

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalárske kombinované štúdium
2009 – 2012

BAKALÁRSKA PRÁCA

Júlia Rečlová

Vzťah podnikovej kultúry a riadenia ľudských zdrojov-
uplatnenie na pracovisku

Praha 2012

Vedúci bakalárskej práce:

Doc. Ing. Dušan Chlapík, Csc.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Júlia Rečlová

Relationship of corporate culture and human resource
management – the application in the workplace

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Doc. Ing. Dušan Chlapík, Csc

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 01.03.2012

Júlia Rečlová

Pod'akovanie

Rada by som touto cestou poďakovala vedúcemu mojej bakalárskej práce pánovi Ing. Dušanovi Chlapíkovi, PhD. za odborné vedenie a rady pri vypracovaní tejto práce.

Anotácia

Bakalárska práca je zameraná na analýzu firemnej kultúry ako sociálne – psychologického fenoménu. Východiskom pre vypracovanie bakalárskej práce bolo zhromaždenie a preštudovanie uvedenej literatúry, predovšetkým z oblasti personálneho manažmentu a firemnej Teoretická časť sa zaoberá riadením ľudských zdrojov, mapuje vývoj organizačného správania a prehľad názorov na firemnú kultúru.

V praktickej časti sa bakalárska práca venuje rozsahu implementácie podnikovej kultúry a jej vplyvu na riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti Nestlé Prievidza, s.r.o. Ako hlavná metóda pre prieskum bol zvolený rozhovor so zamestnancami spoločnosti Nestlé.. Bakalárska práca predkladá pomocou zistených skutočností riešenia pre zlepšenie vnútropodnikovej komunikácie, nakoľko komunikácia je hlavným nástrojom procesu zmien .

Kľúčové pojmy

Etický kódex, firemná kultúra, komunikácia, motivácia, odmeňovanie, organizačná štruktúra, riadenie ľudských zdrojov

Annotation

This work is focused on the analysis of corporate culture as a social - psychological phenomenon. Basis for the thesis was to study the assembly and that literature, especially in the field of personnel management and corporate theoretical part deals with the human resources management, organizational behavior charts the development and review of opinions on corporate culture.

In the practical part of the thesis deals with the extent of implementation of the corporate culture and its impact on human resources management at Nestlé Priedvīdza Ltd. As head of the survey method was chosen for an interview with Nestlé staff .Bachelor thesis presented by the facts established solutions to improve internal communication, because communication is the main instrument of change process.

Key words

Code of Ethics, corporate culture, communication, conflict, motivation, compensation, organizational structure, human resources management

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČASŤ	
1.Podniková kultúra	9
1.1 Definovanie podnikovej kultúry.....	9
1.2 Prvky podnikovej kultúry.....	11
1.3 Zdroje podnikovej kultúry.....	11
1.4 Typológie podnikových kultúr	13
1.5 Klady silnej podnikovej kultúry.....	14
1.6 Vzťah podnikovej kultúry a riadenia ľudských zdrojov.....	15
1.7 Charakteristika slovenského systému podnikovej kultúry	17
2. Ľudské zdroje podniku	20
2.1 Sociálne skupiny.....	20
2.2 Riadenie ľudských zdrojov.....	21
2.2.1 Úlohy riadenia ľudských zdrojov.....	22
2.2.2 Funkcie riadenia ľudských zdrojov.....	23
2.2.3 Subjekty riadenia ľudských zdrojov.....	26
2.3. Strategické riadenie ľudských zdrojov.....	26
2.4 Plánovanie ľudských zdrojov.....	27
3. Motivácia zamestnancov	30
3.1 Podstata motivácie.....	30
3.2 Faktory motivácie v organizácií.....	32
3.3 Komunikácia v organizácii.....	33
PRAKTICKÁ ČASŤ	
4.Cieľ prieskumu	35
4.1 Identifikácia súčasného stavu.....	38
4.2 Metóda prieskumu.....	40
4.3 Uskutočnenie prieskumu.....	41
4.4 Analýza výsledkov.....	41
4.5 Návrhy riešení.....	46
ZÁVER	49
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	50

ÚVOD:

Základným cieľom každého podniku je dosiahnuť úspech a prosperitu. Od tohto cieľa sa odvíja celková podniková politika, jeho rozhodnutia aj konkrétne činnosti. Čoraz častejšie sa v tejto súvislosti vynára už pojem podniková kultúra. Takáto podniková kultúra predstavuje spojenie strategickej perspektívy podniku s riadením ľudských zdrojov, ktorého výsledkom je adekvátne správanie manažérov a zamestnancov.

Firemná kultúra býva v rôznych firmách odlišná, vedenia firiem sa na ňu stále viac sústreďia, avšak väčšinou nie na všetky jej aspekty, ale len na niektoré oblasti. Niektoré firmy sa sústreďia na spôsob jednanie so zákazníkmi, iné venujú viac času vzťahom medzi zamestnancami, či komunikácii s nadriadenými a podobne.

Na základe vecnej interpretácie výsledkov rozhovorov so zamestnancami spoločnosti Nestlé Prievidza možno v praktickej časti práce vidieť, že problém komunikácie, ako kľúčového úspechu pre zdravé fungovanie firmy, je reálny a neobchádza ani nadnárodné spoločnosti. Bakalárska práca navrhuje riešenia pre zlepšenie vnútropodnikovej komunikácie a tým aj zlepšenie motivácie zamestnancov.

1. Podniková kultúra

1.1 Definovanie podnikovej kultúry

Podnik ako organizačná jednotka je vytvorený je vytvorený sociálnou skupinou. Tak ako každá sociálna skupina vytvára aj podnik svoju vlastnú kultúru. Podniková kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem a vzťahov, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálovom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov.¹

Tento súbor vytvárajú zamestnanci podniku ,tak ako aj sama organizácia.

Podniková kultúra zjednocuje uvažovanie, chovanie, vytvára vzory, ktoré zľahčujú orientáciu vo vnútri organizácie a vo vzťahoch k vonkajšiemu okoliu podniku.

Vyskytujú sa či už vedome alebo nevedome v každej sociálnej skupine a taktiež v každom podniku. Presná definícia sa líši v chápaní jednotlivých autorov. Napriek rozdielom pri vymedzovaní podnikovej kultúry u väčšiny autorov sú zakomponované aj určité jej spoločné charakteristiky.

Patria k nim:

- vzory základných predpokladov, podľa ktorých sa správajú zamestnanci podniku,

¹ Kachaňáková, (2007,s.181)

- hodnoty orientujúce jednotlivca v tom, ako sa správať, čo je prípustné, resp. neprípustné,
- symbolika, pomocou ktorej sa hodnoty sprostredkujú zamestnancom podniku²

Podniková kultúra je podľa Lukášovej (2004, s. 22) „vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré si určitá skupina osvojila pri riešení problémov externej adaptácie a internej integrácie, ktoré sa natoľko osvedčili, že sú považované za platné a sú predávané novým členom organizácie ako spôsob vnímania, myslenia a cítenia, ktorý je vo vzťahu k týmto problémom správny.“

Dôvodom prečo sa pojem podniková kultúra do manažmentu dostala je niekoľko a každý líši. Najbližšia cesta je od japonského manažmentu do USA. V etape sedemdesiatych a začiatkom osemdesiatych rokov, kedy nastalo povstanie japonskej ekonomiky tzv. „japonský ekonomický zázrak“, sa stal pre americký priemysel obrovskou výzvou. V tomto období zrejme vznikol pôvod reťazovej reakcie, ktorá naštartovala záujem o podnikovú kultúru.

Veľmi podnetnú pomôcku k rozpoznaní podnikovej kultúry ponúka Šigut (2004). Podľa tohto autora môžeme firemnú kultúru rozpoznať pomocou nasledujúcich otázok:

1. Akým spôsobom spolu ľudia jedajú na rôznych úrovniach firmy: spolupracovníci, nadriadení s podriadenými?
2. Aké jednanie je v organizácii odmeňované, postihované alebo tolerované?
3. Akí ľudia sú úspešní, akí ľudia majú naopak problémy?
4. Aký je vzťah ľudí k firme a jej produktom?
5. Aké sú zvyklosti, tradície, historiky, vtipy, hrdinovia?
6. Aké sú symboly, heslá organizácie?

