

Mladá veda

Young Science

**Rozenkruciánska tradícia a slobodomurárske
hnutie v strednej Európe v 17.-18. storočí**

Are preschool children active enough?

Rozhovor s literárnym vedcom prof. T. Žilkom

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Jún 2014 (číslo 2)

Ročník druhý

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Londýn 2013. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišin, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

doc. PaedDr. Peter Čuka, PhD. (Katedra cestovného ruchu, Slezská univerzita v Opavě)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos, s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra veřejné ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

Mgr. Richard Nikischer (Sociologický ústav Akademie věd ČR, Praha)

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD. šéfredaktor (Katedra turizmu a hotelového manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r.o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV V PODNIKOKCH BANSKOBYSSTRICKÉHO KRAJA

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN BANSKÁ BYSTRICA REGION

Ing. Lukáš Smerek¹

Autor pôsobí ako interný doktorand na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Vo svojej dizertačnej práci sa venuje problematike podnikovej kultúry, konkrétne jej vplyvu na rozvoj ľudských zdrojov.

Author is a doctoral student at the Faculty of Economics at Matej Bel University in Banská Bystrica. His dissertation is devoted to the issues of corporate culture and its impact on human resources development.

Abstract

Human resources development is a prerequisite for progress of businesses. High quality human resources can bring added value to all the activities that are necessary for the daily competition in the market economy. In this paper, object of research are medium and large businesses in Banská Bystrica region and subject of research is human resources development, depending on the type of corporate culture that prevails in the surveyed enterprises. For identifying the type of corporate culture we have chosen methodology and the typology of well-known authors Cameron and Quinn. In assessing the level of human resources development, we observed the number of human resources development tools that particular businesses use.

Key words: Corporate culture, human resources development, Banská Bystrica region, clan culture, adhocratic culture, market culture, hierarchy culture

Abstrakt

Rozvoj ľudských zdrojov je nevyhnutným predpokladom napredovania podnikov. Kvalitné ľudské zdroje dokážu priniest pridanú hodnotu ku všetkým činnostiam, ktoré sú nevyhnutné pre každodenný konkurenčný boj v trhovej ekonomike. Objektom skúmania v tomto príspevku sú stredné a veľké podniky Banskobystrického kraja a predmetom skúmania je rozvoj ľudských zdrojov v závislosti od typu podnikovej kultúry, ktorá v skúmaných podnikoch prevláda. Pre identifikáciu typov podnikovej kultúry sme si zvolili metodológiu aj rozdelenie uznávaných autorov Camerona a Quinna. Pri posudzovaní úrovne rozvoja

¹ Adresa pracoviska: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica
E-mail: lukas.smerek@umb.sk

ľudských zdrojov sme sledovali počet nástrojov rozvoja ľudských zdrojov, ktoré jednotlivé podniky využívajú.

Kľúčové slová: Podniková kultúra, rozvoj ľudských zdrojov, Banskobystrický kraj, klanová kultúra, adhokratická kultúra, trhovú kultúra, hierarchická kultúra

Úvod

Základným cieľom každého podniku v ekonomike trhového hospodárstva je dlhodobosť dosahovať zisk. V súčasnosti sa stále častejšie stretávame s vyjadreniami, že úspech podniku závisí predovšetkým od ľudí, ktorí v ňom pracujú. „Pritom ľudia sú zamestnaní v organizácii, ktorá v skutočnosti neexistuje. Nemôžeme sa jej dotknúť, počuť, vidieť. Manažéri vedú, kontrolujú a rozhodujú o niečom, čo existuje len v prenesenom význame“ (Vetráková, Klincková, 2013, s. 94). Prepojenie základných komponentov podniku umožňuje podnikovú kultúru. Existencia žiaducej podnikovej kultúry, ktorá sa v manažérskych koncepciách stáva od konca minulého storočia veľmi módnym pojmom, je jedným z predpokladov úspešnosti podniku. Na druhej strane manažéri môžu využiť podnikovú kultúru na podporu takých činností, o ktoré majú záujem. Vlastný rozvoj manažérov a celého podniku v oblasti riadenia ľudských zdrojov je možný iba za predpokladu, že poznajú súčasný stav, dokážu rozlíšiť, kde sú ich deficity a budú motivovaní tieto deficity formou sebazdokonaľovania odstrániť. Rozvoj ľudských zdrojov zároveň vnímame ako kľúčový krok pri zvyšovaní výkonnosti podniku. Ovplyvňovanie podnikovej kultúry takým smerom, aby podporovala rozvoj všetkých zamestnancov v podniku preto považujeme za nevyhnutnosť v každom podniku. Podľa Lesákovej et al. (2008, s. 108) sa „rozvoj ľudských zdrojov stáva prioritným cieľom strategických rozhodnutí podniku a zameriava sa na spoznávanie schopností zamestnancov, aktívne riadenie vzdelávania a učenia pre dlhodobé zámery podniku“.

