



aj tým, že hodnoty, normy a postoje, ktoré rozvíja podnik, prijali za svoje. Čiže môžeme povedať, že sa identifikovali s podnikom a jeho záujmami.

Podobnú analýzu môžeme vysloviť aj pri rýchlom rozhodovaní ( 3,2 bodov) (viď príloha č. 2). To sa odráža od úrovne komunikácie, schopnosti reagovať na nové trendy, výzvy. Vidíme, že jednotlivé faktory majú medzi sebou určité vzťahy a väzby a tým pádom môžeme povedať, že účinnosť a vyspelosť jedného faktora je podmienená ďalšími faktormi. Opäť môžeme potvrdiť, že v podniku sa rozvinula silná podniková kultúra.

## 5. Záver

V súčasnosti už nemožno poprieť nevyhnutnosť realizovať podnikateľské aktivity na základe filozofie a koncepcie podnikovej kultúry. Podnikovú kultúru možno ťažko presne definovať a vedieť konkrétne na ňu poukázať. V praxi často predstavuje niečo zjavne existujúce, čo sa ale nedá riadiť ani vysvetliť a ovplyvňuje to- často výrazne- chod firmy.

Podniková kultúra sa stáva akýmsi „hnacím motorom“, ktorý usmerňuje konanie a správanie ľudí v spoločnosti. Firemná kultúra je neoddeliteľnou súčasťou identity organizácie. Priamy dopad jej kvality na efektivitu fungovania a ekonomické výsledky podniku dnes už ťažko spochybňovať. Identitu firme okrem fyzického produktu, s ktorým prichádza na trh, vtlačajú predovšetkým ľudia, ktorý ju tvoria. Úspešná firma potrebuje okrem vízie, stratégie a dobrého produktu predovšetkým kvalitné pracovné tímy. Tie musia byť zložené zo schopných a motivovaných ľudí a vedené talentovanými lídrami. Cesta k úspechu v podnikaní, tak ako v každej inej súťaži, vedie cez zosúladenie potenciálu a kompetencií jednotlivcov s cieľmi a strategickým smerovaním organizácie ako celku.

V záverečnej časti našej bakalárskej práce najprv zhrnieme dosiahnuté výsledky dielčích cieľov. Následne sa vyjadríme k nášmu hlavnému cieľu bakalárskej práce.

Za jeden z našich čiastkových cieľov sme si stanovili zistiť, aký význam prikladajú manažéri podnikovej kultúre pri dosahovaní zisku. Prieskumom sme zistili, že manažéri sú si vedomí, čoho všetkého je schopná podniková kultúra. plne si uvedomujú jej význam a patrične ju aj využívajú. Samozrejme, že netvrdíme, že podniková kultúra má najväčší vplyv na tvorbu zisku. Tvrdíme len to, že podniková kultúra poskytuje manažérom návod na to, ako využiť vo svoj prospech aj nemateriálnu súčasť podnikania. Za posledných 10 rokov, firma PPC Čab, a.s. strojnásobila svoju výrobu v tonách. V roku 1997 mala približne 2000 ton výrobkov, v roku 2007 sa jej podarilo vyprodukovať približne 6000 ton výrobkov. Dôležité pritom je, že počet zamestnancov sa v tomto období nijak radikálne nemenil. Vyzdvihujeme aj to, že podnik sa stále snaží o zlepšenie svojej podnikovej kultúry. Na príklad formou organizovania neformálnych podnikových stretnutí, ktoré určite zlepšujú klímu vo vnútri podniku. Ak by sme sa mali teda vyjadriť k prvému dielčíemu cieľu tvrdíme, že manažéri prikladajú veľmi veľký význam podnikovej kultúre pri tvorbe zisku.

