

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2022/36114638417441540

**VPLYV KULTÚRY NA RIADENIE ĽUDSKÝCH
ZDROJOV VO VYBRANOM PODNIKU**

Diplomová práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**VPLYV KULTÚRY NA RIADENIE ĽUDSKÝCH
ZDROJOV VO VYBRANOM PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: Personálny manažment podniku

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Natália Tarišková, PhD.

Bratislava 2022

Bc. Robert Klena

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcel pod'akovať vedúcej tejto záverečnej práce Ing. Natálii Tariškovej, PhD. za trpezlivosť, odborné rady, zhovievavosť a pomoc pri vypracovávaní záverečnej práce.

ABSTRAKT

Klena, Robert, *Vplyv kultúry na riadenie ľudských zdrojov vo vybranom podniku* . – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu . – Vedúci záverečnej práce: Ing. Natália Tarišková, PhD. – Bratislava: FPM, 2022, 60 strán

Cieľom záverečnej práce je pomocou nástroja podnikovej kultúry a ukazovateľov riadenia ľudských zdrojov zistiť celkovú spokojnosť zamestnancov v spoločnosti Železničná spoločnosť Slovensko, a. s. a navrhnúť postupy a riešenia k zlepšeniu spokojnosti zamestnancov v spoločnosti. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje 19 grafov. Prvá kapitola je venovaná súčasnému stavu poznatkov o podnikovej kultúre na Slovensku a v zahraničí, definíciám podnikovej kultúry a deleniu podnikovej kultúry podľa rôznych autorov. Druhá kapitola je venovaná hlavnému cieľu a vedľajším cieľom záverečnej práce. V ďalšej časti sa charakterizuje postup a metóda skúmania. Záverečná časť sa zaoberá analýzou dotazníkového prieskumu spokojnosti zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Výsledkom riešenia danej problematiky je syntéza odpovedí respondentov a odporúčania pre spoločnosť.

Kľúčové slová: podniková kultúra, prieskum, spokojnosť zamestnancov

ABSTRACT

Klena, Robert, *The influence of culture on human resource management in a selected company*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Head of final thesis: Ing. Natália Tarišková, PhD. – Bratislava: FPM, 2022, 60 pages

The aim of the final work is to use the tool of corporate culture and human resource management indicators to determine the overall satisfaction of employees in the selected company to design procedures and solutions to improve employee satisfaction in the company. The work is divided into four chapters, it contains 19 graphs. The first chapter is dedicated to the current state of knowledge about corporate culture in Slovakia and abroad, definitions of corporate culture and the division of corporate culture according to various authors. The second chapter is dedicated to the main and secondary goal of the final work. The following section describes the procedure and method of research. Final part of the chapter deals with the analysis of the questionnaire survey of employee satisfaction in the selected company. The result of solving the problem is a synthesis of respondents' answers and recommendations for the company.

Key words: corporate culture, survey, employee satisfaction

Obsah

1 Súčasný stav poznatkov o podnikovej kultúre v riadení ľudských zdrojov na Slovensku a v zahraničí	9
1. 1 Podniková kultúra	9
1. 2 Modely podnikovej kultúry.....	10
1. 2. 1 Model podnikovej kultúry podľa Charlesa Handyho	11
1. 2. 2 Moganov metaforický prístup	12
1. 2. 3. Scheinov model podnikovej kultúry	15
1. 3 Prvky podnikovej kultúry.....	16
1. 3. 1 Artefakty podnikovej kultúry	16
1. 4 Sila podnikovej kultúry	20
1. 4. 1 Výhody a nevýhody sily podnikovej kultúry.....	21
1. 5 Podniková identita.....	22
1. 6 Podniková kultúra vo vybraných spoločnostiach.....	23
1. 7 Vplyv súčasnej legislatívy na podnikovú kultúru	24
1. 8 Zhrnutie teoretických poznatkov	24
2 Cieľ práce.....	26
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	27
4 Výsledky práce.....	29
4. 1. Informácie o spoločnosti.....	29
4.2 Ukazovatele riadenia ľudských zdrojov.....	32
4.3 Výsledky dotazníkového prieskumu	34
5 Diskusia.....	55
Záver	57
Zoznam bibliografických odkazov.....	58

Úvod

V súčasnosti sa podniky zaoberajú svojou podnikovou kultúrou a venujú jej patričnú pozornosť. Ako je známe, podniková kultúra vzniká samotným vznikom podniku a postupne sa transformuje do prijateľnej podoby. Zamestnanci si však neuvedomujú, že hlavnú časť podnikovej kultúry tvoria oni samotní. Podniky vytvárajú len obal podnikovej kultúry a zamestnanci tvoria jadro. Téma Vplyv podnikovej kultúry v riadení ľudských zdrojov vo vybranom podniku bola vybraná preto, lebo podniková kultúra je veľmi dôležitá pre podnik, ale aj pre samotných zamestnancov. Vybrali sme spoločnosť Železničná spoločnosť Slovensko, a. s., pretože podniká na celom území Slovenskej republiky, ale spolupracuje aj so zahraničnými spoločnosťami. Autorovi tejto záverečnej práce bolo umožnené vykonať prax k záverečnej práci v tejto spoločnosti v Odbore riadenia ľudských zdrojov. V tejto záverečnej práci sa venujeme podnikovej kultúre spoločnosti, ktorej predmetom podnikania je preprava osôb. Spoločnosť je na Slovensku veľmi známa, svoje firemné symboly umiestňuje na všetky rušne, vagóny, budovy a iné. Aj samotní zamestnanci, ktorí pracujú v spoločnosti, vďaka uniforme nosia na sebe symboly spoločnosti. V tejto diplomovej práci sa budeme venovať podnikovej kultúre v spoločnosti Železničná spoločnosť Slovensko, a. s. a spokojnosti samotných zamestnancov v spoločnosti. V úvodnej časti záverečnej práci sa venujeme teoretickým poznatkom podnikovej kultúry. Ako cieľ sme si zvolili to, že chceme pomocou nástroja podnikovej kultúry a ukazovateľov riadenia ľudských zdrojov zistiť celkovú spokojnosť zamestnancov v spoločnosti Železničná spoločnosť Slovensko, a. s. a navrhnúť postupy a riešenia k zlepšeniu spokojnosti zamestnancov v spoločnosti.

1 Súčasný stav poznatkov o podnikovej kultúre v riadení ľudských zdrojov na Slovensku a v zahraničí

V tejto časti sa zameriavame na vymedzenie pojmu podniková kultúra, jej aspekty a na rôzne modely podnikovej kultúry. Podniková kultúra je čoraz viac vnímaná, či už z pohľadu odberateľov, dodávateľov spoločností, ale aj vplyv podnikovej kultúry môžeme vidieť u zamestnancov a aj u uchádzačov o zamestnanie.

1. 1 Podniková kultúra

Autori McGrath a Bates vo svojej knihe uvádzajú, že neexistuje presná definícia podnikovej kultúry. Počiatok tvorby definície sa začal v 50. rokoch minulého storočia a vtedy našli Kroeber a Kluckholm až 156 rôznych definícií podnikovej kultúry. Autori ďalej uvádzajú, že v podnikoch existujú rozdiely podnikovej kultúry, avšak obsahujú určité spoločné znaky. Podnikovú kultúru môžeme opísať tým, čo podnik má a čím je, teda aké má podnik hodnoty a presvedčenie a akú majú zamestnanci predstavu o fungovaní podniku. Kultúra podniku môže byť aj ovplyvňovaná štýlom riadenia zamestnancov.¹

Autorka Zhuo uvádza, že „*kultúra popisuje normy a hodnoty, ktoré určujú, ako sa veci robia.*“²

Keď autorka Zhuo pracovala ako mentor, sa stretla s myšlienkou jedného manažéra: „*Najprv som si myslel, že management je o podpore jednotlivcov, ktorí sú moji podriadení. Zameram sa na vytváraní tých najlepších možných osobných vzťahov, akých som bol*

¹ MCGRATH, James – BATES Bob. 89 nejdůležitějších manažérských teorií pro praxi. 1. vyd. Praha : Management Press, 2015. s. 122-123. ISBN 978-80-7261-382-3.

² ZHUO, Julie. První kroky v manažerské pozici: cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2020. s. 208. ISBN 978-80-271-2893-3.

schopný. Teraz si uvedomujem, že to nestačí. Nejde len o môj vzťah k tímu. Ide tiež o ich vzájomné vzťahy a o vzťahy v skupine ako celku.“³

Podľa autorov Lukášovej a Nového sa existencia podnikovej kultúry začala objavovať v literatúre už v 60. rokoch minulého storočia, ale kultúra podniku sa stala populárnejšia až na začiatku 80. rokov minulého storočia. Dôvodom, prečo sa manažéri zamerali na kultúru spoločnosti, bol „japonský ekonomický zázrak“, pretože v tej dobe Japonsko začalo generovať ekonomický rast a preto sa odborníci na management začali zaujímať o japonské firmy a ich štýly riadenia a vedenia ľudí. Ďalším dôvodom, prečo sa začal zvyšovať záujem o podnikovú kultúru, bolo hľadanie cesty k účinnosti riadenia podnikov a k dokonalosti firiem, pretože každá firma má vlastné kultúrne kvality a spôsoby, ktoré jej zaistujú úspech.⁴

Podľa autoriek Kachaňákovvej, Nachtmannovej a Joniakovej predstavuje podniková kultúra „systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v organizácii 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.“⁵

1. 2 Modely podnikovej kultúry

Pre pochopenie a určenie podnikovej kultúry existuje mnoho typológií a modelov podnikovej kultúry, ktoré objasňujú spôsoby riadenia a správania zamestnancov

³ ZHUO, Julie. První kroky v manažerské pozici: cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2020. s. 208-209. ISBN 978-80-271-2893-3.

⁴ LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1.. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 13 ISBN 80-247-0648-2.

⁵ KACHAŇÁKOVÁ, Anna a kol. Personálny manažment. 2. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2011, s. 212 ISBN 978-80-8078-391-4.

v podnikoch. V nasledujúcej časti si rozoberieme vybrané modely a typológie podľa rôznych autorov.

1. 2. 1 Model podnikovej kultúry podľa Charlesa Handyho

Charles Handy identifikoval a vytvoril model so štyrmi typmi podnikovej kultúry. Podnikovú kultúru teda môžeme rozdeliť na: kultúru moci, kultúru úloh, kultúru rolí a kultúru osôb.

Kultúru moci môžeme identifikovať v podnikoch, v ktorých sú jedinci alebo určitá skupina a títo zamestnanci majú v rukách moc rozhodovať a riadiť podnik. V takomto prípade musia všetci zamestnanci plniť príkazy nadriadených, nemôžu povedať svoje nápady a názory, pretože sa musia riadiť pokynmi nadriadených. V podnikoch, kde sa využíva kultúra moci, môžu existovať podriadení, ktorí sú privilegovaní a to môže viesť k problémom na pracovisku medzi zamestnancami.⁶

Autor Handy opisuje kultúru moci ako pavučinu, kde najdôležitejším je pavúk v strede. Pavučinu môžeme prirovnať k podniku a pavúka v strede označiť ako vodcu alebo hlavného manažéra podniku. Sám autor opisuje pavúka ako „*klúč k celej organizácii, ktorý je v strede, obklopený stále sa rozširujúcimi kruhmi blízkych a vplyvných. Čím bližšie ste k pavúkovi, tým väčší vplyv máte.*“⁷

V spoločnostiach, kde sa vyskytuje kultúra úloh, sa zameriavajú na dosahovanie vytýčených cieľov a na riešení problémov. Zamestnanci pracujú v tímoch a majú spoločné záujmy, zväčša sú tieto tímy úzko špecializované, kde všetci členovia tímu sú rovnocenní a spoločne prispievajú k vyriešeniu úlohy alebo problému rovnakou časťou.⁸

⁶ <https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm/> [cit. 2022-01-01]

⁷ HANDY, Charles. Understanding organizations. 4. vyd. London: Penguin Books, 1999, s. 86 ISBN 978-01-4015-603-4.

⁸ <https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm/> [cit. 2022-01-01]

„Kultúra rolí je kultúra, v ktorej sú každému zamestnancovi delegované úlohy a zodpovednosti podľa jeho špecializácie, vzdelania a záujmu, aby z neho dostali to najlepšie. V takejto kultúre sa zamestnanci rozhodujú, čo najlepšie môžu urobiť, a ochotne prijímú výzvu. Každý jednotlivec je zodpovedný za zverené úlohy a musí prevziať zodpovednosť za prácu, ktorá mu bola pridelená. Sila prichádza so zodpovednosťou v takejto pracovnej kultúre.“⁹

Existuje málo organizácií, ktoré by využívali kultúru osôb. Kultúra osôb sa vyznačuje zameraním na zamestnancov, na ich osobné ciele, ako aj na dosahovanie cieľov podniku. V takomto prípade v podniku nie je možné vytvárať pracovné kontrolné mechanizmy a bez vzájomnej dohody medzi zamestnancami a vedením dokonca nemusí existovať ani hierarchia vedenia ľudí. Zamestnancov, ktorí sú špecialistami vo svojej profesii, je ťažké riadiť, pretože ich špecializácia im dáva silu rozhodovať.¹⁰

1. 2. 2 Moganov metaforický prístup

Autori McGrath a Bates uvádzajú, že Gareth Morgan vytvoril prístup, podľa ktorého sa dá na podnikovú kultúru pozeráť z iného pohľadu pomocou metafor. Tvrdí, že „*metafor*

⁹ <https://www.managementstudyguide.com/charles-handly-model.htm/> [cit. 2022-01-01]

¹⁰ <https://www.open.edu/openlearn/money-business/leadership-management/management-perspective-and-practice/content-section-3.5.2/> [cit. 2022-01-01]

slúžia ako okná do duše organizácie a pokúsiť sa o iné porozumenie a využiť pritom predstavivosť. “¹¹

Autori McGrath a Bates vo svojej publikácii opisujú osem kultúrnych metafor, s ktorými prišiel Morgan. Sú to: *„stroj, organizmus, mozgy, hodnoty, politický systém, psychické väzenie, zmena a transformácia a nástroj ovládania.* “¹²

¹¹ MCGRATH, James – BATES Bob. 89 nejdůležitějších manažérských teorií pro praxi. 1. vyd. Praha : Management Press, 2015. s. 128. ISBN 978-80-7261-382-3.

¹² MCGRATH, James – BATES Bob. 89 nejdůležitějších manažérských teorií pro praxi. 1. vyd. Praha : Management Press, 2015. s. 128. ISBN 978-80-7261-382-3.

