

## Obsah

1.1	Podniková kultúra .....	2
1.1.1	Pojem podnikovej kultúry .....	2
1.1.2	Prostriedky podnikovej kultúry .....	3
1.1.3	Prvky podnikovej kultúry .....	4
1.1.4	Princípy podnikovej kultúry .....	4
1.1.5	Determinanty podnikovej kultúry .....	5
1.1.6	Charakteristiky podnikovej kultúry .....	5
1.1.7	Vlastnosti podnikovej kultúry .....	6
1.1.8	Typológia podnikovej kultúry .....	7
1.1.9	Funkcie podnikovej kultúry .....	11
1.1.10	Subkultúra .....	11

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

## 1.1 PODNIKOVÁ KULTÚRA

### 1.1.1 Pojem podnikovej kultúry

Podniková kultúra je súčasťou existencie každej firmy. Vytvára sa spontánne alebo riadene prostredníctvom pôsobenia podnikového manažmentu.

Podniková kultúra je veľmi abstraktný pojem, a preto je ťažké ho presne vymedziť. Z tohto dôvodu uvediem niekoľko definícií rôznych autorov, pričom zrejme žiadna definícia nedokáže pojať všetko, čo podniková kultúra so sebou prináša.

Kultúra podľa R. Lawlessa predstavuje nasledovný pohľad na podnikovú kultúru. Každý podnik je určitým spoločenstvom ľudí. Vychádzajúc zo všeobecného poňatia kultúry, čo je veľmi zjednodušene ľudský spôsob života, môžeme povedať, že podniková kultúra je špecifický spôsob života podnikom vymedzenej skupiny ľudí. Ten je daný tzv. kultúrnymi vzorcami - vzorcami správania sa pracovníkov ako členov podniku t.j. zjavnými postupmi správania a jednania, ktoré môže vonkajší pozorovateľ sledovať. Tieto vzorce v správaní vedú k očakávaniu a presvedčeniu, ktoré opäť vytvára ďalšie vzorce správania. Obe činnosti - mentálnu i zjavnú možno považovať za kultúru podniku. Pritom o materiálne predmety sa v súvislosti s kultúrou zaujímate len v kontexte t.j. ako sú vyrábané, užívané, ako sa menia, ako sa s nimi zachádza, čo si o nich pracovníci myslia. Avšak i keď užívanie predmetov môže podnikovú kultúru zmeniť, predmety kultúrou samotnou nie sú.

Na základe iného zdroja je podniková kultúra „implicitný fenomén, ktorý nemá žiadnu svoju vlastnú, individuálnu objektívnu formu existencie, ktorá by bola bezprostredne pozorovateľná a vyjadriteľná. Ide o zdieľané presvedčenia, normy, hodnoty a pod., ktoré si nielen utvárajú, ale i definujú a interpretujú členovia sociálneho systému sami, a čo predovšetkým v procesoch vzájomnej interakcie. Pôsobí ako normatívny zjednocujúci faktor na vedomé jednanie jednotlivcov v organizácii“<sup>1</sup> Jej druhou neoddeliteľnou stránkou je kategória podniková identita, ktorá označuje určitý strategický koncept vnútornej štruktúry, fungovanie a vonkajšiu prezentáciu konkrétneho podniku v trhovom prostredí, pričom vyjadruje snahu o vlastnú špecifickosť, originalitu a neporovnateľnosť s inými i obdobne orientovanými subjektami.

Ďalší zdroj uvádza definíciu podnikovej kultúry ako „naučené, racionálne, integrované a zdieľané vzorce správania a predstáv, ktoré sú dynamicky adaptívne a vo svojej existencii závisia na sociálnej interakcii“<sup>2</sup> členov organizácie. Podniková kultúra je teda bezprostredná a osobná skúsenosť všetkých pracovníkov, ktorí sú ňou v rôznej miere formovaní.

