

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lucia Obešlová

Kultúra podniku ako konkurenčná výhoda

Praha 2012

**Vedoucí diplomové práce: Ing. Katarína Macúchová
Gabrišová**

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Lucia Obešlová

Business culture as a competitive advantage

Prague 2010

**The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Katarína
Macúchová Gabrišová**

Prehlásenie

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

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Žiline, dňa 7.3.2012

Meno autorky

Pod'akovanie

Chcela by som pod'akovať Ing. Kataríne Macúchovej Gabrišovej za cenne rady, pripomienky a odborné vedenie pri vypracovávaní diplomovej práce. Ďalej by som sa chcela pod'akovať zamestnancom banky za čas a spoluprácu pri vyplňaní dotazníka.

Anotácia

Témou diplomovej práce je kultúra podniku ako konkurenčná výhoda. Cieľom práce je poskytnúť kľúčové informácie o podnikovej kultúre, analyzovať podnikovú kultúru vo vybranej banke, zhodnotiť ju a poskytnúť návrhy na jej zlepšenie. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Prvá kapitola sa zaoberá podstatou, štruktúrou a silou podnikovej kultúry a taktiež konkurenčnou výhodou. Druhá kapitola opisuje prejavy a prvky kultúry vo firme, ako aj funkcie a determinanty podnikovej kultúry. Typológia podnikovej kultúry je podrobne rozobraná v tretej kapitole. Posledná kapitola obsahuje prieskum podnikovej kultúry vo vybranej banke, zhodnotenie podnikovej kultúry a poskytnutie návrhov na zlepšenie kultúry v banke.

Kľúčové pojmy

determinanty podnikovej kultúry, funkcie podnikovej kultúry, konkurenčná výhoda, podniková kultúra, prejavy podnikovej kultúry, prvky podnikovej kultúry, sila podnikovej kultúry, štruktúra podnikovej kultúry, typológia podnikovej kultúry.

Annotation

The theme of this thesis is business culture as a competitive advantage. The objective of this thesis is to provide key information on corporate culture, to analyze corporate culture in the selected bank, evaluate it and provide suggestions for its improvement. This paper is divided into four chapters. The first chapter deals with competitive advantage and also the nature, structure and strength of corporate culture. The second chapter describes the expression and components of culture in the company as well as features and determinants of corporate culture. The typology of corporate culture is discussed in detail in the third chapter. The last chapter contains research on corporate culture of the selected bank, corporate culture assessment and provides suggestions to improve the corporate culture in the bank.

Key words

competitive advantage, corporate culture, corporate culture functions, corporate culture typology, determinants of corporate culture, elements of corporate culture, expressions of corporate culture, strength of corporate culture, structure of corporate culture.

OBSAH

ÚVOD	9
------------	---

TEORETICKÁ ČASŤ

1. PODSTATA PODNIKOVEJ KULTÚRY	10
1.1. Podstata pojmu podniková kultúra	10
1.2. Štruktúra podnikovej kultúry	13
1.2.1. Model podnikovej kultúry podľa E. H. Scheina	13
1.2.2. Ďalšie prístupy štruktúrovania podnikovej kultúry	15
1.3. Sila podnikovej kultúry	17
1.3.1. Silná podniková kultúra	17
1.3.2. Slabá podniková kultúra	19
1.4. Konkurenčná výhoda	20
2. KOMPONENTY PODNIKOVEJ KULTÚRY	23
2.1. Prejavy podnikovej kultúry	23
2.2. Prvky podnikovej kultúry	25
2.2.1. Základné presvedčenia, hodnoty, postoje	26
2.2.2. Normy správania	29
2.2.3. Jazyk	30
2.2.4. Hystorky a mýty	30
2.2.5. Zvyky, rituály, ceremoniály	32
2.2.6. Hrdinovia	34
2.2.7. Firemná architektúra a vybavenie	35
2.3. Funkcie podnikovej kultúry	36
2.4. Determinanty podnikovej kultúry	37
3. TYPOLÓGIA PODNIKOVEJ KULTÚRY	39
3.1. Typológia vo vzťahu k organizačnej štruktúre	39
3.1.1. Typológia R. Harrisona a Ch. Handyho	39
3.1.2. Typológia F. Trompenaarsa	41
3.2. Typológia vo vzťahu k prostrediu	43
3.2.1. Typológia T. E. Deal a A. A. Kennedyho	43
3.2.2. Ansoffova typológia	44
3.2.3. Typológia R. E. Miles a C. C. Snowa	45
3.2.4. Typológia R. E. Quinna a jeho spolupracovníkov	45
3.3. Typológia vo vzťahu k fáze vývoja podniku	47
3.3.1. Fázy životného cyklu podľa L. M. Millera	47
3.4. Typológia vo vzťahu k správaniu podniku	49
3.4.1. Kompasový model W. Hall	49
3.4.2. Typológia organizačného charakteru W. Bridgesa	51
3.4.3. Teória „kocky 2S“ R. Goffeeho a G. Jonesa	54
3.5. Typológia patologických obsahov kultúry podniku	55
3.5.1. Typológia M. Kets de Vriesa a D. Millera	55

PRAKTICKÁ ČASŤ	
4. POPIS PRIESKUMU	57
4.1. Cieľ a hypotézy prieskumu	57
4.2. Charakteristika prieskumnej vzorky	58
4.3. Metódy zberu dát	60
4.4. Interpretácia údajov	61
4.5. Zhrnutie a doporučenie	78
ZÁVER	82
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	83
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	85
ZOZNAM PRÍLOH	86

ÚVOD

Podniky si čoraz viac začínajú uvedomovať, že okrem ekonomických faktorov ovplyvňujú dosiahnutie stanovených cieľov aj psychologické a sociologické faktory. Každá spoločnosť by mala byť vnímaná ako združenie ľudí, ktorí majú rovnaký cieľ a ktorí rešpektujú a zdieľajú rovnaké hodnoty, pravidlá a normy správania. Podniková kultúra je pojem mimoriadne komplikovaný a ťažko definovateľný. Tento jav však podstatnou mierou pôsobí na prosperitu firmy, môže sa stať zdrojom energie podniku a konkurenčnou výhodou, no taktiež môže spomaľovať či dokonca znemožňovať rozvoj spoločnosti.

Prvé zmienky o podnikovej kultúre siahajú až do šesťdesiatych rokov a starších, ale vo väčšom rozsahu bol termín podniková kultúra používaný od sedemdesiatych rokov. Avšak až na začiatku osemdesiatych rokov sa stala táto problematika populárnym stredobodom záujmu. Jedným z dôvodov tohto záujmu bol „japonský ekonomický zázrak“. Japonský ekonomický vzostup vyvolával otázky súvisiace s úspešnosťou západných manažérskych postupov a inicioval záujem o ideológiu japonských spoločností a ich systémy riadenia. Ďalším dôvodom, ktorý zapríčinil vzrast záujmu o podnikovú kultúru bola publikácia prací, ktoré sa zaoberajú hľadaním cesty k dokonalosti a efektívnosti riadenia organizácii. Podstatným stimulom bola kniha Petersa a Watermana „In Search of Excellence“, kde základná myšlienka bola, že všetky „excelentné“ organizácie majú isté kultúrne kvality, ktoré zaisťujú ich úspech. Rovnako bola stimulom kniha Deala a Kennedyho „Corporate Cultures“ s podtitulom „The Rites and Rituals of Corporate Life“, ktorá obsahuje antropologický pohľad na kultúru. Veľký význam však majú aj ďalšie knihy, ktoré poukázali na behaviorálnu stránku manažmentu.

Cieľom tejto práce je zrozumiteľnou formou poskytnúť základné informácie o podnikovej kultúre, ako dosiahnuť, aby sa podniková kultúra stala konkurenčnou výhodou, čo všetko tvorí jej podstatu, čo vytvára podnikovú kultúru, aby sa či už podnik alebo zamestnanci podniku mohli lepšie orientovať v uvedenej problematike, ktorá je mimoriadne podstatná ako pre organizácie, tak aj pre ekonomicky aktívnych občanov.

1. PODSTATA PODNIKOVEJ KULTÚRY

Kultúra je pomerne široký termín. Obsahuje ľudovú, národnú, kresťanskú a taktiež podnikovú kultúru. Od polovice osemdesiatych rokov sa začali zaujímať o podnikovú kultúru v západných štátoch, najmä v USA. Tento záujem nastal po tom, čo riadiaci pracovníci zistili aký veľký vplyv a aký dôležitý je ľudský faktor v podniku. Podniková kultúra zväčša vznikne vo firme samovoľne, v závislosti od hodnôt, ktoré sú určené zriadovateľmi organizácie alebo vrcholovým manažmentom. Pravdou však zostáva, že prvotriedne organizácie mali odjakživa záujem o firemnú kultúru, i keď sa o tom oficiálne nehovorilo. V súčasnosti sa otvorene deklaruje vplyv a význam kultúry organizácie v presvedčení, že zastáva dôležitú rolu v podnikovom imidži a pri budovaní spôsobilosti reagovať na zmeny vo vonkajšom okolí.¹

1.1 Podstata pojmu podniková kultúra

Každý človek chce niekam patriť, chce byť súčasťou spolku, komunity ľudí, s ktorou má totožné záujmy. Keď chce firma využiť túto potrebu ľudí, očakáva sa spojitosť medzi osobnými a firemnými hodnotami. V súvislosti s týmito faktami, môžeme pod pojmom kultúra podniku rozumieť riadiaca zložka podniku.²

Firma podporuje rozvoj svojich jedinečných vízií, postojov, etických východísk, ktoré vplývajú na rovnaké alebo podobné správanie zamestnancov navzájom aj smerom k vonkajšiemu okoliu podniku.³

Organizácia ako právny a ekonomický subjekt vystupuje na trhu i v spoločnosti. Spoločnosťou je vnímaný ako komplex, no interne pozostáva najmä z ľudí, ktorí sú

¹ ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J. *Firemní imidž*. 2001.

² Tamtiež.

³ NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1993.

rozdielni. Na firemnej kultúre sa majú zúčastniť všetci zamestnanci a súčasne táto kultúra ich má stmeliť, spojiť.⁴

Podľa E. H. Scheina „pri skúmaní a analyzovaní podnikovej kultúry nemožno vychádzať len z jej určitých, ľahko zistiteľných znakov, prostredníctvom ktorých podnik prezentuje svoju kultúru navonok, ale je potrebné vychádzať z toho, čo je vo vnútri ľudského potenciálu. Ide o komplex spôsobov myslenia, cítenia a vnímania v rôznych situáciách. V tomto spočíva základ pochopenia hodnôt, ktoré organizácia prijala a ktoré vyhlasovala za svoje.“⁵

Podľa E. H. Scheina je podniková kultúra „vzorec zasielaných základných predpokladov, vynájdených, objavených alebo rozvinutých určitou skupinou, ktoré si daná skupina osvojila pri riešení problémov externej adaptácie a internej integrácie a ktoré sa natoľko osvedčili, že sú považované za platné a sú odovzdávané novým členom skupiny (firmy) ako spôsob vnímania, myslenia a cítenia, ktorý je vo vzťahu k týmto problémom správny.“⁶

Podľa B. Řezníčka je podniková kultúra „súborom kľúčových hodnôt, názorov a presvedčení pracovníkov učiteľ organizácie. Kultúra definuje základné organizačné hodnoty a novým pracovníkom ukazuje správne prístupy a spôsoby myslenia a jednania. Poskytuje pracovníkom organizácií pocit identity a posiluje ich angažovanosť pre nadoborné hodnoty. Kultúra takisto zvyšuje stabilitu orgaizácií a jej pracovníkom poskytuje kľúč k porozumeniu organizačným zmenám a činnostiam.“⁷

V. Čihovská charakterizuje podnikovú kultúru ako „súbor hodnôt, symbolov, postojov a etických východísk, predpokladov a perspektív, ktoré vplývajú na konanie zamestnancov navzájom i vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu.“⁸

⁴ ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J. *Firemní imidž*. 2001.

⁵ Tamtiež, s. 38-39.

⁶ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005. s. 154.

⁷ ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J. *Firemní imidž*. 2001. s. 39.

⁸ Tamtiež, s. 39.

Podľa J. Košturiaka a M. Gregora podniková kultúra „to sú poznatky, skúsenosti, úroveň zvládnutia techniky, ktoré tvoria duchovú časť podniku vytvorenú v minulosti, ale i pracovníci – ľudia, ktorí majú svoje osobné predstavy a ciele, vzťah k podniku, potrebu učiť sa, spolupracovať a zdokonaľovať svet okolo seba.“⁹

A. Kachaňáková definuje podnikovú kultúru ako „systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie a vystupovanie pracovníkov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku pracovníkov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálnom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových pracovníkov.“¹⁰

Z týchto charakteristík je zrejmé, že podnikovú kultúru ovplyvňujú zvyky z rodiny a domova aj typ organizácie. Kultúra prostredia tiež intenzívne súvisí s kultúrou firmy a má na ňu veľký vplyv. Nie je správny názor, že nie všetky organizácie majú svoju firemnú kultúru, majú ju všetky organizácie a môže mať pozitívnu alebo negatívnu formu. Preto by sa riadici pracovníci mali usilovať o jej vedomú reguláciu.¹¹

Stav firemnej kultúry zreteľne pôsobí na ekonomické výsledky podniku. Hovoria o tom úspechy japonských organizácií. Za vynikajúcimi výsledkami na celom svete možno vidieť účinok ich firemnej kultúry na vysokom stupni kvality. Na základe týchto znalostí sa početné americké a európske spoločnosti začali zapodievať pojmom firemná kultúra.¹²

⁹ ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J. *Firemní imidž*. 2001. s. 39-40.

¹⁰ Tamtiež, s. 40.

¹¹ Tamtiež.

¹² Tamtiež.

1.2 Štruktúra podnikovej kultúry

Podniková kultúra je tvorená určitými úrovňami, prostredníctvom ktorých vystupuje navonok, hlavne podľa rozsahu jej prejavu smerom von, to znamená ako veľmi sú jej zložky bádateľné externým pozorovateľom.¹³

1.2.1 Model podnikovej kultúry podľa E. H. Scheina

E. Schein vytvoril model podnikovej kultúry, ktorý poníma túto kultúru ako štruktúrovaný systém. V súčasnosti je tento model najznámejší a najvyužívanejší a inšpiroval mnoho špecialistov, ktorí sa zaujímajú o pojem podniková kultúra.¹⁴

Hlavné východiská E. Scheina boli:

- „artefakty a správanie sú vonkajšou, pozorovateľnou rovinou firemnej kultúry, ktorá je však determinovaná vnútornými a priamemu pozorovateľovi nedostupnými rovinami firemnej kultúry
- prvky firemnej kultúry predstavujú jej základné, štrukturálne a funkčné elementy, ktoré sú štruktúrované do niekoľkých rovín (navzájom súvisiacich a prepojených)
- preto je potrebné firemnú kultúru chápať ako multidimenzionálny systém.“¹⁵

Z tohto modelu vyplývajú tri úrovne podnikovej kultúry, na ktorých sa kultúra prejavuje navonok, no závisí to od rozsahu viditeľnosti jej príznakov pre externého pozorovateľa, ide o tieto úrovne:

- najpozorovateľnejšia úroveň je úroveň správania, je poľahky ovplyvniteľná, popísateľná a patria tu vonkajšie znaky kultúry, ktoré sú vnímané ľuďmi.

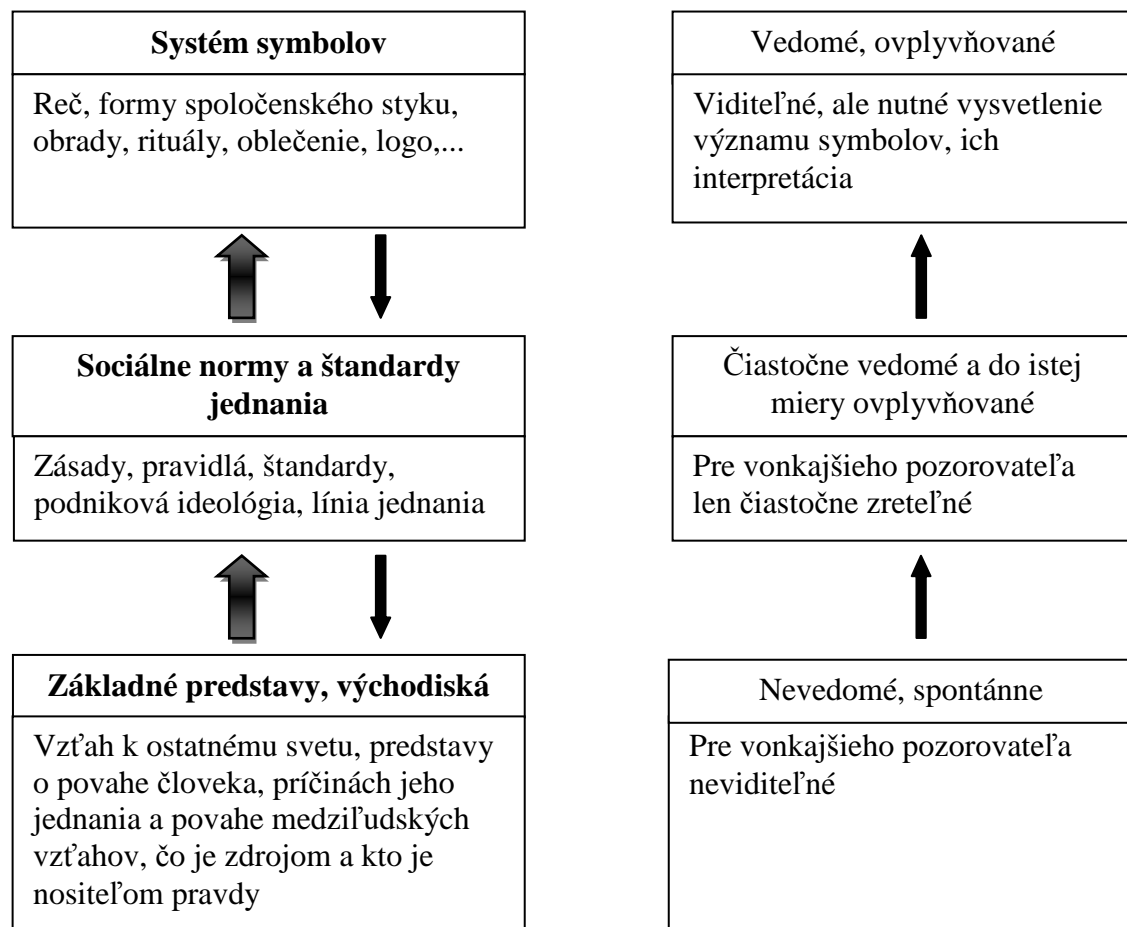
¹³ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

¹⁴ Tamtiež.

¹⁵ Tamtiež, s. 162.

- sčasti bádateľná – úroveň, ktorá sa dá určiť a regulovať zahŕňa prijaté a akceptované zásady a princípy. Táto rovina je pre pozorovateľa iba sčasti zjavná a vedenie podniku má na ňu takisto čiastočný vplyv.
- najhlbšia úroveň, je úroveň, ktorú predstavujú presvedčenia, predstavy a predpoklady. Je mimoriadne pevná, imúnna a beží absolútne spontánne, pretože pre členov určitej kultúry sú to neúmynné, samovoľné a úplne prirodzené presvedčenia a idey.¹⁶

Obrázok 1: Model podnikovej kultúry podľa E. Scheina



Spracované podľa: NOVÝ, I. *Podniková kultúra a identita*. 1993. s. 15.

¹⁶ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

1.2.2 Ďalšie prístupy štruktúrovania podnikovej kultúry

Poznáme aj iné prístupy k definovaniu podnikovej štruktúry. J. P. Kotter a J. L. Heskett vymedzujú iba dve roviny kultúry podniku, a to vzorec (štýl) správania vo firme a zdieľané hodnoty.¹⁷

G. Hofstede definuje iba dve úrovne kultúry. Symboly, hrdinov a rituály prirovnáva na základe rozsahu pozorovateľnosti externým pozorovateľom ku šupkám cibule. Vníma ich ako vrstvy, ale hromadne ich stanovuje ako praktiky. Tieto chápe ako viditeľnejší článok podnikovej kultúry. Časť kultúry, ktorá nie je okamžite viditeľná a možno ju iba odvodiť zo správania ľudí, sú hodnoty.¹⁸

W. Hall špecifikuje tri roviny podnikovej kultúry:

1. úroveň A – artefakty a etiketa (Artifacts and etiquette)
2. úroveň B – správania a jednanie (Behaviors and actions)
3. úroveň C – základné morálne normy, názory a hodnoty (Core moralss, beliefs, values).¹⁹

Rovina A obsahuje stolovanie, jazyk, obliekanie, dominantné jedlá, spôsoby oslošovania a podobne. Je veľmi ľahko bádateľná a najviditeľnejšia. Rovina B zahŕňa postupy akými príslušníci organizácie robia veci, ktoré robia. Autorka ich chápe ako kultúrne štýly, a to štýl rozhodovania, vyjednávania a riešenia problémov. Znaky tejto úrovne sú menej pozorovateľné ako pri predchádzajúcej úrovni. Rovina C obsahuje hodnotiace centrum kultúry. Kultúra na tomto stupni vymedzuje, čo je správne a nesprávne, korektné a nekorektné, dobré a zlé. Táto úroveň je najmenej ovplyvniteľná a viditeľná.²⁰

¹⁷ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

¹⁸ Tamtiež.

¹⁹ Tamtiež.

²⁰ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

D. R. Denison zostavil štruktúru podnikovej kultúry na:

- hodnoty a presvedčenia
- vzorce správania, reflektujúce a posilňujúce hodnoty
- súbory podmienok – sú to pomery, v ktorých príslušníci kultúry pracujú.²¹

Štruktúru kultúry na základe rozsahu abstraktosti definuje C. Lundberg ako:

- artefakty
- pravidlá a normy správania
- hodnoty
- presvedčenia, predpoklady.²²

Artefakty zahŕňajú najpovrchovejšie znaky podnikovej kultúry ako rituály, historiky a mýty. Druhý stupeň kultúry určuje aké správanie je ešte akceptovateľné pri riešení úloh. Hodnoty sú členmi podniku preferované vzory, ciele a prostriedky zvládania ťažkostí. Posledná, najhlbšia úroveň zahŕňa nevyjadrené názory predstaviteľov organizácie, ich vzťahy k ľuďom a firme, v ktorej pôsobia.²³

Názory autorov sa líšia, no všetci definujú firemnú kultúru ako viacvrstvový úkaz a vymedzujú stupne, na ktorých je kultúra zdieľaná. Rovnaký názor zastávajú v tom, že súčasťou kultúry sú hodnoty a väčšina autorov zaraďuje hodnoty do jadra podnikovej kultúry. Rozdiely medzi jednotlivými chápaniami sú pravdepodobne v definovaní ďalších zložiek kultúry a v množstve úrovní kultúry. Množstvo úrovní nie je pri diferencovaní hlavným kritériom, pretože sú následkom toho ako si autori vysvetľujú význam jednotlivých pojmov a tiež miery, v akej zahŕňajú význam nevedomých častí kultúry. Napr. Schein a Lundberg zreteľne diferencujú hodnoty a presvedčenia, pretože podľa ich názoru hodnoty sú sčasti uvedomované, zatiaľ čo presvedčenia znamenajú nevedomé jadro kultúry. Na rozdiel od nich, Denison ich chápe ako jednu úroveň. Hall a Schein dávajú hodnoty do jednej roviny s normami správania. Nech už však autori rozdeľujú úrovne podnikovej kultúry hocijako, všetci sa stotožnili v tom, že firemná

²¹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

²² Tamtiež.

²³ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

kultúra má vonkajšiu vrstvu, ktorej znaky sú pozorovateľné, a viac alebo menej vnútorných vrstiev, ktoré sú iba sčasti viditeľné alebo úplne neviditeľné.²⁴

1.3 Sila podnikovej kultúry

Celý systém firemnej kultúry očakáva, že pôsobí na podnik zvnútra a že má vo veľkej miere vplyv na správanie zamestnancov. Podstatné však je v akej miere k tomu dochádza a s tým súvisia termíny silná a slabá firemná kultúra.²⁵

Keď podniková kultúra motivuje, poskytuje energiu všetkým príslušníkom kultúry. Naopak, ak sa stane demotivátorom, poklesne úmyselne či neúmyselne energia, ktorá je potrebná na splnenie zámerov. Organizácie by sa teda mali snažiť vytvoriť takú kultúru, ktorá bude najviac vyhovovať predpokladom určitej firmy.²⁶

1.3.1 Silná podniková kultúra

O silnej podnikovej kultúre možno hovoriť vtedy, ak s ňou súhlasí a prijíma ju väčšina pracovníkov, ak si prisvoja jej pravidlá a princípy správania. Takáto silná kultúra má veľký vplyv na chod podniku, no jej obsah určuje či bude tento vplyv pozitívny alebo negatívny.²⁷

Silná firemná kultúra má vlastnosť regulovať chod všetkých základných procesov, ktoré sú uskutočňované v organizácii.²⁸

²⁴ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

²⁵ NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1993.

