



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY

CONCEPT FOR ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Nikola Gagová**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**

**BRNO 2021**

## Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Nikola Gagová</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### Návrh změny organizační kultury

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je na základě realizované analýzy stávající situace navrhnout takové změny v obsahu organizační kultury tak, aby byl podpořen další rozvoj tohoto podnikatelského subjektu.

#### Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydanie. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-2475-258-7.

BROOKS, Ian, 2003. Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří, 2007. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

ŠIGUT, Zdeněk, 2004. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing. 88 s. ISBN 80-735-046-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práca sa zaoberá problematikou organizačnej kultúry. Práca je rozdelená do troch častí. V prvej kapitole sú vymedzené teoretické východiská práce. V druhej časti práce je uvedená analýza súčasného stavu organizačnej kultúry vo vybranej organizácii. V záverečnej časti práce sú, na základe teoretických poznatkov a výsledkov analýzy, navrhnuté odporúčania vhodné pre zmenu organizačnej kultúry vo vybranom podniku.

## **Kľúčové slová**

Organizačná kultúra, organizácia, výskum, analýza

## **Abstract**

The master's thesis is dealing with the issue related to the organizational culture. The work is divided to three parts. In the first chapter, the theoretical base is defined. The second part consists of an analysis of the actual state of the organizational culture in the chosen organization. The last part contains suggested recommendations for organizational culture change based on the defined theoretical base, and the results of the performed analysis.

## **Key words**

Organizational culture, organization, research, analysis

### **Bibliografická citácia**

GAGOVÁ, Nikola. *Návrh změny organizační kultury ve vybraném podniku*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135224>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a vypracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne, dňa 16. mája 2021

.....

*podpis autora*

### **Pod'akovanie**

Na tomto mieste by som sa rada pod'akovala pani doc. Ing. Zdenke Konečnej, Phd. za jej odbornú pomoc a rady pri písaní mojej diplomovej práce. Taktiež by som sa chcela pod'akovať zamestnancom organizácie, za ich ochotu zapojiť sa do realizovaného výskumu. Srdečná vďaka patrí aj mojej rodine a blízkym za ich podporu.

# Obsah

Úvod.....	10
Ciele práce, metódy a postupy spracovania.....	12
1 Teoretické východiská práce .....	13
1.1 Vymedzenie pojmu organizačná kultúra.....	13
1.1.1 Prvky organizačnej kultúry .....	16
1.1.2 Štruktúra organizačnej kultúry.....	18
1.1.3 Subkultúry.....	19
1.2 Determinanty organizačnej kultúry.....	22
1.3 Funkcie organizačnej kultúry .....	24
1.3.1 Vplyv organizačnej kultúry na výkonnosť podniku .....	26
1.4 Typológie a modely organizačnej kultúry.....	28
1.5 Analýza organizačnej kultúry .....	33
1.6 Zmena organizačnej kultúry.....	35
1.6.1 Metodika zmeny organizačnej kultúry .....	38
1.6.2 Nástroje zmeny .....	41
1.6.3 Úloha manažmentu v procese zmeny organizačnej kultúry .....	42
1.6.4 Faktory zmeny .....	45
1.7 Zhrnutie teoretických východísk.....	48
2 Analýza problému.....	49
2.1 Charakteristika organizácie .....	49
2.1.1 Základné informácie o organizácií .....	49
2.1.2 Organizačná štruktúra .....	51
2.1.3 Predmet činnosti .....	53
2.2 Analýza súčasného stavu kultúry v organizácií .....	55
2.2.1 Cieľ výskumu.....	55



2.2.2	Metódy výskumu .....	56
2.2.3	Popis výskumnej vzorky .....	57
2.2.4	Výsledky výskumu .....	59
2.2.5	Zhrnutie analýzy .....	73
3	Vlastné návrhy riešenia.....	76
3.1	Komunikácia a vzťahy v organizácií .....	76
3.1.1	Kurzy pre zlepšenie komunikácie vedúcich pracovníkov .....	76
3.1.2	Teambuildingy .....	78
3.1.3	Kurzy zamerané na tzv. mäkké zručnosti pracovníkov .....	80
3.2	Zvýšenie spokojnosti zamestnancov .....	81
3.2.1	Systém odmeňovania a hodnotenia zamestnancov .....	81
3.2.2	Benefity pre zamestnancov .....	82
	Záver .....	84
	Zoznam použitých zdrojov .....	86
	Zoznam použitých obrázkov .....	89
	Zoznam použitých tabuliek.....	90
	Zoznam použitých grafov .....	91
	Zoznam príloh.....	92

## Úvod

V posledných rokoch si podniky čoraz viac uvedomujú, že k budovaniu úspešného podniku nestačia len kvalitné produkty, ale aj silná a priaznivá podniková kultúra.

Každý podnik má svoju vlastnú kultúru, ktorá je jedinečná a ktorou sa odlišuje od všetkých ostatných podnikov. Kultúru podniku ovplyvňuje všetko, čo sa v podniku deje, všetky udalosti a tradície, dosiahnuté úspechy a ciele, ale aj krízy, ktorými podnik prechádza. Máloktorá organizácia si svoju kultúru vytvára vedome a plánovito. Podniky si však čoraz viac uvedomujú význam ľudského faktora a tým rastie aj záujem o riešenie problematiky organizačnej kultúry.

Organizačná kultúra má veľký význam pri vytváraní imidžu a dobrého mena podniku. Čím je kultúra organizácie silnejšia, tým viac dokáže pomôcť podniku lepšie riešiť vzniknuté problémy a reagovať na neustále meniace sa vplyvy jeho prostredia. Má významný vplyv na to, aké úspechy a výsledky podnik dosahuje. Práve preto si proces formovania alebo zmeny organizačnej kultúry vyžaduje veľkú pozornosť, čo si v súčasnosti už veľa podnikov uvedomuje.

Organizácie pôsobia v pomerne dynamickom prostredí, ktorého faktory pôsobiace na podnik sa neustále menia. Aby boli z dlhodobého hľadiska úspešné a udržali alebo zlepšili svoju konkurenčnú pozíciu, musia sa neustále zlepšovať a správne reagovať na vplyvy z prostredia. To je možné dosiahnuť aj priaznivou situáciou vo vnútri organizácie, a teda fungujúcou organizačnou kultúrou. Organizačná kultúra zahŕňa spoločné hodnoty, názory, postoje a pravidlá správania sa. Tak ako je každý jednotlivec jedinečný svojou osobnosťou, podobne je jedinečná a nenapodobiteľná aj organizačná kultúra každého podniku.

Vytváranie organizačnej kultúry je dlhodobým procesom, ktorý začína okamihom vzniku organizácie akejkoľvek veľkosti. Proces jej formovania má svoje pravidlá a postupy a rovnako je potrebné zohľadniť aj rôzne špecifiká danej organizácie, jej históriu či oblasť pôsobenia.

Cieľom predkladanej záverečnej práce je, na základe teoretických poznatkov a realizovanej analýzy súčasného stavu a obsahu kultúry, navrhnúť také odporúčania, ktoré

budú viesť k priaznivej zmene v obsahu kultúry vo vybranej organizácii. Navrhované opatrenia pomôžu podporiť celkový rozvoj danej organizácie.

Záverečná práca je rozdelená do troch kapitol. Úvodná kapitola obsahuje teoretické východiská skúmanej problematiky. Na základe dostupnej literatúry je popísaná charakteristika organizačnej kultúry, jej prvky, determinanty a funkcie. Uvedených je niekoľko vybraných typológií a modelov organizačnej kultúry, ktoré sa využívajú pri jej skúmaní. V závere teoretickej časti práce je popísaný proces analýzy a zmeny organizačnej kultúry. Obsahom druhej kapitoly záverečnej práce je analýza súčasného stavu organizačnej kultúry vo vybranej organizácii. Analýze bola podrobená organizácia pôsobiaca vo verejnom sektore, ktorá sa zaoberá poskytovaním právneho poradenstva. V rámci analýzy bol realizovaný výskum, ktorého výsledky sú uvedené v druhej časti tejto kapitoly. V záverečnej kapitole diplomovej práce sú, na základe zistených poznatkov, uvedené odporúčania, ktoré môžu prispieť k zmene organizačnej kultúry vo zvolenej organizácii a podporia jej ďalší rozvoj.

## **Ciele práce, metódy a postupy spracovania**

Hlavným cieľom diplomovej práce je, na základe teoretických poznatkov a realizovanej analýzy súčasnej situácie, navrhnúť odporúčania na zmeny v obsahu organizačnej kultúry, ktoré budú smerovať k ďalšiemu rozvoju zvoleného podniku.

Predkladaná záverečná práca je rozdelená na tri kapitoly. V úvodnej kapitole sú objasnené teoretické východiská týkajúce sa skúmanej problematiky. Hlavným zdrojom informácií použitých v prvej kapitole bola domáca a zahraničná literatúra a elektronické zdroje, predovšetkým odborné práce a články. Obsahom druhej kapitoly je analýza súčasného stavu organizačnej kultúry vo zvolenej organizácii. V prvej časti je predstavená organizácia, ktorá je podrobená analýze, a popis jej činnosti. V druhej časti sú uvedené výsledky realizovaného výskumu. Pri vypracovaní analytickej časti záverečnej práce bolo použitých niekoľko metód skúmania - pološtandardizovaný rozhovor, dopytovanie formou dotazníka a analýza podnikových dokumentov. V poslednej záverečnej kapitole sú, na základe zistených poznatkov, uvedené v prvých dvoch kapitolách práce, navrhnuté odporúčania pre zmenu organizačnej kultúry v analyzovanom podniku.

V záverečnej práci sú použité viaceré vedecké metódy - analýza, syntéza, indukcia, dedukcia a komparácia. Analýza predstavuje proces rozkladu celku na jednotlivé časti. Týmto procesom boli získané informácie potrebné k vypracovaniu prvej kapitoly. Analýza umožňuje vyčleniť z množstva údajov tie najpodstatnejšie, prostredníctvom ktorých je možné priblížiť skúmanú problematiku a jej podstatu. Opakom analýzy je syntéza, prostredníctvom ktorej boli zistené súvislosti medzi vyčlenenými prvkami a získané poznatky boli vytriedené a zjednotené do jedného celku. Porovnávanie predstavuje postup, ktorým sa zisťujú zhody a rozdiely medzi rôznymi javmi. Metóda komparácie je použitá najmä v prvej kapitole pri porovnávaní rôznych definícií autorov a ich názorov na skúmanú problematiku. Uvedené metódy sú ďalej doplnené metódou dedukcie, ktorou je možné objasniť jednotlivé pojmy, a metódou indukcie, ktorá je využitá na vyvodenie záverov.

# 1 Teoretické východiská práce

Každý podnik má svoju vlastnú jedinečnú kultúru a spoločne vyznávané hodnoty. Málokto si však svoju kultúru vytvára vedome a plánovito. Kultúra sa vo väčšine podnikov utvára prirodzene, prostredníctvom hodnôt určených majiteľmi alebo manažmentom podniku. (Čihovská, 2001, s. 38)

Prvá kapitola práce predstavuje teoretický pohľad na vymedzenie pojmu organizačná kultúra. Postupne popíšem prvky a determinanty organizačnej kultúry, vysvetlím význam organizačnej kultúry pre podnik, stručne popíšem metódy analýzy organizačnej kultúry a proces jej zmeny.

## 1.1 Vymedzenie pojmu organizačná kultúra

V literatúre sa v súvislosti s pojmom organizačná kultúra môžeme veľmi často stretnúť aj s označením „podniková kultúra,“ „firemná kultúra“ alebo „kultúra podniku.“ Mnohí autori sa zhodujú v tom, že definovať termín organizačná kultúra nie je tak jednoduché, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. I keď sa z niektorých hľadísk ich názory odlišujú, väčšina definícií si je svojim obsahom veľmi podobná. Názory niektorých autorov uvádzam v nasledujúcom texte.

Podľa Armstronga (2015, s. 164) sa organizačná kultúra vzťahuje na „*všetko, čo organizácia robí a ovplyvňuje spôsob, ako sa ľudia správajú. Predstavuje systém významov, ktorý je základom komunikácie a vzájomného pochopenia. Kultúra organizácie zahŕňa hodnoty, normy, presvedčenia, postoje a predpoklady, ktoré nemusia byť nijako vyjadrené, ale rozhodne určujú spôsob správania ľudí i spôsob vykonávania práce.*“

Schein (2004, s.17) definuje kultúru ako „*sústavu spoločných základných presvedčení, ktoré si skupina osvojila pri riešení problémov vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie, ktoré veľmi dobre fungujú a sú považované za platné a preto sú predávané aj novým členom skupiny, ako správny spôsob vnímania, myslenia a cítenia vo vzťahu k týmto problémom.*“

Lukášová (2010, s. 18) popisuje organizačnú kultúru ako „*súbor základných presvedčení, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie, a ktoré sa*

*prejavujú v myslení, cítení a správaní členov organizácie a vo výtvoroch materiálnej a nemateriálnej povahy.“*

Organizačná kultúra podľa Šiguta (2004, s. 9) vyjadruje *„určitý charakter, ducha podniku, vnútorné pravidlá hry, ktoré ovplyvňujú myslenie a konanie pracovníkov, ale aj celkovú atmosféru, v ktorej prebieha celý vnútro podnikový život.“* Kultúra každého podniku je preto špecifická a jedinečná.

Dědina (2007, s. 221) vysvetľuje organizačnú kultúru ako *„charakteristiku vnútornej klímy podniku – súbor názorov, hodnôt, postojov a noriem správania sa, ktoré sú vyznávané v organizácii a navonok sa prejavujú v správaní jej členov.“*

Organizačnú kultúru je možné chápať ako *„súbor hodnôt, symbolov, postojov, etických východísk, predpokladov a perspektív,“* ktoré ovplyvňujú vzájomné správanie pracovníkov, ale aj ich vzťah k okoliu. Na jej vytváraní sa podieľa každý pracovník podniku. Utváranie kultúry vychádza z prirodzenej potreby každého človeka niekam patriť a začleniť sa do určitej skupiny ľudí. (Čihovská, 2001, s. 38)

Kofman (2010, s. 40-41) definuje kultúru podniku ako súbor spoločných názorov, presvedčení, hodnôt a noriem, ktoré určujú ako sa ma jednotlivec správať. Organizačná kultúra je podľa autora základom podniku a prostredníctvom nej premieňa svoje plány na reálne činy a plní stanovené ciele. Podniky by preto nemali investovať len do nových technológií, ale aj do svojich zamestnancov.

Väčšina definícií kultúry spočíva v tom, že opisuje kultúru prostredníctvom toho, čo majú jej členovia spoločné – hodnoty, rituály, tradície, pravidlá správania a pod. Uvedené spoločné znaky je však vhodné doplniť o ďalšie charakteristiky, ktorými sú stabilita štruktúry, hĺbka, šírka a integrácia. Pojem kultúra alebo kultúrny naznačuje, že ide o niečo stabilné a trvalé, preto je pre kultúru vystihujúca stabilná štruktúra. Hĺbku kultúry je možné vysvetliť tým, že je uchovávaná podvedome a preto nie je pre okolie úplne zreteľná alebo hmatateľná. Šírka kultúry vyjadruje jej rozsiahly záber – ovplyvňuje činnosť podniku i jeho prostredie. Poslednou charakteristikou je integrácia, čo znamená, že kultúra je spojením zvykov, hodnôt, klímy a vzorov správania do jedného kompaktného celku (Schein, 2004, s. 12-14).

Organizačnú kultúru je možné chápať aj ako obraz toho, ako je podnik riadený. Reflektuje, ako sú rozdelené právomoci a zodpovednosti v podniku, aké zásady riadenia sa dodržiavajú, či to, aká je starostlivosť o zamestnancov. Poznanie organizačnej kultúry napomáha k identifikácii potrieb zamestnancov, k ich motivácii a zvyšovaniu výkonnosti, ale taktiež aj k zvyšovaniu konkurencieschopnosti podniku. Má významný vplyv na to, ako sú zamestnanci motivovaní k práci a aký pracovný výkon podajú (Seková, 2013, s. 131).

Niektorí autori (Šajgalíková, Bajžíková, 2013, s. 25-26) poukazujú na častú zámenu organizačnej kultúry s organizačnou klímou, ktoré spolu súvisia, ale nie sú významovo totožné. Organizačná klíma sa týka prostredia, v ktorom jednotlivci vykonávajú pracovnú činnosť, v ktorom sa formujú ich názory či postoje na daný podnik, a ktoré ich motivuje k práci. Organizačná kultúra zahŕňa spoločné postoje, vyznávané hodnoty, či dodržiavané pravidlá správania sa pracovníkov.

Rovnako aj Masárová (2013, s. 210 vo Vojtovič et al., 2013) upozorňuje na zámenu uvedených dvoch termínov. Podniková klíma sa podľa nej *„vzťahuje na tie aspekty prostredia, ktoré členovia podniku vedome vnímajú, ktoré si uvedomujú, a teda je možné ich popísať. Ide o spôsob vnímania podnikovej kultúry.“*

Čihovská (2001, s. 43) vo svojej publikácii v súvislosti s organizačnou kultúrou spomína taktiež podnikovú klímu ako jeden z prejavov organizačnej kultúry. Podniková klíma predstavuje rôzne vzťahy v rámci podniku, z ktorých za najdôležitejšie sa dajú považovať vzťahy zamestnanca k podniku a vzťah podniku k zamestnancovi. Pre podnik je dôležité vedieť ako zamestnanec vníma podnik, v ktorom pracuje. Či mu ide len o splnenie povinností s cieľom zabezpečenia príjmu alebo sa stotožňuje s podnikom a jeho cieľmi. Taktiež pre zamestnanca je potrebné vedieť, čo pre podnik znamená a ako je preň dôležitý, čo má vplyv na jeho motiváciu k vykonávaniu pracovných činností.

V súvislosti s organizačnou kultúrou Dědina (2007, s. 231) vysvetľuje aj pojem organizačná socializácia, ktorý vysvetľuje ako *„proces, pri ktorom je správanie jednotlivcov, ich hodnoty, názory a motívy ovplyvňované tak, aby boli zladené s organizačnou kultúrou daného subjektu.“* Ide o spôsob, akým kultúra podniku ovplyvňuje jednotlivých pracovníkov a ich správanie. Týka sa to predovšetkým novoprijatých zamestnancov, ktorým sú hodnoty, zvyky či pravidlá postupne predávané.

Ďalším vzťahom, ktorým sa mnohí autori zaoberajú je spojitosť medzi organizačnou kultúrou a stratégiou podniku.

Formovanie organizačnej kultúry je dlhodobý proces v rámci postupného vývoja organizácie, ktorý sa zakladá na vízii, poslaní a stratégii organizácie. Má významný vplyv na oblasť strategického riadenia podniku – na vytváranie stratégie podniku a jej následnú implementáciu (Mihalčová, Gavurová, 2007, s. 64-65).

Z pohľadu kultúry je podniková stratégia považovaná za jeden z jej artefaktov, ktorý má pre zamestnancov špecifický význam. Slúži ako prostriedok na stotožnenie sa s organizáciou, s jej cieľmi a plánmi, na pochopenie činností prebiehajúcich v podniku, na upevnenie lojality a ako prostriedok motivácie. Vplyv podnikovej kultúry na proces formulovania stratégie je možné demonštrovať na rozdielnych rozhodnutiach podnikov pôsobiacich na rovnakom trhu. Každý z podnikov má na danú situáciu v rovnakom prostredí iný pohľad, ktorý vychádza z ich odlišnej podnikovej kultúry (Šajgalíková, Bajzíkova, 2013, s. 213-217).

Na kultúru v podniku, by sa malo brať ohľad už aj v čase, kedy sa nastavujú podnikové ciele a stratégia podniku. Podniková stratégia by mala naplno využívať potenciál podnikovej kultúry. V opačnom prípade to môže mať negatívny vplyv na úspešnosť implementácie stratégie, ale aj motiváciu zamestnancov či rýchlosť rozhodovania a medziľudskú komunikáciu (Zuzák, 2011, s. 37)

Podľa Šajgalíkovej a Bajzíkovej (2013, s. 211) je medzi organizačnou kultúrou a podnikovou stratégiou vzájomný vzťah. Podniková stratégia a jej implementácia ovplyvňujú kultúru podniku. Zároveň však aj kultúra podniku, spolu s rôznymi faktormi prostredia podniku, môže výrazne ovplyvniť to, ako úspešne bude stratégia podniku implementovaná a aká bude výsledná výkonnosť podniku.

### **1.1.1 Prvky organizačnej kultúry**

Na základe vyššie uvedených definícií je možné hovoriť o organizačnej kultúre ako o súbore určitých prvkov, hoci medzi autormi neexistuje úplná jednotnosť v tom, čo presne sa považuje za prvok kultúry. Každý prvok je svojím obsahom iný, vďaka čomu je kultúra každého podniku jedinečná a špecifická, a odlišuje sa od kultúr ostatných podnikov. Nižšie je uvedených niekoľko názorov na vymedzenie prvkov organizačnej kultúry.



Armstrong (2015, s. 166-167) považuje za základné prvky organizačnej kultúry hodnoty, normy, artefakty a štýl riadenia. Hodnoty určujú, čo je pre podnik vhodné a mali by sa týkať viacerých oblastí – starostlivosť o zamestnancov a zákazníkov, spolupráca zamestnancov, inovácie, výkon či kvalita. Hodnoty sa v podniku presadzujú prostredníctvom noriem, ktoré predstavujú určité nepísané pravidlá správania sa. Za artefakty autor považuje „*viditeľné a hmatateľné aspekty organizácie, ktoré im umožňujú pochopiť kultúru organizácie.*“ Môže ísť napríklad o vzhľad pracoviska, oslovenia a pozdravy alebo používaný jazyk. Štýl riadenia predstavuje spôsob, ako sa manažéri správajú k zamestnancom a ako ich vedú.

Podobný názor má aj Lukášová (2010, s. 18-22), podľa ktorej sú za základné prvky organizačnej kultúry považované: „*presvedčenia, hodnoty, normy, postoje a artefakty.*“ Presvedčenia sú chápané ako predstavy ľudí o tom, ako podnik funguje. Ovpływujú ich vnímanie, myšlienky či pocity. Hodnoty predstavujú to, čo má pre podnik veľký význam, a sú dôležitým nástrojom v procese tvorby organizačnej kultúry. Spoločne vyznávané hodnoty sa premietajú do správania sa pracovníkov. Postoje sú výsledkom hodnotenia a vyjadrujú vzťah, ktorý je zastávaný k niečomu. Normy je možné charakterizovať ako pravidlá správania sa v rôznych situáciách. Artefakty sú prejavy organizačnej kultúry navonok, pričom môže ísť o artefakty materiálnej alebo nemateriálnej povahy. Za artefakty materiálnej povahy je možné považovať produkty firiem či materiálové vybavenie podnikov a ich architektúra. Nemateriálnej povahy sú artefakty ako zvyky, tradície, rituály, historiky alebo symboly, napr. logo spoločnosti.

Podľa Čihovskej (2001, s. 50-53) sa pri vysvetľovaní pojmu organizačná kultúra najčastejšie využívajú tri základné prvky – predstavy, prístupy a hodnoty. Predstavy sú obrazom toho, ako podnik na zamestnancov pôsobí. Predstavy si zamestnanec vytvára na základe dostupných informácií ale aj na základe svojich skúseností či pocitov. Prístupy predstavujú konanie zamestnanca a jeho vonkajšie prejavy, ktoré sú však ovplyvnené povahovými vlastnosťami zamestnanca, jeho očakávaniami, jeho vzťahom k podniku a k práci, ktorú má vykonávať. Hodnoty, ktoré zamestnanec uznáva ovplyvňujú jeho správanie – môžu ho obmedzovať ale i povzbudzovať k určitým činom.

### 1.1.2 Štruktúra organizačnej kultúry

Jednotlivé prvky organizačnej kultúry na seba vzájomne pôsobia a ovplyvňujú sa. Niektorí autori sa preto snažia vysvetliť vzťahy a súvislosti medzi týmito prvkami a objasniť ich fungovanie prostredníctvom rôznych modelov. V literatúre sa najčastejšie uvádzajú modely organizačných kultúr viacerých autorov - E. H. Schein, G. Hofstede, J. L. Heskett, W. Hall a D. R. Denison. Modely spomenutých autorov uvádzame nižšie.

Jedným z najznámejších modelov organizačnej kultúry je trojúrovňový model E. H. Scheina, na ktorý odkazujú mnohí domáci aj zahraniční autori vo svojich publikáciách, rovnako aj Brooks (2003, s. 221), Šigut (2004, s. 39-40) a Lukášová (2010, s. 27-28). Schein rozlišuje tri úrovne organizačnej kultúry podľa toho, ako sa kultúra prejavuje navonok a ako je ovplyvniteľná:

- 1. úroveň – tvoria ju predstavy, pocity a názory zamestnancov podniku, ich vzťah k okoliu, ich želania a ciele. Táto úroveň je charakterizovaná spontánnosťou, tzn. nie je riadená podnikom. Tieto základné presvedčenia je pre podnik náročné identifikovať a taktiež aj ovplyvniť.
- 2. úroveň – predstavuje hodnoty, normy a pravidlá správania sa a konania pracovníkov na základe určitých stanovených pravidiel. Táto úroveň je do istej miery ovplyvniteľná manažmentom podniku a pre vonkajšie okolie sčasti viditeľná.
- 3. úroveň – charakterizovaná ako systém symbolov. Predstavuje správanie sa pracovníkov, teda prejav kultúry navonok (spoločenský styk, oblečenie, logo podniku a pod.). Táto úroveň je najviditeľnejšia pre vonkajšie okolie podniku a je možné ju najjednoduchšie ovplyvniť zo strany vedenia podniku.

Podobne ako Schein, aj ďalší autori rozlišujú rovnaký počet úrovní organizačnej kultúry, avšak s odlišnou skladbou prvkov.