Podniková kultúra podľa E.H.Scheina je „vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina našla či vytvorila, odkryla a rozvinula, vrámci nich sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie a ktoré sa tak

<sup>1</sup> NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie v personálním managementu, VŠE, Praha 1992, s.21,24

<sup>2</sup> LAWLESS, R.: Co je to kultura, Votobia, Olomouc 1996, s.105

osvedčili, že sú chápané ako všeobecne platné. Noví členovia organizácie ju majú pokiaľ možno zvládať, stotožniť sa s nimi a jednať podľa nich."<sup>3</sup>

Podľa L. Pfeifera a M. Umlaufovej je kultúra firmy „súhrnom predstáv, prístupov a hodnôt vo firme všeobecne zdieľaných a relatívne dlhodobo udržiavaných."<sup>4</sup>

Lepšie vystihnúť pojem podnikovej kultúry dokážu jej prostriedky, princípy, charakteristiky, determinanty a vlastnosti.

### 1.1.2 Prostriedky podnikovej kultúry

Rozhodujúcim prostriedkom podnikovej kultúry sú symboly, pod ktorými sa chápu nielen symboly materiálnej povahy tzv. symbolické artefakty materiálnej povahy, ale aj verbálne symboly, symbolické jednanie a štatútové symboly.

#### A. Verbálne symboly

Najvýznamnejším prostriedkom prenosu podnikovej kultúry je bezpodmienečne reč. Rozprávaním rôznych histórií, anekdot sa približujú udalosti minulé a spájajú sa so závermi pre budúcnosť.

Ďalšími verbálnymi symbolmi sú mýty, pričom ide o subjektívny spôsob uvažovania, bez plného racionálneho základu. Dôležité môžu byť z hľadiska jednaní, pretože často v sebe obsahujú návody k jednaniu. Tieto platia vždy alebo len v istých situáciách.

#### B. Symbolické jednanie

K symbolickým jednaniam zaraďujeme ceremoniály a rituály, silnou mierou ovplyvňujúce utváranie a upevňovanie podnikovej kultúry. Rituálom a ceremoniálom je určitý typ zvyku, obyčajej a zvyklostí s konkrétnym významom. Ide o významný faktor stabilizácie už existujúcich podnikových hodnôt. Ceremoniály majú na rozdiel od rituálov menej formálnu podobu (napr. oslavy).

#### C. Štatútové symboly

Za štatútové symboly považujeme najmä označenia funkcií a materiálne požitky spojené s výkonom funkcie (navštívenky, veľkosť a vybavenosť kancelárie a pod.). Tieto symboly môžu byť významným motivačným prvkom pre dosiahnutie konkrétnej funkcie spojenej s určitými štatútovými symbolmi.

#### d. Symbolické artefakty materiálnej povahy

Pod týmto pojmom chápeme architektúru budov podniku, vybavenie kancelárií, výrobných prevádzkárňí, dizajn výrobkov, logo firmy, propagačné materiály a iné prvky tvoriace firemný štýl. Pri navrhovaní a používaní týchto

<sup>3</sup> NOVÝ, I.: Podniková kultura a identita, VŠE, Praha 1992, s. 17

<sup>4</sup> PFEIFER, L.: Firemní kultura: konkurenční síla sdílených..., GRADA, Praha 1993, s.23

prostriedkov je potrebné mať na zreteli, že jednotlivé prvky musia tvoriť ucelený systém a musia byť trvale používané, pretože iba tak prinášajú žiadúci efekt.

### 1.1.3 Prvky podnikovej kultúry

Iný pohľad na podnikovú kultúru predstavuje pokus o jej členenie na jednotlivé prvky, a to predstavy, prístupy a hodnoty.

#### A. Predstavy

Predstavy sú akýmsi vlastným obrazom každého pracovníka resp. majiteľa podniku týkajúce sa toho, čo súvisí s ich úlohou a pôsobnosťou v podniku. Ide najmä o hodnotenie vlastného pôsobenia vo firme, vlastnej práce, modely správania voči kolegom a nadriadeným, vlastný pohľad na situáciu vo firme a pod..

#### B. Prístupy

Prístupom chápeme tendenciu pracovníka jednať a konať istým spôsobom, pričom východiskom k tvorbe jeho prístupu sú charakterové vlastnosti, miera loajality k firme, jeho spôsobilosť ku práci, očakávanie ocenenia a pod..

