

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA

Magisterské štúdium

2010 - 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Mária Petříková

**Podniková kultúra ako nástroj riadenia ľudských
zdrojov v banke**

Praha 2012

Vedúci diplomovej práce:

Ing. Katarína Gabrišová - Macúchová

COMENIUS UNIVERSITY
PRAGUE

Master's degree
2010 - 2012

DIPLOMA WORK

Mária Petříková

**Corporate culture as a tool for human resource
management in bank**

Prague 2012

The Diploma Work Supervisor:

Ing. Katarína Gabrišová - Macúchová

Čestné vyhlásenie:

Vyhlasujem, že predkladaná diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovávaní čerpala, v práci riadne citujem a tieto sú uvedené v zozname použitej literatúry.

V Trenčíne, 05. marca 2012

.....

Mária Petríková

Pod'akovanie:

Touto cestou by som chcela poďakovať vedúcej diplomovej práce Ing. Kataríne Gabrišovej - Macúchovej za poskytnuté konzultácie, cenné rady, námety a pripomienky, ktoré mi poskytla pri spracovaní diplomovej práce. Moje poďakovanie taktiež patrí zamestnancom Poštovej banky, a.s., ktorí sa vyjadrením svojich názorov zaslúžili o to, aby táto práca mohla vzniknúť.

Ďakujem

Anotácia:

Hlavným cieľom diplomovej práce je teoreticky vymedziť pojmy podniková kultúra a riadenie ľudských zdrojov s následnou analýzou ich dopadu na pracovníkov banky.

Diplomová práca je rozdelená na dve časti: teoretickú a prieskumnú. Prvá, teoretická časť pozostáva zo 6 kapitol:

Prvá kapitola je zameraná na zadefinovanie pojmu podniková kultúra, s poukázaním na jej podstatu a prejavy.

V druhej kapitole sa venujeme špecifikám typológie podnikovej kultúry podľa výrazných determinantov, životnej fázy podniku, resp.: analytického prístupu.

Tretia kapitola je zameraná na zadefinovanie potreby zmeny podnikovej kultúry a jej prípadnej orientácie.

Štvrtá kapitola definuje pojem riadenie ľudských zdrojov, s poukázaním na jeho históriu, trendy a stratégie.

V piatej kapitole sa zameriavame na analýzu vzájomného vzťahu podnikovej kultúry a riadenia ľudských zdrojov.

Šiesta kapitola definuje základné informácie o Poštovej banke, a.s., t.j. podniku, v ktorom je realizovaná prieskumná časť diplomovej práce.

Prieskumná časť diplomovej práce pozostáva z 1 kapitoly:

V poslednej, siedmej kapitole sa venujeme určeniu a porovnaniu dominantných vplyvov na podnikovú kultúru, ktoré sme získali prostredníctvom prieskumu. Vyhodnocujeme výsledky prieskumu, overujeme zvolené hypotézy a predkladáme možné návrhy na zlepšenie uplatňovania podnikovej kultúry v podmienkach banky.

Kľúčové pojmy:

banka, podniková kultúra, retailový pracovník, riadenie ľudských zdrojov

Description:

The main objective of this thesis is to theoretically define the concepts of corporate culture and human resources management, with subsequent analysis of their impact on the bank.

The thesis is divided into two parts: a theoretical exploration. The first, theoretical part consists of 6 chapters:

The first chapter focuses on the definition of corporate culture, with reference to its nature and manifestations.

The second chapter is dedicated to the specificities of the typology of corporate culture, as significant determinants of life phase of the company, respectively.: An analytical approach.

The third chapter focuses on defining the needs of corporate culture change and its possible orientations.

The fourth chapter defines human resource management, with reference to its history, trends and strategies.

In the fifth chapter, we focus on analyzing the relationship of corporate culture and human resource management.

The sixth chapter defines basic information about Poštová banka, inc., company, which is carried out reconnaissance of the thesis.

Exploration of the thesis consists of a chapter:

In the seventh chapter we identify and compare the dominant influence on corporate culture, we have gained through research. Evaluate the results of the survey, verify the selected hypotheses and can be submitted suggestions for the improvement of corporate culture in terms of the bank.

Key concepts:

bank, corporate culture, retail worker, human resources management

OBSAH

ÚVOD	9
-------------	----------

TEORETICKÁ ČASŤ

1. PODNIKOVÁ KULTÚRA A JEJ PODSTATA	11
1.1 Podniková kultúra	11
1.2 Podstata podnikovej kultúry	16
1.3 Moc a nebezpečenstvá podnikovej kultúry	17
1.4 Prejavy podnikovej kultúry	19
1.5 Rozdiely v podnikovej kultúre podľa krajín	22
2. TYPOLÓGIA PODNIKOVEJ KULTÚRY	25
2.1 Typológia podnikovej kultúry podľa výrazných determinantov	25
2.2 Typológia podnikovej kultúry podľa životnej fázy podniku	27
2.3 Typológia podnikovej kultúry podľa analytického prístupu	28
3. POTREBA ZMENY PODNIKOVEJ KULTÚRY	32
3.1 Recept na zmenu podnikovej kultúry podľa CH.D. Morgana	34
3.2 Orientácia zmeny podnikovej kultúry	35
4. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	37
4.1 História personálnej práce	37
4.2 Súčasný trendy v riadení ľudských zdrojov	38
4.3 Strategické riadenie ľudských zdrojov	43
4.4 Riadenie firemnej infraštruktúry	43
4.5 Prínosy pracovníkov ľudských zdrojov	44
5. VZŤAH PODNIKOVEJ KULTÚRY A RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	47
5.1 Prepojenosť riadenia ľudských zdrojov a podnikovej kultúry prostredníctvom funkcií riadenia ľudských zdrojov	47
6. CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI	51
6.1 Profil spoločnosti Poštová banka, a.s.	51
6.2 Hlavná činnosť Poštovej banky, a.s.	52
6.3 Ľudské zdroje v podmienkach Poštovej banky, a.s.	53
6.4 Etický kódex Poštovej banky, a.s.	54
6.5 Stav zamestnancov Poštovej banky, a.s.	55

PRIESKUMNÁ ČASŤ

7. PRIESKUMNÁ ČASŤ	56
7.1 Predmet a cieľ prieskumu	56
7.2 Hypotézy prieskumu	56
7.3 Metodika prieskumu	57
7.4 Charakteristika prieskumnej vzorky	58
7.5 Vyhodnotenie výsledkov prieskumu	60
7.6 Overenie hypotéz	79
7.7 Návrhy, opatrenia a odporúčania pre prax v súvislosti s elimináciou stresu a záťaže pracovníkov banky	80
ZÁVER	83
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	85
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK, GRAFOV	86
ZOZNAM PRÍLOH	88
PRÍLOHY	89

ÚVOD

Podniková kultúra - nehmateľný pojem, ktorý nemožno vyjadriť stručne a exaktne ako čísla finančných ukazovateľov. Je to vzťah, presvedčenie, lojalita, hrdosť, hodnoty, vzory správania, zvyky, symboly, jednoducho niečo, čo je pre každý podnik charakteristické, typické a jedinečné a to i napriek tomu, že si ju mnohé podniky neuvedomujú.

Skúmanie a analýza podnikovej kultúry je preto veľmi náročný proces. Vyžaduje preniknúť do hĺbky podniku a do vzťahov, ktoré v ňom existujú. Možno ju však taktiež pozorovať podľa vonkajších prejavov, ktorými sú napríklad logo, slogan, firemné farby, úprava interiérov či oblečenie zamestnancov, ich správanie sa voči zákazníkom a pod.. Tu je však dôležitá správna interpretácia, ktorú zistíme vtedy, ak pochopíme hodnoty podniku, ktoré mu dávajú určité smerovanie.

Podniková kultúra je významným nástrojom riadenia, ktorý zohráva dôležitú úlohu pri získavaní schopných a oddaných zamestnancov. Ich stotožnenie sa s hodnotami a cieľmi podniku vytvára celistvý obraz a tak formuje kultúru, ktorá sa stáva významnou konkurenčnou výhodou v boji o zákazníka.

Pochopiť význam a obsah termínu podniková kultúra uľahčuje paralela v podobe života ľudí v určitej krajine či spoločnosti. Tak ako je pre každého človeka typická a dôležitá kultúra spoločnosti v ktorej žije, ktorá mu dáva pocit istoty a spolupatričnosti, na základe ktorej sa hlási k identite daného národa, tak i podniková kultúra je dôležitá pre zamestnancov, nakoľko im umožňuje identifikáciu sa s podnikom, a teda i spokojnosť s prácou, ktorú vykonávajú, pričom je súčasťou identity podniku.

V diplomovej práci sa budeme zaoberať problematikou podnikovej kultúry v Poštovej banke, a.s., a skúmať či táto spoločnosť vytvára podmienky na jej formovanie, ako aj na podporu zamestnancov identifikovať sa s ňou a tým i s podnikom.

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe analýzy zistiť, ako vnímajú podnikovú kultúru v Poštovej banke, a.s. zamestnanci, ako je využívaná a zahrnutá

v riadiacom procese, a či tak prispieva k uľahčeniu riadenia. Hlavný cieľ rozpracujeme v parciálnych cieľoch, čím sa budeme snažiť odhaliť rezervy a navrhnúť opatrenia na zdokonalenie podnikovej kultúry danej spoločnosti.

Hlavný cieľ naplňajú čiastkové ciele, a to:

Rozpracovanie teoretických poznatkov o podnikovej kultúre.

Analyzovať podnikovú kultúru v Poštovej banke, a.s. využitím metódy rozhovoru a dotazníkového prieskumu, ktorý je zameraný na zistenie vonkajších a vnútorných prejavov podnikovej kultúry, ako i atmosféry a komunikácie v podniku.

Na základe uskutočnenej analýzy a syntézy získaných údajov v Poštovej banke, a.s. navrhnúť odporúčania na zdokonalenie tých oblastí podnikovej kultúry, ktoré nezaznamenávajú pozitívne resp. uspokojujúce výsledky.

Porovnanie skutočnej situácie v Poštovej banke, a.s. s teoretickými poznatkami uvedenými v prvej časti diplomovej práce a posúdenie či existujúca a uplatňovaná podniková kultúra v Poštovej banke, a.s. vyhovuje alebo by ju bolo vhodné modifikovať.

Štruktúru diplomovej práce možno rozdeliť na dve časti. V prvej – teoretickej sa venujeme východiskám a zadefinovaniu kľúčových pojmov podniková kultúra a riadenie ľudských zdrojov. Dôležitým aspektom je tiež previazanosť podnikovej kultúry a riadenia ľudských zdrojov, to znamená vysvetlenie toho, nakoľko je dôležité, aby sa kultúra podniku prejavovala v jednotlivých funkciách riadenia ľudských zdrojov. V ďalších kapitolách sa venujeme typológií podnikovej kultúry, ako aj predstaveniu spoločnosti Poštová banka, a.s., v ktorej bola realizovaná prieskumná časť. V druhej – prieskumnej časti diplomovej práce popíšeme cieľ ako aj východiská nášho prieskumu a taktiež hypotézy, na ktorých overení, či vyvrátení sme pracovali. V ďalších kapitolách sa venujeme analýze získaných údajov a ich syntéze. V záverečnej časti uvádzame odporúčania, ktoré by mohli prispieť k zlepšeniu podnikovej kultúry a zhodnotenie, či sa nám podarilo dosiahnuť stanovený cieľ našej diplomovej práce.

1. PODNIKOVÁ KULTÚRA A JEJ PODSTATA

1.1 Podniková kultúra

Kultúra je veľmi široký pojem, ktorý v sebe zahŕňa aj také špecifiká, ako sú národná kultúra, ľudová kultúra, kresťanská kultúra, ale čoraz častejšie sa tu vyskytuje i termín podniková kultúra. Všeobecne sa pojem kultúra používa v spojení s národmi alebo dokonca celými civilizáciami, môže sa však použiť tiež v súvislosti s menšími skupinami či spoločenstvami ľudí. Príkladom takejto menšej skupiny môžu byť ľudia pracujúci vo firmách a podnikoch, ktoré sa nelíšia len svojou veľkosťou a zameraním, ale aj svojou podnikovou kultúrou.

Záujem o podnikovú kultúru v západných štátoch a predovšetkým v USA sa začal výrazne prejavovať od polovice osemdesiatych rokov. Bolo to potom, čo teoretici v oblasti riadenia i praktickí manažéri znovu „objavili“ dôležitosť a význam ľudského faktora v podnikaní. Potvrdili, že každá organizácia má svoju vlastnú, unikátnu kultúru a jej prislúchajúce špecifické hodnoty. Väčšina organizácii bola a ešte aj dnes je vytváraná spontánne na základe hodnôt stanovovaných ich zakladateľmi alebo predstaviteľmi vrcholového manažmentu. Je však pravda, že najlepšie organizácie sa vždy zaujímali o podnikovú kultúru, aj keď to oficiálne nedeklarovali. Dnes na rozdiel od predchádzajúceho obdobia, sa o podnikovej kultúre otvorene hovorí, objasňuje sa jej obsah aj dosah v presvedčení, že zohráva významnú úlohu v imidži organizácie i v budovaní schopnosti riešiť problémy a reagovať na meniace sa podmienky v externom prostredí.

Podnikovú kultúru a jej rôzne aspekty postrehne najlepšie nový zamestnanec. Ľudia, ktorí pracujú v konkrétnej firme dlhší čas, si často ani neuvedomujú, aká je ich podniková kultúra či dokonca, že nejaká firemná kultúra vôbec existuje. Nenapadne im, že ľudia by sa v práci mohli chovať aj inak ako na ich pracovisku. Po istom čase sa mnohé zvyky a typy chovania stávajú normou, avšak bezprostredne po nástupe do zamestnania človek nevie odhadnúť, ako sa správať, ako sa obliekať do zamestnania, ako jednať so svojimi podriadenými, resp. ako oslovovať svojich nadriadených. V niektorých firmách je štandardom pedantéria v práci, ale aj vo vzťahoch, ktoré tu

bývajú veľmi formálne s vylúčením akýchkoľvek prejavov emócií, či už pozitívnych alebo negatívnych. Opačným pólom sú firmy, ktoré podporujú ba priam vyžadujú neformálne vzťahy, čo sa napríklad prejavuje vo vzájomnom tykaní si medzi zamestnancami a to bez ohľadu na úroveň pozície vo firme.

„Zjednodušene možno podnikovú kultúru poznať pomocou odpovedí na tieto otázky:

- 1.) akým spôsobom spolu jednajú ľudia na rôznych úrovniach organizácie, spolupracovníci, nadriadení s podriadenými?
- 2.) aké jednanie je v organizácii odmeňované, postihované alebo tolerované?
- 3.) akí ľudia sú úspešní, akí ľudia majú naopak problémy?
- 4.) aký je vzťah ľudí k organizácii a výrobkom?
- 5.) aké sú zvyklosti, tradície, historky, vtipy, hrdinovia?
- 6.) aké sú symboly a heslá organizácie?
- 7.) akým spôsobom sa ľudia obliekajú, ako sú upravené pracoviská, existuje špecifický spôsob dizajnu budov?“¹

Spomedzi množstva definícií podnikovej kultúry sme vybrali tieto dve:

„Pod pojmom podniková kultúra sa chápe typické jednanie, uvažovanie a vystupovanie členov firmy. Tvorí jednotu spoločných hodnotových predstáv, noriem, vzorcov jednania a prejavuje sa navonok ako forma spoločenského styku medzi spolupracovníkmi, v spoločne udržiavaných zvykoch, obyčajoch, pravidlách a materiálnom vybavení.“²

„Podniková kultúra je súborom kľúčových hodnôt, názorov a presvedčení pracovníkov určitej organizácie. Kultúra definuje základné organizačné hodnoty a novým pracovníkom ukazuje správne prístupy a spôsoby myslenia a jednania. Poskytuje pracovníkom organizácií pocit identity a posilňuje ich angažovanosť pre

¹ BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování. Olomoc: Rubico, 1996, s. 36

² BROSE, P., HENTZE, J., 1990, podľa Bedmrovej a kol. 2002

nadosobné hodnoty. Kultúra takisto zvyšuje stabilitu organizácií a jej pracovníkom poskytuje kľúč k porozumeniu organizačným zmenám a činnostiam.“³

Podniková kultúra znamená:

- ako organizácia a jej zamestnanci pôsobia navonok,
- aké sú medzi zamestnancami vzťahy,
- čo sa považuje za plus a čo za mínus,
- aké hodnoty zdieľa väčšina zamestnancov.

Ako vzniká podniková kultúra? Keby sme sa spýtali zamestnancov rôznych firiem, možno by sme zistili, že mnohí z nich nevedia, ako chápať tento pojem, respektíve čo zahŕňa. V prípade, ak zamestnanci vedia, čo tento pojem znamená, často zastávajú názor, že ich firma žiadnu podnikovú kultúru nemá alebo majú pocit, že sa ich táto téma nijako netýka. Podľa väčšiny odborníkov však každá firma má svoju vlastnú podnikovú kultúru. V niektorých firmách je zakotvená v písomnej forme, pričom je žiaduce, aby s ňou zamestnanci boli oboznámení a aktívne sa jej prispôbovali. V niektorých podnikoch nemusí byť podniková kultúra priamo spísaná, avšak zamestnanci sa o nej dozvedajú z ústneho podania. Innokedy firma nemá jasne stanovenú podnikovú kultúru, nehovorí sa o tom, zamestnanci si neuvedomujú, že podliehajú niečomu takému ako je podniková kultúra, napriek tomu sa jej však prispôbia a stávajú sa jej nositeľmi.

„Podniková kultúra sa začína formovať už so vznikom podniku, pričom v priebehu jeho existencie sa formuje a neustále mení. Začiatky kultúry podniku prebiehajú vo všeobecnosti spontánne a nebadane. Kultúre sa nedá vydať rozkaz zhora nadol, nedá sa ani zvonku vytvárať a dodávať, môže vyrásť len z inštitúcie. Rozvoj podnikovej kultúry je permanentný, nekonečný proces. Jej tvorcami môžu byť zakladatelia podniku alebo vrcholoví manažéri, ako aj zamestnanci, ktorí sú výraznými osobnosťami, a všetci títo podnik dlhodobo ovplyvnia svojimi osobnými ako aj manažérskymi schopnosťami.“⁴

³ ŘEZNÍČEK, B.: Kultúra organizace a její využití v podnikové praxi. Praha: Podniková organizace č.4, 1991, s. 101

⁴ ČÍHOVSKÁ, V. a kol.: Firemný imidž. Bratislava: Eurounion, 2001. s 18

Podniková kultúra má široký záber, netýka sa totiž len zamestnancov a vnútropodnikových vzťahov, ale zasahuje aj vonkajšie prostredie – ovplyvňuje alebo priam určuje spôsob jednania so zákazníkmi, a to, ako sa firma prezentuje na verejnosti.

Na základe toho boli vytypované štyri základné prvky podnikovej kultúry:

- Symboly
- Hrdinovia
- Rituály
- Hodnoty

Symboly sú slová, predmety a gestá, ktorých význam je odvodený zo zvykov. Na úrovni národnej kultúry symboly zahŕňujú celú oblasť reči. Na úrovni podniku zahŕňujú napr. rôzne skratky, spôsob oslovovania, obliekania, znaky a značky, symboly postavenia, ktoré sú známe len členom tejto organizácie. Symbol je znak, ktorý má komplexný komunikatívny obsah, ktorý je jednoduché pochopiť. Môže mať ideálnu a materiálnu podobu. Predstavuje základný prvok aj najjednoduchšej komunikácie, ktorá bez jeho obsahového a významového pochopenia všetkými účastníkmi nie je možná. „Pre podnikovú kultúru sú dôležité:

- **Verbálne symboly** (slovné heslá, príbehy)
- **Symbolické správanie sa** (obyčaje, rituály, ceremoniály)
- **Symbolické artefakty materiálnej povahy** (logo, farby, architektúra)⁵

Hrdinovia sú skutoční alebo imaginárni ľudia, ktorí slúžia ako model ideálneho správania sa a ako nositelia tradícií. Cieľom je mať vzor „ideálneho manažéra“ alebo „ideálneho zamestnanca“. Hrdinami sú väčšinou zakladatelia organizácie, ktorí zosobňujú jej hodnoty ako napr.: Tomáš Baťa či Henry Ford. Posilňujú základné hodnoty kultúry organizácie tým, že úspech robia dosiahnuteľným a ľudským. Sú

⁵ BEDRNOVÁ, E.-NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum, 1994, s. 34

symbolom organizácie pre ostatných, zachovávajú to, čo robí organizáciu výnimočnou, určujú normy činnosti a motivujú zamestnancov.

Rituály predstavujú určitý typ zvykov a obyčajov, ktorý má na určitom mieste a v určitom čase celkom konkrétny význam. Sú to rôzne spoločensky nevyhnutné činnosti a prejavy, ako napr. vymenúvanie najlepších spolupracovníkov, odchod vedúceho pracovníka do dôchodku, hlasovanie či schvaľovanie dôležitých dokumentov. Sú to taktiež neformálne aktivity (podnikové oslavy) ako aj schôdze, písanie správ, plánovanie, informačné a kontrolné systémy, ale napr. aj to, akým spôsobom manažér udeľuje pochvalu či pokarhanie podriadenému. Rituály sú značne formalizované, inštitucionalizované a v určitom čase sa stále opakujú.

Hodnoty predstavujú najhlbšiu úroveň kultúry podniku. Je to všeobecné vedomie toho, čo je dobré a čo zlé, čo je normálne a čo nie. Hodnoty sa premietajú aj do oblasti pracovnej morálky, spolupatričnosti pracovníkov s organizáciou, ale aj do celkovej orientácie organizácie. Sú zdieľané väčšinou pracovníkov alebo aspoň tými, ktorí zastupujú vedúce pozície. Chápeme ich ako uznávané, chcené a zaväzujúce statky alebo idey, pôsobiace na chovanie človeka. Rozlišujeme dva druhy hodnôt:

- **Inštrumentálne hodnoty** – vedú k naplneniu potrieb satisfakcie (plat, materiálne podmienky, realizácia nápadu)
- **Morálne hodnoty** – prejavujú sa v pocite hrdosti alebo poníženia (pomoc ľudom, záchrana prírody)

Väzba medzi hodnotami, ktoré človek vyznáva a jeho správaním nie je vždy priama. Niekedy aj keď človeka poznáme dobre a poznáme jeho hodnotový systém, nemôžeme presne povedať, ako sa zachová. Hodnoty môžu na správanie sa človeka pôsobiť rôznym spôsobom, môžu ho obmedzovať, poznamenať alebo vyzývať.

Podnikovú kultúru možno považovať za nástroj, ktorý môžeme zámerne využiť pri realizácii podnikových cieľov. Je možné vysloviť názor, že čím vedomejšie bude organizácia tento nástroj budovať, tým jasnejšia je cesta k cieľu a väčšia pravdepodobnosť jeho dosiahnutia.

1.2 Podstata podnikovej kultúry

Ľudia majú potrebu k niekomu patriť a tá ich vedie k snahe začleniť sa do určitého spoločenstva ľudí s rovnakými záujmami. Chcú patriť k svojmu tímu, k organizácii a pod.. Využitie tejto ľudskej potreby v riadení však predpokladá vzájomné prepojenie osobných a podnikových hodnôt. V nadväznosti na tieto skutočnosti možno podnikovú kultúru chápať ako riadiacu zložku podniku.

Organizácia je ekonomický a právny subjekt, ktorý existuje na trhu, ako aj v spoločnosti. Voči ostatnej spoločnosti vystupuje ako jednotný, kompaktný celok, ale vnútorne je tvorený hlavne ľuďmi, a tí sa od seba odlišujú. Podniková kultúra by mala byť niečím, čo ich zjednocuje a zároveň by sa na jej tvorbe mal podieľať každý, kto v podniku pracuje.

- Podnikovú kultúru môžeme definovať veľmi zoširoka – ako „súbor hodnôt, symbolov, postojov, etických východísk, predpokladov a perspektív, ktoré vplývajú na konanie zamestnancov navzájom i vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu.“⁶
- Podniková kultúra taktiež predstavuje „systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie a vystupovanie pracovníkov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku pracovníkov, v spoločenských zvykoch, obyčajach, oblečení, materiálnom vyjadrení a pod.. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových pracovníkov“.⁷
- Podľa E. H. Sheina „pri skúmaní a analyzovaní podnikovej kultúry nemožno vychádzať len z jej určitých, ľahko zistiteľných znakov, prostredníctvom ktorých podnik prezentuje svoju kultúru navonok, ale je potrebné vychádzať z toho, čo je vo vnútri ľudského potenciálu. Ide o komplex spôsobov myslenia, cítenia

⁶ ČIHOVSKÁ, V.: Manažment obchodnej firmy. Bratislava: Ekonóm, 2000, s. 82

⁷ KACHAŇÁKOVÁ, A.: Podniková kultúra. Bratislava: Ekonóm, 2003, s. 1

a vnímania v rôznych situáciách. V tomto spočíva základ pochopenia hodnôt, ktoré organizácia prijala a ktoré vyhlasovala za svoje“.⁸

- Podniková kultúra je súborom kľúčových hodnôt, názorov a presvedčení pracovníkov určitej organizácie. Kultúra definuje základné organizačné hodnoty a novým pracovníkom ukazuje správne prístupy a spôsoby myslenia a jednaní. Poskytuje pracovníkom organizácií pocit identity a posilňuje ich angažovanosť pre nadosobné hodnoty. Kultúra takisto zvyšuje stabilitu organizácií a jej pracovníkom poskytuje kľúč k porozumeniu organizačným zmenám a činnostiam.“⁹

Možno konštatovať, že podniková kultúra má multifaktoriálnu podmienenosť a je silne závislá na kultúre prostredia. Premietajú sa do nej tradície z domova a rodiny, ako aj charakter organizácie. Na tvorbe kultúry sa podieľajú skúsenosti ľudí z období zmien, ktorými organizácia či spoločnosť prechádzali. S pojmom podniková kultúra súvisia taktiež termíny príslušnosť, lojalita, angažovanosť, komunikácia, štýl práce pracovníkov a pod..

