

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2010 – 2013

BAKALÁRSKÁ PRÁCE

Ľubica Ondrušková

Kultúra firmy jako konkurenčná výhoda

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2010 – 2013

BACHELOR THESIS

Ľubica Ondrušková

Corporate Culture as a Competitive Advantage

Praha 2013

The bachelor thesis work supervisor: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

Prehlásenie

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

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Piešťanoch dňa

Lubica Ondrušková

PodĎakovanie

Chcela by som poĎakovať svojej vedúcej bakalárskej práce Ing. Kataríne Macúchovej Gabrišovej za odborné vedenie, podnetné konzultácie, za pomoc a rady pri spracovaní tejto práce.

Anotácia

Bakalárska práca je zameraná na problematiku firemnej kultúry ako konkurenčnej výhody. V teoretickej časti sa zaoberá firmou, kultúrou, firemnou kultúrou a konkurenčnou výhodou. Praktická časť je zameraná na súčasný stav vybranej príspevkovej organizácie a jej firemnej kultúry. Za metódu prieskumu bol zvolený dotazník. V závere práce vyhodnocujeme prieskum a uvádzame návrhy na zmeny.

Kľúčové pojmy

Firemná kultúra, firma, konkurencia, konkurenčná výhoda, kultúra, mestské kultúrne stredisko, zamestnanci.

Annotation

The thesis is focused on the issues of corporate culture as a competitive advantage. The theoretical part deals with the company culture, corporate culture and competitive advantage. The practical part is focused on the current status of the selected contributory organization and its corporate culture. As a research method was chosen questionnaire. In conclusion of thesis we evaluate research and present proposals for changes.

Keywords

Company, Company culture, Company culture as competitive advantage, competition, culture, employees, mestské kultúrne stredisko.

OBSAH

ÚVOD	8
1 FIRMA	9
1.1 Právna stránka firmy	10
2 KULTÚRA.....	11
2.1 Vývoj pojmu kultúra	11
2.2 Kultúra ako predmet výskumu	12
2.2.1 Typológia pojmu kultúra.....	14
2.3 Symboly	14
2.4 Úrovne kultúry	15
2.3 Druhy kultúry	16
3 FIREMNÁ KULTÚRA.....	17
3.1 Definícia firemnej kultúry	17
3.2 Prvky firemnej kultúry	20
3.3 Štruktúra firemnej kultúry.....	23
4 KONKURENČNÁ VÝHODA.....	25
4.1 Typy konkurenčnej výhody	26
4.2 Zamestnanci ako konkurenčná výhoda	26
5 CHARAKTERISTIKA PRÍSPEVKOVEJ ORGANIZÁCIE	29
5.1 Objekty patriace pod MsKS a ich činnosť	31
5.2 Organizačná štruktúra MsKS	32
5.3 Konkurencia	35
5.4 Realizácia prieskumu	36
5.4.1 Metóda realizácie prieskumu	37
5.5 Výsledky prieskumu	39
5.6 Zhrnutie výsledkov a návrhy zmien	50
5.7 Zhrnutie hypotéz	51
ZÁVER.....	52
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	53
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	55
ZOZNAM PRÍLOH.....	56

ÚVOD

Tému firemnej kultúry ako konkurenčnej výhody sme si zvolili na základe pozorovaním firemnej kultúry na rôznych pracoviskách počas vykonávania praxe.

Očakávame, že prostredníctvom bakalárskej práce zistíme skutočný stav firemnej kultúry v nami vybranej príspevkovej organizácii. Čo by mohlo viesť ku prípadnému zlepšeniu firemnej kultúry vo vybranej príspevkovej organizácii a upevneniu pozície na trhu.

Bakalárska práca sa skladá s praktickej a teoretickej časti v ktorej boli využité naštudované odborné znalosti z problematiky firemnej kultúry.

Problematiku riešenú v teoretickej časti nám napovedá už názov bakalárskej práce „Firemná kultúra ako konkurenčná výhoda“. Aby sme mohli charakterizovať firemnú kultúru je najskôr potrebné samostatne rozobrať pojem firma a pojem kultúra. Potom môžeme prejsť k samotnej charakteristike firemnej kultúry a ku konkurenčnej výhode ktorú nám môže priniesť.

V prvej kapitole charakterizujeme pohľad na firmu a právne náležitosti spojené so založením firmy.

Druhá kapitola je zameraná na kultúru, výskum kultúry, jej vývoj, symboly, úrovne a druhy.

Tretia kapitola sa venuje firemnej kultúre, jej princípom. Uvádzame definície firemnej kultúry od viacerých autorov. Ďalej tu charakterizujeme prvky firemnej kultúry a jej štruktúru.

Štvrtá kapitola sa zaoberá konkurenčnou výhodou. Vysvetľuje čo konkurenčná výhoda znamená, aké môžu byť typy konkurenčnej výhody a nahliadame na zamestnancov ako na konkurenčnú výhodu.

Praktická časť sa skladá z podkapitol v ktorých opisujeme objekt a štruktúru príspevkovej organizácie v ktorej sme sa rozhodli vykonať prieskum firemnej kultúry. Za metódu prieskumu sme zvolili anonymný dotazník, ktorý následne vyhodnocujeme a uvádzame zhrnutie výsledkov a návrhy na zmenu.

TEORETICKÁ ČASŤ

1. FIRMA

Súčasťou nášho každodenného života sú firmy, podniky či rôzne druhy organizácií, ktorých prítomnosť si často krát ani neuvedomujeme. Našu pozornosť zaujmú až vtedy, ak prestanú fungovať alebo majú nejaké problémy. Pod pojmom „firma“ si môžeme predstaviť niekoľko definícií, ktorých obsah závisí najmä od faktorov, ktoré skúmame. Z právneho hľadiska firmu chápeme ako subjekt, ktorého vznik a ďalšie fungovanie podlieha istým pravidlám a reguláciám, vymedzujúcich hranice, v ktorých sa môže firma pohybovať.¹ V podstate je to len istý druh právnej fikcie, pretože firma sama o sebe nič nevyrába, jej základom je práca ľudí. Na firmu teda môžeme nazerať aj ako na systém vzájomných vzťahov, ktoré sú podmienené organizačnou štruktúrou a vnútorným rozdelením práce a kompetencií.² Jej súčasťou je aj technika a technológie, ktoré firma využíva. Každá firma je tiež naviazaná na istý sociálny systém, ktorý vzniká väzbami sociálnych skupín na firmu. Pre každú firmu je preto dôležitá najmä firemná kultúra, ktorá zo začiatku vyjadruje prania, tendencie rozvoja a aktivít zakladateľov, no neskôr sa z nej vytvorí systém hodnôt, noriem, očakávaní, jazyka, rituálov a symbolov, ktoré sú špecifické pre každú firmu.³

Firma je ochranným označením nehmotného majetku, ktorý charakterizuje osobnosť podnikateľa. Podnikateľ je zo zákona povinný vykonávať činnosť vždy pod názvom svojej firmy.⁴

¹ RIEGEL, K. Ekonomická psychologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007 s. 187 ISBN 978-80-247-1187-0.

² CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 132 ISBN 80-247-1389-6.

³ RIEGEL, K. Ekonomická psychologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 187 ISBN 978-80-247-1187-0.

⁴ Firma, [online]. © 2013 [cit. 2013-02-18]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Firma>

1.1 Právna stránka firmy

Potenciálny podnikateľ pred založením firmy sa musí rozhodnúť o právnej forme firmy. Podnikateľ si môže vybrať či bude podnikat' ako fyzická osoba čo je podnik jednotlivca alebo právnická osoba ako obchodná spoločnosť.

Fyzická osoba si na podnikanie zakladá živnosť. Živnosť môže byť voľná, viazaná alebo remeselná. Právnická osoba si na podnikanie zakladá obchodnú spoločnosť a to osobnú alebo kapitálovú. Osobná obchodná spoločnosť je verejná obchodná spoločnosť a komanditná spoločnosť. Kapitálová obchodná spoločnosť je spoločnosť s ručením obmedzeným a akciová spoločnosť.

Firma fyzickej osoby vzniká dňom ohlásenia živnosti živnostenskému úradu. Firma právnickej osoby vzniká dňom zápisu do Obchodného registra a od toho dňa má oprávnenie podnikat'. Firma fyzickej osoby je v Obchodnom registri zapísaná pod menom a priezviskom. Firma právnickej osoby je v Obchodnom registri zapísaná pod názvom a dodatkom. Dodatok označuje právnu formu obchodnej spoločnosti.

Fyzické osoby ktoré chcú začať podnikat' musia spĺňať vek 18 rokov, spôsobilý na právne úkony, bezúhonnosť. Pre získanie živnostenského oprávnenia musia byť splnené všeobecné a osobitné podmienky pre vykonávanie živnosti. Všeobecné podmienky sú vek 18 rokov, bezúhonnosť a spôsobilosť na právne úkony. Osobitné podmienky záležia od druhu živnosti a žiadateľ musí mať odbornú spôsobilosť.

Firmu, jej výrobky a služby identifikujeme podľa ochrannej známky. Znáмка je zapísaná v registri ochranných známok. Register sa nachádza na Úrade priemyselného vlastníctva. Ochranná známka sa žiada prihláškou a po schválení má platnosť 10 rokov odo dňa podania, po uplynutí platnosti môže požiadať o obnovu zápisu.

2. KULTÚRA

Vo všeobecnosti je kultúra chápaná ako schopnosť človeka žiť v spoločnosti, učiť sa požadovanej forme správania; teda je to akási stratégia, ktorá pomáha človeku adaptovať sa na podmienky prostredia, ktorého je súčasťou. V užšom význame sa pod týmto pojmom chápe „vysoká kultúra“ – napr. umenie. V širšom význame je za kultúru považované všetko, čo ľudia vytvárajú.

Pojem kultúra je teda abstraktný pojem, ktorý bol zavedený kvôli potrebe rozlíšiť podobnosti jednotlivcov v rámci skupiny a rozdielnosť medzi skupinami.⁵ Kultúru môžeme definovať ako súbor črt, ideológií, názorov, hodnôt, zvykov, vzťahov a postojov, ktoré charakterizujú sociálnu skupinu alebo spoločnosť.⁶ Kultúrne vzory podmieňujú spôsob správania, myslenia, cítenia ľudí, sú viac menej špecifické pre každú skupinu a sú predávané z generácie na generáciu.

Charakteristickou črtou súčasného vývoja spoločností je nárast subkultúr a kontrakultúr, ktoré sa rozvíjajú paralelne vedľa seba. Narastá kultúrna rozmanitosť a homogenizácia svetovej kultúry. To stavia ľudstvo pred problém nového transkultúrneho porozumenia.

2.1 Vývoj pojmu kultúra

Slovo kultúra má pôvod v antickom staroveku a pochádza z latinského slova cultura, ktoré je odvodené od slova „colo“, resp. „colere“, ktoré v preklade znamená „pestovať“. Pôvodne sa spájalo s obrábaním pôdy (agricultura). Základ pre chápanie kultúry ako charakteristiku ľudskej vzdelanosti priniesol Marcus Tullius Cicero v diele *Tuskulské hovory* (45 p.n.l.), kde nazval filozofiu kultúrou ducha – „cultura animi autem philosophia est“. V stredoveku sa upustilo od antického významu slova kultúra, a aj keď sa používalo, neoznačovali sa tým ľudské schopnosti, ale malo silný náboženský obsah. Často krát bolo používané v zmysle uctievania – „cultus deorum“. Isté znovuzrodenie

⁵LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 17. ISBN 80-247-0648-2.

⁶LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 12. ISBN 80-247-2951-0.

antického významu pojmu nastalo s príchodom humanizmu a renesancie, kedy sa veda, filozofia a umenie viac orientovali na bytie človeka, na rozvoj jeho tvorivých schopností a vedomostí. Aj kultúra bola preto chápaná ako súhrn pozitívnych hodnôt, ktoré prispeli k zdokonaleniu ľudských schopností. Na humanistov nadviazali v priebehu 18. storočia osvietenci, ktorí zdôrazňovali viac ľudskú vzdelanosť ako stav a podmienky sociálneho života. Už Voltaire vo svojom diele *Esej o mravoch a duchu národov* (1769) opisoval dejiny cez kultúru – teda cez zvyky, vieru a formy vlády s minimálnym prihliadnutím na dynastie, kráľov alebo vojny. Jeho myšlienky rozvil v polovici 19. storočia drážďanský historik Gustav Friedrich Klemm, a to najmä v dielach *Všeobecné kultúrne dejiny ľudstva* (1843-18520) a *Všeobecné vedy o kultúre* (1854-1855). Jeho charakteristiku kultúry môžeme chápať ako prototyp klasických antropologických definícií.⁷

Modernú vedeckú definíciu kultúry zaviedol v anglosaských podmienkach sir Edward Burnett Tylor, ktorý v úvode svojej práce *Primitívna kultúra* (1871) prvýkrát vymedzil pojem kultúra z antropologického hľadiska. Kultúru vysvetľoval ako zložitý celok, ktorý zahŕňa vedomosti, vieru, umenie, právo, morálku, zvyky a všetky ostatné schopnosti, ktoré si jedinec osvojil od spoločnosti.⁸

2.2 Kultúra ako predmet výskumu

Kultúra ako spôsob života členov určitej spoločnosti je predmetom výskumu sociálnej a kultúrnej antropológie. Manažment prevzal pojem kultúra práve z kultúrnej antropológie, no bol ovplyvnený aj mnohými inými disciplínami. Pri vytváraní definície sa potom zohľadňuje nielen uhol pohľadu danej vednej disciplíny, ale aj názory a postoje samotného autora.

Základným princípom, ktorý sa uplatňuje pri štúdiu cudzích kultúr, je tzv. doktrína kultúrneho relativizmu, čo nie je nič iné ako posudzovanie kultúr ako jedinečných, nepripúšťa existenciu lepších alebo horších kultúr. Hodnoty, normy

⁷SOUKUP, V. Přehled antropologických teorií kultury. 1. vyd. Praha: Portal, 2000. s. 13-14. ISBN 80-7178-328-5.