#### C. Hodnoty

Hodnotami sa rozumejú pracovníkom uznávané materiálne a duchovné statky, pričom tieto ovplyvňujú správanie človeka. Tu je problematické sa riadiť týmto poznatkom, nakoľko hodnoty nemusia za každých okolností určovať spôsob jednania. S rešpektovaním možných odchýliek, medzi uznávanými hodnotami a možným spôsobom jednania je možné povedať, že znalosť hodnotovej orientácie pracovníka je základom pre ich ovplyvňovanie smerom k žiadúcemu jednaniu a správaniu.

### 1.1.4 Princípy podnikovej kultúry

Pri snahe o hlbšie poznanie kultúry podniku, s cieľom formovať ju do súladu s podnikateľskými zámermi, je potrebné rešpektovať niekoľko ich zákonitostí<sup>5</sup>:

1. Podniková kultúra je odrazom myslenia a správania ľudí.
2. Podnikovú kultúru nemožno exaktne vyjadriť alebo kvantifikovať, napriek tomu je poznateľná.
3. Podniková kultúra je ovplyvňovaná minulosťou podniku i jeho pracovníkov, je veľmi zotrvačná.
4. Podnikovú kultúru nie je možné vytvoriť nariadením, je potrebné docieľiť jej dobrovoľné prijímanie a stotožnenie sa s ňou resp. akceptáciu.

---

<sup>5</sup> PFEIFER, L.: Firemní kultura: konkurenční síla sdílených..., GRADA, Praha 1993

So znalosťou a rešpektovaním uvedených princípov je možné žiaducim spôsobom ovplyvňovať utváranie podnikovej kultúry.

### 1.1.5 Determinanty podnikovej kultúry

Už vyššie som uviedla, že podniková kultúra je determinovaná do istej miery minulosťou. Podrobnejšie však pochopíme jej tvorbu prostredníctvom ovplyvňujúcich faktorov a vplyvov. Tieto faktory a vplyvy členíme na:

1. vonkajšie
2. vnútorné.

1. Vnútorné vplyvy vychádzajúce zo samotnej firmy predstavujú:

- vplyv činnosti podniku (odbor podnikania, technológie, veľkosť podniku atď.)
- vplyv minulosti (história podniku, zotrvačnosť vžitej kultúry)
- záujmy vlastníkov, manažmentu, zamestnancov
- vedenie ľudí (organizácia riadenia, osobný prístup riadiacich pracovníkov, kvalifikačná úroveň a mentalita zamestnancov).

2. Žiadna firma neexistuje vo vzduchoprázdne a jej podnikovú kultúru v značnej miere ovplyvňuje aj jej okolie. Vtedy hovoríme o vonkajších vplyvoch na kultúru podniku, ku ktorej hlavným faktorom patria:

- vplyv kultúr vyšších radov, geografické vplyvy (národná mentalita, dejiny štátu, vplyv regiónu, vplyv kultúry materskej firmy atď.)
- vplyv legislatívy, ekonomického a sociálneho systému a zákony štátu, ekonomické a sociálne podmienky a pod.
- pôsobenie trhu (postoje zákazníkov, dodávateľov, činnosť konkurencie a pod.).

U každého podniku je možné nájsť ešte rad ďalších ovplyvňujúcich faktorov. Rozpoznanie všetkých významných faktorov, ktoré ju ovplyvňujú, je nutným predpokladom pre možné ovplyvnenie existujúcej podnikovej kultúry k žiadúcemu stavu.

### 1.1.6 Charakteristiky podnikovej kultúry

Existujúcu podnikovú kultúru možno popísať pomocou charakteristík. Ide o vystihnúť javov, modelov správania a pod., ktoré sú pre daný podnik typické. Jedná sa predovšetkým o<sup>6</sup>:

1. vzťah k práci (adekvátne využívanie kvalifikácie pracovníkov, spokojnosť s pracovným zaradením, vlastné hodnotenie z hľadiska zodpovednosti, namáhavosti a pod.)

---

<sup>6</sup> PFEIFER, L.: Firemní kultura. Konkurenční síla sdílených..., Grada, Praha 1993, s.37

2. vzťahy v kolektíve spolupracovníkov (vlastné hodnotenie vzájomných vzťahov, výskyt osobných alebo pracovných konfliktov, spolupráca alebo presadzovanie individualít, kontakty mimo pracoviska a pod.)
3. rozpätie pracovných pozícií (jasné vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, presná hierarchia, sklon k formálnej alebo neformálnej tímovej práci atď.)
4. vedenie firmy (vzťahy s ostatnými pracovníkmi, záujem o výsledky ich práce, možnosť vyjadriť sa k organizácii práce vo firme, uplatnenie riadenia prostredníctvom príkazov alebo prostredníctvom cieľov, autokrativnosť alebo demokracia v riadení a pod.)
5. miera stotožnenia zamestnancov s podnikom (hrdosť, pochvaly podniku, naplnenie očakávaní, priemerná dĺžka doby zamestnania jedného pracovníka, ochota pracovať navyše a pod.)
6. informovanosť (poznatie zámerov a cieľov podniku, úspechov a neúspechov, znalosť zákazníckych reakcií a pod.)
7. vzťah k neistote (dôraz na osvedčené postupy alebo novinky, prístup k riziku)
8. charakteristické rysy (výrazná odlišnosť podnikovej klímy od iných podnikov, zaužívanosť zvykov a obyčajov, podnikové rituály, legendy, podnikoví hrdinovia atď.).

U každej charakteristiky je dôležitý nielen jej obsah, ale aj jej miera a sila pôsobenia.

### 1.1.7 Vlastnosti podnikovej kultúry

Pre uľahčenie orientácie a riadiacej práce v oblasti podnikovej kultúry je dôležité akceptovať a vhodným spôsobom využívať jej prirodzené vlastnosti. Nielenže to uľahčí, ale aj urýchli dosiahnutie preferovanej podnikovej kultúry. Zameriam sa na sedem najdôležitejších vlastností a ich význam pre riadenie.

1. naučenosť: podnikovú kultúru si pracovník osvojuje učením priamo v podniku osvojením si v prvom rade bežných fungujúcich modelov skutočnosti t.j. nový pracovník sa vo veľkej miere prispôsobuje ostatným pracovníkom, najskôr tým, s ktorými v podniku prichádza do styku; učenie má charakter formálny (úlohou je formovať pracovníka vycvičeného v požiadavkách podnikovej kultúry a brzdiť spochybňovanie predpokladov, na ktorých je očakávanie a presvedčenie založené; silné je ovplyvnenie dominantným modelom podnikového vedenia, elitou) alebo neformálny (formou povestí, príbehov, mýtov a legend, ktoré metaforicky ilustrujú normy);
2. zdieľanie: pracovník si osvojuje mentálne vzorce a vzorce správania stykom s ostatnými pracovníkmi, ktorí si už osvojili podnikovú kultúru t.j. majú rovnakú všeobecnú predstavu o podnikovej kultúre a používajú rovnaké vzorce a modely;

Keďže podniková kultúra je naučená a zdieľaná môžeme veľkú časť správania sa pracovníkov predpovedať. Význam správneho predvídania budúceho správania sa pracovníkov spočíva v umožnení riadenia jednaní s nimi.

3. symbolickosť: symboly slúžia k zjednodušenému predávaniu veľkého množstva zdieľaných vedomostí, názorov a očakávaní; jedná sa o zvuky (reč a pod.), tvary, predmety, vône a predstavy spojené so zdieľanými a naučenými významami, nezávislými na ich skutočných vlastnostiach, nakoľko symbolický zmysel je význam prikladaný počutému a videnému, ktorý je determinovaný resp. ustanovený manažmentom - formálnou elitou príp. neformálnou elitou a prijatý ostatnými pracovníkmi podniku;

4. integrovanosť: podniková kultúra je integrovaná a vnútorne prepojená sústava resp. rad predstáv, činností a vzorcov v neustálej vzájomnej interakcii; následne zmeny v jednej zložke podnikovej kultúry vedú ku zmenám v iných častiach systému; ďalším dôsledkom integrity je v pracovníkoch vzbudzované zdanie, že ich existencia v podniku (a niekedy aj mimo neho) je súčasťou usporiadania podniku a zmysluplnej existencie;