Prejdime k druhému dielčiemu cieľu, t.j. stupeň stotožnenia sa zamestnancov (manažérov) s podnikovou kultúrou ich podniku. Manažéri sa stotožňujú so svojim podnikom. Je to dané aj tým, že každý jeden z oslovených respondentov pracuje v tomto podniku viac ako 5 rokov. Táto doba je dostatočne dlhá na to, aby si zamestnanec zvykol na pracovné podmienky, zvykol si na podnikovú klímu. Ak sa tak stane, zamestnanec sa mení na odhodlaného pracovníka, ktorý vie, čo od neho firma očakáva, čo si môže dovoliť a čo nemôže. Skutočnosť, že manažéri sa stotožňujú so svojim podnikom je spôsobená aj tým, že majú možnosť zúčastňovať sa na tvorbe plánov podniku. Každý, kto by len v malej miere mal možnosť zúčastniť sa na tvorbe plánov svojho podniku, má oveľa väčší dôvod stotožniť sa s nimi, stotožniť sa s poslaním svojho podniku, ktoré dokáže aj sám jednotlivec ovplyvniť.

To, že sme vyslovili názor, že zamestnanci sa stotožňujú so svojim podnikom nám vnukla skutočnosť, že všetci majú záujem zúčastňovať sa firemných stretnutí. Svoju účasť nepovažujú ako povinnosť, ale uvedomujú si, že svojou účasťou podporia práve svoj podnik. Dá sa povedať, že to robia pre seba.

Pri poslednom čiastkovom ciele, môžeme s istotou povedať, že podnik PPC Čab, a.s. je zástancom silnej podnikovej kultúry. Veľký význam pripisujú na príklad podnikovej komunikácií, motivácií, lojality, identifikácií zamestnancov s podnikom a to všetko za účelom dosiahnutia zisku. Zamestnanci keď hovoria o podniku, hovoria v prvej osobe množného čísla- „my“. Zaznamenali sme výskyt podnikových historiek a mýtov. Tak isto sa v podniku vyskytujú hrdinovia- osoby, ktoré sú vzorom či už správania sa, vystupovania na verejnosti, alebo majú silno motivačný charakter. Ďalším znakom silnej podnikovej kultúry je aj slang, ktorý sa tiež nachádza v podniku. Jazyk, ktorému chápajú len ľudia z prostredia podniku, ľudia, ktorí v podniku „žijú“.

Sumarizáciou čiastkových cieľov bakalárskej práce vyjadrujeme stanovisko, že podniková kultúra vo firme PPC Čab, a.s. je na veľmi dobrej úrovni. Podnik dlhodobo dosahuje zisk, udržiava si svoju trhovú pozíciu a konkurenčnú výhodu. Toto všetko podnik dosiahol aj vďaka vysokej úrovni podnikovej kultúry.

## 6. Návrhy a odporúčania

Uskutočnením výskumu v podniku PPC Čab, a.s. sme zistili, že v podniku sa vyskytuje veľmi vysoká úroveň podnikovej kultúry. Firma počas mnohých rokov svojej existencie naučila svojich zamestnancov na silnú podnikovú kultúru. Tento fakt hodnotíme kladne. Je však ešte pár vecí, ktoré by sa v podniku dali zlepšiť.

Podnik dosť vsádza na uskutočňovanie neformálnych stretnutí. Tým buduje svoju podnikovú kultúru. Dôležité však je, aby sa nestratil hlavný účel takýchto stretnutí. Aby to zamestnanci nezačali považovať len za príležitosť, kedy sa môžu zadarmo navečerať. Preto by sa takéto neformálne stretnutia nemali konať príliš často. V prvom rade organizátori stretnutí musia vidieť hlavný dôvod ich organizovania. Pretože aj našim výskumom sme zistili, že naša firma vidí veľkú dôležitosť pri uskutočňovaní podnikových ceremónií.