Podľa W. Hallovej tvoria prvú úroveň artefakty a etiketa, druhá úroveň je tvorená správaním sa a činmi, a tretia úroveň pozostáva z noriem, názorov a hodnôt. Podobnú skladbu má aj model kultúry od D. R. Denisona, ktorý v rámci prvej úrovne rozlišuje hodnoty a presvedčenia, druhá úroveň je tvorená správaním a tretiu úroveň tvoria artefakty (Lukášová, 2010, s. 30).

J. L. Heskett s J. P. Kotterom a G. Hofstede vo svojich modeloch popisujú rovnaké prvky kultúry, ale na rozdiel od E. Scheina rozlišujú vo svojich modeloch len dve úrovne kultúry. Podľa Hesketta a Kottera je to úroveň tvorená správaním sa pracovníkov a úroveň tvorená hodnotami, ktoré sú v podniku zdieľané. Hofstede rozlišuje taktiež úroveň hodnôt, ktoré je možné vyvodit' na základe správania sa pracovníkov, ale ako druhú úroveň označuje praktiky, ktoré sú tvorené symbolmi, hrdinami a rituálmi (Lukášová, 2010, s. 29).

Medzi uvedenými modelmi je možné vidieť určitú podobnosť a relatívnu zhodu v prvkoch, ktorými je organizačná kultúra tvorená.

Iný pohľad na štruktúru organizačnej kultúry prinášajú vo svojej publikácii autorky Šajgalíková a Bajžíková (2013, s. 33-58), ktoré v rámci štruktúry kultúry rozlišujú formu kultúry a ideológiu, resp. podstatu kultúry. *„Zatiaľ čo ideológia je abstraktnou, emocionálnou sústavou kréd, hodnôt a noriem, ktoré konštituuju podstatu kultúr, kultúrna forma je manifestáciou kultúry.“* Kultúrna forma je spôsob, akým sa podnik prejavuje navonok a ako je vnímaný okolím. Je tvorená rôznymi symbolmi, jazykom, historikami a aktivitami. Ideológia ľudí spája a podľa nej sa ľudia správajú a konajú určitým spôsobom.

### **1.1.3 Subkultúry**

Organizačná kultúra často nie je jednotná a dôvodom je existencia rôznych menších subkultúr v podniku. Ich počet v rámci jednej kultúry môže byť rôzny a taktiež môžu byť jednotlivé subkultúry rôznej veľkosti. Ak chceme skúmať organizačnú kultúru v určitom podniku, je vhodné sa zaoberať aj subkultúrami, ktoré sú jej súčasťou. Niektoré subkultúry sú podobné celkovej organizačnej kultúry, sú však aj také, ktoré sa od nej výrazne odlišujú.

Subkultúry môžeme charakterizovať ako skupiny ľudí v podniku, resp. skupiny pracovníkov, ktorí zdieľajú iné hodnoty, názory alebo pravidlá správania sa ako ostatné skupiny pracovníkov. (Brooks, 2003, s. 217)

Podľa Armstronga (2015, s. 170) je podnik zložený z rôzneho počtu skupín pracovníkov. Tie môžu byť vytvorené formálne v rámci podnikovej štruktúry, podľa ich znalostí a schopnosti za účelom dosiahnutia podnikových cieľov. Neformálne sa v podniku

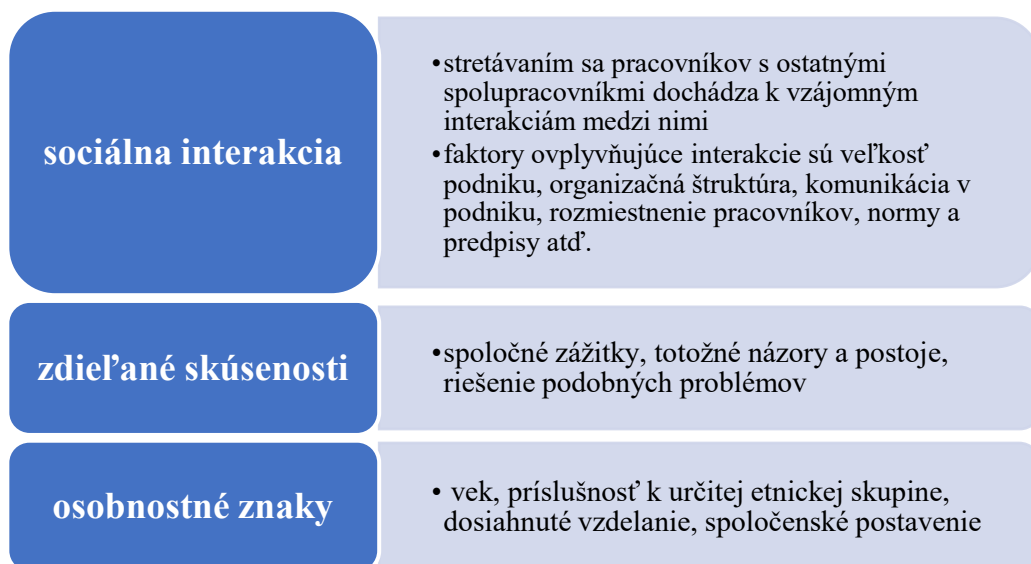
vytvoria skupiny pracovníkov, ktorí majú podobné záujmy, názory či postoje. Medzi členmi skupín, ale aj medzi skupinami prebiehajú neustále interakcie.

Šigut (2004, s. 17) definuje subkultúry ako „*relatívne samostatné kultúry, ktoré vznikajú v niektorých oblastiach podnikovej kultúry a vyznačujú sa odlišnými sociálnymi normami alebo inou hierarchiou hodnotových preferencií.*“ Podľa uvedeného je možné rozlíšiť subkultúry podľa toho, kde vznikajú, na:

- subkultúry v rámci rôznych úrovní riadenia
- subkultúry v rámci funkčných oblastí podniku
- subkultúry na regionálne vzdialených pracoviskách.

Jedným z dôvodov, pre ktoré sa v rámci kultúry podniku môžu vytvoriť menšie subkultúry je podľa Lukášovej (2010, s. 32) členenie podniku do rôznych organizačných jednotiek (útvary/oddelenia), ale taktiež môže byť dôvodom aj vzdialenosť medzi organizačnými jednotkami alebo individuálne charakteristiky pracovníkov (vek, pohlavie, vzdelanie).

Šajgalíková a Bajžíková (2013, s. 158-159) uvádzajú v ich spoločnej publikácii tri základné faktory, ktoré podporujú vznik subkultúr v podniku. Bližší popis uvádzam na obr.1.



**Obrázok 1 Faktory ovplyvňujúce vznik subkultúr v podniku**

Zdroj: Šajgalíková, Bajžíková, 2013, s. 158-159

Podľa Šiguta (2004, s. 17-18) vznikajú subkultúry v podniku vplyvom rôznych udalostí alebo skutočností ako napr.:

- zmena práce z hľadiska jej charakteru alebo režimu
- zmena životného štýlu zamestnancov
- demografický pohyb
- rastúce napätie medzi zamestnancami a vedúcimi pracovníkmi
- strata pôvodných vzťahov alebo symbolov a rituálov.

Ako ďalší faktor umožňujúci vytvorenie subkultúr v podniku je možné považovať aj profesie, ktoré predstavujú skupinu ľudí s rovnakým povolaním. Šajgalíková a Bajžíková (2013, s. 160-164) považujú profesie za subkultúry, ktoré sú prinesené do podniku a sú významnou súčasťou identity pracovníkov. Profesionálne subkultúry sú charakteristické tým, že ich členovia sú stotožnení s danou profesiou aj s ostatnými členmi profesie, majú podobné názory a hodnoty, navzájom sa podporujú, majú spoločné emocionálne potreby, trávajú spolu čas aj mimo pracoviska, od svojej profesie odvodzujú predstavy o sebe samých. Časom sa môže v podniku vyskytnúť situácia, kedy profesionálne subkultúry získajú silný vplyv a budú konkurovať celopodnikovej kultúre, čoho následkom je vznik konfliktov.

Avšak je potrebné zdôrazniť, že konflikty a nepriateľské vzťahy nemusia nastať len medzi profesionálnymi subkultúrami a kultúrou celého podniku, ale aj medzi subkultúrami ako takými.

Šajgalíková a Bajžíková (2013, s. 208) poukazujú na komplikované vzťahy medzi jednotlivými subkultúrami a na to, že v podniku môže nastať situácia, kedy sa subkultúry stanú tak silnými a vplyvnými, že oslabia a narušia vplyv ostatných subkultúr, čím môže dôjsť k oslabeniu výkonnosti celého podniku.

Podobný názor má aj Zuzák (2011, s. 127), podľa ktorého situácia, kedy jednotlivé subkultúry budú medzi sebou vzájomne nepriateľské, môže vyvrcholiť do stavu, kedy budú medzi sebou komunikovať len vo formálnej rovine. Vzájomná spolupráca sa môže vytratiť a jednotlivé subkultúry tak môžu mať negatívny dopad na dosahovanie cieľov podniku.

Nepriaznivé vzťahy sa teda môžu objaviť nielen medzi jednotlivými subkultúrami navzájom, ale môže ísť aj o negatívny vzťah niektorej zo subkultúr voči celkovej

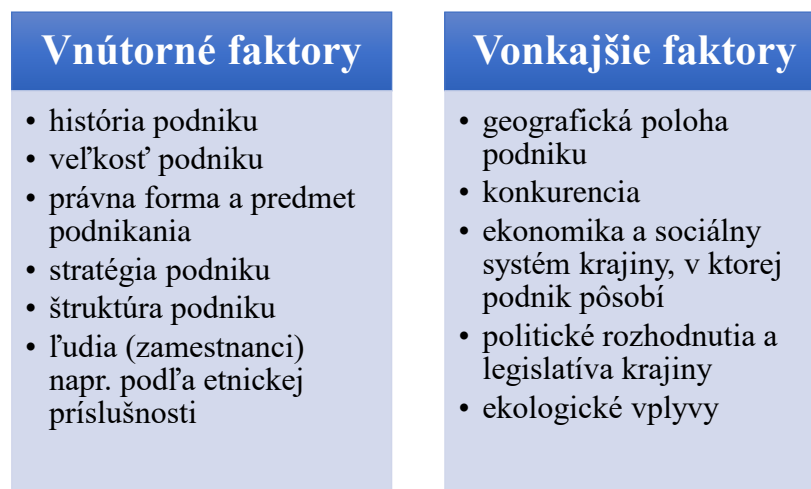
podnikovej kultúre. Úlohou podniku, resp. manažmentu podniku je snažiť sa eliminovať riziko vzniku možných konfliktov medzi subkultúrami a snažiť sa ich v čo najväčšej možnej miere zjednotiť.

## 1.2 Determinanty organizačnej kultúry

Organizačná kultúra je dynamická a neustále sa vyvíja. Podľa Brooksa (2003, s. 3) je možné podnikovú kultúru charakterizovať ako reakciu podniku na faktory prostredia, ktoré podnik ovplyvňujú. Zároveň však aj podnik svojou činnosťou ovplyvňuje svoje okolie.

Za determinanty organizačnej kultúry sa v literatúre najčastejšie považujú faktory prostredia podniku, rozdelené podľa zdroja, odkiaľ vychádzajú. Z tohto hľadiska je možné hovoriť o vnútorných a vonkajších determinantoch organizačnej kultúry.

Viaceri autori (Seková, 2013, s. 135, Čihovská, 2001, s. 41-42) rozdeľujú faktory majúce vplyv na organizačnú kultúru podľa toho, či pôsobia zvnútra podniku alebo z jeho okolia. Rozdelenie uvádzame na obr. 2.



**Obrázok 2 Faktory pôsobiace na organizačnú kultúru**

Zdroj: Seková, 2013, s. 135

Šigut vo svojej publikácii (2004, s. 14 - 15) okrem vyššie uvedeného rozdelenia determinantov organizačnej kultúry podľa zdroja pôsobenia uvádza aj rozdelenie faktorov podľa možnosti ich ovplyvnenia na faktory, ktoré je možné relatívne ľahko ovplyvniť a faktory, ktoré je možné ovplyvniť len ťažko. Medzi ovplyvniteľné faktory je

možné podľa autora zaradiť vnútornú a vonkajšiu komunikáciu podniku, správanie zamestnancov, rôzne aspekty činnosti podniku (technické, technologické, ekologické), ale aj stratégie a ciele podniku, štruktúra podniku, procesy v podniku a riadiace systémy. Za ťažšie ovplyvniteľné faktory je možné považovať faktory vonkajšieho prostredia podniku.

Podobne ako vyššie uvedení autori, aj Lukášová (2010, s. 33) zaraďuje medzi faktory ovplyvňujúce organizačnú kultúru prostredie podniku, veľkosť a štruktúru podniku, dĺžku jeho pôsobenia na trhu, využívané technologické postupy, vplyv vlastníkov a manažérov podniku, štýl vedenia a spôsoby riadenia podniku. Uvedené faktory autorka chápe ako zdroje organizačnej kultúry.

Okrem skutočnosti, že každá organizácia je obklopená prostredím, ktorého faktory ju výrazným spôsobom ovplyvňujú, v literatúre nájdeme aj iné druhy determinantov.

Podľa Šajgalíkovej a Bajzíkovej (2013, s. 67-68) je prostredie podniku tvorené rôznymi inými kultúrami, ktoré je taktiež možné zaraďovať medzi determinanty organizačnej kultúry. Nielen podnik a jeho kultúra je ovplyvnená inými kultúrami, ale aj kultúra určitého podniku ovplyvňuje iné kultúry okolo seba. Podnik pre svoju činnosť potrebuje vstupy, ktoré pochádzajú z jeho okolia a mnohé z týchto vstupov prinášajú nové kultúrne prvky. Tým sa uskutočňuje neustála výmena prvkov medzi kultúrami.

Podľa Armstronga (2015, s. 178) je podniková kultúra determinovaná štyrmi aspektami:

- lídrami
- kľúčovými udalosťami
- prostredím podniku
- potrebou posilňovať vzájomné vzťahy medzi pracovníkmi.

Všetky uvedené faktory vplývajú na hodnoty a zásady, ktoré sú považované za podstatu kultúry.

Niekoľko ďalších faktorov uvádza aj Dědina (2007, s. 223-225), podľa ktorého sú za dôležité k dosiahnutiu požadovaného stavu organizačnej kultúry. Ide o:

- vzťah a prístup manažmentu podniku k zamestnancom
- efektívnosť komunikácie v podniku
- jasne vymedzenie podnikovej stratégie, cieľov, plánov

- vzájomná spolupráca zamestnancov
- akceptovanie zmien
- vzdelávanie zamestnancov a ich osobný rozvoj a rast
- odmeňovanie a motivovanie zamestnancov
- podniková atmosféra.

Podniky nefungujú ako izolované systémy, ale sú ovplyvnené svojím okolím, ktoré ich obklopuje. Za determinanty organizačnej kultúry je preto možné považovať rôzne faktory, ktoré ju akýmkoľvek spôsobom ovplyvňujú. Organizačná kultúra podniku ovplyvňuje nielen to, ako podnik prijíma a vníma vplyvy zo svojho okolia, ale aj to, ako na tieto vplyvy reaguje.

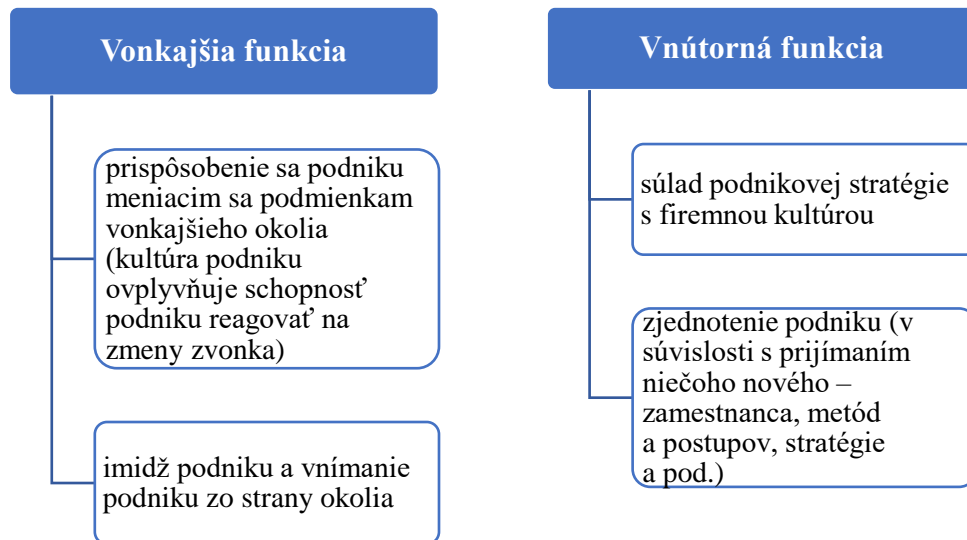
### **1.3 Funkcie organizačnej kultúry**

Podľa Jermára (2016, s. 63) je hlavnou funkciou organizačnej kultúry *„definovanie spôsobu, ako robiť veci tak, aby sa dal zmysel organizačnému životu. Organizačná kultúra identifikuje hlavné ciele a pracovné metódy, ako by členovia mali interagovať a konať navzájom a naplňovať osobné vzťahy.“*

Šigut (2004, s. 72) vo svojej publikácii uvádza dve základné oblasti, na ktoré organizačná kultúra pôsobí. Prvou oblasťou je motivovanie pracovníkov k požadovanému pracovnému výkonu uspokojením rôznych druhov potrieb ako napr. rast mzdy, poskytovanie benefitov, vybavenie pracoviska, podpora rekreácie či športových aktivít. Druhou oblasťou je *„situovanie podniku do jasného rámca.“* Aktivity podniku a rovnako aj rozhodnutia prijaté vedením podniku by mali byť užitočné a opierať sa o určité kritériá.



Na základe toho, aké oblasti organizačná kultúra ovplyvňuje, je podľa Pfeifera a Umlaufovej (1993, s. 33) možné rozlíšiť dve základné funkcie podniku – vonkajšiu a vnútornú. Rozdelenie podľa spomenutých autorov uvádzame na obr.3.



**Obrázok 3 Funkcie podniku**  
Zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 33

Podľa Šiguta (2004, s. 74) môže organizačná kultúra slúžiť aj ako prostriedok kontroly. Vychádza z predpokladu, že pracovníci podniku plnia svoje pracovné povinnosti podľa zavedených pravidiel a princípov bez priamych príkazov svojich nadriadených a ich kontroly.

Lukášová (2010, s. 40) pri vymedzovaní funkcií organizačnej kultúry uvádza, že organizačná kultúra môže byť chápaná ako:

- prostriedok na elimináciu konfliktov v podniku
- nástroj, ktorý umožňuje koordináciu a kontrolu podniku
- spôsob, akým je možné ovplyvniť spokojnosť pracovníkov
- nástroj zvyšovania motivácie pracovníkov
- možnosť posilnenia konkurenčnej pozície.

Organizačná kultúra, ak je vytvorená s ohľadom na stratégiu a ciele daného podniku, môže byť pre podnik prínosom z hľadiska zvýšenia efektívnosti, ale aj pri riadení zmien v podniku. Veľký význam má organizačná kultúra aj pre zvládanie rôznych prekážok, ktoré sa vyskytujú v každom podniku. zároveň je aj predpokladom pre zosúladenie

rôznych záujmov pracovných skupín na rôznych úrovniach riadenia (Šigut, 2004, s. 70 podľa Armstrong, 1999).

Podľa Nového (v Jarošová a kol., 2016, s. 62) môže mať organizačná kultúra pozitívny vplyv na plnenie podnikovej stratégie. Zároveň však dodáva, že môže mať aj úplne opačný efekt a naplnenie stratégie môže brzdiť. Podľa autora sa tak organizačná kultúra stáva jedným z dôležitých nástrojov vedenia a ovplyvňovania ľudí (zamestnancov), a zároveň i nástrojom motivácie. Autor však zdôrazňuje, že na to, aby mala organizačná kultúra pozitívny vplyv, je dôležité, aby išlo o silnú kultúru, ktorá sa týka všetkých pracovníkov a všetkých oblastí v podniku.

Organizačná kultúra môže podľa niektorých autorov plniť funkciu aj ako „transfer znalostí“ Podľa Zuzáka (2011, s. 123) *„nestačí, aby boli znalosti len získavané a uchovávané, ale je nutné, aby dochádzalo k ich rozširovaniu. Čím viac pracovníkov má k znalostiam prístup a využíva ho, tým sa zvyšuje úroveň znalostného podniku a možnosť k dosahovaniu konkurenčnej výhody.“* Proces prenášania informácií a znalostí prebieha medzi jednotlivými pracovníkmi v podniku. Na to, ako tento proces prebieha a či je dostatočne úspešný vplývajú aj vzťahy medzi spolupracovníkmi, ich ochotou deliť sa znalosti a taktiež má vplyv aj podniková kultúra.

### **1.3.1 Vplyv organizačnej kultúry na výkonnosť podniku**

Ku koncu 20. storočia (najmä v 80-tych rokoch) začali poprední autori, zaoberajúci sa organizačnou kultúrou, skúmať vzťah medzi organizačnou kultúrou a výkonnosťou podnikov. Skúmaných bolo niekoľko teórií, podľa ktorých súvisí výkonnosť podniku a jeho úspešnosť s tým, akú má podnik organizačnú kultúru. Ako uvádzajú vo svojich publikáciách viacerí autori, (Lukášová, 2010, s.72-73), (Šajgalíková, Bajzíkova, 2013, s. 205) veľmi významnými a prínosnými sú v tejto oblasti výskumné práce T. Petersa a R. Watermana (1982), D. R. Denisona (1990), J. P. Kottera a J. L. Hesketa (1992).

T. Peters a R. Waterman si začali všímať predovšetkým úspešné podniky a snažili sa nájsť určité spoločné charakteristiky, ktoré by tieto podniky spájali. Časom sa však ukázalo, že nie všetky podniky s rovnakými charakteristikami sú naozaj úspešné. Ďalší, vyššie spomenutí autori, skúmali vzťah kultúry podnikov a ich výkonnosti podrobnejšie a systematickejšie a prišli k záverom, že kultúra podniku sa výrazne podieľa na efektívnosti a výkonnosti podnikov. Začalo sa používať spojenie „silná kultúra,“ ktorá

podporuje dosahovanie výborných výsledkov podnikov. Silná kultúra je charakterizovaná tým, že zamestnanci podniku majú veľa spoločných názorov, vyznávaných hodnôt, pomerne ľahko si zvykajú a prijímajú zmeny, rešpektujú a nasledujú vodcov a lídrov a ciele podniku považujú aj za svoje osobné ciele (Šajgalíková, Bajzíkova, 2013, s. 205-206).

Podľa Lukášovej (2010, s. 73-75) sa silná kultúra spája so stabilitou, vysokou mierou vyznávania spoločných podnikových hodnôt a cieľov a dôsledným dodržiavaním noriem správania sa. Silná kultúra podniku môže jeho výkonnosť podporiť, môže však mať na úspešnosť podniku aj opačný efekt. O tom, či silná kultúra má pozitívny alebo negatívny vplyv na výkonnosť podniku rozhodujú rôzne faktory, ako napr. prostredie, v ktorom firma podniká, životný cyklus podniku, stratégia podniku ale aj obsah kultúry a pod.

Na vzťah medzi organizačnou kultúrou a výkonnosťou podniku poukazuje aj Dědina (2007, s. 222), podľa ktorého majú na výkonnosť podniku vplyv obsah a sila organizačnej kultúry. Obsah organizačnej kultúry je tvorený jej prvkami - hodnoty, presvedčenia a pravidlá správania sa. Sila organizačnej kultúry je určená mierou, akou sú uvedené prvky kultúry vyznávané a akceptované v podniku. Silná organizačná kultúra má na výkonnosť podniku veľký vplyv, ale jej obsah určuje či bude pozitívny alebo negatívny. Na jednej strane uľahčuje komunikáciu v podniku, motivuje, zjednocuje a správanie zamestnancov si nevyžaduje veľkú kontrolu, na druhej strane však môže byť silná organizačná kultúra jednou z príčin, pre ktoré majú zamestnanci podniku odpor voči akýmkoľvek zmenám v rámci organizačnej kultúry a odmietajú prijať nové hodnoty alebo pravidlá.

Na hrozbu, že silná kultúra nemusí byť pre podnik vždy len prínosom, poukazujú aj autorky Šajgalíková a Bajzíkova (2013, s. 207). Týka sa to predovšetkým podnikov, ktoré si veľmi zakladajú na svojej histórii a zaužívaných a osvedčených postupoch, ktoré na jednej strane môžu pre podnik znamenať istý typ konkurenčnej výhody, avšak na druhej strane môžu brániť ďalšiemu pokroku a využívaniu nových efektívnejších postupov, kvôli čomu konkurencia tieto podniky predbehne.

Lukášová (2010, s. 76-77) uvádza vo svojej publikácii aj ďalší faktor, ktorý bol predmetom skúmania niektorých teoretikov a ktorý má vplyv na výkonnosť podniku a tým je angažovanosť pracovníkov. „Angažovaná kultúra“ je kultúra, v ktorej sa

pracovníci aktívne zapájajú do podnikových procesov, pracujú samostatne a sú lojálni voči podniku. Vďaka aktivite a produktivite pracovníkov dosahuje podnik vyššiu výkonnosť.

Ako je uvedené vyššie, organizačná kultúra pôsobí aj na proces formulovania stratégie podniku a jej následnú implementáciu v podniku. To, ako úspešne je stratégia implementovaná, ako sa plnia plány a dosahujú stanovené ciele, ovplyvňuje konečnú výkonnosť a efektívnosť podniku. V konečnom dôsledku má teda organizačná kultúra vplyv aj na výkonnosť podniku.