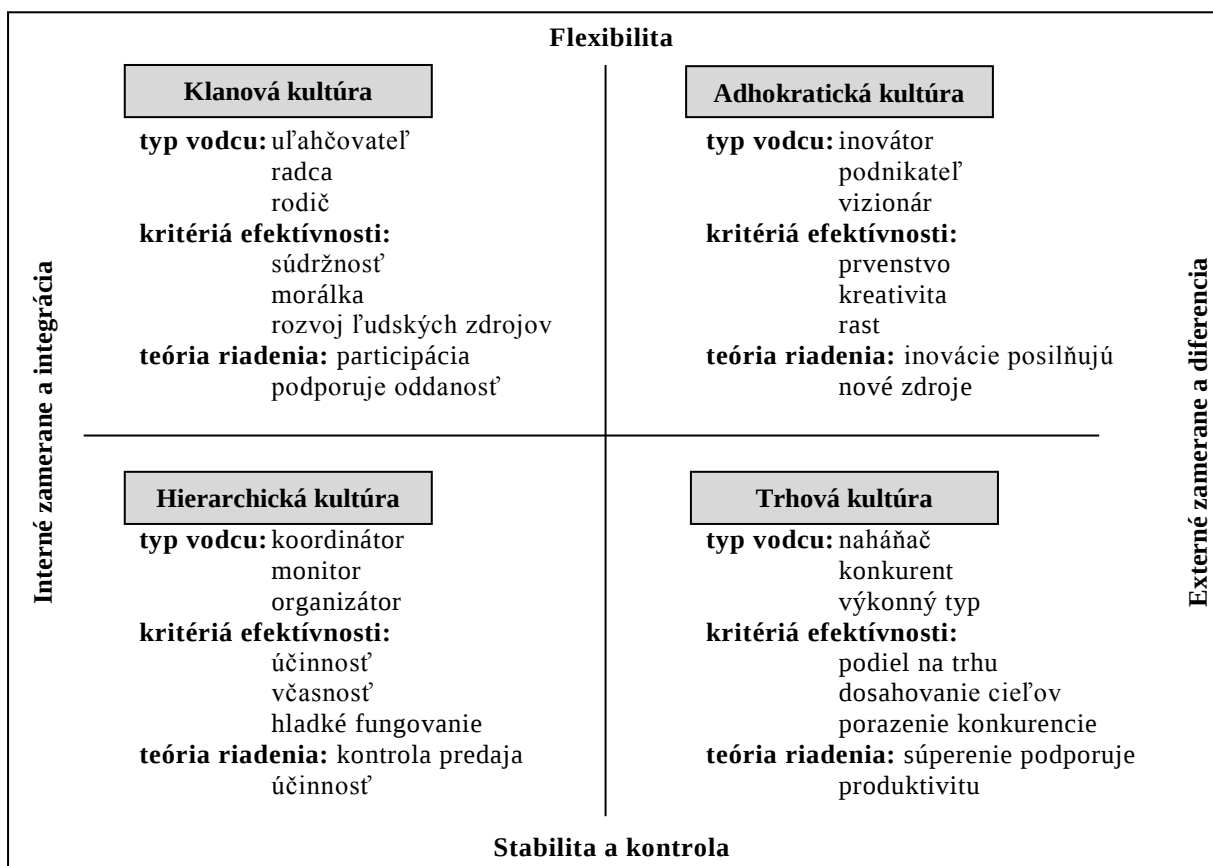
Cieľom príspevku je prostredníctvom vlastného prieskumu identifikovať typy podnikovej kultúry v stredných a veľkých podnikoch Banskobystrického kraja a zároveň posúdiť úroveň rozvoja ľudských zdrojov v týchto podnikoch v závislosti od konkrétneho typu podnikovej kultúry. Tento prieskum posluží ako základ pre hlbšie skúmanie uvedenej problematiky s rozšírením na stredné a veľké podniky celej Slovenskej republiky.