Predstava o tom, že nie každá organizácia má vytvorenú podnikovú kultúru, je nesprávna. Má ju každá organizácia, pričom môže mať pozitívnu alebo negatívnu podobu. To je dôvod, prečo sa musí vedenie snažiť o jej uvedomelé ovplyvňovanie. Tvorba podnikovej kultúry ako aj jej zmena predstavuje dlhodobý proces.

1.3 Moc a nebezpečenstvá podnikovej kultúry

Jednou z najčastejšie prezentovaných hypotéz je predstava, že silná podniková kultúra umožňuje a zabezpečuje organizácií dosahovať vynikajúce výsledky. Deal a Kennedy tvrdili, že: „vplyv silnej kultúry na produktivitu je ohromujúci. V niektorých prípadoch môže organizácia získať hodinu až dve produktívnej práce na pracovníka denne.“¹⁰ Atribút silná sa zvyčajne používa ako synonymum slova

⁸ SHEIN, E. H.: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publishers, San Francisco: 1985, s.12

⁹ ŘEZNÍČEK, B.: Kultura organizace a její využití v podnikové praxi. Praha: Podniková organizace 4, 1991, s. 101

¹⁰ DEAL, T. E.-KENNEDY, A. A.: Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading: Addison-Wesley, 1982, s. 15

konzistentná. A tak spojenie silná kultúra sa zvyčajne vzťahuje na kultúru, ktorá je relatívne konzistentná po celej organizácii. S takouto kultúrou sa najčastejšie spája mimoriadne nadaný a charizmatický líder.

Silná podniková kultúra uľahčuje sústredenie sa na ciele. Keďže zamestnanci zdieľajú rovnaké kréda a vyznávajú rovnaké normy, nielenže sa ľahko sústreďujú na spoločné ciele, ale zhodnú sa aj na prostriedkoch, ako ich dosiahnuť. Výsledkom je, že všetka energia a zánietenie zamestnancov je orientované jedným smerom. V takomto prípade nevznikajú problémy s usmerňovaním a koordináciou, komunikácia je efektívna a zdrojmi sa neplytvá. Je teda veľmi pravdepodobné, že v takýchto podmienkach bude fungovanie organizácie úspešné.

Silná podniková kultúra môže priniesť výhody najmä v oblastiach:

- **Identifikácia** – zásadný vplyv silnej podnikovej kultúry na kolektívne cítenie zamestnancov. Jej súčasťou je spolupatričnosť s organizáciou.
- **Sila a dynamickosť** – organizácia s jasnými hodnotovými postojmi a názormi môže lepšie určovať svoju stratégiu než organizácia, kde panuje pluralizmus.
- **Vedenie** – organizácie so silnou podnikovou kultúrou majú tendenciu k samoregulácii. Dohľad zo strany vedúceho zamestnanca je nahradený existenciou hodnôt.
- **Jasná trhová orientácia** – v dobe, keď je ťažké konkurovať jednotlivými výrobkami, je nutné profilovať sa na trhu podnikovou kultúrou. Silné kultúry sa presadzujú aj v dobrom imidži a human relations.

Na druhej strane silná podniková kultúra prináša so sebou aj určité nebezpečenstvá:

- **Závislosť manažmentu** – niekedy môže dôjsť k tomu, že v podmienkach silnej podnikovej kultúry je manažment pri svojom rozhodovaní veľmi závislý na kultúre. Je to preto, že dlho trvá, než sa podarí zmeniť niektoré nežiaduce hodnoty.
- **Závislosť zamestnancov** – zamestnanci sú natoľko ovplyvnení podnikovou kultúrou organizácie, v ktorej dlhšiu dobu pracujú, že v prípade zmeny

zamestnania majú problémy zvyknúť si na kultúru inej organizácie a zmeniť svoje stereotypy.

- **Nebezpečenstvo uniformity** – v prípade, že sa vytvorí obraz ideálneho zamestnanca, môžu mať noví zamestnanci, ktorí tomuto obrazu nevyhovujú, značné problémy.

Preto je potrebné si uvedomiť, že aj silná podniková kultúra musí neustále reagovať na zmeny vonkajšieho prostredia. Nemôže teda stagnovať, musí sa vyvíjať, pretože to, čo bolo dobré pred niekoľkými rokmi, už nemusí vyhovovať dnes.

1.4 Prejavy podnikovej kultúry

Vplyv podnikovej kultúry sa vo svojich dôsledkoch premieta do dvoch oblastí, vonkajšej a vnútornej, ktoré predstavujú základné funkcie, pričom v každej z nich má podniková kultúra materiálne i nemateriálne prejavy.

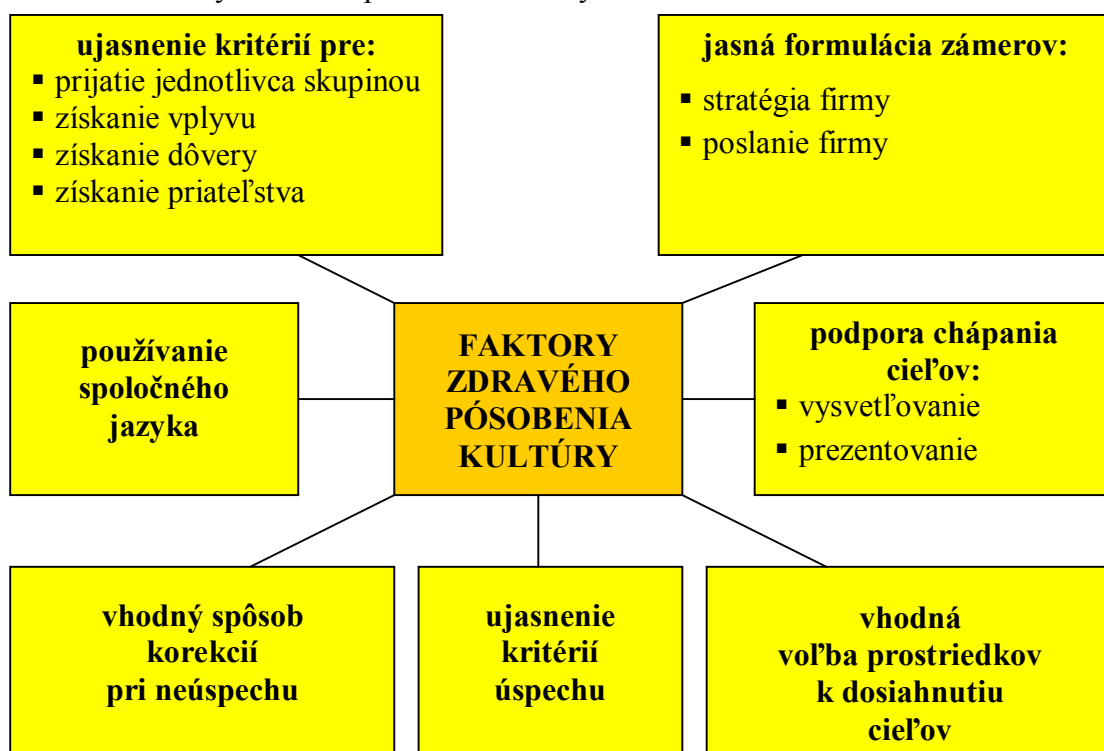
Vonkajšia funkcia podnikovej kultúry je spôsob adaptácie organizácie na okolité podmienky. Zdieľané a rozvíjané predstavy, prístupy a hodnoty zásadným spôsobom ovplyvňujú to, ako sa organizácia dokáže prispôbiť zmeneným podmienkam vo svojom okolí, ako rýchlo a pružne dokáže zareagovať na zmenenú situáciu na trhu, ako i výzor organizácie a jej imidž - spôsob, akým sa organizácia prezentuje navonok a akým spôsobom je vnímaná zvonku.

Vnútorná funkcia podnikovej kultúry je spôsob integrácie vo vnútri organizácie, spôsob ktorým niekto alebo niečo (nový zamestnanec, nový vzťah k práci, nové riadiace metódy, nové strategické zámery) do organizácie zapadnú alebo sa naopak neuchytia. Mimoriadne dôležité sú v tejto súvislosti normy správania, ktoré kolektív z uznávaných predstáv, prístupov a hodnôt odvodzuje. Vplyv podnikovej kultúry z hľadiska vnútornej funkcie určuje aj priebojnosť stratégie organizácie. Strategické zámery svojou životaschopnosťou čerpajú nielen z profesionality tvorcov pri hľadaní podnikateľských príležitostí na trhu, ale tiež z toho, nakoľko sú v súlade s podstatou podnikovej kultúry. Zhodná orientácia stratégie a kultúry dáva

strategickým zámerom veľkú priebojnosť, naopak pri rozpore v orientácii stratégie a kultúry je dosiahnutie výsledkov strategických snáh takmer nemožné.

K tomu, aby podniková kultúra náležite plnila vonkajšiu i vnútornú funkciu, je potrebné využívať niekoľko faktorov – „síl podporujúcich zdravé pôsobenie podnikovej kultúry.“¹¹

Obr. č.1: Faktory zdravého pôsobenia kultúry:



Zdroj: Pfeifer, L. – Umlaufová, 1993

Podľa Kulhavého, môžeme prejavy podnikovej kultúry ako vo vonkajšom, tak i vo vnútornom prostredí organizácie ďalej členiť na materiálne a nemateriálne, pričom ich rozdeľujeme „do štyroch skupín:

- Nemateriálna manifestácia dovnútra,
- Nemateriálna manifestácia navonok,
- Materiálna manifestácia dovnútra,
- Materiálna manifestácia navonok;“¹²

¹¹ PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M.: Firemní kultura. Praha: Grada, 1993, s. 34

¹² KULHAVÝ, E.: Skici k marketingu. Praha: Victoria publishing, 1993, s. 56

Nemateriálna manifestácia navonok - zákazníci a celé okolie organizácie pociťujú v dennej interakcii signály, ktoré organizácia vysiela. „Čo zákazníci voči podniku cítia a čo vidia, určuje ich emocionálny postoj voči podniku.“¹³

Táto časť podnikovej kultúry vyjadruje správanie sa organizácie navonok, to znamená správanie sa voči zákazníkom, dodávateľom, voči celej spoločnosti.

Jeden z prostriedkov, ktorým môže organizácia pôsobiť na verejnosť je public relations, čo znamená „vytváranie dobrých vzťahov k verejnosti prostredníctvom udržiavania priaznivej publicity, budovania „corporate image“, dementovaním, resp. odvracaním nepríjemných a organizácií škodiacich príhod, historiek a udalostí.“¹⁴

Materiálna manifestácia navonok - najdôležitejším materiálnym prejavom podnikovej kultúry navonok je produkt. Ten má najväčšiu zásluhu na tom, že je organizácia na trhu úspešná alebo neúspešná. Produkt často neplní iba pôvodnú funkciu, ale má aj imidžovú funkciu, dáva pocit uznania - „značkové produkty.“

Okrem výrobku vplýva na zákazníka aj prostredie, v ktorom sa produkt predáva. Môžu to byť vlastné podnikové predajne, výstavné plochy, priestory organizácie, kde prichádza klient s organizáciou do kontaktu a ktoré sú priamo pre klienta určené.

Organizácia sa navonok prezentuje aj svojím logom, propagačnými materiálmi ako aj formálnym firemným oblečením zamestnancov, ktorí prichádzajú do kontaktu s klientom.

Materiálna manifestácia dovnútra - možno pod ňou chápať hlavne fyzické prostredie, v ktorom zamestnanci pracujú. Sú to budovy, výrobné haly, kancelárie, ale o kultúre podniku do značnej miery vypovedajú aj vstupné priestory, chodby, či toalety.

Nemateriálna manifestácia dovnútra - tento pojem možno jednoduchšie vyjadriť ako podniková klíma. Možno pod tým chápať vzťahy v organizácii, a to ako

¹³ MELECHOVSKÁ, V.: Podniková kultura, image, podnikový vzor. Praha: Institut řízení, 1990, s. 4

¹⁴ KULHAVÝ, E: Skici k marketingu. Praha: Victoria publishing, 1993, s. 56

medzi nadriadenými a podriadenými, tak aj horizontálne vzťahy alebo tiež istú formu spoločenského styku.

Dôležité je tiež, aký vzťah si zamestnanci vytvorili k organizácií, či je to len miesto, kde si musia urobiť svoju prácu, aby dostali plat alebo chápu ciele organizácie ako vlastné. To vo veľkej miere závisí od sociálneho postavenia zamestnancov.

Nie je to však len otázka prístupu zamestnancov k organizácii, ale aj organizácie k zamestnancom. To, ako je vo firme delegovaná právomoc a ako sú šírené informácie, vo veľkom rozsahu vplýva na motiváciu zamestnancov.

1.5 Rozdiely v podnikovej kultúre podľa krajín

V závislosti od geografického, spoločenského, kultúrneho, či náboženského prostredia môžeme v rôznych krajinách, či regiónoch, naraziť na diametrálne odlišné podnikové kultúry. Sú krajiny, kde sa podnikové kultúry rôznych firiem od seba navzájom veľmi neodlišujú, ako napríklad Japonsko, čo je vo výraznom kontraste v porovnaní s tzv.: západným svetom, kde je podniková kultúra značne diverzifikovaná.

Západný svet sa s japonskými podnikovými kultúrami a ich spôsobmi riadenia a organizácie začal zaoberať v 70. tých rokoch minulého storočia, po tom, ako Japonsko začalo postupne zaberať miesto na trhu dovtedy najväčšiemu producentovi, USA. To, že sa Japonsko dostalo na trh až v takejto miere, je dôsledkom tvrdej práce a disciplíny. Dôležitú úlohu zohráva „povesť kolektivismu“ a s tým súvisiaci pocit zodpovednosti voči svojmu okoliu. Životná filozofia japoncov do veľkej miery vyplývala z učenia konfucionizmu, ktoré viac, či menej ovplyvňuje podnikanie, či podnikovú kultúru dodnes. To znamená, že myslenie japoncov je ovplyvnené tzv. učením zlatej strednej cesty, kladením dôrazu na morálku, slušnosť, skromnosť, vernosť a úctu k starším. Toto sa logicky premieta aj do podnikov a ich organizácie a kultúry. Japonské podniky dlho fungovali tak, že s pracovníkmi sa uzatváral celoživotný pracovný pomer a pracovníci boli rozdelení na riadnych a dočasných. V japonských podnikoch funguje tradičný systém rozhodovania, ktorý sa nazýva ringi systém. K pochopeniu jeho princípu najjednoduchšie dospejeme jeho prekladom. Rin

znamená predložiť návrh nadriadenému a získať jeho súhlas a či znamená uvažovať, rozhodovať.

Hlavným motívom nie je úspech, ako je tomu vo väčšine západných krajín. Zvláštny systém vedenia japonských organizácií je odvodený taktiež zo samurajskej etiky. Japonsko je hornaté a chudobné na úrodnú pôdu, takže ľudia si tu zvykli tvrdo pracovať a pri pestovaní ryže starostlivo udržiavať zavlažovacie kanály bez ohľadu na výsledok ich práce. Úroda bola neustále ohrozovaná povodňami, zemetraseniami a tajfúnmi. Ak niekto nepodával zodpovedajúci výkon, doplácalo na to aj jeho okolie a teda aj z toho pramení vysoký pocit zodpovednosti. Ďalším ohrozením úrody boli banditi, pred ktorými sa ľudia bránili tým, že na svoju ochranu najímali profesionálnych bojovníkov, samurajov. Za ochranu im odovzdávali časť svojej úrody a samuraji potom niesli zodpovednosť za bezpečie svojich živiteľov. Tento otcovský prístup k podriadeným sa preniesol aj na súčasných japonských manažérov.

Tradičný japonský systém riadenia sa pokúšali prebrať v amerických firmách, avšak neúspešne, čo je pripisované diametrálne rozdielnym socio-kultúrnym vplyvom. V dnešnej dobe sú v USA i v ostatnom západnom svete podnikové kultúry u rôznych firiem značne odlišné. Vedľa seba sa môžu ocitnúť firmy, kde v jednej šéf volá v noci svojim zamestnancom domov, aby nestratili pocit, že firma je dôležitejšia ako súkromie, kým v druhej šéf vyžaduje tykanie a raz za mesiac organizuje firemné oslavy. Podobne je to aj na Slovensku, nakoľko s prílevom mnohých nových firiem sa i u nás etabluje stále viac typov podnikových kultúr. Pre mladých i starých ľudí hľadajúcich si zamestnanie je dôležité vedieť o podnikovej kultúre skôr ako do firmy nastúpia, pretože práve podniková kultúra, vzťahy vo firme, spôsob komunikácie so zákazníkom alebo zariadenie kancelárií najviac ovplyvňujú spokojnosť v práci, resp.: pracovnú motiváciu.

Podniky sa stále viac snažia byť atraktívne pre svojich potenciálnych zamestnancov, preto usilovne pracujú na zdokonaľovaní svojej podnikovej kultúry. Pri rozhodovaní sa o nástupe do nového zamestnania je dôležité vedieť, či sa s danou podnikovou kultúrou dokážeme stotožniť, a preto je dôležité ešte pred samotným nástupom do zamestnania, odpovedať si na niekoľko otázok:

- Bude vám príjemné prostredie, kde si všetci tykajú/ vykajú?

- Vyhovuje vám možnosť improvizovať alebo radšej postupujete podľa presne stanovených pravidiel?
- Chcete si so svojím šéfom vymieňať názor raz ročne pri formálnom hodnotení alebo uvítate skôr prostredie, kde sa nadriadený so svojimi podriadenými stretávajú a pracovné problémy riešia „za pochodu“?
- Ste ochotní rešpektovať obmedzenia týkajúce sa vášho vzhľadu, oblečenia?

2. TYPOLÓGIA PODNIKOVEJ KULTÚRY

Hoci podniková kultúra každého podniku je jedinečná, niektoré spoločné, vzájomne sa prelínajúce znaky kultúr viacerých organizácií umožňujú uplatniť určitú klasifikáciu podnikových kultúr. Vzniká tak nový pohľad na charakteristiku podnikovej kultúry a jej vymedzenie na základe rôznych typov podľa dominantných znakov, ktorými sa prejavuje.

Vzhľadom na skutočnosť, že definovanie jednotlivých typov podnikovej kultúry vymedzujú autori podľa rôznych hľadísk, znakov, či prejavov, uvedieme z nich len niektoré.

2.1 Typológia podnikovej kultúry podľa výrazných determinantov

Z celého spektra determinantov, ktoré ovplyvňujú charakter podnikovej kultúry je pochopiteľne možné vybrať tie, ktoré majú v uvažovaných podmienkach a čase obzvlášť silný dopad. Názor na to, o ktoré determinanty práve ide, môže byť rôzny.

Obr. č.2: Matica typov podnikových kultúr (Zdroj: Pfeifer, L. – Umlaufová, 1993):

		Matica rizikovosti predmetu podnikania	
		veľká	malá
Rýchlosť spätnej vázby	veľká	kultúra OSTRÝCH CHLAPCOV	kultúra PRIATEĽSKÝCH EXPERIMENTOV
	malá	kultúra JAZDY NA ISTOTU	kultúra MAŠLIČIEK

Vo všeobecnosti je však možné povedať, že medzi najdôležitejšie determinanty patria miera rizikovosti predmetu podnikania a spätná väzba trhu, resp. jej rýchlosť. „Vzájomnou kombináciou týchto ovplyvňujúcich činiteľov potom vznikajú rôzne typy podnikových kultúr, ktoré vyjadruje zakreslená matica“¹⁵, vid' obr. č.2.

Kultúra ostrých chlapcov – ide o kultúru využívanú vo firmách, pre ktoré je charakteristická vysoká miera rizikovosti podnikania a rýchla spätná väzba trhu (cestovné kancelárie, reklamné agentúry). Nepraje tímovej práci, viac sa orientuje na krytie vlastného chrbta a sústreďuje sa na individuálne špičkové výkony. Využíva pri tom nasledovné heslo: „Si taký dobrý, ako je dobrý tvoj posledný úspech.“

Kultúra priateľských experimentov – vzhľadom na malú mieru rizikovosti a rýchlej spätnej väzby trhu je vhodná pre inovácie a experimentovanie. Je využívaná v podnikoch so širokým sortimentom produkcie (drobnejší spotrebný tovar, ľahký priemysel). Umožňuje vytvárať inovačné tímy a rozvíjať ľudskú stránku práce. Dobré výkony sú náležite oceňované a neúspech sa neberie „tragicky“ – hlavne, aby sa to podarilo zajtra. Heslom je: „Za veľa muziky – veľa peňazí.“

Kultúra jazdy na istotu – znaky, ktorými sa vyznačuje tento typ podnikovej kultúry sú eliminácia rizík, nechť k neosvedčeným postupom, mnohonásobné preverovanie a kontrola (napr. letecký, chemický, jadrový priemysel). Táto kultúra existuje v podnikoch, ktoré sa vyznačujú veľkou mierou rizikovosti podnikania a pomalou spätnou väzbou trhu, v podnikoch, ktoré sú silne ohrozené potenciálnym neúspechom aj skutočnosťou, že chyba, ktorú urobí dnes, sa prejaví v nedohľadnej dobe, ale s o to väčšou intenzitou.

Kultúra mašličiek – táto kultúra je typická pre orgány štátnej správy. Vyznačuje sa pomalou spätnou väzbou trhu (časovo oneskorenou) a malým rizikom. Chýba ohrozenie ako aj motív (či prostriedky) k snahe byť lepší, niečo meniť a rozvíjať.

¹⁵ PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M.: Firemní kultura. Praha: Grada, 1993, s. 36

2.2 Typológia podnikovej kultúry podľa životnej fázy podniku

Vzhľadom na životný cyklus podniku sa v literatúre uvádzajú tri typy kultúr: priekopnícka, ustálená a kultúra vzájomnosti. Toto členenie kultúr vychádza z rôzneho správania sa podnikov v jednotlivých fázach životného cyklu, keďže v každej fáze má podnik iné ciele, postavenie na trhu, či potreby.

Priekopnícka kultúra – kultúra je typická pre fázu vzniku až po dosiahnutie určitej veľkosti podniku. Podnik sa snaží o presadenie sa na trhu a ukázať svoje schopnosti. Všetko však záleží na ochote zamestnancov podporiť ciele podniku, za predpokladu entuziazmu, iniciatívy, improvizácie, pružnosti a ochote učiť sa nové. Príchod ďalších zamestnancov vedie k stabilizácii s špecializácií pracovných miest a zároveň sa vytvárajú určité postupy a komunikačné kanály.

Ustálená kultúra – kultúra sa vzťahuje k fáze, v ktorej sa podnik vyznačuje pevnou organizačnou štruktúrou, sú stanovené pravidlá regulácie a je potrebná koordinácia činností. Podporuje sa špecializácia a vytváranie štandardov pracovných postupov, uznávanými hodnotami sú poriadok, jednoznačnosť, istota a trvalosť.

Kultúra vzájomnosti – pozornosť sa sústreďuje na zákazníka. Konkurenčnou výhodou je schopnosť rýchlo sa prispôbiť zmenám prostredia. V podniku sa vytvára sieť vzájomných vzťahov medzi spolupracujúcimi organizačnými zložkami, ktoré majú spoločnú zodpovednosť za výkon činností podniku. Spoločná zodpovednosť je predpokladom vytvorenia rovnováhy medzi rozvojom podniku, útvarmi, zamestnancami a okolím.

2.3 Typológia podnikovej kultúry podľa analytického prístupu

Analytický prístup k typológii podnikovej kultúry charakterizuje Charles Handy¹⁶, ktorý „vymedzuje štyri typy a to: mocenskú, funkčnú, pracovnú a osobnostnú, pričom sa odvoláva na štyri rovnomené „ideológie“, ktoré definoval Roger Harrison.¹⁷

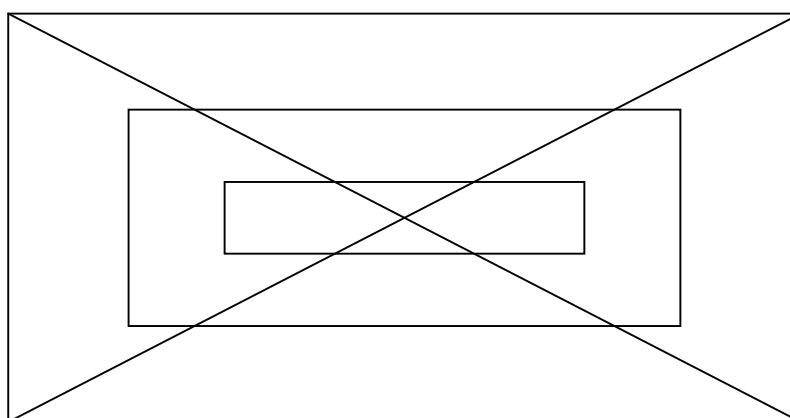
Mocenská kultúra – moc sa koncentruje do rúk kľúčových jedincov. Rozhodnutia sa prijímajú prevažne ako výsledok vplyvu a nie ako výsledok logických či procedurálnych dôvodov, čoho príčinou je malý počet pravidiel a procedúr. V takejto organizácii sa uplatňuje malá byrokracia, výkon sa posudzuje podľa výsledkov, môže ho sprevádzať nízka morálka a v dôsledku tvrdej konkurenčnej atmosféry v organizácii dochádza i k vysokej fluktuácii zamestnancov.