#### **1.4 Typológie a modely organizačnej kultúry**

Lepšie pochopiť a vysvetliť organizačnú kultúru nám umožňujú rôzne modely a typológie, ktoré sú výsledkom práce a výskumov mnohých autorov. Vavrysová a Seidl (2016) poukazujú na potrebu rozdielneho chápania uvedených dvoch termínov. Pod pojmom typológia kultúry je možné chápať rozdelenie kultúry na niekoľko typov podľa určitých charakteristík. Pri vytváraní typológií autori vychádzajú zo zdrojov kultúry, pričom často ide o dve alebo tri dimenzie kultúry. Prostredníctvom definovaných typov môžeme následne zjednodušene popísať konkrétnu kultúru, čím získame o nej rýchly prehľad. Pri vytváraní modelov kultúry autori vychádzajú z väčšieho množstva zdrojov kultúry, ktoré nie sú tak ľahko pozorovateľné, ako je to v prípade typológií. Modely sa nezameriavajú len na popis stavu, ako je to v prípade typológií, ale slúžia aj ako podpora k efektívnejšiemu plneniu úloh a realizácii stratégie.

Viacerí teoretici, ktorí sa zaoberali skúmaním kultúr v organizáciách, sa snažili identifikovať určité charakteristiky týchto kultúr a na základe svojich zistení vytvorili skupiny rôznych typov kultúr. Na základe výsledkov ich skúmania je možné zaradiť organizačné kultúry podnikov do jednotlivých typov podľa ich charakteristických znakov. Typológií organizačnej kultúry, pomocou ktorých je možné pochopiť organizačnú kultúru, nájdeme v literatúre mnoho. Niektoré z nich, uvádzame v texte nižšie.

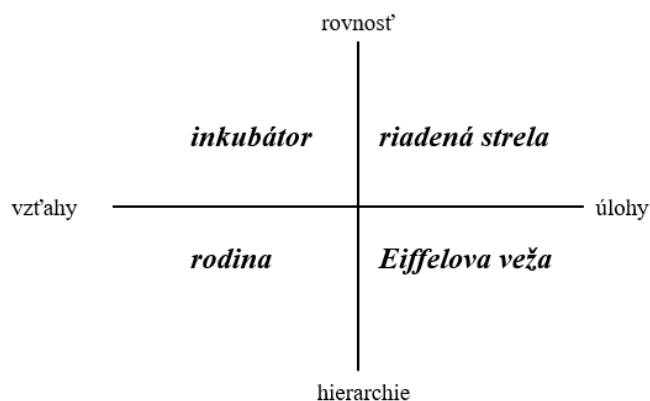
Jednou z najčastejšie uvádzaných typológií v literatúre je typológia podľa Ch. Handyho z roku 1976, ktorú vo svojej publikácii spomínajú Brooks (2003, s. 221 - 223), Pfeifer

a Umlaufová (1993, s. 35) a Lukášová (2010, s. 99-102). Podľa Handyho je možné rozlíšiť štyri typy kultúr:

- kultúru moci
- kultúru rolí
- kultúru úloh
- kultúru osôb.

Mocenská kultúra sa môže vyskytovať prevažne v menších podnikoch a je charakterizovaná centrálnou mocou, snahou dosiahnuť úspech a dominantné postavenie jednotlivcom alebo určitou skupinou ľudí (najčastejšie ide o moc majiteľov, ktorý sú zároveň i manažérmi). Prevláda v nej neformálna komunikácia a vzájomná dôvera. Podniky, pre ktoré je charakteristická kultúra rolí, sa zameriavajú najmä na dôsledné dodržiavanie pravidiel, noriem a určených postupov. Vyskytuje sa v nej vyššia úroveň byrokracie a formálne vzťahy medzi pracovníkmi. Táto kultúra je typická skôr pre orgány štátnej správy alebo veľké podniky. Pracovníci v podnikoch s kultúrou úloh, pracujú prevažne v tímoch a dodržiavajú spoločnú kolektívnu zodpovednosť. Kultúra tohto typu je zameraná výsledky, úlohy a projekty, ktoré je potrebné splniť. Tieto typy podnikov veľmi rýchlo a pružne reagujú na zmeny a prispôbujú sa trhovému prostrediu. Posledným typom je kultúra osôb, kde vystupuje do popredia jednotlivec a jeho osobné ciele a potreby. V tejto kultúre majú pracovníci dostatok priestoru na svoj osobný rast. Vyskytuje sa prevažne v podnikoch s neformálnym riadením a neformálnou štruktúrou bez dominantného postavenia niektorého zo zamestnancov. Členovia tohto typu kultúry pracujú samostatne a navonok vystupujú ako partneri. Môže ísť napr. o spojenie advokátov v rámci advokátskej kancelárie alebo lekárov v rámci spoločnej ambulancie.

Ďalším príkladom je typológia F. Trompenaarsa, ktorá bola publikovaná v roku 1993. Typológia je založená na dvoch „dimenziách,“ spojením ktorých vznikli štyri typy organizačnej kultúry s obraznými pomenovaniami, ktoré sú uvedené na obr. 4.



**Obrázok 4 Typológia organizačnej kultúry podľa Trompenaarsa**  
 Zdroj: Lukášová, 2013, s. 103 (podľa Trompenaars, 1993, s. 140)

„Inkubátor“ je typ kultúry, v ktorom sa kladie dôraz na jednotlivcov, pracujúcich individuálne, a na uspokojovanie ich potrieb a seberealizáciu. Hierarchia nie je pevne usporiadaná a s autoritou na čele ako je to v prípade kultúry rodiny. Tá sa taktiež zameriava na ľudí, avšak moc je centralizovaná v rukách jednej osoby – vodcu, resp. otca rodiny, ktorý riadi ostatných. (Šajgalíková, Bajžíková, 2013, s. 111-113).

Kultúra riadenej strely je zameraná na plnenie úloh a plánov, ktoré umožňujú dosiahnuť stanovené ciele. Zamestnanci pracujú samostatne a nemajú vopred stanovené, čo presne majú robiť. Rovnako je na plnenie úloh orientovaná aj kultúra Eiffelovej veže, avšak s tým rozdielom, že pracovníci a činnosti sú riadené vyššie postavenými pracovníkmi a dôraz sa kladie na znalosti a schopnosti (Lukášová, 2010, s. 102-103).

Vyššie uvedené typológie Ch. Handyho a F. Trompenaarsa rozlišujú rôzne typy kultúr na základe toho, na čo sa daný podnik orientuje. Dá sa povedať, že rozlišujú rôzne typy kultúr z pohľadu vnútra podniku. Opačný pohľad na rozlišovanie kultúr je možné vidieť v ďalšej typológii, ktorá neskúma podnik zvnútra, ale z pohľadu okolia podniku a reakcie okolia podniku na jeho činnosť.

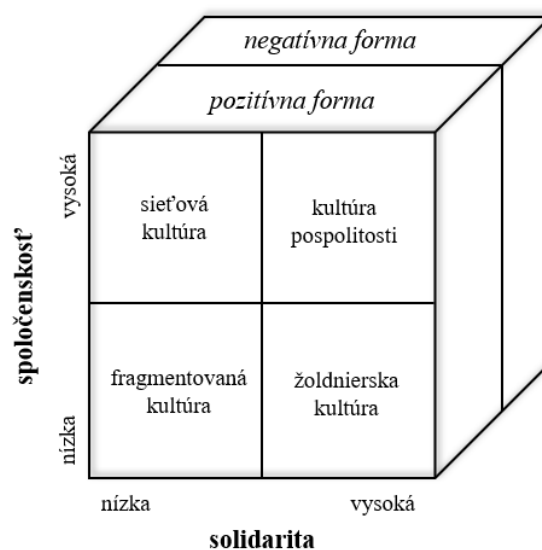
Ide o typológiu organizačnej kultúry podľa T. E. Deal a A. A. Kennedyho z roku 1982, ktorí rozlišujú štyri typy kultúr uvedených na obr. 5. Podľa nich najviac ovplyvňuje kultúru podniku jeho prostredie a preto posudzovali dva aspekty - mieru rizika, ktorá súvisí s činnosťou podniku a rýchlosť spätnej väzby trhu na činnosti podniku.



**Obrázok 5 Typológia organizačnej kultúry podľa Deala a Kennedyho**  
Zdroj: Lukášová, 2010, s. 104

Kultúra tvrdej práce je charakteristická tímovou spoluprácou a orientuje sa na uspokojenie zákazníka a jeho potrieb. Dôraz sa v nej kladie na výkon a dosahovanie, čo najväčšieho objemu predaja alebo výroby, čo môže mať za následok znižovanie kvality produktov. Kultúra drsných hrochov je taktiež zameraná na výkonnosť, tá je však dosahovaná jednotlivcami a nie tímami. Členovia tejto kultúry sa neboja podstúpiť riziko, sú cieľavedomí a netrpezliví. Členovia procesnej kultúry sa zameriavajú predovšetkým na to, aby všetky postupy a činnosti prebehli správne a bezchybne. Spätná väzba je nízka alebo žiadna a preto je dôležitý najmä postup než výsledok. Posledným typom je kultúra stávky na budúcnosť, ktorej členovia sú pri rozhodovaní veľmi opatrní a všetky činnosti sú dôkladne premyslené a skontrolované. Dôsledok ich rozhodnutia sa dostaví až po určitom čase, preto musí byť riziko eliminované na minimum. (Lukášová, 2010, s. 104-106)

Kultúru organizácie je možné popísať aj prostredníctvom modelu tzv. kocky 2S, ktorého autormi sú R. Goffee a G. Jonese. Model bol publikovaný v roku 1998 a východiskom pre jeho vytvorenie bol vzťah zamestnancov voči sebe navzájom a voči podniku, a vplyv ich správania na efektívne fungovanie podniku. Základnými dimenziami tejto typológie sú solidarita a spoločnosť, ktorých miera sa rozlišuje na vysokú a nízku. Výsledkom sú štyri typy organizačnej kultúry a každá sa môže v podniku vyskytnúť v pozitívnej alebo negatívnej forme. Model kocky 2S je zobrazený na obr.6.



**Obrázok 6 Model 2S kocky**  
Zdroj: Lukášová, 2010, s. 129

Sieťová kultúra je v pozitívnej forme charakteristická priateľskou atmosférou, vzájomnou starostlivosťou a lojalitou a pracovitnosťou zamestnancov. V negatívnej forme sa často vyskytuje „politikárčenie“ a medzi pracovníkmi sa šíria len niektoré informácie. Opakom sieťovej kultúry z pohľadu vzťahov je fragmentovaná kultúra, v ktorej si zamestnanci zakladajú najmä na svojej kariére a pracujú samostatne. To však môže viesť k tomu, že pracovníci nebudú vzájomne spolupracovať, nebudú si vzájomne predávať dôležité informácie a bude absentovať ochota plniť ciele podniku. V žoldnierskej kultúre je kladený veľký dôraz na plnenie úloh a cieľov, ktoré sa snažia splniť všetci zamestnanci spolu, vďaka vysokej miere solidarity. Tá však časom môže viesť kvôli nízkej spoločnosti k tomu, že budú zamestnanci sledovať len vlastné výsledky, čo môže mať ničujúce následky. V kultúre pospolitosti je vyvážený stav medzi solidaritou a spoločnosťou, vďaka čomu sú medzi zamestnancami priateľské vzťahy, rešpekt, spolupráca a otvorenosť. Sústredia sa na plnenie cieľov podniku, čo im prináša aj pocit seberealizácie. Problémy v tomto type kultúry, môžu nastať ak zamestnanci, predovšetkým tí najlepší, prestanú mať motiváciu pokračovať a odchádzajú za niečím lepším. (Lukášová, 2010, s. 128-132)

Ako sa uvádza v úvode podkapitoly, organizačnú kultúru je možné vysvetliť nielen prostredníctvom typológií, ale aj pomocou modelov. Ako príklad uvediem model D. R. Denisona z roku 1990, ktorý sa vo svojom výskume zameriaval na vzťah medzi



organizačnou kultúrou a výkonnosťou podniku. Na základe výskumu stanovil štyri základné charakteristiky organizačnej kultúry, ktoré sa podieľajú na tom, ako je podnik efektívny. Týmito charakteristikami sú – adaptabilita, angažovanosť, konzistencia a misia. Každá z uvedených charakteristík pozostáva z ďalších troch faktorov. Výsledkom dlhoročného výskumu Denisona je okrem uvedeného modelu aj nadväzujúci dotazník DOCS, pomocou ktorého sa realizuje analýza aktuálneho stavu podnikovej kultúry a hľadajú sa príležitosti pre rozvoj podniku (Vavrysová, Seitl, 2016).

Prostredníctvom typológií a modelov organizačnej kultúry je možné vysvetliť a pochopiť fungovanie organizačných kultúr a umožňujú vidieť rozdiely medzi jednotlivými podnikmi. Vyššie uvedené typológie a modely sú len príkladom toho, ako je možné nazerať na organizačnú kultúru. Každá z typológií sa zaoberá len určitými vybranými hľadiskami a neprináša komplexný pohľad na kultúru podniku. Mnohé z nich sa však v niektorých pohľadoch prelínajú. V literatúre nájdeme množstvo typológií, ktoré nazerajú na kultúru podniku z rôznych uhlov pohľadu, ale ich podrobný rozbor by presahoval rozsah tejto práce.

## **1.5 Analýza organizačnej kultúry**

Predtým, ako sa podnik rozhodne zmeniť alebo pretvoriť svoju kultúru, mal by poznať aká je aktuálna situácia v podniku z hľadiska kultúry. Toto poznanie je nevyhnutné k tomu, aby rozhodnutia prijaté manažmentom boli účinné. Na zistenie stavu organizačnej kultúry v danom podniku je nepostačujúci len subjektívny názor a odhad manažmentu, ale je vhodné použiť systematický a komplexný výskum.

*„K tomu, aby boli o organizačnej kultúre získané presné a spoľahlivé informácie, musí byť realizovaná diagnostika organizačnej kultúry, ktorá sa bude opierať o kvalitnú metodológiu.“* (Lukášová, 2010, s. 138). K určeniu stavu organizačnej kultúry je teda potrebné pristupovať systematicky a je vhodné využitie viacerých metód a postupov.

K diagnostike organizačnej kultúry je možné použiť kombináciu viacerých výskumných postupov v rámci kvalitatívnych aj kvantitatívnych metód. V rámci kvalitatívnych metód sa často používa pozorovanie, hĺbkové rozhovory (skupinové alebo individuálne) alebo analýza dokumentov. Na získavanie informácií prostredníctvom kvantitatívnych metód sa taktiež používajú pozorovanie a dopytovanie, ale s tým rozdielom oproti kvalitatívnym

metódam, že v tomto prípade majú štandardizovanú podobu s obmedzenou voľbou odpovede (Lukášová, 2010, s. 140-146).

Ako sa uvádza v článku Neuschlovej (2020) *„práca s firemnou kultúrou má svoje pravidlá a postupy, do ktorých je potrebné zohľadniť špecifiká firmy, jej históriu, charakter a zvyky jej kľúčových zamestnancov alebo spoločníkov.“* Je preto vhodná profesionálna príprava lídrov a manažérov a veľakrát sa využíva dlhodobá spolupráca podnikov s konzultačnými spoločnosťami.

Na zistenie stavu a obsahu organizačnej kultúry je teda možné pristupovať rôznymi spôsobmi. V posledných rokoch, ako rastie záujem podnikov o organizačnú kultúru, sa touto problematikou začalo zaoberať mnoho konzultačných a poradenských spoločností, ktoré svoje služby, tj. poradenstvo v oblasti organizačnej kultúry, poskytujú podnikom rôzneho zamerania a rôznej veľkosti, a pôsobia po celom svete, pričom využívajú rôzne metódy.

Jednou z metód používaných často u nás aj v zahraničí je Barrettova metóda, ktorej autorom je R. Barrett zo spoločnosti Barrett Value Centre. Spoločnosť prostredníctvom svojich certifikovaných konzultantov po celom svete poskytuje diagnostiku organizačnej kultúry pomocou rôznych analytických nástrojov, rovnako sa venuje aj skúmaniu hodnôt a motivácie v organizáciách. Barrettov model vychádza z Maslowovej hierarchie potrieb a tvorí ho sedem oblastí, v rámci ktorých sa posudzuje kultúra daného podniku. Model je uvedený na obr.7 ([www.barrettovametoda.com](http://www.barrettovametoda.com)).



**Obrázok 7 Barrettov model**  
Zdroj: [www.barrettovametoda.com](http://www.barrettovametoda.com)

Ako ďalší prístup k diagnostike organizačnej kultúry je možné uviesť aj model D. R. Denisona zo spoločnosti Denison Consulting. Na základe modelu, ktorý je opísaný v texte vyššie, bol vytvorený dotazník DOCS (Denison Organizational Culture Survey), ktorý meria špecifické charakteristiky kultúry, ktoré ovplyvňujú dôležité výstupy podniku a jeho výsledky, ako sú rast predaja, rast zisku, spokojnosť zákazníkov, inovácie, zapájanie zamestnancov apod. Dotazník pomáha podniku pochopiť, aký vplyv má kultúra podniku na jeho efektivitu a identifikuje oblasti, ktoré predstavujú pre podnik príležitosť na zlepšenie. Rovnako ako predošlá spoločnosť aj Denison Consulting poskytuje svoje služby podnikom po celom svete prostredníctvom svojich konzultantov ([www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)).

Vyššie sú popísané dva možné prístupy k analýze organizačnej kultúry, ktoré sú často využívané menšími podnikmi aj veľkými korporáciami rôzneho zamerania. Existuje však množstvo metód i dotazníkov, ktoré umožňujú podnikom pochopiť a ukázať, aká situácia je v kultúre daného podniku a ako je možné podnik ďalej rozvíjať z pohľadu kultúry.

## 1.6 Zmena organizačnej kultúry

Kultúra je súčasťou každého podniku a začína sa vytvárať okamihom jeho vzniku. Vplyvmi vonkajšieho i vnútorného prostredia sa neustále vyvíja a formuje. Tvorba organizačnej kultúry a rovnako aj jej zmena, sú dlhodobým procesom. Ak kultúra podniku nie je v želanej podobe, vedenie podniku by sa malo snažiť ju vedome meniť - riadiť a ovplyvňovať. (Čihovská, 2001, s. 40-41)

Napriek tomu, že sa podniková kultúra buduje a rozvíja postupne každým dňom, môžu nastať okolnosti, kvôli ktorým podnik musí svoju kultúru zmeniť. Tieto okolnosti často súvisia so zmenou niektorých z faktorov, ktoré podnik ovplyvňujú. Ako možné prípady, kedy by podnik mal uvažovať nad zmenou kultúry, patria nasledovné:

- zmena súvisiaca so životným cyklom podniku
- zmena vo veľkosti podniku, napr. pri fúzii
- zmena vyvolaná generačnou výmenou medzi zamestnancami
- zmena pozície podniku na trhu a pod. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 63).

Tvorba a zmena organizačnej kultúry nie je jednoduchou a rýchlou záležitosťou, ktorú je možné dosiahnuť prijatím pár opatrení. K tomu, aby v podniku nastal žiaduci stav z hľadiska kultúry, je potrebné aby manažment podniku venoval dostatok pozornosti kultúrnym aspektom (Lukášová, 2010, s. 164).

Rovnaký názor na náročnosť procesu zmeny má aj Dědina (2007, s. 229), podľa ktorého *„kultúru v podniku nie je možné zmeniť za týždeň alebo mesiac. V dobre fungujúcich podnikoch s vyspelou kultúrou sú nové hodnoty akceptované v priebehu niekoľkých mesiacoch, v menej vyspelej kultúre aj niekoľko rokov.“* Zároveň dodáva, že je potrebné, aby zmena organizačnej kultúry bola riadená „zhora“ – od manažérov k ostatným zamestnancom.

Podstatou zmeny je nadobudnutie alebo získanie nových vlastností alebo charakteru. Predstavuje prechod z pôvodného stavu do nového, želaného stavu.

Podľa Masárovej (2013, s. 215 vo Vojtovič, 2013) sa zmena organizačnej kultúry *„orientuje na určitý cieľový stav, v ktorom by mala nastať zhoda predstáv, hodnôt a noriem správania zamestnancov s tými predstavami, hodnotami a formami správania, o ktoré sa podnik snaží z hľadiska jeho budúcej prosperity.“*

Podobne vysvetľujú proces zmeny aj Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 69), podľa ktorých ide o zmenu predstáv, prístupov a hodnôt zdieľaných pracovníkmi na také predstavy, prístupy a hodnoty, ktoré sú vyžadované za účelom zabezpečenia rastu a prosperity podniku. Zároveň dodávajú, že *„dosiahnutie cieľového stavu nie je definitívnym cieľom, ale ide skôr o vybudovanie náležitej počiatočnej pozície, za ktorou nasleduje nikdy nekončiacia starostlivosť o rozvoj, pestovanie kultúry a prípadne realizovanie ďalších zmien.“*

K zmene organizačnej kultúry pristupujú mnohí autori odlišne. Šigut (2004, s. 43) vo svojej publikácii uvádza tri možné prístupy. Podľa prvého prístupu vzniká kultúra v podniku spontánne a neriadene, a preto ju nie je možné vedome meniť. Druhý prístup je úplne protichodný s prvým. Podľa neho je možné meniť organizačnú kultúru rýchlo a celkom jednoducho. Tretí prístup predstavuje akýsi kompromis medzi oboma spomenutými. Podľa neho je možné podnikovú kultúru do istej miery riadiť a meniť, avšak nie náhle a razantne, ale postupne.

Inak pristupujú k zmene Šajgalíková a Bajzíkova (2013, s. 121-122), ktoré rozlišujú tri základné druhy zmien organizačnej kultúry:

- úplná a revolučná zmena organizačnej kultúry
- zmena niektorej zo subkultúr alebo súčasti podniku
- postupná úplná zmena podnikovej kultúry.

Ako autorky ďalej uvádzajú, každá z týchto troch zmien je určená jej intenzitou, veľkosťou rozdielu medzi aktuálnym a želaným stavom, inovatívnosťou a časom, ktorý si zmena vyžaduje.

K tomu, aby zmena organizačnej kultúry mala želaný efekt, sú potrebné určité predpoklady, prostredníctvom ktorých je možné dotiahnuť proces zmeny do úspešného konca. Základnými predpokladmi podľa Pfeifer a Umlaufovej (1993, s. 81-82) sú napr.:

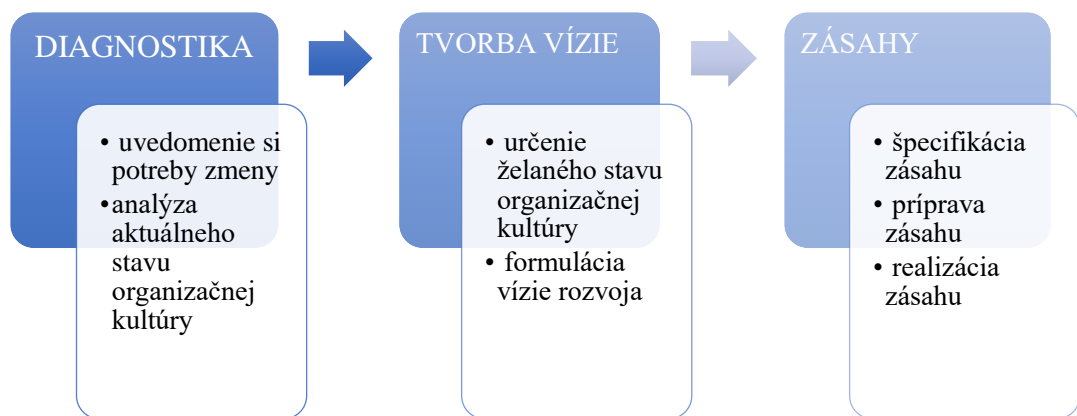
- jasne stanovený zmysel procesu zmeny
- dostatočné množstvo času na realizáciu zmeny
- kreativita pri využívaní rôznych nástrojov použitých na realizáciu zmeny
- dôraz na dosiahnuté úspechy v rámci procesu zmeny
- využívanie efektu tzv. snehovej gule a postupný nárast počtu pracovníkov, ktorí už začali aktívne zdieľať a rozvíjať nové želané hodnoty a prístupy.

Základom pre rozhodovanie o tom, či je v podniku potrebné meniť jeho organizačnú kultúru je podľa Šajgalíkovej a Bajzíkovej (2013, s. 120) vždy cieľ, ktorý sa snaží podnik dosiahnuť.

### 1.6.1 Metodika zmeny organizačnej kultúry

Meniť organizačnú kultúru je možné prostredníctvom správneho ovplyvňovania jej prvkov. Ak sa podnik rozhodne pre zmenu svojej kultúry, je vhodné si vopred pripraviť stratégiu, ako túto zmenu dosiahnuť. Plán zmeny organizačnej kultúry by mal obsahovať časový aj obsahový harmonogram a kroky, ktoré majú za sebou nasledovať. Proces zmeny má podľa nej tri základné fázy – diagnóza, posudok a opatrenia. V prvej fáze je potrebné zistiť existujúci stav kultúry v podniku, na čo je možné využiť rôzne metódy ako napr. rozhovory so zamestnancami, dotazník alebo pozorovanie. Na základe získaných údajov sa vytvorí posudok. Na záver sa vytvorí návrh implementácie opatrení alebo úplne novej podnikovej kultúry (Seková, 2013, s. 152-153).

Podobne pristupujú k postupu zmeny organizačnej kultúry aj autori Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 84-89). Vo svojej publikácii uvádzajú návrh metodiky k realizácii zmeny organizačnej kultúry, ktorá pozostáva z troch základných etáp, ktoré sú uvedené na obr.8.



**Obrázok 8 Proces zmeny**

Zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 84-85

V rámci prvej etapy je potrebné zistiť, aké predstavy o podniku medzi zamestnancami prevládajú, aké hodnoty zamestnanci uznávajú a či, a aké subkultúry tvoria firemnú kultúru. Tieto informácie je možné získať pozorovaním, dopytovaním alebo z rôznych podnikových dokumentov. Na základe údajov získaných v prvej etape podnik zistí, aké sú rozdiely medzi súčasnou kultúrou a želanou kultúrou – želaným stavom. Nasleduje formulácia stratégie, ako želaný stav dosiahnuť a o čo sa musí podnik snažiť. V poslednej etape by mal podnik zaistiť všetky potrebné nástroje a prostriedky, ktoré budú potrebné

na realizáciu zmeny. Nasleduje posledný krok – realizácia zmeny, ktorú je potrebné príbežne sledovať a vyhodnocovať.