⁸Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum, 1996, 1. zv. s. 548 ISBN 80-7184-164-1.

a zvyky danej kultúry treba posudzovať len v jej kontexte. Opakom je etnocentrizmus, ktorého hlavnou črtou je pripustenie nadradenosti niektorého národa nad iné.⁹

Pri štúdiu kultúry je dôležitý prístup a metodologické spôsoby skúmania. Väčšinou ide o výskumy, ktoré zotrávajú na troch základných úrovniach:

- výskum na úrovni ľudského fenoménu
- výskum na úrovni jednotlivých kultúr a subkultúr
- výskum na úrovni jednotlivca

Antropológovia kultúru chápu ako spôsob života ľudí, teda akési vzorce naučeného správania, ktoré sú prenášané z generácie na generáciu jazykom alebo napodobňovaním. Za najvýznamnejšie prvky kultúry považujú hodnoty, vzory a idey. Predmetom sociologických štúdií sú najmä kultúrne vzory, ktoré sú postavené na systéme noriem, hodnôt a názorov. Kultúra je tak považovaná za systém ľudskej adaptácie k vonkajšiemu prostrediu. Prejavuje sa v podobe ľudskej práce, kultúrnych hodnôt, ideí a spôsobe správania. Rozdielne k tomuto pojmu pristupuje psychológia, ktorá sa zaoberá najmä štúdiom jednotlivca, preto nie je kultúra sama o sebe pozorovateľná. Kultúru chápu ako systém pravidiel, ktorý bol vytvorený za účelom prežitia jednotlivcov zahŕňa postoje hodnoty, názory a normy správania, ktoré rešpektuje celá skupina, avšak pripúšťa zmenu v hodnotovom rebríčku jednotlivca pod vplyvom rôznych faktorov prostredia.¹⁰

Z uvedeného vyplýva, že jednotná podoba definície pojmu kultúra, ktorý by vyhovoval všetkým uvedeným disciplinám, neexistuje. Lukášová definuje kultúru ako „široký, medziodborový pojem, označujúci zdieľané a naučené spôsoby myslenia, čítania a správania, ktoré vznikajú v dôsledku adaptácie sociálnych skupín na vonkajšie podmienky a ako účinný nástroj zvládania týchto podmienok sú v rámci sociálnych skupín odovzdávané.“¹¹ Americký antropológ Lawless považuje za kultúru ľudský spôsob života, pričom do definície nezahŕňa materiálne predmety.¹² Názory autorov sa líšia v závislosti od vedy, avšak pre potreby našej práce, budeme výraz kultúra chápať

⁹ SOUKUP, V. Přehled antropologických teorií kultury. 1. vyd. Praha: Portal, 2000. s. 18. ISBN 80-7178-328-5.

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 17. ISBN 80-247-0648-2.

¹¹ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 12. ISBN 80-247-2951-0.

¹² LAWLESS, R. CO je to kultura. Olomouc: Votobia, 1996, s. 39. ISBN 80-7198-212-7.

ako hodnoty, zvyklosti, jednanie a spôsob komunikácie osôb, ktoré sú súčasťou istej sociálnej skupiny – firmy.

2.2.1 Typológia pojmu kultúra

K vymedzeniu obsahu pojmu kultúra sa v súčasnej vede najviac prezentujú tri základné prístupy¹³:

- axiologické poňatie kultúry: tradičná koncepcia vychádzajúca z humanistickej a osvieteneckej tradície používanie tohto pojmu vo filozofii a umení. Je to výrazne hodnotiaci prístup, hovorí o pozitívnych hodnotách, ktoré prispievajú ku kultivácii a humanizácii človeka a zahŕňa umenie, vedu, osvetu, literatúru, výchovu a pod.
- antropologické chápanie kultúry: okrem pozitívnych hodnôt zahŕňa do kultúry aj nadbiologické prostriedky a systémy, vďaka ktorým sa človek adaptuje v prostredí. Je to vlastne systém artefaktov, sociokultúrnych pravidiel a myšlienok, ktoré sú uchovávané a odovzdávané ďalšej generácii.
- redukcionistické poňatie kultúry: obsahuje veľké množstvo metód, ktoré obmedzujú rozsah pojmu kultúra na určitý výsek sociokultúrnej reality.

2.3 Symboly

Symboly zohrávajú dôležitú úlohu v procese inkulturácie, kedy si človek osvojuje ich systém a význam. Neskôr ich využíva na vyjadrenie vlastných myšlienok, názorov, postojov či pocitov. Rozoznávame verbálne a neverbálne symboly.

K verbálnym symbolom patrí najmä jazyk a komunikácia. Jazyk je najsystematickejšou časťou kultúry, avšak štruktúra jazyka nie je závislá od štruktúry kultúry. Jazyk odráža kultúru tých, ktorí ním hovoria. Jazyk je aj prostriedok (sprostredkovateľ) kultúry, ktorou ju možno vysvetliť či popísať. Samotné hovorové

¹³SOUKUP, V. Přehled antropologických teorií kultury. 1. vyd. Praha: Portal, 2000. s. 15-16. ISBN 80-7178-328-5.

tvary, slovné spojenia alebo slovná zásoba môže byť súčasťou kultúry (v súvislosti s etnológiou).¹⁴

Okrem jazyka poznáme aj neverbálne symboly, kam patrí napr. mimika, gestikulácia, teritorializmus, správanie, spôsob obliekania. Zaradiť sem môžeme aj symboly v pravom zmysle slova: značka, logo, vlajka a pod.¹⁵

2.4 Úrovne kultúry

Jedinec je vo všeobecnosti ovplyvňovaný tromi faktormi: genetikou, prostredím, v ktorom žije a výchovou. Práve rodina je hlavným socializačným a inkulturačným činiteľom, tu získava určité názory, zvyky, hodnoty či správanie, ktoré sa prenáša generáciami. Podobná situácia nastáva pri zmene prostredia, napr. nástup do školy, zamestnania a pod., kde rovnako dochádza k inkulturácii.

Týmito vzorcami myslenia, cítenia a správania sa zaoberá vo svojich publikáciách Geert Hofstede, ktorý ich nazýva mentálnymi programami. Vymedzuje niekoľko základných „programov“, resp. úrovní kultúry¹⁶:

- úroveň národnej kultúry
- úroveň kultúry spojená s určitým etnikom, náboženstvom alebo jazykom
- úroveň kultúry spojená s príslušnosťou k pohlaviu
- úroveň kultúry spojená s príslušnosťou k určitej generácii
- úroveň kultúry spojená s príslušnosťou k určitej triede
- úroveň organizačnej kultúry

Krajina, etnikum alebo organizácia sú integrovaným sociálnym systémom, ostatné úrovne sú len ich časťami. Pravdou teda je, že dochádza k prekryvaniu jednotlivých celkov, čo spôsobuje, že človek môže existovať v rámci viacerých

¹⁴ŠMAJS, J. *Filosofie – obrat k Zemi*, 1. vyd. Praha: Nakladatelství Academia, 2008, s. 21-25. ISBN 978-80-200-1639-3.

¹⁵ŠMAJS, J. *Filosofie – obrat k Zemi*, 1. vyd. Praha: Nakladatelství Academia, 2008, s. 25-27 ISBN 978-80-200-1639-3.

¹⁶HOFSTEDTE, G. H. *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2001. s. 24-31. ISBN 0-80-39-7323-3.

kultúrnych systémov. Na druhej strane, u jedinca môže dôjsť aj k disharmónii medzi jednotlivými úrovňami (konflikt náboženstvo vs. generácia, žena vs. muž a pod.).¹⁷

2.5 Druhy kultúry

V závislosti na špecifiká kultúry spojenej s niektorým zo spomínaných sociálnych celkov, rozdeľujeme kultúru na niekoľko druhov. Vzhľadom na tému našej práce je najdôležitejšia najmä kultúra národná a kultúra firemná. V kontexte manažmentu sa zriedka vyskytne aj výskum kultúr regionálnych, kultúr povolání, priemyslu, dokonca o kultúre globálnej.¹⁸

¹⁷LUKÁŠOVÁ, R. , NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 18-19. ISBN 80-247-0648-2.

¹⁸LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 12. ISBN 80-247-2951-0.

3. FIREMNÁ KULTÚRA

Každá firma má kultúru, ale nie všetky firmy ju využívajú ako konkurenčnú výhodu prostredníctvom rozvoja potenciálu firmy.¹⁹

Firemná kultúra sa viaže vždy na určitú firmu. Aby bol firemný zámer v súlade s firemnou kultúrou musí byť firemná kultúra formovaná, pričom je nutné aby boli rešpektované niekoľké princípy.

Princípy platné pre firemnú kultúru spísali Preifer a Umlaufová v knihe Firemní kultúra nasledovne:

- kultúra firmy je obrazom ľudských dispozícií, myslenia a chovania,
- pôsobí na ľudské vedomie a podvedomie a v oboch sa aj prejavuje
- je kvalitatívnou veličinou, ktorú nejde exaktne vyjadriť alebo kvantifikovať
- je produktom minulých činností a súčasne obmedzujúcim faktorom činností budúcich
- je zdieľaná, nie dohadovaná
- je poznateľná
- je extrémne zotrvačná
- je štruktúrovateľná, pritom je sama súčasťou kultúr vyšších radov
- je roky vžitá má tendenciu byť považovaná za samozrejmosť²⁰

3.1 Definícia firemnej kultúry

Firemná kultúra je široký pojem, autori ju v odbornej literatúre pomenúvajú aj ako podnikovú kultúru alebo organizačnú kultúru. V nasledujúcom texte sú uvedené definície viacerých autorov zoradené podľa rokov v ktorom bola firemná kultúra definovaná.

¹⁹ TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 144 ISBN 80-247-0405-6.

²⁰ PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultúra: síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. s. 24-26. ISBN 80-7169-081-X.

Kilmann, Saxton a Serpa 1985 - „zdieľanie filozofie, ideológie, hodnôt, presvedčení, názorov, očakávaní, postojov a noriem... ktoré odhaľujú implicitný či explicitný skupinový súhlas s tým, ako rozhodovať a riešiť problémy: ako spôsob, ako sa veci u nás robia“²¹

Williams, Dobson a Walters 1989, podľa Furnham a Gunter 1993 - „obecné zdieľané a relatívne stabilné názory, postoje a hodnoty, ktoré existujú v organizácii“, pričom „kultúra determinuje procesy rozhodovania a riešenie problémov v organizácii, ovplyvňuje cieľ, nástroje a spôsoby jednania, je zdrojom motivácie a demotivácie, spokojnosti a nespokojnosti.“²²

Denison 1990 - „základné hodnoty, názory a presvedčenia, ktoré existujú v organizácii, vzorce chovania, ktoré sú dôsledkom týchto zdieľaných významov a symbolov, ktoré vyjadrujú spojenie medzi presvedčením, hodnotami a chovaním členov organizácie“.²³

Gordon 1991 - „pre organizáciu špecifický systém široko zdieľaných predpokladov, hodnôt, ktoré sú základom pre typické vzorcové chovanie“.²⁴

Drennan 1992 - „ako sa veci u nás dejú“ ... „to, čo je pre organizáciu typické, jej zvyky, prevládajúce postoje, vytvorené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chovania“.²⁵

Schein 1992 - „vzorec zdieľaných základných presvedčení, ktoré si skupina osvojila pri riešení problémov externej adaptácie a internej integrácie, je už natoľko osvedčený, že sú považované za platné a sú predávané novým členom organizácie ako spôsob vnímania, myslenia a cítenia, ktorý je vo vzťahu k týmto problémom správny“.²⁶

Pfeifer, Umlaufová 1993 - „... firemná kultúra je súhrn predstáv prístupov a hodnôt vo firme všeobecne zdieľaných a relatívne dlhodobo udržateľných.“²⁷

²¹ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 17. ISBN 80-247-2951-0.

²² LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 17. ISBN 80-247-2951-0.

²³ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 17. ISBN 80-247-2951-0.

²⁴ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 17. ISBN 80-247-2951-0.

²⁵ DRENNEN, D. Transforming Company Culture. London: McGraw-Hill Book Company, 1992. s. 3. ISBN 0-07-707660-5.

²⁶ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 17. ISBN 80-247-2951-0.

²⁷ PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1. vyd. Praha: GRADA, 1993. s. 19. ISBN 80-7169-081-X.

Hall 1995 - „programovaný spôsob vnímania odvodený z názorov a hodnôt“.²⁸

Brown 1995 - „vzorce názorov, hodnôt a naučených spôsobov zvládania situácii založený na skúsenostiach, ktoré vznikli počas histórie organizácii a sú manifestované v jej materiálnych aspektoch a v chovaní členov“.²⁹

Vláčila 1997 - „v zmysle empirickej sociológie pojem firemná kultúra práce – sociálne stavaný spôsob kolektívneho vykonávania výrobných činností, vyplývajúcich z vysokej intenzity kontaktov pracovníkov vo vymedzenom priestore podniku, založený na dlhodobej, väčšinou mnogogeneračnej akumulácii jej skúseností a umožňujúci istotu sebaregulácii pracovných skupín.“³⁰

Armstrong 1999 - „... firemná kultúra predstavuje sústavu zdieľaného presvedčenia, postojov, domniek, noriem a hodnôt existujúcich v organizácii. Tato hoci nebola nikdy vyslovene sformulovaná, ale v podmienkach existujúcich priamych inštrukcii formuje spôsob jednanja a vzájomného pôsobenia ľudí a výrazne ovplyvňuje spôsoby vykonávania práce.“³¹

Nakonečný 2003 - „Kultúra podniku alebo organizácie v širšom zmysle je teda súbor znakov tejto organizácie, v podstate podnetov, ktorými pôsobí navonok a vo vnútri na svojich pracovníkov, zákazníkov, klientov a pod. sem patrí úprava a čistota okolia organizácie, vnútorných priestorov, ale aj úprava firemnej dokumentácie počínajúc elementárnym podaním informácii zamestnancom až po výročnú správu spoločnosti, logo, resp. znak firmy, úprava priestorov organizácie a v neposlednom rade nástrojov, postupov a technológií, ktoré organizácia používa.“ „Kultúra organizácie v užšom zmysle je súborom hodnôt, noriem a očakávaní, ktoré pracovníci organizácie zdieľajú, ku ktorým sa hlásia, na ktorých prípadné ohrozenie reagujú. Tieto hodnoty sú jednak výsledkom pôsobenia tradícií danej organizácie, resp. regiónu alebo krajiny, súčasných vplyvov a tlakov v prostredí organizácie.“³²

²⁸ HALL, W. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. s. 19. ISBN 0-471-95571-X.

²⁹ BROWN, A. D. *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing 1995 s. 8. ISBN 0-273-60454-6.

³⁰ VALÁČIL, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia, 1997. s.200. ISBN 80-85963-42-6.

³¹ ARMSTEONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 357. ISBN 80-7169-614-5.

³² NÁKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 107. ISBN 80-2470-577-X.