5. racionalita: každá podniková kultúra je logická a spojitá vo svojom poňatí základných domnienok a vedomostí, platných pre všetkých členov organizácie, dáva každej zložke podnikovej kultúry svoj zmysel;

Integrovanosť a racionalita podnikovej kultúry majú praktický význam v tom, že všetky činnosti a presvedčenia spĺňajú určitý účel (rad, prediktabilita, štruktúra, funkcia; napr. ak má podniková kultúra vykazovať určitý rad, potom musia byť jej hodnoty a vzorce štruktúrované tak, aby plnili určitú funkciu);

6. dynamickosť: aj napriek tomu, že modely správania a iné zložky podnikovej kultúry sú nemenné, podliehajú času, ktorý prináša nové problémy, zmeny, nakoľko zmeny do istej miery musia byť zvládnuté zmenou správania a názorov; na zmene sa podieľajú dva faktory, a to zmena prostredia alebo kontakt s inou podnikovou kultúrou;

7. adaptívnosť: problematika zmeny podnikovej kultúry súvisí s problémom adaptácie pracovníkov na nové podmienky a s tým súvisia zmeny jednotlivých zložiek podnikovej kultúry (podobne ide o adaptáciu u nových pracovníkov).

Dynamickosť a adaptívnosť podnikovej kultúry smerujú k problematike sociokultúrnych podnikových zmien.

### **1.1.8 Typológia podnikovej kultúry**

Kultúra podniku je vecou nanajvýš individuálnou. Dá sa povedať, že každý podnik si vytvára vlastnú podnikovú kultúru. Napriek tomu v jednotlivých podnikoch môžeme nájsť určité spoločné kultúrne znaky, podľa ktorých môžeme podnikovú kultúru členiť do jednotlivých typov. Toto členenie je nutne zjednodušujúce, môže však mať praktický význam, lebo vytvára určité modely. Tie môžu charakterizovať žiadúci štýl podnikovej kultúry, alebo naopak, nežiadúcu podnikovú kultúru, ktorá by mohla veľmi negatívne ovplyvniť činnosť a výsledky celého podniku.

Z literatúry je známych niekoľko typológií podnikovej kultúry pochádzajúcich od rôznych autorov. Uvediem len niektoré z nich:

1. Typológia podnikovej kultúry podľa T.B. Deala a A. A. Kennedyho :

Autori rozdeľujú podnikovú kultúru podľa miery rizika podnikania a dynamiky vývoja:



◆ Kultúra „Všetko alebo nič“ (riziko aj dynamika veľké)

Podnik je orientovaný na vysoko individuálne výkony a úspechy, nároky na pracovníkov sú veľké, pracovná kariéra má strmý priebeh, doba zamestnania v podniku spravidla nebýva príliš dlhá.

◆ Kultúra „Chlieb a hry“ (riziko nízke, dynamika rýchla)

Vysokou hodnotou je priateľské a sympatické správanie, častá je vzájomná komunikácia, prevažuje význam sociálneho prostredia nad fyzickými podmienkami práce, stabilita pracovníka je vysoká.

◆ Kultúra „Analytický projekt“ (riziko veľké, dynamika malá)

Firma je ohrozená vlastnými chybami, úsilie pracovníkov sa často koncentruje na zabránenie všetkých možných chýb, činnosť firmy je výrazne konzervatívna.

◆ Kultúra „Proces“ (nízke riziko aj dynamika)

Výrazná je orientácia na vlastné prevedenie práce, nie na výsledky, panuje mocenská hierarchia, postavenie často závisí na dobe zamestnania v podniku.

## 2. Typológia podnikovej kultúry podľa K. Vrieseho a D. Millera :

Autori sledujú podnikovú kultúru z pohľadu psychologickej terminológie. Jednotlivé typy vychádzajú z deformovaného sociálneho prostredia v podnikoch. Podniky založené na týchto kultúrach sa spravidla veľmi rýchlo dostávajú do existenčných ťažkostí.

◆ „Paranoidná kultúra“

Typickým prejavom sú stále obavy a strach, sledovanie aktivít a prejavu pracovníkov, pripravenosť na ohrozenie.

◆ „Nátlaková kultúra“

Všetko má svoje poradie, najvyššie ohrozenie je z chaosu, všetko je potrebné starostlivo riadiť, neponechávať nič na náhodu.

◆ „Dramatická kultúra“

Úspech závisí na vedúcej osobnosti, na ňu sú ďalší spolupracovníci príliš viazaní.

◆ „Depresívna kultúra“

Neustále bojuje s nepriaznivým osudom, ktorý nás prenasleduje, nič sa nedá stihnúť, len málo záležitostí sa dá skutočne ovplyvniť.

◆ „Schizoidná kultúra“

Lepšie je držať sa v úzadí, typická je plachosť, hanblivosť a boj o moc prostredníctvom vnútrofirmy kľúčiek.

## 3. Typológia podnikovej kultúry podľa L. Pfeifera a M. Umlaufovej:

### A. Typy kultúry podľa výrazných determinantov:



Toto členenie je obdobou už skôr uvedenej typológie podnikovej kultúry podľa T. B. Deal a A. A. Kennedyho. Za výrazné determinanty sú tu považované miera rizikovosti predmetu podnikania a rýchlosť spätnej väzby trhu.

◆ „Kultúra ostrých chlapcov“

Je typická pre podniky s vysokou rizikovosťou podnikania a súčasne rýchlou spätnou väzbou trhu. Je orientovaná na individuálne špičkové výkony, ktoré je potrebné stále dosahovať.

◆ „Kultúra priateľských experimentov“

Často sa vyskytuje v malých podnikoch, kde je malá miera ohrozenia celého podniku jednotlivým neúspechom, pričom rýchlosť spätnej väzby trhu je vysoká. Väčšinou tu panuje priaznivá situácia pre inovácie, experimentovanie, častá je práca v tíme.

◆ „Kultúra jazdy na istotu“

Vládne v podnikoch silne ohrozených potenciálnym neúspechom, pričom reakcia trhu je známa až neskôr. Typickými prejavmi sú nechť k neosvedčeným postupom, mnohonásobné preverovanie a kontrola, snaha o elimináciu rizík.

◆ „Kultúra mašličiek“

Podniku viac menej nič nehrozí a predĺženie spätnej väzby je veľké. Väčšinou sa s týmto typom podnikovej kultúry stretávame v štátnej správe.

B. Typy kultúry podľa zamerania:

Autori v tomto delení členia typy kultúry podľa výraznej snahy podniku:

◆ „Kultúra zameraná na moc“

Je tu výrazná snaha o dosiahnutie dominantného postavenia jednotlivcov i celého podniku.

◆ „Kultúra zameraná na role“

Hlavnou požiadavkou je rešpektovanie daných pravidiel.

◆ „Kultúra zameraná na výsledky“

Vyzdvihuje pružnosť, odborné znalosti a schopnosti, zvládnutie úloh.

◆ „Kultúra zameraná na človeka“

Usiluje o vytváranie dobrých vzťahov medzi pracovníkmi, priestoru pre seberealizáciu a profesionálny rast.

C. Typy kultúry podľa dominantnej orientácie v zmene:

Toto členenie vychádza zo spôsobu reakcie na meniace sa okolnosti:

◆ „Obranná kultúra“

Vyznáva istotu a stabilitu, pracuje s formálnymi plánmi, detailnou kontrolou a dôkladnou organizáciou činnosti.

◆ „Akčná kultúra“

Pružnosť, rýchlosť zmien, modernizácia, improvizácia.

◆ „Analytická kultúra“

Uznáva pomalé, nenásilné prispôsobovanie, usporiadané zmeny s úspešným výsledkom. Charakteristické je využívanie modelov a algoritmov riešenia.

D. Typy kultúry podľa starostlivosti venovanej základným dimenziám činnosti:

Za základné dimenzie činnosti považujú autori tieto faktory:

- ciele a výsledky
- ľudí (pracovníkov)
- štruktúry a procesy.

◆ Kultúru rovnomerne orientovanú na všetky faktory nazývame „harmonickou“.

Ďalšie varianty sú:

- ◆ „Kultúra orientovaná prevažne na ciele a výsledky“
- ◆ „Kultúra orientovaná prevažne na ľudí“
- ◆ „Kultúra orientovaná prevažne na štruktúry a procesy“
- ◆ „Kultúra orientovaná prevažne na ciele, výsledky a ľudí“ atď.

E. Typy kultúry podľa životnej fázy organizácie:

Rozhodujúcim kritériom je členenie fázy „života“ podniku:

◆ „Kultúra priekopnícka“

Vytvára sa v období zrodu podniku, trvá väčšinou do dosiahnutia jej určitej veľkosti. Všetko smeruje k presadeniu sa na trhu, typický je entuziazmus, improvizácia, pružnosť.

◆ „Kultúra ustálenia“

Po dosiahnutí určitej veľkosti podniku sa objavuje potreba zavedenia určitej organizačnej štruktúry, vytvorenie pevných pravidiel.

◆ „Kultúra vzájomnosti“

Založená je na sieti väzieb medzi pracovníkmi, spoluzodpovednosti, hľadani rovnováhy medzi vlastným rozvojom a okolím.

Uvedené typy existujúcich podnikových kultúr sú nutne zjednodušené, ich význam však spočíva v tom, že si podnik môže definovať pre vlastné potreby žiaduce vlastnosti svojej podnikovej kultúry a žiaduci typ podnikovej kultúry, ku ktorému by

sa chcel priblížiť, a na druhej strane môže ľahko rozpoznať mnohé nebezpečenstvá nežiadúcich modelov podnikových kultúr.

### 1.1.9 Funkcie podnikovej kultúry

Podniková kultúra je výsledkom pôsobenia hlavne ľudského faktoru a nasledovnými funkciami pomáha takto utvárať individualitu podniku:

1. Podniková kultúra ovplyvňuje spôsob integrácie v podniku t.j. spôsob, akým zapadne do podniku nový zamestnanec, technologický postup a pod..
2. Podniková kultúra má vplyv na presadenie stratégie podniku. Pokiaľ je vžitá kultúra v súlade so strategicky potrebnou podnikovou kultúrou, majú strategické zámery podniku veľkú priebornosť, zatiaľ čo v opačnom prípade nemá presadenie strategických zámerov bez zmeny kultúry nádej na úspech.
3. Podniková kultúra ovplyvňuje spôsob adaptácie na zmeny v okolí podniku, vhodne utvára podnikovú kultúru, pomáha účelne reagovať na zmenené podmienky trhu podstatne rýchlejšie ako by boli zavedené potrebné opatrenia vedenia podniku.
4. Podniková kultúra do značnej miery určuje podnikový image, teda spôsob, akým je podnik vnímaný zvonku.

### 1.1.10 Subkultúra

Podnikovú kultúru nie je možné chápať ako balík vedomostí či znalostí, ktorému sa naučia všetci pracovníci. Niektoré vedomosti sa týkajú špecifickej odbornej úrovne a učia sa ich iba jednotliví špecialisti. Je však nutné, aby časť podnikovej kultúry t.j. základné modely si osvojili všetci pracovníci. V prípade, kedy časť týkajúcu sa špecifickej oblasti v podniku (napr. financie, personalistika, riadenie, právne záležitosti a pod.) si osvojujú a užívajú iba pracovníci s určitým statusom alebo určitými špecifickými povinnosťami, hovoríme o existencii subkultúry v rámci podniku. Jej význam spočíva v prehľadnosti systému podnikovej kultúry a uľahčení formovania a riadenia na základe poznaných špecifik, ktoré si vyžadujú tiež špecifický prístup. Vnútoraná diferenciacia podnikovej kultúry na tzv. subkultúry má úzku súvislosť s jej silou resp. slabosťou. Môžeme ju definovať ako „relatívne samostatné kultúry, ktoré vznikajú v niektorých oblastiach podnikovej štruktúry a vyznačujú sa odlišnými sociálnymi normami alebo i hierarchiou hodnotových preferencií.“<sup>7</sup> Táto diferenciacia vzniká obvykle medzi rôznymi úrovňami riadiacej hierarchie alebo medzi jednotlivými funkčnými oblasťami.

---

<sup>7</sup> NOVÝ, I.: Podniková kultura a identita, VŠE, Praha 1993, s.22