

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2010 – 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Marek Stolárik

Kultúra firmy ako konkurenčná výhoda

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Marek Stolárik

The company's culture as competitive advantage

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

Prehlásenie

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

Súhlasím s prezenčným sprístupnením mojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 15. marca 2013

Marek Stolárik

Pod'akovanie

Touto cestou d'akujem vedúcej bakalárskej práce pani Ing. Kataríne Macúchovej Gabrišovej za odborné konzultácie, cenné rady a usmerňovanie pri vypracovaní bakalárskej práce.

Anotácia

Bakalárska práca sa zaoberá kultúrou firmy a schopnosťou firmy vytvoriť prostredníctvom nej pre seba konkurenčnú výhodu. Práca je rozdelená na dve hlavné časti. Prvá teoretická časť vymedzuje základné poznatky a definície firemnej kultúry, jej význam a vplyv na konkurencieschopnosť. Druhá analytická časť bakalárskej práce predstavuje výsledky prieskumu firemnej kultúry v organizácii, v ktorej sme v súlade s cieľom bakalárskej práce zisťovali, či je skúmaná spoločnosť schopná využiť firemnú kultúru ako svoju konkurenčnú výhodu.

Kľúčové pojmy

Analýzy, bakalárske práce, dotazníkové šetrenia, firemná kultúra, konkurencieschopnosť, konkurenčná výhoda, rozhovory.

Annotation

This bachelor work is focused on company's culture and the company's ability to create by means of that culture the competitive advantage. This work is divided into two main parts. The first theoretical one defines basic knowledges and definitions of company's culture, also the meaning and impact of that culture on competitiveness. The second analytic part this bachelor work introduces the results of company culture's survey in the organization in which we, consistently with the aim of the bachelor work, have been identifying if the studied organization is able to use the company's culture as their competitive advantage.

Key words

Analysis, bachelor theses, company's culture, competitiveness, competitive advantage, interviews, questionnaire.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	
1 VSTUP DO PROBLEMATIKY KULTÚRY FIRMY	10
1.1 Pojmy kultúra a firemná kultúra	10
1.2 Spôsoby vymedzenia firemnej kultúry	11
1.3 Definícia firemnej kultúry.....	12
1.4 Prvky firemnej kultúry	14
1.5 Obsah, sila a zdroje firemnej kultúry	16
1.6 Význam firemnej kultúry	18
1.7 Zmena kultúry v organizácii	19
1.8 Identita a image firmy	23
2 FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE KULTÚRU FIRMY	25
2.1 Komunikácia	25
2.2 Strategické riadenie organizácie	27
3 KONKURENCIESCHOPNOSŤ A KONKURENČNÁ VÝHODA.....	29
3.1 Konkurencieschopnosť	29
3.2 Firemná kultúra ako konkurenčná výhoda	31
ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	
4 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI	32
4.1 Základné údaje o hoteli XY	32
4.2 Konkurenčné postavenie hotela XY	37
5 PRIESKUM KULTÚRY FIRMY	38
5.1 Cieľ práce a použité metódy	38
5.2 Prieskum firemnej kultúry.....	39
5.3 Vyhodnotenie prieskumu a návrhy	51
ZÁVER	54
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	57
ZOZNAM GRAFOV A TABULIEK	59
ZOZNAM PRÍLOH	60

ÚVOD

Ak chcú dnes byť firmy konkurencieschopné, musia byť v prvom rade akcieschopné. Znamená to predovšetkým požiadavku rýchlej reakcie na meniace sa podmienky na trhu, musia byť pripravené pružne prispôsobovať svoju stratégiu predstávám zákazníka, musia vedieť efektívne komunikovať s externým prostredím ale aj dovnútra organizácie. Interná komunikácia je rovnako dôležitá ako externá, pretože zamestnanci, ľudia vo firme, kreujú a realizujú firemnú stratégiu. Od ich schopností závisí úspešnosť firmy v dnešnom vysoko konkurenčnom prostredí a teda aj jej prežitie.

V podmienkach globálnej konkurencie a neustále sa meniaceho prostredia už nestačí len kvalitne vyrábať, byť v úzkom vzťahu so zákazníkom, sústavne investovať, inovovať a vytvárať konkurencieschopné hmatateľné produkty. Najpredávanejším produktom sa dnes stále viac stáva skôr zážitok, atmosféra, image.

Trh neselektuje firmy na veľké či malé, ale na schopné konkurenčného zápasu alebo zaniknuté. Kľúčovým faktorom prežitia na trhu sa stáva sústavná snaha odlišiť sa od ostatných, sústavná snaha hľadať, vytvárať a komunikovať konkurenčnú výhodu pre svoju firmu. Pretože uspieť môže len ten, kto vie v súťaži ponúknuť a vhodne uplatniť nejakú výhodu a získať tak prevahu nad svojimi súpermi. Víťazom je potom ten, kto si dokáže takto vytvorenú konkurenčnú výhodu aj dlhodobo udržať.

Jednou z možných konkurenčných výhod, ktorú vie firma v súťaži využiť, je zdravá a vhodná firemná kultúra, ktorá sa môže stať tým hľadaným prostriedkom, ktorým sa firma dokáže výrazne odlišiť na trhu a upútať želanú pozornosť zákazníka.

Zážitok, atmosféru, image nevytvorí sústruh ani 3D tlačiareň. Tvorcom tejto „pridanej hodnoty“ k výrobku či službe je človek. Prostredníctvom svojich zamestnancov, prostredníctvom ich schopností, prístupu k plneniu zverených úloh a ochote zamestnanca odovzdať v prospech firmy zo seba to najlepšie, dokáže firma dlhodobo konkurovať a súťažiť na trhu. Ľudia sú hlavným zdrojom zvyšovania konkurencieschopnosti firmy a vytvárania konkurenčnej výhody, preto prioritou každej organizácie by malo byť konštituovanie podmienok pre optimálne využitie tvorivého potenciálu svojich zamestnancov, starostlivosť o jeho rozvoj a smerovanie v prospech naplňovania stanovených vízií a cieľov organizácie.

Dokázať uspieť na trhu a naplniť tak samotnú podstatu existencie firmy je v dnešnom globálnom konkurenčnom prostredí stále zložitejšie. Tradičné vlastníctvo zdrojov už na úspech nestačí. Rovnako nestačí na získanie dlhodobej konkurenčnej výhody ani konkurencieschopný produkt. Možná konkurenčná výhoda produktov či služieb danej firmy pramení vo vnútri firmy, teda v ľuďoch v nej. Umenie využiť silné stránky zamestnancov a organizácie samotnej a premeniť ich na konkurenčnú výhodu, odlišuje bežné firmy od výnimočných. Firemná kultúra, teda osobnosť či charakter firmy a jej využitie na vytvorenie konkurenčnej výhody na trhu, sa môže stať rozhodujúcim faktorom úspechu firmy.

Každá firma má svoju vlastnú kultúru. Je neprenosná aj keď je nákazlivá. Ak s ňou dokáže firma pracovať, usmerňovať ju a využívať, rozhodne nebude potrebovať liečenie. Zdravá a vhodná kultúra vo firme je pre ňu základnou podmienkou úspechu.

Hlavným cieľom hotela, ktorého firemná kultúra je predmetom prieskumu tejto bakalárskej práce, je poskytnúť špičkovú službu ako samozrejmosť hosťom očakávanú a pridať atmosféru a zážitok, o ktorý sa podelia s priateľmi a pre ktorý sa budú často do hotela vracieť.

Cieľom bakalárskej práce je zistiť, či je skúmaná spoločnosť schopná využiť firemnú kultúru ako svoju konkurenčnú výhodu.

Práca je rozdelená na dve časti. V prvej teoretickej, sme sa zaoberali definíciou pojmu firemná kultúra, jej prvkami, významom pre firmu, obsahom a zdrojmi kultúry v organizácii, faktormi ktoré ju ovplyvňujú ako aj možnou zmenou kultúry firmy.

V druhej praktickej časti, sme v úvode predstavili samotný hotel a jeho aktuálne postavenie na trhu, v ďalšej časti prezentujeme výsledky dotazníkového prieskumu firemnej kultúry hotela, závery a odporúčania.

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1 VSTUP DO PROBLEMATIKY KULTÚRY FIRMY

1.1 Pojmy kultúra a firemná kultúra

Pojmom kultúra sa zaoberajú viaceré vedné odbory, predovšetkým kultúrna antropológia, sociológia, psychológia a je predmetom mnohých výskumov.

Antropologický pohľad je všeobecne založený na pozorovaní správania sa skupín a interpretáciou významu tohto správania. Sociologický pohľad je zameraný predovšetkým na kultúrne vzory, ktoré majú základ v istom systéme hodnôt, názorov a noriem. Psychológia nie je pri štúdiu kultúry zameraná na kultúru samotnú, zaoberá sa jednotlivcom ako nositeľom a manifestantom kultúry. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Práve pre rôzne nazeranie na tento pojem, nie je možné uviesť jeho jednotnú definíciu, zovšeobecnením sa však kultúra dá pomenovať ako *„zdieľaný a naučený spôsob myslenia, cítenia a chovania, ktorý vzniká v dôsledku adaptácie sociálnych skupín na vonkajšie podmienky a ako účinný nástroj zvládania týchto podmienok je v rámci sociálnych skupín odovzdávaný.“* (Lukášová, 2010, s. 12)

Pojem firemná kultúra bol do manažmentu prevzatý z kultúrnej antropológie. V praxi ako aj v dostupnej literatúre sú používané pojmy organizačná kultúra, podniková kultúra alebo firemná kultúra, no v oblasti manažmentu sú tieto pomenovania chápané prevažne ako synonymá. V tejto práci budeme používať pojem firemná kultúra v súlade s jej názvom.

Samotný pojem firemná kultúra ako súčasť mäkkých faktorov riadenia organizácie sa začal v odbornej literatúre spomínať už začiatkom šesťdesiatych rokov minulého storočia, no skutočne populárnym pojmom v manažmente sa stáva v osemdesiatych rokoch 20. storočia. Záujem o kultúrne aspekty fungovania firiem podnietilo predovšetkým úspešné pôsobenie japonských organizácií na trhu, ktoré vyprovokovalo hlavne amerických manažérov zaoberať sa otázkami efektívnosti doteraz nimi používaných techník riadenia. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Hľadať nové účinnejšie spôsoby riadenia, zohľadňujúce sociálne a psychologické faktory pri riadení spoločností, nebolo len módnou vlnou, ktorá rýchlo

opadla. O firemnej kultúre ako o duši organizácie sa hovorí stále viac, pretože stúpa záujem o možnosti a spôsoby ako zvyšovať výkonnosť firiem a „*poznatok, že výkonnosť a prosperita organizácií v značnej miere závisia od zaužívaných hodnôt, presvedčení, noriem, pravidiel, vzorcov konania a rituálov, tzn. od organizačnej kultúry,*“ (Kachaňáková, 2010, s. 11) jej len pridáva na popularite.

1.2 Spôsoby vymedzenia firemnej kultúry

Pred samotnou formuláciou definície firemnej kultúry je potrebné si určiť, akým spôsobom sa budeme na firemnú kultúru pozeráť. Tradičným spôsobom (Lukášová, 2010) je firemná kultúra vymedzená dvoma základnými prístupmi:

- Interpretatívny prístup – niečo, čím daná organizácia je, teda „*organizácia je chápaná ako systém zdieľaných významov, sprostredkovaný v symboloch. Kľúčový význam tu nemá objektívna realita, ale interpretovaný význam,*“ (Lukášová, 2010, s. 16)
- Objektivistický prístup – niečo, čo daná organizácia má, teda firemná kultúra je tu považovaná za objektívnu entitu, či subsystém firmy, ktorá vplýva na fungovanie a výkonnosť organizácie, môžeme s ňou pracovať a meniť ju.

V tejto práci budeme používať objektivistický prístup, firemná kultúra tu bude vnímaná ako subsystém organizácie, ktorý spolu s napr. firemnou stratégiou alebo organizačnou štruktúrou ovplyvňuje jej chod, výkonnosť, konkurencieschopnosť a ktorá môže byť do značnej miery cielene menená, či usmerňovaná.

Okrem dvoch vyššie spomenutých základných prístupov, sú v literatúre spomenuté aj ďalšie prístupy pre výklad firemnej kultúry. Ako príklad môžeme uviesť (Lukášová, 2010) takéto ďalšie rozdelenie prístupov:

- Racionalistický – vníma kultúru firmy ako nástroj, pomocou ktorého je možné dosiahnuť organizáciou vytýčené ciele,
- Funkcionalistický – vníma firmu ako sociálny systém, kde kultúra je výsledkom kolektívneho učenia pri riešení problémov a funkciou kultúry je napomôcť riešeniu týchto problémov v záujme prežitia a naplnenia cieľov organizácie,

- Symbolický – organizáciu vníma ako ľudský systém, cieľom pri tomto pohľade na firemnú kultúru má byť pochopenie významov a organizačných symbolov pri súčasnom odpovedaní na otázku, aký význam má organizácia pre jej členov.

Zo štúdia literatúry zaoberajúcej sa firemnou kultúrou hlavne v poslednom desaťročí vyplýva, že u väčšiny autorov prevláda vnímanie organizácie z funkcionalistického pohľadu, aj nám je toto vnímanie najbližšie a v tejto práci budeme prevažne z neho vychádzať.

1.3 Definícia firemnej kultúry

Vymedzenie pojmu firemná kultúra nie je jednoduché. V zásade je tento pojem v dostupnej literatúre jednotlivými autormi chápaný podobným spôsobom, avšak rôzne zorné uhly, ktorými na tento pojem nazerajú determinuje jeho konkrétne vymedzenie. Preto sa stretávame s rôznymi zložitými ale aj jednoduchými definíciami, ako napr.:

„Kultúra organizácie alebo podniková kultúra predstavuje sústavu hodnôt, noriem, presvedčenia, postojov a domnienok, ktoré síce asi neboli nikde výslovne sformulované, ale určujú spôsob chovania a jednania ľudí a spôsoby vykonávania práce. Hodnoty sa týkajú toho, o čom sa verí že je dôležité v chovaní ľudí a organizácie. Normy sú potom nepísané pravidlá chovania,“ (Armstrong, 2007, s. 257)

„Organizačná kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v organizácii prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálnom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov,“ (Kachaňáková, 2010, s. 17)

„Súhrn zvyklostí, hodnôt, politiky, dôvery a postojov, ktoré vytvárajú podmienky jednania a myslenia v podniku,“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 254)

„Súbor základných presvedčení, hodnôt, postojov a noriem chovania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie a ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a chovaní členov organizácie a v artefaktoch (t.j. výtvoroch) materiálnej a nemateriálnej povahy,“ (Lukášová, 2010, s. 18)

„Firemná kultúra vyjadruje určitý charakter firmy, celkovú atmosféru, ovzdušie, vnútorný život ovplyvňujúci myslenie a chovanie spolupracovníkov firmy. Hovoríme tiež o zvyklostiach a rituáloch využívaných vo firme i o hodnotách, ktoré sa prejavujú vo všeobecných vzorcoch chovania a jednania všetkých pracovníkov. Ak sa toto chovanie opakuje, potom sa rýchlo vytvorí vzorec chovania, ktorý nemusí byť vedomý, ale pri vytváraní či prijímaní pravidiel firemnej kultúry zohráva dôležitú úlohu.“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 67)

Pokus o súhrn rôznych definícií firemnej kultúry podľa špecifikácie zhodných oblastí firemnej kultúry môže vyzerat' napríklad takto: (Armstrong, 2007)

- Kultúru je zložitá definovať,
- Kultúra má veľa dimenzií, zložiek a úrovní,
- Kultúra nie je príliš premenlivá a dynamická,
- Vytvorenie a zmena firemnej kultúry potrebuje čas.