Za kladnú skutočnosť sme zhodnotili aj to, že podnik uplatňuje silnú podnikovú kultúru. Jej výhody sme už taktiež popísali. Treba však upozorniť, že aj silná podniková kultúra môže zapríčiniť niekoľko nedostatkov, ktorým by sa mal každý podnik uplatňujúci silnú podnikovú kultúru vyvarovať. Prvým nedostatkom je tendencia k uzavretosti podnikového systému. Obchodní partneri môžu mať pocit neprístupnosti do podniku. Tým, že silná podniková kultúra kladie veľký dôraz na tradíciu, môže byť príčinou nízkej resp. žiadnej flexibility podniku. Dá sa povedať, že bráni vstupu nových stratégií do podniku, čím podnik môže prísť o svoju konkurenčnú výhodu. V neposlednom rade silná kultúra podniku zapríčiňuje zložitejšiu adaptáciu nových zamestnancov.

Keď bude chcieť podnik udržať úroveň podnikovej kultúry na dnešnej úrovni, odporúčame mu, aby začal zamestnávať mladých ľudí, absolventov, ktorých by si sám podnik vychoval. Nemuseli by si odvykať od vecí, na ktoré si zvykli vo svojom predchádzajúcom zamestnaní. A predsa, mladí ľudia majú väčšiu perspektívu pre podnik. Nemajú síce takmer žiadne skúsenosti s riadiacou prácou, ale ľahšie sa učia, sú flexibilní a pracovití.

## 7. Použitá literatúra

1. BURGER, I., 2007, Podniková kultúra ako produkt, Manažér: 4/2007, ročník 12, s.2-6
2. BARÁT, P, MORAVČÍKOVÁ, D, SVITAČOVÁ, E: Sociológia, 2. vyd., Nitra 2002, ISBN 80-8069-073-1
3. DÚBRAVA, J.: Organizačná kultúra podnikov
4. GOZORA, V.: Podnikový manažment, SPU Nitra 2005, ISBN 80-8069-462-1
5. KACHAŇÁKOVÁ, A: Podniková kultúra, 2. vyd. Bratislava, EKONÓM 2003, ISBN 80-225-1644-9
6. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I a kol.: Organizační kultura, 1. vyd. Praha, Grada publishing 2004, ISBN 80-247-0648-2
7. LUKNIČ, S.A: Štvrtý rozmer podnikania, Bratislava, s.a.
8. MANDA, V, SVITAČOVÁ, E: Etika, 2.vyd., Nitra 2005, ISBN 80-8069-635-7
9. MIKOVÁ, Miriam - UHLÁR, Jozef, 2008, Firmný imidž nie sú len prázdne slová, 9. január 2008, s. 36-37
10. MIŽIČKOVÁ, Ľ, ŠIMO, D, UBREŽIOVÁ, I: Základy manažmentu, 2. vyd., SPU Nitra 2005, ISBN 80-8069-608-X
11. REHÁKOVÁ, H., 2004, Viest' znamená ovplyvňovať- o vodcoch a podnikovej kultúre, Manažér: 3/2004, ročník 9, s. 52-55
12. SEKNICA, P a kol: Úvod do hospodárskej etiky, Praha, s.a.
13. VIŠŇOVSKÝ, J, NAGYOVÁ, Ľ, ŠAJBIDOROVÁ, M: Manažment ľudských zdrojov, 4. vydanie, Nitra 2007, ISBN 978-80-8069-956-7
14. <http://www.inovace.cz/navody-a-dovednosti/podnikova-kultura-ii/>

## Príloha č. 1

Milí respondenti!

Obraciam sa na Vás s prosbou o pomoc pri vyplnení tohto dotazníka o stave podnikovej kultúry vo Vašom podniku, ktorý mi pomôže vypracovať moju bakalársku prácu. Dotazník je anonymný. Otázky si pozorne prečítajte a označte odpoveď, ktorú považujete za správnu.

Martin Baláži

1. Uveďte pohlavie.

- a) muž            b) žena

2. Ukončené vzdelanie (uveďte aj smer).?

- a) stredoškolské            b) vysokoškolské

.....  
.....  
.....