Šigut 2004 - „... firemná kultúra vyjadruje vždy určitý charakter, ducha podniku, vnútorné pravidlá hry, ktoré ovplyvňujú myslenie a jednanie pracovníkov, ale i celkovú atmosféru, v ktorej prebieha všetok vnútropodnikový život.“³³

Lukášová, Nový 2010 - „Súbor základných presvedčení, hodnôt, postojov a noriem chovania, ktoré s zdieľané v rámci organizácie, ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a chovaní členov organizácie a v artefaktoch (výtvoroch) materiálnej a nemateriálnej povahy.“³⁴

3.2 Prvky firemnej kultúry

Za prvky firemnej kultúry sú najčastejšie považované: základné presvedčenie, hodnoty, normy, postoje a vonkajšia manifestácia tzv. artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy.³⁵

Artefakty materiálnej povahy – zvyčajne je sem zaradovaná architektúra budov a materiálne vybavenie firiem, firmou vytvárané produkty, výročné správy firiem, propagačné katalógy.

Artefakty nemateriálnej povahy – patria sem ceremoniály, firemný hrdinovia, historky, mýty, rituály, zvyky. Podľa Hofsteda sem patria aj symboly a to logo firmy.

Základné predpoklady, hodnoty, postoje – základné predpoklady sú zafixované predstavy o tom ako funguje realita. Sú nespochybniteľné, pravdivé a samozrejme. Je ťažké ich identifikovať lebo u ľudí fungujú nevedome, automaticky.

Hodnoty – sú pre skupinu dôležité prikladajú im význam. Hodnoty majú vplyv na hodnotenie ako dobrý alebo zlý. Individuálne hodnoty jednotlivcov sa líšia. Jednotlivec si určí sám čo je preňho dôležité. Zatiaľ čo firemné hodnoty sú vyznáme pre

³³ ŠIGUT, Z. firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing 2004, s. 9-10. ISBN 80-7357-046-7.

³⁴ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 18. ISBN 80-247-0648-2.

³⁵ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 18. ISBN 80-247-2951-0.

firmu ako celok, usmerňujú čo by sa malo a nemalo robiť, čo je považované za dôležité. Podľa viacerých autorov ako napríklad Hofstede 1991, Kotter a Heskett 1992, Hall 1995, hodnota predstavuje jadro firemnej kultúry, je dôležitá obsahom kultúry. V komunikácií pracovníkov, v postavení a v etickom kódexe firmy sú vyjadrené kľúčové firemné hodnoty. Hodnoty sa prenášajú von a vytvárajú image firmy. Vo firmách sa stretávame s problémom, že deklarované hodnoty nie sú vždy zastávané. Takáto situácia nastáva, keď zamestnanci nie sú stotožnení s hodnotami deklarovanými manažmentom. Deklarované hodnoty sú výsledkom manažérskej racionalizácie. Manažéri vo firmách prehlasujú, že im ide o spokojnosť zamestnancov, ale v konečnom dôsledku im ide len o finančné výsledky, čiže skutočnou hodnotou nie je blaho zamestnancov ale za hodnotu kladú zisk firmy.

Postoje – Stahleberg a Frey 1996 uvádza, že postoj je pocit pozitívny alebo negatívny k nejakej osobe, udalosti, veci alebo problému. Zložky psychiky kognitívne, emotívne a konatívne sú integrované v produkte hodnotenia. Kognitívne procesy prinášajú poznatky, v postojoch k objektom majú hodnotiaci vzťah, hodnotia či sú dobré alebo zlé, žiaduce alebo nežiaduce a ich význam prežívajú v emóciách. Situačná podmienka podľa Nakonečného 1999 závisí na uplatnení konatívnej pohotovosti.

Normy chovania – sú nepísané pravidlá, ktoré sa prejavujú v chovaní v skupine s sú skupinou akceptované. Normy sa môžu týkať pracovných činností, komunikácie ale aj oblečenia a mnoho ďalšieho. Normy chovania majú citový charakter, sú buď odmeňované alebo sankcionované podľa dodržiavania alebo porušovania. Prístup k členom ktorý nedodržiavajú normy je chladný, nervózny, s takýmto jedincom nekomunikujú a odmietajú ho. Členovia skupiny dodržiavajúci normy sú akceptovaní, chovanie k nim je srdečné a priateľské. Zaistenie stability každodenného chovania zamestnancov je prostredníctvom skupinových noriem.

Jazyk - miera formálnych a neformálnych vzťahov je determinantom vzájomného porozumenia, ktoré zastáva vo firme hodnoty a predpoklady používaného jazyka firmy. Keď zamestnanci prikladajú pojmom vo firmách rovnaký význam je na pracovisku emocionálna pohoda. Ak je situácia obrátená a zamestnanci neprikladajú

pojmom rovnaký význam nastávajú nedorozumenia a konflikty. Odlišné chápanie pojmov je vo firmách typickým zdrojom problémov.

Historiky a mýty – historiky – interpretácia obsahu je veľmi zložitá nakoľko rôzni ľudia podávajú historiku zakaždým iným spôsobom. Historika je založená na skutočnom podklade z minulosti ale pri rozprávaní vo firme je zamestnancami prifarbovaná. Historika je dôležitým indikátorom kultúry a významným nástrojom je predávanie historiek medzi zamestnancami pre ktorých sú emocionálne sympatické a ľahko zapamätateľné.

Mýty – chovanie v organizácii či už žiaduce alebo nežiaduce je pomocou existencie mýtov určitým spôsobom objasňované. Vznikajú pre potrebu ľudí v niečo veriť, nemajú racionálny základ. Nakoľko mýty sa rozprávajú podobne ako historiky, vieme ich od seba odlíšiť len tým, že základ mýtov je vymyslený, nemá reálny podklad. Mýty môžu slúžiť ako zdôvodnenie pre jednanie minulé, súčasné alebo budúce, ktoré sa môže zdať sebecké až nemorálne.

Zvyky, rituály, ceremoniály – zvyky – v malých firmách k cieľavedomému organizovaniu prispieva integrácia prostredníctvom narodeninových osláv, vianočných večierkov. Ďalšie zvyky sú spojené s povýšením zamestnancov, obdarovávaním zamestnancov idúcich na dôchodok a ďalej to môžu byť zvyky uplatňujúce pri riešení problémov.

Rituály – sú podobné ako zvyky majú väčšiu symbolickú hodnotu. Zahrňujú určité očakávanie správania v určitom čase na určitom mieste. Takýto rituál je napríklad zdavenie, komunikačný rituál pri stretnutí zamestnancov na rôznych pozíciách kedy je jasné znateľné postavenie zamestnancov vo firme.

Ceremoniály – sa konajú pri špeciálnych udalostiach, musia sa viesť v slávnostnom duchu. Ceremoniály posilňujú firemné hodnoty, pripomínajú úspechy a oslavujú firemných hrdinov. Podľa Browna je to oslava kultúry firmy, ktorá zahŕňa emocionálne zaujímavé prejavy a aktivity. Zamestnancom firiem tak vytvárajú zážitky, ktoré ich motivujú a stotožňujú s firmou.

Hrdinovia - zosobnením základných hodnôt sú pre pracovníkov hrdinovia. Deal a Kennedy 1982 spísali funkcie hrdinov nasledovne. Hrdinovia dokladajú dosiahnutie úspechu pre každého zamestnanca, poskytujú modelové chovanie, nastavujú vysoké štandardy výkonu, symbolizujú firmu vonkajšiemu svetu, udržujú a posilňujú jedinečnosť firmy, motivujú zamestnancov. Niektorí sa hrdinami narodia ako napríklad Tomáš Baťa, Henry Ford, Tom Watson iní sú hrdinami situačnými ako hrdina dňa, roku. Podľa Deala a Kennedyho firmy potrebujú oba typy hrdinov a keď ich nemajú mali by si ich vytvoriť. Takýto vytvorenie hrdina podľa Browna nesie riziko, že nebude vybraný správne čo môže vytvárať demotiváciu u zamestnancov.

Firemná architektúra a vybavenie – veľká pozornosť je orientovaná na vonkajší vzhľad budovy a vybavenie. Spotrebiteľia sledujú image firmy. Budova môže byť pre zamestnancov tzv. totem čo uvádza Berg a Kreiner 1990, podľa Browna 1995 firma sa stáva jedinečnou, výrazne sa odlišuje od konkurenčných firiem. Takéto firmy môžu symbolizovať históriu, tradície a blahobyt alebo skromnosť.³⁶

3.3 Štruktúra firemnej kultúry

Najvyužívanejším, najcitovanejším a najznámejším modelom firemnej kultúry je model Edgarda Scheinesa (1992). Firemnú kultúru poňal ako jav a rozlíšil ju do troch rovín podľa miery manifestácie nakoľko sa prejavuje navonok a je pre pozorovateľa z vonku nevidená.

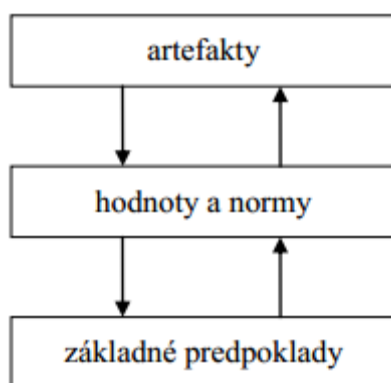
Artefakty – pre pozorovateľov je najidentifikovateľnejšou rovinou, je najviac na vrchu, ľahko ovplyvniteľná, ale je ťažko interpretovateľná bez poznatkov obsahu znalostí rovín. Podľa Sheina zahrňuje vonkajšie prejavy kultúry, ktoré človek vníma a hlavne v styku s kultúrou ktorú nepozná a nie je na ňu zvyknutý.

³⁶ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 22-26. ISBN 80-247-0648-2.

Zostavené hodnoty, pravidlá a normy chovania – pre vonkajšieho pozorovateľa je čiastočne vedomá, zreteľná a ovplyvniteľná. Vo firme má funkciu regulácie, určuje ako sa majú chovať členovia skupiny v kľúčových situáciách. Podľa Scheina pramení vznik úspešného riešenia určitej situácie určitým spôsobom. Ak funguje navrhnuté riešenie manažérom, skupina si je vedomá úspechu.

Základné predpoklady – sú najhlbšia rovina, ktorá zahrňuje nevedomé a pre členov kultúry s úplne jasnými názormi a myšlienkami. Sú odolné voči zmenám a fungujú natoľko samostatne, že o nich netreba ani diskutovať. Vznikajú na základe opakovaných skúseností. Pokusy o zmenu vedú k destabilizácii kolektívu čo má za následok úzkosť nakoľko sa menia zafixované významy a vytvorené kognitívne štruktúry. Podľa Scheina korekcia základných predpokladov nového jedinca, ktorý vstupuje do skupiny je oveľa ľahšia ako zmena celej kultúry skupiny. Odlišnosť vnímania jedinca sa po čase prispôsobujú vnímaniu skupine.³⁷

Obrázok 1: Scheinov model organizačnej kultúry



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R. , NOVÝ, I. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 27. ISBN 80-247-0648-2

³⁷ LUKÁŠOVÁ, R. , NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 26-33. ISBN 80-247-0648-2

4. KONKURENČNÁ VÝHODA

Prvýkrát sa koncept konkurenčnej výhody objavil v literatúre v roku 1965. Konkurenčná výhoda bola definovaná ako spôsobilosť firmy s jedinečnou príležitosťou v existujúcom trhovom segmente, ktorej rastový vektor umožňoval zisk pevného postavenia na trhu.³⁸

Na konkurenčnú výhodu musíme nahliadať ako na celok. Je to neustále sa vyvíjajúci živý organizmus, ktorého jednotlivé časti sa navzájom ovplyvňujú, vytvárajú spätnú väzbu a oddelene nefungujú. Konkurenčná výhoda je pretváraná na fenomén, ktorý je viacvrstvový, viaczložkový, vnútorne prepojený, dynamický a komplementárny.

V komplexe trhového prostredia v ktorom firmy pôsobia, sú nútené neustále bojovať s konkurenčnými firmami o zákazníkov. Konkurenčná výhoda vzniká len za predpokladu odlišenia sa od firiem s podobným zameraním kedy rozdielna činnosť firmy vytvára priestor pre vznik výhody. Konkurenčná výhoda je schopnosť firmy robiť veci tak ako to konkurencia nedokáže. Podľa Portera konkurenčná výhoda vyrastá v podstate z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre zákazníka. Konkurenčná výhoda musí byť chápaná ako výhoda pre zákazníka. Či bude firma existovať alebo zanikne záleží na zákazníkoch, nakoľko zákazník sa sám rozhoduje či bude tovary a služby firmy kupovať. Konkurenčná výhoda firmy prináša zákazníkovi tovary a služby lepšej ceny a kvality ako konkurenčné firmy.

Na zistenie konkurenčnej výhody vo firme je nutné analyzovať vnútorné a vonkajšie prostredie firmy. Podľa Slávika sa vnútorné prostredie skladá zo zdrojov a to z hmotných, nehmotných a ľudských. Do hmotných zdrojov patria materiálne a finančné zdroje, do nehmotných know-how, povest' ľudí a značka. Do ľudských zdrojov kvalifikácia, schopnosti, skúsenosti a počet zamestnancov.³⁹

³⁸Ing. PhD. Ivana Hudáková, Vplyv globálnej finančnej a hospodárskej krízy na podniky a ich konkurencieschopnosť, [online]. © 2009 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: www.pp.sk/WebDAU/main/ArchivArticleShow.aspx?ArtID=28868&print=1

³⁹SLÁVIK, Š. Anatomia konkurenčnej výhody. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2002. s. 102-106. ISBN 80-225-1587-6.

4.1 Typy konkurenčnej výhody

Firma musí mať stanovený typ konkurenčnej výhody ktorý chce dosiahnuť. Podľa M. E. Portera rozlišujeme dva základné typy konkurenčnej výhody a to vodcovské postavenie v nízkych nákladoch a produktovú diferenciaciu.

Vodcovské postavenie v nízkych nákladoch – firma sa snaží mať súhrnne nižšie náklady na výrobu tovarov a služieb ako sú náklady konkurencie. Môžu byť dve výhody. Na základe nižších nákladov ako má konkurencia môže firma stanoviť nižšie ceny a pritom dosahovať rovnakú ziskovosť ako má konkurenčná firma. Keď firma pri nižších nákladoch ponúka tovary a služby za rovnaké ceny ako konkurencia jej zisky sú v porovnaní s konkurenciou omnoho vyššie. Firma musí byť skutočne na trhu s najnižšími nákladmi a nie len o toto postavenie na trhu bojovať. Podľa Portera firmy robia chybu, že taký moment nerozpoznajú. Konkurovanie je veľmi dravé nakoľko každý kúsok podielu je považovaný na trhu za rozhodujúci.

Diferenciácia– firma sa snaží byť na trhu jedinečná. Firma produkuje také tovary a služby ktoré budú pre zákazníkov dôležité na naplnenie a upokojenie ich potrieb. Takého tovary a služby sú poskytované za osobitnú cenu, ktorá je z pravidla vyššia ako pri vodcovskom postavení v nízkych cenách. Tvary a služby sú ocenené cenou ktorú trh znesie čo znamená že hoc sú drahšie aj tak budú nakupované. Vyššie ceny prinášajú firme nadpriemerný zisk. Oproti vodcovskému postaveniu v nízkych nákladoch môže pri diferenciacii existovať niekoľko takýchto tovarov a služieb.