Ak má podnik stratégiu, prostredníctvom ktorej chce dosiahnuť svoje ciele a naplniť plány, mal by mať aj určitú víziu o budúcnosti podniku a na základe toho je možné odvodiť približnú predstavu o tom, ako by chcel podnik pôsobiť na svoje okolie. Na základe uvedeného je potom možné stanoviť požiadavky na želanú podobu organizačnej kultúry. Organizačná kultúra by mala napomáhať plneniu podnikových cieľov (Nový, 2016, s. 62).

Podrobnejší model zmeny organizačnej kultúry uvádza aj Lukášová (2010, s. 166 podľa Sackmann, 2002 a Alvesson a Sveningsson, 2008). Model pozostáva zo šiestich krokov uvedených na obr.9.



**Obrázok 9 Model zmeny organizačnej kultúry**  
Zdroj: Lukášová, 2010, s. 166

Zmena organizačnej kultúry nemala mať jednorazový charakter, ale malo by ísť o dlhodobú cyklickú činnosť. Na základe vyhodnotenia výsledkov (posledný krok metodiky) podnik zistí aktuálny stav kultúry a opäť nastaví nový želaný stav. Dôvodom pre cyklický charakter zmeny kultúry je podľa Lukášovej (2010, s. 167) skutočnosť,

že prostredie podniku sa neustále mení a vyvíja a podnik musí na tieto zmeny opäť reagovať.

Na zistenie aktuálneho stavu organizačnej kultúry a jeho porovnanie so želaným stavom je vhodné použiť rôzne výskumné metódy. Metodám analýzy organizačnej kultúry je venovaná kapitola 1.4.

V procese implementácie organizačnej kultúry majú podľa Šiguta (2004, s. 24-26) významnú rolu jej „*symboly*.“ Pod týmto pojmom si môžeme predstaviť napr. rôzne príbehy a historiky týkajúce sa podniku, podnikové rituály, logo podniku, ale i zariadenia a architektúra daného pracoviska. Autor ďalej uvádza aj päť základných faktorov, ktoré ovplyvňujú proces implementácie organizačnej kultúry. Sú to:

- dostupnosť a šírenie informácií v podniku – vízia, ciele, zámery a výsledky podniku
- kladný príklad manažérov – dodržiavanie stanovených pravidiel správania manažérmi
- podnikové dokumenty – výslovne vymedzené pravidlá a normy ako napr. pracovný poriadok či rôzne typy podnikových plánov
- personálne riadenie podniku – štýl vedenia podniku, osobnostný rozvoj pracovníkov a ich vzdelávanie
- vzdelávací systém podniku – zosúladenie potrieb podniku s kvalifikačnou štruktúrou zamestnancov.

Procesom zmeny organizačnej kultúry sa vo svojom článku venujú aj Höfler so Schwarenthorerom zo spoločnosti ICG Integrated Consulting Group (2019), ktorí na podporu zložitého procesu zmeny používajú „sedem pák pre podporu transformácie.“ Ide o nasledovné:

- dosiahnutie úspechu zvládaním nových prekážok, vytvorenie nových zážitkov
- upravenie štruktúry, pravidiel a systémov týkajúcich sa odmeňovania, štýlu riadenia a pod.
- zverenie vedenia procesu zmeny lídrom, ktorí budú pre ostatných zamestnancov vzorom a budú ich nasledovať
- používanie vhodného spôsobu komunikácie. Ovplyvniť kultúru môžu rôzne rituály ako napr. workshopy, akcie pre zamestnancov, konferencie a pod.



- rozvoj a vzdelávanie manažmentu, ktorý si musí uvedomiť aká dôležitá je jeho rola, pretože ho zamestnanci budú nasledovať
- vytvorenie priestoru a prostredia, pričom ide o artefakty ako je vybavenie pracoviska a budov
- vedomé používanie symbolov, ktoré by mali byť vierohodné a autentické a vyvolávať v ľuďoch silné emócie a túžbu patriť k danej kultúre.

Zmena organizačnej kultúry predstavuje zmenu v myslení, v správaní, v názoroch či pravidlách. Na to, aby zmena organizačnej kultúry prebehla úspešne je potrebné urobiť dôkladnú analýzu aktuálnej situácie podniku, presne určiť ako má vyzeráť želaná kultúra a stanoviť jednotlivé kroky a postupy, ako tento stav dosiahnuť. Taktiež je potrebné zvážiť všetky riziká, vrátane možného odporu zamestnancov voči tejto zmene.

### 1.6.2 Nástroje zmeny

Lukášová (2010, s. 185) uvádza dve hlavné skupiny nástrojov, ktoré podniky môžu využiť na tvorbu organizačnej kultúry a jej zmenu. Ide o prvky kultúry a činnosti personálneho manažmentu uvedených na obr.10.



**Obrázok 10 Nástroje zmeny organizačnej kultúry**

Zdroj: Lukášová, 2010, s. 186-207

Využívanie materiálnych a nemateriálnych artefaktov v rámci tvorby organizačnej kultúry nemusí priniesť želaný efekt najmä vtedy, ak manažment podniku nie je dostatočne zainteresovaný do zmeny kultúry alebo sú tieto činnosti nedostatočne účelné.

*„Určenie kľúčových hodnôt je dôležité preto, aby pracovníci vedeli, čo je správne a žiaduce. Určenie noriem správania je kľúčové preto, aby sa tak pracovníci skutočne správali.“* Nestačí, aby boli hodnoty len deklarované, ale aby boli naozaj zdieľané zamestnancami. Personálne činnosti majú pri tvorbe a zmene organizačnej kultúry kľúčovú úlohu. Aby však bol dosiahnutý želaný efekt – želaný stav organizačnej kultúry, je nevyhnutná prepojenosť všetkých personálnych činností a ich nadväznosť na podnikovú stratégiu (Lukášová, 2010, s. 186-189).

Aj Masárová (2013, s. 218) poukazuje dôležitú úlohu riadenia ľudských zdrojov. Organizačná kultúra ovplyvňuje všetky činnosti spojené s riadením pracovníkov – výber nových pracovníkov a ich adaptovanie v podniku, hodnotenie, motivovanie, odmeňovanie zamestnancov, a taktiež aj ich vzdelávanie a osobný rozvoj. Od zamestnancov sa očakáva riadne plnenie pracovných povinností, čím sa dosiahne splnenie stanovených cieľov a potrebná výkonnosť podniku.

### **1.6.3 Úloha manažmentu v procese zmeny organizačnej kultúry**

V názoroch, ktoré sa týkajú zodpovednosti za riadenie a vedenie procesu zmeny, je väčšina autorov jednotná a poukazujú predovšetkým na úlohu manažmentu podniku, ktorý ho riadi a nesie zodpovednosť za to, v akej situácii sa podnik aktuálne nachádza a kam smeruje.

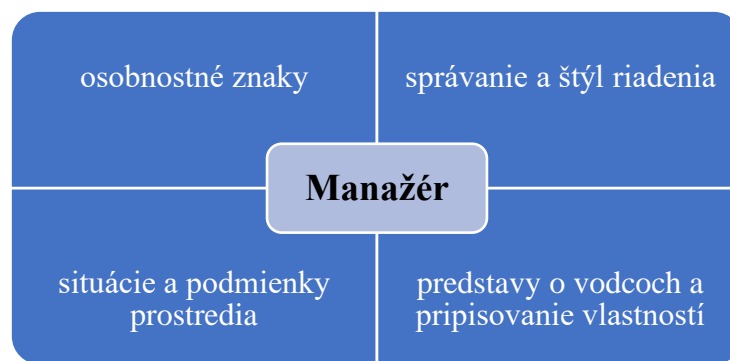
Ako uvádza Dědina (2007, s. 223) manažment podniku má v procese utvárania organizačnej kultúry významnú úlohu. Úspešné manažovanie *„je spojené so silne motivujúcim vedením ľudí, dômyselným riadením a organizovaním ich činnosti a s primeraným oslovením ľudí.“* Manažéri by mali v zamestnancoch vzbudzovať potrebné emócie, ktoré budú priaznivo usmerňovať ich vynakladané úsilie.

Úloha manažmentu je dôležitá aj z toho dôvodu, že prostredníctvom neho sa zabezpečuje riadne fungovanie podniku a dosahovanie požadovaných výsledkov. Zabezpečujú to, aby pracovníci vykonávali svoju prácu tak, ako sa to od nich očakáva (Armstrong, 2015, s. 170).

Na dôležitú úlohu manažmentu v procese utvárania a zmeny organizačnej kultúry poukazuje aj Kofman (2010, s. 259). Predovšetkým poukazuje na to, že manažéri by mali niest' zodpovednosť za svoje konania a ísť ostatným zamestnancom vzorom. Činy sú často významnejšie a napovedia viac ako písané pravidlá a princípy. Rôzne druhy školení

či seminárov majú dôležitú úlohu a svoj význam ale nebudú mať zmysel, ak nebude vedenie podniku podľa nich aj konať. Zamestnanci si všimnú, že to čo podnik navonok deklaruje, v skutočnosti tak nie je. To môže viesť k tomu, že zamestnanci začnú podnikom pohrdať.

Šajgalíková a Bajžíková (2013, s. 145-146) však poukazujú aj na skutočnosť, že nielen manažment podniku môže ovplyvňovať kultúru podniku, ale aj on sám je kultúrou ovplyvnený. Zamestnanci často manažmentu prisudzujú schopnosť riadiť všetky podnikové procesy, avšak celkom takýto vplyv manažment nemá. Najčastejšie sa manažéri v role vodcov posudzujú zo štyroch hľadísk uvedených na obr. 11.



**Obrázok 11 Hodnotenie manažérov ako vodcov**  
Zdroj: Šajgalíková, Bajžíková, 2013, s. 146-146

V súvislosti s utváraním a zmenou organizačnej kultúry vystupuje do popredia najmä jedna z funkcií manažmentu - vedenie ľudí. Tento termín často nájdeme v literatúre aj pod pojmom „leadership,“ čo znamená ovplyvňovanie správania sa zamestnancov tak, aby efektívne plnili úlohy potrebné k splneniu cieľov. V posledných rokoch sa čoraz viac začína rozlišovať medzi manažérom a lídrom, resp. vodcom. Úlohou manažmentu podniku síce je vedenie podniku a manažér je často považovaný za vodcu, no nie vždy ním aj naozaj je. Niekoľko rozdielov medzi manažérom a lídrom je uvedených nižšie na obr. 12.

Manažér	Líder
<ul style="list-style-type: none"> <li>• riadi ľudí</li> <li>• sleduje ciele</li> <li>• pozornosť na slabé stránky ľudí</li> <li>• veľa hovorí</li> <li>• komunikuje štýlom "ja"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vedie ľudí</li> <li>• sleduje víziu</li> <li>• pozornosť na silné stránky ľudí</li> <li>• veľa sa pýta a počúva</li> <li>• komunikuje štýlom "my"</li> </ul>

**Obrázok 12 Rozdiel medzi manažérom a lídrom**

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [www.anteaconsulting.sk](http://www.anteaconsulting.sk)

Nový (In: Jarošová a kol., 2016, s. 61) poukazuje na väzby medzi vedením ľudí a činnosťami realizovanými v rámci utvárania a zmeny organizačnej kultúry. Vedenie ľudí spolu s ostatnými činnosťami a funkciami manažmentu prebiehajú podľa autora „v jedinečnom sociálne-psychologickom prostredí, ktoré má podobu organizačnej kultúry.“ Podľa autora by mal manažér v role lídra prispôbiť svoj štýl vedenia kultúre v danom podniku. Jeho úlohou je vytvoriť v podniku také prostredie, v ktorom budú pracovníci vyznávať spoločné hodnoty, či zastávať spoločné postoje, napriek existencii rozličných osobností v danej podnikovej kultúre a ich vyznávaných hodnotách.

Aj Kofman (2010, s. 79-81) zdôrazňuje dôležitú úlohu lídrov v procese zmeny kultúry, pričom tento líder vystupuje ako tvorca novej kultúry, ktorý je za celý tento zložitý proces zodpovedný. Mal by sa snažiť motivovať a podporovať pracovníkov k vzájomnej spolupráci a rešpektu a docieľiť to, aby každý pracovník vedel, akú má podnik víziu, kam smeruje a aké hodnoty sú preň dôležité.

Na vzájomnú prepojenosť organizačnej kultúry a vodcovstvom poukazuje aj Schein (2004, s. 10-11), ktorý uvádza dva pohľady na uvedený vzťah. Na jednej strane je líderstvo definované kultúrou, na druhej strane je kultúra utváraná a riadená lídrami. Zároveň je podľa uvedeného autora potrebné rozlišovať medzi lídrami, ktorí utvárajú a menia kultúru a manažérmi, ktorí v nej pracujú a riadia.

Šajgalíková a Bajžíková (2013, s. 149-156) v súvislosti s vedením procesu zmeny organizačnej kultúry používajú aj termín „kultúrne vodcovstvo.“ Kultúra podniku sa neustále vyvíja a vodcovia svojimi aktivitami majú na ňu a jej vývoj významný vplyv.

Podľa toho, ako vodca na podnik pôsobí a aké sú dôsledky na kultúru podniku, rozlišujú niekoľko typov vodcovstva. Podnik nemusí mať len jedného kultúrneho vodcu, ale môže ich byť niekoľko, čo však nemusí mať vždy pozitívny efekt na činnosť podniku. Podnik potrebuje iný typ vodcovstva podľa toho, ako sa vyvíja a v akej fáze sa nachádza.

Manažment podniku zohráva v procese utvárania alebo zmeny organizačnej kultúry kľúčovú rolu. Preto je dôležité hlavne to, aby boli priaznivé vzájomné vzťahy a spolupráca medzi jednotlivými členmi manažmentu podniku. Ich úlohou je zabezpečiť, aby podnik z dlhodobého hľadiska prosperoval a plnil stanovené ciele. Manažéri by mali venovať dostatok pozornosti všetkým možnostiam, ktoré im prináša ich vedúce postavenie. Ako sme uviedli v predchádzajúcom texte, každá organizácia a jej kultúra je jedinečná a tvorená rôznymi prvkami, rozličnými hodnotami, symbolmi a normami. Na každú organizačnú kultúru vplyvajú iné faktory. Preto nie je možné realizovať zmenu organizačnej kultúry kopírovaním organizačnej kultúry iného podniku, v ktorom táto kultúra funguje perfektne.

#### **1.6.4 Faktory zmeny**

Ako je uvedené v úvode kapitoly, kultúru podniku tvoria predstavy, prístupy a hodnoty, ktoré sú zdieľané zamestnancami podniku. Ak sa teda podnik usiluje o zmenu kultúry, je potrebné ovplyvňovať pocity, názory a skúsenosti zamestnancov, prostredníctvom ktorých sa predstavy a hodnoty vytvárajú.

Podľa Pfeifera a Umlaufovej (1993, s. 79), aby takéto ovplyvňovanie malo úspech, a aby bol dosiahnutý želaný cieľový stav, malo by byť:

- dostatočne presvedčivé
- užitočné
- atraktívne a zaujímavé
- a vnímateľné.

Podľa Geršiho (2005) ovplyvňujú úspešnosť zmeny organizačnej kultúry dva kľúčové faktory, ktorými sú správanie manažmentu a komunikácia v podniku. Manažéri podniku alebo jeho majitelia, by mali ísť svojim zamestnancom príkladom. Je nevyhnutné, aby existovala zhoda medzi tým, čo vyžadujú od svojich zamestnancov a tým, čo sami vykonávajú – ako sa správajú. Pre svojich zamestnancov sú príkladom očakávaného správania. Dôležitú úlohu pri formovaní organizačnej kultúry má komunikácia,

prostredníctvom ktorej si manažment získa zamestnancov a pripraví ich na očakávanú zmenu. Je nevyhnutné, aby komunikácia v podniku nebola jednosmerná, a aby sa kládol dôraz na spätnú väzbu.

Podľa Šiguta (2004, s. 48) ovplyvňuje proces zmeny kultúry v podniku v prvom rade pracovníci podniku a ich rôzne postoje k zmene. Hrozbou sú predovšetkým tí zamestnanci, ktorí vnímajú zmenu veľmi negatívne a prijímajú ju s odporom. Ide o pracovníkov, ktorí trvajú na zabehnutých návykoch a používaných postupoch. Ďalší problém predstavujú subkultúry v podniku, ktoré sa v procese realizácie zmeny môžu stať vzájomne nezlučiteľné alebo môže medzi nimi dôjsť ku konfliktu.

Existujú aj ďalšie faktory ovplyvňujúce proces zmeny kultúry, medzi ktoré Masárová (2013, s. 214 vo Vojtovič et al., 2013) zaraďuje nasledovné:

- miera informovanosti o dianí v podniku, jeho plánoch a cieľoch
- vzor v osobe manažéra
- základné podnikové dokumenty (organizačný poriadok, plány apod.)
- štýl riadenia v personálnej oblasti
- systém vzdelávania v podniku.

Riadenú zmenu organizačnej kultúry môžu sprevádzať rôzne komplikácie, s ktorými sa podniku nepodarí vysporiadať. Môže nastať situácia, kedy sa podniku nepodarí úspešne zmeniť jeho organizačnú kultúru a vynaložené úsilie i náklady neprinesú požadované prínosy.

Príčin, pre ktoré môže skončiť proces zmeny neúspechom je mnoho, je preto dôležité, aby sa im podnik vyhol. Podľa Pfeifer a Umlaufovej (1993, s. 80) sú častými príčinami neúspechu zmeny:

- nejasné a neprehľadné stanovenie želaného stavu a jeho prezentácia
- nezáujem a odpor zo strany zamestnancov, slabá motivácia
- nesprávne pochopenie zmeny ako dlhodobého a postupného procesu a s tým spojená netrpezlivosť
- nízka angažovanosť a chýbajúca podpora zo strany manažmentu podniku.

Uvedené je možné doplniť názorom Masárovej (2013, s. 217 vo Vojtovič, 2013), ktorá okrem vyššie uvedených prekážok uvádza niekoľko ďalších, ktoré znemožňujú

dosiahnutie úspešnej zmeny podnikovej kultúry. Príčinami neúspechu pri zmene organizačnej kultúry podľa nej sú:

- nejasne a nezrozumiteľne naformulovaný cieľ zmeny
- nezapojenie sa všetkých potrebných subjektov do procesu zmeny
- vplyv existujúcej organizačnej kultúry a jeho podcenenie.

Podľa Čihovskej (2001, s. 133-134) „každá zmena predstavuje ohrozenie existujúcich istôt a vyvoláva určitý odpor. Preto je získanie ľudí pre akékoľvek zmeny veľmi obtiažne.“

Každý podnik musí mať určitú víziu – smer, ktorým sa chce uberať a zamestnanci podniku by mali vedieť, akú majú rolu pri napĺňaní tejto vízie. Prostredníctvom komunikácie sú zamestnancom vysvetľované zmeny, ktoré v podniku prebiehajú. Firemná komunikácia predstavuje vzájomnú výmenu skúseností a zapojenie zamestnancov do procesov, ktoré v podniku prebiehajú.

Podobný názor má aj Neuschlová (2020), ktorá zdôrazňuje, že podnik môže dosiahnuť svoje stanovené ciele, iba ak budú jeho zamestnanci pracovať a fungovať ako jeden tím. Utváranie organizačnej kultúry prirovnáva k ceste, po ktorej by mali kráčať všetci pracovníci. Väčšina zamestnancov sa podľa nej dokáže prispôbiť a stotožniť so zmenou firemnej kultúry, avšak vyžadujú vysvetlenie, prečo sa tak podnik rozhodol a akú úlohu zohrávajú oni. Tí, čo zastanú odmietavý postoj, alebo dokonca zmenu brzdia, by mali podnik opustiť.

Na základe reakcie zamestnancov na zmenu organizačnej kultúry, resp. novú organizačnú kultúru, rozdeľuje Dědina (2007, s. 232) zamestnancov do troch skupín. Prvú skupinu tvoria zamestnanci, ktorí novú kultúru akceptujú a stotožnia sa s ňou bez námietok. Do druhej skupiny zaraďuje zamestnancov, ktorí novú kultúru rešpektujú, ale sa s ňou nestotožňujú. Posledná skupina zamestnancov je charakterizovaná averziou a voči novej kultúre vzdoruje.

Pochopenie významu podnikovej kultúry je pre podnik veľmi dôležité najmä z toho dôvodu, že je to práve kultúra, ktorá správanie ľudí ovplyvňuje. Podľa Fišera (2014, s. 46) reflektuje kultúra podniku to, ako sa zamestnanci správajú pri plnení svojich pracovných úloh. Ak chce vedenie podniku meniť jeho kultúru, je potrebné najskôr určiť, aké správanie sa od pracovníkov očakáva a ako sa bude nová kultúra prejavovať. Podobne

ako iní autori, aj on poukazuje na potrebu motivácie pracovníkov, ktorí by sa mali na vytváraní podnikovej kultúry aktívne podieľať.

Masárová (2013, s. 217) poukazuje aj na to, že v rámci procesu zmeny organizačnej kultúry, je možné aj zavedenie etického kódexu a to najmä v prípade, ak taký v podniku absentuje. Etický kódex je *„súhrn hlavných hodnôt navonok – k okoliu, ale i dovnútra podniku, k zamestnancom a iným subjektom. Má formu písomného dokumentu a vyjadruje základné princípy etického správania platné pre celý podnik.“*

Mnohé podniky si okrem pracovného poriadku vytvárajú aj vlastné etické kódexy, ktoré obsahujú určité normy a princípy a tie by mali zamestnanci podniku dodržiavať. Tieto dokumenty upravujú vzťahy medzi zamestnancami, ale i vzťah podniku k svojmu okoliu. Dá sa teda povedať, že ide istým spôsobom aj o prezentovanie podniku zamestnancami navonok.

## **1.7 Zhrnutie teoretických východísk**

Prvá kapitola diplomovej práce bola venovaná charakteristike organizačnej kultúry. Kultúra podniku významne ovplyvňuje procesy prebiehajúce v podniku a rovnako aj jeho zamestnancov. Môže mať významný vplyv na ich motiváciu plniť ciele a poslanie podniku a tým aj jeho celkovú úspešnosť a výkonnosť.

Zmena organizačnej kultúry často súvisí s tým, že sa podnik prispôsobuje svojmu okoliu. Úlohou vedenia podniku je preto sledovať všetky vplyvy okolia, aby podnik mohol zareagovať včas. Dôležité je predovšetkým pripraviť na nastávajúce zmeny zamestnancov podniku a dostatočne ich pre dané zmeny motivovať.

Skutočnosť, že niektoré z prvkov organizačnej kultúry sú viditeľné navonok a výrazne tak ovplyvňujú to, ako je podnik vnímaný jeho okolím, motivuje podniky k tomu, aby organizačnej kultúre venovali dostatok pozornosti. Budovanie pozitívneho imidžu je jedným zo spôsobov, ako môže podnik získať nových zákazníkov a odlíšiť sa od konkurenčných podnikov.

Analyzovať organizačnú kultúru je možné prostredníctvom rôznych výskumných metód, ktorými výskumník získa dôležité poznatky. Niektoré z uvedených metód budú použité v ďalších častiach záverečnej práce.



## **2 Analýza problému**

Druhá kapitola záverečnej práce je venovaná analýze organizačnej kultúry vo vybranej organizácii a je rozdelená do dvoch častí. V prvej časti predstavím organizáciu, ktorá bola podrobená analýze. Popíšem jej organizačnú štruktúru, predmet činnosti a súčasný stav organizačnej kultúry na základe dostupných údajov. V rámci druhej časti bude realizovaná analýza využitím dvoch výskumných metód. Na záver zhrniem všetky výsledky, ktoré som výskumom zistila. Tie mi poslúžia ako východisko pre návrh odporúčaní vhodných pre zmenu kultúry vo vybranej organizácii.

### **2.1 Charakteristika organizácie**

Pre účely spracovania diplomovej práce som vybrala Centrum právnej pomoci. Ide o štátnu organizáciu zriadenú Ministerstvom spravodlivosti Slovenskej republiky na základe zákona č. 327/2005 Z. z. o poskytovaní právnej pomoci osobám v materiálnej núdzi. Organizácia začala svoju činnosť od 1. januára 2006. Organizácia je právnickou osobou, ktorá vystupuje pod vlastným menom. Informácie uvedené v nasledujúcej podkapitole boli zistené analýzou vybraných dokumentov organizácie, ktoré sú uverejnené na jej webovom sídle.

#### **2.1.1 Základné informácie o organizácii**

Organizácia bola zriadená za účelom zabezpečenia poskytovania právnej pomoci osobám, ktoré si kvôli nepriaznivej finančnej situácii nemôžu sami zabezpečiť právne služby na riadne uplatnenie a ochranu svojich práv. Základným poslaním organizácie je poskytovanie právneho poradenstva v rôznych oblastiach ako sú napr. občianske, rodinné či pracovné právo, ale taktiež aj poskytovanie pomoci v konaniach o oddlžení fyzických osôb. Pôsobnosť organizácie je pomerne rozsiahla, napriek tomu sa snaží svojim klientom poskytnúť dostatok informácií o tom aké sú ich možnosti a riešenia ich právnych problémov. Cieľom organizácie je to, aby jej klientom bolo poskytnuté kvalitné právne poradenstvo a aby každý občan mal prístup k spravodlivosti tak, ako mu to garantuje Ústava Slovenskej republiky. Primárnou cieľovou skupinou, pre ktorých bola organizácia zriadená, sú občania, ktorí sa z akýchkoľvek dôvodov ocitli v materiálnej núdzi. Tá by nemala byť prekážkou ich prístupu a práva na spravodlivosť. Služby organizácie, najmä čo sa týka poskytovania právneho poradenstva, sú však využívané všetkými ľuďmi, ktorí

o tieto služby prejavia záujem. Právna pomoc, ktorá spočíva najmä v zastupovaní občanov v rôznych konaniach, je však poskytovaná len ľuďom v materiálnej núdzi. Organizácia okrem právneho poradenstva poskytuje svojim klientom aj možnosť ich zastupovania vhodným advokátom. Služby poskytované organizáciou sú rozdelené na štyri agendy – bežná, cudzinecká, cezhraničná agenda a agenda osobného bankrotu.

Z pohľadu prezentácie navonok prešla organizácia v roku 2020 pomerne veľkou zmenou. Táto zmena spočívala napr. v zmene loga organizácie (obr. 13) a k zjednoteniu používaných farieb. Primárne používanými farbami sa stala modrá a zlatá.



**Obrázok 13 Logo organizácie**  
zdroj: [www.centrumpravnejpomoci.sk](http://www.centrumpravnejpomoci.sk)

Veľkou zmenou, čo sa týka predovšetkým dizajnu, prešlo webové sídlo organizácie, ktoré je pre klientov oveľa prehľadnejšie. Okrem základných informácií o organizácii, poskytovaných službách a kontaktoch, majú klienti možnosť objednať sa na konzultáciu v meste, ktoré im vyhovuje, prostredníctvom nového rezervačného systému. Na webovom sídle sú taktiež pravidelne zverejňované dôležité informácie a oznámenia týkajúce sa fungovania organizácie. V prípade záujmu si môžu klienti vyplniť potrebné formuláre a následne ich zaslať do príslušnej kancelárie. Na komunikáciu so svojim okolím využíva organizácia aj v súčasnosti veľmi populárne sociálne siete, kde sú taktiež uverejňované dôležité oznámenia. Týmto spôsobom sa organizácia snaží zlepšiť komunikáciu so svojim okolím, predovšetkým klientami a tretími stranami, s ktorými dlhodobo spolupracuje.

Z hľadiska financovania je organizácia je napojená na štátny rozpočet Slovenskej republiky. Organizácia na svoju činnosť využíva aj finančné prostriedky čerpané v rámci realizácie Národného projektu „Posilnenie a dobudovanie kapacít v oblasti poskytovania právnej pomoci a prevencia eskalácie právnych problémov,“ ktorý je realizovaný v rámci operačného programu „Efektívna verejná správa.“

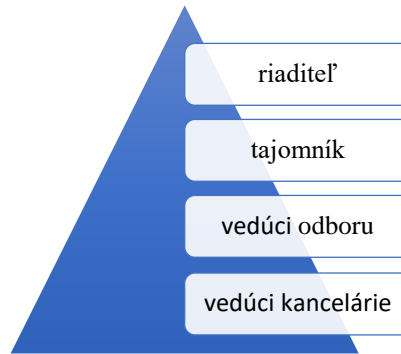
Organizácia je verejným obstarávateľom, čo znamená, že pri výbere svojich zmluvných partnerov musí dodržiavať zákonom stanovené pravidlá a postupy tak, aby boli verejné prostriedky využité efektívne a hospodárne. Celý proces verejného obstarávania, na konci ktorého dôjde k uzatvoreniu zmluvy, musí byť transparentný a spravodlivý. Postup pri verejnom obstarávaní závisí vo veľkej miere od výšky finančného limitu danej zákazky. Finančný limit zákazky sa stanovuje podľa predpokladanej ceny obstarávanej veci podľa dostupných údajov o cenách za podobný produkt.

Organizácia sa postupne snaží o skvalitnenie pracovného prostredia. To sa odráža najmä v zavádzaní rôznych zamestnaneckých benefitov, ktorými sa organizácia snaží zvýšiť motiváciu zamestnancov. V roku 2020 bol navýšený počet dní tzv. sick day, ktorý si zamestnanci môžu v prípade potreby čerpať. Ďalšie benefity sa týkajú zvýšenia príspevku na doplnkové dôchodkové sporenie a zvýšenie náhrady príjmu počas dočasnej pracovnej neschopnosti.

Zásady a pravidlá, ktorými by sa zamestnanci organizácie pri výkone svojej práce mali riadiť sú stanovené viacerými internými predpismi. Ide predovšetkým o organizačný poriadok, ktorý ustanovuje organizačné členenie, rozsah oprávnení a zodpovednosti zamestnancov. Na zjednotenie postupov pri práci všetkých zamestnancov bolo prijatých viacero usmernení a metodických pokynov, ktoré majú zabezpečiť jednotný postup kancelárií a určujú spôsob realizácie pracovných úloh.

### **2.1.2 Organizačná štruktúra**

Zodpovednosť za riadenie organizácie a jej činnosti nesie riaditeľ, ktorý je zároveň aj jeho štatutárnym orgánom. Funkčné obdobie riaditeľa sú tri roky a je vymenovaný a odvolaný ministrom spravodlivosti SR. V organizácii sa uplatňujú štyri stupne riadenia, ktoré sú graficky znázornené na obr. 14.



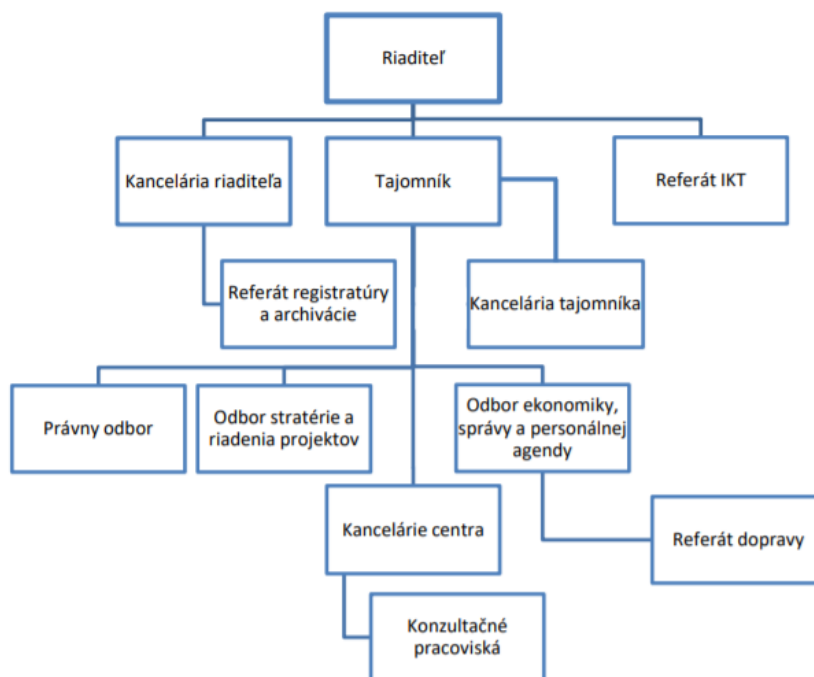
**Obrázok 14** Stupne riadenia organizácie

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [www.centrumpravnejpomoci.sk](http://www.centrumpravnejpomoci.sk)

Organizácia v súčasnosti zamestnáva 164 pracovníkov (k 31.12.2020) zaradených vo viacerých útvaroch, ktorými sú odbor, kancelária centra a referát. Z organizačného hľadiska je odbor vedúcim stupňom riadenia a rozhodovania v rámci metodických, správnych či kontrolných činností v určitých vymedzených oblastiach. Referát môže byť z organizačného hľadiska začlenený do odboru alebo do riadiacej pôsobnosti riaditeľa.

Riaditeľovi sú priamo podriadení tajomník, vedúci odborov, vedúci kancelárií, referát informačno-komunikačných technológií (ďalej len „IKT“) a prípadne aj zamestnanci odboru, ktorý je bez vedúceho odboru.

Organizačná štruktúra je uvedená na obr. 15.



**Obrázok 15 Organizačná štruktúra organizácie**

Zdroj: [www.centrumpravnejpomoci.sk](http://www.centrumpravnejpomoci.sk)

Okrem uvedených útvarov sa na činnosti organizácie podieľa aj Rada, ktorá bola zriadená ako konzultačný orgán riaditeľa. Pozostáva zo šiestich členov, ktorí sú menovaní a odvolávaní ministrom spravodlivosti SR. Členovia Rady nie sú zamestnancami organizácie, ale ide zástupcov Slovenskej advokátskej komory, Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR, verejného ochrancu práv, Slovenského národného strediska pre ľudské práva a Ministerstva spravodlivosti SR. Rada zasadá aspoň dvakrát za rok.

Práca v organizácii, v ktorej bol výskum realizovaný, si vyžaduje na väčšine pozícií vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa. Zamestnanci vykonávajú odbornú prácu, pričom sú na nich kladené vysoké nároky z hľadiska myslenia a rozhodovania. Klientom poskytujú odborné konzultácie, veľaokrát aj mimo svojho pôsobenia. Okrem toho si práca vyžaduje aj samostatnú prácu a tvorivú činnosť.

### **2.1.3 Predmet činnosti**

Organizácia poskytuje svoje služby klientom na celom území Slovenskej republiky prostredníctvom svojich kancelárií. V súčasnosti funguje pod organizáciou 15 kancelárií, ktoré sú zriadené v krajských alebo väčších okresných mestách. Za účelom rovnomerného zabezpečenia poskytovania služieb sú okrem jednotlivých kancelárií

zriadené aj konzultačné pracoviská, ktoré sú organizačne začlenené pod jednotlivé kancelárie. Aktuálny počet konzultačných pracovísk je 36. V roku 2019 bolo za účelom zlepšenia dostupnosti zriadené aj Call centrum, na ktoré sa môžu klienti organizácie obrátiť so svojimi požiadavkami telefonicky alebo prostredníctvom e-mailu.

Ako je uvedené vyššie, organizácia realizuje svoju činnosť prostredníctvom viacerých útvarov. Ich povinnosťou je, aby všetky činnosti boli vykonávané čo najviac hospodárne, efektívne a účelne. Mali by si navzájom pomáhať, spolupracovať a poskytovať potrebné údaje, stanoviská či pripomienky. Všetky dôležité dokumenty týkajúce sa postupu pri práci zamestnancov sú zverejnené na intranete organizácie. Zamestnanci na komunikáciu v rámci organizácie využívajú služobné emailové schránky.

Organizácia má povinnosť každé dva roky vyhotoviť dokument s názvom „Konceptia činnosti,“ ktorý je východiskom pre jej činnosť na nasledujúce dva roky. Dokument je následne schválený Vládou Slovenskej republiky. Ide o strategický dokument, ktorého obsahom je analýza aktuálnej situácie, v ktorej sa organizácia nachádza. Okrem toho by mal obsahovať zistené nedostatky a slabé stránky fungovania organizácie a návrh na ich odstránenie a rovnako tiež návrh na opatrenia, ktoré by mali byť prijaté.

Konceptia činnosti spolu s výročnou správou, ktorá je vypracovaná každý rok, sú základnými dokumentami, ktoré zhodnocujú aktuálnu situáciu v organizácii a jej víziu do budúcnosti a odporúčania pre ďalšie fungovanie. Posledná vypracovaná koncepcia obsahuje návrhy opatrení na roky 2020 – 2021. Vychádza z analýzy organizácie, prostredníctvom ktorej boli identifikované tri pretrvávajúce problematické oblasti fungovania organizácie. Ide o personálno-technické zabezpečenie organizácie, slabá efektívnosť podnikových procesov a nízke povedomie o organizácii z pohľadu verejnosti. Jedným z najväčších problémov organizácie bola vysoká fluktuácia zamestnancov, čo sa zmenilo predovšetkým po roku 2018, kedy sa situácia mierne stabilizovala a to najmä vďaka zmene v odmeňovaní zamestnancov. Najčastejšími príčinami, pre ktoré zamestnanci ukončovali pracovný pomer bolo práve neuspokojivé finančné ohodnotenie, ale taktiež aj neustále zvyšujúca sa vyťaženosť pracovníkov a ich nedostačujúce ďalšie vzdelávanie. Nízka efektívnosť procesov súvisí najmä so získavaním potrebných údajov a dokladov, ktoré je často veľmi zdĺhavé a komplikované. Nízke povedomie o organizácii je dôsledkom veľmi slabej prezentácie organizácie navonok,

najmä pred širokou verejnosťou. Organizácia sa dlhodobo snaží uvedené nedostatky odstraňovať a prijíma opatrenia, ktoré by mali prispieť k zlepšeniu situácie. Na zmiernenie vyťaženia pracovníkov sú každoročne vytvárané nové pracovné miesta a zriaďované nové konzultačné pracoviská. V roku 2019 bolo za účelom zefektívnenia procesov zriadené Call centrum organizácie a bol zrealizovaný projekt, v rámci ktorého bol zavedený nový informačný systém. Postupne sa zavádza aj systém vzdelávania pracovníkov prostredníctvom rôznych školení, ktorých sa zamestnanci majú možnosť zúčastniť.

Na základe vyššie uvedeného je možné konštatovať, že organizácia si je vedomá svojich nedostatkov a slabých miest a to najmä vďaka pravidelnému hodnoteniu situácie, v ktorej sa podnik nachádza. Postupne sa snaží zistené nedostatky odstraňovať a zlepšovať pracovné prostredie pre svojich zamestnancov.

## **2.2 Analýza súčasného stavu kultúry v organizácii**

V predchádzajúcom texte bola uvedená stručná charakteristika organizácie. Analyzovala som súčasnú situáciu v nej predovšetkým na základe dostupných údajov a podnikových dokumentov. Išlo o prácu so sekundárnymi zdrojmi údajov, ktoré boli pozbierané za iným účelom ako je predkladaná záverečná práca. Ako zdroje údajov som využila podnikové dokumenty, ktorými sú výročné správy organizácie či koncepcie činnosti.

V nasledujúcom texte bude analyzovaná súčasná situácia v organizácii prostredníctvom realizovaného výskumu, ktorý predstavuje primárny zdroj údajov. Primárne informácie sú zbierané pre konkrétny výskumný účel.

### **2.2.1 Cieľ výskumu**

Cieľom výskumu bolo zistiť, aký je aktuálny stav a obsah kultúry vo vyššie popísanej organizácii a ako kultúru organizácie vnímajú jej zamestnanci. Dáta, ktoré som realizovaným výskumom získala, budú použité ako východisko pre návrh odporúčaní vhodných pre zmenu organizačnej kultúry.

### 2.2.2 Metódy výskumu

Na zber údajov potrebných k analýze súčasnej situácie v organizácii bola použitá metóda dopytovania. Ide o jednu z najpoužívanejších metód zberu údajov v akejkol'vek oblasti a to najmä vďaka možnosti získania širokého okruhu údajov. Použité boli dve formy uvedenej metódy. V rámci písomnej formy bol použitý dotazník, ktorý bol distribuovaný medzi zamestnancov organizácie. Na doplnenie údajov získaných dotazníkom bol použitý polo-štruktúrovaný rozhovor, ktorý predstavuje ústnu formu metódy dopytovania.

#### **Dotazník**

Formu dotazníka som zvolila pre možnosť získania údajov od väčšieho počtu respondentov a pre jeho nízku finančnú náročnosť, čo sú jeho najväčšie výhody. Naopak, nevýhodami sú najmä neochota spolupracovať zo strany respondentov alebo uvádzanie nepravdivých údajov respondentami.

Štruktúru dotazníka tvorilo niekoľko typov otázok:

- uzatvorené otázky s možnosťou výberu odpovede so škály, ktorá bola súčasťou otázky;
- uzatvorené otázky s možnosťou výberu jednej odpovede a s možnosťou výberu viacerých odpovedí;
- otvorené otázky, na ktoré respondent mohol odpovedať podľa vlastného uváženia.

Dotazník bol distribuovaný medzi zamestnancov organizácie elektronicky v rámci služobnej emailovej pošty a jeho vyplnenie bolo dobrovoľné. Odpovede v dotazníku sú anonymné. Dotazník bol vyplňovaný online prostredníctvom zaslaného zdrojového linku. Zber údajov prebiehal v období 12.04. – 19.04.2021. Dotazník tvorilo celkovo 21 otázok, z toho úvodné 4 otázky sa týkali údajov o respondentoch a nasledovalo 17 otázok týkajúcich sa problematiky organizačnej kultúry. Kompletné znenie dotazníka je uvedené v prílohách záverečnej práce. Celkový počet oslovených zamestnancov bol 85. Podarilo sa mi získať 60 vyplnených dotazníkov. Miera návratnosti dotazníka teda bola 70%.



## **Polo-štandardizovaný rozhovor**

Na doplnenie ďalších údajov bol využitý aj polo-štandardizovaný rozhovor s vybraným zamestnancami organizácie. Štruktúra polo-štandardizovaného rozhovoru má podobu určitých okruhov tém a výsledky ním získané umožnia lepšie poznať daný problém a doplniť údaje získané vyplneným dotazníkom. Polo-štandardizovaný rozhovor som zvolila najmä kvôli jeho flexibilita. Na rozdiel od štandardizovaného rozhovoru sa v ňom nemusím držať presne stanoveného znenia a poradia otázok. Môžem tak reagovať na niektoré zaujímavé skutočnosti a podľa potreby pridávať ďalšie otázky. Rozhovor bol realizovaný dňa 21.04.2021 s dvoma zamestnancami organizácie. Každý z nich pracuje na inej pracovnej pozícii a v organizácii pracujú už niekoľko rokov.

### **2.2.3 Popis výskumnej vzorky**

Do výskumu sa zapojilo 60 zamestnancov z celkových 85 oslovených. Zamestnanci, ktorí sa do výskumu zapojili pracujú na manažérskych (vedúci kancelárie/odboru) aj nemanadžérskych pozíciách (právnik, pracovník 1. kontaktu, asistent kancelárie).

V úvodných otázkach výskumu som zisťovala základné údaje o respondentoch, ktoré sú spracované v nižšie uvedených tabuľkách.

Dotazník vyplnilo celkovo 60 zamestnancov organizácie, pričom viac ako 93% z nich tvoria ženy. Muži tvoria len takmer 7%. Z výsledkov vyplýva, že v organizácii pracuje výrazne väčší počet žien ako mužov.

#### **Tabuľka 1 Zloženie výskumnej vzorky podľa pohlavia**

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníka)

<b>Pohlavie</b>	<b>Počet respondentov</b>
muž	4
žena	56
<i>celkom</i>	<i>60</i>

V rámci vekového zastúpenia má najväčšie zastúpenie spomedzi všetkých zúčastnených skupina zamestnancov vo veku 31 – 40 rokov, čo je takmer polovica respondentov (43,3%). Nasleduje skupina zamestnancov vo veku 41 – 50 rokov a zamestnanci do 30 rokov.

**Tabuľka 2 Zloženie výskumnej vzorky podľa veku**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníka)

<b>Vek respondentov</b>	<b>Počet respondentov</b>
20 – 30 rokov	14
31 – 40 rokov	26
41 – 50 rokov	18
51 – 60 rokov	2
61 a viac	0
<i>celkom</i>	<i>60</i>

Do výskumu sa zapojili zamestnanci na všetkých, vyššie uvedených, pracovných pozíciách. Najviac zamestnancov, 45% respondentov, pracuje na pozícií pracovník 1. kontaktu. Druhú najväčšiu skupinu, 35% respondentov, tvoria právnici. Na manažérskej pozícií, ako vedúci kancelárie alebo vedúci odboru, pracujú 4 respondenti, čo predstavuje 6,7% z celkového počtu zúčastnených. Prevažná väčšina respondentov, viac ako 93% pracuje na nemanadžérskej pozícií.

**Tabuľka 3 Zloženie výskumnej vzorky podľa pracovnej pozície**  
(zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníka)

<b>Pracovná pozícia</b>	<b>Počet respondentov</b>
asistent/ka	6
pracovník 1. kontaktu	27
pracovník odboru	2
právník	21
vedúci kancelárie/odboru	4
<i>celkom</i>	<i>60</i>

Vzhľadom na skutočnosť, že spoločnosť v minulosti evidovala problémy s vysokou fluktuáciou zamestnancov sme zisťovali, aká je dĺžka pracovného pomeru zamestnancov súčasných zamestnancov. Ako vyplýva z nižšie uvedenej tabuľky, najväčšie zastúpenie v realizovanom výskume, viac ako 53%, majú zamestnanci, ktorí v organizácii pracujú 1 až 5 rokov. Druhú najväčšiu skupinu, takmer 22% respondentov, tvoria zamestnanci, ktorých pracovný pomer trvá už viac ako 10 rokov.

**Tabuľka 4 Zloženie výskumnej vzorky na základe dĺžky pracovného pomeru**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníka)

Dĺžka pracovného pomeru	Počet respondentov
menej ako 1 rok	6
1 – 5 rokov	32
6 – 10 rokov	8
11 – 15 rokov	13
16 – 20 rokov	1
21 a viac	0
<i>celkom</i>	<i>60</i>

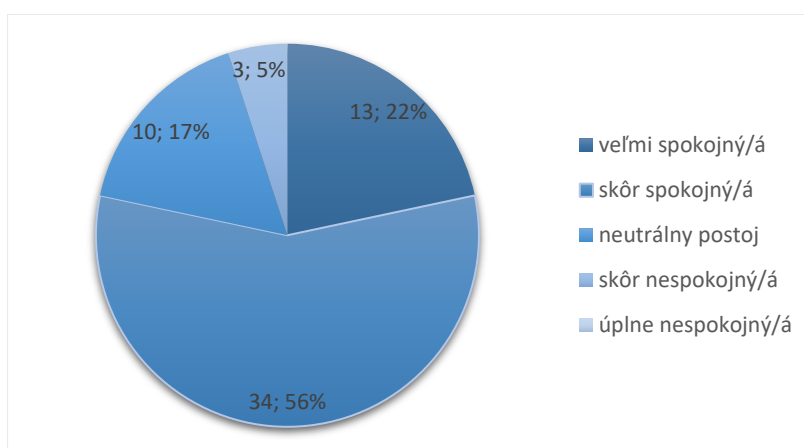
## 2.2.4 Výsledky výskumu

Nižšie uvádzam výsledky, ktoré som získala prostredníctvom realizovaného výskumu.

### Dotazník

Údaje, ktoré som získala pomocou dotazníka, uvádzam v nasledujúcom texte. Výsledky sú zobrazené pomocou grafov a s uvedením relatívnej a absolútnej početnosti. V prípade otvorených otázok sú odpovede spracované v texte.

**Otázka: Ako ste spokojný/á s Vaším pracovným prostredím a vybavením pracoviska?**



**Graf 1 Spokojnosť s pracovným prostredím**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

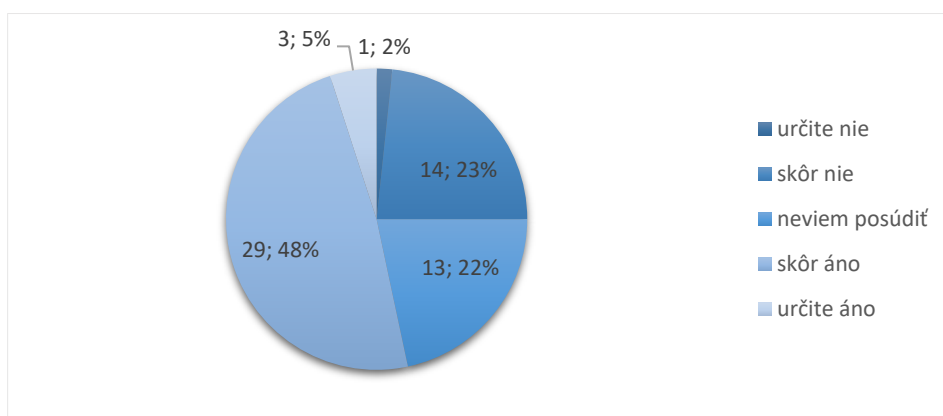
Z celkového počtu respondentov je prevažná väčšina, takmer 80%, celkom spokojná s ich pracovným prostredím a vybavením pracoviska. 17% respondentov označilo vo svojej

odpovedi neutrálny postoj, z čoho nie je možné usúdiť, či je pracovné prostredie potrebné zlepšiť. Je možné usúdiť, že spokojní byť môžu, ale majú určité výhrady.

**Otázka: Ak nie ste spokojný/á s pracovným prostredím, čo vám prekáža najviac?**

Respondenti, ktorí v predchádzajúcej otázke označili, že nie sú spokojní s pracovným prostredím alebo majú k nemu neutrálny postoj a teda nevedeli presne označiť odpoveď mohli v rámci tejto otázky uviesť, čo im na pracovisku prekáža a čo by mohlo prispieť k ich spokojnosti s pracovným prostredím. Odpovede respondentov je možné rozdeliť do dvoch oblastí. Prvou oblasťou, ktorej sa námietky týkali, bolo vybavenie pracoviska z hľadiska materiálneho vybavenia. Najčastejšie išlo o stav budov, v ktorých sú kancelárie umiestnené a s tým súvisiaci stav kancelárií, ktoré nie sú veľmi reprezentatívne. Týka sa to napr. nevymaľovaných stien, neudržiavaných podláh, ale taktiež aj hygienických zariadení pre zamestnancov a kuchyniek, ktoré si vyžadujú rekonštrukciu. Taktiež je pre niektorých zamestnancov obmedzujúce väčšie množstvo pracovníkov v jednej kancelárii, čo môže mať vplyv na ich sústredenie sa na pracovné povinnosti. Druhou oblasťou bolo pracovné prostredie z pohľadu vzťahov na pracovisku, predovšetkým zlé medziľudské vzťahy.

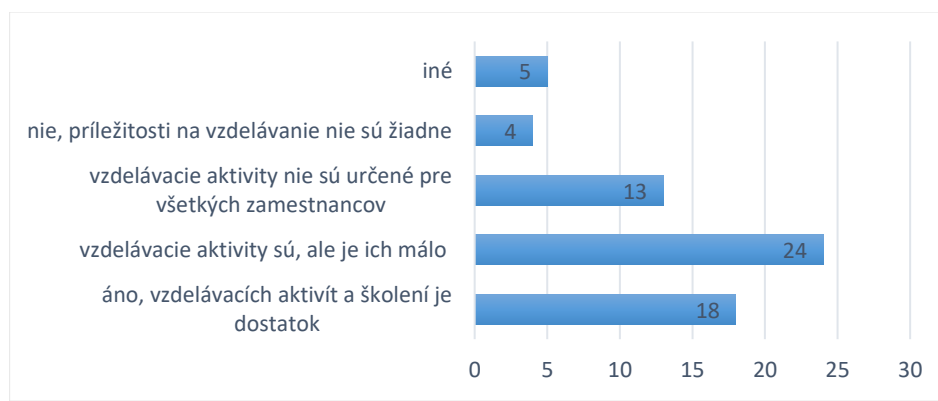
**Otázka: Máte pocit, že zamestnanci majú dostatok priestoru na vlastný rozvoj a osobný rast?**



**Graf 2 Priestor na rozvoj a rast**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

Približne polovica respondentov je názoru, že zamestnanci organizácie majú dostatočný priestor na svoj vlastný rozvoj a osobný rast. V tomto názore sa zhodujú respondenti na všetkých pracovných pozíciách a teda nie je možné presne stanoviť, či zamestnanci na určitej pozícii majú lepšie možnosti. Na otázku nevedelo presne odpovedať 22% respondentov, pričom prevažne ide o zamestnancov, ktorých pracovný pomer trvá kratšiu dobu.