Ak sa pokúsime zhrnúť problematiku uchopenia a pomenovania firemnej kultúry môžeme konštatovať, že kultúra vo firme vzniká, rozvíja sa a mení na základe interakcie medzi ľuďmi v organizácii, má sociálnu povahu a mnoho dimenzií, zasahuje do všetkých činností firmy, pôsobí vedome alebo nevedome na všetkých členov organizácie, čím ovplyvňuje ich konanie.

Špecifikom firemnej kultúry je, že sa týka len konkrétnej organizácie, má svoje hranice a človek sa môže rozhodnúť, či do nej vstúpi, alebo nie.

Firemná kultúra sa v súčasnosti najčastejšie spomína v súvislosti s potrebou organizácií vyhraniť a rozvinúť aj prostredníctvom kultúry svoju konkurenčnú výhodu na trhu. Ide tu predovšetkým o efektívne využitie ľudského potenciálu, tvorivých síl a schopností zamestnancov. Firemná kultúra v tomto prípade predstavuje riadiacu zložku firmy, ktorá má za úlohu zjednocovať jednotlivé riadiace úrovne organizácie a smerovať k tomu, aby firemné ciele ako aj spôsoby ich dosahovania boli široko akceptované a podporované všetkými zamestnancami. (Kachaňáková, 2010)

Klíma organizácie

V praxi často dochádza k zámene pojmov firemná kultúra a firemná klíma či atmosféra, preto považujeme za potrebné vysvetliť, že tieto pojmy nie sú synonymá ale rozdielne, aj keď často sa prekrývajúce termíny.

Na vysvetlenie použijeme analýzu, (Armstrong, 2007) ktorá priradzuje k termínu kultúra hĺbku štruktúry organizácie zakorenenú v hodnotách a presvedčeniach, ktoré vyznávajú ľudia v organizácii. Naproti tomu klíma či atmosféra je termín, ktorý sa vzťahuje k tým aspektom prostredia, ktoré ľudia v organizácii vedome vnímajú a ktoré si uvedomujú.

Pri firemnej kultúre ide o opis vlastností firmy. Pri atmosfére hovoríme o niečom, čo sa definuje pomerne ťažko, ale jasne sa to vníma. Zjednodušene môžeme povedať, že klíma je to, čo si o firme myslia jej zamestnanci. (Cejthamr, Dědina, 2010)

1.4 Prvky firemnej kultúry

Pôvod firemnej kultúry môžeme nájsť v myslení ľudí. V každej organizácii sa vytvára určitá predstava o živote firmy a túto predstavu môžeme nazvať kultúrnym systémom, ktorý pozostáva z určitých prvkov. Je potrebné poznamenať, že členenie a klasifikácia jednotlivých prvkov firemnej kultúry je u rôznych autorov nejednotné. Rozdiely sú ako v terminologickej pestrosti, tak v počte prvkov, ktoré uvádzajú.

Podľa Armstronga (2007) sú zložkami, ktoré charakterizujú kultúru firmy hodnoty, normy, artefakty a štýl riadenia.

Lukášová (2010) uvádza ako najčastejšie spomínané prvky kultúrneho systému:

- Základné presvedčenie,
- Hodnoty,
- Normy,
- Postoje,
- Artefakty či už materiálnej alebo nemateriálnej povahy.

Základné predpoklady, hodnoty, normy a postoje patria k neviditeľným a neuchopiteľným prvkom firemnej kultúry. Artefakty sú zjavné prejavy kultúry vo firme.

Základné presvedčenie

Základné presvedčenie, resp. základné predpoklady „sú zafixované predstavy o fungovaní reality, ktoré ľudia v organizácii považujú za úplne samozrejmé, pravdivé a nespochybniteľné. Fungujú úplne automaticky a sú veľmi stabilné a odolné voči zmene.“ (Lukášová, 2010, s. 19)

Hodnoty

Hodnoty predstavujú podľa väčšiny autorov jadro podnikovej kultúry a sú nevyhnutné pre jej utváranie. „Hodnoty sa vzťahujú k tomu, čo je považované za najlepšie alebo za dobré pre organizáciu a čo by teda malo tak byť. Sústava hodnôt organizácie môže byť uznávaná len na úrovni vrcholového vedenia alebo ju môžu zdieľať všetci ľudia vo firme, takže je možné takýto podnik charakterizovať ako riadiaci sa hodnotami.“ (Armstrong, 2007, s. 260)

Normy

Normy chovania sú nepísané pravidlá, ktoré sú v skupine zaužívané a „ktoré poskytujú neformálny návod k tomu, ako sa chovať. Normy hovoria ľuďom to, čo sa predpokladá, že budú robiť, hovoriť, v čo budú veriť – a dokonca ako sa budú obliekať. Nikdy nie sú v písomnej podobe – keby boli, potom by už šlo o zásady alebo procedúry.“ (Armstrong, 2007, s. 260)

Postoje

„Termínom postoj sa – zjednodušene povedané – rozumie vzťah k určitému objektu, ktorým môže byť osoba, vec, udalosť či problém. Ak sú teda hodnoty determinantmi hodnotenia, postoje sú produkty hodnotenia.“ (Lukášová, 2010, s. 22)

Artefakty

Artefakty môžu mať materiálny alebo nemateriálny charakter. Ku materiálnym artefaktom môžeme zaradiť materiálne vybavenie, architektúru, materiály vytvorené vo firme. Ku nemateriálnym artefaktom priradíme historiky, jazyk používaný v organizácii, mýty, zvyky alebo rituály. (Lukášová, 2010)

Pre úplnosť je potrebné doplniť vyššie spomenutú zložku firemnej kultúry podľa Armstronga (2007), ktorou je **štýl riadenia** teda spôsob, ktorý používajú manažéri vo firme pri jednaní s ľuďmi, a ktorý sa dá charakterizovať ako:

- Charizmatický – necharizmatický,
- Autokratický – demokratický,
- Umožňovateľ – kontrolór,
- Transakčný – transformačný.

Každý manažér má svoj vlastný štýl a väčšina manažérov používa štýl riadenia niekde medzi vyššie spomenutými prístupmi.

1.5 Obsah, sila a zdroje firemnej kultúry

Obsah firemnej kultúry tvoria podľa Lukášovej (2010) v predchádzajúcej kapitole spomenuté prvky firemnej kultúry, ktoré sa navonok prejavujú prostredníctvom chovania a artefaktov. Sila firemnej kultúry pomenuje to, nakoľko sú hodnoty, postoje a normy v organizácii zdieľané. Čím viac sú tieto prvky zdieľané, tým silnejšia je kultúra a o to viac ovplyvňuje chod organizácie. To, či ho ovplyvňuje pozitívne alebo negatívne, vyplýva práve z obsahu firemnej kultúry.

Obsah a sila firemnej kultúry je podľa Lukášovej (2010) ovplyvňovaná rôznymi zdrojmi. Sú to najčastejšie:

- Prostredie v ktorom firma pôsobí – ide hlavne o vplyv národnej kultúry, o vplyv podnikateľského prostredia, no môže sa jednať aj o vplyv profesie v ktorej organizácia alebo firemné oddelenie či divízia pôsobí,
- Vplyv zakladateľa či manažérov – zakladatelia sú predovšetkým pri vzniku organizácie výrazným zdrojom kultúry vo firme, svojou víziou a predstavou o pôsobení organizácie ovplyvňujú jej obsah,
- Veľkosť firmy a dĺžka jej existencie - veľkosť organizácie vplýva na podnikovú kultúru a jej utváranie, prípadne zmenu. Pri malej firme fungujú menej formálne vzťahy, dominantný je zakladateľ, no ak firma rastie a firemná kultúra nie je cielene ovplyvňovaná, môžu vzniknúť rôzne subkultúry, ktoré budú alebo nebudú v súlade s dominantnou kultúrou, no môže vyvolať aj stagnáciu či zánik organizácie,

- Využívané technológie – technológie ovplyvňujú pracovné procesy a vnútorný chod organizácie, predovšetkým komunikáciu, ale aj chovanie sa firmy navonok.

Ku zdrojom firemnej kultúry, ktoré sú zároveň prejavmi firemnej kultúry jednoznačne priradujeme aj organizačnú štruktúru, metódy a systém riadenia a štýly vedenia vedúcich pracovníkov.

Dominantná kultúra a subkultúry

Jedným zo špecifik firemnej kultúry o ktorom považujeme za potrebné sa zmieniť, je situácia, kedy vo firme v rámci dominantnej kultúry vznikajú tzv. subkultúry. Dochádza k tomu predovšetkým vo väčších organizáciách, ktoré sú štruktúrované do viacerých divízií, ale subkultúry môžu vznikáť aj v rámci jednotlivých oddelení danej firmy.

Podľa Kachňákovvej (2010) vo väčšine firiem dominantná kultúra obsahuje aj niekoľko subkultúr, ktoré majú odlišné sociálne normy alebo inak usporiadané hodnotové preferencie. Na takéto organizácie nazerá ako na pluralitný celok, ktorý je však zložený z viacerých subkultúr, kde pod dominantnou kultúrou existujú subkultúry, ktoré sú jej časťami.

Lukášová (2010) však upozorňuje, že v prípade slabej firemnej kultúry, ktorá neplní integrujúcu úlohu v organizácii je veľký predpoklad vzniku subkultúr, medzi ktorými dochádza ku stretom a tým samozrejme k poškodeniu záujmov firmy.

V prípade, že vo firme vznikajú „subkultúry, ktoré sú nepriateľské voči skupinám, iným subkultúram alebo väčšinovej kultúre, môže dôjsť k tomu, že sa kontakty medzi nimi zúžia na formálne pracovné vzťahy a niekedy úplne vymiznú.“ (Zuzák, 2011, s. 127)

Z vyššie uvedeného vyplýva, že v rámci jednej dominantnej kultúry môžu v organizácii spolupôsobiť aj jedna či viacero subkultúr, ktoré:

- Môžu byť v absolútnom súlade s dominantnou kultúrou,
- Môžu prijímať aj ďalšie hodnoty, ktoré nie sú v rozpore s dominantnou kultúrou,
- Odmietajú ciele organizácie. (Kachňáková, 2010)

Sila firemnej kultúry, ako sme už spomenuli vyššie, závisí od miery spoločného zdieľania jednotlivých prvkov kultúry. Zjednodušene môžeme konštatovať, že firemná kultúra je v organizácii buď silná alebo slabá. O silnú kultúru ide vtedy, ak väčšina zamestnancov rozumie cieľom, prioritám a hodnotám organizácie, prijíma ich a podľa nich koná. Slabá kultúra, kedy nedochádza k pochopeniu a akceptovaniu hodnôt a cieľov organizácie má za následok konflikty, nízku konkurencieschopnosť a výkonnosť firmy.

Takmer všetky firmy sa snažia mať silnú firemnú kultúru. Ako konštatuje Kachaňáková (2010), ak sa spomína úspešná firemná kultúra, najčastejšie ide o silnú firemnú kultúru, ktorá by mala mať tieto znaky:

- Výstižnosť – organizácia musí dať jasne a zrozumiteľne najavo, aké konanie je požadované, čo sa smie a čo nie,
- Rozšírenosť – systém hodnôt, noriem, postojov musí byť v maximálnej možnej miere akceptovaný zamestnancami spoločnosti,
- Zakotvenosť – vysoká miera identifikácie väčšiny zamestnancov s prvkami kultúry ako súčasťou života vo firme.

Výhody silnej firemnej kultúry môžeme pomenovať. Podľa Kachaňákovvej (2010) ide predovšetkým o identifikovanie sa zamestnancov s organizáciou, urýchlenie rozhodovania, zlepšenie komunikácie vo firme, zvýšená motivácia, angažovanosť a lojalita, zníženie konfliktov a samozrejme zvýšenie konkurencieschopnosti firmy.

Silná firemná kultúra popri nesporných výhodách môže mať aj svoje slabé stránky, predovšetkým pri zmenách ak sú v organizácii potrebné, silná kultúra často bráni zamestnancom zmeniť myslenie a konanie. *„Silné kultúry preto možno považovať za skryté bariéry organizačných zmien.“* (Kachaňáková, 2010, s.36)

1.6 Význam firemnej kultúry

„Organizačná kultúra nie je len veselá atmosféra medzi spolupracovníkmi a celá rada humorných históriek, ako si možno mnohí budú myslieť, ale tiež ďalšie kultúrne atribúty, ktoré ako celok prispievajú k realizácii firemných cieľov.“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 194)

Firma ako špecifický typ komunity si automaticky vedome či nevedome vytvára vlastnú firemnú kultúru. Zdravá firemná kultúra je jednou z najcennejších výhod organizácie v súčasnom konkurenčnom prostredí. Reprezentuje podstatu firmy, ktorá sa nedá napodobniť konkurentmi, jasne ju odlišuje a zdravá kultúra firme poskytuje nespornú konkurenčnú výhodu.

„Ľudia majú potrebu k niekomu patriť, čo ich vedie k snahe začleniť sa do určitého spoločenstva ľudí s rovnakými záujmami. Chcú patriť k svojmu tímu, k organizácii.“ (Kachaňáková, 2011, s. 212)

Zdravá firemná kultúra má priamy vplyv na výkon zamestnancov, tým pádom aj na výkon samotnej organizácie ale aj na to, ako ju vnímajú zákazníci. Ľudia sú podstatou firemnej kultúry, pretože prvky kultúry ako sú hodnoty, postoje a normy chovania jednotlivých zamestnancov firmy sa v rozhodujúcej miere spolupodieľajú na vytváraní kultúry organizácie v ktorej pôsobia.