4.2 Zamestnanci ako konkurenčná výhoda

K tomu aby bola firma na trhu úspešná sú potrebný dobrý zamestnanci. K výberu zamestnancov treba pristupovať profesionálne. Aby sme naplnili naše očakávanie na zamestnanca, musíme vybrať zamestnanca, ktorý zapadne do firemného prostredia. Zamestnanec ktorý zapadne do firemného prostredia a do kolektívu je spokojný zamestnanec. Takýto zamestnanec si je vedomý, že je vo firme uznávaný

z čoho vyplýva že zostane firme lojálny. Každý zamestnanec musí poznať firmu v ktorej pracuje, jej produkty, musí dbať na udržiavanie dobrých vzťahov so zákazníkmi a dodávateľmi.

Zamestnancov musíme neustále motivovať. Podľa Pfeffera len firmy s vysoko motivovanými zamestnancami dosahujú trvalo vyššie výsledky. Motiváciu zamestnancov majú na starosť manažéri firmy. Prostredníctvom rozvoja ľudí vo firme napomáhame k vytvoreniu a udržaniu konkurenčnej výhody. Pfeffer J. identifikoval 16 prioritných oblastí vďaka ktorým môže firma prispievať ku konkurenčnej výhode.

Dlhodobá perspektíva – dosahovanie konkurenčnej výhody cez ľudský faktor trvá pomerne dlho oproti iným konkurenčným výhodám, ale ak túto výhodu dosiahneme je oveľa trvalejšia ako iné typy výhod. Filozofia manažmentu – manažment podniku musí zvoliť prístup ktorý obsiahne rozvoj ľudí ako konkurenčnú výhodu. Na dosiahnutie cieľa je potrebné aby aktivity firmy tvorili ucelený systém. Istota zamestnania – ak firma vytvára so zamestnancami dlhodobý záväzok, utvára v nich istotu čo vedie k stotožňovaniu sa zamestnancov s firmou, k podávaniu nadštandardných výkonov. Ak zamestnanci nemajú istotu v zamestnaní a firma vytvára pocit, že môžu byť kedykoľvek nahradení niekým druhým, firma môže časom očakávať že zamestnanec zmení svojho zamestnávateľa. Participácia – viac právomocí je prenášaných zhora nadol. Očakávanie od zamestnancov je samostatné prijímanie rozhodnutí, hľadanie spôsobov zefektívnenia práce a inovačných zmien. Plná informovanosť – ak je konkurenčnou výhodou firmy ľudský faktor, zamestnanci musia mať prístup ku všetkým informáciám potrebným k dobrému výkonu, ale musia byť oboznámení so zámermi firmy a firemnej bilancii. To však neplatí pri filozofii kedy sú informácie mocenským nástrojom. Postup zvnútra – vedie k rozvoju a upevňovaniu pracovných vzťahov medzi zamestnávateľmi a zamestnancami. Ak je nahradený výborný zamestnanec neznámym človekom zvonku nastáva v pracovných vzťahoch odcudzenie. Rozmanitosť – aby bola práca pre zamestnancov zaujímavá a inšpirujúca je dôležité striedanie úloh pričom sa aj učia nové veci, nadobúdajú nové zručnosti čo dáva firme možnosť ponúknuť zamestnancom prácu na rôznych pozíciách. Rozpätie plátov – narušenie pocitu kolegiálnosti nastáva pri veľkých rozdieloch v plátach zamestnancov. K odstráneniu tohto pocitu je potrebné zmenšiť rozdiely v plátach zamestnancov. Rozvoj zručností – k integrovanému budovaniu konkurenčnej výhody je potrebné

neustále rozvíjanie zručností zamestnancov, pomocou tréningov a systematického opakovania umožniť nadobúdanie nových zručností. Spoluvlastníctvo – zamestnanci ktorý sú súčasne spoluvlastníkmi majú snahu o stabilitu a dlhodobú perspektívu firmy. Vo vlastnom záujme sa vyhnú krátkodobému upokojeniu top manažmentu prostredníctvom špekulatívnych finančných operácií, predajov a zlúčeniam. Starostlivý výber – zákazníkov zapájať do výberu nových zamestnancov. Ktorý kandidát je najvhodnejší vedia určiť pri mnohých profesiách, najmä v oblasti služieb. Symbolická rovnosť – formálne pozície vzdávajú od seba ľudí a tvoria bariéru v tímovej práci a rozhodovaní. Podniky sa snažia odstrániť pocit „jedni myslia a druhý robia“ symbolickým uplatňovaním rovnosti. Systém odmien a bonusov – zamestnancom umožňujú sa podieľať na výsledkoch firmy, motivovaný nie sú len peniazmi ale aj inými bonusmi. Systematické vyhodnocovanie – pravidelne odpovedáva na otázku či nezostáva rozvoj ľudí len v rovine neuskutočnených zámerov. Silnú motiváciu dodáva zverejňovaný pokrok. Tímová práca – bariérou efektívneho riešenie problémov sa stáva hierarchická štruktúra. Riešením je podpora tímovej práce a redizing. Vyšší plat – najlepších zamestnancov sa dá udržať zvýšením platu, čo sa neprejaví v konečnom dôsledku negatívne v nákladoch na pracovnú silu.⁴⁰

⁴⁰Ing. PhD. Ivana Hudáková, Vplyv globálnej finančnej a hospodárskej krízy na podniky a ich konkurencieschopnosť, [online]. © 2009 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: www.pp.sk/WebDAU/main/ArchivArticleShow.aspx?ArtID=28868&print=1

PRAKTICKÁ ČASŤ

5. CHARAKTERISTIKA PRÍSPEVKOVEJ ORGANIZÁCIÍ

Mestské kultúrne stredisko patrí pod štátnu správu, je príspevkovou organizáciou, ktorej zdroje sú obmedzené. Mestské kultúrne stredisko je financované mesačným príspevkom od Mestského úradu, ktorý tvorí 51% celkových nákladov. Tento finančný príspevok predovšetkým prerozdeľuje na mzdy zamestnancov, údržbu a ďalších 49% musí financovať mestské kultúrne stredisko mesta Piešťany z vlastných zdrojov, ktoré získava svojou vlastnou činnosťou.

História - v roku 1949 bol zriadený Dom osvety. V roku 1958 Kultúrne stredisko mesta Piešťany nahradilo Osvetové zariadenie dovtedy pôsobiace pod Okresným národným výborom. Svoju činnosť začalo dnes už neexistujúcom divadle v Beethovenových sadoch. Kultúrne podujatia sa organizovali v prírodnom amfiteátri a v prenajatých priestoroch. Prvý krát sa v roku 1956 organizoval festival Hudobného leta, ktorý je od roku 1958 známi ako Piešťanský festival. Prvý časopis venujúci sa kultúre začal vychádzať v roku 1959 pod názvom „Piešťany“ v roku 1964 zmenil názov na „Slovenské kúpele“ a o rok neskôr zmenil názov na „Kultúra v Piešťanoch“. Od deväťdesiatych rokov 20. stor. sa nazýva „Revue Piešťany“. Vybudovaním Domu umenia boli prenesené festivalové aktivity do nového stánku kultúry. V roku 1961 sa začalo skultúrňovanie parkov, ako prvá bola osadená socha Milencov od autora Alexandra Ilečka. V roku 1967 bola organizovaná výstava Socha Piešťanských parkov, neskôr sa začalo organizovať Medzinárodné sochárske sympóziu a Medzinárodné maliarske sympóziu. Budova Malej scény Ivana Krasku, ktorá bola odovzdaná do užívania v roku 1968 a slúži svojmu účelu dodnes. V tomto roku bol daný do prevádzky Hudobný pavilón, ktorý sa nachádza v mestskom parku. V roku 1988 začalo mestské kultúrne stredisko prevádzkovať výstavnú sien v starej lekární na pešej zóne. V roku 2003 bola do užívania odovzdaná zrekonštruovaná budova kultúrneho a spoločenského centra Fontána. V priestoroch kultúrneho a spoločenského centra Fontána sa nachádza multifunkčná sála s kapacitou 386 miest na sedenie. Účinkujúci

majú k dispozícii dve šatne a skladacie pódium. V objekte Fontána sa ďalej nachádza galéria – výstavná sieň a klubovňa, ktorá je určená na realizovanie menších podujatí. Pre návštevníkov sa vo Fontáne nachádza bufet a šatňa na bundy. V roku 2005 boli obnovené prehliadky dokumentárnych filmov, a to 1. ročník Euroture Piešťany. V roku 2006 bol 1. ročník festivalu Cinematik, a v roku 2007 bol 1. ročník Astrofilmu – prehliadka filmov o astronómii a kozmonautike. V roku 2007 a 2008 sa konal Nočný filmový maratón.⁴¹

Súčasný stav - mestské kultúrne stredisko je organizátorom veľkého množstva kultúrnych podujatí pre všetky vekové kategórie a to od detí cez mládež až pod dospelých a seniorov. Niektoré podujatia sa stali už tradičné a konajú sa pravidelne niekoľko rokov a tešia sa veľkej obľube. K najznámejším patrí filmový festival Cinematik, prehliadka dokumentárnych filmov Euroture Piešťany a Astrofilm, kde sú premietané filmy o astronómii a kozmonautike. Pre deti z materských škôl je organizované bábkové divadelné predstavenie a karneval v maskách. Všetkým deťom je vytváraný program na Mikuláša, Medzinárodný deň detí a na ukončenie letných prázdnin. Pre žiakov základných škôl sú organizované súťaže v moderných tancoch, ďalej v imitácii spevu tzv. playback show a výchovné koncerty. Mestské kultúrne stredisko počas celého leta usporadúva koncerty v Hudobnom pavilóne. Účinkujú tu rôzne skupiny hudobných žánrov – spevácke skupiny, dychové kapely, folklórne skupiny i country. V priestoroch mestského kultúrneho strediska sa konajú koncerty k príležitostiam ako napr. novoročný koncert, koncert pri príležitosti Mesiaca úcty k starším, Bavíme sa navzájom, koncert pre ženy, veľkonočné koncerty a veľa ďalších. Mestské kultúrne stredisko pripravuje veľké slávnostné otvorenie letnej kúpeľnej sezóny. V mestskom kultúrnom stredisku sa konajú divadelné predstavenia, výstavy, prednášky Klubu kaktusárov, Zväzu záhradkárov a vinárov Slovenska. Ďalej sa tu konajú zdravotné prednášky, Deň zdravia, Victoria Regia, Hody, Majáles a Katarínska zábava. V predvianočnom období organizujú adventné programy, rozsvietenie stromčeka a veľa ďalšieho. Mestské kultúrne stredisko nezabúda ani na menej šťastné zdravotne znevýhodnené deti, pre ktoré vytvára zábavný program, výstavy a súťaže.⁴²

⁴¹Informácie boli čerpané z poskytnutých interných materiálov príspevkovej organizácii

⁴²Informácie boli čerpané z poskytnutých interných materiálov príspevkovej organizácii

5.1 Objekty patriace pod MsKS a ich činnosť

Pod mestské kultúrne stredisko patria štyri objekty, ktoré sa nachádzajú v rôznych častiach mesta Piešťany. Prvý objekt je Mestské kultúrne stredisko mesta Piešťany, ktoré sa nachádza v mestskej časti floreát neďaleko Váhu, kultúrne a spoločenské centrum Fontána sa nachádza pred vstupom do parku a do centra mesta, výstavná sieň v starej lekárni sa nachádza v centre mesta na pešej zóne a hudobný pavilón v parku sa nachádza v mestskom parku neďaleko centra mesta.

Mestské kultúrne stredisko mesta Piešťany - MsKS uskutočňuje divadelné predstavenia, koncerty, vystúpenia amatérskych divadelných súborov, organizuje výchovné koncerty, výstavy a vystúpenia škôl. Osvetová činnosť MsKS sa zaoberá jazykovými a inými odbornými kurzami. Je spoluorganizátorom akcií ako Medzinárodného filmového festivalu Cinematic, filmovej prehliadky Eurotour, Otvorenia letnej kúpeľnej sezóny, Astrofilm. V mestskom kultúrnom stredisku je možné si prenajať kinosálu, spoločenskú sálu a učebňu.

Zamestnanci mestského kultúrneho strediska mesta Piešťany sa tu stretávajú každý pondelok na poradách, na ktorých sa rozoberajú pripravované akcie a rozdeľujú sa služby a úlohy pre zamestnancov. Pripravované akcie sa zapisujú do mesačných výkazov kde sú rozdelené na objekty a miestnosti v nich aby sa neprelínali dve akcie. Mesačné výkazy sú pripravované vždy do konca roka.

KSC – kultúrne a spoločenské centrum Fontána je určené na filmové a divadelné predstavenia, prevádzkuje výstavnú činnosť a prenajíma priestory na kongresy, prednášky a sympózia. Prenajať sa dajú priestory kinosály, foyeru, galérie a klubovne.

Filmové predstavenie - staršie filmy a filmy premietané vo filmovom klube sú premietané z kotúčov. Kinosála prešla digitalizáciou, všetky nové filmy sú premietané z filmových nosičov vypožičaných od distribučných spoločností. Kultúrne a spoločenské centrum Fontána využíva služby 12 distribučných spoločností, ktoré ponúkajú filmy cca 3 mesiace pred filmovou premiérou. Premietnuté filmy zostávajú v archíve kina ak sú voľne prístupne môžu ich premietat', ale ak sa na film vzťahujú

autorské práva film sa nedá prehrať bez elektronického kľúča. Zo žiadosťou o elektronický kľúč sa obracajú na distribučnú spoločnosť, ktorej musia oznámiť v ktorý deň sa bude film premietat'. Platnosť elektronického kľúča je len jeden deň. V kinosále premietané filmy 2D a od decembra 2011 sú premietané aj 3D filmy pri ktorých sa na dosiahnutie 3D efektu využívajú pasívne okuliare. Kino Fontána premieta filmy od stredy do nedele dva filmy za deň, pričom každá druhá streda je určená výhradne na európske filmové predstavenia.

Výstavná sien v starej lekární – nachádza sa na pešej zóne v centra mesta. Je určená na krátkodobé výstavy slovenských výtvarných umelcov za účelom predaja. Okrem galerijných vystavených obrazov si môžu návštevníci zakúpiť obrazy, keramiku, suveníry a rôzne šperky.

