

UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE
FAKULTA STREDOEURÓPSKYCH ŠTÚDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCA

2010

Bc. Dana KLENKOVÁ

UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE
FAKULTA STREDOEURÓPSKYCH ŠTÚDIÍ

FIREMNÁ KULTÚRA

Diplomová práca

Štúdijný program : Stredoeurópska areálová kultúra
Štúdijný odbor: 3.1.2 Kulturológia
Školiteľ: Ing. Anita Ivanková, PhD.

Nitra 2010

Bc. Dana Klenková

Pod'akovanie :

Ďakujem Ing. Anite Ivankovej, PhD. za odborné vedenie a cenné rady a podnety pri konzultáciách, ktoré som využila pri písaní tejto diplomovej práce.

Abstrakt

KLENKOVÁ Dana: Firemná kultúra. Diplomová práca – Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre. Fakulta areálových štúdií, - Školiteľ: Ing. Anita Ivanková, PhD.-
Stupeň kvalifikácie: Magister. – Nitra: SAK UKF, 2010. 70 s.

Cieľom našej diplomovej práce bolo poukázať na firemnú kultúru. Hlavnou úlohou bolo poznať firemnú kultúru, použiť metodiku merania a hodnotenia zamestnanca a následne vypracovať odporúčania na zlepšenie. Diplomová práca je rozdelená do piatich kapitol. V prvej kapitole sa venujem definícii pojmov firemná kultúra, prvky firemnej kultúry, princípy, funkcie a zásady. V druhej definujem základné pojmy a meranie spokojnosti zamestnancov. V tretej časti hovorím o technikách a metódach, pomocou ktorých je možné robiť prieskum, hodnotiace stupnice a možnosti zberu informácií. V štvrtej a piatej kapitole venujem priestor konkrétnej analýze zo zrealizovaného prieskumu spokojnosti zamestnancov vo vybranej spoločnosti s námetom na budúce použitie. V záverečnej kapitole popisujem zhrnutie a opatrenia na základe vlastných a literárnych poznatkov.

Základné pojmy : zamestnanec, interný zákazník, spokojnosť, nespokojnosť, prieskum spokojnosti, motivácia, meranie, hodnotenie, lojalita

Abstract

KLENKOVÁ Dana: Corporate culture. Thesis. Univerzita Konštantína Filozofa in Nitra. Fakulta areálových štúdií, - Trainer: Ing. Anita Ivanková, PhD.- Qualification level: Magister. – Nitra: SAK UKF, 2010. 70 p.

The aim of the thesis is to highlight the topic of corporate culture. Primary task is to appreciate the corporate culture, use the methodology for measurement and evaluation of staff and basing on results provide recommendations for improvement. The thesis is divided into five chapters. The first chapter deals with defining the terms used in conjunction with the topic, elements of corporate culture, principles, functions and policies. The second defines basic terms and ways of measurement for employee satisfaction. In the third chapter discussion about techniques and methods used to perform research, develop assessment scales and the feasibility of information gathering takes place. The fourth and fifth chapter deals with practical analysis of data gathered from an employee satisfaction survey applied in a selected company with a theme for future use. The final chapter contains summary and actions based on my own judgement and scholarly knowledge.

Key words : employee, internal customer, satisfaction, dissatisfaction, satisfaction survey, motivation, measurement, evaluation, loyalty

OBSAH

ÚVOD	7
1 Kultúra	9
1.1 Čo je firemná kultúra	10
1.2 Podstata organizačnej kultúry	11
1.3 Definovanie organizačnej kultúry a prvky firemnej kultúry	12
1.4 Princípy firemnej kultúry	13
1.5 Funkcie firemnej kultúry	14
1.6 Zásady firemnej kultúry	14
2 Meranie spokojnosti klientov	18
2.1 Základné pojmy	18
2.2 Riadenie ľudských zdrojov	22
2.3 Meranie spokojnosti v organizácii	23
3 Metódy pri meraní spokojnosti zamestnancov	26
3.1 Výskumné metódy	26
3.2 Kvantitatívne metódy	27
3.3 Kvalitatívne metódy	31
3.4 Techniky výskumu	32
3.5 Používanie dotazníkov	34
3.5.1 Hodnotiace stupnice	36
3.5.2 Zber informácií - metódy	39
3.6 Ciele výskumu	41
3.7 Zamestnanecké prieskumy	41
3.8 Strategické smerovanie spoločnosti - Ako vytvoriť víziu	45
4 Prieskum v spoločnosti	47
4.1 Charakter spoločnosti	47
4.2 Cieľ prieskumu	49
4.3 Dotazník	51
4.4 Analýza	54
4.5 Námety na budúce použitie metodiky	61
5 Zvýšenie spokojnosti zamestnanca na základe literárnych poznatkov	63
Záver	67
Použitá literatúra	69

ÚVOD

„Spokojný zamestnanec urobí viac ako traja nespokojní“

Henry Ford

Technologický vývoj, kvalita, produktivita, vedomosti ...

Rozhodujúcim bohatstvom ľudského potenciálu, ktorý je v každej organizácii je potrebné venovať prvoradú pozornosť. Požiadavky na vedomosti a schopnosti človeka v modernej spoločnosti sa neustále menia ako aj na kvalitnú pracovnú silu. Vzdelávanie a formovanie človeka sa stalo celoživotným procesom. Odráža sa v koncepcii rozvoja ľudských zdrojov, pričom stratégia ich rozvoja podporuje podnikovú stratégiu a v konečnom dôsledku z nej aj vychádza.

Súčasnú civilizáciu charakterizuje expanzívny technologický vývoj, s množstvom rizík. Jedným z nich je zisk, ako základné civilizačné kritérium a cieľ celkovej snahy. Ešte v nedávnej minulosti bolo cieľom biologické pole a realizácia človeka mala podobu materiálnych výtvorov. Dnes je však v popredí mentálne pole a produkty jeho realizácie sú poznatky a informácie¹.

Vývoj podnikateľského priestoru vyžaduje nielen reagovať na neustále zmeny, ale ich aj vopred predvídať a včas zabezpečiť vhodné opatrenia. Osobitá ľudská bytosť je zamestnanec - človek, ktorý má svoje vlastné potreby a tiež by tak mal byť vnímaný. Snaha každej spoločnosti je byť dobrým zamestnávateľom, budovať kvalitnú zamestnaneckú značku. Firmy vynakladajú mnoho úsilia pre udržanie si svojich zamestnancov.

Otázky na ktoré by sme mali poznať odpoveď. V akom prostredí majú možnosť zamestnanci pracovať? Ako sú zamestnanci stotožnení s prácou ktorú robia? Vnímajú zamestnanci zamestnávateľskú značku? Ako sú motivovaní zamestnanci? Akým spôsobom sú za vykonanú prácu odmeňovaní? Sú zamestnanci firmy spokojní? Je dôležité pre manažment vedieť ako je firma vnímaná u svojich zamestnancov? Čo je

¹ SAK, P. a kol. 2007. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portal, 2007. 21 s.

spätná väzba? Prečo je dôležitá spätná väzba? Hľadanie odpovedí na dané otázky bolo dôvodom výberu témy mojej diplomovej práce.

Hlavným cieľom našej práce bolo poznať možnosti zlepšenia. Používať správnu metodiku merania a hodnotenia spokojnosti zamestnanca a vypracovať odporúčania na jej zlepšenie. Tiež vypracovať prehľad možných opatrení organizácie na zvýšenie spokojnosti zamestnanca na základe literárnej komparácie, rozboru prijatých opatrení v spoločnosti.

K naplneniu cieľa nám poslúžila teoretická rovina, poznatky z vlastnej praxe z prieskumu spokojnosti zamestnancov, ktorý sme robili vo výrobnom podniku. V analýze budeme písať o zamestnancoch, ktorí sú na rôznych pracovných pozíciách, v rôznych pracovných prostrediach a o spätnej väzbe realizovanej prieskumom - dotazníkom. Získané výsledky sme vyhodnotili a analyzovali. Prieskum sme realizovali v roku 2008 a bol určený všetkým zamestnancom spoločnosti. Jeho hlavnou úlohou bolo zistiť ako je firma vnímaná ako zamestnávateľ. Súčasne mal od zamestnancov získať konkrétne podnety na zlepšenie tohto vnímania.

1 Kultúra

Dejinný prievan Európy zasiahol celé naše bytie i žitie: sociálne, kultúrne, duchovné, národné, spoločenské, osobné. Hľadanie istôt, stability pokračuje na všetkých úrovniach nášho hýbania sa, hoci sme účastníkmi permanentných zmien, očakávaní, premien. Neustále napredovanie je zároveň neustálou zmenou. Globalizácia nie je pohyb iba ekonomický, tak ako vývin nových technológií nie je fakt iba technický, ale celospoločenský, celo-ľudský. V hre nie sú iba nástroje, v hre je sám človek, ľudstvo.

Pojem kultúra sa dnes používa všade. Kultúra je akoby všadeprítomná, ale pritom vágna. Vedecká interpretácia pojmu je príliš všeobecná. V praxi, aj politickej, tak ako aj pred rokom 1989 i po ňom, sa dostáva na okraj, je predsa ekonomicky nerentabilná.

Kultúra nie je len akademická disciplína, je nerstvom každého ľudského diania, každého činu. Je to bytostný základ ľudskej osoby. Ak sa nepochopí jej hlboký dôsledkový význam a zmysel sa uvidí iba v jej pragmatickej časovosti, účelovosti, potom sa ona degraduje na jednoduchý element zisku – finančného, politického.

Kultúrnosť nie je stálou vlastnosťou človeka a jeho komunikácie. Jestvuje aj nekultúrna komunikácia. Poznáme ju z každenného života. Kultúra sa predsa rodí, pôsobí, a trvá na bytostnom vzťahu: človek – ľudia – príroda. Kultúra je vždy zviazaná s pozitívnou ľudskou činnosťou, nasmerovanou na zošľachtenie, zdokonalenie seba, iných².

Každá kultúra – v každom čase a priestore – je procesuálna a obsahuje v sebe nejaké úsilie, je nasmerovaná k niečomu,³ čo predstavuje jej tvorca, hýbateľa, nositeľa. Každá ľudská komunikácia: osobná, neosobná, sprostredkovaná, ústna, umelecká, vedecká, technická - všetky jej druhy a typy patria do kultúry, sú kultúrne a sú rôzneho významu. Kultúra predstavuje interpretačný a komunikačný kontext, v ktorom sa významy a hodnoty uschopňujú pre ďalšie komunikačné pôsobenie. Tvorba komunikátov je úzko zviazaná s komunikačným prostredím.

Komunikácia je vo svojej podstate vonkajším vyjadrením existenciálnej potreby receptívneho vzťahu. E.Fromm túto potrebu považuje za „mocnú imperiálnu potrebu človeka, určujúcu nevyhnutnosť mať vzťah k iným ľuďom, zjednocovať sa s iným

² LIBA, P. 2005. *Kultúra/literatúra*. Nitra: Kulturologická spoločnosť, 2005. 20 s.

³ HUIZINGA, J. 2002. *Kultúra a kríza*. Bratislava: Kaligram, 2002. 29 s.

ľudským bytím“⁴. Kultúra vo vzťahu ku komunikácii - sa považuje za univerzálny vyjadrovací, resp. klasifikačný systém skutočnosti, ktorého zákony zasahujú všetky sféry činnosti človeka⁵. Celá kultúra je produktom ľudskej tvorivosti, celá kultúra je aj nástrojom ľudského zdokonaľovania.

1.1 Čo je firemná kultúra

Firemná kultúra je súhrn predstáv, prístupov a hodnôt vo firme, spoločne zdieľaných a relatívne dlhodobo udržiavaných. Je to vnútorná atmosféra typická pre firmu. V podstate je to súhrn určitých formálnych a neformálnych systémov, prostredníctvom ktorých sa v organizácii všetko deje. Podniková kultúra nie je vyjadrená len akousi množinou aktivít, ale aj tým, kto má vo firme moc „dostať veci do chodu“ a ako tú moc využíva.⁶

Firmy sú zložité organizmy obsahujúce množstvo rôznych prvkov ako ľudia, úlohy, techniky, štruktúry, systémy, hodnoty a normy atď. Sú tiež miestom, kde sa stretávajú záujmy dodávateľov, zákazníkov, veriteľov, manažérov, zamestnávateľov, verejnosti. Podniková kultúra je súhrnom toho, ako podnik skutočne funguje, pracuje, do akej miery sa vedeniu podarilo zamestnancov získať pre svoje zámery a ciele a presadiť vypracovanú identitu.

Medzi efektívnosťou firmy a jej organizačnou kultúrou je významná súvislosť – firemná kultúra, ktorá môže uvoľňovať a spúšťať (na jednej strane) alebo regulovať a blokovat (na druhej strane) ľudský potenciál firmy. Firemná kultúra ovplyvňuje, ako ľudia činnosť uskutočňujú a ako o nej premýšľajú.

Čo je dobrá firemná kultúra?

Vo všeobecnosti je dobrá firemná kultúra, ktorá zabezpečuje plnenie cieľov firmy pri súčasnom splnení potrieb všetkých zamestnancov. „Kultúrna inštitúcia sa stane výrazom formálnosti a opačne neformálnosti hierarchického usporiadania a štruktúry zamestnancov, ich informovanosti i ochoty podstupovať riziko v kritických situáciách alebo sa spoločne spojiť a čeliť neistotám.“⁷ V každej firme existujú tri typy firemnej kultúry – manažérska chcená, manažérska skutočná a firemná kultúra, ktorou žijú

⁴ SEILEROVÁ, B. 2004. *Člověk v paradigách filozofickej antropologi*. Bratislava: Iris, 2004. 99 s.

⁵ BUDIL, Ivo T. 2003. *Mýtus, jazyk a kulturní antropologie*. Praha: Triton, 2003. 319 s.

⁶ PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M. 1993. *Firemná kultúra*. Praha: Grada, 1993. 19 s

⁷ FORET, M. 2003. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. 43 s.

ostatní zamestnanci firmy. To, či je výsledná firemná kultúra dobrá alebo nie, závisí od zosúladenia týchto troch typov kultúr.

Z tohto pohľadu hlavnými faktormi každej zmeny firemnej kultúry sú správanie manažérov a tiež majiteľov a obojstranná stála komunikácia. Pod správaním manažérov rozumiem predovšetkým súlad medzi tým, čo chcú, a tým, či to aj sami skutočne dodržiavajú. Normálna slušnosť v správaní je pritom samozrejmosťou.

Správanie manažérov, tiež možno chápať ako osobný príklad. Z praxe viem, že ľudia si totiž vždy všimnú skôr negatívny príklad. Pri komunikácii v prospech formovania firemnej kultúry je skutočne nevyhnutná obojsmernosť. Interná komunikácia tu slúži na získavanie zamestnancov, nie na ich presvedčanie. Formy komunikácie môžu byť rôzne. Môžu to byť workshopy, školenia mimo firmy, neformálne akcie, ale aj nariadenia, vyhodnotenia a spätná väzba.

Do kultúry organizačného rozvoja patria:

- **Kultúra ako jav okolo nás.**
- **Kultúra obsahuje hodnoty, vzorce správania a tradície.**
- **Kultúra udržiava štrukturálnu stabilitu.**
- **Kultúra je učenie sa zo spoločnej histórie.**
- **Kultúra definuje spôsob vedenia.**
- **Aby sme pochopili organizáciu, musíme pochopiť kultúru.**

1.2 Podstata organizačnej kultúry

Kultúra je hlavnou témou v oblasti správania sa v spoločnosti. Kultúru môžeme študovať v spoločnosti prostredníctvom etnografických spôsobov, ktorými sa prejavujú spoločenské systémy. V kultúre sú hodnoty, ktoré sú nepochybne základnými predpokladmi, na ktorých sú založené racionálne argumenty tej, ktorej spoločnosti.

Organizačná alebo podniková kultúra predstavuje sústavu zdieľaného presvedčenia, postojov, domnienok, noriem, a hodnôt existujúcich v organizácii. Táto sústava síce asi nebola nikde výslovne sformulovaná, ale v podmienkach neexistencie priamych inštrukcií formuje spôsob jednanja a vzájomného pôsobenia ľudí a výrazne ovplyvňuje spôsoby vykonávania práce⁸.

Kultúra podniku je súhrn hodnôt uznávaných zamestnancami, predovšetkým v oblasti vzájomných vzťahov a vzťahov k okoliu. Je výrazom hodnotovo orientovanej

⁸ ARMSTRONG, M.1999. *Personálné management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s.

podnikovej politiky, ktorá cieľavedome presadzuje pravidlá, postoje, názory a spôsob správania⁹.

Uvedené definície zdôrazňujú to, že organizačná kultúra sa týka hlavne takých javov ako presvedčenia, normy, postoje, ktoré sú súčasťou organizácie i napriek tomu, že neboli definované v konkrétnej podobe. Avšak aj tak môžu značne ovplyvniť správanie ľudí.

1.3 Definovanie organizačnej kultúry a prvky firemnej kultúry

Kultúra je tvorená zvykmi a právmi a každý dobrý manažér by mal vychádzať z antropologických modelov. Každá spoločnosť má svoju určitú cestu a každý kto prichádza zvonku si prináša svoju vlastnú "batožinu". Novému prostrediu je potrebné porozumieť a poznať kultúru skôr, než ju začať meniť.

Prvky firemnej kultúry:

hodnoty

- uznávané
- rešpektované
- rozvíjané

predstavy

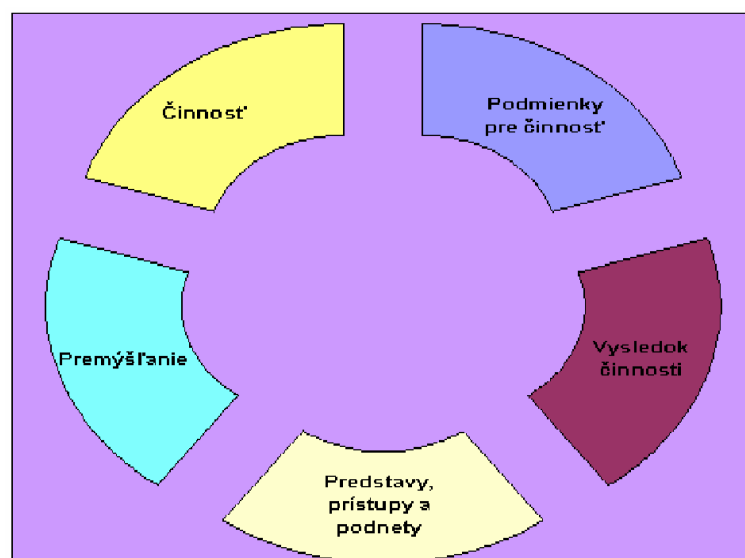
- o vlastnej práci
- o jej zmysle
- o odmeňovaní.

prístupy

- k práci
- k spolupracovníkom
- k cieľom
- ku konfliktom

Obrázok č. 1 – Prvky firemnej kultúry

Všetky prvky firemnej kultúry, hodnoty, predstavy a prístupy majú svoj pôvod v myslení ľudí – firemná kultúra je mäkkou zložkou fungovania firmy. Je jasné, že predstavy každého jednotlivca – zamestnanca firmy o účele vlastnej práce o tom, čo prináša úspech



⁹ LAZAR, J. *Kultúra podniku jako podpora jeho prosperity*. www.pp-holding.sk/pmpp/pmpp1999/kultpodnik.htm

firme a ako je dobré sa chovať sa môžu odlišovať a aj sa líšia. Ale postupom času sa v každej firme vykryštalizuje predstava, ktorá je pre všetkým zamestnancom spoločná, ktorú všetci zamestnanci uznávajú.

Z obrázku je vidieť ako sa predstavy, prístupy a hodnoty podpisujú na spôsobe vykonávania a výsledkoch činnosti, pričom dochádza k ďalšiemu posilňovaniu a hlbšiemu uvedomovaniu a teda aj ovplyvňovaniu podmienok pre budúce činnosti. Tento kruh, v úspešných podnikoch funguje ako perpetuum mobile, zatiaľ čo v problémových podnikoch funguje ako bludný kruh, ktorý hľadá cestu a význam. Ide totiž o prepojenie a vzťahy medzi minulými úspechmi a úspechmi budúcimi.