Organizácie s týmto typom kultúry vedia pohotovo reagovať na udalosti, ale ich ďalší úspech je podmienený ľuďmi v centre, ktorí vedú a môžu všetko. Na úspech však títo ľudia musia byť mocensky orientovaní, mať zmysel pre politiku a musia vedieť riskovať.

Problémom kultúry tohto typu je najmä rozpätie riadenia, pretože predpokladá spájanie rôznych činností a udržanie kontroly nad nimi.

Tento typ kultúry sa zobrazuje ako pavučina, ktorej vlákna vplyvu a moci sa rozbiehajú a šíria do okolia od centrálného zdroja moci a objavuje sa najmä v malých podnikateľských subjektoch.

Obr. č.3: Mocenská kultúra (Zdroj: Handy, CH.,1985):



¹⁶ HANDY, CH.: Understanding Organizations. London: Penguin Books, 1985

¹⁷ HARRISON, R.: How to develop your Organization. Harvard Business Review September-October, 1972

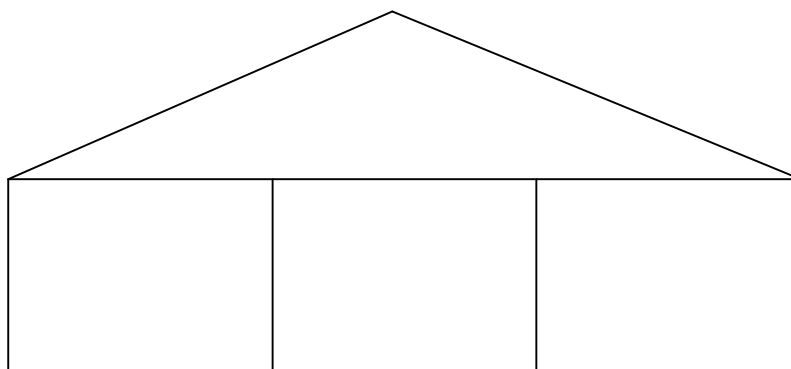
Funkčná kultúra – v tejto kultúre je hlavným zdrojom moci sila vyplývajúca z postavenia. Jednotlivci sa vyberajú tak, aby mohli úspešne vykonávať funkciu, ktorá je presne definovaná a opísaná. Na zamestnancov pôsobia najmä presne určené pravidlá a procedúry. Efektívnosť tejto kultúry závisí viac od racionálnosti práce a zodpovednosti, ako od jednotlivých osobností.

V tomto type podnikovej kultúry sa vyskytuje vysoký stupeň formálnosti a štandardizácie, práca funkčných oblastí a interakcie medzi nimi sa riadia pravidlami a procedúrami, ktoré určujú prácu a súvisiacu právomoc, spôsob komunikácie a rozporov medzi funkčnými oblasťami. Moc je reprezentovaná úzkou skupinou vrcholového manažmentu a smerom dolu zostupuje po silných funkčných alebo špecializovaných oblastiach, jeho pilieroch ako sú jednotlivé odbory či úseky.

Nedostatkom je malá flexibilita, čo znamená, že sa ťažko adaptuje, obyčajne neskoro vycíti potrebu zmeny a len pomaly na ňu reaguje. Výhodou je to, že poskytuje jednotlivcovi bezpečnosť a umožňuje mu získať vysokú odbornosť špecialistu.

Tento typ kultúry predstavuje klasickú, formálnu organizáciu, známu ako byrokracia.

Obr. č.4: Funkčná kultúra (Zdroj: Handy, CH.,1985):

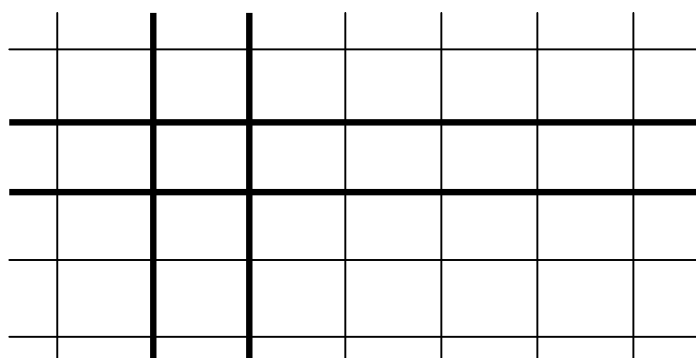


Pracovná kultúra – tento typ podnikovej kultúry kladie dôraz najmä na to, aby sa urobila práca, využíva pritom predovšetkým potenciál skupinovej práce. Snaží sa spojiť vhodné zdroje a správnych ľudí a vytvoriť im potom priestor na samostatnú prácu. Základom vplyvu je odborná skúsenosť, ktorá je širšie rozptýlená než v iných kultúrach a je uprednostnená pred postavením a osobnou mocou.

Pracovná skupina je veľmi adaptabilná. Skupiny sa vytvárajú na špecifický účel a môžu sa podľa situácie preformovať, zrušiť alebo s nezmenenou štruktúrou pokračovať v riešení úloh. Organizácie s takouto podnikovou kultúrou sú veľmi pružné, dobre a rýchlo reagujú na zmeny v prostredí, pretože ich nebrzdí prísne stanovená štruktúra rozhodovania a komunikácie. Členom skupiny sa poskytuje pomerne vysoký stupeň autonómie a hodnotenie na základe výsledkov. Pre pracovné skupiny sú typické dobré pracovné vzťahy.

Model vzťahov v tejto kultúre je orientovaný na plnenie úloh. Ide o „maticové“ usporiadanie vzťahov, ich štruktúru môžeme znázorniť pomocou siete, ktorej niektoré vlákna môžu byť hrubšie a silnejšie, a niektoré naopak tenšie a slabšie. Veľa moci a vplyvu sa lokalizuje v priesečníkoch siete a v uzloch.

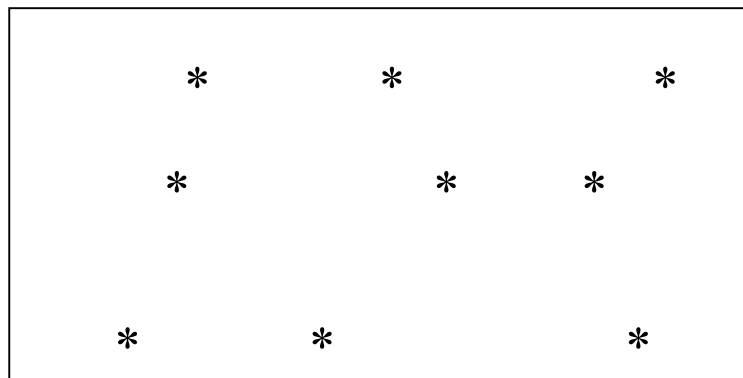
Obr. č.5: Pracovná kultúra (Zdroj: Handy, CH.,1985):



Osobnostná kultúra – v tomto type kultúry je rešpektovanie spoločných cieľov organizácie nadradené nad osobné ciele jednotlivých zamestnancov a neuplatňujú sa tu riadiace mechanizmy, okrem vzájomnej zhody. Preto uplatnenie tohto typu podnikovej kultúry je pomerne obmedzené. Existencia organizácie je tak závislá od jednotlivca, ktorý ju však môže opustiť, ale organizácia má málokedy takú moc, aby zamestnanca vylúčila.

Pre tento typ kultúry je teda charakteristické to, že centrom je jednotlivec, jeho individualita a jeho ambície. Grafické znázornenie najviac vystihuje „zhluk“ alebo ako uvádza Handy „galaxia hviezd“.

Obr. č.6: Osobnostná kultúra (Zdroj: Handy, CH.,1985):



Osobnostnú kultúru uprednostňujú jednotlivci špecialisti, možno sa s ňou stretnúť najmä v advokátskych komorách, v malých konzultantských firmách a pod.. Podniková kultúra sa často postupne mení na kultúru pracovnú, funkčnú alebo mocenskú.

Formulovať typy podnikových kultúr je problematická a pomerne citlivá otázka. Už na začiatku bola spomenutá myšlienka, že podniková kultúra je maximálne individuálnou, osobitnou záležitosťou, ktorá sa bráni akémukoľvek „škatuľkovaniu“, nevhodnému pre kategorizáciu. Napriek tomu typológia podnikových kultúr predstavuje určité základné typy, ktoré sa s istými modifikáciami uplatňujú v mnohých organizáciách.

3. POTREBA ZMENY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Cieľavedomá práca na rozvoji a pestovaní podnikovej kultúry je každodennou nutnosťou, napriek tomu, však nastávajú okolnosti, ktoré predurčujú potrebu zmeniť charakter všeobecne zdieľaných základných prvkov podnikovej kultúry (symboly, hrdinovia, rituály, hodnoty). Takéto okolnosti nastávajú pri výraznej zmene pôsobiacich vnútorných i vonkajších determinantov podnikovej kultúry, ktoré majú na ňu výrazný vplyv.

Pre podnikovú kultúru je príznačná dynamika. Noví zamestnanci vnášajú do organizácie nové prvky, ale aj rôzne kritické periódy. I obdobia zmien zanechávajú na podnikovej kultúre svoje stopy, preto je potrebné, aby manažment organizácie tento proces sledoval a usmerňoval vývoj tak, aby zmeny podnikovej kultúry boli v súlade s jej stratégiou a pôsobili pozitívne.

Ak vznikne rozpor medzi podnikovou kultúrou a stratégiou organizácie, potom musí dôjsť k jej zmene. Od začiatku je však pritom potrebné mať na zreteli, že formovanie podnikovej kultúry je dlhodobý proces a prípadné chyby, ktoré v ňom môžu vzniknúť, sa neodstraňujú rýchlo a ľahko.

Zmena podnikovej kultúry je orientovaná na určitý cieľový stav, v ktorom by mala nastať zhoda predstáv, hodnôt a foriem správania sa zamestnancov s tými predstavami, hodnotami a formami správania, o ktoré sa snaží organizácia z hľadiska budúcej prosperity. Dosiahnutie tohto cieľového stavu podnikovej kultúry však neznamena ukončenie starostlivosti o podnikovú kultúru. Predstavuje len východisko pre jej ďalšie rozvíjanie, prípadne zmeny.

„Proces zmeny podnikovej kultúry by mal prebiehať v sérii po sebe idúcich krokov, ktoré si vyžadujú určitý čas. V rámci nich ide o:

- identifikáciu existujúcej podnikovej kultúry, zistenie a definovanie základných prvkov a rozhodujúcich typov podnikovej kultúry,
- formuláciu strategicky potrebnej podnikovej kultúry, teda o tvorbu podnikovej filozofie, ktorá je základom pre rozvíjanie potrebnej podnikovej kultúry, ale

rovnako aj o zistenie úzkych miest existujúcej podnikovej kultúry a formulovanie novej podnikovej kultúry,

- implementáciu novej podnikovej kultúry, čiže o presadzovanie zmien na základe priamych a nepriamych prostriedkov zmeny, napríklad zmenou systému odmeňovania, prijímania nových zamestnancov, zmenou manažmentu, zmenou systému komunikácie a pod..¹⁸

Úspešnosť zmeny podnikovej kultúry predpokladá predovšetkým jej akceptovanie zamestnancami. Žiaduci stav však nie je reálny bez takých ľudí v organizácii, ktorí majú prirodzenú autoritu a dokážu nielen vytvoriť atmosféru neodkladnosti zmien, ale ich aj presadiť.

Dôležitou úlohou zamestnancov zodpovedných za proces implementácie podnikovej kultúry je snaha zabezpečiť spracovanie platných zásad podnikovej kultúry do písomnej podoby. Ich formalizácia a zviditeľnenie prispieva k ich legitimitě a k rýchlejšiemu akceptovaniu zamestnancami.

Je možné poukázať na niektoré konkrétne situácie, v ktorých je potreba zmeny podnikovej kultúry veľmi žiaduca alebo v ktorých je nevyhnutné aspoň položiť si otázku, či by táto zmena nebola pre organizáciu prospešná:

- nesúlady medzi vžitou a strategicky potrebnou podnikovou kultúrou
- prekonanie charakteru vžitej podnikovej kultúry zmenami v ekonomickom, sociálnom alebo technickom prostredí organizácie
- prechod organizácie z jednej vývojovej etapy do ďalšej
- rádová zmena veľkosti organizácie
- generačná výmena v organizácii (vo vedení, resp. v prvej línii)
- závažná zmena v predmete podnikania
- zmena v postavení organizácie na trhu
- prevzatie alebo fúzia organizácie

¹⁸ KACHÁŇKOVÁ, A.: Ako formovať podnikovú kultúru. Bratislava: Personálny a mzdový poradca podnikateľa č.12, 1998, s. 110

Ani tieto spomínané okolnosti, pri ktorých sa s vysokou pravdepodobnosťou bude musieť organizácia usilovať o dosiahnutie zmien v podnikovej kultúre, nepredstavujú celý zoznam situácií, ktoré by mali viesť k tejto zmene.

3.1 Recept na zmenu podnikovej kultúry podľa Charlesa D. Morgana

Na otázku, ako vytvoriť efektívnu podnikovú kultúru a čo považujete za dôležité pre tých, ktorí sa chcú pustiť do zásadných zmien v tejto oblasti, Ch. D. Morgan odpovedá:

1) urobte si benchmarking - nejde však o žiadne náhodné porovnanie. Potrebujete plán, ktorý by určil nutné zmeny vo vašej podnikovej kultúre. Je veľa organizácií, ktoré excelujú vo všetkom, čo je práve u vás nutné zmeniť. Poučte sa z toho, najlepšie u viacerých organizácií a potom vyberte a zaveďte to, čo je vo vašej organizácii použiteľné.

2) dajte to na papier - zostavte dokument s definíciami a príkladmi, ktorý by určoval v čom spočíva vaša podniková kultúra. Keď ho budete mať môžete zaviesť proces, ktorý umožní pravidelne aktualizovať podnikovú kultúru a udržať ju v medziach stanovených pravidiel.

3) napojte kultúru na každú činnosť - je potrebné identifikovať styčné body po celej šírke činnosti organizácie. Čím viac bude takýchto spojovacích článkov, tým bude kultúra silnejšia a tým viac ovplyvní výsledky organizácie.

4) vytvorte spoločný jazyk - podniková kultúra by mala mať niečo, čo prepojí vzdialené pracoviská a spojí ľudí s najrôznejším štýlom práce a života. Silná podniková kultúra sa opiera o spoločný dorozumievací jazyk, spoločné ciele a spoločné spôsoby, ako robiť to, čo je potrebné.

5) vzdelávajte zhora nadol - naštartovať vzdelávací proces, ktorý sa postupne a kaskádovito bude šíriť až k jednotlivým podnikateľským jednotkám a k jednotlivým tímom.

6) merajte a vyhodnocujte vývoj kultúry - ako sa dá merať niečo také ako je podniková kultúra? V rámci anonymného prieskumu spokojnosti zamestnancov sa pýtajte, či ich nadriadení prejavujú vo svojej činnosti a v jednaní úprimné zaujatie pre podnikovú kultúru.

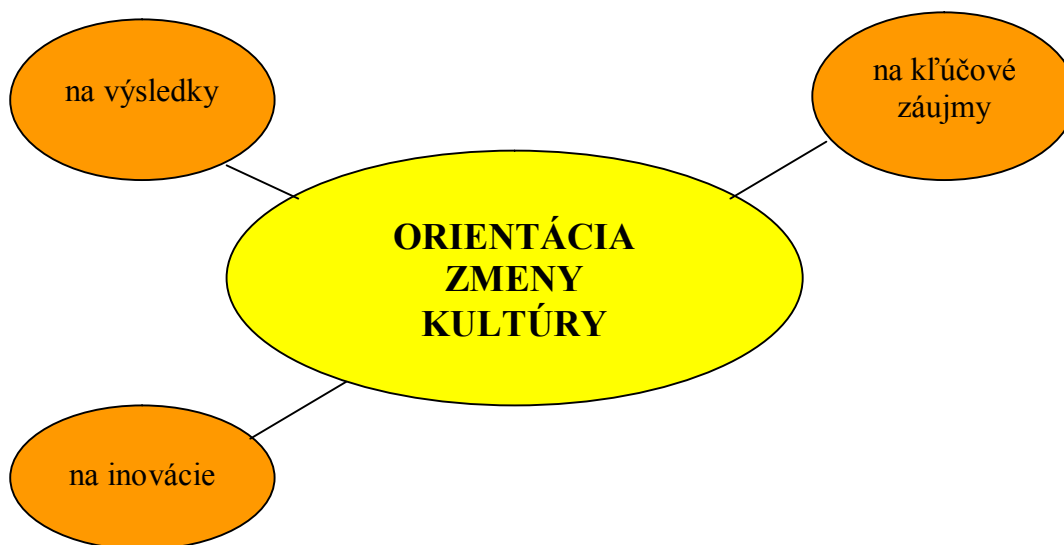
7) meňte a vyvíjajte kultúru - celá organizácia sa neustále mení, preto by sa aj podniková kultúra mala meniť. Nebuďte nikdy spokojní s tým, ako sa veci robia teraz. Učte sa z chýb, úspechov i z názorov vašich ľudí a podľa toho aktualizujte svoje predstavy!

Zmeniť podnikovú kultúru je dlhotrvajúci proces vyžadujúci trpezlivosť a výdrž po dlhší čas. Je nereálne očakávať, aby sa komukoľvek podarilo uskutočniť široko založené a trvalé zmeny, ktoré prinesú v krátkom čase významné výsledky.

3.2 Orientácia zmeny podnikovej kultúry

„Smer zamýšľanej zmeny podnikovej kultúry maximálne závisí od individuálnych okolností, charakteru podnikovej kultúry a ďalších pôsobiacich faktoroch. Ale i napriek tomu je možné charakterizovať tri základné orientácie, ktoré by mala zmena podnikovej kultúry sledovať.“¹⁹

Obr. č.7: Žiaduce orientácie zmeny (Zdroj: Pfeifer, L. – Umlaufová, M.: 1993):



¹⁹ PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M.: Firemní kultura. Praha: Grada, 1993, s. 65

orientácia na kľúčové záujmy – rozumieme pod ňou zvýšenie pozornosti záujmom zákazníkov, vlastníkov organizácie a ich zamestnancov. Tieto skupiny ľudí sú pre budúcu prosperitu dominantné a uspokojovaniu ich záujmov by malo vedenie organizácie venovať viac úsilia než starostlivosti len o ziskovosť organizácie. Náležitý zisk sa samozrejme objavuje v záujmoch vlastníkov i zamestnancov organizácie, avšak zúžiť okruh úsilia len na zisk je nebezpečným zjednodušením.

orientácia na inovácie – zdôrazňuje skutočnosť, že v turbulentnom prostredí je nevyhnutné stále znova a znova ponúkať trhu niečo nové, odlišné od vlastnej predchádzajúcej produkcie i od produkcie konkurencie. Je však na organizácii (producentovi), v čom dokáže nájsť a ponúknuť odlišnosť cieľovým skupinám svojich zákazníkov. Z dlhodobého hľadiska prosperity však platí, že je výhodnejšie usilovať sa skôr o inováciu než o optimalizáciu toho, čo organizácia robí.

orientácia na výsledky a ich kvalitu – takáto orientácia by sa mala uprednostňovať viac, ako orientácia na procesy a ich kvalitu, čo zdôrazňuje aj fakt, že organizácia je závislá na efektoch, ktoré dosahuje viac, než na spôsoboch, akými tieto efekty dosahuje. Akokoľvek sa tento fakt javí zrejmy a triviálny, často krát je v organizáciách ignorovaný. Prejavuje sa predovšetkým snahou znížiť náklady a pritom zanedbaním nutnosti poznať bližšie zákazníka, resp. úsilím o nákup licencií alebo nadviazanie zahraničnej spolupráce bez toho, aby bola jasná predstava o cieľoch, ktorým majú tieto kroky poslúžiť.

4. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZROJOV

4.1 História personálnej práce

Získavanie, resp. prepúšťanie ľudí, tieto tradičné ústredné personálne činnosti a práce, boli v minulosti vykonávané nákupcami. Zrod personálnych činností spočíval v tom, že nákupcovia získavali pozemky, zariadenie, materiál a teda v dôsledku prirodzeného rozšírenia ich funkcie aj ľudí. Do istej miery sa s postupom času práve kvôli tomuto odľudštenému prístupu objavili odbory, aby zastupovali práva pracovníkov. Na vyjednávanie s odbormi potrebovali mať firmy svojich vlastných predstaviteľov, čím sa v rámci personálneho útvaru a personálnej práce vyprofilovala tzv.: špecializácia pracovných vzťahov, ktorá sa postupom času rozširovala o ďalšie špecializácie.

Činnosti spojené so zabezpečovaním pracovníkov pre podnik sa rýchlo rozrastali. Motívom zamestnávateľov k podpore týchto špecializovaných činností boli na jednej strane požiadavky, aby mohli byť pracovníci pomocou testovania a hodnotenia spojovaní s vhodnými pracovnými miestami a na strane druhej, aby pracovný výkon takto vybraných zamestnancov postupne rástol. Veľmi dynamicky sa rozšírilo i vzdelávanie, aby mohli pracovníci pomocou riadnych vzdelávacích programov rozvíjať zručnosti potrebné k vykonávaniu svojej práce. V náväznosti na uvedené sa rozrástlo aj odmeňovanie, aby tak vytvorené systémy odmeňovania mohli vhodným spôsobom motivovať pracovníkov k vyššiemu výkonu. Postupne, v dôsledku potreby špecifikovať chovanie a výsledky očakávané od pracovníkov, sa systém hodnotenia pracovníkov rozrástol tak, aby sa ciele manažmentu stali aj cieľmi pracovníkov.

Ku koncu 70. rokov väčšina odborných autorov píšucich o problematike ľudských zdrojov charakterizovala štyri ústredné personálne činnosti:

- zabezpečovanie pracovníkov /získavanie, výber, prijímanie/
- rozvoj pracovníkov
- hodnotenie pracovníkov
- odmeňovanie pracovníkov

V štandardnej podobe personálnej práce na konci 80. rokov sa tieto zručnosti spojili so zručnosťami v oblasti vytvárania podoby organizácie a v oblasti komunikácie. „V súvislosti s obrovskými počtami fúzií sa stalo ústrednou záležitosťou práce personalistov vytváranie nových foriem organizácie týkajúcich sa tímov a procesov. Programy komunikácie sa stali rozhodujúcimi nástrojmi výmeny informácií s pracovníkmi a stali sa tak súčasťou agendy personálneho útvaru a personálnej práce.

Pri vytváraní personálnych postupov potrebných pre budúcnosť musí pokračovať zlepšovanie v mnohých kľúčových technológiách personálnej práce, vrátane riadenia rozvoja manažérov, získavania a formovania pracovníkov, vzdelávania a rozvoja, odmeňovania a uznania, riadenia pracovných výkonov, zamestnaneckých vzťahov a pracovných vzťahov vôbec.²⁰

4.2 Súčasné trendy v riadení ľudských zdrojov

V posledných rokoch sa mnoho článkov, rubriík v novinách a kníh zaoberá otázkou: „Nemali by sme skončiť s útvarmi ľudských zdrojov?“ Je to však hlúpa a nezmyselná debata. Samozrejme by mali skončiť – pokiaľ nie sú schopné prinášať pridanú hodnotu a bránia vo výkone, ale taktiež by samozrejme mali zostať – ak naopak vytvárajú hodnotu a prinášajú výsledky. Užitočnejšia otázka preto je: „Ako môže útvár ľudských zdrojov a riadenia ľudských zdrojov vytvárať hodnotu a prinášať výsledky?“ Odpoveď na túto otázku vyžaduje celkom iný spôsob myslenia o útvare ľudských zdrojov a personálnej práce vôbec.

Súčasný myslenie je možné vidieť v akejkoľvek učebnici personalistiky. Názvy kapitol a obsah sa môžu trochu líšiť, ale takmer všetky témy sa sústreďujú na to, čo personalisti, pracovníci útvarov ľudských zdrojov robia:

- zabezpečovanie a formovanie pracovnej sily pre organizáciu
- rozvoj pracovníkov
- odmeňovanie
- zamestnanecké výhody
- komunikácia

²⁰ ULRICH D.: Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada publishing a.s., 2009, s. 15

- vytváranie podoby organizácie
- vytváranie vysoko výkonných tímov, atď.

Tieto témy odrážajú ustálený vzor, ktorý ovládal personálnu prácu v posledných štyroch rokoch: zabezpečovať, aby sa riadenie ľudských zdrojov prevádzalo stále novšími, užitočnejšími a dokonca elegantnejšími spôsobmi.

Úlohou riadenia ľudských zdrojov ako uvádza J. Koubek je „v najobecnejšom pojatí slúžiť tomu, aby bola organizácia výkonná a aby sa jej výkon neustále zlepšoval. Zabezpečiť túto úlohu sa dá len neustálym zlepšovaním využitia všetkých zdrojov, ktorými organizácia disponuje. Riadenie ľudských zdrojov je bezprostredne zamerané na neustále zlepšovanie využitia a neustály rozvoj pracovných schopností ľudských zdrojov.“²¹

V záujme plnenia hlavných úloh sa riadenie ľudských zdrojov zameriava podľa uvedeného autora na nasledujúce aktivity:

- **vzdelávanie a rozvoj pracovníkov** - identifikácia potreby, plánovanie a realizácia vzdelávania a rozvoja zameraného na kľúčové znalosti, schopnosti, prístupy a chovanie, ktoré pracovníkom umožní efektívne vykonávať súčasnú i budúcu prácu a učiní z nich flexibilnú pracovnú silu.
- **organizačný rozvoj** - zabezpečovanie zdravých vzťahov vo vnútri organizačných jednotiek i medzi nimi a pomoc pracovným skupinám pri iniciovaní, riadení a zvládaní zmien.
- **vytváranie pracovných úloh, pracovných miest a organizačných štruktúr** - definovanie toho, ako budú organizované a definované pracovné úlohy.
- **formovanie personálu organizácie** - získavanie, výber, rozmiestňovanie a prepúšťanie pracovníkov, teda spojovanie ľudí, ich schopností a predstáv o kariére s pracovnými miestami a dráhami kariéry v organizácii.

Podľa slov D. Ulricha, „personalisti, špecialisti na ľudské zdroje, sa musia stať partneri, hráči a priekopníci. Musia byť viac než iba ľudia, ktorí prichádzajú a odchádzajú a bývajú prideľovaní na prácu v riadení ľudských zdrojov. Musia byť

²¹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistik. Praha: Management press, 2009, str. 16

teóriou vybavenými, vysoko schopnými expertmi, ktorí na základe rozsiahlych znalostí robia informáciami podložené podnikové rozhodnutia. Postupy v oblasti ľudských zdrojov, personálne postupy, resp. personálne činnosti, musia byť navrhnuté a vyladené tak, aby vytvárali hodnoty a prinášali výsledky. Personálne činnosti sú organizačné procesy, ktoré môžu zlepšiť individuálne schopnosti, ako aj celkovú schopnosť organizácie.“²²

Keď sú personálne postupy a personálne činnosti prepojené s potrebami vnútorných a vonkajších zákazníkov, je pravdepodobnejšie, že firmy budú úspešné. Útvary ľudských zdrojov musia byť vedené k tomu, aby dosahovali vyššie štandardy ako tomu bolo doteraz. Musia primäť svojich pracovníkov, profesionálnych personalistov, aby prekročili rolu policajtov dozeraúcich na uskutočňovanie politiky a stopujúcich psov predpisov a pravidiel, ale naopak stali sa partnermi, hráčmi a priekopníkmi v prinášaní hodnôt.

Úspešní lídri budúcnosti musia na jednej strane vedieť rozpoznať schopnosti, ktoré sú pre úspešnosť podniku a podnikania rozhodujúce a na strane druhej musia byť schopní formovať a uskutočňovať personálne postupy, ktoré môžu tieto schopnosti vytvárať. Aby vytvárali hodnoty a prinášali výsledky, musia sa lídri budúcnosti stať majstrami v riadení ľudských zdrojov.

²² ULRICH, D.: Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada publishing a.s., 2009, s. 16

Tab. č.1: Mýty, ktoré bránia personálnej práci a personálnym útvarom, aby boli profesionálne:

Staré mýty	Nová realita
Ľudia idú pracovať do personálnych útvarov a robiť personálnu prácu, pretože majú radi ľudí.	Útvary ľudských zdrojov tu nie sú preto, aby prevádzkovali akúsi podnikovú terapiu, alebo aby slúžili ako sociálne, zdravotné alebo spokojnosť prinášajúce útulky. Personalisti musia vytvárať postupy, ktoré pracovníkov robia konkurencieschopnejšími, a nie bezstarostnými.
Personálnu prácu môže robiť každý.	Aktivity v oblasti ľudských zdrojov sú založené na teórii a výskume. Personalisti musia majstrovsky ovládať ako teóriu, tak aj prax.
Personálna práca sa zaoberá mäkkou stránkou podniku a podnikania a teda nie je merateľná.	Vplyv personálnej práce na výsledky podniku môže a musí byť posudzovaný a meraný. Personalisti sa musia naučiť, ako previesť, „preložiť“ svoju prácu do jazyka finančného výkonu.
Personálna práca sa zameriava na náklady, ktoré musia byť pod kontrolou.	Postupy v oblasti ľudských zdrojov musia vytvárať hodnotu tým, že zvyšujú, zlepšujú intelektuálny kapitál firmy. Personalisti musia pridávať hodnotu a nie znižovať náklady.

Staré mýty	Nová realita
Práca personalistov spočíva v tom, že sú akousi políciou dozerajúcou na plnenie podnikovej politiky.	Funkciou personálnej práce a personálneho útvaru nie je dosiahnuť zhodu, harmóniu, ochotu – to je práca manažérov. Personálna práca tu neexistuje preto, aby robila pracovníkov šťastnými, ale preto, aby sa pracovníci stali oddanými svojej práci a organizácii. Personalisti musia pomáhať manažérom angažovať pracovníkov a uplatňovať politiku, zasadzovať sa o ňu.
Personálna práca je plná bláznivých, módnych nápadov.	Postupy v personálnej práci sa behom času vyvíjajú. Personalisti musia vidieť svoju prácu ako súčasť evolučného reťazca a vysvetľovať ju za použitia menšieho množstva žargónu a väčšieho množstva authority.
Personálne útvary sú obsadené príjemnými ľuďmi.	V súčasnej dobe by nutne mali byť personálne postupy predmetom intenzívnej diskusie. Personalisti by mali konfrontovať, spochybňovať, vyzývať i podporovať a pomáhať.
Personálna práca je záležitosťou personalistov.	Personálna práca je pre líniových manažérov rovnako dôležitá ako financie, stratégie a iné podnikové oblasti. Personalisti by sa pri dokonalom, majstrovskom zabezpečovaní personálnych záležitostí mali spojiť s manažérmi.

Zdroj: Ulrich D., 2009

4.3 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Strategická rola v oblasti riadenia ľudských zdrojov sa zameriava na prepojenie personálnych stratégií a postupov s podnikovou stratégiou. Personalisti sa usilujú o to, aby boli strategickými partnermi pomáhajúcimi zaistiť úspešnosť podnikových stratégií. Plnením tejto úlohy personalisti zvyšujú schopnosť podniku uskutočňovať svoje stratégie. Premietanie podnikových stratégií do personálnych činností pomáha podniku a podnikaniu v troch smeroch:

1. podnik sa môže adaptovať na zmenu, pretože sa skracuje doba od vytvorenia koncepcie k realizácii stratégie,
2. podnik môže lepšie uspokojovať požiadavky zákazníkov, pretože jeho stratégie služieb zákazníkom boli premietnuté do konkrétnej politiky a postupov,
3. podnik môže dosiahnuť finančný výkon pomocou efektívnej realizácie svojej stratégie;

Prínosom strategického riadenia ľudských zdrojov je realizácia vytýčenej stratégie, keď personálne postupy pomáhajú plniť podnikové ciele.

Personalisti sa stávajú strategickými partnermi, keď sa zúčastňujú procesu definovania podnikovej stratégie, keď uskutočňujú predstavy, ktoré vedú k tomu, aby sa stratégia menila na akciu, a keď vytvárajú personálne postupy, ktoré sú prepojené s podnikovou stratégiou. Prvoradými krokmi správneho strategického manažéra ľudských zdrojov je premietnuť podnikové stratégie do priorít personálneho útvaru a aplikovať ich v rámci svojej personálnej práce.

4.4 Riadenie firemnej infraštruktúry

Vytváranie organizačnej infraštruktúry je tradičná úloha personálneho útvaru. Vyžaduje to, aby personalisti navrhovali a uplatňovali účinné personálne procesy pre účely získavania a výberu, vzdelávania, hodnotenia, odmeňovania a povyšovania pracovníkov a ďalšie riadenie pohybu pracovníkov v rámci organizácie. Ako správcovia podnikovej infraštruktúry personalisti zaistujú, aby tieto organizačné procesy boli navrhnuté a uplatnené účinným spôsobom. Aj keď táto rola bola

v dôsledku posunu k zameraniu na stratégiu potlačená, ba dokonca odmietnutá, jej úspešné plnenie ešte stále pridáva podniku zvýšenú hodnotu. Personalisti teda vytvárajú infraštruktúru tým, že stále skúmajú a priebežne zlepšujú jednotlivé personálne procesy a činnosti.

Prínosom plynúcim z role, ktorý sa týka infraštruktúry, je administratívna výkonnosť a efektívnosť. Personalisti dosahujú administratívnu efektívnosť dvomi spôsobmi:

- zaistujú efektívnosť personálnych procesov,
- zabezpečujú prijímanie, vzdelávanie a odmeňovanie manažérov, ktorí zvyšujú produktivitu a znižujú plytvanie.

Aby boli personalisti ako administratívni experti efektívni, musia vykonávať činnosti vedúce k nepretržitému reengineeringu procesov, ktoré spravujú.

4.5 Prínosy pracovníkov ľudských zdrojov

Rola personalistov z hľadiska prínosu pracovníkov, znamená ich zapojenie do každodenných problémov, starostí a potrieb pracovníkov. V podnikoch, kde sa intelektuálny kapitál stáva rozhodujúcim zdrojom hodnoty firmy, by mali byť personalisti pri rozvíjaní tohto kapitálu aktívni, dokonca agresívni až bojovní. Personalisti sa tak stávajú akýmisi bojovníkmi za pracovníkov tým, že spájajú prínosy pracovníkov s úspešnosťou organizácie. Aktívni bojovníci za pracovníkov, ktorí rozumejú potrebám pracovníkov a zabezpečujú ich uspokojovanie, prispievajú k tomu, že sa zvyšuje ich celkový prínos pre podnik. Výsledkom riadenia prínosu pracovníkov je zvýšená oddanosť a schopnosť pracovníkov.

V dobe, kedy zoštieňovanie podnikov, a tým aj znižovanie počtu pracovníkov naštrbilo vzájomnú psychologickú zmluvu medzi zamestnávateľmi a pracovníkmi, môžu byť práve manažéri ľudských zdrojov partnermi v podnikaní tým, že budú neustálymi bojovníkmi za pracovníkov a presadzovaní ich potrieb.

Hlavnými aktivitami v oblasti riadenia prínosu pracovníkov sú počúvanie, odpovedanie na otázky a hľadanie a nachádzanie spôsobov, ako poskytnúť pracovníkom zdroje, ktoré uspokojujú meniace sa požiadavky na nich kladené. „Pretože

sú na pracovníkov kladené stále vyššie a vyššie požiadavky, personalisti a línioví manažéri, ktorí fungujú ako bojovníci za pracovníkov, kreatívne hľadajú a zavádzajú také nástroje, aby pracovníci mali možnosť vysloviť svoje názory a považovali podnik za svoju vlastnú vec. Pomáhajú udržiavať psychologickú zmluvu medzi pracovníkmi a firmou a poskytujú pracovníkom nové nástroje, pomocou ktorých môžu uspokojovať stále náročnejšie očakávania.“²³

Byť efektívnym personalistom neznamena iba sa posunúť od operatívnej ku strategickej práci. Znamená to naučiť sa majstrovsky zvládať ako operatívne, tak strategické procesy a ľudí. Úspech v týchto rolách vyžaduje pochopiť pojmy – prínosy a schopnosti prínosu, metafory a činnosti, a to konkrétne vo všetkých prípadoch.

Prínosy – sú garantované výsledky personálneho útvaru a personálnej práce. Predstavujú to, čo personálny útvar robí, aby firme pridal hodnotu. Personálny útvar má štyri druhové typy prínosov: prevádzanie, realizácia stratégie, administratívna efektívnosť a výkonnosť, oddanosť pracovníkov, transformácia a zmena, pričom práve personalisti tieto prínosy zdôrazňujú a svojmu podniku istým spôsobom garantujú.

Metafory – sú obrazné úslovia, ktoré charakterizujú personalistov v každej ich roly. Štyri obrazné úslovia, ktoré charakterizujú personalistov – profesionálov budúcnosti sú:

- strategický partner
- administratívny expert
- bojovník za pracovníkov
- agent zmeny

Činnosti – sú osobné aktivity a organizačné systémy uskutočňované personalistami a líniovými manažérmi v záujme plnenia týchto rolí.

²³ ULRICH, D.: Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada publishing a.s., 2009, s. 49

Aby dnešní personalisti prinášali pre svoju firmu hodnotu, musia plniť zmiešané a nie jednotlivé roly. Pri každej z týchto rolí musia špecifikovať ich prínosy pre firmu, definovať metafory, obrazné úslovia charakterizujúce tieto roly a jednať tak, aby uskutočnili prínosy príslušné k týmto rolám. Takisto musia uznávať paradoxné postavenie, ktoré vo firme zastávajú, akceptovať zodpovednosť za plnenie výsledkov a zároveň budovať spoločnú oddanosť a zaujatie potrebné k dosiahnutiu týchto výsledkov.

5. VZŤAH PODNIKOVEJ KULTÚRY A RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Podniková kultúra a riadenie ľudských zdrojov sú navzájom úzko previazané. Vyplyva to zo vzájomnej primárnej úlohy, ktorá spočíva vo vytváraní podmienok pre tzv. pozitívne správanie sa zamestnancov v zmysle efektívneho plnenia zámerov a cieľov organizácie.

Podniková kultúra vplýva na všetky aktivity strategického riadenia ľudských zdrojov, ktoré sa v konečnom dôsledku odrážajú prostredníctvom kompetentnosti a motivácie pracovného potenciálu na výsledkoch organizácie. Podniková kultúra tak prostredníctvom svojich prvkov podporuje funkcie riadenia ľudských zdrojov. Cieľavedomé uplatňovanie týchto funkcií môže taktiež slúžiť ako nástroj tvorby a presadzovania podnikovej kultúry, pričom prostredníctvom nich možno ovplyvniť osobnú identifikáciu zamestnancov s takou činnosťou organizácie, ktorá smeruje k jeho prosperite a šíreniu dobrého mena.

5.1 Prepojenosť riadenia ľudských zdrojov a podnikovej kultúry prostredníctvom funkcií riadenia ľudských zdrojov

Vzťah organizačnej kultúry a personálneho manažmentu možno ilustrovať na príklade nasledujúcich funkcií personálneho manažmentu:

Získavanie a výber zamestnancov – z pohľadu rešpektovania podnikovej kultúry, uplatňovanie týchto funkcií riadenia ľudských zdrojov, predpokladá ich zakomponovanie do uceleného systému personálneho marketingu. Ten umožní získať zamestnancov s príbuznou hodnotovou orientáciou, a teda aj s predpokladmi pre identifikáciu s podnikovou kultúrou. Organizácia by však v tomto procese mala uchádzačom o zamestnanie zrozumiteľne prezentovať svoju podnikovú filozofiu a politiku. Výber uchádzačov by mal byť založený na takých metódach, ktoré umožnia posúdiť aj ich predpoklady adaptovať sa na danú podnikovú kultúru. Takto postupujú

pri získavaní a výbere zamestnancov najmä veľké organizácie so silnou podnikovou kultúrou, ktorá ich zároveň zvyhodňuje pri získavaní kvalitných uchádzačov.

Adaptácia nových zamestnancov – predstavuje organizovaný proces, v ktorom okrem pracovnej a sociálnej adaptácie treba zabezpečiť aj adaptáciu na organizačnú kultúru. Novým zamestnancom je potrebné vytvoriť také podmienky, aby sa naučili dobre vykonávať svoju prácu na novom pracovisku, vžili sa do medziľudských vzťahov a prijali hodnoty a tradície organizácie. Základne spôsoby správania, ovplyvnené spoločnými zásadami, pravidlami a smermi konania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov. Primárnym cieľom adaptačného procesu je pomôcť novým zamestnancom orientovať sa v existujúcich sociálnych normách a štandardoch konania a prispôbiť sa im.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov – „základným prvkom kultúry úspešných organizácií vo svete je úsilie o komplexnosť, ušľachtilosť a vzdelanosť ľudí v nej. Práve kvalitní ľudia využívajú invenčné nápady, nové myšlienky smerom k prosperite organizácie, sú naklonení zmenám, inováciám, aktívne sa presadzujú a tvorivo rozvíjajú čiastkové úspechy. Tým rozvíjajú jedinečnú špecifickú podnikovú kultúru, podnecujú tvorivosť spolupracovníkov, podriadených i nadriadených. Podniková kultúra je produktom i nástrojom podnikového manažmentu pre kultiváciu energie svojich zamestnancov. Je teda nástrojom na napĺňanie cieľov rastu podnikového bohatstva.

Ak organizácia investuje do rozvoja vzdelávania zamestnancov, nie je to pre organizáciu náklad, ale rýchlo návratná investícia.²⁴

V každej organizácii by mal byť vytvorený program vzdelávania zamestnancov, a to nielen z hľadiska zvyšovania ich kvalifikácie, resp. rekvalifikácie, ale aj z hľadiska pôsobenia procesu vzdelávania v oblasti podnikovej kultúry.

Riadenie kariéry zamestnancov – v procese riadenia kariéry je možné cieľavedome pôsobiť na zamestnancov, aby sa stotožnili s takým myslením a konaním,

²⁴ TOMKO, A.: Prosperita firmy závisí od zvyšovania kvality. Hospodárske noviny č. 160, 1999, s. 5

ktoré sa od nich očakáva pri plnení strategických cieľov organizácie. Významnú úlohu tu zohrávajú najmä bezprostrední vedúci, ktorí informujú svojich podriadených o možnostiach funkčného postupu v organizácii a vytvárajú k tomu podmienky konkrétnymi rozvojovými aktivitami, najmä v oblasti vzdelávania. Ak je funkčný postup zamestnanca zrejmý zo zodpovedne zostaveného kariérneho plánu, stáva sa pre zamestnanca dosiahnuteľným a vedie ho k takému správaniu, ktoré organizácia v zmysle svojej podnikovej kultúry vyžaduje.

Motivácia zamestnancov – je základom správania sa a konania v práci, pričom sa prejavuje predovšetkým v prístupe zamestnanca k pracovným úlohám a vykonávaným činnostiam. Primeraná motivácia vedie k optimálnemu výkonu zamestnanca. Ak teda chceme, aby sa zamestnanci identifikovali s organizáciou, jej strategickými cieľmi, hodnotami, zvykmi a tradíciami, je potrebné ich motivovať na základe rôznych motivačných nástrojov a techník. Na druhej strane i samotná podniková kultúra je významným prostriedkom motivácie.

Základom pracovnej motivácie sú správne stanovené ciele a ich rozpracovanie do úloh pracovnej skupiny.

Najlepšia motivácia sa docieľa, ak sa zamestnanci stotožnia s pracovnými úlohami a sú presvedčení o ich význame. V procese motivácie sa výrazne prejavuje vplyv charakteru človeka, jeho povahových vlastností a morálneho i psychického stavu, ktoré tvoria základ individuálneho hodnotového systému.

Hodnotenie zamestnancov – s tvorbou adekvátneho pracovného potenciálu, ktorý je nositeľom podnikovej kultúry súvisí aj hodnotenie zamestnancov, ktoré odkýva reálny stav pracovného potenciálu organizácie, ako aj možnosti jeho lepšieho využitia. Výsledky hodnotenia zamestnancov sú dôležité pre efektívne uskutočňovanie mnohých personálnych činností. Ide najmä o odmeňovanie zamestnancov, zisťovanie potreby ich vzdelávania a riadenia kariéry. Ak existuje v organizácii efektívny a pre všetkých účastníkov prijateľný systém hodnotenia, môžu sa podporiť také postupy zamestnancov, ktoré sú z hľadiska podnikovej kultúry hodnotené kladne. Predpokladá to správny výber kritérií a metód hodnotenia, ktoré sa potom môžu stať nástrojom na usmerňovanie správania sa a konania zamestnancov. Existencia silnej podnikovej

kultúry znamená rozšírenie pravidiel, noriem a štandardov očakávaného správania sa zamestnancov, čím sa predchádza aj konfliktom pri ich hodnotení. Napokon hodnotenia zamestnancov, najmä v nadväznosti na odmeňovanie majú organizácie často zakomponované medzi znaky svojej podnikovej kultúry.

Odmeňovanie zamestnancov – vplýva na zamestnancov prostredníctvom ich motivácie. Základom tvorby správneho systému odmeňovania zamestnancov, ktorý by ich stimuloval k dosiahnutiu cieľov organizácie, ako aj ich osobných cieľov, je správne identifikovanie potrieb, záujmov a hodnotovej orientácie zamestnancov. Na základe takýchto východísk a výsledkov hodnotenia možno vypracovať a realizovať taký systém odmeňovania, ktorý podnieti žiaduce správanie a výkon zamestnancov v zmysle podnikovej kultúry.

Niektoré zo základných princípov odmeňovania si organizácie uvádzajú medzi znaky podnikovej kultúry.

Jasne formulovaná personálna politika a jej skutočné uplatňovanie v praxi prostredníctvom jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov zreteľne ukazuje hodnoty, ktoré sú v organizácii preferované. Ak sú tieto orientované pozitívne a odrážajú základné priority v riadení ľudí, môžu sa stať významným motivačným nástrojom ovplyvňujúcim správanie a výsledky práce každého zamestnanca pri plnení cieľov organizácie a pri reprezentovaní jej podnikovej kultúry.

6. CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

6.1 Profil spoločnosti Poštová banka, a.s.

Poštová banka, a.s. je v súčasnosti najrýchlejšie rastúcou bankou na slovenskom trhu, čo potvrdil aj mimoriadne úspešný rok 2011. Za všetko hovorí významný nárast objemu poskytnutých spotrebiteľských a firemných úverov a neustály rast primárnych zdrojov. Nezávislý ekonomický týždenník Trend nazval Poštovú banku kométou posledných rokov a vďaka dynamickému a skokovému rastu je taktiež označovaná za tigra slovenského bankového trhu. Efektívne využitie trhových príležitostí bolo za posledné dva roky ohodnotené hneď niekoľkými oceneniami, ktoré Poštová banka, a.s. získala od odbornej verejnosti. V rámci prestížnej ankety Trend Top Banka roka získala Poštová banka, a.s. v roku 2008 aj v roku 2010 tretie miesto a prestížny magazín The Banker ju ocenil ako Banku roka 2010 na Slovensku. Tento titul banka obhájila aj v roku 2011 a jej produkty - Neviazaný termínovaný vklad a Dostupná pôžička získali tretie miesto v odbornej súťaži Zlatá minca.

Okrem klasických bankových služieb pôsobí čoraz úspešnejšie aj na trhu podielových fondov prostredníctvom dcérskej spoločnosti Prvej penzijnjej správcovskej spoločnosti Poštovej banky. V roku 2008 Poštová banka, a.s. vstúpila aj na poisťovací trh s produktmi jej dcérskej spoločnosti Poisťovne Poštovej banky. Poštová banka je bankou, ktorá je vďaka partnerstvu so Slovenskou poštou všade tam, kde žijú jej klienti.

Začiatkom roku 2010 Poštová banka, a.s. vstúpila i na český bankový trh, kde otvorila pobočku Poštovej banky v ČR a v tom istom roku sa rozšírila o ďalšiu dcérsku spoločnosť PB PARTNER. V roku 2011 sa Poštovej banke podarilo doplniť portfólio služieb aj o oblasť dôchodkového sporenia v druhom pilieri dôchodkového zabezpečenia prostredníctvom novej dcérskej spoločnosti Dôchodkovej správcovskej spoločnosti Poštovej banky, d.s.s., a.s.. POBA Servis, najmladšia dcérska spoločnosť Poštovej banky, ktorá sa do skupiny Poštovej banky, a.s. začlenila v polovici roka 2011, je podnikom pomocných bankových služieb. Okrem iných činností zabezpečuje správu nehnuteľností vo vlastníctve skupiny Poštovej banky, a.s. a komplexnú činnosť v oblasti facility manažmentu.

6.2 Hlavná činnosť Poštovej banky, a.s.

Hlavné činnosti banky zahŕňajú:

- prijímanie a poskytovanie vkladov v eurách a v cudzích menách,
- poskytovanie úverov a záruk v eurách a v cudzích menách,
- poskytovanie bankových služieb obyvateľstvu,
- poskytovanie služieb na kapitálovom trhu.

Poštová banka, a.s. má v rámci Slovenskej republiky 39 pobočiek, ktoré sú umiestnené v Banskej Bystrici, Bánovciach nad Bebravou, Bardejove, Bratislave, Brezne, Dubnici nad Váhom, Dunajskej Strede, Humennom, Komárne, Košiciach, Lučenci, Michalovciach, Nitre, Novom Meste nad Váhom, Pezinku, Poprade, Prešove, Rožňave, Sečovciach, Skalici, Spišskej Novej Vsi, Trebišove, Trenčíne, Trnave, Zvolene, Žiari nad Hronom a Žiline.

Na základe zmluvy so Slovenskou poštou, a.s., banka predáva svoje produkty a služby aj prostredníctvom 1 543 pôst a 46 pôst typu Pošta – Partner umiestnených na celom území Slovenskej republiky.

Obchodne miesta zabezpečujú pre klientov predaj nielen bankových produktov, ale aj produktov dcérskych spoločností banky, a to Poist'ovne Poštovej banky a Prvej penzijnej správcovskej spoločnosti.

Zriadenie vysunutých akvizičných pracovísk a spoločných priehradiek na obchodných miestach strategického partnera – Slovenskej pošty, a.s., prinieslo pre zákazníkov Poštovej banky, a.s. skvalitnenie a zvýšenie dostupnosti služieb, čo sa prejavilo úmerným zvýšením predaja poskytovaných bankových produktov v rámci tzv. poštovej siete.

Tab. č.2: Dcérske spoločnosti Poštovej banky, a.s. k 31. decembru 2011:

Meno	Činnosť	Skupinový podiel v %
Prvá penzijná správcovská spoločnosť Poštovej banky, správ. spol., a.s. („PPSS“)	Správa majetku	100.00
Poisťovňa Poštovej banky, a.s.	Poisťovacie služby	100.00
PB PARTNER, a.s.	Finančné sprostredkovanie	100.00
Nadácia Poštovej banky	Charitatívna organizácia	100.00

Zdroj: www.pabk.sk

6.3 Ľudské zdroje v podmienkach Poštovej banky, a.s.

V rámci Poštovej banky, a.s., bol z hľadiska riadenia ľudských zdrojov úspešne implementovaný partnerský model „HR partner pre tvoj business“. Prostredníctvom tohto modelu spoločnosť neustále skvalitňuje a štandardizuje procesy výberu, rozvoja a vzdelávania zamestnancov.

Novým nástrojom v riadení ľudských zdrojov je tzv. kompetenčný model, ktorý definuje očakávané pracovné správanie sa zamestnancov v spoločnosti. Tento model taktiež významne pomáha manažérom a HR partnerom pri procese výberu, nastavovania rozvoja a hodnotenia zamestnancov.

V oblasti ľudských zdrojov bola v podmienkach Poštovej banky, a.s. zavedená nová metodika rozdeľovania finančných prostriedkov na vzdelávanie podľa náročnosti pracovnej pozície, ktorej cieľom má byť efektívne prerozdeľovanie financií podľa potrieb divízií. Vzdelávanie v spoločnosti je orientované na kľúčových zamestnancov, pričom sa realizuje prostredníctvom externých alebo interných odborných, manažérskych školení, ale taktiež sú využívané aj iné formy rozvoja, ako je „koučing“, „tutoring“ a „mentoring“. Na identifikáciu rozvojových potrieb kľúčových zamestnancov je vytvorený nástroj tzv. „360-stupňová spätná väzba“.

V zmysle zákona o finančnom sprostredkovaní a finančnom poradenstve mala Poštová banka, a.s. povinnosť splniť požiadavku osobitného finančného vzdelávania zamestnancov (pobočkovej siete a vybraných pozícií ústredia) pre sektor poskytovania úverov, prijímania vkladov a kapitálového trhu do 31.12.2010. V sektore prijímania vkladov a poskytovania úverov bolo preškolených 350 zamestnancov a v sektore kapitálového trhu 250 zamestnancov. V priebehu rokov 2010 a 2011 bolo taktiež úspešne zrealizované aj osobitné finančné vzdelávanie zamestnancov pre sektor poistenia a zaistenia.

Novinkou uvedeného zákona o vzdelávaní je implementácia vzdelávania formou e-learningu.

6.4 Etický kódex Poštovej banky, a.s.

Etický kódex skupiny Poštovej banky, a.s., je jedným zo základných dokumentov formovania podnikovej kultúry v podmienkach Poštovej banky. Definuje hodnoty, princípy a pravidlá správania sa, ktorými sa riadia všetci zamestnanci skupiny vo svojej každodennej práci a to:

- vo vzťahu k akcionárom
- vo vzťahu ku klientom externým aj interným
- vo vzťahu k dodávateľom
- vo vzťahu ku konkurencii
- vo vzťahu ku komunite

Poštová banka je bankovým domom, ktorý dodržiava právne požiadavky a etické zásady. Práca v Poštovej banke, a.s. si vyžaduje vysoký stupeň zodpovednosti s prejavom etických hodnôt a s ohľadom na profesionálnu bezúhonnosť pri riadení obchodných vzťahov. Vzhľadom na postavenie Poštovej banky, a.s. v rámci slovenského bankového trhu, so snahou o dlhodobé udržanie si vysokej výkonnosti a konkurencieschopnosti, musí sa banka neustále usilovať o dosiahnutie najvyšších štandardov pri riadení svojich aktivít so zreteľom účinného aplikovania stratégie riadenia ľudských zdrojov a permanentného rozvoja podnikovej kultúry.

Etický kódex skupiny Poštovej banky, a.s.:

- deklaruje etický a zodpovedný prístup skupiny Poštovej banky voči svojim zamestnancom, klientom, akcionárom, dodávateľom, konkurencii a komunite, v ktorej skupina Poštovej banky, a.s. pôsobí
- pomáha novoprijatým zamestnancom pri formovaní vedomia o dodržiavaní etických zásad skupiny Poštovej banky, ako ich zamestnávateľa a pri vytváraní potreby rozmýšľať o svojich skutkoch v kontexte morálnych hodnôt uznávaných a presadzovaných spoločnosťou
- je dokument, na ktorý sa zamestnanci môžu odvolať, keď sa od nich požaduje, aby konali v rozpore s jeho obsahom
- pre klientov aj verejnosť predstavuje garanciu toho, že skupina Poštovej banky koná podľa morálnych princípov, a že v prípade odchýlky sa kontrolujú a regulujú prostredníctvom etického kódexu
- zvyšuje význam a aplikáciu noriem pracovnej disciplíny v pracovnom živote zamestnancov a celkovo kvalitu pracovného života skupiny
- reguluje a zlepšuje medziľudské vzťahy na pracovisku
- podporuje zvyšovanie kvality služieb poskytovaných skupinou Poštovej banky
- zlepšuje komunikáciu manažérov a zamestnancov, ako aj zamestnancov navzájom a zároveň aj komunikáciu vo vzťahu k dodávateľom a konkurencii

6.5 Stav zamestnancov Poštovej banky, a.s.

Tab. č.3: Stav zamestnancov Poštovej banky, a.s. k 31. decembru 2011:

Región	pracovníci retailového bankovníctva	pracovníci firemného bankovníctva	pracovníci poštovej siete	pracovníci ústredia
Bratislava	54	3	1	567
Sever	56	7	2	0
Juh	58	8	1	0
Východ	65	6	2	0
Spolu	233	24	6	567

7. PRIESKUMNÁ ČASŤ

Vzhľadom na východiská konštatované v teoretickej časti tejto práce, podniková kultúra pôsobí na pracovníkov, v závislosti od pracovnej pozície, veku, či pohlavia veľmi diferencovane, pričom je významným motivačným nástrojom ovplyvňujúcim správanie a výsledky práce každého zamestnanca pri plnení cieľov organizácie a pri reprezentovaní jej podnikovej kultúry.

V rámci prieskumu sa budeme zameriavať na pracovné prostredie a podmienky retailového pracovníka pobočky banky, u ktorého budeme skúmať vplyv podnikovej kultúry a riadenia ľudských zdrojov z hľadiska pôsobenia rôznych faktorov. Z tohto dôvodu nás zaujímalo, aký je primárny, osobný pohľad respondenta na svoju pracovnú činnosť, ako by charakterizoval svoj vzťah s nadriadeným, resp.: klasifikoval tzv.: „ideálneho šéfa“, či „ideálneho zamestnanca“. Taktiež nás zaujímalo, ako definuje vnútropodnikovú klímu v banke, ako pociťuje vnímanie banky verejnosťou, prípadne aké sú najdôležitejšie charakteristiky danej pobočky. V neposlednom rade nás zaujímalo ako vníma pôsobenie podnikovej kultúry v podmienkach Poštovej banky, a.s.

7.1 Predmet a cieľ prieskumu

Predmetom prieskumu je analyzovať rôznorodosť vnímania podnikovej kultúry a riadenia ľudských zdrojov pri práci retailového pracovníka pobočky banky.

Cieľom prieskumu je určiť, do akej miery je podniková kultúra v Poštovej banke, a.s. vnímaná, využívaná a zahrnutá v riadiacom procese; analyzovať podnikovú kultúru v Poštovej banke, a.s. využitím metódy dotazníkového prieskumu, ktorý je zameraný na zistenie vonkajších a vnútorných prejavov podnikovej kultúry a na záver na základe uskutočnenej analýzy a syntézy získaných údajov navrhnúť odporúčania na zdokonalenie tých oblastí podnikovej kultúry, ktoré nezaznamenávajú pozitívne, resp. uspokojujúce výsledky.

7.2 Hypotézy prieskumu

1. Predpokladáme, že v rámci vnútropodnikovej atmosféry vedie dobrá atmosféra v banke k otvorenosti a úprimnosti zamestnancov voči vedeniu.

2. Predpokladáme, že respondenti sú oboznámení, resp. vedia o existencii tzv. etického kódexu v podmienkach Poštovej banky, a.s., t.j. písomného vyjadrenie zásad, hodnôt, vzorov správania či vystupovania voči zákazníkom ako i zamestnancom.
3. Predpokladáme, že respondenti, ktorí sú zaradení ako pracovníci retailového bankovníctva budú pociťovať vplyv podnikovej kultúry, ako výraznej, dôležitej a v dnešnej dobe nevyhnutnej zložky portfólia úspešne fungujúcej spoločnosti.

7.3 Metodika prieskumu

Na získavanie informácií od zamestnancov, potrebných pre náš prieskum sme zvolili metódu dotazníka. Táto metóda umožňuje zachovanie anonymity a oslovenie veľkého počtu respondentov v krátkom čase s relatívne vysokou spoľahlivosťou odpovedí.

Otázky v dotazníku sú formulované tak, aby boli čo najprehľadnejšie, zrozumiteľné a jednoznačné, a aby bolo možné získať dostatok relevantných odpovedí potrebných na analýzu. Dotazník obsahuje otázky, ktoré sú zamerané na rôzne témy ako sú spokojnosť zamestnanca s prácou, vybavenie pracoviska, pracovné zaťaženie, komunikácia s nadriadeným, spolupráca s kolegami, či uvedomovanie si podnikovej kultúry alebo atmosféry v spoločnosti zamestnancami a pod..

Dotazník pozostáva z dvoch vzájomne prepojených častí. Prvá časť dotazníka obsahuje primárne vymedzenie respondenta. V druhej časti respondent odpovedal na otázky, pri ktorých mal možnosť výberu jednej z viacerých možných vopred určených alternatív. Dotazník bol anonymný, pričom respondentmi boli výhradne zamestnanci Poštovej banky, a.s..

Súčasťou získavania cenných informácií boli aj rozhovory so zamestnancami, ktoré dotvárali kontext otázok v dotazníku. Významným spôsobom prispeli tiež návštevy v samotnej organizácii, kde som mala možnosť pozorovať najmä vonkajšie znaky a symboly Poštovej banky, a.s. ako je zariadenie a vybavenie kancelárií, architektúru a oblečenie zamestnancov, ktoré sú taktiež dôležitou súčasťou podnikovej kultúry.

7.4 Charakteristika prieskumnej vzorky

V úvodnej časti dotazníka sme sa zamerali na získanie základných, vstupných údajov od respondentov, t.j. informácie o ich veku, pohlaví a pracovnom zaradení.

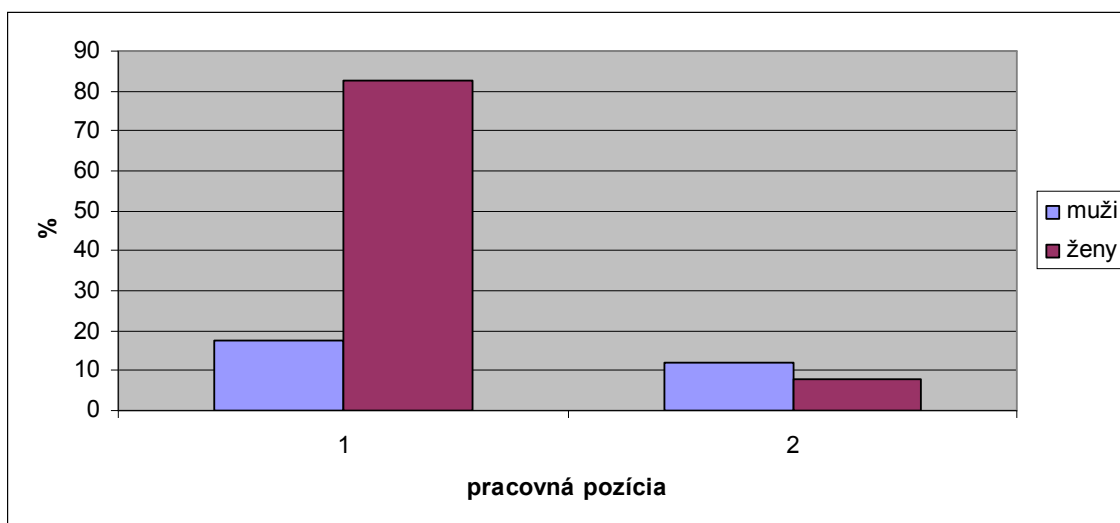
Dotazník bol predložený prieskumnej vzorke 50 respondentov, ktorí sú internými zamestnancami Poštovej banky, a.s. zaradenými na úseku retailového bankovníctva. Z hľadiska pracovných pozícií, bolo oslovených 40 retailových pracovníkov (čo predstavuje 80 % zo všetkých oslovených) a 10 vedúcich retailových pracovníkov pobočiek (20 % zo všetkých oslovených). Tento prepočet odzrkadľuje reálny pomer retailových pracovníkov (podriadení) k vedúcim retailovým pracovníkom pobočiek (nadriadení). Vzhľadom na to, že prieskum bol zameraný na zistenie podnikovej kultúry a jej vnímania v subjekte Poštová banka, a.s. ako celku, bol dotazník úmerne roz distribuovaný do jednotlivých regiónov Sever, Juh, Východ a Bratislava (viď tab. č.3, str. 55) tak, aby čo najlepšie vystihoval reálny stav a mohol tak byť vyhodnotený komplexne za Poštovú banku, a.s. ako celok.

Tabuľka č.4: Respondenti z hľadiska pohlavia a pracovnej pozície:

respondenti	retailoví pracovníci (1)		vedúci pracovníci (2)		spolu	
	N	%	N	%	N	%
muži	7	17,5	6	12	13	26
ženy	33	82,5	4	8	37	74
spolu	40	80	10	20	50	100

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Graf č.1: Respondenti z hľadiska pohlavia a pracovnej pozície:



Z oslovených respondentov bolo 13 mužov (čo predstavuje 26 % zo všetkých oslovených) a 37 žien (74 %), vo vekových kategóriách od 18 do 60 rokov.

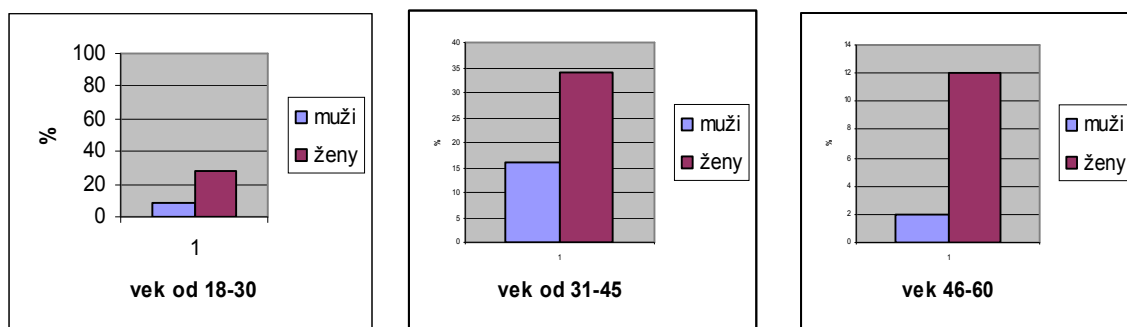
Tabuľka č.5: Respondenti z hľadiska pohlavia a veku:

respondenti	vek 18 - 30		vek 31 - 45		vek 46 - 60	
	N	%	N	%	N	%
muži	4	8	8	16	1	2
ženy	14	28	17	34	6	12
spolu	18	36	25	50	7	14

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

V rámci vekovej kategórie od 18 – 30 rokov bolo oslovených spolu 18 respondentov (čo predstavuje 36 % zo všetkých oslovených), vo vekovej kategórii od 31 – 45 rokov celkom 25 respondentov (50 %) a vo vekovej kategórii od 46 – 60 rokov spolu 7 respondentov (14%).

Graf č.2: Respondenti z hľadiska pohlavia a veku:



Pohľad na vekovú štruktúru respondentov ukazuje, že väčšina zamestnancov, až 86% má menej ako 45 rokov, čo možno hodnotiť pozitívne, pretože mladý kolektív je flexibilnejší a je schopný rýchlejšie sa adaptovať na zmeny podniku, a teda i prijímať a stotožňovať sa s hodnotami a cieľmi podnikovej kultúry v podmienkach Poštovej banky, a.s..

Tabuľka č.6: Respondenti z hľadiska pracovnej pozície a veku:

respondenti	vek 18 - 30		vek 31 - 45		vek 46 - 60	
	N	%	N	%	N	%
retailoví pracovníci	17	34	18	36	5	10
vedúci pracovníci	1	2	7	14	2	4
spolu	18	36	25	50	7	14

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Na formovanie a najmä udržiavanie žiaducej podnikovej kultúry pozitívne vplýva aj skutočnosť, že až 80% zamestnancov pracuje v Poštovej banke, a.s. dlhšie ako 1 rok. To znamená, že fluktuácia v spoločnosti nie je vysoká, čo umožňuje stotožnenie sa pracovníkov s hodnotami a zásadami Poštovej banky a prispieva tak k pocitu „my – naša banka“.

- a) menej ako 1 rok 20%
- b) 1 až 3 roky 26%
- c) 3 až 5 rokov 22%
- d) 5 rokov a dlhšie 32%

V rámci vzorky bolo oslovených 12 respondentov z regiónu Sever (čo predstavuje 24 % zo všetkých oslovených), 14 respondentov z regiónu Východ (27 %), 13 z regiónu Juh (25 %) a 11 respondentov z regiónu Bratislava (23 %).

Tabuľka č.7: Respondenti z hľadiska regionálneho pôsobenia:

respondenti	región Sever		región Východ		región Juh		región Bratislava	
	N	%	N	%	N	%	N	%
retailoví pracovníci	10	20	11	22	10	20	9	18
vedúci pracovníci	3	6	3	6	2	4	2	4
spolu	13	26	14	28	12	24	11	22

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

7.5 Vyhodnotenie výsledkov prieskumu

Primárnym cieľom nášho prieskumu bolo zistiť názory respondentov - odzrkadľujúce ich osobné skúsenosti, za účelom určiť, do akej miery je podniková kultúra vnímaná, využívaná a zahrnutá v riadiacom procese. Sekundárnym cieľom bolo analyzovať podnikovú kultúru na zistenie jej vonkajších a vnútorných prejavov a navrhnúť odporúčania na zdokonalenie tých oblastí podnikovej kultúry, ktoré nezaznamenávajú pozitívne, resp. uspokojujúce výsledky.

Po získaní základných údajov o respondentoch sme v druhej časti dotazníka kládli otázky, ktoré boli zamerané na získanie informácií ohľadom určenia kľúčových faktorov vplývajúcich na podnikovú kultúru bankového pracovníka na základe ktorých som uskutočnila následovné vyhodnotenie:

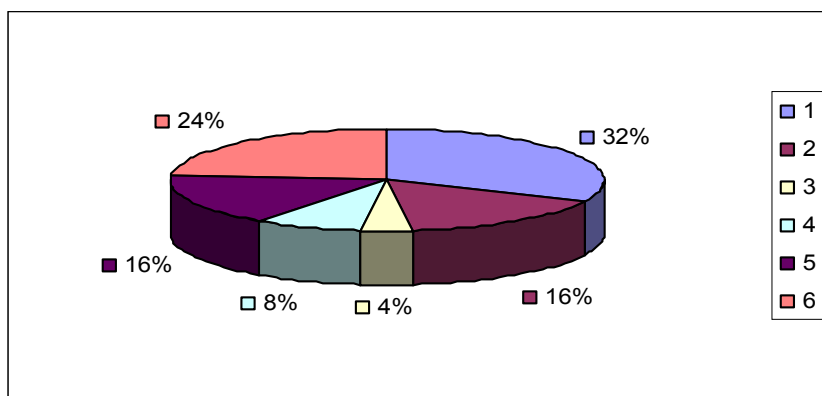
V otázke č. 1: „Na základe akých kritérií ste sa rozhodli pre prácu v banke?“ mala najvyššie percento odpovedí „podľa predchádzajúcich skúseností“. Pričom z dotazovaných pracovníkov označil túto možnosť takmer každý tretí respondent, vid' tabuľka č. 8. V rámci vyhodnotenia odpovedí nasledovala možnosť „iné“, ktorú označilo 24% opýtaných. Z ponúkaných možností boli ako najmenej podstatné pri výbere pracovnej pozície označené možnosti „na základe predstáv a snov“ a „náhodný výber pracovnej pozície“, ktoré ako smerodajné pri výbere zamestnania označil dovedna len každý desiaty respondent.

Tabuľka č.8: Respondenti z hľadiska kritérií výberu práce v banke:

odpovede	spolu N	spolu %
1) Podľa predchádzajúcich skúseností	16	32
2) Podľa finančného ohodnotenie	8	16
3) Na základe predstáv a snov	2	4
4) Náhodný výber pracovnej pozície	4	8
5) Na základe pracovnej náplne	8	16
6) Iné	12	24

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Graf č.3: Respondenti z hľadiska kritérií výberu práce v banke:



Na otázku č.2: „Páči sa Vám Vaša práca, poskytuje Vám možnosť tešiť sa z výkonu alebo úspechu?“ S dĺžkou pracovného pomeru v spoločnosti (80% zamestnancov pracuje v Poštovej banke, a.s. dlhšie ako 1 rok) priamo súvisí aj spokojnosť zamestnancov s prácou, ktorú vykonávajú.

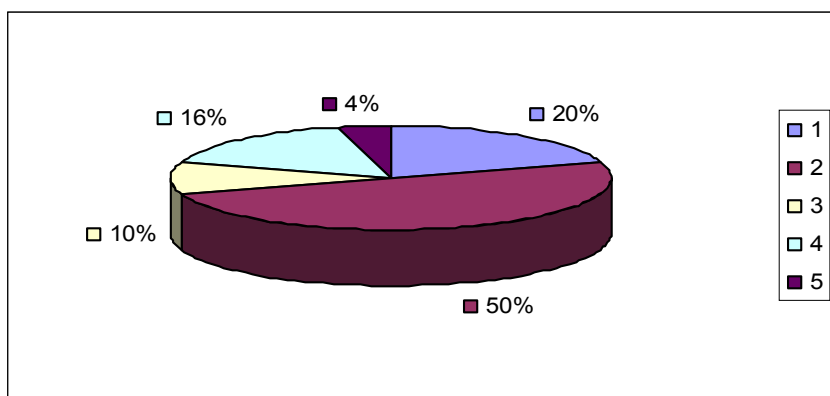
Tabuľka č.9: Respondenti z hľadiska spokojnosti s prácou v banke:

odpovede	spolu N	spolu %
1) Veľmi sa mi páči	15	30
2) Páči sa mi	25	50
3) Čiastočne sa mi páči	7	14
4) Až tak veľmi sa mi nepáči	1	2
5) Vôbec sa mi nepáči	2	4

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Až 80% zamestnancom sa ich práca páči a umožňuje im tešiť sa z výkonu či úspechu. Čiastočne spokojných je 14% a nespokojnosť prejavuje len 6% opýtaných, čo je pomerne nízke číslo. Tieto vyjadrenia poukazujú na to, že zamestnanci sú na pozíciách, ktoré ich naplňujú a dávajú im možnosť realizovať sa, vid' tabuľka č.9.

Graf č.4: Respondenti z hľadiska spokojnosti s prácou v banke:



Otázka č.3: „Za akú považujete prácu vo Vašej banke?“ Zistenia z predchádzajúcej otázky potvrdzujú aj to, že 30% zamestnancov považuje prácu v Poštovej banke, a.s. za veľmi zaujímavú, pri ktorej môžu realizovať svoje schopnosti. 56% respondentov sa stotožnilo s názorom, že ich práca je veľmi zaujímavá a dôležitá, pri ktorej môžu byť uznávaní ako dobrí odborníci. Za pozitívne tiež možno hodnotiť, že ako zaujímavú považuje svoju prácu 10% zamestnancov, pričom s náplňou práce nie sú veľmi spokojné, resp.: sú nespokojné len 4% z oslovených respondentov.

- a) za veľmi zaujímavú prácu, pri ktorej môžete realizovať svoje schopnosti 30%
- b) za veľmi zaujímavú a dôležitú prácu, pri ktorej môžete byť uznávaný ako dobrý odborník 56%
- c) za zaujímavú prácu 10%

- d) s náplňou práce nie som veľmi spokojný 2%
- e) s náplňou práce som nespokojný 2%

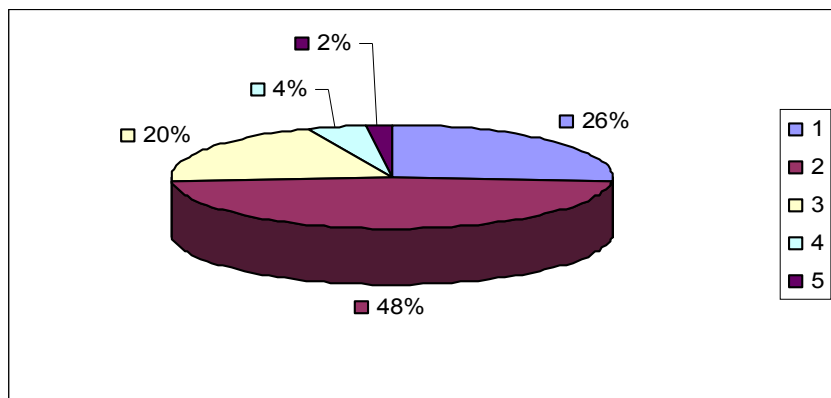
V otázke č. 4: „Myslíte si, že svojim prístupom prispievate k úspechu Vašej banky?“ Spokojnosť pracovníkov so svojou prácou je posilnená i jej dôležitosťou pre banku. Dokumentujú to i vyjadrenia respondentov, z ktorých 26% si myslí, že veľmi často a 48% že často prispieva k úspechu svojej banky. 20% si myslí, že úspech spoločnosti podporí svojou prácou len niekedy a iba 6% sa stotožnilo s odpoveďou – zriedkavo, resp.: veľmi zriedkavo.

Tabuľka č.10: Odpovede respondentov z hľadiska osobného príspevku k úspechu spoločnosti:

odpovede	spolu N	spolu %
1) Veľmi často	13	26
2) Často	24	48
3) Niekedy	10	20
4) Zriedkavo	2	4
5) Veľmi zriedkavo	1	2

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Graf č.5: Odpovede respondentov z hľadiska osobného príspevku k úspechu spoločnosti:



Na otázku č.5: „Ako hodnotíte Vaše pracovisko?“ 20% respondentov hodnotí prostredie, v ktorom pracuje ako veľmi reprezentatívne, pričom až 75% zo všetkých oslovených považuje svoje pracovné prostredie za celkom vkusné a vhodné pre prijímanie klientov. Iba 5% zamestnancov sa s týmto názorom nestotožňuje, ale žiadny z respondentov nepovažuje svoje pracovisko za veľmi zanedbané.

- | | |
|---|-----|
| a) veľmi reprezentatívne | 20% |
| b) celkom vkusné a vhodné pre prijímanie obchodných návštev | 75% |
| c) nie príliš vhodné pre prijímanie obchodných návštev | 5% |
| d) veľmi zanedbané | 0% |

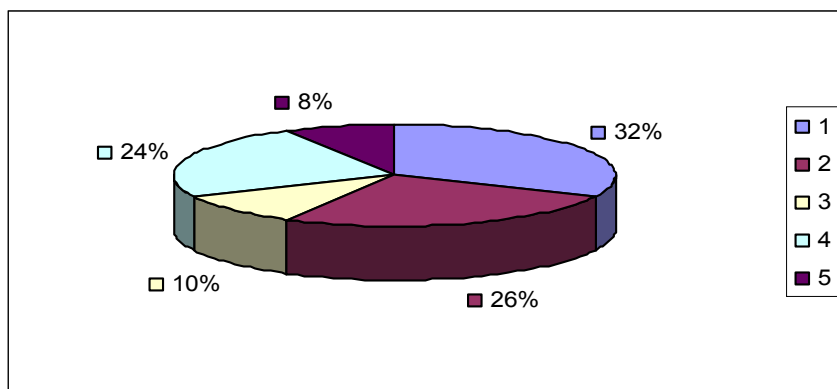
Otázka č.6: „Čo je charakteristické pre komunikáciu medzi Vami a Vaším nadriadeným?“ Komunikácia zamestnanca s nadriadenými je hodnotená vo všeobecnosti pozitívne. 32% zamestnancov uviedlo, že ich nadriadený motivuje k vyšším pracovným výkonom a 26% respondentov vyjadrilo názor, že nadriadený s nimi diskutuje o cieľoch a úlohách ich spoločnej práce, resp. 10% odpovedalo, že ich nadriadený v opodstatnených prípadoch za ich prácu i konštruktívne kritizuje. Naopak 24% zamestnancov uviedlo, že nadriadený s nimi nekomunikuje dostatočne a 8% nadriadených komunikuje so svojimi zamestnancami len pomocou príkazov a zákazov.

Tabuľka č.11: Spokojnosť respondentov z hľadiska vzájomnej komunikácie s nadriadeným:

odpovede	spolu N	spolu %
1) Motivuje Vás k vyššiemu pracovnému nasadeniu	16	32
2) Diskutuje s Vami o cieľoch a úlohách Vašej spoločnej práce	13	26
3) V opodstatnených príkazoch i konštruktívne kritizuje za prácu	5	10
4) Nekomunikuje dostatočne	12	24
5) V komunikácii pozná len príkazy a zákazy	4	8

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Graf č.6: Spokojnosť respondentov z hľadiska vzájomnej komunikácie s nadriadeným:



Otázka č.7: „Ste spokojný s možnosťami ďalšieho vzdelávania a sebarozvoja?“ Podpora odborného rozvoja a rastu zamestnancov zo strany nadriadeného závisí aj od možností ďalšieho vzdelávania a sebarozvoja. Získané výsledky potvrdzujú, že v podmienkach Poštovej banky, a.s. je uvedený segment hodnotený veľmi pozitívne.

- | | |
|---------------------------|-----|
| a) som veľmi spokojný | 18% |
| b) som spokojný | 38% |
| c) som čiastočne spokojný | 26% |
| d) som nespokojný | 10% |
| e) som veľmi nespokojný | 8% |

Otázka č.8: „Aký by podľa Vás mal byť „ideálny šéf“? Podľa 24% zamestnancov by mal ideálny šéf v prvom rade vedieť zaistiť pre všetkých dobré pracovné podmienky. 22 % opýtaných uprednostňuje schopnosť vedúceho vedieť sa rýchlo a správne rozhodovať, skupina 20% respondentov usudzuje, že by mal vedieť so všetkými vychádzať. Zhodne po 16% zamestnancov preferuje, aby pri rozhodovaní bral do úvahy názory spolupracovníkov, resp.: rovnaké množstvo opýtaných uviedlo, že považuje za najdôležitejšie, aby ideálny šéf urobil všetko pre to, aby bol splnený výsledok. Iba 2% si myslí, že by sa mal predovšetkým zaujímať o mimopracovné problémy podriadených a brať ich do úvahy pri pracovnom výkone.

Na otázku č.9: „Aký by podľa Vášho názoru mal byť „ideálny zamestnanec?“ si 30% opýtaných myslí, že by mal svojou prácou a správaním reprezentovať hodnoty spoločnosti a hodnoty ľudí, ktorí v nej pracujú. Toto tvrdenie výrazne posilňuje význam hodnôt a vzorov správania, a teda i podnikovej kultúry pre zamestnancov. 20% respondentov považuje za dôležité, aby sa ideálny zamestnanec snažil o vytvorenie priateľských vzťahov so svojimi spolupracovníkmi a 16% si myslí, že by mal byť nápomocný voči kolegom, to znamená, mal by prispievať k príjemnej atmosfére v spoločnosti. Názor, že takýto zamestnanec by mal byť v základných veciach samostatný a ísť za nadriadeným len so zložitejšími úlohami podporilo 14% respondentov. 12% sa stotožnilo s názorom, že ideálny zamestnanec by mal konať len podľa príkazov nadriadeného a nič viac a 8% si myslí, že by sa mal sústrediť len na výkon, pretože zaujímanie sa o spolupracovníkov odpútava od práce.

- | | |
|---|-----|
| a) mal by konať podľa príkazov nadriadeného a nič viac | 12% |
| b) v základných veciach by mal byť samostatný, ísť za nadriadeným len so zložitejšími úlohami | 14% |
| c) mal by byť nápomocný voči svojim kolegom | 16% |
| d) mal by sa snažiť o vytvorenie priateľských vzťahov so svojimi spolupracovníkmi | 20% |
| e) mal by sa sústrediť len na prácu, zaujímanie sa o spolupracovníkov odpútava od práce | 8% |
| f) svojou prácou a správaním by mal reprezentovať hodnoty spoločnosti a hodnoty ľudí, ktorí v tejto organizácii pracujú | 30% |

Pri otázke č.10: „Ako hodnotíte Vašu pobočku?“ bolo poradie jednotlivých odpovedí nasledovné:

- 1) zamestnanci pobočky navzájom dobre komunikujú
- 2) zamestnanci pobočky pracujú efektívne ako tím
- 3) atmosféra a medziľudské vzťahy sú priateľské a kooperatívne
- 4) zamestnanci pobočky podporujú jeden druhého k dosiahnutiu lepšieho výkonu
- 5) zamestnanci pobočky sa vzájomne správajú konformne
- 6) zamestnanci pobočky majú rovnaké štandardy správania
- 7) zamestnanci pobočky necítia nespokojnosť s pravidlami, smernicami a reguláciou svojej činnosti

Tab. č.12: Spokojnosť respondentov so svojou pobočkou:

odpovede	spolu N	spolu %
1) zamestnanci pobočky navzájom dobre komunikujú	11	22
2) zamestnanci pobočky pracujú efektívne ako tím	10	20
3) atmosféra a medziľudské vzťahy sú priateľské a kooperatívne	9	18
4) zamestnanci pobočky podporujú jeden druhého k dosiahnutiu lepšieho výkonu	7	14
5) zamestnanci pobočky sa vzájomne správajú konformne	6	12
6) zamestnanci pobočky majú rovnaké štandardy správania	5	10
7) zamestnanci pobočky necítia nespokojnosť s pravidlami, smernicami a reguláciou svojej činnosti	2	4

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Otázka č.11: „Na čo sa kladie dôraz na nižších úrovniach riadenia?“ 23% zamestnancov uviedlo – na jasné organizačné ciele. 21% odpovedalo, že kladie dôraz na vysokú úroveň služieb a 20% označilo odpoveď – vysokú produktivitu. Dosahovanie dobrých výsledkov, a tým plnenie cieľov banky si vyžaduje i dobré riadenie. 16% si myslí, že pri riadení na nižšej úrovni sa dôraz kladie na súlad medzi nadriadenými a podriadenými, 12% považuje za dôležité plánovité zdokonaľovanie spoločnosti, 6% uviedlo, že dôraz sa kladie na zavádzanie nových myšlienok a postupov a len 2% preferuje podporovanie tvorivých a inovatívnych zamestnancov.

Z týchto odpovedí vyplýva, že zamestnancom sú dobre vysvetlené ich organizačné ciele, ktoré sa im darí naplňať v podobe vysokej produktivity a vysokej úrovne služieb. Tieto výsledky sú tiež podporené optimálnym riadením a vedením zamestnancov, ktoré jasne stanovuje roly zodpovednosti.

Na druhej strane to však potvrdzuje skutočnosť, že hoci sa podporujú inovatívne návrhy zamestnancov, chýba tu spätná väzba zo strany vyšších riadiacich úrovní, takisto to zvyrazňuje fakt, že návrhy zamestnancov nie sú pravdepodobne brané vážne, pretože len malé % (6%) si myslí resp. pociťuje aj zavádzanie týchto nových, inovatívnych myšlienok a návrhov.

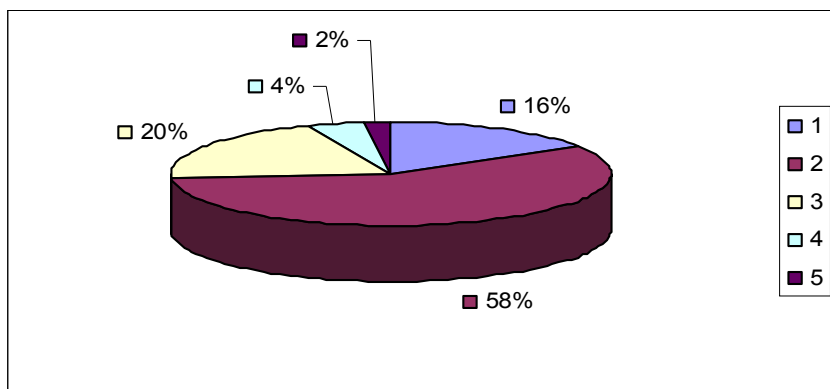
Na otázku č.12: „Ako posudzujete podnikovú klímu v rámci Vašej pobočky?“ vyjadruje percentuálne vyhodnotené názory tabuľka č.13. Zamestnanci svojimi odpoveďami potvrdili už skôr vyjadrený názor, že na pobočkách panuje priateľská a kooperatívna atmosféra.

Tabuľka č.13: Posúdenie podnikovej klímy na Vašej pobočke:

odpovede	spolu N	spolu %
1) Veľmi dobrú	8	16
2) Dobrú	29	58
3) Priemernú	10	20
4) Zlú	2	4
5) Veľmi zlú	1	2

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Graf č.7: Posúdenie podnikovej klímy na Vašej pobočke:



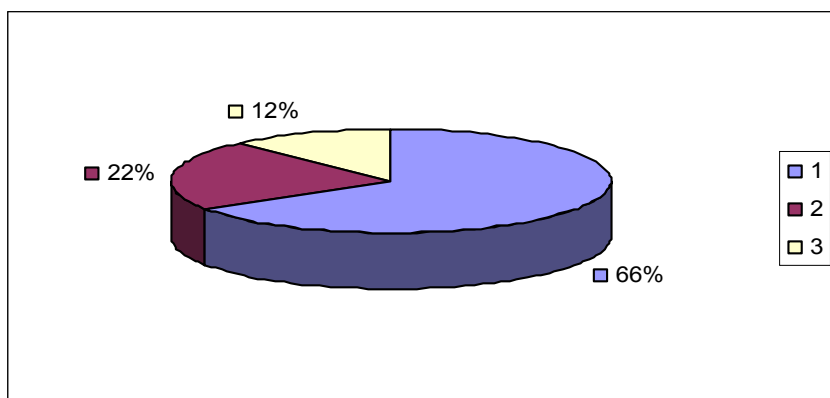
Otázka č.13: „Vedie atmosféra v banke k otvorenosti a úprimnosti zamestnancov voči vedeniu?“ Možno konštatovať, že vnímanie atmosféry v rámci banky ako celku vo vzťahu zamestnanec – vedenie je tiež pozitívne, keď až 66% dotazovaných respondentov si myslí, že atmosféra spoločnosti vedie k otvorenosti a úprimnosti, 25% zdieľa tento názor čiastočne a iba 9% sa s týmto tvrdením nestotožnilo.

Tabuľka č.14: Vedie atmosféra v banke k otvorenosti:

odpovede	spolu N	spolu %
1) Áno	33	66
2) Čiastočne áno	11	22
3) Nie	6	12

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Graf č.8: Vedie atmosféra v banke k otvorenosti:



Otázka č.14: „Odporučili by ste svojmu dobrému priateľovi, aby pracoval vo Vašej pobočke?“ Na základe predchádzajúcich odpovedí možno konštatovať, že pozitívne hodnotená atmosféra sa premietla i do názorov ďalšej otázky, v ktorej 38% respondentov uviedlo, že v každom prípade by svojmu priateľovi odporučilo, aby pracoval v ich pobočke a 58% by mu to odporučilo s výhradami. Len 4% respondentov by takéto odporúčania v žiadnom prípade nedalo.

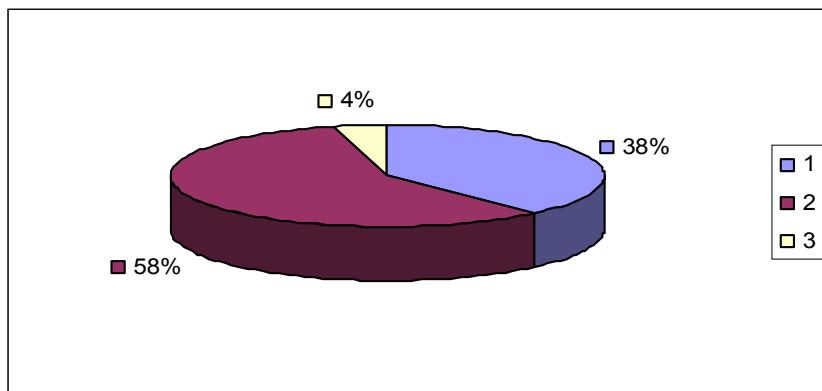
Tabuľka č.15: Odporučili by ste svojmu priateľovi prácu vo Vašej pobočke:

odpovede	spolu N	spolu %
1) V každom prípade áno	19	38
2) Áno, s výhradami	29	58
3) Nie, v žiadnom prípade	2	4

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Spokojnosť zamestnancov s prácou, vnímanie jej dôležitosti pre banku, dobrá komunikácia v rámci pobočky či priateľská atmosféra znamenajú, že zamestnanci sa jednak identifikovali s Poštovou bankou, a.s., zastávajú určité vzory správania a reprezentujú spoločnosť prostredníctvom pozitívne vnímanej podnikovej kultúry.

Graf č.9: Odporučili by ste svojmu priateľovi prácu vo Vašej pobočke:



V ďalšej otázke dotazníkového prieskumu sa mali respondenti vyjadriť či ich práca a pokyny týkajúce sa ich práce sú zamerané na zákazníka. Otázka č.15: **„Myslíte si, že pokyny týkajúce sa Vašej práce, Vám poskytujú dostatok možností na to, aby bola Vaša činnosť orientovaná na klienta?“** 68% zamestnancov si myslí, že takmer v každom prípade a 26% uviedlo možnosť – vo väčšine prípadov. Vzhľadom na skutočnosť, že dotazovaná vzorka predstavuje segment retailového bankovníctva je pochopiteľné veľmi nízke percento zostávajúcich dvoch možností, keď odpoveď

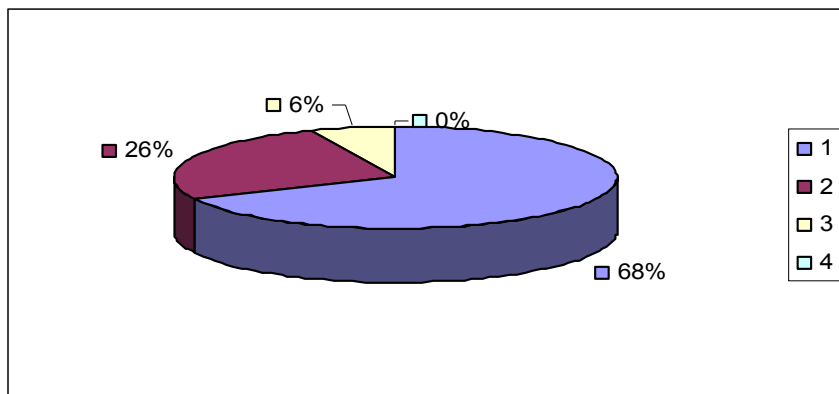
v niektorých prípadoch označilo 6% a možnosť – nikdy nie je ich práca orientovaná na klienta, nemala zaškrtnutú ani jedna dotazovaná osoba.

Tabuľka č.16:Orientácia pokynov práce na klienta:

odpovede	spolu N	spolu %
1) Takmer vo všetkých prípadoch	34	68
2) Vo väčšine prípadov	13	26
3) V niektorých prípadoch	3	6
4) Nikdy	0	0

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Graf č.10: Orientácia pokynov práce na klienta:



Otázka č.16: „Vnímanie Poštovej banky, a.s. verejnosťou z pohľadu zamestnancov“. Orientáciu na zákazníka možno hodnotiť za pozitívnu, čo sa odzrkadľuje aj v spätnej väzbe zo strany klientov. Túto skutočnosť potvrdzujú odpovede, kde vyjadrili svoj pohľad na to, ako je Poštová banka, a.s. vnímaná podľa ich názoru verejnosťou.

- a) veľmi dobre 26%
- b) dobre 44%
- c) priemerne 35%
- d) zle 6%
- e) veľmi zle 0%

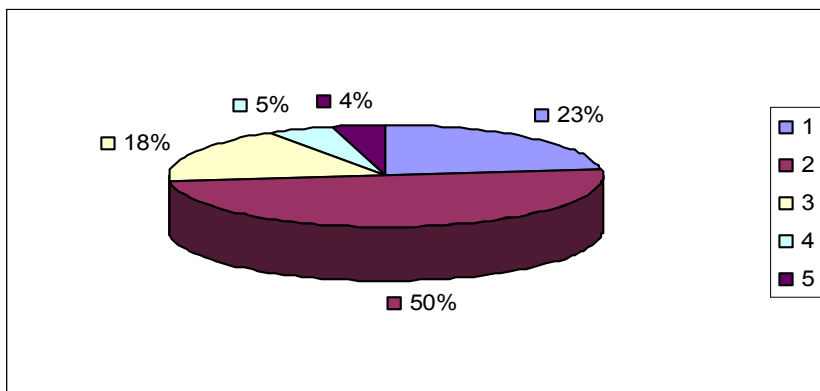
V otázke č.17: sa dotazovaných pýtame: „**Máte konkrétnu predstavu o tom, v čom je Vaša činnosť pre Poštovú banku, a.s. dôležitá**“. Vzhľadom na skutočnosť, že väčšina respondentov je v tzv. „línii prvého styku so zákazníkom“, výsledky samotného prieskumu neboli nijako prekvapivé. Až 73% pracovníkov označilo prvú možnosť, čím potvrdili vedomie si významu svojich činností, ktoré vyplývajú z ich funkčného zaradenia. Ani jeden z dotazovaných nevyslovil názor, že sa nezaoberá vplyvom svojich činností na banku ako celok, čo predstavuje vysokú profesionlitu oslovenej vzorky pracovníkov. Poradie jednotlivých odpovedí bolo nasledovné:

- | | | |
|----|--|-----|
| a) | áno, som si vedomí svojej zodpovednosti, resp.: dôležitosti pre banku | 73% |
| b) | áno, som informovaný o tom, aké činnosti bezprostredne nadväzujú na moju činnosť | 14% |
| c) | áno, som informovaný o činnostiach vo väčšine oddelení/ úsekoch | 13% |
| d) | nezaoberám sa vplyvom mojich činností na banku ako celok | 0% |

Otázka č.18: „Ak by ste sa dnes ešte raz mali rozhodnúť, chceli by ste znova pracovať vo Vašej banke? Spokojnosť s bankou a s prácou, ktorú v tejto spoločnosti zamestnanci vykonávajú reprezentujú nasledujúce odpovede a graf č.11.

- | | | |
|----|---------------------------|-----|
| a) | v každom prípade áno (1) | 23% |
| b) | skôr áno (2) | 50% |
| c) | nerozhodne (3) | 18% |
| d) | pravdepodobne nie (4) | 5% |
| e) | v žiadnom prípade nie (5) | 4% |

Graf č.11: Rozhodli by ste sa ešte raz pre prácu v banke, na základe Vašich skúseností:



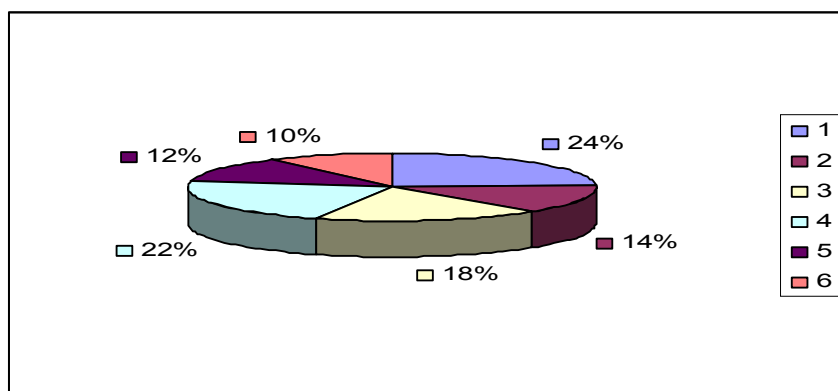
Otázka č.19: „V ktorých oblastiach by malo byť podľa Vášho názoru vynaložené osobitné úsilie na to, aby boli naplnené očakávané ciele do budúcnosti?“ 24% zamestnancov si myslí, že toto úsilie by malo byť vynaložené v oblasti marketingu a 22% je presvedčených, že by to mala byť oblasť starostlivosti o klientov. Zlepšenie v týchto dvoch oblastiach by smerovalo k zviditeľneniu banky a k zlepšeniu imidžu, ktoré dotvárajú podnikovú kultúru. 18% respondentov uviedlo, že osobitné úsilie by sa malo vynaložiť vo vývoji produktov a 14% dotazovaných uviedlo oblasť vzdelávania zamestnancov. 12% opýtaných odpovedalo, že by bolo vhodné do budúcnosti klásť dôraz na optimalizáciu pracovných postupov a 10% zamestnancov vyjadrilo potrebu väčšieho informovania zamestnancov.

Tabuľka č.17: Charakterizujte potreby na zabezpečenie budúcich cieľov:

odpovede	spolu N	spolu %
1) V oblasti marketingu/ reklamy	12	24
2) V oblasti vzdelávania zamestnancov	7	14
3) Vo vývoji produktov	9	18
4) V starostlivosti o klientov	11	22
5) V optimalizácii pracovných postupov	6	12
6) V oblasti informovania zamestnancov	5	10

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Graf č.12: Charakterizujte potreby na zabezpečenie budúcich cieľov:



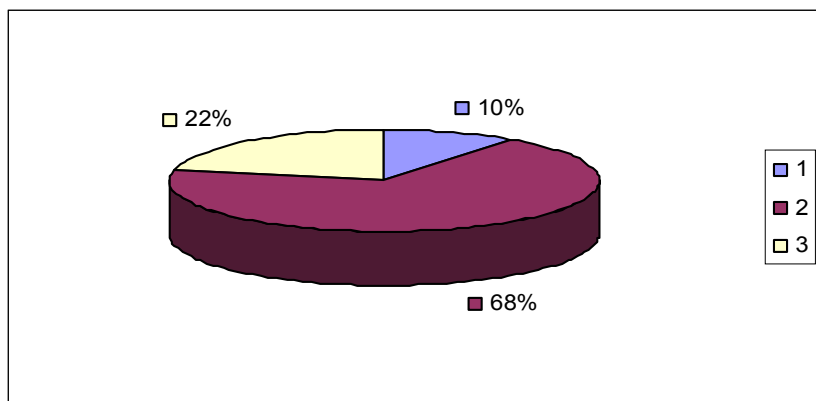
Nakoľko dosahovanie cieľov v budúcnosti si vyžaduje aj schopnosť spoločnosti reagovať na prípadné vonkajšie zmeny v podobe organizačných zmien banky, **v otázke č.20 sa respondentov pýtame: „Čo je pre Vašu banku charakteristické z hľadiska organizačných zmien?“**

40% opýtaných považuje Poštovú banku, a.s. za inovatívnu, ktorá hľadá cesty, ako zdokonaľovať svoje portfólio služieb a 26% si myslí, že organizácia je schopná presadiť nové myšlienky ako výsledok zmien v vrcholovom manažmente. S tvrdením, že banka je schopná efektívne jednať i s novým typom človeka, ktorý prišiel ako výkonný zamestnanec či manažér sa stotožnilo 20% opýtaných. 18% zamestnancov si myslí, že spoločnosť je schopná adaptovať sa i na dramatické zmeny a 16% z nich je presvedčených, že banka aktívne prijíma podnety od zamestnancov alebo ich do procesu zmien zapája.

Otázka č.21: „Ako vnímate tzv.: „teambuildingové akcie“ alebo akcie zamerané na vyhlasovanie najlepších zamestnancov? V Poštovej banke, a.s. sa konajú každoročné vianočné oceňovania najlepších zamestnancov a priebežne počas roka športové hry, resp. iné tzv. „teambuildingové“ akcie. 10% z oslovených respondentov nemalo na túto otázku vyhranený názor (1). Podľa vyjadrení skupina 68% opýtaných akcie tohto druhu vníma vo všeobecnosti veľmi pozitívne (2), pričom len 22% akcie takéhoto druhu neprijíma a radšej sa im vyhýba (3), viď graf č.13.

Podnikovú kultúru vytvárajú aj rôzne rituály a ceremónie, pričom je dôležité, aby sa takéto rituály a ceremónie v podniku uplatňovali a i takouto formou prezentovali jej hodnoty.

Graf č.13: Ako vnímate tzv.„teambuildingové akcie“:



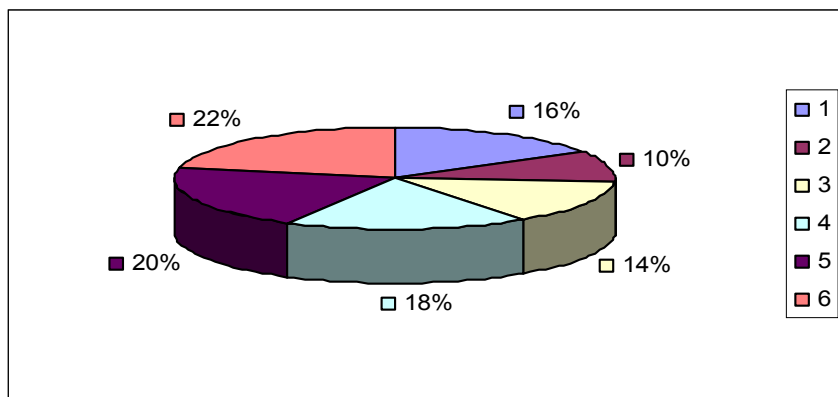
V otázke č.22: sa dotazovaných pýtame: „Ktoré z hodnotových charakteristík podľa Vás najlepšie vystihujú Vašu banku?“ 22% zamestnancov uviedlo, že Poštovú banku, a.s. najlepšie vystihuje pojem spokojnosť klienta, 20% považuje za najcharakteristickejšie pre banku jedinečnosť, 18% považuje za naj charakteristiku spoločnosti spojenie – prvoradé je predat' produkt. 16% zamestnancov odpovedalo zodpovednosť, 14% priebornosť a 10% čestnosť.

Tabuľka č.18: Uved'te charakteristiku, ktorá najlepšie vystihuje Vašu banku:

odpovede	spolu N	spolu %
1) Zodpovednosť	8	16
2) Čestnosť	5	10
3) Priebornosť	7	14
4) Prvoradé je predat' produkt	9	18
5) Jedinečnosť	10	20
6) Spokojnosť klienta	11	22

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Graf č.14: Uved'te charakteristiku, ktorá najlepšie vystihuje Vašu banku:



Otázka č.23: „Má Vaša banka písomne formulovaný etický kódex? Ste oboznámený s jeho obsahom?“ Jedným z ďalších predpokladov formovania a udržovania žiaducej podnikovej kultúry je písomné vyjadrenie jej zásad, hodnôt, vzorov správania či vystupovania voči zákazníkom ako i zamestnancom v podobe etického kódexu. Pozitívne je, že až 42% zamestnancov vie o tom, že Poštová banka, a.s. svoj etický kódex má, a až 30% z opýtaných je s jeho obsahom oboznámených.

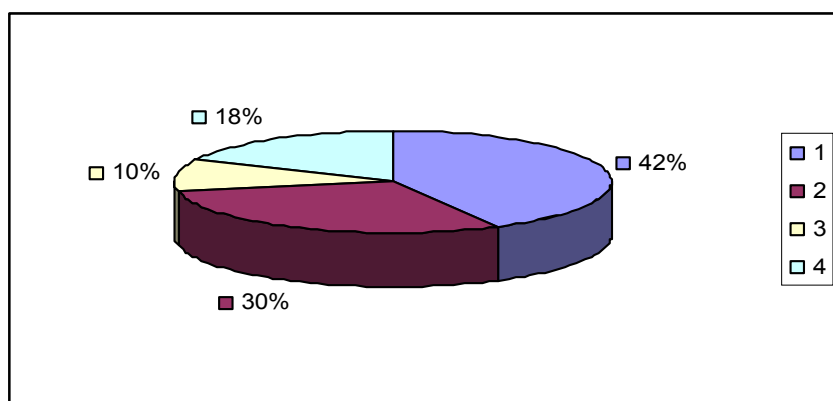
Naopak, 10% opýtaných si myslí, že banka svoj etický kódex spracovaný nemá a zostávajúcich 18% sa k tejto otázke nevedelo vyjadriť.

Tabuľka č.19: Má Vaša banka písomne formulovaný etický kódex:

odpovede	spolu N	spolu %
1) Áno	21	42
2) Áno, s jeho obsahom som oboznámený	15	30
3) Nie	5	10
4) Neviem	9	18

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Graf č.15: Má Vaša banka písomne formulovaný etický kódex:



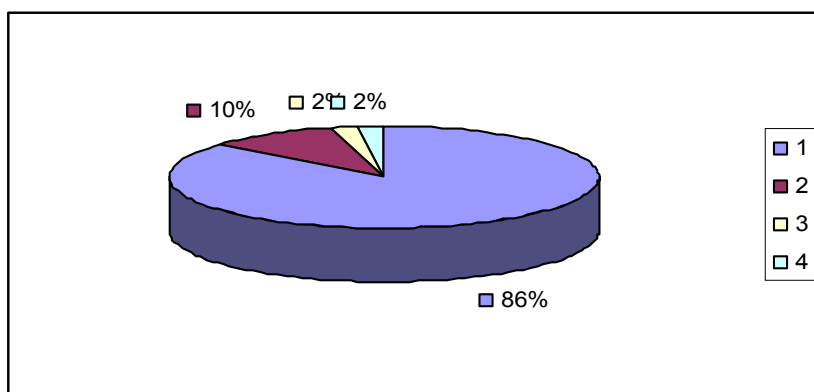
Otázka č.24: „Vnímate vo Vašej banke vplyv podnikovej kultúry?“ Mnohé odpovede respondentov na otázky tohto dotazníka ukazujú, že zamestnanci sa stotožnili s bankou, s ich prácou a hodnotami podnikovej kultúry. Dokumentujú to i odpovede na túto otázku, kde až 86% zamestnancov Poštovej banky, a.s. uviedlo, že podnikovú kultúru banky vníma veľmi intenzívne, resp. 10% ju vníma čiastočne. Len 2% zamestnancov odpovedalo na otázku odpoveďou nie, resp.: 2% respondentov na ňu nemá vyhranenú odpoveď.

Tabuľka č.20: Vnímate vo Vašej banke vplyv podnikovej kultúry:

odpovede	spolu N	spolu %
1) Áno	43	86
2) Čiastočne áno	5	10
3) Nie	1	2
4) Neviem posúdiť	1	2

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Graf č.16: Vnímate vo Vašej banke vplyv podnikovej kultúry:



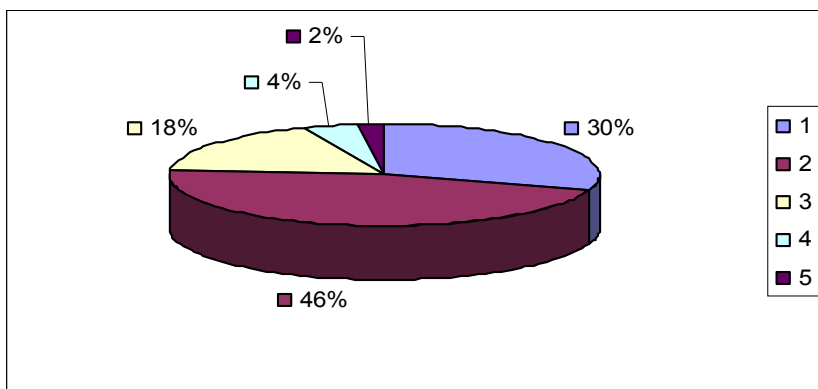
V poslednej otázke č.25 sa respondentov pýtame: „Ako by ste charakterizovali dotazník pre zamestnancov – ako nástroj pre sprostredkovanie názorov a pre pozitívny rozvoj banky?“ Odpovede zamestnancov znázorňuje tab. č.21.

Tabuľka č.21: Považujete dotazník za dôležitý nástroj sprostredkovania názorov vo Vašej banke:

odpovede	spolu N	spolu %
1) Veľmi dôležitý	15	30
2) Dôležitý	23	46
3) Neviem posúdiť	9	18
4) Skôr nedôležitý	2	4
5) Nedôležitý	1	2

Zdroj: výsledok vlastného prieskumu

Graf č.17: Považujete dotazník za dôležitý nástroj sprostredkovania názorov vo Vašej banke:



Sumarizácia výsledkov na základe získaných informácií:

Analýza získaných údajov z dotazníkového prieskumu poukazuje na to, že v Poštovej banke, a.s. je podniková kultúra využívaná v riadiacom procese, zamestnanci ju vnímajú a identifikujú sa s ňou.

Spoločnosť tvorí mladý kolektív, ktorý je flexibilnejší a je schopný rýchlejšie sa adaptovať na zmeny v podniku, a teda i prijímať a stotožňovať sa s hodnotami a cieľmi podnikovej kultúry Poštovej banky, a.s.. 80% zamestnancov pracuje v banke dlhšie ako 1 rok, to znamená, že fluktuácia v spoločnosti nie je vysoká, čo umožňuje identifikovať sa s jej hodnotami a zásadami, a tak prispieva k pocitu „my – naša banka“.

Na základe odpovedí, ktoré hovoria o spokojnosti s prácou a o pocite jej dôležitosti pre banku, možno konštatovať, že u zamestnancov prevláda identifikácia s pracovným zaradením, ktorá vytvára vhodné podmienky na dobré a zodpovedné vykonávanie pracovných úloh a je predpokladom a podmienkou zžitia sa s podnikovou kultúrou.

Pri pohľade na názory zamestnancov na „ideálneho šéfa“ vidieť, že sú pre nich dôležité dobré pracovné podmienky a priateľské medziľudské vzťahy. Tieto napomáhajú k spokojnosti zamestnancov a k vyznávaniu hodnôt a vzorov správania podnikovej kultúry.

Ďalej možno hodnotiť, že ako komunikácia, tak i možnosti rozvoja a vzdelávania v Poštovej banke, a.s. vytvárajú pre zamestnancov priaznivé podmienky pre formovanie pozitívneho vzťahu k spoločnosti a stotožnenie sa s podnikovou kultúrou.

Vystupovanie podniku navonok, správanie sa k zákazníkom a ich spokojnosť sú ďalšími atribútmi podnikovej kultúry. Z odpovedí respondentov vyplýva, že spoločnosť nezaostáva ani v tejto oblasti a snaží sa vytvoriť imidž, ktorý je pozitívne vnímaný verejnosťou, a tak pomáha dotvárať identitu Poštovej banky, a.s..

Z hľadiska schopnosti banky reagovať na zmeny a prispôsobovať sa im, spoločnosť nemožno hodnotiť negatívne. Je tu snaha hľadať nové cesty a postupne sa im prispôsobovať. Poštová banka sa snaží kráčať po zaužívanom chodníčku, ale nebráni sa prijímať i zmeny, resp. zavádzať inovácie na jednotlivých úrovniach riadenia.

Mnohé odpovede respondentov vyjadrovali spokojnosť s prácou, i so vzťahmi na pracovisku. Možno teda konštatovať, že zamestnanci svojou hrdosťou na seba i na prácu, ktorú vykonávajú, prezentujú svoje **stotožnenie sa so spoločnosťou ako i jej podnikovou kultúrou**.

V Poštovej banke, a.s. sa taktiež vyznávajú firemné **hodnoty, vzory správania** a vlastný **štýl komunikácie vo vzťahu k zamestnancom a k zákazníkom**. V jednotlivých oddeleniach/ úsekoch panuje priateľská a kooperatívna atmosféra a klíma v spoločnosti ako celku podľa zamestnancov vedie k otvorenosti a úprimnosti. Taktiež spoločnosť uskutočňuje rôzne ceremónie, má písomne prijaté zásady podnikovej kultúry v podobe **etického kódexu**. To všetko sú **teoreticky vymedzené znaky podnikovej kultúry**, ktoré nachádzajú svoje uplatnenie v praxi, ako to možno pozorovať na príklade Poštovej banky, a.s..

Na základe teoretických východísk a získaných informácií v rozhovore, ako i po oboznámení sa s **organizačnou štruktúrou** spoločnosti možno podnikovú kultúru Poštovej banky, a.s. zaradiť do **funkčného typu podnikovej kultúry**. Poštová banka má jasne vybudovanú organizačnú hierarchiu, kde moc a vplyv vyplývajú z postavenia jednotlivých zamestnancov v tejto hierarchickej štruktúre. Najväčšia moc sa sústreďuje v úzkej skupine ľudí, ktorí reprezentujú vrcholový manažment. Zamestnanci vykonávajú svoju prácu na základe jasne stanovených pravidiel, štandardov a pracovných postupov.

7.6 Overenie hypotéz

Súčasťou vyhodnotenia a sumarizácie výsledkov prieskumu sú i konfrontácie s našimi predpokladanými hypotézami, ktoré sme si zadefinovali v časti 7.2. tejto práce.

Hypotéza č. 1:

Predpokladáme, že v rámci vnútropodnikovej atmosféry vedie dobrá atmosféra v banke k otvorenosti a úprimnosti zamestnancov voči vedeniu.

Na základe vyhodnotenia výsledkov sa nám potvrdila očakávaná hypotéza, keď 2/3 dotazovaných respondentov si myslí, že dobrá atmosféra spoločnosti vedie k otvorenosti a úprimnosti, resp. 88% z opýtaných s k tejto možnosti prikláňa. Dosiahnuté výsledky definuje tabuľka č.14.

Hypotéza sa potvrdila.

Hypotéza č. 2:

Predpokladáme, že respondenti sú oboznámení, resp. vedia o existencii tzv. etického kódexu v podmienkach Poštovej banky, a.s., t.j. písomného vyjadrenia zásad, hodnôt, vzorov správania či vystupovania voči zákazníkom ako i zamestnancom.

Dosiahnuté výsledky nám potvrdili, že s obsahom etického kódexu je oboznámených, resp. o jeho existencii je informovaných až 72% zamestnancov Poštovej banky, a.s.. Dosiahnuté výsledky bližšie definuje tabuľka č.19.

Hypotéza sa potvrdila.

Hypotéza č. 3:

Predpokladáme, že respondenti, ktorí sú zaradení ako pracovníci retailového bankovníctva budú pociťovať vplyv podnikovej kultúry, ako výraznej, dôležitej a v dnešnej dobe nevyhnutnej zložky portfólia úspešne fungujúcej spoločnosti.

Výsledky nám podľa očakávania potvrdili, že vplyv podnikovej kultúry sa výrazne udomácnil, ako jedna z portfólia zložiek úspešne fungujúcej spoločnosti. Uvedenú hypotézu potvrdzuje skutočnosť, že viac, či menej intenzívne vníma vplyv podnikovej kultúry na svoju pracovnú činnosť až 96% zo všetkých opýtaných respondentov.

Dosiahnuté výsledky definuje tabuľka č.20, kde je vyhodnotená „Miera vnímania vplyvu podnikovej kultúry“.

Hypotéza sa potvrdila.

7.7 Návrhy, opatrenia a odporúčania pre zdokonalenie podnikovej kultúry v podmienkach Poštovej Banky, a.s.

Na základe získaných informácií z dotazníkového prieskumu vystupuje do popredia potreba zlepšenia v nasledujúcich oblastiach:

Návrh č. 1

Zdokonalenie podnikovej kultúry tkvie predovšetkým v ľuďoch a v ich prispievaní k zvyšovaniu hodnoty banky. Je dôležité, aby sa Poštová banka, a.s. a jej manažéri snažili inšpirovať a motivovať svojich zamestnancov, podriadených k tomu, aby sa neuspokojili s priemerom, ale práve naopak prinášali nové myšlienky a nápady. Hodnota firmy je v ľuďoch, v ich prístupe, čo sa prejavuje v dosahovaných výsledkoch.

K zvyšovaniu hodnoty firmy možno prispieť i záujmom o efektívnejšie využívanie zdrojov, ktoré majú zamestnanci k dispozícii, šetrné zaobchádzanie s počítačmi, autami, telefónmi a pod., ale taktiež cez ľudský rozmer – rozvoj prostredníctvom odovzdávania nadobudnutých znalostí spolupracovníkom.

K zvyšovaniu hodnoty spoločnosti prispieva i výber nového zamestnanca, ktorý by sa mal uskutočňovať tak, aby tento zamestnanec prinášal Poštovej banke, a.s. v budúcnosti čo najvyššiu pridanú hodnotu.

Návrh č. 2

Nie príliš jasným vymedzením úloh/ kompetencií jednotlivých oddelení/úsekov v Poštovej banke, a.s. sa mierne narušuje ich vzájomná spolupráca, preto je potrebné tieto kompetencie jednotlivých oddelení/ úsekov jasne písomne vymedziť a prezentovať. Vzájomnú spoluprácu oddelení/ úsekov možno podporovať presadením myšlienky, že všetci v rámci danej pobočky vytvárajú jeden tím.

Efektívna tímová práca je základným predpokladom na dosahovanie stanovených cieľov a riešenia problémov. Úspešné plnenie úloh závisí od úspešnosti plnenia čiastkových úloh všetkých zamestnancov. Medzi zamestnancami v rámci regionálneho riaditeľstva či pobočky, vytvárajúceho jeden tím, je vzťah vzájomnej pracovnej závislosti, ktorý môže byť ovplyvnený mnohými faktormi, ako napr. atmosférou, spôsobom riadenia alebo aj prístupom jednotlivých zamestnancov. Preto je dôležité klásť dôraz na vytvorenie priateľskej klímy medzi zamestnancami a podporovať

vzájomnú akceptáciu. Chápanie pobočky ako tímu môže byť nástrojom na posilnenie výkonu zamestnancov a ich súhry, čo v konečnom dôsledku podporuje efektívnosť pri plnení úloh a vytváraní pozitívnej podnikovej kultúry.

Prínosom vnímania zamestnancov jednotlivých pobočiek ako tímu je posilnenie tímového ducha („všetci ťaháme za jeden koniec“), zlepšenie vzťahov medzi zamestnancami a spolupráce medzi oddeleniami/ úsekmi.

Návrh č. 3

Rast predaja a dlhodobé úspešné pôsobenie organizácie na trhu nie je možné bez aktívneho budovania pozitívneho imidžu značky v očiach verejnosti. Súčasťou komunikácie Poštovej banky, a.s. so zákazníkom preto musí byť aj ovplyvňovanie vnímania jej značky, a to tak, aby sa prostredníctvom pozitívneho postoja a následnej preferencie produktu pod konkrétnou značkou, zákazník dostal až k záverečnému aktu, ktorým je nákup.

Pozitívne vnímanie značky neovplyvňuje len reklama, ale dôležité sú aj iné faktory, napr. široká ponuka produktov a služieb, kvalita starostlivosti o zákazníkov, vystupovanie obchodných zástupcov, atď.. Reklama predstavuje v podmienkach masového trhu nenahraditeľný komunikačný nástroj, preto by sa Poštová banka, a.s. mala zamerať a prostredníctvom reklamných kampaní dlhodobo budovať svoje postavenie v štyroch základných oblastiach imidžu značky, a to:

- orientácia na zákazníka
- široká ponuka produktov a služieb
- inovatívnosť
- cenová dostupnosť

Imidžová reklama má v porovnaní s produktovou reklamou (prezentujúca novinky a inovácie produktu), resp. s promočnou podporou (rôzne akcie na okamžitú podporu predaja, väčšinou cenového charakteru) emotívne silnejší a zároveň dlhodobejší „dopad“ na cieľovú skupinu.

Návrh č. 4

Etický kódex, či štandardy zákazníckej orientácie a správania sa už nie sú pre zamestnancov Poštovej banky, a.s. neznámym pojmom, čo potvrdili odpovede respondentov v dotazníku. Okrem tvorby a distribúcie týchto zásad je dôležitá

i dostatočná komunikácia v danej oblasti. Jedným z ďalších krokov v procese implementácie štandardov sú samotné tréningy pre zamestnancov v priamom kontakte so zákazníkmi, ktoré súčasne môžu poskytovať i dôležitú spätnú väzbu. Tréningy by informovali o tom, ako vidia zamestnanci sami seba v ich správaní sa k zákazníkovi či zamestnancovi – kolegovi. Tréning by neprebíhal klasickou formou prednášky, ale prostredníctvom diskusie a aktívnym zapájaním sa zamestnancov i školiťov. Stretnutia by boli zamerané na objasnenie základných vzťahov a pojmov ako „ja a banka“, „vizia, hodnoty, etický kódex“, „banka a zákazník“ a „zákaznícka orientácia“. Cieľ tréningov by bol zameraný na pochopenie, o čo ide a jednotné vystupovanie v mene Poštovej banky, a.s..

Návrh č. 5

Získavať kvalitných zamestnancov je nevyhnutnou požiadavkou a potrebou každej organizácie, ktorá chce úspešne pôsobiť na trhu. Nakoľko Poštová banka, a.s. si chce svoje postavenie na bankovom trhu dlhodobo udržať, resp. priebežne posilňovať, musí v tomto smere modernizovať systém výberu nových zamestnancov. Jednu z možností ako modifikovať výber kvalitných zamestnancov predstavuje vytvorenie samostatného odboru v rámci oddelenia ľudských zdrojov, ktoré bude úzko špecializované na nábor a výber nových zamestnancov. Nový odbor by poskytoval nasledujúce služby:

- poradenstvo v oblasti výberu a hodnotenia potenciálu osôbností
- nábor a výber zamestnancov z interných a externých zdrojov
- adaptácia nových zamestnancov
- personálny audit, zhodnotenie potenciálu zamestnancov

Cieľom tohto odboru by bolo nájsť správneho človeka na správne miesto v pravý čas. Proces výberu zamestnanca sa nekončí jeho výberom, ale pokračuje celým procesom adaptácie. Jedným z nástrojov podporujúcich proces adaptácie by mohlo byť úvodné školenie pre nových zamestnancov, ktoré by ich uviedlo do problematiky vzťahov, hodnôt, štandardov, či zásad v Poštovej banke, a.s..

Každá podniková kultúra sa vyznačuje svojimi špecifikami, čím sa stáva jedinečnou. Ak táto jedinečnosť prináša uspokojenie a lojalitu zamestnanca i zákazníka, stáva sa zaujímavou konkurenčnou výhodou, ktorú konkurencia len ťažko „okopíruje“.

ZÁVER

Pozitívna a zdravá podniková kultúra, ktorá si dokáže získať zamestnanca, ako i zaujať zákazníka je významnou konkurenčnou výhodou firmy. Pre jej vytváranie a jasné prezentovanie hodnôt, postojov, prístupov či presvedčení je nevyhnutné ju cieľavedome formovať a implementovať do života podniku.

Cieľom diplomovej práce bolo zistiť, či v Poštovej banke, a.s. je podniková kultúra podchytená v riadiacom procese, resp. či sa uplatňujú jej zásady a hodnoty.

Na základe informácií získaných dotazníkovým prieskumom sme uskutočnili analýzu podnikovej kultúry v podmienkach Poštovej banky, a.s.. Výsledky prieskumu poukazujú na to, že zamestnanci sú spokojní so svojou prácou, s možnosťami vzdelávania, odborným rastom, ako i s komunikáciou s nadriadeným. Atmosféru na pracovisku považujú za priateľskú a kooperatívnu, pričom vo vzťahu k manažmentu táto vedie k úprimnosti a otvorenosti. Hodnoty zamestnancov podporujú hodnoty banky a snažia sa ich svojím správaním prezentovať verejnosti a zákazníkovi. Z hľadiska schopnosti banky reagovať na zmeny a prispôsobovať sa im, spoločnosť nemožno hodnotiť negatívne. Je tu snaha hľadať nové cesty a postupne sa im prispôsobovať. Poštová banka sa snaží kráčať po zaužívanom chodníčku, ale nebráni sa prijímať i zmeny, resp. zavádzať inovácie na jednotlivých úrovniach riadenia.

Každá podniková kultúra sa vyznačuje svojimi špecifikami, čím sa stáva jedinečnou. Ak táto jedinečnosť prináša uspokojenie a lojalitu zamestnanca i zákazníka, stáva sa zaujímavou konkurenčnou výhodou, ktorú konkurencia len ťažko „okopíruje“.

Mnohé odpovede respondentov vyjadrovali spokojnosť s prácou, i so vzťahmi na pracovisku. Až 86% zamestnancov Poštovej banky, a.s. v prieskume uviedlo, že intenzívne vníma jej podnikovú kultúru. Možno teda konštatovať, že zamestnanci svojou hrdosťou na seba i na prácu, ktorú vykonávajú, prezentujú svoje stotožnenie sa so spoločnosťou ako i jej podnikovou kultúrou. Len jasná identifikácia zamestnancov s podnikovou kultúrou je predpokladom na jej uplatňovanie v riadiacom procese. Uskutočnený prieskum dokumentuje, že tento predpoklad je v prípade Poštovej banky, a.s. splnený.

Ako sa však hovorí „nič nie je dokonalé“, tak i v Poštovej banke a.s. možno nájsť slabšie miesta, ktoré treba postupne zlepšovať a prispievať tak k neustálemu zdokonaľovaniu podnikovej kultúry v tejto spoločnosti. Navrhnuté opatrenia sa orientujú jednak na zvýšenie informovanosti zamestnancov a vytvorenie spätnej väzby zhora nadol, ale i k zlepšeniu spolupráce medzi oddeleniami/ úsekmi, čím sa zamestnancom podarí prezentovať pobočku ako jeden tím a podporiť tak myšlienku „všetci ťaháme za jeden koniec“, ktorá by viedla k nadradeniu spoločných záujmov nad záujmy osobné.

V teoretickej časti diplomovej práce sú vymedzené znaky, prejavy, ako i určité typy podnikovej kultúry a pod.. Jedným z cieľov tejto práce bolo porovnať či sa teória odráža v praxi. Po oboznámení sa s Poštovou bankou, a.s., uskutočnim prieskum, ako i rozhovormi so zamestnancami sa nám potvrdilo, že znaky podnikovej kultúry, ktorými sú symboly, rituály, hrdinovia a hodnoty nachádzajú svoju paralelu i v praxi, či už v podobe loga, sloganu, rôznych podujatí, vzorov správania alebo konkrétnych hodnôt Poštovej banky a jej zamestnancov.

V tejto banke sa uplatňuje hierarchická organizačná štruktúra, kde z pracovnej pozície zamestnanca vychádza moc a vplyv, ktorá sa znižuje pri zostupe po hierarchickej štruktúre smerom nadol. Sú tu definované štandardy správania, vypracované pracovné postupy, pričom z hľadiska typológie podnikovej kultúry, ide o charakteristiky, ktoré zodpovedajú funkčnému typu podnikovej kultúry.

Prvoradým cieľom každého podniku by mala byť spokojnosť zamestnanca. Zamestnanec, ktorý s radosťou chodí do svojej práce, teší sa z dosiahnutých úspechov a pozitívnych výsledkov pre spoločnosť je najväčším „zadosťučinením“ pre firmu, pretože v ľuďoch tkvie a od ľudí sa odvíja stabilita, jedinečnosť i prosperita každej firmy.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- BEDRNOVÁ, E.-NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. Olomoc: Rubico, 1996
- BROSE, P., HENTZE, J., 1990, podľa Bedrnovej a kol. 2002
- ČÍHOVSKÁ, V. a kol.: *Firemný imidž*. Bratislava: Eurounion, 2001
- ČÍHOVSKÁ, V.: *Manažment obchodnej firmy*. Bratislava: Ekonóm, 2000
- DEAL, T. E. - KENNEDY, A. A.: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley, 1982
- HANDY, CH.: *Understanding Organizations*. London: Penguin Books, 1985
- HARRISON, R.: *How to develop your Organization*. Harvard Business Review September-October, 1972
- KACHÁŇAKOVÁ, A.: *Ako formovať podnikovú kultúru*. Bratislava: Personálny a mzdový poradca podnikateľa č.12, 1998
- KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Podniková kultúra*. Bratislava: Ekonóm, 2003
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistik*. Praha: Management press, 2009
- KULHAVÝ, E.: *Skici k marketingu*. Praha: Victoria publishing, 1993
- MELECHOVSKÁ, V.: *Podniková kultura, image, podnikový vzor*. Praha: Institut řízení, 1990
- PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993
- ŘEZNÍČEK, B.: *Kultura organizace a její využití v podnikové praxi*. Praha: Podniková organizace 4, 1991
- SHEIN, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco: 1985
- TOMKO, A.: *Prosperita firmy závisí od zvyšovania kvality*. Hospodárske noviny č. 160, 1999
- ULRICH, D.: *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing a.s., 2009
- Výročná správa za rok 2011. Poštová banka, a.s., Bratislava 2011
- www.pabk.sk, 15.02.2012

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Obrázok č.1: Faktory zdravého pôsobenia kultúry

Obrázok č.2: Matica typov podnikových kultúr

Obrázok č.3: Mocenská kultúra

Obrázok č.4: Funkčná kultúra

Obrázok č.5: Pracovná kultúra

Obrázok č.6: Osobnostná kultúra

Obrázok č.7: Žiaduce orientácie zmeny

Tabuľka č.1: Mýty, ktoré bránia personálnej práci a personálnym útvarom, aby boli profesionálne

Tabuľka č.2: Dcérske spoločnosti Poštovej banky, a.s. k 31. decembru 2011

Tabuľka č.3: Stav zamestnancov Poštovej banky, a.s. k 31. decembru 2011

Tabuľka č.4: Respondenti z hľadiska pohlavia a pracovnej pozície

Tabuľka č.5: Respondenti z hľadiska pohlavia a veku

Tabuľka č.6: Respondenti z hľadiska pracovnej pozície a veku

Tabuľka č.7: Respondenti z hľadiska regionálneho pôsobenia

Tabuľka č.8: Respondenti z hľadiska kritérií výberu práce v banke

Tabuľka č.9: Respondenti z hľadiska spokojnosti s prácou v banke

Tabuľka č.10: Odpovede respondentov z hľadiska osobného príspevku k úspechu spoločnosti

Tabuľka č.11: Spokojnosť respondentov z hľadiska vzájomnej komunikácie s nadriadeným

Tabuľka č.12: Spokojnosť respondentov so svojou pobočkou

Tabuľka č.13: Posúdenie podnikovej klímy na Vašej pobočke

Tabuľka č.14: Vedie atmosféra v banke vo vzťahu zamestnanec – vedenie k otvorenosti

Tabuľka č.15: Odporučili by ste svojmu priateľovi prácu vo Vašej pobočke:

Tabuľka č.16: Orientácia pokynov práce na klienta

- Tabuľka č.17:** Charakterizujte potreby na zabezpečenie budúcich cieľov
- Tabuľka č.18:** Uved'te charakteristiku, ktorá najlepšie vystihuje Vašu banku
- Tabuľka č.19:** Má Vaša banka písomne formulovaný etický kódex
- Tabuľka č.20:** Vnímate vo Vašej banke vplyv podnikovej kultúry
- Tabuľka č.21:** Považujete dotazník za dôležitý nástroj sprostredkovania názorov vo Vašej banke
- Tabuľka č.22:** Organizačná štruktúra Poštovej banky, a.s. k 31. decembru 2011

- Graf č.1:** Respondenti z hľadiska pohlavia a pracovnej pozície
- Graf č.2:** Respondenti z hľadiska pohlavia a veku
- Graf č.3:** Respondenti z hľadiska kritérií výberu práce v banke
- Graf č.4:** Respondenti z hľadiska spokojnosti s prácou v banke
- Graf č.5:** Odpovede respondentov z hľadiska osobného príspevku k úspechu spoločnosti
- Graf č.6:** Spokojnosť respondentov z hľadiska vzájomnej komunikácie s nadriadeným
- Graf č.7:** Posúdenie podnikovej klímy na Vašej pobočke
- Graf č.8:** Vedie atmosféra v banke vo vzťahu zamestnanec – vedenie k otvorenosti
- Graf č.9:** Odporučili by ste svojmu priateľovi prácu vo Vašej pobočke
- Graf č.10:** Orientácia pokynov práce na klienta
- Graf č.11:** Rozhodli by ste sa ešte raz pre prácu v banke, na základe Vašich skúseností
- Graf č.12:** Charakterizujte potreby na zabezpečenie budúcich cieľov
- Graf č.13:** Ako vnímate tzv. „teambuildingové akcie“
- Graf č.14:** Uved'te charakteristiku, ktorá najlepšie vystihuje Vašu banku
- Graf č.15:** Má Vaša banka písomne formulovaný etický kódex
- Graf č.16:** Vnímate vo Vašej banke vplyv podnikovej kultúry:
- Graf č.17:** Považujete dotazník za dôležitý nástroj sprostredkovania názorov vo Vašej banke

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A: Dotazník

Príloha B: Organizačná štruktúra Poštovej banky, a.s.

Príloha A

Dotazník

Analýza podnikovej kultúry v Poštovej banke, a.s.

Vážený respondent, týmto dotazníkom chcem zistiť Vašu osobnú skúsenosť s *Podnikovou kultúrou na Vašom pracovisku*. Dotazník je anonymný a jeho výsledky budú využité výhradne pre potreby vyhodnotenia tejto diplomovej práce. Prosím Vás, aby ste dotazník vyplnili zodpovedne a na otázky odpovedali pravdivo.

Ďakujem

Pohlavie:

- a) Muž
- b) Žena

Vek:

- a) od 18 – 30 rokov
- b) od 31 – 45 rokov
- c) od 46 – 60 rokov

Ako dlho už pracujete vo Vašej banke?

- a) menej ako 1 rok
- b) 1 až 3 roky
- c) 3 až 5 rokov
- d) 5 rokov a dlhšie

Pracovná pozícia:

- a) retailový pracovník banky
- b) vedúci pracovník banky

1. Na základe akých kritérií ste sa rozhodli pre prácu v banke?

- a) podľa mojich predchádzajúcich skúsenosti
- b) podľa finančného ohodnotenia
- c) na základe mojich predstáv a snov
- d) náhodným výberom pracovnej pozície
- e) na základe pracovnej náplne
- f) iné

2. Páči sa Vám Vaša práca, poskytuje Vám možnosť tešiť sa z výkonu alebo úspechu?

- a) veľmi sa mi páči
- b) páči sa mi
- c) čiastočne sa mi páči
- d) až tak veľmi sa mi nepáči
- e) vôbec sa mi nepáči

3. Prácu vo Vašej banke považujete za:

- a) veľmi zaujímavú, pri ktorej sa môžu realizovať Vaše schopnosti
- b) za veľmi zaujímavú a dôležitú, pri ktorej môžete byť uznávaný ako dobrý odborník
- c) za zaujímavú
- d) s náplňou práce nie som veľmi spokojný
- e) s náplňou práce som nespokojný

4. Myslíte si, že Vaším prístupom prispievate k úspechu Vašej banky?

- a) veľmi často
- b) často
- c) niekedy
- d) zriedkavo
- e) veľmi zriedkavo

5. Vaše pracovisko hodnotíte ako:

- a) veľmi reprezentatívne
- b) celkom vkusné a vhodné pre prijímanie obchodných návštev
- c) nie príliš vhodné pre prijímanie obchodných návštev
- d) veľmi zanedbané

6. Čo je charakteristické pre komunikáciu medzi Vami a Vaším nadriadeným?

- a) motivuje Vás k vyššiemu pracovnému nasadeniu
- b) diskutuje s Vami o cieľoch a úlohách Vašej spoločnej práce
- c) v opodstatnených príkazoch i konštruktívne kritizuje za prácu
- d) nekomunikuje dostatočne
- e) v komunikácii pozná len príkazy a zákazy

7. Ste spokojný s možnosťami ďalšieho vzdelávania a sebarozvoja?

- a) som veľmi spokojný
- b) som spokojný
- c) som čiastočne spokojný
- d) som nespokojný
- e) som veľmi nespokojný

8. Aký by podľa Vás mal byť „ideálny šéf“?

- a) mal by sa vedieť rýchlo a správne rozhodovať
- b) mal by vedieť so všetkými vychádzať
- c) mal by všetkým zaistiť dobré pracovné podmienky
- d) mal by sa zaujímať aj o mimopracovné problémy podriadených a brať ich do úvahy pri pracovnom výkone
- e) mal by urobiť všetko pre to, aby bol výsledok splnený, pretože len vtedy majú úžitok všetci
- f) pri rozhodovaní by mal brať do úvahy názor spolupracovníkov

9. Aký by podľa Vášho názoru mal byť „ideálny zamestnanec“?

- g) mal by konať podľa príkazov nadriadeného a nič viac
- h) v základných veciach by mal byť samostatný, ísť za nadriadeným len so zložitejšími úlohami
- i) mal by byť nápomocný voči svojim kolegom
- j) mal by sa snažiť o vytvorenie priateľských vzťahov so svojimi spolupracovníkmi
- k) mal by sa sústrediť len na prácu, zaujímanie sa o spolupracovníkov odpútava od práce
- l) svojou prácou a správaním by mal reprezentovať hodnoty spoločnosti a hodnoty ľudí, ktorí v tejto organizácii pracujú

10. Ako hodnotíte Vašu pobočku?

- a) atmosféra a medziľudské vzťahy sú priateľské a kooperatívne
- b) zamestnanci pobočky podporujú jeden druhého k dosiahnutiu lepšieho výkonu
- c) zamestnanci pobočky majú rovnaké štandardy správania
- d) zamestnanci pobočky pracujú efektívne ako tím
- e) zamestnanci pobočky navzájom dobre komunikujú
- f) zamestnanci pobočky dobre komunikujú s ostatnými organizačnými jednotkami
- g) zamestnanci pobočky sú hrdí na seba a svoju prácu
- h) zamestnanci pobočky necítia nespokojnosť s pravidlami, smernicami a reguláciou svojej činnosti
- i) zamestnanci pobočky sa správajú konformne a sú vzájomne závislí

11. Na čo sa vo Vašej banke, na nižšej úrovni riadenia, kladie dôraz?

- a) jasné organizačné ciele
- b) súlad medzi nadriadenými a podriadenými
- c) nepretržité, plánovité zdokonaľovanie spoločnosti
- d) vysokú produktivitu
- e) vysokú úroveň služieb
- f) zavádzanie nových myšlienok a postupov

12. Ako posudzujete podnikovú klímu v rámci Vašej pobočky?

- a) ako veľmi dobrú
- b) ako dobrú
- c) ako priemernú
- d) ako zlú
- e) ako veľmi zlú

13. Vedie atmosféra v banke k otvorenosti a úprimnosti zamestnancov voči vedeniu?

- a) áno
- b) čiastočne
- c) nie

14. Odporučili by ste svojmu dobrému priateľovi, aby pracoval vo Vašej pobočke?

- a) v každom prípade áno
- b) áno, s výhradami
- c) nie, v žiadnom prípade

15. Myslíte si, že pokyny týkajúce sa Vašej práce, Vám poskytujú dostatok možností na to, aby bola Vaša činnosť orientovaná na klienta?

- a) takmer vo všetkých prípadoch
- b) vo väčšine prípadov
- c) v niektorých prípadoch
- d) nikdy

16. Ako je podľa Vášho názoru vnímaná Vaša banka verejnosťou?

- a) veľmi dobre
- b) dobre
- c) priemerne
- d) zle
- e) veľmi zle

17. Máte konkrétnu predstavu o tom, v čom je Vaša činnosť dôležitá pre Vašu banku?

- e) áno, som si vedomí svojej zodpovednosti, resp.: dôležitosti pre banku
- f) áno, som informovaný o tom, aké činnosti bezprostredne nadväzujú na moju činnosť
- g) áno, som informovaný o činnostiach vo väčšine oddelení/ úsekoch
- h) nezaoberám sa vplyvom mojich činností na banku ako celok

18. Ak by ste sa dnes ešte raz mali rozhodnúť, chceli by ste znova pracovať vo Vašej banke?

- a) v každom prípade áno
- b) skôr áno
- c) nerozhodne
- d) skôr nie
- e) v žiadnom prípade nie

19. V ktorých oblastiach by malo byť podľa Vášho názoru vynaložené osobitné úsilie na to, aby boli naplnené očakávané ciele do budúcnosti?

- a) v oblasti marketingu/ reklamy
- b) v oblasti vzdelávania zamestnancov
- c) vo vývoji produktov
- d) v starostlivosti o klientov
- e) v optimalizácii pracovných postupov
- f) v oblasti informovania zamestnancov

20. Čo je pre Vašu banku charakteristické z hľadiska organizačných zmien?

- a) organizácia je schopná adaptovať sa i na dramatické zmeny
- b) organizácia je schopná presadiť nové myšlienky ako výsledok zmien vo vrcholovom manažmente
- c) organizácia prijíma podnety od zamestnancov alebo ich do procesu zmien zapája
- d) organizácia je schopná efektívne jednať i s novým typom človeka, ktorý prišiel ako výkonný zamestnanec alebo manažér
- e) organizácia je inovatívna a hľadá cesty, ako zdokonaľovať svoje okolie

21. Ako vnímate tzv.: „teambuildingové akcie“ alebo akcie zamerané na vyhlasovanie najlepších zamestnancov, výsledkov, projektov a pod.?

- a) súhlasím s nimi a rád sa na nich zúčastňujem
- b) nerozhodne
- c) nesúhlasím s nimi, vyhýbam sa im

22. Ktoré z hodnotových charakteristík najlepšie vystihujú Vašu banku?

- a) zodpovednosť
- b) čestnosť
- c) priebornosť
- d) prvoradé je predat' produkt
- e) jedinečnosť
- f) spokojnosť klienta

23. Má Vaša banka písomne formulovaný etický kódex? Ste oboznámený s jeho obsahom?

- a) áno
- b) áno, s jeho obsahom som oboznámený
- c) nie
- d) neviem o tom

24. Vnímate vo Vašej banke vplyv podnikovej kultúry?

- e) áno
- f) čiastočne áno
- g) nie
- h) neviem posúdiť

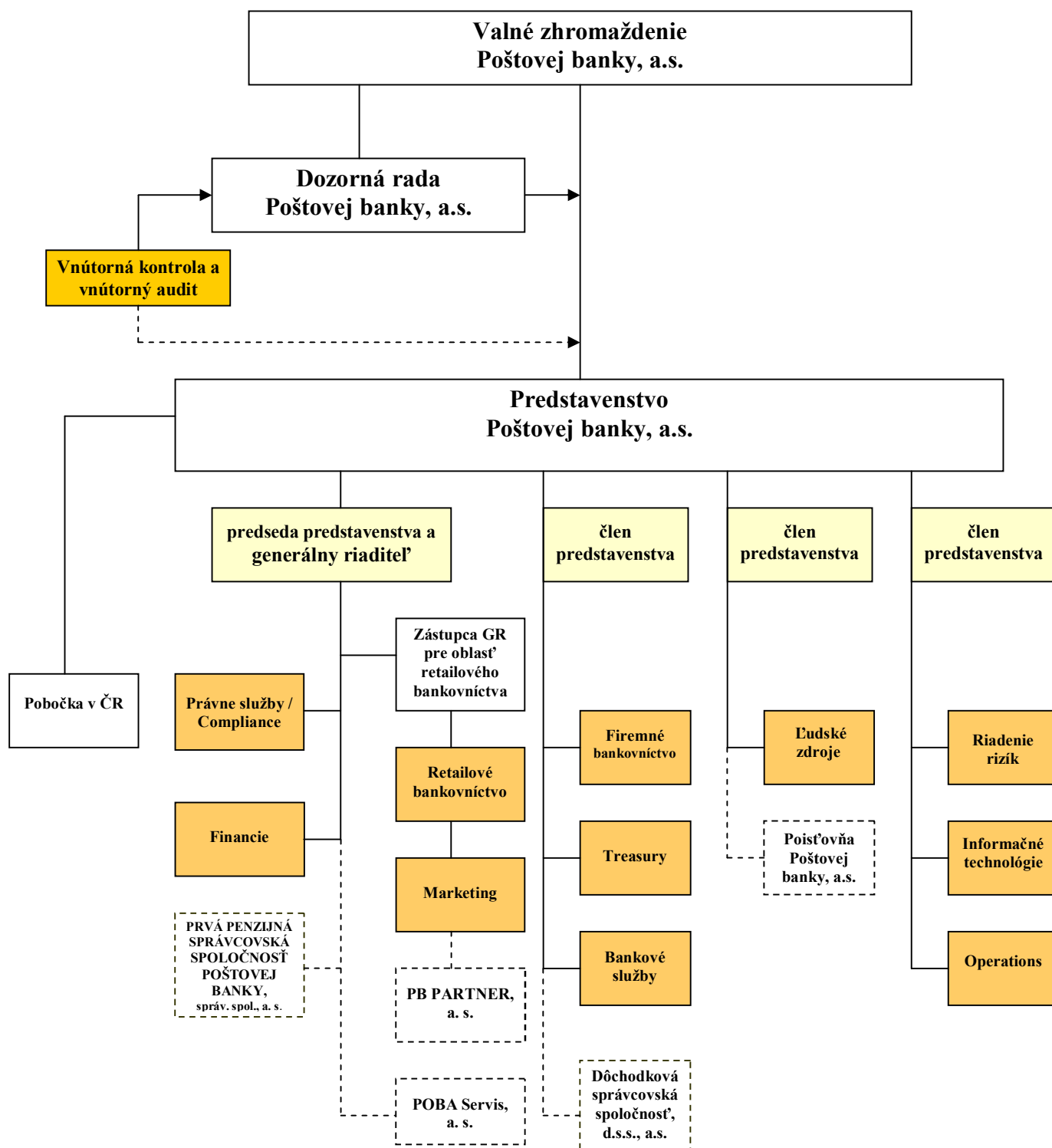
25. Ako by ste charakterizovali dotazník pre zamestnancov – ako nástroj pre sprostredkovanie názorov a pre pozitívny rozvoj banky?

- a) veľmi dôležitý
- b) dôležitý
- c) neviem posúdiť
- d) skôr nedôležitý
- e) nedôležitý

Príloha B

Organizačná štruktúra Poštovej banky, a.s.

Tab. č.22: Organizačná štruktúra Poštovej banky, a.s. k 31. decembru 2011:



Zdroj: www.pabk.sk

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Mária Petriková

Obor: Andragogika

Forma štúdia: externá

Názov práce: Podniková kultúra ako nástroj riadenia ľudských zdrojov v banke

Rok: 2012

Počet strán bez príloh: 88

Celkový počet strán príloh: 8

Počet titulov slovenskej, resp.: českej literatúry a prameňov: 19

Počet internetových zdrojov: 1

Vedúci práce: Ing. Katarína Gabrišová - Macúchová