Tabuľka 1: Osem kultúrnych metafor podľa Morgana

<i>Stroj</i>	<i>Kultúra založená na efektívnych, štandardizovaných a kontrolovateľných postupoch, kde každá jednotka funguje tak, aby presne zapadala do celkového celku.</i>
<i>Organizmus</i>	<i>Živý systém prechádzajúcich cyklom zrodu, dospievania, zrelosti a umierania – ide o prežitie najsilnejších.</i>
<i>Mozgy</i>	<i>Podnetné prostredie, kde sa pracuje s informáciami a dôraz sa kladie na vedomosti, inteligenciu a spätnú väzbu.</i>
<i>Hodnoty</i>	<i>Organizácia založená na dodržiavaní určitých hodnôt. Veľkú rolu tu hrajú tradície, presvedčenie, história a zdieľaná vízia.</i>
<i>Politický systém</i>	<i>Kultúra založená na presadzovaní záujmov a práv, charakterizovaná existenciou rôznych aliancií a skrytých agend.</i>
<i>Psychické väzenie</i>	<i>Kultúra využívajúca vedomých i nevedomých pocitov úzkosti a regresie.</i>
<i>Zmena a transformácia</i>	<i>Kultúra pojatá ako neustále zmeny – niekedy prínosné, inokedy vyvolávajúce chaos a vytvárajúce paradoxy.</i>
<i>Nástroj ovládania</i>	<i>Kultúra založená na agresivite, podvoľovaní, využívaní, zneužívaní a presadzovaní pevne daných hodnôt.</i>

Zdroj: MCGRATH, James – BATES Bob. 89 nejdůležitějších manažérských teorií pro praxi. 1. vyd. Praha : Management Press, 2015. s. 128. ISBN 978-80-7261-382-3.

1. 2. 3. Scheinov model podnikovej kultúry

Edgar Schein vytvoril model troch úrovní podnikovej kultúry, ktoré sú úzko prepojené a sú to: artefakty, hodnoty a štandardy a základné predpoklady. Základné predpoklady podľa Scheina tvoria: životné prostredie, ľudské konanie, medziľudské vzťahy a pochopenie pravdy a času.¹³

V spoločnosti zamestnanci majú vo svojom správaní pevne zakotvené základné predpoklady, z ktorých vyplýva samotné správanie zamestnancov, ich vnímanie, postoje a pocity. Tieto základné predpoklady zamestnanci zvyčajne nevedia vysvetliť, pretože sú skryté. Základné predpoklady podnikovej kultúry ovplyvňuje aj vedenie spoločnosti, ale len v obmedzenej miere. V prípade procesných zmien majú základné predpoklady osobitný význam, pretože základné predpoklady sú ukotvené v samotných zamestnancoch a zmeny v procesoch spoločnosti ovplyvňujú aj samotnú kultúru. Preto sa, v prípade zmien, musia základné predpoklady zmeniť od základov. Negatívom zmien základných predpokladov môže byť u zamestnancov strata motivácie, zmyslu pôsobenia v podniku, alebo aj strata orientácie.¹⁴

Druhou úrovňou podnikovej kultúry podľa Scheinovho modelu sú hodnoty podnikovej kultúry. Tie sú ľahšie identifikovateľné, pretože sú často obsiahnuté v cieľoch podniku, vo vízii alebo stratégii podniku. Podniky sa v komunikačných kanáloch označujú napríklad za globálneho hráča, lídra na trhu alebo za diskontného predajcu, a tak odrážajú svoje hodnoty pre okolie. Edgar Schein tieto hodnoty opisuje ako vzájomne prepojené so základnými predpokladmi. Tvrdí, že hodnoty môžu byť odvodené zo základných predpokladov, ale aj to, že základné predpoklady sa môžu ukotviť v hodnotách. Hodnoty podnikovej kultúry často pochádzajú z presvedčení zamestnancov a ich činov.¹⁵

¹³<https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/> [cit. 2022-01-01]

¹⁴ <https://www.business-wissen.de/hb/die-drei-ebenen-der-organisationskultur/> [cit. 2022-01-01]

¹⁵ <https://www.business-wissen.de/hb/die-drei-ebenen-der-organisationskultur/> [cit. 2022-01-01]

Tretou, najviditeľnejšou úrovňou podnikovej kultúry sú podľa Scheina artefakty, ktoré priamo vyjadrujú rôzne symboly a znaky podniku, ako aj samotnej podnikovej kultúry. Existuje množstvo príkladov na artefakty podnikovej kultúry, ktoré môžu byť fyzické aj abstraktné, napríklad: budova podniku a jej interiérové vybavenie, firemné autá, logo spoločnosti, uniformy alebo dress code zamestnancov. Medzi abstraktné artefakty môžeme zaradiť rôzne rituály, legendy a príbehy o udalostiach, ktoré sa stali v spoločnosti, ale aj spôsob oslovovania sa medzi sebou.¹⁶

1. 3 Prvky podnikovej kultúry

Každá spoločnosť má prvky podnikovej kultúry odlišné podľa svojej vlastnej podnikovej kultúry. V nadväznosti na Scheinov model sú prvky podnikovej kultúry rozdelené do troch skupín: artefakty (architektúra podniku, logá podnikov, oblečenie zamestnancov a pod.), zdieľané presvedčenia a hodnoty (nepísané pravidlá správania sa na pracovisku) a základné predpoklady (rôzne názory a pracovné presvedčenia).¹⁷

1. 3. 1 Artefakty podnikovej kultúry

Artefakty podnikovej kultúry môžeme rozdeliť podľa Lukášovej na materiálne a nemateriálne. Ďalej uvádza, že „*k artefaktom materiálnej povahy sú zvyčajne priradované architektúra budov a materiálne vybavenie firiem, produkty vytvárané organizáciou, výročné správy firiem, propagačné brožúry a pod. Artefakty nemateriálnej povahy sú organizačná reč, historky a mýty, firemní hrdinovia, zvyky, rituály, ceremoniály.*¹⁸

¹⁶ <https://www.business-wissen.de/hb/die-drei-ebenen-der-organisationskultur/> [cit. 2022-01-01]

¹⁷ <https://psychologieprokazdeho.cz/organizacni-kultura-identita-vasi-firmy//> [cit. 2022-01-09]

¹⁸ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-7432-9.

Ako príklad architektúry budovy môžeme uviesť nový technologický kampus spoločnosti Google v Mountain View v americkom štáte California. Táto budova je schopná prispôbiť sa budúcemu vývoju a prispôsobuje sa životnému prostrediu. Cieľom tejto budovy a architektúry je zlepšenie vzťahov s okolím a pre zamestnancov vytvára príjemnú atmosféru na pracovisku.¹⁹



Obrázok 1: Budova Google Headquarters v Mountain View v Kalifornii

Zdroj: https://www.architectmagazine.com/design/on-the-boards/google-finds-new-mountain-view-calif-site-for-its-headquarters_o

Dôležitým artefaktom podnikovej kultúry je aj pracovné prostredie, v ktorom zamestnanci trávajú väčšinu pracovného času. Podľa Szarkovej je pracovné prostredie veľmi dôležité pre zamestnancov, pretože vplýva na ich výkon a psychiku každého jednotlivca v spoločnosti. Ďalej tvrdí, že *„výskumy v tejto oblasti ukazujú, že účelná úprava a racionalizácia pracovného prostredia má ekonomickú návratnosť. Dôraz sa kladie predovšetkým na fyzikálne faktory pracovného prostredia, medzi ktoré patrí: osvetlenie*

¹⁹ <https://www.archdaily.com/tag/google-headquarters> [cit. 2022-01-09]

*pracoviska, farebná úprava pracoviska, hluk a hlučnosť na pracovisku a mikroklimatické podmienky na pracovisku.*²⁰



Obrázok 2: Moderné pracovné prostredie

Zdroj: <https://www.decorilla.com/online-decorating/10-best-office-design-ideas-trends/> [cit. 2022-01-09]

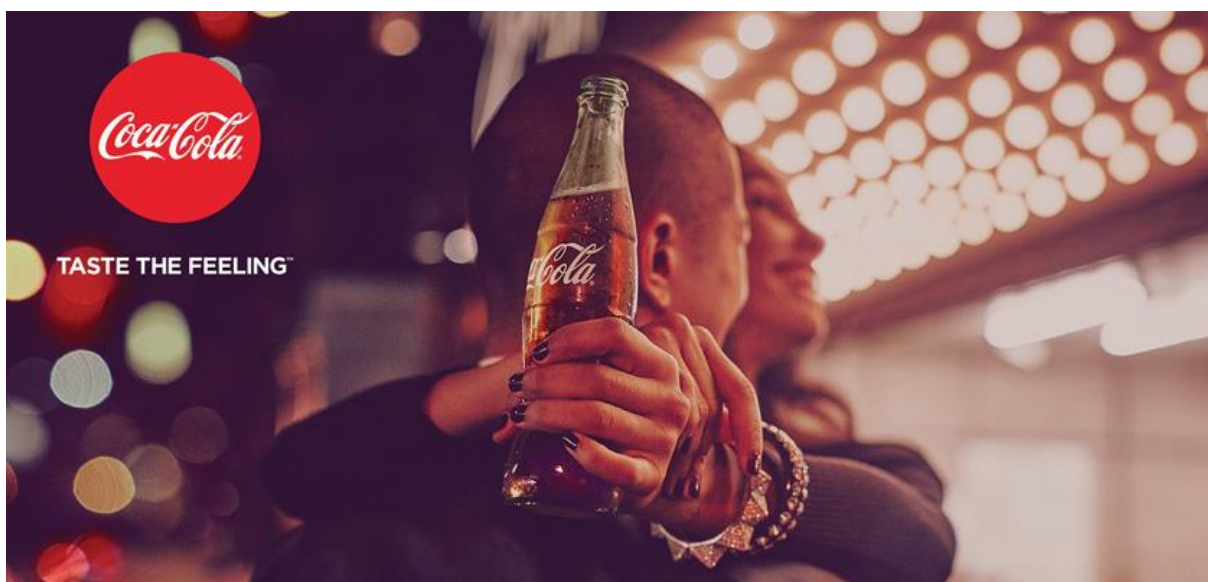
Na obrázku č. 2 môžeme vidieť moderné pracovné prostredie, v ktorom sa využíva psychológia prostredia a farebný dizajn, ktorý vplýva na psychologickú stránku každého zamestnanca.²¹

²⁰ SZARKOVÁ, Miroslava. Psychológia pre manažérov. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016. s. 146. ISBN 978-80-7552-175-0.

²¹ <https://www.decorilla.com/online-decorating/10-best-office-design-ideas-trends/> [cit. 2022-01-09]

Podľa Petrigalovej je logo spoločnosti „dôležitou súčasťou značky spoločnosti a významne ovplyvňuje jej verejné vnímanie. V skutočnosti je jednou z najdôležitejších investícií do brandingu, ktorú môže podnik urobiť. Logo môžeme nazvať aj tvárou spoločnosti, pretože je často prvým kontaktom spoločnosti so zákazníkom. Je jedným z najlepších spôsobov, ako reprezentovať spoločnosť, pretože dokáže zvýšiť popularitu, predaj produktov a slúži najmä na identifikáciu značky, firmy či produktu.²²

Príkladom loga môžeme uviesť celosvetovo známu značku nealkoholického nápoja Coca-Cola, ktorá na svetovom trhu pôsobí od roku 1886. Prvé logo tejto ikonickej značky bolo vytvorené pomocou, vtedy veľmi používaného, spencerovského písma. Postupom času sa logo menilo až do súčasnosti, kde samotné logo spoločnosti sprevádza slogan „*taste the feeling*“.²³



Obrázok 3: Súčasné logo spoločnosti Coca-Cola

Zdroj: <https://digitalagencynetwork.com/coca-colas-new-marketing-strategy-taste-the-feeling/> [cit. 2022-01-09]

²²<https://4memedia.sk/blogy/identita-spolocnosti-preco-je-tvorba-loga-dolezita> [cit. 2022-01-09]

²³<https://www.coca-colacompany.com/au/news/trace-the-130-year-evolution-of-the-coca-cola-logo> [cit. 2022-01-09]

Ďalšou spoločnosťou, ktorá je celosvetovo známa, je spoločnosť Mercedes, ktorá pôsobí v automobilovom priemysle. Petrigalová vo svojom blogu uvádza, že *„Mercedes zobrazuje logo na mnohých svojich vozidlách a reklám bez akéhokoľvek písma. Od roku 1902 prešlo niekoľkými kozmetickými úpravami. Strieborná farba evokuje bezpečnosť, spoľahlivosť a typ písma zas eleganciu. Samotná hviezda má však hlbší význam. Tri hroty predstavujú vzduch, pôdu a more – elementy automobilového priemyslu.*²⁴



Mercedes-Benz

Obrázok 4: Prvé a súčasné logo spoločnosti Mercedes

Zdroj: <https://4memedia.sk/blogy/identita-spolocnosti-preco-je-tvorba-loga-dolezita>

1. 4 Sila podnikovej kultúry

Podľa Vincencovej sila podnikovej kultúry má vplyv na výkonnosť organizácie. Uvádza, že *„sila organizačnej kultúry sa označuje ako súdržnosť, homogenita hodnôt a stability a intenzita hodnôt. Sila organizačnej kultúry ukazuje, ako je obsah kultúry zdieľaný*

²⁴<https://4memedia.sk/blogy/identita-spolocnosti-preco-je-tvorba-loga-dolezita> cit.[2022-01-10]

*medzi pracovníkmi alebo členmi organizácie, ako sú uznávané základné presvedčenia, hodnoty a normy správania a jednania.*²⁵

1. 4. 1 Výhody a nevýhody sily podnikovej kultúry

Vincencová uvádza, že sila podnikovej kultúry má svoje výhody a nevýhody. Výhodami silnej podnikovej kultúry sú: súlad medzi myslením a vnímaním zamestnancov v spoločnosti (minimalizácia konfliktov, ľahšia komunikácia v spoločnosti), usmerňovanie správania zamestnancov v spoločnosti (rovnaké normy a hodnoty, ktoré sú zdieľané medzi pracovníkmi, vykonávanie neformálnej kontroly pomocou „psychologických sankcií“, bez potreby formálnej kontroly) a zdieľanie cieľov spoločnosti a hodnôt, ktoré vytvárajú zamestnanci v spoločnosti (lojálnosť zamestnancov spôsobuje súdržnosť medzi pracovníkmi a organizáciou).²⁶

Nevýhody silnej podnikovej kultúry Vincencová opisuje tak, že v podnikoch, ktoré pôsobia na trhu už dlhšie, sa silná podniková kultúra nemení a orientuje sa na skúsenosti podniku, ktoré získal v minulosti. Preto vedenie spoločnosti môže mať pocit, že všetko funguje bez akýchkoľvek modifikácií podnikovej kultúry a riadenia podniku. Niekedy podnik, ktorý má silnú podnikovú kultúru bez inovácií, si môže poškodiť výkonnosť podniku z ekonomického hľadiska. Inovatívne myslenie zamestnancov v spoločnosti, kde panuje silná podniková kultúra, je blokové a neprípustné. Ďalej autorka tvrdí, že „silná organizačná kultúra spôsobuje rezistenciu voči zmenám. V prípade, že sa manažéri

²⁵ VINCENCOVÁ, Eva. Sdílené hodnoty organizace a jejich vliv na výkonnost a efektivitu In *Vojenské rozhledy*. 2006, roč. 15 (47), č. 3, s. 144-149, ISSN 2336-2995 (online). Dostupné na: <https://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/sdilene-hodnoty-organizace-a-jejich-vlivna-vykonnost-a-efektivitu>

²⁶ VINCENCOVÁ, Eva. Sdílené hodnoty organizace a jejich vliv na výkonnost a efektivitu In *Vojenské rozhledy*. 2006, roč. 15 (47), č. 3, s. 144-149, ISSN 2336-2995 (online). Dostupné na: <https://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/sdilene-hodnoty-organizace-a-jejich-vlivna-vykonnost-a-efektivitu>

*rozhodnú urobiť zmenu, silné zdieľanie určitých názorov, hodnota noriem spôsobuje, že personál vo vnútri organizácie nechápe a reaguje.*²⁷

1. 5 Podniková identita

Podniková kultúra spolu s podnikovou komunikáciou, designom podniku a podnikovým správaním tvoria podnikovú identitu. „*Podniková identita znamená súhrn znakov totožnosti, na základe ktorých môžeme charakterizovať podnik. Firemná identita je pokus podniku o vytvorenie individuálneho obrazu firmy, ktorý zodpovedá podnikovej filozofii a podnikovým cieľom. Mala by byť zameraná na pôsobenie do vnútra firmy, ale i navonok.*“²⁸

Podnik pomocou podnikovej identity si buduje aj image značky podniku. Podľa Frantovej v dnešnej dobe podniky zaujíma, akí majú vplyv na životné prostredie. Preto sa podniky zameriavajú na spoločensky zodpovedné aktivity.²⁹

Spoločensky zodpovedné aktivity je obchodný model podnikov, ktorý so sebou prináša spoločnosti zodpovednosť voči sebe a verejnosti. Tento model sa zameriava a vytvára spôsoby, akými by sa mali podniky uberať, aby pomáhali životné prostredie posilňovať a nie ho poškodzovať.³⁰

Spoločnosť Tesco v Českej republike v oblasti spoločenskej zodpovednosti verí, že „*každá malá pomoc môže mať veľký význam.*“ Vďaka tejto myšlienke vznikla stratégia

²⁷ VINCENCOVÁ, Eva. Sdílené hodnoty organizace a jejich vliv na výkonnost a efektivitu In *Vojenské rozhledy*. 2006, roč. 15 (47), č. 3, s. 144-149, ISSN 2336-2995 (online). Dostupné na: <https://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/sdilene-hodnoty-organizace-a-jejich-vlivna-vykonnost-a-efektivitu>

²⁸<https://www.euroekonom.sk/marketing/marketingova-komunikacia/firemna-a-marketingova-kultura/> [cit. 2022-02-23]

²⁹ FRANTOVÁ, Eva. 2021. Firmy pochopili, že na komunitě záleží. In *Index*. ISSN 2644-5972, 2021 roč. 12, č. 12/2021, s. 38-41.