1.4 Princípy firemnej kultúry

- **Kultúra firmy je odrazom ľudských dispozícií, myslenia a chovania.**

Prvá zákonitosť, kultúra firmy je kľúčovým predpokladom prosperity firmy. Kedykoľvek uvažujeme o kultúre firmy uvažujeme o špecifických rysoch a povahách jej pracovníkov.

- **Kultúra firmy pôsobí na ľudské vedomie i podvedomie.**

Predstavy, prístupy a hodnoty sú takého charakteru, že prenikajú za rámec ľudského vedomia a ovplyvňujú tiež jeho chovanie bez toho, aby si to uvedomovali.

- **Kultúra firmy je kvalitatívna veličina, ktorá sa nedá jednoznačne určiť alebo kvalifikovať.**

Úvahy o racionálnom pohľade na veci, čo chceme riadiť, musíme vedieť zmerať.

- **Kultúra firmy je produktom minulých činností a súčasne faktorom činností budúcich.**

- **Kultúra firmy sa nedohaduje ale vytvára.**

O kultúre sa nedá dohodnúť, je nutné docieľiť k tomu, že pracovníci sa dobrovoľne rozhodnú vytvárať a rozvíjať určité predstavy, prístupy hodnoty.

- **Kultúra firmy je poznateľná.**

Podľa viditeľných znakov môžeme poznať konkrétnu kultúru a potom na nej pracovať.

- **Kultúra firmy je štruktúrovaná.**

Kultúra je typická pre určité veľkosti organizačnej jednotky ako je pobočka, podnik, spoločnosť, koncern. Tak isto spoločnosť ovplyvňuje aj okolie firmy. Kultúra „branže“, regionálnej kultúry, národnej kultúry¹⁰.

¹⁰ PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M. 1993. *Firemná kultúra*. Praha: Grada, 1993. 24 s.

1.5 Funkcie firemnej kultúry

Kultúra firmy má dve základné funkcie:

➤ vonkajšiu

spôsob adaptácie firmy na okolie a podmienky, história, legislatíva, fungovanie trhu, vývoj technológií, image firmy, spôsob, akým sa prezentuje navonok a tiež ako je vnímaná z vonku.

➤ vnútornú

stotožnenie sa s firemnou kultúrou je veľmi dôležité pre dobré adaptovanie sa a ďalšiu realizáciu vo firme. Ak Vám vyhovuje voľnosť v prejavení vlastných nápadov a zistíte, že nemáte priestor sa slobodne vyjadriť, pretože sa od Vás očakáva len plnenie úloh, môže to znamenať, nesúlad vašich hodnôt s hodnotami firmy postavenej viacej na pravidlách a kontrole. Naopak sú firmy, ktoré dajú svojim zamestnancom voľnosť a tolerujú isté chyby, pretože ich považujú za príležitosť na rast¹¹.

1.6 Zásady firemnej kultúry

Zásady firemnej kultúry nemusia byť formálne opísané v interných dokumentoch. K firemným hodnotám môže patriť napríklad aj úcta k životnému prostrediu, ktorá sa prejavuje dôležitým triedením odpadu na pracoviskách. Manažment môže nepísaným pravidlom prejavovať zásadu rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom tým, že nezvoláva porady po pracovnej dobe. Vo všeobecnosti pocítite firemnú kultúru v komunikácii s kolegami na pracovisku. Ak tam boli prijatí pred vami, znamená to, že sa rovnako s hodnotami firmy najprv museli stotožniť. Veľmi rýchlo sa dá zistiť, či vám ich prítomnosť vyhovuje alebo spôsobuje nepríjemné kľče v žalúdku.

S firemnou kultúrou sa stretne už na prvom pohovore. Prvý krok je okolie firmy a vstup do priestorov. Všimame si ako nás privítali, kto sa pohovoru zúčastnil a aká je jeho rola na pohovore. Aký priestor vám dávajú na vyjadrenie a otázky ktoré vás zaujímajú? Ste rovnocenným partnerom v rozhovore? Všetky reakcie s ktorými sa stretnete na pohovore vás s veľkou pravdepodobnosťou budú sprevádzať aj po nástupe na novú pozíciu o ktorú sa uchádzate.

¹¹ PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M. 1993. *Firemná kultúra*. Praha: Grada, 1993. 33 s.

Podniková identita sa vyjadruje celou radou symbolov, predovšetkým prostriedok identifikácie značky (loga), stability (udržovanie hodnôt) a kontroly (dodržiavanie hodnôt) podniku. Medzi tri hlavné kategórie patria :

- *symboly*
- *jednanie, chovanie, spoločenské, pracovné, školenia, porady...*
- *materiálne – prostredie, architektúra budov, prostredie, odevy, vybavenie...*

Tieto tri kategórie vychádzajú z jednotného vizuálneho štýlu, ktorý sa stáva najviditeľnejším a najnápadnejším vyjadrením podnikovej identity. Jeho výsledkom je značka, logo firmy, firemné farby, firemná architektúra stavieb, budov (interier aj exteriér), firemná vlajka, firemné vozidlá, firemné odevy, firemné hlavičkové papiere, faktúry, obálky, navštívenky.... Všetko by malo byť jednotné, ako to určuje dizajn manuál, ktorý by mal fungovať ako záväzná podniková smernica pre každodennú aplikáciu vytvoreného jednotného vizuálneho štýlu¹².

Poslanie podniku je určitým vyjadrením dôvodov jeho vzniku a existencie. Niečo viac, ako predstavuje základné ekonomické kategórie finančného príjmu, obratu a zisku. Je to akýsi podnikateľský sen, kvôli nemu sa dnes a denne púšťame do najrôznejších rizík a problémov.

Hlavné prínosy silnej podnikovej identity sú v tom, že zamestnanci sa cítia byť súčasťou podniku, sú na spoločnosť hrdí. Potom sa zvyšuje dôveryhodnosť podniku aj u vonkajších cieľových skupín.

Medzi hlavné kategórie podnikových symbolov radíme procesy, ktoré nás ovplyvňujú:

- *spôsob, ktorým nový zamestnanec nastupuje do pracovného pomeru,*
- *adaptačný proces,*
- *vzťah k práci,*
- *nové technologické postupy,*
- *strategické zámery,*
- *ako do firmy zapadnú,*
- *veľmi dôležité sú normy správania, ktoré kolektív uznáva,*
- *riadenie,*
- *predmet podnikania*
- *miera rizikovosti.*

¹² FORET, M. 2003. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. 33- 34 s.

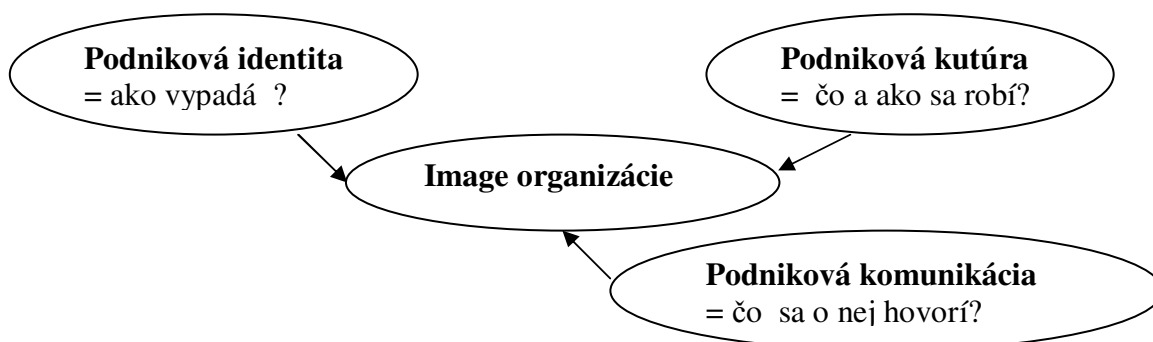
Podniková kultúra výrazne ovplyvňuje efektívnosť činnosti firmy. Oveľa rýchlejšie a bezprostrednejšie odráža fungovanie vonkajšieho prostredia ako vo firmách, kde systém zotrvačnosti neumožňuje jej rýchlu zmenu a prispôsobenie sa požiadavkám trhu, pričom jej úlohou je vytvárať podmienky pre úspešnú činnosť organizácie primeraným veľmi rýchlym reagovaním na jej okolie a na jeho podnety. „Dôvod, prečo sa mnohí manažéri zaoberajú podnikovou kultúrou je jednoduchý – ziskovosť“¹³. Prieskumom organizačnej produktivity sa zistila táto rovnica:

PODNIKOVÁ KULTÚRA = PRODUKTIVITA = ZISKOVOSŤ¹³

Celkový obraz firmy z pohľadu vzťahu úrovne firemnej kultúry a spôsobu organizácie a riadenia vo firme nám tvoria nasledovné faktory¹⁴: rozhodovanie, komunikácia a informovanosť, štýl riadenia, kontrola, motivácia pracovníkov, inovatívnosť, personálna politika, pracovné podmienky, estetická úroveň, image.

Podnikový image – Žijeme vo svete zložitých predmetov, javov, procesov, ktoré často ani nepoznáme, ani ako fungujú ani im nerozumieme. Pretože sa o týchto veciach píše v novinách a hovorí medzi ľuďmi, získavame o nich určité informácie a názory, z nich si potom vytvárame vlastné predstavy – image. Na základe týchto svojich predstáv potom jednáme – vyjadrujeme sa k problémom, Image je dôležitou pomôckou pre naše vnímanie a jednanie v každodennom živote.

Image chápeme ako predstavu, ktorú si napríklad o našom podniku vytvorí každý jednotlivec, a to na základe svojich osobných skúseností ako aj zo získaných informácií od iných osôb alebo médií¹⁵.



Zdroj: FORET, M.2003. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. 47 s.

¹³ Dubrava, J. 2006. Organizačná štruktúra organizácií. In *Manažment v teórii a praxi*. 2006, [cit.13.4.2010] Dostupné na internete: www.tuke.sk/IRKR/Anproba/archiv/Kapitola_8.doc

¹⁴ Dobák, P. 2009. Analýza stavu firmy. In *ProgressLetter*. 2009,no.07[cit.10.07.2009] Dostupné na internete: www.eprogress.sk/marketinová_komunikácia/

¹⁵ FORET, M.2003. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. 49 s.

Image organizácie sa pre potrebu empirického skúmania delí do takýchto položiek:

Známosť firmy	Inovatívnosť
Serióznosť	Pružnosť, flexibilita
Profesionalita	Prístup k zákazníkom
Výkonnosť	Ambicióznosť
Solventnosť	Prospešnosť
Dôveryhodnosť	Ekologická ohľaduplnosť
Tradícia	Prístup k verejnosti
Atraktívnosť	

Desing – tiež patrí do firemnej kultúry. Dobrý desing predstavuje jeden z významných faktorov rozhodovania. Desing dáva firme určitú nezameniteľnú tvár. Ak preniesieme túto skutočnosť do oblasti komunikácie, tak ako korporálny desing vedie k realizácii korporátnej identity vo vnútri i vonku firmy. Vzhľadom k tomu je podstatnou súčasťou podnikovej kultúry¹⁶.

¹⁶ Pavlu, D. a kol. 2004. *Marketingové komunikace a firemní strategie*. Zlín: Grada Publishing, 2004. 36s.

2 Meranie spokojnosti klientov

Dôležitou súčasťou života človeka je jeho práca . Hodnota organizácie nespočíva v reprezentatívnom sídle, ale v tom, aké mozgy pre firmu pracujú a ako ich organizácia dokáže využiť. Čím lepšie vedenie organizácie ľudí motivuje, tým väčšiu má šancu, že sa budú v tvrdých podmienkach globálnej konkurencie chovať proaktívne, t.j. predvídať a využívať príležitosti, inovovať a optimalizovať procesy vedúce ku kvalite uspokojovania potrieb a očakávaní zákazníkov, zvyšovať pridanú hodnotu¹⁷.

2.1 Základné pojmy

Zamestnanec je fyzická osoba ktorá je v pracovnom pomere u zamestnávateľa. Podľa zákonníka práce je zamestnanec definovaný ako fyzická osoba, ktorá je v pracovnoprávných vzťahoch, a ak to ustanovuje osobitný predpis, aj v obdobných pracovných vzťahoch, vykonáva pre zamestnávateľa závislú prácu¹⁸. Zákon tiež hovorí o spôsobilostiach na vykonávanie práce. Zamestnanec je teda pomenovanie termínu vo vzťahu k zamestnávateľovi. Sú nositeľom a spoločným menovateľom pre pozitívne šírenie informácií o spoločnosti. Ak sa zamestnanci stotožnia s poslaním spoločnosti a cítia sa byť jej súčasťou, je samozrejmosťou ich dobrá spolupráca pri dosahovaní vytýčených cieľov. Vhodné nastavenie motivácie je neoddeliteľnou súčasťou práce s ľudskými zdrojmi.

Najcennejší zamestnanec je lojálny. Nájsť takéhoto zamestnanca, ktorý je odborne zručný, zaniatený pre firemné ciele je v dnešnej dobe veľmi ťažké, no udržať si ho je ešte ťažšie. Boj o zamestnanca si vyžaduje podporu všetkých manažérskych disciplín. Nájsť takýchto zamestnanca je hlavnou činnosťou oddelenia ľudských zdrojov. Zo zamestnanca sa v tomto boji stáva *interný zákazník* a z firmy zamestnávateľská značka. Firme sa oplatí získať a motivovať zamestnanca svojimi hodnotami, vnútornými procesmi, predpismi, formálnymi a neformálnymi pravidlami, motivačnými programami, firemnou kultúrou, kvalitou pracovného prostredia či pracovnou atmosférou.

¹⁷ BARTÁK, J. 2007. *Vzdelávaní ve firme*. Praha: Alfa Publishing, 2007. 9 s.

¹⁸ Zákon 311/2001 Z.z. z 2. júla 2001 Zákonníka práce, §11-12

Spokojný zamestnanec sa firme za to odplatí vernosťou, lepším prístupom, úspešným dosahovaním cieľov, zvyšovaním zisku spoločnosti a tak isto aj voči externým klientom pozitívnym budovaním imidžu spoločnosti. Spokojný zamestnanec pracuje lepšie, kvalitnejšie a efektívnejšie ako ten, ktorý je nespokojný. Ten, čo je spokojný, je pre firmu dôležitejší, lebo môže odporúčať spoločnosť iným perspektívnym zamestnancom. Zvyšuje imidž spoločnosti dobrou pozitívnou reklamou šírením dobrého mena spoločnosti (good will). *Nespokojný zamestnanec* je určitá hrozba pre spoločnosť, pretože negatívnymi informáciami ohrozuje dobrú povesť firmy.

Pracovná spokojnosť - zamestnancov s prácou a pracovnými podmienkami, pre efektívne využívanie pracovnej sily. Pracovná spokojnosť býva spojená so sebarealizáciou, radosťou z práce, ale na druhej strane i s určitým sebauspokojením a následnou pasivitou. Vzťah k práci zamestnanci obvykle vyjadrujú špecifickým hodnotením obsahu a charakteru podmienok, v ktorých sa práca vykonáva. Navonok sa prejavuje v konkrétnych postojoch, ktoré môžu byť vo vzťahu k pôsobiacim skutočnostiam skôr pozitívne, či naopak negatívne¹⁹. Dobré pracovné podmienky a spokojnosť zamestnancov má pozitívny vplyv na ich k prácu. S dobrými podávanými pracovnými výkonmi, ktoré sú v spoločnosti, by mali byť spojené s vysokými nárokmi a očakávaniami zo strany zamestnancov. Zvyšuje to motiváciu zamestnancov. Pracovná spokojnosť zamestnancov sa v praxi overuje **dotazníkmi a riadenými rozhovormi**. Tu majú zamestnanci možnosť vyjadriť spokojnosť a tiež nespokojnosť. Jednoduchý, ľahký, jednoznačný návod neexistuje ako maximálne využiť ľudský potenciál, ako viesť ľudí, ako zvýšiť ich výkonnosť a ako sa vyhnúť konfliktom. Vedúci pracovníci sú rôzni, a tiež situácie v ktorých nadriadení pracujú sú rôzne, nie je to nič jednoduché, pretože aj ľudia sú rôzni. Dôležitá schopnosť pre manažéra je, vycítiť vhodný spôsob jednania a taktiež je veľmi dôležitý pozitívny vzťah voči ostatným ľuďom.

Motivácia je vnútorný proces každého ktorý vyjadruje túžbu a vôľu človeka vyvinúť určité úsilie vedúce k dosahovaniu významného cieľa alebo výsledku²⁰. Kultúrou a hodnotami firmy je do značnej miery ovplyvnená aj motivácia. Zamestnanci dobre motivovaní, cieľavedome plánujú a realizujú, hľadajú vhodné formy a zdroje, tieto skupiny sú objektom záujmu spoločnosti. Zamestnanci bez motivácie vykonávajú prácu bez najmenšieho výdaja energie. V praxi sa často stretávame s pojmom „nemám motiváciu“, „chýba mi motivácia“, rozumieme tomu ako „nemám dôvod robiť“, „alebo

¹⁹ PAUKNEROVÁ, D. a kol. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažer*. Praha: Grada Publishing, 2006. 181 s.

²⁰ TURECKIOVÁ, M. 2004. *Rízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 55 s.

nechce sa mi robiť“. To, čo v konkrétnom prípade chýba je určitý „hybný článok“ ktorý je psychologickou príčinou toho, že jednotlivec bude mať záujem, inými slovami bude motivovaný k tomu, aby sa po určitú dobu, s určitou silou a spôsobom choval. Spomínaným hybným článkom motivácie sú podľa výšky uvedených záujmov tiež priania, potreby a k nim pridané hodnoty, respektíve ideály. To všetko ako celok je označované ako *motívy*²¹. Nastáva frustrácia, pokiaľ sa mu do cesty postaví neprekonateľná prekážka. Napríklad nedostane odmenu, ktorú očakáva, alebo keď sa zamestnancovi nepodarí jeho práca, hoci sa ňou dlho zaoberal, alebo keď mu nadriadený nedá dovolenku na ktorú sa tešil. K uspokojeniu potreby vedie aktivita spôsobená potrebou, avšak pri uspokojovaní potrieb sa často objavujú prekážky – bariéry, ktoré bránia človeku v dosahovaní cieľa. Frustrácia, ktorá vzniká neuspokojením potreby zostáva nahromadená a nevybitá. Na frustráciu potom ľudia reagujú rôznym spôsobom:

- Vynakladajú svoje úsilie, aby prekážku prekonali.
- Upúšťajú od svojho zámeru.
- Potlačenú energiu vybijajú násilím.
- Hľadajú náhradné ciele.
- Presviedčajú sami seba, že cieľ, o ktorý sa usilovali nestojí za to.
- Hľadajú nižší spôsob uspokojenia potrieb.

Negatívne stránky pracovného života, príčiny absencií, podvody a iné uvedené konania jednotlivcov sú z hľadiska firmy nežiadúce. Kľúčovým pojmom motivačnej teórie je „motív“. Motívy sú dôvody, pohnútky ku konaniu. Medzi motívom a potrebou je veľmi malý rozdiel a v praxi sa tieto pojmy bežne zamieňajú. Potreba znamená stav nedostatku. Mnohí manažéri sa domnievajú, že celková motivácia pracovníkov vychádza z finančných aspektov. *Motívy* rôznych ľudí sa líšia. Mnoho vedúcich pracovníkov sa domnieva že jedinou motiváciu zamestnancov sú peniaze. Mzda má veľmi výrazný význam, ale nie je to jediný prostriedok motivácie. Sú ľudia, ktorým na zárobku veľmi nezáleží a cenia si skôr iné veci, napríklad osobné pohodlie alebo potešenie zo svojich záľub. Znalosť motívov rôznych ľudí prispieva k úspešnosti práce vedúceho. Ak má manažér svojich pracovníkov dobre motivovať, je potrebné najskôr pochopiť, ktoré motívy sú pre neho dominantné²². Peniaze sú významným motívom pre

²¹ TURECKIOVÁ, M. 2004. *Rízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 55 s.

²² BELOHLÁVEK, F. 2008. *Jak vést a motivovat lid*. Praha: Computer Press, 2008. 39 s.

väčšinu ľudí. Pre peniaze, sú ochotní niektorí jednotlivci, u ktorých je obzvlášť silný práve tento motivátor, urobiť takmer čokoľvek.. Ak má pre nich vedúci manažér dostatok prostriedkov, dostane z nich maximum.