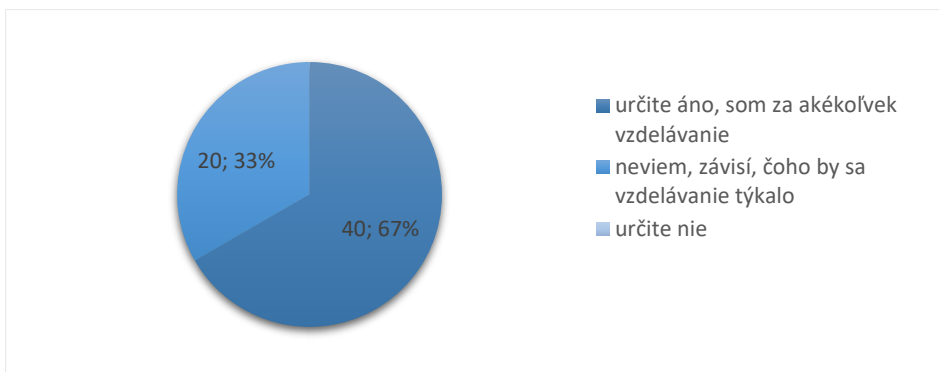
**Otázka: Myslíte si, že sú v organizácii dostatočne vytvorené príležitosti na vzdelávanie?**



**Graf 3 Príležitosti na vzdelávanie**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

Z výsledkov dotazníka vyplýva, že príležitosti na vzdelávanie zamestnancov v organizácii sú, čo potvrdilo viac ako 90% respondentov. Viac ako polovica z nich, takmer 62%, však uvádza, že takýchto aktivít je málo alebo sú určené len pre určité skupiny zamestnancov. V rámci odpovede „iné“ respondenti poukazovali najmä na skutočnosť, že organizácia má nedostatok finančných prostriedkov určených práve na vzdelávanie zamestnancov.

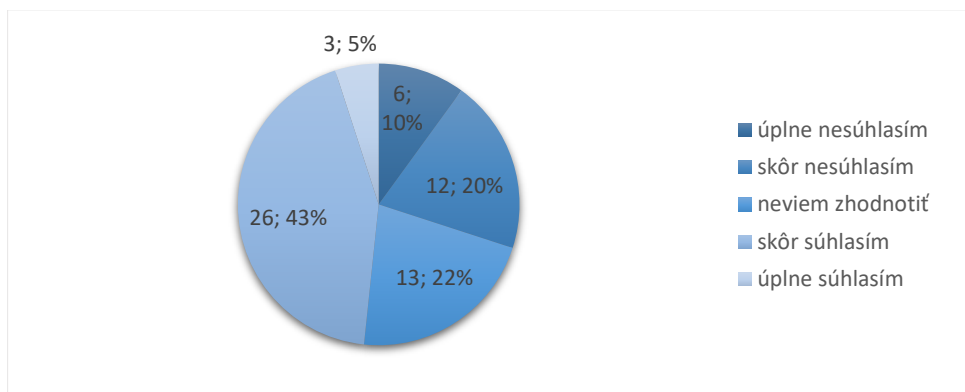
**Otázka: Mali by ste záujem a zúčastnili by ste sa vzdelávacích aktivít, ak by ste mali možnosť?**



**Graf 4 Vzdelávacie aktivity**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

V nadväznosti na predchádzajúcu otázku som zisťovala, či zamestnanci majú o vzdelávacie aktivity záujem. Všetci účastníci výskumu majú záujem o ďalšie vzdelávanie, avšak niektorí by rozhodli o svojej účasti na základe zamerania vzdelávania.

**Otázka: Ste spokojný/á, ako sa v organizácii šíria informácie?**



**Graf 5 Šírenie informácií v organizácii**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

Z uvedeného grafu vyplýva, že zamestnanci nie sú veľmi jednotní vo svojich odpovediach. Približne tretina respondentov nie je spokojná s tým, ako sú v organizácii šírené informácie. So spôsobom šírenia informácií je spokojných 48% respondentov.

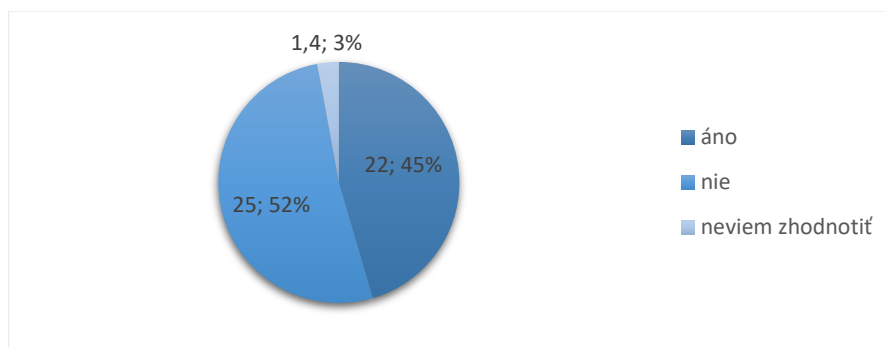
### Otázka: Aké sú podľa Vás vzťahy na pracovisku?



**Graf 6 Vzťahy na pracovisku**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

Podľa výsledkov dotazníka, sú medziľudské vzťahy na pracovisku dobré a zamestnanci pracujú v priateľskom kolektíve. Len 5% respondentov označilo atmosféru na pracovisku ako napätú a stresujúcu. Niektorí respondenti uviedli v poznámke „iné,“ že záleží aj na osobných preferenciách a povahových črtách ostatných zamestnancov. Taktiež sa niektorí zamestnanci nevedeli vyjadriť vzhľadom na ich krátke pôsobenie v organizácii.

### Otázka: Máte pocit, že sa vo Vašom pracovnom prostredí vytvárajú "skupinky"?



**Graf 7 Vytváranie "skupiniek"**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

V názoroch na tzv. vytváranie skupiniek v organizácii respondenti nie sú úplne jednotní. 45% respondentov označilo odpoveď „áno“ a len o niečo väčšia je skupina respondentov, ktorí označilo odpoveď „nie.“

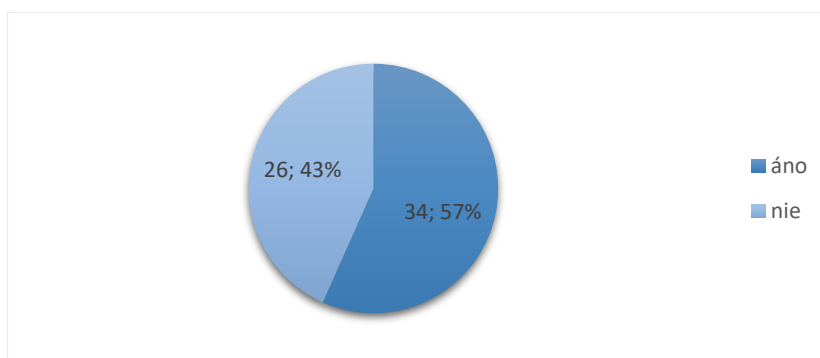
**Otázka: Aká je podľa Vás komunikácia medzi nadriadenými a podriadenými pracovníkmi?**



**Graf 8 Komunikácia medzi nadriadenými a podriadenými pracovníkmi**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

Touto otázkou som chcela zistiť, ako vnímajú zamestnanci svojich nadriadených a aká je medzi nimi vzájomná komunikácia. Prevažná časť odpovedí je pozitívna a potvrdzuje vyššie zistené údaje o celkovo priaznivých medziľudských vzťahoch. Nadriadení, pracovníci na manažérskych pozíciách, sa zaujímajú o dianie na pracovisku a o svojich podriadených zamestnancov.

**Otázka: Je Váš nadriadený pre Vás vzorom?**

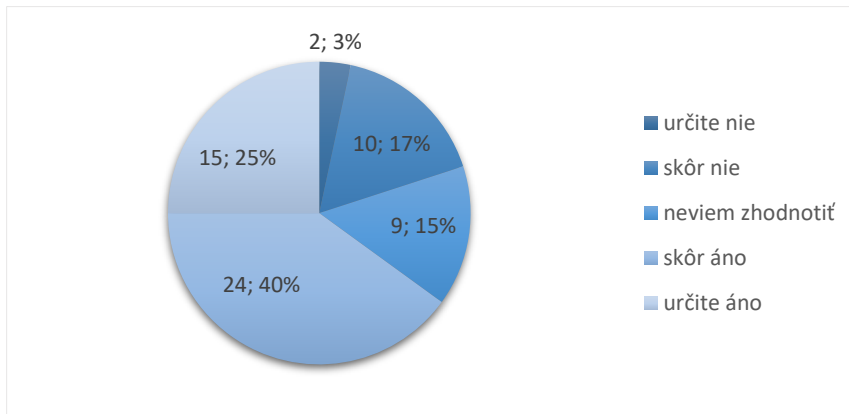


**Graf 9 Nadriadený ako vzor**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

V nadväznosti na predchádzajúcu otázku, som zisťovala, či zamestnanci považujú svojho nadriadeného za svoj vzor. Napriek tomu, že väčšina respondentov má so svojimi nadriadenými priateľské vzťahy, len 57% respondentov označilo, že ich nadriadený je pre nich vzorom.



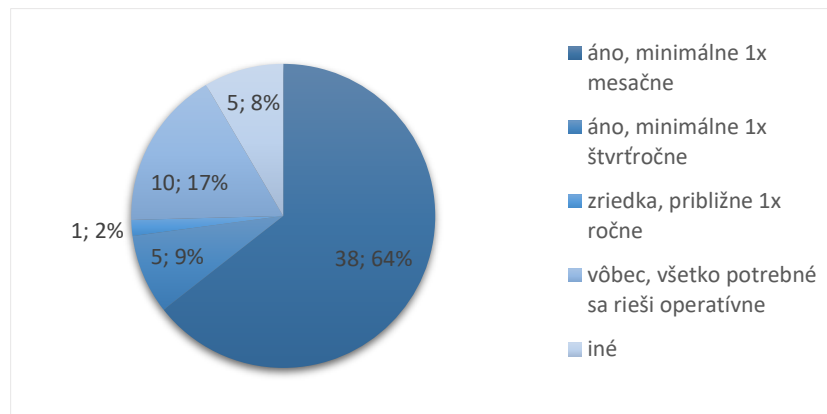
**Otázka: Máte pocit, že vedúci zamestnanci disponujú potrebnými manažérskymi zručnosťami?**



**Graf 10 Manažérske zručnosti**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

Väčšina respondentov, 65% z celkového počtu, vo svojich odpovediach uviedla, že ich nadriadení majú potrebné manažérske zručnosti. Na druhej strane, 20% respondentov si myslí, že zamestnanci na vedúcich pozíciách nemajú potrebné zručnosti, ktoré si ich pozícia vyžaduje. 15% respondentov nevie presne odpovedať, čo môže byť z dôvodu, že sú v organizácii krátku dobu.

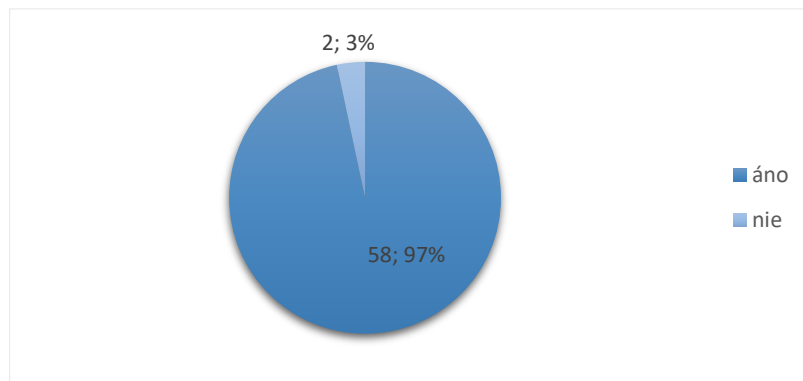
**Otázka: Mávate so svojim nadriadeným pravidelné pracovné stretnutia? (napr. individuálne rozhovory/porady)**



**Graf 11 Pravidelné pracovné stretnutia**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

Prostredníctvom tejto otázky som chcela zistiť, ako často a či vôbec sa zamestnanci stretávajú pravidelne so svojimi nadriadenými na pracovných poradách. Väčšina respondentov uviedla, že pracovné stretnutia sa konajú pravidelne, pričom najčastejšie s frekvenciou aspoň jedenkrát mesačne. Niektorí respondenti zároveň doplnili, že takéto stretnutia mávajú týždenne. Takmer 20% respondentov uviedlo, že sa potrebné záležitosti riešia len operatívne.

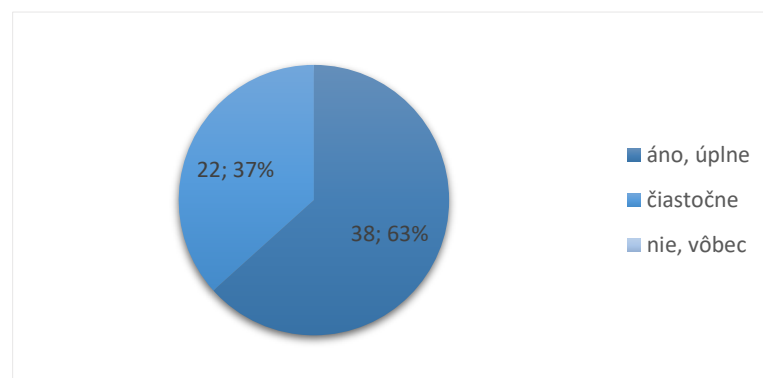
**Otázka: Viete, čo je poslaním organizácie, aká je jej vízia a aké sú jej ciele?**



**Graf 12 Poslanie, vízia a ciele organizácie**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

Ako je možné vidieť z grafu, takmer všetci zamestnanci poznajú poslanie organizácie a jej ciele.

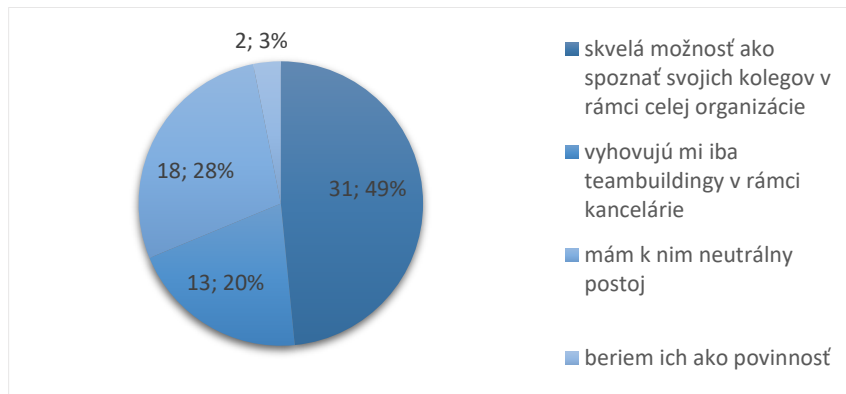
**Otázka: Ste stotožnený/á s cieľmi a poslaním organizácie?**



**Graf 13 Stotožnenie s cieľmi organizácie**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

V predchádzajúcej otázke som zistila, že zamestnanci majú vedomosť o tom, aké je poslanie organizácie. Touto otázkou som ďalej zistila, že zamestnanci sa s poslaním aj stotožňujú, avšak len 63% respondentov je s ním úplne stotožnených. 37% respondentov má podľa výsledkov dotazníka k poslaniu organizácie určité výhrady.

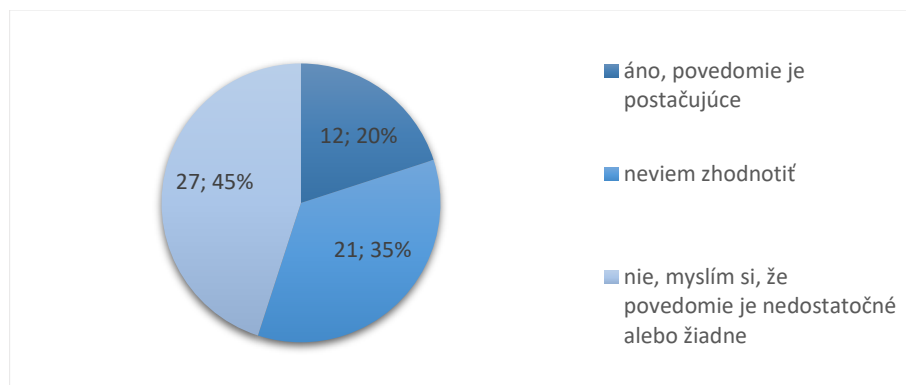
**Otázka: Aký je Váš názor na firemné akcie?**



**Graf 14 Názor na firemné akcie**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

Firemné akcie, resp. teambuildingy považuje polovica respondentov za výbornú príležitosť bližšie spoznať svojich kolegov. Približne 20% opýtaných však uprednostňuje teambuildingy iba v rámci kancelárie, teda vo svojom kolektíve. Neutrálny postoj má takmer 30% respondentov.

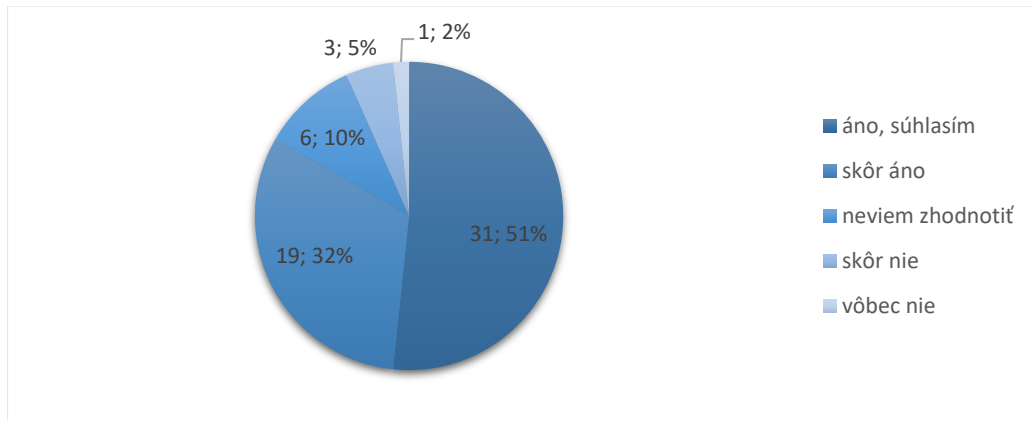
**Otázka: Myslíte si, že má široká verejnosť dostatočné povedomie o organizácii a jej činnosti?**



**Graf 15 Povedomie o organizácii**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

V názore na povedomie verejnosti o organizácií nie sú respondenti úplne jednotní. Väčšina z nich, 45% respondentov, si myslí, že povedomie o organizácií nie je postačujúce.

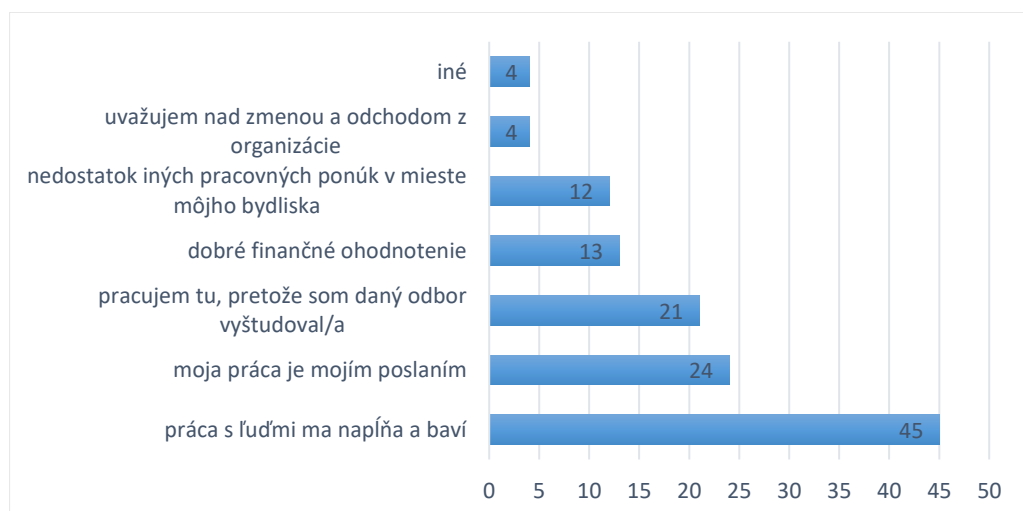
**Otázka: Ste hrdý/á na to, kde pracujete?**



**Graf 16 Spokojnosť s organizáciou**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

Viac ako 80% respondentov na uvedenú otázku odpovedalo, že na svoje zamestnanie sú hrdí. Len 7% opýtaných odpovedalo záporne.

**Otázka: Aký je dôvod Vášho zotrvania v organizácií?**



**Graf 17 Dôvod zotrvania v organizácií**  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníka)

V rámci poslednej otázky dotazníka som zisťovala, aké sú dôvody zamestnancov pre ich pôsobenie v organizáciách. Respondenti mohli označiť viacero odpovedí. 75% respondentov uviedlo, že je to práve práca s ľuďmi, ktorá ich naplňa a 40% z celkového počtu uviedlo, že ich práca je pre nich poslaním. Nad možným odchodom uvažuje len 7% respondentov, čo vzhľadom na vysokú fluktuáciu v predchádzajúcich rokoch je možné považovať za celkom nízke číslo. Niektorí respondenti okrem možných odpovedí ďalej doplnili, že táto práca im pomáha sklbiť pracovný a súkromný život.

V závere dotazníka mali respondenti možnosť vlastnými slovami zhodnotiť kultúru v organizáciách a uviesť návrhy alebo nápady, ako by sa mohla podľa nich v organizáciách zlepšiť jej kultúra.

Podľa viacerých zamestnancov by bolo vhodné, aby vedenie organizácie realizovalo prieskumy spokojnosti zamestnancov a týmto spôsobom zisťovalo nedostatky v kanceláriách a názory zamestnancov. Zamestnanci často navrhovali aj realizovanie pracovných stretnutí, resp. porád na úrovni celej organizácie, kde by sa zamestnanci mohli podeliť o svoje skúsenosti a názory na rôznu problematiku. Taktiež by týmto spôsobom mohli spoznať svojich kolegov, ktorých poznajú len prostredníctvom mailovej alebo telefonickej komunikácie. Najčastejšie respondenti uvádzali, že by ocenili viac komunikácie zo strany vedenia organizácie. Podľa viacerých je práve komunikácia a informovanie zamestnancov najväčším problémom a nedostatkom v organizáciách. Často sa informácie dostanú len na úroveň vedúcich kancelárií a nie k ostatným zamestnancom. Prijatie alebo zrušenie nariadení nie je riadne vysvetlené a odôvodnené. Zamestnanci by ocenili keby organizácia komunikovala o dianí v organizáciách, jej vízií do budúcnosti, plánované zmeny, možnosti pre vzdelávanie a podobne. Okrem spomenutých návrhov na zlepšenie sa odporúčania respondentov týkali aj zabezpečenia oddychu a revitalizácie zamestnancov zo strany zamestnávateľa a organizovanie väčšieho počtu vzdelávacích aktivít, nielen odborných, ale predovšetkým školení tzv. mäkkých zručností, ktoré sa týkajú najmä komunikácie s ľuďmi.

## Rozhovor

V rozhovore s vybranými zamestnancami organizácie som sa venovala nižšie uvedeným piatim tematickým okruhom.

### - **pracovné prostredie**

Pracovné prostredie nie je v každej kancelárii rovnaké. Nové priestory pre kancelárie a konzultačné pracoviská sa hľadajú priebežne. Podľa zamestnancov by sa mal na proces vyhľadávania nových priestorov klásť väčší dôraz a riadne kontrolovať, či daný priestor spĺňa všetky požiadavky. Vzhľadom k tomu, že ide o organizáciu, ktorá je finančne napojená na štátny rozpočet, kancelárie nemajú svoje vlastné budovy, ale sú v prenájmoch v rámci rôznych štátnych budov. Najčastejšie ide o budovy ÚPSVaR (Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny) alebo budovy okresných, príp. mestských úradov. Často ide o budovy, ktoré sú v pôvodnom stave a je nevyhnutná ich rekonštrukcia. V ojedinelých prípadoch ide o súkromné budovy, v ktorých sa však platí vyšší nájom. Zo strany vedenia organizácie by bolo vhodné, aby pravidelne vykonávali kontroly priestorov, v ktorých zamestnanci pracujú a vyhodnocovali, či nie je potrebná ich zmena alebo nejaké úpravy. Najčastejšie sa nedostatky týkajú hygienických zariadení a nedostatočne vybavených kuchyniek. Zariadenie kuchyniek často predstavuje len stôl, stoličky, mikrovlnka, chladnička a rýchlouhrievacia kanvica, pričom tie si často zabezpečujú zamestnanci aj sami. Ďalšou problémovou oblasťou je technické vybavenie kancelárií. Najmä konzultačné pracoviská často nie sú vybavené počítačmi alebo internetom a zamestnanci si tak na riadne a efektívne plnenie pracovných povinností nosia vlastné zariadenia, resp. súkromné prenosné počítače. Kancelárie sú vybavené pevnými telefónmi. Čo sa týka nábytku, ten sa objednáva len v prípade potreby a z vizuálneho hľadiska nie je jednotný. V letných mesiacoch býva často problém s vysokými teplotami v kanceláriách, čo nie je pre zamestnancov príjemné, obzvlášť pri konzultáciách s klientami. Kancelárie sú vybavené ventilátormi, to však nie je postačujúce a bolo by vhodné, ak by zamestnávateľ zabezpečil kancelárie klimatizáciou.

- **subkultúry v organizácií**

So zamestnancami som diskutovala aj o tom, či sa v organizácií vyskytujú aj menšie subkultúry. Zamestnanci sa zhodujú v tom, že subkultúry jednoznačne v organizácií sú a je to podľa nich úplne prirodzené. Vzhľadom k tomu, že organizácia je rozdelená na niekoľko kancelárií rozmiestnených po celom Slovensku, každá kancelária je v podstate subkultúrou, ktorú tvoria zamestnanci danej kancelárie. V rámci kancelárií je možné identifikovať subkultúry vzhľadom na pracovné pozície a to predovšetkým vo väčších kanceláriách s väčším počtom zamestnancov. Najčastejšie sa na úrovni kancelárií vyskytujú dve subkultúry – právnici a pracovníci 1. kontaktu s asistentkami. Niektorí zamestnanci zo skupiny pracovníkov 1. kontaktu a asistentiek pociťujú, že sú považovaní za menejcenných pracovníkov a ich práca je často veľmi podceňovaná. Uvedený problém podľa nich pretrváva dlhodobo a rozdiely sa prehĺbujú aj kvôli nerovnomernému finančnému ohodnoteniu, predovšetkým čo sa týka osobných príplatkov.

- **prieskumy spokojnosti zamestnancov**

Zamestnanci v rozhovore uviedli, že v minulosti sa prieskumy spokojnosti v organizácií realizovali, avšak časom sa prestali, čo je podľa nich škoda. Vedenie organizácie sa tak nemá ako dozvedieť, aká je spokojnosť alebo aké sú pocity zamestnancov v kanceláriách. Zároveň však dodávajú, že nestačí len zrealizovať prieskum medzi zamestnancami, ale aj riadne vyhodnotiť výsledky a prijať vhodné opatrenia. V opačnom prípade takéto prieskumy nemajú efekt. Ak zamestnanci vidia, že na ich názory, pocity alebo požiadavky vedenie organizácie neprihliada alebo ich nezohľadňuje pri prijímaní nových opatrení stratia záujem sa na ďalších prieskumoch zúčastňovať. Ďalší problém vidia zamestnanci v komunikácii „zdola nahor.“ Ak sa zamestnanci v kanceláriách so svojimi pocitmi, názormi alebo podnetmi obrátia na svojho priameho nadriadeného, ktorým je vedúci kancelárie, ten to veľakrát neposunie vyššie – vedeniu organizácie a všetko zostane v danej kancelárií. Vedenie organizácie sa tak nemá ako dozvedieť, aká je situácia v jednotlivých kanceláriách.

- **pracovné vzdelávania a školenia**

Pracovné vzdelávanie v minulosti bolo primárne určené len pre právnikov organizácie a išlo o odborné vzdelávania týkajúce sa rôznych oblastí práva. Pre všetkých zamestnancov organizácie sa v minulosti organizovali „celoslovenské stretnutia,“ kde sa stretli zamestnanci zo všetkých kancelárií z celého Slovenska na jednom mieste. Tieto stretnutia boli viacdnové a v rámci nich prebehli aj samostatné školenia a diskusie vedúcich kancelárií, školenia právnikov a školenia pracovníkov 1. kontaktu. Výhodou týchto stretnutí bolo najmä to, že sa zamestnanci mohli podeliť zo svojimi skúsenosťami s ostatnými kolegami alebo riešiť niektoré problémy spoločne a vypočuť si názory ostatných kolegov na určitý problém. Týmto spôsobom sa taktiež zvýšila ochota zamestnancov vzájomne spolupracovať. Dopyt po odborných vzdelávaniach zo strany zamestnancov bez ohľadu na pracovnú pozíciu stále pretrváva. V posledných rokoch sa situácia zlepšila a počet pracovných vzdelávaní sa zvýšil, avšak stále nie je ich počet a kvalita postačujúca. Okrem toho, školenia sa organizujú v menších skupinách a často sa ho zúčastní len jeden zamestnanec za každú kanceláriu a ten sa nemusí podeliť o všetky poznatky s ostatnými kolegami. Veľkým prínosom by bolo vzdelávanie pre zamestnancov na vedúcich pozíciách (vedúcich kancelárií), predovšetkým zameraných na riadenie a vedenie ľudí. V organizácií je zaužívané, že na pozíciu vedúceho kancelárie je menovaný niektorý z právnikov danej kancelárie. Uvedený postup má výhodu v tom, že ide o človeka „zvnútra,“ ktorý pozná aktuálnu situáciu v danej kancelárií a rovnako tiež organizáciu a jej fungovanie. Nevýhodou však v tomto prípade je skutočnosť, že sa týmto spôsobom dostane na vedúcu pozíciu pracovník, ktorí nedisponuje manažérskymi schopnosťami.

- **odmeňovanie a benefity pre zamestnancov**

Odmeňovanie zamestnancov a poskytované benefity sú v organizácií pomerne často diskutovanou témou. Čo sa týka platu, vzhľadom k tomu, že ide o štátnu organizáciu, s dodržiavaním termínov vyplácania mzdy problém nie je.

Zamestnanci štátnych a verejných organizácií sú odmeňovaní na základe zákona o odmeňovaní zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme. Podľa



pracovných pozícií sú zaradení do platových tried podľa dosiahnutého vzdelania. Platový stupeň závisí aj do toho, koľkoročná je ich prax. Zložkami odmeňovania je často tarifný plat a osobný príplatok. Plat zamestnancov pozostáva z dvoch zložiek – tarifný plat podľa príslušnej tabuľky a osobný príplatok na základe hodnotenia zamestnanca, resp. hodnotenie plnenia jeho pracovných povinností. Na otázku, či hodnotenie zamestnancov prebieha v pravidelných intervaloch, zamestnanci odpovedali záporne. Najčastejšie dochádza k prehodnocovaniu osobných príplatkov na konci skúšobnej doby v prípade nových zamestnancov a po prvom roku pôsobenia v organizácií. Následne prebieha prehodnocovanie osobných ohodnotení nepravidelne. V niektorých kanceláriách takéto prehodnocovanie prebieha bez predchádzajúcej diskusie nadriadeného, vedúceho kancelárie, s príslušným podriadeným zamestnancom. Čo sa týka benefitov, tých podľa zamestnancov nie je dostatok. Zároveň si uvedomujú, že rozpočet organizácie je obmedzený a je veľmi ťažké porovnávať benefity poskytované v súkromných podnikoch. Avšak zamestnanci práve preto porovnávajú odmeňovanie a benefity s ostatnými štátnymi inštitúciami. Benefity sú poskytované na základe prijatej kolektívnej zmluvy. Hlavnými benefitmi je zvýšený počet tzv. sick days, ktoré momentálne môže každý zamestnanec vyčerpať štyrikrát do roka. Ďalšie benefity sa týkajú príspevku na doplnkové dôchodkové sporenie a úpravy výšky náhrady príjmu počas dočasnej pracovnej neschopnosti.

### **2.2.5 Zhrnutie analýzy**

Na základe výsledkov výskumu môžem konštatovať, že zamestnanci organizácie si uvedomujú, aké konanie sa od nich vyžaduje, čo sa od nich očakáva a aké správanie je prijateľné resp. žiaduce. Väčšina zamestnancov sa stotožňuje s kultúrou organizácie a s jej hodnotami. Lojalita zamestnancov sa zvyšuje, čo sa odráža najmä v znižujúcej sa fluktuácii zamestnancov.

Jedným zo slabých miest organizácie je jej personálne a technické zabezpečenie. Ako vyplýva zo zistených informácií, organizácia mala niekoľko rokov problémy s vysokou fluktuáciou zamestnancov, čo sa mierne zmenilo najmä po roku 2018, kedy nastala zmena

v odmeňovaní zamestnancov. Tá sa týkala tarifných platov, u ktorých došlo k navýšeniu dva roky po sebe – v januári 2019 a v januári 2020. Pracovné zmluvy bývajú obvykle uzatvárané na dobu jedného roka a na jej konci zväži zamestnanec aj organizácia jeho ďalšie zotrvanie v organizácií.

Vzhľadom k tomu, že najčastejšie uvádzanou skupinou z hľadiska dĺžky pracovného pomeru boli zamestnanci, ktorých pracovný pomer trvá 1 až 5 rokov, nie je možné presne určiť, či sú zamestnanci voči organizácií lojálny alebo nie. Avšak ako väčšina z nich uviedla v jednej z otázok v rámci dotazníka, dôvodom pre ich zotrvanie nie je len finančné ohodnotenie, ale predovšetkým skutočnosť, že ich práca, ktorú vykonávajú naplňa. Táto skutočnosť je pre organizáciu podľa mňa veľkou výhodou a zároveň príležitosťou pre ďalšie zlepšovanie.

Slabou stránkou analyzovanej organizácie je komunikácia v nej, najmä smerom od vedenia organizácie k zamestnancom. Zamestnanci majú pocit, že nie sú riadne informovaní o dianí v organizácií a o zmenách, ktoré sa v organizácií plánujú alebo dokonca už boli realizované. Je dôležité, aby všetkým zamestnancom, nielen pracovníkom na vedúcich pozíciách, bolo vysvetlené, prečo sú niektoré nariadenia prijaté alebo zrušené. Skutočnosť, že niektoré informácie sa nedostanú ku všetkým zamestnancom má za následok to, že sa na pracovisku šíria rôzne dezinformácie. Tým, že vedenie organizácie vysvetlí dôvody zmien, ktoré sa plánujú realizovať, dosiahne to, že ich zamestnanci ochotnejšie prijmu. V opačnom prípade môžu pracovníci stratiť motiváciu a postaviť sa k svojej práci s odporom. To v konečnom dôsledku môže vyústiť do napätej a stresujúcej atmosféry na pracovisku.

Pozitívnu stránkou je, že organizácia si postupne uvedomuje svoje nedostatky a situáciu sa snaží každým rokom zlepšovať. Vďaka lepšiemu finančnému ohodnoteniu sa postupne znižuje fluktuácia zamestnancov. Organizácia sa snaží odmeňovať a motivovať svojich zamestnancov aj prostredníctvom viacerých benefitov.

Organizácia pracuje aj na tom, aby sa zlepšoval aj jej imidž z pohľadu širokej verejnosti. Prínosom v tejto oblasti je predovšetkým zmena loga, ktoré je podľa nášho názoru reprezentatívnejšie ako predchádzajúce. Ďalšou pozitívnu zmenou bol nový dizajn webovej stránky organizácie. Tá je po rozsiahlych úpravách prítiahlivejšia a zrozumiteľnejšia pre záujemcov o ponúkané služby. Za najväčšiu výhodu považujeme

funkciu rezervačného systému, ktorý do roku 2020 absentoval. Prostredníctvom neho sa záujemci o právne poradenstvo môžu jednoducho objednať na konzultáciu vo zvolenej kancelárii alebo konzultačnom pracovisku.

Na základe výsledkov výskumu môžem usúdiť, že väčšina zamestnancov organizácie je svojim pracovným prostredím spokojná a zamestnanci sú stotožnení s poslaním organizácie a jej cieľmi. Podľa zamestnancov zúčastnených na výskume, je atmosféra na pracovisku priateľská. Ako uviedli niektorí respondenti, so svojimi kolegami vychádzajú veľmi dobre a stretávajú sa aj v súkromnom živote. Zároveň by však ocenili možnosť spoznať aj ostatných kolegov z organizácie a podeliť sa o svoje skúsenosti alebo pocity a názory na rôzne oblasti a dianie v organizácií.

Organizácia by si však podľa mňa mala uvedomiť, že dôležité je klásť dôraz nielen na kvantitu práce, ktorá sa odráža napr. v množstve vybavených klientov, ale taktiež aj na kvalitu poskytovaných služieb. Preto je nevyhnutné, aby mali zamestnanci dostatok príležitostí na vzdelávanie a ich ďalší rozvoj. Ak budú v organizácií spokojní a motivovaní zamestnanci, ich práca bude efektívnejšia a služby poskytované klientom budú na vysokej úrovni. To v konečnom dôsledku prispeje k zvyšovaniu povedomia o organizácií a k budovaniu lepšieho imidžu v očiach širokej verejnosti.

Na základe realizovaného výskumu môžem konštatovať, že v organizácií nie je možné vylúčiť existenciu viacerých subkultúr, ktoré sa vytvárajú medzi jednotlivými kanceláriami organizácie ako regionálne vzdialenými pracoviskami, ale taktiež aj z hľadiska pracovných pozícií, čo súvisí s obsahom práce a vzdelaním daných skupín. Subkultúrami v organizácií som sa podrobnejšie v záverečnej práci nezaoberala.

Všetky zistené údaje nemusia úplne odrážať situáciu v organizácií. Ako som uviedla vyššie, nevýhodou zvolenej výskumnej metódy dopytovania je, že respondenti nemusia uvádzať pravdivé odpovede, čo môže mať za následok skreslenú predstavu o skúmanej problematike. Respondenti môžu mať strach uviesť pravdivé odpovede, predovšetkým ak sa týkajú negatívnej kritiky.

### **3 Vlastné návrhy riešenia**

V predchádzajúcej kapitole som zisťovala, aký je aktuálny stav organizačnej kultúry vo zvolenej organizácii. Na základe výsledkov analýzy, v nasledujúcom texte uvediem odporúčania, ktoré by podľa môjho názoru mohli prispieť k pozitívnej zmene v obsahu organizačnej kultúry a k ďalšiemu rozvoju zvolenej organizácie.

#### **3.1 Komunikácia a vzťahy v organizácii**

Z výsledkov analýzy vyplýva, že jedným z nedostatkov v rámci organizačnej kultúry vo vybranej organizácii je komunikácia. Ide predovšetkým o komunikáciu vo vnútri organizácie medzi jednotlivými zamestnancami a komunikáciu medzi vedením podniku, vedúcimi pracovníkmi a ostatnými zamestnancami. Z hľadiska komunikácie navrhujem zmeny v troch oblastiach, resp. na troch úrovniach.

##### **3.1.1 Kurzy pre zlepšenie komunikácie vedúcich pracovníkov**

Na základe výsledkov analýzy som zistila, že pozície vedúcich kancelárií, ktoré sú manažérskou pozíciou sú obsadzované pracovníkmi z vnútra organizácie. Nakoľko si táto pozícia vyžaduje právnické vzdelanie, vždy ide o pracovníka, ktorý dovtedy pracoval na pozícii právnika kancelárie. Výhodou uvedeného postupu je, že nový vedúci kancelárie veľmi dobre pozná prostredie a fungovanie organizácie. Na druhej strane však predstavuje tento postup aj určité hrozby. Najčastejším problémom je u týchto pracovníkov neschopnosť riadiť a viesť ľudí. Výrazne absentujú manažérske schopnosti a v rámci vzdelávania realizovaných organizáciou sa kurzy na odstránenie tohto problému nerealizujú. Preto navrhujem pravidelne realizovať kurzy pre vedúcich pracovníkov, ktoré budú zamerané na rozvoj ich manažérskych zručností. Z poznatkov, uvedených v teoretickej časti záverečnej práce vyplýva, že pri akejkoľvek zmene v podnikoch je dôležité, aby zamestnanci mali vzor, podľa ktorého sa budú správať. Týmto vzorom by mal byť v tomto prípade práve vedúci kancelárie. Okrem jeho manažérskych zručností je vhodné rozvíjať aj jeho vodcovské schopnosti. Výsledkom uvedeného odporúčania bude, že vedúci kancelárie bude ako manažér nielen riadiť chod danej kancelárie, ale bude svojich podriadených viesť, podporovať, ukazovať správny smer a bude pre nich rešpektovaným a uznávaným vzorom.

Uvedené kurzy navrhujem realizovať minimálne jedenkrát ročne. Táto frekvencia je podľa môjho názoru primeraná aj z dôvodu možných zmien, ktoré môžu nastať na vedúcich pozíciách. Konkrétny kurz si nebudú zamestnanci vyberať sami podľa vlastného uváženia, ale ho určí zamestnávateľ, resp. vedenie podniku. Tým sa predíde riziku, že by každý pracovník absolvoval kurz s rozdielnym obsahom a iným školiteľom.

V súčasnosti je ponúkaných množstvo kurzov zameraných na rozvoj manažérskych zručností, ktoré sú vhodné aj pre úplných začiatočníkov bez potrebných vstupných vedomostí. Sú vedené odborníkmi v oblasti osobnostného a kariérneho rozvoja.

V rámci obsahu kurzov určených pre vedúcich pracovníkov organizácie navrhujem nasledovné body:

- riešenie konfliktov na pracovisku
- efektívne vedenie porád
- časový manažment a organizácia práce manažéra
- vedenie motivačných a hodnotiacich rozhovorov
- zvládanie stresu
- vedenie tímu
- prezentačné zručnosti.

Kurzy sú poskytované rôznymi poradenskými a vzdelávacími centrami, ktoré svoje služby poskytujú prostredníctvom odborníkov v oblasti koučingu, vodcovstva, vzdelávania a rozvoja pracovníkov.

Ceny kurzov sa podľa prieskumu v prvom polroku 2021 pohybujú od sumy 130€ a viac v závislosti od konkrétneho kurzu. Dĺžka trvania kurzov je najčastejšie 1 až 2 dni. Vzhľadom na finančnú náročnosť odporúčam, aby kurzy prebiehali skupinovo a nie individuálne. Počet pracovníkov na vedúcich pozíciách je celkovo 20, takže by išlo o jednu skupinu.

Prehľadné porovnanie navrhovaných kurzov pre rozvoj manažérskych zručností uvádzam v tabuľke nižšie.

**Tabuľka 5 Prehľad navrhovaných kurzov pre vedúcich pracovníkov**Zdroj: vlastné spracovanie (podľa údajov z [www.cpps.sk](http://www.cpps.sk), [www.tvojkouc.sk](http://www.tvojkouc.sk) a [www.kurzy.sk](http://www.kurzy.sk))

Názov kurzu	Obsah kurzu	Cena (s DPH) / účastník	organizátor
<i>Úspešný manažér a líder</i>	manažérske zručnosti riadenie a motivovanie ľudí v praxi	135€	Tvojkouč.sk (rozvojové centrum)
<i>Manažment v sociálnej práci</i>	manažérske zručnosti riadenie ľudí	137€	CPPS
<i>Manažérske zručnosti</i>	manažérske zručnosti riadenie spolupracovníkov	468€	FBE Bratislava
<i>Manažér bez kravaty</i>	motivovanie pracovníkov vedenie tímov	167€	BALANCED s.r.o.

V prípade najlacnejšej varianty by minimálne náklady na zabezpečenie uvedených kurzov boli približne 2 700€. K uvedeným nákladom je však potrebné ešte pripočítať náklady na dopravu zamestnancov na miesto konania kurzu (pohonné hmoty služobného vozidla alebo cestovné v prípade prostriedkov hromadnej dopravy), ubytovanie zamestnancov a stravovanie formou plnej penzie.

### 3.1.2 Teambuildingy

Na zlepšenie komunikácie a vzájomnej spolupráce medzi jednotlivými zamestnancami organizácie navrhujem, aby sa v organizáciách pravidelne organizovali teambuildingy s účasťou všetkých zamestnancov z celého Slovenska. Išlo by o tímové vzdelávanie zamerané na formovanie a fungovanie tímovej práce. V súčasnosti je v organizáciách možnosť realizovať teambuildingové aktivity dvakrát ročne, avšak len na úrovni kancelárií.

Každá organizácia bez ohľadu na to, či pôsobí v štátnej alebo súkromnej sfére, sa usiluje o to, aby všetky procesy prebiehali efektívne, a aby všetci zamestnanci a všetky úrovne podniku navzájom komunikovali a spolupracovali. Teambuildingové aktivity môžu v tejto oblasti výrazne pomôcť. Taktiež môžu prispieť k rýchlejšiemu a lepšiemu začleneniu nových zamestnancov do kolektívu. Teambuildingy by nemali byť považované za zbytočnosť, ktorá prinesie podniku len náklady. Je vhodné pozerieť na tento druh aktivity ako investíciu do rozvoja nielen zamestnancov, ale celého podniku. Firemné teambuildingy majú viacero výhod. Predovšetkým ide o príležitosť ako môžu pracovníci bližšie spoznať svojich kolegov a podeliť sa s nimi o svoje pocity, názory,

zážitky alebo záľuby. Veľkým prínosom je budovanie dobrých vzťahov a eliminácia rozdielov medzi pracovnými pozíciami. Pracovníci sa naučia pracovať ako tím, čo sa preniesie aj na pracovisko. V neposlednom rade umožňujú teambuildingové aktivity utvárať súdržné pracovné kolektívy, v ktorých sa zamestnanci budú cítiť dobre, čo v konečnom dôsledku môže mať priaznivý dopad na ich motiváciu k plneniu pracovných povinností. V rámci teambuildingových akcií je možné realizovať pre zamestnancov rôzne tematické krúžky, športové aktivity alebo prednášky odborníkov na tému zvládania stresu, konfliktov či psychohygienu.

Čo sa týka samotnej organizácie teambuildingových aktivít, na výber sú dve možnosti. Jednou z možností, ktorá je pre organizáciu finančne menej náročnejšia, je možnosť využiť priestory vzdelávacieho centra Ministerstva spravodlivosti SR, nakoľko je organizácia súčasťou tohto rezortu. Na vytvorenie programu na uvedenom mieste by podnik oslovil niektorú zo spoločností, ktoré ponúkajú kompletne zorganizovanie a naplánovanie firemných teambuildingov. Tieto špecializované spoločnosti vytvoria program pre zamestnancov podľa predstáv a potrieb organizácie.

Druhou možnosťou, ktorá je z finančného hľadiska nákladnejšou, je oslovenie spoločnosti, ktorá ponúka a zabezpečuje kompletný servis v rámci firemných teambuildingov v ich vlastných priestoroch.

Podľa môjho prieskumu, na základe zverejnených cien v prvom polroku 2021, sa cena týchto aktivít pohybuje v priemere okolo 80€ (s DPH) za deň na jedného účastníka. Ak by sa teambuildingu zúčastnili všetci zamestnanci organizácie, náklady spojené s uvedenými aktivitami by tak boli minimálne 12 000€. Pri väčšom množstve účastníkov je vo väčšine zverejnených ponúk možnosť individuálnych cenových ponúk a zvyhodnených balíčkov v závislosti od počtu účastníkov. Cena kompletného zabezpečenia závisí aj od počtu dní, ktoré by účastníci na tejto akcii strávili. Mnou odporúčaný rozsah sú tri dni a vzhľadom na skutočnosť, že organizácia poskytuje svoje služby občanom celý pracovný týždeň, odporúčam tieto aktivity organizovať vo víkendových termínoch od piatka do nedele. Vhodným obdobím sú termíny v jarňých a v jesenných mesiacoch, kedy je možné veľa aktivít realizovať v exteriéri. Odporúčam vyhnúť sa letným mesiacom z dôvodu čerpania dovolení zamestnancami.

### **3.1.3 Kurzy zamerané na tzv. mäkké zručnosti pracovníkov**

Posledný navrhovaný typ kurzov sa týka všetkých zamestnancov bez ohľadu na ich pracovné zaradenie. Cieľom takéhoto vzdelávania nie je len dosahovanie lepších výkonov zamestnancov, ale rovnako aj uspokojovanie ich potrieb z hľadiska ich osobnostného rozvoja a zvyšovania spokojnosti. Kurzy alebo vzdelávanie je možné zaradiť medzi zamestnanecké výhody.

Organizácia, v ktorej bol realizovaný výskum, je poskytovateľom služieb právneho poradenstva širokej verejnosti. Dennou náplňou práce takmer všetkých zamestnancov je práca a komunikácia s ľuďmi, čo je pre mnohých z nich vyčerpávajúce. Zamestnanci sa pri vykonávaní svojej práce stretávajú s rôznymi typmi ľudí z hľadiska osobnosti, povahy, vzdelania či gramotnosti, ktorí sa často nachádzajú v neľahkých životných situáciách. Každý klient si vyžaduje individuálny prístup a jemu prispôsobenú komunikáciu. V organizácii nie je vytvorený odbor ani pracovná pozícia pracovníka, ktorý by zabezpečoval pre zamestnancov školenia pre zlepšovanie ich tzv. mäkkých zručností. Z uvedeného dôvodu preto navrhujem, aby sa v organizácii pre zamestnancov realizovali kurzy alebo školenia zamerané práve na túto oblasť. Obzvlášť považujem za dôležité, aby sa primárne takýchto kurzov zúčastňovali novoprijatí zamestnanci, ktorí často nemajú skúsenosti s prácou s ľuďmi.

Z obsahového hľadiska navrhujem, aby kurzy boli zamerané na nasledovné oblasti:

- komunikačné zručnosti, techniky efektívnej komunikácie
- ovládanie a eliminovanie stresu
- asertívna komunikácia
- zvládanie konfliktov.

Na základe prieskumu dostupných ponúk, ktoré školiace centrá uvádzajú na svojich webových stránkach, navrhujem dĺžku trvania tohto typu kurzov v rozsahu jedného dňa. Kurzy navrhujem realizovať v skupinách a v záujme zabezpečenia, čo najvyššej kvality v počte maximálne 20 ľudí.



Prehľad vybraných ponúkaných kurzov uvádzam v tabuľke nižšie.

**Tabuľka 6 Prehľad navrhovaných kurzov tzv. mäkkých zručností**

Zdroj: vlastné spracovanie (podľa údajov z [www.cpps.sk](http://www.cpps.sk) a [www.psychologickyinstitut.sk](http://www.psychologickyinstitut.sk) )

Názov kurzu	Obsah kurzu	Cena (s DPH)/ 1 účastník	Organizátor
<i>Mediácia, riešenie konfliktov a vyjednávanie</i>	riešenie konfliktov a sporov	137€	CPPS
<i>Komunikácia, rétorika a asertivita v praxi</i>	efektívna komunikácia asertivita v komunikácií	137€	CPPS
<i>Sociálna práca s klientom</i>	práca s klientami	137€	CPPS
<i>Komunikácia, rétorika a verbalita v praxi</i>	efektívna komunikácia, zvládanie stresu, techniky asertivity	80€	Psychologický inštitút

Minimálne náklady na školenie jednej skupiny pracovníkov (20 pracovníkov) by v prípade najlacnejšej varianty predstavovali sumu približne 1 600€. K uvedenej sume je však potrebné pripočítať náklady na dopravu zamestnancov (pohonné hmoty služobného vozidla alebo cestovné v prípade prostriedkov verejnej doprava) a stravovanie.

### 3.2 Zvýšenie spokojnosti zamestnancov

Druhou oblasťou, ktorej sa týkajú navrhované odporúčania je spokojnosť zamestnancov. Zvyšovanie spokojnosti zamestnancov by mohlo pomôcť k ďalšiemu zníženiu fluktuácie zamestnancov v organizácií. V rámci tejto oblasti navrhujeme dve zmeny, ktoré sa týkajú systému odmeňovania a hodnotenia zamestnancov organizácie a poskytovania zamestnaneckých benefitov.

#### 3.2.1 Systém odmeňovania a hodnotenia zamestnancov

Na základe rozhovorov so zamestnancami organizácie, ktoré boli súčasťou výskumu, som zistila, že systém hodnotenia v organizácií nie je riadne zadefinovaný. Zamestnanci sú za vykonanú prácu odmeňovaní na základe tzv. tabuľkových platov, ktoré závisia od ich pracovnej pozície, dosiahnutého vzdelania a započítaných rokov praxe. Druhou zložkou platu je osobný príplatok, ktorý je navrhovaný nadriadeným pracovníkom podľa jeho

názoru na plnenie pracovných povinností príslušným zamestnancom. Návrh vedúceho pracovníka na osobný príplatok každého zamestnanca následne schvaľuje vedenie organizácie. Výška osobného príplatku nie je pravidelne prehodnocovaná. Vzhľadom na vyššie uvedené navrhujem v organizácii vytvoriť systém hodnotenia zamestnancov, ktorým sa bude pravidelne vyhodnocovať ich vynaložené úsilie a plnenie pracovných povinností. Od uvedeného návrhu je možné očakávať zvýšenie výkonnosti pracovníkov, zvýšenie ich motivácie a zvýšenie kvality poskytovaných služieb skúmanou organizáciou.

Základom nového systému odmeňovania a hodnotenia by boli hodnotiace rozhovory zamestnancov s ich priamym nadriadeným. Hodnotiace rozhovory by boli realizované v pravidelných intervaloch a to minimálne dvakrát do roka. Podmienkou realizácie hodnotiacich rozhovorov je osobná účasť oboch strán. Obsahom uvedených rozhovorov by bolo zhodnotenie vykonanej práce daného pracovníka, zhodnotenie kvality i kvantity práce a nastavenie nových cieľov, ktoré budú viesť k lepšiemu výkonu. Hodnotiace rozhovory nesmú slúžiť ako nástroj kritiky zamestnancov, ale na zhodnotenie silných a slabých stránok pracovníka. Z každého hodnotiaceho rozhovoru vyhotoví príslušný nadriadený výstup v písomnej podobe, ktorého súčasťou bude aj návrh na zmenu vo výške osobného príplatku s jasným odôvodnením, aby sa predišlo možným špekuláciám o neobjektívnosti hodnotenia. Uvedený návrh bude slúžiť ako nástroj zvyšovania motivácie pracovníkov organizácie.

Náklady spojené s realizáciou hodnotiacich rozhovorov by boli minimálne, nakoľko by prebiehali v počas pracovnej doby zamestnancov.

### **3.2.2 Benefity pre zamestnancov**

S odmeňovaním zamestnancov súvisí aj poskytovanie rôznych benefitov pre zamestnancov. Analýzou situácie v podniku som zistila, že v súčasnosti poskytuje organizácia svojim zamestnancom benefity v podobe tzv. sick days, príspevku na doplnkové dôchodkové sporenie a navýšenie príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti. Navrhujem, aby organizácia poskytovala svojim zamestnancom na zvýšenie ich spokojnosti ďalší benefit v podobe rekondičných a rehabilitačných pobytov.

Každý zamestnanec, bez ohľadu na dĺžku pracovného pomeru, by mal nárok jedenkrát ročne absolvovať uvedený pobyt, ktorého dĺžku navrhujem na jeden týždeň. V rámci pobytu by zamestnanec absolvoval rôzne procedúry v rozsahu jednej procedúry za deň. Konkrétne miesto pobytu by si zamestnanec vybral z možností ponúkaných zamestnávateľom.

Navrhujem, aby zamestnávateľ nadviazal spoluprácu s aspoň tromi subjektami, ktoré ponúkajú rekondičné a rehabilitačné pobyty. Vhodnou voľbou sú kúpeľné domy, ktoré ponúkajú v jednom objekte možnosti ubytovania, stravovania a rôznych procedúr, ako napr. masáže, sauny a bazény. Vzhľadom k tomu, že organizácia má kancelárie rozmiestnené po celom území Slovenskej republiky, navrhujem, aby bol pre uvedené účely zazmluvnený kúpeľný dom v každom regióne – západný, stredný a východný. Zároveň odporúčam využiť služby kúpeľných domov, ktoré sú situované tak, aby zamestnanci v rámci svojho rekondičného pobytu mali možnosť prechádzok v prírode. Zamestnávateľ by v rámci rekondičných pobytov hradil zamestnancom ubytovanie, stravovanie formou plnej penzie a jednu procedúru denne.

Podľa prieskumu sa ceny uvedených pobytov zverejnených na internetových stránkach rôznych rekreačných objektov, v prvom polroku 2021, pohybovali v priemere okolo 60€ na osobu. Dopravu do týchto subjektov by si zamestnanci zabezpečovali individuálne na vlastné náklady.

Odporúčam, aby zamestnávateľ stanovil pri využívaní uvedeného pobytu podmienku, podľa ktorej by sa súčasne mohli zúčastniť rekondičného pobytu najviac traja zamestnanci v rámci jednej kancelárie a to z dôvodu, aby zostal chod kancelárie zachovaný. Podľa môjho názoru predstavujú rekondičné pobyty ideálny spôsob na regeneráciu psychických a fyzických pracovných síl zamestnancov. Uvedený benefit som zvolila z dôvodu, že je veľmi často poskytovaný v podnikoch štátnej a verejnej sféry, ktorej súčasťou je aj analyzovaná organizácia.

## Záver

V predkladanej záverečnej práci som sa zaoberala problematikou organizačnej kultúry. Cieľom práce bolo zhodnotiť stav a obsah organizačnej kultúry vo vybranom podniku a na základe zistených údajov navrhnúť odporúčania, ktoré budú smerovať k takej zmene v obsahu organizačnej kultúry, aby bol zabezpečený ďalší rozvoj tohto subjektu.

Diplomová práca pozostáva z troch častí. Prvú kapitolu tvorí literárna rešerš, v rámci ktorej som vysvetlila pojem organizačná kultúra, akými prvkami je tvorená, aké sú jej determinanty a aké sú funkcie organizačnej kultúry. Uviedla som niektoré z metód, prostredníctvom ktorých je možné analyzovať organizačnú kultúru v podnikoch. V závere prvej kapitoly som popísala proces zmeny organizačnej kultúry.

Obsahom druhej kapitoly je analýza súčasného stavu organizačnej kultúry vo zvolenej organizácii. Pre účely analýzy som zvolila organizáciu pôsobiacu vo verejnej sfére, ktorá svojim klientom poskytuje služby v podobe právneho poradenstva. Súčasťou analýzy bol výskum, ktorý som v organizácii realizovala. V rámci výskumu som použila metódu dopytovania formou dotazníka, ktorý som rozposlala medzi zamestnancov organizácie. Na získanie ďalších doplňujúcich informácií som použila metódu pološtandardizovaného rozhovoru s vybranými zamestnancami organizácie. Okrem uvedených metód som analyzovala aj vybrané podnikové dokumenty.

Analýzou som zistila, že v organizácii existujú dve hlavné problematické oblasti. Prvou oblasťou je komunikácia a šírenie informácií v organizácii. Druhou oblasťou je nedostatočná spokojnosť zamestnancov, čoho dôsledkom je vysoká fluktuácia zamestnancov, ktorú sa však podniku darí pomaly znižovať.

Poznatky získané v prvých dvoch kapitolách mi slúžili ako východisko pre spracovanie poslednej kapitoly záverečnej práce. V nej som navrhla niekoľko odporúčaní zameraných na odstránenie zistených nedostatkov. Na zlepšenie komunikácie a šírenie informácií v organizácii som navrhla tri odporúčania. Prvé odporúčanie sa týka zlepšenia komunikácie vedúcich pracovníkov prostredníctvom kurzov, ktorých by sa pravidelne zúčastňovali. Kurzy by boli zamerané nielen na zlepšenie ich komunikácie, ale aj rozvoj manažérskych zručností, schopností riadiť a viesť ľudí. Druhé odporúčanie spočíva v uskutočňovaní pravidelných teambuildingových aktivít, prostredníctvom ktorých by sa

zamestnanci lepšie spoznali a podelili sa o svoje skúsenosti s ostatnými zamestnancami. Teambuildingové aktivity podporujú vzájomnú komunikáciu a spoluprácu zamestnancov. Posledné odporúčanie, týkajúce sa komunikácie, je organizovanie kurzov zameraných na zlepšenie tzv. mäkkých zručností pracovníkov. Týkajú sa predovšetkým komunikácie s klientami, zvládania stresu a riešenia konfliktov.

Druhou oblasťou, ktorej sa týkali navrhované odporúčania je spokojnosť zamestnancov. Za účelom zvýšenia spokojnosti zamestnancov som navrhla dve odporúčania. Prvé odporúčanie sa týka systému odmeňovania a hodnotenia zamestnancov. Ide o zavedenie hodnotiacich rozhovorov, ktoré by prebiehali v pravidelných intervaloch medzi pracovníkom a jeho priamym nadriadeným. Hodnotiace rozhovory by slúžili na vyhodnotenie plnenia pracovných povinností zamestnancami. Na základe toho by došlo k pravidelnému prehodnocovaniu finančného ohodnotenia zamestnancov. Druhým navrhovaným odporúčaním je zavedenie nového benefitu v podobe rekondičných a rehabilitačných pobytov, ktoré sú často využívané najmä podnikmi pôsobiacich v štátnej a verejnej správe.

Priestoru na zlepšovanie a rozvoj podnikov pôsobiacich, či už v rámci súkromného alebo verejného sektora, je vždy dostatok. Podľa môjho názoru sú vyššie uvedené návrhy realizovateľné a môžu pomôcť k priaznivej zmene organizačnej kultúry v danej organizácii a jej ďalšiemu rozvoju. Rovnako tiež prispievajú k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov, čo sa pozitívne prejaví v podávaných výkonoch a tým aj v kvalitnejšie poskytovaných službách.

Za najväčší limit v prípade realizovania navrhnutých odporúčaní je najmä skutočnosť, že organizácia je z finančného hľadiska napojená na štátny rozpočet Slovenskej republiky, nakoľko ide o štátnu rozpočtovú organizáciu. Uvedomujem si, že vzhľadom na finančnú nákladnosť navrhnutých opatrení by bolo nevyhnutné realizovať verejné obstarávanie. Týmto procesom som sa však vzhľadom na predmet záverečnej práce nezaoberala.

## Zoznam použitých zdrojov

1. ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydanie. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-2475-258-7.
2. BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
3. *Centrum právnej pomoci* [online]. Bratislava: Centrum právnej pomoci, ©2021 [cit. 01.03.2021]. Dostupné z: <https://www.centrumpravnejpomoci.sk/>
4. ČIHOVSKÁ, Viera, HANULÁKOVÁ, Eva, LIPIANSKA Júlia, 2001. *Firemní imidž*. Bratislava: EUROUNION. 136 s. ISBN 80-88984-24-6.
5. DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
6. *Diagnostika firemnej kultúry a leadership development* [online]. Pezinok: Uplift Consulting, ©2016-2021 [cit. 01.03.2021]. Dostupné z: <https://barrettovametoda.com/>
7. FIŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery*. Praha: Grada Publishing. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
8. GERŠI, Pavel. Čo je dobrá firemná kultúra. In: trend.sk [online] 06.04.2005 [cit. 01.03.2021]. Dostupné z: <https://www.trend.sk/financie/co-je-dobra-firemna-kultura-diskusia>
9. HÖFLER, Manfred, SCHWARENTHORER, Franz. Transforming Culture. How to influence culture to fit your future business needs. *Change magazine*. [online]. Graz, Austria: ICG Integrated Consulting Group, 2019, p. 120-125, [cit. 01.03.2021]. ISSN: 2309-1126. Dostupné z: [https://www.integratedconsulting.eu/app/uploads/pdf/articles/ICG-Change-Magazine-1\\_2019.pdf](https://www.integratedconsulting.eu/app/uploads/pdf/articles/ICG-Change-Magazine-1_2019.pdf)
10. JAROŠOVÁ, Eva, PAUKNEROVÁ, Daniela, LORENCOVÁ, Hana a kol., 2016. *Nové trendy v leadershipu. Koncepcie, výzkumy aplikace*. Praha: Albatros Media. 253 s. ISBN 978-80-7261-479-0.

11. KOFMAN, Fred, 2010. *Vědomý business. Integrita, úspěch a štěstí*. Praha: Portál. 344 s. ISBN 978-80-7367-747-3.
12. *Koncepcia činnosti 2020 – 2021*. Bratislava: Centrum právnej pomoci, 2019. Dostupné z: <https://www.centrumpravnejpomoci.sk/files/Koncepcia%20cinnosti%202020%202021%20final.pdf>
13. LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
14. MASÁROVÁ, Tatiana, 2013. Podniková kultura a etika v řízení personálu. In: VOJTOVIČ, Sergej et al., 2013. *Personální manažment v organizácii*. Plzeň: Aleš Čeněk. s. 208-223. ISBN 978-80-7380-483-1.
15. MIHALČOVÁ, Beáta, GAVUROVÁ, Bohuslava, 2007. Organizačná kultura ako faktor úspešnosti organizácie. *Manažment v teórii a praxi*. roč. 3, č. 4. s. 64–72, ISSN 1336-7137.
16. MURPHY, Kevin R., 1993. *Honesty in the workplace*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company. 252 s. ISBN 0-534-15492-1.
17. NEUSCHLOVÁ, Vladimíra. Zdravá firemná kultura podrží firmu aj počas krízy. In: podnikajte.sk [online] 02.01.2020 [cit. 01.03.2021]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/manažment-a-strategia/zdrava-firemna-kultura-podrzi-firmu>
18. PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava, 1993. *Firemní kultura*. Praha: Grada. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
19. SEKOVÁ, Mária a kol., 2013. *Manažment II. Ľudia v organizácii a organizačná kultura*. Bratislava: Iura Edition. 170 s. ISBN 978-80-8078-511-6.
20. SCHEIN, Edgar H., 2004. *Organizational culture and leadership*. 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass. 458 s. ISBN 0-7879-6845-5.
21. ŠAJGALÍKOVÁ, Helena, BAJZÍKOVÁ, Ľubica, 2013. *Organizácia a kultura*. Bratislava: Ofprint. 241 s. ISBN 978-80-89037-35-3.
22. ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

23. *The Denison Organizational Culture Survey*. [online], © Denison Consulting LLC [cit. 01.03.2021]. Dostupné z: <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/denison-culture-docs-overview.pdf>
24. VAVRYSOVÁ, Lucie, SEITL, Martin. Potenciál vybraných typologií a modelů organizační kultury pro výzkum a praxi. *Psychologie a její kontexty*. [online] Ostrava: FF Ostravská univerzita, 2016, 7(2), s. 15-29. [cit. 1.3.2021]. ISSN 1805-9023. Dostupné z: [https://psychkont.osu.cz/fulltext/2016/Vavrysova-Seitl\\_2016\\_2.pdf](https://psychkont.osu.cz/fulltext/2016/Vavrysova-Seitl_2016_2.pdf)
25. *Výročná správa za rok 2020*. Bratislava: Centrum právnej pomoci, 2019. Dostupné z: <https://www.centrumpravnejpomoci.sk/files/VS%202020%20final.pdf>
26. Zákon č. 327/2005 Z. z. o poskytovaní právnej pomoci osobám v materiálnej núdzi z 23. júna 2005
27. ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.
28. *7 rozdielov medzi manažérom a lídrom*. [online] Bratislava: Antea Consulting, © 2021 [cit. 01.03.2021]. Dostupné z: <https://www.anteaconsulting.sk/7-rozdielov-medzi-manazerom-a-lidrom/>



## Zoznam použitých obrázkov

Obrázok 1 Faktory ovplyvňujúce vznik subkultúr v podniku .....	20
Obrázok 2 Faktory pôsobiace na organizačnú kultúru .....	22
Obrázok 3 Funkcie podniku .....	25
Obrázok 4 Typológia organizačnej kultúry podľa Trompenaarsa.....	30
Obrázok 5 Typológia organizačnej kultúry podľa Dealu a Kennedyho.....	31
Obrázok 6 Model 2S kocky .....	32
Obrázok 7 Barrettov model .....	35
Obrázok 8 Proces zmeny .....	38
Obrázok 9 Model zmeny organizačnej kultúry .....	39
Obrázok 10 Nástroje zmeny organizačnej kultúry.....	41
Obrázok 11 Hodnotenie manažérov ako vodcov .....	43
Obrázok 12 Rozdiel medzi manažérom a lídrom .....	44
Obrázok 13 Logo organizácie .....	50
Obrázok 14 Stupne riadenia organizácie.....	52
Obrázok 15 Organizačná štruktúra organizácie .....	53

## **Zoznam použitých tabuliek**

<b>Tabuľka 1 Zloženie výskumnej vzorky podľa pohlavia .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabuľka 2 Zloženie výskumnej vzorky podľa veku .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabuľka 3 Zloženie výskumnej vzorky podľa pracovnej pozície .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabuľka 4 Zloženie výskumnej vzorky na základe dĺžky pracovného pomeru .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabuľka 5 Prehľad navrhovaných kurzov pre vedúcich pracovníkov .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabuľka 6 Prehľad navrhovaných kurzov tzv. mäkkých zručností.....</b>	<b>81</b>

## Zoznam použitých grafov

<b>Graf 1 Spokojnosť s pracovným prostredím .....</b>	<b>59</b>
<b>Graf 2 Priestor na rozvoj a rast.....</b>	<b>60</b>
<b>Graf 3 Príležitosti na vzdelávanie.....</b>	<b>61</b>
<b>Graf 4 Vzdelávacie aktivity.....</b>	<b>62</b>
<b>Graf 5 Šírenie informácií v organizácií.....</b>	<b>62</b>
<b>Graf 6 Vzťahy na pracovisku .....</b>	<b>63</b>
<b>Graf 7 Vytváranie "skupiniek" .....</b>	<b>63</b>
<b>Graf 8 Komunikácia medzi nadriadenými a podriadenými pracovníkmi .....</b>	<b>64</b>
<b>Graf 9 Nadriadený ako vzor .....</b>	<b>64</b>
<b>Graf 10 Manažérske zručnosti.....</b>	<b>65</b>
<b>Graf 11 Pravidelné pracovné stretnutia .....</b>	<b>65</b>
<b>Graf 12 Poslanie, vízia a ciele organizácie.....</b>	<b>66</b>
<b>Graf 13 Stotožnenie s cieľmi organizácie .....</b>	<b>66</b>
<b>Graf 14 Názor na firemné akcie .....</b>	<b>67</b>
<b>Graf 15 Povedomie o organizácií.....</b>	<b>67</b>
<b>Graf 16 Spokojnosť s organizáciou.....</b>	<b>68</b>
<b>Graf 17 Dôvod zotrvania v organizácií.....</b>	<b>68</b>

## Zoznam príloh

### Príloha č. 1 Dotazník

Rada by som Vás požiadala o vyplnenie krátkeho dotazníka, ktorého výsledky poslúžia k vypracovaniu mojej záverečnej práce. V nej sa zameriavam na organizačnú kultúru vo vybranej organizácii. Dotazník je anonymný a jeho vyplnenie Vám potrvá len niekoľko minút. Ďakujem za Váš čas a prajem Vám krásny zvyšok dňa.

Aké je Vaše pohlavie?

- muž
- žena

Aký je Váš vek?

- 20 – 30 rokov
- 31 – 40 rokov
- 41 – 50 rokov
- 51 – 60 rokov
- 61 rokov a viac

Na akej pracovnej pozícii pracujete?

- asistent/ka
- pracovník/čka 1. kontaktu
- pracovník/čka odboru
- právnik/čka
- vedúci/a kancelárie alebo odboru

Ako dlho v organizácii pracujete?

- menej ako 1 rok
- 1 – 5 rokov
- 6 – 10 rokov
- 11 – 15 rokov
- 16 – 20 rokov
- 21 rokov a viac

Ako ste spokojný/á s Vaším pracovným prostredím a vybavením pracoviska?

- veľmi nespokojný/á
- skôr nespokojný/á
- neutrálny postoj
- skôr spokojný/á
- veľmi spokojný/á

Ak nie ste spokojný/á s pracovným prostredím, čo vám prekáža najviac?

odpovedzte v prípade, ak ste v predchádzajúcej odpovede označili odpoveď na škále 1 – 3

Máte pocit, že zamestnanci majú dostatok priestoru na vlastný rozvoj a osobný rast?

- určite nie
- skôr nie
- neviem posúdiť
- skôr áno
- určite áno

Myslíte si, že sú v organizácii dostatočne vytvorené príležitosti na vzdelávanie?

môžete označiť viacero odpovedí

- áno, vzdelávacích aktivít a školení je dostatok
- vzdelávacie aktivity sú, ale je ich málo
- vzdelávacie aktivity nie sú určené pre všetkých zamestnancov
- nie, príležitosti na vzdelávanie nie sú žiadne
- iné .....

Mali by ste záujem a zúčastnili by ste sa vzdelávacích aktivít, ak by ste mali možnosť?

- určite áno, som za akékoľvek vzdelávanie
- neviem, závisí čoho by sa vzdelávanie týkalo
- určite nie

Ste spokojný/á, ako sa v organizácii šíria informácie?

- úplne nesúhlasím
- skôr nesúhlasím
- neviem posúdiť
- skôr súhlasím

- úplne súhlasím

Aké sú podľa Vás vzťahy na pracovisku?

môžete označiť viacero odpovedí

- veľmi priateľské, sme ako rodina
- kedykoľvek sa môžem na svojich kolegov obrátiť a spoľahnúť sa na nich
- s kolegami sa stretávame aj mimo pracoviska
- vzťahy na pracovisku sú neutrálne a skôr formálne
- atmosféra na pracovisku je napätá a stresujúca
- iné .....

Máte pocit, že sa vo Vašom pracovnom prostredí vytvárajú "skupinky"?

- áno
- nie
- neviem zhodnotiť

Aká je podľa Vás komunikácia medzi nadriadenými a podriadenými pracovníkmi?

môžete označiť viacero odpovedí

- nadriadený komunikuje len formou príkazov
- nadriadený sa nezaujíma o dianie na pracovisku a medzi pracovníkmi
- formálna, týka sa len pracovných povinností
- na nadriadeného sa môžem obrátiť aj so súkromnými záležitosťami
- nadriadený je priateľský a nápomocný
- iné .....

Máte pocit, že vedúci zamestnanci disponujú potrebnými manažérskymi zručnosťami?

- určite nie
- skôr nie
- neviem posúdiť
- skôr áno
- určite áno

Mávate so svojim nadriadeným pravidelné pracovné stretnutia? (napr. individuálne rozhovory/porady)

- občas, približne 1x štvrťročne
- zriedka, približne 1x ročne
- vôbec, všetko potrebné sa rieši operatívne
- iné .....

Je Váš nadriadený pre Vás vzorom?

- áno
- nie

Viete aké hodnoty sú pre organizáciu, v ktorej pracujete dôležité?

- áno, viem presne
- myslím si
- neviem o žiadnych

Viete, čo je poslaním organizácie, aká je jej vízia a aké sú jej ciele?

- áno
- nie
- iné .....

Ste stotožnený/á s cieľmi a poslaním organizácie?

- áno, úplne
- čiastočne
- nie, vôbec

Aký je Váš názor na firemné akcie?

môžete označiť viacero odpovedí

- skvelá možnosť ako spoznať svojich kolegov v rámci celej organizácie
- vyhovujú mi teambuildingy v rámci kancelárie
- mám k nim neutrálny postoj
- beriem ich ako povinnosť
- snažím sa im vyhnúť
- iné .....

Myslíte si, že má široká verejnosť dostatočné povedomie o organizácii a jej činnosti?

- áno, povedomie je dostatočné
- neviem zhodnotiť
- nie, myslím si, že povedomie je nedostatočné alebo žiadne
- iné .....

Ste hrdý/á na to, kde pracujete?

- nie, nechválím sa tým, kde pracujem
- skôr nie
- neutrálny postoj
- skôr áno
- áno, snažím sa šíriť povedomie o organizácii

Aký je dôvod Vášho zotrvania v organizácii?

môžete označiť viacero odpovedí

- práca s ľuďmi ma naplňuje a baví
- moja práca je pre mňa poslaním
- pracujem tu, pretože som daný odbor vyštudoval/a
- dobré finančné ohodnotenie
- nedostatok iných pracovných ponúk v mieste môjho bydliska
- uvažujem na zmenou a odchodom z organizácie
- iné .....

Na záver by som sa Vám chcela ešte raz poďakovať za Váš čas a odpovede a ak máte návrhy alebo nápady, ako by sa mohla podľa Vás v organizácii zlepšiť jej kultúra, môžete ich uviesť nižšie.