3. Ako dlho pracujete vo Vašom podniku

- a) menej ako 5 rokov            b) od 5 do 10            c) od 10 do 15            d) viac

4. Čo si predstavujete pod pojmom podniková kultúra?

.....  
.....  
.....

5. Aký význam prikladáte nemateriálnej stránke podnikania (kam patrí aj podniková kultúra) pri dosahovaní zisku?

- a) je veľmi dôležitá            b) je dôležitá            c) nepovažujem ju za dôležitý faktor  
d) neviem

6. Vyskytujú sa vo Vašom podniku nejaké historky alebo mýty z minulosti?

- a) áno            b) nie

7. Je niekto vo Vašom podniku, o kom si myslíte, že vystupuje ako každodenný model správania pre ostatných, alebo osoba, ktorá prispela k rozvoju Vášho podniku?

- a) áno            b) nie

8. Myslíte si, že hodnoty, predpoklady a normy, ktoré Váš podnik prijal za svoje a naďalej rozvíja sú dobre?

- a) áno            b) nie            c) neviem

9. Máte možnosť participovať na tvorbe plánov vo Vašom podniku?

- a) áno            b) nie

10. Máte prístup k informáciám o hospodárení a plnení plánov vo Vašom podniku?

- a) áno            b) nie

11. Používate v podniku určitý druh slangu, ktorý je typický len pre Váš podnik?

a) áno            b) nie

12. Stretávate sa so svojimi kolegami aj mimo podniku napr. za účelom oslavy narodenín, podnikového jubilea, alebo za iným podnikovým úspechom?

a) áno často            b) áno, raz za čas            c) skoro vôbec            d) nie

13. Ako často sa vo Vašom podniku organizujú neformálne stretnutia?

a) jedenkrát za rok            b) dvakrát za rok            c) viac            d) žiadne

14. Zúčastňujete sa takýchto podujatí?

a) áno, lebo sa nimi upevňujú vzťahy na pracovisku            b) áno, lebo to považujem za moju povinnosť            c) nie, lebo je to strata času

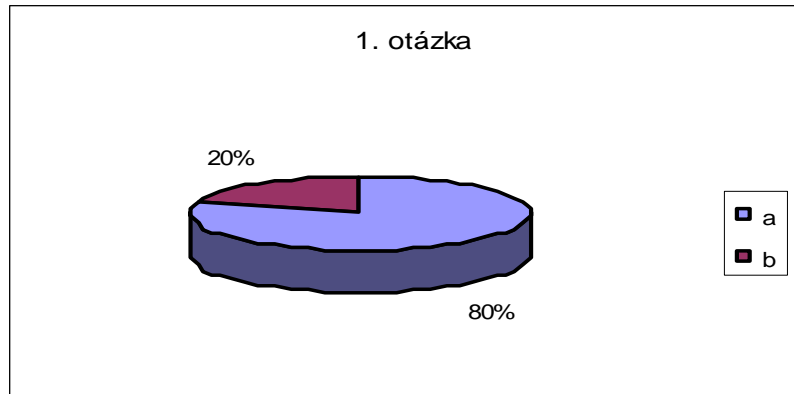
15. Pokúste sa ohodnotiť na stupnici od 1 do 5, aký význam prikladá Váš podnik nasledovným faktorom. (1- najmenší význam, 5- najväčší význam)

Identifikácia zamestnancov s podnikom	.....
Rýchle rozhodovanie	.....
Lepšia komunikácia	.....
Motivácia	.....
Lojalita	.....
Konkurencieschopnosť	.....
Tvorba zisku	.....

## Príloha č. 2

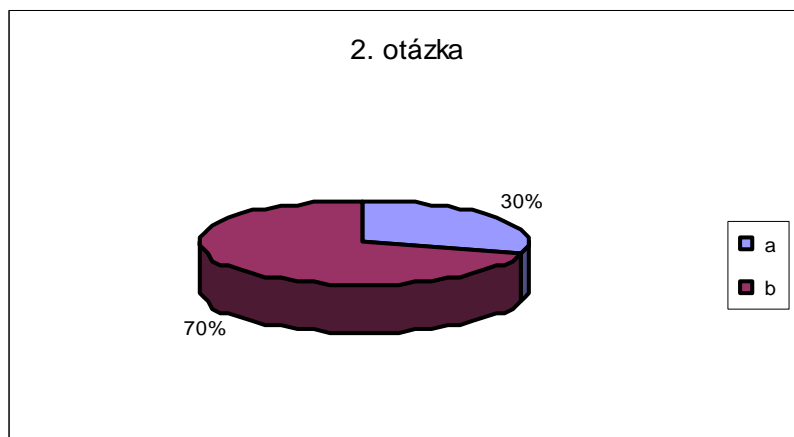
1. Uved'te pohlavie.

- a) muž            b) žena



2. Ukončené vzdelanie (uved'te aj smer).?

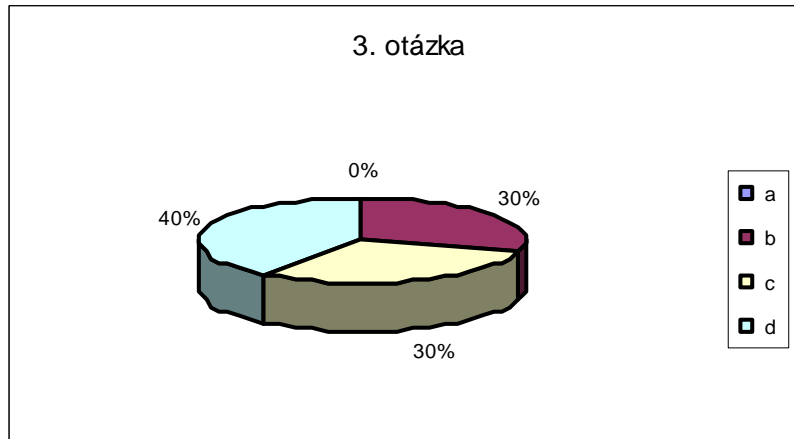
- a) stredoškolské            b) vysokoškolské



3. Ako dlho pracujete vo Vašom podniku

- a) menej ako 5 rokov            b) od 5 do 10            c) od 10 do 15            d) viac



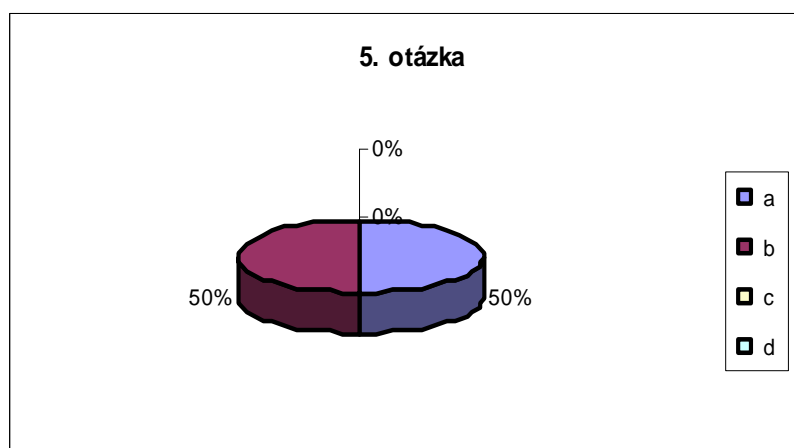


4. Čo si predstavujete pod pojmom podniková kultúra?

- vhodná komunikácia dnu aj von z firmy
- kódex správania sa, predpoklad partnerstva
- súbor postojov, názorov, noriem správania zamestnancov za účelom dosahovania cieľov podniku. Podniková kultúra sa potom prejavuje v hodnotách a etických normách
- tímová spolupráca, kultúra smerom dnu aj von, hodnoty, ktoré uplatňuje podnik, vlastný rešpekt, rozvoj svojich zamestnancov
- písané, či nepísané pravidlá správania sa a vystupovania v záujme firmy

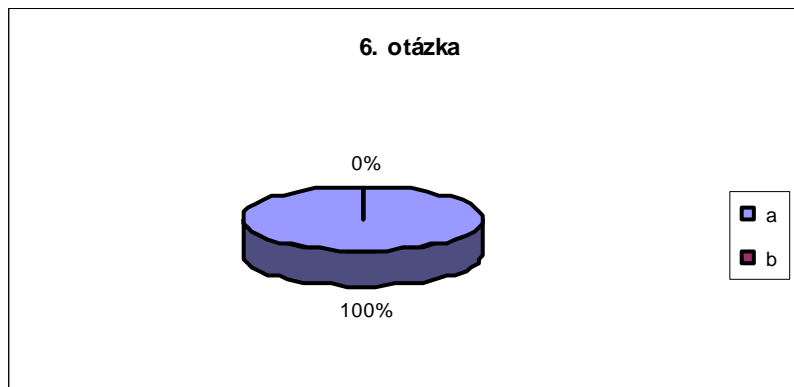
5. Aký význam prikladáte nemateriálnej stránke podnikania (kam patrí aj podniková kultúra) pri dosahovaní zisku?

- a) je veľmi dôležitá      b) je dôležitá      c) nepovažujem ju za dôležitý faktor  
d) neviem

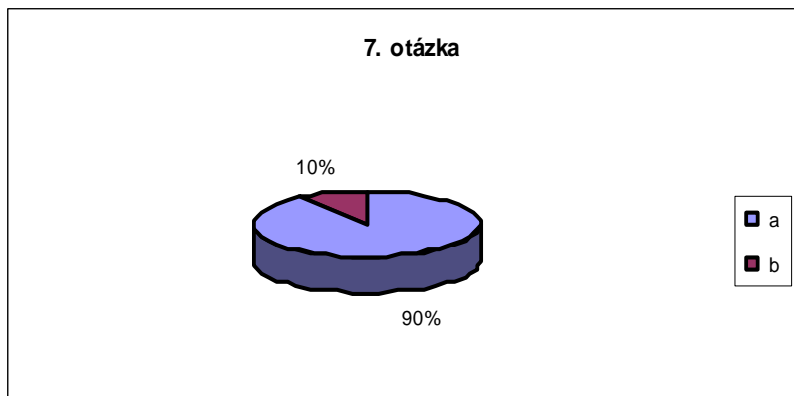


6. Vyskytujú sa vo Vašom podniku nejaké historiky alebo mýty z minulosti?

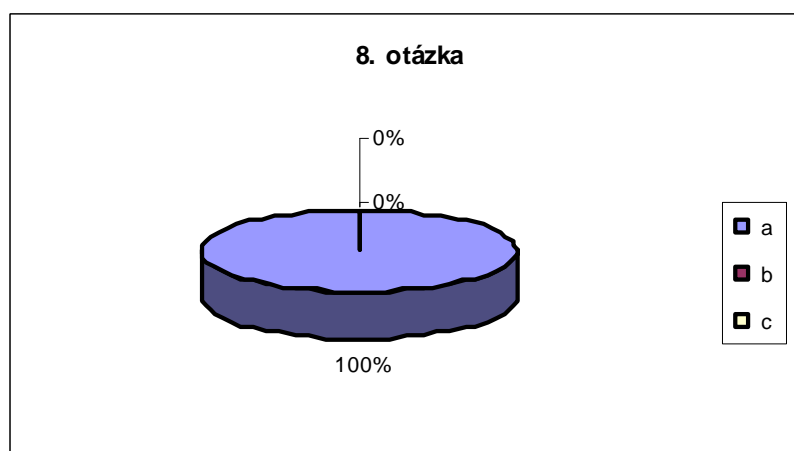
- a) áno      b) nie



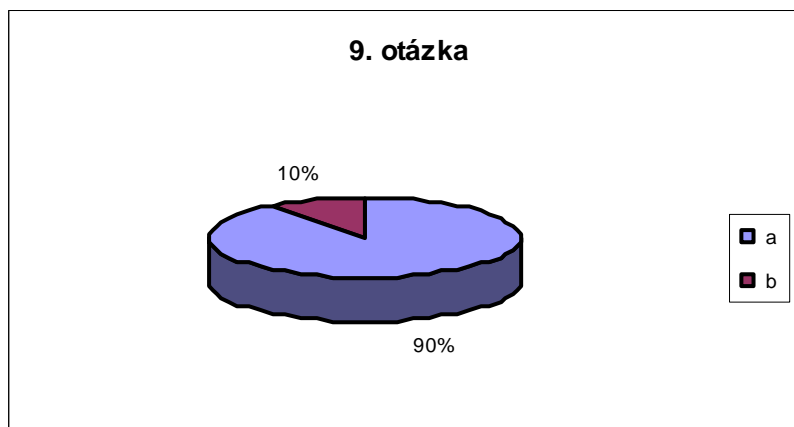
7. Je niekto vo Vašom podniku, o kom si myslíte, že vystupuje ako každodenný model správania pre ostatných, alebo osoba, ktorá prispela k rozvoju Vášho podniku?  
 a) áno            b) nie



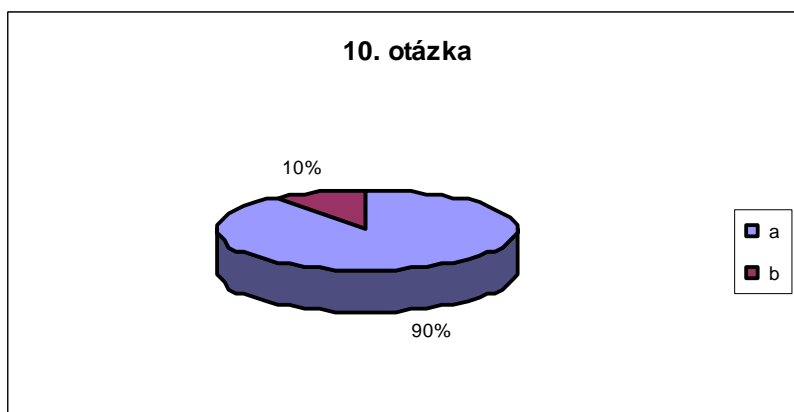
8. Myslíte si, že hodnoty, predpoklady a normy, ktoré Váš podnik prijal za svoje a naďalej rozvíja sú dobre?  
 a) áno            b) nie            c) neviem



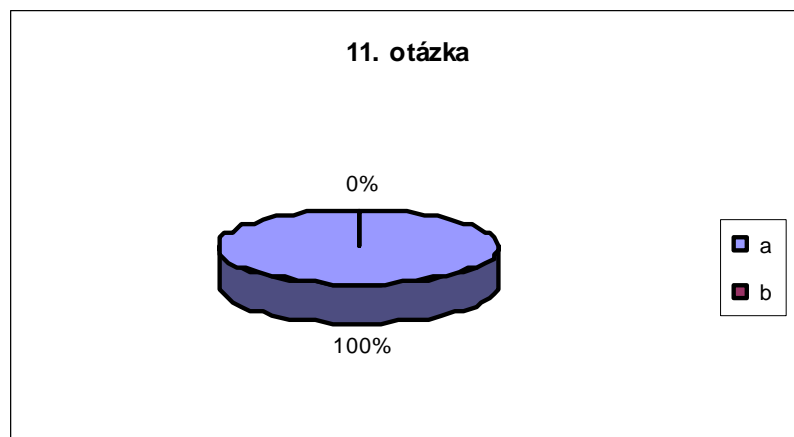
9. Máte možnosť participovať na tvorbe plánov vo Vašom podniku?  
 a) áno            b) nie



10. Máte prístup k informáciám o hospodárení a plnení plánov vo Vašom podniku?  
 a) áno            b) nie



11. Používate v podniku určitý druh slangu, ktorý je typický len pre Váš podnik?  
 a) áno            b) nie



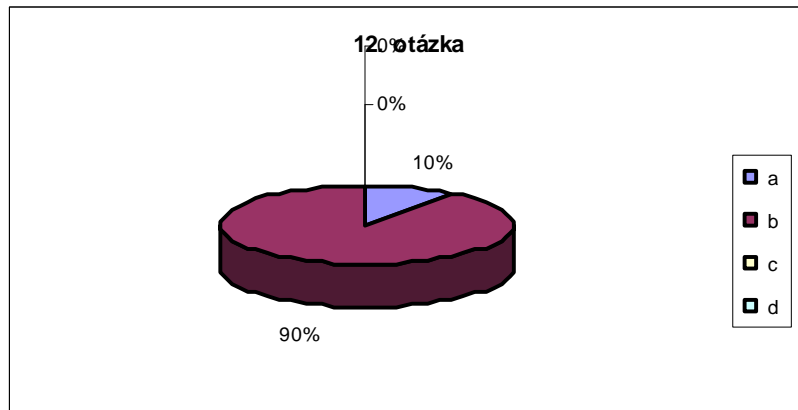
12. Stretávate sa so svojimi kolegami aj mimo podniku napr. za účelom oslavy narodenín, podnikového jubilea, alebo za iným podnikovým úspechom?

a) áno často

b) áno, raz za čas

c) skoro vôbec

d) nie



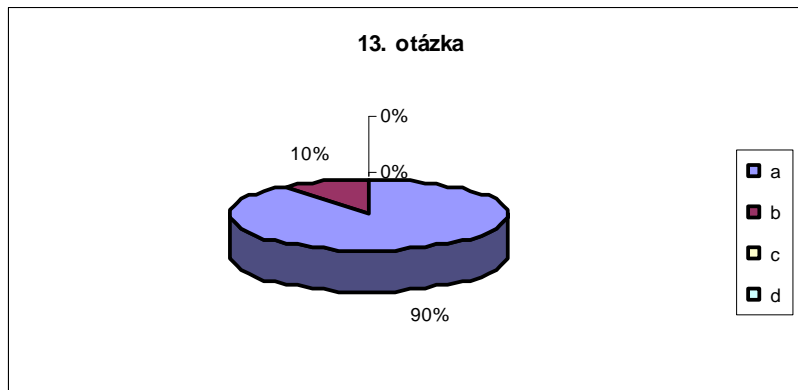
13. Ako často sa vo Vašom podniku organizujú neformálne stretnutia?

a) jedenkrát za rok

b) dvakrát za rok

c) viac

d) žiadne



14. Zúčastňujete sa takýchto podujatí?

a) áno, lebo sa nimi upevňujú vzťahy na pracovisku za moju povinnosť

c) nie, lebo je to strata času

b) áno, lebo to považujem



15. Pokúste sa ohodnotiť na stupnici od 1 do 5, aký význam prikladá Váš podnik nasledovným faktorom. (1- najmenší význam, 5- najväčší význam)

Identifikácia zamestnancov s podnikom .....  
 Rýchle rozhodovanie .....  
 Lepšia komunikácia .....  
 Motivácia .....  
 Lojalita .....  
 Konkurencieschopnosť .....  
 Tvorba zisku .....