Podľa výkladového slovníka znamená **demotivácia** strata záujmu, zníženie, úpadok. Môžu na ňu pôsobiť rôzne skutočnosti, ktoré spôsobujú frustráciu: nespravodlivé odmeňovanie, nevšímavosť vedúceho k chybám a nedostatkom, nevšímavosť k dobrým pracovným výsledkom, chaos alebo nesprávna organizácia práce, nezaslúžená kritika, hrubé jednanie alebo zosmiešňovanie, nezaslúžená pochvala iného zamestnanca, skazenie dobrej práce na ďalšom pracovisku, nezujem o nápady podriadených, neochota vedúceho zaoberať sa pracovnými problémami podriadených, prílišné zasahovanie nadriadeného do právomoci podriadených, nepotreštaný podvod alebo krádež zo strany iných pracovníkov, nedostatok materiálu, práce, nástrojov a mnohé ďalšie.

Pri zostavovaní otázok do prieskumu spokojnosti sme chceli poznať názory respondentov na rozdielne problémy, čo ukáže, ako je na tom spoločnosť a v čom sa môže zlepšiť. Analyzovanie a hľadanie odpovedí je možné pomenovať ako **meranie**. Ak je na strane zamestnanca spokojnosť, zvyčajne nehovorí nič. Ak je však požiadany, aby vyjadril, ako je so službami spokojný, často v otvorených odpovediach využíva anekdoty, ohodnotenia prídavnými menami. Takéto odpovede je ťažké analyzovať a spracovať, preto je pri hodnotení dobré využívať stupnice. Pri hodnotení sme zvyknutí používať body, čo môže výskumu výrazne uľahčiť hodnotenie. Používajú sa stupnice od 1 maximálne do 10, pričom najmenšie číslo vyjadruje hlbokú nespokojnosť a naopak najväčšie číslo vyjadruje najlepšie uspokojenie. Ale môže byť použitý aj školský systém hodnotenia, ktorý sme použili aj v našom prieskume. Meranie spokojnosti je ale len časť z celej práce. Je dôležité zaznamenať očakávanie a dôležitosť s akou sa díva na isté atribúty, inak by sa merala úroveň faktorov na ktorých zase až tak nezáleží²³. Meranie predstavy a dôležitosti je zložitejšie ako meranie spokojnosti. Mnoho ľudí nevie určiť alebo si nevie priznať, čo je vlastne dôležité. Bodové ohodnotenie, ktoré bolo pri výskume používané nám napovedalo o spokojnosti zamestnancov. S každým jednotlivým faktorom vytvára kategorickú tabuľku silných a slabých stránok²⁴.

Jedným z najsilnejších motivačných nástrojov v rukách manažérov je **hodnotenie** pracovného výkonu. Pracovné hodnotenie je proces, ktorým organizácia

²³ HAUGE, P.2003. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press. 2003, 168 s.

²⁴ HAUGE, P.2003. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press. 2003, 169 s.

hodnotí vykonanú prácu. Pokiaľ je správne prevedené, prináša úžitok zamestnancom tak isto aj ich nadriadeným a v konečnom dôsledku aj celej organizácii²⁵. Hodnotenie pracovného výkonu je možné realizovať viacerými metódami. Záleží na tom, čo chceme hodnotiť, na zložitosti práce a ďalších podmienkach, tiež pre ktorú z metód sa rozhodneme. Vhodné je varianty kombinovať a tak dosiahnuť efektívny výsledok. Ak je systém hodnotenia dobre pripravený, môže byť veľmi efektívnou metódou riadenia pracovného výkonu. Ak však nebol dostatočne pripravený a nebol mu venovaný dostatok pozornosti, sklzáne do formalít a stráca tak zmysel²⁶. Hodnotenie má význam pre podnik, pre vedúceho, ale aj pre hodnoteného pracovníka. Firma využíva hodnotenie k zvýšeniu osobnej výkonnosti jednotlivcov, k využitiu potenciálu pracovníkov ale aj k navrhovaniu a plánovaniu personálnych rezerv. Pri hodnoteniach dochádza k zlepšeniu komunikácie medzi vedúcim a pracovníkom, teda komunikačné spojenie jednotlivých úrovní riadenia.

2.2 Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov ako špecifická oblasť manažmentu sa zaoberá dosahovaním organizačných cieľov prostredníctvom ľudských zdrojov. Základom moderného riadenia ľudských zdrojov je orientácia na ľudí s rastovým potenciálom, s rozvojom znalostí zameraných na inovácie nie v rovine „zbožných prianí“, ale v uplatnení zákazníckeho prístupu vo všetkých sledovaných parametroch: množstvo, cena, kvalita, priebežný čas, optimalizácia, dodávky v cykle. Efektívne využívanie zdrojov a optimalizácia procesov potom prináša hodnoty a úspech²⁷. Mnoho manažérov sa sťažuje, že ich ľudia sú málo motivovaní. Správne nastavené motivovanie pracovníkov vyrieši množstvo dôležitých problémov.

Môžu to byť :

- ako získať do firmy schopných odborníkov,
- ako podnietiť ľudí k hľadaniu úspor,
- ako zlepšiť pracovný proces,
- ako udržať záujem pracovníkov v prospech firmy,
- ako docieľiť, aby pracovníci boli ochotní nastúpiť na mimoriadne zmeny aj

²⁵ GIGALOVÁ, V. 2001. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: SDV, 2001. 26 s.

²⁶ BELOHLÁVEK, F. 2003. *Jak řídit a vést lid.* Brno: Computer Press, 2003. 59 s.

²⁷ BARTÁK, J. 2007. *Vzdelávání ve firme,* Praha: Alfa Publishing, 2007. 37 s.

mimo svoju pracovnú dobu, ak je to potrebné,

- akým spôsobom presvedčiť pracovníkov, aby zostali vo firme aj v ťažkej dobe.

Riadenie ľudských zdrojov ako proces prijímania rozhodnutí v oblasti zamestnaneckých vzťahov, ktoré ovplyvňujú výkonnosť, pretože nájsť toho správneho zamestnanca je nesmierne ťažké. Keďže základom efektívneho riadenia ľudí je dôraz na ich rastový potenciál, možno konštatovať, že **vzdelávanie** je neoddeliteľnou súčasťou oblasti riadenia ľudských zdrojov a samozrejme, dobre naplánovaná personálna práca, ktorá napomáha k úspešnému chodu organizácie.

Ak by sme mali charakterizovať hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov boli by to tieto :

- zaradiť správneho človeka na správne miesto, pričom tento človek sa musí vedieť flexibilne prispôbiť meniacim sa podmienkam,
- optimálne využiť pracovné sily v podniku, to znamená, čo najlepšie využiť kvalifikáciu zamestnanca a pracovnú dobu,
- formovať jednotlivé tímy, vytvoriť efektívny štýl vedenia ľudí a podporovať formovanie zdravých medziľudských vzťahov,
- zabezpečiť personálny a sociálny rozvoj pracovníkov podniku, teda rozvoj ich pracovných schopností a kariéry, ktorý smeruje k vnútornému uspokojeniu z vykonanej práce,
- dodržiavať všetky zákony v oblasti práce a vytvárať dobrú zamestnávateľskú povesť organizácie²⁸.

Podľa autorov Belcourt a Wright je hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov snaha prilákať, motivovať, rozvíjať a udržať si zamestnanca v bezpečnom a spravodlivom rešpektujúcom prostredí²⁹. Uvedené sa dá iba v prostredí motivujúcom, v takom, kde sú jasne zadané ciele a priority firmy, a tieto sú „rozmenené na drobné“ až na pozíciu každého pracovného miesta.

2.3 Meranie spokojnosti v organizácii

V zamestnancoch je potrebné hľadať vzorec na dlhotrvajúci úspech spoločnosti. Iba keď sú úspešní zamestnanci je úspešná aj firma. Tí zasa môžu byť úspešní, iba keď

²⁸ KOUBEK, J. 2003. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. 5 s.

²⁹ BELCOURT, M., WRIGHT, P.C. 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 19 s.

sú spokojní. Motivácia ich výrazne ovplyvňuje. Je potom potrebné maximálne využiť potenciál svojich pracovníkov a presadiť sa v konkurenčnom prostredí.

V prieskume spokojnosti zamestnancov, ktorý iniciovala spoločnosť ACCOR Services Slovakia, uviedlo viac ako 71% Slovákov, že ich na prácu motivujú dobré vzťahy na pracovisku, dobrý plat a spravodlivé ohodnotenie. Až 60% opýtaných uviedlo, že sú pre nich dôležité aj dobré vzťahy s nadriadenými. Pre viac ako 50% opýtaných majú značný význam aj mimoriadne odmeny a príjemné pracovné prostredie. Prieskum ďalej odhalil, do akej miery sú zamestnanci pri svojej práci spokojní s faktormi, ktoré považujú za dôležité. Najväčšia disproporcía z pozorovania dôležitosti a spokojnosti zamestnancov vyplýva z oblastí týkajúcich sa odmeňovania a hodnotenia. Zamestnanci sú menej spokojní s ohodnotením svojej práce, platom a poskytovaním mimoriadnych odmien a benefitov. Iba dobrý plat už nestačí. Ešte nedávno platilo, že keď bol zamestnanec dobre ohodnotený, bol spokojný. Ako vyplýva z prieskumu, dnes to už celkom neplatí³⁰. Na Slovensku sa pracovný trh za posledných desať rokov veľmi zmenil. Asi pred dvoma rokmi bol dopyt po kvalitnej pracovnej sile, no teraz počas finančnej krízy sa situácia zmenila. Súčasná prognóza je - stále pribúdajúce hromadné prepúšťanie a nárast počtu evidovaných nezamestnaných, dopyt preyšoval ponuku, nestačilo zamestnancovi dobre zaplatiť a očakávať jeho bezhraničnú spokojnosť a lojalitu. Mnohí zamestnanci opúšťali aj dobre platené pracovné miesta a odchádzali do firmy, kde sú spokojnejší a kde sa o nich zamestnávateľ stará a správne ich motivuje. Vo všeobecnosti platí, že odmeňovanie zamestnanci stále vnímajú a budú vnímať ako kľúčový motivačný faktor. Odmena musí motivovať. Zvyšovanie platu v snahe udržať si kvalitných zamestnancov nie je pre firmu efektívne. Zamestnanec môže byť spokojný istý čas, no o niekoľko mesiacov stratí motiváciu a požaduje zvýšenie platu. Pre zamestnávateľov takéto zvyšovanie platu znamená nárast nákladov bez záruky udržania výkonnosti a motivácie. Účinnejšie môžu byť práve odmeny, ktoré zamestnanci dostávajú za mimoriadne výkony a nefinančné zamestnanecké benefity. Medzi najjednoduchšie spôsoby zisťovania, čo motivuje zamestnancov, patria individuálne hodnotiace pohovory, skupinové rozhovory, dotazníky, interné audity a pozorovanie. Na základe výsledkov potom možno zostaviť motivačný program, podľa ktorého si firma dokáže udržať kvalitných zamestnancov. Pracovník v organizácii stále viac prestáva byť považovaný za vlastníctvo organizácie. Je považovaný za rovnocenného

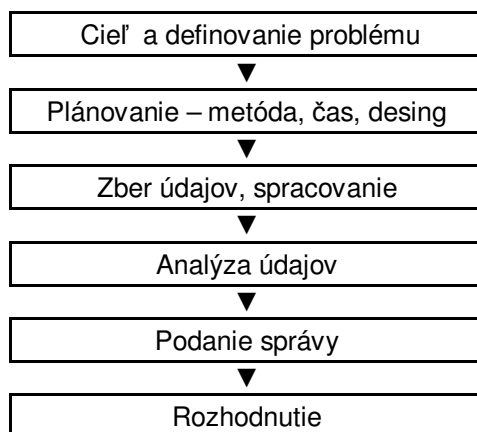
³⁰ www.trend.sk, 8.6.2007, Trend / Roland Morizet/

partnera v podnikaní, za niekoho, kto sa slobodne sa rozhoduje a stáva sa nenahraditeľným so svojou pracovnou silou, so svojimi schopnosťami. Ako zamestnanec sa pochopiteľne snaží dosiahnuť najvyššiu prosperitu, je mobilnejší, snaží sa viac využívať príležitosti, je ochotnejší investovať do svojho rozvoja a do zvyšovania jeho trhovej ceny. Voči zamestnávateľovi je lojálny. Fluktuácia pracovníkov sa začína chápať ako niečo, na čo má pracovník právo v záujme využívania príležitostí pre svoje lepšie uplatnenie sa na trhu práce. Je to rovnako oprávnené, ako keď organizácia hľadá príležitosti na trhu výrobkov a služieb a využíva ich v záujme naplnenia svojich cieľov. V prípade záujmu zefektívnenia svojej činnosti znižuje náklady práce a v tej súvislosti aj prepúšťa zamestnancov.

3 Metódy pri meraní spokojnosti zamestnancov

Cieľ a definovanie problému výskumu je potrebné stanoviť na začiatku pred realizáciou prieskumu. Je nevyhnutné zdefinovať návrh výskumnej metódy, design, určiť veľkosť, spôsob zberu údajov, stanovenie časového harmonogramu a finančného rozpočtu na výskum. Potom nasleduje realizácia, samotný zber údajov a jeho spracovanie. Spracováva sa v podobe štatistickej analýzy, interpretáciu údajov až po vypracovanie záverečnej správy z výskumu na základe ktorej by sa mali prijať rozhodnutia na zlepšenie situácie. Výsledky sú prezentované s návrhmi a odporúčaniami. Na trhu je veľa agentúr, ktoré takéto výskumy realizujú, zvyčajne ponúkajú aj odbornú spoluprácu a pomoc pri implementácii výsledkov výskumu do praxe.

Obrázok č.2 : Proces výskumu



3.1 Výskumné metódy

Jedno z najdôležitejších rozdelení druhu výskumu bez ohľadu na druh trhu je rozdelenie na kvantitatívny a kvalitatívny výskum. Kvantitatívny výskum sa zaoberá meraním trhu a zahŕňa oblasti, ako je veľkosť trhu, veľkosť časti trhu, podiel značky, frekvencia nákupu, miera podvedomia o značke, úroveň predaja. Kvantitatívne údaje sú požadované pre určitú úroveň presnosti a použité metódy musia byť také, aby bol dosiahnutý cieľ³¹. Mnohé z kvalitatívnych výskumov sa zaoberajú snahou vcítiť sa do kože spotrebiteľa a skúma aký význam prikladá produktu, značke a iným

³¹ HAUGE, P.2003. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. 10 s.

marketingovým objektom. Kvalitatívny výskum sa realizuje v rámci malej vzorky, nakoľko neexistuje možnosť rozšíriť túto vzorku na celú populáciu.

Zbierka akýchkoľvek faktov, relevantných pre dôležité rozhodnutia môže byť považovaná za výskum. Výskum je systematická zbierka, analýza a interpretácia informácií relevantných pre marketingové rozhodnutia³². Výskum môže byť realizovaný jednorázový za účelom vyhovenia požiadaviek alebo ako nepretržité a pravidelné sledovanie a monitorovanie.

3.2 Kvantitatívne metódy

Objektívnosť je základným princípom kvantitatívneho výskumu. Výskumník nesmie skúmané osoby ovplyvňovať a ani byť nimi ovplyvnený. Musí mať od skúmaných osôb istý odstup. Náhodný výber subjektov výskumu je najlepší spôsob, ako zabezpečiť všeobecnosť a nestrannosť.

Kvantitatívny výskum sa robí s cieľom obsiahnuť dostatočne veľkú reprezentatívnu vzorku jednotiek. Z množstva výskumných metód, ktoré ponúka metodológia kvantitatívneho výskumu sa využíva niekoľko. Základné techniky tvorí osobný pohovor, pozorovanie, telefonický rozhovor, dotazník, experiment a písomné dotazy, prípadne analýza akýchkoľvek záznamov³³.

K jednotlivým technikám:

Osobný rozhovor - vedú školení pracovníci na predom zvolenom a určenom mieste. Ide o techniku priamej komunikácie face tu face (z očí do očí). Je vhodná pre zisťovanie zložitejších problémov. Umožňuje používať pomôcky – obrázky, vzorky. Osobné rozhovory sú nákladnejšia záležitosť.

Zvláštnu formu predstavuje **telefonický rozhovor**. Je veľmi operatívny s nižšími nákladmi hlavne v mestách, kde sa vyskytuje viac násilia a kriminality. Ponúka možnosť ako znížiť tieto riziká spojené s osobnými rozhovormi.

Dotazník je na poprednom mieste. Môže byť rozdávaný osobne, zasielaný poštou, faxom a internetom, ktorý je poslednej dobe najviac používaný. Rieši problém so zastihnutím respondentov, ktorí sú mimo domov. Dotazník rozdávaný osobne má svoje výhody, pretože sa snažíme viac zapôsobiť na respondenta a presvedčiť ho, aby nám dotazník vyplnil. Dotazník by mal byť na prvý pohľad maximálne príťažlivý – vizuálne

³² HAUGE, P. 2003. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. 11 s.

³³ FORET, M. 2003. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. 79s.

i obsahovo. Otázky by mali byť formulované jednoducho a jasne. Podľa štatistického hľadiska býva návratnosť dotazníkov asi 20 - 30%

Anketa zisťovanie marketingových informácií pri ktorých dochádza k samovýberu.

Pozorovanie vykonávajú vyškolení pracovníci. Využívajú dokonalé záznamové a meracie zariadenia.

Experiment ide o zavádzanie úplne novej techniky a nás zaujíma, ako budú zákazníci reagovať. Ide o sledovanie jedného javu na druhý jav.³⁴

Proces kvantitatívneho výskumu

Základné prvky kvantitatívne orientovaného výskumu sú obyčajne tieto³⁵:

- výskumná téma
- výskumné otázky
- výskumné hypotézy
- výskumná vzorka
- výskumné metódy
- organizácia výskumu
- spracovanie údajov
- interpretácia údajov

Výskumná téma je oblasť, na ktorú sa chce skúmateľ zamerať. Tému je potrebné zvoliť podľa aktuálnosti riešenia problematiky.

Čo chceme skúmať, musíme si stanoviť a pomenovať výskumný problém. Je lepšie používať slovo **výskumná otázka**. Najlepšie sa stanovujú v opytovacej forme. Vo výskume potom hľadáme odpovede na otázky. Slovo „otázky“ som použila v množnom čísle, pretože máloktorý výskum hľadá odpoveď len na jednu otázku. Výskumná téma v sebe obsahuje veľa otázok a skúmateľ si z nich zvolí niekoľko. Čím je viac otázok, tým sa téma preskúma hlbšie. Jeden z faktorov, ktorý ovplyvňuje počet výskumných otázok, je i čas, ktorý má skúmateľ k dispozícii na výskum. Počet otázok závisí aj od skúmateľa. Skúsenejší pracovník dokáže v danej oblasti odkryť viac námetov vhodných na skúmanie. Počet výskumných otázok však nie je rozhodujúci. Oveľa vážnejšie je, či sú výskumné otázky a zmysluplné.

³⁴ FORET, M.2003. *Marketingová komunikac*. Brno: Computer Press, 2003. 79- 85 s.

³⁵ GAVORA P. 2006. *Spríevodca metodológiou kvalitatívneho výskumu* .Bratislava: Regent, 2006. 73 s.

Výskumné hypotézy sú predpokladané odpovede na otázky. Výskumná hypotéza má obyčajne formu oznamovacej vety. Aby sa s ňou dobre pracovalo, jej formulácia má byť jednoduchá, Aby sa predišlo zložitej formulácii, je potrebné si zo základnej hypotézy sformulovať niekoľko čiastkových hypotéz – každá z nich je formulovaná v jednoduchom jazyku. Podstatnou vlastnosťou dobrej hypotézy je predovšetkým možnosť ju jednoznačne potvrdiť alebo vyvrátiť. Premennou je vek, vedomosti, inteligencia, správanie sa, dĺžka praxe atď.

Predmetom výskumu sú javy, osoby, veci, budem však hovoriť len o osobách výskumu alebo **vzorkách výskumu**. Všetci ľudia, ktorých chceme zahrnúť do výskumu a získať od nich informácie, tvoria základný súbor. Zistenia na jednom základnom súbore nemožno prenášať na iné základné súbory, pretože jeho vlastnosti môžu byť úplne iné. V takomto prípade musí skúmateľ zo základného súboru vybrať časť subjektov, ktorá sa nazýva výberový súbor. S týmito subjektami bude potom vo výskume pracovať.

Náhodný výber - Výberový súbor, by mal dobre reprezentovať základný súbor Najlepší výberový súbor je taký, ktorý je akoby zmenšeninou základného. Musí obsahovať všetky náležitosti originálu, len jej rozmer je menší. Vhodný výber ľudí je dôležitý. Každý musí mať rovnakú šancu, aby sa dostal do výberového súboru. Najlepší spôsob, ako určiť výberový súbor, je náhodný výber subjektov. Každý človek v rámci zvoleného základného súboru má rovnakú šancu byť vybraný ako iný človek. Náhodnosť je jediný faktor, ktorý tu hrá úlohu. Náhodný výber je z hľadiska teórie pravdepodobnosti najlepším výberom. Jeho osoby dobre reprezentujú základný súbor. Označujeme ho za **reprezentatívny súbor**.

Stratifikovaný výber - používa sa vtedy, ak nie je vhodné alebo možné, zostaviť náhodný výber zo základného súboru. Základný súbor sa rozloží podľa niektorého podstatného znaku.

Mechanický výber – skúmateľ vyberá každú n - tú osobou. Pri takomto výbere sa vychádza z presne určeného základného súboru.

Zámerný výber – je vtedy, ak skúmateľ nemôže uskutočniť náhodný výber. Tento sa uskutočňuje na základe určenia typických znakov základného súboru, pričom sa skúmateľ opiera o svoje skúsenosti, vedomosti, úsudok, prípady, ktoré dobre pozná³⁶.

³⁶ BARATH, P. 2004. *Metodológia sociologického výskumu*. Nitra: prednáška dňa 27.11.2004

Pri zámernom výbere má ísť o kvalifikovaný výber, teda o vyhľadanie skutočne tých osôb, ktoré sa vyznačujú určitým znakom.

Výskumné metódy je to vlastne spôsob zberu výskumných údajov, ktoré slúžia na potvrdenie alebo vyvrátenie. V oblasti kvantitatívneho výskumu sú používané rôzne typy výskumných metód, najčastejšie používané sú³⁷:

Dotazník, interview, pozorovanie, škálovanie, experiment, obsahová analýza, sociometrická analýza o týchto metódach som už písala.

Výskumné nástroje sú konkrétne nástroje používané v rámci výskumnej metódy. Mnohé existujú v hotovej podobe a môžu sa prevziať a využiť na základe povolenia od autora. Niektoré výskumné nástroje predávajú rôzne agentúry.

Zber výskumných údajov a ich spracovanie - pri zbere údajov sa činnosť skúmateľa presúva do terénu. Skúmateľ používa svoje výskumné metódy na zhromažďovanie údajov. Na konci fázy zberu výskumných údajov má k dispozícii všetky údaje, ktoré chcel zistiť. V nasledujúcej fáze výskumu ich spracúva. Toto sa deje „doma“. Smeruje k tomu, aby sa výskumné údaje usporiadali. Obyčajne sa zapisujú do rôznych prehľadných tabuliek. Pri nich sa uplatňujú logické postupy, ktorými sa údaje kategorizujú a triedia. Tieto údaje sa potom spracúvajú matematicko-štatistickými metódami. Štatistické spracovanie údajov prináša skúmateľovi zasa len holé údaje. Je preto potrebné im vdýchnuť život – vyhodnotiť ich, vysvetliť ich, *interpretovať*. Výsledky sa konfrontujú so stanovenými hypotézami. Vyjadrí sa, či sa hypotézy potvrdili alebo vyvrátili a tieto zistenia sa komentujú. Pritom sa skúmateľ opiera o svoje odborné skúsenosti a o existenciu teórie na základe ktorej na začiatku vytvoril svoje hypotézy a podľa nových zistení ju prehodnotí a rozvíja. Interpretácia výsledkov si vyžaduje veľký prehľad a dobrú orientáciu v danej odborovej problematike. Začínajúci výskumníci majú zväčša problémy práve v tejto fáze, pretože im chýba rozhľad. Príčinou je aj zanedbanie hĺbkového a širokého štúdia problematiky na začiatku výskumu.

Celkove sa používajú tieto interpretačné postupy:

- Interpretácia zistení tak, aby úplne jasne vyplynulo, čo a nakoľko sa dokázalo, v čom sa ukázala hypotéza ako oprávnená, v čom ju prípadne treba modifikovať, aké sú podmienky a rozsahy platnosti hypotéz, čo sa nepotvrdilo alebo

³⁷ GAVORA P.2006. *Sprievodca metodológiou kvalitatívneho výskumu*. Bratislava: Regent, 2006. 78 s.

nedokázalo dosť výrazne.

- Stanovenie novo sa otvárajúcich problémov vzhľadom na charakter zistení.
- Formulovanie diskusných predpokladov o tých oblastiach, kde poznanie síce nie je jednoznačné, ale ukazujú sa isté trendy.
- Zhrnutie záverov o tom, aké poznanie priniesol daný výskum.
- Zaradenie novozískaných poznatkov do doterajšieho systému poznania a vymedzenie ich reálnej použiteľnosti v praxi³⁸.

3.3 Kvalitatívne metódy

Kvalitatívny výskum sa snaží zistiť dôvody chovania ľudí, ich motívy, a príčiny. Skúma človeka v jeho prirodzenom prostredí a pri jeho konaní. Je teda hlbším poznaním a môže slúžiť ako doplnok kvantitatívnych poznatkov. Druhou možnosťou kedy použijeme tieto postupy je vstup do novej problematiky, v korej sa potrebujeme najprv zorientovať, alebo potrebujeme nové nápady. Základné tri techniky tvoria:

Hlbkové rozhovory - Rozhovory sa zaznamenávajú a potom vyhodnocujú. Pýtajúci navodzuje problémy, a pozorne počúva názorom respondenta. Za zvláštnu môžem spomenúť napr. mystery shopping. Skúmateľ navštívi predajňu a vystupuje ako zákazník. Pozoruje a hodnotí ako k nemu pristupujú, ako sú ochotný, túto metódu budem ešte popisovať.

Skupinové rozhovory (focus group) – moderátor riadi diskusiu v 8 – 12 člennej skupine vybranej a zostavenej s ohľadom na cielovú populáciu. V porovnaní s individuálnou pri skupinovej, atmosféra odbúrava zábrany a odpovede sú bezprostrednejšie.

Projektívne techniky - majú prebudiť predstavivosť a asociácie, či už verbálne alebo vizuálne³⁹.

V oblasti kvalitatívneho výskumu sa využívajú aj nasledovné metódy :

- štandardné skupinové rozhovory
- rozšírené skupinové rozhovory
- mini skupiny
- krátke individuálne rozhovory
- hlbkové individuálne rozhovory

³⁸ GAVORA P.2006. *Sprievodca metodológiou kvalitatívneho výskumu*. Bratislava: Regent, 2006. 83 s.

³⁹ FORET, M.2003. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. 87 s.

- expertné rozhovory
- workshopy
- pozorovanie
- telefonické rozhovory⁴⁰

Proces kvalitatívneho výskumu

Dlhodobosť a intenzívnosť sú hlavnou črtou kvalitatívneho výskumu. Všetko čo sa v danom prostredí udeje zaznamenáva pozorovateľ. Môže zhotovovať audio alebo video záznamy, ktoré neskôr analyzuje. Počas pozorovania alebo hneď po ňom, robí krátke záznamy, píše si poznámky, z ktorých potom skladá celkový obraz o skúmanom prostredí. Pri kvalitatívnom výskume vládnu viaceré postupy:

- ***analytická indukcia*** - stanoví sa výskumná otázka, potom sa vydá do terénu a zbiera údaje o jednom prípade. Je to jedna skupina, jedna situácia na základe týchto údajov sformuluje prvotné hypotézy, prípadne teóriu. Rozširuje okruh osôb a overuje si, či jeho prvotné hypotézy zodpovedajú údajom získaným aj o týchto osobách, pričom hypotézy modifikuje, mení, rozširuje tak, aby zodpovedali všetkým doteraz zisteným údajom. V prípadoch - negatívnych, ktoré nepotvrdzujú jeho hypotézy sú preňho podnety na to, aby hypotézy prehodnotil a zmenil.

- ***konštantná komparácia*** je druhý postup pri kvalitatívnom výskume. Pri nej skúmateľ nestanovuje hypotézu hneď na začiatku výskumu. Zbiera údaje, triedi ich, hľadá spoločné znaky medzi nimi – kategorizuje. Kategórie sú to triedy javov so spoločnými znakmi. Na základe nich buduje svoje hypotézy a po ich overení rozvíja svoju teóriu o skúmaných javoch. Hypotézy vznikajú z údajov, ktoré skúmateľ nazbieral.

3.4 Techniky výskumu

Neexistuje jeden jediný spôsob, ako robiť výskum. Každá spoločnosť má svoje problémy, sú odlišné a špecifické. Tiež spôsoby zisťovania potrebných informácií sa môžu značne líšiť. No v prvom rade je potrebné, čo najpresnejšie zadanie problému, ktorý má výskum sledovať, vyjasnenie účelu a cieľu pre ktorý má byť výsledok použitý v praxi. V závislosti od konkrétnej úlohy alebo problému, na ktorý sa má prieskum zamerať sú zvyčajne techniky ušité na mieru. Jednotlivé projekty prieskumných

⁴⁰ GAVORA P.2006. *Sprievodca metodológiou kvalitatívneho výskumu*. Bratislava: Regent, 2006. 96 s.

spoločností sú podľa špecifických potrieb. Existuje veľké množstvo výskumných nástrojov a techník štatistickej analýzy a exkluzívnych systémov pre podporu manažmentu, ktoré sú veľmi moderné a zodpovedajú súčasným potrebám.

V rôznych oblastiach sa stretávame s pojmom *spätná väzba*, napríklad ekonómii, v biológii, elektrotechnike, ale aj v strategickom manažmente. Spätne informácie sú veľmi dôležité. Poskytovanie a prijímanie spätnej väzby je považované za jednu zo základných interpersonálnych zručností manažérov. Poskytuje dôležitú informáciu. Bez nej tu hrozí riziko chybného rozhodnutia. V súčasnom svete sa to nielen manažérovi ale aj celej firme môže vypomstiť⁴¹. Spätná väzba je informácia, ktorú dostáva manažér. Až potom môže vyladiť systém za ktorý je zodpovedný. Spätnú väzbu musí dostávať a vyhodnocovať neustále. Čím je presnejšia, tým je väčšia šanca k určeniu toho správneho kroku. Čím je častejšia, tým existuje väčšia šanca že sa neodchýli od stanoveného smeru. Je to silný rozvojový nástroj, a pokiaľ je správne využitý, vedie k rastu výkonnosti jednotlivcov ako aj celej spoločnosti. Jej používanie vedie k zvýšenej sebadôvere a spokojnosti pracovníkov, k lepšiemu využívaniu vlastného potenciálu.

Assessment centrá (AC) patria medzi náročné metódy hodnotenia kvality manažérov a manažérskych kompetencií. Sú zamerané na zisťovanie vybraných znakov osobnosti. Zvyčajne v priebehu jedného, dvoch alebo viacerých dní sa to robí v predstieraných podmienkach. Hodnotí správanie a kompetentnosť a je spoľahlivým východiskom pre ďalší rozvoj. Pri AC hodnotiteľoch, sú školení hodnotitelia a pri 360 spätnej väzbe sú to reálni kolegovia. Hodnotenie v AC prebieha „on line“ kde sa hodnotí práve prebiehajúce správanie hodnoteného. Výstup je správa. Pri 360 spätnej väzbe je to hodnotenie „ex post“. *Rozvojové centrá* sa vyvinuli z assessment centier. Zameriavajú sa viac na rozvoj manažéra. Pri kombinácii 360 spätnej väzby získava manažér veľmi dôkladný pohľad na svoje silné a slabé stránky.

K hodnoteniu manažéra s jeho nadriadeným sa často využívajú *hodnotiace rozhovory*. Sú to vysoko formálne stretnutia. Oba aktéri by mali byť veľmi dobre a dôkladne pripravení na rozhovor. V praxi sa používa aj systém stanovovania pracovných cieľov MBO (Management by Objectives), kde sa zameriavajú na to, aby boli stanovené ciele dosiahnuté a naplnené. Sú to zvyčajne veľmi ľahko overiteľné

⁴¹ KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. 2008. *360 stupňová zpetná vazba jako nástroj rozvoje lid*. Praha:Grada Publishing, 2008. 20 s.

ukazovatele. Finančné ohodnotenie pracovníka podlieha hodnoteniu výkonu. Zamestnanec zvyčajne pocíti negatívny finančný dopad pri nesplnení si cieľov .

Pri postupe a plánovaní kariéry sa často využívajú pri výbere pracovníkov *osobnostné testy a dotazníky*. Posudzujú sa v nich osobnostné predpoklady. Svojím zameraním posudzujú osobnostné predpoklady. Zachytávajú úplne iné oblasti ako 360° spätná väzba. V kombinácii s ňou však možno získať cenné informácie, napríklad o tom, aké dispozície má hodnotený manažér a ako by ich mohol využiť na svoj rozvoj.

Ako nástroj rozvoja ľudských zdrojov vznikla *360 stupňová spätná väzba* je to metóda používaná už niekoľko desaťročí. Manažér spolupracuje so získanými informáciami z celého okruhu ľudí. Spätná väzba je to najcennejšie, čo mu môžu dať. Hodnotitelia môžu byť bezprostrední nadriadení, kolegovia na rovnakej úrovni, podriadení zamestnanci, ľudia ktorých hodnotený manažér vedie. Napokon manažér hodnotí sám seba. Nadriadení, kolegovia a podriadení spoločne vyjadrujú názor na dôležité aspekty práce manažéra, na jeho správanie v dôležitých situáciách. Je na manažérovi, aby sa rozhodol pre zmenu potrebným smerom.

3.5 Používanie dotazníkov

Do celého procesu prípravy prieskumu musíme vložiť množstvo energie a času. Medzi kľúčové kroky v tomto procese patrí vytvorenie dotazníkov. Dobre postavený dotazník je základom úspechu. Dotazník je štruktúrovaný sled otázok, navrhnutých za účelom zistenia názorov a faktov a následného zaznamenania týchto údajov⁴². Pri dotazníkovej forme musí byť jasný zámer. Získanie presných informácií je dôležité v prieskume realizovanom vo väčšom počte ľudí a tiež je dôležité klásť rovnaké otázky, aby bolo možné urobiť si celkový obraz. Dotazník by mal byť postavený tak, aby bolo možné do neho vkladať fakty, komentáre a stanoviská. Je to podstatné z dôvodu následného spracovania, lebo informácie by mohli byť zabudnuté alebo pozmenené. Odpovede v dotazníkoch sú zaznamenané na daných miestach vo formulári, a je teda veľmi jednoduché spočítať koľko respondentov a čo uviedlo. Keby sme robili prieskum na veľkom počte respondentov a nemali by sme pripravený dotazník, bolo by veľmi ťažké zaznamenať všetky odpovede a potom spracovať. Dotazník, ktorý je dobre

⁴² HAUGE, P. 2003. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. 103 s.

pripravený uľahčuje spracovanie informácií. Ak dotazník nemá úspech, je viac ako isté, že nebol dostatočne dobre premyslený.

Chyby ktoré môžu nastať sú napríklad:

- nesprávne štylizácia,
- nesprávne dĺžka dotazníka alebo samotných otázok,
- prílišná komplikovanosť,
- používanie sofistikovaných výrazov a neznámych slov a mnohé iné.

Existujú mnohé pravidlá, pomocou ktorých vieme zostaviť taký dotazník, aby mal vypovedaciu schopnosť a dosiahli sme pomocou neho vopred vytýčený cieľ.

Obrázok č. 3 : Typy dotazníkov

Typy dotazníkov	Oblasti využitia	Riadenie dotazníkov
Štruktúrovaný	Veľké otázkové programy, 200 respondentov a viac, kde je možné očakávať mnoho presných odpovedí.	Telefonické, osobné, samovyplňovanie
Pološtruktúrovaný	Využívaný v business-to-business marketingovom výskume, kde je nevyhnutné zabezpečiť odpovede spoločností. Využitie tam, kde nemôžu byť vopred odpovede odhadnuté.	Osobné, telefonické
Neštruktúrovaný	Je základom mnohých štúdií technických trhov. Využíva sa v hĺbkových rozhovoroch a diskusných skupinách. Umožňuje zisťovať a hľadať tam, kde si dotazovateľ úplne nie je istý odpoveďou ešte pred položením otázky.	Skupinové diskusie, osobné, hĺbkové, telefonické, interview

Zdroj : HAUGE, P. 2003. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. 104 s.

Rôzny typ dotazníka je možné použiť pri rozdielnych situáciách. Tak isto je možné použiť rôzne formy otázok. Je ich niekoľko druhov, podľa toho na aký účel sú získavané informácie od respondentov prieskumu. Tam, kde je respondent ochotný odpovedať na čokoľvek je všetko zaznamenané slovo od slova, použijeme otvorené otázky. Ak je respondent ochotný odpovedať, ale dotazovateľ má možnosť zaznamenať len odpoveď na základe výberu z ponúkaných možností z dotazníka, ponúka sa otázka s otvoreným koncom, avšak uzatvorenou odpoveďou. Respondent si tu nie je celkom

vedomý ponúkaných možností, ktoré zabezpečujú väčšiu účinnosť vyplnenia dotazníka a neskoršieho spracovania dát⁴³.

Ďalší typ otázky je uzatvorená otázka s možnosťami odpovedí. Otázky a odpovede sú vopred pripravené, riadiace sa predchádzajúcim výskumom alebo štúdiou. Odpovede k otázke sú definované. Respondent má možnosť vybrať odpoveď z ponúkaných možností tak, aby zodpovedala jeho názoru. Štruktúrované dotazníky používajú zatvorené otázky a neštruktúrované dotazníky zasa otvorené otázky. Pološtruktúrované dotazníky využívajú obe možnosti. Ďalšie rozdelenie otázok sa riadi ich účelom. Týkajú sa správania, subjektívnych pocitov a roztriedenia. Informácie, ktoré je možné týmito troma otázkami získať a ich využitie pre rôzne typy prieskumov sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Obrázok č. 4 : Roztriedenie otázok

Typy otázok	Hľadanie informácie	Typy prieskumov
Týkajúce sa správania	Faktická informácia o zamestnaní, vlastníctve či povolání respondenta, frekvencia realizovaných akcií, bydlisko.	Prieskumy za účelom zistenia veľkosti trhu, podielu na trhu, miera povedomia a využitia.
Týkajúce sa subjektívnych pocitov	Čo si ľudia o veciach myslia, ich predstava a hodnotenie vecí. Dôvod pre robenie rôznych činností.	Prieskumy predstáv a prístupu, mapovanie značky, spokojnosti zákazníka
Týkajúce sa roztriedenia	Informácie, ktoré je možné využiť k zatriedeniu respondentov za účelom sledovania rozdielov medzi nimi. (vek, pohlavie, sociálna vrstva, lokalita, domácnosť, typ domu, zloženie rodiny)	Všetky prieskumy

Zdroj : HAUGE, P. 2003. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. 105 s.

3.5.1 Hodnotiace stupnice

Čo si ľudia myslia o manažéroch, spoločnostiach, firemnej kultúre, odmeňovaní, značkách, produktoch alebo službách môžeme zistiť tak, že sa opýtame jedným z dvoch spôsobov. Použitím jednoduchej otázky s otvoreným koncom ako napríklad:

„Čo si myslíte o svojom nadriadenom?“ alebo „Vymenujte silné stránky vašeho zamestnávateľa“?! alebo použitím hodnotiacej stupnice⁴⁴. Otázky s otvoreným koncom

⁴³ HAUGE, P.2003. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. 104 s.

sú dobré pre zisťovanie ľudských názorov ale nemôžu poskytovať merítka, podľa ktorého by sme mohli určiť možné zlepšenie. Merania sú potrebné pre určovanie pohľadu na spoločnosť. Hodnotiace stupnice sú merítkom pre meranie týchto názorov. Všetky hodnotiace stupnice ponúkajú možnosť merať stanoviská. Je mnoho stupníc, ktoré majú svoje klady aj zápory. Základné delenie stupníc je delenie na numerické a slovné. Každá stupnica má svoj účel a všetky merajú úroveň postoja.

Obrázok č. 5 : Porovnanie hodnotiacich stupníc.

	Výhody	Nevýhody
Numerické stupnice	Ľahko použiteľné pri telefonických rozhovoroch Dobré pre získanie merítka rôznych spoločností Môže rýchlo pokryť mnoho znakov	Nemajú žiadny špecifický význam Nevzťahujú sa k činom, ktoré musia byť realizované Dosiahnutý výsledok býva vysoký a jednotvárnejší
Slovné stupnice	Ľahko zrozumiteľné Správne slová konkretizujú výsledky Ľahko realizovateľné	Po niekoľkonásobnom čítaní sú únavné Prídavné mená sa nemusia dať presne preložiť do všetkých jazykov Stupnica môže obsahovať len niekoľko úrovní

Zdroj : HAUGE, P. 2003. *Průzkum trhu. Brno: Computer Press, 2003. 108 s.*

Numerická hodnotiacia stupnica môže vyzeráť aj takto :

Spokojnosť so službou : 1 2 3 4 5 6 7

„Uveďte na stupnici od 1 do 5 spokojnosť, kde 5 znamená vynikajúco a 1 znamená veľmi slabo, bod 6 označuje neviem a 7 označuje žiadna odpoveď.“

V inom príklade môže byť použitá stupnica od 1 do 5. Čím je užší výber, tým menšie rozlišovacie schopnosti sú požadované a tým je aj jednoduchšie odpovedať na otázky.

Môžu byť stupnice napríklad od 1 do 10 vyžadujú dlhšiu úvahu. Aj takého hodnotenia sú používané v marketingových prieskumoch. Iná možnosť použitia stupnice s možnosťou od 1 do 7 kde sa stanoví minimum a maximum. Nepárny počet nedáva možnosť schýľovať sa k neutrálnym odpovediam uvedením stredovej hodnoty a tiež pri 7 bodovej stupnici dáva priestor na hlbšie premýšľanie nad odpoveďou. Po

⁴⁴ HAUGE, P.2003. *Průzkum trhu. Brno: Computer Press, 2003. 107*

získaní numerických odpovedí sú tieto zoradené do tabuliek. Tu je možné získať pohľad na silné a slabé stránky, priemerné hodnoty ukazovateľov a následne ich interpretovať.

Pri **slovnej hodnotiacej stupnici** slová pre respondenta niečo znamenajú. Slová sa dajú lepšie interpretovať ako čísla. V prípadoch slovnej stupnici respondent má možnosť vyjadriť súhlas alebo nesúhlas s daným tvrdením⁴⁵. Takéto hodnotenia je najlepšie použiť v prípade dotazníka, ktorý je v tlačenej papierovej forme vzhľadom na rozsah odpovedí. Pri telefonickom realizovaní prieskumu by bolo časovo náročné čítať respondentovi odpovede. Nemusel by si ich zapamätáť do času kedy má na otázku odpovedať, preto pri telefonickom opytovaní je lepšie použiť numerickú stupnicu.

Príklad pre slovné hodnotenie:

Pri riešení pracovného problému jeho riešenie jednoznačne určí vedúci pracovník, alebo sa rieši s externým odborníkom.

Možné odpovede :	Absolútne súhlasím	Takmer súhlasím
	Ani nesúhlasím, ani súhlasím	Takmer nesúhlasím
	Absolútne nesúhlasím	Neviem
	Žiadna odpoveď	

Iné možnosti slovného hodnotenia je napríklad výber z dvoch prídavných mien, ktoré sú protikladom. Napríklad na otázku ako hodnotíte svojho kolegu, by sa dalo vybrať z nasledujúcich možností.

Introvert / Extrovert	Ambiciózny / Spokojný
Intelektuálny / Praktický	Zástanca tradícií / Experimentátor

Aj na odhalenie dôležitosti problému sa využívajú hodnotiace stupnice. Odpovede môžu poukázať na dôležitosť faktorov a tak rozoznávať tie kľúčové. Pri správne zostavených otázkach je možné zostaviť profil jednotlivých respondentov. Zahŕňajú napríklad takéto otázky :

Pohlavie : muž / žena

Rodinný stav : slobodný(á) / ženatý / rozvedený (á) / vdovec(a)

Vzdelanie: základné/ stredné odborné/ vysokoškolské

Pracovné zaradenie: administratíva/ výroba

Iné možnosti na spracovanie dotazníka:

⁴⁵ HAUGE, P. 2003. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. 109 s.

Zamestnanecké benefity	☺ ☺ ☺ ☺
Uvoľňujú vás zodpovedný vedúci na vzdelávanie	☺ ☺ ☺ ☺
Ako hodnotíte odbornosť priameho nadriadeného	☺ ☺ ☺ ☺
Atmosféra na pracovisku	☺ ☺ ☺ ☺
Priestor pre vlastnú iniciatívu	☺ ☺ ☺ ☺
Priamy nadriadený jasne a zrozumiteľne odovzdáva potrebné informácie	☺ ☺ ☺ ☺
Spätná väzba nadriadeného	☺ ☺ ☺ ☺
Osobnosť priameho nadriadeného	☺ ☺ ☺ ☺
Možnosť osobného a odborného rozvoja	☺ ☺ ☺ ☺

Takéto dotazníky sa zvyčajne spracovávajú automaticky v programoch.

3.5.2 Zber informácií - metódy

Vďaka prieskumom existuje sedem možností ako zbierať získané informácie. **Osobný rozhovor** patrí medzi najpoužívanejšie metódy. Respondenti majú možnosť rozmýšľať počas rozhovoru nad odpoveďou a tak je možné lepšie porozumieť hodnote samotnej odpovede. Zo strany respondenta je pri osobnom rozhovore väčšia dôvera ako pri anonymite telefonického rozhovoru. Nevýhody tohto systému vyplývajú pre veľké organizácie z časového dôvodu. Organizačne ťažko zastrešiť veľké množstvo absolvovaných osobných rozhovorov. Vo veľkej spoločnosti to bude veľmi zdĺhavé. Kontrola a monitorovanie je ťažká, lebo kvalita rozhovoru závisí na pripravenosti a zodpovednosti toho, kto rozhovor vedie. Pouličný rozhovor je efektívny vtedy, ak je dotazník stručný a krátky. Pre väčšinu respondentov budú vhodné krátke dotazníky. Denne sa dá zvládnuť cca 30 rozhovorov. Je to metóda trochu zdĺhavá, lacná a jednoduchá.

Telefonický rozhovor jeho hlavná výhoda je, rýchlosť. Náklady na premiestňovanie anketárov, cestovanie sú porovnateľné nákladom vynaloženým na telefonické spojenie, výhoda je, že z časového hľadiska je táto metóda rýchla. Pre porovnanie s osobným rozhovorom, telefonicky je to 5 až 6 krát viac rozhovorov ako osobne. V poslednej dobe je u nás populárne telefonické dotazovanie. (T-com, T-mobile, banky, poisťovne). Ideálne je, keď telefonický rozhovor netrvá veľmi dlho, optimálne by telefonický rozhovor nemal trvať dlhšie ako 10-15 minút.

Pri *skupinovej diskusii* je dobré, ak zloženie skupiny súvisí s cieľom a plánom prieskumu. Štyria je minimálne zloženie skupiny a maximum až deväti členovia. Podľa počtu respondentov, táto forma je už zaradená medzi kvalitatívnu formu prieskumu. V kvantitatívnej forme to môže byť len malá vzorka respondentov pre následné použitie dotazníka.

Halové testy, už podľa názvu sú to testy realizované v halách a priestoroch, pre väčšie množstvo respondentov. Môže to byť prezentácia výrobku a spotrebiteľský prieskum. Pri masových akciách je dobré realizovať prieskum vo viacerých mestách, aby sme mohli získať názory z väčšej vzorky respondentov.

Poštové a samovyplňovacie prieskumy pri týchto metódach sú dotazníky doručované do domácností, podľa vybranej databázy, alebo bez výnimky náhodilým respondentom. Ak je dotazník dobre pripravený, nemal by byť dlhý a tým je tu väčšia pravdepodobnosť, že sa respondent zapojí do prieskumu. Je veľmi malá pravdepodobnosť veľkej úspečnosti z hľadiska návratnosti. Sprievodný list, ktorý vysvetľuje cieľ prieskumu, by mal mať každý dotazník. Motivačne pôsobí na respondentov odmena, ktorú dostane každý za vyplnenie dotazníka. Môže to byť malý darček, zľava na tovar alebo darčekový predmet.

Internet je v dnešnej dobe najrozšírenejší a najpraktickejší komunikačný prostriedok. Môže byť na zber dát využitý rôznym spôsobom. Dotazníky sú vlastne elektronickou verziou poštových dotazníkov, ale s možnosťou zahrnutia mnohých faktorov, čo pri poštových dotazníkoch nie je celkom možné. Zasielanie dotazníkov prostredníctvom internetu do e-mailových schránok užívateľov alebo uverejnené na webových stránkach, kde sú ich návštevníci vyzvaní na vyplnenie dotazníkov. Obrazové a zvukové prílohy môžu byť súčasťou dotazníkových otázok. Priestor pre využitie zberu informácií je veľmi veľký. Sú tu však aj obmedzenia ako napríklad to, že dotazník môže vyplniť len ten, kto má prístup k internetu, alebo že vzorka respondentov je obmedzená na návštevu konkrétnej stránky. Elektronické prieskumy sú vhodné na použitie pri vnútrofirmych prieskumoch, kde majú všetci zamestnanci prístup k internetu. Zamestnanci sú motivovaní k vyplneniu dotazníka a je možné vyhodnotiť súčinnosť zamestnancov.

Záhľadné nakupovanie je relatívne nový a rýchlo rastúci spôsob marketingového prieskumu. Zaoberá sa testovaním predajných metód a techník v spotrebných

zariadeniach, a nie meraním a vysvetľovaním⁴⁶. Táto metóda by sa mohla nazvať mysterry shopping, čo je metóda, kedy sa v roli zákazníka ocitne realizátor prieskumu. V celom procese prieskumu spokojnosti zákazníka predstiera záujem. Jeho zámerom je sledovanie efektivity procesu predaja. Patria sem napríklad úkony nevyhnutne spojené s prácou obchodníka ako ochota a rýchlosť, kvalita informácií, zdvorilosť predavačov, dĺžka času počas ktorej obchodník začne komunikovať s klientom, schopnosť argumentácie. Po absolvovaní nakupovania je nevyhnutné zaznamenať si všetky skutočnosti do dotazníka, aby ich bolo možné následne vyhodnotiť a analyzovať. Výstupom prieskumu je štruktúrovaná písomná správa o zisteniach, ako aj odporúčania na rozvoj pre konkrétnych pracovníkov v styku so zákazníkom alebo odporúčania na iné opatrenia. Správu osobne odprezentujeme vedeniu podniku/vedúcemu oddelenia a navrhujeme odporúčané opatrenia.

3.6 Ciele výskumu

Každý výskumný projekt by mal mať jasne definovaný cieľ, ktorý stručne vyjadruje dôvody výskumu. Všetky ostatné aspekty plánovania a realizovania výskumu vychádzajú z tohto cieľa⁴⁷. Aby námaha vložená do projektu nebola len premrhanou energiou, musí byť cieľový plán dostatočne vypracovaný. Ciele sú vyjadrením, prečo je výskum realizovaný. Každý jeden výskum je realizovaný z nejakých dôvodov, napríklad musí byť preverená obchodná príležitosť, je nutné identifikovať problém alebo riziko. Pokiaľ výskumník nie je ten, kto je zodpovedný za rozhodovanie je potrebné, aby bol cieľ odkomunikovaný, a odsúhlasený zadávateľom výskumu. Platí to aj v prípade, ak výskum realizuje externá agentúra pre akúkoľvek spoločnosť.

3.7 Zamestnanecké prieskumy

Na podnet vrcholového riadenia firmy, na zistenie ako efektívna je vlastná personálna politika a ako ju vnímajú zamestnanci sa realizujú na pracovisku prieskumy socioklímy ***zamestnanecké prieskumy***. Keď sa vzorka zamestnancov vyjadrí k určitému druhu práce napríklad spokojnosťou so vzťahmi na pracovisku, s informovanosťou, s platom, možnosťami postupu, bezpečnosťou pri práci a ďalšími faktormi, hovoríme

⁴⁶ HAUGE, P.2003. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. 147 s.

⁴⁷ HAUGE, P.2003. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. 29.

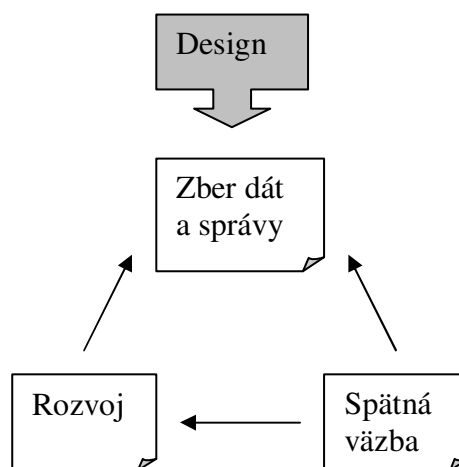
o zamestnaneckom prieskume. Prieskum nám veľa môže pomôcť aj ak je zaznamenaný zvýšený výskyt konfliktov, nedorozumení, alebo ak je zvýšená fluktuácia zamestnancov. Takéto prieskumy pomôžu, aj ak sa z malej rodinnej firmy začína stávať veľký kolos. Spoločnosti a agentúry, ktoré robia takéto prieskumy tvrdia, že prieskum poskytne vedeniu podniku objektivizovanú informáciu o tom, nakoľko zamestnanci vnímajú hmotné, ale aj nehmotné prostredie podniku, podporuje firemné ciele, ktoré prvky podnikovej kultúry podporujú zámery podniku a ktoré prvky treba do budúcnosti posunúť a ktorým smerom presne.

Dotazníky sú najpoužívanejším *nástrojom pre zber informácií*. Existuje množstvo oblastí, v ktorých má zmysel hodnotiť. Tiež existujú rôzne druhy stupníc z ktorých vyberieme ten, ktorý nám bude najviac vyhovovať. Hodnotitelia posudzujú každé chovanie samostatne na viacbodovej stupnici. Dopredu musí byť jasne definovaný zámer hodnotenia.

Cieľom hodnotenia je poskytnúť samotnému vedúcemu zamestnancovi objektivizovanú informáciu o tom, ako najbližšie okolie vníma jeho pôsobenie. Na základe toho môže urobiť sám, alebo so svojím nadriadeným potrebné korekcie, vo vlastnom riadiacom štýle, v ním riadených procesoch, alebo vo vlastnej profilácii a v ďalšom rozvoji.

Správa z prieskumu býva prehľadne štruktúrovaná, podľa jednotlivých kategórií hodnotiteľov. Bez ohľadu na účel použitia *spätnej väzby* ako systémového nástroja, sa skladá z niekoľkých krokov.

Obrázok č. 6 : Model fungovania 360 stupňovej spätnej väzby



Zdroj : KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. 2008. *360 stupňová zpetná vazba jako nástroj rozvoje lid*. Praha: Grada Publishing, 2008. 24 s.

Pri hodnotení 360 spätnou väzbou sa zameriavame na štyri kľúčové etapy:

- dohodnutie cieľov a cieľovej skupiny,
- na základe toho príprava nástrojov na hodnotenie (poskytujeme elektronickú aj papierovú formu 360° spätnej väzby),
- získanie spätnej väzby od respondentov ,
- poskytnutie získaných informácií a ich interpretácií danému manažérovi a prípadne aj jeho nadriadenému tak, aby sa neporušila anonymita respondentov.

Podľa požiadaviek zaradíme aj 5. etapu: prerokovanie zistení, a odporúčaní s manažérom s jeho nadriadeným na nasmerovanie a určenie rozvoja daného manažéra do budúcnosti. Každá oblasť - príprava na zavedenie nástroja spätnej väzby alebo samotný desing nástroja a jeho skonštruovanie sú dôležité na prípravu. Samotný zber informácií je jednoduchou a veľmi rýchlou záležitosťou vďaka moderným technológiám. Na základe zozbieraných informácií je vypracovaná individuálna správa ktorá je kľúčovým bodom k tomu najpodstatnejšiemu, a to k poskytnutiu samotnej spätnej väzby manažérovi, s cieľom zabezpečiť jeho ďalší rast. Ak sa hodnotený stotožní s výsledkom a získa motiváciu k ďalšiemu rozvoju, to bude vsledok zameraný na rozvoj a jeho **akčný plán** je výstupom zo spätnej väzby. Sú v ňom usmernenia a kroky na zlepšenie a rozvoj na nasledujúce obdobie. Rozvoj by však mal priniesť zmenu. Spätaná väzba je prínos, ktorý má priniesť nielen pre manažéra ale aj pre celú spoločnosť.

Obrázok č. 7 : Faktory pôsobenia na zamestnancov



Podnikový image – Žijeme vo svete zložitých predmetov, javov, procesov, ktoré často ani nepoznáme, ani ako fungujú ani im nerozumieme. Pretože sa o týchto veciach píše v novinách a hovorí medzi ľuďmi, získavame o nich určité informácie a názory, z nich si potom vytvárame vlastné predstavy – image. Na základe týchto svojich predstáv potom jednáme – vyjadrujeme sa k problémom. Image je dôležitou pomôckou pre naše vnímanie a jednanie v každodennom živote.

Image chápeme ako predstavu, ktorú si napríklad o našom podniku vytvorí každý jednotlivец, a to na základe svojich osobných skúseností ako aj zo získaných informácií od iných osôb alebo médií⁴⁸.

Image organizácie

Podniková identita	=	ako vypadá ?
Podniková kultúra	=	čo a ako sa robí?
Podniková komunikácia	=	čo sa o nej hovorí?

Zdroj: FORET, M.2003. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. 47 s.

Image organizácie sa pre potrebu empirického skúmania delí do takýchto položiek:

Známosť firmy	Inovatívnosť
Serióznosť	Pružnosť, flexibilita
Profesionalita	Prístup k zákazníkom
Výkonnosť	Ambicióznosť
Solventnosť	Prospešnosť
Dôveryhodnosť	Ekologická ohľaduplnosť
Tradícia	Prístup k verejnosti
Atraktívnosť	

Desing – tiež patrí do firemnej kultúry. Dobrý desing predstavuje jeden z významných faktorov rozhodovania. Desing dáva firme určitú nezameniteľnú tvár. Ak prenesieme túto skutočnosť do oblasti komunikácie, tak ako korporáčny desing vedie k realizácii korporáčnej identity vo vnútri i vonku firmy. Vzhľadom k tomu je podstatnou súčasťou podnikovej kultúry⁴⁹.

Odmeny a benefity. Zamestnanci môžu byť odmeňovaní v peňažnej alebo nepeňažnej forme za mimoriadne pracovné výkony. Peňažná forma už nie je dostatočne

⁴⁸ FORET, M. 2003. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. 49 s.

⁴⁹ Pavlu, D. a kol. 2004. *Marketingové komunikace a firemní strategie*. Zlín: Grada Publishing, 2004. 36 s.

stimulujúca na tom sa zhodujú viacerí odborníci. Nepeňažné formy odmeňovania sú účinnejšie. Je to spôsobené tým, že ľudia podvedome spájajú peňažnú odmenu s platom za prácu a tým odmena stráca svoju motivačnú úlohu. Nepeňažné odmeny z tohto pohľadu sú silnejší motivátor. Za svoje nadštandardné výkony dostávajú napríklad dovolenky a relaxačné pobyty na Slovensku alebo v zahraničí alebo iné formy nepeňažných odmien. Benefity sú dôležitý prvok efektívnej motivácie. Tak isto aj služobné auto, mobilný telefón či notebook sú už v súčasnosti bežné. Aj nadštandardná zdravotná starostlivosť, príspevok na kultúrne, športové a relaxačné aktivity, príplatok na oblečenie, kozmetiku či kaderníctvo, zabezpečená starostlivosť o dieťa. Medzi benefity sa zaraďujú aj stravné lístky v hodnote vyššej ako je stanovená zákonom, alebo vzdelávacie a jazykové kurzy pre zamestnancov.

Program šitý na mieru. Mnohé zo spomínaných benefitov a odmien po čase strácajú účinnosť, ukazujú dnešné skúsenosti z praxe. Je potrebné rešpektovať individuálne potreby zamestnancov. Nie každý zamestnanec, ak dostane za mimoriadne pracovné výkony napríklad exotickú dovolenku, je s ňou aj spokojný, on by išiel radšej lyžovať, alebo spoločnosť má predplatený squash, zamestnanci by však radšej išli plávať. Najvhodnejším riešením je poskytnutie poukážky, ktoré zamestnancom dávajú možnosť výberu ich využitia. V súčasnej dobe existujú na trhu rôzne druhy a firmy ich poskytujú ako mimoriadne odmeny, alebo ako benefity na šport a relax, nadštandardnú zdravotnú starostlivosť, vzdelávanie, dovolenky. Veľmi obľúbené sú aj darčkové poukážky. Podľa prieskumu, ktorý sa robil v predchádzajúcom období, by poukážky uprednostnilo až 88% opýtaných. Motivačný program firmy musí rešpektovať potreby a preferencie jej zamestnancov. Základom úspechu je vedieť, čo zamestnancov motivuje.

3.8 Strategické smerovanie spoločnosti - Ako vytvoriť víziu

Hodnoty, misia a vízia sa stávajú ďalším strategickým smerovaním do budúceho obdobia. **Vízia je emócia** - Aká by mala byť vízia? Inšpirujúca, jasná a musí predstavovať istú výzvu. Je dobré, ak vydrží aspoň 5-6 rokov, ale v každom prípade sa musí orientovať do budúcnosti. A neslobodno zabudnúť ani na skutočnosť, že vízie sú na to, aby sa ľudia snažili ich dosiahnuť. Preto musia byť prítiahlivé a uskutočniteľné. Dobrá vízia navyše poskytuje základné pravidlá a orientáciu a buduje na tom najlepšom z minulosti. Len tak sa nám podarí zachovať integritu v myslení našich podriadených.

Vízia je komunikácia - Len čo sa vytvorí vízia, musíme sa zamyslieť nad tým, ako ju "dostanete" k ostatným ľuďom - podriadeným, obchodným partnerom i verejnosti. Toto dosiahneme predovšetkým dôslednou komunikáciou. Je potrebné ísť medzi ľudí a hovoriť s nimi! Musíme sledovať, komu sme svoju víziu už povedali, komu sme ju ešte nepovedali, a kto skutočne víziu aj pochopil. Počuť totiž ešte neznamená porozumieť - a porozumieť ešte zďaleka neznamená prijať. Vízia musí byť stručná a musí byť formulovaná pozitívne. Musí však obsahovať veci, ktoré sú skutočne dôležité pre podnik, manažment, pracovníkov, dodávateľov i zákazníkov. Musia v nej byť hodnoty, ktoré podnik vyznáva.

Vo vízii vlastne hovoríme: Toto je kam sa chceme dostať ?

Čo chceme robiť ?

Ako to chceme robiť ?

Akí chceme byť v očiach prostredia (zamestnanci, trh, dodávatelia) ?

Takéto členenie vízie je mimoriadne užitočné, pretože nám v každom okamihu dáva možnosť zistiť, či sme skutočne na tej správnej ceste a či sa hýbeme smerom vpred.

Všetky tieto veci sa podrobnejšie rozpracúvajú v "misioni". Kým **vízia** zhruba načrtáva sen, **misia** podrobne popisuje, ako ho budeme dosahovať: akú technológiu použijete, aké finančné ciele si stanovíme. Misia obsahuje všetky podstatné podrobnosti potrebné pre úspech podniku. **Hodnoty** hovoria zas o tom, ako ľudia pracujú, ako sa správajú medzi sebou, k zákazníkom i k prostrediu.⁵⁰

Robiť veci najlepšie ako sa len dá nestačí, preto je nevyhnutné prinášať nové riešenia a podporovať odvážne a inovatívne myslenie.

⁵⁰ EDWARDS, J.B. 1999. <http://www.ibispartner.sk/sk/komunikacia-a-motivacia/227-ako-vytvorit-viziu-vec-hlavy-a-srdca>

4 Prieskum v spoločnosti

V zmysle upevňovania budovania zamestnávateľskej značky a firemnej kultúry sme realizovali medzi zamestnancami prieskum spokojnosti. Mal za úlohu zistiť ako sú v spoločnosti nastavené procesy ako ich vnímajú zamestnanci. Spoločnosť vynakladá nemalé finančné prostriedky do vzdelávania zamestnancov a chcela zistiť ako vnímajú zamestnanci túto možnosť a zároveň zhodnotiť efektívnosť vzdelávacích aktivít. Prieskum tiež mal za úlohu zistiť, ako je zamestnávateľ vnímaný, mal od zamestnancov získať konkrétne podnety na zlepšenie tohto vnímania. Všetci zamestnanci tak dostali možnosť vyjadriť svoj názor na pracovné prostredie, uspokojenie z práce, priameho nadriadeného, pracovný tím, odmeňovanie a na ďalšie oblasti každodenného pracovného života a firemnej kultúry.

4.1 Charakter spoločnosti

Spoločnosť AB je dcérskou spoločnosťou s centrálou v Mníchove a právom sa zaraďuje medzi najlepšie a najmodernejšie pracovisko tohto koncernu vo svete. Má asi 70 pobočiek po celom svete. Na trhu pôsobí už viac ako 100 rokov. Je považovaná za silnú značku na trhu. Zamestnáva množstvo ľudí z rôznych profesijných oblastí, ktorí sú schopní dynamicky a flexibilne reagovať na potreby zákazníkov. Počtom zamestnancov sa radí medzi veľké zamestnávateľské spoločnosti. Intenzívne sa venuje oblasti personálneho manažmentu, prezentuje sa firemnou kultúrou navonok i vo vnútri spoločnosti. V spoločnosti je zabezpečovaná mimoriadna interná bezpečnosť, ktorá je ostro sledovaná na každom kroku. V rámci bezpečnostných opatrení sa zamestnanec nemôže ocitnúť na inom pracovisku ako je to jeho. Každé porušenie interných predpisov je ostro sledované. Aj napriek týmto opatreniam je zamestnanec pre spoločnosť tým najdôležitejším, čo má. „Zamestnanci sú to najdôležitejšie, čo máme a práve oni nás robia úspešnými. Sú to práve ich kvality, schopnosti a skúsenosti“⁵¹.

Spoločnosť je lídrom na trhu s modernými technológiami. Stavia sa do pozície serióznej spoločnosti, ktorá rozširuje a skvalitňuje svoje služby a produkty pre svojich súčasných ale i budúcich klientov. Spoločnosti nie sú ľahostajné aj iné stránky

⁵¹AB časopis. 2/2008. interný materiál spoločnosti ,Nitra, 2008. s. 2

spoločenského života. Podporuje projekty v rámci vzdelávania, kultúry, športu a sponzoringu.

Spoločnosť dosahuje vynikajúce výsledky. Je to výsledkom spolupráce všetkých zložiek tvoriacich tím. Vedenie spoločnosti má jasne zadefinované ciele, vie vytýčiť stratégiu, ako sa k nim dopracovať, pozná mechanizmy na ich realizáciu. Všetko by to bolo márne, ak by sa spoločnosť nemohla oprieť o kvalitných a kvalifikovaných zamestnancov. Spoločnosť má taký ľudský potenciál, v ktorom je veľká sila a ktorý je ochotný dennodenne pracovať s plným nasadením.

Prostredníctvom vzdelávania pracovníkov možno dosiahnuť lepšiu spolupatričnosť so spoločnosťou a s jej hodnotami. Poskytuje im viac možností na sebarealizáciu, ak im v tomto procese poskytujeme vedomosti a rozvíjame zručnosti. Proces vzdelávania pracovníkov v podniku môže prispieť k zdokonaľovaniu podnikových procesov prostredníctvom efektívneho využívania ľudského potenciálu.

Hlavným cieľom vo vzdelávaní zamestnancov je vychádzať zo stupňa poznania u jednotlivých zamestnancov v oblasti vedomostí, schopností a zručností.

Vzdelávanie v tejto spoločnosti je rozdelené do 5 základných oblastí:

- vstupné školenie z predpisov : Bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,
Požiarnej ochrany,
Ochrany životného prostredia,
- vstupné školenie z Internej bezpečnosti,
- odborné školenie podľa náplne práce a adaptačný proces,
- odborné školenia, ktoré zlepšujú kvalitu vykonávanej práce,
- jazykové kurzy.

Každý novoprijatý zamestnanec je povinný absolvovať vstupné školenie. Okrem uvedených školení sú zamestnanci oboznámení aj so mzdovým predpisom, podnikovou dohodou a smernicou o vzdelávaní. Po vstupnom školení nasleduje adaptačný proces.

Zodpovedný pracovník je povinný vykonať preukázateľne oboznámenie nového zamestnanca s pracoviskom, príkazmi, zákazmi, pokynmi. Tiež ho oboznámi s plánom školení na prácu, ktorú bude vykonávať. Hlavným cieľom je zabezpečiť, čo v najkratšom čase plnú výkonnosť zamestnanca. Na zabezpečenie procesu sú vedúci zamestnanci povinní:

- určiť novému zamestnancovi garanta,
- zabezpečiť kvalifikovaný obsah odbornej prípravy - spracovať plán školiaceho procesu,

- motivovať zamestnanca,
- vytvoriť mu podmienky na začlenenie do kolektívu,
- určiť potreby rozvoja zamestnanca.

Predpokladom pre tvorbu plánu vzdelávania je analýza potrieb a požiadaviek, ktoré je potrebné zosúladiť s reálnou možnosťou. Základnými vstupmi pri tvorbe plánu sú predpísané školenia vo vzťahu na kvalitu, doplnkové vzdelanie na výkon funkcie, či profesie stanovené v popise práce a návrhy manažéra na ďalšie školenia.

Zamestnanci, ktorí absolvovali školenia vyplňajú „Dotazník spätnej väzby“ kde vyjadria svoj názor na školenie. Spätná väzba zhodnotí vzdelávacie akcie ako boli organizované, ako prispeli zamestnancovi pri jeho práci. Toto vyhodnotenie vyplní aj zodpovedný vedúci po uplynutí 6. mesiacov. Zhodnotí ako školenie prispelo k zlepšeniu práce. Takto evidované školenia sa spracovávajú a každý rok sa vyhodnocujú.

4.2 Cieľ prieskumu

Súčasná moderná spoločnosť sa vyznačuje neustálym rozvojom nových poznatkov v oblasti technológií, výrobkov i čoraz väčšou zložitosťou medziľudských vzťahov, ktoré podmieňujú neustálu potrebu rozvoja a vzdelávania pracovníkov v každom podniku .

Cieľom spoločnosti je medzi konkurenciou si udržať a posilniť pozíciu inovátora. Musí sledovať vývoj na trhu a narastajúcu konkurenciu, podporuje výskum, aby sa udržal v pozícii inovátora.. Aj naďalej chce ponúkať produkty vo vysokej kvalite, zdokonaľovať ich, rozširovať sieť služieb ako aj prichádzať s novými produktmi. Cieľ je jasne definovaný, maximálne vyhovieť potrebám a predstavám svojich zákazníkov. Medzi dôležité ciele preto patrí zefektívnenie procesov, rýchlosť a kvalita poskytovaných produktov ako aj dizajn produktového portfólia. Spoločnosť mala vždy záujem o to, aby boli všetci zákazníci spokojní a aby sama bola schopná ponúknuť im služby v požadovanej vysokej kvalite. Spokojnosť a kvalita produktov patria medzi jej **hlavné ciele politiky kvality**, ktoré si stanovila. Spoločnosť, ktorej imidž tvorí spokojný zákazník a ktorému je schopná poskytnúť služby, podľa jeho potrieb a v požadovanej kvalite. Je preto v jej záujme pracovať aktívne aj v oblasti ľudských zdrojov, zvyšovať kvalifikáciu a poznatky svojich doterajších zamestnancov, ako aj prijímať nových , skúsených ľudí.

Základné zedefinované ciele výskumu :

- identifikovať kľúčové oblasti pre rozvoj firemnej kultúry
- získať podklady pre zedefinovanie stratégie zamestnávateľskej značky
- zistiť, ktoré faktory najviac ovplyvňujú dlhodobú motiváciu zamestnancov
- vypočítať a implementovať konkrétne pripomienky od zamestnancov.

Samotná realizácia prieskumu bola realizovaná v roku 2008. Zúčastniť sa mali možnosť všetci zamestnanci spoločností túto možnosť využilo 244 zamestnancov.

V rámci zisťovania spokojnosti zamestnancov sme chceli vedieť, kde sa dajú vylepšiť interné procesy. Zrealizovali sme interný prieskum dotazníkovou formou. Túto formu sme volili z dôvodu zachovania anonymity, aby sme získali úprimné odpovede na otázky a taktiež, aby sme dosiahli čo najväčšiu návratnosť vyplnených dotazníkov od zamestnancov na rôznych postoch spoločnosti.

Dotazník obsahoval otázky, ktoré mali preddefinované odpovede a respondenti si mohli vybrať z možností. Odpovede sme potom zbierali, štatisticky spracovali a vyhodnotili.

Otázkami sme zamestnanca zedefinovali do určitej sociálnej skupiny,

- zistili názor na firemnú kultúru,
- zistili spokojnosť resp. nespokojnosť zamestnancov v spoločnosti,
- názor k vzdelávaciemu systému v spoločnosti ,
- získali sme hodnotenie manažérov - odbornú spôsobilosť, ľudský prístup, komunikáciu,
- názor na rozhodovanie a riadenie,
- ponúkané vzdelávacie aktivity a možnosť kariérneho rastu,
- spokojnosť s pracovnými podmienkami a motiváciou,
- spokojnosť so sociálnymi podmienkami,
- konkrétne pripomienky od zamestnancov.

4.3 Dotazník

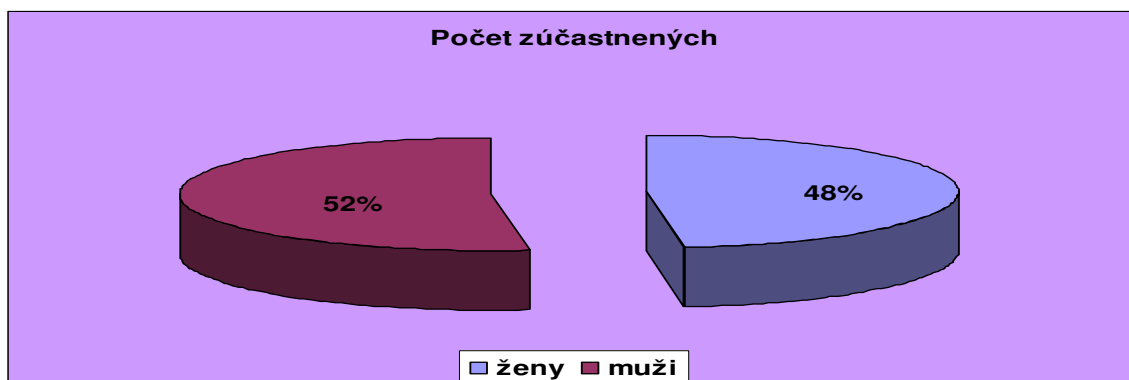
Zozbierané odpovede od respondentov.

1.	Muž	117	Žena	127	spolu	244	
2.	Vek :	18 – 25	50				
		26 – 35	78				
		26 – 45	68				
		46 – 55	43				
		nad 55	5				
3.	Ukončené vzdelanie:	7	základné				
		79	stredoškolské bez maturity				
		143	vysokoškolské				
		15	stredoškolské s maturitou				
4.	Pracovné zadelenie:	198	výroba				
		46	administratíva				
5.	Ako dlho pracujete v tejto spoločnosti?	71	do 1 roka	168	nad 1 rok		
6.	Ako ste spokojný so svojim zamestnaním v tejto spoločnosti?	25	veľmi spokojný	196	spokojný	58	nespokojný
7.	Keby ste sa mali znovu rozhodnúť pre výber zamestnania, vybrali by ste si opäť túto spoločnosť?	155	Áno	89	Nie		
8.	Máte možnosť pri práci v spoločnosti rozvíjať svoje schopnosti?	156	Áno	88	Nie		
9.	Myslíte si, že spoločnosť podporuje dostatočne rozvoj a rast zamestnancov?	128	Áno	116	Nie		

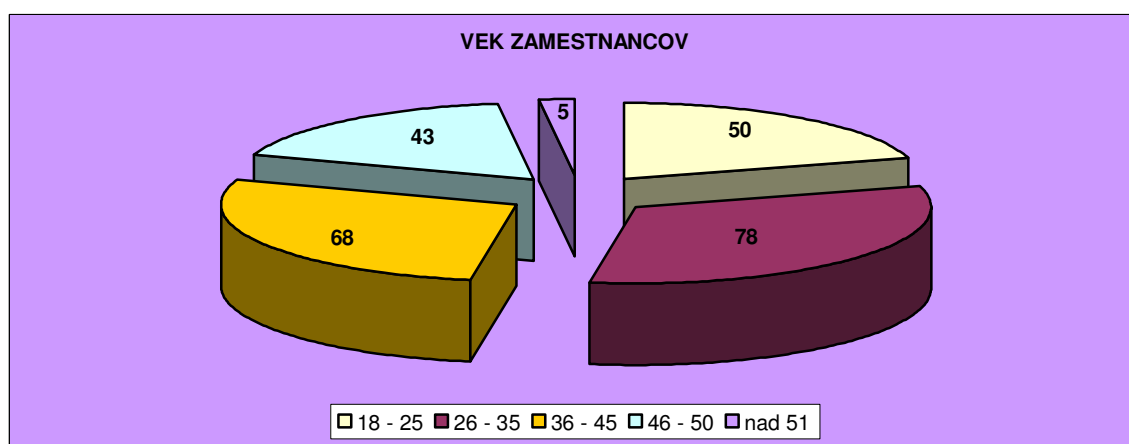
10. Čítali ste smernicu o vzdelávaní?	99 Áno	145 Nie	
11. Viete na koho sa máte obrátiť v prípade záujmu o túto problematiku?	136 Áno	108 Nie	
12. Viete kde je prehľad o možných odborných kurzov?	141 Áno	103 Nie	
13. Počas zamestnania v GD ste boli na nejakom odbornom školení?	106 Áno	137 Nie	
14. Boli ste spokojný so spôsobom vedenia kurzu a lektormi ?	137 Áno	107 Nie	
15. Získané informácie ste využili vo svojej práci?	140 Áno	104 Nie	
16. Myslíte si , že školenie Vás motivuje k lepším a vyšším výkonom?	152 Áno	92 Nie	
17. Pokladáte čas strávený na vzdelávacích podujatiach za stratený a nevyužitý?	27 Áno	217 Nie	
18. Ako hodnotíte možnosť kariérneho rastu v tejto spoločnosti?	19 veľmi dobre	127 dobra	98 nie dobre
19. Zaujal Vás v poslednom čase nejaký odborný seminár, ktorý by bol pre Vás zaujímavý a dobrý z hľadiska Vašej práce?	36 Áno	208 Nie	

4.4 Analýza

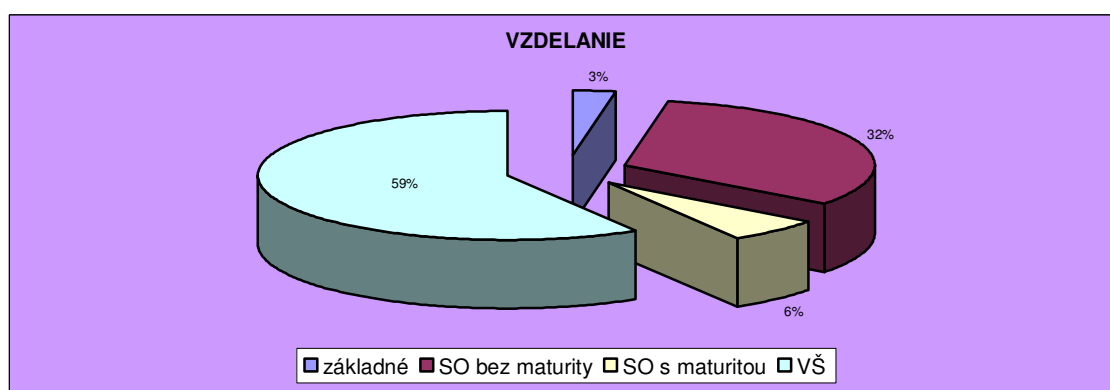
Prieskumu sa zúčastnilo 244 respondentov z toho 117 mužov a 127 žien.



Je to nadpolovičná väčšina zamestnancov a pri nepretržitej prevádzke, keď sa nedali osloviť všetci zamestnanci, je to celkom dobrý úspech účasti. Najväčšiu skupinu tvorili zamestnanci, ktorí spadajú do vekovej kategórie 26 – 35 rokov.



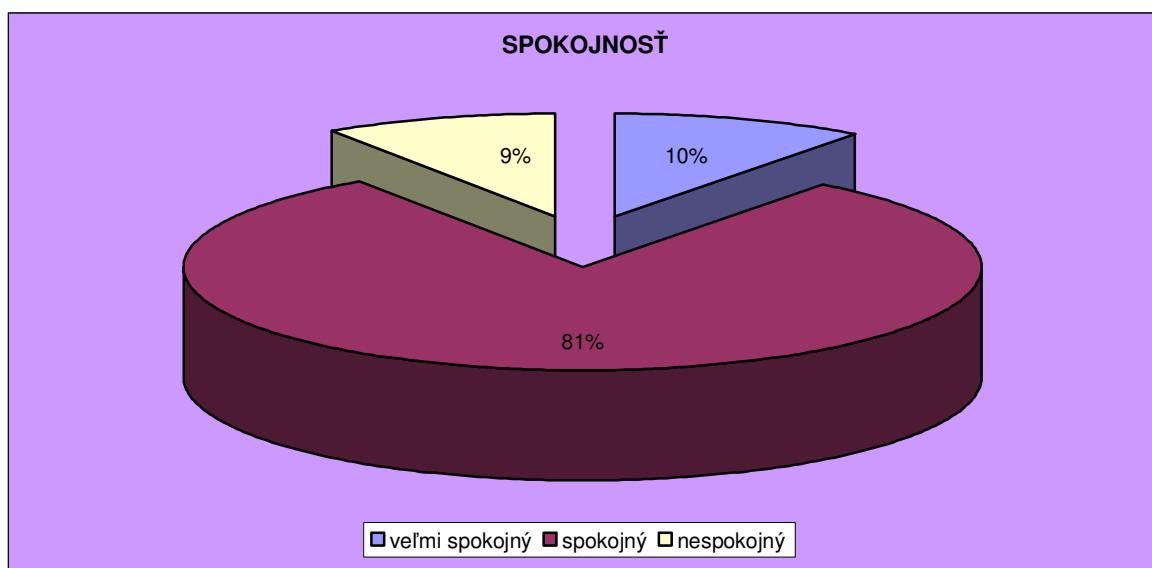
Medzi zúčastnenými bolo najviac s vysokoškolským vzdelaním (143). Z celkového počtu bolo z výroby zúčastnených 81 % a zo všetkých zúčastnených až 68% pracuje v spoločnosti viac ako 1 rok.



Vo výrobe je veľký počet vysokoškolsky vzdelaných ľudí – špecialistov a len pomocné pracovné pozície vo výrobe sú obsadzované pracovníkmi so stredoškolským vzdelaním, u ktorých je potrebná hlavne manuálna zručnosť, trpezlivosť a presnosť v opakovaných úkonoch, ktoré zohrávajú neoceniteľnú dôležitosť.

Otázka „Keby ste sa mali znovu rozhodnúť pre výber zamestnania, vybrali by ste si opäť túto spoločnosť“?

Väčšina z opýtaných by si pri výbere zamestnania opäť vybralo túto spoločnosť. Myslia si, že majú možnosť rozvíjať svoje schopnosti, sú dobre motivovaní a majú možnosť rozvíjať si karierny rast. Zamestnanci vedia na koho sa obrátiť, v prípade záujmu o vzdelávanie, kde sú informácie a prehľad o odborných kurzoch, seminároch, školeniach a ako postupovať pri výbere. Smernice a postupy, ktoré sú nastavené v spoločnosti, splnili účel. Tiež personálne oddelenie, ktoré zodpovedá za túto činnosť v spolupráci jednotlivými vedúcimi oddeleniami zabezpečujú túto činnosť dobre.



Otázka: „Čítali ste smernicu o vzdelávaní?“

Je veľmi zaujímavá. Až 58% uviedlo, že nečítalo smernicu, hoci pri nástupe do zamestnania sú povinne oboznamovaní aj s touto smernicou a po prečítaní všetci zamestnanci podpisujú v tlačive "Vyhlásenie o vzatí na vedomie", že boli oboznámení so Mzdovým predpisom, Podnikovou dohodou a Smernicou o vzdelávaní. Toto vyhlásenie podpisujú v prvý deň, že tomu všetci rozumeli a berú na vedomie. Bolo by

zaujímavé zistiť, či prečítali smernicu a zabudli na to, alebo ju nečítali vôbec a podpísali Vyhlásenie... .

Všetci zamestnanci sa zúčastňujú na odborných interných školeniach povinne a väčšia aj na externých školeniach mimo spoločnosti, niektorí vysoko špecializovaní pracovníci, boli aj na stážach v zahraničí. Zamestnanci vedia, kde majú hľadať informácie tohto druhu a aj to, na koho sa obrátiť a ako postupovať. Zamestnanci boli spokojní s vedením kurzov a získané informácie a poznatky využívajú pri svojej práci. Myslia si, že školenie ich motivuje k lepším a vyšším výkonom. Tomuto zodpovedá aj spätná väzba, ktorá býva písomne podaná po vzdelávacej aktivite účastníkov, ktorá sa vyhodnocuje so strany zúčastneného a po 6 mesiacoch od ukončenia vzdelávacej aktivity aj zodpovedným pracovníkom. Sleduje sa, ako prispela jednotlivá vzdelávacia akcia na rozvoji pracovníka a v pracovnom výkone. Spätná väzba býva vyhodnocovaná aj ročne za každú vzdelávaciu akciu aj spoločnosť, ktorá ju realizuje.

Otázka č. 20 Bola zameraná na hodnotenie priameho nadriadeného.

(školský systém hodnotenia)

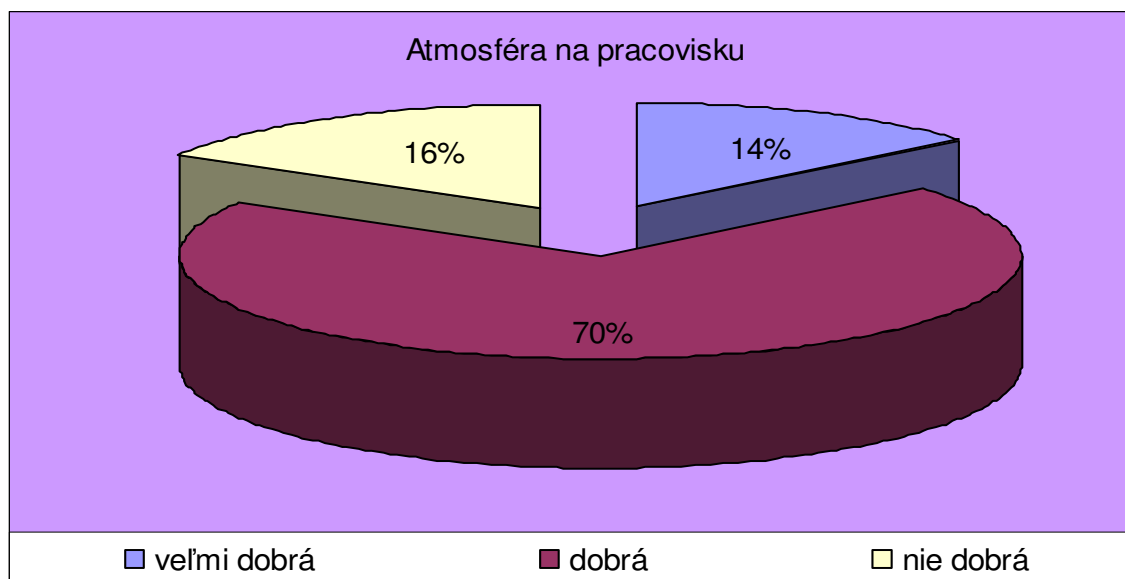
Nadpolovičná väčšina hodnotila známkou 1 2 3 odbornú spôsobilosť, ľudský prístup, odovzdávanie informácií, dobré vedenie ľudí, rozvoj profesijných zručností, čo je veľmi pozitívne hodnotenie. Napovedá to tiež, že na manažérskych postoch sú ľudia - odborníci. Zámerom spoločnosti je, aby kvalita práce bola stále vyššia, preto zabezpečila pre všetkých majstrov a manažérov, ročné odborné štúdium Majster manažér, ktoré bude ukončené začiatkom marca 2010.

Otázka č. 21 Odporučili by ste zamestnanie v tejto spoločnosti?

Približne 30 % by neodporučilo pracovať v tejto spoločnosti. Je potrebné vylepšovať firemnú kultúru a hľadať nové riešenia a podnety, ktoré budú zamestnancov viac uspokojovať. Táto úloha nebude ľahká, pretože ročná fluktuácia zamestnancov je 40 %.

Spoločnosť sa snaží podporovať a pomáhať zamestnancom v ich problémoch, z tohto dôvodu bola aj ďalšia otázka. **Aké sú dopravné spojenia do práce?** Zaokrúhlene až polovica zúčastnených, nemá dobré autobusové spojenie. To je podnet na riešenie. Táto úloha bude riešená v nasledujúcom období.

Atmosféra na pracovisku je dobrá no pri výkone svojej práce sú zamestnanci v strese, čo vedie aj ku konfliktom na pracovisku.



To že sú medzery vo vzdelávaní vedúcich pracovníkov nám poukázala ďalšia otázka. **Pochválil Vás v poslednom čase niekto za dobre vykonanú prácu?** Vedúci zamestnanci zabudli na tento nástroj riadenia, ktorý je motivujúci a zohráva dosť veľký význam v práci s ľuďmi. Zamestnanci potrebujú vedieť, že sú pre spoločnosť potrební a robia svoju prácu dobre.

Spolupráca medzi oddeleniami je dobrá a posledná otázka „**Ako dlho Vás bude táto práca uspokojovať?**“ len 40 % uviedlo 3 a viac rokov. Táto otázka je tiež na vedenie, aby prijalo nejaké opatrenia na zlepšenie, pretože vysoká fluktuácia, znamená aj vyššie náklady na hľadanie nových zamestnancov a tiež na ich vzdelávanie. Cieľom spoločnosti je mať schopných a oddaných zamestnancov, ktorí môžu prispieť k lepšiemu zdokonaľovaniu podnikových procesov prostredníctvom efektívneho využívania ľudského potenciálu.

Nadpolovičná väčšina zúčastnených až 50 %, odpovedala kladne na otázky a je spokojná s firemnou kultúrou. No pri celkovom počte zamestnancov 400 nie je dostatočne veľký počet spokojných zamestnancov. Jedným z dôvodov môže byť aj veľmi veľká interná bezpečnosť s ktorou sa pravdepodobne v inom podniku nestretnú a zamestnanci nie sú zvyknutí pracovať pod nepretržitým dohľadom a kontrolou. Každé porušenie pravidiel je tvrdo trestané. Tiež to odzrkadľuje aj 40 % fluktuácia zamestnancov. Pre spoločnosť je to číslo hovoriace o zvýšených nákladoch na nových

zamestnancov, ktorých treba vzdelávať. Adaptačný proces trvá 3 mesiace a niektoré špecializované profesie aj dlhšie.

Prehľad jednotlivých otázok s odpoveďami, ktoré boli spracované sme dali na informačnú tabuľu a boli uverejnené aj v internom časopise. Podľa ohlasov zamestnancov sme zistili, že mali záujem o výsledky prieskumu. Tieto odpovede nám pomohli pri realizácii ďalších postupných krokov.

Podnety plynúce pre spoločnosť:

- zlepšenie tímovej výkonnosti spoločnosti z hľadiska množstva , kvality, rýchlosti práce a produktivity,
- príprava kvalitných zamestnancov
- vytváranie pozitívnej atmosféry v spoločnosti,
- vyššia ziskovosť,
- zlepšenie vedomostí kvalifikácie na všetkých stupňoch spoločnosti,
- podporuje hodnovernosť, otvorenosť a dôveru,
- zlepšuje vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými,
- získavanie námetov na zlepšenie od vzdelávaných zamestnancov,
- organizácia prijíma efektívnejšie rozhodnutia a efektívnejšie rieši problémy,
- napomáha udržiavať nízke náklady vo výrobnnej činnosti,
- vytvára vhodné podmienky pre efektívnu komunikáciu so zamestnancami.

Výhody plynúce pre zamestnanca:

- napomáha k získaniu sebadôvery,
- iniciuje sebarozvoj,
- umožňuje plniť osobné ciele zamestnanca – kariérny rast,
- ponúka istotu a odborný rast do budúcnosti,
- napomáha odstrániť obavy z plnenia nových úloh,
- napomáha zlepšiť pracovný výkon,
- umožňuje spoločenské uznanie,
- umožňuje zamestnancovi kvalifikovanejšie sa rozhodovať a efektívnejšie riešiť pracovné problémy,
- poskytuje informácie, námety pre zlepšenie riadiacich schopností,
- komunikačných zručností,
- pomáha zamestnancom zvládať stres a konflikty.

Účelom a cieľom výskumu a tejto diplomovej práce bolo identifikovať oblasti pre rozvoj firemnej kultúry, a získať podklady pre zadefinovanie stratégie zamestnávateľskej značky. Súčasťou cieľa bolo aj zistiť, ktoré faktory najviac ovplyvňujú dlhodobú motiváciu zamestnancov a vypočítať si ich konkrétne pripomienky.

Pri tomto zamestnaneckom prieskume bolo veľmi dôležité, aby dostali možnosť vyjadriť sa všetci zamestnanci. Spoločnosť chcela poznať názor zamestnancov na všetkých pracovných úrovniach a tiež vo všetkých dcérskych spoločnostiach.

Na základe teoretických znalostí o metódach, ktoré sa používajú pri meraní spokojnosti, súhlasím s použitou metódou, ktorá bola vybraná v našom prieskume. Metódy merania majú spoločnú fázu získavania informácií, ich spracovanie a tiež fázu interpretácie. Každá z nich však využíva iné špecifické nástroje, vďaka ktorým sú výrazne rozdielne.

Keď má spoločnosť viac ako 100 zamestnancov nie je možné, aby bol s každým realizovaný osobný rozhovor. Je to časovo náročné a určite aj vysoko nákladové. Preto sme realizovali prieskum na základe dotazníkov v tlačenej forme. Volili sme menej otázok s možnosťou jednoduchých a rýchlych odpovedí. Ak porovnáme výsledky tohoto dotazníka s formami, ktoré robili externé spoločnosti s návratnosťou odpovedí, mohli sme skonštatovať, že pri prieskume bola zvolená správna metodika.

Prieskum bol realizovaný efektívne a jeho samotný cieľ bol naplnený. Metodika poukázala na silné a slabé stránky. Neexistuje jasné pravidlo, ktoré by obmedzovalo výber metód a formu realizácie prieskumov. Teória ponúka množstvo alternatív, z ktorých možno vybrať podľa cieľa prieskumu. V súčasnosti sa prieskumami zaoberajú mnohé agentúry a firmy. Každá z nich sa opiera o teoretické základy kvalitatívnych a kvantitatívnych metód. Agentúry na prieskum využívajú klasické metódy, pričom majú vytvorené svoje vlastné programy, ktoré sú ich know-how s autorskými právami.

Spôsob, akým bol prieskum realizovaný považujem za veľmi vhodne zvolený. **Dotazník** je jedna zo silných stránok prieskumu. Jeho vyplnenie bolo dobrovoľné. S patričnou dôležitosťou sme prieskum odkomunikovali na všetkých oddeleniach. Z celkového počtu zamestnancov sa zapojilo do prieskumu asi 60%. Výhody tohto dotazníka boli, že bol jednoducho spracovaný, otázky boli jasne formulované a dávali priestor aj na vyjadrenie vlastného názoru. Dotazník bol prístupný pre všetkých zamestnancov v určenom časovom horizonte. Práve čas býva zvyčajne obmedzujúci, no v tomto prípade to bolo riešené tak, aby práca s dotazníkom neobmedzovala ostatnú pracovnú činnosť. Na vyplnenie bolo potrebných len niekoľko minút, čo umožňovalo

zamestnancom ho vyplniť v čase pracovného voľna, po pracovnej dobe alebo pred jej začiatkom. Dotazník bolo možné vyplniť v priebehu niekoľkých dní, čo dávalo možnosť voľby. Forma otázok bola vhodne zvolená. Otázky boli s možnosťami odpovedí.

Predpokladám, že zamestnanci ktorí nevyplnili dotazník, mali nejaký dôvod. Mohla to byť ich neprítomnosť v práci z dôvodu choroby alebo dovolenky, prípadne pracovná cesta alebo školenie. Aj nezáujem zamestnanca mohol byť dôvod. Tu je veľmi slabo zastúpená motivácia a spokojnosť.

Každý zamestnanec, ktorý vyplnil dotazník ho mohol vhodiť do schránky na to určenej. Veľká výhoda dotazníka bola aj anonymita respondentov. V úvode dotazníka bolo potrebné vyplniť vek, pohlavie, pracovné zaradenie zamestnanca, ako dlho pracuje v spoločnosti, nie však vlastné meno. Tieto údaje sme spracovali zo štatistického hľadiska a ponúkali podrobné informácie v analýze. Na základe kategorizácie zamestnancov majú výsledky vyššiu vypovedaciu hodnotu.

V praxi je mnoho problémov, o ktorých je potrebné hovoriť, no nie vždy je to možné. Zamestnancom v tom bránia bariéry, ktoré práve pomocou anonymity odpadnú a tak dajú priestor na vyjadrenie vlastných názorov. V dotazníku boli aj oblasti smerované na motiváciu zo strany priameho nadriadeného a jeho prínos pre tím. Nie každý zamestnanec alebo nadriadený vie v tejto oblasti viesť konštruktívny rozhovor. V dotazníku boli veľmi vhodne formulované otázky, ktoré zasahovali do všetkých oblastí pracovného života. Do *skúmaných oblastí* patria pracovné podmienky zamestnancov, pracovný priestor, benefity poskytované zamestnávateľom, atmosféra na pracovisku, priestor na osobný život, pracovná vyťaženosť, priestor na realizáciu, mzdy a odmeňovanie, priame riadenie a motivovanie, definovanie pracovných cieľov, vrcholové riadenie, kvalita poskytovaných služieb, vlastné vnímanie, práca s informáciami, možnosti prístupu k informáciám, tímovosť a spolupráca s oddeleniami. Mnoho zamestnancov uvítalo možnosť vyjadriť sa k veciam, ku ktorým nemali priamu cestu, no myslím si, že veľa zamestnancov sa aj napriek anonymite bálo uviesť svoje názory a vyplniť dotazník. Veľmi kladne hodnotím celkové *časové naplánovanie* realizácie prieskumu. Zamestnanci majú pocit, že ciele sú náročné a nespĺniteľné. Forma komunikácie a rozsah informácií je dôležité prehodnotiť.

Spoločnosť neustále pracuje na zdokonaľovaní odmeňovacieho systému. Dôležitou úlohou je nastaviť systém spravodlivo pre všetkých. Je to úloha, ktorá tu bude

vždy, lebo trh stále napreduje a prispôsobuje sa novým trendom a požiadavkám trhu. Ďalšia oblasť sa týka vyťaženia pracovníkov a priestoru na ich osobné potreby a osobný život. Zhrnutie silných a slabých stránok uvádzam v nasledovnej tabuľke.

Obrázok č. 8 - SWOT analýza prieskumu

Silné stránky	Slabé stránky
Dotazník – forma, Okruh skúmaných oblastí Časové naplánovanie	Negatívne vnímanie niektorých zamestnancov
Príležitosti	Hrozby
Odhalenie negatív Odhalenie možností rozvoja Potreby zamestnancov, lojalita	

4.5 Námety na budúce použitie metodiky

Spôsob realizácie prieskumu bol správny a vhodne bola zvolená aj metodika. Zvládli sme aj prácu s výstupmi prieskumu. Výstupy sme prezentovali v internom časopise, diskutovalo sa na jednotlivých útvaroch, v rámci porád a spoločne sa pracovalo na definovaní príležitostí na zlepšenie. Úlohy boli zaradené a zdefinované do plnenia strategických cieľov a pravidelne boli vyhodnocované.

Bolo by dobré naplánovať ďalší prieskum spokojnosti zamestnancov s odstupom času dvoch troch rokov. Najlepšie by bolo, aby bol prieskum realizovaný na tých istých zamestnancoch. Táto skutočnosť, žiaľ nie je reálna. V spoločnosti sa za dva roky vymení mnoho zamestnancov. Úroveň fluktuácie je toho času na úrovni 40%. Veľa zamestnancov v čase prieskumu nebude mať možnosť porovnávať. Hodnotiť tak bude skutočný stav a ich pohľad. Na budovaní zamestnávateľskej značky sú najdôležitejší zamestnanci, preto je potrebné venovať im pozornosť a uspokojovať ich potreby.

Spoločnosť nemôže podceňovať prípravu prieskumu. Je potrebné so zamestnancami komunikovať v dostatočnom časovom predstihu. Ak zamestnanec pochopí, že práca je na ceste byť lepšou, má zmysel a bude to ďalší pozitívny krok vpred. Riadenie ľudských zdrojov patrí medzi špecifické oblasti manažmentu a zaoberá sa hľadaním potrebných ľudských zdrojov pre spoločnosť. Základom moderného

riadenia ľudských zdrojov je orientácia na ľudí s rastovým potenciálom, s rozvojom znalostí. Úspech a hodnoty prináša efektívne využívanie zdrojov a optimalizácia procesov. Pre firemné ciele je najcennejší zamestnanec ten, ktorý je odborne zručný. Hľadať a nájsť takýchto zamestnancov je v dnešnej dobe veľmi ťažké. Zamestnanci okrem vykonávania pracovných činností sú nositeľom spoločných vízií pre pozitívne šírenie informácií o spoločnosti.

5 Zvýšenie spokojnosti zamestnanca na základe literárnych poznatkov

Každá literatúra ktorá rieši otázky spokojnosti sa opiera o manažment, riadenie ľudských zdrojov a psychológiu. Globalizácia nie je pohyb iba ekonomický, tak ako vývin nových technológií, nie je fakt iba technický, ale celospoločenský celo-ľudský. V hre nie sú iba nástroje, v hre je sám človek, ľudstvo⁵².

Motivácia však zostáva hlavnou témou. V celej práci je motivácia uvedená ako jeden z hlavných pojmov, ktoré sú spomínané. Vyjadruje túžbu a vôľu človeka k dosiahnutiu cieľa alebo výsledku.. Motivácia je do značnej miery ovplyvnená aj kultúrou a hodnotami firmy. Motivovaní zamestnanci cieľavedome plánujú a realizujú, hľadajú vhodné formy a zdroje. Jednotlivci z tejto skupiny sú objektom záujmu spoločnosti. Nemotivovaní zamestnanci chcú vykonať prácu s použitím najmenšieho výdaja energie. Snáď všetky firmy sa zaoberajú motiváciou. Touto otázkou sa zaoberá vedenie spoločnosti, manažment a riadenie ľudských zdrojov. Podľa svojich strategických cieľov musí každá firma podporovať motiváciu smerovanie zamestnancov k tomu, aby ciele firmy vzali za svoje vlastné. Ciele má každá spoločnosť iné, preto aj motivačné faktory bývajú iné.

- Spokojný zamestnanec nám zostane verný a udržať si ho vyžaduje päťkrát menej úsilia, času a peňazí, ako nájsť nového.
- Spokojný zamestnanec odovzdá svoje dobré skúsenosti minimálne trom ďalším, a to veľmi účinnou a neplatenou formou úsneho podania.
- Spokojný zamestnanec pritiahne nového zákazníka.
- Spokojný zamestnanec je hrdý na svoju prácu a firmu⁵³.

Sú manažéri zahraničných firiem oproti našim omnoho viac pripravení počúvať názorom svojich podriadených a zaoberať sa ich doporučením. U svojich zamestnancov sa snažia pestovať pocit rešpektovania, významu a vplyvu na chod spoločnosti. Atmosféra otvorenej komunikácie a spolupráce medzi zamestnancami, medzi rôznymi útvarmi, ale aj medzi podriadenými a nadriadenými je venovaná veľká pozornosť. Prístupy niektorých našich vedúcich pracovníkov však bohužiaľ zaostávajú a

⁵²LIBA,P. 2005. *Kultúra/literatúra*. Nitra: Kulturologická spoločnosť, 2005. 11 s.

⁵³ FORET, M.2003. *Marketingová komunikac*. Brno: Computer Press, 2003. 59 s.

pretrvávajú i v tejto oblasti, stále poukazujú na byrokratické a administratívne postupy a prejavy mocenských ambícií a nadradenosti⁵⁴.

Je potrebné venovať sa aj vzdelávaniu zamestnancov, ako len dávať príkazy, zapojiť zamestnancov tak, aby sa sami snažili vytvoriť lepší pracovný proces. Docielime tým to, že zamestnanci pomáhajú k vyššej produktivite práce. Uplatňuje sa tu aj nadbytočná politika⁵⁵. Sú ľudia, ktorí sú ochotní pomáhať a prispievať k zmenám, snažia sa dosiahnuť zlepšenia. Zamestnanci by mali mať čo najjasnejšiu predstavu o tom, čo sa od nich očakáva, a čo najjasnejšiu predstavu o tom, čo bude nasledovať potom, ak nebudú robiť to, čo sa od nich očakáva.

Opatrenia na zvýšenie zamestnaneckej spokojnosti uvádzam ako doporučené v dolu uvedenej tabuľke. Je potrebné citlivo vyberať a zavádzať opatrenia s ktorými budú jej zamestnanci spokojní. Je mnoho možností, v tabuľke sú uvedené len niektoré. Mohli by byť univerzálne pre všetky spoločnosti.

Obrázok č 9 : Vybrané odporúčania pre zvýšenie spokojného zamestnanca

Získať si zamestnancov na svoju stranu a zapojiť ich do procesov,
Umožniť im využívať celú mozgovú kapacitu
Odmeňovanie za správne veci
Odmeňovanie za dobré výkony
Zvoliť správne stimuly
Podpora zamestnancov k flexibilitě
Stanoviť parametre a smernice a ukázať navrhované kroky v závislosti na skúsenostiach
Poskytovať zamestnancom tréning
Rozvíjať podporné programy
Poskytnúť zamestnancom voľnosť v rozhodovaní
Pomoc zamestnávateľa zamestnancom a opačne - budovať vzájomné porozumenie,
Povzbudiť zamestnancov, aby prejavovali iniciatívu

Motivácia a spokojnosť zamestnancov je veľmi dôležitá. Je mnoho poradenských agentúr, ktoré pomáhajú firmám zavádzať motivačné programy. Hybným

⁵⁴ FORET, M.2003. *Marketingová komunikac*. Brno: Computer Press, 2003. 45 s.

⁵⁵ FOSTER, T.R.V.2002. *Jak získať a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press, 2002. 93 s.

článkom motivácie sú tiež priania, potreby a k nim pridané hodnoty a ideály, jednoducho motívy. Každý človek, zamestnanec je individuálna osobnosť a má aj individuálne potreby. Správne nasmerovanie zamestnanca je začiatok úspechu.

Pri zamestnaneckých prieskumoch býva odhalená chýbajúca motivácia. Na základe týchto prieskumov sú jasné konkrétne odporúčania, čo, prečo a v akom poradí treba urobiť. Analýza zabezpečí, aby neostala len obyčajným zberom informácií, ale stala sa kvalitným podkladom pre zlepšenie prístupu ľudí k plneniu firemných stratégií. Ak sa zamestnanci stotožnia s poslaním spoločnosti, je samozrejmosťou ich spolupráca pri dosahovaní vytýčených cieľov. Je potrebné, aby všetci boli motivovaní a dosahovali firemné ciele. Je veľkým úspechom firmy, ak efektívne využije potenciál ľudí a schopnosť premeniť tak ich vedomosti a zručnosti na trhové výsledky.

5.1 Opatrenia na základe skúseností

Spokojný zamestnanec pracuje lepšie a efektívnejšie ako ten nespokojný uviedla som v úvodnej časti mojej práce. Ten, čo je spokojný, je pre firmu dôležitejší, lebo svojím správaním môže odporúčať spoločnosť iným perspektívnym zamestnancom, ale aj zákazníkom. Kto je spokojný, ten je úspešný, stále platí toto pravidlo. Nespokojný zamestnanec je hrozba pre spoločnosť, nakoľko šírením informácií nepriamo ohrozuje dobrú povesť firmy. Aby človek poznal podstatu poslania spoločnosti, potrebuje informácie, ako prostriedok a potom sa môže zapojiť do procesu plnenia cieľov. Na zapojenie sa do celého procesu je nevyhnutné stotožnenie sa s cieľom.

V rukách manažérov je komunikačný tok. Ide o jednotlivé väzby medzi jednotlivými útvarmi, medzi vedením, zamestnancami a medzi jednotlivými strategickými jednotkami. Komunikácia a informovanosť je podľa mňa cesta, ako sa všetko dá dosiahnuť, sú nositeľmi informácií smerom od centra, teda od vedenia smerom k pracovníkom. Spoločnosť by mala zodpovedne pristupovať k výberu manažérov a k obsadzovaniu manažérskych pozícií vôbec. Moja osobná skúsenosť vychádza z praxe. Zamestnanci vnímajú svojho manažéra ako nositeľa informácií. Manažér, šéf, by mal byť osobnosť a nositeľ hodnôt. Človek, ktorý je odborne zdatný, skúsený, dobre pozná svojich ľudí, je pre nich aj psychológom. Jeho osobný prístup je vzorom a motiváciou pre najbližších kolegov. Je možné mať dokonalého šéfa? Asi nie je možné. Aj on by mal pracovať na sebe a rozvíjať svoje zručnosti. Psychológia

v pracovnom procese je na mieste pri akejkolvek pracovnej pozícii. Aj zamestnanci by mali mať viac možností zúčastniť sa na školeniach, ktoré sú zamerané na náročnosť a komunikáciu, zvládanie krízových a stresových situácií.

Najintenzívnejšie vníma každý zamestnanec svoje pracovné prostredie. Väčšinu dňa trávi, so svojimi kolegami je to priestor, kde je takmer osem hodín denne. Pracovné prostredie, atmosféra na pracovisku, vie v človeku navodiť pocit spokojnosti, ale aj nespokojnosti. Záleží na každom jednom zamestnancovi, akú atmosféru spolu vytvárajú. Aby zamestnanci neboli len vykonávači práce, určite je na mieste aj kolektív na neformálnych stretnutiach. Človek potrebuje mať okolo seba kolegov, s ktorými si rozumie aj ľudsky. Každý by mal mať priestor na vlastnú realizáciu. Zloženie tímu by malo byť z osobností, ktoré sa vedia doplniť. Už pri výbere nového zamestnanca je dôležité prihliadať na to, aby sa dokázal začleniť do kolektívu, aby povahovo zapadol do celku. Na každého človeka je potrebné hľadieť ako na osobnosť.

Vzdelávanie v oblastiach profesie prináša osobný pocit uspokojenia. Uznanie práce je motivujúce a aj akákoľvek pochvala. Pochvala a podpora v praxi je nástroj v rukách manažéra, ktorí by mali tento nástroj využívať tak, aby ho zamestnanci skutočne cítili.

Negatívne emócie pôsobia na všetkých členov tímu, negatívne môžu ovplyvniť nových zamestnancov a tých, ktorí sú stále presvedčení o dokonalosti a spravodlivosti systému. Zamestnanci vyjadrujú spokojnosť, či nespokojnosť a ak prevláda nespokojnosť hľadajú možnosti u konkurencie. Občas však dokáže zamestnanec sklznúť do extrémov, ktoré sa musia následne riešiť individuálne a u tejto spoločnosti veľmi rúzne.

Zamestnanec sa musí v práci cítiť dobre, musí to byť jeden z dôvodov prečo chodíť do práce, je to časť jeho osobného úspechu. Keď sa človek v práci nájde, nájde jej zmysluplnosť. Pracovnú spokojnosť prenáša aj do svojho súkromného života. Stáva sa tak plnohodnotným človekom.

Zo štúdií vychádzajú teoretické poznatky veľa vychádza z mojej samotnej praxe. V mnohom majú veľa spoločného a navzájom sa dopĺňajú. Teória definuje a dáva do pozornosti, prax ich vie rozdeliť na čiastkové momenty. Je to tak v každej pracovnej sfére. Spokojnosť zamestnancov, je to neustály proces bez hraníc, je to otázka, ktorej sa nemožno venovať len jednorázovo.

Záver

V tejto práci sme venovali pozornosť zamestnaneckému prieskumu realizovanému prostredníctvom dotazníka v spoločnosti AB. Hodnotenie metodiky spokojnosti zamestnancov. V teoretickej časti práce sme definovali dve základné metódy a to kvalitatívnu a kvantitatívnu metódu merania, kde sme popísali možnosti.. Na základe týchto znakov môžeme skonštatovať, že metóda bola správna. Prieskum bol realizovaný na základe dotazníka určeného pre všetkých zamestnancov. Bližšie informácie opisujeme v 4. kapitole .

Z mojej vlastnej praxe sme hodnotili zamestnancov a manažérov a samotný prieskum. V čase realizácie prieskumu som bola zamestnancom spoločnosti na personálnom oddelení. Vedenie vopred zamestnancov informovalo, že bude takýto prieskum spokojnosti realizovaný. Tento prieskum bol realizovaný ako prvý a potom nasledovalo niekoľko prieskumov, ktoré už robili veľké renomované spoločnosti. Jedna v rámci európskych pobočiek a jedna v rámci celosvetových pobočiek. Tieto prieskumy sa realizovali elektronicky. Ohlasy boli vo väčšine pozitívne, zamestnanci mali možnosť vyjadriť sa k pracovnému životu. Radový zamestnanec nemá vždy možnosť dať spätnú väzbu, alebo pocity vlastného vnímania skutočnosti.

Od doby, kedy sa prieskum realizoval uplynula už nejaká doba. Od tej doby na spoločnosť dopadli hrozby súvisiace s celosvetovou krízou. Odzrkadlilo sa to aj na správaní manažmentu ako aj zamestnancov. Správanie zamestnancov je vystavené veľkému tlaku a náročnosti, v čase krízy je nevyhnutné efektívne riadiť procesy a minimalizovať náklady spojené práve s pracovníkmi a nákladmi (prevádzkovými, mzdovými). Vyššia nervozita, neistota, náročnosť je kladená na zamestnancov a tým je vyššia nespokojnosť. Keby bol prieskum realizovaný v tomto období, určite by výsledky neboli takéto.

Hlavným cieľom práce bolo vysvetliť pojem firemná kultúra, princípy, funkcie a zásady, identifikovať možnosti zlepšenia, popísať metodiku merania a hodnotenia spokojnosti, vypracovať odporúčania na jej zlepšenie, prehľad možných opatrení organizácie na zvýšenie spokojnosti interného klienta na základe literárnej komparácie. Zhodnotenie metodiky, ktorá bola použitá v prieskume spokojnosti. V horeuvedených častiach práce sme sa zaoberali teoretickou rovinou metód merania, ktoré sú pri prieskumoch používané. Praktická časť bola venovaná prieskumu spokojnosti, ktorý bol

realizovaný v spoločnosti AB. Po analýze dostupných informácií *stanovený cieľ v našej diplomovej práci bol splnený.*

Všetky podnikateľské organizácie, musia byť riadené tak, aby v meniacich sa podmienkach obstáli. Do popredia sa dostáva zákazník a jeho potreby. Spätná väzba je jeden z nástrojov, ktorý dokáže pomôcť spoločnostiam rásť, pretože im nastavuje zrkadlo, ako ich manažéri fungujú. Vďaka tomu môžu organizácie realizovať zmeny a reagovať tak na meniace sa podmienky v podnikateľskom prostredí.

Efektívne využívanie ľudského potenciálu sú základom pre správne nastavenie stratégie ľudských zdrojov, motivácia a komunikácia. V súčasnosti trh práce ponúka mnoho kandidátov na obsadenie rôznych pracovných pozícií v rôznych profesiách. Výber správneho zamestnanca je predpoklad budúceho úspechu firmy.

Spokojný zamestnanec = spokojný zamestnávateľ.

Použitá literatúra

Knižné publikácie

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

BARTÁK, J. 2007. *Vzdelávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 80-8685-168-0

BELCOURT, M., WRIGHT, P.C. 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2

BELOHLÁVEK, F. 2008. *Jak vést a motivovat lid*. Praha: Computer Press, 2008. 120s. ISBN 80-251-2235-8.

BELOHLÁVEK, F. 2003. *Jak řídit a vést lid*. Brno: Computer Press, 2003. 104 s. ISBN 80-7226-308-0

BUDIL, Ivo T. 2003. *Mýtus, jazyk a kulturní antropologie*. Praha: Triton, 2003. 487 s. ISBN 80-7254-321-0

FORET, M. 2003. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2

FOSTER, T.R.V. 2002. *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press, 2002. 128 s. ISBN 80-7226-663-2

GAVORA P. 2006. *Sprievodca metodológiou kvalitatívneho výskumu*. Bratislava: Regent, 2006. 239 s. ISBN 80-88904-46-3

GIGALOVÁ, V. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: SDV, 2001. 26 s. ISBN 80-244-0332-3

HAUGE, P. 2003. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press. 2003, 246 s. ISBN 80-7226-917-8

HUIZINGA, J. 2002. *Kultúra a kríza*. Bratislava: Kaligram, 2002. 319 s. ISBN 80-244-02332-3

KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, E. 2008. *360 stupňová zpetná vazba jako nástroj rozvoje lid*. Praha: Grada Publishing, 2008. 147 s. ISBN 80-2472-314-3

KOUBEK, J. 2003. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4

LIBA, P. 2005. *Kultúra/literatúra*. Nitra: Kulturologická spoločnosť, 2005. 386 s. ISBN 80-969481-1-3

PAVLU, D. a kol. 2004. *Marketingové komunikace a firemní strategie*. Zlín: Grada Publishing, 2004.130s. ISBN 80- 7318-178-9

PAUKNEROVÁ, D. a kol.2006. *Psychologie pro ekonomy a manažer*. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9

PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M. 1993. *Firemná kultúra*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X

SAK, P. a kol. 2007. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portal, 2007. 290 s. ISBN 80-7367-230-0

SEILEROVÁ, B. 2004. *Člověk v paradigmatech filozofickej antropologi*. Bratislava: Iris, 2004. 169 s. ISBN 80-89618-70-X

TURECKIOVÁ, M. 2004. *Rízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

Internetové zdroje

EDWARDS, J.B. 1999. Ako vytvoriť víziu - vec hlavy a srdca. [cit.10.4.2010]. Dostupné na internete: <http://www.ibispartner.sk/sk/komunikacia-a-motivacia/227-ako-vytvorit-viziu-vec-hlavy-a-srdca>

LAZAR, J. 1999. Kultúra podniku. [cit.10.4.2010]. Dostupné na internete: <http://www.ppholding.sk/pmpp/pmpp1999/kultpodnik.htm>

DUBRAVA, J. 2006. Organizačná štruktúra organizácií. In *Manažment v teórii a praxi. 2006*, [cit.13.4.2010] Dostupné na internete: http://www.tuke.sk/IRKR/Anproba/archiv/Kapitola_8.doc

DOBÁK, P. 2009. Analyza stavu firmy. In *ProgressLetter. 2009, no.07* [cit.10.07.2009] Dostupné na internete: [http://www.eprogress.sk/marketingová komunikácia/](http://www.eprogress.sk/marketingová_komunikácia/)

BARATH, P. 2004. *Metodológia sociologického výskumu. Nitra: prednáška dňa 27.11.2004*

TREND. <http://www.trend.sk>, 8.6.2007, / Roland Morizet /

Iné zdroje:

Zákon 311/2001 Z.z. z 2. júla 2001 Zákonníka práce, §11-12

Firemný časopis. AB časopis. 2/2008. interný materiál spoločnosti, Nitra, 2008. s. 2