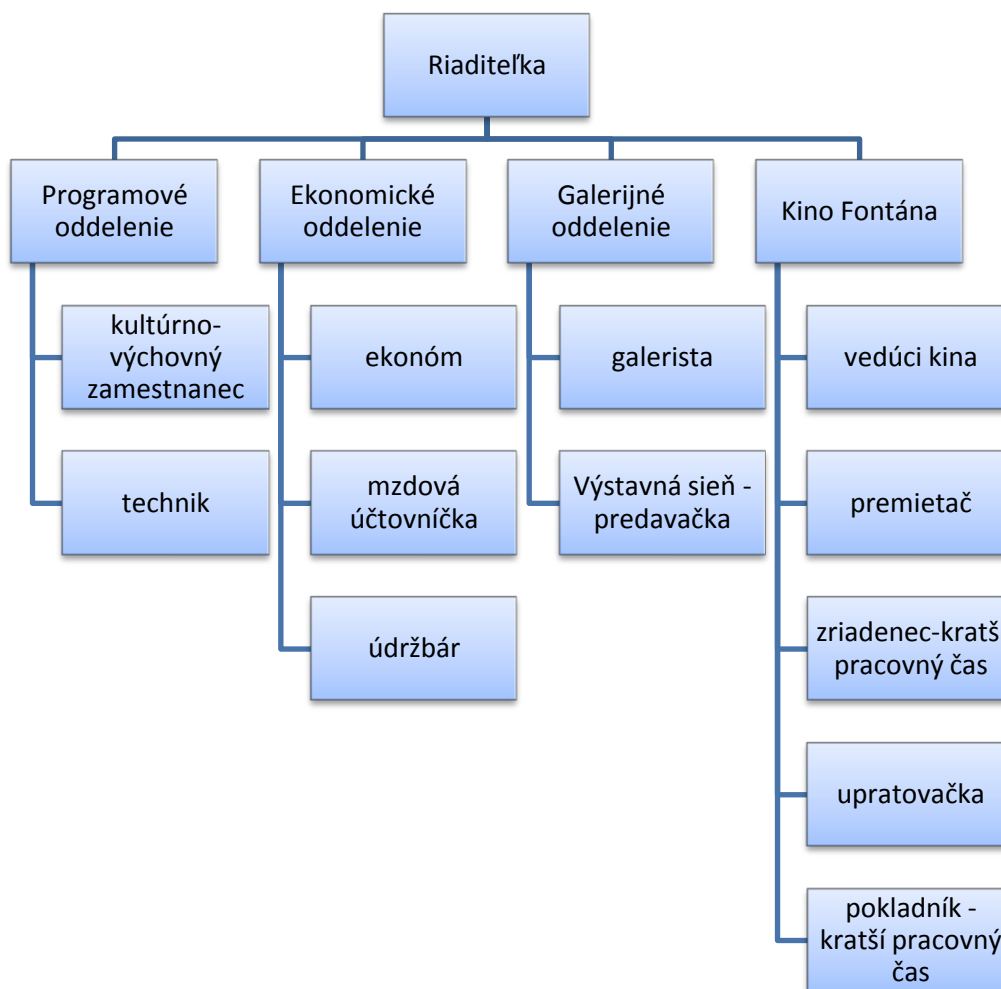
Autori môžu vystavovať 6 diel v období 10 mesiacov pričom majú možnosť nepredané diela obmieňať.

Hudobný pavilón v parku – nachádza sa v mestskom parku, má tvar otvorenej mušle podľa ktorej nesie aj svoj názov „Mušľa“. Počas letnej sezóny sa tu konajú rôzne promenádne koncerty, tanečné vystúpenia predstavenia folklórnych a divadelných súborov a filmové predstavenia pod holým nebom. Pod pavilónom sa nachádzajú priestory pre účinkujúcich a to veľká spoločná šatňa, dve malé šatne a hygienické zariadenie.

5.2 Organizačná štruktúra MsKS

Príspevková organizácia má líniovú organizačnú štruktúru. Na čele príspevkovej organizácie je riaditeľka, ktorá má pod sebou programové oddelenie pod ktoré patrí kultúrno-výchovný zamestnanec a technik, ekonomické oddelenie pod ktoré patrí ekonóm, mzdová účtovníčka a údržbár, galerijne oddelenie pod ktoré patrí galerista a predavačka vo výstavnej sieni. Kino Fontána pod ktoré patrí vedúci kina, premietač, zriadenec, upratovačka a podnik.

Obrázok 2: Organizačná štruktúra príspevkovej organizácie



Zdroj: autor práce

Riaditeľka - zodpovedá za dôsledné uplatňovanie mzdovej a personálnej politiky, uzatvára a rozvážuje pracovný pomer so zamestnancami, vypracúva pracovné náplne jednotlivých zamestnancov, zodpovedá za dodržiavanie zákonnosti, zabezpečuje vypracovanie návrhu plánu a rozpočtu mestského kultúrneho strediska, vypracúva správy o činnosti mestského kultúrneho strediska a predkladá ich mestskému zastupiteľstvu na schválenie, zodpovedá za správu a ochranu zvereného majetku, ako aj za hospodársku a kontrolnú činnosť v organizácii, podľa potreby zriaďuje stále a dočasné orgány.

Programové oddelenie – pod programové oddelenie spadajú 5 zamestnanci. Kultúrno-výchovný zamestnanec - pripravuje a realizuje podujatia v priestoroch Malej scény Mestského kultúrneho strediska, Kultúrneho a spoločenského centra Fontána, Hudobného pavilónu, v exteriéri - Námestie slobody, Winterova ulica..., vykonáva administratívne práce, zabezpečuje propagáciu, prípravu a distribúciu mesačných programov, plagátov, zabezpečuje príjem a odosielanie všetkých písomností a zásielok mestského kultúrneho strediska, vedie sklad, vypracováva zmluvy a hlásenia – SOZA (Slovenský ochranný zväz autorov), LITA (autorská spoločnosť). Technik - technicky zabezpečuje podujatia - ozvučenie, osvetlenie, vykonáva funkciu šoféra, zásobovača, údržbára, vykonáva funkciu zriadenca, zabezpečuje premietanie filmov a zabezpečuje vylep plagátov.

Ekonomické oddelenie– pod ekonomické oddelenie spadajú 3 zamestnanci. Ekonóm - zabezpečuje vedenie účtovníctva mestského kultúrneho strediska, zabezpečuje ekonomické činnosti mestského kultúrneho strediska, zabezpečuje styk s peňažnými ústavmi. Mzdová účtovníčka - vedie pokladničnú agendu, spracováva mzdy zamestnancov, vedie agendu výstavnej siene, zabezpečuje styk s peňažnými ústavmi. Údržbár - vykonáva údržbárske práce, zabezpečuje vylep plagátov, vykonáva funkciu zásobovača.

Galerijné oddelenie – pod Galerijne oddelenie spadajú 2 zamestnanci. Galerista - zabezpečuje prípravu a realizáciu výstav, je zodpovedný za prevádzku výstavnej siene, zabezpečuje prípravu sobášnej miestnosti. Výstavná sieň – predavačka - zabezpečuje predaj diel vo výstavnej sieni, vykonáva funkciu galeristky.

Kino Fontána – pod Kino Fontána spadajú 6 zamestnanci. Vedúci kina - zabezpečuje prevádzku kina, filmové festivaly, propagáciu filmových predstavení, zabezpečuje administratívu prevádzky kina, vykonáva funkciu správcu budovy, vykonáva funkciu kuriča. Premietáč - zabezpečuje premietanie filmov, vykonáva údržbu premietacích prístrojov, zabezpečuje ozvučenie kultúrnych podujatí organizovaných mestským kultúrnym strediskom. Zriadenec - kratší pracovný čas - kontroluje vstupenky pred vstupom do kinosály, vedie sklad a archív filmového

reklamného materiálu, zabezpečuje aktualizáciu reklamných materiálov na výlepových plochách mestského kultúrneho strediska, zabezpečuje prípravu sobášnej miestnosti, obsluhuje umývačku okuliarov. Upratovačka - zabezpečuje čistotu a poriadok v priestoroch kultúrneho a spoločenského centra Fontána, Hudobného pavilónu, zabezpečuje prípravu sobášnej miestnosti. Pokladník - kratší pracovný čas - zabezpečuje predpredaj a predaj vstupeniiek do kina.⁴³

5.3 Konkurencia

Mestské kultúrne stredisko môže v súčasnosti považovať za konkurenciu v meste Piešťany Národné osvetové centrum – Dom umenia, ktorý nemá tak rozsiahlu činnosť ako mestské kultúrne stredisko. Za nepriamu konkurenciu môžeme považovať Slovenské liečebné kúpele, ale tie sa zameriavajú hlavne na svojich kúpeľných hosti. Za vzdialenú konkurenciu by sme mohli považovať mesto Topoľčany a jeho mestské kultúrne stredisko.

Dom umenia je národné osvetové centrum. Dom umenia sa svojou činnosťou zaraďuje medzi viacúčelové kultúrne – spoločenské zariadenie. Celoročne sú v dome umenia organizované a filmové predstavenia, folklórne podujatia, koncerty populárnej a vážnej hudby, zábavné programy, predstavenia pre deti a mládež a scénicko-tanečné predstavenia. Dom umenia ďalej prevádzkuje vo výstavnej sieni a v Galérii výstavnú činnosť umeleckej tvorby výtvarníkov v oblasti maľby, grafiky, fotografie, sochárstva a keramiky.⁴⁴

Pri akciách organizovaný mestským kultúrnym strediskom mesta Piešťany na pozemkoch národného osvetového centra Domu umenia sú vystavované faktúry za prenájom. Jednou z takýchto akcií je otvorenie letnej kúpeľnej sezóny, kedy je využívané schodište a príľahlá plocha Domu umenia na slávnostný príhovor a zároveň sa tu začína slávnostný sprievod.

⁴³Ostatné: Súbory na stiahnutie, [online]. © 2013 [cit. 2012-12-26]. Dostupné z: <http://www.msks-piestany.sk/na-stiahnutie>

⁴⁴Dom umenia Piešťany, [online]. © 2003-2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.nocka.sk/du-piestany/profil>

Za nepriamu konkurenciu by sme mohli považovať **Slovenské liečebné kúpele**, ktoré vytvárajú hudobný program pre vyplnenie voľného času svojich kúpeľných hostí na kúpeľnom ostrove a spoločenské centrum kúpeľov ponúka hosťom možnosť spoznať históriu kúpeľného ostrova a ponúka výlety po zaujímavom okolí Piešťan. Slovenské liečebné kúpele sú známe termálnou minerálnou vodou a sírnym bahnom, ktoré sa využívajú pri liečbe reumatizmu, rehabilitácii pohybového aparátu a nervového systému.

Mesto Topoľčany je vzdialené od mesta Piešťany 35km. Je to najbližšie mestské kultúrne stredisko s tak rozsiahlou činnosťou ako mestské kultúrne stredisko mesta Piešťany. Mestské kultúrne stredisko v Topoľčanoch pôsobí v osvetovej činnosti. Na území mesta Topoľčany napomáha rozvoju kultúry svojou kultúrno-vzdelávacou a informačnou činnosťou. Stredisko sa zameriava na vzdelávanie dospelých a mládeže, organizuje a usporiada kultúrne podujatia, festivaly, výstavy a taktiež sa zaoberá inzertnou, edičnou, sprostredkovateľskou, agentúrnou a hospodárskou činnosťou.⁴⁵

5.4 Realizácia prieskumu

Predmetom prieskumu je príspevková organizácia, ktorej súčasný stav firemná kultúra vyžaduje zlepšenie. Príspevková organizácia chce dosiahnuť zlepšenie prostredníctvom spoznania názoru zamestnancov na súčasnú firemnú kultúru v príspevkovej organizácii a pomocou zamestnancov chce dosiahnuť zlepšenie firemnej kultúry čo by malo následne upevniť pozíciu príspevkovej organizácie na trhu.

Cieľom prieskumu je spoznať a opísať súčasný stav firemnej kultúry v príspevkovej organizácii z pohľadu zamestnancov. Na základe prieskumu získame celkový pohľad na firemnú kultúru v príspevkovej organizácii a môžeme navrhnúť opatrenia na zlepšenie firemnej kultúry.

⁴⁵Topoľčany – Mestské kultúrne stredisko, Dom kultúry – parkovisko pred MskS, [online]. © 1997-2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://panoramy.sme.sk/panorama/150/topolcany-mestske-kulturne-stredisko-dom-kultury-parkovisko-pred-msks/?pr=154&p=171>

Metodika prieskumu – vedie k zodpovedaniu otázok týkajúcich sa firemnej kultúry. Pri písaní práce budú využité viaceré výskumné metódy a to štúdium odbornej literatúry a publikácií domácich a zahraničných autorov, štúdium interných dokumentov príspevkovej organizácie, rozhovory so zamestnancami, pozorovanie vzťahov na pracovisku a dotazník.

5.4.1 Metóda realizácie prieskumu

Na prieskum súčasnej situácie v príspevkovej organizácii bola zvolená metóda anonymného dotazníku. Dotazník slúži na hromadné a rýchle získanie informácií. Dotazník je prehľadný, časovo nenáročný na vyplnenie. Dotazník sa spracuje pomocou programu Microsoft Excel v tabuľkovej a grafickej podobe. Výsledky prieskumu sú vďaka tejto metóde prehľadné a jednoznačné na zhodnotenie situácie.

Zostavenie a aplikácia dotazníka – celkový počet otázok v dotazníku je jedenásť. Dotazník je zameraný na otázky týkajúce sa respondenta a to pohlavie, vek, najvyššie dosiahnuté vzdelanie, po ktorých nasledujú otázky na zmapovanie súčasného stavu firemnej kultúry a komunikácie v príspevkovej organizácii. Otázky vyžadujú tri rôzne spôsoby odpovedaní. Dotazník obsahuje 3 otázky, v ktorých respondent označí vybranú odpoveď áno – nie krížikom do štvorčeka, dotazník ďalej obsahuje 3 otázky, na ktorých respondent vyberie hodnotu ktorá zodpovedá jeho odpovedi a to 1 – 5 pričom 1 je veľmi dobre a 5 zle. Posledná otázka je otvorená respondent môže ale nemusí dopísať jeho návrh na zlepšenie súčasnej firemnej kultúry.

Charakteristika prieskumnej vzorky – pre účely bakalárskej práce bol realizovaný prieskum v príspevkovej organizácii mestského úradu Piešťany – v mestskom kultúrnom stredisku mesta Piešťany. Prieskum bol realizovaný v období od 22. 1. 2013 do 22. 2. 2013. Prieskumnú vzorku tvorilo 17 zamestnancov príspevkovej organizácie.