³⁰ <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp> [cit. 2022-02-23]

Little Helps Plan, ktorá sa využíva vo všetkých častiach podnikania. Spoločnosti Tesco záleží na životnom prostredí a ľuďoch. Bojuje proti plytvaniu potravinami, snažia sa znižovať odpad, ktorý produkujú a vytvára rôzne potravinové zbierky pre tých, ktorí to potrebujú.³¹

Spoločenskou zodpovednosťou sa zaoberá aj obchodný reťazec Lidl. Pomocou modernizácie predajní sa snažia minimalizovať spotrebu energie pomocou regulácie osvetlenia, využívaním odpadového tepla z chladiacich a mraziacich zariadení.³² Vytvorili projekt „Nenechajme to plávať“, ktorý je zameraný na redukciu tvorby plastového odpadu, ktorý by mohol skončiť v prírode.³³ Na začiatku roka sa na Slovensku spustil projekt zálohovania PET fliaš a plechoviek. Vďaka zálohovaniu môžu zákazníci v Lidli venovať svoju zálohu organizácii, ktorá sa snaží minimalizovať odpad vo voľnej prírode.³⁴

1. 6 Podniková kultúra vo vybraných spoločnostiach

V rozhovore Peter Komorník zo startupu Slido uviedol hodnoty tohto startupu. Povedal, že *„sloboda a zodpovednosť, ktoré patria k základným hodnotám našej firmy, majú veľkú moc. Mali by patriť aj medzi kľúčové hodnoty spoločnosti ako takej. Ako firma sme si určili ciele, stratégiu a smer a následne majú tímy, samozrejme, voľnosť prichádzať s riešeniami.“*³⁵

³¹ <https://corporate.itesco.cz/> [cit. 2022-02-23]

³² <https://www.spolocenskazodpovednost.sk/zivotne-prostredie#energiu-treba-setrit> [cit. 2022-02-23]

³³ <https://www.spolocenskazodpovednost.sk/zivotne-prostredie#nenechajme-plavat> [cit. 2022-02-23]

³⁴ <https://www.spolocenskazodpovednost.sk/zivotne-prostredie#upracme-si-slovensko> [cit. 2022-02-23]

³⁵ NEJEDLÝ, Tomáš – PORUBSKÝ, Juraj. 2021. Sme len v polovici cesty. In *Forbes*. ISSN 1338-2527, 2021, roč. 12, č. 12/2021, s. 44.

Nemecký maloobchodný predajca Kaufland na svojej internetovej stránke uvádza, že ich hodnoty sú branné ako základ spoločnosti, ktoré ovplyvňujú správanie, konanie a rozhodnutia. Základnými piliermi spoločnosti sú: výkon, dynamika a férovosť.³⁶

1. 7 Vplyv súčasnej legislatívy na podnikovú kultúru

Väčšina spoločností má pevne zakotvený antidiskriminačný zákon vo svojich hodnotách spoločnosti. Podľa § 2 ods. 1, zákona č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní a o ochrane pred diskrimináciou *„dodržiavanie zásady rovnakého zaobchádzania spočíva v zákaze diskriminácie z dôvodu pohlavia, náboženského vyznania alebo viery, rasy, príslušnosti k národnosti alebo etnickej skupine, zdravotného postihnutia, veku, sexuálnej orientácie, manželského stavu a rodinného stavu, farby pleti, jazyka, politického alebo iného zmýšľania, národného alebo sociálneho pôvodu, majetku, rodu alebo iného postavenia alebo z dôvodu oznámenia kriminality alebo inej protispoločenskej činnosti.“*³⁷

1. 8 Zhrnutie teoretických poznatkov

Pre podnikovú kultúru doteraz neexistuje jednotná definícia. Pod pojmom podniková kultúra môžeme rozumieť normy a hodnoty, ktoré sa vytvárajú od počiatku každej spoločnosti alebo podniku. Je vytváraná organizáciou, ale aj samotnými zamestnancami, ktorí pracujú v podniku. Pre ľahšie určenie podnikovej kultúry, boli vytvorené rôzne modely podnikovej kultúry. Charles Handy rozdelil podnikovú kultúru na 4 časti a to na kultúru moci, kultúru úloh, kultúru rolí a kultúru osôb. Gareth Morgan sa zaoberal podnikovou kultúrou metaforicky a spísal osem kultúrnych metafor: stroj, organizmus, mozgy, hodnoty, politický systém, psychické väzenie, zmena a transformácia a nástroj ovládania. Edgar Schein rozdelil podnikovú kultúru na základné predpoklady, hodnoty a štandardy a artefakty. Prvky podnikovej kultúry vychádzajú zo Scheinovho modelu a sú to: artefakty,

³⁶ <https://spolocnost.kaufland.sk/o-nas/nase-hodnoty/podnikove-zasady-a-timova-kultura.html> [cit. 2022-01-01]

³⁷ Zákon č. 365/2004 Z. z. Antidiskriminačný zákon.

ktoré sú hmatateľné; hodnoty, ktorými sa riadia všetci zamestnanci v podniku a môžu mať písomný charakter; a základné predpoklady, ktoré sú zakotvené v srdci spoločnosti a zvyčajne sú to nepísané pravidlá, ktorými sa riadia zamestnanci v podniku a majú ich uložené v podvedomí. Niektoré spoločnosti majú silnú podnikovú kultúru, ktorá má svoje výhody a nevýhody. Niektoré hodnoty spoločnosti vychádzajú aj zo súčasnej legislatívy na Slovensku. Najčastejším zákonom je zákon č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní a o ochrane pred diskrimináciou, známy aj ako antidiskriminačný zákon.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je pomocou nástroja podnikovej kultúry a ukazovateľov riadenia ľudských zdrojov zistiť celkovú spokojnosť zamestnancov v spoločnosti Železničná spoločnosť Slovensko, a. s. a navrhnúť postupy a riešenia k zlepšeniu spokojnosti zamestnancov v spoločnosti.

Popri hlavnom celi diplomovej práce sme si zvolili aj čiastkové ciele, ktoré nám pomáhajú docieľiť hlavný cieľ diplomovej práce.

Prvým čiastkovým cieľom diplomovej práce je výber správnych otázok a tvorba dotazníkového prieskumu, ktorý bude poskytnutý na vyplnenie v spoločnosti.

Po vytvorení dotazníkového prieskumu máme stanovený ďalší čiastkový cieľ, a to rozposlať formuláre dotazníkového prieskumu v digitálnej forme v celej spoločnosti a určiť termín dokedy bude možné dotazníkový prieskum vyplniť.

Tretím čiastkovým cieľom je pomocou analyzovania výsledkov vytvoriť súhrn výsledkov, ktoré sme získali z dotazníkového prieskumu.

Ďalším čiastkovým cieľom je analyzovať ukazovatele riadenia ľudských zdrojov a navrhnúť spôsob optimalizácie nákladov spoločnosti.

Posledným čiastkovým cieľom je navrhnúť postupy a riešenia k zlepšeniu celkovej spokojnosti zamestnancov.

3 Metodika práce a metody skúmania

Táto časť diplomovej práce opisuje charakteristiku objektu skúmania, aké pracovné postupy sa použili, akým spôsobom sa získali údaje a z akých zdrojov pochádzajú. Ďalej kapitola opisuje, aké metódy pri vyhodnotení sa použili a samotnú interpretáciu výsledkov.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Diplomová práca sa venuje podnikovej kultúre v spoločnosti Železničná spoločnosť Slovensko, a. s. Práca je zameraná na spokojnosť zamestnancov v spoločnosti.

3.2 Pracovné postupy

Teoretickú časť tvoria informácie, ktoré boli získané extrakciou z literárnych zdrojov. Teoretická časť opisuje charakteristiku podnikovej kultúry, jej delenie, podnikovú identitu a antidiskriminačný zákon.

Praktická časť diplomovej práce obsahuje informácie o spoločnosti, po ktorých nasledujú výsledky z analýzy ukazovateľov riadenia ľudských zdrojov a výsledky z dotazníkového prieskumu, ktoré sme získali analýzou jednotlivých dotazníkových formulárov.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Údaje sú získané pomocou dotazníkového prieskumu, ktorý bol rozposlaný v spoločnosti Železničná spoločnosť Slovensko, a. s. Všetky informácie pochádzajú od zamestnancov spoločnosti, ktorí v nej pôsobia. Údaje pre analýzu ukazovateľov riadenia ľudských zdrojov boli získané z výročných správ spoločnosti, ktoré sú voľne dostupné na internete.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

V tejto diplomovej práci boli použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov: analýza, syntéza, indukcia a dedukcia. Pri analýze ukazovateľov riadenia ľudských zdrojov boli použité indukcia a štatistické metódy: aritmetický priemer, index a podiel. Po analýze odpovedí od respondentov z dotazníkového prieskumu boli odpovede syntetizované pomocou grafického zobrazenia a následne výsledky boli interpretované dedukciou.

4 Výsledky práce

V tejto časti diplomovej práce sme sa venovali analýze dotazníkového prieskumu ohľadom spokojnosti zamestnancov v spoločnosti Železničná spoločnosť Slovensko, a. s., ktorá sa zaoberá najmä železničnou dopravou a prepravou osôb na vnútroštátnej, ale aj medzinárodnej úrovni.

Údaje o spokojnosti zamestnancov boli získané pomocou dotazníkového prieskumu, ktorý bol uverejnený na Intranete spoločnosti, ku ktorému majú prístup riadiaci pracovníci. Z tohto dôvodu sa do dotazníkového prieskumu zapojilo 119 zamestnancov. Zber údajov sa uskutočnil od 14. februára 2022 do 28. februára 2022.

4. 1. Informácie o spoločnosti

Železničná spoločnosť Slovensko, a. s. (ZSSK) je akciová spoločnosť, ktorej jediným akcionárom je Slovenská republika a prostredníctvom Ministerstva dopravy a výstavby Slovenskej republiky vykonáva svoje práva akcionára. Železničná spoločnosť Slovensko, a. s. sa zaoberá hlavne prepravou osôb a je najväčším železničným dopravcom v Slovenskej republike. Kvôli predmetu podnikania ZSSK jej najväčšie zastúpenie v majetku spoločnosti tvoria koľajové vozidlá, depá a opravovne.³⁸



Obrázok 5: Logo Železničnej spoločnosti Slovensko, a. s.

Zdroj: <https://www.zssk.sk/dizajn/fassets/img/logo.svg>

³⁸ <https://www.zssk.sk/o-spolocnosti/profil/> [cit.:2022-02-28]

V roku 2005 prišlo k rozdeleniu podniku Železnice Slovenskej republiky, ktorá vtedy zastrešovala železničnú infraštruktúru a železničnú dopravu. Železnice Slovenskej republiky sa rozdelili na 3 samostatné podnikateľské subjekty: Železnice Slovenskej republiky (ŽSR), ktorá vlastní celú železničnú infraštruktúru Slovenskej republiky; Železničná spoločnosť Slovensko, a. s. (ZSSK), ktorá sa zaoberá železničnou dopravou a prepravou osôb na Slovensku a v zahraničí a Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a. s. (ZSSK Cargo), ktorá poskytuje nákladnú prepravu pomocou železničnej dopravy.³⁹

Víziou ZSSK je hlavne tvoriť spojenie medzi samosprávami a štátom. Vďaka tomu je možné dosahovať *„trvalo udržateľnú mobilitu, zvýšenie kvality života v regiónoch, ekologickú alternatívu k individuálnej automobilovej doprave, zvýšenie bezpečnosti a plynulosti dopravy a efektívne využitie času pri preprave.“*⁴⁰

ZSSK je členom *Spoločenstva európskych železničných podnikov a manažérov infraštruktúry CER*, ktoré považuje železničnú prepravu za kľúčovú z pohľadu: konkurencieschopnosti dopravcov, kvôli poskytovaniu služieb, znižovania skleníkových plynov, pretože železničná doprava sa považuje za ekologickú dopravu v porovnaní s leteckou a cestnou dopravou a bezpečnosti prepravovaných osôb v porovnaní cestnej a železničnej dopravy.⁴¹

Hlavnými orgánmi ZSSK je Valné zhromaždenie, ktoré je najvyšším orgánom spoločnosti; Dozorná rada, ktorá pôsobí ako kontrolný orgán spoločnosti a má päť členov; a Predstavenstvo spoločnosti, ktoré je štatutárnym orgánom spoločnosti a má troch členov, z ktorých sa na Valnom zhromaždení vyberie predseda predstavenstva, ktorý pôsobí aj ako generálny riaditeľ spoločnosti. Súčasným predsedom predstavenstva a aj generálnym riaditeľom ZSSK je Ing. Roman Koreň.⁴²

³⁹ <https://www.zssk.sk/o-spolocnosti/profil/> [cit.:2022-02-28]

⁴⁰ <https://www.zssk.sk/o-spolocnosti/vizia/> [cit.: 2022-02-28]

⁴¹ <https://www.zssk.sk/o-spolocnosti/vizia/> [cit.: 2022-02-28]

⁴² <https://www.zssk.sk/o-spolocnosti/organizacne-zlozky/> [cit.: 2022-02-28]

ZSSK má širokú štruktúru spoločnosti. Tvorí ju: *generálny riaditeľ, interný audit, servis centrum, odbor riadenia ľudských zdrojov, odbor inšpekcie a kontroly, odbor komunikácie, odbor riadenia strategických projektov, odbor právnych služieb, úsek obchodu, úsek prevádzky, úsek ekonomiky a informačného manažmentu, úsek služieb a úsek údržby*. Úsek obchodu sa ďalej člení na *sekcii marketingu, sekcii služieb zákazníkom a oddelenie zákazníckych podaní*. Úsek prevádzky je zložený z útvarov: *sekcii prípravy prevádzky, sekcii riadenia prevádzky a sekcii kvality prevádzky*. Úsek ekonomiky je zložený z organizačných útvarov: *sekcii účtovníctva a daní, sekcii controllingu, oddelenie riadenia cudzích zdrojov a oddelenie riadenia cash-flow*. Úsek služieb je zložený z útvarov: *sekcii informačných technológií, sekcii digitalizácie a rozvoja systémov, sekcii manažmentu nehnuteľností, sekcii logistiky, sekcii obstarávania a nákupu a oddelenie inovačné centrum*. Úsek údržby je zložený z troch organizačných útvarov: *sekcii údržby a opráv, sekcii technická a technologická a oddelenie kontroly kvality opráv*.⁴³



Obrázok 6: Sídlo spoločnosti ZSSK v Bratislave

Zdroj:https://sk.m.wikipedia.org/wiki/S%C3%BAbor:Ro%C5%BE%C5%88avsk%C3%A11_1_02.jpg.

⁴³ <https://www.zssk.sk/o-spolocnosti/organizacne-zlozky/> [cit.: 2022-02-28]

4.2 Ukazovatele riadenia ľudských zdrojov

V tejto časti diplomovej práce sa venujeme vybraných ukazovateľom riadenia ľudských zdrojov. Potrebné dáta boli získané z výročných správ Železničnej spoločnosti Slovensko z rokov 2014 až 2020, dostupné na stránke: <https://www.zssk.sk/o-spolocnosti/vyrocnna-sprava/>.

Tabuľka 2: Vybrané náklady spoločnosti ZSSK, a. s.

rok	Celkové osobné náklady (v tis. EUR)	Celkové náklady (v tis. EUR)	Podiel nákladov
2014	90 409	339 996	0,266
2015	97 636	362 009	0,270
2016	101 835	366 488	0,278
2017	106 220	381 555	0,278
2018	114 502	401 834	0,285
2019	123 425	429 879	0,287
2020	129 588	431 899	0,300

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke č. 2 môžeme vidieť, že každým rokom sa náklady spoločnosti zvyšujú. Celkové osobné náklady sa v sledovanom období zvýšili až o 39 179 tisíc eur. Celkové osobné náklady tak vzrástli o 43 %. Podiel celkových osobných nákladov k celkovým nákladom dosahoval v roku 2020 hodnotu 0,3, čo znamená, že z celkových nákladov predstavujú 30 % celkové osobné náklady.

Tabuľka 3: Počet zamestnancov v rokoch 2014 - 2020

Rok	Počet zamestnancov	Index
2014	5 841	100
2015	5 949	102
2016	5 924	101
2017	5 952	102
2018	5 877	101
2019	5 832	99
2020	5 910	101

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke č. 3 môžeme vidieť, že v porovnaní rokov 2014 a 2020 vzrástol počet zamestnancov o 69 zamestnancov, čo predstavuje 1,18%. Pri výpočte indexu sme si stanovili rok 2014 ako bazický rok, z ktorého sme vychádzali. V sledovanom období pracovalo v spoločnosti v roku 2019 menej zamestnancov ako v roku 2014. Najviac zamestnancov, v porovnaní s rokom 2014, bolo v rokoch 2015 a 2017.

Tabuľka 4: Priemerná mzda zamestnanca ZSSK v jednotlivých rokoch

Rok	Priemerná mzda (v EUR)
2014	912,58
2015	956,25
2016	990,50
2017	1 038,24
2018	1 117,64
2019	1 232,74
2020	1 281,63

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke č. 4 sú uvedené priemerné mzdy za jednotlivé roky. Môžeme vidieť, že v sledovanom období sa priemerná mzda zamestnanca len zvyšovala, čo môže vplývať

na spokojnosť zamestnancov. Oproti roku 2014 sa priemerná mzda zvýšila v roku 2020 o 369,05 eur, čo predstavuje nárast priemernej mzdy o 40,44 %.

Tabuľka 5: Priemerný vek zamestnanca ZSSK v sledovanom období

Rok	Priemerný vek zamestnanca
2014	45,55
2015	45,36
2016	45,39
2017	45,68
2018	46,10
2019	46,33
2020	46,31

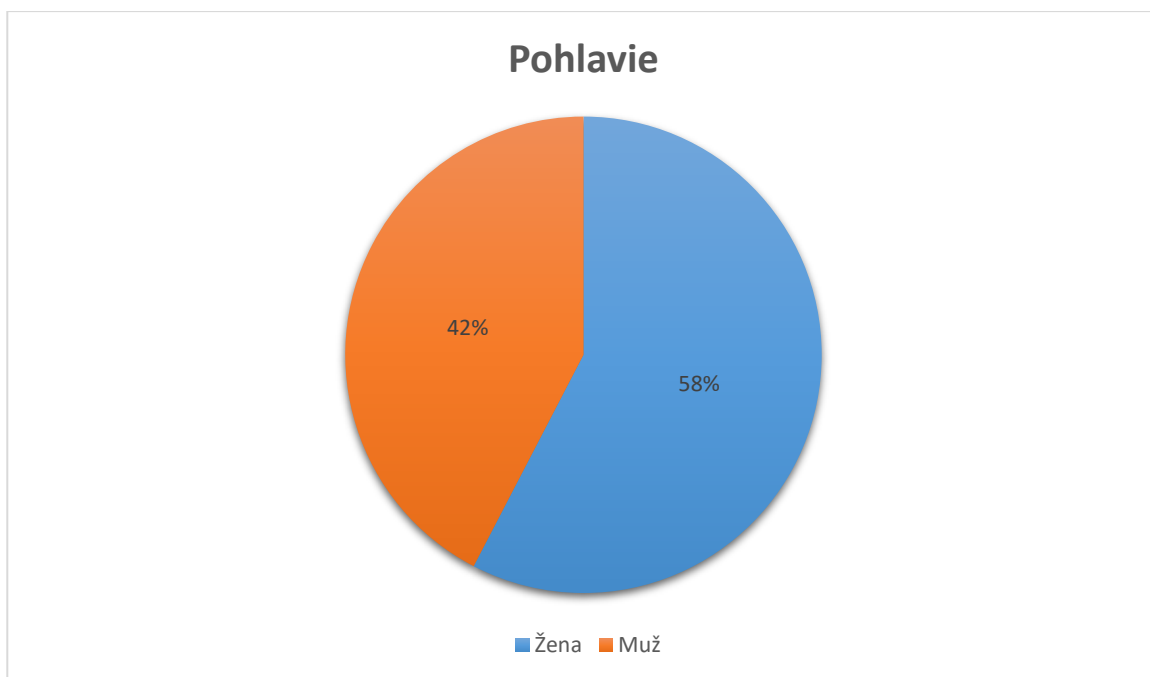
Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke č. 5 sú uvedené údaje o priemernom veku zamestnanca spoločnosti. Priemerný vek zamestnanca sa od roku 2014 zvyšoval až do roku 2020, v ktorom bol priemerný vek zamestnanca 46,31 rokov. Z tohto údaje môžeme dedukovať, že zamestnanci pracujúci pre spoločnosť sa nachádzajú v produktívnom a po-produktívnom veku.

4.3 Výsledky dotazníkového prieskumu

Dotazníkový prieskum bol rozdelený na päť častí. Bol tvorený zo základných informácií o respondentoch, zamerali sme sa na atmosféru na pracovisku, ako sú respondenti hodnotení a spokojní s ohodnotením ich práce, ďalej sme sa zamerali na work-life balance, čiže na vyváženosť pracovného a osobného života a poslednou časťou boli otázky zamerané na podnikovú kultúru.

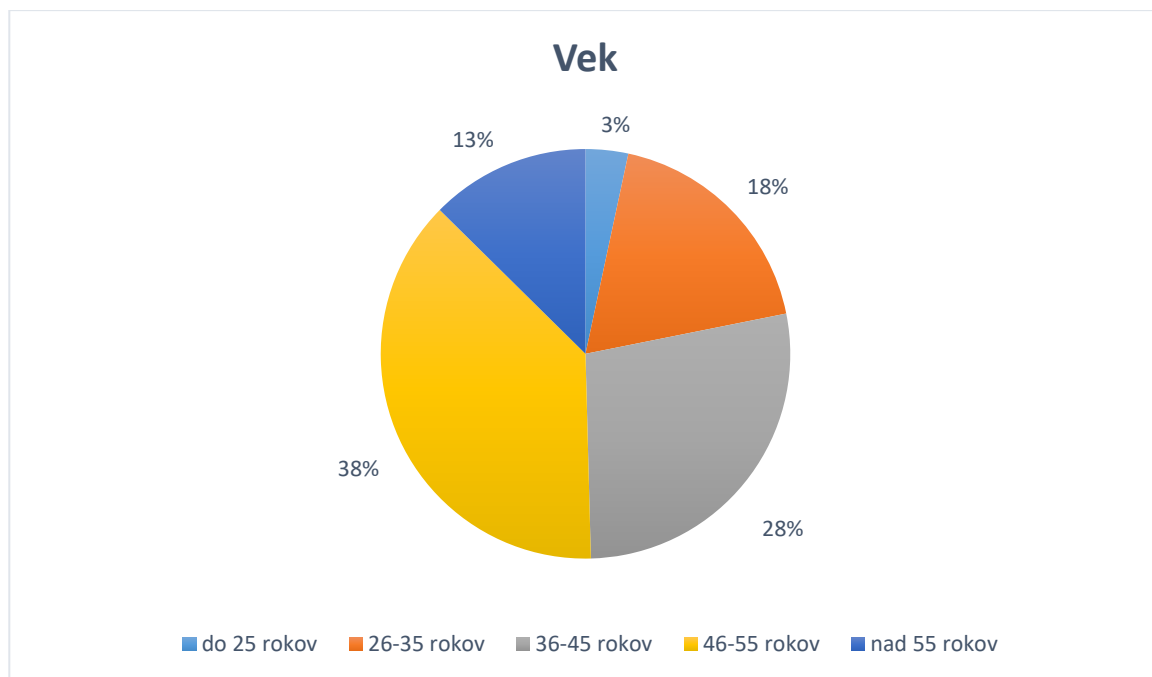
Úvodné otázky boli zamerané na údaje o respondentoch, konkrétne sme od respondentov získali informácie o tom, akého sú pohlavia, koľko majú rokov, aké majú najvyššie dosiahnuté vzdelanie a koľko rokov pôsobia v spoločnosti.



Graf 1: Údaje o pohlaví respondentoch

Zdroj: vlastné spracovanie

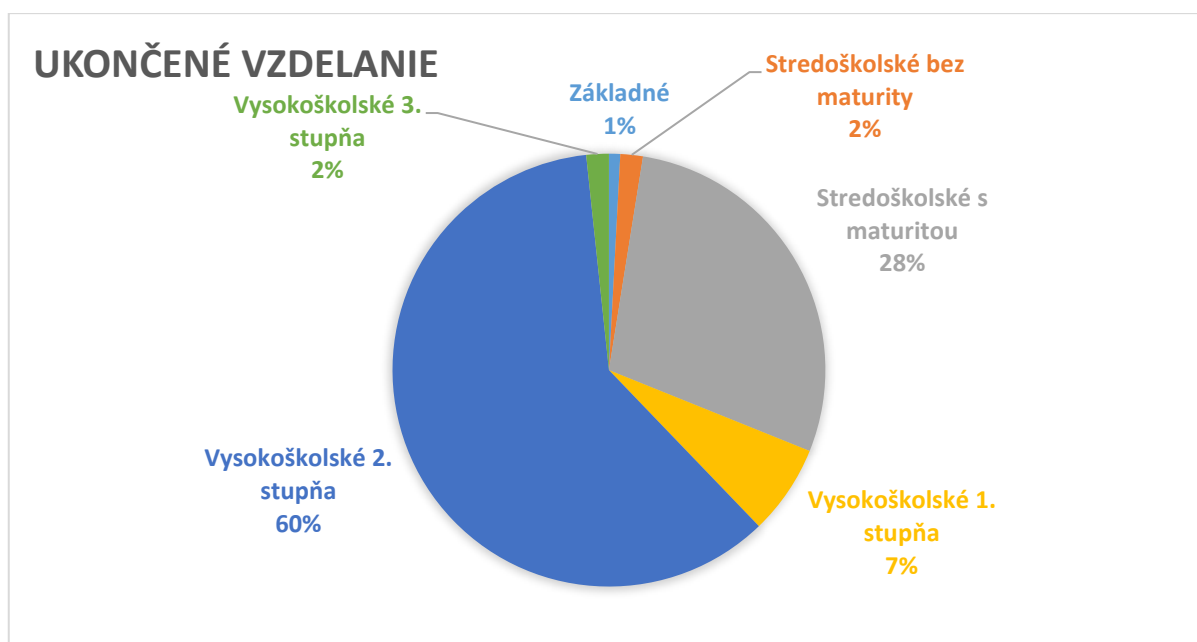
Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 69 žien a 50 mužov. Na grafe č. 1 môžeme vidieť, že väčšiu časť zastupujú ženy a menšiu muži. V percentuálnom vyjadrení sa do prieskumu zapojilo 58 % žien a 42% mužov.



Graf 2: Údaje o vekovom rozložení respondentoch

Zdroj: vlastné spracovanie

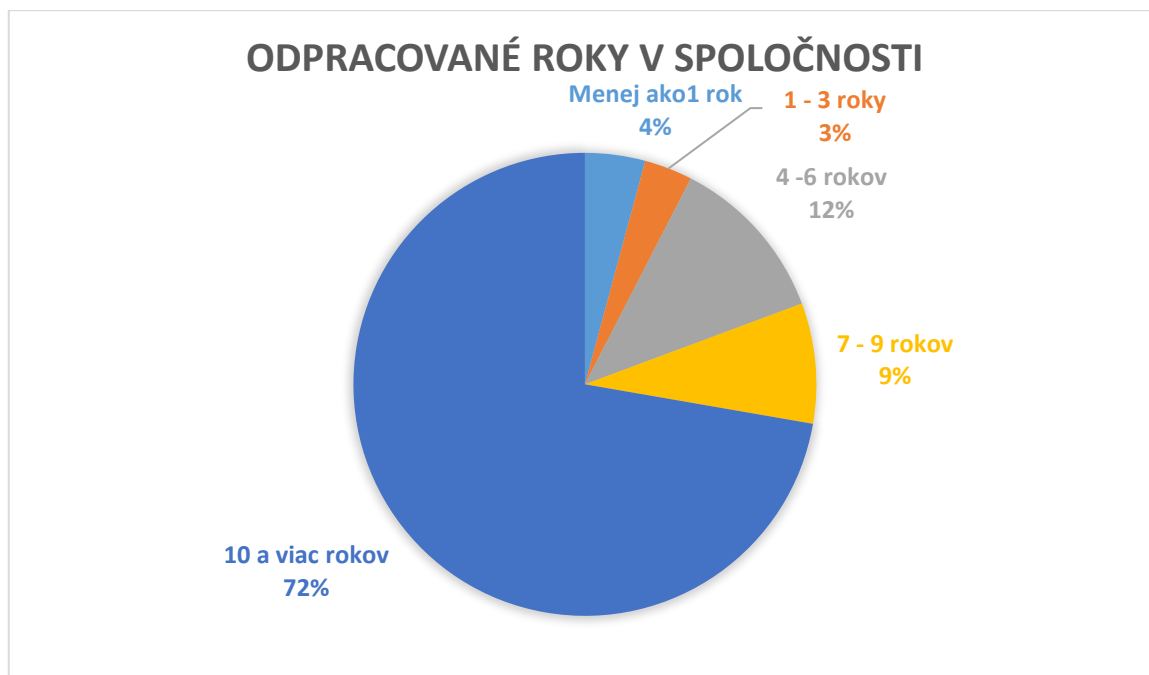
Na otázku, koľko majú respondenti rokov, odpovedali takto: 45 respondentov uviedlo vekové rozloženie 46 – 55 rokov; 32 respondentov uviedlo, že sa vekovo pohybujú medzi rokmi 36 až 45 rokov; 22 respondentov uviedlo, že sa ich vek nachádza medzi rokmi 26 až 35 rokov; 15 respondentov uviedlo, že majú viac ako 55 rokov a najmenšie zastúpenie v počte štyroch respondentov tvoria tí, ktorí majú menej ako 25 rokov. Na grafe č. 2 môžeme vidieť, že v percentuálnom vyjadrení tvoria respondenti do 25 rokov 3 %, respondenti vo veku od 26 do 35 rokov 19 %, respondenti vo veku od 36 do 45 rokov 27 %, respondenti od 46 do 55 rokov 38 % a respondenti vo veku nad 55 rokov 13 %. Z grafu č. 2 je vidno, že najväčšiu časť respondentov tvoria ľudia vo veku od 36 do 55 rokov.



Graf 3: Štruktúra dosiahnutého vzdelania respondentov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na grafe č. 3 môžeme vidieť údaje o dosiahnutom vzdelaní respondentoch. Jeden respondent uviedol, že má dosiahnuté základné vzdelanie, dvaja respondenti uviedli, že majú dosiahnuté stredoškolské vzdelanie bez maturitnej skúšky, 34 respondentov uviedlo, že majú dosiahnuté stredoškolské vzdelanie s maturitnou skúškou, 8 respondentov uviedlo, že majú ukončené vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa, najviac respondentov, konkrétne 72 respondentov, označilo odpoveď, že dosiahli vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa a dvaja respondenti dosiahli vysokoškolské vzdelanie 3. stupňa. Najväčšie zastúpenie respondentov, 69 % respondentov, dosiahlo vysokoškolské vzdelanie, 30 % respondentov dosiahlo stredoškolské vzdelanie a zvyšná časť respondentov dosiahla základné vzdelanie.

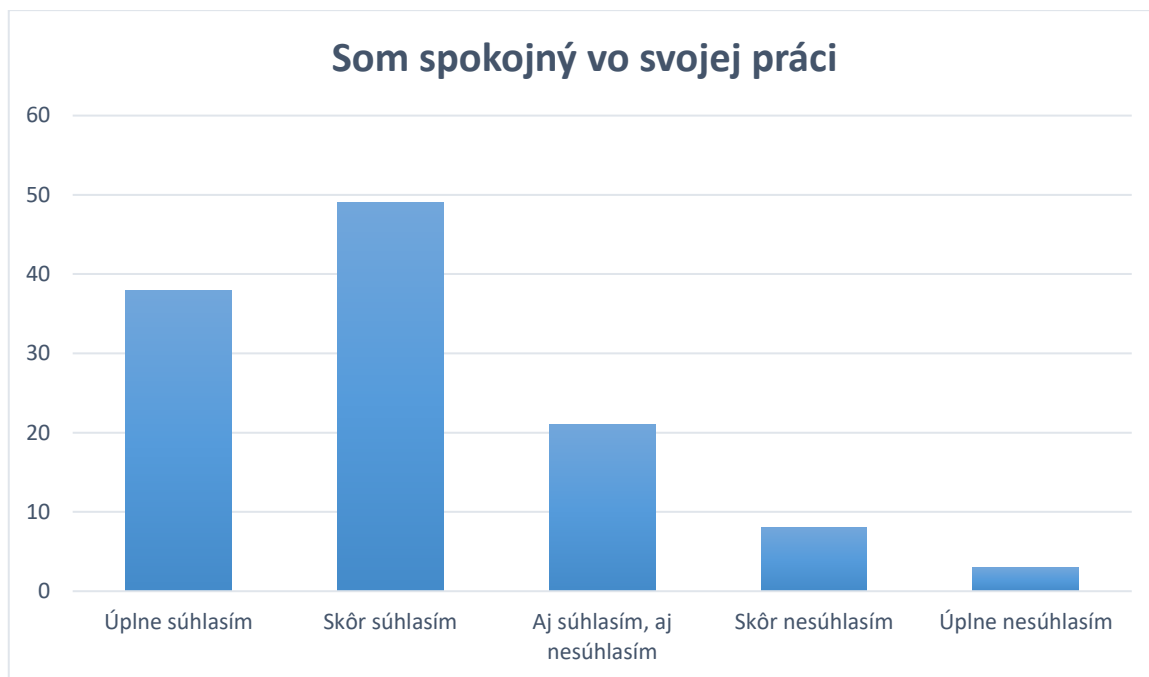


Graf 4: Štruktúra odpovedí respondentov na otázku: Ako dlho pracujete v spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe č. 4 sú uvedené odpovede respondentov na otázku, ktorá sa týkala odpracovaných rokov v spoločnosti. 5 respondentov uviedli, že v spoločnosti pracujú menej ako 1 rok, 4 respondenti pracujú v spoločnosti 1 až 3 roky, 14 respondentov pracujú v spoločnosti 4 až 6 rokov, 10 respondentov uviedlo, že v spoločnosti pôsobia 7 až 9 rokov a najviac respondentov, 86 odpovedajúcich, pracujú v spoločnosti desať a viac rokov.

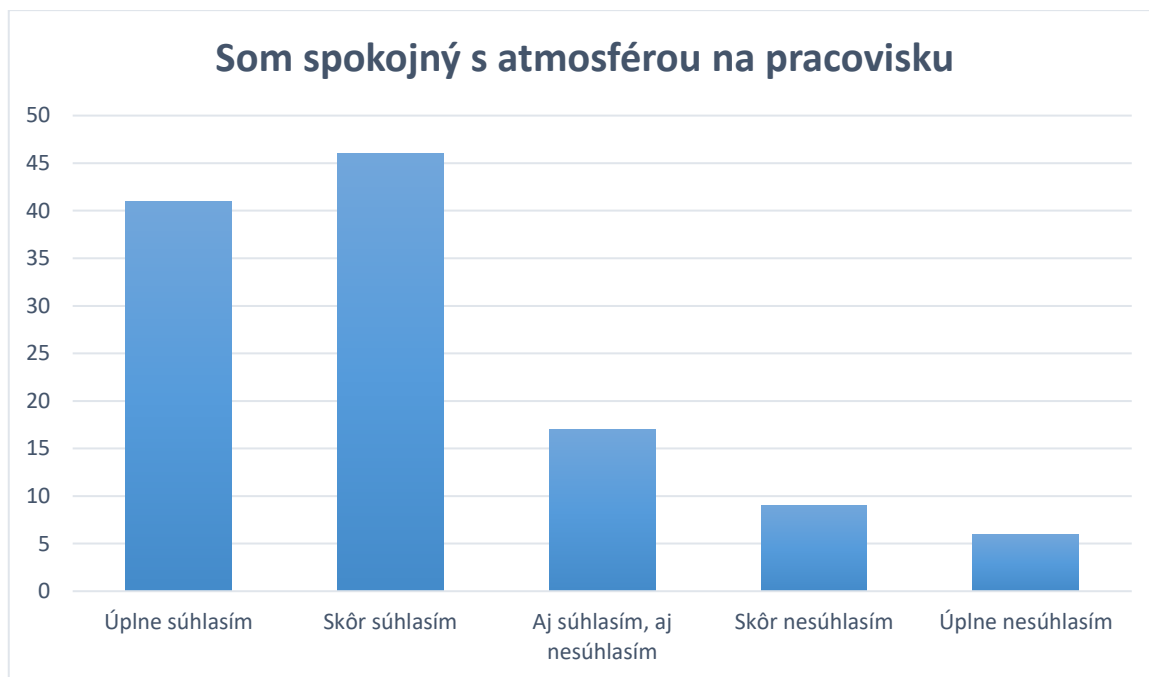
Nasledujúca séria otázok sa týkala atmosféry na pracovisku a spokojnosťou respondentov s ich prácou.



Graf 5: Štruktúra odpovedí na otázku, ako sú respondenti spokojní vo svojej práci

Zdroj: vlastné spracovanie

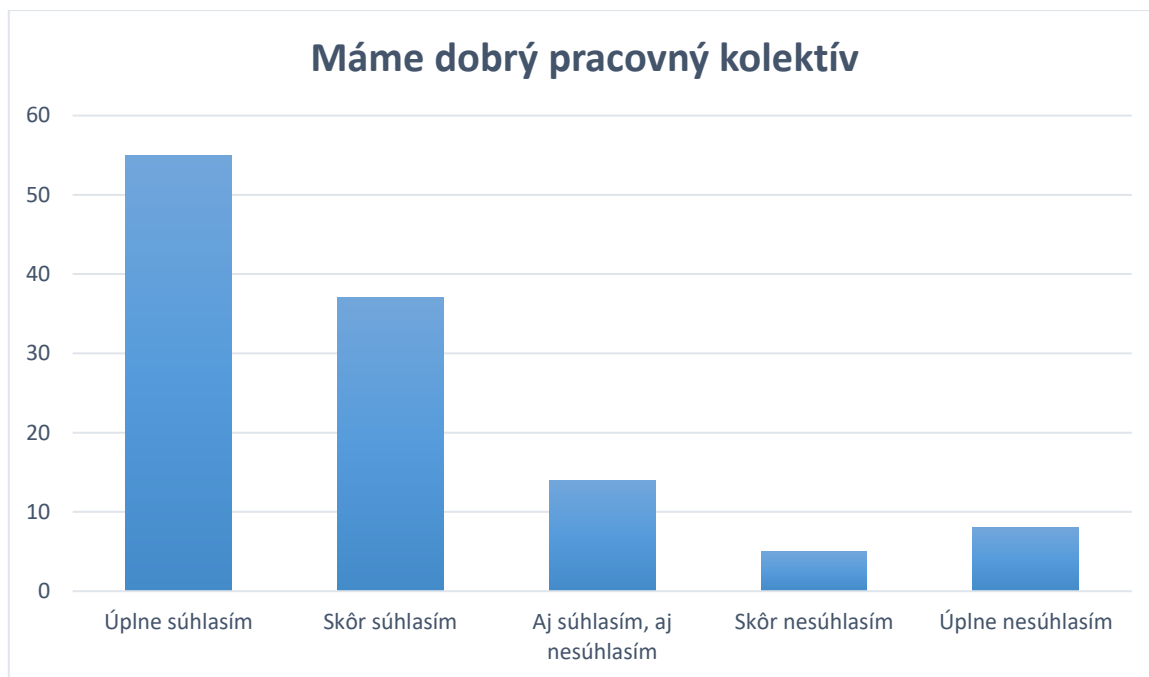
Na grafe č. 5 môžeme vidieť, že najväčšia časť respondentov je spokojná vo svojej práci. 38 respondentov uviedlo, že s výrokom „Som spokojný vo svojej práci“ úplne súhlasia a 49 respondentov skôr súhlasia. 21 respondentov pri tejto otázke uviedlo, že nie sú ani spokojní, ani nespokojní vo svojej práci. 11 respondentov uviedlo, že nie sú spokojní vo svojej práci.



Graf 6: Štruktúra odpovedí o spokojnosti s atmosférou na pracovisku

Zdroj: vlastné spracovanie

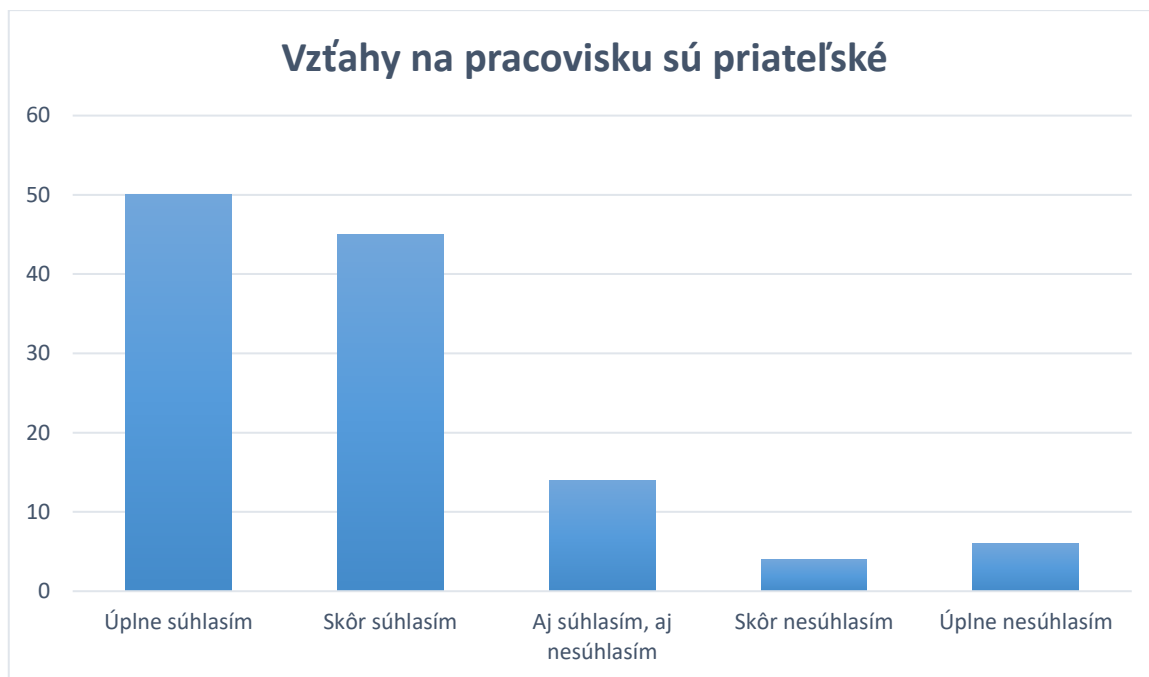
Na grafe č. 6 môžeme vidieť, že najväčšia časť respondentov je spokojná s atmosférou na pracovisku. 41 respondentov uviedlo, že s výrokom „Som spokojný s atmosférou na pracovisku“ úplne súhlasia a 46 respondentov skôr súhlasia. 17 respondentov pri tejto otázke uviedlo, že nie sú ani spokojní, ani nespokojní s atmosférou na pracovisku. 15 respondentov uviedlo, že nie sú spokojní s atmosférou na pracovisku.



Graf 7: Štruktúra odpovedí o pracovnom kolektíve

Zdroj: vlastné spracovanie

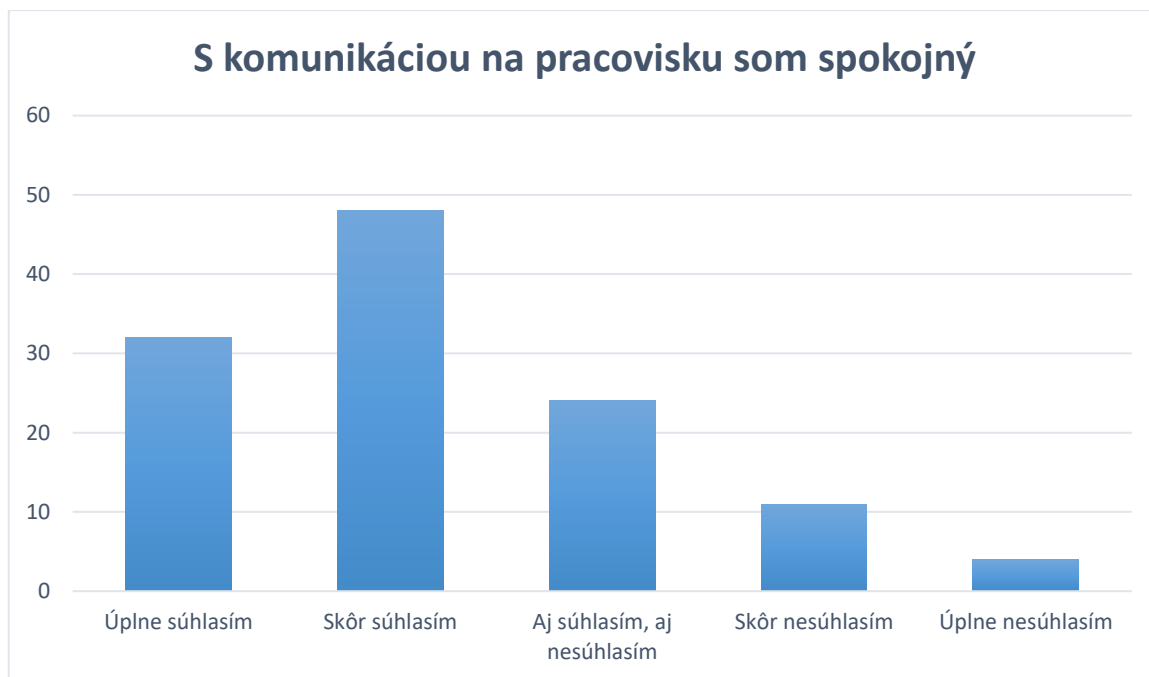
Na grafe č. 7 môžeme vidieť, že najväčšia časť odpovedí súhlasí s tým, že v spoločnosti je dobrý pracovný kolektív. 55 respondentov uviedlo, že s výrokom „máme dobrý pracovný kolektív“ úplne súhlasia a 37 respondentov skôr súhlasia. 14 respondentov pri tejto otázke uviedlo, že nie sú ani spokojní, ani nespokojní s pracovným kolektívom. 13 respondentov uviedlo, že v spoločnosti nie je dobrý kolektív.



Graf 8: Štruktúra odpovedí o priateľských vzťahoch na pracovisku

Zdroj: vlastné spracovanie

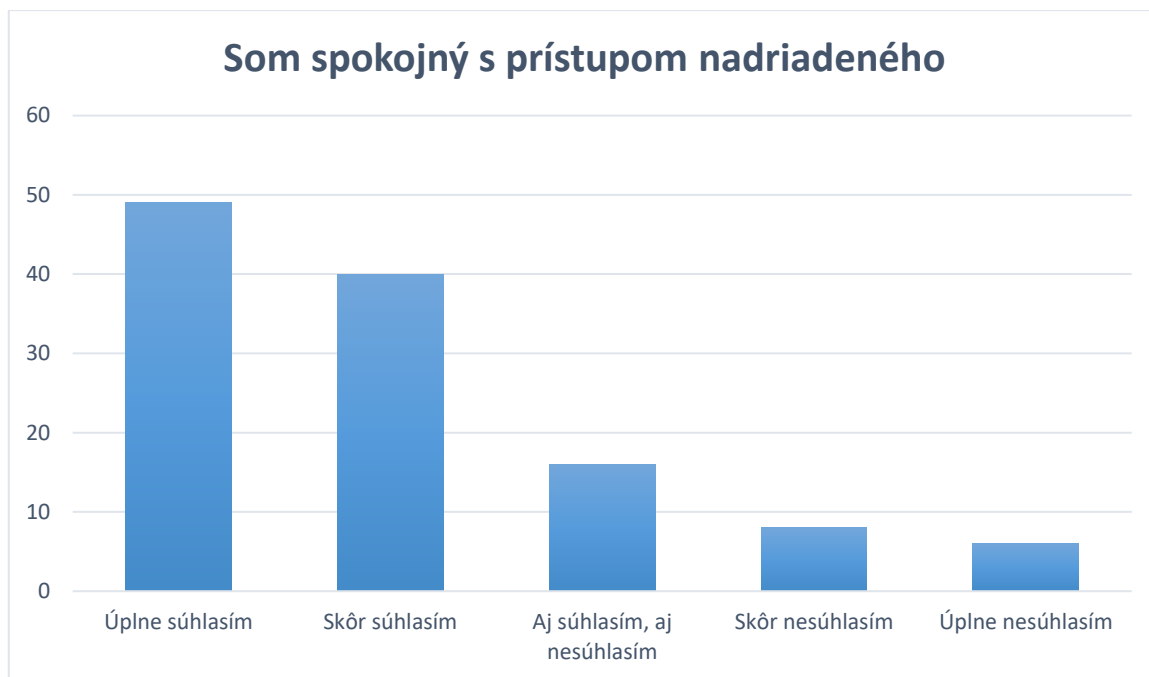
Na grafe č. 8 môžeme vidieť, že najväčšia časť respondentov tvrdí, že vzťahy na pracovisku sú priateľské. 50 respondentov uviedlo, že s výrokom „Vzťahy na pracovisku sú priateľské“ úplne súhlasia a 45 respondentov skôr súhlasia. 14 respondentov pri tejto otázke uviedlo, že nie sú ani spokojní, ani nespokojní so vzťahmi na pracovisku. 10 respondentov uviedlo, že vzťahy na pracovisku nie sú priateľské.



Graf 9: Štruktúra odpovedí respondentov ohľadom spokojnosti s komunikáciou na pracovisku

Zdroj: vlastné spracovanie

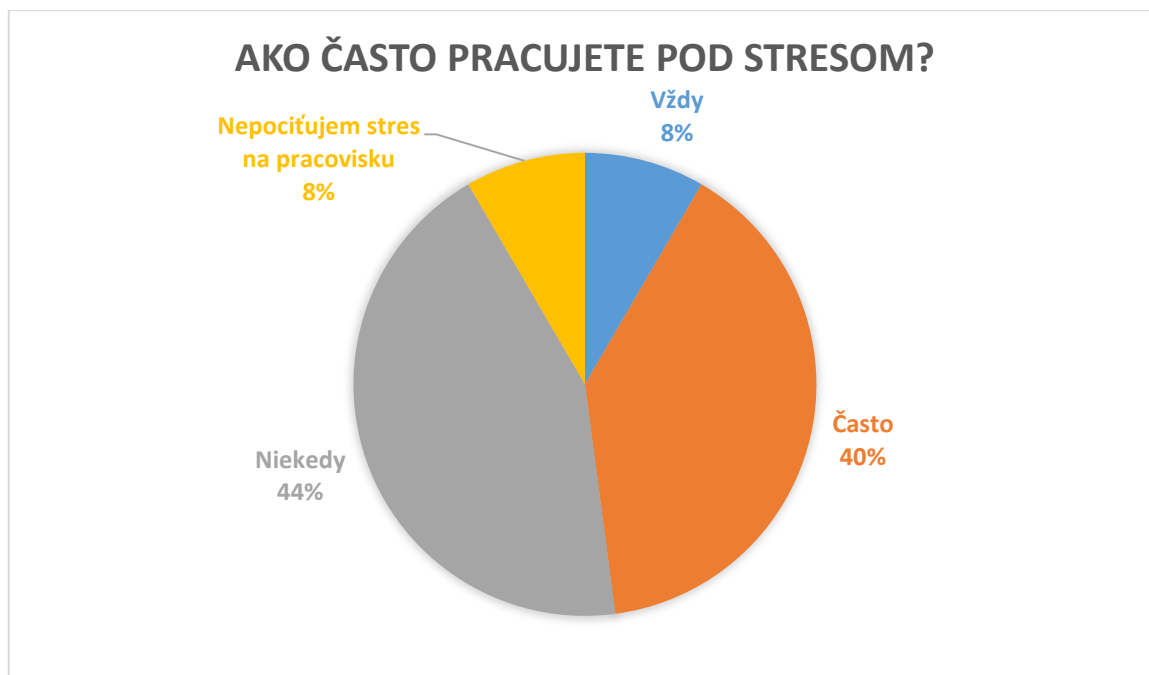
Na grafe č. 9 môžeme vidieť, že najväčšia časť respondentov je spokojná s komunikáciou na pracovisku. 32 respondentov uviedlo, že s výrokom „S komunikáciou na pracovisku som spokojný“ úplne súhlasia a 48 respondentov skôr súhlasia. 24 respondentov pri tejto otázke uviedlo, že nie sú ani spokojní, ani nespokojní s komunikáciou na pracovisku. 15 respondentov uviedlo, že nie sú spokojní s komunikáciou na pracovisku.



Graf 10: Štruktúra odpovedí respondentov o spokojnosti s prístupom nadriadeného

Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe č. 10 môžeme vidieť, že najväčšia časť respondentov je spokojná s prístupom nadriadeného. 49 respondentov uviedlo, že s výrokom „Som spokojný s prístupom nadriadeného“ úplne súhlasia a 40 respondentov skôr súhlasia. 16 respondentov pri tejto otázke uviedlo, že nie sú ani spokojní, ani nespokojní s prístupom nadriadeného. 14 respondentov uviedlo, že nie sú spokojní s prístupom nadriadeného.

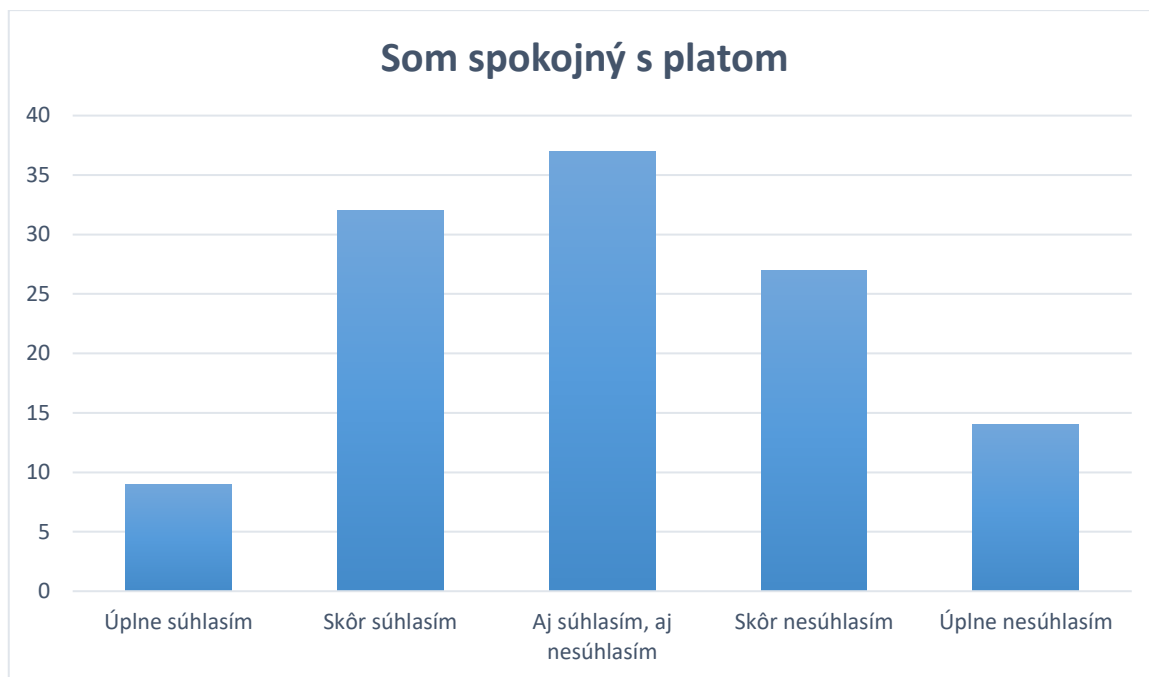


Graf 11: Štruktúra odpovedí ohľadom stresu na pracovisku

Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe č. 11 sú uvedené odpovede respondentov na otázku, ktorá sa týkala práce pod stresom. 10 respondentov uviedlo, že nepociťujú stres na pracovisku, 52 respondentov pracuje v spoločnosti niekedy pod stresom, 47 respondentov pracuje v spoločnosti často pod stresom a 10 respondentov uviedlo, že v spoločnosti pracuje stále pod stresom.

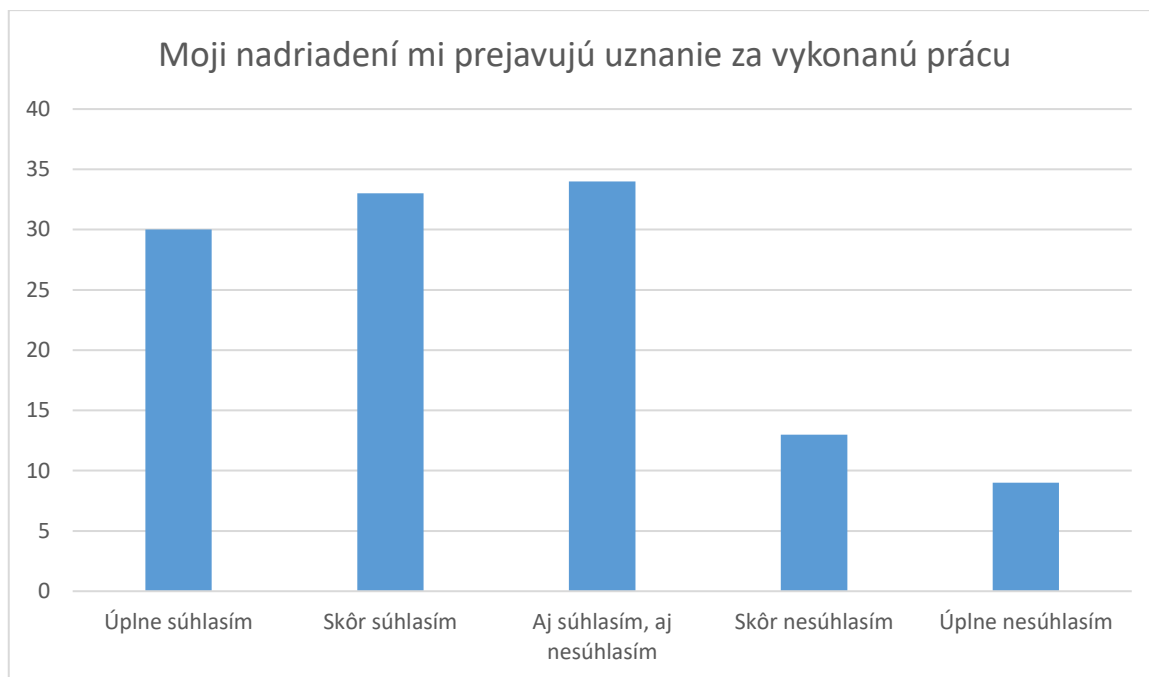
Nasledujúca séria otázok sa týkala hodnotenia práce a spokojnosťou respondentov s ich ohodnotením.



Graf 12: Štruktúra odpovedí respondentov ohľadom spokojnosti s platovým ohodnotením

Zdroj: vlastné spracovanie

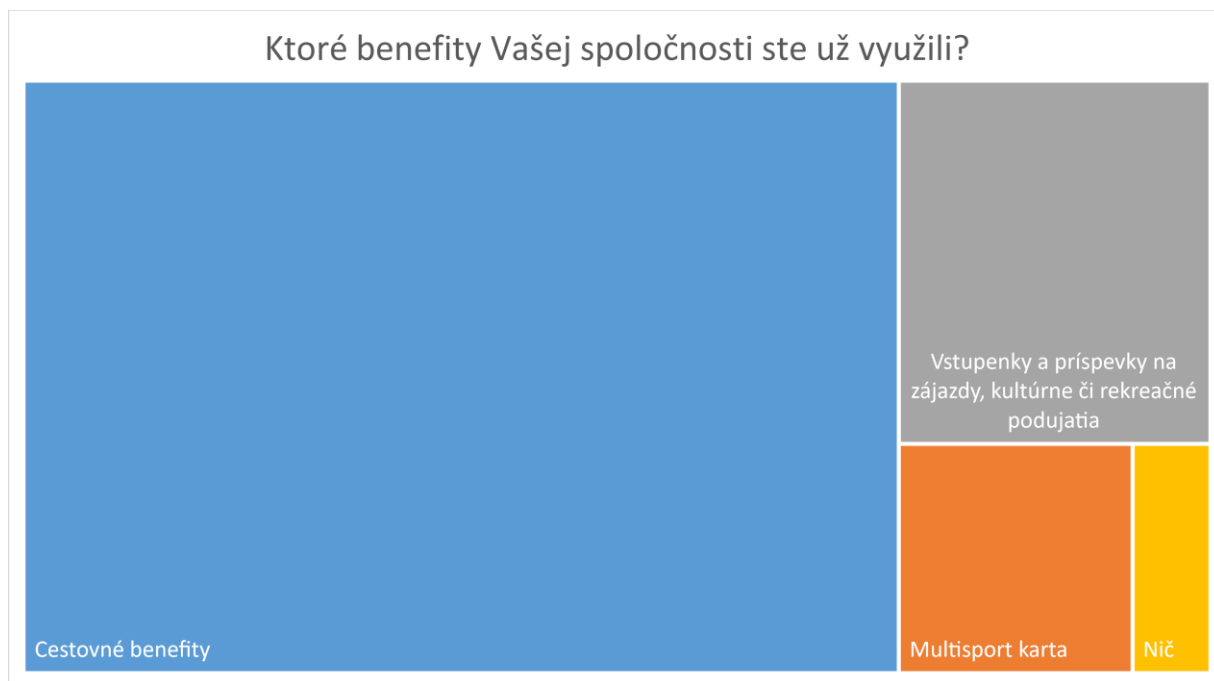
Na grafe č. 12 môžeme vidieť, že najväčšia časť respondentov nie je úplne spokojná so svojím platom. 9 respondentov uviedlo, že s výrokom „Som spokojný s platom“ úplne súhlasia a 32 respondentov skôr súhlasia. 37 respondentov pri tejto otázke uviedlo, že nie sú ani spokojní, ani nespokojní s platovým ohodnotením. 27 respondentov uviedlo, že nie sú spokojní so svojím platom.



Graf 13: Štruktúra odpovedí ohľadom uznania za vykonanú prácu od nadriadeného

Zdroj: vlastné spracovanie

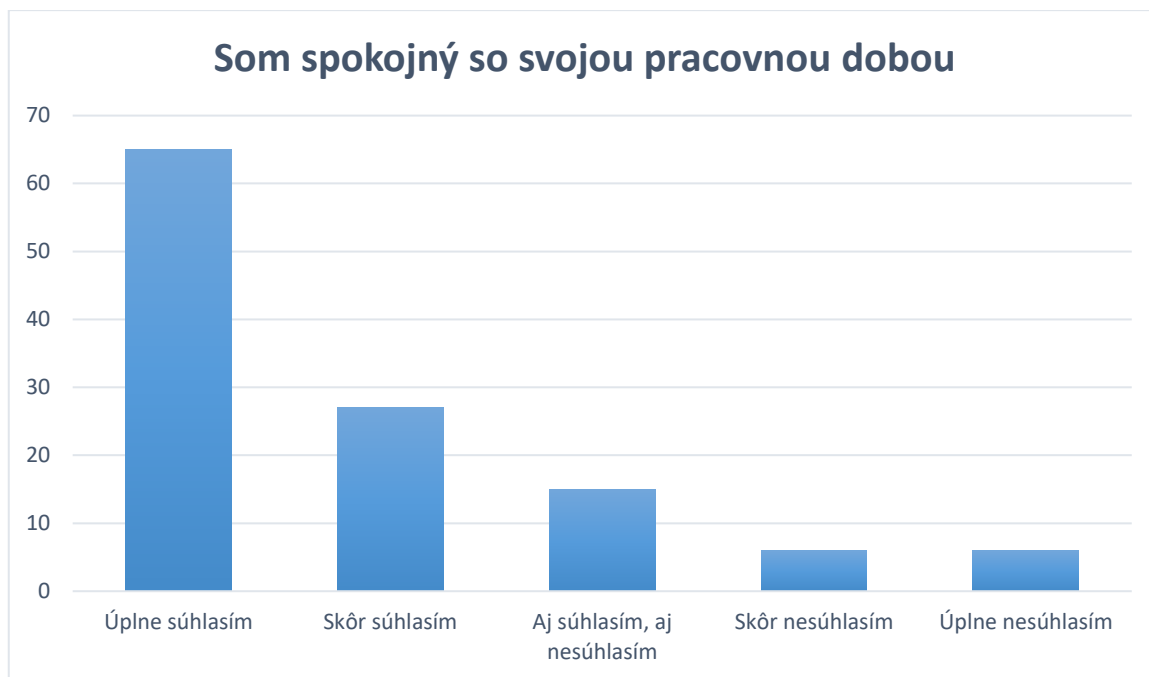
Na grafe č. 13 môžeme vidieť, že najväčšia časť respondentov uviedla, že nadriadení pracovníci prejavujú uznanie za vykonanú prácu. 30 respondentov uviedlo, že s výrokom „Moji nadriadení mi prejavujú uznanie za vykonanú prácu“ úplne súhlasia a 33 respondentov skôr súhlasia. 34 respondentov pri tejto otázke uviedlo, že nadriadení pracovníci ani prejavujú uznanie, ani neprejavujú uznanie za vykonanú prácu. 22 respondentov uviedlo, že nadriadení neprejavujú uznanie za vykonanú prácu.



Obrázok 7: Štruktúra odpovedí ohľadom využívania benefitov spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

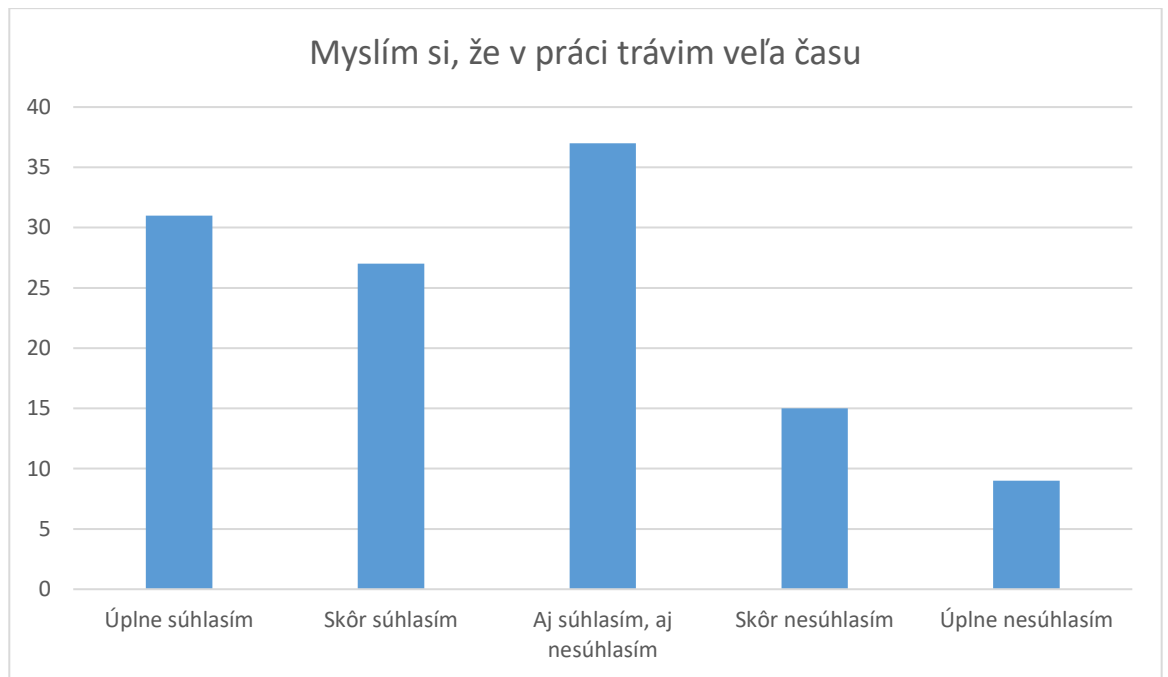
Na obrázku č. 7 môžeme vidieť, že najväčšia časť respondentov už využili cestovné benefity. 87 respondentov uviedlo, že poskytovaný benefit na cestovanie už využili. 19 respondentov pri tejto otázke uviedlo, že využili benefit spoločnosti, ktorý sa týka vstupeniek a príspevkov na zájazdy, kultúrne či rekreačné podujatia. 9 respondentov uviedlo, že využili Multisport kartu, ktorú spoločnosť poskytuje ako benefit. 3 respondenti uviedli, že zatiaľ nevyužili žiadny benefit, ktorý poskytuje spoločnosť.



Graf 14: Štruktúra odpovedí ohľadom spokojnosti zamestnancov s pracovnou dobou

Zdroj: vlastné spracovanie

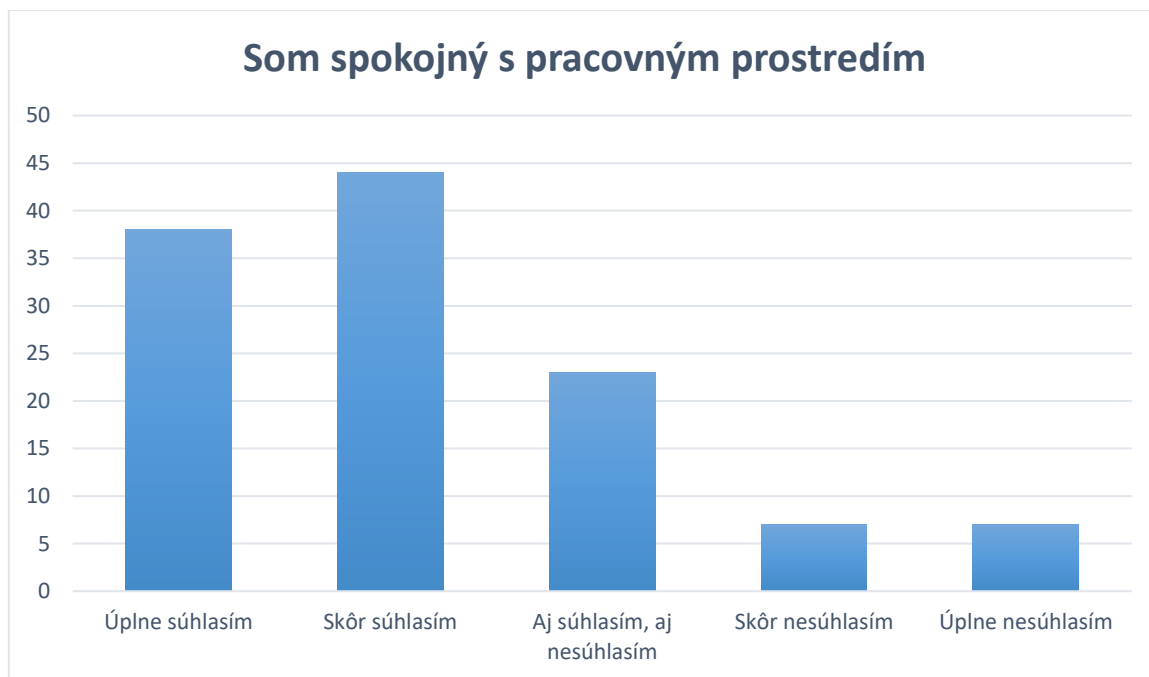
Na grafe č. 14 môžeme vidieť, že najväčšia časť respondentov odpovedala, že sú spokojní so svojou pracovnou dobou. 65 respondentov uviedlo, že s výrokom „Som spokojný so svojou pracovnou dobou“ úplne súhlasia a 27 respondentov skôr súhlasia. 15 respondentov pri tejto otázke uviedlo, že nie sú ani spokojní, ani nespokojní so svojou pracovnou dobou. 12 respondentov uviedlo, že sú nespokojní so svojou pracovnou dobou.



Graf 15: Štruktúra odpovedí ohľadom pracovného času

Zdroj: vlastné spracovanie

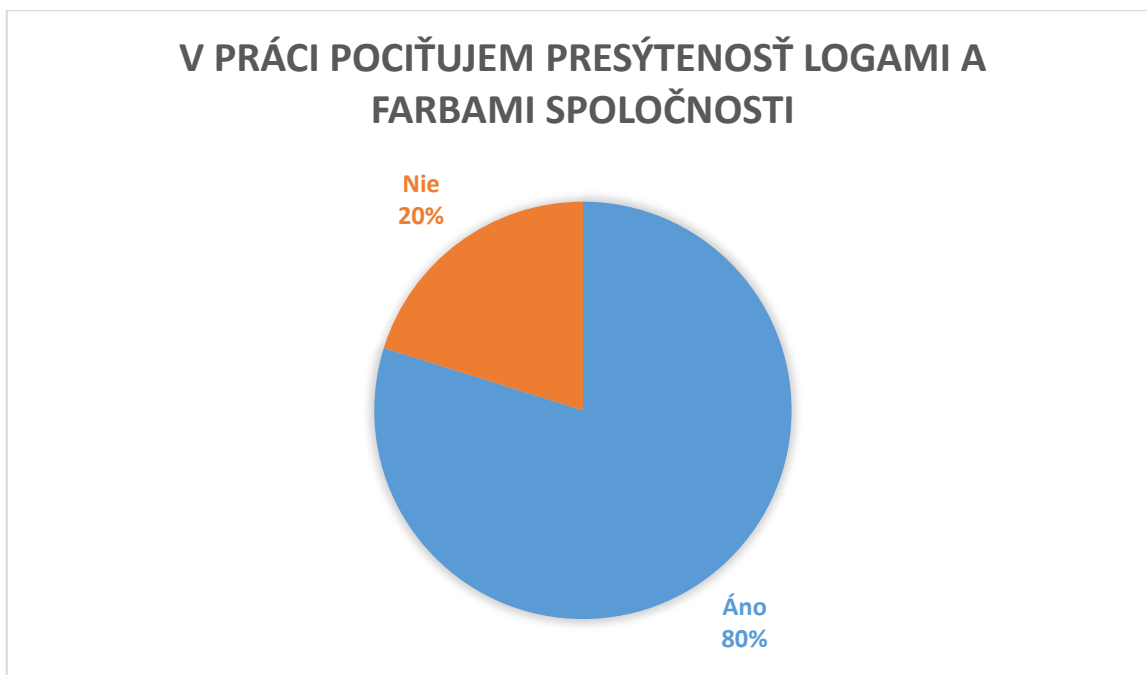
Na grafe č. 15 môžeme vidieť, že najväčšia časť respondentov sa pri tejto otázke nevedela presne rozhodnúť, či v práci trávia alebo netrávia veľa času. 58 respondentov si myslia, že v práci strávia veľa času. 37 respondentov pri tejto otázke uviedlo, že s výrokom „Myslím si, že v práci trávim veľa času“ aj súhlasia, aj nesúhlasia. 24 respondentov uviedlo, že v práci netrávia veľa času.



Graf 16: Štruktúra odpovedí ohľadom spokojnosti s pracovným prostredím

Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe č. 16 môžeme vidieť, že najväčšia časť respondentov je spokojná s pracovným prostredím. 38 respondentov uviedlo, že s výrokom „Som spokojný s pracovným prostredím“ úplne súhlasia a 44 respondentov skôr súhlasia. 23 respondentov pri tejto otázke uviedlo, že sú aj spokojní, aj nespokojní s pracovným prostredím. 14 respondentov uviedlo, že sú nespokojní s pracovným prostredím.



Graf 17: Štruktúra odpovedí ohľadom presýtenosti logami a farbami spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

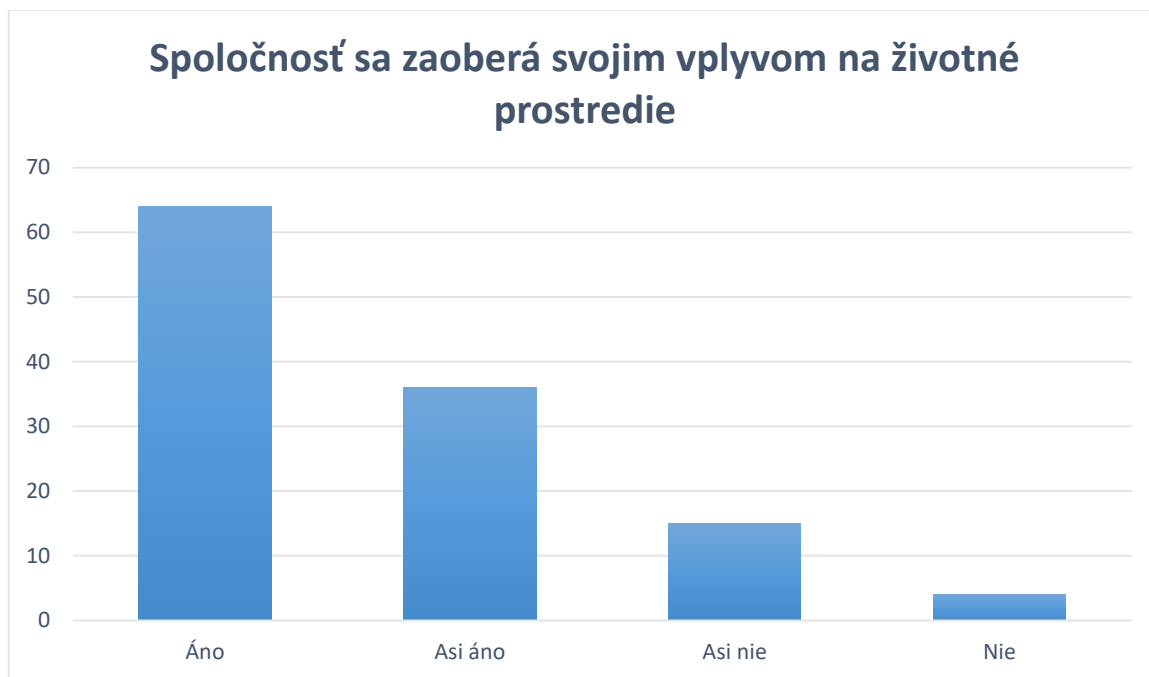
Na grafe č. 17 sú uvedené odpovede respondentov na otázku, ktorá sa týkala presýtenosti logami a farbami spoločnosti. 95 respondentov uviedlo, že pociťujú presýtenosť logami a farbami spoločnosti na pracovisku a 24 respondentov nepociťuje presýtenosť logami a farbami spoločnosti na pracovisku. V percentuálnom vyjadrení 80 % respondentov uviedlo, že zamestnanci spoločnosti pociťujú presýtenosť logami a farbami spoločnosti na pracovisku a 20 % respondentov nepociťuje presýtenosť logami a farbami spoločnosti na pracovisku.



Graf 18: Štruktúra odpovedí ohľadom vnímania spoločnosti na Slovensku

Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe č. 18 môžeme vidieť, že najväčšia časť respondentov uviedla, že meno spoločnosti je známe na slovenskom trhu. Tento výsledok je možno spojiť s tým, že spoločnosť je jediný národný dopravca na Slovensku. 93 respondentov uviedli súhlas s tým, že spoločnosť je na Slovensku známa a 21 respondentov súhlasia s malými výhradami. 5 respondenti pri tejto otázke uviedlo, že meno spoločnosti nie je známe na slovenskom trhu.



Graf 19: Štruktúra odpovedí ohľadom vplyvu spoločnosti na životné prostredie

Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe č. 19 môžeme vidieť, že najväčšia časť respondentov si myslí, že spoločnosť sa zaoberá svojím vplyvom na životné prostredie. 64 respondentov uviedli súhlas s tým, že spoločnosť sa zaoberá svojím vplyvom na životné prostredie a 36 respondentov súhlasia s malými výhradami. 19 respondentov pri tejto otázke uviedlo, že spoločnosť sa nezaobrá svojím vplyvom na životné prostredie.

5 Diskusia

Na základe analýzy 119 odpovedí respondentov z dotazníkového prieskumu spokojnosti môžeme usúdiť, že zamestnanci, ktorí odpovedali na otázky sú spokojní vo svojej práci. Respondenti odpovedali celkom na 19 otázok, ktoré sa týkali atmosféry na pracovisku, spokojnosť s ohodnotením práce, s vyváženosťou pracovného a osobného života a s podnikovou kultúrou.

Najväčšia časť respondentov, ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu, pracuje v spoločnosti 10 a viac rokov. Toto tvrdenie môžeme vidieť na grafe č. 4. Môžeme povedať, že spoločnosť, podľa tohto výsledku, má veľmi lojálnych zamestnancov, ktorí pracujú na manažérskych pozíciách.

Čo sa týka spokojnosti s pracovným prostredím, tak respondenti sa vo väčšej miere zhodli na úplnej spokojnosti. Do pracovného prostredia môžeme zaradiť aj logo a farby spoločnosti. Preto bola položená aj otázka týkajúca sa pociťovania presýtenosti logami a farbami spoločnosti. Na túto otázku odpovedali respondenti, že pociťujú presýtenosť logami a farbami spoločnosti. Pri porovnaní týchto dvoch otázok nastala kolízia odpovedí. Dôvodom môže byť, že respondenti pri odpovedaní si nespojili významy spokojnosti s pracovným prostredím a presýtenosťou symbolmi spoločnosti.

Keďže spoločnosť, ktorej hlavným predmetom podnikania je preprava osôb, ponúka ako hlavný benefit Železničný preukaz, ktorý patrí medzi cestovné benefity. Tomuto tvrdeniu zodpovedajú aj odpovede respondentov na otázku týkajúcej sa využívania benefitov spoločnosti. Najväčšia časť respondentov využila cestovné benefity.

V ostatných otázkach, ktoré boli uvedené v dotazníkovom prieskume, sa respondenti zhodli vo väčšine s kladnou odpoveďou. Týka sa to otázok o spokojnosti vo svojej práci, s atmosférou na pracovisku, s pracovným kolektívom, so vzťahmi na pracovisku, s komunikáciou na pracovisku a s prístupom nadriadeného.

V dotazníkovom prieskume sa vyskytla aj otázka ohľadom životného prostredia. Železničná doprava patrí medzi ekologické formy dopravy, a preto sme sa pýtali aj na to, či sa spoločnosť zaoberá svojím vplyvom na životné prostredie. Najviac odpovedí

respondentov bola kladná, preto môžeme tvrdiť, že spoločnosť plní svoje vízie a vidia to aj zamestnanci pracujúci v spoločnosti.

Podľa analýzy ukazovateľov riadenia ľudských zdrojov môžeme spoločnosti odporučiť zníženie počtu zamestnancov, ktorí sa nachádzajú pred dôchodkovým vekom. Ďalej môžeme odporučiť spoločnosti transformáciu pracovných pozícií a rekvalifikáciu zamestnancov. Pod transformáciou pracovných pozícií myslíme spojenie podobných pracovných pozícií do jednej (napr. pozície Osobný pokladník a Doplatkový pokladník by sa zrušili a vytvorila by sa jedna pracovná pozícia – Pracovník Centra predaja).

Na základe výsledkov dotazníkového prieskumu môžeme odporučiť spoločnosti vytvoriť mobilnú aplikáciu pre zamestnancov, v ktorej by mohli zamestnanci na všetkých úrovniach medzi sebou komunikovať, mohla by obsahovať nové informácie potrebné pre zamestnancov, informácie o benefitoch spoločnosti, ktoré môžu zamestnanci využívať. Tvorba mobilnej aplikácie by zaťažila zdroje spoločnosti, ale v konečnom dôsledku by mohla zvýšiť spokojnosť zamestnancov v spoločnosti a tým pádom by sa zvýšila efektivita práce zamestnancov.

Záver

Naším hlavným cieľom bolo pomocou nástroja podnikovej kultúry a ukazovateľov riadenia ľudských zdrojov zistiť celkovú spokojnosť zamestnancov v spoločnosti Železničná spoločnosť Slovensko, a. s. a navrhnúť postupy a riešenia k zlepšeniu spokojnosti zamestnancov v spoločnosti. Hlavný cieľ diplomovej práce bol splnený.

V teoretickej časti záverečnej práce sme sa venovali súčasnému stavu vplyvu podnikovej kultúry v riadení ľudských zdrojov na Slovensku a v zahraničí. Definovali sme podnikovú kultúru od rôznych autorov. Ďalej sme uviedli delenie podnikovej kultúry od rôznych odborníkov.

V praktickej časti sme opísali spoločnosť, analyzovali vybrané ukazovatele riadenia ľudských zdrojov a pomocou dotazníkového prieskumu sme zisťovali spokojnosť zamestnancov ZSSK. Do dotazníkového prieskumu spokojnosti sa zapojilo 119 respondentov, ktorí pracujú v spoločnosti na manažérskych pozíciách. Celkovo bolo položených 19 otázok zameraných hlavne na atmosféru na pracovisku, spokojnosť s ohodnotením práce, s vyváženosťou pracovného a osobného života a s podnikovou kultúrou.

Zoznam bibliografických odkazov

Knižné zdroje:

1. MCGRATH, James – BATES Bob. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. 1. vyd. Praha : Management Press, 2015. 261 s. ISBN 978-80-7261-382-3.
2. ZHUO, Julie. První kroky v manažerské pozici: cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2020. 232 s. ISBN 978-80-271-2893-3.
3. LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
4. LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-7432-9.
5. SZARKOVÁ, Miroslava. Psychológia pre manažérov. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016. 260 s. ISBN 978-80-7552-175-0.
6. KACHAŇÁKOVÁ, Anna a kol. Personálny manažment. 2. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2011, 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.
7. HANDY, Charles. Understanding organizations. 4. vyd. London: Penguin Books, 1999, 445 s. ISBN 978-01-4015-603-4.
8. Zákon č. 365/2004 Z. z. Antidiskriminačný zákon.
9. VINCENCOVÁ, Eva. Sdílené hodnoty organizace a jejich vliv na výkonnost a efektivitu In *Vojenské rozhledy*. 2006, roč. 15 (47), č. 3, s. 144-149, ISSN 2336-2995 (online). Dostupné na: <https://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/sdilene-hodnoty-organizace-a-jejich-vlivna-vykonnost-a-efektivitu>
15. NEJEDLÝ, Tomáš – PORUBSKÝ, Juraj. 2021. Sme len v polovici cesty. In *Forbes*. ISSN 1338-2527, 2021, roč. 12, č. 12/2021, s. 40-51.
16. FRANTOVÁ, Eva. 2021. Firmy pochopili, že na komunitě záleží. In *Index*. ISSN 2644-5972, 2021 roč. 12, č. 12/2021, s. 38-41.

Internetové zdroje:

13. <https://www.zssk.sk/o-spolocnosti/vizia/> [cit.: 2022-02-28]

14. <https://www.zssk.sk/o-spolocnosti/profil/> [cit.: 2022-02-28]
15. <https://www.zssk.sk/o-spolocnosti/organizacne-zlozky/> [cit.: 2022-02-28]
16. <https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm> [cit.: 2022-01-01]
17. <https://www.open.edu/openlearn/money-business/leadership-management/management-perspective-and-practice/content-section-3.5.2> [cit. 2022-01-01]
18. <https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/> [cit. 2022-01-01]
19. <https://www.business-wissen.de/hb/die-drei-ebenen-der-organisationskultur/> [cit. 2022-01-01]
20. <https://spolocnost.kaufland.sk/o-nas/nase-hodnoty/podnikove-zasady-a-timova-kultura.html> [cit. 2022-01-01]
21. <https://psychologieprokazdeho.cz/organizacni-kultura-identita-vasi-firmy/> [cit. 2022-01-09]
22. <https://www.archdaily.com/tag/google-headquarters> [cit. 2022-01-09]
23. https://www.architectmagazine.com/design/on-the-boards/google-finds-new-mountain-view-calif-site-for-its-headquarters_o [cit. 2022-01-09]
24. <https://www.decorilla.com/online-decorating/10-best-office-design-ideas-trends/> [cit. 2022-01-09]
25. <https://4memedia.sk/blogy/identita-spolocnosti-preco-je-tvorba-loga-dolezita> [cit. 2022-01-09]
26. <https://www.coca-colacompany.com/au/news/trace-the-130-year-evolution-of-the-coca-cola-logo> [cit. 2022-01-09]
27. <https://digitalagencynetwork.com/coca-colas-new-marketing-strategy-taste-the-feeling/> [cit. 2022-01-09]
28. <https://www.euroekonom.sk/marketing/marketingova-komunikacia/firemna-a-marketingova-kultura/> [cit. 2022-02-23]
29. <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp> [cit. 2022-02-23]

30. <https://corporate.itesco.cz/> [cit. 2022-02-23]
31. <https://www.spolocenskazodpovednost.sk/zivotne-prostredie#energiu-treba-setrit> [cit. 2022-02-23]
32. <https://www.spolocenskazodpovednost.sk/zivotne-prostredie#nenechajme-plavat> [cit. 2022-02-23]