



**UNIVERZITA MATEJA BELA V BANSKEJ
BYSTRICI
EKONOMICKÁ FAKULTA**



Študentská vedecká aktivita

Kvalita v bežnej praxi podniku

Michaela Môciková

Sekcia: Ekonomika a manažment podniku

Konzultant: Ing. Marcela Kovaľová, PhD.

Banská Bystrica
2017

Obsah

ÚVOD:	3
1 Teoretické východiská- faktory ovplyvňujúce kvalitu	4
1.1 Motivačné faktory	7
1.2 Proces vzdelávania zamestnancov	8
2 Praktická časť- História a výskum v podniku	Error! Bookmark not defined.
2.1 Výsledky dotazníka	11
ZÁVER	15
Bibliografia	16

ÚVOD:

Na dnešnom dynamickom trhu práce a vplyvom finančno-hospodárskych zmien, sa v súvislosti s podnikaním, čím ďalej tým viac kladie dôraz nie len na kvantitatívne, ale aj na kvalitatívne faktory podniku ako sú napríklad dobré meno spoločnosti, školení a spokojní zamestnanci, či celkovo dobrý imidž firmy. Práve preto sa zamestnávateľia snažia dbať na dobrú podnikovú kultúru, ktorú ovplyvňujú všetky spomínané faktory. Jej stabilita a prepracovanosť je jedným z kľúčových metód ako sa odlíšiť od konkurencie a ako si vybudovať kvalitnú a úspešnú firmu.

Teória dáva dôraz najmä na význam budovania dobrej podnikovej kultúry, formy motivácie a významnosť procesu vzdelávania zamestnancov. Otázka ale znie, ako je na tom reálne používanie a zavádzanie týchto metód do podniku. V mojej práci sa budem venovať konkrétnemu podniku, ktorý najskôr predstavím, neskôr teoreticky vymedzím pojmy týkajúce sa kvality, manažmentu a ľudských zdrojov. Potom sa pokúsim reálne informácie z podniku porovnať s teóriou. V neposlednom rade zhodnotím a porovnáam dosiahnuté výsledky a navrhnem konkrétne riešenia.

1 FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE KVALITU

Kvalita výroby je v dnešnej dobe na trhu konkurencie akýmsi fenoménom podnikania. Hovorí sa o nej v súvislosti s úspešnosťou podniku na trhu voči konkurencii, ale tiež je nositeľom podnikateľskej prosperity. Všeobecne by sme mohli povedať, že kvalitu v podniku ovplyvňuje veľa faktorov. Naopak konkrétne by sme tam mohli zaradiť kvalitu organizačnej štruktúry, kvalitu manažmentu, ale aj kvalitu výrobkov, dodržiavanie noriem a legislatívy.

V mojej práci sa budem zaoberať kvalitou v chemickom-technologickému podniku Biotika, akciová spoločnosť. Očakávalo by sa, že nakoľko spoločnosť pôsobí v chemickom odvetí, dôraz sa bude klásť prioritne na kvalitu liečiv. No, nie je tomu celkom tak. Čo v hlavnej miere ovplyvňuje kvalitu výroby a čomu sa budem aj ja venovať je kvalita ľudského faktoru. Pretože to akú kvalifikáciu, motiváciu, či prístup k práci zamestnanci majú, je rovnako dôležitý aspekt, ktorý treba analyzovať, lebo v konečnom dôsledku významne vplýva na celkovú úspešnosť podniku.

To, akou formou zamestnanci pracujú, akou formou sú vedení, aké hodnoty zastávajú, určuje podniková kultúra. Všeobecne sa pod pojmom podniková kultúra označujú zvyky, názory, hodnoty a pravidlá chovania zamestnancov vo vnútri konkrétneho podniku a poukazuje sa na ich spôsob prezentácie smerom von.

Kotter (2007) tvrdí, že podniková kultúra sú skupinové normy, alebo tradičné spôsoby správania, ktorý si postupom času vypracoval určitý súbor ľudí. Schein (1996) definuje podnikovú kultúru ako vzorec základných predstáv, ktoré určitá skupina našla či vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci ktorých sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie a ktoré sa tak osvedčili, že sa chápu ako všeobecne platné a noví členovia organizácie ich majú pokiaľ možno zvládnuť, stotožniť sa s nimi a konať podľa nich. Nový (1994) si myslí, že sú to predovšetkým špecifické spôsoby interakcie a komunikácie medzi ľuďmi. Zásady, pravidlá a sociálne normy ovplyvňujúce a upravujúce ich vzájomné spolužitie v určitom spoločenstve.

Faktory, ktoré sa podieľajú na tvorbe a ovplyvňujú firemnú kultúru:

- a) *Vonkajšie vplyvy* - kultúrne a spoločenské podmienky, národná mentalita, vplyv regiónu, legislatívy, postoje dodávateľov, zákazníkov, konkurencia a iné.

- b) *Vnútorne vplyvy* - organizačná štruktúra podniku, štýl riadenia, história podniku, charakter práce, pracovné podmienky, technológie, veľkosť podniku atď.

V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi typmi podnikových kultúr. Napríklad typológie podnikovej kultúry podľa Deala a Kennedyho sú:

- Procesná kultúra

Pri "procesnej" kultúre ide zväčša o byrokraticko-administratívnu kultúru. Spoločnosť nič konkrétne neohrozuje, preto je možný časový odklad spätnej väzby. Chýbajú základné motivačné faktory, pocit ohrozenia, konkurencie, jednoducho pocit, že niekto bude lepší ako ja. Aktivita sa koncentruje na procesy, nie na cieľ a dáva sa dôraz skôr na to, ako ohodnotia prácu vedúci. Procesná kultúra sa vyskytuje hlavne v orgánoch štátnej správy alebo v školstve, bola veľmi rozšírená aj v podnikoch za socializmu.

- Kultúra drsných chlapov

Zameraná je prevažne na výkon jednotlivca, pričom požiadavky sú veľmi vysoké. Komunikácia je rýchla, strohá, ale presná. Nie je dovolená akákoľvek chyba a ak nastane je prísne potrestaná. Kultúra drsných chlapov umožňuje rýchly kariérny postup, ale tiež pád. Je typická pre reklamné agentúry, zábavný priemysel, ale aj manažérske poradenstvo.

- Tipovanie budúcnosti

V kultúre "tipovania budúcnosti" sa verí vo vedecko-technickú racionalitu. Dôraz je dávany na dlhodobé plánovanie nakoľko odvetvie ma dobré perspektívy. Každé rozhodnutie sa musí starostlivo premyslieť, zvážiť, starostlivo pripraviť a vykonať. Medzi znaky tejto kultúry patrí napríklad: minimalizovanie rizika, nechť púšťať sa do nových neosvedčených postupov a časté preverovanie, či kontrola. Kultúra „tipovania budúcnosti“ je typická pre letecký, chemický, farmaceutický priemysel, ale aj pre akýkoľvek iný- vedecky zameraný.

- Tvrdá práca

Kultúra tvrdej práce je zameraná na aktivitu, iniciatívu sprostredkovanú zábavnou formou. Dominantnými prvkami sú spolupráca, otvorená a priama komunikácia. Oslavuje sa mnoho udalostí a často sa odovzdávajú ceny a vyznamenania. Typické odvetvia v ktorých sa táto kultúra využíva sú napríklad odvetvia priameho predaja (kozmetiky), alebo firmy zamerané na „masového“ konzumenta (napríklad stánok s rýchlim občerstvením).

Typológie podnikovej kultúry podľa Goffeeho a Jonesa sú:

- Kultúra priateľských experimentov

Pre tento typ je charakteristická tímová práca, kolektív, ktorý drží pokope a vzájomne si pomáha. Pravidlá a formálnosť nie sú zbytočnými prekážkami pri rozhodovaní. Z toho plynie aj zdieľanie nápadov a emócií, práca je rýchla a produktívna. Táto podniková kultúra je vhodná pre inovatívne podniky, ktoré vyvíjajú zložité výrobky, napr. lieky. Dopredu je známe, že výsledok je neistý, čas medzi vývojom a realizáciou na trhu je pomerne dlhý a na vývoji pracuje množstvo odborníkov. V negatívnej forme prevažuje tolerancia slabých výkonov pretože je vytvorené silné priateľstvo a taktiež prílišné zameranie sa na proces.

- Žoldnierska kultúra - "chod' do práce v sobotu"

Tento typ podnikovej kultúry je zameraný prioritne na peniaze a výsledok. Pozitívne stránky žoldnierskej kultúry sú najmä to, že sa veci dokončujú rýchlo, nič nie je zbytočne komplikované, ciele, ktoré sa naplánovali, sa aj dosahujú, podnik má záľubu v akcii. Priestor je aj na spätnú väzbu, ktorá sa dáva otvorene, bez emócií. V negatívnej forme je táto kultúra priveľmi zameraná na krátkodobé ciele, ľudia robia len to, čo sa musia a neberú ohľad na iných. Zamestnanci si nevytvárajú so spolupracovníkmi osobný kontakt, takže keď sa im naskytne lepšia ponuka práce automaticky ju prijímu. Preto je v niektorých bankách a predajných organizáciách taká veľká fluktuácia zamestnancov. Môžu odísť aj celé oddelenia, čo môže mať veľmi vážne dôsledky pre celý podnik, napr. keď odídu vedúci a kľúčoví pracovníci výskumu vo farmaceutickom podniku.

- Kultúra pospolitosti - "sme rodina"!

Aj keď kultúra pospolitosti môže vzniknúť v každej fáze životného cyklu podniku, najlepším príkladom na ňu je malý, rýchlo rastúci a podnikateľsky orientovaný podnik. Väčšinou sa jedná o podnik, ktorý má málo produktov a koniec koncov je rád, ak na trhu prežije. Jednotlivci, ktorí v ňom pracujú sa tak môžu snažiť s ním stotožňovať, respektíve svoju existenciu spájať s podnikovými hodnotami. Keď to vnímame z pozitívneho hľadiska môžeme povedať, že zamestnanci sa cítia ako v rodine, majú radi predávané produkty a žijú vo viere spoločnosti. Naopak z negatívneho hľadiska môžu zamestnanci príliš lipnúť na myšlienkach spoločnosti, byť odovzdaný podniku na úkor vlastnej rodiny. Táto kultúra je vhodná pre organizácie, v ktorých inovácie vznikajú intenzívnou spoluprácou na rôznych funkčných a geografických úrovniach.

1.1 Motivačné faktory

Faktorom ovplyvňujúcim kvalitu podniku je aj motivácia, nakoľko to ako manažéri stimulujú svojich zamestnancov, výrazne vplýva na výkon, ktorý zamestnanci podajú a následne samozrejme na kvalitu celej ich vykonanej práce.

Motivácia je psychologický proces, teda interaktívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo ho pohýňajú do činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ. „Sú to všetky vnútorné hnacie sily človeka (prania, túžby, úsilie). Môžeme ju charakterizovať ako vnútorný stav duše človeka, ktorý ho aktivuje, uvádza do pohybu.“ (Brelson – Steiner, 1964, s. 239).

Od zamestnanca, ktorý je motivovaný sa očakáva, že jeho činnosť nemá výkyvy, pracuje usilovne a je automaticky orientovaný na ciele a stratégiu podniku. Motivácia môže byť dosiahnutá dvomi spôsobmi:

- a) *Vnútorne*
- b) *Vonkajšie*

Vnútorná motivácia prebieha sebamotivovaním. Zamestnanci si sami určia svoje priority, hodnoty ciele, resp. definujú si aká činnosť ich baví a v nej sa neskôr rozvíjajú.

Vonkajšia motivácia je podnecovaná úsilím zo strany manažérov. Manažéri motivujú zamestnancom rôznymi prostriedkami.

Faktory, ktoré ovplyvňujú motiváciu: vysoký zárobok, postup kariérny, lojalita zamestnancov, taktné správanie, pracovná istota, pomoc pri riešení osobných problémov, zodpovednosť, oceňovanie a tímová práca.

Taktiež by sme mohli spomenúť, že v dnešnej dobe poznáme veľa motivačných teórií: Maslowovu teóriu potrieb, Alderferovu teóriu ERG, McGregorovu teóriu X a Y, atď. . Maslowova teória potrieb uvádza tieto typy potrieb – motívov zamestnancov: fyziologické potreby, potrebu bezpečia, sociálnu potrebu, potrebu uznania a sebarealizácie).

Alderferovu teóriu ERG tvoria tri typy potrieb: existenčné potreby, potreby harmonických vzťahov, potreby rastu.

McGregorova teória manažérov typu X a Y uvádza, že manažéri X sú charakteristickí tým, že zamestnancov motivujú „cukrom“ a trestajú „bičom“. Manažéri Y naopak nechávajú zamestnancom priestor na rozvoj, ak niekto so zamestnancov zlyháva, pýta sa seba v čom spravil chybu.

1.2 Proces vzdelávania zamestnancov

V dnešnej dobe je viac ako potrebné, aby spoločnosť, ktorá chce byť konkurencieschopná, venovala dostatočnú pozornosť na vzdelávanie svojich zamestnancov. Podľa Antošovej (2012) môže byť jednou zo stratégií aj plánovanie vzdelávania pracovníkov. Na vzdelávanie zamestnancov je potrebné nahliadnuť ako na systém. Preto je potrebné brať do úvahy zdroje, ktoré daná organizácia má – hmotné, finančné a ľudské, organizačnú štruktúru, či efektívny marketing. Poslednému faktoru, ktorému sa budem venovať a ktorý ovplyvňuje kvalitu odvedenej práce v podniku, je proces vzdelávania zamestnancov.

Podľa Liptáka (1999) môžeme vzdelávať zamestnancov podľa spôsobu a miesta vzdelávania dvomi spôsobmi:

1. Metódy vzdelávania priamo na pracovisku:

Najčastejšou formou vzdelávania priamo na pracovisku je inštruktáž, koučovanie, tutorstvo, konzultovanie a mentorovanie. Taktiež sem patrí sebvzdelávanie a pracovné porady.

Inštruktáž je metóda vzdelávania, ktorá sa využíva najmä pri začleňovaní a oboznamovaní nového zamestnanca s prácou. Zahŕňa prípravu, prezentáciu, precvičovanie, používanie a zdokonaľovanie aktivít.

Koučovanie je uskutočnené po vzájomnej dohode dvoch ľudí. Cieľom je rozvinúť individuálne schopnosti jednotlivca, definovať usmerniť a viesť jeho poznatky a vlastnosti. Podstatou koučovania je preberanie zodpovednosti za dosahovanie vlastných cieľov a riešenie väčšiny úloh a problémov.

Ďalšou z metód je tutorstvo, mentorovanie, ktoré sa zameriavajú na poskytovanie pomoci, rád. Mohli by sme povedať že mentorovanie uskutočňuje napríklad skúsenejší kolega, keď podáva informácie menej skúsenému a tak rozvíja poznanie a pochopenie kultúry organizácie, ale aj medziľudské vzťahy na pracovisku.

Konzultovanie patrí k metódam, ktorá je azda najnovšia a jedná sa najmä o pomoc pri riešení pracovných problémoch, ktoré ovplyvňujú pracovnú výkonnosť. Zamestnanec má možnosť konzultovať pridelenú úlohu s konzultantom.

2. Poznáme aj metódy vzdelávania mimo pracoviska:

Medzi metódy vzdelávania pracovníkov určitej organizácie, ktoré sa dejú mimo pracoviska, čiže v externom prostredí, patria predovšetkým prednášky, diskusie, praktické príklady, workshopy, prípadové štúdie, brainstorming, simulácie, výučba hrou prípadne rôzne typy výučby s využitím technológií.

Prednáška je klasická metóda, s ktorou sa už každý z nás stretol. Prebieha tak, že prednášajúci prezentuje a odovzdáva teoretické vedomosti poslucháčom. Na zvýšenie názornosti môže prednášku prepojiť s diskusiou, debatou a používať pri tom technické zariadenia, ako interaktívnu tabuľu alebo projektor.

Workshopy chápeme ako neformálne aktivity, v ktorých sa aj formou hry vykonáva nejaká aktivita. Väčšinou sa jedná o praktické vyskúšanie si nejakej odbornej činnosti.

Brainstorming je veľmi známa a využívaná metóda. Je to akási voľná diskusia na danú tému, kde každý môže povedať nejaký názor, čo ho prvé napadne. Tak vznikne veľa nápadov, od spontánnych až po také, nad ktorými sa človek musel dlhšie zamýšľať a tak poskytne široké spektrum na riešenie situácie.

Prípadové štúdiá je moderný nástroj, ktorý slúži na determináciu a namodelovanie nejakej situácie. Pomáha rozvíjať manažérske zručnosti pracovníka, najmä myslenie a rozhodovanie.

2 KVALITA V BEŽNEJ PRAXI PODNIKU BIOTIKA, A. S.

Štátny podnik Biotika bol založený v r.1953 v rámci koncernu SPOFA, ktorý zastrešoval všetky farmaceutické výrobné podniky v bývalom Československu. Pôvodnou úlohou národného podniku bola výroba penicilínu, v tom čase najmodernejšieho liečiva.

Dôležité historické medzníky Biotiky sú rok 1956 a rok 1958, keby začala vyrábať penicilín typu G a V. V roku 1959 sa výrobný závod Farmácia Martin pridružil k Biotike

a postupne sa začali špecializovať aj na výrobu biofaktorov, injekcií na humánne a veterinárne použitie.

Tiež sa stali po Japonsku a USA, tretím podnikom na svete, ktorý začal vyrábať L-lyzín fermentačnou metódou.

Po privatizácii v roku 1992 sa právna forma Biotiky zmenila na akciovú spoločnosť a o rok neskôr založila s nemeckou spoločnosťou- spoločnosť Evonik Fermas s.r.o. V ďalšom období sa venovala činnosti spojenej s výrobou penicilínu, rekonštruovala výrobné závody a pracovala na výrobe liečiv (antibiotík). V roku 2006 spoločnosti vznikla dcéra spoločnosť s názvom ČOV a.s., ktorej hlavným predmetom činnosti je oblasť čistenia odpadových vôd a zneškodňovanie ostatných odpadov z činnosti podniku. V nasledujúcich rokoch spoločnosť úspešne vyvíja a kultivuje rôzne chemické účinné látky, ktoré spĺňajú potrebné certifikačné audity a sú schválené Štátnym ústavom pre kontrolu liečiv.

Spoločnosť momentálne expanduje okrem Slovenska aj do zahraničia, konkrétne pôsobí na ázijskom a nemeckom trhu. Na trhu práce sa jedná o úspešný podnik, nakoľko každoročne vykazuje zisk. Momentálne v Biotike pracuje približne 350 zamestnancov, čiže môžeme povedať, že sa jedná o stredný až veľký podnik. Organizačná štruktúra pozostáva z dozornej rady, ďalej členov predstavenstva a zo 6 hlavných úsekov (výrobného úseku, úseku vývojových projektov, úseku zabezpečovania a riadenia kvality, obchodného, ekonomického a organizačno-personálneho úseku). V každom úseku je jeden vedúci, ktorý má na starosti určitý počet zamestnancov. Najviac zamestnancov je na výrobnom úseku, približne 150.

Mojím cieľom bolo zistiť aká podniková kultúra, motivácia a druhy vzdelávania sú charakteristické pre tento podnik. Výskum som realizovala formou anonymného dotazníku, ktoré som rozdelila náhodne medzi 10 ľudí z jednotlivých úsekov.

Dotazník obsahoval nasledujúcich päť otázok:

1. Ako vnímate pracovnú atmosféru v podniku?
2. Vedeli by ste zhodnotiť ako Vás motivujú nadriadení? Aké formy motivácie sú pre vás najzaujímavejšie?
3. Zúčastňujete sa školení, alebo iných aktivít, ktoré podnik organizuje? Ak áno, akých?
4. Máte pocit, že nadriadení vypočujú Váš názor, návrhy, pripomienky?
5. Keby ste mali právo rozhodnúť o zmene alebo nejakom vylepšení v podniku, čo by to bolo?

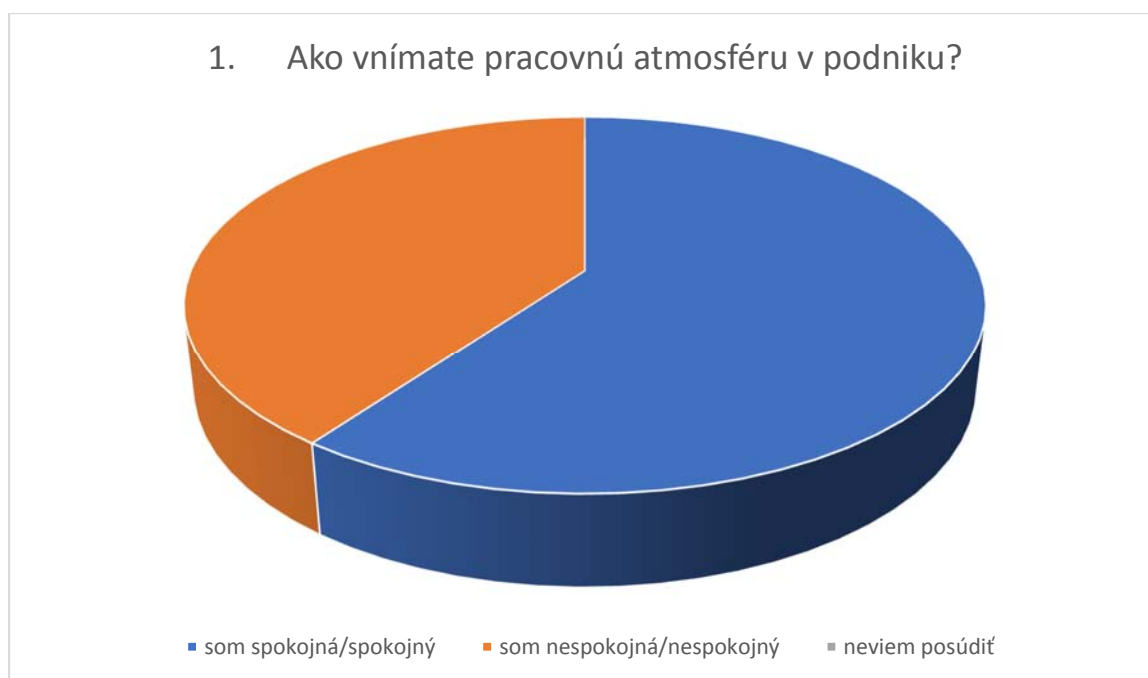
2.1 Výsledky zisťovania spokojnosti s vybranými faktormi, ovplyvňujúcimi kvalitu v Biotika, a. s.

Motívom prvej otázky bolo zistiť, či sa zamestnanci v pracovnom prostredí cítia príjemne, alebo nie. Na výber mali tri možnosti:

- a) Som spokojná/spokojný
- b) Som nespokojná/nespokojný
- c) Neviem posúdiť

Pod možnosťami bola aj kolónka, do ktorej som ich vyzvala, aby napísali, prečo sa rozhodli pre konkrétnu odpoveď. Z odpovedí vyplynulo, že až 60% zamestnancov je s podnikovou atmosférou spokojných. 40% bolo nespokojných a žiadny zamestnanec neoznačil, že sa k danej otázke vyjadriť nevie (viď. obrázok 1). Zaujímavosťou bolo, že časť respondentov sa vyjadrila, že v podniku prevláda tímový duch, priateľská atmosféra a ľudia sa navzájom podporujú. Taktiež odznelo, že manažéri sú ľudia, ktorí sú dostatočne kvalifikovaní a robia správne rozhodnutia. Istá časť sa naopak ale vyjadrila, že podľa ich názoru je v podniku pomalé tempo zavádzania nových výrobkov.

Z uvedených tvrdení vyplýva, že keby som sa tieto informácie snažila vtesnať do jednej prevažujúcej podnikovej kultúry, nebolo by to možné, nakoľko sa názory rôznia. Môže to byť spôsobené tým, či sa na otázku pozerá manažér, alebo zamestnanec. Z odpovedí teda vyplynuli dva typy podnikovej kultúry. Jedná sa o podnikovú kultúru „tipovania budúcnosti“, ktorá verí vo vedecko-technickú racionalitu. Nakoľko jednotlivé kroky výroby sú detailne plánované, starostlivo zvažované, pripravované a vykonávané. Rovnako to korešponduje aj s tým, že táto kultúra je typická pre vedecky zameraný priemysel a náš chemicko-technologický podnik, tam teda spadá. Druhá podniková kultúra, ktorá podľa môjho názoru v spoločnosti prevláda je „kultúra priateľských experimentov“. Odpovede som prepojila aj s odpoveďami z otázky číslo 4, pretože zamestnanci sa vyjadrili, že majú priestor na pripomienky a návrhy, čo je charakteristické pre kultúru priateľských experimentov. Tiež je pre ňu charakteristický dobrý kolektív. Táto podniková kultúra je vhodná pre spolupracovníkov, ktorý pracujú na nejakom spoločnom výskume. Ak teda v Biotike túto kultúru využíva najmä úsek vývojových projektov, môže to byť pre podnik veľmi prínosné.



Obrázok 1: Vnímanie pracovnej atmosféry v Biotika, a. s.
Zdroj: Vlastné spracovanie

Druhá otázka sa týkala motivácie zamestnancov a bolo sprostredkovaná otvorenou formou. Zaujímalo ma, či si zamestnanci všimajú ako sú motivovaní a aká motivácia je pre nich dôležitá. Zamestnanci spomenuli, že sú odmeňovaní napríklad flexibilnou pracovnou dobou, telefónmi a kreditom, ktorý môžu používať aj na súkromné účely, ale aj 13. platom, ktorý nie je vo veľa podnikoch automatický. Taktiež zrejme stredný manažment spomenul, že istou formou motivácie sú pre nich funkčný príplatok, osobné hodnotenie, alebo napríklad dotácie na stravovanie a vlastná jedáleň priamo v podniku. Potvrdilo sa mi (ako všeobecne platí), že najlepšia motivácia je tá finančná, tak isto aj tu zamestnanci označili peňažnú odmenu pre nich za najlepšiu. Spomenuli, že by prijali vyššie platy nakoľko ich platy sú porovnateľné s priemerným hrubým platom na Slovensku a taktiež by prijali zavedenie prémie za prekročenie plánu výroby.

Ďalšia otázka v mojom dotazníku bola opäť otvorená. Pýtala som sa zamestnancov, či sa aktívne zapájajú do aktivít, školení, ktoré podnik organizuje. Odpovede ma prekvapili. Zamestnanci by mali mať prirodzený záujem o rozvíjanie svojich schopností o napredovanie a využívanie svojho potenciálu, no práve naopak- zamestnanci sa k tejto otázke stavali akosi nezaujatú. Spomenuli, že sa zúčastňujú povinných BOZP školení poprípade školení, ktoré sa týkajú ich novej automatizácie vo výrobe. Väčšina z nich ale spomenula, že majú radi

pravidelne organizované vianočné guláše na oddeleniach. 7 z 10 opýtaných spomenuli športový deň, ktorý je raz ročne organizovaný pre zamestnancov a ich rodiny ako futbalový turnaj spojený s atrakciami pre deti a živou hudbou.

Pomocou štvrtej otázky som sa snažila zistiť, či majú zamestnanci priestor na otázky, hodnotenie, návrhy. V podstate ma nezaujímalo, či sa jedná o vyriešenie nejakého problému s ktorým si nevedia rady, alebo či sa jedná o nejaký nápad zo strany zamestnancov, napríklad ako zefektívniť výrobu. Otázkou som chcela zistiť, či v podniku funguje spätná väzba, ideálne tristošesťdesiat stupňová. 90% zamestnancov potvrdilo, že ich nadriadený s nimi v prípade ich aktivity tieto podnety konzultuje a následne sa na základe podnetov procesy zlepšia. Môžeme teda tvrdiť, že v podniku je tristošesťdesiat stupňová nakoľko obidve strany sa môžu k problému vyjadriť a riešiť ho.

Posledná moja otázka smerovala zamestnancov k aktivite. Ich úlohou bolo zamyslieť sa nad tým, čo by v podniku zmenili, keby mali patričnú právomoc. 40% respondentov sa zhodlo, že by uvítali podnikový obchod- potraviny. Nakoľko lokalita podniku je v okrajovej časti mesta a okolo nie sú žiadne obchodné strediská, zamestnanci nemajú možnosť si napríklad cez obedovú prestávku odbehnúť nakúpiť potraviny do domácnosti. Taktiež bežnou praxou v iných podnikoch je, že zamestnanci majú zľavu na podnikové výrobky. Zamestnanci teda vidia problém v tom, že nakoľko oni sú spoločnosť vyrábajúca prevažne chemikálie, sú akoby ukrátení o túto výhodu. Viem, že podnik vyrába aj voľne predajné lieky a taktiež hnojivá, takže osobne vidím možnosť zriadiť zľavu aspoň na tieto produkty. Ako som už spomenula, zamestnancom chýba infraštruktúra a to aj napríklad vo forme bankomatu, poštovej schránky alebo podnikového obvodného lekára.

Výsledky som zhrnula do tabuľky (viď. obrázok 2) do takzvanej SWOT analýzy. Je to prehľadná metóda na zosumarizovanie si zistených skutočností. Uľahčuje nám orientáciu v získaných informáciách a usmerňuje pri vyvodzovaní záverov. Získané informácie boli rozdelené do 4 stĺpcov, a to na silné stránky v podniku, čiže to čím podnik vyniká, ďalej na slabé stránky, takže na to, čo v podniku nie je celkom ideálne, ďalej na príležitosti, ktoré podnik má, v čom sa môže realizovať a na ohrozenia, ktorým musí čeliť.

silné - <i>dobrý kolektív</i> - <i>kvalifikácia</i> - <i>ochota pomôcť</i> - <i>spätná väzba</i>	priležitosti - <i>formy motivácie</i> - <i>technologický rozvoj</i> - <i>zábavné akcie</i>
slabé - <i>pomalé tempo zavádzania nových výrobkov</i> - <i>zľava na podnikové výrobky</i>	ohrozenia - <i>lokalita/infraštruktúra</i> - <i>interaktivita vzdelávania</i> - <i>konkurencia</i> - <i>technologický rozvoj</i>

Obrázok 2: Analýza SWOT silných a slabých stránok v Biotika, a. s.
Zdroj: Vlastné spracovanie

Z výsledkov vyplýva, že zamestnanci sú v sledovanom podniku zväčša spokojní. Sami sa vyjadrili, že na pracovisku vládne relatívne dobrá pracovná atmosféra, prístup zamestnancov k práci je zodpovedný, zamestnanci sú medzi sebou kolegiálni a manažéri sa snažia delegovať svoje právomoci zodpovedne. Okrem práce, podnik poskytuje rôzne zamestnanecké výhody ako napríklad 13. výplatu alebo služobné telefóny, ktoré si zamestnanci vážia a takéto formy motivácie sú pre nich dôležité. Čo je trochu mínusom je lokalita a to okrajová časť mesta. Zamestnanci by uvítali realizáciu nejakej podnikovej predajne, prípadne zavedenie bankomatu priamo do areálu podniku. Ukázal sa ale aj jeden problém, a to spôsob akým zamestnanci pristupujú k vzdelávaniu. Ich pasivita rozvíjať svoj intelekt. Málo z nich prejavuje záujem o nadštandardné vzdelanie, či nejaký koučing alebo učenie sa cudzích jazykov. Naopak zamestnanci majú radi akcie, na ktorých sa môžu zabaviť s kolegami a rodinou. Priestor na zmenu by som videla napríklad v zmene motivácie a následne odmenení, ak by zamestnanci absolvovali nejaký vzdelávací kurz. Odmenení by mohli byť zamestnaneckými výhodami, nejakými poukážkami na služby, alebo nadštandardným pracovným voľnom.

ZÁVER

Mojím cieľom bolo analyzovať kvalitu podniku z rôznych oblastí a poukázať na to, že aj kvalita ľudského faktoru hrá veľmi významnú úlohu na celkovej prosperite podniku. Na základe dotazníka a výsledkov z neho, môžem vyvodiť záver, že podniková kultúra skutočne ovplyvňuje spôsob akým človek pôsobí v podniku, spôsob adaptácie na zmeny v okolí podniku a tiež do značnej miery určuje podnikový image, teda spôsob, akým je podnik vnímaný zvonku. Ale aj to ako sú zamestnanci vedení a motivovaní, ako sa v kolektívne následne správajú a cítia, hrá rolu na celkovej kvalite v podniku. Tiež možno povedať, že systém vzdelávania v dnešnej modernej dobe rôznych trendov je jedným z kľúčových faktorov, ktoré posúvajú kvality zamestnancov. A je dobrou stratégiou na zlepšení potenciálneho umiestnenia na lokálnom či medzinárodnom trhu.

BIBLIOGRAFIA

1. BELEJOVÁ, M. 2011. Firemná kultúra ako zdroj konkurenčnej výhody a jej úroveň v slovenských firmách [online]. [cit. 17-03-2017]. Dostupné na internete: http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2011/editovane_prispevky/Belejova-306-311.pdf
2. GÁL, P. 2005. Typológia a typy podnikových kultúr [online]. [cit. 20-03-2017]. Dostupné na internete: <https://www.sme.sk/c/2428919/typologie-a-typy-podnikovych-kultur.html>
3. LEBOVÁ, J. 2011. Zhodnotenie podnikovej kultúry vo vybranom podnikateľskom subjekte. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2011. Bakalárska práca. Dostupná na internete: <http://crzp.uniag.sk/Prace/2011/L/98FE1D2C843E4481B1CFA051998C1345.pdf>
4. SEKOVÁ, M., a kol.. 2013. *Manažment*. II. 1.vyd. Bratislava : Iura Edition, 2013. ISBN 978-80-8078-511-6. 170 s.
5. VETRÁKOVÁ, M., SEKOVÁ, M., ĎURIAN, J. 2001. *Ludské zdroje a ich riadenie*. 1. vyd. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2001. ISBN 80-8055-581-8, 206 s.
6. Interné materiály Biotika 2015
7. Internetová stránka Biotika. Dostupné na internete: <http://www.biotika.sk/o-nas>