Spracovanie a analýza údajov – zozbieranie dotazníkov vyplnených v období od 22.1. 2013 do 22.2. 2013 prieskumnou vzorkou respondentov, ktorú tvoria 17 respondentov čo sú všetci zamestnanci príspevkovej organizácie. Spracovanie údajov z dotazníku pomocou programu Microsoft Excel 2007 v tabuľkovej podobe a grafickej podobe. Na základe grafického spracovania výsledkov sa budú analyzovať údaje z ktorých sa vytvoria závery a následne sa navrhnu návrhy na zlepšenie súčasného stavu firemnej kultúry v príspevkovej organizácii.

Hypotézy – sme formulovali na základe nadobudnutých informácií zo štúdia odbornej literatúry týkajúcej sa problematiky firmy, kultúry, firemnej kultúry, konkurenčnej výhody a pozorovania zamestnancov na pracovisku v príspevkovej organizácii. Na základe cieľa prieskumu boli stanovené nasledovné hypotézy.

Hypotéza č. 1: Predpokladáme, že nadriadený príspevkovej organizácie vytvára priestor pre rozvoj firemnej kultúry na pracovisku.

Hypotéza č. 2: Predpokladáme, že zamestnanci v anonymnom dotazníku navrhnu návrhy, ktoré by nadriadenému v rozhovore o zlepšení súčasnej firemnej kultúre nenavrhl.

5.5 Výsledky prieskumu

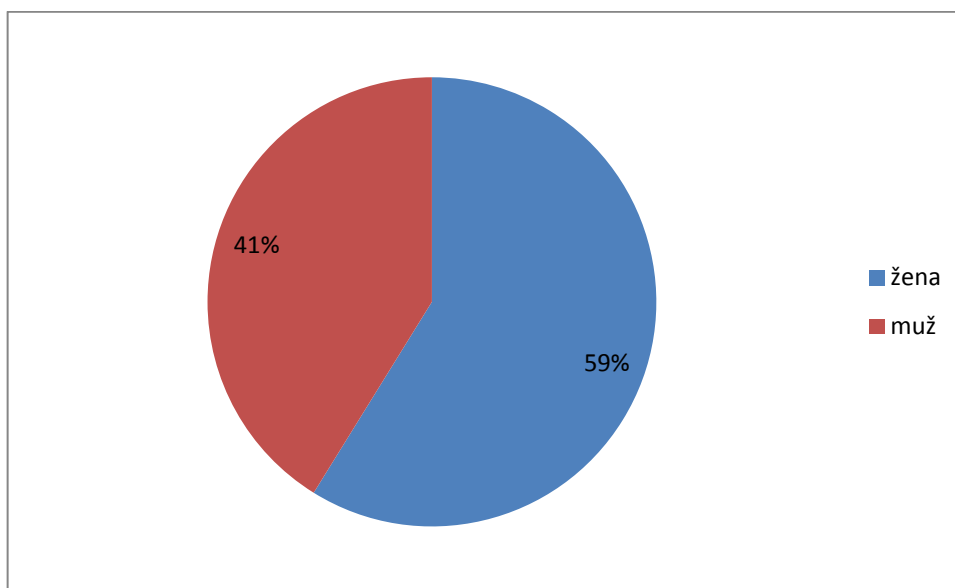
Prvá otázka bola zameraná na pohlavie respondentov. V podniku pracuje 10 žien čo je 59% z celkového počtu zamestnancov a 7 mužov čo je 41% z celkového počtu zamestnancov.

Tabuľka 1: Pohlavie respondentov

Vaše pohlavie?	Počet	%
žena	10	59
muž	7	41
Spolu	17	100

Zdroj: autor práce

Graf 1: Pohlavie respondentov



Zdroj: autor práce

Z prieskumu vyplynulo že v príspevkovej organizácii pracuje 10 žien čo je 59% z celkového počtu zamestnancov čo znamená že v príspevkovej organizácii pracuje viac žien ako mužov.

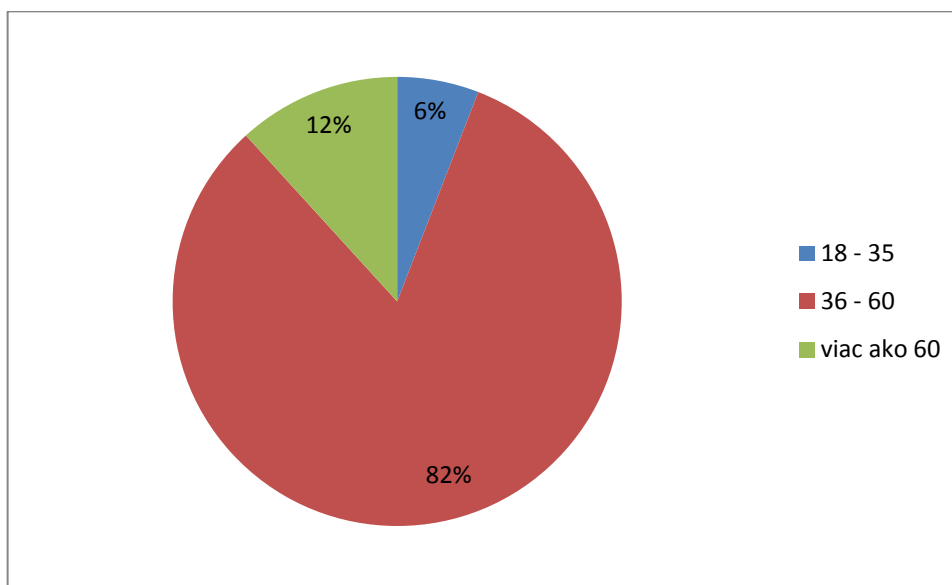
Druhá otázka bola zameraná na vekovú kategóriu respondentov v príspevkovej organizácii. Z prieskumu vyplynulo nasledovné - jeden respondent je vo vekovej kategórii 18 – 35 rokov čo tvorí 6% z celkového počtu zamestnancov, 14 respondentov je vo vekovej kategórii 36 – 60 rokov čo tvorí 82% z celkového počtu zamestnancov, 2 respondenti sú vo vekovej kategórii viac ako 60 rokov čo tvorí 12% z celkového počtu zamestnancov.

Tabuľka 2: Veková kategória respondentov

Váš vek?	Počet	%
18 - 35	1	6
36 - 60	14	82
viac ako 60	2	12
Spolu	17	100

Zdroj: autor práce

Graf 2: Veková kategória respondentov



Zdroj: autor práce

Z prieskumu vyplynulo že v príspevkovej organizácii pracuje 14 zamestnancov čo je 82% z celkového počtu zamestnancov vo vekovej kategórii od 36 do 60 rokov.

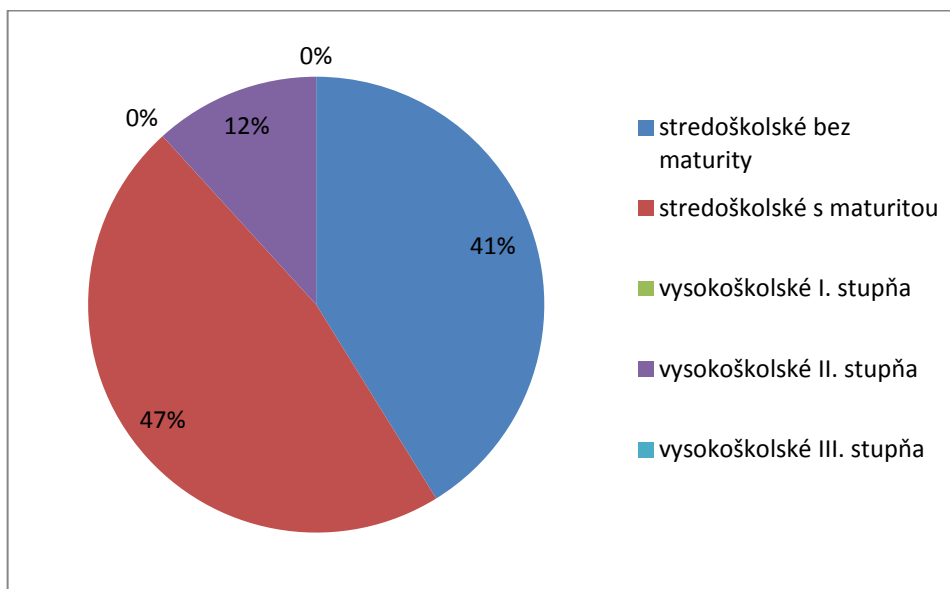
Tretia otázka bola zameraná na výšku najvyššieho dosiahnutého vzdelania respondentov. Z prieskumu vyplynulo nasledovné – 7 respondentov má najvyššie dosiahnuté vzdelanie stredoškolské bez maturity čo tvorí 41% z celkového počtu zamestnancov, 8 respondentov má najvyššie dosiahnuté vzdelanie stredoškolské s maturitou čo tvorí 47% z celkového počtu zamestnancov, ani jeden respondent nemá dosiahnuté vzdelanie vysokoškolské I. stupňa, 2 respondenti majú najvyššie dosiahnuté vzdelanie vysokoškolské II. stupňa čo tvorí 12% z celkového počtu zamestnancov a vzdelanie vysokoškolské III. stupňa nedosiahol ani jeden respondent.

Tabuľka 3: Najvyššie ukončené vzdelanie respondentov

Najvyššie ukončené vzdelanie?	Počet	%
stredoškolské bez maturity	7	41
stredoškolské s maturitou	8	47
vysokoškolské I. stupňa	0	0
vysokoškolské II. Stupňa	2	12
vysokoškolské III. stupňa	0	0
Spolu	17	100

Zdroj: autor práce

Grafy 3: Najvyššie ukončené vzdelanie respondentov



Zdroj: autor práce

Z prieskumu vyplynulo, že najvyšším dosiahnutým vzdelaním u zamestnancov v príspevkovej organizácii je stredoškolské s maturitou a stredoškolské bez maturity, približne v rovnakom počte.

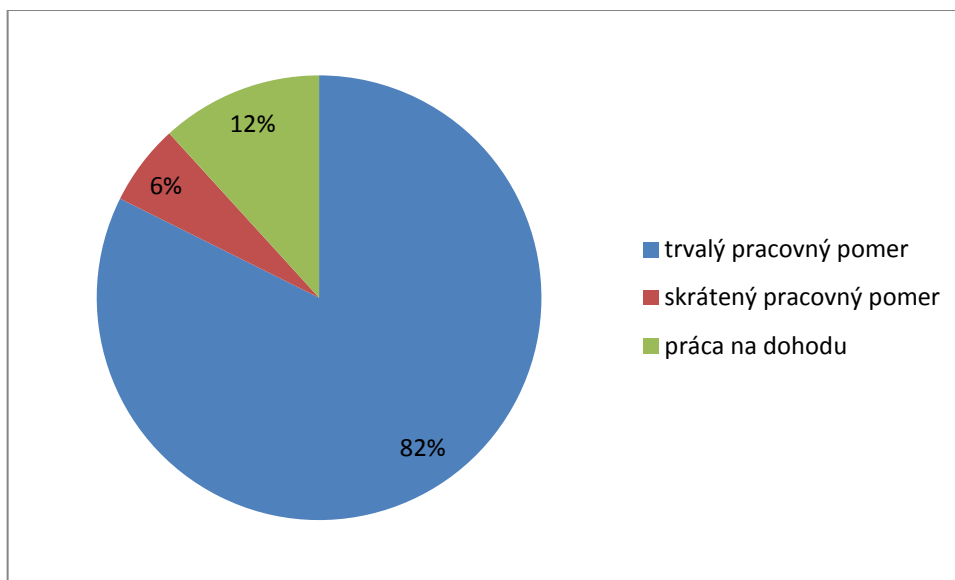
Štvrtá otázka bola zameraná na pracovný pomer respondentov. Z prieskumu vyplynulo nasledovné –14 respondentov je zamestnaných na trvalý pracovný pomer čo tvorí 82% z celého počtu zamestnancov, 1 respondent je zamestnaných na skrátený pracovný pomer čo tvorí 6% z celkového počtu zamestnancov, 2 respondenti sú zamestnaný na dohodu čo tvorí 12% z celkového počtu zamestnancov.

Tabuľka 4: Pracovný pomer respondentov

Pracovný pomer?	Počet	%
trvalý pracovný pomer	14	82
skrátený pracovný pomer	1	6
práca na dohodu	2	12
Spolu	17	100

Zdroj: autor práce

Graf 4: Pracovný pomer respondentov



Zdroj: autor práce

Z prieskumu vyplynulo, že 14 zamestnancov čo je 82% zamestnancov z celkového počtu zamestnaných v príspevkovej organizácii pracuje na trvalý pracovný pomer.

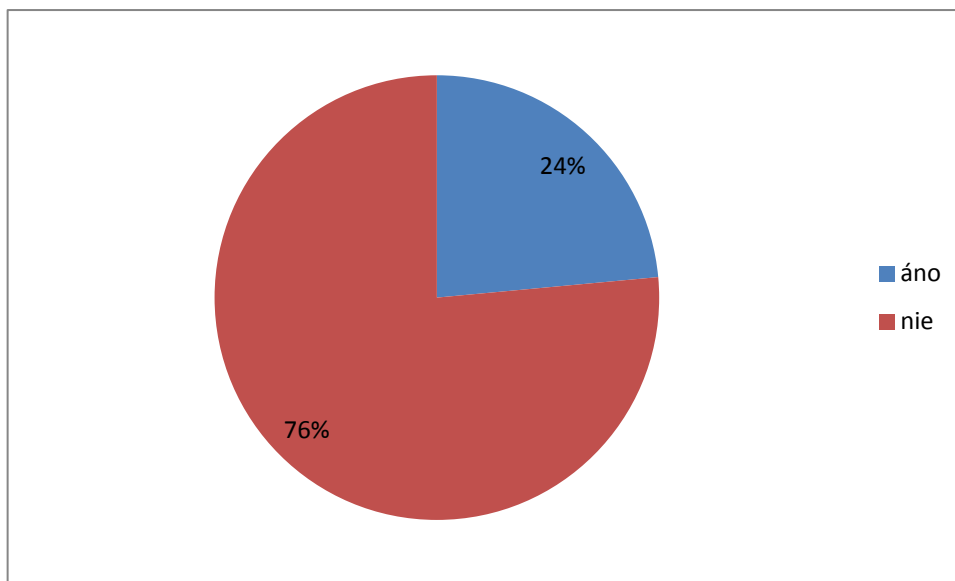
Piata otázka zisťovala od respondentov či boli oboznámení s firemnou kultúrou pri nástupe do príspevkovej organizácie. Z prieskumu vyplynulo nasledovné - 4respondenti čo tvorí 24% zamestnancov z celkového počtu zamestnancov uviedli, že boli oboznámených s firemnou kultúrou pri nástupe do príspevkovej organizácii a 13 respondenti čo tvorí 76% zamestnancov z celkového počtu zamestnancov uviedli, že neboli oboznámených s firemnou kultúrou pri nástupe do príspevkovej organizácii.