Firemná kultúra pôsobí do vnútra organizácie ale aj navonok, stáva sa teda dôležitým faktorom konkurencieschopnosti firmy a jednou z najzákladnejších súčastí firmy, ktorý ju odlišuje od množstva iných. *„Kultúra a odtlačky prstov sú u každej firmy jedinečné.“* (Ulrich, 2009, s. 186)

1.7 Zmena kultúry v organizácii

V praktickom živote firmy môže nastať situácia, kedy z dôvodu vonkajších či vnútorných vplyvov, alebo pre stratégiu firmy vo všeobecnosti, nepanuje v organizácii vhodná kultúra. V takom prípade sa objavuje potreba pristúpiť ku zmene firemnej kultúry, ktorá bráni naplňovať ciele organizácie. Zmena kultúry vo firme je náročný a zložitý proces. Jej neuchopiteľný charakter ovplyvňuje veľká množina rôznych faktorov a zakorenených pravidiel podľa ktorých sa koná.

Podľa Ulricha (2009) po roku 1989 prudko vzrástol záujem o zmeny firemnej kultúry. Kultúra v organizácii už nepredstavuje len nejakú abstraktnú výhodu v konkurenčnom boji, ale dochádza k reálnym, viac či menej úspešným cieľovým pokusom o jej zmenu.

Nakoľko je firemná kultúra dynamický a v čase sa vyvíjajúci jav, nevzniká ani nekončí v určitom čase napríklad na želanie manažéra, nie je teda jednoduché ani jej usmernenie či zmena. Ak sa organizácia rozhodne pre jej zmenu, je to vždy dlhotrvajúci

proces. Je potrebné nanovo formulovať hodnoty, normy a postoje, ktoré boli neraz dlhé roky nemenné, no je jasné „že tak ako v prípade mnohých iných dlhodobých javov, aj v organizačnej kultúre nastávajú určité zákonité cyklické pohyby, t.j. každá organizačná kultúra prechádza etapou svojho zrodu, fungovania, kodifikácie, zlyhávania a príp. aj radikálnej zmeny alebo rekodifikácie.“(Kachaňáková, 2010, s. 65) Najdôležitejšiu úlohu pri takejto zmene zohrávajú riadiaci pracovníci, ktorí musia nie len určiť smer zmeny a naformulovať nové hodnoty či normy, oni ale musia tieto hodnoty aj skutočne prijať za svoje, aby presvedčili o úprimnosti a nevyhnutnosti svojich snáh aj ostatných zamestnancov.

Ulrich (2009) tvrdí, že pri zmene firemnej kultúry kľúčovou sa stáva potreba uznať, že firma zmenu potrebuje ak kultúra v organizácii už nezodpovedá meniacim sa podmienkam trhu a požiadavkám firmy.

Zmene firemnej kultúry by mala predchádzať analýza. „Potom sa definuje požadovaná kultúra, čo vedie k identifikácii medzery v kultúre, ktorú je potrebné zaplniť.“(Armstrong, 2007, s. 266)

Armstrong (2007) ďalej uvádza činitele zmeny kultúry vo firme. Je potrebné v prvom rade zistiť či existujú a ako sa dajú vo firme použiť. Ide o činitele:

- Výkonu – systémy založené na odmeňovaní podľa výkonu, podiel na hospodárskom výsledku firmy, rozvoj schopností,
- Oddanosti – vytváranie priaznivého prostredia dôvery a spolupráce, programy komunikácie,
- Kvality – komplexné programy kvality a zlepšovania,
- Služby zákazníkom – programy starostlivosti o zákazníka,
- Tímovej práce – tímové vzdelávanie, tímové odmeňovanie,
- Učenia v organizácii – formovanie učiacej sa organizácie,
- Hodnôt – dosiahnutie akceptácie pomocou zapojenia do definovania hodnôt.

Predpokladmi pre úspešnú zmenu kultúry vo firme sú podľa Kachaňákovvej (2010) zrozumiteľný zmysel zmeny, dostatok času na zmenu, jasný signál ktorý odštartuje zmenu, podpora zo strany vedenia, sústredenie na zmenu a používanie čiastkových úspechov na podporu zmeny.

Faktory determinujúce úspešné formovanie kultúry

Pre úspešné formovanie novej firemnej kultúry je potrebné poznať faktory, ktoré ovplyvňujú jej formovanie. Podľa Kachaňákovvej (2010) ide o tieto faktory:

- Jasná a zrozumiteľná stratégia – z nej musí byť jasné budúce zameranie organizácie, musia byť formulované strategické ciele, komunikačná stratégia, cieľový zákazníci atď. Stratégia je základným predpokladom stanovenia a zmeny firemnej kultúry a z nej vyplývajúcich požiadaviek voči zamestnancom. Ciele, ktoré si firma stanovila je možné dosiahnuť len vtedy, ak je firemná kultúra zosúladená s firemnou stratégiou ako aj s personálnou stratégiou, ktorá je základom pre formuláciu požiadaviek na zamestnancov potrebných pre splnenie vytýčených cieľov,
- Rozhodnosť pri stanovení rozsahu kontinuity a diskontinuity – je potrebné stanoviť v akej miere bude zmena firemnej kultúry aplikovaná. Je potrebné stanoviť, do akej miery sa bude firemná kultúra v organizácii meniť a čo z existujúcej kultúry je možné ponechať. Zmena kultúry prináša aj zásah do rozdelenia moci v organizácii, ktorého hĺbka vždy závisí od miery kontinuity a diskontinuity,
- Konkretizácia očakávaní a požiadaviek zamestnancov organizácie – umožní zamestnancom ale aj manažérom nanovo formulované hodnoty organizácie. Tu je potrebné uvádzať presné príklady zmeny konania zamestnancov počas bežného pracovného dňa, napr. nové postupy pri spracovaní zákazky, odlišná argumentácia voči zákazníkom, nové priority rozhodovania,
- Previazanosť novej firemnej kultúry s personálnou činnosťou – umožní presadiť firemnú kultúru do reálnych podmienok danej organizácie. Ide tu o také činnosti, ako nábor zamestnancov, ich adaptácia a následné hodnotenie, odmeňovanie až po vzdelávanie a rozvoj či ich uvoľňovanie z organizácie,
- Účasť odbornej autority – dáva záruku kvalitne navrhnutého riešenia zmeny kultúry ale aj jej presadenia. Okrem odbornosti takáto osoba musí disponovať aj reálnou a silnou mocou, len súhra odbornosti a autority dáva záruku úspechu pri presadzovaní zmien firemnej kultúry v organizácii,
- Previazanosť s mäkkými ale hlavne tvrdými faktormi riadenia – novovytváranej firemnej kultúre musí zodpovedať aj prostredie, v ktorom bude zmena

vykonávaná. Ide hlavne o vnútropodnikové procesy, del'ba právomocí, informačné toky, rozdelenie zodpovednosti, systém odmeňovania a pod., je potrebné zamerať pozornosť obom oblastiam riadenia a ich prepojeniu,

- Konzistentnosť firemnej kultúry a národnej kultúry – vplyv národnej kultúry sa môže výrazne prejavíť pri formovaní firemnej kultúry v nadnárodnej organizácii, často sa v takýchto prípadoch presadzujú globálne univerzálne hodnoty, avšak odporúča sa aspoň čiastočné prispôsobenie miestnym podmienkam, nakoľko odmietanie zmeny firemnej kultúry by sa prejavilo predovšetkým v oblasti komunikácie a spolupráce vo vnútri organizácie,
- Identifikácia manažérov s požadovanou kultúrou – kľúčová podmienka presadenia zmeny firemnej kultúry je identifikácia manažérov so smerovaním zmeny, pretože len prostredníctvom manažérov je možné presvedčiť aj ostatných zamestnancov a získať ich pre zmenu.
- Orientácia na dlhodobé ciele – nakoľko samotný proces zmeny firemnej kultúry je dlhodobým procesom, požadovaný efekt sa dostaví až v dlhodobom časovom horizonte, teda aj úspešnosť jednotlivých zmien firemnej kultúry je možné posudzovať len na základe dlhodobých a nie krátkodobých cieľov, ktoré si organizácia stanovila,
- Nová kultúra nie je trvalý stav – žiadna firemná kultúra nie je trvalý stav, pretože je vždy podmienená konkrétnou stratégiou a aktuálnou situáciou v organizácii. Firemná kultúra je vždy jedinečná a originálna, teda neexistuje žiadna univerzálna či jediná a správna kultúra. Rovnako tak neexistujú len jedine správne zásahy manažérov, ktoré keď sa zakomponujú do novovytváratej firemnej kultúry, tak organizácia bude navždy ideálne fungovať. V tejto súvislosti je dôležitá optimálna miera identifikácie zamestnancov s novou firemnou kultúrou, pričom platí, že je potrebné sa pokúsiť o čo možno najvyššiu ale prirodzenú identifikáciu s kultúrou organizácie. Netreba však pri tejto snahe zachádzať do extrémov, pretože práve takýto zamestnanec by sa v budúcnosti mohol stať brzdou pri ďalšej prípadnej zmene firemnej kultúry v organizácii.

Pri utváraní a zmene firemnej kultúry má manažment tú najdôležitejšiu úlohu. Podľa Lukášovej (2010) sa obsah kultúry vo firme vytvára nie len vedomým spôsobom cieľenými zásahmi, ale aj nevedome a to svojím každodenným správaním. Manažment

vplýva na kultúru firmy v rámci svojich každodenných riadiacich činností a to predovšetkým tak, že:

- Formuluje misiu, teda to, prečo organizácia existuje a formuluje aj víziu, teda to, kam by mala daná organizácia smerovať, ďalej vytvára stratégie, ktoré sú následne spracované do formy sústavy cieľov a potrebných postupov na ich dosiahnutie,
- Komunikuje priamo v danej organizácii misiu, víziu, najdôležitejšie hodnoty a strategické plány na dosiahnutie cieľov firmy, snaží sa získať vhodných pracovníkov, ktorí budú schopní tieto plány realizovať a následne ich motivuje,
- Rozhoduje a to tak na strategickej úrovni, ale aj na operatívnej úrovni vrátane personálnych rozhodnutí a následne prostredníctvom svojich rozhodnutí napr. o použití zdrojov, o tom kto bude odmenený či povýšený, o spôsoboch riešenia problémov, demonštruje stanovené priority a hodnoty danej organizácie,
- Stanovuje ako sa bude organizácia správať k svojim zákazníkom, spolupracovníkom, stanovuje pravidlá podľa ktorých sa bude postupovať pri odmeňovaní alebo sankcionovaní zamestnancov, stanovuje kritériá pre hodnotenie zamestnancov a týmto spôsobom určuje pravidlá a demonštruje čo je pre danú organizáciu prijateľné či žiaduce a čo už je za touto hranicou,
- Vede podriadených zamestnancov a riadi každodennú personálnu prácu v organizácii.

1.8 Identita a image firmy

Pojmy identita a image firmy ako dve veľmi blízke pomenovania sa zvyknú v praxi veľmi často zamieňať, preto sa pokúsime v tejto kapitole vysvetliť ich význam a vzájomný vzťah.

Podľa Kachaňákovej (2010) sa každá firma prostredníctvom toho čo robí istým spôsobom každodenne prezentuje navonok. Pri jej prezentácii nemusí ísť len o prezentáciu prostredníctvom reklamy alebo výrobkov či služieb, ale ide aj o aktivity, ktoré nie sú priamo spojené s predajom produkcie či poskytovaním služieb ako napr. nábor pracovníkov či uvoľňovanie zamestnancov. *„Súhrn spôsobov, ktorými sa organizácia prezentuje na účely svojho spoznania a odlišenia od ostatných, možno*

nazvať identita organizácie. Je výrazne ovplyvňovaná silnou, jasne definovanou a prezentovanou organizačnou kultúrou.“ (Kachaňáková, 2010, s. 87) Ako ďalej uvádza image organizácie je to, ako okolie firmy vníma činnosť organizácie a zdôrazňuje, že identita a image firmy sú významným predpokladom úspechu každej organizácie.

Zhrnúť to teda môžeme takto: *„Firemná identita je to, aká firma je alebo chce byť, zatiaľ čo image je verejným obrazom tejto reality.“* (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 16)

Vzájomný vzťah identity a image vysvetľujú Vysekalová a Mikeš (2009) tak, že firemná identita slúži na budovanie image, je teda jeho nástrojom v zmysle všetkých vonkajších prejavov ako sú produkty a služby, komunikácia, prezentácia, vystupovanie zamestnancov. Image nie je trvalý faktor ale skôr proces formovaný všetkými aktivitami, ktorými sa firma prejavuje navonok ale aj dovnútra a k image firmy výrazne prispieva celá firemná kultúra.

Vytvorenie pozitívneho image a rovnako aj silnej identity znamená pre firmu výraznú formu konkurenčnej výhody, pretože ich výsledkom *„má byť zmysluplný obraz organizácie, atraktívny pre zamestnancov a jej okolie. Proces vytvárania identity organizácie je potrebné cieľavedome rozvíjať. Hlavným nástrojom by pri tom mala byť komunikácia, s cieľom formovať obraz organizácie navonok v previazanosti na vnútorný obraz, od ktorého sa odvíja profilovanie vonkajšieho vystupovania.“* (Kachaňáková, 2010, s. 94)

2 FAKTORY OVPLYVNĽUJÚCE KULTÚRU FIRMY

2.1 Komunikácia

Komunikácia ako spôsob podania a prijatia informácií vstupuje do všetkých procesov života organizácie a jej riadenia a podmieňuje jej efektívnosť. Je skutočným nositeľom procesov vo firme. Klasicky sa delí na verbálnu a neverbálnu.

„Komunikáciu možno definovať ako proces prenášania informácie od jednej osoby (skupiny) k druhej osobe (skupine). Efektívna komunikácia je odoslanie správy takým spôsobom, aby prijatá správa bola svojim významom veľmi blízka zamýšľanej správe. Efektívna komunikácia sa preto pokladá za skutočné jadro manažérskeho výkonu.“ (Sedlák, 2009, s. 322)

Význam firemnej komunikácie spočíva v tom, že je prostriedkom, pomocou ktorého sa ľudia v akejkoľvek organizácii spájajú aby dosiahli spoločné ciele. Bez vzájomnej komunikácie by organizácia nemohla fungovať, pretože by nemohla koordinovať svoju činnosť. Ďalším dôležitým poslaním komunikácie je, že prostredníctvom nej je možné ovplyvňovať správanie jednotlivých zamestnancov ako aj celých skupín, dosahovať efektívne zmeny a tým aj naplňovať stanovené firemné ciele. (Sedlák, 2009)

Kachaňáková (2010) uvádza, že pre vytváranie identity firmy je nevyhnutné zvoliť a správne využiť všetky komunikačné prostriedky, ktoré rozdeľuje podľa ich smerovania. Interná - komunikácia ku vlastným zamestnancom by firma mala smerovať komunikáciu hlavne s cieľom vytvárať pocit spolupatričnosti a zodpovednosti každého zamestnanca za organizáciu. Externá - komunikácia smerom navonok by mala slúžiť predovšetkým na informovanie zákazníkov a obchodných partnerov o produktoch či službách firmy, ale dôležitú úlohu zohráva aj informovanie širokého okolia o aktivitách či zámeroch firmy.