²⁶ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

²⁷ Tamtiež.

²⁸ NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1993.

Aby sa firemná kultúra stala silnou, musí spĺňať tieto kritéria:

- pregnantnosť – kultúra v podniku musí mať zrozumiteľne, jednoznačne a zreteľne definované svoje požiadavky na správanie pracovníkov. Musí určiť aké činnosti sú očakávané, žiadúce, nevyhnutné, ktoré sú ešte prijateľné a v norme a ktoré sú nežiadúce a neakceptovateľné. Preto musí byť firemná kultúra vytvorená pomerne široko a mal by ju tvoriť obsiahly komplex noriem, znakov a hodnôt, ktoré sú vzájomne previazané a pevné. Podniková kultúra by mala tvoriť systematický a logický usporiadaný súbor.
- rozšírenosť – celý súbor firemnej kultúry by mal byť čo najviac zväčšený a rozšírený. Každý jeden zamestnanec by mal byť informovaný o všetkých zložkách kultúry. Zároveň by mali byť prvky podnikovej kultúry viditeľné a pozorovateľné v každom okamihu, situácii a za každých okolností.
- zakotvenosť – znamená rozsah internacionalizácie a identifikácie všetkých štandardov a pravidiel správania.²⁹

Silná firemná kultúra je väčšinou chápaná ako pozitívny jav. Z praxe je však zrejmé, že tak ako pribúdajú klady z narastajúcej sily organizačnej kultúry, tak rastú aj následky, ktoré možno posudzovať záporne.³⁰

²⁹ NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1993.

³⁰ Tamtiež.

Tabuľka 1: Schématické znázornenie predností a nedostatkov silnej podnikovej kultúry

Silná podniková kultúra	
Prednosti	Nedostatky
Jasný a prehľadný pohľad na podnik	Tendencie k uzavretosti podnikového systému
Bezkonfliktná komunikácia	Trvanie na tradíciách a nedostatok flexibility
Rýchle nájdenie riešenia a rozhodnutia	Blokácia nových stratégií
Rýchla implementácia inovácií	Kolektívna snaha vyhnúť sa kritike
Málo formálnych predpisov, nižšie nároky na kontrolu	Vynucovanie konformity za každú cenu
Vysoká istota a dôvera spolupracovníkov	Zložitá adaptácia nových spolupracovníkov
Vysoká motivácia	
Nízka fluktuácia	
Značná identifikácia s podnikom a lojalita	

Spracované podľa: NOVÝ, I. *Podniková kultúra a identita*. 1993. s. 29

1.3.2 Slabá podniková kultúra

Ak sa zamestnanci neprispôbia a nestotožnia s princípmi a pravidlami správania, ide o slabú podnikovú kultúru. Pre organizáciu to značí väčší dosah jednotlivých charakteristík, viac sa preukážu ich individuálne danosti a zásady.³¹

Slabá podniková kultúra má nízky vplyv, ktorý je málo zjavny a pozorovateľný.³²

³¹ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

³² NOVÝ, I. *Podniková kultúra a identita*. 1993.

„So slabou firemnou kultúrou je spájaný aj vznik tzv. subkultúr, ktoré môžu vzniknúť ako následok difúznej firemnej kultúry, ktorá si neplní úlohu integrujúceho činiteľa. Bolo by však omylom spájať vznik subkultúr len so slabosťou firemnej kultúry. Subkultúry vznikajú aj v rámci väčších organizačných celkov, ktoré sú štruktúrované do čiastkových jednotiek. Ich zdrojom môže byť odlišná funkčná špecializácia oddelenia, osobné charakteristiky zamestnancov – napr. pri ich funkčnom zaradení v rámci firemnej hierarchie, ale aj priestorová vzdialenosť firemných jednotiek, keď pri medzinárodne činných firmách môže dôjsť aj ku konfliktu národných a firemných kultúr.“³³

1.4 Konkurenčná výhoda

Podľa Š. Slávika: „Zákazník vníma konkurenčnú výhodu z hľadiska svojich záujmov, ktoré sa nemusia zhodovať s pohľadom konkurujúceho podniku. Všíma si a kladie dôraz na cenu, spravidla dáva prednosť nižšej cene, oceňuje kvalitu, vyberá si vyššiu kvalitu a skúma podmienky dodávky, dbá na krátky termín dodania, rozsiahlosť predajných a popredajných služieb, dlhodobosť a doveryhodnosť záruk a iné. Konkurent skúma rovnaké parametre ako zákazník, ale vo svojej analýze preniká hlbšie pod povrch uvedených parametrov a snaží sa dostať až na elementárnu úroveň konkurenčnej výhody uloženú hlboko vnútri podniku alebo nenápadne umiestnenú mimo jeho hranice.“³⁴

Kladný výsledok činností podnikania je väčšinou spájaný s dosiahnutím a následne zachovaním konkurenčnej výhody. V minulosti chápanie konkurenčnej výhody zvyčajne obsahovalo iba niektoré jej prvky jednostranným spôsobom. No dnes, pri ustavičnej zmene a vývine podnikateľského prostredia, sa toto tradičné chápanie konkurencieschopnosti stáva nevhodným. Konkurenčná výhoda sa stáva fenoménom, ktorý je energický, rýchly a viaczložkový.³⁵

³³ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005. s. 165.

³⁴ SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 2009. s. 119.

³⁵ Tamtiež.

Rozborom interného prostredia organizácie možno zistiť či firma má alebo nemá konkurenčnú výhodu. Interné prostredie firmy tvoria zdroje, ktoré sa delia na hmotné, nehmotné a ľudské. Hmotné tvoria materiálne a finančné zdroje, nehmotné sú povest', značka a know-how a ľudské znamenajú počet, skúsenosti, šikovnosť a kvalifikácia zamestnancov. Samotné zdroje sú neaktívne a fungujú iba vo vzájomnej spojitosti. Do činnosti sú zavádzané spôsobilosťami. Spôsobilosti znamenajú schopnosť organizácie riadiť vlastné zdroje a úspešne ich využiť. Sú zložkou predpisov a zásad, na základe ktorých firma spravuje svoje procesy. Tieto prostriedky stanovujú, ako a kde sa vykonávajú nariadenia, aké kultúrne hodnoty a normy sú rešpektované a aká je vhodná forma správania vo firme. Patria sem napr. komunikácia, systém riadenia alebo firemná kultúra. Zdroje a spôsobilosti majú odlišný vplyv na vznik konkurenčnej výhody. Najideálnejšou formou konkurenčnej výhody je kombinácia originálnych zdrojov s originálnymi spôsobilosťami.³⁶

Zložky konkurenčnej výhody sú také zdroje a spôsobilosti, ktoré sú oproti iným organizáciám v lepšej kvalite, kvantite alebo značne rozdielne. Takéto zdroje a spôsobilosť sa označujú ako kmeňové alebo odlišujúce schopnosti a obe sú výnimočné a sú podstatou konkurenčnej výhody. Okrem týchto výnimočných schopností existujú aj univerzálne schopnosti, ktoré sú flexibilné a adaptabilné, pretože ich možno premiestniť do iného odvetvia.³⁷

Konkurenčná výhoda nastáva pri vhodných podmienkach, ktoré vytvárajú odlišnosti medzi spoločnosťami. Rozdiely medzi organizáciami vytvárajú vlastnosti ich interného a externého prostredia. Do vlastností vonkajšieho prostredia patria napríklad zmeny menových kurzov, zmeny cien materiálu a pod. Tu môže nastať konkurenčná výhoda iba vtedy, keď zmeny majú odlišné vplyvy na organizácie v dôsledku ich odlišných zdrojov a spôsobilostí. R. M. Grant píše: „Čím je vonkajšie prostredie turbulentnejšie, tým väčší bude počet zmien a väčšie rozdiely v zdrojoch a spôsobilostiach podnikov, a teda aj väčší rozptyl ziskovosti v odvetví.“³⁸

³⁶ SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 2009.

³⁷ Tamtiež.

³⁸ Tamtiež. s. 124.

V prostredí dokonalej konkurencie sa konkurenčná výhoda nevytvára, pretože sa tu vyskytuje veľké množstvo podobne veľkých spoločností, ktorých produkt nie je rozdielny, je tu voľný tok informácií a neexistujú bariéry pri vstupovaní a vystupovaní z odvetvia. Konkurencieschopnosť vzniká iba v prostredí nedokonalej konkurencie. Na obchodných trhoch existujú nedokonalosti ako transakčné náklady, nedokonalé disponovanie informáciami a systematické trendy chovania trhových subjektov. Výrobné trhy potrebujú komplikované kombinácie zdrojov a spôsobilostí a tieto zdroje a spôsobilosti sú pomerne odlišné. Na základe toho majú všetky podniky jedinečnú kombináciu zdrojov a spôsobilostí.³⁹

Pre bežný prístup k rozpoznaní konkurenčnej výhody je podstatný rozbor interného prostredia firmy. Posudzuje a kvalifikuje kvalitu a množstvo zdrojov, ako zariadenia, prístroje, ľudské zdroje a financie. V menšom rozsahu analyzuje nehmotné vzťahy, ako firemná kultúra a systém riadenia.⁴⁰

Konkurenčná výhoda nezáleží iba od externého prostredia, ale aj od dispozície vnútorného prostredia firmy rozpoznať a odpovedať na zmeny vonkajších podmienok. Vnímavosť na vonkajšie zmeny a rýchlosť ohlasu je podstatný faktor konkurenčnej výhody. Vnútorne predpoklady významné pre vznik konkurencieschopnosti sú inovácie. Inovácie predstavujú nové produkty alebo nové výrobné postupy. V širšej súvislosti znamenajú aj nové stanoviská k realizovaniu podnikania.⁴¹

Podľa Š. Slávika: „Formálnym predpokladom na vznik konkurenčnej výhody sú priaznivé externé a interné podmienky. Možnosť vytvoriť konkurenčnú výhodu závisí od veľkosti, premenlivosti a zložitosti externej zmeny, od schopnosti reagovať na tieto zmeny a účinne ich využívať. To znamená konať skôr, pružnejšie, rýchlejšie a dômyselnejšie ako konkurenti.“⁴²

³⁹ SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 2009.

⁴⁰ Tamtiež.

⁴¹ Tamtiež.

⁴² Tamtiež. s. 128.

2. KOMPONENTY PODNIKOVEJ KULTÚRY

2.1 Prejavy podnikovej kultúry

V snahe vyhovieť požiadavkám spotrebiteľa prispievajú firmám ako fixné organizačné pravidlá nazývané tvrdé komponenty podniku, tak aj tzv. mäkké komponent, čo je firemná kultúra. Prejavy organizačnej kultúry vymedzil E. Kulhavý do týchto skupín:

- nemateriálna manifestácia dovnútra
- nemateriálna manifestácia navonok
- materiálna manifestácia dovnútra
- materiálna manifestácia navonok.⁴³

Nemateriálna manifestácia dovnútra – znamená podnikovú klímu, a to vzťahy v organizácii, nielen medzi vedúcimi pracovníkmi a nižšie postavenými pracovníkmi, ale aj vzťahy na horizontálnej úrovni a takisto aj charakter spoločenského kontaktu. Podstatný je tiež fakt, ako zamestnanci vnímajú svoju prácu v organizácii, či vykonávajú svoju funkciu iba kvôli mzde alebo majú vytvorený osobitný vzťah k organizácii, vnímajú jej ciele ako svoje a sú s nimi stotožnení. Taktiež je dôležitý postoj firmy smerom k pracovníkom. Na zvýšenie motivácie vo veľmi veľkej miere prispieva ako sa v organizácii šíria správy a ako sa deleguje právomoc. Ak má pracovník presne vymedzenú svoju prácu, nemá žiadnu rozodovaciu právomoc, bude si pripadať v podniku nepodstatný a prestane sa zaujímať o pozitívne úspechy firmy. Všetci zamestanci by mali byť informovaní o cieľoch firmy, ale aj o tom ako prispievajú k ich docieleniu. O celom priebehu ich realizácie by mali byť pracovníci informovaní a mali by získať možnosť povedať svoj názor a nápady na ich vyriešenie.⁴⁴

Nemateriálna manifestácia navonok – zahŕňa jednanie organizácie smerom von voči dodávateľom, spotrebiteľom a verejnosti. Verejnosť sa člení na úzku a širšiu, do úzkej možno zaradiť dodávateľov a finančné inštitúcie. Širšia verejnosť nie je s organizáciou

⁴³ ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J. *Firemní imidž*. 2001.

⁴⁴ Tamtiež.

v nijakej obchodnej spojitosti, napriek tomu je pre firmu podstatná. Táto zložka kultúry znamená, ako podnik vnímajú spotrebitelia a okolitý svet a aké znaky sú z tejto organizácie vysielané. To, ako podnik chápu klienti, vonkajšie prostredie a obchodní partneri možno nazvať imidž podniku. Mimoriadne dôležitý a podstatný nástroj, ktorým môže firma ovplyvňovať verejnosť, je public relations. Public relations je styk s verejnosťou, snaží sa o kladnú propagáciu podniku a popieranie záporných a takých správ, ktoré by mohli organizácii ublížiť. Tým si chce podnik vytvoriť a udržať dobré vzťahy s verejnosťou.⁴⁵

„Rozvíjanie a udržanie dobrého mena podniku je poslaním PR. Aby mohol podnik túto úlohu plniť, musí poznať adresátov tohto úsilia, ktorí môžu snahu podstatne ovplyvniť, prípadne ju aj ďalej šíriť. Medzi takýchto adresátov patria:

- zákazníci
- minulí zákazníci
- budúci zákazníci
- dodávatelia výrobkov a služieb
- pracovníci podniku
- konkurencia
- banky
- štátna správa
- verejno-právne inštitúcie
- nadácie
- verejnosť.⁴⁶

Public relations je zložkou komunikácie, ktorá patrí do marketingového mixu. Firemná kultúra zahŕňa nielen PR, ale aj celú komunikáciu, ktorá je zložená z PR, reklamy, podpory predaja a osobného predaja. Ako príklad vplyvania organizácie na ľudí možno uviesť firmu Benetton, ktorá je populárna vďaka svojim šokujúcim billboardom. Tie vzbudzujú kladné aj záporné dojmy a podnecujú verejnosť uvažovať nad otázkami, ako vojna alebo AIDS. Na vytváraní dobrého mena sa nepodieľajú iba vrcholoví pracovníci, ale aj bežní zamestnanci. Tento fakt preukazuje osobný predaj, pri ktorom na zákazníka vplýva správanie predávajúceho, no taktiež napr. spôsob vedenia motorového

⁴⁵ ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J. *Firemní imidž*. 2001.

⁴⁶ BÖHMER, D. *Public relations a podniková organizačná kultúra*. 1997. s. 8

služobného vozidla zamestnancom. Dobrý imidž môže firma dosiahnuť prostredníctvom mecenášstva alebo sponzoringu a ako príklad nadobudnutia zlého imidžu možno uviesť neekologické správanie.⁴⁷

Materiálna manifestácia navonok – smerom von je produkt najpodstatnejším znakom firemnej kultúry. Najväčší vplyv na to, či sa firme darí alebo nie má práve produkt. Na kupujúceho pôsobia aj priestory predaja, či už je to areál podniku, firemné predajne alebo výstavné miesta. Medzi prejavy smerujúce navonok možno zaradiť aj architektúru alebo odev pracovníkov, ktorí sú v priamom styku so zákazníkmi.⁴⁸

Materiálna manifestácia dovnútra – predstavuje najmä materiálne vybavenie organizácie ako kancelárie, výrobné haly a budovy, spolu s toaletami a vstupnými priestormi. Miesto, kde zamestnanci vykonávajú svoju pracovnú náplň by malo byť bezpečné, praktické, dobre vetrané a osvetlené. Na výsledky pracovníkov vplýva tiež to, ako sa v daných priestoroch cítia, mali by byť pekné a pohodlné. Tieto podmienky však nemožno dodržať vo všetkých organizáciách, a preto by sa firma mala snažiť splniť ich na základe možností čo najlepšie.⁴⁹

2.2 Prvky podnikovej kultúry

Cez prvky je podniková kultúra prejavovaná širokej verejnosti. Autori nie celkom rovnako definujú prvky firemnej kultúry, no väčšinou sa zhodli v tom, že za prvky podnikovej kultúry možno pokladať základné presvedčenia, hodnoty, postoje, normy a tiež vonkajšie prejavy kultúry, ktoré sa nazývajú artefakty hmotnej a nehmotnej podstaty. Artefakty hmotnej podstaty predstavujú fyzické prostredie organizácie, budovy, propagačné materiály alebo produkty. K artefaktom nehmotnej podstaty možno zaradiť historiky a mýty, jazyk, zvyky, rituály, ceremoniály.⁵⁰

⁴⁷ ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J. *Firemní imidž*. 2001.

⁴⁸ Tamtiež.

⁴⁹ Tamtiež.

⁵⁰ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

2.2.1 Základné presvedčenia, hodnoty, postoje

Presvedčenia (predpoklady) – sú to zakorenené presvedčenia o skutočnosti, ktoré pracovníci vnímajú ako úplne prirodzené a správne. Tieto predstavy výjdu na povrch až v určitej dobe, najmä z rozhodujúcich okamihov existencie podniku, napr. ľuďom v organizácii sa dá veriť alebo naopak.⁵¹

Podľa E. Scheina pôvod existencie hlavných presvedčení je v opakovaných a správnych metódach pri riešení určitej úlohy. Ak tento postup zmysľovania a správania smeroval k úspechu, zamestnanci začnú byť následne presvedčení o spoľahlivosti tohto spôsobu riešenia problému a budú ho vnímať ako realitu. E. Schein vymedzil presvedčenia podľa toho, čoho sa týkajú, na tieto skupiny:

- presvedčenia, ktoré sa týkajú prežitia a prispôsobenia vonkajšiemu okoliu
- presvedčenia, ktoré sa týkajú začlenenia vnútorných procesov
- presvedčenia, ktoré sa týkajú podstaty pravdy, človeka, času a ľudských vzťahov.⁵²

Presvedčenia majú tieto zdroje:

- emocionálne – nadobudnuté informácie
- rozumové - pocity
- kombinované – týka sa skúsenosti, súvislosti.⁵³

Hodnoty – znamenajú všetko, čo je pre príslušníkov organizácie podstatné a čo má vplyv na voľbu z daných postupov či prostriedkov. Majú vplyv na hodnotenie v zmysle: dobrý – zlý. Hodnoty jednotlivca znamenajú, čomu je kladená dôležitosť pre človeka a hodnotový systém podniku predstavuje čo je dôležité pre firmu ako celok. Sú označované ako jadro podnikovej kultúry a prostriedok jej utvárania. Najdôležitejšie hodnoty podniku sú súčasťou poslania a etického kódexu firmy. Tieto hodnoty sú smerované ako zamestnancom, tak aj vonkajšiemu prostrediu. V realite sa možno stretnúť s tým, že hodnoty, ktoré sú manifestované, sa nestotožňujú s hodnotami naozaj

⁵¹ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

⁵² LUKÁŠOVÁ, R. *Organizačná kultúra a její změna*. 2010.

⁵³ ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J. *Firemní imidž*. 2001.

uznávanými. Ako dôvod tejto disharmónie možno označiť fakt, že členovia organizácie s nimi nesúhlasia alebo sú manifestované hodnoty iba ašpiráciami.⁵⁴

Pri určovaní najdôležitejších podnikových hodnôt by mala organizácia zistiť odpovede na tieto otázky:

- „Aké sú naše hodnoty? (analýza)
- Sú to hodnoty, ktoré chceme presadzovať nad'alej? (stabilita)
- Sú také, že sa k nim hrdo hlásime vždy a všade, riadime sa nimi a budeme sa k nim hlásiť aj v krízových situáciách? (istota).“⁵⁵

Príkladom akceptovaných hodnôt je firma Phillip Morris:

- „právo na slobodu voľby
- podpora iniciatívy jednotlivca
- tvrdá práca a neustále zdokonaľovanie
- príležitosť vychádzajúca zo zásluh, nik nemá na nič automaticky nárok
- víťaziť – poraziť ostatných v korektnom boji.“⁵⁶

Postoje a prístupy – postoj je vzťah k určitému človeku, skutočnosti alebo riešenej úlohe. K týmto predmetom si prostredníctvom postojov osoba vytvára hodnotiaci vzťah. Ak sú hodnoty determinantmi hodnotenia, tak postoje sú produkty hodnotenia. Postoj predstavuje súbor obsahujúci kognitívnu, afektívnu a akčnú zložku. Kognitívna zložka predstavuje názory na predmet postoja, afektívnu tvoria emócie k predmetu a akčná je tvorená tendenciou jednania v spojitosti s predmetom postoja. Akčná zložka však vychádza a je ovplyvnená situáciou.⁵⁷

Prístup je tendencia robiť veci určitou metódou. Rozhodujúce činitele, ktoré pôsobia na prístup a jednanie člena organizácie, sú:

- Hlavné povahové črty osoby - jej temperament, záľuby, ustálený spôsob správania, čiže osobnosť človeka.

⁵⁴ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

⁵⁵ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005. s. 158.

⁵⁶ Tamtiež, s. 158.

⁵⁷ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

- Očakávanie vlastného úžitku – úsudok o tom, čo môže prispieť k nadobudnutiu prospechu, ocenenia, pochvaly, vplyvu, popularity alebo vlastného rastu. Predstavuje vrchnú hranicu, na základe ktorej jedinec tvaruje vlastný prístup.
- Očakávanie vlastnej prijateľnosti – situácia, pri ktorej ešte nevzniknú vážne problémy, pracovníkovi nehrozí výpoveď ani peňažné pokuty. Je to spodná hranica utvárajúca prístup v organizácii.
- Vnútorň vzťah k záujmom firmy – označuje sa ako lojalita. Lojalita však neznamená, že zamestnanec je stotožnený s tým, čoho sa lojalita týka. Podstatná je úprimnosť, otvorenosť, férovosť a akceptovanie záujmov firmy.
- Spôsobilosť vykonávať prácu, ktorú človek vo firme vykonávať má – znamená to, že pracovník by mal mať nielen kvalifikáciu a prax, ale tiež dispozíciu sociálne myslieť a senzibilitu pre firemnú klímu.⁵⁸

L. Pfeifer a M. Umlafová ku klasifikácii členov organizácie pristupujú z dvoch hľadísk a podľa ich prejavov, ktoré sú interpretáciou ich prístupov navonok, ich definujú takto:

- prvé hľadisko sa zaoberá klasifikáciou prejavov ľudí v organizácií podľa ich vzťahu k záujmom podniku a zároveň ich spôsobilostí na vykonávanie práce
- druhé hľadisko definuje štyri druhy na základe prejavov, ktoré odrzkadľujú ich prístupy vo firme.⁵⁹

Kategorizácia prejavov pracovníkov podľa vzťahu k firme a zároveň ich spôsobilostí:

- Sovie prejavy – je to prístup špecifický inteligentnosťou, rozvážnosťou, stabilitou a hodnovernosťou, no zároveň zahŕňa aj veľké požiadavky a poukazovanie na chyby.
- Líščie prejavy – vyznačujú sa kvalitným odborným úkonom, no súčasne určitou mierou zištnosti a nedôveryhodnosti. Pri snahe o pochopenie takejto osoby, by sa nemalo zabúdať na skutočnosť, že jej hlavným zmyslom je najmä osobný prospech.
- Ovčie prejavy – tento prístup je typický lojalitou, vernosťou a stabilitou. Nájde sa v ňom tiež nízku dávku kreativity a iniciatívnosti. Človek patriaci do tejto skupiny sa vyznačuje nízkou schopnosťou samostatne riešiť vzniknuté problémy.
- Oslie prejavy – prístup charakteristický nevyspytateľnosťou a nestabilitou a zároveň tu chýbajú schopnosti a spôsobilosti.⁶⁰

⁵⁸ ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J. *Firemní imidž*. 2001.

⁵⁹ Tamtiež.

⁶⁰ Tamtiež.

Kategorizácia ľudí na základe prejavov odhaľujúcich ich prístupy vo firme:

- **Aktivistické prejavy** – sú špecifické pre temperamentnú osobu, ktorá má rada nové aj neosvedčené veci a nebojí sa nových udalostí a poznatkov. Takýto človek má tendenciu jednať prudko, nachádza stále nové postupy než také, ktoré sa už uplatnili a je kreatívny. Ľudia patriaci do tejto skupiny sú nedočkaví, výbušní a majú ťažkosti dokončiť rozrobené projekty, najmä ak sa im naskytne nový, ktorý ich upúta.
- **Teoretické prejavy** – je pre ne príznačný poriadok, systematickosť, správnosť, opodstatnenosť, účelnosť, zmysluplnosť a spojitosť. Teoretici radi vnášajú do vecí systém a poriadok. Radi pracujú podľa stanovených predlôh, ktoré im zjednodušujú procesy. Ľudia z tejto skupiny majú schopnosť múdro, pokojne, rozumne a premyslene uvažovať.
- **Reflexné prejavy** – pre ľudí s týmito prejavmi sú charakteristické črty, ako rozmýšľanie, hĺbanie, skúmanie, dumanie a zvažovanie. Títo ľudia potrebujú veľa času na zaobstaranie nevyhnutných informácií a podrobností, aby ich mohli pokojne zvážiť. Sú veľmi trpezliví, ale nerozhodní.
- **Pragmatické prejavy** – znamenajú prístup účelný, užitočný a praktický. Jeho podstata je v strohej akceptácii toho, čo sa nedá zmeniť. Pracovníci s týmto prístupom majú veľmi reálne a triezve názory, ktoré môžu občas siahať až k prízemnosti.⁶¹

2.2.2 Normy správania

Normy správania predstavujú neformálne pravidlá a princípy skupiny, ktorá ich rešpektuje, dodržiava a riadi sa nimi za určitých okolností. Ide o nepísané zásady a ich neporušenie a akceptovanie má za výsledok odmeny alebo pri nedodržiavaní pokuty, ktoré však majú hlavne citový význam. Príslušníci skupiny sa správajú negatívne a nenadväzujú žiadne kontakty s tými členmi, ktorí pravidlá neakceptujú. Naopak k takým, ktorí zásady dodržujú, sa správajú pozitívne a prívetivo. Normy správania súvisia najmä s vykonávaním pracovných úloh, ako kvalita práce, promptnosť alebo metóda jednania s klientami. Týkajú sa taktiež spôsobu dorozumievania v skupine, ako charakter a rozsah zdieľaných správ, ale aj oblečenia v organizácii. Pravidlá v skupine

⁶¹ ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J. *Firemní imidž*. 2001.

sú pre podnik veľmi rozhodujúce a podstatné, určujú správanie, ktoré je alebo nie je prijateľné. Normy usmerňujú každodenné vystupovanie a konanie zamestnancov.⁶²

2.2.3 Jazyk

Jazyk, ktorým sa vo firme hovorí odzrkadľuje uznávané hodnoty a presvedčenia organizácie, charakter vzťahov medzi pracovníkmi, odvetvie činnosti a má veľký vplyv na porozumenie či harmonizáciu vnútri podniku. Členovia organizácie môžu používané výrazy chápať rovnako, čo im uľahčuje komunikáciu alebo im neprikladajú takú istú dôležitosť a vtedy vznikajú nezhody a rozpory. Rovnaké vnímanie zmyslu a významnosti pojmov odráža znaky silnej podnikovej kultúry.⁶³

Viac-menej všetky organizácie majú svoj žargón, ktorý je príznačný pre rovnaký štýl života zamestnancov z tej istej pracovnej skupiny. Na základe žargónu sa diferencujú príslušníci skupiny od jej nečlenov, ktorí by si ho mali osvojiť. Napríklad firma Mc Donald's školí svojich zamestnancov na tzv. Hamburgerovej univerzite a vraví sa, že lojálnym pracovníkom preteká v žilách kečup. Pri medzinárodných organizáciach je podstatné stanoviť jednotný firemný jazyk.⁶⁴

2.2.4 Historky a mýty

Historky - sú to príhody, ktoré sa kedysi vo firme naozaj odohrali. Síce sa zakladajú na pravdivej udalosti, ľudia ich odlišne vykladajú a tak sa ich význam mnohokrát líši. Sú chápané ako ukazovateľ presvedčení, hodnôt a pravidiel firmy, ale aj následkov pri ich nerešpektovaní. Tieto príbehy sú pre pracovníkov bezproblémovo a rýchlo

⁶² LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

⁶³ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

⁶⁴ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

zapamätateľné, emocionálne pútavé, a preto sú podstatným ukazovateľom jej manifestácie.⁶⁵

V historkách sa zväčša nachádza vzor, ako by mali ľudia dodržiavať pravidlá alebo ako by mali byť všetci spôsobilí posúvať sa dopredu a podobne. Napríklad v organizácii Sony sa odovzdáva príhoda ako dvaja pracovníci pôsobili v Afrike a ako zneli ich oznamy na centrálu. Prvý obsahuje výrok o ľuďoch v Afrike, ktorí nenesia topánky, a preto nie je nijaká možnosť na predaj. V druhom naopak pracovník zvestuje o výborných príležitostiach na odbyt, pretože nikto nemá topánky. Uvedená historka ukazuje na veľký rozdiel názorov a pohľadov dvoch pracovníkov na totožnú udalosť. Postoj druhého je ukážkou podnikovej stratégie Sony: „robiť to, čo druhí nerobia, vidieť príležitosť tam, kde iní strácajú nádej.“⁶⁶

Mýty – znamenajú spôsob premýšľania alebo interpretácie, ktoré odzrkadľujú požadované či neprípustné správanie v podniku. Mýtom však chýba reálna podstata. Ich existenciu možno hľadať v tom, že ľudia chcú a potrebujú niečomu veriť. Vyskytujú sa aj vo forme príhod a udalostí, no na rozdiel od historiek, ich obsah sa nezakladá na realite, je fiktívny. Mýty môžu byť použité aj ako opodstatnenie a ospravedlnenie určitého egoistického a neetického správania, napríklad platové diferencie, ktoré nadriadený môže podložiť mytologickým dôvodom nevyhnutnosti špecifických znalostí pre určitú prácu, aj keď to nie je pravda.⁶⁷

Mýty vo vzťahu k podnikovej kultúre plnia tieto úlohy:

- selekcia – voľba z existujúcich možností správania
- manifestácia – zvýraznenie vybratej možnosti
- spôsob realizácie – sú určitým manuálom na správanie vo forme neoficiálneho predpisu
- zdôvodnenie a objasnenie – vybratej možnosti manuálu na správanie.⁶⁸

⁶⁵ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

⁶⁶ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005. s. 159.

⁶⁷ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

⁶⁸ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

Mýty veľakrát reprezentujú aj celé skupiny hodnôt, ktoré by inak bolo veľmi ťažké a časovo komplikované uplatniť osobitne.⁶⁹

Tabuľka 2: Mýty a hodnoty

Mýtus	Hodnoty
Sedíme na jednej lodi	otvorenosť, rovnosť, ľudskosť, tolerancia, kooperácia, solidarita, prispôsobenie
Na každom záleží	hierarchia, fantázia, individualizmus, aktivita, orientácia na úspech, osobná guráž, sebapresadzovanie

Spracované podľa: NOVÝ, I. *Podniková kultúra a identita*. 1993. s. 51.

2.2.5 Zvyky, rituály, ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály sú nemenné modely správania, ktoré sú v podniku akceptované a zdieľané. Podporujú bezproblémový chod podnikových procesov, utvárajú pevné a stále pracovné podmienky a redukujú pochybnosti zamestnancov. Taktiež utvárajú predpoklady na vytvorenie vlastnej individuality pracovníka.⁷⁰

Zvyky – najbežnejším príkladom zvyku sú vianočné večierky alebo narodeninové oslavy. Majú výrazný účinok na integráciu podniku, a preto sú usporiadované najmä v organizáciách s nízkym počtom zamestnancov. Patria sem aj zvyky súvisiace s odchodom do dôchodku a povýšením zamestnanca, kedy je pracovník obdarovaný alebo sa organizuje oslava a tieto zvyky uľahčujú zmenu jeho spoločenského postavenia. Ako ďalší vzor možno uviesť zvyky aplikované pri riešení závažných úloh, napr. zoskupovanie po kanceláriách pri preberaní dôležitých otázok, výnimočné porady a podobne.⁷¹

Rituály – znamenajú to isté ako zvyky (formy konania v organizácii), ale navyše majú symbolický význam. Uskutočňujú sa na špecifickom mieste, v konkrétnom čase a

⁶⁹ NOVÝ, I. *Podniková kultúra a identita*. 1993.

⁷⁰ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

⁷¹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizačná kultúra a jej zmena*. 2010.

obsahujú formy správania, ktoré sú v tento moment organizáciou predpokladané. Ako príklad možno uviesť rituál pozdravu alebo dorozumievacie rituály využívané pri stretnutí zamestnancov odlišných postavení, ktoré ľuďom vyjadrujú aká je ich pozícia vo firme. Určité organizácie majú veľký počet rituálov, ktoré musia mať presnú formu a sú inštitucionalizované, ide napr. o rituály v ozbrojených silách. Za rituály sa považuje aj hlasovanie na rokovaníach alebo periodické avízovanie pracovníkov o stave v oblasti ich pôsobenia. Rituály zaisťujú uplatňovaný systém pravidiel v organizácii. Opak rituálov je tabu, čo znamená nedovolené konanie.⁷²

Tabuľka 3: Rituál – schvaľovanie ročnej uzávierky

Rituál	Celé generácie sa v malej rodinnej firme tradovalo, že ročná záverečná správa o hospodárení firmy je rodinným tajomstvom. Aby však bolo zákonom učené zadosť a každý z akcionárov sa mohol so správou zoznámiť, mal J.K., poradca firmy, dôveru rodiny a jeho úlohou bolo na schôdzi akcionárov dať do nej nahliadnuť. Avšak veľmi obratne, rýchlo a iba zbežne, skôr ako zmizla v poslednom šuflíku jeho písacieho stola. Časom bolo treba niekoľko kópií, tie však boli očíslované a po schôdzi ihneď stiahnuté späť.
Norma správania	Iba členovia rodiny a poradcovia môžu správy kedykoľvek analyzovať.
Hodnota	Utajenie všetkých záležitostí, ktoré sa týkajú hospodárenia firmy, je veľmi dôležité.
Základná téza	Nikom z vonku sa nemá dôverovať.

Spracované podľa: NOVÝ, I. *Podniková kultúra a identita*. 1993. s. 53.

Ceremoniály – sú dôkladne organizované výnimočné oslavy, ktoré sa usporiadávajú pri mimoriadnych príležitostiach. Sú dôležité na upevňovanie firemných hodnôt, uznanie kladných výsledkov pracovníkov a vyzdvihnutie podnikových hrdinov. Ceremoniály sú vlastne podujatia na počesť firemnej kultúry, ktoré pozostávajú z citovo silných prejavov. Pre zamestnancov veľakrát znamenajú tieto udalosti veľký zážitok a podporujú ich kreativitu a stotožnenie s organizáciou.⁷³

⁷² LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

⁷³ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

2.2.6 Hrdinovia

Najmä na začiatku 80. rokov minulého storočia bol vyzdvihovaný význam hrdinov ako podstatných elementov kultúry. V súčasnosti je im tiež kladená určitá dôležitosť, pretože pre ostatných členov organizácie sú hrdinovia stelesnenie hlavných podnikových hodnôt a vystihujú ich tieto funkcie:

- potvrdzujú reálnosť dostupnosti úspechov pre všetkých pracovníkov
- poskytujú vzorové správanie
- zavádzajú vysoké normy výkonov
- symbolizujú podnik externému prostrediu
- zachovávajú a podporujú výnimočnosť podniku
- podnecujú pracovníkov k aktivite.⁷⁴

Hrdinovia ako Henry Ford alebo Tomáš Baťa sa tzv. rodia a ich výnimočnosť môže mať veľký dosah aj na ďalšie generácie. Ďalší hrdinovia sú tzv. situační a môže ísť o hrdinu mesiaca či roka. Ak podnik nemá oba druhy hrdinov, mal by ich sám produkovať, a to napr. oceňovaním zamestnanca roka. Zámerná tvorba hrdinov však so sebou prináša aj hrozbu výberu hrdinov z nesprávnych pracovníkov. Ich ospevovanie však môže mať za následok pokles snahy ostatných zamestnancov, ktorí nie sú rovnakých výsledkov schopní. V organizáciách, kde je základom tímová práca môže mať produkcia hrdinov brzdiaci účinok.⁷⁵

⁷⁴ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

⁷⁵ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

2.2.7 Firemná architektúra a vybavenie

Kedže v súčasnosti sa zákazníci na trhu rozhodujú najmä na základe imidžu organizácie, tá musí vynaložiť zvýšený záujem o vonkajší výzor a zariadenie budov. Tento element je dôležitý nielen v súvislosti s vonkajším okolím – vytváranie imidžu, ale tiež smerom dnu – tvorba identity firmy. Budovy môžu mať pre členov organizácie funkciu znakov, spoločných symbolov, môžu firmurobiť výnimočnou oproti ostatným organizáciám, môžu signalizovať históriu aj tradície, napr. banky a môžu byť obrazom komfortu, jednoduchosti alebo ich kombinácie. Materiálne vybavenie často odzrkadľuje uznávané hodnoty firmy. V niektorých podnikoch prevláda značná disharmónia čo sa týka vybavenia kancelárii nadriadených a podriadených zamestnancov, inde sú kancelárie všetkých členov organizácie na rovnakej úrovni. Uvedená rozmanitosť je vyjadrením rozličného obsahu kultúry v organizáciách.⁷⁶

Základné presvedčenia, hodnoty, postoje, normy správania a artefakty materiálneho aj nemateriálneho charakteru sú komponenty, ktoré predstavujú obsah firemnej kultúry. Teoretická vedomosť uvedených prvkov má pre vedúcich zamestnancov praktický zmysel vo významných a spolu súvisiacich aspektoch. Prvky firemnej kultúry si vyžadujú, aby sa na ne pozeralo ako na:

- zásadné štrukturálne a funkčné zložky firemnej kultúry, vďaka ktorým možno vykresliť a ozrejmiť určitú skutočnosť
- ukazovateľe obsahu kultúry užitočné pri pozorovaní, empirickom skúmaní, rozpoznávaní a vyhodnocovaní obsahu firemnej kultúry
- prostriedok šírenia a budovania kultúry firmy.⁷⁷

⁷⁶ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizačná kultúra a její změna*. 2010.

⁷⁷ Tamtiež.

2.3 Funkcie podnikovej kultúry

Odborníci sa celkovo zhodli na definícii týchto funkcie podnikovej kultúry:

- zaisťuje kontinuitu – silná kultúra predstavuje akceptovanie a zdieľanie záujmov organizácie, hodnôt a pravidiel jej členmi a ich postúpenie novým pracovníkom.
- umožňuje a zjednodušuje harmonizáciu a kontrolu v organizácii - na základe súladu v rešpektovaní pravidiel správania všetkými alebo väčšinou pracovníkov, sa organizácia zjednocuje a je podstatný činiteľ pri zabezpečovaní želaného správania pracovníkov.
- minimalizuje konflikty v podniku – napriek tomu, že vo veľkých organizáciach sa nachádzajú subkultúry, určitá kultúra zvyčajne prevláda. Ak je primerané silná, potom podporuje ucelenosť organizácie a je tým čo organizáciu zlučuje a zjednocuje.
- minimalizuje pochybnosti pracovníkov a pôsobí na ich spokojnosť – už v období aklimatizácie pracovníci začínajú pozorovať a chápať skutočnosť v harmónii s kultúrou organizácie. Prispôbujú sa a prijímajú za svoje zásady správania, zisťujú aké správanie je akceptované a aké už nie, a to znižuje ich neistotu.
- je príčinou motivácie – pracovníci nie sú väčšinou stimulovaní iba externými impulzmi, ale aj tým, že svoje zamestnanie pokladajú za významné, identifikujú sa s ním a vnímajú sa ako súčasť organizácie.
- ak je kultúra silná a obsahovo relevantná, je konkurenčnou výhodou – takto vytvorená kultúra posilňuje potrebnú súdržnosť uvažovania a chápania v organizácii, zosúladienie a kontrolu, je príčinou motivácie a spokojnosti, a teda tiež príčinou efektívnosti organizácie. Ide o výhodu, ktorá je veľmi dôležitá a podstatná, ktorú je komplikované, ak nie nereálne napodobniť a ktorú nemožno získať za krátke časové obdobie.⁷⁸

⁷⁸ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

2.4 Determinanty podnikovej kultúry

Determinanty firemnej kultúry sú vlastnosti a ukazovatele, ktoré ju značne ovplyvňujú. Na jej utváranie a zmenu pôsobia najmä ľudia, no taktiež mnoho ďalších podstatných činiteľov, ktoré možno kategorizovať na základe rôznych aspektov, z ktorých najdôležitejší je ich pôvod. Na základe pôvodu kategorizujeme tieto činitele na interné a externé. Pôvod vnútorných možno hľadať v organizácii a vonkajšie činitele ovplyvňujú organizáciu zvonku.⁷⁹

Tabuľka 4: Determinanty podnikovej kultúry

vonkajšie vplyvy	vnútorné vplyvy
<ul style="list-style-type: none"> • trhovú pozíciu • rýchlosť spätnej väzby trhu - konkurenti • charakter kultúr vyšších stupňov <ul style="list-style-type: none"> - dejiny - národná mentalita - kultúra materského podniku • geografická dislokácia – regionálne vplyvy • ekonomický systém • sociálny systém • politické preferencie • legislatíva • ekológia • úroveň vedy a výskumu v odbore podnikania 	<ul style="list-style-type: none"> • história podniku <ul style="list-style-type: none"> - vplyv zakladateľa - vek podniku - etapa vývoja • veľkosť podniku • majetok podniku • právna forma podniku • predmet podnikania <ul style="list-style-type: none"> - miera ziskovosti • používané štruktúry a procesy • dominantná technológia • stratégia podniku • spôsobilosť a záujmy riadiacich síl (kvalita riadiacich impulzov) • zamestnanci <ul style="list-style-type: none"> - mentalita - vzdelanie - postoje k rastu

Zdroj: ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J. *Firemní imidž*. 2001. s. 54.

⁷⁹ ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J. *Firemní imidž*. 2001.

Existuje aj mnoho ďalších hľadísk, napríklad:

- hmotné determinanty – materiálne vybavenie organizácie
- nehmotné determinanty – priority manažérov, vlastníkov
- ovplyvniteľné determinanty – kvalifikácia pracovníkov, právna forma organizácie
- neovplyvniteľné determinanty – dĺžka existencie organizácie, národná mentalita.⁸⁰

⁸⁰ ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J. *Firemní imidž*. 2001.

3. TYPOLOGIA PODNIKOVEJ KULTÚRY

Čo najviac napomáha pozorovať kultúre organizácie, je typológia podnikovej kultúry. Kultúra organizácie je produkt dlhého historického vývoja. Tento vývoj a jeho výsledok bol ovplyvňovaný ľudským rozhodovaním a jednaním. Podľa tejto charakteristiky sa však nedajú odhadnúť hospodárske dôsledky jednotlivých typov prejavov firemnej kultúry. Z toho dôvodu je potrebné definovať typológiu podnikovej kultúry na základe adekvátnych hľadísk.⁸¹

Zmysel doposiaľ definovaných typológií podnikovej kultúry môže byť:

- teoretický – zisťuje zvyčajné obsahy podnikových kultúr
- praktický – pomáha manažérom porovnávať obsah ich podnikovej kultúry so zvyčajnými vzormi, ktoré sa vyskytujú v realite.⁸²

3.1 Typológia vo vzťahu k organizačnej štruktúre

3.1.1 Typológia R. Harrisona a Ch. Handyho

Prvú publikovanú typológiu skonštruoval Roger Harrison, ktorý definoval štyri hlavné druhy podnikovej kultúry a nazval ich kultúra moci, kultúra rolí, kultúra úloh a kultúra osôb. O niekoľko rokov neskôr na neho nadviazal Charles Handy, ktorý tento námet rozvinul vo vzťahu k organizačnej štruktúre podniku.⁸³

Kultúra moci (the power culture) – hlavnú funkciu má osoba alebo osoby v centre podniku, ktoré celú organizáciu riadia. Aplikuje sa v nej malé množstvo zásad a je založená na komunikácii. Riadenie funguje skôr na základe vplyvu ako oficiálnych

⁸¹ ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J. *Firemní imidž*. 2001.

⁸² ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

⁸³ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

procesov a logiky. Firma aj všetci zamestnanci sa posudzujú na základe výsledkov, prostriedky vďaka ktorým ich dosiahli nie sú podstatné. Kultúra moci je silná a flexibilná a je schopná prispôbiť sa prípadným zmenám alebo rizikám. Vyhovuje jedincom, ktorých prioritou je vodcovstvo, vplyv a nadvláda. Ostatné osoby ju pokladajú za tvrdú a drastickú, no napriek tomu prosperujúcu. Veľkosť prosperity však stojí na tom, akí ľudia pôsobia v centre organizácie. Typickým príkladom uvedenej kultúry je kultúra veľkých zločineckých organizácií, finančných organizácií alebo rodinných firiem.⁸⁴

Kultúra rolí (the role culture) – prevládajú v nej predpisy, zásady, normy a rozum. Predpokladané správanie zamestnancov je presne stanovené popisom pracovnej náplne, vytyčením kompetencií a pravidiel. Vedenie podniku usmerňuje a riadi nižšie organizačné úrovne a práve na nich je založená úspešnosť firmy, predovšetkým na ich činnosti a odbornosti. Zamestnanci sú obsadzovaní do funkcií najmä na základe schopností zvládnuť dané role. Výsledky nad rámec určeného popisu práce nie sú žiadané ani potrebné. Táto kultúra je prosperujúca najmä na prognózovateľnom trhu, tam, kde sú ustálené, nemenné podmienky, dlhý životný cyklus produktov a kde rozsah odbornosti je rozhodujúcejší ako inovácia. Kultúra rolí sa vyznačuje neschopnosťou rýchlo odpovedať na zmeny. Ľuďom ponúka príležitosť profesionálneho rastu bez riskovania, no nie je vhodná pre osoby zamerané na dosiahnutie moci. Táto kultúra je považovaná za zvyčajnú kultúru štátnej správy, ozbrojených síl, bánk alebo komerčných firiem.⁸⁵

Kultúra úloh (the task culture) – zameriava sa na úlohy a projekty, ktoré musia byť uskutočnené. Vrcholové vedenie je orientované na dosadzovanie kompetentných pracovníkov do jednotlivých úloh a zabezpečovanie zdrojov na reálne plnenie týchto úloh. Táto kultúra sa prejavuje najmä orientáciou na výsledky, identifikáciu cieľov jednotlivca s skupiny a vzťahy založené viac na špecifikácii a efektivite, ako na pozícii a veku. Kultúra úloh je najúspešnejšia v podmienkach, kde je podstatná rýchla reakcia na zmeny, krátky životný cyklus výrobku, veľké úsilie ostatných firiem o uplatnenie

⁸⁴ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

⁸⁵ Tamtiež.

a cennejšie ako rozsah odbornosti je tvorivosť a vnímavosť. Najčastejšie sa kultúra úloh vyskytuje v reklamných agentúrach.⁸⁶

Kultúra osôb (the person culture) – stredom pozornosti je tu jednotlivec. Vyskytuje sa napr. tam, kde sa určité osoby (právnici, lekári) zlúčia a delia si spoločné výdavky. Všetci príslušníci sú nezávislí, slobodní a nikto nemá hlavné postavenie. Aj napriek tomu, že uvedenú kultúru neuplatňuje veľké množstvo firiem, je veľa jednotlivcov, ktorí jej dávajú prednosť. Ako vzor možno označiť vysokoškolských profesorov, ktorí preferujú kultúru osôb, ale figurujú v kultúre rolí. Robia to, čo musia aby si zachovali miesto v organizácii, ktorá je však iba základňa pre rozmach svojej kariéry a priorít.⁸⁷

Napriek tomu, že Harrisonova/Handyho typológia je v súčasnosti pokladaná za v podstate zastaralú, je to vychýrená typológia, ktorá vo svojom čase zohrala dôležitú rolu. Veľkou mierou napomohla k presláveniu problematiky podnikovej kultúry.⁸⁸

3.1.2 Typológia F. Trompenaarsa

Typológia, ktorú zostavil Fons Trompenaars je založená na dvoch dimenziách: orientácia na úlohy verzus orientácia na vzťahy a hierarchia verzus rovnosť. Z kombinácie týchto dimenzií definoval štyri druhy kultúry, ktoré nazval rodina (the family), Eiffelova veža (the Eiffel tower), riadená strela (the guided missile culture) a inkubátor (the incubator culture).⁸⁹

Fons Trompenaars je povestný hlavne skúmaním konceptov riadenia v rôznych národných kultúrach. Domnieva sa, že v rôznych krajinách s rôznymi vlastnosťami národnej kultúry bude odlišný výskyt týchto typov podnikovej kultúry. Preto zrealizoval výskum v dvanástich krajinách a odhalil, že vo Veľkej Británii a v USA je najviac uprednostňovaná kultúra riadenej strely, v Španielsku a vo Francúzsku rodinná kultúra,

⁸⁶ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

⁸⁷ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

⁸⁸ Tamtiež.

