

ING. JURAJ STUDENÍK

AJG CONSULTING – CREATING GROWTH THROUGH INNOVATION

# Vplyv firemnej kultúry a štýlu vedenia na výkonnosť

¿ Čo predstavuje firemná kultúra pre zamestnanca a organizáciu?

¿ Aké rôzne štýly vedenia rozlišujú jednotlivé teórie?

¿ Ako riadia slovenskí manažéri a podľa čoho sa rozhodujú?

Obsah	Strana
<b>1. Firemná kultúra</b> .....	2
1.1 Kolega alebo cudzinec.....	3
1.2 Ľudská perspektíva.....	4
1.3 Definovanie kultúry.....	4
1.4 Vplyvné faktory.....	6
1.5 Zmena firemnej kultúry.....	7
1.6 Firemná kultúra a personálne oddelenie.....	8
<b>2. Formy vedenia a riadenia ľudí</b> .....	9
2.1 Štýly vedenia.....	11
<b>3. Osobnosť riadiaceho pracovníka</b> .....	14
3.1 Faktory úspechu.....	15
3.2 Najdôležitejšie vlastnosti slovenského manažéra.....	17
<b>4. Firemná kultúra a jej vplyv na výkonnosť</b> .....	18

## Na úvod...

**Firemná kultúra** Strategicky nastavená firemná kultúra je často skloňovanou témou zamestnávajúcou myseľ mnohých manažérov snažiacich sa o zlepšenie riadenia a zvýšenie produktivity. Doteraz sa na Slovensku vnímala ako niečo „navyšce“, ako ružová budúcnosť či výsada zopár globálnych značiek, no **v reálnom živote by sa mala stať „povinnou výbavou“ každej organizácie, ktorá chce uspieť.**

Vnímaví manažéri si už uvedomili potrebu budovania kvalitného pracovného prostredia spojenú s nevyhnutnosťou následnej kontroly dosiahnutých výsledkov. Nanešťastie, ešte veľa manažérov dodnes nedocenilo dôležitosť koncepcnej tvorby firemnej kultúry a nevyužilo výhody, ktoré so sebou prináša.

## 1. Firemná kultúra



### Prečo je firemná kultúra dôležitá?

Odpoveď je veľmi jednoduchá. Predstavte si, že v organizácii pracuje 70 zamestnancov. S vysokou pravdepodobnosťou možno za pravdivé považovať konštatovanie, že každý z nich má vlastnú životnú cestu, štýl, zvyky, záujmy, vyznáva iné hodnoty atď. A preto je logické, že pracovné prostredie, ktoré má týchto rôznych ľudí zjednotiť, aby ľahali za jeden povraz, boli motivovaní a hrdí, šťastní a spokojní vo svojej práci, treba ovplyvňovať. To znamená **strategicky nastaviť a riadiť tak, aby tí, ktorí vytvárajú hodnoty, sami maximalizovali svoju efektívnosť a výkonnosť a spoločne vytvárali kvalitné vzťahy vnútri organizácie i navonok.**

**Hodnota identity** Firemná kultúra predstavuje pre každého zamestnanca hodnotu identity a spoločného ducha organizácie, v ktorej pracuje, pričom nezáleží na tom, či ide o súkrom-

ný, alebo verejný sektor. Všetky organizácie by mali mať vlastnú firemnú kultúru, podľa ktorej sa správajú a vystupujú na verejnosti.

**Každá firemná kultúra by mala byť vopred nastavená a strategicky riadená tak, aby sa dodržiavala a aby sa daná organizácia podľa nej identifikovala na trhu.** Aby bola ľahko rozpoznateľná pre potenciálnych zákazníkov. Na to, aby sa zamestnanec stal v rámci organizácie úspešným a výkonným, je nevyhnutné, aby bol schopný firemnú kultúru svojho zamestnávateľa rozpoznať, prijať ju a adaptovať sa na ňu.

**Nastavenie firemnej kultúry**

Pri strategickom nastavovaní a riadení firemnej kultúry si treba v prvom rade uvedomiť rozdiel medzi pojmami „firemná kultúra“ a „firemná identita“. **Kým firemná kultúra sa vytvára najmä pre zamestnancov, firemná identita sa tvorí predovšetkým pre okolitý svet,** teda v prvom rade pre klientov, obchodných partnerov a spoločnosť ako takú. **Kým firemná kultúra je o hodnotách, misii a vízii organizácie, firemná identita je o marketingových nástrojoch, imidži značky a externej komunikácii.**

**Firemná kultúra a firemná identita**

**Dôležité je však okrem spomínaných rozdielov vnímať aj vzájomnú súvislosť medzi firemnou kultúrou a firemnou identitou.** Je samozrejmé, že marketing, imidž a public relations smerom von vnímajú (a mali by vnímať) aj vlastní zamestnanci. Na druhej strane, kvalitne nastavená firemná kultúra výrazne ovplyvňuje a zabezpečuje napríklad kvalitu, efektivitu či výkonnosť organizácie, čo zase podmieňuje atraktivnosť značky a ďalšie súčasti firemnej identity.



## 1.1 Kolega alebo cudzinec

Firemná kultúra má veľký význam pri vyhľadávaní, výbere a najmä adaptovaní nových zamestnancov. Na jednej strane môže kolektív prijať nového kolegu veľmi vrúčne, no

**Adaptácia do firemnej kultúry**

na druhej strane sa môže stať, že jeho prijatie za kolegu sa v reálnom živote nikdy neuskutoční. **Ak sa nový zamestnanec, konzultant alebo stážista nedokáže adaptovať na firemnú kultúru, jeho šance na akýkoľvek úspech slabnú.** Vyznávači firemnej kultúry takúto osobu definitívne vylúčia a budú vystupovať proti nej.

### **Preferencia jednotvárnosti**

Dôvodom tohto fenoménu je fakt, že **ľudia uprednostňujú jednotvárnosť a zhodu v ich kultúre.** Zhodnosť predstavuje harmonické prostredie, v ktorom je každé správanie a konanie predvídateľné. Veľa ľudí má hlboko zakorenený zmysel pre poriadok a túžbu po stabilite, čo takáto zhoda zaručuje. Stabilné prostredie podporuje dôveru v jednotlivých členov danej firemnej kultúry a dovoľuje im sústrediť sa na vlastnú prácu.

## **1.2 Ľudská perspektíva**

### **Ľudia vidia, čo chcú vidieť**

Firemná kultúra veľmi silno ovplyvňuje, akým spôsobom vnímajú zamestnanci sami seba a ľudí vo svojom okolí. **Ľudia sami totiž často okolo seba vytvárajú dojem, ktorý nemusí byť vždy odrazom reality.** Aj ich hodnoty a presvedčenie môžu byť v porovnaní so skutočnosťou skreslené. Klebety, reklama, propaganda či bulvárna tlač sa spájajú skôr s tým, čo ľudia chcú počuť, a nie s tým, čo sa naozaj reálne deje. Nechať firemnú kultúru napospas takýmto chaotickým vplyvom nie je práve najvhodnejší krok.

## **1.3 Definovanie kultúry**

### **Charakteristika firemnej kultúry**

Firemnú kultúru možno charakterizovať ako „**zhluk vlastností, charakteristík jednotlivých členov spoločnosti**“. V neposlednom rade kultúra definuje kvalitu života pre skupinu ľudí.

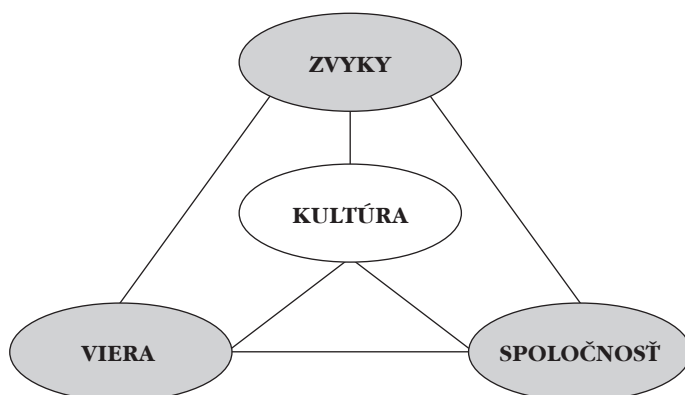
Kultúra sa nevyskytuje náhodne, vyvíja sa časom, počas ktorého ľudia rastú, rozvíjajú sa a učia. Čím je odkaz, resp. dedičstvo staršie, tým viac je kultúra zakorenená v ľuďoch.



V každej kultúre sa nachádzajú **tri základné časti: zvyky, viera, spoločnosť**. Každá ovplyvňuje každú navzájom (obrázok č. 1).

### Obrázok č. 1

3 základné časti kultúry



Zvyk možno definovať ako „**dlhotrvajúcu činnosť, ktorá sa považuje za nepísaný zákon**“. Zvyk diktuje predpokladaný spôsob správania, čo má vplyv na firemnú kultúru. Predpisuje etiketu, ktorú možno sledovať v oblečení, rozprávaní, vo vystupovaní, v politike. Niektoré organizácie už dlho chápu silu zvyku. Tieto normy sa vytvárajú s cieľom tvorby detailného imidžu, ktorým sa daná organizácia chce zviditeľniť na trhu.

**Zvyky**

Viera je **životná filozofia a je základom na tvorbu hodnôt**. Ovplyvňuje súdnosť v podmienkach, čo je a čo nie je etické. Napriek tomu, že uniforma morálnosti môže

**Viera**

byť pre predstaviteľov organizácie atraktívna, veľmi nebezpečným javom môže byť, ak sa neetickým praktikám podarí infiltrovať do morálnej povahy organizácie.

**Spoločnosť** Spoločnosť **vymedzuje medziludské vzťahy**. Toto zahŕňa, akým spôsobom volíme predstaviteľov a žijeme svoje životy. Spoločnosť **definuje štruktúru organizácie – od generálneho riaditeľa po robotníka**. Definuje vládu, zákony a inštitúcie, ktoré musia byť kontrolované ich členmi.

## 1.4 Vplyvné faktory

**Lokálna kultúra** Je zrejmé, že práve a predovšetkým ľudia sú faktormi, ktoré ovplyvňujú firemnú kultúru. Jediným externým faktorom, ktorý vplýva na pracovné prostredie, je lokálna kultúra, ktorá sa mení s geografickou polohou. Táto **kultúra sa odvíja od lokálnych zvykov, náboženstva, ale i od samej spoločnosti**. Lokálna kultúra a firemná kultúra sa môžu v určitých oblastiach líšiť, ale normálne sú kompatibilné.

Antropológovia majú dávnu skúsenosť, že fyzické okolnosti ako geografická poloha a klíma vo veľkej miere ovplyvňujú lokálnu kultúru. Táto kultúra nepochybne vplýva na firemnú kultúru. **Firemná kultúra, ktorá ovplyvňuje správanie zamestnancov, zasa spätne pôsobí na lokálnu kultúru** (obrázok č. 2).

## Vplyv firemnej kultúry a štýlu vedenia na výkonnosť

**Obrázok č. 2****Vplyv firemnej kultúry na lokálnu kultúru**