² Kachanaňáková (2007, s. 180)

7. Akým spôsobom sa ľudia obliekajú, ako sú zariadené pracoviská, existuje špecifický spôsob designu budov?

1.2 Prvky podnikovej kultúry

Bedrnová (2002, s. 485) hovorí: „Základný prvok podnikovej kultúry je spravidla nevedomý a z hľadiska jednotlivca neplánovaný. Je vytváraný jednotlivými izolovanými faktormi, ale taktiež tvorí logicky a vnútorne usporiadaný celok. Začína sa formovať s časovým odstupom na základe prirodzeného vývoju ku konkrétnej sociálnej štruktúre pracovníkov, alebo cieľavedome zo strany vedenia organizácie za určitých pravidiel, zásad a sociálnych noriem. Na strednej úrovni podnikovej kultúry ide o písané alebo nepísané pravidlá spoločenského styku, zásady a pravidlá pracovnej morálky, lojality k zamestnávateľovi, hodnotové preferencie ako aj vzťahy k obchodným partnerom, zákazníkom. Daná úroveň tvorí východisko pre najvyššiu rovinu podnikovej kultúry, ktorou je oblasť symbolov a výrazových foriem jednania. Účelom je vytváranie uceleného a logického systému podnikovej kultúry.

Najvyššiu úroveň tvorí jednoznačne viditeľnú a cieľavedome konštruovanú zložku podnikovej kultúry. Ide predovšetkým o vonkajšie prejavy spoločenského styku, dizajn a vybavenie pracoviska, podnikové symboly atď.“

1.3 Zdroje podnikovej kultúry

Kultúra konkrétneho podniku sa formuje v určitom čase a za určitých podmienok. Niektoré z nich sú značne závislé na osobe podnikateľa – vedúceho

organizácie a sú ovplyvniteľné. Dávajú mu možnosť určiť, akým smerom sa bude

podniková kultúra vyvíjať. Iné podmienky sú považované predovšetkým za dané –jednotlivcom ovplyvniteľné. Manažment podniku musí pri plánovaní koncepcie podnikovej kultúry brať v úvahu všetky tieto podmienky. Je možné vymedziť tri základné zdroje, z ktorých sa podniková kultúra odvíja a je nimi determinovaná.

1. *Širšie spoločenské a kultúrne prostredie, v ktorom podnik pôsobí, tvorí najzákladnejší rámec pre formovanie podnikovej kultúry, ktorá vždy vzrastá na základoch sociálnych noriem a postojov uznávaných v danej spoločnosti a nie je možné ju odtrhnúť od konkrétnej národnej kultúry.*

2. *Odvetvie činností podniku a dané podnikateľské prostredie, špecifikácia odvetvia, v ktorom podnik kooperuje spôsobuje, že podniková kultúra organizácie v danom obore*

vykazuje obvykle viac zhodných rysov, než u podnikov z rôznych odvetví.

Možné sú tieto dôvody:

v odvetví dominujú s výraznými vlastnosťami, ktoré daný obor

vyžaduje, napr. v obchodnom styku predpokladáme, že obchodný

zástupca má potrebu presvedčať, priamo pôsobiť na zákazníka a ďalej

predávať svoje informácie, na vytváranie kultúry v určitom obore má vplyv aj

skutočnosť s akými skutočnosťami musí podnik v rámci svojej činnosti jednať,

napr. je úzko spätý s médiami, čo od nej spoločnosť očakáva a pod.,

3. *Hodnoty, predstavy a základné postoje, sa prejavujú už pri výbere pracovníkov, kedy*

sú uchádzači okrem iného hodnotení z hľadiska toho, nakoľko sa ich hodnoty a postoje

zhodujú s hodnotami a postojmi organizácie a či sa javia ako prispôsobiví.³

³ Ott (1989, s. 82)

1.4 Typológie podnikových kultúr

Každá typológia podnikovej kultúry má mnoho obmedzení avšak má aj praktický význam. Predstavuje určitý model, ku ktorému sa môže približovať, alebo naopak sa mu vyhnúť

Nižšie uvedené firmy sú neefektívne a spravidla im hrozí vnútorný rozpad. Sú to:

Nátlaková kultúra: vo firme s takouto kultúrou má všetko svoj poriadok, pozornosť je sústredená na perfektnosť a najväčšie ohrozenie vyplýva z chaosu. Vzťahy sú založené hlavne na príkazoch.

Paranoidná kultúra: charakterizuje ju trvalé sledovanie aktivít a prejavov ostatných spolupracovníkov, prítomnosť obáv a permanentná pripravenosť na čokoľvek

Schizoidná kultúra: Atmosféru charakterizuje hnev alebo nadšenie, pri takejto kultúre nikto nevie, čo sa príhodi. Lepšie je držať sa v úzadí.

Depresívna kultúra: moc tu nemá význam . Spôsob jednania určuje rutina,

Dramatická kultúra: všetko je sústredené okolo charismatickej vedúceho. Jeho spolupracovníci sa na ňom cítia byť silne závislí. Často sa tu rušia pravidlá ako zbytočné.

1.5 Klady silnej podnikovej kultúry

Kachaňáková (2007, s.182) hovorí: „V podmienkach silnej podnikovej kultúry organizácie sa okrem pozitívnych prínosov vyskytujú aj negatívne stránky. K hlavným kladným znakom silnej podnikovej kultúry môžeme zaradiť:

- spolupatričnosť zamestnancov a ich identifikácia s podnikom,
- sprostredkovaná jasnejšia komunikácia medzi všetkými zamestnancami, lepšia interpretácia rôznych signálov, redukujú sa konfliktné situácie, existuje jasný návod na správanie sa zamestnancov, uľahčuje rýchlejšie rozhodovanie, znižovanie nárokov na kontrolu zamestnancov, podporuje tímovú prácu, zvyšuje sa motivácia a lojalita, znižuje sa fluktuácia, urýchľuje implementáciu plánov a projektov, zvyšuje sa participatívne vnútorné riadenie podniku, zvyšuje sa konkurencieschopnosť podniku jeho jasným prezentovaním sa navonok, zvyšuje sa stabilita a spoľahlivosť podniku.“

Niektorí profesori v tejto súvislosti uvádzajú,
že záleží ani nie tak na silnej, ako na zdravej podnikovej kultúre.

1. 6 Vzťah podnikovej kultúry a riadenia ľudských zdrojov

Kachaňáková (2007,s.184) hovorí:“ Základom každej podnikovej kultúry je adekvátny pracovný materiál. Jednak dostatočný počet personálu vo vyhovujúcej štruktúre, jednak ich talent, vedomosti a schopnosti. Predpokladom vytvárania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod podniku je kvalita personálu, strategicky podporované prístupy, postoje, aktivita a spôsoby konania a správania. Podniková kultúra pôsobí na všetky formalizované funkcie riadenia ľudských zdrojov a prostredníctvom nich pôsobí na zamestnancov, aby sa správali zodpovedne a lojálne voči zamestnávateľovi. Funkcie riadenia ľudských zdrojov sa môžu zase uplatniť aj ako nástroj formovania a presadzovania podnikovej kultúry.

Vzťah medzi podnikovou kultúrou a riadením ľudských zdrojov je obojstranný.

Primárna úloha je v postate rovnaká: vytvárať podmienky na tzv. pozitívne správanie zamestnancov v zmysle strategických zámerov a cieľov v podniku.“

Kachaňáková (2007, s.185) ďalej hovorí:“ Vzťah podnikovej kultúry a riadenia ľudských zdrojov možno popísať na príklade nasledujúcich funkcií ľudských zdrojov: Získavanie a výber nových zamestnancov by sa mali realizovať tak, aby sa získali takí zamestnanci, ktorých hodnotová orientácia je predpokladom na identifikáciu s podnikovou kultúrou. Organizácia by mala v tomto procese zrozumiteľne prezentovať podnikovú filozofiu a politiku a súčasne aplikovať také metódy, ktoré umožnia posúdiť predpoklady adaptovať sa na danú podnikovú kultúru.

Adaptácia nových zamestnancov predstavuje organizovaný proces, ktorého cieľom pomôcť novým zamestnancom orientovať sa v existujúcich normách a štandardoch podniku.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov predstavuje jednu zo základných foriem,

prostredníctvom ktorej sa prvky podnikovej kultúry dostávajú do povedomia zamestnancov. Cieľový rozvoj prispieva k lepšej identifikácii s podnikovou kultúrou a jej hodnotami.

Hodnotenie zamestnancov odkrýva reálny stav pracovného potenciálu, ako aj možnosti jeho lepšieho využitia. Hodnotenie zamestnancov, najmä v nadväznosti na odmeňovanie, majú podniky často zakomponované medzi znaky svojej podnikovej kultúry.

Motivácia zamestnancov je významným prostriedkom podnikovej kultúry.

Prostredníctvom motivácie možno vplývať na identifikáciu človeka s prácou, s profesiou, s podnikom a jeho kultúrou.