Tabuľka 5: Oboznámenie sa s firemnou kultúrou pri nástupe do zamestnania

Boli ste oboznámený s firemnou kultúrou pri nástupe do príspevkovej organizácie?	Počet	%
áno	4	24
nie	13	76
Spolu	17	100

Zdroj: autor práce

Graf 5: Oboznámenie sa s firemnou kultúrou pri nástupe do zamestnania



Zdroj: autor práce

Z prieskumu vyplynulo, že 13 zamestnancov čo tvorí 76% z celkového počtu zamestnancov nebolo pri nástupe do príspevkovej organizácie oboznámených s firemnou kultúrou v príspevkovej organizácii.

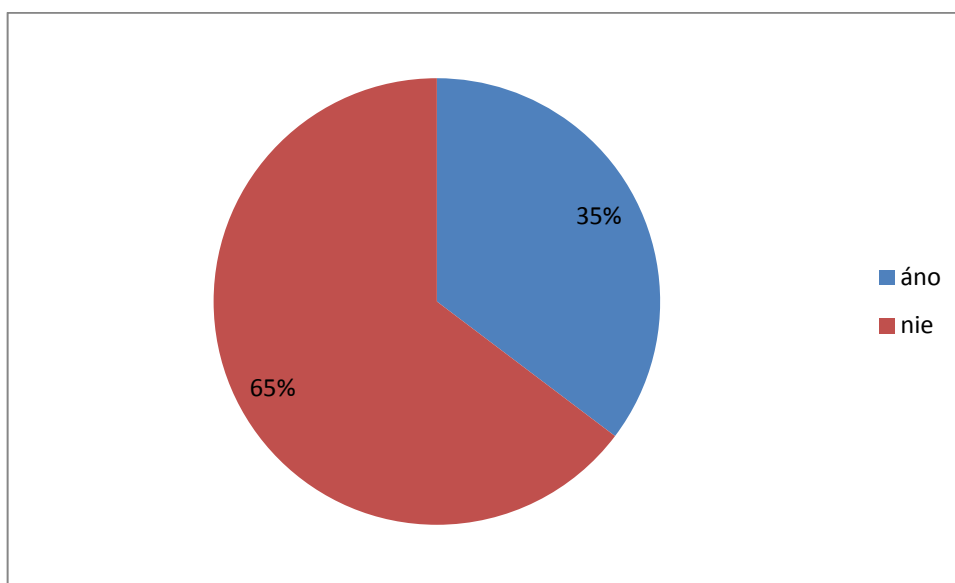
Šiesta otázka zisťovala či nadriadený vytvára priestor pre rozvoj firemnej kultúry. Z prieskumu vyplynulo nasledovné - 6 respondentov čo tvorí 35% z celkového počtu zamestnancov uviedlo, že nadriadený vytvára priestor pre rozvoj firemnej kultúry a 11 respondentov čo tvorí 65% z celkového počtu zamestnancov uviedlo, že nadriadený nevytvára priestor pre rozvoj firemnej kultúry.

Tabuľka 6: Vytvára nadriadený priestor pre rozvoj firemnej kultúry

Vytvára Váš nadriadený priestor pre rozvoj firemnej kultúry?	Počet	%
áno	6	35
nie	11	65
Spolu	17	100

Zdroj: autor práce

Graf 6: Vytvára nadriadený priestor pre rozvoj firemnej kultúry



Zdroj: autor práce

Z prieskumu vyplynulo, že 11 zamestnancov čo tvorí 65% z celkového počtu zamestnancov je názoru, že nadriadený nevytvára priestor pre rozvoj firemnej kultúry v príspevkovej organizácii, 6 zamestnancov čo tvorí 35% z celkového počtu zamestnancov je názoru, že nadriadený vytvára priestor pre rozvoj firemnej kultúry v príspevkovej organizácii.

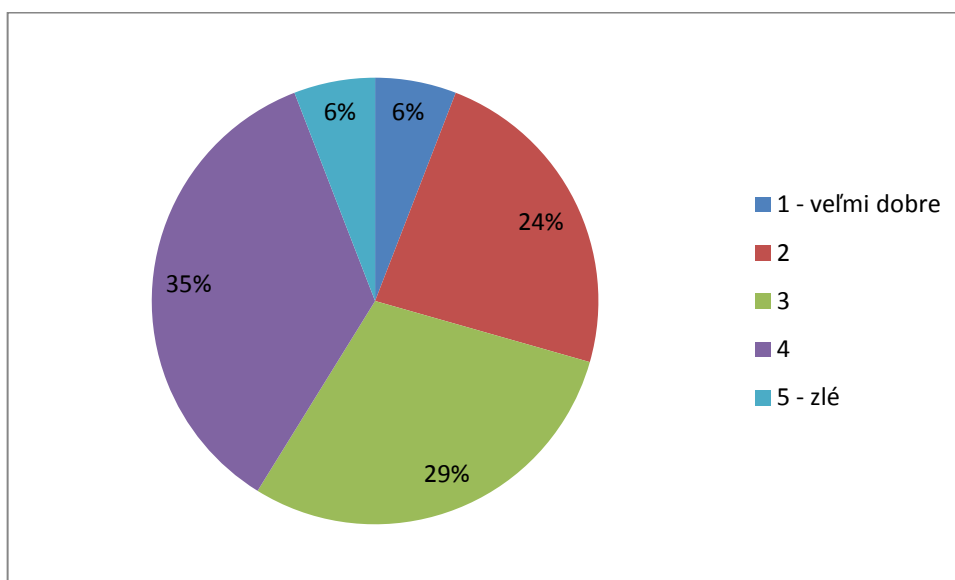
Siedma otázka zisťovala súčasnú firemnú kultúru v príspevkovej organizácii. Otázka obsahovala stupňovú škálovú stupnicu (1 – veľmi dobrá, 5 – zlá). Z prieskumu vyplynulo nasledovné – číslo 1 označil 1 respondent čo tvorí 6% z celkového počtu zamestnancov, číslo 2 označili 4 respondenti čo tvorí 24% z celkového počtu zamestnancov, číslo 3 označili 5 respondenti čo tvorí 29% z celkového počtu zamestnancov, číslo 4 označili 6 respondenti čo tvorí 35% z celkového počtu zamestnancov a číslo 5 označil 1 respondent čo tvorí 6% z celkového počtu zamestnancov.

Tabuľka 7: Súčasný stav firemnej kultúry

Ako sa vám javí súčasná firemná kultúra vo Vašej príspevkovej organizácii?	Počet	%
1 - veľmi dobre	1	6
2	4	24
3	5	29
4	6	35
5 - zlé	1	6
Spolu	17	100

Zdroj: autor práce

Graf 7: Súčasný stav firemnej kultúry



Zdroj: autor práce

Z prieskumu vyplynulo, že 6 zamestnancov čo tvorí 35% z celkového počtu zamestnancov príspevkovej organizácie je názoru, že firemná kultúra je na podpriemernej úrovni ďalších

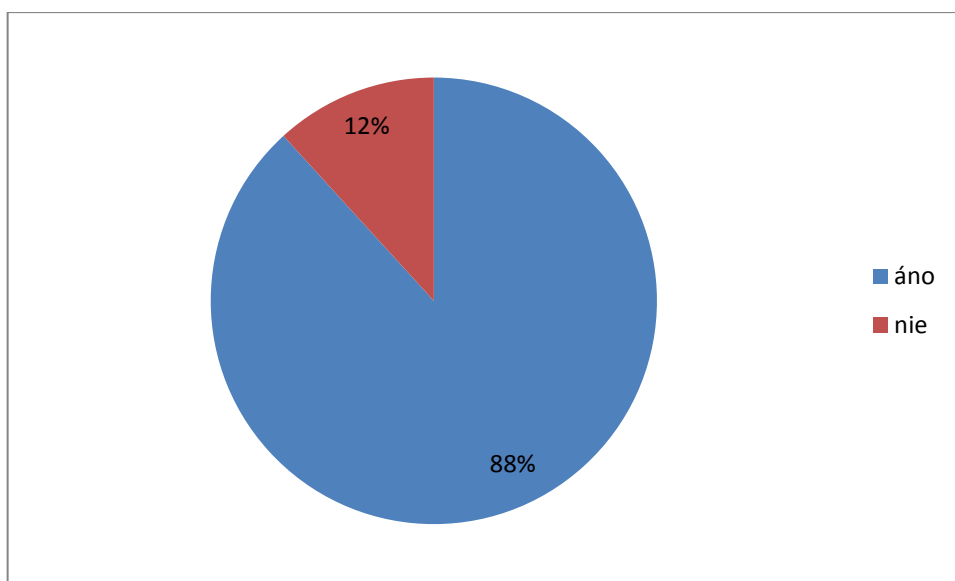
Osma otázka bola zameraná na názor respondentov či firemná kultúra prispieva k zvýšeniu konkurencieschopnosti. Z prieskumu vyplynulo nasledovné - 15 respondentov čo je 88% z celkového počtu zamestnancov si myslí že firemná kultúra prispieva k zvýšeniu konkurencieschopnosti, 2 respondenti čo tvorí 12% z celkového počtu zamestnancov si myslí, že firemná kultúra neprispieva k zvýšeniu konkurencieschopnosti.

Tabuľka 8: Prispievanie firemnej kultúry k zvýšeniu konkurencieschopnosti

Myslíte si že firemná kultúra prispieva k zvýšeniu konkurencieschopnosti?	Počet	%
áno	15	88
nie	2	12
Spolu	17	100

Zdroj: autor práce

Graf 8: Prispievanie firemnej kultúry k zvýšeniu konkurencieschopnosti



Zdroj: autor práce

Z prieskumu vyplynulo, že podľa 15 zamestnancov čo je 88% z celkového počtu zamestnancov je názoru, že firemná kultúra prispieva ku zvyšovaniu konkurencieschopnosti.

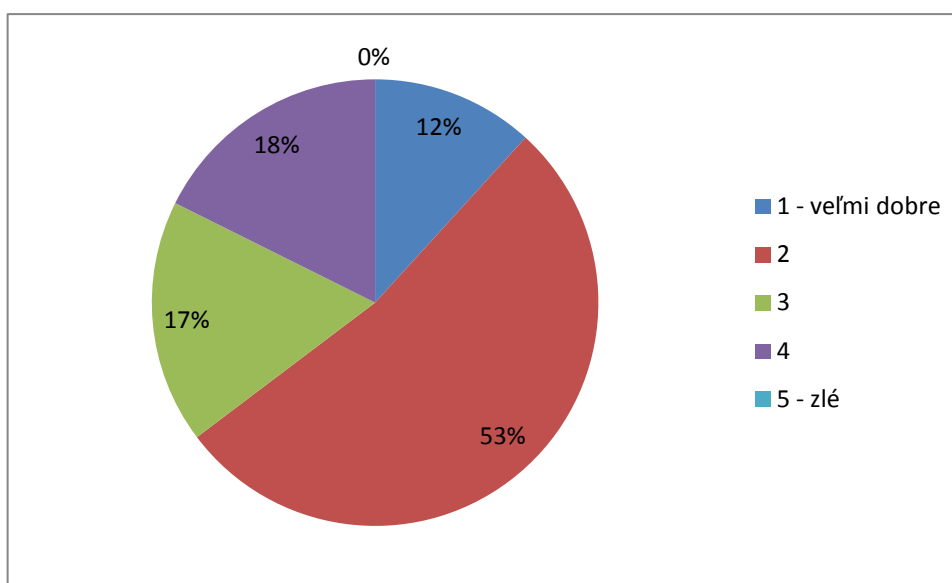
Deviata otázka bola zameraná na zhodnotenie dostupnosti informácii pri výkone práce. Otázka obsahovala stupňovú škálovú stupnicu (1 – veľmi dobrá, 5 – zlá). Z prieskumu vyplynulo nasledovné – číslo 1 označili 2 respondenti čo tvorí 12% z celkového počtu zamestnancov, číslo 2 označili 9 respondenti čo tvorí 53% z celkového počtu zamestnancov, číslo 3 označili 3 respondenti čo tvorí 17% z celkového počtu zamestnancov, číslo 4 označili 4 respondenti čo tvorí 18% z celkového počtu zamestnancov a číslo 5 neoznačil ani jeden respondent.

Tabuľka 9: Zhodnotenie dostupnosti informácii

Ako by ste zhodnotili dostupnosť informácii pre výkon vašej práce?	Počet	%
1 - veľmi dobre	2	12
2	9	53
3	3	17
4	3	18
5 - zlé	0	0
Spolu	17	100

Zdroj: autor práce

Graf 9: Zhodnotenie dostupnosti informácií



Zdroj: autor práce

Z prieskumu vyplynulo, že 9 zamestnancov čo tvorí 53% z celkového počtu zamestnancov príspevkovej organizácie je názoru, že dostupnosť informácií je na dobrej úrovni.

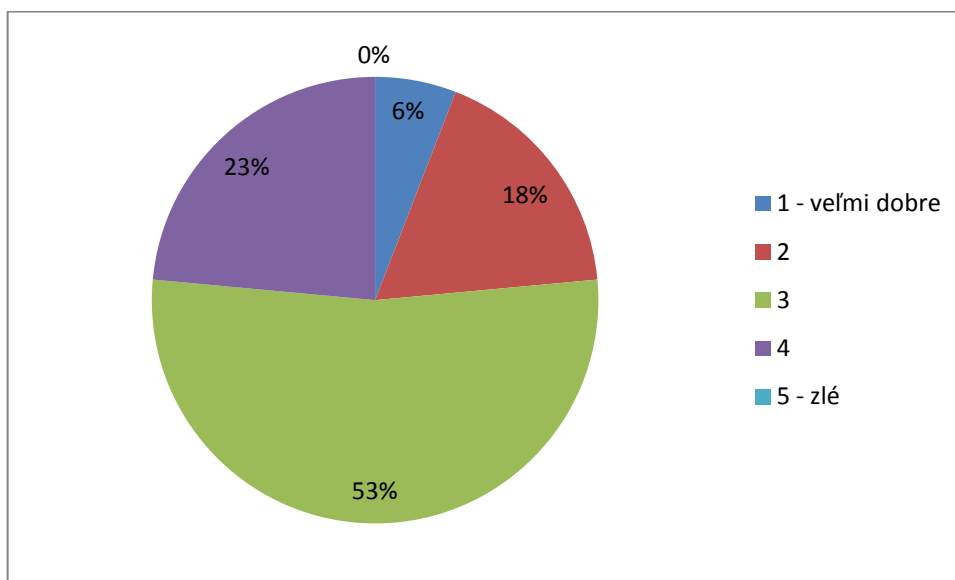
Desiata otázka bola zameraná na ohodnotenie úrovne komunikácie v príspevkovej organizácii. Otázka obsahovala stupňovú škálovú stupnicu (1 – veľmi dobrá, 5 – zlá). Z prieskumu vyplynulo nasledovné – číslo 1 označil 1 respondent čo tvorí 6% z celkového počtu zamestnancov, číslo 2 označili 3 respondenti čo tvorí 18% z celkového počtu zamestnancov, číslo 3 označili 9 respondenti čo tvorí 53% z celkového počtu zamestnancov, číslo 4 označili 4 respondenti čo tvorí 23% z celkového počtu zamestnancov a číslo 5 neoznačil ani jeden respondent.

Tabuľka 10: Hodnotenie úrovne komunikácie

Ako by ste ohodnotili úroveň komunikácie vo vašej príspevkovej organizácii?	Počet	%
1 - veľmi dobre	1	6
2	3	18
3	9	53
4	4	23
5 – zlé	0	0
Spolu	17	100

Zdroj: autor práce

Graf 10: Hodnotenie úrovne komunikácie



Zdroj: autor práce

Z prieskumu vyplynulo, že 9 zamestnancov čo tvorí 53% z celkového počtu zamestnancov príspevkovej organizácie je názoru, že komunikácia je na priemernej úrovni ďalších 8 zamestnancov je názoru, že komunikácia je na veľmi dobrej a dobrej úrovni.

Jedenásta otázka bola otvorená a bola zameraná na zistenie návrhov na zmenu v súčasnej firemnej kultúry v príspevkovej organizácii. Na otvorenú otázku odpovedalo 5 respondentov. Návrhy respondentov uvádzam nižšie.

Prvý respondent uviedol nasledovné: zmena vzťahov, alebo popracovať na zmenách

Druhý respondent uviedol nasledovné: zmeniť vedenie firmy

Tretý respondent uviedol nasledovné: zmena

Štvrtý respondent uviedol nasledovné: mnohé, kt. sa týkajú ankety, viac PR rozšíriť, hľadať osobné kontakty

Piaty respondent uviedol nasledovné: pravidelné tréningy v efekt. komunikačnom procese, techniky komunikácie, proste ľudia nie sú na to zvyknutí

Z prieskumu vyplynulo, že na otvorenú otázku napísalo svoj názor na zlepšenie 5 zamestnancov čo tvorí 29% z celkového počtu zamestnancov príspevkovej organizácie. Títo zamestnanci uviedli že súčasný stav príspevkovej organizácie vyžaduje zmenu vzťahov na pracovisku, zlepšenie komunikácie a dokonca zmenu vedenia.

5.6 Zhrnutie výsledkov a návrhy zmien

Prieskum vykonaný pomocou metódy dotazníku preukázal, že stav firemnej kultúry v príspevkovej organizácii je na nízkej úrovni a vyžaduje zlepšenie vzťahov, komunikácie a hlavne firemnej kultúry.

Zamestnanci príspevkovej organizácie sa niekoľko krát uistovali, že dotazníky sú anonymné, len za účelom bakalárskej práce a že ich nebude vidieť nadriadený. Pri vyplňaní dotazníkov sa ukázalo, že nadriadenému zo strachu nechcú povedať skutočný názor na stav firemnej kultúry. Nakoľko je nadriadený zle informovaný o skutočnom stave firemnej kultúry nevzniká teda motivácia na zlepšovanie firemnej kultúry.

Na základe výsledkov prieskumu by sme navrhovali niekoľko zmien. V prvom rade je potrebné zlepšiť komunikáciu zamestnancov s nadriadeným. Zamestnanci by mali poznať firemnú kultúru už od prvého dňa nástupu do príspevkovej organizácie. Nadriadený musí začať vytvárať oveľa väčší priestor pre rozvoj firemnej kultúry. Nakoľko si zamestnanci sami uvedomujú, že firemná kultúra zvyšuje konkurencieschopnosť, mali by na jej zlepšení pracovať spoločne.

5.7 Zistenia hypotéz

Hypotéza č. 1: Predpokladáme, že nadriadený príspevkovej organizácie vytvára priestor pre rozvoj firemnej kultúry na pracovisku.

Musíme skonštatovať, že hypotéza 1 nebola správna. Prieskum ukázal, že len podľa 35% zamestnancov nadriadený vytvára priestor pre rozvoj firemnej kultúry. Zvyšných 65% zamestnancov čo tvorí väčšinu zamestnancov označilo, že nadriadený nevytvára priestor pre rozvoj firemnej kultúry.

Hypotéza č. 2: Predpokladáme, že zamestnanci v anonymnom dotazníku navrhnu návrhy, ktoré by nadriadenému v rozhovore o zlepšení súčasnej firemnej kultúre nenavrhl.

Môžeme skonštatovať, že hypotéza 2 bola správna. Zamestnanci sa niekoľko krát uistovali či dotazník zostane anonymný. Len 5 zamestnancov čo tvorí 29% z celkového počtu zamestnancov príspevkovej organizácie uviedlo svoje návrhy. V návrhoch uviedli, že je nutná zmena vzťahov a zmena vedenia, čo by sa bez istoty anonymity neodvážili povedať.

ZÁVER

Každá firma má svoju kultúru, no nie všetky firmy ju vedia využiť vo svoj prospech ako konkurenčnú výhodu. Nadriadený by sa mali snažiť o rozvoj firemnej kultúry a zamestnanci by sa mali podľa nej správať. V bakalárskej práci sme v teoretickej časti písali definície známych autorov a ich pohľad na firemnú kultúru, v praktickej časti sme urobili prieskum už v konkrétnej príspevkovej organizácii kde sme prostredníctvom zamestnancov zisťovali ich súčasnú firemnú kultúru.

V teoretickej časti sme venovali pozornosť problematike firmy, kultúry, firemnej kultúry a konkurenčnej výhody. Uvádžali sme definície viacerých autorov, ktorý sa touto problematikou zaoberajú.

Cieľom praktickej časti bakalárskej práce bolo zistenie súčasného stavu firemnej kultúry v nami vybranej príspevkovej organizácii a následné navrhnutie opatrenia na zlepšenie firemnej kultúry. Praktická časť bola zameraná na opis príspevkovej organizácie, jej činnosť a zamestnancov. Zrealizovali sme prieskum pomocou dotazníkovej metódy, v ktorej sme chceli zistiť názor zamestnancov na súčasný stav kultúry v príspevkovej organizácii.

Vyslovili sme dve hypotézy, ktoré sme overili prostredníctvom anonymného dotazníku predkladaného zamestnancom príspevkovej organizácie. Prvá hypotéza predpokladala, že nadriadený vytvára priestor pre rozvoj firemnej kultúry na pracovisku. Táto hypotéza bola nesprávna. Z dotazníku vyplynulo, že podľa respondentov nadriadený nevytvára priestor pre rozvoj firemnej kultúry. Druhá hypotéza predpokladala, že zamestnanci v anonymnom dotazníku navrhnu návrhy, ktoré by nadriadenému v rozhovore o zlepšení súčasnej firemnej kultúry nenavrhl. Táto hypotéza sa potvrdila. Z dotazníku vyplynulo, že podľa zamestnancov je nutná zmena.

V závere práce konštatujeme, že aj keď príspevková organizácia má pravidelné porady na ktorých sú riešené problémy a rozdeľujú sa úlohy, zamestnanci sa zo strachu o svoje miesto neodvážia poukázať na zlý stav firemnej kultúry a nenavrhnú návrhy na zmenu. Ak nie je vedenie oboznámené s postojom zamestnancov na súčasný stav firemnej kultúry, nevzniká priestor pre nápravu a zlepšenie a to by si mali zamestnanci uvedomiť.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých slovenských a českých zdrojov:

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- BLÁHA, J. a DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.
- BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1389-6.
- FOBELOVÁ, D. *Kultúra v živote človeka*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Fakulta humanitných vied, 2000. ISBN 80-8055-404-8.
- HANULÁKOVÁ, E. *Podnikateľská etika*. 1. vyd. Bratislava: EUROUNION, 1997. ISBN 80-85568-79-9.
- HOLKOVÁ, V. a kol. *Mikroekonómia*. Bratislava: SPRINT vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-73-6.
- LAWLESS, R. *Co je to kultura*. Olomouc: Votobia, 1996. ISBN 80-7198-212-7.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, R. , NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- NÁKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-2470-577-X.
- PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-081-X.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
- PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0.

- PŘIBOVÁ, M. a kol. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-536-X.
- REMIŠOVÁ, A. *Etické kódexy*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 1998. ISBN 80-225-0952-3.
- REMIŠOVÁ, A. *Manažérska etika*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 1991. ISBN 80-225-1121-8.
- REMIŠOVÁ, A. *Podnikateľská etika: Úvod do problematiky*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 1997. ISBN 80-225-0831-4.
- REMIŠOVÁ, A. *Úvod do podnikateľskej etiky*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 1996. ISBN 80-225-0745-8.
- RIEGEL, K. *Ekonomická psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1185-0.
- SLÁVIK, Š. *Anatómia konkurenčnej výhody*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2002. ISBN 80-225-1587-6.
- SOUKUP, V. *Přehled antropologických teorií kultury*. 1. vyd. Praha: Portal, 2000. ISBN 80-7178-328-5.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- ŠMAJS, J. *Filosofie – obrat k Zemi*, 1. vyd. Praha: Nakladatelství Academia, 2008. ISBN 978-80-200-1639-3.
- ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0012-3.
- TAJTÁKOVÁ, M. a kol. *Marketing kultúry: ako osloviť a udržať si publikum*. Bratislava: EUROKÓDEX, 2010. ISBN 978-80-89447-29-9.
- TOMEK, G. a VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2009. ISBN 978-80-7400-098-00.
- TURECKIONÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- TURNOVEC, F. *Úvod do mikroekonomickej teórie*. Bratislava: Edičné stredisko ekonomická univerzita Bratislava 1992. ISBN 80-225-0367-3.
- VALÁČIL, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-42-6.

Veľký sociologický slovník. Praha: Karolinum, 1996, 1. zv. ISBN 80-7184-164-1. ŽUFFA, V. J. *Podnik – živý organizmus*. Prešov: Michal Vaško, 2003. ISBN 80-7165-058-7.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov:

BROWN, A. D. *Organizational Culture*. London: Pitman Publishing 1995. ISBN 0-273-60454-6.

DRENNEN, D. *Transforming Company Culture*. London: McGraw-Hill Book Company, 1992. ISBN 0-07-707660-5

HALL, W. *Managing Cultures: Making Strategic Relationship Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. ISBN 0-471-95571-X.

Zoznam použitých internetových zdrojov:

Dom umenia Piešťany, [online]. © 2003-2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.nocka.sk/du-piestany/profil>

Firma, [online]. © 2013 [cit. 2013-02-18]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Firma>

Ostatné: Súborné na stiahnutie, [online]. © 2013 [cit. 2012-12-26]. Dostupné z: <http://www.msks-piestany.sk/na-stiahnutie>

Ing. PhD. Ivana Hudáková, Vplyv globálnej finančnej a hospodárskej krízy na podniky a ich konkurencieschopnosť, [online]. © 2009 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: www.pp.sk/WebDAU/main/ArchivArticleShow.aspx?ArtID=28868&print=1

Topoľčany – Mestské kultúrne stredisko, Dom kultúry – parkovisko pred Msks, [online]. © 1997-2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://panoramy.sme.sk/panorama/150/topolcany-mestske-kulturne-stredisko-dom-kultury-parkovisko-pred-msks/?pr=154&p=171>

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV a TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázek 1: Scheinov model organizačnej kultúry	24
Obrázek 2: Organizačná štruktúra	33

Zoznam grafov

Graf 1: Pohlavie respondentov	39
Graf 2: Veková kategória respondentov	40
Graf 3: Najvyššie ukončené vzdelanie respondentov	41
Graf 4: Pracovný pomer respondentov	42
Graf 5: Oboznámenie sa s firemnou kultúrou pri nástupe do zamestnania	43
Graf 6: Vytvára nadriadený priestor pre rozvoj firemnej kultúry	44
Graf 7: Súčasný stav firemnej kultúry	45
Graf 8: Prispievanie firemnej kultúry k zvýšeniu konkurencieschopnosti	46
Graf 9: Zhodnotenie dostupnosti informácií	48
Graf 10: Hodnotenie úrovne komunikácie	49

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Pohlavie respondentov	39
Tabuľka 2: Veková kategória respondentov	40
Tabuľka 3: Najvyššie ukončené vzdelanie respondentov	41
Tabuľka 4: Pracovný pomer respondentov	42
Tabuľka 5: Oboznámenie sa s firemnou kultúrou pri nástupe do zamestnania	43
Tabuľka 6: Vytvára nadriadený priestor pre rozvoj firemnej kultúry	44
Tabuľka 7: Súčasný stav firemnej kultúry	45
Tabuľka 8: Prispievanie firemnej kultúry k zvýšeniu konkurencieschopnosti	46
Tabuľka 9: Zhodnotenie dostupnosti informácií	47
Tabuľka 10: Hodnotenie úrovne komunikácie	49

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Príloha A - Dotazník

Dotazník

Vážený respondent,

prajeme Vám pekný deň. Predkladáme Vám dotazník aby sme zmapovali súčasnú situáciu firemnej kultúry vo vašej príspevkovej organizácii. Údaje zostanú anonymné a budú spracované len pre získanie informácií na prieskum k bakalárskej práci.

Prosím, označte odpoveď, s ktorou sa najviac stotožňujete krížikom. ☒

1. Vaše pohlavie?

žena muž

2. Váš vek?

18 – 35 36 – 60 viac ako 60

3. Najvyššie ukončené vzdelanie?

stredoškolské bez maturity stredoškolské s maturitou
vysokoškolské I. stupňa vysokoškolské II. stupňa
vysokoškolské III. stupňa

4. Pracovný pomer?

trvalý pracovný pomer skrátený pracovný pomer
práca na dohodu

5. Boli ste oboznámený s firemnou kultúrou pri nástupe do príspevkovej organizácie?

áno nie

6. Vytvára Váš nadriadený priestor pre rozvoj firemnej kultúry?

áno nie

7. Ako sa vám javí súčasná firemná kultúra vo Vašej príspevkovej organizácii?

(1 – veľmi dobre 5 – zle) 1 2 3 4 5

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Ľubica Ondrušková

Obor: Management cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Kultúra firmy jako konkurenčná výhoda

Rok: 2013

Počet strán: 45

Celkový počet strán príloh: 2

Počet titulov slovenskej/českej literatúry a prameňov: 33

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 3

Počet internetových zdrojov: 5

Vedúci práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová