

Typológia podnikovej kultúry na príklade vysokoškolského pracoviska

Corporate Culture Typology by an Example of the University Department

Marcela Koval'ová, Veronika Kuchárová MačKayová

Abstract:

Purpose of the article: This article deals with analysis of corporate culture by using an example of selected university department in Slovak republic. The corporate culture is very strong and powerful motivational (or de-motivational) factor. The situation in the company, the quality and quantity of work performance are directly influenced through the culture (regardless the branch, size or type of the company).

Methodology/methods: In this paper we use the data gained from sociological research at selected university department (19 employees of the department, which represents 76% of all staff). The questionnaire with 44 statements has been created to identify the type of corporate culture in the university department. We use the Likert scale ("strong agreement" – "agreement" – "disagreement" – "strong disagreement") with no middle value ("I don't know" or "doesn't matter") to gain the exact data about the attitude of respondents to statements.

Scientific aim: The scientific aim of this article is to analyse and to identify the type and position of corporate culture in selected university department in Slovak republic and to detect the most noticeable characteristics of the culture as the potential base for improvements.

Findings: The analysis of data revealed two types of the culture regarding the typology: following the Trompenaars typology: the Eiffel tower culture; following the Goffee and Jones typology: the networked type of the culture.

Conclusions: It's almost impossible to identify only one type of the culture in the department. We detected very small differences among the types of culture within each typology. The most important findings: the culture in the department is hierarchical and toward tasks oriented, with low level of solidarity, there is no strong leader of the department with right core values, there are mostly reason-based relationships among the employees. The analysis of the culture is the base for the next improvements.

Keywords: corporate culture, Trompenaars' typology, Goffee- and Jones' typology, Eiffel tower culture, networked culture

JEL classification: M12, M14

Úvod

Podniková kultúra ako pojem sa objavila v oblasti manažmentu približne v šesťdesiatych rokoch 20. storočia. Najväčší vzostup používania tohto pojmu môžeme registrovať od osemdesiatych rokov 20. storočia. V českej i slovenskej literatúre bývajú spomínané rôzne pojmy ako synonymá k pojmu „podniková kultúra“. Najčastejšie sa stretávame s termínmi firemná kultúra, kultúra podniku a organizačná kultúra. Ako tvrdia R. Lukášová a I. Nový (2004), v anglickej literatúre sa používajú pojmy „organizational culture“ a „corporate culture“, v nemeckej literatúre zase „Organisationskultur“, „Unternehmenskultur“ alebo „Firmenkultur“.

1. Podstata a obsah podnikovej kultúry

Rôzni autori uvádzajú spravidla obsahovo podobné definície podnikovej kultúry. Napríklad M. Armstrong (2007, s. 257) uvádza, že „kultúra organizácie, alebo podniková kultúra predstavuje sústavu hodnôt, noriem, presvedčení, postojov a domnievok, ktorá síce asi nebola nikde výslovne sformulovaná, ale určuje spôsob chovania a jednania ľudí a spôsoby vykonávania práce“.

Autori M. Alvesson a Z. Šigut vyjadrujú podstatu podnikovej kultúry podobne. M. Alvesson (2002, s. 3) pod podnikovou kultúrou chápe „pojem zastrešujúci tie spôsoby myslenia, ktoré sa vážne zaujímajú o kultúrne a symbolické fenomény... organizačná kultúra zahŕňa hodnoty a predpoklady týkajúce sa sociálnej reality... je to systém symbolov a významov... je rámcom odvolávajúcim sa na presvedčenia, symboly a hodnoty, pomocou ktorých si jedinec definuje svoje prostredie, vyjadruje pocity a robí úsudky“. Z. Šigut (2004, s. 9) poukazuje, že podniková kultúra predstavuje „vždy určitý charakter, ducha podniku, vnútorné pravidlá hry, ktoré ovplyvňujú myslenie a jednanie pracovníkov, ale aj celkovú atmosféru v ktorej prebieha celý vnútropodnikový život“.

2. Typologizácia podnikovej kultúry

V druhej kapitole sa zameriavame na typologizáciu podnikovej kultúry. Budeme sa venovať jednotlivým typológiám podnikových kultúr, ktoré stručne charakterizujeme z pohľadu ich tvorcov.

V podnikovej kultúre sa prelína niekoľko úrovní:

- nadnárodnej podnikovej štruktúry, v ktorej sa premieta industriálna kultúra vyspelých krajín,

- národná kultúra vyjadruje zvláštnosti dané národnou tradíciou,
- kultúra vlastného podniku sa vytvorila rozdielnym vývojom a prispievaním ľudí jednej organizácie,
- subkultúra útvarov v rámci organizácie zahrňuje ľudí so spoločnou profesiou v organizácii so špecifickou charakteristikou, napríklad kultúra prevádzkových pracovníkov (Alexy, Boroš, Sivák, 2004).

Podniková kultúra je v každej krajine, podniku a organizácii špecifická, individuálna, originálna a neopakovateľná. Mnohí autori ju kategorizujú podľa rôznych hľadísk.

V štúdiu uvádzame niektoré základné a v odbornej literatúre najčastejšie sa objavujúce typológie podnikovej kultúry, pričom významnejšie sa zameriame na dve, ktoré budeme aplikovať pri identifikácii podnikovej kultúry v analytickej časti štúdie. Pri identifikácii typu podnikovej kultúry na objekte skúmania (vybranom vysokoškolskom pracovisku) aplikujeme typológiu podľa Fonsa Trompenaarsa a typológiu podľa Roba Goffeeho a Garetha Jonesa.

2.1 Typológia podľa Deala a Kennedyho

Medzi najznámejších autorov typológií podnikových kultúr patria autori T. E. Deal a A. A. Kennedy. Ich model si všima dva aspekty podniku (Henyach, 2010):

1. Či má na svoje konanie rýchlu alebo pomalú spätnú väzbu, čiže veľkú alebo malú dynamiku hlavne v súvislosti s produktom, službou, ktoré podnik dodáva. Spätná väzba na predaj rožkov bude výrazne rýchlejšia, než na predaj informačného systému.
2. Či je s podnikaním spojené malé alebo veľké riziko. To má väzbu na produkt, ale i na to, ako veľmi organizácia „vsadila na jedného koňa“ a na rýchlosť zmien v prostredí.

Kombináciou oboch aspektov vznikli štyri druhy typických kultúr: kultúra tvrdej práce, kultúra štandardných postupov, kultúra drsných chlapov a kultúra tipovania budúcnosti (Henyach, 2010).

V súvislosti s prekladmi diela autorov typológie do češtiny a slovenčiny vznikali rôzne pomenovania jednotlivých typov kultúr, ktoré uvádzame podľa toho, aké názvy používajú rôzni autori. Podľa F. Bělohávk (1994) je táto typológia rozdelená na kultúru frajerov, kultúru tvrdej práce, kultúru stávk a kultúru postupu.

E. Bedrnová a I. Nový (2002) používajú termíny: kultúra ostrých chlapcov (všetko alebo nič), kultúra chlieb a hry, kultúra procesu (ideme na istotu) a kultúra analytický projekt.

Autor L. Pfeifer (1993) používa názvy: kultúra ostrých chlapcov, kultúra priateľských experimentov, kultúra ideme na istotu a kultúra „mašličiek“.

Na modeli Deala a Kenedyho je bez ohľadu na odlišnosti prekladov zaujímavé, že už farbisté názvy kultúr asociujú správanie ľudí v podniku. Dokonca je možné celkom dobre si predstaviť konkrétny podnik, či odvetvie, pre ktoré budú kultúry vhodné (Henych, 2010).

2.2 Typológia podľa Harrisona a Handyho

Druhú typológiu, ktorú uvádzame, pôvodne publikoval R. Harrison v roku 1972. Stala sa všeobecne známou, pričom neskôr na ňu nadviazal Ch. Handy, ktorý opísal jej typy prostredníctvom jednoduchých piktogramov.

Ch. Handy definuje štyri typy podnikových kultúr:

1. Kultúra moci (niekde nazývaná „mocenská kultúra“).
2. Kultúra rolí (niekde nazývaná „funkčná kultúra“).
3. Kultúra výkonu (niekde nazývaná „pracovná kultúra“).
4. Kultúra podpory (niekde nazývaná aj „osobnostná kultúra“).

2.3 Typológia podľa Šajbidorovej

Na typológiu R. Harrisona a Ch. Handyho nadväzuje i autorka M. Šajbidorová (2006), pričom spomína:

- a) silovú kultúru,
- b) úlohovú kultúru,
- c) normatívna kultúru,
- d) osobnú kultúru.

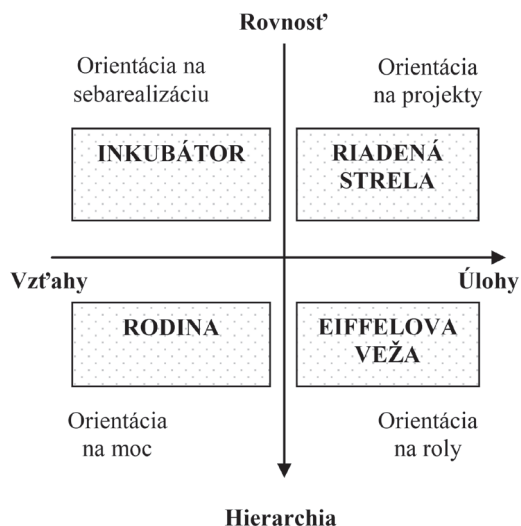
Každý podnik má svoju jedinečnú kultúru a podstatná časť veľkých podnikov je zmesou všetkých uvedených typov. Rôzni ľudia preferujú rôzne typy podnikových kultúr a pre ich dobrý pocit z práce je potrebné, aby sa ich povahové vlastnosti zhodovali s kultúrou v tej časti podniku, v ktorej sú zamestnaní. (Šajbidorová, 2006).

2.4 Typológia podľa Trompenaarsa

F. Trompenaars rozdeľuje kultúry do dvoch dimenzií (Lukášová, Nový, 2004): prvá dimenzia predstavuje orientáciu na úlohy a na vzťahy a druhá dimenzia orientáciu na hierarchiu a rovnosť.

Kombináciou dimenzií môžu vzniknúť štyri typy kultúr: kultúra „rodina“, kultúra „Eiffelova veža“, kultúra „riadená strela“ a kultúra „inkubátor“, ako to uvádzame v obr. 1.

Kultúra typu „rodina“ je charakteristická dobrými vzájomnými vzťahmi, pričom však existuje vysoký stupeň hierarchie (dodržiavajú sa hierarchické



Obr. 1 Typológia podľa F. Trompenaarsa. Zdroj: Vlastné spracovanie podľa R. Lukášovej a I. Nového, 2004, s. 79.

vzťahy). Na čele tejto pomyselné rodiny stojí akoby „otec“, ktorý vzbudzuje autoritu a rešpekt u ostatných členov a sám najlepšie vie, čo treba robiť v tej – ktorej situácii. Členovia tejto kultúry majú rozdielne postavenie v rámci podniku.

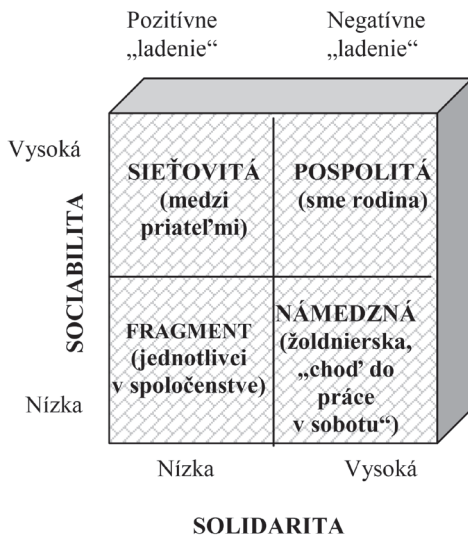
Kultúra typu „Eiffelova veža“ je rovnako hierarchicky orientovaná, pričom roly sú rozdelené vopred a to na základe kvalifikácie a schopností. Ľudia sú považovaní z pohľadu vedenia podniku za zdroje. Plnenie úloh znamená napĺňanie predpísaných rolí, roly sú koordinované z hierarchicky vyšších pozícií.

Kultúra typu „riadená strela“ je charakteristická orientáciou na úlohy, pričom to, čo členovia podniku (zamestnanci) robia, nie je vopred dané. Hodnota ľudí je pritom odvodená od miery dosahovania cieľov. Táto kultúra je považovaná za rovnostársku a neosobnú.

Kultúra typu „inkubátor“ je založená na sebarealizácii zamestnancov, pričom všetci sú si rovní a autorita závisí viac na osobných vlastnostiach jednotlivca alebo jednotlivcov ako na ich výkonoch. Dôraz sa tiež kladie na inovácie, podporu nových myšlienok a nové veci.

2.5 Typológia podľa Goffeeho a Jonesa

Typológia podľa R. Goffeeho a G. Jonesa sa zameriava na dve dimenzie: solidaritu a sociabilitu, ktorých spojením je možné určiť štyri typy kultúr. Ide o kultúru sieťovú (sieťovitú), fragmentálnu, pospolitú a námedznú (žoldniersku), ako to ukazuje obr. 2.



Obr. 2 Typy kultúr podľa Goffeeho a Jonesa. Zdroj: Vlastné spracovanie podľa R. Lukášovej a I. Nového, 2004, s. 94.

V uvedených typoch kultúry je možné analyzovať predovšetkým hľadisko vzťahov, ktoré v podniku panujú. Každá z kombinácií môže mať pre podnik negatívne aj pozitívne dôsledky. Sociabilita alebo miera priateľstva (Lukášová, Nový, s. 94) ovplyvňuje mieru interakcie a zdieľanie informácií medzi sebou navzájom. Ak je prívysoká, zamestnanci sú medzi sebou v priateľskom a starostlivom vzťahu, ak je prinízka, sú zameraní viac na seba. Solidarita alebo miera súdržnosti nie je založená na citoch, ale vychádza z rozumu. Jej základom sú spoločné úlohy, účinná spolupráca a spoločne zdieľané ciele.

Podľa P. Gála (2005) sú uvedené typy kultúr charakteristické určitými znakmi, ktoré ďalej rozoberieme.

Sieťová kultúra alebo kultúra „medzi priateľmi“ môže mať prejavy v pozitívnom i negatívnom smere, ide o kultúrou s vysokou mierou sociability a nízkou mierou solidarity. V pozitívnej forme je podporovaná tímová práca, priateľstvo medzi ľuďmi a vzájomnú pomoc. Viac ako formálnosť sa pri rozhodovaní uplatňuje neformálnosť a pravidiel sa rovnako neprikladá veľký dôraz. Ide o hierarchicky orientovanú kultúru, pričom informácie a myšlienky tečú veľmi voľne. Uvedený typ kultúry môže byť vhodný pre inovatívne podniky, ktoré vyvíjajú zložité výrobky, napr. lieky, kde čas medzi vývojom a realizáciou na trhu je pomerne dlhý, na vývoji pracuje množstvo odborníkov a výsledok je neistý.

V negatívnej forme prevažuje tolerancia slabých výkonov pre priateľstvo, pretože priateľov je ťažké kritizovať. Rovnako sa môže vyskytovať prílišné zameranie sa na proces a hľadanie celopodnikového konsenzu, „politikárčenie“ a formovanie skupiniek a kľučiek, prostredníctvom ktorých sa obchádza formálna hierarchia a robia sa rozhodnutia.

Kultúra pospolitosti alebo kultúra „sme rodina“ je charakteristická vysokou mierou sociability aj solidarity. Hoci kultúra pospolitosti môže vzniknúť v každej fáze životného cyklu podniku, najlepším príkladom na ňu je malý, rýchlo rastúci a podnikateľsky orientovaný podnik. Môže ísť o podnik, ktorý má len niekoľko produktov, málo cieľov, pričom najdôležitejší z nich je jeho vlastné prežitie. Môže sa stať, že jednotlivci stotožňujú zmysel svojej existencie s podnikom, v negatívnej forme tejto kultúry môže byť stotožňovanie až na pokraji akéhosi fanatizmu, kedy zamestnanci veria vo svoju neomylnosť a nadobúdajú pocit nadradenosti (napríklad voči zákazníkom). V prípade pozitívnej formy sa ľudia cítia ako v rodine, sú hrdí na predávané produkty alebo služby, žijú vieru svojej spoločnosti a nasledujú vodcov, jednoducho bojujú dobrý boj pre podnik. Hoci sa môže zdať, že kultúra pospolitosti je ideálnym typom kultúry, ktorý je treba sa snažiť dosiahnuť, nemusí to tak byť. V komerčnej sfére sa často nevyskytuje, najčastejšie sa prejavuje v náboženských, politických alebo občianskych organizáciách. Často ide o podniky, kde pôsobí „silný“ líder, ktorý je vzorom pre ostatných zamestnancov.

Fragmentovaná kultúra alebo kultúra „jednotlivci v spoločenstve“ je kultúrou s nízkou mierou sociability a zároveň aj solidarity. V podniku s uvedeným typom kultúry majú ľudia nízke povedomie členstva. Zamestnanci obvykle pracujú pre seba alebo sa identifikujú s profesijnými skupinami. Zároveň môže byť ťažké vybudovať povedomie o spoločnom ciele, faktoroch úspechu alebo štandardoch práce, nakoľko neexistuje jednotný názor na ciele alebo víziu podniku, hrdosť na podnik či hrdosť byť členom tímu. Zamestnanci s týmto typom kultúry často navonok prezentujú, že nemajú podnikovú kultúru. Takéto organizácie sú veľmi zložitá na riadenie zhora – nadol. Zamestnanci veľmi prísne kalkulujú, čo dostanú za svoje úsilie. Fragmentovanú kultúru majú najmä vysoké školy, konzultačné a právnické firmy, redakcie novín alebo virtuálne organizácie. Vo svojej pozitívnej forme dáva ľuďom voľnosť, flexibilitu a férovosť. Ľudia sú hodnotení na základe svojej produktivity, často sa porovnávajú s ľuďmi nie v organizácii, ale mimo nej, sú hodnotení na základe svojich myšlienok. Negatívne prejavy tohto typu kultúry vznikajú, keď sa väzby spoločnosti

a spoločnej zodpovednosti rozdelili nesprávnymi postupmi organizácie, masívnym prepúšťaním alebo inými formami rozkolu. V extrémnom prípade môže nastať situácia, že zamestnanci „zabudnú“ na staré väzby a lojalitu a nahradí ich boj o prežitie, vojna každého proti každému, rozšíri sa cynizmus, zatvorené dvere, nezdieľanie alebo až zatajovanie informácií, nadmerná kritika jedného druhým a robenie iba toho, čo je nevyhnutné (nič nad rámec povinností). Fragmentovaná kultúra je vhodná najmä vtedy, keď významné inovácie produkujú najmä jednotlivci, nie tímy. To je však čoraz viac v podnikaní zriedkavé, nakoľko interdisciplinárne tímy demonštrujú silu rozdielnych mozgov pracujúcich spolu.

Žoldnierska (námezdná) kultúra alebo kultúra „chodí do práce v sobotu“ je kultúrou s vysokou mierou solidarity a nízkou mierou sociability. Tento typ podnikovej kultúry vystihuje heslo: „práca za peniaze, nič viac a nič menej“. Je to kultúra zameraná na výsledok, nie na ľudí. V prípade pozitívneho ladenia žoldnierskej kultúry sa veci dokončujú rýchlo, nič nie je zbytočne komplikované, dosahujú sa naplánované ciele, prevažuje akcia pred reakciou. Spätná väzba sa dáva otvorene, bez emócií, ohľad na ľudí sa neberie. V negatívnej forme je táto kultúra priveľmi zameraná na krátkodobé ciele, zamestnanci robia len to, čo sa meria, je bezcitná k ľuďom. Jednotlivci myslia len na seba, nie na podnik, takmer neexistuje lojalita k podniku a ani prílišné vzťahy medzi zamestnancami. Ak príde lepšia ponuka alebo sa vyskytnú zložité problémy, zamestnanec bez váhania odchádza z podniku. Preto je v niektorých bankách a predajných organizáciách taká veľká fluktuácia zamestnancov. Môžu odísť aj celé oddelenia, čo môže mať veľmi vážne dôsledky pre celý podnik, napr. keď odídu vedúci a kľúčoví zamestnanci výskumu vo farmaceutickom podniku.

2.6 Ostatné typológie podnikovej kultúry

Typológií podnikovej kultúry existuje mnoho. Autori používajú rozličné prístupy k typologizácii, vyčerpávajúca charakteristika jednotlivých typológií však nie je cieľom tohto príspevku, preto spomenieme iba názvy a autorov typológií:

- typológia R.E. Quinna a jeho spolupracovníkov,
- typológia podľa K. Vriessa a D. Millera,
- typológia podľa H. I. Ansoffa,
- typológia podľa R. E. Milesa a C. C. Snowa,
- typológia podľa kompasového modelu W. Hallovej,
- typológia D. R. Denisona,
- typológia podľa G. Hofstedeho,
- typológia podľa W. Bridgesa.

2.7 Predpoklady aplikácie konkrétnej typológie a prínosy poznania typu kultúry pre podnik

Zaujímavé je pozorovať odlišnosť medzi podmienkami a prejavmi typov kultúr z národnostného hľadiska. Kým v krajine autorov konkrétnej typológie môžu mať jednotlivé typy kultúr uvedené prejavy, v iných krajinách môžu prejavy kultúry nadobúdať špecifické charakteristiky. Tak je to aj v prípade českých podnikov a prevládajúcej podnikovej kultúry. Táto nadobúda špecifické rysy, ako sa o tom zmieňuje R. Petříková (2007, s. 32):

- „odstup od širšieho diania v podniku,
- neochota prevziať zodpovednosť alebo ochota prevziať ju iba čiastočne,
- krátkodobá orientácia na rýchly profit a materiálne výhody,
- alibizmus v sociálnych vzťahoch,
- častá nejednoznačnosť a rozporuplnosť v konaní,
- aplikácia riadiacich metód založených na dialógu,
- aktívne počúvanie,
- delegovanie úloh aj so zodpovedajúcimi právomocami a zodpovednosťami,
- vytváranie zrozumiteľného a prakticky zmysluplného systému noriem a pravidiel správania.“

Autorky K. Stachová a H. Urbancová (2013) vykonali výskum vzťahu podnikovej kultúry a jednotlivých funkcií manažmentu. Zisťovali, či organizácie pôsobiace v Českej republike (109 podnikov) a Slovenskej republike (340 podnikov) sa zameriavajú na podnikovú kultúru, či si vedenie podnikov uvedomuje dôležitosť zaoberať sa tvorbou a udržiavaním vhodnej organizačnej kultúry. Kým väčšina respondentov sa zhodla, že považujú za dôležité sa zaoberať tvorbou a udržiavaním podnikovej kultúry (90 % respondentov v ČR, 91 % v SR), v otázke postoja k vykonávaniu jej analýzy sa to nepreukázalo (iba 27 % podnikov v ČR a 20 % podnikov v SR vykonáva analýzu podnikovej kultúry).

Autorka D. M. Staňková (2009) zase realizovala výskum faktorov, ktoré majú vplyv na zainteresovanosť a lojalitu zamestnancov k napĺňaniu podnikových cieľov (použité metódy: skupinovo orientované opytovanie – focus group, pološtandardizované rozhovory, pričom výskumu sa zúčastnilo spolu 92 respondentov v ČR). Autorka zistila, že jedným z faktorov, ktorý sa spolupodieľa na vzťahu zamestnanca k plneniu podnikovej stratégie je podniková kultúra. 65 % opýtaných manažérov uvádza, že v jej rámci je možné dosiahnuť žiaduce funkčné a motivačné prostredie na základe podnikom uznávaných hodnôt a noriem. Kultúra musí prestupovať do najvyšších úrovní k najnižším. Pýta sa, či je efektívne

chcieť od zamestnancov rešpektovať a dodržiavať nariadenia a postupy, ak vedenie podniku nekoná v súlade s nimi a niekedy aj proti etike podnikania. Podľa autorky má podniková kultúra vplyv aj na novo prichádzajúcich zamestnancov. Respondenti (52 %) sa zmieňujú, že ak je podniková kultúra dostatočne transparentná, s jasnou „správou“ pre okolie, priťahuje jednotlivcov, ktorí sa cítia stotožnení s prvkami tejto kultúry a je potom veľký predpoklad vysokej lojality a motivácie jednotlivcov (zamestnancov) k podnikovým cieľom.

Poznanie typu kultúry môže byť nápomocné pre manažérov podniku. Dokazujú to aj G. Sadri a B. Lees (2001), ktorí uvádzajú, že poznať typ vlastnej kultúry je prekurzorom na lepšie pochopenie „pre“ a „proti“ uvedeného typu kultúry. Správne porozumenie tomuto typu môže byť nápomocné pri získavaní správnych ľudí – nových zamestnancov – do podniku. A nakoniec, vedieť, kde sa momentálne podnik nachádza, môže pomôcť pri rozhodovaní o zmenách kultúry správnym smerom.

„V posledných rokoch sa v manažérskych kruhoch čoraz viac udomáča poznatok, že výkonnosť a prosperita organizácií v značnej miere závisia od zaužívaných hodnôt, presvedčení, noriem, pravidiel, vzorcov konania a rituálov, to znamená od organizačnej kultúry. Táto môže mať vlastnú pozitívnu i negatívnu podobu, ktorou sa odlišuje od iných organizácií. Krajnými dôsledkami presadzovania negatívnej podoby organizačnej kultúry môže byť jednak populizmus a pragmatizmus reflektujúci hodnoty, ktoré sú vnímané prevažne záporne, zjednocujúceho princípu a vlastnej identity. Často sa však možno stretnúť so situáciou, že si ani manažment, ani zamestnanci neuvedomujú svoju organizačnú kultúru. Súvisí to najmä so skutočnosťou, že dlhodobou existenciou v organizácii sa kultúra pre nich stáva samozrejmosťou. Noví zamestnanci však obvyčajne výrazne pociťujú vplyv tejto kultúry“ (Kachaňáková, Stasiak-Betlejewska, 2013, s. 36).

3. Analýza a identifikácia typu podnikovej kultúry na príklade vysokoškolského pracoviska

V nasledujúcej časti sa budeme zaoberať analýzou a identifikáciou typu podnikovej kultúry, pričom teoretické poznatky aplikujeme a konkrétny typ kultúry určíme pre konkrétne vysokoškolské pracovisko v Slovenskej republike (ďalej budeme používať len pojem „pracovisko“).

3.1 Ciele a metodika skúmania podnikovej kultúry na príklade vysokoškolského pracoviska

Cieľom skúmania bolo identifikovať konkrétny typ podnikovej kultúry na pracovisku, odhaliť silné a slabé stránky podporovanej kultúry a vytvoriť tak podklad pre jej zlepšenie.

Pre skúmanie sme použili dve typológie: typológiu podľa Fonsa Trompenaarsa, ktorý rozdeľuje podnikovú kultúru na štyri typy, kultúru rodiny, Eiffelovej veže, strely a inkubátora a ďalej tiež typológiu podľa Roba Goffeeho a Garetha Jonesa, ktorí členia kultúru do štyroch typov, na kultúru siete, fragmentálnu, žoldniersku a pospolitú. Uvedené typy kultúr sme bližšie charakterizovali v teoretickej časti štúdie.

Podnikovú kultúru na pracovisku sme identifikovali prostredníctvom sociologického skúmania pomocou kvalitatívnych metód diagnostiky, pričom sme použili metódu opytovania a ako techniku sme vybrali dotazník. Rovnako sme použili ďalšie kvalitatívne metódy diagnostiky z pozície „insiderov“, teda príslušníkov kultúry, konkrétne pozorovanie a hĺbkové rozhovory.

Dotazník obsahoval 44 výrokov, ku ktorým mali zamestnanci pracoviska vyjadriť svoj postoj. Ako škálu sme použili Likertovu stupnicu („silný súhlas“ – „súhlas“ – „nesúhlas“ – „silný nesúhlas“), pričom sme vynechali stredovú hodnotu („neviem“ alebo „je mi to jedno“) z dôvodu získania presnejších údajov o postoji k daným výrokom.

Dotazník bol distribuovaný všetkým zamestnancom pracoviska (spolu 25), rovnako pedagogickým (vrátane interných doktorandov) i nepedagogickým, nakoľko podniková kultúra sa dotýka všetkých zamestnancov bez rozdielu veku, zaradenia či pracovnej pozície.

Distribúcia dotazníka prebiehala elektronickou formou do mailových schránok zamestnancov. Pre uľahčenie získania odpovedí od nepedagogických zamestnancov sme použili tlačенú formu, pričom sme ho distribuovali osobne všetkým nepedagogickým zamestnancom.

Odpovede sme získali od 19 respondentov, pričom odpovede 1 respondenta sme vylúčili z dôvodu neúplnosti. Návratnosť dotazníkov bola 72%. Odpovede sme spracovali v tabuľkovom procesore MS Excel. Výskum sme realizovali v prvom štvrtroku 2013 (február – marec).

Z hľadiska štruktúry respondentov môžeme výskumnú vzorku charakterizovať takto:

- dotazníky vyplnilo 9 pedagogických zamestnancov (50 %), 4 nepedagogickí zamestnanci (22,22 %) a 5 interných doktorandov (27,78 %),

- dotazníky vyplnili 10 zamestnanci pracujúci na pracovisku menej ako 10 rokov (55,56%) a 8 zamestnanci pôsobiaci na pracovisku viac ako 10 rokov (44,44%).

Na základe výsledkov skúmania sme zistili, že podnikovú kultúru na pracovisku je možné z hľadiska typu definovať:

- podľa typológie Fonsa Trompenaarsa prevažne ako kultúru Eiffelovej veže,
- podľa typológie podľa Roba Goffeeho a Garetha Jonesa ide prevažne o kultúru siete.

V ďalšej časti budeme analyzovať získané výsledky a pokúsime sa zaujať stanovisko k najvýznamnejším zisteniam.

3.2 Výsledky analýzy podnikovej kultúry a určenie typu kultúry na analyzovanom pracovisku

Ďalej budeme analyzovať získané výsledky a charakteristiky jednotlivých kultúr, ktoré sa javia ako dominantné na pracovisku.

Obr. 3 poskytuje pohľad na typy podnikovej kultúry podľa typológie F. Trompenaarsa a obr. 4 znázorňuje typy podnikovej kultúry podľa typológie R. Goffeeho a G. Jonesa.

Ako je možné vidieť z oboch obrázkov, žiaden z typov podnikovej kultúry nie je výsostne dominantný. Nedá sa teda hovoriť iba o čistej kultúre Eiffelovej veže alebo čistej kultúre siete, nakoľko medzi jednotlivými typmi sú pomerne malé odchýlky.

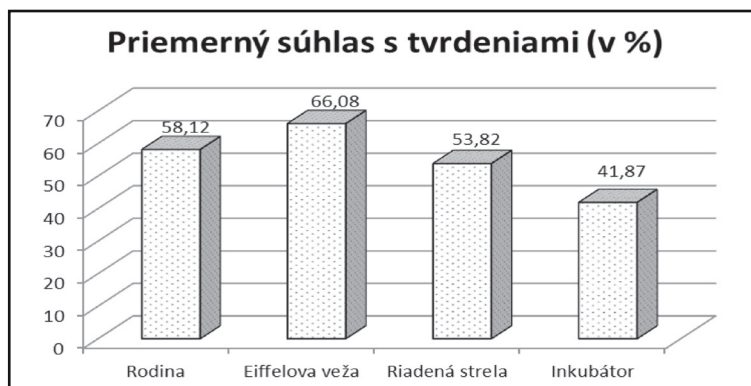
Jednotlivé typy kultúr budeme ďalej rozoberať, a to nielen dominantný (prevažujúci) typ kultúry, ale uvedieme analýzu i ostatných typov a stanovisko k ich jednotlivým charakteristikám na pracovisku.

Ako je možné vidieť v obr. 3, z hľadiska typológie podľa F. Trompenaarsa je prevažujúcou podnikovou kultúrou na pracovisku kultúra Eiffelovej veže (priemerný súhlas s tvrdeniami bol 66,08 %).

Základnou charakteristikou uvedeného typu kultúry je orientácia na úlohy a hierarchickosť. Ľudia sú dosadzovaní na pozície na základe kvalifikácie a štruktúra podniku je prevažne vertikálna. Ide o kultúru orientovanú na roly.

Pri analýze odpovedí sme zistili, že podľa názoru zamestnancov sú ľudia na pracovisku považovaní za zdroje a roly sú presne rozdelené na základe kvalifikácií a schopností. Myslíme si, že tento fakt je spôsobený prostredím, v ktorom zamestnanci pôsobia. Prostredie vysokej školy vyžaduje, aby bol zamestnanec odborník a mal požadovanú kvalifikáciu. Ľudia na pracovisku chápu, že v prostredí vysokej školy je na trh ponúkaná služba (vzdelanie) a najmä učiteľia sú zdrojom rastu školy, pretože uvedenú službu vytvárajú a ponúkajú. Pre trh služieb, viac ako pre trh tovarov, platí, že za kvalitu služby sú zodpovední zamestnanci. V prípade pracoviska to platí o pedagogických ako aj nepedagogických zamestnancoch, ktorí sa na vytváraní celkového dojmu a spokojnosti zákazníka – študenta podieľajú. Každý vysokoškolský učiteľ je zodpovedný za kvalitu svojej prípravy a výučby, preto takmer neexistuje iný zdroj rastu pracoviska.

Na druhej strane, ak by sme to analyzovali kriticky, môže byť výrok „ľudia sú považovaní za zdroje“ chápaný aj v zmysle nerešpektovania ľudí ako osôb a jedinečných osobností, ale iba ako strojov. V tomto prípade by mohla na pracovisku vládnuť negatívna atmosféra a nemateriálny prejav kultúry dovnútra (smerom k zamestnancom) by bol negatívny. V rámci podnikovej kultúry platí, že jedným z jej najvýznamnejších nositeľov je vedenie pracoviska (a samozrejme, i vedenie podniku/organizácie ako celku). Vedenie si musí uvedomiť, že hoci zamestnanci sú dominantným zdrojom rastu pracoviska, neznamená to strohé rozdeľovanie úloh, ale je potrebné sa orientovať aj na vytváranie zdravých,



Obr. 3 Typ podnikovej kultúry na pracovisku podľa typológie F. Trompenaarsa. Zdroj: Vlastné spracovanie.

neformálnych vzťahov. To je z pohľadu zamestnancov často oceňované viac ako jednorazové, nepatrné zvýšenie platu. Preukazuje sa totiž, že celková situácia na pracovisku, vytváranie pozitívnych vzťahov medzi ľuďmi, dobrá pracovná atmosféra môžu mať významný vplyv na výkonnosť zamestnancov a kvalitu ich práce.

Ako druhý, pomerne výrazne zastúpený typ kultúry podľa uvedenej typológie sa na pracovisku vyskytuje kultúra rodiny (priemerný súhlas respondentov s tvrdeniami 58,12 %). Uvedená kultúra je opačne orientovaná ako kultúra typu Eiffelovej veže. Ide o kultúru s orientáciou na vzťahy a zároveň hierarchie. Kultúra typu rodina je orientovaná na moc. Ako je možné vidieť v obr. 3, obe najvýznamnejšie zastúpené kultúry na pracovisku sú orientované na hierarchie, nie na rovnosť. Jednoznačne je teda možné konštatovať, že na pracovisku nie je udržiavaná rovnostárska kultúra.

Z analýzy odpovedí patriacich ku kultúre typu rodina vyplývajú rozporuplné reakcie respondentov na niektoré výroky. Väčšia časť respondentov vyjadrila súhlas s tvrdením, že na pracovisku sú typické blízke vzťahy členov pracoviska. Respondenti, nesúhlasiaci s tvrdením však dopĺňali svoje stanovisko slovné. Uvádžali, že súhlas by platil v prípade skupiniek, ktoré sa v rámci pracoviska vytvárajú. Predpokladáme, že i odpovede ostatných respondentov môžu byť ovplyvnené uvedeným faktom, to znamená, že výrok „na pracovisku sú typické blízke vzťahy zamestnancov“ nemusí byť chápaný vždy iba v pozitívnom zmysle. Je teda veľmi dôležité rozlišovať medzi tým, či sú vzťahy udržiavané medzi zamestnancami dobré alebo sú dobré iba medzi vybranými skupinkami. V prvom prípade by to svedčilo o pozitívnom prejave kultúry, v druhom by prejavy kultúry boli viac negatívne, čo by k zdravej a pozitívnej klíme rozhodne neprispievalo.

Zaujímavé je však vyhodnotenie odpovedí o tvrdeniach „na čele pracoviska stojí ‚otec‘, ktorý má autoritu u ostatných zamestnancov“ a „‚otec‘ vždy vie najlepšie, čo má robiť“. V prvom prípade prevažoval súhlas zamestnancov s tvrdením, avšak je potrebné analyzovať, čo tento výrok môže znamenať. Predovšetkým je možné tento výrok opäť chápať v negatívnom i pozitívnom zmysle slova. V prípade pozitívneho chápania je ‚otec‘ osoba s prirodzenou autoritou, vodca, niekto, koho zamestnanci rešpektujú a na koho sa môžu obrátiť a najmä spoľahnúť. V prípade negatívneho chápania je ‚otec‘ iba akási postava na „vrchole hierarchie“, niekto s formálnou autoritou, bez skutočného vplyvu na zamestnancov, bez schopností skutočného lídra. Prvú časť výroku je nutné analyzovať berúc

do úvahy ‚otcovu‘ autoritu. V prípade pracoviska nie je možné jednoznačne povedať, či zamestnanci chápu ‚otec‘ v pozitívnom zmysle, nakoľko pri analýze odpovedí sa vyskytla slovná poznámka, že autoritu ‚otec‘ nemá u všetkých zamestnancov.

Na základe skúseností a pozorovania je možné usudzovať, že odpovede mohli byť mienené ironicky alebo v negatívnom zmysle slova. To by rozhodne nepodporovalo klasickú kultúru typu rodina. Druhý výrok o ‚otcovi‘, ktorý vie vždy najlepšie, čo robiť, túto negatívnu tendenciu podporuje. Väčšina respondentov totiž uviedla možnosť „nesúhlas“ alebo „silný nesúhlas“. To naznačuje, že z pohľadu zamestnancov je ‚otec‘ chápaný ako formálna autorita, niekto, kto má kompetencie „rozhodovať o osude ostatných“, avšak bez vytvárania bližších vzťahov a bez inšpirujúceho vplyvu na ostatných, tak ako by to malo byť v ideálnej kultúre typu rodina.

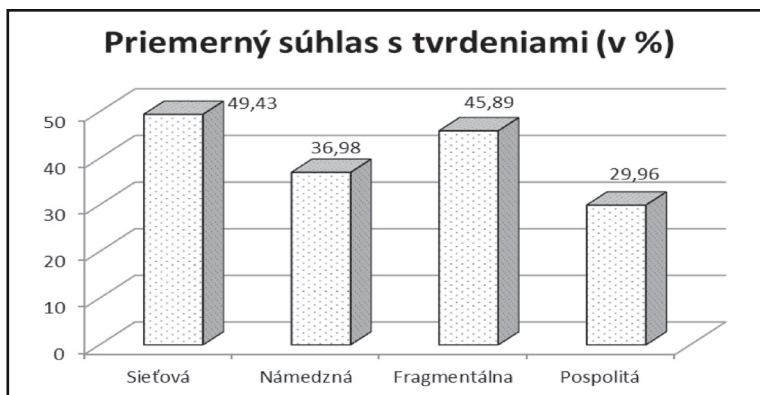
Budeme ešte krátko analyzovať odpovede patriace k zvyšným dvom typom kultúr podľa typológie F. Trompenaarsa, kultúru typu riadená strela a kultúru typu inkubátor.

Oba tieto typy kultúr sú orientované na rovnosť viac ako na hierarchie, pričom kultúra riadenej strely je orientovaná na úlohy, kým kultúra inkubátora na vzťahy.

Väčšinový súhlas s tvrdením, že na pracovisku existuje silná orientácia na úlohy zodpovedá kultúre typu riadená strela, no zároveň môže podporovať prevažujúcu kultúru Eiffelovej veže (nakoľko i kultúra veže je orientovaná na úlohy). Nesúhlas vyjadrili zamestnanci pri výroku „to, čo zamestnanci robia, nie je vopred dané“, čo by podporilo opäť kultúru veže, pretože charakteristika tohto typu kultúry je akýmsi opakom uvedeného výroku.

Na výrok „hodnota zamestnancov je odvodzovaná od miery dosahovania cieľov“ respondenti odpovedali prevažným súhlasom. Ide o zaujímavý fakt, pretože ako sme analyzovali v rámci kultúry Eiffelovej veže, v tomto type kultúry sú zamestnanci považovaní za zdroje. Súhlasy s výrokom o hodnote zamestnancov odvodenej od miery dosahovania cieľov a zároveň s výrokom o zamestnancoch ako zdrojoch rastu pracoviska jasne naznačujú, že kultúra pracoviska je viac orientovaná na úlohy ako vzťahy a zamestnanci sa nemusia v rámci kolektívu cítiť dobre.

Toto zistenie podporuje aj odpoveď respondentov k výroku „kultúra pracoviska je orientovaná na vzťahy, prikladá sa im veľký význam“, aj k výroku „všetci zamestnanci sú si rovni“. Oba výroky charakterizujú kultúru typu inkubátor. Respondenti uviedli prevažne nesúhlas s danými tvrdeniami. Navyše, ak je výrok „ľudia sú považovaní za zdroje“



Obr. 4 Typ podnikovej kultúry na pracovisku podľa typológie R. Goffeeho a G. Jonesa. Zdroj: Vlastné spracovanie.

chápaný v negatívnom zmysle slova, potvrdzuje sa nám fakt, že kultúra na pracovisku sa nevyvíjala správnym smerom, resp. nebola jej venovaná náležitá pozornosť, najmä v oblasti vzťahov. Ak vezme do úvahy fakt, že kultúra podniku alebo pracoviska je extrémne zotrvačná a je pomerne ťažké ju zmeniť, môže tento vývoj ovplyvňovať kultúru aj v budúcnosti. Takáto kultúra potom nebude prispievať k zdravej pracovnej atmosfére a kvalitným pracovným výkonom.

V ďalšej časti príspevku sa budeme venovať analýze podnikovej kultúry z hľadiska typológie R. Goffeeho a G. Jonesa. Rozdelenie jednotlivých typov kultúr a inklináciu zamestnancov k ich charakteristikám uvádzame v obr. 4.

Podľa typológie R. Goffeeho a G. Jonesa patrí kultúra pracoviska k sieťovému typu. Priemerný súhlas s tvrdeniami, patriacimi k tejto kultúre vyjadriilo 49,43 % respondentov. Ako druhej, najviac dominantnej, kultúry sa prejavili charakteristiky fragmentálnej kultúry (priemerný súhlas s tvrdeniami bol 45,89 %).

Základom uvedenej typológie podľa Goffeeho a Jonesa sú dve dimenzie, sociabilita a solidarita, pričom sa typológia orientuje predovšetkým na vzťahy v podniku a ich pôsobenie na jeho efektívnosť. Sieťový typ kultúry je typ s vysokou mierou sociability a nízkou mierou solidarity, založená predovšetkým na osobných vzťahoch a priateľstve. Rozdiel však je v tom, či je ladená pozitívne alebo negatívne, pretože uvedené tendencie majú úplne odlišné charakteristiky a môžu odlišne pôsobiť na efektívnosť podniku.

Z analýzy odpovedí v rámci jednotlivých výrokov vyplýva, že kultúra pracoviska je ladená viac negatívne ako pozitívne. Za významné považujeme zistenie, že dobré vzťahy a vzájomné zdieľanie

informácií prebiehajú podľa respondentov iba v rámci tzv. „skupiniek“ a prevažnou väčšinou sa respondenti priklonili aj k tvrdeniam, že vzťahy poskytujú priestor pre vznik klebiet a politikárčenie, pričom rozhodnutia sa robia za „zatvorenými dverami“, medzi priateľmi. Tieto skutočnosti prispievajú k „rozvratu“ atmosféry na pracovisku a negatívne ovplyvňujú pracovné výkony. Ak vedenie pracoviska robí kroky, rozhodnutia, ktoré neprediskutovalo so zamestnancami, ale iba „medzi priateľmi“ za zatvorenými dverami a tieto rozhodnutia sa môžu zamestnancov významne dotýkať, stráca sa dôvera, podporuje sa vytváranie skupiniek, najmä takzvaných „priateľov“ a „nepriateľov“ alebo „odporcov“ a v extrémnom prípade môže dôjsť k úplnému prerušeniu spolupráce, kooperácie, zdieľania informácií medzi vedením a zamestnancami, ako aj zamestnancami navzájom.

Uvedené skutočnosti podporuje aj väčšinový nesúhlas respondentov s výrokmi „zamestnanci sa cítia ako jeden veľký tím“ a „zamestnanci sú ochotní pracovať aj nadčas, lebo radi utužujú vzťahy“.

Napriek prevažne negatívnemu ladeniu je skúmané pracovisko špecifické. Ide o vysoko vzdelaný kolektív, preto nie je prekvapivé, že väčšina respondentov sa priklonila k súhlasu s výrokmi „pracovisko je charakteristické tvorivosťou, flexibilitou a lojalitou zamestnancov“. Uvedený výrok je charakteristický skôr pre pozitívne ladenie sieťovej kultúry, avšak predpokladáme, že výsledky sú čiastočne ovplyvnené typom prostredia, v akom kultúru skúmame. Prostredie vysokej školy je tvorivé, zamestnanci musia byť kreatívni a flexibilní, aby dokázali plniť požiadavky zákazníkov (študentov prípadne podnikovej praxe), štátu (akreditácia, zákon o VŠ) a ostatných zainteresovaných strán (spoločnosť, región, mesto). To však nič nemení na situácii, že hoci sú

zamestnanci tvoriví a flexibilní, nemusia voči sebe pociťovať extrémne dobré vzťahy.

Rozporuplné sú i výsledky k výrokom „na pracovisku vládne príjemná atmosféra, zamestnanci si navzájom pomáhajú“ a „preferujú sa výrazne osobné vzťahy medzi zamestnancami, prevláda priateľstvo a láskavosť“, kde zamestnanci označili rovnako viac súhlas ako nesúhlas.

Ako druhý, pomerne významný typ kultúry na pracovisku, sa prejavuje fragmentálna kultúra. Uvedený typ kultúry je charakteristický pre podniky, ktorých zamestnanci sa často vyskytujú „v teréne“ ako právnici či žurnalisti, ale tiež pre „svet“ vysokoškolských učiteľov a vedcov. Opäť treba rozlišovať pozitívne a negatívne „ladenie“ podnikovej kultúry.

Z analýzy odpovedí vyplýva, že respondenti súhlasia s výrokom „zamestnanci pracujú pre vlastnú povosť a kariéru, nie pre peniaze“ a „zamestnanci sú k výkonu motivovaní vnútorne, chcú byť najlepší vo svojom odbore“. Tieto údaje by nasvedčovali pozitívnemu ladeniu podnikovej kultúry, avšak myslíme si, že sa výsledky nedajú považovať za úplne smerodajné. Výsledky je totiž možné interpretovať rôzne. Výrok, že zamestnanci pracujú pre vlastnú povosť a nie peniaze nemusí znamenať, že takto chcú pracovať, ale že nemajú na výber, najmä tí, ktorí ako vysokoškolskí učitelia pôsobia dlhšiu dobu a zmena zamestnania by pre nich mohla byť náročná (dôvody môžu byť rôzne – finančná situácia, pracovný čas, rodina, dochádzanie do zamestnania a podobne).

Väčšina vysokoškolských učiteľov, ktorí v školstve pôsobia dlhšie, z uvedenej oblasti neodchádza, pretože stále vo svojej práci vidia zmysel a v istom zmysle ich naplňa. Práca nie stereotypná, kreatívna, pracuje sa s mladými ľuďmi, človek je nútený sa stále učiť, pracovný čas je obvykle pružný. Ak by boli výsledky ovplyvnené nemožnosťou voľby zmeniť zamestnanie alebo „čakaním na lepšie časy“, potom by sme vývoj podnikovej kultúry nemohli považovať za pozitívny.

Podobne interpretujeme aj výrok o vnútornej motivácii zamestnancov. Môžeme predpokladať, že ak by vnútorná motivácia zamestnancov absentovala, už by školstvo (ako pomerne finančne neperspektívnu oblasť) opustili. Treba však upozorniť na fakt, že vnútorné motívy zamestnancov môžu byť rôzne, nemusí ísť nevyhnutne o sebarealizáciu alebo motív „mám rád svoju prácu“.

Ako dôvody zotrývania na pracovisku alebo v školstve sa najčastejšie deklarujú fyzická nenáročnosť práce, pružný pracovný čas, v prípade, že človek vyučuje dlhšiu dobu rovnaké predmety, nie je

potrebná extra príprava na výučbu, spoločenský status, možnosť vykonávania iných (často aj zárobkových) aktivít popri práci vysokoškolského pedagóga (konzultanti, lektori, vlastné podnikanie). V uvedených prípadoch by potom mohla nastať situácia, že zamestnanec síce súhlasí s výrokom „som k výkonu motivovaný vnútorne, chcem byť najlepším vo svojom odbore“, no v skutočnosti vnútornou motiváciou môže byť snaha o rýchly kariérny rast, potenciálne zvýšenie platu, získanie „neotrasiteľného“ postavenia na vysokej škole a s tým súvisiaci rozvoj vlastného podnikania mimo pôsobenia v školstve, prípadne iných z toho plynúcich výhod. V takomto prípade by pozitívne smerovanie podnikovej kultúry určite nebolo podporované. Podnikovú kultúru je preto nevyhnutné hodnotiť aj na základe iných metód, nie iba dotazníkmi (ale tiež napríklad pozorovaním reálneho správania sa zamestnancov, rozhovormi a pod.).

Rozporuplné tendencie k ladeniu podnikovej kultúry dokazujú čiastočne aj odpovede k výroku „zamestnanci sú individualisti, pracujúci pre seba“. Súhlasom odpovedala polovica respondentov. Z toho vyplýva, že sumárne výsledky k uvedenému výroku nemusia vždy podať reálny obraz o skutočnosti, ale je potrebné analyzovať situáciu na pracovisku do hĺbky, prihliadnuc na to, že dotazníkový výskum by mal byť iba pomôckou pri identifikácii typu podnikovej kultúry a najmä pri snahe o budovanie jej pozitívneho smerovania. Ak navyše vezmeme do úvahy fakt, že zamestnanci sú odborníci z rôznych oblastí, je možné, že svoje postoje v dotazníku uvádzali aj na základe toho, o čom si mysleli, že by bolo správne, nie na základe skutočných pocitov a vnímania reality.

Ako tretí typ kultúry budeme charakterizovať námedznú („žoldniersku“) podnikovú kultúru. Uvedená kultúra je charakteristická predovšetkým účelovými vzťahmi. V určitých situáciách uvedený typ kultúry môže byť pre podnik prospešnejší, ako negatívne ladená sieťová kultúra, pretože účelovo nadväzované vzťahy môžu znamenať, že každý pozná účel, ciele, hodnoty a vzťahy sú často iba obchodom, ktorého výsledkom je splnený cieľ.

Charakteristiky, ktoré respondenti označili najväčším podielom súhlasu sú: úlohy sú podľa väčšiny respondentov posvätné, ciele jasné, vzťahy účelové, hodnoty a ciele sa zdieľajú a zamestnanci sú k pracovisku lojálni, no zároveň sa uvádza, že lojalita sa vytráca a ak niekto dostane lepšiu ponuku, bez váhania odchádza.

Výsledky môžu mať niekoľko príčin, ktoré bližšie rozoberieme. Vedenie pracoviska prikladá väčší význam úlohám ako ľuďom, preto zamestnanci

môžu nadobúdať pocit, že na prvom mieste sú úlohy a splnenie cieľov. Situácia v školstve nie je finančne priaznivá, vysokoškolskí učitelia sú nútení sa sústavne vzdelávať, aby boli schopní vyučovať dospelých (prípadne študentov externej formy štúdia, často pracujúcich ľudí). Na vysokoškolských zamestnancov je teda z hľadiska odbornosti kladený väčší tlak ako na základškolských alebo stredoškolských učiteľov. Ak túto skutočnosť zároveň podporí nezaujímavé vedenie o ľudí ako o osobnosti, potom o lojalite na pracovisku nemôžeme hovoriť a jasne to dokazuje aj postoj zamestnancov. Ďalšou príčinou môže byť (ne)zdieľanie hodnôt a cieľov. V prípade pracoviska ide skôr o zdieľanie nesprávnych hodnôt a cieľov. Ciele sa zdieľajú, pretože inak by ich nebolo možné plniť, čo podporuje aj politika kvality vysokej školy. Rovnako je možné súhlasiť s tým, že sa zdieľajú aj hodnoty. To však môže byť kľúčovou príčinou nesprávneho ladenia podnikovej kultúry. Hodnoty totiž môžu byť chápané nesprávne. Je potrebné si uvedomiť, že nositeľom hodnôt je predovšetkým vedenie, pričom ono je „vzorom“ pre ostatných, ovplyvňuje správanie a konanie jednotlivcov na pracovisku. Ak sú hodnoty, ktoré vyznávajú vedenie nesprávne, zamestnanci ich prevezmú a budú sa nimi riadiť. Ľudia sú mimoriadne citliví na akékoľvek zmeny Podnikovej kultúra je mimoriadne zotrvačná, jej budovanie a udržiavanie sa nedá „odbit“ jednou poradou alebo teambuildingovou aktivitou na konci roka, rovnako ako potom nie je možné ju zmeniť zo dňa na deň.

Poslednou identifikovanou kultúrou je pospolitá kultúra. Uvedený typ kultúry je akýmsi „ideálom“ v rámci typológie, pretože spája v sebe rovnaký záujem o ľudí ako aj výsledky. Môže mať i negatívny prejav, a to vtedy, ak pracovná skupina alebo tím získa pocit „neporaziteľnosti“ či akejsi nadradenosti, čo sa môže negatívne prejaviť napríklad vo vzťahu k okolitému „svetu“, zainteresovaným stranám, najmä zákazníkom. Nesprávnou tendenciou je práve pocit, že v podniku nie je čo meniť k lepšiemu, z čoho práve vyplýva uvedený pocit neporaziteľnosti.

Pri analýze jednotlivých odpovedí však ani v jednom položenom výroku neprevládol súhlas respondentov nad nesúhlasom, čo znamená, že znaky spoločnej kultúry sa na pracovisku takmer neprejavujú.

Zaujímavé je analyzovať najmä dva výroky. Prvým je výrok „najlepší z pracoviska odchádzajú“, ktorý v prípade súhlasu by bol jedným z rysov spoločnej kultúry. Viac ako tri štvrtiny respondentov však uviedli svoj nesúhlas s výrokom. Tento fakt môže vyplývať práve zo skutočností, ktoré sme analyzovali v rámci fragmentálnej kultúry. Najlepší

z pracoviska neodchádzajú, naopak, najlepší tam často ostanú, pretože si vybudujú určitý status, postavenie, nielen v rámci „alma mater“, ale prípadne i v okolí (dobré meno sa môže šíriť, prostredníctvom účasti na konferenciách, vydávaním publikácií ap.), komunite alebo meste, v ktorom vysoká škola pôsobí. Zároveň, ak majú možnosť vykonávať popri práci pedagóga iné aktivity, nemajú vlastne dôvod odísť, pretože vysoká škola často poskytuje pomerne veľkú istotu pracovného miesta. Je náročné hodnotiť alebo kritizovať tento fakt alebo ho posudzovať ako negatívny či pozitívny prejav podnikovej kultúry. Prikláňame sa však k názoru, že získanie nekontrolovaného alebo akéhosi „výhradného“ postavenia môže viesť k používaniu svojho statusu na nesprávne účely, čo rozhodne neprispieva k budovaniu správnej podnikovej kultúry a zdravých medziľudských vzťahov.

Druhým analyzovaným výrokom je „hrdosť na službu (vzdelanie poskytnuté mladým ľuďom), prerastá v samolibosť“. Respondenti takmer úplnou väčšinou vyjadrili svoj nesúhlas s tvrdením. Výsledok sa nedá chápať ako potešujúci, najmä medzi mladými vysokoškolskými učiteľmi môže vzrastať pocit, že vlastne nie je na čo byť hrdý, že kvalita vzdelania rapídne klesá a nie je preto treba sa ani obzvlášť snažiť ju zvyšovať. Opäť je to však aj prejav budovanej kultúry. Zdravú hrdosť na produkt/službu by malo vedenie šíriť medzi zamestnancami a spoločne by ju mali zamestnanci upevňovať, aby sa tak vypestoval aj správny názor zákazníkov (študentov) a prejav ich hrdosti na vysokú školu, na ktorej študujú. Malo by to patriť k vytváraniu a udržiavaniu vzťahov medzi vysokou školou a verejnosťou.

Ako je vidieť z výsledkov uvedenej analýzy, nie je celkom možné identifikovať jediný vyhranený typ podnikovej kultúry na pracovisku. Prvky niektorých kultúr prevládajú, no medzi jednotlivými typmi nie sú výrazné rozdiely, aby sa dalo hovoriť o čistom type kultúry aplikovanej na danom pracovisku.

4. Významné zistenia a diskusia

Každá typológia podnikovej kultúry je značne zjednodušujúca, pretože každá kultúra v sebe spája prvky rôznych typov kultúr, ako sa to potvrdilo aj na nami skúmanom pracovisku. Rozdiely medzi jednotlivými typmi kultúry neboli výrazné. Napriek tomu sme určili ako prevažujúci a významný typ kultúry:

- kultúru typu Eiffelova veža podľa typológie F. Trompenaarsa (ako druhá významná v poradí bola kultúra typu rodina),

- kultúru typu siet' podľa typológie R. Goffeeho a G. Jonesa (ako druhá významná v poradí bola kultúra typu fragment).

Pri poznávaní typu kultúry sme sa snažili o zachovanie objektivity, no kultúru sme analyzovali z pozície „insiderov“, teda jej príslušníkov. Táto skutočnosť na jednej strane poskytuje pohľad na hlbšie skryté pocity a názory, postoje k charakteristikám podnikovej kultúry, na druhej strane môže absentovať odstup od skúmaných javov.

Rovnako sa môže prejavíť aj odlišnosť krajiny alebo prostredia, z ktorého pochádzajú použité typológie (F. Trompenaars je holandský autor typológie, R. Goffee a G. Jones pochádzajú z Veľkej Británie) a krajiny, v ktorej sme aplikovali uvedené typológie na skúmanie podnikovej kultúry (Slovenská republika).

Môžeme súhlasiť s tvrdením autorky R. Petříkovej (2007), že kultúra podnikov v Českej republike má špecifické znaky. Myslíme si, že uvedené znaky môžu platiť aj pre slovenské podniky. Na nami skúmanom pracovisku sa vyskytujú alebo môžu vyskytovať najmä tieto špecifické znaky kultúry: odstup od širšieho diania na vysokej škole, neochota alebo malá ochota prevziať väčšiu zodpovednosť za svoje konanie, alibizmus v sociálnych vzťahoch, krátkodobá orientácia na rýchly profit a materiálne výhody, ako aj častá nejednoznačnosť a rozporuplnosť v správaní (čo dokazujú rozporuplné reakcie respondentov k niektorým z výrokov).

Ďalej uvádzame najvýznamnejšie zistenia výsledkov primárneho výskumu:

- Kultúra na pracovisku je jednoznačne hierarchicky orientovaná (nie rovnostársky), s nízkou mierou solidarity (súdržnosti) a orientáciou na úlohy viac ako na vzťahy.
- Reálne manifestované prejavy kultúry na pracovisku (identifikované prostredníctvom dotazníka i pozorovania) sa ukazujú ako prevažne zhodné so znakmi kultúry Eiffelovej veže, orientovanej na úlohy, hierarchie a založenej na rolách.
- Z hľadiska druhej typológie (Goffee a Jones) by najvýznamnejšie zastúpenie mali mať znaky fragmentovanej kultúry (keďže ide o vysokoškolské pracovisko), čo sa však úplne nepotvrdilo. Najvýznamnejšie je zastúpený súhlas s výrokmí patriacimi ku kultúre siete. Oba typy kultúr podľa uvedenej typológie sú typy s nízkou mierou solidarity (súdržnosti), založené viac na spoločných úlohách a cieľoch. Tu vidíme i isté prepojenie s prvou typológiou, kde sa potvrdil väčší význam úloh ako vzťahov na pracovisku (kultúra typu veže).
- Na pracovisku sa zamestnanci snažia budovať dobré vzťahy, no častejšie sú informácie a roz-

hodnutia zdieľané iba v rámci skupiniek, medzi „priateľmi“. Ak sa rozhodnutia dotýkajú zamestnancov, podporuje sa nedôvera, stráca sa spolupráca a zdieľanie informácií takmer nefunguje.

- Ľudia sú považovaní za zdroje a roly sú presne rozdelené na základe kvalifikácií a schopností, čo môže súvisieť s charakterom pracoviska – vysokoškolské pracovisko je tvorivým miestom, vyžadujúcim vysokú odbornosť, kreativitu a flexibilitu a základným zdrojom rastu sú zamestnanci – učetelia. V prípade nerešpektovania zamestnancov ako osôb a osobností, ale iba ako „strojov“ a prílišného zameriavania sa na úlohy môže sa podniková kultúra vyvíjať negatívnym smerom.
- Ak aj zamestnanci vidia vo vedení dominantnú osobnosť, „otec“ je považovaný za formálnu autoritu, niekoho, kto má moc a kompetencie rozhodovať „o osude druhých“, bez inšpirujúceho vplyvu na ostatných.
- Zamestnanci pracujú pre vlastnú povesť a kariéru, nie pre peniaze a sú k výkonu motivovaní vnútorne. Vnútorne motívy sú však skryté a môžu byť rôzne, preto výsledky nemusia byť chápané iba pozitívne.
- Zamestnanci sú lojálni iba do určitej miery, ak niekto dostane lepšiu ponuku, bez váhania odíde. Vzťahy sa ukazujú ako účelové, hodnoty a ciele sa zdieľajú. Je však dôležité brať do úvahy, aké sú to ciele a hodnoty. Ak vedenie vyznáva nesprávne hodnoty, zamestnanci ich prevezmú a budú sa nimi riadiť.
- „Hrdosť“ na službu – vzdelanie – sa vytráca, najmä novoprijatí alebo mladí zamestnanci môžu nadobúdať pocit, že nie je na čo byť hrdý, kvalita vzdelania klesá a nie je treba sa snažiť ju nijako zvyšovať.

Kultúra je prevažne negatívne ladená, hoci existuje niekoľko charakteristík, ktoré svedčia o opaku. Niekoľko výrokov by bolo potrebné skúmať viac do hĺbky, pretože je možné ich interpretovať viacerými spôsobmi, prípadne nie je možné iba na základe výsledkov z dotazníka usudzovať na skryté pocity zamestnancov. To môže byť nášho predmetom ďalšieho skúmania.

Záver

V štúdiu sme zamerali pozornosť na identifikáciu a analýzu konkrétneho typu podnikovej kultúry na príklade vybraného vysokoškolského pracoviska. Hoci prax ukazuje, že podniková kultúra a najmä poznanie konkrétneho typu a prevažujúcich znakov môže mať vplyv na jej budovanie i udržiavanie, nie

každý podnik svoju kultúru analyzuje. Na nami vybranom pracovisku sa analýza uskutočnila prvýkrát, považujeme ju však za základ pre zlepšovanie nielen kultúry, ale následne aj kvality práce a výkonov zamestnancov. Pokúsili sme sa pomerne objektívne

analyzovať najvýznamnejšie prejavy kultúry na pracovisku, no stále existuje priestor pre ďalšie, hlbšie skúmanie kultúry a vytváranie bázy dát pre následné zlepšovanie.

Literatúra

Alexy, J., Boroš, J., Sivák, R. (2004). *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris. 257 s.

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage publications. 214 s.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada publishing. 800 s.

Bedrnová, E., Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. 586 s.

Bělohávek, F. (1994). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. 154 s.

Gál, P. (2005, Október 18). Typológia a typy podnikových kultúr [online]. *Sme*. Dostupné z: <http://www.sme.sk/c/2428919/typologie-a-typy-podnikovych-kultur.html>.

Henych, M. (2010). *Firemní kultury – Deal a Kennedy*. [online] [cit. 2014-08-02]. Dostupné z: <http://www.tcbs.cz/weblog/firemni-kultury-deal-kennedy>.

Kachaňáková, A., Stasiak-Betlejewska, R. (2013). Cieľavedomé formovanie organizačnej kultúry – predpoklad úspešného pôsobenia zamestnancov. *Verejná správa a regionálny rozvoj*, 9(1), s. 36–47. Dostupné z: http://www.vsemvs.sk/Portals/0/files/VedaVyskum/VedeckyCasopisVSEMvs_2013_06.pdf.

Lukášová, R., Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing. 174 s.

Petříková, R. et al. (2007). *Lidé v procesech řízení: multikulturální dimenze podnikání*. Praha: Professional Publishing. 216 s.

Pfeifer, L., Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. 130 s.

Sadri, G., Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *The Journal of Management Development*, 20(9/10), s. 853–859. Dostupné z: <http://search.proquest.com/ocview/216378167/78E8696A5D314DF2PQ/1?accountid=17223>.

Stachová, K., Urbancová, H. (2013). Vliv organizační kultury na analýzu práce, získávání, výběr, adaptaci a transfer znalostí v organizacích. *Trendy ekonomiky a managementu*, 7(14), s. 63–71. Dostupné z: <http://www.fbm.vutbr.cz/files/trendy-14.pdf>.

Staňková, D. M. (2009). Faktory ovlivňující lidský kapitál ve vztahu k firemní strategii. *Trendy ekonomiky a managementu*, 3(4), s. 45–52. Dostupné z: <http://www.fbm.vutbr.cz/files/trendy-4.pdf>.

Šajbidorová, M. (2006). Vplyv vnútorných determinantov na formovanie podnikovej kultúry. [online] [cit. 2014-08]. Dostupné z http://www.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia4/s4_sajbidorova_maria_180.pdf.

Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. 88 s.

Doručeno redakci: 28. 2. 2014

Recenzováno: 8. 4. 2014

Schváleno k publikování: 28. 11. 2014

Ing. Marcela Kovaľová, PhD.

Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
Tajovskéhoho 10, 975 90 Banská Bystrica
Slovenská republika
tel.: 048/446 27 20
e-mail: marcela.kovalova@umb.sk

Ing. Veronika Kuchárová MačKayová, PhD.

Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta
Inštitút manažérskych systémov so sídlom
v Poprade
Francisciho 910/8, 058 01 Poprad
Slovenská republika
tel.: 052/426 23 26
e-mail: veronika.kucharova@umb.sk