Typy podnikovej kultúry

Názory na potrebu exaktného vymedzovania jednotlivých typov podnikovej kultúry sa rôznia. Napríklad Furnham a Gunter (1993) tvrdia, že prístupy, ktoré sa snažia členiť kultúru na malé množstvo typov, sú necitlivé a nedostatočne vystihujú jednotlivé dimenzie podnikovej kultúry. Vychádzajúc zo štúdia literárnych zdrojov doma a v zahraničí k najviac citovaným zahraničným autorom, ktorí prezentujú jednotlivé typy podnikovej kultúry patria Deal a Kennedy (1982), Denison (1990), Handy (1993), Goffee a Jones (1998), Hofstede (2001) alebo Cameron a Quinn (2006). Za najkomplexnejšie považujeme členenie posledných menovaných autorov. Výber pokladáme za vhodný aj preto, že uvádzaní autori sa venujú potrebe a dôležitosti zmeny podnikovej kultúry, ktorá sa dá kvantifikovať.

Cameron a Quinn (2006) vytvorili rámec protichodných hodnôt. Pri vymedzení jednotlivých typov podnikovej kultúry uvažujú o dvoch dimenziách. Zvislá os predstavuje flexibilitu podniku alebo centralizované riadenie a stabilitu pri riešení problémov. Podnik s vysokou

mierou stability je umiestnený v dolnej časti osi a často má presne zdokumentované postupy a procesy, ktoré je nutné dodržať. Menej disciplinovaný podnik sa nachádza vyššie na zvislej osi kontroly. Vodorovná os opisuje zameranie podniku, teda či je toto zameranie interné alebo externé. Podnik zameraný navonok býva väčšinou orientovaný na trh, nových zákazníkov a konkurenciu. Interne zameraný podnik sa zaoberá morálkou zamestnancov a spôsobmi, ako má byť práca vykonaná. Existujúci zákazníci sú tiež dôležití, pretože podnik sa zameriava skôr na procesy než na nové možnosti podnikania. Na tomto základe rozlišujeme štyri typy kultúry – klanovú, adhokratickú, hierarchickú a trhovú, ako to zobrazuje obrázok 1.



Obrázok 1 Typy podnikovej kultúry
Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Lukášová, Nový, et al. 2004, s. 63

Rozvoj ľudských zdrojov v skúmaných podnikoch

Dotazníkový prieskum sme uskutočňovali v termíne od 28. októbra 2013 do 22. decembra 2013, teda prieskum prebiehal počas štyroch týždňov. Dotazníky boli distribuované stredným a veľkým podnikom v Banskobystrickom kraji elektronicky, pričom na tvorbu dotazníka sme využili nástroj Google Docs.

Podľa údajov štatistického úradu pôsobilo v roku 2012 v Banskobystrickom kraji 242 stredných a 47 veľkých podnikov. Tieto sme považovali za základný súbor nášho skúmania. V rámci dotazníkového prieskumu sme náhodne oslovili 220 podnikov. Odvetvovú štruktúru súboru zobrazuje tabuľka 1, z čoho vyplýva, že až 28% podnikov (v absolútnom vyjadrení 7 podnikov) pôsobí v oblasti služieb. V súbore sa nenachádzajú podniky, ktorých hlavnou činnosťou sú poľnohospodárstvo, chémia a farmaceutický priemysel, veľkoobchod, verejná správa a cestovný ruch.

Odvetvie	Počet podnikov
Banky a finančné služby	1
Doprava a skladovanie	2
Energetika	1
Maloobchod	2
Priemysel	1
Služby	7
Stavebníctvo	1
Strojárstvo	3
Zdravotníctvo a sociálne služby	1

Tabuľka 1 Odvetvová štruktúra súboru
Zdroj: vlastné spracovanie.

Z 220 odoslaných dotazníkov sa vrátilo 25 dotazníkov, z čoho vyplýva, že percento návratnosti predstavuje 11,36%. Výberový súbor tvorilo 23 stredných podnikov a 2 veľké podniky Banskobystrického kraja. Dotazník bol rozdelený do dvoch častí. Prvá časť sa skladala zo 6 otázok. Každá otázka mala štyri alternatívy a respondenti mali rozdeliť počet 100 bodov medzi uvedené alternatívy v závislosti od rozsahu, ktorý podľa nich vystihuje podnik. Cieľom prvej časti dotazníka bolo posúdiť šesť dimenzií podnikovej kultúry a získať obraz o tom, ako podnik pôsobí a ktoré hodnoty ho charakterizujú. Takýto spôsob diagnostikovania podnikovej kultúry prezentovali Cameron a Quinn pod názvom OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Na základe odpovedí respondentov sme ku každému podniku priradili typ podnikovej kultúry, ktorého charakteristiky v podniku prevládajú. Druhá časť dotazníka sa skladala z 18 uzavretých otázok. Ich cieľom bolo posúdiť úroveň rozvoja ľudských zdrojov v podniku. Počet podnikov s jednotlivými typmi podnikovej kultúry je uvedený v tabuľke 2.

Typ kultúry	Počet podnikov
Klanová kultúra	7
Adhokratická kultúra	6
Trhová kultúra	5
Hierarchická kultúra	7

Tabuľka 2 Počet podnikov podľa typov podnikovej kultúry
Zdroj: vlastné spracovanie

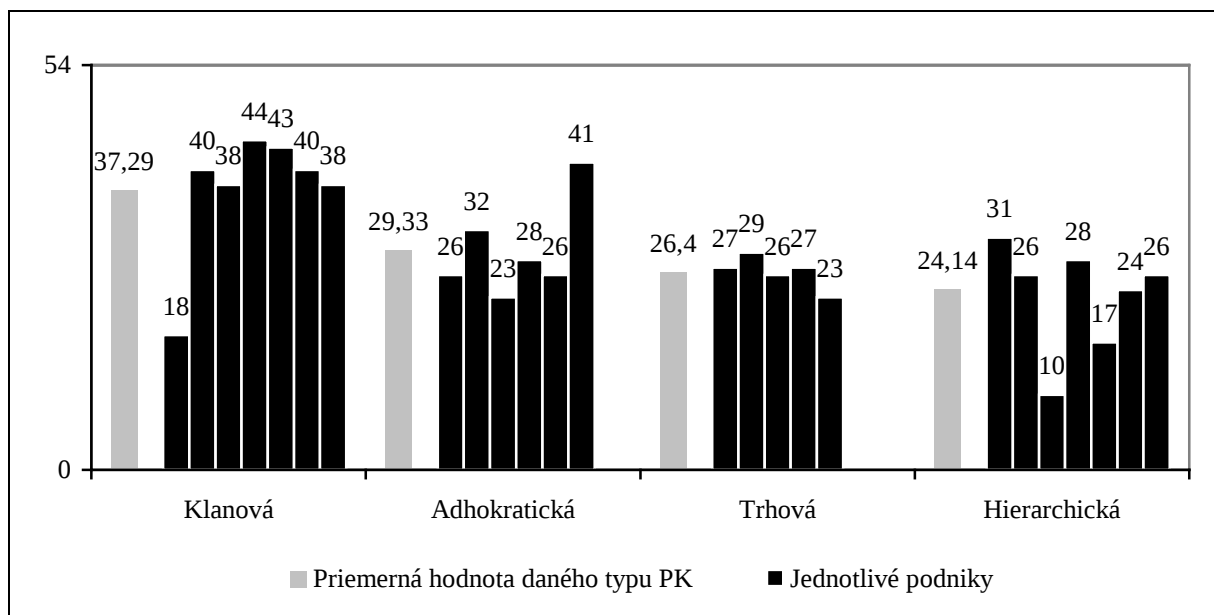
Rozvoj ľudských zdrojov je výsledkom pôsobenia viacerých nástrojov, ako sú napríklad riadenie a hodnotenie pracovného výkonu, manažment a rozvoj talentov, spätná väzba a poradenstvo, plánovanie kariéry, výcvik a školenie, manažment zmeny, odmeňovanie, rotácia pracovných miest a obohacovanie práce. Druhá časť dotazníka sa zameriavala na posúdenie miery využívania jednotlivých nástrojov v podnikoch a otázky sme sformulovali tak, aby sme dokázali určiť, aké nástroje rozvoja ľudských zdrojov podniky využívajú.

Maximálny počet bodov je 54. Pre posúdenie miery rozvoja ľudských zdrojov v podniku sme zvolili škálu, ktorá je uvedená v tabuľke 3.

Počet bodov	Miera rozvoja ľudských zdrojov
> 43	Veľmi vysoká
33 – 43	Vysoká
22 – 32	Stredná
11 – 22	Nízka
< 11	Veľmi nízka

Tabuľka 3 Škála miery rozvoja ľudských zdrojov
Zdroj: vlastné spracovanie

Podniky, v ktorých sme identifikovali klanovú podnikovú kultúru, dosiahli priemerné hodnotenie 37,29 bodu, podniky s adhokratickou kultúrou 29,33 bodu, podniky s trhovou kultúrou 26,40 bodu a podniky s hierarchickou kultúrou 24,14 bodu. Priemerné hodnoty podnikov s jednotlivými typmi podnikovej kultúry aj bodové hodnotenia konkrétnych podnikov sú zobrazené v grafe 1.



Graf 1 Úroveň rozvoja ľudských zdrojov v podnikoch
Zdroj: vlastné spracovanie.

Vplyv podnikovej kultúry na rozvoj ľudských zdrojov je rozdielny v závislosti od jej typu a platí, že vplyv hierarchickej kultúry < vplyv trhovej kultúry < vplyv adhokratickej kultúry < vplyv klanovej kultúry.

Záver

Cieľom príspevku bolo prostredníctvom vlastného prieskumu identifikovať typy podnikovej kultúry v stredných a veľkých podnikoch Banskobystrického kraja a zároveň posúdiť úroveň rozvoja ľudských zdrojov v týchto podnikoch v závislosti od konkrétného typu podnikovej kultúry.

Pomocou nástroja OCAI, ktorý navrhli autori Cameron a Quinn, sa nám v skúmaných podnikoch podarilo identifikovať všetky štyri typy podnikovej kultúry. Úroveň rozvoja ľudských zdrojov sme posudzovali podľa počtu nástrojov, ktoré jednotlivé podniky využívajú. Vo výsledkoch sa objavili 2 extrémne hodnoty. V prvom prípade to bola veľmi nízka úroveň rozvoja ľudských zdrojov (18 bodov z 54) v podniku s klanovou podnikovou kultúrou. V druhom prípade išlo zase o príliš vysokú úroveň rozvoja ľudských zdrojov (41 bodov z 54) v podniku s adhokratickou kultúrou. To však nie je až také prekvapujúce, pretože adhokratická kultúra sa vyznačuje okrem iného flexibilitou a rozvoj ľudských zdrojov považujeme za jeden z nástrojov, ktorý môže podnik využiť pri adaptácii na rýchlo sa meniace trhové podmienky. V súhrnnom vyjadrení sme však nezaznamenali žiadne prekvapujúce výsledky a priemerná úroveň rozvoja ľudských zdrojov pri jednotlivých typoch podnikovej kultúry rástla od hierarchickej kultúry cez trhovú a adhokratickú až ku klanovej kultúre.

Tento článok odporúčala na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda: prof. Ing. Milota Vetráková, PhD.

Príspevok vznikol za podpory projektu VEGA č. 1/0235/14 Formovanie organizačnej kultúry a systému riadenia podnikov s medzinárodným zastúpením v interkultúrnom prostredí.

Použitá literatúra

1. CAMERON, K. and R. QUINN, 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0-7879-8283-6.
2. DEAL, T. and A. KENNEDY, 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley Publishing Co. ISBN 978-07-382-0330-0.
3. DENISON, D. R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons. ISBN 978-04-718-0021-7.
4. FURNHAM, A. F. and B. GUNTER, 1993. *Corporate assessment: Auditing a company's personality*. London: Routledge. ISBN 0-4150-8118-1.
5. GOFFEE, R. and G. JONES, 1998. *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. New York: Harper Collins Publishers. ISBN 978-08-873-0902-1.
6. HANDY, C. 1993. *Understanding Organizations*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-01-950-8732-1.
7. HOFSTEDE, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organisations across Nations*. London: SAGE Publications, Inc. ISBN 978-08-0397-324-4.
8. LESÁKOVÁ, Ľ. et al. 2008. *Inovatívny manažment vo vedomostnej ekonomike*. Banská Bystrica: EF UMB. ISBN 978-80-8083-656-6.
9. LUKÁŠOVÁ, R., I. NOVÝ, et al. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-247-0648-2.
10. VETRÁKOVÁ, M. a J. KLINCKOVÁ, 2013. *Efektívna komunikácia – predpoklad úspešnosti manažéra*. Banská Bystrica : EF UMB. ISBN 978-80-557-0602-3.