Hlavné oblasti firemnej komunikácie rozdeľuje Armstrong (2007) na:

- Manažérsku komunikáciu – informácie o cieľoch a plánoch organizácie, priame príkazy pre podriadených, pripomienky alebo návrhy k firemným cieľom, informácie o vykonanej práci a jej výsledkoch,

- Vnútropodnikové vzťahy – komunikácia o plánoch organizácie a o jej stave, pripomienky na navrhnuté plány alebo reakcie na práve prebiehajúce procesy,
- Vzťahy s okolím – získavanie a vyhodnocovanie informácií z okolia firmy, prezentácia informácií o firme zákazníkom a verejnosti.

Komunikácia v organizácii môže mať podľa Sedláka (2009) niekoľko funkcií, pričom každá obsahuje prinajmenšom jednu, ale väčšinou plnia viacero funkcií a to :

- Informačnú – informuje jednotlivcov alebo skupiny,
- Motivačnú – motivuje zamestnancov k plneniu cieľov,
- Kontrolnú – kontroluje činnosť zamestnancov,
- Emotívnu – umožňuje vyjadriť uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb zamestnancov.

„Organizačná komunikácia sa zaoberá výmenou informácie a prenosom jej významu po celej organizácii. Zahŕňa rozličné vzory komunikácie a zvyčajne veľký počet ľudí. Rozoznávame predovšetkým tieto druhy komunikácie:

- *Formálnu komunikáciu – obsahuje správy uznané v organizácii ako oficiálne, ktoré môžu mať rozličné formy, počnúc ústnou inštrukciou vedúceho podriadenému až po počítačový riadiaci systém,*
- *Neformálnu komunikáciu – nie je v organizácii oficiálne uznaná a zahŕňa rozličné druhy neformálnych medziútvarových správ.“* (Sedlák, 2009, s. 325)

„Firemná komunikácia predstavuje všetky komunikačné prostriedky, komplex všetkých foriem chovania, ktorými firma o sebe niečo hovorí, komunikáciou s vonkajším i vnútorným prostredím. Firemná komunikácia je vonkajším prejavom firemnej identity a základným zdrojom firemnej kultúry.“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 63)

Výmenu informácií vo firme je potrebné usmerňovať a riadiť. *„Vzhľadom na význam komunikácie v organizáciách je pre manažérov veľmi potrebné, aby vedeli, ako čo najlepšie riadiť komunikačný proces. Znamená to, že majú vedieť ako maximalizovať potenciálny úžitok z komunikácie a minimalizovať jeho potenciálne nedostatky. Preto*

treba zvažovať faktory (príčiny), ktoré môžu narušiť efektívnu komunikáciu a hľadať možnosti na ich odstránenie.“ (Sedlák, 2009, s. 331)

2.2 Strategické riadenie organizácie

Strategický rozmer pri riadení firiem stále viac získava na význame, hlavne z dôvodu neustálych ekonomických, politických či sociálnych zmien a neustáleho zvyšovania konkurencie na globálnych ale aj lokálnych trhoch. Jedným zo základných nástrojov strategického riadenia je kvalitne vypracovaná firemná stratégia, ktorá jasne stanovuje spôsob, akým je možné zabezpečiť úspešné uplatnenie a rozvoj firmy na trhu. Firemná stratégia je rovnako ako firemná kultúra pre každú organizáciu jedinečná, neexistuje žiadna univerzálna či kopírovateľná predloha.

„K úspešnosti podniku nestačí, aby konkuroval nízkymi cenami, vysokou kvalitou alebo rozsiahlymi službami. K dosiahnutiu úspešnosti prostredníctvom podnikovej stratégie vedie jej jasná a jednoznačná formulácia. Je tiež nutné túto stratégiu neustále vysvetľovať zamestnancom, zákazníkom, akcionárom a ďalším záujmovým skupinám, je nevyhnutné im priblížiť, aké sú podnikové ciele. Súčasne musí stratégia byť schopná reagovať na zmeny na trhu, v technológiách, v sociálnej oblasti a v zásahoch zo strany vlády.“ (Zuzák, 2011, s. 74 – 75)

Popri objektívnych, organizačných a kultúrnych faktoroch aj firemná stratégia ako ďalšia organizačná veličina, dokáže rozhodujúcim spôsobom ovplyvniť úspech firmy na trhu. Organizačné stratégie sú chápané ako stanovenie spôsobu chovania sa firmy a vyjadrenia vzťahu organizácie k jej okoliu. V tom sa odrážajú vnútorné firemné zásady, ale aj očakávania firmy voči svojmu okoliu. Firemné stratégie sú takto priesečníkmi k okoliu zobrazujú sa v procesoch, štruktúrach a vo firemných kultúrach jednotlivých organizácií. Pri tom nezáleží na tom či sú tieto stratégie vedome zvolené ani na tom či majú nejakú písanú podobu. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Podľa Armstronga (2007) stratégia určuje smer, ktorým sa má firma vybrať vo vzťahu ku svojmu okoliu. Je to proces, pri ktorom sa definujú zámery firmy a alokované zdroje s príležitosťami a potrebami. To či bude stratégia efektívne vytvorená a realizovaná, záleží na schopnostiach manažérov organizácie. Je len samozrejmé, že stratégia sa týka získavania konkurenčnej výhody pre firmu.

„Stratégia je vyjadrená v **strategických cieľoch** a formulovaná a realizovaná pomocou **strategických plánov** v procese **strategického riadenia**.“ (Armstrong, 2007, s. 115)

„Strategickým riadením organizácie rozumieme proces, v ktorom vrcholový manažment stanovuje ciele organizácie a spôsoby ich dosiahnutia. V uvedenom procese ide o tieto činnosti:

- Rozvoj vízie a misie organizácie,
- Stanovenie strategických cieľov,
- Sformulovanie stratégií,
- Zhodnotenie výsledkov a prípadné korekcie.“ (Kachaňáková, 2010, s. 103 – 104)

Strategické riadenie podľa Charváta (2006) je proces, pri ktorom si firma stanovuje svoju víziu a poslanie. Zo stanovenej vízie a poslania potom vyvodzuje strategické ciele na základe trendov budúceho vývoja a strategickej analýzy. Prostredníctvom strategického riadenia sa určuje optimálna stratégia rozvoja firmy tak, aby sa efektívne využili zdroje spoločnosti v súčinnosti s príležitosťami, ktoré sa objavujú na trhu. Súčasťou strategického riadenia je aj následná implementácia zvolených strategických plánov, rovnako tak ich monitorovanie a vyhodnocovanie.

Ak má byť stratégia v organizácii efektívne implementovaná, podľa Sedláka (2009) sa musí aj inštitucionálne podporiť. Prvkami, ktoré formálne prijatie stratégie vo firme zabezpečujú sú:

- Organizačná štruktúra – vytvára celkový rámec implementácie stratégie, hľadajú sa tu možnosti zabezpečiť, aby činnosti, zodpovednosť a vzájomné vzťahy boli zorganizované v zmysle zvolenej stratégie,
- Vedenie podniku – kľúčový prvok efektívnej implementácie firemnej stratégie,
- Firemná kultúra – podnecuje alebo bráni implementovať zvolenú stratégiu.

3 KONKURENCIESCHOPNOSŤ A KONKURENČNÁ VÝHODA

3.1 Konkurencieschopnosť

Klasická a najčastejšia definícia pojmu konkurencieschopnosť firmy, hovorí o jej schopnosti dosahovať zisk a zároveň si udržať alebo rozšíriť svoj podiel na domácom či zahraničnom trhu. *„Úspešná firma musí vytvárať a predávať výrobky či ponúkať služby akceptované zákazníkom, za súčasného zvládnutia celkovej efektívnosti firemných procesov pomocou najefektívnejších metód riadenia, s jediným cieľom – prostredníctvom zvyšovania firemnej výkonnosti dlhodobo a cieľavedome zvyšovať celkovú výslednú hodnotu firmy.“* (Marinič, 2008, s. 14)

Na základe otázok, ktoré kládol na svojich seminároch ohľadom riešenia problémov konkurencieschopnosti firiem a odpovedí na ne Ulrich (2009, s. 22) tvrdí, že: *„konkurenčné prostredie sa mení a je potrebné sa s predstihom zaoberať novými modelmi konkurovania. Tieto odpovede odhaľujú novú realitu konkurencie, vyžadujú také organizačné schopnosti, ktoré umožnia firmám lepšie slúžiť ich zákazníkom a odlišovať ich od konkurentov.“*

Pojem konkurenčná výhoda úzko súvisí s konkurencieschopnosťou. Je to pojem, ktorý hovorí o nájdení výhody na konkurenčnom trhu. Každá firma sa dennodenne snaží túto výhodu objaviť alebo pre seba vytvoriť a získať tak pred ostatnými náskok. Jediný spôsob ako sa udržať na trhu je odlíšiť sa od konkurencie. Konkurenčná výhoda je teda jeden z kľúčových faktorov výkonnosti firmy.

„Konkurenčná výhoda je integrovaný a prierezový fenomén. Vzniká integráciou unikátnych a užitočných zdrojov vo viacerých funkčných oblastiach podniku, ktoré sú spojené a sú aktivizované spôsobilosťami. Kým silná stránka je len predpoklad, možnosť, potenciálna schopnosť, konkurenčná výhoda je reálna schopnosť a skutočnosť, ktorá sa prejaví napr. nielen v schopnosti výrobok navrhnuť, vyvinuť ale ho aj vyrobiť a predať za výhodnejšie ceny a (alebo) vo väčšom množstve ako konkurenti. Konkurenčná výhoda znamená získať predstih, pretože je na trh uvádzaný výrobok alebo služba, ktoré konkurenti nedokážu vôbec poskytnúť, alebo ich nedokážu poskytnúť s rovnocennými parametrami.“ (Slávik, 2005, s. 122)

Podľa Zuzáka (2011) je dosiahnutie konkurenčnej výhody jedným z významných faktorov pre konanie podniku. Konkurenčná výhoda je prejavom úspechu podniku v konkurenčnom boji a každý úspech plodí ďalší úspech. Zákazníci sa dozvedia o úspešnosti firmy, vytvára sa dobrá povest' a image, dobrá povest' ovplyvňuje zákaznícku mienku ako aj konanie zákazníkov.

Firemná kultúra ako tvrdí Kachaňáková (2010, s.18) „*sa v súčasných podmienkach zameriava predovšetkým na vyhranenie a rozvinutie konkurenčnej výhody organizácie prostredníctvom jedinečnosti výrobkov alebo služieb, nízkej ceny, dokonalého servisu, rýchlej dodávky a pod. Predovšetkým však ide o plné využitie tvorivých schopností a sil ľudí. Je to konkurencia vyplývajúca z efektívneho uplatňovania ľudských zdrojov v zmysle dosahovania synergického efektu.*“

Logicko – kauzálnu väzbu komponentov konkurenčnej výhody v hodnotovom reťazci udáva Marinič (2008) v tom zmysle, že pilierom konkurenčnej výhody je produkt a rozdeľuje jednotlivé komponenty konkurenčnej výhody podľa postavenia jednotlivých faktorov v hodnotovom reťazci ako faktory hybné a faktory podporné. Z tohto hľadiska udáva ako hybný faktor spokojnosť zákazníka a dáva ho do interaktívnej väzby s lojalitou zákazníkov, čo dlhodobo viaže zákazníka ku produktu firmy, značke, ale aj firme samotnej a vytvára tak predpoklad úspechu firmy na trhu. Podporné faktory sú potom zákazníkom vnímaný image firmy, očakávania zákazníka, celková kvalita produktu, ktorú zákazník vníma a tieto faktory sú ovplyvnené predovšetkým kvalitou interaktívnych vzťahov firmy a zákazníka, ktoré ovplyvňujú predovšetkým úroveň celkového servisu, pre ktorý sú hlavnými determinantmi chovanie firmy a jej zamestnancov k zákazníkom, úroveň komunikácie a celkové vytváranie atmosféry.

Podľa nášho názoru dosiahnuť konkurenčnú výhodu je dnes pre firmu stále zložitejšie. Firma je pod neustálym tlakom konkurencie a ešte väčším problémom ako ju nájsť, je získať výhodu udržať.

Ako uvádza Zuzák (2011) je dosahovanie krátkodobej výhody javom relatívne trvalým, nakoľko na trhu každodenne existuje rivalita a boj o zákazníka medzi jednotlivými konkurentmi. Hľadanie a uplatnenie faktorov, ktoré umožnia dlhodobé dosiahnutie konkurenčnej výhody by malo byť cieľom snáh každej firmy v záujme jej prežitia.

3.2 Firemná kultúra ako konkurenčná výhoda

Teórie o spôsobe dosahovania konkurenčnej výhody podľa Zuzáka (2011) vychádzajú zo základných mikroekonomických teórií renty, kde úspech firmy vychádza z vlastníctva zdrojov konkrétnej firmy v porovnaní s konkurentmi. V súčasnom podnikaní však vývoj smeruje k tomu, že zdroj konkurenčnej výhody netvorí až v takej miere samotné vlastníctvo zdroja. Dnes je skôr dôležitá zvláštnosť či jedinečnosť zdroja vo vzťahu ku konkurentom.

„Zdrojom pre dosiahnutie konkurenčnej výhody môžu byť akékoľvek materiálne a nemateriálne aktíva a schopnosti. Zdrojov je celá škála, od špecializovaných technológií, cez organizačné procesy, databanky, patenty, licencie, informácie, až po špeciálne schopnosti pracovníkov, ich vzťahy k zákazníkom, bankám, dodávateľom, úradom až po image podniku, názov výrobkov, značku, logo, povest’.“ (Zuzák, 2011, s. 102)

Zuzák (2011) ďalej upozorňuje, že z hľadiska štruktúry zdrojov už viac ako dve desaťročia upadá význam materiálnych zdrojov z dvoch hlavných dôvodov. V prvom rade preto, že dosiahnuť materiálne zdroje je dnes pre konkurentov jednoduché a jediné čo ich obmedzuje sú finančné prostriedky. Druhým dôvodom je, že aj v tom prípade ak sú materiálne zdroje nejakým spôsobom napr. patentom chránené, technický vývoj nabral takú rýchlosť, že patentová ochrana je konkurenčnými spoločnosťami veľmi rýchlo prekonaná a to buď priamo, alebo porovnateľným výrobkom. Preto dnes stále viac dochádza k presunu zdrojov od materiálnych, uchopiteľných, ku zdrojom nehmotným. Na význame získavajú aktíva ako sú dobrá povest' spoločnosti či výrobku, alebo know – how zamestnancov, neustále rastie význam ľudského faktoru, predovšetkým preto, že v najväčšej miere spĺňa kritériá zdrojov z hľadiska dosiahnutia dlhodobej konkurenčnej výhody. To sú aktíva, ktoré sú špecifické a originálne a nedajú sa preniesť na inú konkurenčnú spoločnosť. Najväčšiu trhovú hodnotu dnes predstavujú tie zložky, ktoré sú nenapodobiteľné aj keď sa o to konkurenti snažia. Sú to neoceniteľné aktíva, medzi ktoré patria predovšetkým hodnoty spoločnosti a ich dodržiavanie, nadšenie a lojalita zamestnancov, vzťahy medzi nimi a tímová spolupráca, kreativita a firemná kultúra.

ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

4 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

4.1 Základné údaje o hoteli XY

Hotel XY môžeme zaradiť medzi nadštandardné ubytovacie zariadenia na strednom Slovensku. Na základe vyhlášky Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky, ktorá upravuje a stanovuje klasifikačné znaky ubytovacích zariadení potrebné pre ich zaradenie do kategórií a tried, hotel XY radíme do triedy štvorhviezdičkových hotelov.

História hotela je veľmi bohatá. Prvých ubytovaných hostí aj keď ešte pod iným názvom a charakterom privítal už v 17. storočí. V tom čase mal podobu jednopodlažnej budovy s nízkym počtom ubytovacích kapacít, portfólio jeho služieb tvorili predovšetkým gastronómické služby. V tých časoch to bol pre hotel hlavný zdroj príjmu, prispôbil svoje ponúkané služby dopytu, nakoľko záujem o prechodné ubytovanie nebol rozšírený v takej miere ako ho evidujeme dnes. Postupne ubytovacie zariadenie viac krát zmenilo svojich majiteľov, ktorý rozširovali aj ponúkané služby. Realizovali rozsiahlu rekonštrukciu, ktorá spočívala v rozšírení ubytovacích kapacít a taktiež aj odbytových stredísk využívaných na poskytovanie gastronómických služieb prostredníctvom pristavenia ďalších budov.

Po pár rokoch ho jeho pôvodný majitelia predali. Pre hotel to predstavovalo jeden z významných medzníkov jeho existencie, nakoľko nový majitelia zahájili rozsiahlu rekonštrukciu, ktorá spočívala v spojení všetkých budov do jednej s pristavením ďalších poschodí a tak sa jeho podoba priblížila tej dnešnej. Uvedená rekonštrukcia trvala celé štyri roky a podieľali sa na nej aj renomovaný a svetovo uznávaný architekti a dizajnéri. Cieľom majiteľov bolo vytvoriť z hotela také miesto, ktoré by sa radilo k najvyhľadávanejším luxusným hotelovým a gastronómickým zariadeniam. Posledná, už novodobá, veľmi rozsiahla a komplexná rekonštrukcia exteriéru ale aj interiéru hotela XY bola dokončená v roku 2005, no sústavné investovanie do rôznych vylepšení prebieha prakticky neustále.

Hotel v dnešnej podobe prevádzkuje spoločnosť s ručením obmedzeným ako svoju hlavnú podnikateľskú činnosť.

Hotel XY svojim hosťom poskytuje nasledovné služby:

Ubytovanie

Ubytovacie kapacity hotela sú rozdelené do piatich kategórií s celkovým počtom 109 izieb vrátane 23 luxusných apartmánov. Celková ubytovacia kapacita hotela je 218 hostí na pevných lôžkach a 70 hostí na príležitostných lôžkach.

Štruktúra ubytovacích kapacít je nasledovná:

Izba Classic – 30 izieb

Izba Deluxe – 40 izieb

Izba Club – 16 izieb

Junior Suite – 15 apartmánov

Executive Suite – 8 apartmánov

Gastronómia

Hotel poskytuje svojim hosťom gastronomické služby prostredníctvom kvalifikovaného personálu na vysoko profesionálnej úrovni. Hostí sa snaží zaujať veľmi sofistikovanou, ale u nás zatiaľ nie veľmi rozšírenou metódou prípravou pokrmov prostredníctvom Open Kitchen, kde hostia môžu priamo od svojho stola sledovať prípravu všetkých pokrmov vo výrobnom stredisku. Hotel disponuje viacerými odbytovými strediskami a to:

Hotel restaurant

Gastronomické špeciality hotelovej reštaurácie sú zamerané na medzinárodnú kuchyňu, ktorá je každý týždeň doplnená o typické pokrmy z krajín celého sveta. Reštaurácia je založená na forme à la carte menu. Celková kapacita hotelovej reštaurácie je 180 hostí.

Business restaurant

V uvedenej reštaurácii je počas pracovných dní podávané denné menu formou ponukových stolov. Charakter reštaurácie určite ocenia nároční hostia, ktorí si dajú záležať na vybraných pokrmoch, ale v dôsledku vysokého pracovného nasadenia

a časového vyt'aženia nemôžu venovať gastronomickým pôžitkom príliš veľa času. Celková kapacita Business reštaurácie je 70 hostí.

Lobby bar

Denný bar umožňuje svojim hosťom vychutnať si široké spektrum podávaných káv od celosvetových producentov, alkoholických ale aj nealkoholických nápojov v príjemnom a nerušenom prostredí, ktoré je vhodné aj na uskutočnenie obchodných rokovaní. Kapacita Lobby baru je 50 hostí.

Wine bar

Vínny bar môžeme považovať za pýchu hotela, nakoľko je v ňom zabudovaná vinotéka, pri ktorej realizácii sa manažment hotela inšpiroval najmodernejšími trendmi a technológiami, ktoré sa využívajú v zahraničí. Hosťom je v tomto odbytovom stredisku k dispozícii profesionálny someliér, ktorý je na základe požiadaviek hostí v krátkom časovom intervale schopný zorganizovať riadenú ochutnávku vín. Kapacita Wine baru je 30 hostí.

Cognac & Champagne bar

Cognac & Champagne bar je unikátnym odbytovým strediskom, jeho úzkoprofilový sortiment akým je pravý Cognac a pravé Champagne sú dovážané priamo z francúzskych oblastí, kde sa vyrábajú. Kapacita Cognac & Champagne baru je 25 hostí.

Wellness, Beauty & SPA center

Roman SPA

Môžeme povedať, že relaxačné centrum hotela pod názvom Roman SPA, čiže rímske kúpele sa zaraďuje k najkomplexnejším a najväčším svojho druhu. Na viac ako 1000 m² ponúka hosťom široké spektrum relaxačných, kozmetických a doplnkových služieb:

- Fínska sauna (2x),
- Parná sauna (1x),
- Parná bylinková sauna (2x),

- Parná soľná sauna (1x),
- Infra sauna (2x),
- Ľadová smršť (1x),
- Krytý plavecký bazén,
- Vírivá vaňa,
- Kneippov kúpeľ,
- Tepidárium,
- Masáže a masážne rituály,
- Oddychová miestnosť,
- Solárium,
- Kadernícke služby,
- Kozmetické služby,
- Fresh bar s ponukou štiav z čerstvého ovocia a zeleniny.

Kongres center

Hotel disponuje vysoko variabilnou kongresovou sálou a príslušnými konferenčnými priestormi. Kongresové centrum sa rozprestiera na celkovej ploche 500 m² z kapacitou 450 osôb. Všetky kongresové priestory majú moderné audiovizuálne a technické vybavenie vrátane vysokorýchlostného pripojenia na internet. Súčasťou kongresového centra je aj business kútik, ktorý je ubytovaným hosťom k dispozícii 24 hodín denne a dokáže uspokojiť všetky požiadavky hostí v súvislosti s pracovnými povinnosťami.

Organizačná štruktúra hotela

Na základe analýzy interných materiálov hotela, ktoré sme mali k dispozícii sme zistili, že hotel k 31.08.2012 zamestnával 98 zamestnancov. Ako v každej spoločnosti, tak aj v tomto hoteli dochádza k miernym zmenám počtu zamestnancov v pravidelných intervaloch, ktoré pramenia hlavne z vysoko nastavených štandardov, ktoré sú príznačné pre tento hotel a zamestnanci sa ich musia striktne držať. Prísne dodržiavanie stanovených štandardov je sústavne kontrolované manažmentom spoločnosti. Rovnako pravidelne prebiehajú tréningy zručností a schopností zamestnancov na dodržiavanie stanovených štandardov.

Riadenie ľudských zdrojov v hoteli vychádza z líniovej organizačnej štruktúry, ktorá je založená na systéme podriadenosti jednému nadriadenému v našom prípade generálnemu riaditeľovi hotela. Organizačnú štruktúru v hoteli by sme mohli rozdeliť na štyri úrovne, pričom prvú úroveň riadenia ako sme už vyššie spomenuli zastáva generálny riaditeľ, ktorý je nadriadený všetkým ostatným úrovniam. Druhú úroveň riadenia tvoria manažéri hotela, kongresový a eventový manažér. Tretia úroveň organizačnej štruktúry je tvorená riadiacimi pracovníkmi jednotlivých oddelení hotela, ktorí sú podriadení manažérom hotela. Výkonní pracovníci zastávajú poslednú štvrtú úroveň riadenia a sú podriadení riadiacim pracovníkom.

Manažéri druhej úrovne riadenia vedú nasledovný počet pracovníkov:

- Hotel Manažér č. 1 – 9 pracovníkov,
- Hotel Manažér č. 2 – 20 pracovníkov,
- Hotel Manažér č. 3 – 22 pracovníkov,
- Hotel Manažér č. 4 – 37 pracovníkov,
- Kongres Manažér – 0 pracovníkov,
- Event Manažér – 2 pracovníkov.

Z uvedených údajov vyplýva, že Hotel Manažér č. 4 riadi a vedie najpočetnejšiu skupinu pracovníkov v počte 37. S riadením a vedením uvedenej skupiny mu pomáha asistent manažéra, nakoľko riadiť takúto veľkú skupinu ľudí je pomerne náročné.

4.2 Konkurenčné postavenie hotela XY

Cestovný ruch a hotelierstvo je na Slovensku odvetvím, ktoré sa rozvíja pomerne vysokým tempom. So zvyšovaním počtu ubytovacích a stravovacích zariadení samozrejme stúpa aj konkurencia v odvetví a zákazník v podobe hotelového hosťa má stále viac možností výberu a porovnávania kvality služieb jednotlivých zariadení.

Hotel XY má to „šťastie“ že v okruhu 50 kilometrov sa nenachádza žiaden priamy konkurent. Samozrejme v okolí existujú ubytovacie zariadenia, prevažne však ide o penzióny a hotely nižších tried. Jediné dve trojhviezdičkové hotelové zariadenia v bližšom okolí však nemôžeme považovať za substitút, vzhľadom na nižšiu triedu a neporovnateľné parametre poskytovaných služieb.

Hotel má pomerne rovnomerne štruktúrovaných návštevníkov. Nemá vyhranenú cieľovú skupinu, aj keď deklaruje snahu lepšie zhodnotiť kongresové priestory hotela. Pri dnešnej hospodárskej situácii je však evidentný citelný pokles dopytu po takomto druhu služieb. Preto návštevníkov hotela tvorí pomerne rovnomerne rozdelená business klientela ako aj individuálni návštevníci, ktorí však nie sú len víkendovými hosťami, ale pokojnú atmosféru hotela mimo rušných miest využívajú aj v priebehu pracovného týždňa. Hotel má podpísané dlhodobé zmluvy nie len s business zákazníkmi využívajúcimi pravidelne jeho služby, ale predaj zabezpečuje aj prostredníctvom sprostredkovateľov, teda hlavne cez rezervačné portály a cestovné kancelárie.

Hotel má pomerne dobre vybudovanú pozíciu aj z hľadiska pokrytia nakupovaných tovarov a služieb. Veľkosť a nadštandardné vyťaženie hotela mu zabezpečuje dobrú vyjednávaciu pozíciu voči dodávateľom. Hotel realizuje premyslenú politiku nákupu predovšetkým rýchloobrátkového tovaru, kedy na takmer každý produkt alebo surovinu má zabezpečených minimálne dvoch, ale častejšie troch konkurenčných dodávateľov, či už z domáceho prostredia alebo zahraničných. Pri takejto nákupnej politike je možné využiť vyjednávanie o cenách a tým pádom je nákup surovín alebo tovarov výhodnejší. Samozrejme je takýmto spôsobom zabezpečená aj okamžitá náhrada v prípade nepredvídaného výpadku niektorého z dodávateľov.

5 PRIESKUM KULTÚRY FIRMY

5.1 Cieľ práce a použité metódy

Cieľom práce je zistiť, či je skúmaná spoločnosť schopná využiť firemnú kultúru ako svoju konkurenčnú výhodu.

Pre prieskum firemnej kultúry vo vybranom hotelovom zariadení sme sa rozhodli použiť formu dotazníka pre zamestnancov spoločnosti. Dotazník je zameraný predovšetkým na otázky medziľudských vzťahov medzi zamestnancami, ako aj na kvalitu komunikácie medzi vedením spoločnosti a podriadenými pracovníkmi firmy. Ďalšími metódami analýzy firemnej kultúry bolo štúdium interných dokumentov a rozhovor.

V súlade s cieľom práce sme si stanovili nasledovné hypotézy:

Hypotéza číslo 1:

Predpokladáme, že v spoločnosti sú bezproblémové medziľudské vzťahy, ktoré napomáhajú pracovnému výkonu.

Hypotéza číslo 2:

Predpokladáme, že s vertikálnou komunikáciou v spoločnosti bude spokojných viac ako 50% zamestnancov.

Prieskum firemnej kultúry formou dotazníka a samotný zber dát sa uskutočnil v mesiaci september 2012. Vzhľadom na charakter práce zamestnancov skúmanej firmy, ktorá je v službách poskytovaných nepretržite rozdelená do viacerých zmien s rozdielnym začiatkom a koncom pracovnej zmeny počas mesiaca, sme prieskum uskutočnili v priebehu dvoch po sebe idúcich dní tak, aby sme obsiahli čo možno najväčší počet zamestnancov. Napriek tomu sa nám nepodarilo zastihnúť v práci všetkých zamestnancov a to z dôvodu čerpania dovolenky na zotavenie a z dôvodu dočasnej pracovnej neschopnosti. Zo všetkých zamestnancov hotela v počte 98 sa prieskumu firemnej kultúry formou odpovedí na otázky v dotazníku zúčastnilo 87 zamestnancov čo v percentuálnom vyjadrení predstavuje 88,78%. Podľa nás je to však dostatočne vysoký počet zamestnancov na to, aby tvorili reprezentatívnu vzorku

prieskumu a teda aby sa nám podarilo zistiť prevládajúce názory zamestnancov spoločnosti.

5.2 Prieskum firemnej kultúry

Dotazník

Zber dát pre prieskum firemnej kultúry sa uskutočnil formou anonymného dotazníka rozdaneho v priebehu dvoch bezprostredne po sebe nasledujúcich dní. Všetci zamestnanci boli ubezpečený o tom, že ich odpovede budú použité len pre účely tejto práce, ale samozrejme pri zachovaní anonymity respondentov aj pre účely prípadného formovania či zlepšovania firemnej kultúry spoločnosti.

Dotazník pozostával zo 16 otázok, ktoré vychádzali z cieľa práce a mali potvrdiť alebo vyvrátiť stanovené hypotézy. Prvé 4 otázky boli zamerané na bližšiu charakteristiku prieskumnej vzorky, ďalších 6 otázok bolo zameraných na zistenie, v akom stave sú medziľudské vzťahy na pracovisku a poslednými šiestimi otázkami sme chceli zistiť úroveň komunikácie medzi vedúcimi zamestnancami firmy a ich podriadenými. Dotazník bol distribuovaný jednotlivým zamestnancom pri ich nástupe do práce, následný zber dotazníkov bol zabezpečený hneď po ich vyplnení formou vhodenia do pripravenej zalepenej urny.

Charakteristika prieskumnej vzorky

Celkový stav zamestnancov k 31.08.2012 bol 98 pracovníkov. V priebehu prieskumu, ktorý pozostával z dvoch bezprostredne za sebou nasledujúcich dní, sme na pracovisku zastihli 87 zamestnancov, čo predstavuje 88,78%. Všetkých 87 zamestnancov si prevzalo dotazník a všetkých 87 zamestnancov aj vyplnený dotazník odovzdalo, čo predstavuje 100% rozdanych a odovzdaných dotazníkov.

Prieskumnú vzorku dotazníkového prieskumu teda tvorilo 87 zamestnancov hotela z čoho bolo 57 žien (65,52%) a 30 mužov (34,48%). Vekové zloženie zamestnancov bolo nasledovné: hladinu 18 – 25 rokov dosahuje 28 (32,18%) zamestnancov, 26 – 35 rokov má 31 (35,63%) zamestnancov, 36 – 45 rokov má 18 (20,69%) zamestnancov a 46 - a viac rokov má 10 (11,50%) zamestnancov.

Z hľadiska vzdelania sa prieskumná vzorka skladala so stredoškólakom s maturitou v počte 58 (66,67%) zamestnancov, vyššie odborné alebo vysokoškolské

vzdelanie I. stupňa malo 18 (20,69%) zamestnancov a vysokoškolské vzdelanie dosiahlo 11 (12,64%) zamestnancov. Z hľadiska pracovného zaradenia tvorilo prieskumnú vzorku 13 (14,94%) riadiacich pracovníkov a 74 (85,06%) výkonných pracovníkov.

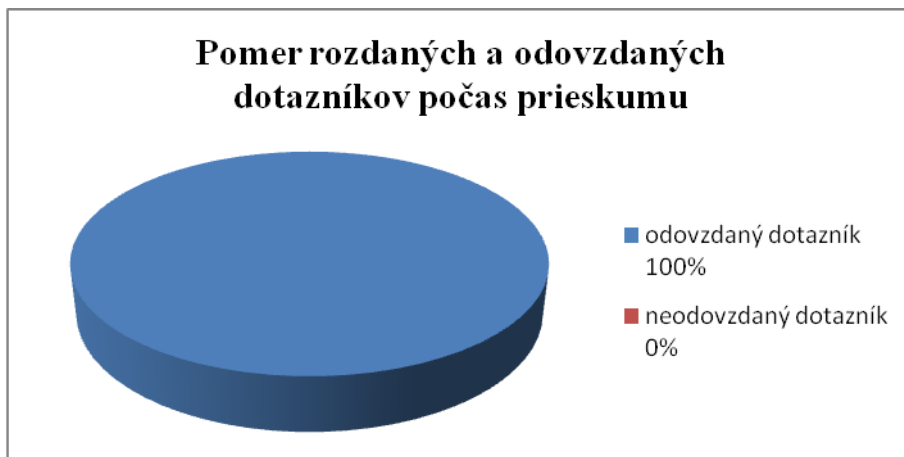
Graf 1: Pomer celkového počtu zamestnancov a rozdaných dotazníkov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 1 zobrazuje pomer celkového počtu zamestnancov k 31.8.2012, ktorý bol 98% a počtu zamestnancov ktorých sme zastihli v práci a bol im odovzdaný dotazník, tých bolo 87 zamestnancov, čo predstavuje 88,78%. Počet zamestnancov, ktorí neboli z dôvodu čerpania dovolenky alebo dôvodu dočasnej práceneschopnosti na pracovisku je 11 zamestnancov, čo predstavuje 11,22% z celkového počtu zamestnancov firmy.

Graf 2: Pomer rozdaných a odovzdaných dotazníkov počas prieskumu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 2 zobrazuje pomer medzi rozdanými dotazníkmi zamestnancom firmy, ktorých bolo 87 a počtu odovzdaných dotazníkov zamestnancami firmy, ktorých bolo 87, čo predstavuje 100%.

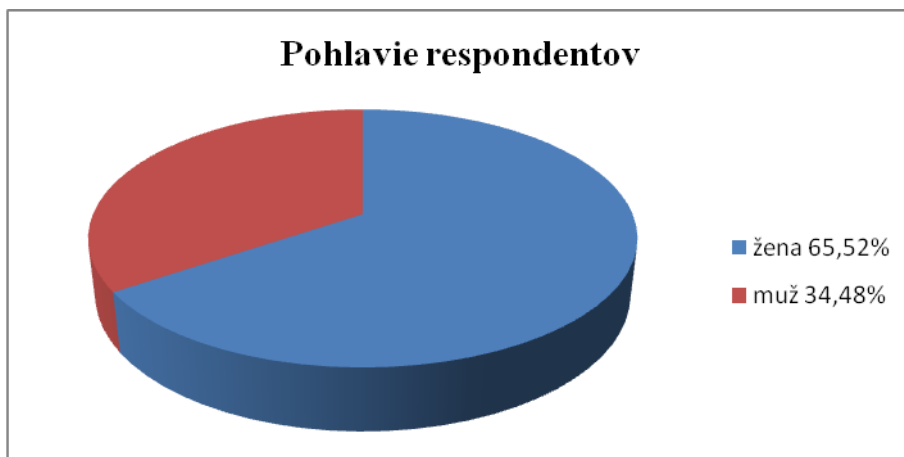
Realizácia prieskumu – dotazník

Pre prieskum firemnej kultúry v hoteli sme si zostavili dotazník pozostávajúci zo šestnástich otázok rozdelených na tri okruhy zamerania. Otázky 1 až 4 mali za cieľ bližšie charakterizovať prieskumnú vzorku. Otázkami 5 až 10 sme chceli zistiť, v akom stave sa nachádzajú medziľudské vzťahy na pracovisku a či sú alebo nie sú nápomocné pri plnení každodenných povinností a vytváraní priaznivého pracovného prostredia. Otázky 11 až 16 sú zamerané na vertikálnu komunikáciu v hoteli a teda by nám mali vypovedať o vzťahoch medzi riadiacimi pracovníkmi a výkonnou zložkou.

Otázky zamerané na charakteristiku prieskumnej vzorky:

Otázka č.1 Pohlavie respondentov

Graf 3: Pohlavie respondentov

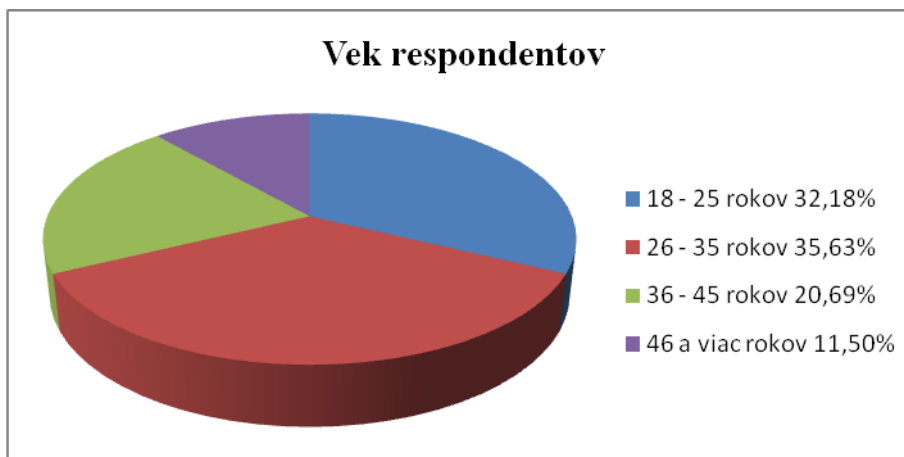


Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 3 zobrazuje pomer zamestnaných žien 57 a mužov 30 v hoteli.

Otázka č. 2 Vek respondentov

Graf 4: Vek respondentov

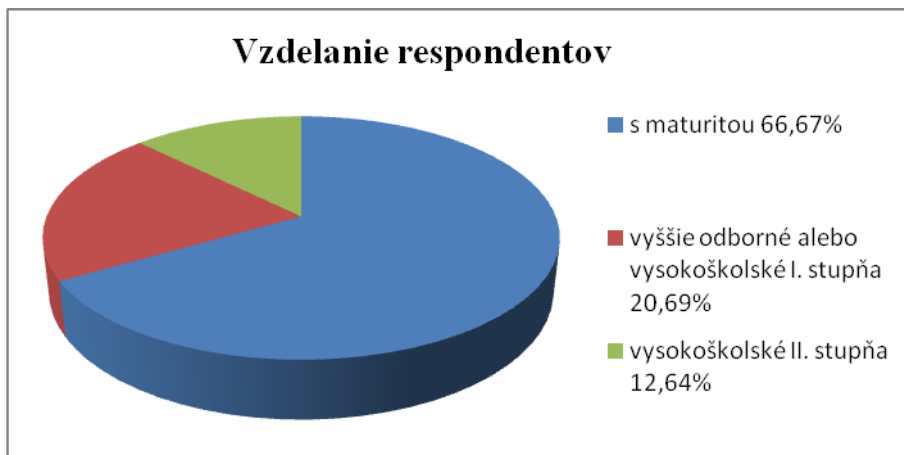


Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 4 zobrazuje vekové zloženie zamestnancov hotela. Vo vekovej skupine 18 – 25 rokov sa nachádza 28 zamestnancov, vo vekovej skupine 26 – 35 rokov sa nachádza 31 zamestnancov. Veková skupina 36 – 45 rokov reprezentuje 18 zamestnancov a v skupine 46 a viac rokov sme zaznamenali 10 zamestnancov.

Otázka č. 3 Vzdelanie respondentov

Graf 5: Vzdelanie respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 5 zobrazuje vzdelanostnú štruktúru zamestnancov. Vzdelanie s maturitou má 58 zamestnancov, vyššie odborné alebo vysokoškolské vzdelanie I. stupňa dosiahlo 18 zamestnancov a vysokoškolské vzdelanie II. stupňa dosiahlo 11 zamestnancov.

Otázka č. 4 Pracovné zaradenie respondentov

Graf 6: Pracovné zaradenie respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo zobrazuje zaradenie zamestnancov podľa vykonávanej funkcie. Zamestnancov riadiacej zložky bolo 13 a výkonná zložka bola zastúpená 74 zamestnancami.

Otázky zamerané na medziľudské vzťahy na pracovisku:

Otázka č. 5 Myslíte si, že medziľudské vzťahy na pracovisku sú bezproblémové?

Graf 7: Myslíte si, že medziľudské vzťahy na pracovisku sú bezproblémové?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 7 zobrazuje odpovede zamestnancov. Medziľudské vzťahy na pracovisku označilo za bezproblémové 75 zamestnancov, ako problémové ich vníma 12 zamestnancov.

Otázka č. 6 Pomôže Vám kolega pri riešení a vykonávaní zverených úloh?

Graf 8: Pomôže Vám kolega pri riešení a vykonávaní zverených úloh?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 8 zobrazuje odpovede zamestnancov. S pomocou od kolegu pri riešení zverených úloh sa stretlo 72 zamestnancov a 15 zamestnancov pomoc od kolegov nedostalo.

Otázka č. 7 Akceptujú Vaši kolegovia Vaše názory na riešenie pracovných úloh?

Graf 9: Akceptujú Vaši kolegovia Vaše názory na riešenie pracovných úloh?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 9 zobrazuje odpovede zamestnancov. Kolegovia akceptujú názory 63 zamestnancov, negatívnu odpoveď označilo 24 zamestnancov.

Otázka č. 8 Stretli ste sa v kolektíve spolupracovníkov s ohováraním?

Graf 10: Stretli ste sa v kolektíve spolupracovníkov s ohováraním?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 10 zobrazuje odpovede zamestnancov. S ohováraním v pracovnom kolektíve nemá skúsenosť 78 zamestnancov a 9 zamestnancov sa už s ohováraním stretlo.

Otázka č. 9 Odovzdávate svoje skúsenosti s riešením pracovných úloh kolegom?

Graf 11: Odovzdávate svoje skúsenosti s riešením pracovných úloh kolegom?

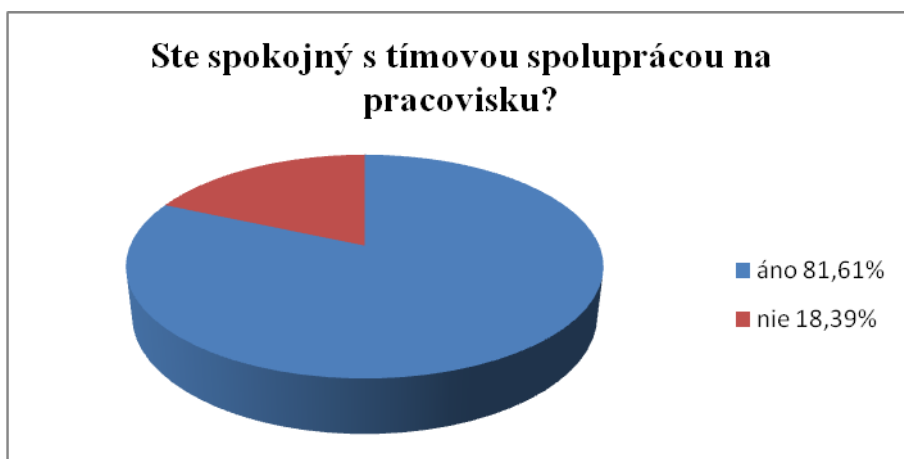


Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 11 zobrazuje odpovede zamestnancov. Svoje skúsenosti svojim kolegom odovzdáva 77 zamestnancov a podeliť sa so skúsenosťami nemieni 10 zamestnancov.

Otázka č. 10 Ste spokojný s tímovou spoluprácou na pracovisku?

Graf 12: Ste spokojný s tímovou spoluprácou na pracovisku?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 12 zobrazuje spokojnosť zamestnancov s tímovou spoluprácou. Spokojných je 71 zamestnancov, naopak za nespokojných sa označilo 16 zamestnancov.

Otázky zamerané na vertikálnu komunikáciu:

Otázka č. 11 Myslíte si, že s Vami nadriadený pracovník dostatočne komunikuje?

Graf 13: Myslíte si, že s Vami nadriadený pracovník dostatočne komunikuje?

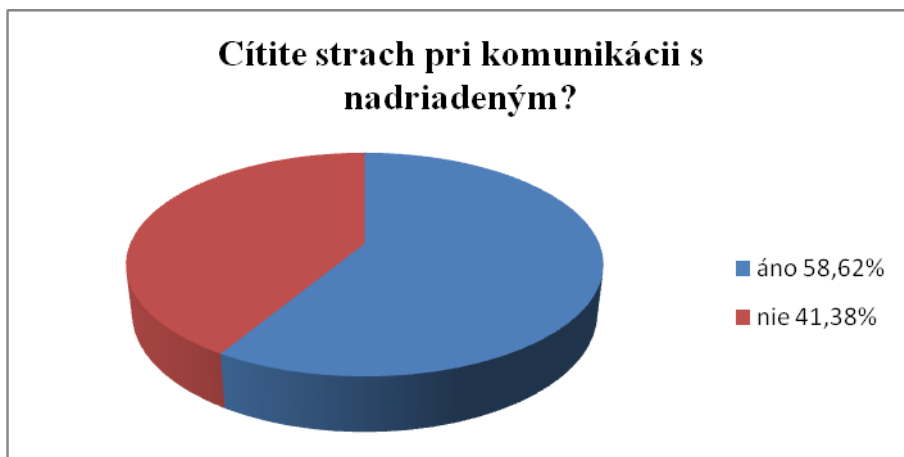


Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 13 zobrazuje odpovede zamestnancov. Komunikáciu so svojim nadriadeným ako dostatočnú označilo 39 zamestnancov, ako nedostatočnú ju vníma 48 zamestnancov.

Otázka č. 12 Cítite strach pri komunikácii s nadriadeným?

Graf 14: Cítite strach pri komunikácii s nadriadeným?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 14 zobrazuje odpovede zamestnancov. Strach pri komunikácii s nadriadeným má 51 zamestnancov. Naopak strach nemá 36 zamestnancov.

Otázka č. 13 Vyhovie Vám nadriadený ak ho požiadate o rozhovor?

Graf 15: Vyhovie Vám nadriadený ak ho požiadate o rozhovor?

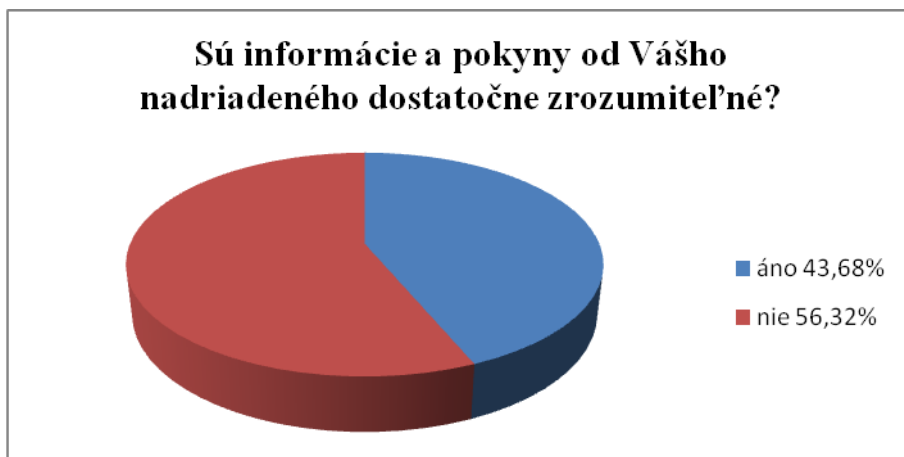


Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 15 zobrazuje odpovede zamestnancov. Žiadosť o rozhovor s nadriadeným bol odmietnutý 53 zamestnancom a takúto skúsenosť nemá 34 zamestnancov.

Otázka č. 14 Sú informácie a pokyny od Vášho nadriadeného dostatočne zrozumiteľné?

Graf 16: Sú informácie a pokyny od Vášho nadriadeného dostatočne zrozumiteľné?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 16 zobrazuje odpovede zamestnancov. Pokyny od nadriadeného označilo za dostatočne zrozumiteľné 38 zamestnancov. Negatívne sa vyjadrilo 49 zamestnancov.

Otázka č. 15 Pomenovali by ste komunikáciu s Vaším nadriadeným ako vyslovene formálnu?

Graf 17: Pomenovali by ste komunikáciu s Vaším nadriadeným ako vyslovene formálnu?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 17 zobrazuje odpovede 63 zamestnancov, ktorí označujú komunikáciu s nadriadeným ako úplne formálnu. Ako neformálnu ju vníma 24 zamestnancov.

Otázka č. 16 Máte pocit, že je Váš nadriadený ochotný vypočuť aj odlišný názor?

Graf 18: Máte pocit, že je Váš nadriadený ochotný vypočuť aj odlišný názor?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 18 zobrazuje odpovede zamestnancov. Podľa 22 zamestnancov je nadriadený ochotný vypočuť odlišný názor a podľa zamestnancov 65 tak nie je ochotný urobiť.

Štúdium interných materiálov a rozhovor

Zo štúdia interných materiálov a rozhovorov predovšetkým s manažmentom hotela vyplýva, že na zdroje a formovanie firemnej kultúry má najväčší vplyv majiteľ a vrcholový manažment hotela. Ide o pomerne veľký hotel s vyšším počtom zamestnancov a je teda viac ako žiaduce, aby existoval aspoň základný kódex správania a vystupovania zamestnancov. Túto požiadavku hotel spĺňa formou písomného manuálu zásad správania sa zamestnancov v hoteli voči hosťom, ale aj voči kolegom na pracovisku.

Hotel pristupuje zodpovedne už k výberu zamestnancov, ktorý realizuje vlastnými silami pomocou odporúčaní, inzercie voľných pracovných miest, ale využíva aj služby profesionálnych personálnych agentúr. Pri výbere zamestnancov zohľadňuje predovšetkým kvalifikačné požiadavky ako je vzdelanie a dostatočná prax v odbore, preferované sú skúsenosti zo zahraničia na pozíciách, na ktoré sa kandidáti hlásia. Menej sa prihliada na povahové rysy či typ osobnosti kandidáta. Podľa vyjadrenia manažmentu to či kandidát na prijatie do zamestnania je aj po osobnostnej stránke typovo vhodný a zapadne alebo obohatí tím vo firme, riešia viac menej pocitovo. Pri nástupe do zamestnania je nový zamestnanec informovaný o presnom popise práce, dostáva do rúk vo forme manuálu podrobný popis povinností, náplň práce, štandardy správania sa v hoteli voči hosťom a ostatným zamestnancom, ale zúčastní sa aj vstupného školenia za účasti personalistu a priameho nadriadeného.

Manažmentu hotela veľmi záleží na vytváraní dokonalého prostredia pre hotelových hostí a na image tohto zariadenia. Preto dosť prísne dbá na dodržiavanie stanovených štandardov zamestnancami. Školenia a porady týkajúce sa bezchybného správania voči zákazníkom prebiehajú pravidelne.

Pre vytváranie pozitívneho image má hotel okrem dokonalého vybavenia priestorov, poskytovaných služieb a správania sa personálu, vypracovaný aj marketingový plán na sústavné oslovovanie potenciálnych zákazníkov. Web stránka a dobre spracované propagačné materiály sú jeho súčasťou. Za najhodnotnejších považuje spokojných a predovšetkým vracajúcich sa hostí, tam smeruje aj veľkú časť marketingových aktivít.

5.3 Vyhodnotenie prieskumu a návrhy

Prieskumu firemnej kultúry formou dotazníka sa v Hoteli XY zúčastnilo 87 zamestnancov. Po zozbieraní a spracovaní dotazníkov sme pristúpili k ich vyhodnoteniu.

Súbor otázok ktoré boli zamerané na medziľudské vzťahy na pracovisku:

- Myslíte si, že medziľudské vzťahy na pracovisku sú bezproblémové?
- Pomôže Vám kolega pri riešení a vykonávaní zverených úloh?
- Akceptujú Vaši kolegovia Vaše názory na riešenie pracovných úloh?
- Stretli ste sa v kolektíve spolupracovníkov s ohováraním?
- Odovzdávate svoje skúsenosti s riešením pracovných úloh kolegom?
- Ste spokojný s tímovou spoluprácou na pracovisku?

Z odpovedí na tento súbor otázok vyplýva, že medziľudské vzťahy na pracovisku vníma väčšina zamestnancov ako bezproblémové. Kolegovia si navzájom vo veľkej miere pomáhajú pri plnení pracovných úloh a negatívne javy ako ohováranie sa vyskytujú len v minimálnej miere. Určitá nespokojnosť bola vyjadrená pri tímovej spolupráci a pri akceptovaní názorov iného kolegu z tímu.

Súbor otázok zameraných na vertikálnu komunikáciu:

- Myslíte si, že s Vami nadriadený pracovník dostatočne komunikuje?
- Cítite strach pri komunikácii s nadriadeným?
- Vyhoví Vám nadriadený ak ho požiadate o rozhovor?
- Sú informácie a pokyny od Vášho nadriadeného dostatočne zrozumiteľné?
- Pomenovali by ste komunikáciu s Vaším nadriadeným ako vyslovene formálnu?
- Máte pocit, že je Váš nadriadený ochotný vypočuť aj odlišný názor?

Z odpovedí na tento súbor otázok vyplýva značná nespokojnosť výkonných zamestnancov s riadiacimi pracovníkmi. Komunikácia s nadriadeným je hodnotená ako vyslovene formálna, nedostatočná, dokonca vo väčšine prípadov cítia podriadený strach pri komunikácii so svojím nadriadeným. Manažéri vo väčšine prípadov ani nevyhovujú žiadosti podriadeného o rozhovor a nezaujímajú ich žiadny odlišný názor.

Vyhodnotenie hypotéz

V súlade s cieľom práce sme si stanovili nasledovné hypotézy:

Hypotéza číslo 1:

Predpokladáme, že v spoločnosti sú bezproblémové medziľudské vzťahy, ktoré napomáhajú pracovnému výkonu.

Hypotéza bola potvrdená. V hoteli prevláda spokojnosť zamestnancov so vzájomnými vzťahmi na pracovisku.

Hypotéza číslo 2:

Predpokladáme, že s vertikálnou komunikáciou v spoločnosti bude spokojných viac ako 50% zamestnancov.

Táto hypotéza nebola potvrdená. Na žiadnu otázku dotazníka, ktoré boli zamerané na vertikálnu komunikáciu sa pozitívne o vzájomnej komunikácii riadiacej a výkonnej zložky hotela nevyjadrilo viac ako 50% zamestnancov.

Zhrnutie prieskumu a návrhy

Prieskumom firemnej kultúry v Hoteli XY sme zistili vážne nedostatky internej komunikácie. Aj keď medziľudské vzťahy medzi zamestnancami na pracovisku sú podľa zamestnancov v poriadku, pri vertikálnej komunikácii to už neplatí.

Dôvodom môžu byť prísne nastavené štandardy, ktorých dodržiavanie je dôsledne vyžadované. Pri takejto miere nespokojnosti podriadených však treba hľadať problém skôr u manažérov hotela. Striktné dodržiavanie pravidiel v záujme spokojnosti hosťa je nepochybne v poriadku, avšak pre zdravú kultúru v hoteli to zďaleka nestačí. Interná komunikácia by mala slúžiť spájaniu síl jednotlivcov v prospech spoločného cieľa a nie rozdeľovať zamestnancov podľa funkcií. Delenie na „my“ a „oni“ nevyvoláva potrebný pocit spolupatričnosti, ktorý je jedným zo základných prvkov zdravej a silnej firemnej kultúry. Snaha manažmentu hotela o účinnú externú komunikáciu prináša výsledky v podobe dobrej obsadenosti hotela a o spokojnosti hostí svedčí vysoký počet opakovaných návštev tak jednotlivcov, ako business klientely. Nedostatky v internej komunikácii však môžu tento stav veľmi rýchlo zmeniť.

Pre zlepšenie internej komunikácie navrhujeme predovšetkým:

- Vypracovať analýzu internej komunikácie - jej spôsoby a formy, efektívnosť a účinnosť v nadväznosti na stanovené ciele hotela,
- Stanoviť stratégiu internej komunikácie – kto, kedy, komu, akým spôsobom a hlavne čo chce komunikovať,
- Uskutočniť školenia a tréningy vrcholových a líniových manažérov,
- Neustále komunikovať a vysvetľovať ciele firmy, metódy a spôsoby ako sa o ich naplnenie môže pričiniť každý zamestnanec,
- Pri komunikácii používať predovšetkým rozhovor, obmedziť smernice, manuály a direktívy,
- Dbať na kladný osobný príklad manažérov pri komunikácii,
- Realizovať program pre ciele budovanie tímu – predovšetkým mimopracovné spoločenské a športové podujatia,
- Vydávanie interných „novín“ ktoré napomáhajú budovať spolupatričnosť k firme a tímu vo firme,
- Pravidelne realizovať a vyhodnocovať prieskum názorov a spokojnosti zamestnancov,
- Pravidelne vyhodnocovať stanovenú stratégiu internej komunikácie a mieru jej pochopenia či akceptácie každým zamestnancom.

Manažment každej firmy, teda aj Hotela XY nesie najväčšiu zodpovednosť za hospodárske výsledky organizácie ktorú vedie. Rovnako je zodpovedný za úroveň internej, samozrejme aj externej komunikácie, ktorá sa odzrkadľuje v úrovni a sile firemnej kultúry v danej organizácii. Predovšetkým v rukách manažéra je teda aj úroveň a realizácia komunikácie a od jeho prístupu a umenia komunikovať do značnej miery závisí aj úspech ním vedenej organizácie.

ZÁVER

Schopnosť adaptácie firmy na zmeny okolitého prostredia závisí od miery kreativity a flexibility zamestnancov, rovnako ako od pripravenosti a ochoty firmy zmeny realizovať, či v ideálnom prípade predvídať. Akcieschopnosť firmy je teda podmienená kvalitou a adaptabilitou ľudských zdrojov, jej vrcholového vedenia, ale rovnako tak aj každého zamestnanca firmy. Formulovať a následne realizovať strategické ciele, dokáže firma len za predpokladu optimálneho využitia zdrojov, ktoré má k dispozícii. Dnes viac ako na materiálnych či finančných zdrojoch závisí úspech a prežitie organizácie na zdrojoch ľudských.

Ľudia sú základným prvkom každej organizácie a závisí na schopnosti organizácie, či dokáže využívať tento zdroj efektívne. Získať a udržať tých správnych zamestnancov, vysvetliť im zábery organizácie a nadchnúť ich pre ich napĺňanie je umením, ktoré odlišuje výnimočné firmy od tých ostatných.

Odlíšiť sa, je kľúčovým predpokladom pre prežitie na trhu. Odlíšiť sa dnes znamená byť schopný konkurovať, teda vlastniť a vedieť využiť nejakú konkurenčnú výhodu, či už v materiálnej podobe alebo v podobe vône, chuti no aj výzoru firmy. Samozrejme, ak hovoríme o vône a chuti firmy, myslíme tým image organizácie, ktorý je vonkajším obrazom identity samotnej organizácie a firemnej kultúry v nej. Od stavu firemnej kultúry teda od jej zdravia, vhodnosti a sily závisí aj schopnosť organizácie pridať ku svojim výrobkom alebo službám „pridanú hodnotu“, ktorá pre ňu vytvorí konkurenčnú výhodu.

Kultúra firmy ako konkurenčná výhoda je aj témou tejto bakalárskej práce. Túto tému sme si zvolili hlavne preto, lebo hľadať a nachádzať možnosti ako uspieť na trhu je dnes stále zložitejšie a cesta, ktorá ku konkurencieschopnosti firmy vedie cez jej vnútornú osobnosť či charakter je pre nás inšpiratívna.

V súčasnom „krízovom stave“ predovšetkým európskeho hospodárstva reaguje väčšina firiem podľa zaužívaných modelov, kde pri nedostatku objednávok pristupuje k šetreniu nákladov. Škrtajú sa predovšetkým mzdové náklady, náklady na inovácie a náklady na nadštandardné benefity zamestnancov, ich vzdelávanie a rozvoj, športové a motivačné firemné akcie či výdavky na prezentáciu firmy.

Podľa nášho názoru je otázne, či len takéto šetrenie predovšetkým v oblasti ľudských zdrojov je cesta ako prečkať obdobie kedy sa firme nedarí. Príklady úspešných firiem ukazujú skôr na zameranie sa na zvýšenie efektívnosti fungovania firmy a všetkých procesov v nej, ako len na panické prepúšťanie a škrtanie.

K efektívnemu fungovaniu organizácie môže výrazným spôsobom prispieť aj zdravá, silná a vhodná firemná kultúra predovšetkým tým, že vytvára prostredie, ktoré podnecuje zamestnancov odovzdať všetky svoje vedomosti a zručnosti v prospech spoločného úspechu firmy. Takýto silný charakter organizácie má samozrejme priaznivý odraz v jej konkurencieschopnosti a úspechu na trhu.

Cieľom bakalárskej práce bolo zistiť, či je skúmaná spoločnosť schopná využiť firemnú kultúru ako svoju konkurenčnú výhodu.

Pre splnenie stanoveného cieľa práce sme sa prostredníctvom zvolenej metódy prieskumu a stanovených hypotéz pokúsili odhaliť prípadné nedostatky v kultúre väčšieho hotelového zariadenia. Prieskum bol predovšetkým smerovaný na úroveň medziľudských vzťahov v organizácii, ako aj na spokojnosť zamestnancov s komunikáciou medzi riadiacou a výkonnou zložkou firmy.

Výsledky prieskumu prinášajú zaujímavé zistenia. Zatiaľ čo s medziľudskými vzťahmi na pracovisku prevláda spokojnosť, pri vertikálnej komunikácii to tak ani z ďaleka nie je. Priaznivé medziľudské vzťahy, ktoré bez väčších komplikácií fungujú na pracovisku medzi zamestnancami majú kladný dopad na tímovú spoluprácu kolektívu zamestnancov. To predstavuje základ dobrej kultúry vo firme a pre hostí je to jeden z najľahšie identifikovateľných znakov firemnej kultúry. Komunikácia medzi manažérmi a radovými zamestnancami však vykazuje vážne nedostatky.

Manažment hotela si uvedomuje svoju zodpovednosť za výsledky organizácie, ktorú riadi. Preto prísne nastavené štandardy správania sa zamestnancov k zákazníkom, teda hosťom hotela, vyžaduje aj dôsledne naplňovať. Naše zistenia však smerujú k tomu, že len dôsledné plnenie si povinností požadované od radových zamestnancov nevedie ku vytvoreniu priaznivého prostredia vo firme. Sústreďenie sa manažmentu prioritne na externú komunikáciu má doposiaľ kladný dopad na image hotela a na jeho výsledky hospodárenia. Počet prenocovaní a hlavne počet opakovaných návštev business klientely, ale aj jednotlivcov vypovedá o dobre odvedenej práci smerom k zákazníkovi.

Vedenie hotela takejto veľkosti rozhodne nie je jednoduché. Zanedbanie internej komunikácie však môže mať veľmi nepriaznivý dopad na budovaný image hotela, pretože práve interná komunikácia spája jednotlivých zamestnancov navzájom, vytvára pocit spolupatričnosti k jednej firme, umožňuje skutočnú spoluprácu a nie len akési formálne plnenie svojich povinností. Každý zamestnanec vrátane manažérov sa každý deň a každú minútu musia snažiť, aby uspokojili svojho zákazníka, aby mu vyhovelí po každej stránke, aby urobili všetko pre jeho návrat. Predovšetkým v rukách manažérov je však vytvorenie prostredia vhodného pre optimálne využitie schopností každého zamestnanca, ktoré zvyšuje konkurencieschopnosť firmy a vytvára základ pre realizáciu stanovených cieľov.

Na záver môžeme konštatovať, že stanovený cieľ práce bol dosiahnutý. Analýzou súčasného stavu firemnej kultúry sme zistili, že nevyhovujúci stav internej vertikálnej komunikácie v hoteli, má nepriaznivý dopad na spokojnosť zamestnancov a teda aj na silu firemnej kultúry, čím radikálne klesá schopnosť hotela využiť firemnú kultúru ako svoju konkurenčnú výhodu.

Veríme, že naše zistenia a návrhy na zlepšenie komunikácie v hoteli, ktoré sme priniesli v závere bakalárskej práce, budú pre firmu prínosom. Tým by výrazne vzrástol aj celkový význam našej bakalárskej práce.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Zoznam použitých českých a slovenských zdrojov

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9.

GÚČIK, M. a kol. *Manažment cestovného ruchu*. 2. vyd. Banská Bystrica: DALI-BB, 2010. ISBN 978-80-89090-67-9.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Organizačná kultúra*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2010. ISBN 978-80-8078-304-4.

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O. a Z. JONIAKOVÁ. *Personálny manažment*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. ISBN 978-80-8078-391-4.

KITA, J. a kol. *Marketing*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2005. ISBN 80-8078-049-8.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

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

MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

SEDLÁK, M. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2009. ISBN 978-80-8078-283-2.

SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2005. ISBN 80-89085-49-0.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

ZOZNAM GRAFOV A TABULIEK

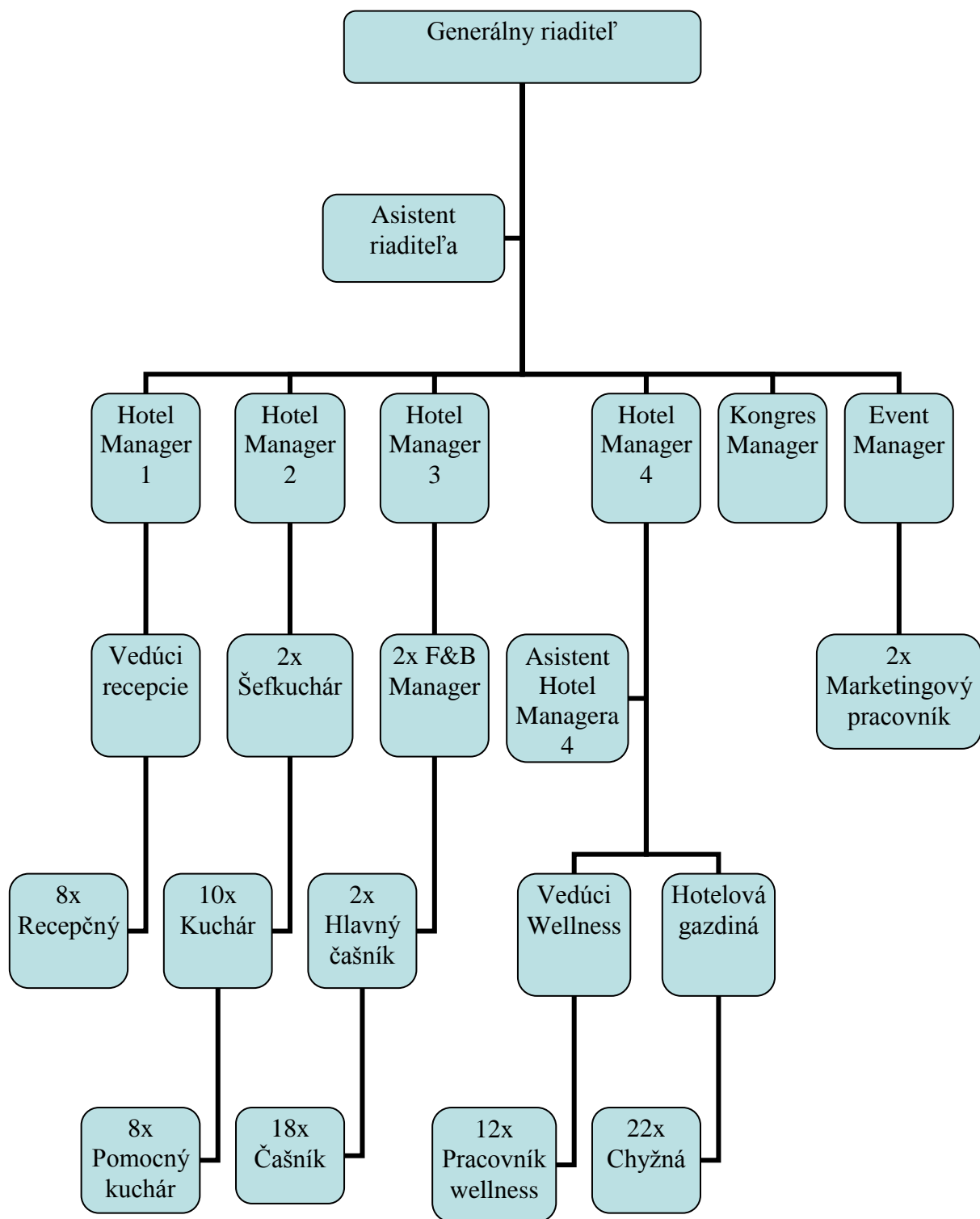
Zoznam grafov

Graf 1: Pomer celkového počtu zamestnancov a rozdanych dotaznikov	40
Graf 2: Pomer rozdanych a odovzdaných dotaznikov počas prieskumu	41
Graf 3: Pohlavie respondentov	42
Graf 4: Vek respondentov.....	42
Graf 5: Vzdelanie respondentov	43
Graf 6: Pracovné zaradenie respondentov	43
Graf 7: Myslíte si, že medziľudské vzťahy na pracovisku sú bezproblémové?	44
Graf 8: Pomôže Vám kolega pri riešení a vykonávaní zverených úloh?.....	44
Graf 9: Akceptujú Vaši kolegovia Vaše názory na riešenie pracovných úloh?.....	45
Graf 10: Stretli ste sa v kolektíve spolupracovníkov s ohováraním?	45
Graf 11: Odovzdávate svoje skúsenosti s riešením pracovných úloh kolegom?	46
Graf 12: Ste spokojný s tímovou spolupracou na pracovisku?.....	46
Graf 13: Myslíte si, že s Vami nadriadený pracovník dostatočne komunikuje?	47
Graf 14: Cítite strach pri komunikácii s nadriadeným?.....	47
Graf 15: Vyhovie Vám nadriadený ak ho požiadate o rozhovor?	48
Graf 16: Sú informácie a pokyny od Vášho nadriadeného dostatočne zrozumiteľné? ..	48
Graf 17: Pomenovali by ste komunikáciu s Vaším nadriadeným ako vyslovene formálnu?.....	49
Graf 18: Máte pocit, že je Váš nadriadený ochotný vypočuť aj odlišný názor?.....	49

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Organizačná štruktúra hotela XY.....	I
Príloha B – Dotazník.....	II

Príloha A – Organizačná štruktúra hotela XY



Zdroj: Interné materiály hotela

Príloha B – Dotazník

Vážený respondent,

prosíme Vás o pravdivé vyplnenie anonymného dotazníka, ktorý je podkladom k vypracovaniu bakalárskej práce s názvom Kultúra firmy ako konkurenčná výhoda.

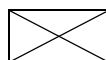
Ďakujeme za Váš čas.

Pohlavie respondenta	Muž	Žena		
Vek respondenta	18 – 25	26 - 35	36 – 45	46 a viac
Vzdelanie respondenta	S maturitou		Vyššie odborné alebo vysokoškolské I. stupňa	Vysokoškolské II. stupňa
Pracovné zaradenie respondenta	Riadiaca zložka		Výkonná zložka	

Myslíte si, že medziľudské vzťahy na pracovisku sú bezproblémové?	Áno	Nie
Pomôže Vám kolega pri riešení a vykonávaní zverených úloh?	Áno	Nie
Akceptujú Vaši kolegovia Vaše názory na riešenie pracovných úloh?	Áno	Nie
Stretli ste sa v kolektíve spolupracovníkov s ohováraním?	Áno	Nie
Odovzdávate svoje skúsenosti s riešením pracovných úloh kolegom?	Áno	Nie
Ste spokojný s tímovou spoluprácou na pracovisku?	Áno	Nie

Myslíte si, že s Vami nadriadený pracovník dostatočne komunikuje?	Áno	Nie
Cítite strach pri komunikácii s nadriadeným?	Áno	Nie
Vyhovie Vám nadriadený ak ho požiadate o rozhovor?	Áno	Nie
Sú informácie a pokyny od Vášho nadriadeného dostatočne zrozumiteľné?	Áno	Nie
Pomenovali by ste komunikáciu s Vaším nadriadeným ako vyslovene formálnu?	Áno	Nie
Máte pocit, že je Váš nadriadený ochotný vypočuť aj odlišný názor?	Áno	Nie

Pozn.: Správnu možnosť označte krížikom.



Zdroj: Vlastné spracovanie

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Marek Stolárík

Odbor: Management cestovného ruchu

Forma štúdia: Kombinovaná

Názov práce: Kultúra firmy ako konkurenčná výhoda

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 49

Celkový počet strán príloh: 2

Počet titulov českých a slovenských použitých zdrojov: 16

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 0

Počet internetových zdrojov: 0

Počet ostatných zdrojov: 0

Vedúci práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová