

<https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.2.23-42>

Vedenie ľudí a motivácia ako súčasť podnikovej kultúry vybraného podniku

Leadership and motivation as the parts of corporate culture in chosen company

Mária VRÁBLIKOVÁ, Iveta UBREŽIOVÁ,
Anna DIAČIKOVÁ, Mária BUDZÁKOVÁ

Abstrakt

Hlavným cieľom príspevku je zhodnotenie vedenia a motivácie ľudí, zamestnancov ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku. Vybraný podnik pôsobí na Slovensku už od roku 2000, kedy otvoril svoju prvú filiálku. Dnes už tento obchodný reťazec pôsobí takmer po celom Slovensku a stále expanduje. K vypracovaniu príspevku sú použité primárne a sekundárne údaje, metódy analýzy, syntézy, dedukcie, komparácie a štatistické metódy (Chi kvadrat test). Prvá časť obsahuje teoretické východiská a poznatky zo skúmanej problematiky zo slovenských a zahraničných zdrojov. Metodológia obsahuje presné zadefinovanie hlavného cieľa, čiastkových cieľov práce, materiálu a postupu práce. Nasleduje analýza skutočného stavu vybraného subjektu. Pre získanie informácií na zhodnotenie vedenia a motivácie využívame dotazníkovú metódu. Dotazník je zložený zo 14 otázok, z ktorých 5 je identifikačných, ďalšie sú zamerané na preferovaný štýl vedenia ľudí a spokojnosť, na budovanie podnikovej kultúry, na aktuálne benefity a spokojnosť s nimi, na potenciálne benefity a na demotivačné faktory. Prieskumu sa zúčastnilo 57 respondentov, ktorí sú zamestnancami jednej z filiállok. V rámci prieskumu sú formulované 3 hypotézy. Medzi hlavné výsledky analýzy môžeme zaradiť spokojnosť so štýlom vedenia, vnímanie podnikovej kultúry v zmysle "Všetko pre ľudí"(pre zákazníkov a zamestnancov), ale aj negatíva ako napr. nedostatočnosť súčasných benefítov a demotiváciu vo forme preťaženia zamestnancov, zlých pracovných vzťahov či nedostatočnej environmentálnej zodpovednosti. Všetky 3 hypotézy boli zamietnuté. Spokojnosť so štýlom vedenia nezávisí od odpracovaných rokov, spokojnosť s dostávanými benefítmi neovplyvňuje vek zamestnancov a budovanie podnikovej kultúry nezávisí od štýlu vedenia ľudí. Následne sú na základe analýzy formulované návrhy a odporúčania pre prax. Medzi najvýznamnejšie návrhy patrí podpora zdravia zamestnancov vo forme vitamínových balíčkov a wellnessu, sick days, finančné odmeny a teambuilding. Súčasťou záveru príspevku sú aj limitácie výskumu a jeho možné rozšírenia.

Abstract

The main goal of the paper is to evaluate the leadership and motivation of people and employees as part of the corporate culture in the selected company. The selected company has been operating in Slovakia since 2000, when it opened its first branch. Today, this chain of stores operates almost all over Slovakia and is still expanding. Primary and secondary data, methods of analysis, synthesis, deduction, comparison and statistical methods (Chi square test) are used to prepare the contribution. The first part contains theoretical starting points and knowledge of the investigated issue from Slovak and foreign sources. The methodology contains a precise definition of the main goal, sub-goals, material and work procedure. Follow the analysis of the actual state of the selected subject. We use the questionnaire method to obtain information to evaluate leadership and motivation. The questionnaire consists of 14 questions, 5 of which are identification questions, the others are focused on the preferred style of people management and satisfaction, on building a corporate culture, on current benefits and satisfaction with them, on possible benefits and on demotivation factories. The survey was attended by 57 respondents who are employees of one of the branches. 3 hypotheses are formulated as part of the survey. Among the main analyses, we can include satisfaction with the leadership style, the perception of corporate culture in the sense of "Everything for people" (for customers and employees), but also negative things such as insufficient current benefits and demotivation in the form of employees, bad working relations or insufficient environmental responsibility. All 3 hypotheses were rejected. Satisfaction with leadership style does not depend on years of service, satisfaction with receiving benefits does not affect the age of employees, and building a corporate culture does not depend on people's leadership style. Subsequently, proposals and recommendations for practice are formulated based on the analysis. Among the most important proposals are support for the health of employees in the form of vitamin packages and wellness, sick days, financial rewards and team building. the height of the conclusion of the contribution are also the limitations of the research and its possible extensions.

Kľúčové slová: vedenie ľudí, motivácia, podniková kultúra, manažment

Keywords: Leadership. Motivation. Corporate culture. Management.

JEL Classification: M12, M14, M50

Úvod

Ľudské zdroje sú pre podnik významným prvkom. Vedenie ľudských zdrojov radíme k základným manažérskym funkciám, činnostiam. Každý podnik, organizácia či spoločnosť má svoje vízie a stanovené ciele, ktoré chce dosiahnuť. Hlavným atribútom k dosiahnutiu cieľov je efektívne vedenie ľudí, zamestnancov. K efektívnemu vedeniu neodmysliteľne patrí pracovná motivácia zamestnancov, ktorá je kľúčom k dobrému pracovnému výkonu, ktorý vedie k naplneniu podnikových cieľov a tým spokojnosti manažérov, zamestnancov a bezprostredného okolia podniku. Okolie podniku, či už blízke alebo vzdialené, podvedome vníma úspešné podniky, ich „know-how“, čo predstavuje silnú podnikovú kultúru. Všetky tri prvky, vedenie, motivácia a podniková kultúra na seba nadväzujú a ich správne prepojenie vytvorí úspešný podnik, ktorý napreduje a plní si svoje ciele. Vedenie ľudí a pracovná motivácia je neustálou a aktuálnou problematikou spoločnosti v ktorej žijeme, preto sa ňou zaoberajú manažéri, vedúci pracovníci, majitelia podnikov a iní, ktorým ide o zvýšenie konkurencieschopnosti a prosperity podniku. V každom prípade uvedenej problematike sa venuje intenzívna pozornosť už niekoľko desaťročí. Jedným zo zámerov príspevku je snaha o aplikáciu získaných poznatkov o vedení, motivácii a podnikovej kultúre. V súvislosti s úspechom podniku sa spája silná podniková kultúra. Pod podnikovou kultúrou môžeme chápať originálne hodnoty, priority i normy, ktoré sú uznávané i dodržiavané zamestnancami podniku. Silná podniková kultúra má výrazný vplyv na vedenie ľudí a ich motivovanie. Manažéri zohrávajú pri formovaní podnikovej kultúry dôležitú úlohu. Ich kvalita a štýl vedenia ovplyvňujú hodnoty, predstavy a prístup zamestnancov k práci, či optimálnemu správaniu sa na pracovisku. Je potrebné na ňu dbať (Budzáková, 2021).

V príspevku sa zaoberáme s uvedenou problematikou. V prvej časti si objasníme, vysvetlíme základné teoretické pojmy súvisiace s motiváciou, vedením ľudí a podnikovou kultúrou. Následne definujeme hlavný, primárny cieľ práce, ktorým je zhodnotenie vedenia a motivácie ľudí ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku, a určíme si parciálne ciele práce ako sú voľba metód skúmania a postupy ich použitia, príprava dotazníkového prieskumu. Kapitola obsahuje zafinovanie hypotéz skúmania, ktoré si v závere štatisticky vyhodnotíme. Výsledky obsahujú analýzu skutočného stavu riešenej problematiky vo vybranom subjekte. Stručne si charakterizujeme vybraný podnik. Kapitola obsahuje posúdenie vedenia ľudí a hodnotenie motivácie vybraného podniku. Uvedieme si prvky podnikovej kultúry, ktoré podnik využíva. Dôležitou súčasťou kapitoly, pre naplnenie hlavného cieľa, je analýza realizovaného dotazníkového prieskumu a tiež interpretácia výsledkov prieskumu. V tejto časti sa nachádza aj štatistické vyhodnotenie stanovených hypotéz pomocou zvolených štatistických metód a vyhodnotenie základných demografických a otvorených otázok dotazníkového prieskumu. Diskusia obsahuje na základe získaných teoretických poznatkov a výsledkov uskutočnenej analýzy vybraného subjektu, súbor návrhov a odporúčaní pre prax.

1 Teoretické východiská

Na konci 19. storočia sa začala rozvíjať teória vedenia ľudí, pričom v dnešnej dobe ponúka už desiatky definícií, modelov alebo koncepcií efektívneho vedenia ľudí. Autori v definíciách sa zaoberajú otázkami kto? (líder), čo? (usmerňuje), ako? (určitým štýlom), koho? (spolupracovníkov), prečo? (v záujme splnenia cieľov), vedie. (Remišová a kol., 2015). Vedenie ľudí možno definovať napríklad ako “schopnosť alebo proces ovplyvňovania ľudí, v ktorom sa vedúci s využitím svojej moci usiluje o dobrovoľnú a ochotnú účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov, a tým o uspokojenie vlastných potrieb. Nevyhnutným predpokladom vedenia ľudí je moc, respektíve právomoc“(Sedlák, Líšková, 2016, s. 218). Jednotlivé štýly vedenia a motivácie sa podľa výskumu riadenia medzinárodných tímov Košičiarovej, Kádekovej a Štarchoňa (2022) skutočne líšia v závislosti od národných špecifik každej krajiny a ich výber je ponechaný na manažérov samotných spoločností.

Autori rozlišujú rôzne prístupy k vedeniu ľudí, a to:

- byrokratický (zameraný na pravidlá a disciplínu) a nebyrokratický (zameraný na osobnosť podriadeného a dobré vzťahy,
- autoritatívny, demokratický a liberálny,
- Likertove štýly – exploatačno-autoritatívny, benevolentne-autoritatívny, konzultatívny a participatívno-skupinový,
- Blake-Mountonovej manažérska mriežka (nízke/vysoké zameranie na ľudí, nízke/vysoké zameranie na výrobu),
- transformácia štýlu vedenia ľudí from vertical to shared leadership during project realization (Droppa, 2010, Kadlečíková et al., 2015, Xueqing et al., 2023).

Ľudský faktor je takisto novým trendom v meraní makroekonomickej výkonnosti. Zameriava sa nielen na kvantitatívne ukazovatele ako HDP, HNP, ale aj na ukazovatele kvality života (zdravie, vzdelanie, životné prostredie,...). Táto nová oblasť je známa ako „humanistická ekonomika“ (Opolski & Salwach, 2021, Lutsenko, 2022). Súvisí to so súčasnou výzvou v celosvetovom trvalo udržateľnom rozvoji. Ciele trvalo udržateľného rozvoja (SDG), známe aj ako globálne ciele, prijala Organizácia Spojených národov v roku 2015 ako univerzálnu výzvu na ukončenie chudoby, ochranu planéty a zabezpečenie toho, aby sa do roku 2030 všetci ľudia tešili z mieru a prosperity. Motivácia zamestnancov je preto dôležitá súčasť ich riadenia a významnou časťou prispieva ku výkonu zamestnancov v podniku a je významnou súčasťou kvality pracovného života. Seková (2013, p. 109) definuje motiváciu ako „interaktívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pohýňajú ho do činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ“. Kubáni (2011) uvádza, že činitele, ktoré majú podiel na tvorbe motivácie sa nazývajú zdroje motivácie. Sú veľmi rôznorodé a patria medzi ne: ideály, potreby, hodnoty, záujmy, návyky a ciele. Zmyslom pracovnej motivácie je vytvárať takú formu presvedčenia a správania vedených ľudí, aby bola v zhode s poslaním firmy. Práve preto patrí motivácia zamestnancov medzi úlohy manažérov, ktorí majú podniknúť u zamestnancov chuť, pozornosť a ochotu participovať na plnení každej aktivity, ktorá sa viaže na ciele podniku (Alexy, Boroš, Sivák, 2004; Janošková, Ubrežiová, 2021, Vrábliková et al., 2022).

Motivácia je v súčasnosti predmetom rôznych sebarozvojových bestsellerov. Teórie motivácie sú zdrojom vedomostí o charakteristikách vystupovania a premýšľania ľudí. Prostredníctvom nich môžeme predikovať ako sa budú ľudia v rozličných podmienkach správať za účinku motivačných podnetov a ako bez nich. Môžeme ich rozdeliť do dvoch kategórií: teórie potrieb a teórie motivačného procesu. Teórie potrieb majú konektivitu s ľudskými potrebami a ich napĺňaním. Zaradujeme medzi ne napr. Maslowovu teóriu potrieb, Alderferovu ERG teóriu, Herzbergovu dvojfaktorovú teóriu a McClellandovu teóriu potreby úspechu. Teórie motivačného procesu súvisia s procesmi motivujúcimi ľudí, čiže ako sa motivácia podnecuje, koriguje, dodržiava a čím zaniká. Zaradujeme medzi ne napr. teóriu ekvity, teóriu očakávania, teóriu posilnenia, teóriu X a Y, teóriu Z. (Droppa, 2010, Bong, Reeve, Kim, 2023). V pracovnom procese pôsobia rôzne motívy, pretože aj motivácia ako taká je relatívna, nestála. Na zamestnancov pôsobia tieto motívy:

- potlačujúce → zaradujeme medzi ne motívy, ktoré zamestnanca odvracajú od práce napr. rozličné debaty,
- podporujúce → vzťahujú sa na vytváranie predpokladov pre efektívnu účinnosť tretej skupiny motívov tzv. aktivačných napr. tvorba príjemnej atmosféry na pracovisku
- aktivačné → tvoria priamo v práci kladné pôsobenie a vyvolávajú účinnosť pracovnej aktivity, napr. motív úspešnosti, ocenenia a uznania (Alexy, Boroš a Sivák, 2004).

Dvořáková et al. (2012) a Bučková (2021) poukazujú, že motivácia zamestnancov vytvára spokojnosť aj na strane zamestnanca aj na strane zamestnávateľa. Z pohľadu zamestnávateľa správne motivovaný zamestnanec sa usiluje podávať v práci čo najlepšie výkony, vydržať v práci a celkovo tým vytvára okolo seba pozitívnosť. Z pohľadu zamestnanca je motiváciou to, ak je primerane ocenený odmenou v akejkoľvek podobe, ktorá mu spôsobuje úžitok, a teda vidí zmysel, prečo podávať vyšší výkon. Medzi najzákladnejšie črty motivovaného zamestnanca patrí: lojalita k firme, v ktorej pracuje, iniciatívnosť a energia, vyhľadávanie príležitostí na vylepšenie svojich vedomostí a zručností, stanovenie pracovných cieľov, ku ktorým je možné sa dopracovať, iniciatívny prístup pri riešení problémov, iniciatívny prístup pri zmenách v organizácii a ocenenie uznania svojej práce.

Gallo, Mihalčová a Balogová (2023) skúmali rozdiely v motivácii prevládajúcich generácií na trhu práce – X a Y. Z výskumných zistení vyplýva, že rozdiely medzi generáciou X a generáciou Y týkajúce sa pracovných motivátorov sú nevýznamné a obe skupiny majú podobné motivátory zvyšujúce ich pracovný výkon. Rozdiely v pracovných aspektoch medzi generáciou X a generáciou Y zahŕňajú najmä kariérny rast, priateľské pracovné prostredie a rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Generácia Y považuje tieto faktory za dôležitejšie ako generácia X. Výsledky výskumu Chi et al. (2023) demonštrujú, že transformačné vodcovstvo významne ovplyvňuje spokojnosť s prácou, ktorá je zase silne spojená s pracovným výkonom. Pracovná spokojnosť má tiež sprostredkujúci vplyv na vzťah medzi transformačným vedením a pracovným výkonom. Zaujímavé je, že ani finančné, ani nefinančné odmeny nemajú žiadny zmierňujúci vplyv na vzťah medzi spokojnosťou

s prácou a pracovným výkonom, ale finančné odmeny majú negatívny zmiernujúci vplyv na vzťah medzi transformačným vedením a pracovným výkonom. Tieto zistenia naznačujú, že manažéri môžu mať prospech z kombinácie transformačného vedenia s finančným odmeňovaním, aby motivovali zamestnancov a zlepšili pracovný výkon.

Vrábliková et al. (2022) skúmali rozdiely medzi spôsobmi motivácie v rodinných a nerodinných podnikoch. Zistili, že rozdiely v spôsoboch motivácie zamestnancov v RP a NP nie sú markantné, no o ich existencii niet pochyb. Úroveň motivácie v týchto dvoch podnikoch je na dobrej úrovni, ale v oboch je príležitosť na zlepšenie. Ak porovnáme tieto dva podniky z hľadiska ich diferenciacie na rodinné a nerodinné podniky, spôsoby motivácie sa značne líšia. Prvým rozdielom je, že motivácia v NP sa zameriava len na finančné odmeňovanie a benefity pre zamestnancov, kým RP sa zameriava na aktívnu prítomnosť manažéra na pracovisku, otvorenú komunikáciu a participáciu na rozhodovaní. Druhým rozdielom je, že NP sa vo finančnom ohodnotení zameriava na dĺžku služby a lojalitu k spoločnosti, kým RP na kvalitu práce a aktívny prístup k povinnostiam.

Základným pilierom akéhokoľvek podniku je jeho kultúra. Podnik je ekonomický a právny subjekt, ktorý existuje na trhu, ako aj v spoločnosti. Voči ostatnej spoločnosti vystupuje ako jednotný celok, ale vnútorne je tvorený hlavne ľuďmi, a tí sa od seba odlišujú. Podniková kultúra by preto mala byť niečím, čo ich zjednocuje, pričom by na nej mal podieľať každý, kto v organizácii pracuje. „Firemná (podniková) kultúra sa chápe veľmi široko – ako súbor hodôt, symbolov, postojov etických východísk, predpokladov a perspektív, ktoré vplyvajú na konanie zamestnancov navzájom i vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu.“ (Čihovská, Hvizdová, Matušovičová, 2014, s. 147). O podnikovej kultúre sa tvrdí, že je dôležitou hybnou silou obchodnej hodnoty. Existuje však veľa nezodpovedaných výskumných otázok, ako napríklad: ako definujeme a meriame firemnú kultúru, je možné priradiť kultúre finančnú hodnotu, aký je vzťah medzi prvkami, ktoré tvoria kultúru a výkonnosť firmy, aké sú investície do podnikovej kultúry a iné (Graham et al., 2022).

Podniková kultúra zahŕňa hodnotový systém, tradície, zvyky organizácie, spôsob, akým sa veci v organizácii robia atď. Poslanie a vízia sú stanovené strategickým manažmentom v organizácii s cieľom udávať jej smer a zabezpečiť jej prežitie v dynamickom prostredí. Štandardná ekonomická teória však ignoruje úlohu, ktorú zohrávajú transakčné náklady v modernej organizácii a jej pokusy prekonať tieto náklady modernými prostriedkami, akými sú podniková kultúra a podniková stratégia. Je to komplexný a hlboký systém, ktorý je vlastne dušou organizácie, ktorá spočíva v motivácii každého jednotlivca, a preto si vyžaduje osobitný druh vedenia (Osburn, 2008, Todorova, 2023). Todorová (2023) zisťovala, ako podniková kultúra pomáha šetriť na transakčných nákladoch vnútornej organizácie. Skúma všetky dimenzie podnikovej kultúry, ktoré znižujú manažérske transakčné náklady vrátane zvýšenia dôvery a zníženia vnútrofirmerného oportunistizmu. Konkrétnejšie dokazuje, že stanovením spoločných cieľov a udelením spoločného smerovania všetkým členom organizácie podniková kultúra a stratégia v skutočnosti ušetria značné náklady na vnútornú organizáciu.

Pre správne pochopenie podnikovej kultúry je dôležité prejsť i do jej troch jednotlivých úrovní, kde si uvedieme jej základné prvky:

- povrchová úroveň, artefakty – sú to symboly, ktoré môžeme vnímať pomocou svojich zmyslov. Povrchovú úroveň podnikovej kultúry tvorí architektúra podniku, formálne alebo neformálne oblečenie zamestnancov, zariadenie kancelárií, úste či písomné prejavy, správanie sa zamestnancov k zákazníkom a voči sebe.
- druhá úroveň – ide o hlbšie poznávanie správania sa zamestnancov a dôvodov ich správania, tzv. zaoberanie sa systémom hodnôt, štandardov a noriem, ktoré boli zamestnancami akceptované a podľa nich sa správajú. V súlade s podnikovou kultúrou poznáme dve kategórie hodnôt a to inštrumentálnu (mzda) a etickú (lojalita k podniku, pravidlá morálky).
- tretia úroveň – k nej zaraďujeme predstavy, predpoklady (o úspechu, existencii podniku, znalosti..), a prístupy (k práci, ku konfliktom, k zákazníkom,...).
- Deal a Kennedy členia kultúrne typy do štyroch skupín:
- Podniková kultúra „všetko alebo nič“ – v podniku sa presadzuje individualizmus, pričom sa vyhľadávajú jedinci s originálnymi myšlienkami. Komunikácia je nekonvenčná a plná výziev. Noví zamestnanci sa musia vedieť presadiť a kždý sa môže rýchlo vypracovať aj spadnúť. Muži a ženy sú rovnoprávni.
- Podniková kultúra chlieb a hry – v rámci organizácie je na prvom mieste bezproblémová tímová spolupráca a dôležité je priateľské vystupovanie. Cení sa ustavičná aktivita. Často sa organizujú oslavy, ktorých súčasťou je udeľovanie rôznych ocenení.
- Analyticko-projektová podniková kultúra – snaha sa vysoko koncentruje na výber správneho rozhodnutia, pretože chybné rozhodnutia sú považované za riziko. Verí sa vo vedecko-technickú racionalitu. Všetky rozhodnutia sú starostlivo premyslené a naplánované na dlhú dobu. Kariéra sa buduje roky.
- Procesná podniková kultúra – podnik sa koncentruje na proces a jeho priebeh, prvoradá je vynikajúci pracovný výkon, pričom cieľ je až druhoradá. Nesmú sa robiť chyby. Do popredia sa dostávajú jedinci, schopný pracovať bezchybne aj za nepriaznivých podmienok (Čihovská, Hvizdová, Matušovičová, 2014).

Novým trendom, ktorý zdôrazňuje úlohu podnikovej kultúry a ľudských zdrojov ako najdôležitejšieho výrobného faktora je koncept Industry 5.0, ktorý sa v odborných článkoch začal objavovať po roku 2019. Industry 5.0 dopĺňa existujúcu paradigmu Industry 4.0 zdôraznením výskumu a inovácií ako hnacích síl prechodu na udržateľný, na človeka zameraný a odolný európsky priemysel. Rozdiely medzi Industry 4.0 a Industry 5.0 sú zaznamenané v mnohých aktuálnych publikáciách. Industry 5.0. a Industry 4.0 sa považuje za technologicky poháňaný, zatiaľ čo Industry 5.0 je poháňaný hodnotou. Koexistencia dvoch priemyselných revolúcií vyvoláva otázky, a preto si vyžaduje diskusie a objasnenia. Humano-centrizmus je zameraný na fyzické a duševné zdravie, na pohodu a zamestnanci nie sú považovaní za „náklady“, ale za „investíciu“. Piata priemyselná revolúcia spája človeka a stroj, a využívajú ľudský mozog a kreativitu na zvýšenie efektivity procesov kombináciou pracovných

postupov s inteligentnými systémami. Jednou z najdôležitejších výziev Industry 5.0 je návrh inteligentných prostredí zameraných na človeka (t. j. ktoré uprednostňujú ľudskú pohodu pri zachovaní výkonnosti výroby). (Xu, Lu, Heuser & Wang, 2021, Nahavandi, 2019, Coronado a kol., 2022, Battini a kol., 2022, Huang a kol., 2022).

Pracovné podmienky a priaznivá podniková kultúra vplyvajú na spokojnosť zamestnanca so svojou prácou, čo má významný vplyv na udržanie si zamestnancov. Nevyhovujúce pracovné podmienky sú jednou z najčastejších príčin vysokej fluktuácie. Na podnikovú kultúru je potrebné dbať aj pri ďalších zložkách vedenia pracovníkov, medzi ktoré patria komunikácia s pracovníkmi a pridelovanie pracovných úloh, vytváranie pracovného prostredia, hodnotenie pracovného výkonu a poradenstvo pri pracovných problémoch. V každej vo vyššie zmienených zložkách je potrebné uplatniť nastavenie kultúry spoločnosti. Ako príklad je možné uviesť firmu, ktorá sa profiluje ako inovatívna, no zároveň hľadajúca na spoločenskú zodpovednosť. Takáto spoločnosť bude pri komunikácii a pridelovaní úloh dbať na svoje hodnoty a presadzovať ich v rámci spôsobu výkonu práce. Pracovné prostredie bude s najväčšou pravdepodobnosťou obsahovať moderné dizajnové prvky, pričom budú zakomponované aj prvky environmentálneho pohľadu (zelené steny, úsporné elektrospotrebiče) a sociálnej starostlivosti (poradňa zdravia a pod.). Hodnotenie pracovníkov i poradenstvo bude v medziach inovatívnych prístupov so zreteľom na potreby zamestnancov. Aj vzhľadom na spoločenské zmeny vplyvom pandémie COVID-19 motivácia zamestnancov prebieha čoraz viac aplikáciou spoločensky zodpovedných nástrojov. Finančná motivácia bude udeľovaná s prihliadnutím na rovnoprávnosť pohlaví, prípadne iných skupín a zároveň budú využívané modernejšie spôsoby materiálneho odmeňovania (príspevky do doplnkového dôchodkového systému, elektornické poukážky, príspevkov na verejnú dopravu a pod.). Nefinančné benefity budú podporovať podnikovú kultúru prostredníctvom vopred nastavených nástrojov tímovej spolupráce i spoločenskej zodpovednosti, ako sú team buildingy spojené s dobrovoľníctvom, takzvané „sick day“ pre tehotné ženy navyiac, zvýšený počet dní home office pre rodičov s malými deťmi a mnohé iné. (Diačiková, Lach, 2019, Carnevale, Hatak, 2020, Budzáková, 2021).

2 Materiál a metódy

Hlavným cieľom príspevku je zhodnotenie vedenia a motivácie ľudí, zamestnancov ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku. K naplneniu hlavného cieľa nasledovné čiastkové ciele:

- štúdium domácej a zahraničnej literatúry pre teoretické spracovanie vedenia a motivácie ľudí ako súčasť podnikovej kultúry, prehľad skúmania v konkrétnej problematike,
- voľba metód skúmania a postupy ich použitia,
- vytvorenie hypotéz,
- charakteristika vybraného podniku,
- príprava dotazníkového prieskumu,
- uskutočnenie dotazníkového prieskumu medzi zamestnancami pre získanie potrebných informácií a naplnenie primárneho cieľa práce,

- analýza dotazníkového prieskumu,
- štatistické vyhodnotenie dotazníkového prieskumu,
- návrhy a odporúčania pre prax,
- limitácie a potenciálne rozšírenia prieskumu.

Dotazník obsahoval 14 otázok a bol vyplnený 57 zamestnancami jednej z filiálok spoločnosti, za účelom získania čo najpresnejších potrebných informácií o vedení a motivácií ľudí ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku a ich následné zhodnotenie. Na báze analyzovaných výsledkov prieskumu vytvoríme vhodné odporúčania pre prax a tým naplníme primárny cieľ. Hypotézy prieskumu boli nasledovné:

H1.0: Spokojnosť so spôsobom vedenia nezávisí od dĺžky odpracovanej doby zamestnanca.

H1.1: Spokojnosť so spôsobom vedenia závisí od dĺžky odpracovanej doby zamestnanca.

H2.0: Spokojnosť zamestnancov s dostávanými benefítmami, neovplyvňuje vek zamestnancov.

H2.1: Spokojnosť zamestnancov s dostávanými benefítmami ovplyvňuje vek zamestnancov.

H3.0: Budovanie podnikovej kultúry nezávisí od uplatňovaného štýlu vedenia.

H3.1: Budovanie podnikovej kultúry závisí od uplatňovaného štýlu vedenia.

V prieskume sme využili nasledujúce metódy:

- Metóda získavania, zberu informácií – metódu sme využili pri spracovaní teoretických východísk príspevku a pri získavaní informácií o zamestnancoch vybraného podniku, firemnej kultúre, samotnej motivácií, vlastných značkách podniku.
- Metóda analýzy – prostredníctvom danej metódy sme analyzovali vedenie, motiváciu, podnikovú kultúru podniku, analýzu dotazníkového prieskumu, získané údaje z dotazníku a všetky kvalitatívne a kvantitatívne informácie.
- Opytovacia metóda pomocou dotazníkového prieskumu – metódu sme využili pre získanie potrebných informácií pre výsledky a samotné zhodnotenie vedenia a motivácie ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku. Metóda bola aplikovaná na vybranej štatistickej vzorke respondentov.
- Metóda dedukcie – na základe získaných teoretických východísk danej problematiky a osobných skúseností v práci vo vybranom podniku sme, vytvorili hypotézy.
- Metóda komparácie – zhromažďovanie údajov o kvalitatívnej a kvantitatívnej stránke prieskumu. Metódu sme využili pre porovnanie reálnych výsledkov výskumu so stanovenými hypotézami.
- Štatistická metóda – kontingenčné tabuľky – pomocou tabuliek prehľadné zosumarizovanie vzájomných vzťahov medzi dvoma štatistickými znakmi, prostredníctvom programu MS Excel, prehľadné usporiadanie výsledkov prieskumu na základe tabuliek a grafov.

- Štatistická metóda - Chí kvadrát test – sme použili na testovanie, vyhodnotenie štatistických hypotéz. Pomocou testu sme zisťovali či sa nachádza, existuje, závislosť medzi dvoma premennými. Prvým krokom bolo určenie si nulovej hypotézy H_0 a alternatívnej hypotézy H_1 . Nulová hypotéza nepredpokladá závislosť medzi skúmanými znakmi, alternatívna hypotéza áno. Druhým krokom bolo vytvorenie kontingenčných tabuliek, kde sme si uviedli empirické, skutočné početnosti (E_i), z ktorých vypočítame teoretické početnosti (T_i), pomocou nasledujúceho vzorca:

$$\chi^2 = \frac{R_i \cdot C_j}{n}$$

Kde platí: R_i – suma príslušného riadku
 C_j – suma príslušného stĺpca
 n – celková suma.

Tretím krokom pri testovaní stanovených hypotéz bolo vypočítanie testovacej charakteristiky (TCH). Danú charakteristiku sme vypočítali pomocou programu MS Excel a funkcie CHISQ.TEST. Hodnotu (TH) kritickú hodnotu, sme zadali prostredníctvom tabuľky na základe hladiny významnosti ($\alpha = 0,05$) a stupňov voľnosti. Následne sme zadefinovali rozhodnutie o prijatí alebo zamietnutí hypotéz.

- Metóda syntézy – metódou sme spájali získané informácie a tým vyvodili výsledky realizovaného prieskumu.

3 Výsledky a diskusia

Vybraný podnik sa zaoberá maloobchodným predajom a prevádzkuje sieť hypermarketov na Slovensku a v zahraničí. Zásady podniku sú:

- Udávanie smeru a jasná, priama komunikácia– konflikty sa riešia hneď, otvorene a najmä včas. Podstatné informácie o zmenách sú podávané zamestnancom načas, pre efektívne plnenie pracovných úloh.
- Objavovanie potenciálu a rozvoj zamestnancov– podnik požaduje aby zamestnanci si plnili svoju prácu správne a svedomito, vedúci pracovníci im pomáhajú, podporujú, umožňujú im rast, poskytujú uznanie, ktoré je pri pracovnej motivácii dôležitou zložkou. Taktiež podnik ponúka benefity pre zamestnancov.
- Pracovná výkonnosť a dynamika– optimalizácia každodenných činností.
- Férové jednanie a dôvera– dodržiavanie stanovených pravidiel zo strany zamestnávateľa ako i so strany zamestnanca s cieľom prinášať a odovzdávať vo svojej práci to najlepšie. Vedúci pracovníci preferujú jednanie bez predsudkov, cenia si každého zamestnanca a prejavujú im dôveru. Rešpektujú ich osobnosť a očakávajú to isté od podriadených.
- Byť vzorom– vedúci pracovníci sa snazia byť vzorom, dobrým príkladom svojim zamestnancom.
- Zodpovednosť – definovanie jasných kompetencií, prijatie zodpovednosti.
- Nová zásada „Ruku na to!“– všetci ťahajú za jeden povraz, bez ohľadu

pracovného zaradenia, či už práce na centrále alebo v prevádzke.

Etické normy i princípy, zásady podniku, ktoré usmerňujú pracovné činnosti všetkých zamestnancov, sú:

- konanie s cieľom spokojnosti zákazníkov,
- pomer ceny a výkonov sa podieľajú na postavení podniku na trhu,
- pomocou neustáleho sa zlepšovania, sa podniku darí expandovať,
- práca na každej jednej filiálke je systémová, súdržná,
- úspech zabezpečený, založený na krátkych a rýchlych procesoch,
- dodržiavanie zákonov,
- základnou zásadou, princípom je férovosť,
- vzájomná podpora a rešpekt, dôvera, pochvala ale i prijatie kritiky, ktorá je predpokladom, základom dobrej podnikovej, vnútornej atmosféry,
- ekologická, spoločenská a ekonomická zodpovednosť, ktorá sa týka produkcie, sortimentu a prevádzkových procesov,
- prvky podnikovej kultúry, medzi ktoré patrí logo, pracovné oblečenie, reklama a webová stránka.

Interpretácia výsledkov dotazníkového prieskumu a testovanie hypotéz

Prieskumu sa zúčastnilo 57 respondentov. V tabuľke 1 vidíme percentuálne zastúpenie odpovedí na prvých 5 identifikačných otázok, a to: pohlavie, vek, najvyššie dosiahnuté vzdelanie, doba trvania pracovného pomeru a pracovná pozícia.

Tabuľka 1 Hlavné charakteristiky výskumnej vzorky

Pohlavie	Muž	31,6 %
	Žena	68,4 %
Vek	Do 20 rokov	5,2 %
	21 – 30 rokov	28,1 %
	31 – 40 rokov	33,3 %
	41 – 50 rokov	21,1 %
	Nad 50 rokov	12,3 %
Vzdelanie	Základné	1,8 %
	Stredné odborné bez maturity	15,8 %
	Stredné odborné s maturitou	52,6 %
	Vysokoškolské 1. stupňa	17,5 %
	Vysokoškolské 2. stupňa	10,5 %
Iné	1,8 %	
Doba trvania pracovného pomeru	Menej ako 3 mesiace (skúšobná doba)	7,0 %
	3 mesiace – 1 rok	21,1 %
	1 – 5 rokov	29,8 %
	Viac ako 5 rokov	42,1 %
Pracovná pozícia	Pracovník prevádzky	84,2 %
	Líniový manažér	7,0 %
	Vyšší manažér	7,0 %
	Vrcholový manažér	1,8 %

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Nasledujúcimi otázkami v dotazníku sme zisťovali informácie pomocou otázok týkajúcich sa vedenia zamestnancov, motivácie a dôležitej firemnej kultúre. Poslednou otvorenou otázkou sme skúmali demotiváciu zamestnancov. Nadchádzajúce otázky sú dôležité pre potvrdenie alebo zamietnutie našich vopred stanovených hypotéz. Ďalšie 2 otázky sa zaoberali prevládajúcim štýlom vedenia a spokojnosťou respondentov s ním. Nadpolovičná väčšina respondentov (52,6 %) uviedla, že prevláda demokratický štýl vedenia ľudí. V rámci skúmania spokojnosti je spokojných 28,1 % respondentov a skôr spokojných 45,6 %. Z toho vyplýva, že podnik vykonáva všetky činnosti spojené s vedením svojich podriadených na vysokej úrovni a zamestnanci pociťujú kladný vzťah s svojmu vedeniu. Bližšie v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Štýl vedenia a spokojnosť

Prevládajúci štýl vedenia	Demokratický	52,6 %
	Autoritatívny	28,1 %
	Liberálny	5,3 %
	Neviem posúdiť	14,0 %
Spokojnosť so štýlom vedenia	Áno	28,1 %
	Skôr áno	45,6 %
	Skôr nie	21,1 %
	Nie	5,3 %

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ďalšie 3 otázky boli zamerané na podnikovú kultúru. Až 59,6 % respondentov sa vyjadrilo, že hlavnou myšlienkou podnikovej kultúry spoločnosti je „Všetko pre ľudí“, čo hovorí o dôležitosti spokojnosti zamestnancov a zákazníkov. V prípade otázky, či štýl vedenia ľudí pomáha budovať podnikovú kultúru sa vyjadrilo odpoveďou “áno” 23,2 % respondentov a “skôr áno” 50 % respondentov. Pokiaľ ide o vnímanie snahy podniku budovať podnikovú kultúru, 50 % respondentov sa vyjadrilo “áno” a 31,6 % “skôr áno”. Bližšie v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Podniková kultúra

Hlavná myšlienka podnikovej kultúry	Inovatívny zamestnávateľ	10,5 %
	Všetko pre ľudí	59,6 %
	Zodpovedná firma	14,0 %
	Kvalita nad všetkým	10,5 %
	Jednotka na trhu	5,3 %
Štýl vedenia ako pomoc pri budovaní podnikovej kultúry	Áno	23,2 %
	Skôr áno	50,0 %
	Skôr nie	26,8 %
	Nie	0,0 %
Snaha budovať podnikovú kultúru	Áno	50,9 %
	Skôr áno	31,6 %
	Skôr nie	12,3 %
	Nie	5,3 %

Zdroj: Vlastné spracovanie.

V ďalších 3 otázkach sme zisťovali, či benefity, ktoré im zamestnávateľ ponúka pomáhajú budovať podnikovú kultúru, či sú tieto benefity dostatočné a aké ďalšie benefity by privítali. Podľa 48,2 % respondentov benefit skôr nepomáhajú budovať podnikovú kultúru a podľa 26,8 % vôbec nepomáhajú. V prípade dostatočnosti benefitov boli odpovede taktiež prevažne negatívne, a to: pre 38,6 % respondentov sú skôr nedostatočné a pre 35,1 % nedostatočné. Medzi najžiadanejšie benefity do budúcnosti patrí 13. plat (54,4 %) a sick days (52,6 %). V tejto otázke mohli respondent označiť 2 možnosti. Bližšie v tabuľke 4.

Tabuľka 4 Súčasné a potenciálne benefity

Benefity ako pomoc pri budovaní podnikovej kultúry	Áno	10,7 %
	Skôr áno	14,3 %
	Skôr nie	48,2 %
	Nie	26,8 %
Dostatočnosť súčasných benefitov	Áno	7,0 %
	Skôr áno	19,3 %
	Skôr nie	38,6 %
	Nie	35,1 %
Benefity do budúcnosti	13. plat	54,4 %
	14. plat	17,5 %
	Sick days	52,6 %
	Teambuilding	7,0 %
	Dni voľna navyše	15,8 %
	Vitamínové balíčky	26,3 %
	Rekreačné poukazy	31,6 %

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Posledná otázka bola otvorená a v nej sme analyzovali, čo respondentov najviac vo svojej práci demotivuje. Respondenti mali možnosť jedným slovom alebo vetou vyjadriť čo ich demotivuje. Najčastejšie boli uvádzané nasledovné odpovede: málo pracovníkov a veľa práce, problematické vzťahy, nezodpovednosť voči životnému prostrediu, výška mzdy a problémy so zákazníkmi.

Následne boli otestované nami stanovené 3 hypotézy:

H1.0: Spokojnosť so spôsobom vedenia nezávisí od dĺžky odpracovanej doby zamestnanca.

H1.1: Spokojnosť so spôsobom vedenia závisí od dĺžky odpracovanej doby zamestnanca.

Na hladine významnosti 0,05 sme vypočítali, že χ^2 TEST má výslednú hodnotu 0,5863. Podľa určenia stupňov voľnosti je kritická hodnota 16,92. Keďže výsledok testu je nižší ako určená kritická hodnota konštatujeme že nemáme dostatočné dôkazy na to, aby sme H1.0 zamietli.

➤ ***Tvrdíme teda, že spokojnosť so spôsobom vedenia nezávisí od dĺžky odpracovanej doby zamestnanca.***

H2.0: Spokojnosť zamestnancov s dostávanými benefitmi, neovplyvňuje vek zamestnancov.

H2.1: Spokojnosť zamestnancov s dostávanými benefitmi ovplyvňuje vek zamestnancov.

Na hladine významnosti 0,05 sme vypočítali, že χ^2 TEST má výslednú hodnotu 0,9854. Podľa určenia stupňov voľnosti je kritická hodnota 21,03. Keďže výsledok testu je nižší ako určená kritická hodnota konštatujeme že nemáme dostatočné dôkazy na to, aby sme H2.0 zamietli.

➤ ***Tvrdíme teda, že spokojnosť zamestnancov s dostávanými benefitmi, neovplyvňuje ich vek.***

H3.0: Budovanie podnikovej kultúry nezávisí od uplatňovaného štýlu vedenia.

H3.1: Budovanie podnikovej kultúry závisí od uplatňovaného štýlu vedenia.

Na hladine významnosti 0,05 sme vypočítali, že χ^2 TEST má výslednú hodnotu 0,0362. Podľa určenia stupňov voľnosti je kritická hodnota 16,92. Keďže výsledok testu je nižší ako určená kritická hodnota konštatujeme že nemáme dostatočné dôkazy na to, aby sme H3.0 zamietli.

➤ ***Tvrdíme teda, že budovanie podnikovej kultúry nezávisí od uplatňovaného štýlu vedenia.***

Pri spracovávaní prieskumu sme zistili mnoho pozitívnych ale aj negatívnych zistení o vedení, motivácii a podnikovej kultúre vybraného podniku. Prostredníctvom nadobudnutých kladných a záporných informácií z analýzy a dotazníkového prieskumu navrhujeme podniku tieto odporúčania:

- pozitívne zistenie, že vo vybranom podniku je uplatňovaný demokratický štýl vedenia ľudí, navrhujeme vedeniu podniku naďalej pokračovať v uvedenom štýle vedenia, spolupracovať s podriadenými, rozdeľovať pracovné úlohy a postupy, neustále komunikovať so svojimi zamestnancami, prikladať dôležitosť ich názorom.
- druhé pozitívne zistenie je, že zamestnanci uviedli spokojnosť so spôsobom vedenia svojho nadriadeného. Štatistické testovanie nám nepotvrdilo závislosť medzi spôsobom vedenia a odpracovaným časom v podniku, čo nás vedie k predpokladu, že podnik vykonáva všetky činnosti spojené s vedením svojich podriadených na vysokej úrovni a zamestnanci pociťujú kladný vzťah k svojmu vedeniu, či pracujú v podniku pár mesiacov alebo roky. Zhodnotením výsledkov prieskumu a analýzy vybraného podniku môžeme odporúčať iba pokračovanie v týchto činnostiach a tým dosahovať spokojnosť svojich zamestnancov.
- zhodnotením získaných informácií o podnikovej kultúre vybraného podniku a jej budovaní, môžeme tvrdiť, že podnik disponuje veľmi silnou podnikovou kultúrou, využíva všetky potrebné prvky na jej cieľavedomé budovanie, od jednotného pracovného oblečenia, reklám, letákov atď. Na základe uvedeného odporúčame podniku tieto činnosti poctivo vykonávať v jej budúcom pôsobení na trhu a tým sa dostávať do povedomia zamestnancov, aj svojich budúcich zamestnancov a samozrejme nemenej dôležitých zákazníkov.

Zo získaných informácií z výsledkov našej analýzy, sme zistili aj negatívne informácie. Dané informácie súviseli hlavne so slabou motiváciou, ktorú zamestnanci pociťujú na pracovisku. V dnešnej dobe je pracovná motivácia hlavným atribútom pre výborné výkony zamestnancov v práci. Je neoddeliteľnou súčasťou dobrej pracovnej

atmosféry na pracovisku, ktorá je tiež základom pre efektívne vykonávanie práce ľudí. Štatistickým vyhodnotením sme zistili, že spokojnosť s dostávanými benefitmi neovplyvňuje vek zamestnancov. Na základe uvedených zistení, pre zlepšenie pracovnej motivácie vo vybranom podniku navrhujeme:

- Ako silnú motiváciu zamestnancov považujeme, z výsledkov analýzy, finančné odmeny. Preto navrhujeme podniku aby svojim zamestnancom, ktorý poctivo vykonávajú svoju prácu, chodia do práce načas, aby vedenie podniku zvážilo finančne odmeniť svojich zamestnanov čiastkov 100,- EUR. Vieme, že finančné odmeny nie sú vždy možné a ľahko aplikovateľné, nakoľko podnik disponuje svojim stanoveným rozpočtom, no myslíme si, že aj malú finančnú odmenu zamestnanci veľmi ocenia a to efektívne ovplyvní ich pracovnú motiváciu i pracovný výkon.
- Zdravie zamestnancov je na prvom mieste. Pracovníci sú neustále v priamom kontakte so zákazníkmi, ich zdravie je ohrozené, preto navrhujeme, aby zamestnávateľ podporoval ich zdravie vitamínovými balíčkami. Balíček by mal obsahovať vitamíny základného druhu. Predpokladáme, že takáto forma benefitu bude pre zamestnancov v dnešnej dobe ocenená.
- Práca v tomto podniku je fyzicky náročná ako pre ženy, tak aj mužov. Keďže zamestnanci pracujú aj počas víkendov, čas na regeneráciu im veľmi nezostáva, preto navrhujeme, aby vybraný podnik ponúkol benefit vo forme rekreačných poukazov (napr. kúpele, masáže,...). Tento benefit môže podnik ohraničiť napr. počtom odpracovaných rokov zamestnanca v podniku a samozrejme jeho pracovných výkonov.
- Zo získaných informácií z dotazníkového prieskumu, sme zistili, že zamestnanci by uvítali pracovný benefit s názvom „sick day“. Tento benefit s názvom tiež „zdravotné voľno“ znamená, že sa zamestnanec nemusí v daný deň dostaviť do práce, stačí ak to svojmu zamestnávateľovi oznámi. Na základe získaných údajov navrhujeme vedeniu, aby zaviedol takýto benefit. Navrhujeme, aby zamestnanci mohli takýto benefit využiť 3 krát do roka. Uvedený benefit je medzi podnikmi čoraz viac využívaný. Veríme, že zamestnanci by daný benefit uvítali a využívali by ho v situácií, kedy by sa napríklad nemohli dostaviť do práce z dôvodu prechladnutia alebo nevoľnosti a nemuseli by hneď navštíviť lekára alebo vyhľadať lekársku pomoc.
- Negatívnym zistením z analýzy boli informácie ohľadom pracovnej sily. Respondenti uvádzali nedostatok pracovnej sily za najväčšiu demotiváciu vo svojej práci. Uvedený nedostatok ovplyvňuje pracovný výkon každého pracovníka a samozrejme pôsobí negatívne na jeho pracovnú motiváciu. Na základe daných informácií navrhujeme vedeniu, aby v „silné dni“, kedy navštevuje podnik najviac zákazníkov, podporili každé oddelenie, ktoré to potrebuje, brigádnikom. Vieme, že dané odporúčanie je finančne náročné, no potrebné, pre čo najlepšiu motiváciu zamestnancov aj naďalej vykonávať prácu v danom podniku.
- Dôležitým negatívnym zistením je, že na pracovisku prevládajú zlé vzťahy medzi zamestnancami, ohováranie. Dobré zamestnanecké vzťahy patri medzi základné piliere podnikovej kultúry každého podniku. Budovanie dobrých

vzťahov je cieľom vedenia podniku. Dané vzťahy radíme medzi najväčšie nefinančné motivátory zamestnancov. Na základe uvedených zistení, navrhujeme podniku zaviesť raz ročne tzv. športové hry. Vieme, že podnik je otvorený sedem dní v týždni, preto navrhujeme športové dni vykonať napr. v štátny sviatok, kedy by mali všetci zamestnanci voľno a mohli by sa zúčastniť. Princíp hier by spočíval vo vytvorení niekoľkých tímov. Jednotlivé tímy by tvorili práve zamestnanci, z rôznych oddelení, či už z pultov, informácií alebo pracovníkov pracujúcich na ploche. Museli by medzi sebou spolupracovať, komunikovať, lepšie by sa spoznávali, ťahali by za jeden povraz, čo by prehlbovalo ich vzťahy a viedlo by to k vytvoreniu priateľských zamestnaneckých vzťahov na pracovisku a tým by sa ich pracovná motivácia zlepšila. Predpokladáme zlepšenie pracovného kolektívu, spokojnosť zamestnancov na pracovisku, čo by sa odzrkadlilo aj na ich správaní sa k zákazníkom. Tí by sa do vybraného podniku neustále vracali, nakupovali by, pretože priateľskí zamestnanci, ktorí radi poradia, sú ochotní, znamenajú pre podnik aj pre zákazníkov veľa.

- Posledným našim odporúčaním, na ktoré nemôžeme zabudnúť je slovná pochvala zamestnancov od vedenia podniku. Odmena formou slovného uznania je udelenie malého benefitu a môže zamestnanca iniciovať k stále lepším pracovným výkonom.

Záver

Primárnou úlohou podniku je okrem dosahovania zisku aj efektívne vedenie a motivácia svojich podriadených. Problematika vedenia, motivácie a podnikovej kultúry je stále aktuálna a trendy, preto sa jej v dnešnej dobe venujú manažéri na rôznych úrovniach riadenia, s cieľom viesť a motivovať svojich zamestnancov na čo najlepšej úrovni. V príspevku s názvom Vedenie a motivácia ľudí ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku, sme sa uvedenou problematikou zaoberali.

Hlavným cieľom príspevku bolo zhodnotenie vedenia a motivácie ľudí, zamestnancov ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku. Najprv sme využívali primárne a sekundárne údaje, zoskupovali sme informácie, poznatky od domácich a zahraničných autorov pre spracovanie teoretických východísk príspevku. Následne sme si zadefinovali parciálne ciele práce, pomocou ktorých sme dosiahli naplnenie spomínaného hlavného cieľa. Pri vyhodnocovaní dotazníka sme využívali metódy analýzy, syntézy, dedukcie, komparácie a tiež štatistické metódy a vykonali sme analýzu skutočného stavu vybraného subjektu. Skúmali, analyzovali sme vybraný podnik, stručne ho charakterizovali, hodnotili a posudzovali jeho vedenie, pracovnú motiváciu zamestnancov a tiež podnikovú kultúru. Stanovili sme si hypotézy a k nim vytvorili súbor otázok dotazníkového prieskumu, ktorý sme uskutočnili na vybranej filiálke podniku pre čo najlepšie zhodnotenie vedenia, motivácie a podnikovej kultúry vybraného podniku.

Medzi hlavné výsledky analýzy môžeme zaradiť spokojnosť so štýlom vedenia, vnímanie podnikovej kultúry v zmysle “Všetko pre ľudí”, ale aj nedostatočnosť súčasných benefitov a demotiváciu vo forme prežat'enia zamestnancov či zlých pracovných vzťahov. Všetky 3 hypotézy boli zamietnuté. Spokojnosť so štýlom

vedenia nezávisí od odpracovaných rokov, spokojnosť s dostávanými benefítmí neovplyvňuje vek zamestnancov a budovanie podnikovej kultúry nezávisí od štýlu vedenia ľudí. Nakoniec sme na základe výsledkov analýzy formulovali návrhy a odporúčania pre prax. Zhodnotením nadobudnutých poznatkov a výsledkov, ktoré sme v diplomovej práci uviedli, môžeme konštatovať, že náš stanovený základný cieľ záverečnej práce je naplnený. Veríme, že naše návrhy a odporúčania budú ľahko aplikovateľné a prínosné pre spoločnosť.

Medzi najvýznamnejšie limitácie výskumu môžeme zaradiť subjektivitu odpovedí respondentov a nemožnosť zovšeobecniť výsledky, keďže v každej pobočke spoločnosti môže prevládať iný štýl vedenia ľudí a iné medziľudské vzťahy. S výskumom štýlov vedenia ľudí a podnikovej kultúry chceme pokračovať aj naďalej, napríklad pri porovnávaní slovenských a zahraničných pobočiek medzinárodných firiem.

Resume

In addition to making a profit, the primary task of the company is effective management and motivation of its subordinates. The issue of leadership, motivation and corporate culture is still current and trendy, so managers at different levels of management deal with it nowadays, with the aim of leading and motivating their employees at the best possible level. In the post entitled Leadership and motivation of people as part of the corporate culture in the selected company, we dealt with the mentioned issue.

The main goal of the paper was to evaluate the leadership and motivation of people and employees as part of the corporate culture in the selected company. First, we used primary and secondary data, we grouped information and knowledge from domestic and foreign authors to process the theoretical basis of the contribution. Subsequently, we defined the partial goals of the work, with the help of which we achieved the fulfillment of the mentioned main goal. When evaluating the questionnaire, we used methods of analysis, synthesis, deduction, comparison, and also statistical methods, and we performed an analysis of the actual state of the selected subject. We researched and analyzed the selected company, briefly characterized it, evaluated and judged its management, the work motivation of the employees and also the corporate culture. We established hypotheses and created a set of questionnaire survey questions for them, which we conducted at a selected branch of the company for the best evaluation of the management, motivation and corporate culture of the selected company.

Among the main results of the analysis, we can include satisfaction with the leadership style, the perception of corporate culture in the sense of "Everything for people", but also the insufficiency of current benefits and demotivation in the form of employee burnout or bad working relationships. All 3 hypotheses were rejected. Satisfaction with the leadership style does not depend on years of service, satisfaction with the benefits received does not affect the age of the employees, and building a corporate culture does not depend on the leadership style of people. Finally, based on the results of the analysis, we formulated proposals and recommendations for practice. By evaluating the acquired knowledge and results that we stated in the diploma thesis, we can state that our stated basic goal of the final thesis has been fulfilled. We believe

that our suggestions and recommendations will be easily applicable and beneficial to society.

Among the most significant limitations of the research, we can include the subjectivity of the respondents' answers and the impossibility of generalizing the results, since a different style of managing people and different interpersonal relationships may prevail in each branch of the company. We want to continue researching people management styles and corporate culture, for example when comparing Slovak and foreign branches of international companies.

Literatúra

- ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. (2004). Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. Bratislava: IRIS, 2004, 257 s. ISBN 80-89018-59-9.
- BATTINI, D., BERTI, N., FINCO, S. ZENARO, I., DAS, A. (2022). Towards industry 5.0: A multi-objective job rotation model for an inclusive workforce. *International Journal of Production Economics*, Vol. 250, August 2022, 108619, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108619>
- BONG, M., REEVE, J., KIM, S. (2023). Insights Gained from Controversy 3: “Is There Such a Thing as ‘Good’ Motivation and ‘Bad’ Motivation?” *Motivation Science*, <https://doi.org/10.1093/oso/9780197662359.003.0024>
- BUČKOVÁ, J. (2021). Employee evaluation as a support tool for strengthening the knowledge organizational culture, *PEMF 2021*, Vol.3, pp. 215-224. ISBN 978-80-561-0888-8.
- BUDZÁKOVÁ, M. (2021). Vedenie a motivácia ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku (diploma thesis), 69 s. Ružomberok: KU v Ružomberku, 2022. [online]. (Accessed on 07 March 2023).
- CARNEVALE, J. B., HATAK, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management, *Journal of Business Research*, 116, pp. 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- CORONADO, E., KYIOKAWA, T., RICARDEZ, G., RAMIREZ-ALPIZAR, I., VENTURE, G., YAMANOBÉ, N. (2022). Evaluating quality in human-robot interaction: A systematic search and classification of performance and human-centered factors, measures and metrics towards an industry 5.0. *Journal of Manufacturing Systems*, 63, April 2022, pp. 392-410. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.04.007>
- ČIHOVSKÁ, V., HVIZDOVÁ, E., MATUŠOVIČOVÁ, M. (2014). Manažment ľudských zdrojov. Bratislava, Vydavateľstvo Ekonóm, 217 s. ISBN 978-80-225-3898-5.
- DIÁČIKOVÁ, A., LACH, M. (2019). Úspech je voľba. Manažment podnikania a podnikových procesov: teória a prax aplikovaná v spoločnosti Chemosvit, a. s. Svit: Chemosvit, 2019, 400 s. ISBN 978-80-971931-1-9.
- DROPPA, M. (2010) Riadenie ľudských zdrojov 1. 2., rozšírené vydanie. Ružomberok: Katolícka univerzita v Ružomberku, 2010. ISBN 978-80-8084-615-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012, 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

- GALLO, P., MIHALČOVÁ, B., BALOGOVÁ, B. (2023). Work motivation of social workers in the context of management innovations. *Marketing and management of innovations*, 14 (1), pp. 55-63. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-05>
- GRAHAM, J.R., GRENNAN, J., HARVEY, C.R., RAJGOPAL, S. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*. 146 (2), November 2022, pp 552-593. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.008>
- HUANG, S., WANG, B., LI, X., ZHENG, P., MOURTZIS, D., WANG, L. (2022) Industry 5.0 and Society 5.0—Comparison, complementation and co-evolution. *Journal of Manufacturing Systems*, 64, July 2022, pp. 424-428. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.07.010>
- CHI, H. K., VU, T. V., NGUYEN, H.V., TRUONG, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance, *Cogent Business & Management*, 10 (1), Article No. 2173850, <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- JANOŠKOVÁ, M., UBREŽIOVÁ, I. (2021). Leadership and motivation as a necessary part of a manager's competence, *PEMF 2021*, Vol. 3, pp. 182-189. ISBN 978-80-561-0888-8.
- KADLEČÍKOVÁ, M. et al. (2015). *Základy manažmentu*. 3. nezmenené vydanie, 201 s. Nitra: Vydavateľstvo SPU. ISBN 978-80-552-0898-5.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. (2008). *Podniková kultúra*. Bratislava: EKONÓM, 2008, 104 s. ISBN 978-80-225-2424-7.
- KOŠIČIAROVÁ, I., KÁDEKOVÁ, Z., ŠTARCHOŇ, P. (2021). Leadership and Motivation as Important Aspects of the International Company's Corporate Culture. *Sustainability*. 2021, 13 (7), 3916. <https://doi.org/10.3390/su13073916>
- KUBÁNI, V. (2011). *Psychológia práce*[online]. ISBN 978-80-555-0318-9. <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kubani6> (Accessed on 07 March 2023).
- LUTSENKO, E. V. (2022). Humanist economy, quality of life and goals of regional administration (in English) – Preprint. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19890.27848>
- NAHAVANDI, S. (2019). Industry 5.0-a human-centric solution. *Sustainability* (Switzerland), 11(16),4371. <https://doi.org/10.3390/su11164371>
- OPOLSKI, K., SALWACH, A.G. (2021). A Word from the Editors: Humanism in the Economy. Introduction to the Special Issue “Humanistic Economy”. *Studia Humana* 10(2):1-2. <https://doi.org/10.2478/sh-2021-0006>
- OSBURN, C.B. (2008). Corporate culture and the individual in perspective. *Advances in Library Administration and Organization*. Vol. 26., pp. 41-70. [https://doi.org/10.1016/S0732-0671\(08\)00202-2](https://doi.org/10.1016/S0732-0671(08)00202-2)
- REMIŠOVÁ, A., LAŠÁKOVÁ, A., RUDY, J., SULÍKOVÁ, R., KIRCHMAYER, Z., FRATRIČOVÁ, J. (2015). *Etické vedenie ľudí v Slovenskom podnikateľskom prostredí*. Wolters Kluwer s.r.o. Bratislava. 164 s., 2015. ISBN 978-80-816-8199-8.

SEDLÁK, M., LÍŠKOVÁ, C. (2016). Manažment. Bratislava, Wolters Kluwer. 388 s., 2016. ISBN 978-80-816-8296-4.

SEKOVÁ, M. et al. (2013). Manažment II. Bratislava: IURA Edition. 172 s., 2013. ISBN 978-80-807-8511-6.

TODOROVA, T. (2023). Corporate Culture and Corporate Strategy: Some Economic Aspects of the Modern Organization, *International Journal of Business Performance Management*.
<https://www.inderscience.com/info/ingeneral/forthcoming.php?jcode=IJBPM>
(Accessed on 07 September 2023).

VRÁBLIKOVÁ, M., GONČÁROVÁ, Z., ŠKODOVÁ, L., FATURÍKOVÁ, Z. (2022). Motivation of Employees in Family and Non-family Business, *PEMF 2022*, Vol.4, pp. 410-422. ISBN 978-80-561-0995-3.

XU, X., LU, Y., VOGEL-HEUSER, B., WANG, L. (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception. *Journal of Manufacturing Systems*, 61, pp. 530-535. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006>

XEUQUING, G, JIANYAO, J., YUN, L, YI, H. (2023). Transforming vertical leadership into shared leadership in infrastructure project teams: a dual-pathway perspective, *Engineering Construction & Architectural Management*,
<https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2022-0323>

Ing. Mária Vrábliková, PhD.

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
maria.vrablikova@ku.sk

Ing. Anna Diačiková, PhD.

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
anna.diacikova@ku.sk

prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
iveta.ubreziova@ku.sk

Mgr. Mária Budzáková

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
maria.budzakova@gmail.com