⁸⁹ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

vo Švédsku kultúra inkubátora a v Nemecku je to Eiffelova veža. Taktiež skonštatoval, že malé podniky majú sklon ku kultúre inkubátora a kultúre rodiny a veľké ku kultúre riadenej strely a Eiffelovej veže.⁹⁰

Tabuľka 5: Charakteristika štyroch podnikových kultúr

	Rodina	Eiffelova veža	Riadená strela	Inkubátor
Vzťahy medzi zamestnancami	rozptýlené vzťahy v rámci celej organizácie, na ktorú je jedinec viazaný	špecifické úlohy v jednom mechanicky fungujúcom systéme s potrebnými interakciami	špecifické úlohy v kybnetickej systéme, čo slúži na dosiahnutie spoločného cieľa	rozptýlené, spontánne vzťahy, ktoré vznikajú z kreatívneho procesu
Vzťah k autorite	status je pripisovaný osobám, ktoré sú otcovské a veľmi mocné	status je pripisovaný nadradeným úlohám, ktoré sú dištancované a vzťahujú sa na moc	status je dosahovaný prostredníctvom členov projektových skupín, ktorí prispievajú k dosiahnutiu stanoveného cieľa	status je dosahovaný jednotlivými osobami, ktoré sú najkreatívnejšie a imponujú ostatným
Postupy myslenia a učenia	intuitívne, všestranné, laterálne a koordinujúce chyby	logické, analytické, vertikálne a racionálne efektívne	problémovo orientované, profesionálne, účelové a disciplinované	procesovo orientované, kreatívne, ad hoc, inšpiratívne
Vzťah k ľuďom	členovia rodiny	ľudské zdroje	špecialisti a experti	spoluvoritelia
Cesty zmien	otec mení cesty	zmeny pravidiel a postupov	zmeny postupov, keď sa zmení cieľ	improvizácia a odsúhlasovanie
Štýly motivácie a odmeňovania	spokojnosť, keď je jedinec obľúbený a rešpektovaný	povýšenie na lepšiu pozíciu, zodpovednejšie úlohy	peniaze alebo dôvera za výkony alebo problémy, ktoré jedinec vyriešil	účasť na novom vytváraní procesov
Kritika a riešenie konfliktov	zachovať tvár druhého, nemožnosť prehratia mocenskej hry	kritika je obvinením iracionality	len konštruktívna, úlohovo orientovaná kritika, (priznať si chybu a rýchlo ju odstrániť)	aj kreatívna myšlienka môže byť vylepšovaná

Zdroj: ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate Identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2005. s. 169.

⁹⁰ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

3.2 Typológia vo vzťahu k prostrediu

3.2.1 Typológia T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Podľa Deal a Kennedyho na podnikovú kultúru najviac pôsobí prostredie, v ktorom organizácia vykonáva svoju činnosť. Na základe tejto domnienky realizovali výskum v stovkách organizácii a v súvislosti s vplyvom prostredia uviedli štyri typy kultúr, a to kultúra drsných chlapcov, kultúra tvrdej práce, kultúra stávky na budúcnosť a procesná kultúra. Toto rozdelenie je definované na základe dvoch hľadísk trhu. Prvým je miera rizika, ktorá súvisí s činnosťami vykonávanými podnikom a druhým je rýchlosť spätnej väzby zo strany trhu, čo znamená rýchlosť reakcie na činnosť podniku.⁹¹

Kultúra drsných chlapcov (the tough-guy, macho culture) – hlavnú úlohu tu zohrávajú individualisti, ktorí vykonávajú svoju činnosť v podmienkach veľkého rizika, avšak v krátkom časovom období vyžadujú spätnú reakciu o výsledkoch svojej činnosti. Členovia tejto kultúry nechcú pracovať v tíme, ale túžia byť hviezdami. Hviezdami sa môžu stať veľmi rýchlo, ale tak isto rýchlo môžu aj skončiť. Tento typ kultúry existuje najmä zábavnom priemysle alebo v reklame.⁹²

Kultúra tvrdej práce (the work hard, play hard culture) – vyskytuje sa v organizáciách, ktoré uskutočňujú svoje aktivity pri nízkej miere rizika a spätná reakcia trhu je veľmi rýchla. Podstatná tu je aktivita, vlastný podnet, kreativita a kolektívna spolupráca, no zároveň aj rozptýlenie a zábava. Hviezdami sú najúspešnejší predajcovia alebo robotníci, výsledky sa merajú podľa množstva, nie kvality. Kultúra tvrdej práce sa vyskytuje v predajných podnikoch alebo podnikoch orientovaných na podomový predaj ako napr. Avon. Tiež sa s ňou možno stretnúť vo firme McDonald's.⁹³

⁹¹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

⁹² LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

⁹³ Tamtiež.

Kultúra stávky na budúcnosť (the bet-your-company culture) – je typický pre organizácie, ktorých rozhodovanie je uskutočňované za veľmi veľkého rizika a spätná reakcia veľmi pomalá. Investície sú mimoriadne veľké, no trvá dlhé obdobie, kým organizácia príde na to, či bola aktivita zisková alebo nie. Táto kultúra je vhodná pre pracovníkov, ktoré uznávajú autoritu, tímovú prácu a sú si vedomí, že pracovný postup je zdĺhavý. Kultúra stávky na budúcnosť sa vyskytuje najčastejšie v naftárskych či leteckých organizáciách alebo v organizáciách zaoberajúcimi sa výskumom.⁹⁴

Procesná kultúra (the process culture) – nachádza sa vo firmách, ktoré sú typické nízkym rizikom a skoro žiadnou spätnou väzbou. Členovia organizácie sa zameriavajú viac na to, ako veci robia, než na to, ako ich robia. Medzi prvky vystihujúce tento typ kultúry patrí bezchybný priebeh činností, rozvážnosť a orientácia na maličkosti a detaily. Kultúra je úspešná v ustálenom, nemennom a predpovedateľnom prostredí. Najčastejšie ide o kultúru bánk alebo štátnej správy.⁹⁵

3.2.2 Ansoffova typológia

H. I. Ansoff vymedzuje typy podnikovej kultúry na základe toho, ako podnik reaguje na požiadavky prostredia. Definoval typológiu podnikovej kultúry takto:

- **stabilná** (the stable culture) – je charakteristická pre uzavreté firmy, zamerané na minulosť a ktoré pri svojej činnosti nepodstupujú žiadne riziko
- **reaktívna** (the reactive culture) – vyskytuje sa v uzavretých spoločnostiach, zameraných na prítomnosť a súhlasiacich s minimom rizika
- **anticipujúca** (the anticipating culture) – ak sa firma zameriava na prítomnosť, ale v o trochu väčšom rozsahu prijíma riziko a je spôsobilá čiastkovým zmenám
- **preskúvavacia** (the prospecting culture) – ak je firma extravertovaná, zameraná na prítomnosť aj budúcnosť a prijíma riziko aj zmeny v pomerne veľkom rozsahu
- **tvorivá** (the creative culture) – ak je spoločnosť značne extravertovaná, zameraná na budúcnosť a riziko je pre ňu prirodzený a všedný jav.⁹⁶

⁹⁴ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

⁹⁵ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

⁹⁶ Tamtiež.

3.2.3 Typológia R. E. Milesa a C. C. Snowa

Miles a Snow definovali typológiu podnikovej kultúry podľa toho, ako sa organizácia prispôsobuje vonkajšiemu okoliu a spolu s obvyklým strategickým správaním prihliadajú aj na vplyv interných činiteľov na obsah kultúry. Vymedzili tieto tri druhy podnikovej kultúry:

- **prieskumník** (the prospector) – je spoločnosť neprestajne sa snažiacia nájsť nové možnosti na trhu a vyvíjať nové produkty. Stratégia takejto organizácie je rast a hlavnými odbormi sú marketing a výskum.
- **obranca** (the defender) – zameriava sa na úzku časť trhu a má záujem pritiahnuť stálu skupinu klientov. Je tu uplatňovaná stratégia diferenciacie a nízkych nákladov. Medzi najdôležitejšie odbory patrí ekonomický a výrobný odbor.
- **analyzátor** (the analyzer) – znázorňuje kombináciu dvoch už uvedených typov. Snaha o pevnosť a stálosť, ale aj o dynamiku a vývoj, a to súčasným rozširovaním nových produktov a trhov a popritom zachovaním pevnej základne výrobkov a klientov. Dominantné odbory sú marketing a aplikovaný výskum s výrobou.⁹⁷

3.2.4 Typológia R. E. Quinna a jeho spolupracovníkov

Typológia podnikovej kultúry, ktorú rozvinuli Robert E. Quinn, Kim S. Cameron a ich spolupracovníci, je založená na „modele súperiacich hodnôt“, ktorý sformovali B. Quinn a J. Rohrbaugh. Hlavnými dvoma dimenziami, kombináciou ktorých vytvorili štyri typy podnikovej kultúry, sú flexibilita verzus kontrola a interné verzus externé zameranie. Výsledné kultúry pomenovali ako kultúra klanova, hierarchická, adhokratická a trhová. Všetky uvedené kultúry su typické cieľmi, ktoré chce spoločnosť dosiahnuť, a nástrojmi, ktorými ich chce získať. Tie znamenajú tretiu dimenziu, ktorá je obsiahnutá v jednotlivých kultúrach.⁹⁸

⁹⁷ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

⁹⁸ Tamtiež.

Klanova kultúra (the clan culture) – je to kultúra, v ktorej sa pracovníci stotožňujú s cieľmi a hodnotami, vládne tu rodinné prostredie, tímová spolupráca, tradícia a loajalita. Prosperita je hodnotená na základe charakteru vnútornej klímy a starostlivosti o zamestnancov. Klienti sú chápaní ako partneri.⁹⁹

Hierarchická kultúra (the hierarchy culture) – táto kultúra kladie dôraz najmä na dodržiavanie procesov a pravidiel, bezkonfliktný chod spoločnosti a stabilitu. Prosperita je chápaná ako bezproblémový priebeh dodávok, plnenie plánov a úloh a čo najmenšie výdavky.¹⁰⁰

Adhokratická kultúra (the adhocracy culture) – znamená dynamické a kreatívne prostredie, kde pracovníci podstupujú veľké riziko. Organizácia chce stále vytvárať nové a jedinečné výrobky a služby a uplatňuje experimentovanie a inováciu. Dôležitá je aktivnosť, voľnosť a samostatnosť. Za prosperitu sa považuje adaptovanie na zmeny v prudko sa meniacom prostredí.¹⁰¹

Trhová kultúra (the market culture) – je typická pre firmy zamerané na výsledky. Zamestnanci sú súťaživí a ich hlavný záujem je dosiahnuť cieľ. Nadriadení žiadajú od pracovníkov vynikajúce výsledky, sú nekompromisní a tvrdí. Prosperita je hodnotená v súvislosti s dosiahnutím trhového podielu a prienikom na trh.¹⁰²

Tejto typológii je v poslednom období venovaná veľká pozornosť výskumných pracovníkov a je to typológia v posledných rokoch najvyužívanejšia, najcitovanejšia a tiež najskúmanejšia.¹⁰³

⁹⁹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

¹⁰⁰ Tamtiež.

¹⁰¹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

¹⁰² LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

¹⁰³ Tamtiež.

3.3 Typológia vo vzťahu k fáze vývoja podniku

3.3.1 Fázy životného cyklu podľa L. M. Millera

Podľa L. M. Millera prechádzajú všetky podniky istými štádiami vývoja a počas tohto procesu nastávajú obdobia vitality a vzostupu a obdobia poklesu a dezintegrácie. Autor definoval šesť fáz cyklu a pomenoval ich podľa štýlu riadenia typického pre jednotlivé fázy.¹⁰⁴

Fáza Proroka: inšpirácia a inovácia – organizácia je na začiatku a zakladateľ svojimi predstavami a zámermi motivuje nevelký počet prívržencov. Tí pracujú šesťnásť hodín denne, no nie je to pre nich práca, ale vytváranie a uskutočňovanie svojej jedinečnej šance. Zakladateľ sa snaží nájsť investorov, pretože má málo prostriedkov, pracovníkov aj klientov. O svojich víziách síce informuje zamestnancov, aj si vypočuje ich názor, ale nesnaží sa o žiadnu zhodu, firmu vedie iba Prorok. V organizácii nevládnú nijaké pravidlá ani systémy. Najdôležitejší predpoklad rozvoja zamestnancov je vysoká flexibilita.¹⁰⁵

Fáza Barbara: kríza a dobývanie – organizácia je ešte v dlhoch. Ak chce zlepšiť svoju pozíciu na trhu, musí si vybudovať dobré meno, a preto sa zameriava najmä na službu a na zákazníka. Chod podniku je uskutočňovaný pod neustálym stresom a vládne v ňom elán a entuziazmus. Barbar plne realizuje myšlienky Proroka. Sú uplatňované systémy, no popisy práce ešte neexistujú, a preto pracovníci vykonávajú niekedy viac úloh. Prvoradá je disciplína a flexibilita pracovníkov. Firmu vedie Barbar sám. Môže sa stať, že svojím vodcovstvom Barbar zničí motiváciu a tvorivosť ľudí a riskuje stratu vynikajúcich zamestnancov. To, či sa rozvoj organizácie v tejto fáze zastaví, závisí hlavne od ctižiadostivosti Barbara a od spôsobilosti identifikovať výzvy a reagovať na ne.¹⁰⁶

¹⁰⁴ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

¹⁰⁵ Tamtiež.

¹⁰⁶ Tamtiež.

Fáza Budovateľa a Objaviteľa: špecializácia a expanzia – organizácia je už v zisku, ale ten slúži najmä na získanie nových možností na trhu. Vo vedení organizácie stojí Budovateľ alebo Objaviteľ. Budovateľ pochádza z výrobného oddelenia a zameriava sa na produkt. Chce vyrábať viac, no pri súčasnom zachovaní kvality. Objaviteľ začal v predajnom oddelení, snaží sa dobývať trh a vybudovať najlepšie predpoklady na predaj. Vo firme začína rásť špecializácia, technológia produkcie sa odčlení od riadenia produkcie, marketing od predaja a pod. Vízia firmy však už nie je tak jednoznačná a zjavná, začínajú nezhody medzi útvarmi. Preto je potrebné delegovať, pracovať vo vzájomnej súčinnosti, rozhodovanie prestáva byť centralizované. Táto fáza sa môže stať najlepšou fázou života organizácie, treba však uskutočniť vnútornú špecializáciu pri súčasnom zachovaní celistvosti organizácie a podporovať rozvoj pracovníkov.¹⁰⁷

Fáza Administrátora: systémy, štruktúra a bezpečnosť – toto obdobie je obdobie bezpečného podnikania. Organizácia má veľké zisky, podmanila si svoj hlavný trh a snaží sa o preniknutie na širší trh. Ak to zvládne, dosiahne obrat smerom k dokonalej súčinnosti, ak nie, je to začiatok úpadku. Podľa názoru Administrátora, systém a poriadok zaručujú výkonnosť podniku. Dôležitý pre firmu sú trhoví analytici, ktorí sa zameriavajú na istotu a predvídateľné zisky, ktoré je možné doceliť minimalizovaním rizika. Firma kladie veľký dôraz na systémy a štruktúru a predpokladá, že všetci pracovníci sa s nimi stotožnia. Podiel na trhu rastie pomocou minimalizácie nákladov a cien. Zvonku sa spoločnosť javí ako veľmi úspešná, firmy si stavajú veľké administratívne budovy, majú kvalifikovaných manažérov, no v skutočnosti ide o začiatok úpadku. Úlohou vedenia je presunúť záujem iným smerom, zoštíhliť firmu a definovať rozhodujúce ciele a požadovanú kultúru a začať nanovo.¹⁰⁸

Fáza Byrokrata: pevná kontrola – podnikanie je diverzifikované. Hlavný produkt je vo fáze „dojnej kravy“ a má značný zisk, ale pomalý rast. Byrokrat za najdôležitejšie považuje systém a kontrolu. Zostavuje komisie, usporiada kontrolné rokovania a tlačí na ostatných, aby tieto kontrolné systémy dodržiavali. Okrem tohto pasívneho druhu Byrokrata poznáme aj agresívneho, ktorý pevnou kontrolou zničí tvorivosť pracovníkov a dosiahne to, že organizácia neprodukuje zisk. Byrokrat je presvedčený, že sprísňovanie kontroly je dobré a adekvátne a stanovuje postupy a manuály všade, kde je

¹⁰⁷ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

¹⁰⁸ Tamtiež.

to možné. To spôsobuje poriadok, ale aj robotické správanie zamestnancov bez zamýšľania sa. Medzi prvky, ktoré vystihujú túto fázu patrí produkovanie podštruktúr, obnovenie prikazovania a centralizácia moci. Ak chce podnik zabrániť úpadku, musí oslobodiť kreativitu pracovníkov, oživiť zdravie firemnej kultúry a vrátiť záujem k pôvodnej oblasti podnikania. Je nevyhnutné delegovať moc smerom dolu a navodiť atmosféru krízy, aby pracovníci vnímali túto situáciu ako naliehavú.¹⁰⁹

Fáza Aristokrata: odcudzenie a revolúcia – ak firma vo fáze Byrokrata neuskutočnila potrebné zmeny, dospeje do fázy Aristokrata. Príčina úpadku obchodovania tkvie v chýbajúcich investíciách a tvorivosti. Zisky sa zastavili. Aristokrat sa zaujíma iba o vlastný profit a hmotný úžitok a nezaujíma ho akékoľvek názory podriadených. Rozhodovanie je pre neho veľmi ťažké a presúva ho v prospech iných. Aristokrat rolu manažéra iba simuluje, nie je ním. Manažéri už neveria, že by akékoľvek zmeny mohli firme pomôcť, a tak sa dominujúcim prvkom stáva strach o zamestnanie. To zabraňuje aktivite a kreativite pracovníkov. Obchodovanie firma smeruje do oblastí, kde má hlavný podiel a spolieha sa na predchádzajúce úspechy. Zmenu správania a záujmov spotrebiteľov nepozoruje, a to je výzva pre ctižiadostivých Barbarov. Z organizácie odchádzajú najschopnejší pracovníci a zmena je veľmi nepravdepodobná. Výzva znamená v tomto štádiu revolúciu – revolúcia spotrebiteľov, zákazníkov alebo akcionárov.¹¹⁰

3.4 Typológia vo vzťahu k správaniu podniku

3.4.1 Kompasový model W. Hall

Typológia podľa W. Hall definuje charakteristické vzorce správania, ktoré sa vyskytujú v národných kultúrach, ale aj v jednotlivých organizáciách. Príčinou definovania tohto modelu bolo umožniť organizáciám spolupracujúcim s organizáciami iných štátov,

¹⁰⁹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

¹¹⁰ Tamtiež.

porozumieť kultúrnym rozdielnostiam spoločností, ktoré sú typické pre druhy partnerstiev ako fúzie, strategické aliancie a akvizície.¹¹¹

Wendy Hall rozlišuje dva aspekty podnikovej kultúry, a to:

- **zložky kultúry**, ktoré chápe ako základné hodnoty, vzorce správania a arfetakty a etiketa
- **segmenty kultúry**, ktoré chápe ako jedincov a skupiny jedincov, medzi ktorými prichádza k vzájomnej spolupráci.¹¹²

Aby autorka zistila, či je možné použiť teórie uplatnené pri jednotlivcoch aj pri skupinách manažérov, vymedzila dve základné dimenzie, a to asertivitu a citlivosť. **Asertivita** je rozsah, akým vonkajšie prostredie chápe správanie organizácie ako direktívne a vynucujúce. Spoločnosti s veľkou mierou asertivity sú považované za silné, pribojné a rozhodné. Na trh vstupujú veľmi dôrazne. V oblasti ich pôsobenia sú výrazné a pokladané za lídrov. Firmy s nízkou asertivitou sú pomalšie a stabilnejšie. Na trh vstupujú obozretne a sú nevýrazné. **Citlivosť** reprezentuje rozsah, akým vonkajšie prostredie chápe správanie organizácie ako emocionálne. Spoločnosti s vysokou emocionálnosťou sú známe svojou prívetivosťou k pracovníkom, sú bezprostredné, inštinktívne a viac populárne. Organizácie s nízkou citlivosťou sú zdržanlivé a uzavretejšie. Vzbudzujú skôr rešpekt ako sympatie. Kombináciou vymenovaných dimenzií autorka vymedzila štyri vzorce správania.¹¹³

Severný štýl kultúry – vyznačuje sa nízkou asertivitou a nízkou emocionálnosťou. Dôležité prvky sú istota, súdržnosť a rozvážnosť. Pocity nie sú podstatné, dôraz sa kladie na skutky. Nepremyslené činy sú v tomto type kultúry vylúčené. Pred príchodom na nové trhy sa firma zameriava viac na to, prečo to nie je možné a až po dôkladnom rozbere detailov vstupuje na trh. Jej partneri musia dôkladne poznať technické detaily podnikania.¹¹⁴

¹¹¹ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

¹¹² Tamtiež.

¹¹³ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

¹¹⁴ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

Južný štýl kultúry – predstavuje kultúru s vysokou asertivitou a vysokou citlivosťou. Firmy južného štýlu sú temperamentné, inštinktívne, samostatné a tvorivé. Sú málo predvídateľné. Snažia sa stále o nové, lepšie projekty a nevedia im zmätok a chaos na trhu, pretože z neho vedia vyťažiť. Pri spolupráci s inými firmami potrebujú priestor na presadenie nových príležitostí.¹¹⁵

Východný štýl kultúry – vystihuje ho nízka asertivita, ale vysoká citlivosť. Pre východný štýl sú typické znaky ako úcta, porozumenie, súlad vzťahov, skromnosť. Riadenie organizácie prebieha na základe vzájomnej zhody. Firmy majú často pocit menejcennosti, pochybujú o sebe, preto potrebujú byť chválení a ubezpečovaní o ich užitočnosti. Vedenie viac komunikuje s pracovníkmi, ako vydáva rozkazy. Pri spolupráci vyžadujú lojalitu a porozumenie.¹¹⁶

Západný štýl kultúry – vyznačuje sa vysokou asertivitou a nízkou citlivosťou. Firmy západného štýlu kladú dôraz na bezprostredné riešenie úloh, na profesionalitu, schovávajú pocity, preferujú rozkazy pred kladením otázok. Pri problémoch hľadajú vinníka, ktorý je za ne zodpovedný. Pri spolupráci s partnermi sa orientujú na získanie vopred určených cieľov.¹¹⁷

3.4.2 Typológia organizačného charakteru W. Bridgesa

Táto typológia je založená na podobnosti medzi správaním firmy a správaním jednotlivca. William Bridges definoval šesťnásť typov, ktoré sú obdobou šesťnástich osobnostných typov známych cez dotazník MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) sformulovanými Katharine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers. Dotazník W. Bridgesa OCI (Organizational Character Index) nie je úpravou MBTI, ale rovnako sa zakladá na štyroch dvojiciach protichodných sklonov firmy, ktoré boli spočiatku predložené Carlom Jungom. Ide o tieto dvojice:

¹¹⁵ ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate identity*. 2005.

¹¹⁶ Tamtiež.

¹¹⁷ Tamtiež.

- extravézia verzu introvézia (extraversion or introversion)
- zmyslové verzu intuitívne vnímanie (sensing or intuiting)
- analytické verzu citové spracovanie (thinking or feeling)
- usudzovanie verzu vnímanie (judging or perceiving).¹¹⁸

Extravertná/introvertná organizácia - tieto aspekty zobrazujú dva hlavné typy smerovania organizácie – navonok alebo dovnútra a dva rozdielne pramene firemnej energie. **Extravertná organizácia** je zameraná navonok, je otvorená. Stratégia je založená na definovaní predpokladov trhu a potrieb spotrebiteľov. V tomto type spoločnosti sa rozhoduje na základe spolupráce. Organizácie konajú veľmi rýchlo, nezdržujú sa podrobným skúmaním úlohy. Pri riešení problémov hľadajú podporu zvonku. **Introvertná organizácia** je zameraná dovnútra. Stratégia je formulovaná na základe hlavných hodnôt vedenia a závisí tiež od technických podmienok vo firme. Spolupráca pri rozhodovaní je ojedinelá. Introvertné spoločnosti postupujú pomaly a dlho zbierajú dôležité informácie kým sa rozhodnú konať. Keď nastanú problémy, organizácia hľadá pomoc u vlastných špecialistov.¹¹⁹

Organizácie s prevahou zmyslového/intuitívneho vnímania – zmyslové alebo intuitívne vnímanie znamená to, ako spoločnosť nadobúda informácie a aký typ informácií uprednostňuje. Pre spoločnosti so **zmyslovým vnímaním** sú dôležité detaily, poriadok a systém. Zmeny realizujú krok po kroku a zameriavajú sa skôr na skvalitňovanie už jestvujúcich systémov. Budúcnosť si tieto spoločnosti plánujú až po rozbere minulosti. Firmy s **intuitívnym vnímaním** sa zameriavajú skôr na celkovú situáciu a detaily pre ne nie sú dôležité. Sú prístupné zmenám, ktoré realizujú radikálne. Pri plánovaní budúcnosti využívajú fantáziu a zaujímajú sa o najnovšie trendy.¹²⁰

Organizácie s prevahou myslenia/cítienia – táto dimenzia znamená metódy rozhodovania, hodnotenia problémov a spracovania informácií. Firmy s **prevahou myslenia** kladú dôraz na princípy a dôležitejšie ako ľudia sú pre nich výsledky. Sú presvedčené o tom, že úspech dosiahnu pomocou hodnotenia a kritiky. Individuálne pristupovanie k problémom je pre tieto organizácie cudzie, situácie riešia globálne.

¹¹⁸ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

¹¹⁹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

¹²⁰ Tamtiež.