Odmeňovanie vplýva na zamestnancov prostredníctvom ich motivácie. Základom tvorby správneho systému odmeňovania zamestnancov, ktorý by ich stimuloval k dosiahnutiu cieľov podniku aj ich osobných cieľov, je správne identifikovanie potrieb, záujmov a hodnotovej orientácie zamestnancov.“

1.7 Charakteristika slovenského systému podnikovej kultúry

Na základe podobnosti všeobecných znakov českého a slovenského systému podnikovej kultúry môžeme opísať kultúrne štandardy nasledovne:

Orientácia na vzťahy – tento štandard vystihuje skutočnosť, že slovenskí zamestnanci uprednostňujú vo vzájomnom pôsobení a komunikácii vzťahovú stránku pred vecnou stránkou. Vyhľadávajú osobné kontakty a oceňujú sympatie druhých. Pri komunikácii je ich snahou vytvárať čo najpríjemnejšiu atmosféru a už existujúce dobré vzťahy sa snažia utvrdzovať. Vo vzájomnej interakcii a komunikácii dávajú prednosť vzťahovému aspektu pred vecnou stránkou. V praxi to znamená, že jedajúce osoby a vzťahy medzi nimi vnímajú silnejšie a významnejšie než pri vecnom obsahu jednania.

Pri tejto interakcii je snahou vytvárať príjemnú atmosféru a navzájom udržiavať dobré vzťahy.

Kontrola orientovaná na ľudí – je v našom systéme podceňovaná, nakoľko zamestnanci

majú tendencie nedodržiavať všeobecné pravidlá v prospech zachovania si osobnej suverenity.

Priateľstvo je pre nich zaväzujúce. Kladú veľký dôraz na konkrétne situácie a ľudské vzťahy a z toho plynúci dobrý pocit. Uprednostňujú teda kultúru orientovanú na ľudí.

Podceňovanie štruktúr/sklon k improvizácii – podľa tohto kultúrneho štandardu

zamestnanci pocitujú systém plánovania, ako ich osobné obmedzovanie. V mnohých prípadoch zaujmú k plánovaniu skeptický postoj, často dokonca ignorujú. Predpisy

a normy sú považované za nezmyselné. Radi jedajú improvizovane, čo vlastne

vnímajú ako svoj vnútorný pocit určitej slobody. Principiálne prejavujú nedôveru a pochybnosti ku všetkému neznámemu.

Simultánnosť – tento kultúrny štandard opisuje fakt, že zamestnanci radi venujú čas súčasne viacerým činnostiam naraz. Často krát zamieňajú poradie priorit jednotlivých činností s dôverou vo svoje improvizračné schopnosti. Len veľmi neradi prichádzajú o svoje eventuálne šance a preto majú oči stále otvorené. Bez určitého tlaku vykazujú len veľmi nízku cieľavedomosť.

Vzájomný prienik rôznych oblastí života a aspektov osobnosti – podľa tohto kultúrneho štandardu sa slovenská kultúra vyznačuje difúziou. Takmer vo všetkých sociálnych situáciách v nej dochádza k prelínaniu aspektov emocionálnosti a racionálnosti, súkromného a pracovného života, formálnych i neformálnych štruktúr. Slováci posudzujú túto komplexnosť svojho života ako prejav osobnej spoľahlivosti a úprimnosti.

Premenlivá sebaistota – sebavedomie a sebaistota u našich zamestnancov podliehajú veľkým výkyvom. Na jednej strane balansujú medzi skromnosťou a úmyselným seba podceňovaním sa, na strane druhej sa chovajú príliš sebavedome. Niekedy zas jednajú pokorne, inokedy zas pociťujú prevahu nad ostatnými.

Vyhýbanie sa konfliktom – zamestnanci neradi diskutujú o svojich problémoch, rozhovory na uvedenú tému považujú za nepríjemné a preto sa im radšej vyhýbajú.

Tvrdia o sebe, že nevedia viesť tvrdé diskusie. Preferujú možnosť sa konfliktom vyhnúť, než sa do nich pustiť. V prípade, že sa ale do nejakého konfliktu predsa len dostanú, snažia sa naň čím skôr zabudnúť, predstierať, že vlastne žiaden neexistuje.

V prípade, že dôjde k rozboru problému a už neexistuje možnosť sa mu vyhnúť, tak ho najčastejším spôsobom riešia písomnou formou. Zo situácie, kde vnútorný konflikt prerastie do konfliktu otvoreného, ich konfrontačné chovanie môže spôsobiť aj definitívne narušenie vzťahu.

Komunikačný kontext – je pre našich zamestnancov charakteristický, to znamená, že ich komunikácia obsahuje nepriame informácie. Pracujú s neverbálnymi signálmi,

ktoré je potrebné vyvodiť z celkového obsahu, nakoľko sú nevyhnutným prvkom pre pochopenie daného nariadenia. Z tohto dôvodu považujú svoje vyjadrovanie za diplomatické.⁴

2. Ľudské zdroje podniku

Zamestnanci – ľudské zdroje sú nenahraditeľné pre úspech ktorejkoľvek organizácie. Z toho vyplýva, že by sme s nimi mali nakladať aspoň s takou starostlivosťou, s akou spravujeme finančné, kapitálové a materiálové zdroje. Avšak príliš často je riadenie ľudských zdrojov považované za „okrajovú“ funkciu, ktorá len málo pôsobí ako na schopnosť

⁴ Nový (2005, s. 189-199)

organizácie poskytovať služby zákazníkom, tak na jej ziskovosť. To je nešťastný prístup, pretože potenciálne prínosy efektívneho rozhodovania o zamestnancoch môžu byť rovnako účinné ako rozhodovanie o využívaní ostatných zdrojov alebo ich dokonca prevyšovať.⁵

2. 1 Sociálne skupiny

Téme sociálnych skupín sa venuje z historického hľadiska najmä sociológia a sociálna psychológia. Uvedené vedné disciplíny označujú sociálnu skupinu ako sociálny útvar zložený z dvoch a viac ľudí, ktorí voči sebe zastávajú určité pozície, sú zložené z častí, ktoré majú štrukturálny, či iný význam, čím sa oddeľuje od jednotlivcov.

Rozlišujeme formálne a neformálne skupiny.

Formálne skupiny vytvára organizácia za účelom dosiahnutia nejakého cieľa. Neformálna skupina je formovaná ľuďmi, ktorí sa priťahujú, alebo sú spolu spriaznení. Na základe toho sa usudzuje, že formálne skupiny majú primárne uspokojovať potreby organizácie a neformálne skupiny primárne potreby členov. V akejkoľvek organizácii vedľa formálnych skupín, ktoré sú definované organizačnou štruktúrou, vznikajú spontánne aj rôzne neformálne skupiny.

Hodnoty a normy neformálnej skupiny môžu pôsobiť proti stratégii firmy – dokladajú to napríklad Hawthornské štúdie, kde bolo prvýkrát preukázané, že skupiny môžu regulovať svoje vlastné správanie bez ohľadu na to, čo si želá manažment.

⁵Milkovich, G.T. - Boudreau, J.W. (1993, s.32)

Tyson a Jackson (1997, s. 231) hovoria: „Skupina je sociálnou jednotkou, ktorá sa skladá z určitého počtu jednotlivcov, ktorí sú navzájom vo viac či menej určitom postavení a roliach, a ktorá má vlastnú sústavu hodnôt a noriem, riadiacich správanie jednotlivých členov prinajmenšom v záležitostiach týkajúcich sa skupiny.“

2. 2 Riadenie ľudských zdrojov

Hlavnou podmienkou úspešnosti podniku je uvedenie si hodnoty a významu ľudských zdrojov. Ľudské zdroje predstavujú najväčšie bohatstvo podniku a ich riadenie rozhoduje o tom, či bude podnik úspešný alebo nie. Ľudské zdroje predstavujú v podniku „motor“, ktorý uvádza do pohybu ostatné zdroje a podmieňuje ich využívanie. Súčasne sú ľudské zdroje pre podnik ten najcennejší a často aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o konkurencieschopnosti a prosperite a podniku.

Systém riadenia ľudských zdrojov definujú poprední ekonómovia rôzne. Niektorí ho predstavujú ako premyslený logický prístup k riadeniu dôležitých aktív organizácie – ľudí, ktorí prispievajú k dosiahnutiu jej cieľov pre zabezpečenie konkurenčnej výhody .

Pre iných ľudské zdroje predstavujú nie len najcennejší, ale zároveň aj najdrahší zdroj. Organizácia ako taká môže efektívne fungovať len vtedy, ak dokáže zhromaždiť, prepojiť a uviesť do pohybu všetky zdroje, ktoré má k dispozícii – t.j. okrem ľudských zdrojov aj materiálové a finančné zdroje.

Práve preto sa riadenie ľudských zdrojov stáva najdôležitejšou oblasťou podnikového riadenia.

2. 2. 1 Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Obsahová stránka riadenia ľudských zdrojov je hlavne odrazom toho, čo očakáva manažment podniku od systému riadenia ľudských zdrojov. Predpokladá hlavne, že pomocou výstupov z riadenia ľudských zdrojov sa bude:

- napomáhať podniku vyvažovať a prispôbovať sa rôznym záujmom zainteresovaných osôb – akcionárom, zamestnancom, zákazníkom, dodávateľom, štátu, v ktorom podnik sídli atď.,
- vytvárať prostredie, ktoré umožní manažmentu získavať, vzdelávať a motivovať ľudí potrebných pre zabezpečenie pracovných činností,
- posilňovať vzájomné vzťahy a podporovať tímovú prácu vo vnútri firmy,
 - neustále rozvíjať ľudský potenciál a vytvárať atmosféru, ktorá motivuje zamestnancov k plneniu cieľov,
- riadiť, podporovať alebo presadzovať zmeny v oblasti ľudských zdrojov, pôsobiť ako stabilizačný faktor.

Z uvedených požiadaviek manažmentu sú v najvšeobecnejšej rovine hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov v podniku zamerané na:

- vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou zamestnancov podniku tak, aby v každom okamihu požiadavkám každého pracovného miesta v maximálnej miere zodpovedali schopnosti zamestnanca, na toto miesto zaradeného a aby na premenlivosť požiadaviek pracovných miest s určitým predstihom reagoval proces rozvoja pracovných schopností zamestnanca v podniku,

- optimálne využívanie pracovných síl v podniku,
- formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov,
- personálny a sociálny rozvoj zamestnancov.

2.2.2 Funkcie riadenia ľudských zdrojov

Efektívne plnenie týchto základných úloh riadenia ľudských zdrojov si vyžaduje širokú paletu rôznych činností, označovaných pojmom personálne funkcie. Tie vlastne naplňajú obsah riadenia ľudských zdrojov, ktorý sa dynamicky mení. Prejavuje sa to v rôznych prístupoch pri rozpracovávaní jednotlivých činností, ako aj ich praktickej aplikácii. Súvisia s tým aj rôzne názory na klasifikáciu funkcií riadenia ľudských zdrojov. Rozdiely sa týkajú jednak vecného obsahu jednotlivých funkcií, jednak šírky záberu na problematiku riadenia ľudských zdrojov. V tejto súvislosti je však potrebné zdôrazniť, že aj keď možno uplatniť rôzne kritériá klasifikácie, mal by sa pritom rešpektovať celostný pohľad na ľudské zdroje v podniku a systémová prepojenosť jednotlivých funkcií.

Na základe analýzy jednotlivých názorov v odbornej literatúre a poznatkov z praxe riadenia ľudských zdrojov vyspelých podnikov možno vymedziť jeho funkcie v logickej nadväznosti takto:

- strategické riadenia ľudských zdrojov – zabezpečuje integráciu riadenia ľudských zdrojov so strategickými potrebami podniku, prostredníctvom aktivít strategického riadenia ľudských zdrojov (filozofia, politika, programy a praktiky riadenia ľudských zdrojov)

- plánovanie ľudských zdrojov – zabezpečuje adekvátne personálne činnosti na splnenie podnikových cieľov a tým aj ich integráciu v rámci riadenia ľudských zdrojov ako aj zakomponovanie do celkového plánovacieho a hodnotiaceho procesu v podniku.
- analýza práce – pracovného miesta – znamená systematické zhromažďovanie a vyhodnocovanie informácií o obsahu práce, podmienkach jej vykonávania a požiadavkách na držiteľov týchto pracovných miest, ako aj aktualizáciu všetkých informácií.
- získavanie a výber zamestnancov – znamenajú osloviť primeraný počet potenciálnych uchádzačov schopných obsluhovať voľné pracovné miesta, vyvolať u nich záujem o danú prácu a na základe informácií získaných v procese výberu poznať individuálne zvláštnosti každého uchádzača, ktoré ho determinujú ako najvhodnejšieho kandidáta na niektorú prácu. ,
- rozmiestňovanie zamestnancov a skončenie pracovného pomeru – predstavujú aktivity súvisiace s prijímaním a adaptáciou nových zamestnancov, ale takisto s funkčným postupom, prevedením na inú prácu, penzionovaním a prepúšťaním zamestnancov.
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov – znamená zabezpečenie nepretržitého vzdelávania zamestnancov, aby dosiahli vyšší výkon a vedeli lepšie využívať svoje schopnosti,
- riadenie a plánovanie kariéry – predstavuje aktivity, prostredníctvom ktorých podnik zabezpečuje rozvoj zamestnancov tak, aby si podnik pripravil potrebné množstvo kvalifikovaných nástupcov zodpovedajúcich budúcim požiadavkám a zároveň vyprofiloval rast jednotlivca v podniku,
- hodnotenie zamestnancov – je hodnotením ich pracovného výkonu, ďalej sa zaoberá prípravou formulárov, časového plánu hodnotenia, obsahu a metódy hodnotenia, vyhodnocovaním a uchovávaním dokumentov, navrhovaním a kontrolou opatrení,

- odmeňovanie zamestnancov – predstavuje vzájomné prepojenie politiky procesov a postupov pri odmeňovaní zamestnancov v nadväznosti na ich prínos, kompetencie a trhovú hodnotu, pozostáva z peňažných i nepeňažných odmien a rôznych zamestnaneckých výhod,

- pracovné vzťahy, ktoré môžu mať: formálnu podobu – upravenú pravidlami, normami a zákonmi i neformálnu podobu – ktorá vzniká v dôsledku rôznych osobných kontaktov, ale i neformálnu podobu, ktorá je dôsledkom rôznych príležitostných osobných kontaktov. Osobitné postavenie majú vzťahy medzi odborními a zamestnávateľom upravované celoštátnymi zákonnými normami. ⁶

Manažéri, ktorí nevedia ako môžu vo svojej oblasti prispieť k úspechu podniku sa vedome zaraďujú do pozície administratívnych vykonávateľov príkazov. Na druhej strane ak si uvedomujú, čím môžu podporiť fungovanie podniku za pomoci riadenia ľudských zdrojov a akými opatreniami zvýšiť motiváciu zamestnancov, stanú sa vo vzťahu k ostatným podnikovým funkciám partnermi na dialóg. Na to, aby jednotlivé funkcie riadenia ľudských zdrojov mohli vstupovať do kľúčových rozhodnutí je potrebné, aby mali rovnocenné postavenie s inými funkciami v podniku. To znamená že musia byť podporované „zhora“, zároveň však musia personálni manažéri cieľavedome vystúpiť z ulity „administratívnych pracovníkov“ a aktívne sa domáhať svojej strategickej úlohy.

⁶ Kachaňáková, 1997 (s.12-13)

2.2.3 Subjekty riadenia ľudských zdrojov

V podnikoch je obvyčajne vytvorený funkčný útvar pre riadenie ľudských zdrojov. Útvar riadenia ľudských zdrojov nie je jediným útvarom

v podniku, ktorý je zodpovedný za riadenie ľudských zdrojov. Subjektami riadenia

ľudských zdrojov sú:

1. vrcholový manažment – zaoberá sa formulovaním úloh podniku, stanovovaním jeho strategických cieľov a sformulovaním a implementáciou stratégie.
2. útvary riadenia ľudských zdrojov – plnia úlohu realizátora strategických cieľov a stratégií vrcholového vedenia podniku.
3. manažéri – sú priamymi vykonávateľmi mnohých činností riadenia ľudských zdrojov. Teda riadia a vedú ľudí.

2.3 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Strategické riadenie ľudských zdrojov je praktickým vyústením podnikovej personálnej stratégie. Je to konkrétna aktivita, ktorá smeruje k dosahovaniu cieľov vymedzených v personálnej stratégii.

Podniková personálna stratégia sa týka dlhodobých, všeobecných a komplexne vymedzených cieľov v oblasti potreby pracovných síl a zdrojov pokrytia tejto potreby, ako aj v oblasti využívania pracovných síl a hospodárenia s nimi.

Proces strategického riadenia sa stáva základňou pre budovanie takej podnikovej kultúry, kde nastolenie podnikateľského prostredia má zaručiť vysoký výkon organizácie a je zároveň základom pre rozvoj zamestnancov ako konkurenčnej výhody organizácie.

Strategické riadenie ľudských zdrojov má riešiť nasledovné otázky:

- Dokáže podnik zosúladiť počet pracovných miest s počtom zamestnancov?
- Je úroveň výkonnosti dostatočne vysoká, aby umožňovala zvýšenie ziskovosti, vyššiu produktivitu, lepšiu kvalitu a zlepšenie služieb zákazníkom?
- Bude štruktúra, procesy a systémy v organizácii v ich súčasnej podobe schopné vyrovnať sa s budúcimi úlohami?
- Využívame najlepší spôsobom kvalifikáciu a potenciál zamestnancov?
- Investujeme dostatočne do vzdelávania zamestnancov?
- Akú kvalifikáciu a schopnosti budeme potrebovať v budúcnosti?

2. 4 Plánovanie ľudských zdrojov

Podnikové ciele je možné dosiahnuť len vďaka spoločnému úsiliu všetkých zamestnancov, ktorí sú hnacím motorom podnikového mechanizmu. Plánovanie ľudských zdrojov sa usiluje o to, aby podnik mal nie len v súčasnosti, ale hlavne v budúcnosti ľudské zdroje. Z tohto dôvodu je dôležité, aby pracovné miesta v podniku boli obsadené len osobami, ktoré sú dostatočne kvalifikované.

Personálne plánovanie teda predstavuje proces predvídania, stanovovania cieľov a realizácie opatrení v oblasti pohybu ľudí do organizácie, v oblasti formovania a využívania pracovných schopností ľudí, v oblasti formovania pracovných tímov a v oblasti personálneho rozvoja týchto ľudí.

Cieľom personálneho plánovania je zabezpečiť, aby podnik mal tak v súčasnosti a hlavne v budúcnosti zamestnancov:

s požadovanými vedomosťami a skúsenosťami,
s optimálnou motiváciou,

- v potrebnom počte,
- s optimálnymi vlastnosťami,
- so schopnosťou byť flexibilným.

Jeho zmyslom je teda zaisťovať perspektívne plnenie všetkých hlavných úloh personálneho riadenia, a tým prispievať k prosperite a konkurencieschopnosti organizácie. Personálne plánovanie má však za úlohu nielen zaisťovať a spriehladňovať perspektívny personálny rozvoj každého pracovníka, napomáhať pri uspokojovaní jeho sociálnych potrieb a zvyšovať jeho uspokojenie z práce. Personálne plánovanie v prvom rade rozpoznáva a predvída potrebu pracovných síl v organizácii i zdroje pokrytia tejto potreby .

Jednoduchší je odhad pokrytia perspektívnej potreby pracovníkov. K uskutočneniu odhadov perspektívnej potreby pracovníkov sa používajú indukzívne aj kvantitatívne metódy.

Personálne plánovanie slúži na uskutočnenie podnikových cieľov tým, že predvída vývoj, stanovuje ciele a realizuje opatrenia, ktoré smerujú k súčasnému a perspektívnemu zaisteniu podnikových cieľov adekvátnym pracovníkom.

3. MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV

I keď rozlišujeme mimovôľové a vôľové správanie, správanie človeka v pracovnom procese je zväčša ovplyvnené práve vôľou, chcením, ktoré je spravidla výsledkom pôsobenia viacerých motívov.

3.1 Podstata motivácie

Nakonečný (1996, s.17) hovorí: „Motivácia je intrapsychický proces, ktorý má svoj zdroj vo vnútornej a vonkajšej situácii individua. Taká vnútorná „situácia“, ako je napr. Stav hladovania, vyjadruje primárne endogénny zdroj motivácie, ale motivujúce vnútorné stavy môžu ak vyvolávať i vonkajšie situácie človeka, ako je napr. Vonkajšie ohrozenie, či už napr. Života alebo prestíže a pod. „

Armstrong (1999 s.219-220) ďalej charakterizuje motiváciu z pohľadu potrieb nasledovne: „Motivácia je iniciovaná vedomým alebo mimovoľným zistením neuspokojených potrieb. Potom sú stanovené ciele, o ktorých sa verí, že uspokojujú tieto potreby a želania, a volia sa cesty alebo spôsoby správania, od ktorých sa očakáva, že povedú k dosiahnutiu stanovených cieľov. Ak je určitý cieľ dosiahnutý, potreba je uspokojená a je pravdepodobné, že správanie, ktoré viedlo k cieľu, sa nabudúce zopakuje v prípade, že sa objaví podobná potreba.“

Štýl vedenia

Štýl vedenia je dôležitým motivačným faktorom. Nadriadený môže vo vysokej miere ovplyvniť vďaka svojej osobnosti a vodcovským schopnostiam to, aký výkon zamestnanec dosahuje.

Motivačné podmienky

Motivácia je založená na 3 zásadách:

1. učebné ciele vzdelávacieho programu zdôraznené na začiatku, a v určitých strategických miestach programu opätovne zdôraznené,
2. aby ciele boli dostatočne náročné, aby umožňovali účastníkom získať uspokojenie z dosahovania cieľov
3. celý program rozdelený do niekoľkých čiastkových krokov, aby účastníci mali dobrý pocit z uzavretia a dokončenia jednej časti a zároveň, aby boli dostatočne povzbudzovaní v očakávaniach realizácie ďalších častí.

Motivačné podmienky by mali byť vytvárané – vytváranie týchto motivačných podmienok je založené na teórii očakávania. Účastník má veriť, že práve účasť na danom programe zlepší jeho vedomosti. Musí veriť, že zdokonalenie zručností a vedomostí povedie k lepším výsledkom v práci.

Obsah programu má byť praktický a poznatky aplikovateľné v reálnych pracovných situáciách. Motivácia účastníkov závisí aj od zvolenej výuky a kvality lektora

3. 2 Faktory motivácie v organizácii

Pracovný výkon a pracovné správanie zamestnanca je závislé od jeho akceptovania zmyslu a cieľa činnosti organizácie, od pochopenia svojej úlohy, od jeho pripravenosti tieto úlohy plniť (znalosti, zručnosti, skúsenosti), od jeho ochoty plniť dané úlohy čo najlepšie – t.j. od jeho motivácie – a v neposlednom rade aj od podmienok v ktorých sa úloha plní. Zamestnanci by mali byť správne motivovaní pre prácu. Nakoľko vďaka správne zvolenej motivácii je možné dosiahnuť vynikajúce výsledky, je dôležité rozpoznať, čo platí na konkrétnych zamestnancov a snažiť sa čo v najväčšej miere implementovať túto motiváciu do procesu práce. Ďalej si popíšeme rozdelenie stimulov, ktoré pôsobia na motiváciu.

Rozoznávame 2 druhy stimulov – vonkajšie a vnútorné.

Vonkajšie stimuly (vonkajšie motivačné faktory) pôsobiace z prostredia, napr.:

- spravodlivá odmena, istota v zamestnaní,
- pracovné podmienky, podiel na výsledku,
- sociálne výhody a i

Vnútorné motívy, napr.:

- potreba podieľať sa na úspechu organizácie (pocit úspechu),
- potreba zdokonaľovať sa, učiť sa,
- potreba robiť prácu, ktorá človeka baví, v ktorej môže dokázať svoje schopnosti, prednosti,

- osobné hodnoty, aspirácie.

Mnohé výskumy motivácie dokazujú, že finančná odmena (plat, príp. podiely na zisku)

nie sú zďaleka jediným dôležitým motivačným faktorom.

3.3 KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCIÍ

Zásady komunikácie a informačného konania vedúceho informovanosť pracovníkov má rastúci význam v procese efektívneho vedenia ľudí. Informovaní pracovníci majú pozitívny vzťah k svojmu vedúcemu i pracovným úlohám. V súčasnom dobe sa zväčšuje potreba informácií, ktoré presahujú úzky rámec vlastnej pracovnej činnosti pracovníkov. Prenos informácií musí byť vhodným spôsobom prezentovaný, každá informácia zrozumiteľne vyjadrená a celý systém práce s informáciami neustále rozvíjaný. Zamestnanci uprednostňujú informácie, ktoré im odovzdáva bezprostredný vedúci komunikácie.

Komunikácie je pre zamestnancov dôležitou a zrozumiteľnou, len ak sa spája s jasne stanovenými cieľmi. Zamestnanci uprednostňujú najmä také informácie, ktoré sa ich priamo dotýkajú, na druhom mieste ich záujmu sú informácie o pracovnej skupine, potom o prevádzke, závode a napokon o podniku. To však neznamená, že by sa mali podceňovať informácie o podniku ako celku, najmä také, ktoré súvisia s úsekom, kde pracovníci pracujú, resp. ktoré by mohli ovplyvniť systém motivácie pracovníkov, alebo ich pôsobenie vo firme. (napr. personálne zmeny, zmeny v štruktúre plátov a miezd, zmeny týkajúce sa pracovných miest, zastavenie prevádzky v určitých častiach podniku, preloženie prevádzky, uskutočnenie zmien vo výrobnom programe, zmena pracovnej doby sociálnych služieb, všeobecné výsledky podniku,

konkurencieschopnosť podniku, vyhliadky do budúcnosti s ohľadom na prebiehajúce technologické a štrukturálne zmeny a pod.)

Od dobrých vedúcich sa vyžaduje, aby boli aj dobrými komunikátormi. Je potrebné im pomôcť získať a nacvičiť komunikačné schopnosti potrebné pre plnenie ich úloh.

Z tohto pohľadu potom vyplýva, že skutočne kľúčovými faktormi úspechu každej pozitívnej zmeny firemnej kultúry sú: správanie manažérov a stála obojsmerná komunikácia. Pod správaním manažérov treba rozumieť súlad medzi tým, čo chcú, respektíve deklarujú, a tým, či to aj sami skutočne dodržiavajú. Normálna ľudská slušnosť v správaní je samozrejmosťou.

Pri komunikácii v prospech formovania firemnej kultúry je skutočne nevyhnutná jej obojsmernosť. Interná komunikácia slúži na získanie zamestnancov, nie na ich presvedčanie. Preto je potrebné počúvať, počúvať a ešte raz počúvať.⁷

PRAKTICKÁ ČASŤ

4. Cieľ prieskumu

⁷ Kachaňáková a kol., Personálny manažment (vybrané kapitoly)1992, s. 89

Cieľom výskumu je analyzovať firemnú kultúru v spoločnosti Nestlé Prievidza a na základe tejto analýzy tiež formulovať odporúčania, ktoré by v prípade ich realizácie mali pozitívny dopad na fungovanie firmy.

Vznik a vývoj podnikateľského subjektu

Nestlé je medzinárodnou spoločnosťou s koreňmi vo Švajčiarsku.

- bola založená vo švajčiarsku vo Vevey pri Ženevskom jazere
- po celú históriu až dodnes je tu jej ústredie
- v ústredí pracujú zamestnanci 68 národností
- vrcholoví manažéri pochádzajú zo 7 štátov
- viacej ako polovica akcionárov pochádza z iných štátov ako zo Švajčiarska
- vo Švajčiarsku sa realizuje menej ako 2% predaja

Výrobky Nestlé boli u nás predávané pred viac ako 110 rokmi. Najstaršia zmienka súvisiaca s obchodnými aktivitami spoločnosti Nestlé na našom území je z roku 1890. Priame obchodné zastúpenie Nestlé v Prahe pravdepodobne vzniklo krátko po vyhlásení samostatnej prvej republiky, pretože už v roku 1918 bol menovaný prvý riaditeľ spoločnosti pre toto územie.

V roku 1992 sa spoločnosť Nestlé stala jedným z prvých a najvýznamnejších zahraničných investorov na území ČR i SR. Založila distribučnú spoločnosť Nestlé Food, s.r.o. v Prahe a v Prievidzi. Táto spoločnosť vybudovala obchodnú sieť, ktorá domácemu trhu opäť ponúkla tradičné značky ako

rozpustnú kávu Nescafé, dojčenskú výživu Nestlé či kulinárske výrobky MAGGI.

Nestlé sa stala jedným zo strategických partnerov pri privatizácii a.s. Čokoládovne.

Zároveň založením spoločnosti Nestlé Food, s.r.o. Prievidza vznikli podmienky pre uvedenie celej širokej palety výrobkov Nestlé na slovenský trh.

K riadeniu predajnej siete vznikla obchodná kancelária v Bratislave.

Od začiatku roku 1999 začali byť všetky aktivity Nestlé v ČR a SR koordinované jedným vedením. Od tohto roku tiež sídli riaditeľstvo Nestlé v areáli v Prahe – Modřanech.

Integrácia aktivít bola dokončená 1.10.2001 spojením spoločností na českom trhu do spoločnosti Nestlé Česko, s.r.o.. K rovnakému dátumu bola slovenská spoločnosť premenovaná na Nestlé Slovensko, s.r.o.

Organizačná štruktúra Nestlé S.A.

Riadenie spoločnosti Nestlé zabezpečuje:

- Board of Directors (predstavenstvo) – zabezpečuje riadenie Nestlé S.A. a účinné sledovanie jeho manažmentu. Predstavenstvo sa zodpovedá akcionárom.

Základné povinnosti predstavenstva:

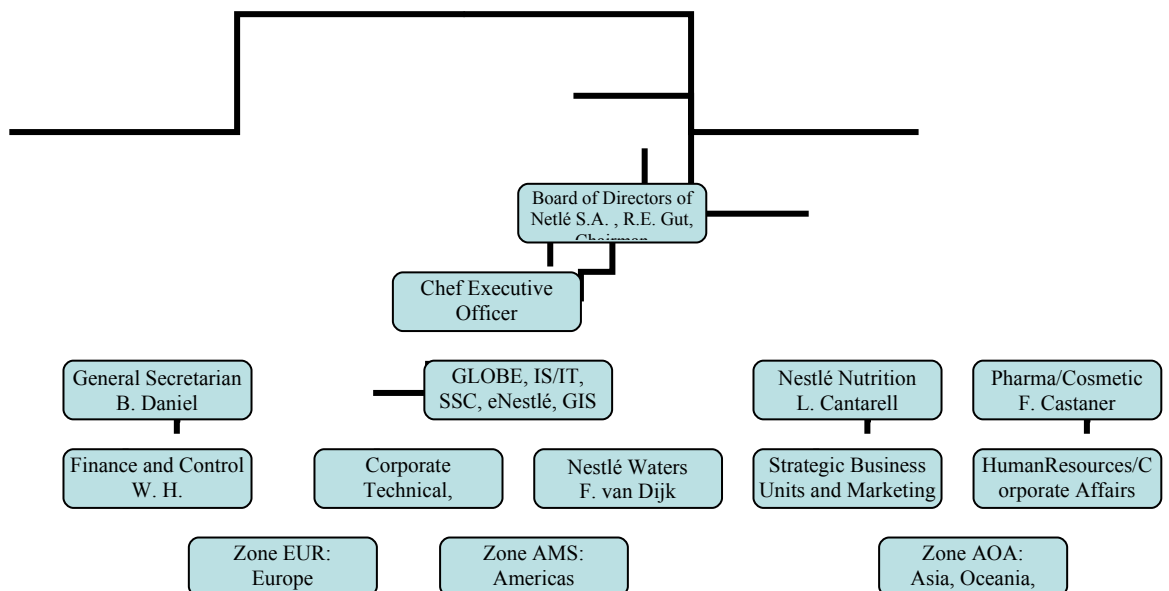
- ⇒ zabezpečovať vedenie Nestlé S.A. v plnom rozsahu a vydávať inštrukcie,
- ⇒ určovať chod organizácie,
- ⇒ organizovať účtovnú a finančnú kontrolu a taktiež finančné plánovanie,
- ⇒ hodnotiť členov najvyššieho vedenia,
- ⇒ pripravovať valné zhromaždenie.

- Predstavenstvo má nasledujúce podvýbory:

- Výbor predstavenstva
- Audítorský výbor
- Výbor pre odmeňovanie

Graf 1

Organizačná štruktúra Nestlé S.A.



Zdroj: interný zdroj Nestlé

4.1 Identifikácia súčasného stavu

Výrobný závod Nestlé Slovensko, s. r. o. sa nachádza v Prievidzi, v Bratislave je obchodná kancelária pre distribúciu výrobkov.

Závod má štyri oddelenia:

- výrobné,
- logistické,
- finančné,
- personálne.

Obchodná kancelária má tri oddelenia:

- predaj,
- finančné,
- obchodné (tzv. *trade marketing*).

Nestlé Slovensko má v priemere 650 zamestnancov – približne 500 pracuje v Prievidzi, ostatní sú zamestnanci obchodnej kancelárie v Bratislave a obchodní zástupcovia v jednotlivých regiónoch Slovenska

Organizačný poriadok Nestlé Prievidza

Členovia managementu na všetkých úrovniach majú záujem skôr na neustálom zhodnocovaní spoločnosti než na uplatňovaní formálnej autority. to je možné len pri vysokej miere zapojenia všetkých zamestnancov a spoločnom úsilí o dosiahnutie cieľu. k dobrým výsledkom stále častejšie prispieva projektové riadenie, ktorého prostredníctvom a mimo rámec tradičných postupov podávajú ľudia lepšie skupinové výkony. čím je zodpovednosť manažéra Nestlé väčšia, tým viac musí splňovať nasledujúce kritéria navyše k odborným schopnostiam, praktickým skúsenostiam a dôrazu na výsledky práce:

- osobná zodpovednosť a odvaha. to zahŕňa schopnosť a ochotu byť iniciatívny a riskovať práve tak, ako zachovať klud v stresových situáciách.
- schopnosť motivovať a rozvíjať ľudí, rozpoznávať všetky možnosti vedúce k pokroku v ich práci a k rozvoju ich schopností.

- zvedavosť a otvorenosť tak, ako hlboký záujem o iné kultúry a životný štýl to zahŕňa také záväzky priebežného vzdelávania a zdokonaľovania, slobodné zdieľanie skúsenosti a myšlienok s ostatnými.

- chuť byť iniciatívny spolu so schopnosťou vytvárať inovatívne prostredie a netradičné myšlienkové postupy. to znamená, že má právo robiť chyby, ale je pripravený ich napraviť a poučiť sa z nich.

- medzinárodná skúsenosť a porozumenie iným kultúram.

- adaptabilita myslenia a činov s prihliadnutím k jedinečnosti i komplexnosti prostredia a podmienok.

najviac sa od manažérov vo vyšších pozíciách očakáva a vyžaduje široký rozsah záujmu, dobré všeobecné vzdelania, zodpovedné chovania bezúhonný život.

Kultúra Nestlé:

Okrem zodpovednosti za bezpečnosť a kvalitu a rešpektu k rôznorodosti je Nestlé postavené na mnohých základných kultúrnych hodnotách vychádzajúcich čiastočne zo švajčiarskych koreňov spoločnosti a rozvíjaných v priebehu vlastnej histórie. vyvíja sa i preto, aby podporovali neustále premeny spoločnosti.

týmito hodnotami sú:

- dodržiavanie zásad pracovnej etiky, bezúhonnosti, čestnosti a kvality.
- osobné vzťahy založené na dôvere a obojstrannom rešpekte. to predpokladá priateľské postoje voči ostatným a schopnosť otvorenej a úprimnej komunikácie.

osobní a priamy spôsob jednania s druhými. to znamená ako vysokú mieru tolerancie voči názorom a postojom druhých, tak aktívny prístup k spolupráci s nimi.

- viac pragmatický ako dogmatický prístup k podnikaniu. to predpokladá realistický prístup a rozhodovanie na základe faktov.

- lojalita a stotožnenie sa so spoločnosťou.

Hrdosť na vlastné pričinenie k dobrej povesti a výsledkom spoločnosti. to spočíva hlavne v každodennom dôraze na kvalitu a dosahovanie dlhodobých cieľom namiesto uspokojenia z krátkodobých ziskov a módnych trendov.

4.2 Metóda prieskumu

Samotná interpretácia výsledkov sa bude opierať o niekoľko semi-štruktúrovaných individuálnych rozhovorov, ktoré prebehli s pracovníkmi personálneho i výrobného oddelenia. Vďaka tomu bude viditeľný rozdiel pohľadu na firemnú kultúru spoločnosti z hľadiska manažérov i radových zamestnancov. Keďže sa jedná o individuálne rozhovory, umožňuje omnoho hlbší kvalitatívny rozmer výskumu.

4.3 Uskutočnenie prieskumu

Predmetom výskumu bola pobočka spoločnosti Nestlé v Prievidzi.

S piatimi ľuďmi z firmy bol vedený rozhovor na tému firemnej kultúry, ktorý bol čiastočne štruktúrovaný. Všetkým respondentom bol vysvetlený účel výskumu a zaručená anonymita.

Dotazovaním boli kladené otázky týkajúce sa firemnej kultúry spoločnosti, v ktorej pracujú.

4.4 Analýza výsledkov

Na nasledujúcich stránkach sa detailne rozoberajú výsledky. Interpretácia je doplnená informáciami a parafrázami z individuálnych rozhovorov.

Štruktúra kapitoly je nasledovná:

- porovnávanie názorov jednotlivých skupín zamestnancov vo vzťahu k jednotlivým dimenziám
- všeobecné výsledky a ich stručný popis

– **motivácia a hodnotenie:** *systemové – nesystemové*

Hodnotiaci a motivačný systém firmy je základný výkonný manažérsky nástroj toho, akým spôsobom je zaisťovaná kvalita a kvantita pracovného výkonu jednotlivcov i organizačných jednotiek a teda v konečnom dôsledku úspechu celej firmy. Pod nesystemovým nastavením hodnotenia a motivácie rozumieme také nastavenie, ktoré v podstate nepodporuje to, čo je pre firmu žiaduce, nie je v súlade s HR stratégiou firmy, vnáša do firmy pocity nespravodlivosti, frustrácie, konkurencie.

– **postoj k zmenám – inovatívnosť:** *flexibilita – rigidita*

Pokiaľ chce firma v dnešnom podnikateľskom prostredí dlhodobo úspešne fungovať, musí byť jednoznačne pružná a ochotná k zmenám v prospech

neustáleho zlepšovania všetkého, čo možno zlepšovať. Ak toho nebude firma reálne schopná, bude živiť až zanikne.

V súčasnej dobe sa firma musí snažiť udržať tempo s trhom a nastavovať latku svojej inovatívnosti veľmi vysoko, aby nezapadla prachom a neostala na pokraji podnikateľskej sféry.

Inovatívnosť je vítaná v oblasti ľudských zdrojov na vysokej úrovni – nakoľko každý nový nápad môže priniesť pre firmu nový kapitál a nový zisk.

Inovatívnych zamestnancov si treba vážiť a dávať im mimoriadne ohodnotenie, nakoľko nie sú len radovými zamestnancami plnícími príkazy.

Otázkou zostáva, aký dopad bude mať jeho tlak na zamestnancov, ktorí sa cítia vystresovaní a je len otázka času, kedy sa to prejaví na fluktuácii.

Vedenie sa nezaujíma o tom, čo zaujíma podriadených. Z porád vedenia sa dozvedia len riešenie a nemajú možnosť prispieť svojimi myšlienkami. Občas sú príležitosti, kde môžu povedať svoj názor, ale vedenie si z toho aj tak zoberie, len to čo chce a väčšinový názor zanikne.

Otázkou zostáva, aký dopad bude mať jeho tlak na zamestnancov, ktorí sa cítia vystresovaní a je len otázka času, kedy sa to prejaví na fluktuácii

Z rozhovoru s manažmentom vyplynulo, že potreba lepšej komunikácie tu jednoznačne je. Vo firme rozhodne nevládne pozitívna atmosféra. Vrcholový manažment považuje za svoje etické právo niektoré veci nekomunikovať. Je otvorený k ľuďom, ktorí mu chcú zdeliť svoj názor.

Uzavretá je taká komunikácia, ktorá se prejavuje napríklad takto: ľudia nevedia, prečo sa vo firme niektoré veci dejú a robia; ľudia nepoznajú dôvody tých rozhodnutí, ktoré se týkajú ich práce; ľudia sa dostanú k informáciám, dôležitým pre ich prácu, neskoro; ľudia majú strach a obavy, vrátane strachu o problémových veciach vo firme hovoriť otvorene ... Je jasné, že uzavretá komunikácia rozhodne nie je žiaducou charakteristikou firemného fungovania.

štýl rozhodovania: centralizovaný – decentralizovaný

Management súhlasí s tým, že sa niekedy prijme rozhodnutie podriadeného zamestnanca – čím nižšie sa človek nachádza v hierarchii firmy, tým menej s týmto tvrdením ale súhlasí.

Manažment je najviac zo všetkých skupín presvedčený, že vedúcim zamestnancom záleží na názoroch ich podriadených, čo si ale až v takej miere podriadení nemyslia.

Súhlasia, že sa vedúci zamestnanec rozhoduje vždy sám alebo s najbližšími kolegami z vedenia, ale dôležité je, že s týmto stavom nie sú nespokojní.

Z rozhovoru s členom manažmentu vyplynulo, že sa snažia nechávať podriadených hovoriť do vecí, do ktorých hovoriť môžu, ale zároveň sú situácie, ktoré nemôže ovplyvniť ani manažment a rozhodnutie musí byť urobené bez toho, aby bol do toho ktokoľvek zaangažovaný.

Niektoré rozhodnutia robí výhradne sám, dokonca bez top manažmentu. Tvrdí, že zaviedol niekoľko nepopulárnych, centralizovaných opatrení a to z toho dôvodu, že firemná kultúra nerešpektuje aktuálny trh.

Firma sa ani nesnaží, aby sa zamestnanci mohli rozhodnúť o veciach týkajúcich sa ich práce, aj keď s mierou rozhodovania nad každodennými úlohami sú spokojní vedúcim zamestnancom na názoroch podriadených príliš nezáleží, aj keď sú občas prijaté rozhodnutia, ktoré navrhne podriadený zamestnanec. Firma robí málo pre spoločnú diskusiu a nedáva tým priestor pre spoločné rozhodovanie o budúcom úspechu firmy.

Vedenie sa nezaujíma o tom, čo zaujíma podriadených. Z porád vedenia sa dozvedia len riešenie a nemajú možnosť prispieť svojimi myšlienkami. Občas sú príležitosti, kde môžu povedať svoj názor, ale vedenie si z toho aj tak zoberie, len to čo chce a väčšinový názor zanikne.

Otázkou zostáva, aký dopad bude mať jeho tlak na zamestnancov, ktorí sa cítia vystresovaní a je len otázka času, kedy sa to prejaví na fluktuácii.

- ŠTÝL KOMUNIKÁCIE: otvorená – uzavretá

Z rozhovoru s manažmentom vyplynulo, že potreba lepšej komunikácie tu jednoznačne je. Vo firme rozhodne nevládne pozitívna atmosféra. Vrcholový manažment považuje za svoje etické právo niektoré veci nekomunikovať. Je otvorený k ľuďom, ktorí mu chcú zdeliť svoj názor.

Uzavretá je taká komunikácia, ktorá sa prejavuje napríklad takto: ľudia nevedia, prečo sa vo firme niektoré veci dejú a robia; ľudia nepoznajú dôvody tých rozhodnutí, ktoré sa týkajú ich práce; ľudia sa dostanú k informáciám, dôležitým pre ich prácu, neskoro; ľudia majú strach a obavy, vrátane strachu o problémových veciach vo firme hovoriť otvorene ... Je jasné, že uzavretá komunikácia rozhodne nie je žiaducou charakteristikou firemného fungovania.

Zaujímavý je názor, že nadriadení nevedia vždy všetko čo by mali vedieť a samozrejme s tým nie sú spokojní. Veľmi podobne odpovedali aj všetci opýtaní. Zrejme môžeme hľadať súvislosť okrem iného aj uzavretej komunikácii, ktorá je

zjavná – vo firme nie sú známe dobre fungujúce spôsoby predávania si informácií, tie sa zamestnanci dozvedajú z iných než oficiálnych zdrojov. Na druhú stranu sa podľa manažmentu vo firme robí dosť pre to, aby si každý mohol otvorene povedať, čo si myslí.

Z rozhovoru s manažmentom vyplynulo, že potreba lepšej komunikácie tu jednoznačne je. Vo firme rozhodne nevládne pozitívna atmosféra. Vrcholový manažment považuje za svoje etické právo niektoré veci nekomunikovať. Je otvorený k ľuďom, ktorí mu chcú zdeliť svoj názor.

Uzavretá je taká komunikácia, ktorá sa prejavuje napríklad takto: ľudia nevedia, prečo sa vo firme niektoré veci dejú a robia; ľudia nepoznajú dôvody tých rozhodnutí, ktoré se týkajú ich práce; ľudia sa dostanú k informáciám, dôležitým pre ich prácu, neskoro; ľudia majú strach a obavy, vrátane strachu o problémových veciach vo firme hovoriť otvorene ... Je jasné, že uzavretá komunikácia rozhodne nie je žiaducou charakteristikou firemného fungovania.

- celofiremné pracovné prepojenie: kvalitné – nekvalitné

Zjednodušene povedané – nekvalitné pracovné prepojenie je napríklad to, keď jednotlivci alebo organizačnej jednotky o niektorých iných organizačných jednotkách či jednotlivcoch nevedia, prečo vo firme sú, čo tam robia, aké sú ich role, vzájomne nespolupracujú alebo si dokonca celkom zámerne konkurujú. Typickým príkladom sú rôzne boje medzi marketingom a obchodom v rôznych firmách, alebo boje medzi obchodom (marketingom) a výrobou vo firmách výrobných. Je jasné, že pragmaticky nič takého pre firmu žiaduce nie je.

4 . 5 Návrhy riešení

- prehodnotiť úroveň a kvalitu vnútropodnikovej komunikácie, vzhľadom k absencii efektívnej komunikácie,
- skvalitniť proces komunikácie verbálnej i neverbálnej,
- rozvoj perspektívy budovania kariéry – vzdelávania zamestnancov prebieha na základe ročného plánu vzdelávania, t.j. budovanie kvalifikácie v spoločnosti je málo efektívne
- vylepšiť formu motivácie zamestnancov – spoločnosť oceňuje najproduktívnejších zamestnancov len prostredníctvom poďakovania vedením spoločnosti.

Príčiny nekvalitnej spolupráce sú manažérsky obvykle veľmi jednoduché a obvyklé – zle postavená organizačná štruktúra (vrátane zle definovaných zodpovedností a rozhodovacích právomocí) a zle postavený hodnotiaci a motivačný systém, ktorý nepodporuje spoluprácu, ale naopak, ne-spoluprácu či až konkurenciu. Publikácie a brožúry pre zamestnancov môžu zlepšiť motiváciu zamestnancov a prispieť k dobrej pracovnej klíme v spoločnosti len do určitej miery. Pokiaľ toto chýba, svedčí to obvykle skôr o nedostatku dôvery než o nedostatku informácii. Z toho dôvodu je treba uprednostňovať osobnú priamu komunikáciu kedykoľvek je to možné a publikáciami len vyplňovať medzery.

Informovanosť je len časťou omnoho rozsiahlejšieho konceptu komunikácie. Jednotlivé trhy toto musia brať do úvahy pri plánovaní a prideľovaní zdrojov pre informačnú činnosť.

Všeobecné zásady:

Zásady managementu a riadenia v Nestlé uvádzajú o angažovanosti ľudí – angažovanosť zamestnancov na všetkých úrovniach vychádza z dobrej informovanosti o aktivitách spoločnosti a o špecifických aspektoch jej práce.

Spoločnosť verí, že motivácia, lojalita a záväzky jej pracovníkov sú pozitívne ovplyvnené bežnými informáciami o ľuďoch, činnostiach a živote ich jednotlivých spoločností a jednotiek.

Spoločnosť si je vedomá tiež toho, že ich zamestnanci na všetkých úrovniach hrajú významnú rolu ako vyslanci spoločnosti vo svojich rodinách a ich najjužšom spoločenskom prostredí. Komunikácia postojov, hodnôt a činností spoločnosti samozrejme vyžaduje, aby o nich pracovníci boli informovaní.

Informácie smerované zamestnancom sú manažérskym nástrojom, a preto vyžadujú usmerňovanie a prispievajú zo strany najvyššieho managementu.

Generálni riaditelia jednotlivých trhov musia vziať v úvahu skutočnosť, že príliš podrobné zdieľanie finančných alebo obchodných informácií nad rámec toho, čo je vyžadované zákonom, môže spoločnosť negatívne ovplyvniť na finančných trhoch, alebo dokonca vyústiť v súdne konanie proti spoločnosti.

Tureckiová (2004, s.168) hovorí: „Kultúru má každá firma, ale len máloktorá ju využíva k rozvoju svojho potenciálu a ako konkurenčnú výhodu na trhu.“

Záver

Za kvalitné pracovné vzťahy nesie zodpovednosť manažment podniku, a preto by mal vytvárať pre ne vhodné podmienky hlavne z hľadiska ovplyvňovania pozitívneho správania zamestnancov - podporou motivácie, zlepšením komunikácie, požadovaním pracovnej disciplíny, participáciou zamestnancov na riešení problémov a vytváraním vhodných pracovných podmienok.

Pracovné vzťahy veľmi úzko súvisia s kvalitou pracovného života. V súčasnosti sa kvalita pracovného života dostáva do centra pozornosti mnohých podnikateľských subjektov. Má široké súvislosti a vplýva na kvalitu vykonávanej práce, ale v konečnom dôsledku ovplyvňuje aj súkromný život ľudí.

Praktická časť práce sa zamerala na definície personálneho manažmentu z pohľadu viacerých autorov., ako aj na vymedzenie pojmov motivácia, soc. Skupina a komunikácia. Nakoľko je komunikácia kľúčových prvkov pre fungovanie firmy, tejto téme sa venuje aj praktická časť práce.

Cieľom prieskumu bakalárskej práce bolo analyzovať firemnú kultúru v konkrétnej firme a na základe tejto analýzy tiež formulovať odporúčania, ktoré by v prípade ich realizácie mali pozitívny dopad na fungovanie konkrétnej firmy. Vzhľadom k rozsahu výstupov a značnému interdisciplinárnemu záberu témy podnikovej kultúry a ľudských zdrojov, implementáciu výstupov rada predložím v nadväzujúcom štúdiu v diplomovej práci.

Zoznam použitej literatúry

- ARMSTRONG, M.: *Personální managment*. Praha, Grada Publishing 1999
- BEDRNOVÁ, E. A KOLEKTÍV.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2002., ISBN 80-7261-064-3
- KACHAŇÁKOVÁ, A. A KOLEKTÍV.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint vfra, 2007, - 205 s., ISBN 978-80-89085-87-5
- KACHAŇÁKOVÁ, A. A KOLEKTÍV.: *Personálny manažment (Vybrané kapitoly)*. Bratislava, Edičné stredisko VŠE v Bratislave, 1992, ISBN 80-225-0357-6
- LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2
- MILKOVICH, G.T.- BOUDREAU, J.W.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Grada Publishing 1993
- NAKONEČNÝ, M.: *Motivace lidského chování*, Academia, 1996, ISBN 80-200-0592-7
- NOVÝ, I., SCHROLL – MACHL, S.: *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-121-6
- OTT, J. S.: *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: The Dorsey Press, 1989, ISBN 02-5606-319-2
- ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-046-7
- TURECKIOVÁ M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha. Grada., 2004
- TYSON, S., JACKSON, T.: *Organizační chování*. Praha. Grad, 1997.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Júlia Rečlová

Odbor: Management cestovného ruchu

Forma štúdia: Kombinovaná

Názov práce: Vzťah podnikovej kultúry a riadenia ľudských zdrojov – uplatnenie na pracovisku

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 41

Celkový počet strán príloh:0

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 12

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 0

Počet internetových zdrojov: 0

Vedúci práce: Doc. Ing. Dušan Chlapík, CSc.