Organizácie s **prevahou cítenia** sa orientujú na dodržiavanie hodnôt. Pracovníci sú pre ne dôležitejší ako princípy. Kritiku nevyužívajú v takej miere ako organizácie s prevahou myslenia a snažia sa klásť dôraz na podporu. Vládne tu individuálny prístup k riešeniu problémov.¹²¹

Organizácie s prevahou usudzovania/vnímania – táto dimenzia ukazuje, či spoločnosť presadzuje jednu z hodnotiacich funkcií (myslenie alebo cítenie) alebo skôr funkcie vnímania (zmyslové alebo intuitívne). Organizácie s **prevahou usudzovania** uprednostňujú dynamické rozhodovanie a presné formulovanie podmienok a okolností. Tieto spoločnosti sa vždy orientujú na docielenie rozhodnutia, či už intuitívne alebo logicky. Firmy s **prevahou vnímania** sa snažia získať vždy viac možností a formulácie okolností nechávajú nejasné. Rozhodnutia nepovažujú za to najpodstatnejšie a často zostávajú nevyriešené.¹²²

Kombináciou definovaných protikladných sklonov v správaní firiem sa vytvorilo šesťnásť typov organizačného charakteru, ktoré sú pomenované na základe začiatkových písmen jednotlivých tendencií.¹²³

Tabuľka 6: Šesťnásť typov organizačného charakteru podľa typológie W. Bridgesa

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
Vysvetlivky: I = introversion, E = extraversion, S = sensing, N = intuition, T = thinking, F = feeling, J = judging, P = perceiving			

Spracované podľa: LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010. s. 127.

¹²¹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

¹²² Tamtiež.

¹²³ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

3.4.3 Teória „kocky 2S“ R. Goffeeho a G. Jonesa

Táto typológia sa zaoberá vzťahmi v spoločnosti, skúma predovšetkým charakter týchto vzťahov a ich dopad na efektívnosť firmy. Vychádza z dvoch základných dimenzií, ktorými sú sociabilita a solidarita. **Sociabilita** predstavuje rozsah priateľstva medzi pracovníkmi spoločnosti. **Solidarita** je chápaná ako súdržnosť, ktorá nie je vybudovaná na citoch, ale vyplýva s rozumu. Začiatkové písmená uvedených dimenzií predstavujú dve S v názve typológie. Kombináciou týchto dimenzií vyvinul Goffee a Jones štyri typy kultúry. Každá z jednotlivých kultúr môže mať pozitívnu alebo negatívnu formu.¹²⁴

Sieťová kultúra (the networked culture) – je typická veľkým rozsahom sociability a nízkou mierou solidarity. Jej podstata spočíva na vzťahoch, prívetivosti a vľúdnosti. Pri **pozitívnej forme** tejto kultúry prevláda priateľstvo v rámci celej spoločnosti. Vládnu tu pohodové pracovné podmienky a vzájomná starostlivosť. **Negatívna forma** kultúry sa vyznačuje tiež silnými medziľudskými vzťahmi, ktoré sú ale selektované. Vzniká politikárčenie a ohováranie.¹²⁵

Námezdná kultúra (the mercenary culture) – vyznačuje sa malým rozsahom sociability a vysokou mierou solidarity. Vládne tu atmosféra intenzívnej práce, úsilia a elánu. Vzťahy sa vytvárajú iba za účelom vlastného profitu. **Pozitívna forma** prináša zdieľanie hodnôt a zámerov. Všetci sa spoločne orientujú na prekonanie konkurencie. **Negatívna forma** je charakteristická snahou docieľiť krátkodobé plány, dlhodobé nie sú dôležité. Pracovníci sa zaujímajú iba o svoje výsledky a dochádza k absencii komunikácie.¹²⁶

Fragmentálna kultúra (the fragmented culture) – v tejto kultúre sa pracovníci nijako mimoriadne nestotožňujú so záujmami firmy ani vzťahy nie sú veľmi priateľské. Jednotlivci nepracujú pre peniaze, ale pre postup a dobré meno, ide napr. o právnikov alebo vedcov. **Pozitívny variant** znamená, že vďaka nízkej miere sociability sa

¹²⁴ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

¹²⁵ Tamtiež.

¹²⁶ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

zamestnanci neboja navzájom kritizovať. Najlepším pracovníkom sú poskytované najlepšie podmienky, a preto sa táto kultúra hodnotí ako spravodlivá. **Negatívny variat** fragmentálnej kultúry prináša zo všetkých typov najvyššie riziko. Orientácia na vlastný úžitok môže postupne prejsť do vypočítavosti, egoizmu a vyvyšovania sa nad ostatných. Stotožnenie so záujmami spoločnosti je minimálne.¹²⁷

Pospolitá kultúra (the communal culture) – má vysokú úroveň sociability aj solidarity, ktoré sú vo vzájomnej rovnováhe. Vyznačuje sa vernosťou k firme aj priateľskými vzťahmi. Takáto spoločnosť je takmer neporaziteľná. **Pozitívna forma** prináša láskavosť a priateľstvo. Pracovníci sú uznávaní a chápaní ako ľudia. Úspech jednotlivca neprináša závisť, ale radosť a pyšnosť. Vládne tu intenzívna atmosféra súdržnosti v dobrom aj zlom období. **Negatívna forma** sa vytvára vtedy, keď sa zo súdržnosti stane pocit neporaziteľnosti a z pýchy na produkt povýšenosť. Môže nastať v organizácii názor, že výrobky a služby sú najlepšie a že nespokojní spotrebitelia sú zlí.¹²⁸

3.5 Typológia patologických obsahov kultúry podniku

3.5.1 Typológia M. Kets de Vriesa a D. Millera

Táto typológia definuje patologické a disfunkčné obsahy kultúry podniku. Manfred F. R. Kets de Vries a Danny Miller ju vymedzili na základe analógie medzi neurotickými štýlmi osobnosti a správaním organizácie. Autori sú toho názoru, že správanie ľudí môže byť ovplyvnené kombináciou viacerých neurotických štýlov, pričom každý sa ukáže v inej situácii. Pri väčšine ľudí však možno určiť prevahu jedného štýlu.¹²⁹

¹²⁷ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 2004.

¹²⁸ Tamtiež.

¹²⁹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010.

Tabuľka 7: Charakteristiky neurotických štýlov

Neurotický štýl	Charakteristika patologickej prestavy
Paranoidný	Naozaj nemôžem nikomu veriť. Existuje sila, ktorá ma chce „dostať“. Radšej by som sa mal/a mať na pozore.
Kompulzívny	Nechcem byť vydaný/á na milosť a nemilosť udalostiam. Musím ovládnuť a riadiť všetky veci, ktoré sa ma týkajú.
Histrionský	Chcem získať pozornosť ľudí, ktorí sú v mojom živote dôležití, a chcem ich oslniť.
Depresivný	Je beznádejné snažiť sa zmeniť beh udalostí v mojom živote. Proste nie som dosť dobrý/á.
Schizoidný	Svet reality mi neponúka žiadne uspokojenie. Všetky moje kontakty s ostatnými nakoniec dopadnú zle a spôsobia mi bolesť, takže je bezpečnejšie udržiavať si odstup.

Spracované podľa: LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010. s. 133.

4. POPIS PRIESKUMU

V praktickej časti bude realizovaný prieskum na zistenie podnikovej kultúry v konkrétnej spoločnosti. Z dôvodu, že firma, v ktorej sme výskum uskutočňovali, si nepraže byť menovaná, budeme túto firmu nazývať banka ABC.

Banka ABC je banka so zahraničnou účasťou a pôsobí na trhu od roku 1993. Táto banka má hlavné postavenie v poskytovaní služieb pre mestá a obce. Banka ponúka služby aj retailovým klientom.

4.1 Cieľ a hypotézy prieskumu

Cieľom prieskumu bolo zistiť aktuálny stav podnikovej kultúry v súvislosti s konkurencieschopnosťou banky ABC. Následne tieto údaje analyzovať a poskytnúť návrhy na jej zlepšenie.

Na základe stanovených cieľov boli vymedzené tieto hypotézy:

Hypotéza 1: Viac ako 70 % respondentom sú jasné a zrozumiteľné presvedčenia, hodnoty a normy správania banky.

Hypotéza 2: Viac ako 50 % respondentov sa stotožňuje s presvedčeniami, hodnotami a normami správania banky.

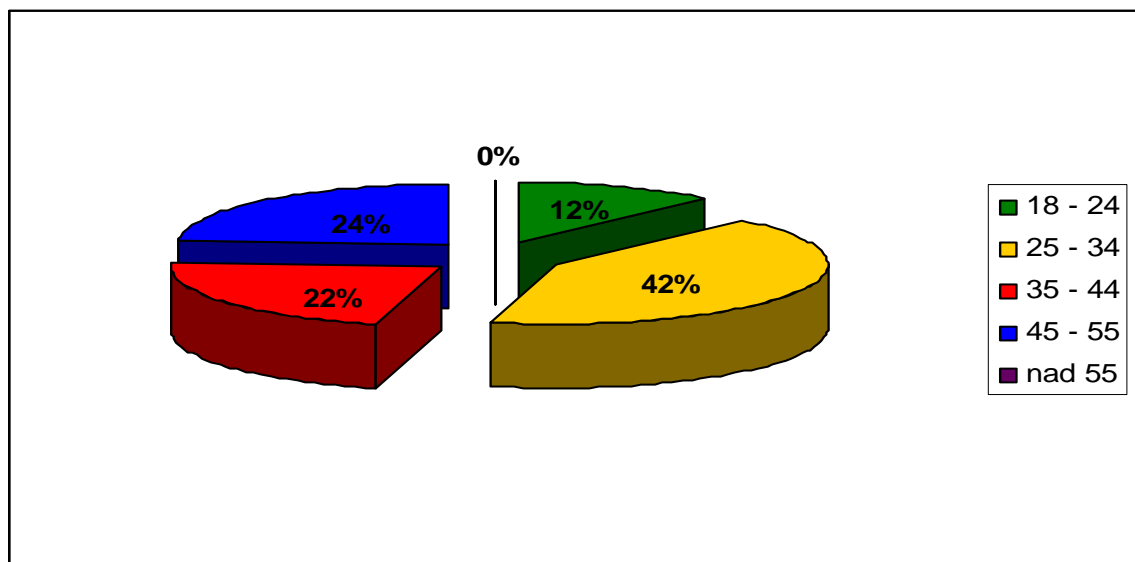
Hypotéza 3: Respondenti so stredoškolským vzdelaním sú viac spokojní so súčasnou úrovňou starostlivosti o zamestnancov ako respondenti s vysokoškolským vzdelaním.

4.2 Charakteristika prieskumnej vzorky

Objektom prieskumu boli zamestnanci banky ABC, ktorí pracujú v centrále a na pobočkách banky.

Prieskumu sa zúčastnilo 34 žien a 16 mužov rôznych vekových kategórií. V najväčšom počte sa zúčastnili respondenti vo vekovej kategórii 25 – 34 rokov, a to 42%. Vo veku 45 – 55 rokov bolo 24 % respondentov, v ďalšej kategórii 35 – 44 rokov bolo 22 % respondentov a najmenej, a to 12 % bolo vo veku 18 – 24. Kategórie nad 55 rokov sa nezúčastnil žiadny respondent.

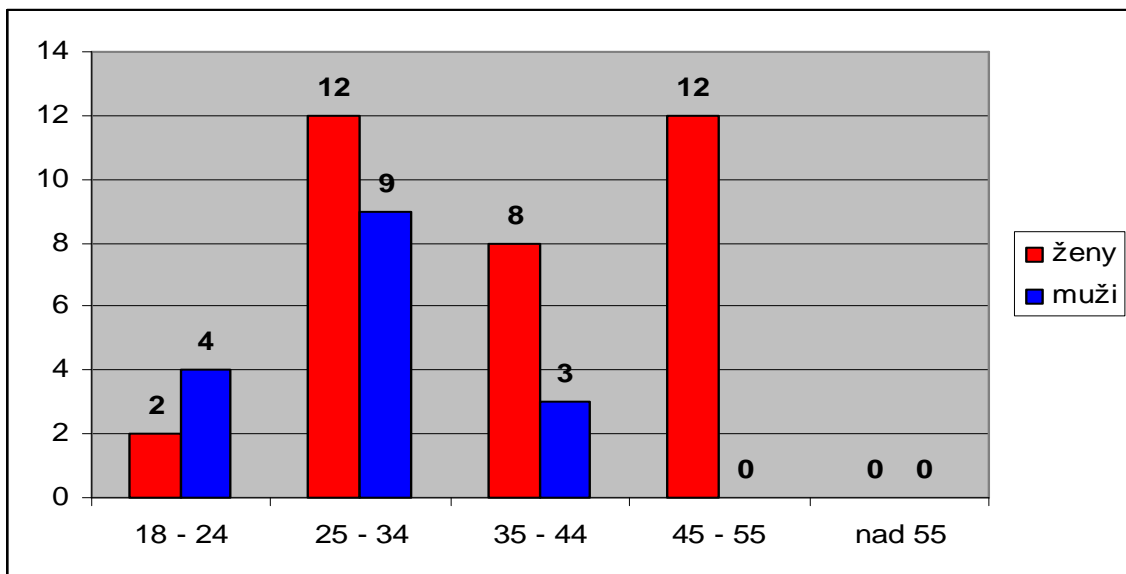
Graf 1: Veková štruktúra respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe vekových kategórií sme detailnejšie rozdelili mužov a ženy a zistili sme, že vo veku 18 – 24 rokov boli 2 ženy a 4 muži, vo veku 25 – 34 rokov bolo 12 žien a 9 mužov, vo vekovom rozhraní 35 – 44 rokov sa zúčastnilo 8 žien a 3 muži, v ďalšej kategórii 45 – 55 rokov bolo 12 žien a žiadny muž. Vo vekovej kategórii nad 55 sa nezúčastnil žiadny respondent.

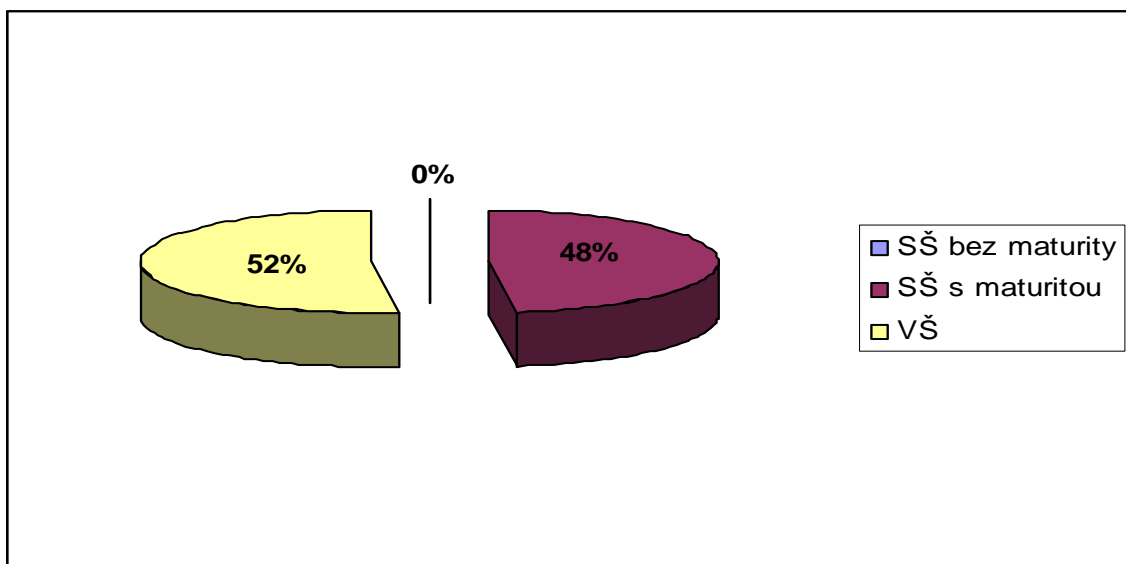
Graf 2: Rozdelenie žien a mužov na základe veku



Zdroj: vlastné spracovanie

52 % a zároveň najviac z opýtaných respondentov uviedlo ako najvyššie dosiahnuté vzdelanie vysokú školu. Strednú školu s maturitou ukončilo 48 % respondentov. Strednú školu bez maturity neuviedol ani jeden z opýtaných respondentov.

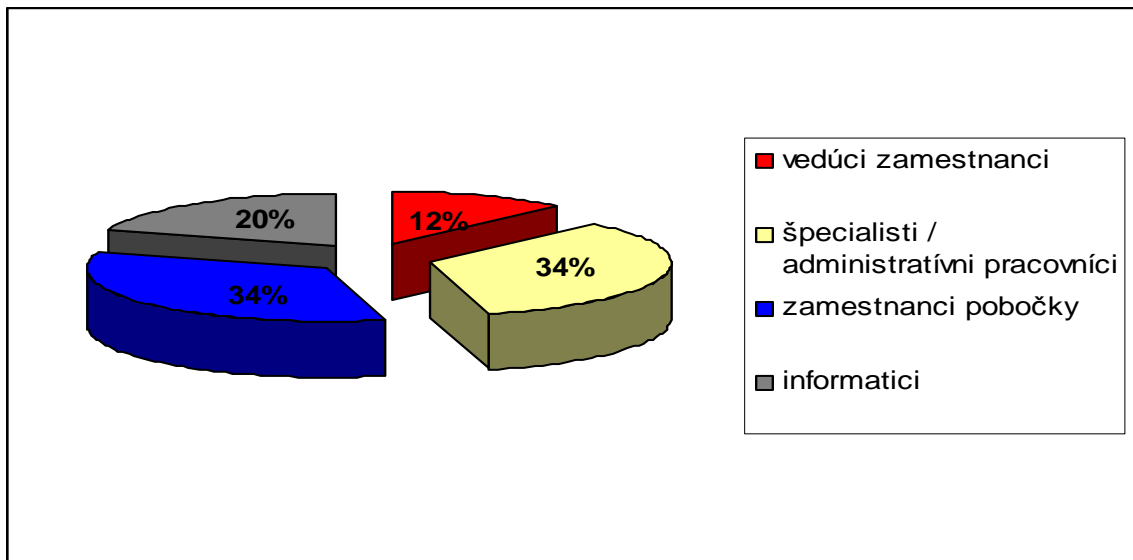
Graf 3: Vzdelanostná štruktúra respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

V prieskume boli uvedené tieto pracovné pozície: vedúci zamestnanec, špecialista / administratívny pracovník, zamestnanec pobočky a informatik. Najväčšie zastúpenie mali súčasne špecialisti / administratívny pracovníci a zamestnanci pobočky, a to v oboch prípadoch 34 %. Informatikov bolo 20 % a vedúcich zamestnancov 12 %.

Graf 4: Pracovná pozícia respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

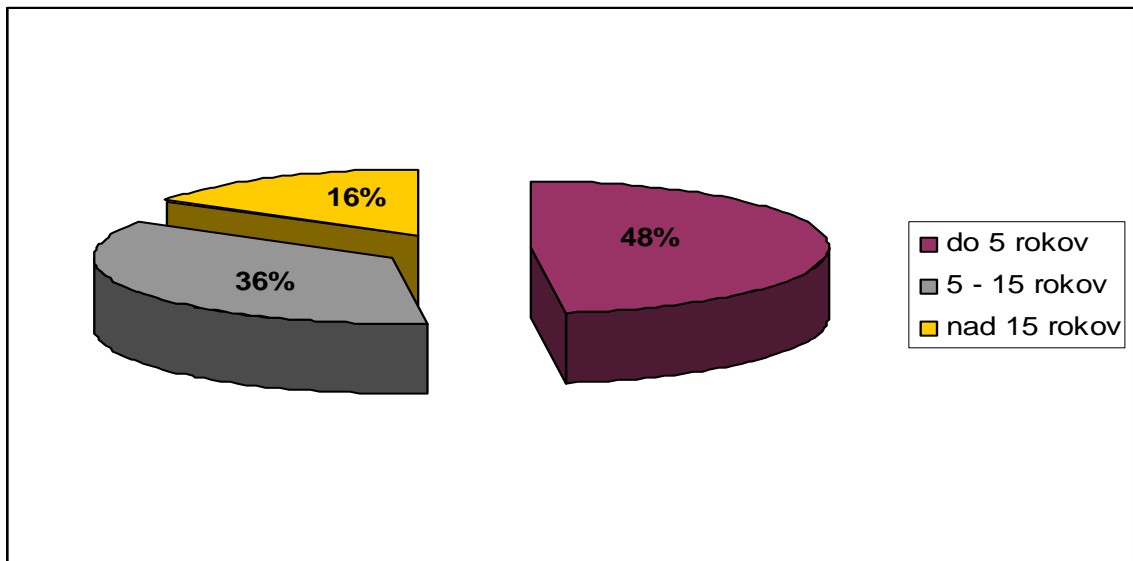
4.3 Metódy zberu dát

Zvolili sme si dotazníkovú metódu, ktorá je najviac používaná metóda zberu údajov. Pri tejto metóde nie je potrebný osobný kontakt s respondentmi, no zároveň hrozí riziko nižšej návratnosti. Aby sme dosiahli čo najúprimnejšie a najpravdivejšie odpovede respondentov, dotazník bol anonymný. Návratnosť bola 50 ks pri 55 administrovaných dotazníkoch, čo je približne 90,91 %.

4.4 Interpretácia údajov

V prvej otázke sme sa pýtali na počet odpracovaných rokov v banke. Respondenti si mohli vybrať z týchto možností: do 5 rokov, 5 – 15 rokov, nad 15 rokov. 48 % opýtaných pracuje v banke do 5 rokov. 36 % zamestnancov v rozpätí 5 – 15 rokov a najmenej 16 % tu pracuje nad 15 rokov.

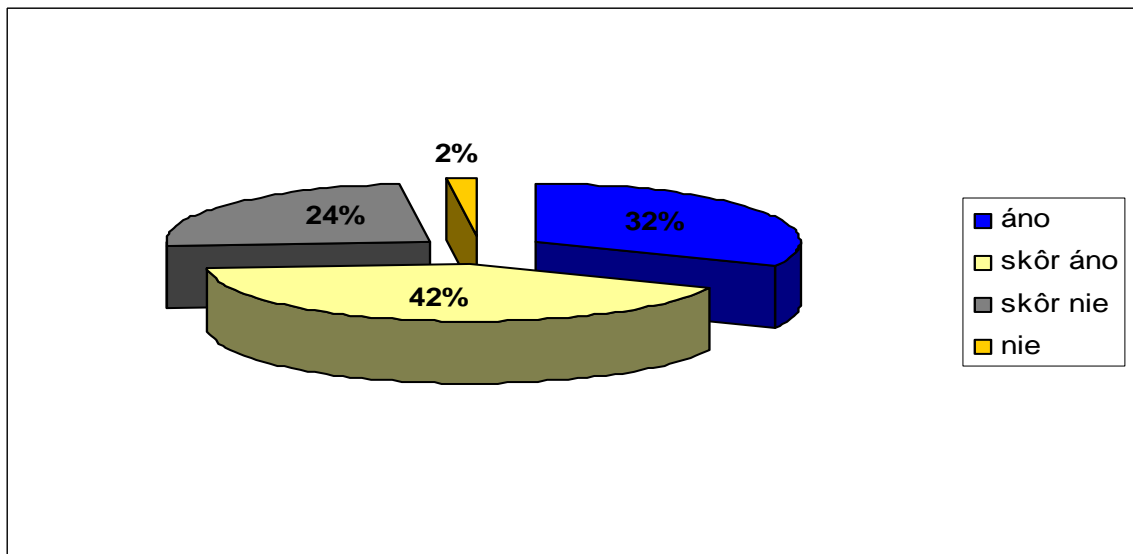
Graf 5: Počet odpracovaných rokov v banke



Zdroj: vlastné spracovanie

Druhá otázka v dotazníku znela: „Sú Vám jasné a zrozumiteľné presvedčenia, hodnoty a normy správania banky?“ Respondenti mali na výber nasledovnú škálu možností: áno, skôr áno, skôr nie, nie. Dozvedeli sme sa, že najviac 42 % respondentov uviedlo odpoveď skôr áno. Možnosť áno označilo 32% opýtaných, z nich najviac ženy vo veku 45 – 55 rokov. Skôr nie uviedlo 24 % zamestnancov. Iba 2 % respondentov si myslí, že im nie sú jasné a zrozumiteľné presvedčenia, hodnoty a normy správania banky, pričom ide o ženu vo veku 25 – 34 rokov so stredoškolským vzdelaním, ktorá je pracovníčka pobočky.

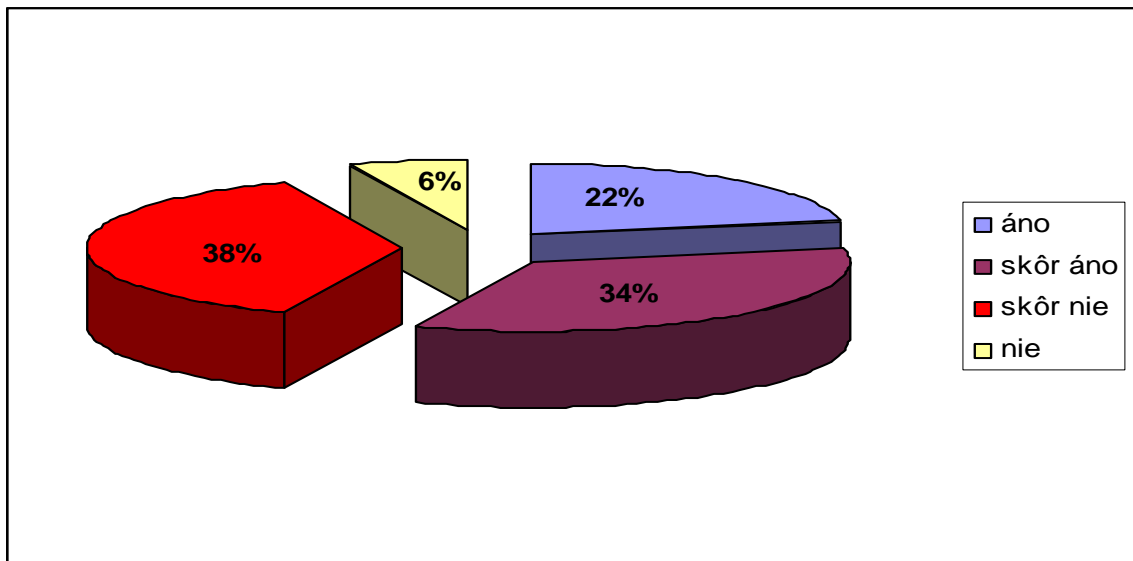
Graf 6: Jasnosť a zrozumiteľnosť presvedčení, hodnôt a noriem správania banky



Zdroj: vlastné spracovanie

V tretej otázke sme zisťovali, či sa zamestnanci stotožňujú s presvedčeniami, hodnotami a normami správania banky. Najviac respondentov, čiže 38 % odpovedalo skôr nie a 34 % skôr áno. Alternatívu áno uviedlo 22 %, najviac túto možnosť volili pracovníci pobočky. 6 % respondentov sa nestotožňuje s presvedčeniami, hodnotami a normami správania banky, pričom ide o dvoch mužov na pracovnej pozícii informatik, jeden vo veku 18 – 24 a druhý 25 – 34 rokov a jednu ženu vo veku 25 – 34 rokov, ktorá pracuje na pobočke.

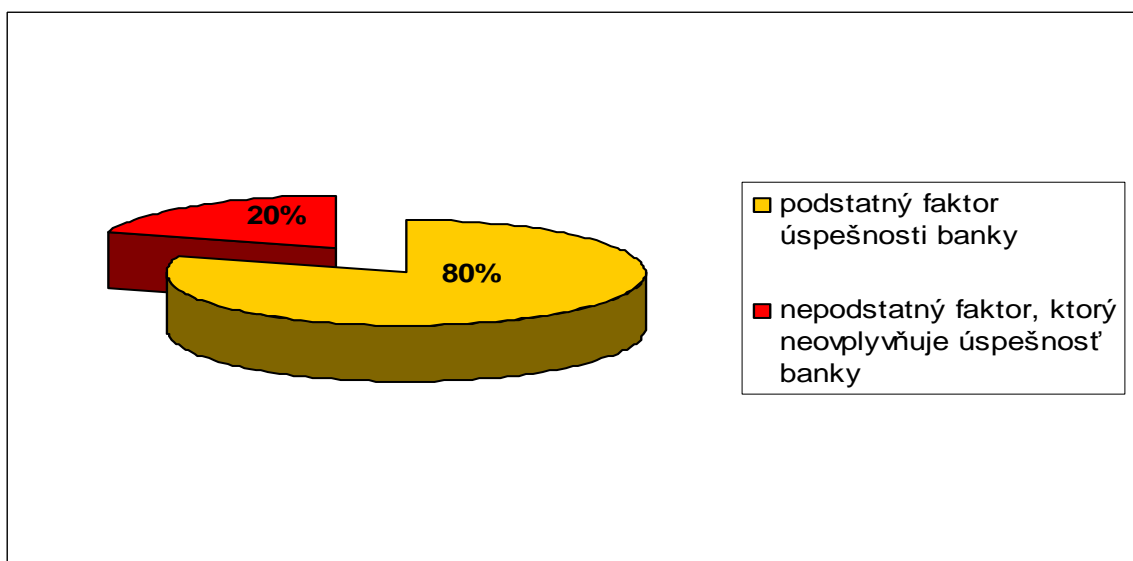
Graf 7: Stotožnenosť zamestnancov s presvedčeniami, hodnotami a normami správania banky



Zdroj: vlastné spracovanie

Štvrtá otázka bola zameraná na chápanie podnikovej kultúry banky jej zamestnancami. Respondenti si mohli vybrať jednu z týchto možností: podnikovú kultúru banky chápem ako podstatný faktor úspešnosti banky alebo podnikovú kultúru banky chápem ako nepodstatný faktor, ktorý neovplyvňuje úspešnosť banky. Z prieskumu vyplynulo, že 80 % respondentov chápe podnikovú kultúru banky ako podstatný faktor úspešnosti banky. 20 % opýtaných sa domnieva, že kultúra banky je nepodstatný faktor, ktorý neovplyvňuje úspešnosť banky, pričom väčšina z nich sú informatici.

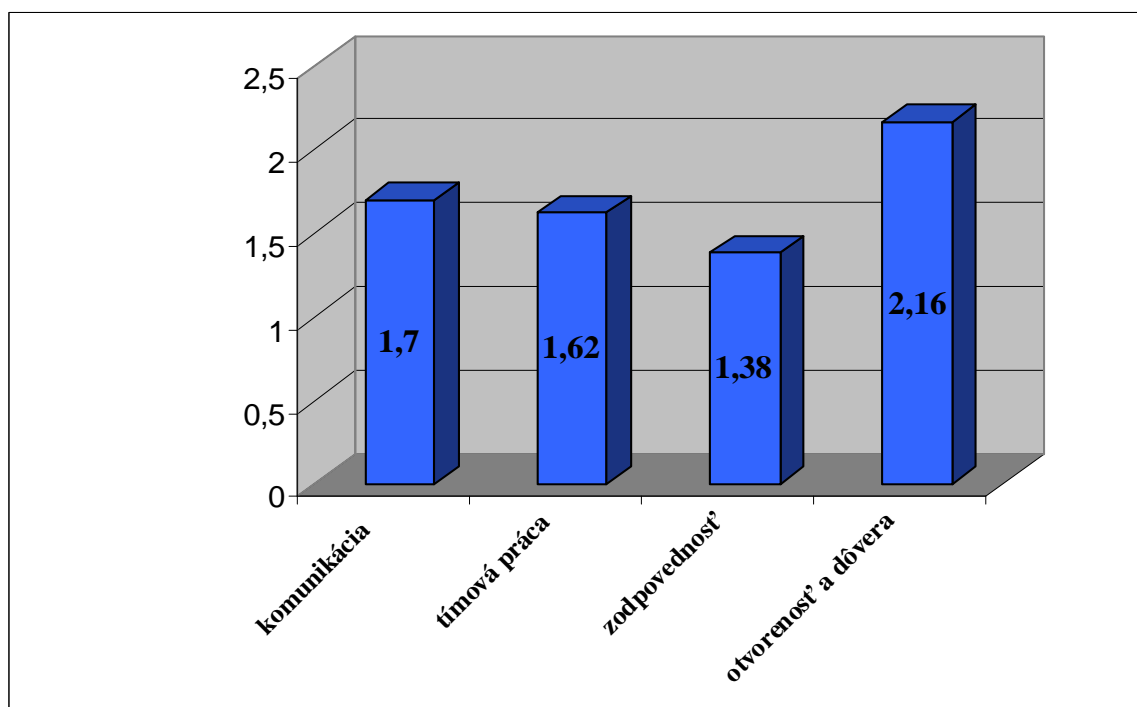
Graf 8: Chápanie podnikovej kultúry banky zamestnancami



Zdroj: vlastné spracovanie

V piatej otázke sme zisťovali, ako respondenti vnímajú výraznosť týchto charakteristík podnikovej kultúry banky: komunikáciu, tímovú prácu, zodpovednosť a otvorenosť / dôveru. Vybrať si mohli zo škály možností: 1 – veľmi výrazná, 2 – menej výrazná, 3 – nevýrazná. To znamená, že čím ma daný faktor menšiu priemernú hodnotu, tým mu zamestnanci prikladajú väčšiu výraznosť. Prieskum ukázal, že zamestnanci vnímajú ako najvýraznejší prvok zodpovednosť, pretože dosiahla najnižší priemer, a to 1,38. Tímová práca obsadila u opýtaných druhé miesto s priemerom 1,62. Ďalej je to komunikácia a jej priemer 1,7 a na poslednom mieste sa ukázala otvorenosť a dôvera s priemerom 2,16. Na grafe 9 môžeme vidieť celkové hodnotenie týchto faktorov zamestnancami.

Graf 9: Hodnotenie daných faktorov zamestnancami

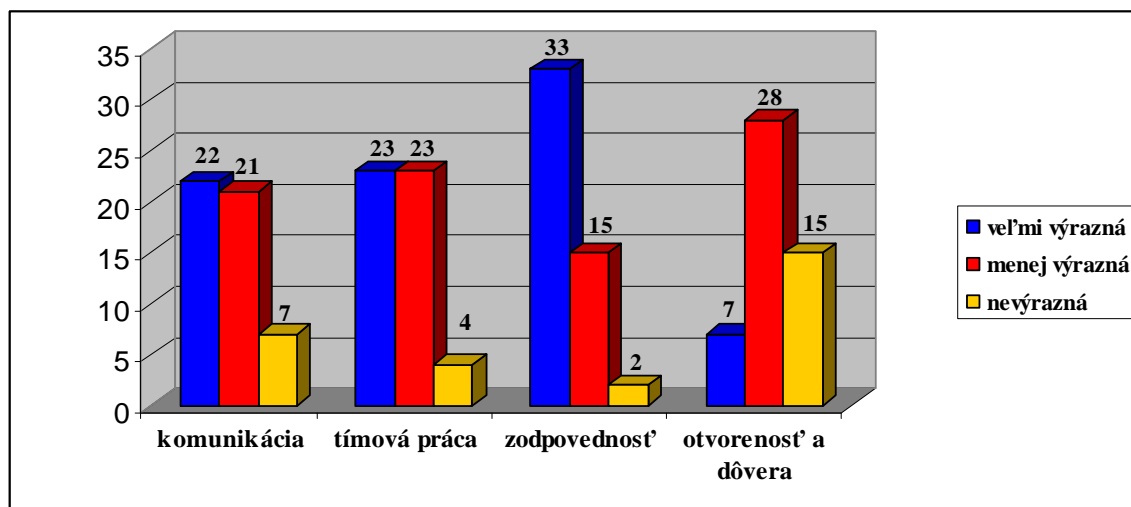


Zdroj: vlastné spracovanie

Pri podrobnejšom prieskume hodnotenia týchto faktorov respondentmi sme sa zamerali na rozdelenie na základe identifikačných otázok a zistili sme, že pri vedúcich pracovníkoch dosiahla najnižší priemer komunikácia, a teda ju vnímajú ako najvýraznejší faktor, na druhom mieste je pre nich zodpovednosť, ďalej je to tímová práca a na poslednom mieste otvorenosť a dôvera. U špecialistov / administratívnych pracovníkov dosiahla najnižší priemer tímová práca spolu so zodpovednosťou, druhé

miesto zastáva komunikácia a tretie miesto s najvyšším priemerom obsadila otvorenosť a dôvera. Zamestnanci pobočky vnímajú najvýraznejšie zodpovednosť, ďalej je to komunikácia, následne tímová práca a nakoniec otvorenosť a dôvera. Informatici ohodnotili zodpovednosť ako najvýraznejší prvok, druhé miesto obsadila komunikácia spolu s tímovou prácou a na poslednom mieste sa nachádza otvorenosť a dôvera. Zamerali sme sa aj na hodnotenie faktorov mužmi a ženami, ale zistili sme, že prideliť rovnaký stupeň výraznosti, a to na prvom mieste zodpovednosť, ďalej tímová práca, komunikácia a nakoniec otvorenosť a dôvera. Pri hodnotení faktorov vzhľadom na vek respondentov sme zistili, že všetci vnímajú zodpovednosť ako najvýraznejší faktor, pre zamestnancov vo veku 18 – 24 rokov je komunikácia na druhom a tímová práca na treťom mieste, pre zamestnancov ostatných vekových kategórií je tímová práca na druhom a komunikácia na treťom mieste. Respondenti všetkých vekových kategórií ohodnotili otvorenosť a dôveru ako najnevýraznejší prvok v banke. Pri triedení vzhľadom na vzdelanie opýtaných sme sa dopracovali k výsledku, že všetci zamestnanci vnímajú zodpovednosť na prvom mieste. Zamestnanci so stredoškolským vzdelaním ohodnotili tímovú prácu na druhom, komunikáciu na treťom a otvorenosť a dôveru na poslednom mieste. Pre vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov je na druhom mieste komunikácia, na treťom tímová práca a na poslednom otvorenosť a dôvera. Súhrnne môžeme tvrdiť, že výsledky na základe identifikačných otázok sa pomerne málo líšia a najčastejšie je ohodnotená zodpovednosť ako najvýraznejší prvok a otvorenosť a dôvera ako najmenej výrazný faktor podnikovej kultúry banky.

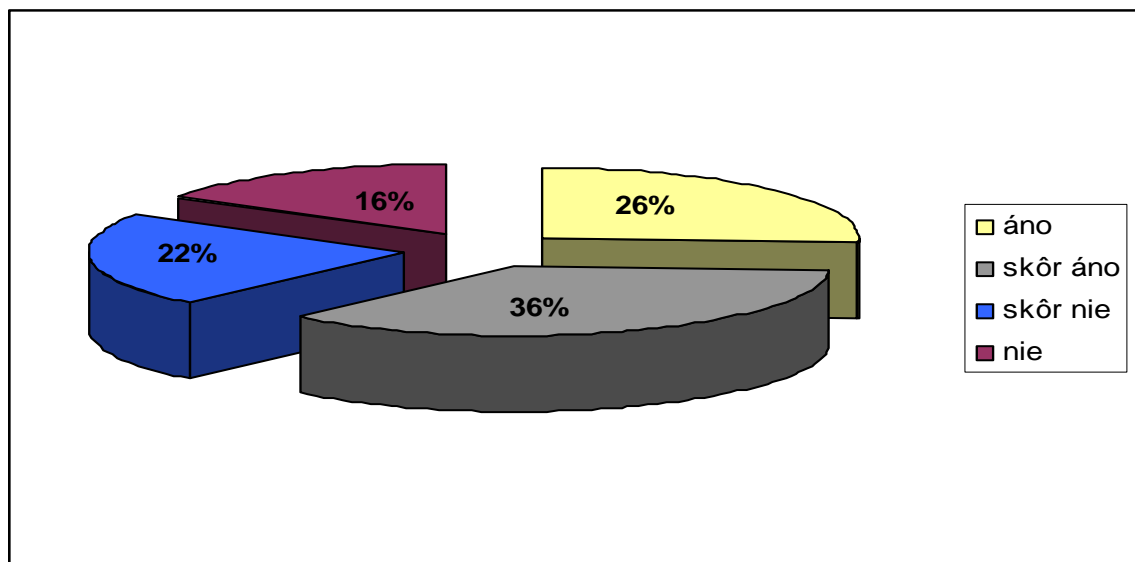
Graf 10: Podrobnejšie rozdelenie hodnotenia daných faktorov zamestnancami



Zdroj: vlastné spracovanie

Šiestou otázkou sme chceli zistiť, či zamestnanci odporúčajú produkty banky svojim blízkym a známym. Respondenti si mohli vybrať jednu odpoveď z nasledovných možností: áno, skôr áno, skôr nie a nie. Z prieskumu sme sa dopracovali k výsledku, že najviac, a to 36 % respondentov, odpovedalo skôr áno. Možnosť áno uviedlo 26 % zamestnancov, ide predovšetkým o ženy, pracovníkov vo veku 45 – 55 rokov a zamestnancov pobočky. Možnosť áno neoznačil ani jeden informatik, čo potvrdzuje fakt, že zo 16 % respondentov, ktorí zvolili alternatívu nie, je najviac informatikov. Alternatívu nie zase naopak neoznačil ani jeden zamestnanec pobočky. Odpoveď skôr nie si vybralo 22 % opýtaných.

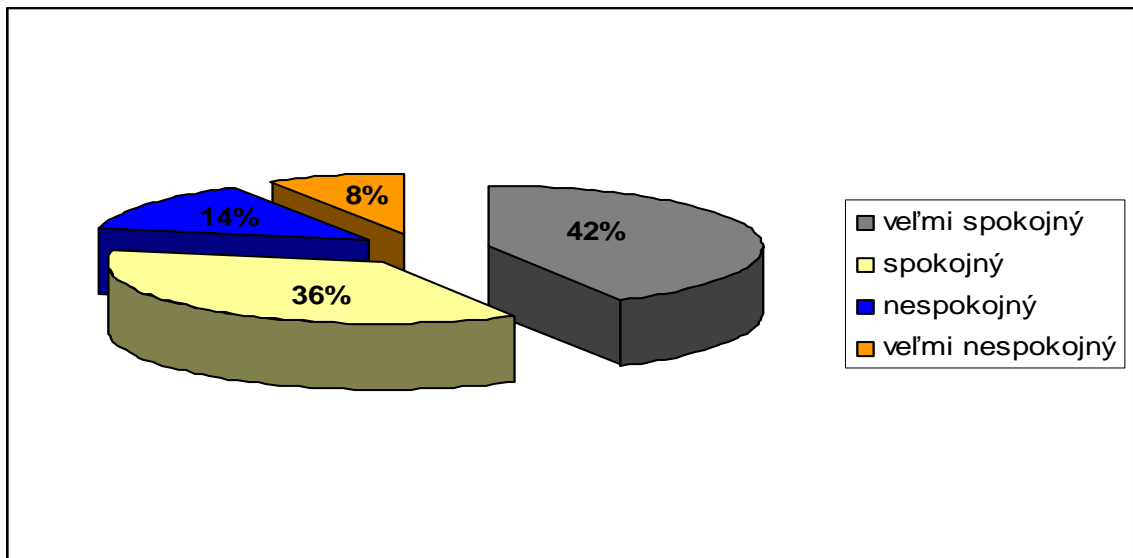
Graf 11: Odporúčania produktov banky zamestnancami



Zdroj: vlastné spracovanie

V poradí siedmou otázkou sme chceli zistiť spokojnosť zamestnancov so vzťahmi na pracovisku. Na výber mali tieto odpovede: veľmi spokojný, spokojný, nespokojný, veľmi nespokojný. Prieskum ukázal, že veľmi spokojných zamestnancov je 42 %, z nich najmä muži, zamestnanci od 18 – 24 rokov a pracovníci pobočky. 36 % respondentov uviedlo, že je spokojných so vzťahmi na pracovisku, ide predovšetkým o špecialistov / administratívnych pracovníkov. Nespokojných zamestnancov je 14 %, z nich ide najmä o pracovníkov vo veku 35 – 44 rokov. Možnosť veľmi nespokojný zvolilo 8 % respondentov, najviac túto možnosť volili informatici.

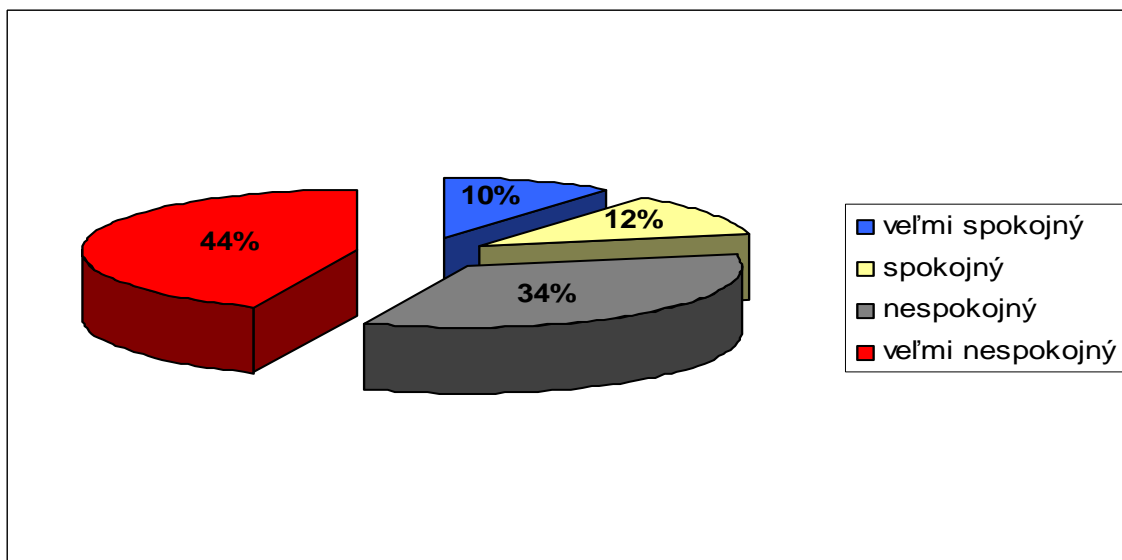
Graf 12: Spokojnosť zamestnancov so vzťahmi na pracovisku



Zdroj: vlastné spracovanie

Ôsma otázka znela: „Ste spokojný so súčasnou úrovňou starostlivosti o zamestnancov?“ Respondenti mohli odpovedať jednou z možností: veľmi spokojný, spokojný, nespokojný, veľmi nespokojný. Dozvedeli sme sa, že 44 % zamestnancov je veľmi nespokojných, z nich predovšetkým špecialisti / administratívni pracovníci a zamestnanci pobočky. Možnosť nespokojný uviedlo 34 % respondentov, z nich najviac pracovníci vo vekovom rozhraní 45 – 55 rokov. Odpoveď veľmi spokojný zvolilo 10 % a spokojný 12 % zamestnancov.

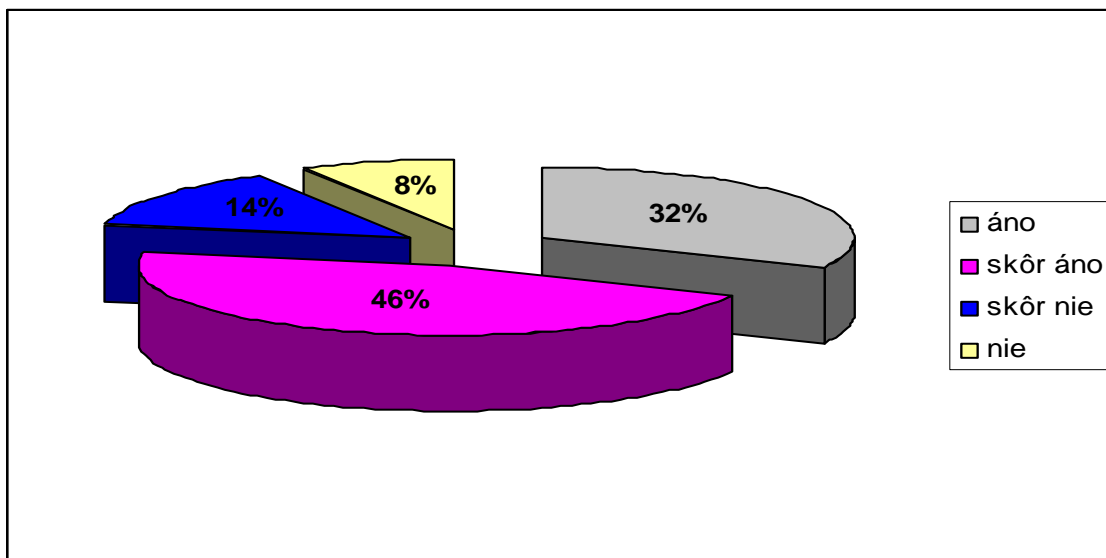
Graf 13: Spokojnosť so súčasnou úrovňou starostlivosti o zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie

Deviata otázka bola zameraná na prejavovanie banky navonok. Na otázku, či si myslia, že sa banka navonok prejavuje jednotne ako celok, mali na výber nasledovnú škálu možností: áno, skôr áno, skôr nie, nie. Najviac opýtaných odpovedalo skôr áno, a to 46 %. Že sa banka prejavuje jednotne ako celok si myslí 32 % respondentov, z nich najviac pracovníci pobočky a pracovníci vo veku 45 – 55 rokov. Alternatívu skôr nie si vybralo 14 % zamestnancov a možnosť nie zvolilo 8 %, pričom ide najmä o ženy.

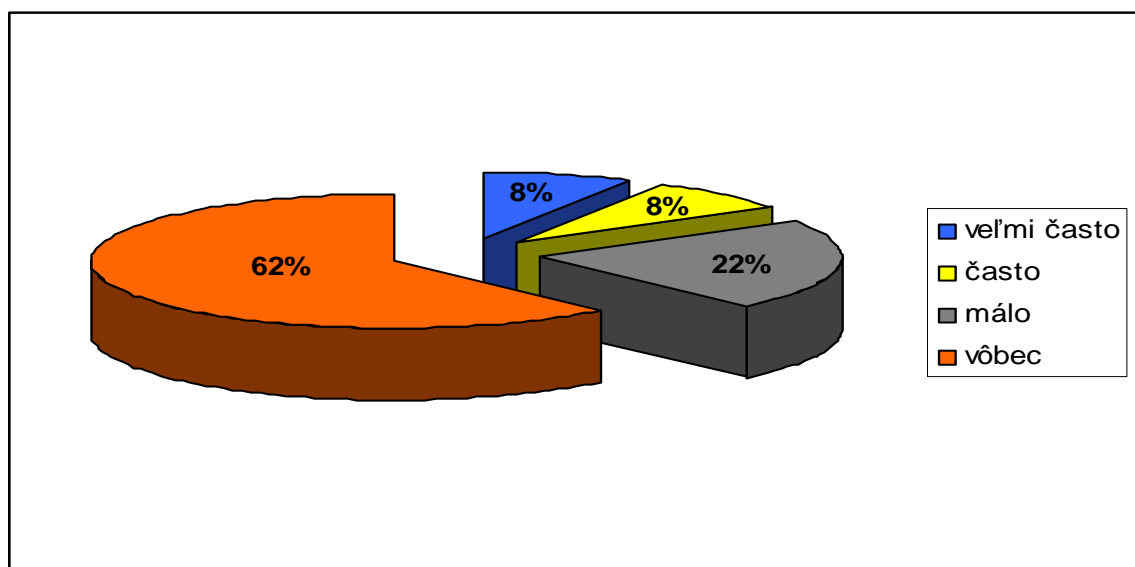
Graf 14: Prejavovanie banky navonok jednotne ako celok



Zdroj: vlastné spracovanie

V desiatej otázke sme sa pýtali respondentov, či sa zúčastňujú školení týkajúcich sa zlepšenia komunikácie či už so zákazníkmi, spolupracovníkmi alebo nadriadenými. Z prieskumu vyplynulo, že veľmi často sa zúčastňuje školení 8 % respondentov, z nich najmä vedúci pracovníci. Možnosť často zvolilo tiež 8 % opýtaných, ide najmä o špecialistov / administratívnych pracovníkov. 22 % respondentov označilo alternatívu málo, pričom ide najmä o pracovníkov pobočky. Najviac z opýtaných, a to až 62 % sa vôbec nezúčastňuje školení, ide predovšetkým o zamestnancov na pracovnej pozícii informatik.

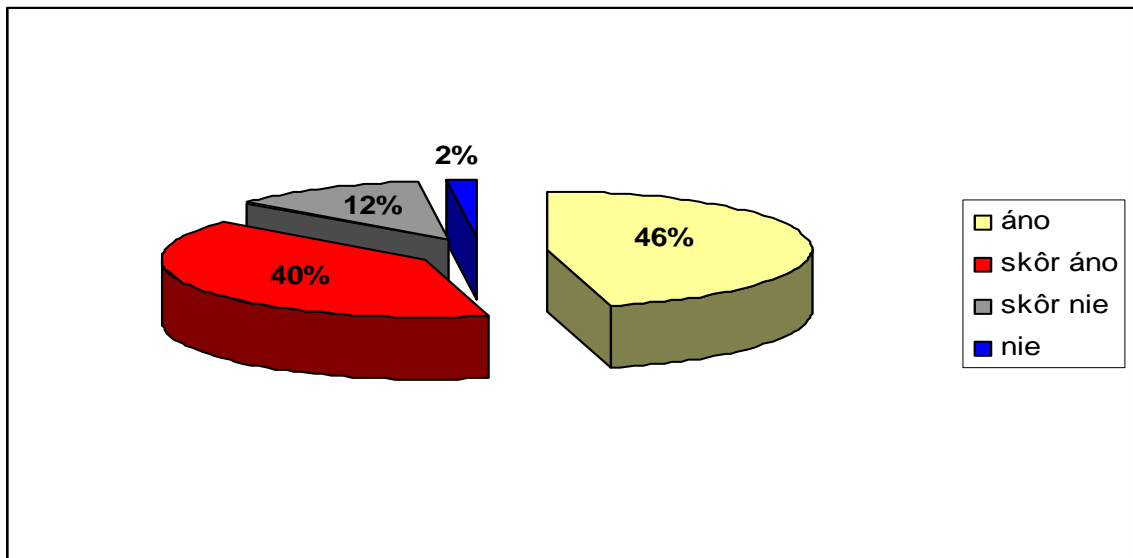
Graf 15: Školenia zamestnancov týkajúce sa komunikácie



Zdroj: vlastné spracovanie

V jedenástej otázke sme zisťovali, či si zamestnanci myslia, že majú dostatočné odborné vedomosti o produktoch banky pre bezproblémovú komunikáciu so zákazníkmi a spolupracovníkmi. Respondenti si mohli vybrať z týchto alternatív: áno, skôr áno, skôr nie, nie. Zistili sme, že 46 % zamestnancov si myslí, že má dostatočné odborné vedomosti, ide najmä o zamestnancov pobočky a pracovníkov vo veku 25 – 34 rokov. Odpoveď skôr áno si vybralo 40 % pracovníkov, z nich najviac špecialisti / administratívni pracovníci. 12 % opýtaných volilo alternatívu skôr nie. 2 % si myslí, že nemá dostatočné odborné vedomosti, pričom ide o muža na pozícii informatik, ktorý je vo veku 25 – 34 rokov.

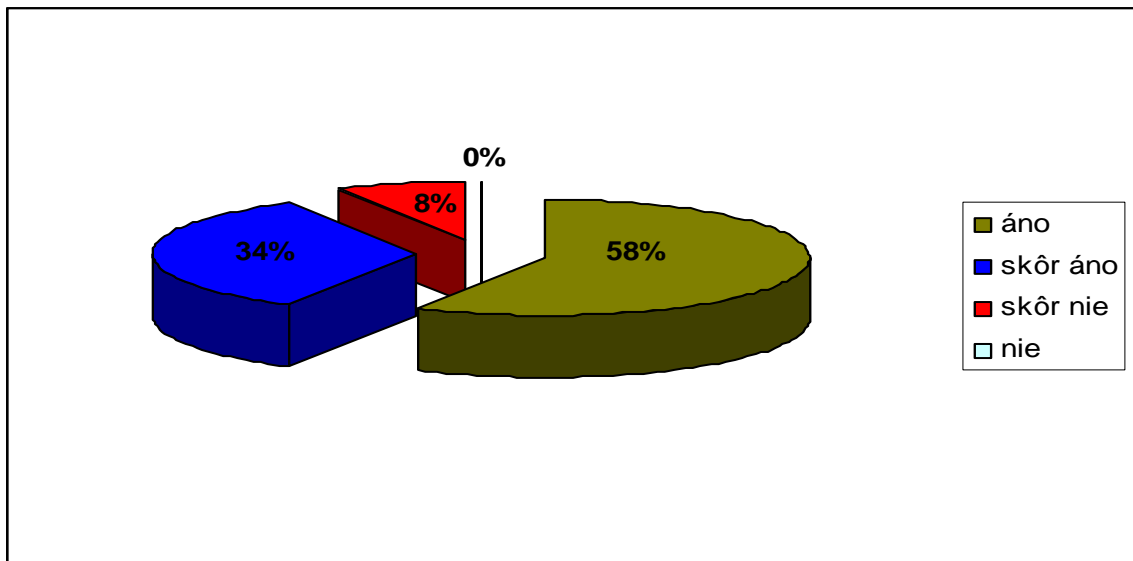
Graf 16: Odborné vedomosti zamestnancov o produktoch banky



Zdroj: vlastné spracovanie

V dvanástej otázke sme sa pýtali: „Myslíte si, že Vaša práca má vplyv na úspešnosť banky?“ Zamestnanci si mohli vybrať jednu odpoveď zo štyroch nasledovných možností: áno, skôr áno, skôr nie, nie. Najviac z opýtaných, až 58 %, sa domnieva, že ich práca má vplyv na úspešnosť banky, pričom väčšina z nich sú zamestnanci pobočky. Odpoveď skôr áno zvolilo 34 % zamestnancov, pričom najviac túto možnosť volili informatici. Alternatívu skôr nie vybralo 8 % opýtaných a možnosť nie neoznačil nikto z respondentov.

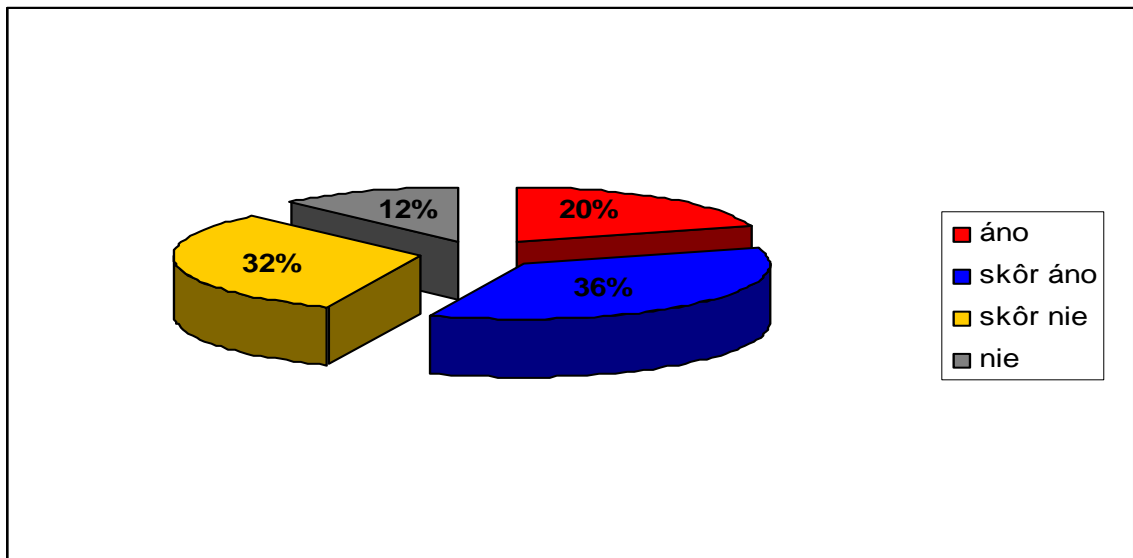
Graf 17: Vplyv práce zamestnancov na úspešnosť banky



Zdroj: vlastné spracovanie

Trinásta otázka z dotazníka znela: „Myslíte si, že zavedením Mystery shoppingu by sa mohlo zlepšiť postavenie banky na trhu? (Mystery shopper je výskumník, fiktívny nakupujúci, ktorý vystupuje ako normálny zákazník. Jeho úlohou je nákup výrobku, kladenie otázok, registrácia sťažností alebo hranie určitej role.) Respondenti mali na výber jednu z týchto alternatív: áno, skôr áno, skôr nie, nie. Dozvedeli sme sa, že 20 % respondentov si myslí, že zavedením Mystery shoppingu by sa zlepšilo postavenie banky na trhu, ide najmä o zamestnancov pobočky. Odpoveď skôr áno volilo 36 % opýtaných, z nich najviac vedúci pracovníci. 32 % zamestnancov vybralo možnosť skôr nie a 12 % možnosť nie.

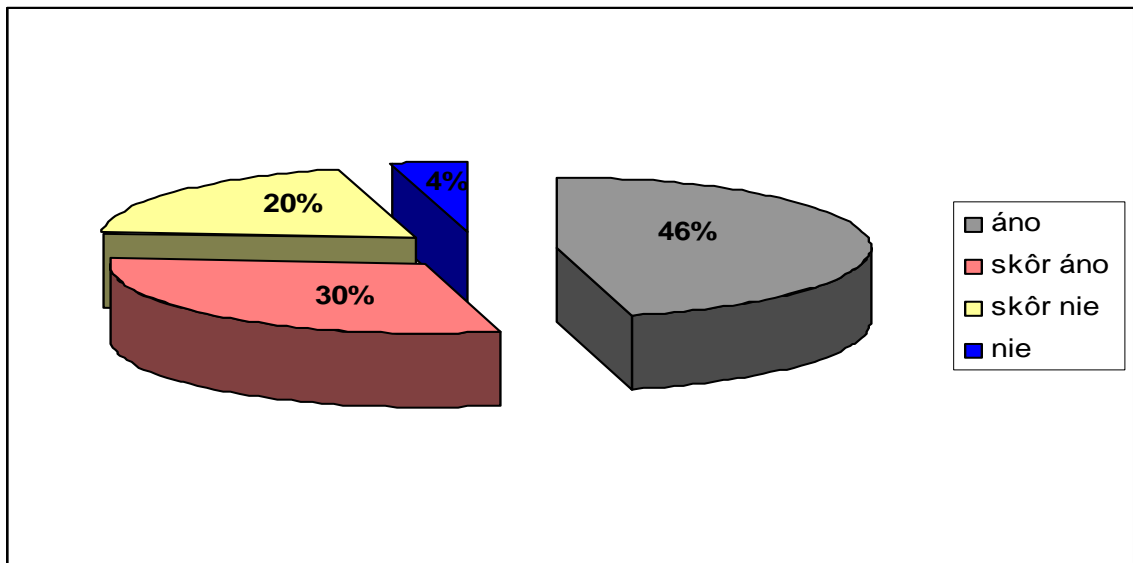
Graf 18: Zavedenie Mystery shoppingu



Zdroj: vlastné spracovanie

V poradí štrnástou otázkou sme chceli zistiť, či pracovné oblečenie zamestnancov pôsobí na klientov dôveryhodne. Na výber mali respondenti tieto odpovede: áno, skôr áno, skôr nie, nie. 46 %, najviac opýtaných zamestnancov, odpovedalo áno a ide predovšetkým o zamestnancov pracujúcich na pobočke a pracovníkov vo veku 18 – 24 rokov. Možnosť skôr áno uviedlo 30 % a skôr nie 20 % respondentov. 4 % zamestnancov si myslí, že pracovné oblečenie nepôsobí na klientov dôveryhodne a ide o muža vo veku 25 – 34 rokov s vysokoškolským vzdelaním na pozícii informatik a ženu vo vekovom rozhraní 45 – 55 rokov so stredoškolským vzdelaním, ktorá pracuje na pobočke.

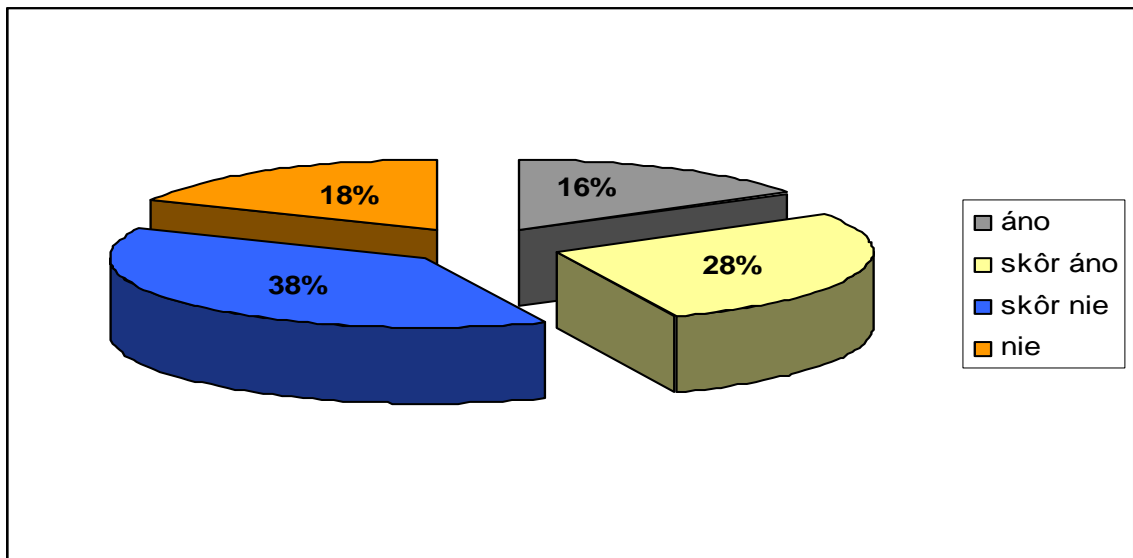
Graf 19: Dôveryhodné pracovné oblečenie



Zdroj: vlastné spracovanie

Pätnásta otázka sa sústreďovala na zistenie, či sa banka aktívne zaoberá formovaním podnikovej kultúry. Respondenti mohli zvoliť tieto možnosti: áno, skôr áno, skôr nie, nie. Prieskum ukázal, že iba 16 % zamestnancov sa nazdáva, že banka sa aktívne zaoberá formovaním podnikovej kultúry a ide predovšetkým o pracovníkoch na vedúcej pozícii. Odpoveď nie zvolilo 18 %, najviac túto možnosť volili zamestnanci vo veku 45 – 55 rokov a špecialisti / administratívni pracovníci. Variantu skôr áno vybralo 28 % a možnosť skôr nie 38 % opýtaných respondentov.

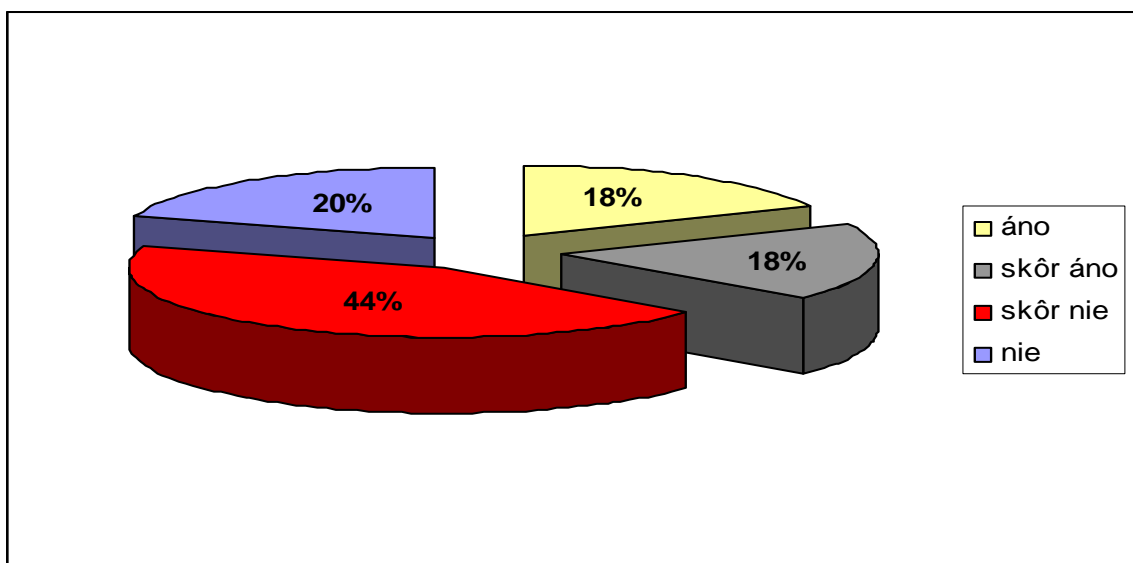
Graf 20: Aktívne formovanie podnikovej kultúry



Zdroj: vlastné spracovanie

V šestnástej otázke, kde sme sa pýtali, či je kultúra v banke vyhovujúca, mali zamestnanci na výber z týchto alternatív: áno, skôr áno, skôr nie, nie. Zistili sme, že väčšina opýtaných zvolila možnosť skôr nie, a to 44 % respondentov, z nich ide najmä o špecialistov / administratívnych pracovníkov. Kultúra v banke je nevyhovujúca podľa 20 % zamestnancov, pričom ide najviac o informatikov. Alternatívu áno označilo 18 %, a to predovšetkým vedúci pracovníci. Taktiež 18 % opýtaných zvolilo možnosť skôr áno.

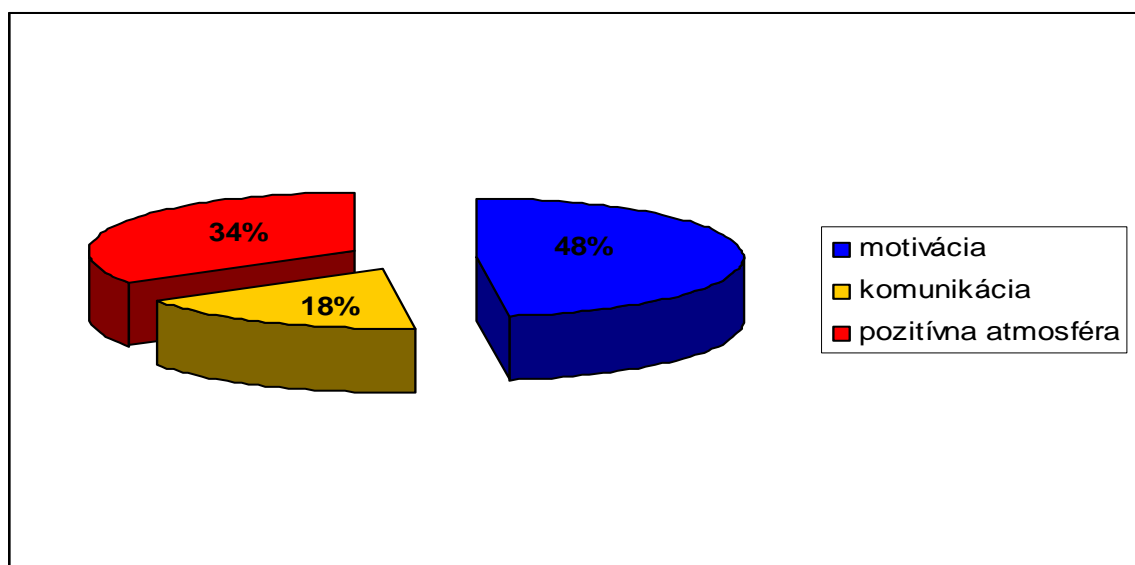
Graf 21: Vyhovujúca kultúra v banke



Zdroj: vlastné spracovanie

Sedemnásť otázka bola stanovená z dôvodu zistenia, čo by zamestnanci chceli v banke zmeniť. Na túto otázku boli stanovené nasledovné možnosti odpovede: motivácia, komunikácia, pozitívna atmosféra. Prieskumom sme sa dopracovali k výsledku, že najviac opýtaných, a to 48 %, by urobili zmeny v motivácii, z nich ide predovšetkým o ženy a špecialistov / administratívnych pracovníkov. Možnosť pozitívna atmosféra označilo 34 % respondentov, z nich najmä muži a pracovníci pobočky. Zmeny v komunikácii by zrealizovalo 18 % pracovníkov, pričom túto možnosť najviac volili zamestnanci vo veku 35 – 44 rokov a vedúci pracovníci.

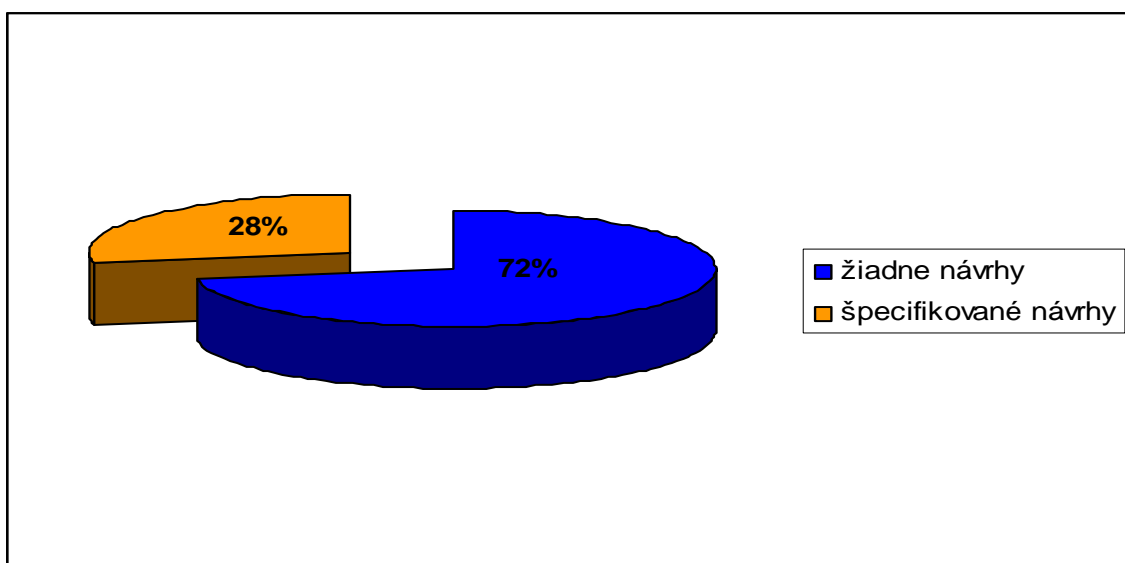
Graf 22: Zamestnancami požadované zmeny v banke



Zdroj: vlastné spracovanie

Osemnásť otázka bola otvorená a chceli sme vedieť, čím by sa podľa opýtaných zamestnancov mohla zlepšiť konkurencieschopnosť banky oproti iným bankám. Až 72 % respondentov túto otázku vôbec nevyplnilo. Zvyšných 28 % uviedli veľmi stručné návrhy na zlepšenie konkurencieschopnosti banky.

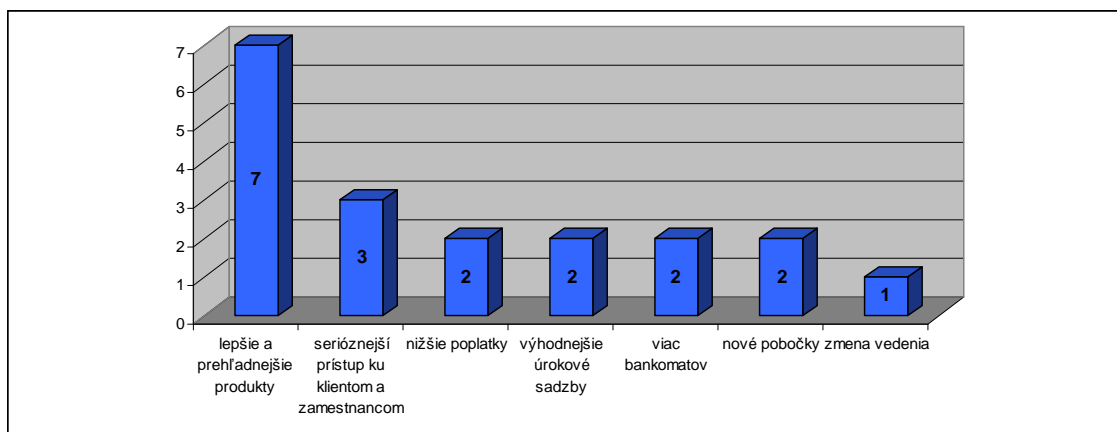
Graf 23: Návrhy na zlepšenie konkurencieschopnosti banky



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri podrobnejšom prieskume špecifikovaných návrhov, sme definované návrhy vymedzili do nasledovných skupín: lepšie a prehľadnejšie produkty, serióznejší prístup ku klientom a zamestnancom, nižšie poplatky, výhodnejšie úrokové sadzby, viac bankomatov, nové pobočky, zmena vedenia. Keďže niektorý zamestnanci uviedli viac návrhov, uvádzame počet koľkokrát bol daný návrh uvedený. Najčastejšie sa vyskytovala skupina lepšie a prehľadnejšie produkty, a to sedemkrát. Ďalej je to skupina serióznejší prístup ku klientom a zamestnancom, ktorá sa vyskytla trikrát. Skupiny nižšie poplatky, výhodnejšie úrokové sadzby, viac bankomatov a nové pobočky boli všetky uvedené po dvakrát. Jeden zamestnanec uviedol návrh na zmenu vedenia.

Graf 24: Podrobnejšie rozdelenie špecifikovaných návrhov zamestnancami



Zdroj: vlastné spracovanie

Overenie hypotéz

Predmetom prieskumu bolo zistiť aktuálny stav podnikovej kultúry v súvislosti s konkurencieschopnosťou banky. K stanoveným hypotézam sme týmto výskumom mohli zaujať stanovisko.

Hypotéza 1: Viac ako 70 % respondentom sú jasné a zrozumiteľné presvedčenia, hodnoty a normy správania banky. Táto hypotéza bola naviazaná na otázku: „Sú Vám jasné a zrozumiteľné presvedčenia, hodnoty a normy správania banky?“ Pri tejto otázke bolo z výskumu zistené, že prevažná väčšina, až 74 % respondentov odpovedalo kladne, z toho 32 % označilo možnosť áno a 42 % možnosť skôr áno.

Z uvedeného môžeme vyvodiť záver, že hypotéza 1 sa potvrdila.

Jasnosť a zrozumiteľnosť presvedčení, hodnôt a noriem správania znamená pre banku pozitívny jav, pretože takto zamestnanci vedia čo je od nich požadované, aké správanie je ešte akceptovateľné a aké je neprijateľné.

Hypotéza 2: Viac ako 50 % respondentov sa stotožňuje s presvedčeniami, hodnotami a normami správania banky. Uvedená hypotéza bola naviazaná na otázku: „Stotožňujete sa s presvedčeniami, hodnotami a normami správania banky?“ Z prieskumu sme sa dopracovali k výsledku, že na túto otázku kladne odpovedalo 56 %, kde 22 % sa s nimi stotožňuje a 34 % zvolilo alternatívu skôr áno.

Týmto zistením konštatujeme, že sa nám potvrdila hypotéza 2.

Stotožnenie väčšiny pracovníkov s presvedčeniami, hodnotami a normami správania znamená, že podniková kultúra je silná a pôsobí veľkou mierou na chod banky, aj keď si myslíme, že banka by sa mala snažiť o zvýšenie počtu zamestnancov, ktorí sa stotožňujú s podnikovou kultúrou banky.

V hypotéze 3 sme predpokladali: Respondenti so stredoškolským vzdelaním sú viac spokojní so súčasnou úrovňou starostlivosti o zamestnancov ako respondenti s vysokoškolským vzdelaním. Na uvedenú hypotézu sa vzťahovala táto otázka: „ste spokojný so súčasnou úrovňou starostlivosti o zamestnancov?“ a identifikačná otázka:

„dosiahnuté vzdelanie“. Pri tejto hypotéze bolo nevyhnutné triedenie na základe identifikačných otázok. Z prieskumu sme sa dozvedeli skutočnosť, že priemerná spokojnosť opýtaných respondentov so stredoškolským vzdelaním bola 3,08 a priemerná spokojnosť zamestnancov, ktorí majú ukončenú vysokú školu 3,15. Z toho vyplýva, že stredoškolsky vzdelaní respondenti sú viac spokojní so súčasnou úrovňou starostlivosti o zamestnancov ako vysokoškolsky vzdelaní pracovníci.

Z uvedených výsledkov môžeme konštatovať, že hypotéza 3 sa potvrdila.

Pre banku môže nespokojnosť zamestnancov s úrovňou starostlivosti spôsobiť stratu motivácie pracovníkov, ich nižší pracovný výkon alebo ľahostajnosť k podnikovým výsledkom.

4.5 Zhrnutie a doporučenie

Na základe realizovaného prieskumu v banke sme zistili, že väčšina respondentov hodnotí jasnosť a zrozumiteľnosť presvedčení, hodnôt a noriem správania kladne. Pre spoločnosť je tiež pozitívny jav, že takmer všetci zamestnanci vnímajú podnikovú kultúru ako významný faktor úspešnosti banky. Pochopenie dôležitosti kultúry organizácie je podstatné, lebo ona vytvára rámec, v ktorom musia zamestnanci denne pracovať. Zistili sme, že nadpolovičná väčšina pracovníkov odporúča produkty banky svojim blízkym a známym, čo pre firmu znamená rozšírenie klienteli, prípadne získanie klientov konkurenčných bánk. Vzťahy na pracovisku sú na veľmi dobrej úrovni, čo vytvára priaznivé podmienky pre tímovú prácu. Zamestnanci pozitívne hodnotili aj jednotné prejavovanie banky navonok, čo na klienta pôsobí dôveryhodne. Takmer všetci opýtaní sú dostatočne odborne zdatní, čo vytvára bezproblémovú komunikáciu so zákazníkmi aj spolupracovníkmi. Až 92 % zamestnancov vníma svoju prácu ako rozhodujúci faktor ovplyvňujúci úspešnosť banky. Nadpolovičná väčšina pracovníkov je toho názoru, že zavedenie Mystery shoppingu by sa mohlo zlepšiť postavenie banky na trhu. Prevažná väčšina respondentov sa domnieva, že pracovné oblečenie pôsobí na klientov dôveryhodne, čo podľa nás pozitívne ovplyvňuje konkurencieschopnosť banky.

Pre oblasti, ktoré pracovníci vnímajú negatívne a ktoré vytvárajú pre podnik konkurenčnú nevýhodu, by sme chceli navrhnúť nasledujúce riešenia.

Takmer polovica opýtaných sa nestotožňuje s presvedčeniami, hodnotami a normami správania banky. Navrhujeme, aby firma usporiadala workshop, kde bude prezentovaný priaznivý ekonomický výsledok v prípade akceptácie a stotožnenia sa s podnikovou kultúrou. Firma by mala zdôrazniť, že zdieľanie a rešpektovanie kultúry zamestnancami, má pozitívny dopad na výsledky organizácie a tým pádom aj na zamestnancov.

Z prieskumu vyplynulo, že zamestnanci vnímajú ako najmenej výrazný faktor otvorenosť a dôveru. Myslíme si, že organizácia by mala otvorene informovať svojich pracovníkov o blížiacich sa udalostiach, o chode firmy, jej výsledkoch a výnimočných aktivitách. Zamestnanci by mali dostať priestor na vyjadrenie sa k danej problematike, aby nadobudli pocit dôvery a participácie.

Až 78 % respondentov vyjadrilo nespokojnosť so súčasnou úrovňou starostlivosti o zamestnancov. Z prieskumu sme sa dopracovali tiež k výsledku, že väčšina pracovníkov by v banke zmenila motiváciu. Preto navrhujeme, aby firma motivovala svojich zamestnancov rôznymi, a to nielen finančnými benefitmi, ako napr. jazykovými kurzami, spoločenskými alebo športovými podujatiami. Spokojnosť a motivácia zamestnancov vedie k vyššej výkonnosti pracovníkov, ktorí bojujú nielen za seba, ale za firmu ako celok a ciele firmy sa stávajú ich cieľmi.

Z prieskumu sme sa dopracovali k výsledku, že až 84 % respondentov sa málo alebo vôbec nezúčastňuje školení týkajúcich sa zlepšenia komunikácie so zákazníkmi, spolupracovníkmi alebo nadriadenými. Tento negatívny výsledok ešte umocňuje fakt, že odpoveď málo volili prevažne pracovníci pobočky. Zamestnanci, ktorí pracujú na pobočke prichádzajú každodenne do kontaktu so širokým spektrom zákazníkov a preto by mali byť dostatočne vyškolení a zdatní v komunikácii. Preto by sme odporučili, aby organizácia využila možnosti externých spoločností, tzv. coaching firiem, ktoré sa špecializujú na školenia v oblasti efektívnej komunikácie.

Nadpolovičná väčšina pracovníkov sa domnieva, že podniková kultúra v spoločnosti je nevyhovujúca a že banka sa nezaoberá formovaním podnikovej kultúry. Myslíme si, že organizácia by mala vykonať podrobný monitoring, aby zistila konkrétne oblasti, ktoré pracovníci vnímajú ako nevyhovujúce a snažila sa nájsť konkrétne riešenia a návrhy na zlepšenie, prípadne kompromis. Taktiež je veľmi podstatné, aby vybudovaný firemný kódex, ktorý prezentuje zamestnancom ich dôležitosť pre organizáciu, bol nielen predkladaný pracovníkom, ale aby sa ním vedenie riadilo a aby skutočnosti v ňom uvedené boli totožné s realitou. Tento kódex by mal byť súhrnom hodnôt, ktoré organizácia rešpektuje, presadzuje a obhajuje. Tieto hodnoty by mali byť presadzované ako vo vnútri podniku, tak aj smerom von.

Všetky oblasti týkajúce sa nespokojnosti zamestnancov s kultúrou podniku a negatívneho postoja pracovníkov k nej, by organizácia mala riešiť a navrhnúť vhodné opatrenia, pretože spokojní a motivovaní pracovníci vytvárajú významnú konkurenčnú výhodu pre organizáciu.

Na získanie a udržanie konkurenčnej výhody ďalej navrhujeme, aby banka prehodnotila stanovené poplatky, čo by v súčasnej zlej ekonomickej situácii mohlo prilákať viac klientov. Konkurencieschopnosť by mohla organizácia udržiavať výhodnejšími úrokovými sadzbami oproti konkurencii.

Taktiež navrhujeme, aby banka stavila na jednoduchosť a prehľadnosť produktov, pretože čím menej budú produkty komplikované, tým budú pre klientov atraktívnejšie.

Myslíme si, že firma by mohla zvýšiť portfólio klientov rozšírením pobočkovej siete. Čím bude bližšie k ľuďom, tým rýchlejšie sa rozhodnú v jej prospech. Tiež by sme navrhovali, aby banka ponúkala také produkty, ktoré môže využiť čo najširšie spektrum zákazníkov.

Keďže skúmaná banka je jednou z bánk s najnižším počtom bankomatov na Slovensku, navrhujeme, aby rozšírila sieť bankomatov. Domnievame sa, že toto výrazným spôsobom ovplyvní konkurencieschopnosť banky oproti ostatným bankám.

Na zvýšenie konkurencieschopnosti odporúčame taktiež zavedenie Mystery shoppingu, pri ktorom dochádza k fiktívnemu nákupu prostredníctvom vyškolených inšpektorov. Mystery shopper simuluje nákup a posudzuje všeobecnú kvalitu zákazníckeho servisu ako aj dizajn predajného miesta. Na základe zistených skutočností mystery shoppingu môže firma prijať návrhy na skvalitnenie zákazníckych služieb, udržanie súčasných klientov a zabezpečiť si vysokú mieru pravdepodobnosti získania nových klientov.

ZÁVER

V dnešnej dobe, kde trh je silno konkurenčný, kde rozhodujúca je pružnosť a prispôsobivosť trhovému prostrediu, ktoré je stále búrlivejšie a nepredvídateľnejšie, kde zameranie na spotrebiteľa a kvalita je nevyhnutný faktor prežitia podniku, je význam podnikovej kultúry v súvislosti s efektivitou a prosperitou spoločnosti stále viac rozhodujúcejší. Vzhľadom na vzrastajúcu globalizáciu a internacionalizáciu, firmy obchodujú v stále multikultúrnejšom prostredí, kde sa stretávajú s novými podnetmi a úlohami. Preto znalosť tejto problematiky, jej presadzovanie v organizácii, sa stáva čoraz významnejšia.

Podnikovú kultúru môžeme charakterizovať ako skupinu hodnôt, predstáv, pravidiel a noriem, ktoré sa v podniku zaviedli, sú rešpektované a zdieľané. Od podnikovej kultúry vo veľkej miere závisí správanie, myslenie a vystupovanie jednotlivcov v spoločnosti. Podniková kultúra sa nazýva aj duša podniku a možno ju nájsť v každej organizácii. Môže mať pozitívnu aj negatívnu formu a vedenie ani zamestnanci si svoju kultúru nemusia vôbec uvedomovať. Dlhoroční zamestnanci ju berú ako bežný jav a samozrejmosť a najviac vnímajú silu podnikovej kultúry noví pracovníci. Podniková kultúra má výrazný vplyv na aktivitu zamestnancov. Súčasné podnikanie však neumožňuje pasivitu pracovníkov, pretože to môže byť brzdou rozvoja podniku, či v horšom prípade až zdrojom jeho deštrukcie.

Táto diplomová práca prináša prehľad hlavných teoretických informácií o podstate podnikovej kultúry, jej kategorizácii, prejavoch, prvkoch, ako aj o funkciách podnikovej kultúry. Praktická časť obsahuje prieskum bankovej kultúry a jeho výsledky. Návrhová sekcia je podstatná súčasť práce a prinášame v nej námety a opatrenia pre spoločnosť. Nevieme, či sa organizácia bude správať podľa našich rád, no myslíme si, že by to mohlo pomôcť k pozitívnejšiemu postojom zamestnancov, k ich väčšej identifikácii s kultúrou podniku a k získaniu konkurenčnej výhody. Cieľ, ktorý sme si stanovili, bol splnený.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BAJZÍKOVÁ, L.; SVOBODOVÁ, H. *Organizačné kultúry 1*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 1998. ISBN 80-223-1280-0.

BÖHMER, D. *Public Relations a podniková organizačná kultúra*. Žilina: MASM, 1997. ISBN 80-85348-33-0.

ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J. *Firemný imidž: kultúra, identita, dizajn, komunikácia*. Bratislava: Eurounion, 2001. ISBN 80-88984-24-6.

DVOŘÁK, P. *Bankovníctví pro bankéře a klienty*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-7201-515-X.

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

KACHAŇÁKOVÁ, A.; STACHOVÁ, K. *Organizačná kultúra: Praktikum*. Bratislava: crr.sk, 2011. ISBN 978-80-8137-011-3.

LAŠÁKOVÁ, A. *Výskum organizačnej kultúry: na príklade Univerzitnej knižnice v Bratislave*. Bratislava: Univerzitná knižnica v Bratislave, 2008. ISBN 978-80-89303-10-6.

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

LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MAJTÁN, Š., et al. *Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie*. Bratislava: Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-3079-8.

NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. ISBN 80-7079-159-4.

SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2009. ISBN 978-80-89393-08-4.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

VERNAYOVÁ, D. *Podniková kultúra ako podstatný činiteľ efektívnosti malých a stredných podnikov*. Bratislava: Ekonóm, 1998. ISBN 80-225-1007-6.

ZORKÓCIOVÁ, O. *Corporate Identity: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. Bratislava: Ekonóm, 2005. ISBN 80-225-1974-X.

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

OBRÁZOK 1: MODEL PODNIKOVEJ KULTÚRY PODĽA E. SCHEINA

Zoznam tabuliek

TABUĽKA 1: SCHÉMATICKÉ ZNÁZORNENIE PREDNOSTÍ A NEDOSTATKOV SILNEJ
PODNIKOVEJ KULTÚRY

TABUĽKA 2: MÝTY A HODNOTY

TABUĽKA 3: RITUÁL - SCHVAĽOVANIE ROČNEJ UZÁVIERKY

TABUĽKA 4: DETERMINANTY PODNIKOVEJ KULTÚRY

TABUĽKA 5: CHARAKTERISTIKA ŠTYROCH PODNIKOVÝCH KULTÚR

TABUĽKA 6: ŠESTNÁŠŤ TYPOV ORGANIZAČNÉHO CHARAKTERU PODĽA TYPOLÓGIE
W. BRIDGESA

TABUĽKA 7: CHARAKTERISTIKY NEUROTICKÝCH ŠTÝLOV

Zoznam grafov

GRAF 1: VEKOVÁ ŠTRUKTÚRA RESPONDENTOV

GRAF 2: ROZDELENIE ŽIEN A MUŽOV NA ZÁKLADE VEKU

GRAF 3: VZDELANOSTNÁ ŠTRUKTÚRA RESPONDENTOV

GRAF 4: PRACOVNÁ POZÍCIA RESPONDENTOV

GRAF 5: POČET ODPRACOVANÝCH ROKOV V BANKE

GRAF 6: JASNOŠŤ A ZROZUMITEĽNOSŤ PRESVEDČENÍ, HODNÔT A NORIEM SPRÁVANIA
BANKY

GRAF 7: STOTOŽNENOSŤ ZAMESTNANCOV S PRESVEDČENIAMÍ, HODNOTAMI
A NORMAMI SPRÁVANIA BANKY

GRAF 8: CHÁPANIE PODNIKOVEJ KULTÚRY BANKY ZAMESTNANCMAMI

GRAF 9: HODNOTENIE DANÝCH FAKTOROV ZAMESTNANCMAMI

GRAF 10: PODROBNEJŠIE ROZDELENIE HODNOTENIA DANÝCH FAKTOROV
ZAMESTNANCMAMI

GRAF 11: ODPORÚČANIA PRODUKTOV BANKY ZAMESTNANCMAMI

GRAF 12: SPOKOJNOSŤ ZAMESTNANCOV SO VZŤAĤMI NA PRACOVISKU

GRAF 13: SPOKOJNOSŤ SO SÚČASNOU ÚROVŇOU STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

GRAF 14: PREJAVOVANIE BANKY NAVONOK JEDNOTNE AKO CELOK

GRAF 15: ŠKOLENIA ZAMESTNANCOV TÝKAJÚCE SA KOMUNIKÁCIE

GRAF 16: ODBORNÉ VEDOMOSTI ZAMESTNANCOV O PRODUKTOCH BANKY

GRAF 17: VPLYV PRÁCE ZAMESTNANCOV NA ÚSPEŠNOSŤ BANKY

GRAF 18: ZAVEDENIE MYSTERY SHOPPINGU

GRAF 19: DÔVERYHODNÉ PRACOVNÉ OBLEČENIE

GRAF 20: AKTÍVNE FORMOVANIE PODNIKOVEJ KULTÚRY

GRAF 21: VYHOVUJÚCA KULTÚRA V BANKE

GRAF 22: ZAMESTNANCMAMI POŽADOVANÉ ZMENY V BANKE

GRAF 23: NÁVRHY NA ZLEPŠENIE KONKURENCIESCHOPNOSTI BANKY

GRAF 24: PODROBNEJŠIE ROZDELENIE ŠPECIFIKOVANÝCH NÁVRHOV ZAMESTNANCMAMI

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A – DOTAZNÍK PRE ZAMESTNANCOV BANKY ABC I

PRÍLOHY

Príloha A – Dotazník pre zamestnancov banky ABC

Dotazník pre zamestnancov banky ABC

Vážená respondentka, Vážení respondent,

som študentkou 2. ročníka magisterského štúdia Univerzity Jána Amosa Komenského v Prahe. Chcela by som Vás požiadať o vyplnenie nasledovného dotazníka. Cieľom dotazníka je realizácia prieskumu, ktorý je súčasťou mojej diplomovej práce na tému "Kultúra podniku ako konkurenčná výhoda".

Dotazník je anonymný a všetky informácie budú použité iba na účely mojej práce.

1. Ako dlho pracujete v banke?

- a) do 5 rokov
- b) 5 – 15 rokov
- c) nad 15 rokov

2. Sú Vám jasné a zrozumiteľné presvedčenia, hodnoty a normy správania banky?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

3. Stotožňujete sa s presvedčeniami, hodnotami a normami správania banky?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

4. Podnikovú kultúru banky chápete ako:

- a) podstatný faktor úspešnosti banky
- b) nepodstatný faktor, ktorý neovplyvňuje úspešnosť banky

5. Zaškrtnite ako vnímate výraznosť týchto charakteristík podnikovej kultúry:

	1 - veľmi výrazná	2 - menej výrazná	3 - nevýrazná
- komunikácia			
- tímová práca			
- zodpovednosť			
- otvorenosť a dôvera			

6. Odporúčate produkty banky svojim blízkym a známym?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

7. Ste spokojný so vzťahmi na pracovisku?

- a) veľmi spokojný
- b) spokojný
- c) nespokojný
- d) veľmi nespokojný

8. Ste spokojný so súčasnou úrovňou starostlivosti o zamestnancov?

- a) veľmi spokojný
- b) spokojný
- c) nespokojný
- d) veľmi nespokojný

9. Myslíte si, že banka sa navonok prejavuje jednotne ako celok?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

10. Zúčastňujete sa školení týkajúcich sa zlepšenia komunikácie či už so zákazníkmi, spolupracovníkmi alebo nadriadenými?

- a) veľmi často
- b) často
- c) málo
- d) vôbec

11. Myslíte si, že máte dostatočné odborné vedomosti o produktoch banky pre bezproblémovú komunikáciu so zákazníkmi a spolupracovníkmi?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

12. Myslíte si, že Vaša práca má vplyv na úspešnosť banky?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

13. Myslíte si, že zavedením Mystery shoppingu by sa mohlo zlepšiť postavenie banky na trhu? (Mystery shopper je výskumník, fiktívny nakupujúci, ktorý vystupuje ako normálny zákazník. Jeho úlohou je nákup výrobku, kladenie otázok, registrácia sťažnosti alebo hranie určitej role).

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

14. Myslíte si, že Vaše pracovné oblečenie pôsobí na klientov dôveryhodne?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

15. Zaoberá sa banka aktívne formovaním podnikovej kultúry?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

16. Podľa Vás je kultúra v banke vyhovujúca?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

17. Ak by ste mohli, čo by ste v banke zmenili?

- a) motivácia
- b) komunikácia
- c) pozitívna atmosféra

18. Podľa Vás čím by sa mohla zlepšiť konkurencieschopnosť banky oproti iným bankám?

.....

.....

.....

.....

.....

19. Pohlavie

- a) muž
- b) žena

20. Váš vek

- a) 18 – 24 rokov
- b) 25 – 34 rokov
- c) 35 – 44 rokov
- d) 45 – 55 rokov
- e) nad 55 rokov

21. Dosiahnuté vzdelanie

- a) SŠ bez maturity
- b) SŠ s maturitou
- c) VŠ

22. Pracovná pozícia

- a) vedúci zamestnanec
- b) špecialista / administratívny pracovník
- c) zamestnanec pobočky
- d) informatik

Ďakujem

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Lucia Obešlová

Odbor: Management cestového ruchu

Forma štúdia: kombinované štúdium

Názov práce: Kultúra podniku ako konkurečná výhoda

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 74

Celkový počet strán príloh: 5

Počet titulov českej a slovenskej literatúry a prameňov: 16

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 0

Počet internetových zdrojov: 0

Vedúci práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová