

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

FIREMNÁ KULTÚRA A ETICKÝ KÓDEX

Bakalárska diplomová práca

Lucia Čmaradová

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2012

Prehlásenie

Prehlasujem, že bakalársku prácu Firemnú kultúru a etický kódex som vypracovala sama a uviedla som v zozname všetky použité literárne a odborné zdroje.

V Olomouci dňa 27.02.2012

vlastnoručný podpis

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa rada pod'akovala prof. PhDr. Dušanovi Šimekovi za cenné pripomienky a odborné rady, ktoré mi pomohli k vypracovaniu tejto bakalárskej diplomovej práce.

Obsah

Obsah	4
Úvod	5
TEORETICKÁ ČASŤ	
1 Firemná kultúra	6
1.1 Vymedzenie firemnej kultúry	6
1.2 Firemná kultúra a socializačný proces.....	7
1.3 Vytváranie firemnej kultúry.....	8
1.3.1 Postup pri vytváraní firemnej kultúry.....	9
1.4 Prostriedky firemnej kultúre.....	10
1.5 Prvky firemnej kultúry.....	11
1.6 Obsah a sila firemnej kultúry.....	14
1.7 Typológia firemnej kultúry.....	16
1.8 Štýly vedenia ľudí.....	22
2 Etický kódex	25
2.1 Etika a Etický kódex.....	25
2.2 Etický kódex a ciele organizácie.....	26
PRAKTICKÁ ČASŤ	
3 Metódy skúmania	27
3.1 Rozhovor a pozorovanie.....	28
4 Výsledky prieskumu spoločnosti STARES s r. o.	29
4.1 Spôsob utvárania firemnej kultúry – STARES, spol. s r.	29
4.2 Existujúca firemná kultúra vo firme STARES	30
4.3 Etický kódex	32
4.4 Prvky firemnej kultúry.....	33
4.5 Zdroje firemnej kultúry	35
4.6 Typ firemnej kultúry.....	35
4.7 Orientácia firemnej kultúry.....	36
4.8 Zhodnotenie kultúry.....	37
5 Záver	
5.1 Záver o firemnej kultúre o spoločnosti STARES s r. o.....	39
Prílohy	40
Zoznam použitej literatúry	43
Anotácia	45

Úvod

Firemnú kultúru definoval Schein ako „vzorce zdieľaných základných predpokladov, ktoré si skupina osvojila pri riešení problémov externej adaptácie a internej integrácie a ktoré sa natoľko osvedčili, že sú považované za platné a sú predávané novým členom organizácie ako spôsob vnímania, myslenia a cítenia, ktoré je vo vzťahu k týmto problémom správny“ (Schein, 1992, in Lukášová, Nový, 2004, s.22).

Firemná kultúra a sa začína formovať už so vznikom podniku a jej rozvoj prebieha neustále. Každá organizácia má vo svojej firemnej kultúre určené základné pravidlá slušného správania, a keďže tie sú v každej profesii iné, mení sa podľa profesie aj etický kódex.

V dnešnej dobe, kedy spoločnosť je plná informačných zdrojov a každodenných inovácií je nepredstaviteľné, aby podnik či organizácia fungovala bez dobrej firemnej kultúry. Býva rozmanitá v závislosti od vedenia. V niektorých podnikoch sa sústreďuje na spôsob jednania so zákazníkmi, iný venujú pozornosť vzťahom medzi zamestnancami a podobne. Vhodná firemná kultúra ovplyvňuje vývoj, prosperitu, činnosť, chod i efektívnosť podniku.

Pojem firemná kultúra je abstraktný pojem, a preto je ho ťažké vymedziť, pretože ani jedna definícia nezahŕňa všetko, čo so sebou firemná kultúra prináša. Je to fenomén, ktorý nemá žiadnu objektívnu vlastnú formu, ide o zdieľané normy, hodnoty a pod., ktoré vznikajú v procesoch vzájomnej interakcie. Každý podnik tvorí určité spoločenstvo ľudí, ktorý žije špecifický život určenej podnikom.

Firemná kultúra zahŕňa väčšinou vzťah k okolitému svetu, podnikové predstavy o povahe človeka a príčinách a jeho jednania, predstavy o povahe medziľudských vzťahov a predstavy o tom čo je správne a čo nie je.

Firemná kultúra napríklad zahŕňa vzhľad budov, oblečenie zamestnancov a pod., ako aj správanie sa a komunikáciu manažérov k zamestnancom, ale aj zamestnancov navzájom, informácii k vnútornému a vonkajšiemu prostrediu organizácie i kvalitu výrobkov. Podniková, organizačná alebo

firemná sú používané ako synonymum a preto, v texte budem používať výraz firemná kultúra.

Firemná kultúra zahrňuje úroveň vyspelosti podniku, úroveň vyspelosti technológií, plynulosť prevádzky podniku, poriadok na pracovisku, prístup celého managementu i vedeniu k hospodáreniu podniku, ale aj strategických cieľov podniku do budúcnosti. V tejto práci vychádzam z teoretických poznatkov o firemnej kultúre. **Cieľom práce je analýza firemnej kultúry v spoločnosti STARES spol. s r.o. , pomocou jednotlivých častí firemnej kultúry.** A zistiť, či korešponduje s firemnou kultúrou vytvorenou managementom, a ako ju vnímajú zamestnanci. Pre účely tejto práce som využila konzultáciu s vedením skúmaného podniku.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 Firemná kultúra

Kultúra sa objavuje nielen v spoločnostiach, ale aj vo firmách. Každá organizácia má vytvorený svoj vlastný kultúrny systém, ktorý sa snaží dodržiavať a vyžaduje to aj od jedinca, ktorý sa stane jej súčasťou. Základom firemnej kultúry sú uznávané a zdieľané firemné hodnoty.

1.1 Vymedzenie firemnej kultúry

Charakteristika kultúry sa uplatňuje nielen v spoločnosti, ale aj vo firmách. Každá organizácia, podnik je chápaná ako celok v rámci, ktorého sa uplatňuje určitý kultúrny systém.

Pojmom firemná, podniková alebo organizačná kultúra býva definovaná jednota spoločenských hodnotových predstáv noriem, vzorcov jednania a prejavuje sa navonok ako forma spoločenského styku medzi spolupracovníkmi a v spoločne udržiavaných zvykoch, obyčajov a pravidiel. Zobecnenie definície firemnej kultúry by sme mohli popísať ako súbor základných predpokladov, postojov, noriem chovania a hodnôt, ktoré sú v rámci organizácie zdieľané a ktoré sa prejavujú v jednaní, myslení a chovaní členov organizácie a v artefaktoch materiálnej a nemateriálnej povahy. Je to nahromadená skúsenosť organizácie, ktorá sa prejavuje

v myslení, cítení a chování lidí v organizácii a navonok. Je to subsystem organizácie, ktorá nemá žiadnu objektivnu podobu, pôsobí nevedomky, automaticky.

Firemná kultúra sú „základné hodnoty, názory a predpoklady, ktoré existujú v organizácii, vzorce chovania, ktoré sú dôsledkom týchto zdieľaných významov a symbolov, ktoré vyjadrujú spojenie medzi predpokladmi, hodnotami a chovaním členov organizácie“ (Denison, 1990, in Lukášová, Nový, 2004, s.22).

Firemná kultúra má značný vplyv na úspešnosť podniku. Na jednej strane môže prinášať konkurenčné výhody pre firmu, ale na druhej strane môže však rozvoj firmy brzdiť.

1.2 Firemná kultúra a socializačný proces

Každý organizácia má svoju špecifickú kultúru, ktorou sa vyznačuje a tým je odlišná od ostatných organizácii. Mala by sa neustále rozvíjať a nie stagnovať. V každej firme prichádza k socializačnému procesu teda, k osvojovaniu firemnej kultúry zamestnancami. Začína to od nástupu do firmy až po ukončenie pracovného pomeru. Pri nástupe do pracovného pomeru zamestnanec prijíma informácie o princípoch a zásadách, ktoré má spoločnosť zadefinované a firma očakáva od neho, že ich bude brať za svoje. Ale nie vždy prichádza k osvojeniu si princípov a zásad zamestnancom. Zamestnanec, koná v zmysle podnikovej kultúry, a tiež očakáva spätnú väzbu od plnenia určitých dohôd medzi zamestnancom a podnikom. Avšak pri socializačnom procese môže prísť k nedorozumeniam napr.: pri dosahovaní úspechu sa zamestnanec bude snažiť, a to za každú cenu, a to aj na úkor druhých, poslušnosti formou výpovede. Firemná kultúra je obrazom chovania, myslenia ľudí v podnikoch, je vytvorená podľa predstáv určitej skupiny ľudí.

Noví členovia organizácie by mali tieto predstavy akceptovať a prispôbovať sa im a taktiež jednať podľa nich, pretože sú chápané ako všeobecne platné (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005, s.241).

Firemná kultúra vyjadruje osobitné rysy danej firmy pre okolie. V podnikateľskom prostredí výrazná kultúra uľahčuje firme dosiahnuť požadované ciele firmy. V prípade firemnej kultúry sa jedná o vytváranie podmienok, ktoré sú priaznivé pre činnosť zamestnancov vo firme a pre úspešné pôsobenie firmy v podnikateľskom prostredí.

1.3 Vytváranie firemnej kultúry

Tak ako má svoju identitu každý človek, snaží sa ju mať i každá firma. Stále viac a viac sa snažia najmä jej vlastníci, ale aj zamestnanci odpovedať na otázky typu, kto sú, čo robia, kam smerujú, jednoducho povedané, že každá firma si vytvára firemnú kultúru, firemný imidž. Pri vytváraní firemnej kultúry, firma potrebuje ľudský potenciál, strategické vedenie, disponibilné zdroje i efektívny management, aby mohla byť čím najúspešnejšia v podnikateľskom prostredí. Začiatky kultúry prebiehajú spontánne a nepozorovane, vyrastá z inštitúcií nedá sa vytvárať ani dodávať. Dôležitým prvkom v konkurencieschopnosti firmy je silná kultúra.

Firemná kultúra je v širokom pojatí, zahŕňa nielen firemné hodnoty a normy, mýty, rituály, vzory a hrdinov, rôzne firemné kódexy a prehlásenie, prípadne celý vizuálny štýl firmy, ale tiež celú škálu ďalších firemných vlastností, rysov a prejavov“ (Bláha, Mateiciuc, Kachňáková, 2004,s.239). Sú nimi napr.: využívanie technologických noviniek, komunikácia vo vnútri firmy, rozvoj ľudského potenciálu, štýly riadenia, atď. „Uvedené zložky firemnej kultúry predstavujú veľmi jemnú niť článkov, ktoré sú navzájom veľakrát zložité a nejednoznačné“ (Bláha, Mateiciuc, Kachňáková, 2005, s.239).

Podniková identita je neoddeliteľnou súčasťou firemnej kultúry, ktorá označuje koncept vnútornej štruktúry fungovania podniku, v konkrétnom prostredí, pričom vyjadruje jeho špecifickosť, originalitu podobne orientovanými objektmi. Vytvorenie firemnej kultúry a dosahovanie požadujúcich výsledkov môže organizácia dosiahnuť, keď sa spoločne zdieľajú hodnoty, ciele, postoje a presvedčuje sa skrz etické postupy, a nie silovými prostriedkami akými sú napr.: trest alebo nariadenie cez hrozbu.

Na vytváraní firemnej kultúry sa vedome, aj nevedome podieľa v prvom rade vlastník firmy, členovia správnej rady i vrcholový manažéri. Tí by mali okrem svojich potrebných znalostiach mali mať informácie o kultúre jej procesoch šírenia a osvojenia, ktoré budú zdôrazňovať pri svojich podriadených, a tým im vštepovať zásady firemnej kultúry.

1.3.1 Postup pri vytváraní firemnej kultúry

Vo firmách sú zakotvené formálne prvky firemnej kultúry, ktoré sú nepatrnou súčasťou celého systému. Je daná v písomnej forme, ktorá je dostupná zamestnancov, aby sa s ňou oboznámili a prispôbili. Avšak niekedy sa stáva, že firemná kultúra nie je priamo spísaná, ale zamestnancom je podaná ústne, alebo sa o nej nehovorí, ale aj napriek tomu sa však stávajú jej súčasťou a prispôbujú sa jej. Napriek snahe, mnohokrát vytváranie firemnej kultúry nie je zhodné s očakávaným výsledkom managementu, čiže jednotlivé formálne prvky kultúry nie sú zdieľané.

„Vzhľadom k tomu, že z hľadiska teórie managementu firemná kultúra nie je iba zaujímavým javom, hodným toho aby bol študovaný, ale predovšetkým prostriedkom riadenia, osoby zodpovedné za premýšľanie, koncipovanie a formovanie silnej, rovnakej, súdržnej a proaktívnej firemnej kultúry si musí uvedomiť:

1.3.1.1. akou kultúrou sa daná firma vyznačuje,

1.3.1.2. nakoľko táto firemná kultúra prispieva k dosahovaniu firemných cieľov a uskutočňuje firemné poslanie,

1.3.1.3. aký typ firemnej kultúry by bol pre ňu vhodný,

1.3.1.4. a akým spôsobom by mal management postupovať, aby kladne ovplyvnil terajšiu firemnú kultúru, alebo „naštartoval“ priaznivý vývoj novej firemnej kultúry (Bláha, Mateiciuc, Kachňáková. 2004, s. 24)“. Akýsi obecný postup pri projektovaní, prepracovaní a zavedení kultúrnych zmien by mali zahrňovať nasledujúce kroky:

- stanovenie základných rysov existujúcej firemnej kultúry, uvedomiť si firemné hodnoty, nepísané normy jednania a správania, čo sa pokladá za

etické, čo za neetické, nemravné, štýl vedenia (vid'. kapitola 1.8.- Vedenie ľudí) atď.

- porovnať zložky existujúcej firemnej kultúry s požiadavkami na firemnú kultúru, ktorá vychádza z cieľov firmy a jej chodu. Znamená to uvedenie managementu rozporov medzi doterajšiu a ideálnu firemnú kultúru.

- stanoviť zmeny firemnej kultúry, ktoré treba uskutočniť, prepracovanie zmien do konkrétnej podoby.

- zostaviť akčný plán , program kultúrnych zmien, uviesť zmeny do „života“.

- implementovať vytýčené kroky, k tomu aby sa mohli byť posúdené výsledky zmien jednotlivých prvkov vo firemnej kultúre, je nutné stanoviť si určité parametre, ktoré zmerajú výsledky(napr. zlepšenie komunikácie medzi vedením a zamestnancami, pokles sťažností atď.).

- skontrolovať dosiahnuté výsledky, treba mať na pamäti, že niektoré zmeny potrebujú určitý čas, aby sa presadili vo firme a preto je potrebné aby management venoval zmenám firemnej kultúry sústavnú pozornosť (Bláha,Mateiciuc,Kachňáková.2004,s.242).

V prípade neúspechu zmien treba vhodnými zmenami neustále ju dotvárať.

1.4 Prostriedky firemnej kultúry

Medzi prostriedky firemnej kultúry patria symboly, predstavy, rituály.

a/ Symbol je výtvor organizácie, dôležité sú:

- verbálne symboly (historiky, reč),
- symbolické jednanie (obyčaje, rituály, ceremoniály),
- symbolické artefakty materiálnej povahy (architektúra budov, logo, produkty vytvárané organizáciou apod.).

b/ Predstavy sú to obrazy predmetov či javov, ktoré v danom okamžiku nepôsobia na naše zmysly. Obraz o pôsobnosti vo firme, za čo bude hodnotený, čo sa od neho bude očakávať. Pracovník si tieto predstavy nemusí ani uvedomiť, ale aj tak sa podľa nich chová.

c/ Rituály – sú ustálený a samozrejmy spôsob jednania, riešenia problémov, jedná sa o typ zvykov a obyčajov, ktoré majú konkrétny význam.

Odohrávajú sa na určitom mieste, v určitom čase a zahrňujú spôsoby chovania, ktoré sa očakávajú(Lukášová a Nový 2004, s.25). Aby sa stal rituálom musí byť pre firmu typický. Za formálne rituály spomeniem napr.: plánovanie výroby, jednanie s nadriadenými. neformálne rituály sú napr.: podpora komunikácii pri firemných oslavách, vyznamenávanie pracovníka atď.

Firma si musí uvedomiť súlad jednotlivých prvkov, pretože iba tak prinášajú očakávaný efekt.

1.5 Prvky firemnej kultúry

Základňa firemnej kultúry sú faktory, ktorý tvoria akýsi logický a vnútorne usporiadaný celok. Ten sa postupom času formuje ku konkrétnej štruktúre spolupracovníkov, alebo od vedenia podniku do podoby určitých zásad, pravidiel a noriem.

Pri triedení firemnej kultúry vychádzajú tiež napríklad (Lukášová a Nový 2004, s.22), ktorí radia medzi prvky firemnej kultúry základné predpoklady, hodnoty, normy a postoje a vonkajšie manifestácie kultúry, ktoré bývajú označované ako artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy.

Základné predpoklady

Zdroj vzniku základných predpokladov je opakovaná skúsenosť, resp. určenie spôsobu riešenia daného problému. Prevzatý spôsob jednania sa dostane k ľuďom, a oni ho potom predávajú ďalej ostatným i novým členov. Skúmanie základných predpokladov je dlhodobý proces, až niekoľkoročný, preto firemnú kultúru v spoločnosti STARES spol. s r.o. ho pomocou neho nebudem skúmať.

Analyzovanie typu firemnej kultúry v spoločnosti budem robiť pomocou symbolov, hodnôt a noriem.

Hodnoty

Zamestnancami uznávané duchovné a materiálne statky, ktoré ich ovplyvňujú. Nemusia určovať smer jednania, ale môžu ho v konečnom dôsledku ovplyvniť k žiaducemu jednaniu. Hodnoty vytvárajú u ľudí predstavu, akým spôsobom majú v určitých situáciách jednať. Sú

prezentované a zastávané vedením organizácie a znižujú neistotu členov. Hodnoty sú napr.: mzda, sociálna istota, zodpovednosť k životnému prostrediu, poraziť konkurenciu a pod. Hodnoty sú väčšinou považované za jadro firemnej kultúry a dôležitý nástroj k jej utváraniu. Ciele, zámery a záujmy sú hodnoty, ktoré sú firmou identifikované. Hodnoty považujeme základné zložky sociálneho a kultúrneho systému. Firma môže pomocou hodnôt vytvárať normy, ktoré rešpektujú osobnosť jedinca. Hodnoty sú dôležité pre fungovanie spoločnosti z hľadiska dodržiavania vzorov jednania, to znamená, že čomu je prikladaná dôležitosť. Každá firma má vlastnú organizačnú štruktúru s vlastným materiálnym vybavením, čím sa odlišuje od ostatných. Ako výsledok sociálnych procesov, vznikajú v organizácii vlastné charakteristické hodnoty.

Normy

Sú nepísané pravidlá chovania a jednania, ktoré sú ľahko ovplyvniteľné rôznymi systémom odmiern a sankcií. Normy sú napr.: kvalita práce, rýchlosť práce, komunikácia v skupine a iné. Čiže dodržiavaním noriem je odmeňované a porušovanie noriem trestané.

Lukášová definuje normy, že : "sú to nepísané pravidlá, zásady chovania v určitých situáciách, ktoré skupina ako celok akceptuje". (Lukášová, Nový, 2004, s. 76) Skupinové normy majú pre organizáciu význam, vymedzujú správanie aké je akceptovateľné a tým sa zaisťuje stabilné a predvídateľné prostredie.

Normy sú dôležitým regulátorom sociálnych procesov a vzťahov. Sú dôležitým prvkom, ktorý reguluje a kontroluje spôsob dosahovania cieľov spoločnosti. Jedná sa o zavedené pravidlá ako sa správať, ktoré má každá sociálna skupina.

Medzi sociálne normy priradíme pravidlá vzájomného styku pracovníkov danej firmy, taktiež aj pravidlá pracovného výkonu. Normy sú teda prostriedkom k dosiahnutiu hodnôt, sú nepísaným pravidlom správania, ktoré poskytujú neformálne návod k tomu, ako sa správať. Základnými sociálnymi normami sú pravidlá vzájomného styku pracovníkov danej firmy, ďalej to sú pravidlá pracovného výkonu, keď tento výkon jedinca, ale

aj celej skupiny nemôže byť nikdy úplne presne určený vedením firmy, stanovením výkonových noriem.

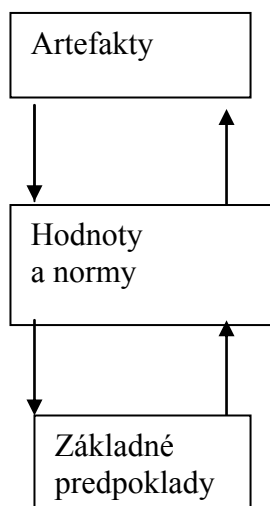
Pracovná morálka je najdôležitejšou súčasťou sociálnych noriem vo firme. Za hlavného činiteľa pracovnej morálky je považované vnútorné uspokojenie z práce, zapojenie v pracovnej skupine, identifikácia s organizáciou, ale aj osobné vzťahy k nadriadenému.

Vo firmách, v ktorých sú normy na vysokej úrovni, ide o to, aby sa noví zamestnanci týmto normám prispôbili, adaptovali. Člen skupiny, ktorý sa dostatočne neprispôbí sociálnym normám firmy a normám pracovnej skupiny, sa dostane do izolácie či do konfliktu voči skupine.

Artefakty považujeme za vonkajšie prejavy kultúry daného podniku. Môžeme ich deliť na :

- artefakty materiálnej povahy- sem patrí napr.: vzhľad budov, materiálne vybavenie firiem, kancelárií atď..

- artefakty nemateriálnej povahy – zvyky, rituály(majú konkrétny význam), ceremoniály, logo atď.



Obrázok .č. 1: Schematické znázornenie prvkov firemnej kultúry. (zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 76)

Medzi ďalšie prvky zaradujeme:

a/ Predstavy je to obraz, každého majiteľa o pôsobnosti v podniku, o jeho správaním ku zamestnancov, pri zamestnancovi sa jedná o vlastnom pohľade na firmu, o jeho vzťahoch ku kolegom, nadriadeným a iné.

b/ Prístupy chápeme chovanie a konanie zamestnanca firme, jeho prístup k firme, práci, jeho očakávania dalo by sa to definovať ako charakterové vlastnosti.

c/ Symboly sú konkrétnejším vyjadrením abstraktnej skutočnosti a nositeľmi určitého významu. Používa ich určitá skupina ľudí, ktorá interpretuje určitým spôsobom význam symbolu. Symboly by sme mohli označiť ako najviac viditeľnú časť firemnej kultúry. Dôležitým systémom symbolov je reč, ktorú z časti tvorí odborný slang, ale i rôzne slovné spojenia, ktoré majú vo firme symbolizovať určité udalosti.

d/ Image firmy je záležitosť managmentu firmy v rámci svojich možností a kompetencií. Pomocou image sa snaží vedenie podniku o špecifickosť, originalitu, či konkurenciu schopnosť voči podobne orientovaným podnikom (logo podniku. webová stránka atď.).

Kultúrne prvky predstávajú základnú stavbu pre silu firemnej kultúry.

1.6 Obsah a sila firemnej kultúry

Dôležitými sú z hľadiska kultúry jej obsah a sila. „Obsah kultúry organizácie predstavujú základné predpoklady, hodnoty a normy správania zdieľané v organizácii, navonok manifestované prostredníctvom správania a artefaktov“. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 33)

Silou firemnej kultúry sa rozumie, nakoľko sú dané predpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývajúce vzorce správania v organizácii.

Podľa Šimeka úloha silnej podnikovej kultúry:

1. Sprostredkováva a uľahčuje jasný pohľad na podnik a činí ho tak pre spolupracovníkov prehľadný a ľahšie pochopiteľný.

2. Vytvára podmienky pre optimalizáciu komunikácie (jasnú a prechodnú komunikačnú sieť s nízkym komunikačným šumom).
3. Umožňuje rýchle rozhodovanie (už iba tým, že na problematické alebo neštandardná situácia sa rýchle vytvára jednotný názor, ktorý odpovedá nosným princípom podnikovej kultúry).
4. Urýchľuje proces rozhodnutie do celej štruktúry podniku, pokiaľ sú tieto rozhodnutia postavená na báze, s ktorou sa stotožňuje väčšina spolupracovníkov, získavajú rýchlu podporu celého podniku. Dokonca aj vtedy, keď ide o rozhodnutie nepopulárne, a je možné sa odvolať na podnikové priority vyplývajúce zo silnej podnikovej kultúry.
5. Uľahčuje kontrolu spolupracovníkov. Jednak je v prostredí silnej podnikovej kultúry, silná sociálna kontrola neformálnymi prostriedkami, jednak sú natoľko pevné „pravidlá hry“, že i prípadná formálna kontrola je ďaleko jednoduchšia. A navyše: v podnikoch so silnou kultúrou je možné spoľahnúť sa na vysoký stupeň identifikácie pracovníkov s podnikovými cieľmi.
6. Zvyšuje motiváciu, sa angažovať pre svoj podnik, reprezentovať podnik s dobrým image.
7. Zaisťuje stabilitu sociálneho systému, modeluje sociálnu klímu vo formálnej i neformálnej štruktúre, zaručuje relatívnu stabilitu pracovných síl. (Šimek, 2007.s.88-89)

Obsah firemnej kultúry vyjadruje, aké hodnoty uplatňuje v jednotlivých oblastiach riadenia. Napríklad organizácia môže deklarovať, že kľúčovým kritériom pre určenie vyššie osobného ohodnotenia je lojalita a pracovný výkon. V praxi sa však zamestnancom na rovnakom pracovnom mieste vypláca osobné ohodnotenie, bez ohľadu na napĺňovanie týchto kritérií.

Možno predpokladať, že firemná kultúra ovplyvňuje riadenie organizácie a procesy, ktoré v organizácii prebiehajú, teda i personálne procesy. Silou firemnej kultúry sa rozumie, nakoľko sú dané predpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývajúce vzorce správania v organizácii.

Silnou firemnou kultúrou možno identifikovať v takých organizáciách, kde sú splnené kritéria:

Pregnantnosť – jednotlivé oblasti firemnej kultúry jasne určujú, aké správanie je prijateľné, žiaduce, očakávané a naopak, čo je neprijateľné a nežiaduce. Princíp pregnantnosti možno splniť v situácii, keď je firemná kultúra založená na hodnotách a štandardoch, ktoré sú konzistentné a vytvárajú logicky usporiadaný celok

- a) Rozšírenosť – všetci zamestnanci by mali byť s firemnou kultúrou zoznámení a mali by sa stretávať s uplatňovaním pravidiel, hodnôt a štandardov firemnej kultúry vo všetkých situáciách.
- b) Zakotvenosť – vyjadruje, do akej miery sú hodnoty, vzory a normy správania v súlade. (Nový, 1994, s. 20)

Obsah firemnej kultúry vypovedá o tom, aké charakteristiky, hodnoty a kvality firma od svojich zamestnancov očakáva. Sila firemnej kultúry vyjadruje, nakoľko sú dané predpoklady, hodnoty a normy správania v organizácii zdieľané. Ak sú zdieľané vo veľkej miere, môžeme hovoriť o firemnej kultúre silnej. Ak je firemná kultúra slabá, znamená to, že členovia organizácie zdieľajú predpoklad, hodnoty a normy správania len v malej miere. Sila firemnej kultúry sa môže prejavovať napr. tým, do akej miery sú tieto pravidlá v praxi dodržované. Silná podniková kultúra urýchľuje tiež implementáciu nových prvkov, projektov, zmien v organizácii. Naopak slabá firemná kultúra neponúka jasné pravidlá a procesy, čo prináša nesystematickú a nekoordinovanú personálnu prácu.

1.7 Typológia firemnej kultúry

Typológia môže mať pozitívny vplyv na organizáciu, predstaví nám akýsi vzor ku ktorému, môže spoločnosť smerovať, alebo naopak ktorému sa má vyhnúť. Pomáha rozlíšiť typy vodcov, ktorý ovplyvňujú celú firemnú kultúru a poukážu nám na mieru rizika podnikania a spätnej väzby trhu. Aby bolo dobre poznať firemnú kultúru musíme poznať jej obsah a silné a slabé stránky.

Každá firma má svoju špecifickú kultúru a jej zaradenie do určitého typu by bolo jednoduchšie. Napriek tomu organizácie majú niektoré prvky spoločné, podľa ktorých ich môžeme zaradiť do určitej typológie. Pomocou typológie podľa Harrisona a Handyho, môžeme zistiť ako prebieha riadenie organizácie, zaeľovanie pracovného času vedením, v akom prostredí sa organizácia nachádza.

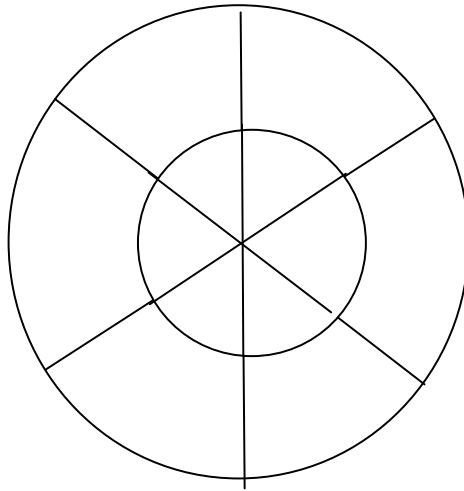
Jedným z nástrojov, ktoré nám umožňujú rozčleniť firemnú kultúru je konštrukcia typológie.

Význam dosiaľ skonštruovaných typológií je dvojaký:

- teoretický- typológia mapuje typické obsahy firemnej kultúry (ktoré sa môžu meniť s vývojom podnikateľského, tržného či podnikateľského prostredia) a prehlbujú tak vedecké poznanie v danej oblasti.
- praktický – manažérom v praxi umožňuje porovnať obsahy ich organizácie s typickými prípadmi, ktoré v realite existujú (a tým je lepšie poznať a porozumieť), predstavuje teoretický základ pre vývoj diagnostických nástrojov, použiteľných v poradenskej činnosti (Lukášová, Nový, 2004, s. 75).

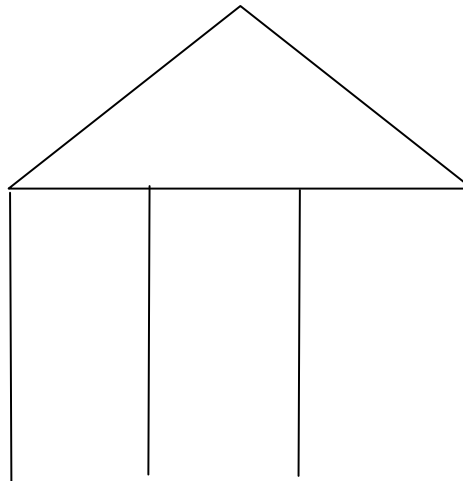
Typológia R. Harrisona a Ch. Handyho vo vzťahu k organizačnej štruktúre.
zdroj: (Lukášová, Nový, 2004, s. 75)

1. Kultúra moci je kultúra organizácií, kde dominancia a moc preberá jedna osoba. Graficky býva znázornená ako pavučina, kde moc je centralizovaná v strede. V tejto kultúre je málo pravidiel a byrokracie, rozhodujú osoby v centre, ktoré „vedia všetko“ a „môžu všetko“ je typická pre organizácie zaoberajúce sa obchodom, financiami, ale tiež pre malé či rodinné firmy.



Obr.č.1: Schematické znázornenie kultúry moci (zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 76)

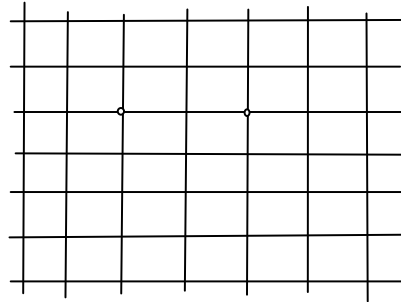
2. Kultúra rolí je založená na pravidlách a postupoch, normách, plánoch, na logike a racionalite. Trojuhľníkový štít je managment firmy, ktorý koordinuje nižšie stupne, pričom sila spočíva v základných pilieroch. Kultúra moci je úspešná, kde je stabilné prostredie, tam kde sa nemení sa prostredie, čo negatívne ovplyvňuje pomalé reagovanie na zmeny. Na jednej strane ponúka jednotlivcom stať sa expertom, ale ambicióznym jedincom orientovaným na moc spôsobuje frustráciu.



Obr.č.2: Schematické znázornenie kultúry rolí (zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 76)

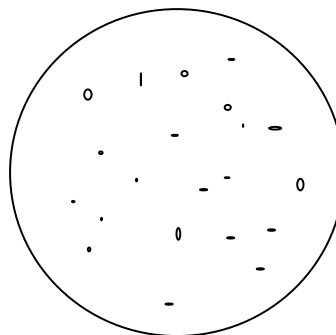
3. Kultúra výkonu alebo úlohová kultúra je zameraná predovšetkým na dosiahnutie výsledkov, cieľov, na realizáciu projektov. úlohou managmentu je zamerať sa na jednotlivé projekty a vyberať vhodných ľudí, zostaviť tím, aby boli projekty úspešné. „Najdôležitejšími

princípmi sú zamerané výsledky, prispôsobivosť, stotožnenie individuálnych a skupinových cieľov, dobre fungujúce vzťahy spojené so vzájomným rešpektom založeným skôr na schopnostiach a výkonnosti, než na veku a postavení“ Kultúra výkonu je vhodná tam, kde je pružnosť prostrediu, kde životný cyklus je krátky. Graficky býva znázorňovaná ako sieť. alebo matica a je typická skôr pre malé firmy.



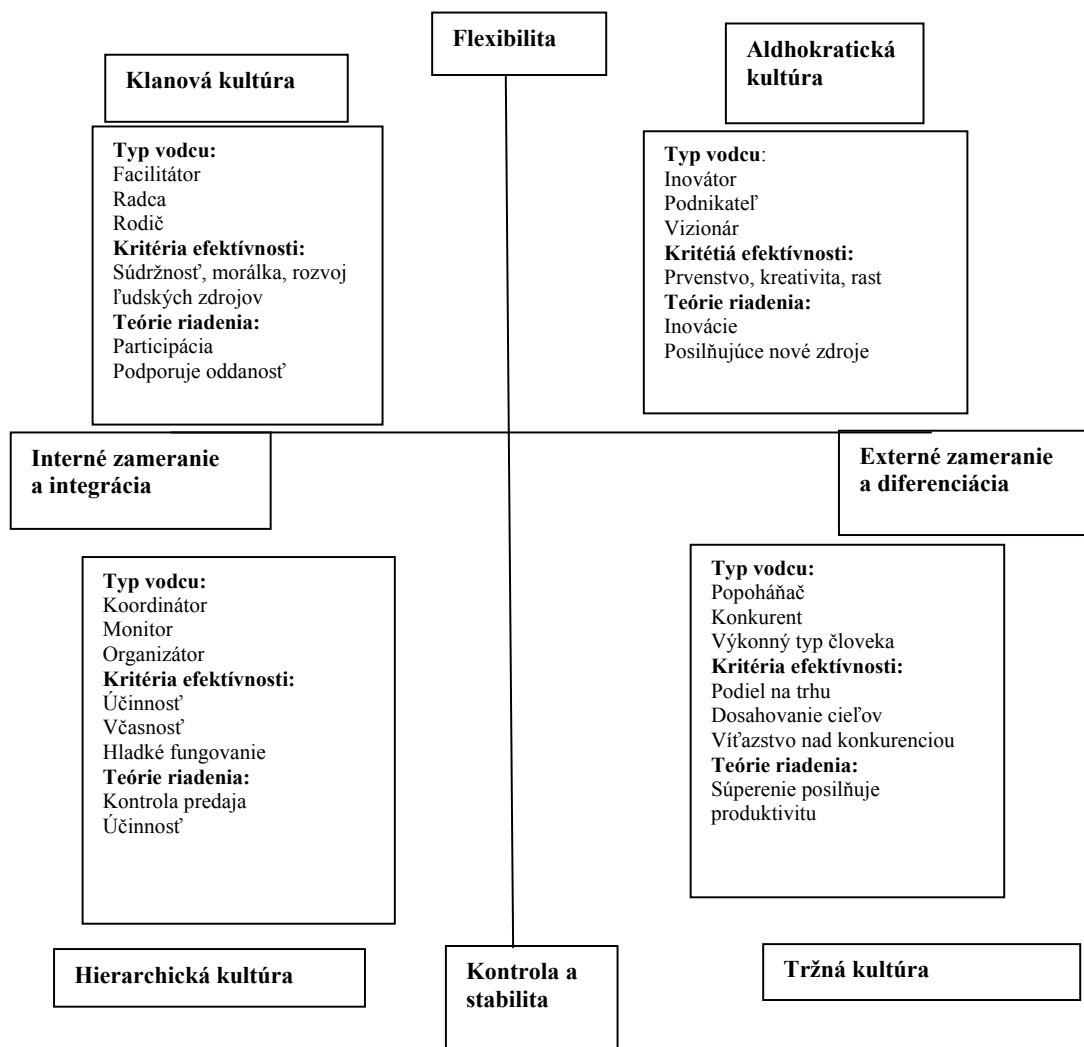
Obr.č.3: Schematické znázornenie úlohovej kultúry (zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 76)

4. Kultúra jedincov, vo vnútri všetkého čo sa deje je jednotlivec. Obrazne je znázornená ako zhhluk, v ňom nemá žiadny jednotlivec dominantné postavenie. Členovia sú samostatní, právomoci sú rozdelené a zdieľané. Ľudia sa cítia byť členmi organizácie a majú záujem na úspechu celej organizácie. Vzťahy v organizácii sú partnerské, nikto nemá zvlášť silnú prevahu. Lukášová a Nový uvádzajú ako príklad organizácie s týmto typom kultúry skupinu odborníkov (lekárov, právnikov), ktorí sa rozhodnú spojiť svoje sily a pracovať spoločne napríklad s cieľom zníženia nákladov.



Obr.č.4: Schematické znázornenie kultúry jedincov (zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 76)

V ďalších typoch kultúr sú odlišné typy vodcov a odlišné štýly vedenia (viď. obrázok č.5). Určenie typov vodca je faktorom ovplyvňujúci utváranie obsahu kultúry v spoločnosti. Primeranosť typu vodca je potom faktorom, ovplyvňujúcim utváranie obsahu kultúry vo firme.



Obr.č.5: (Súperiace hodnoty typu vedenia, efektívnosti a organizačnej teórie (podľa Cameron a Quinn1999s.41), zdroj: Lukášová., Nový a kol., 2004, s. 63).

Zatiaľ čo niektoré podniky sú efektívne, kladú dôraz na zmenu, sú pružné a dynamické, iné sú efektívne ak zdôrazňujú a zabezpečujú stabilitu, poriadok a kontrolu.

Kritériá efektívnosti zdôrazňujúce internú orientáciu, externú orientáciu, diferenciáciu a súperenie. Jednotlivé kvadranty sú charakteristické

špecifickými cieľmi, ku ktorým podnik smeruje a nástrojmi, ktorými ich chce dosiahnuť.

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

Faktory veľkosti rizika, a rýchlosti spätnej väzby v organizáciách využili Deal a Kennedy na opísanie rozdielnych typov firemných kultúr. Ich opis je len jedným spôsobom opisu firemných kultúr, pretože tých opisov je veľmi veľa.

Rýchlosť spätnej väzby	veľká	Kultúra „tvrdej práce“	Kultúra „ tvrdých chlapov“
	malá	„Procesná kultúra“	Kultúra „ stávky na budúcnosť“
		malá	veľká
Typológia organizačnej kultúry podľa Deal a Kennedyho		miera rizika	

Tabuľka č.1: Typy organizačnej kultúry podľa T.E. Deal a A.A. Kennedyho (zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 80)

■ **Kultúra tvrdých chlapíkov**

Svet individualistov, ktorí pravidelne podstupujú vysoké riziká a získavajú rýchlu spätnú väzbu, či ich činnosť bola správna, alebo nie (Deal –Kennedy, 1982 zdroj: Lukášová, Nový, a kol., 2004, s. 80).

Tento typ kultúry je zvyčajne spájaný s organizáciami, kde spätná väzba prichádza vo forme finančných odmien napr.: organizáciou orientovanej na predaj (predávajú finančné služby).

Manažéri v tomto type kultúry musia byť schopní rozhodovať rýchlo a podstupovať riziko. Je zameraná na všetko, alebo nič, pracovník je tak dobrý ako je dobrý jeho výkon. Chyby nie sú dovolené, nechcú byť tímovými hráčmi, ale chcú byť len oni hviezdami. sú pod neustálym nátlakom a preto môže u nich prísť k syndrómu „vyhorenia“. Stretnúť sa s nimi môžeme u televízii, film ,reklama ,stavebníctve alebo iné.

■ Kultúra tvrdej práce

Zamestnanci sa stretávajú s malým rizikom a rýchlou spätnou väzbou. Aby boli úspešní, kultúra ich vedie zachovávať vysokú úroveň relatívne málo riskantnej činnosti (Lukášová, Nový, 2004, s. 76). Každý zamestnanec berie na seba len malé riziko. Dôležitou hodnotou kultúry je tvrdá práca zameraná na zákazníka, a jeho potreby. Príslušníci tejto kultúry sa stotožňujú s činnosťou firmy a pokiaľ ich aktivita neprinesie výsledky, tak odchádzajú inam. Kultúru tvrdej práce môžeme nájsť pri malých rodinných firmách, podnikoch, ktorý sú zameraný hlavne na zákazníka.

■ Kultúra vkladania firmy do stávky

Kultúra dlhodobých rozhodnutí, v ktorej sa zamestnanci až o niekoľko rokov dozvedia, či ich rozhodnutia boli správne. Je to prostredie s vysokým rizikom a pomalou spätnou väzbou (Lukášová, Nový, 2004, s. 76). Tieto kultúry nájdeme v organizáciách zapojených do dlhotrvajúcich projektov, ktoré potrebujú množstvo zdrojov. Príkladom môže byť stavebná spoločnosť budujúca nový bytový komplex. Každý z týchto projektov je veľmi riskantný a organizácie robia všetko čo je v ich silách, aby urobili správne rozhodnutie. Chyby si nesmie nikto dovoliť. Každý krok musí byť viackrát prerokovaný, než nadobudne reálnu podobu. Jednotlivci sú na seba zameraný a tvrdí, ako v kultúre tvrdých chlapíkov, ale sú viac schopný vydržať. Pracovníci sa neustále stretávajú a sú na sebe dosť závislí.

■ Kultúra procesu

Pre pracovníkov je ťažké zmerať čo robia, namiesto toho sa sústreďujú na to, ako sa to robí. Preto tento typ kultúry, môžeme pomenovať – byrokracia (Lukášová, Nový, 2004, s. 76). Sú charakteristické zbytočnými zákazmi a príkazmi. Malá riskantnosť a prostredie pomalej spätnej väzby spôsobujú, že pracovníci sú viacej zameraní na to, ako je práca urobená (na proces), ako na to, čo je urobené. Vzniká tu nebezpečenstvo vytvorenia umelého prostredia, ktoré bude odtrhnuté od reálneho sveta. Tieto kultúry sú charakteristické pre štátny sektor.

1.8 Štýly vedenia ľudí

Jedným zo základných rysov pri vytváraní a chápaní firemnej kultúry, je vedenie ľudí v rámci, ktorého prichádza k ovplyvňovaniu zamestnancov.

Vedenie je spôsob, ako management vykonáva funkcie riadenia k zamestnancom podniku a či jeho vplyv, dokáže prispieť k ľahšej akceptovateľnosti firemnej kultúry. Môžeme určiť aký štýl vedenia je v spoločnosti STARES s r.o., a tým zistiť, ako vnímajú vedúceho zamestnanci podniku. Na zistenie pozície vedúceho, som použila i model súperiacich hodnôt, vytvorený B. Quinnom a J. Rohrbaughom (obr.č.5), pretože vedúci je dôležitým elementom, ktorý ovplyvňuje chod spoločnosti a osvojenia si firemnej kultúry.

Medzi úspešnosť firemnej kultúry je v konečnom dôsledku aj vedenie ľudí. Chápeme ho ako sociálny proces pomocou, ktorého koordinujeme prácu jednotlivcov, aby čo najlepšie prispievala k skupinovému cieľom celej organizácie. Je to schopnosť vnímať, motivovať, byť zásadový, mať sociálne cítenie a predovšetkým vedieť komunikovať, čo spĺňa atribúty firemnej kultúry. Z hľadiska managementu je umenie viesť ľudí jednou z najpodstatnejších funkcií.

Štýly vedenia

Spôsoby, akým vedúci pristupuje k ovplyvňovaniu aktivít podriadených nazývame štýl vedenia.

Koncom 40. rokov 20. storočia sa presadil nový prístup, ktorý zdôrazňoval spôsob správania sa vedúceho pracovníka. Podľa tejto teórie zodpovedá štýl vedenia spôsobu správania, ktorý je pre vedúceho typický. Literatúra (Cimbálníková, Management 2004, s.75) uvádza tri hlavné štýly vedenia ľudí:

a/ autoritatívny štýl

- preferuje sa priame riadenie ako je prikazovanie a kontrola
- komunikácia prebieha najmä jednosmerne, zhora nadol

- vysoký výkon pracovníkov je potlačením individuálnej motivácie a iniciatívy
- vedúci prideluje presne definované úlohy
- medzi záujmami a názormi vedúceho a podriadeného existujú protiklady

b/ demokratický štýl

- vedúcou časťou svojej autority deleguje, diskutuje ale zodpovednosť v konečných rozhodnutiach si ponecháva
- práca je pridelovaná na základe participatívneho rozhodovania skupiny
- komunikácia je dvojsmerná
- názory pracovníkov sa akceptujú

c/ štýl laissez-faire, liberálny

- riadenie práce je úplne ponechané na pracovníkoch
- komunikácia je prevažne horizontálna
- skupina si sama rieši rozdelenie a postup práce
- existuje riziko, že ciele jednotlivcov budú v rozpore s cieľmi firmy

V 80. rokoch sa objavili vo výskume orientovanom na vedenie nové názory na nové vedenie.

Podľa týchto názorov by dobrý vedúci mal mať víziu, ktorou dokáže strhnúť svojich nasledovníkov. V tomto novom poňatí je vedúci chápaný ako vodca, ktorý je schopný získavať ľudí a meniť svet. Podstatnú úlohu teda hrá súlad firemnej kultúry, jej hodnôt a noriem jednania s osobnou charakteristikou zamestnanca, jeho potrebami a záujmami.

Lord Sieff napr.: uvádza, že „Vedenie je životne dôležité na všetkých úrovniach organizácie, od riaditeľstva po dielňu. Je to morálna intelektuálna predvídavosť a pracovať preto, čo je pre podnik a jeho zamestnancov najlepšie...(CEJTHAMR, DĚDINA, 2010, s.93). Pri procesoch vedenia ľudí je treba dohliadať na dodržiavanie určitých pravidiel správania, ktoré má firma spísané v etickom kódexe, a ktoré tiež očakáva od svojich zamestnancov.

2 Etický kódex

Firmy si postupne uvedomujú, že etické kódexy môžu stanoviť užitočné princípy a zásady jednania napr. medzi manažérmi a zamestnancami (PUTNOVÁ, SEKNIČKA. 2007, S.75).

Pre každú firmu, ktorá chce uspieť na trhu, je veľmi dôležité vypracovanie a dodržiavanie etického kódexu. Ale na druhej strane, si firma musí uvedomiť, že i najlepšie vypracovaný etický kódex neznamená, že zamestnanci sa automaticky stotožnia s celou firemnou kultúrou .

Firemná kultúra je nositeľom princípov podnikania, vyjadrených v etickom kódexu. Vytvorenie etického kódexu a uvedenie ho do firmy znamená uplatnenie etických kódexov v podnikovej kultúre. Etické kódexy zahrňujú, to čo firma očakáva od zamestnancov. Firemné etické kódexy sú zväčša pripravované manažérmi firmy aj v spolupráci zamestnancov, alebo si prizvú poradcu. V etickom kódexe býva napríklad zahrnuté konanie firmy, česťnosť podnikania a správanie aké firma očakáva.

2.1 Etika a etický kódex

Etika je náuka o teórie morálky, a o tom ako morálne rozhodovať, tiež spôsobom chovania jednotlivca či skupiny.

„Etika je predovšetkým systém ideí, napomáhajúcim v hľadaní morálnej odpovede v situáciach, v nich nie je jasné, ktorý spôsob jednania či smer postupov je správny. Obsahuje morálne princípy a presvedčenia o tom, čo je dobré, správne, korektné, a čo zlé, nemorálne“ (zdroj: Bláha, Mateicicus, Kaňáková , 2005 s.244).

Človek si vytvoril etiku ako nástroj na skúmanie toho, čo je pre neho v praktickom živote nesmierne dôležité, na skúmanie morálky. Úzka väzba medzi firemnou kultúrou a etickým chovaním je zreteľný z etických kódexov.

Etika vyčleňuje etický kódex, čo je súhrn pravidiel správania sa v danej spoločnosti. Firemná kultúra je nositeľom princípov podnikania, vyjadrených v etickom kódexe. Vzhľadom na to, že v každej profesii je

vyžaduje správanie charakteristické pre danú spoločnosť, mení sa aj etický kódex. Pomocou etického kódexu organizácia poukazuje na to, že etika sa stala jej súčasťou. Etický kódex deklaruje stanovisko organizácie k morálnym hodnotám v podnikaní a vkladá ju do svojej činnosti. Pomocou etického kódexu vedia zamestnanci, čo môžu a čo nie.

Je veľkým prínosom pre organizáciu, čo má za následok aj lepšiu ekonomickú stabilitu na trhu. Skúsenosti hovoria, že nemožno firmu riadiť iba neformálnymi pravidlami, preto sa musia tieto pravidlá sformalizovať.

Etický kódex umožňuje pracovníkom riešiť neľahké situácie, a zároveň učí ich hodnotiť konanie tak, aby bolo v súlade s etickým kódexom.

Predstavuje súbor zásad a pravidiel, ktoré regulujú správanie členov určitej komunity. Prezентuje teda skupinové, kolektívne etické normy a princípy, a upravuje vzájomné vzťahy nadriadených, zamestnancov a okolia podniku, t.j. konkurencie, odberateľov, dodávateľov, inštitúcií, verejnosti, vlády a pod. Etický kódex poskytuje detailné rozpracovanie, konkretizáciu morálnych zásad a ich využitie v podnikovej praxi. Význam etického kódexu podniku spočíva v tom, že objasňuje aké správanie organizácia očakáva od zamestnanca v rôznych situáciách, a zároveň dáva najavo, že zámerom a očakávaním firmy je vstúpiť zamestnancom etické dimenzie svojej politiky a činnosti. Etický kódex si by mal vychádzať z vlastného postavenia firmy na trhu, zo špecifikácie svojej produkcie, z očakávaní a vytýčených etických hodnôt.

2.2 Etický kódex a ciele organizácie

Ak sa management dôsledne pridržiava etického kódexu, potom kódex môže prispieť k morálnemu rozvoju celej firmy.

Etický kódex podnikania posilňuje kľúčové hodnoty spoločnosti a rozvíja firemnú kultúru založenú na súlade s nariadeniami, prijímaním etických rozhodnutí a na zodpovednosti. Kľúčové hodnoty formujú kultúru a definujú charakter spoločnosti. Predstavujú návod pre správanie sa v spoločnosti a rozhodovanie sa v konkrétnych situáciách, opisuje viacero druhov správania a postupov, ktoré súvisia s praktickým naplňaním

klúčových hodnôt danej spoločnosti. Prostredníctvom špecifických princípov konania vyjadruje spôsob, akým sa uplatňujú klúčové hodnoty a princípy v praxi, a aké požiadavky sa musia dodržiavať, aby bolo konanie v súlade so zákonom. Cieľom etického kódexu mala byť pomoc každému zamestnancovi mať vyššie ciele. Ak sa i v živote riadime klúčovými hodnotami, prijímame aj správne rozhodnutia. Etický kódex podnikania poskytuje návod, ako sa správať podľa týchto hodnôt. Je dokumentom, na ktorý sa môžu odvolať zainteresované strany, v prípade, že by sa od nich vyžadovalo jednanie, ktoré v je rozpore so zásadami uvedenými v kódexe. Kódex neupravuje pracovná zmluva, pre nadriadených pracovníkov to znamená, že sa budú podriadený správať eticky.

Pri tvorbe etického kódexu a jeho formulácii by mali byť prítomný všetci. Ďalším podstatným efektom etického kódexu je zvyšovanie prestíže firmy.

Vhodný etický kódex, nie sú iba napísané pravidlá, ale aj prax zamestnancov. To ako bude vyzerat' závisí od typu firmy.

PRAKTICKÁ ČASŤ

3 Metódy skúmania

Cieľom práce je zistiť firemnú kultúru v spoločnosti STARES s r.o. pomocou skúmania jednotlivých častí firemnej kultúry. Prieskum som robila pomocou pozorovania a rozhovorov.

Spoločnosť STARES spol. s r.o. má 30 zamestnancov. Z toho sú dvaja konateľmi spoločnosti a jeden zamestnanec vykonáva funkciu personalistu.

Prieskumu sa zúčastnili 27 technický zamestnanci. Pre zistenie firemnej kultúry som sa zamerala na výskum pomocou kvalitatívnej metódy.

Cieľ kvalitatívnej metódy je získanie informácii o skúmanom jave. „Základnými metódami, používanými v rámci kvalitatívnej diagnostiky firemnej kultúry sú pozorovanie, individuálny rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentov“ (Lukášová,R., Nový,I. a kol., 2004, s. 100). K výskumu som využila pozorovanie, analýzu dokumentov, skupinový rozhovor. Individuálny rozhovor som využila v rámci

konzultácie s vedením podniku. Výsledky z výskumov som si zaznamenávala písomne.

3.1 Rozhovor a pozorovanie

Rozhovor v spoločnosti STARES s r.o. bol štandardizovaný, kedy som použila vypracované otázky a varianty odpovedí.

Rozhovor

-neštandardizovaný: nemajú stanovenú presnú formuláciu otázok ani ich poradie, sú používané v počiatočných fázach výskumu, výsledky nemožno považovať za hromadné javy a preto je nemožno ich štatisticky spracovávať.

-štandardizovaný: majú pevne stanovené otázky i varianty odpovedí, formálnu podobu sa približujú k dotazníku, výskum by mal pôsobiť neutrálne, jeho úlohou je získať javy hromadného charakteru, ktoré môžeme štatisticky spracovať.

-pološtandardizovaný: chýba im niektoré z charakteristík štandardizovaného rozhovoru, u týchto rozhovorov sa vyskytujú nevýhody, ako napr.: náročnosť na respondenta, či ťažšia spracovateľnosť (Ondrejko, 2007, s.147).

V pozorovacom procese som zvolila pozorovanie nezúčastnené a skryté. Kedy som pozorovala komunikáciu medzi vedením spoločnosti a zamestnancami.

Pozorovanie

Pozorovateľ je očitý svedok, ktorý zaznamenáva sociálnu realitu. V takom prípade pozorovanie môžeme označiť za vedecké, musí mať presne stanovený cieľ pozorovania, sformulovaný predmet a objekt pozorovania. Pozorovateľ by si mal stanoviť program pozorovania, čo bude sledovať a zaznamenávať ho do svojich vopred pripravených denníkov. Podľa postavenie pozorovateľa sa rozlišuje na:

- zúčastnené (pozorovateľ sa stáva súčasťou objektu výskumu),
- nezúčastnené(pozorovateľ nie je objektom výskumu).

Podľa vzťahu pozorovateľa k pozorovaným objektom sa rozlišuje na:

- skryté (pozorovaný objekt netuší, že je pozorovaný),

- zjavné (pozorovaný objekt vie, že je pozorovaný).

Pozorovacie techniky môžeme kombinovať napr.: zúčastnené skryté (zamestnanec podniku môže plniť profesiu pracovníka i výskumníka), pozorovanie nezúčastnené zjavné (pozorovateľ stojí mimo pozorované subjekty). Pozorovateľ môže zameriavať svoje skúmanie iba na vonkajšie prejavy ľudí, ich chovanie a prostredie (sociálne, kultúrne a prírodné), v ktorom sa pohybujú. Pozorovateľ má veľkú výhodu, pokiaľ je v spoločnosti zamestnaný a môže jednotlivé procesy dlhodobo sledovať.

Pozorovanie využívame na vnímanie určitého pozorovaného javu, udalosti ktorý sa reálne deje a ktorý by sa udial i nezávisle na tomto pozorovaní. Nevyžaduje žiadnu aktivitu aktérov výskumu, považuje sa za objektívnejšiu metódu, akou je napr. rozhovor, ktorý môže byť ovplyvnený výskumníkom

4 Výsledky prieskumu spoločnosti STARES spol. s r.o.

Cieľom práce je zistiť typ firemnej kultúry pomocou jednotlivých častí firemnej kultúry a jej vnímanie zamestnancami.

Spracovať výsledky z rozhovorov a pozorovaním, a na základe výsledkov ponúknuť vedeniu spoločnosti riešenie nedostatkov.

Prieskum bol realizovaný v rámci podniku firmy **STARES**, spoločnosť s ručením obmedzeným so sídlom v Seredi.

Prieskumom som zisťovala aktuálnu firemnú kultúru, kde som použila prvky – hodnoty a normy, pretože o firemnej kultúre vypovedajú najviac a sú silným jadrom firemnej kultúry. V ďalšej časti prieskumu som zisťovala typ firemnej kultúry. Analýzou bolo treba zistiť, či firemná kultúra je v súlade so žiaducou.

4.1 Spôsob utvárania firemnej kultúry

Firma bola založená v roku 2004. Hlavné zameranie je výroba laserových, kovových a plastových foriem podľa požiadaviek zákazníka. Ďalšou časťou výroby je lakovanie, práškové lakovanie, fosfátovanie a zinkovanie. Jedná sa o činnosť, ktorá sa vykonáva pomocou automatizovaných strojov

a špeciálnych technologických postupov. Momentálne firma má 30 zamestnancov, z toho dva sú konateľmi spoločnosti a jeden administratívny zamestnanec. Výroba prebieha podľa špeciálne požiadaviek od zákazníkov. Za spokojnosťou zákazníkov stojí vysoká kvalita našich výrobkov a zvyšujúce sa objednávky od zákazníkov. Flexibilita produkcie, prispôsobenie sa novým požiadavkám a dohodnuté termíny dodania sú pod neustálou evidenciou.

Zistenie stavu firemnej kultúry som robila pomocou štandardného rozhovoru a pozorovania nezúčastneného a skrytého.

Výhoda osobných rozhovorov je je, že môžeme klásť doplňujúce otázky. V rozhovore môžeme reagovať na vzniknutú situáciu, keď respondent neporozumel otázke. Môžeme otázku preformulovať, aby jej porozumel. Pri rozhovore môžeme hlbšie skúmať odpoveď na položenú otázku. Nevýhoda rozhovoru je časová náročnosť. Pohovory prebiehali so všetkými respondentmi. Pozorovanie overuje silu, obsah a reálny dopad firemnej kultúry, ktorá je deklarovaná.

4.2 Existujúca firemná kultúra vo firme STARES s r.o.

FIRMA STARES spol. s r.o. je menšia firma, ktorá má predpísané pravidlá chovania pre svojich zamestnancov v etickom kódexe. Firemná kultúra bola vytvorená konateľmi spoločnosti Ing. Satom, Ing. Bartelom, na začiatku vzniku spoločnosti.

Prieskum:

Firemnú kultúru som analyzovala pomocou rozhovorov a pozorovania (v prílohe predloha rozhovoru). Pokiaľ chceme vyhodnotiť aktuálnu firemnú kultúru, musíme sa vyhodnotiť tieto časti firemnej kultúry akými sú:

- zjavné symboly organizácie- pomocou štandardizovaného pozorovania som sledovala prezentácia organizácie do externého prostredia, ďalej image firmy akými sú logo organizácie, webová stránka, firemné oblečenie, smer komunikácie k zákazníkovi.

- normy jednanja v organizácii – akými sú kooperáciu medzi spolupracovníkmi, pravidlá a spôsoby jednanja, súdržnosť pri riešení problémov. Pomocou rozhovorov a tiež pozorovania som sa snažila zamerať na oblasť komunikácie medzi vedením podniku a zamestnancami v prebiehajúcom pracovnom procese. Pri identifikácii existujúcich noriem v spoločnosti som použila štandardizovaný rozhovor, kedy som mala k dispozícii interné formálne materiály. Zamerala som sa aj na vplyv etického kódexu vo firemnej kultúre, a noriem správania vo firme ako ich chápu zamestnanci.

- hodnoty organizácie- pomocou rozhovoru som zisťovala chovanie ľudí v organizácii, k naplňovaniu plánu či k spokojnosti zákazníka.

Pri pozorovaní a rozhovorov smerovania firmy do exteriéru a vnímanie zjavných symbolov zamestnancami som zistila, že propagácia firmy managementom podniku je slabá. Respondenti poukázali na nedostatok webovej prezentácie v e, a chýbajúceho loga spoločnosti čo znamená veľkú nevýhodu oproti konkurencii. Respondenti poukázali aj na chýbajúce firemné oblečenie. Reklamné pôsobenie je taktiež slabým článkom, firmu STARES spol. s .r.o. iba 10% opýtaných poznali firmu STARES spol. s .r.o. a jej pracovnú činnosť.

Na otázky spojené s cieľmi podniku, možnosti participovania na plánoch podniku odpovedali 32,55%, že nemá možnosť podieľať sa na tvorbe plánov, ale aj napriek tomu ich poznajú a s nimi súhlasia.

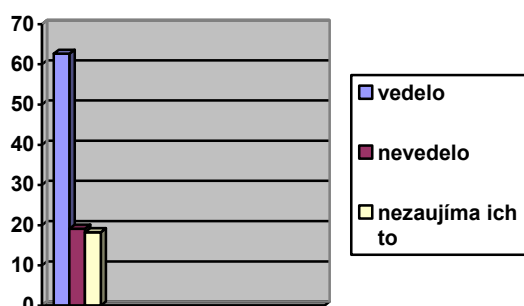
V plánovaní a hospodárení firmy nám respondenti 28,80% ukázali pohľad, že majú dostatok informácií o hospodárení a plnení plánov firmy.

Na základe výsledkov predpokladám že možnosť zamestnancov podieľať sa na tvorbe plánov podniku závisí od prístupu k informáciám hospodárení a plnení plánov podniku. V otázke možnosti vyvíjanie nových postupov pri výrobe, som zaznamenala 38,65% odpovedí, že im nie je umožnené vyvíjať nové postupy.

4.3 Etický kódex

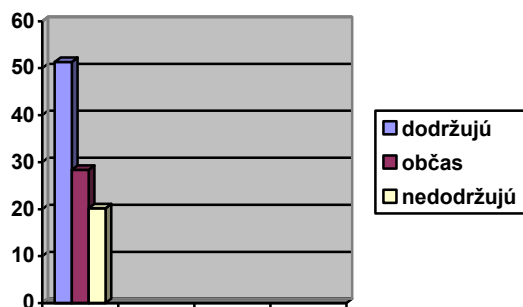
Súvis etického kódexu s firemnou kultúrou som spomínala v kapitole 2. V rozhovore bola použitá otázka, o zistení či zamestnanci vedia o firemnej kultúre a etickom kódexe firmy. Odpovedali vo veľkej miere, že pri nástupe do zamestnania boli oboznámený (62,63%), že podnik má vytvorenú firemnú kultúru. Nevedelo odpovedať 19,14%, a 18,23% uviedlo, že ich to nezaujíma.

Graf č.1: Oboznámenia sa s etickým kódexom a firemnou kultúrou v spol. STARES s r.o.:



Ďalšia otázka sa týkala, zistenia či respondenti dodržiavajú písané pravidlá, ktoré má spoločnosť uvedené v etickom kódexe, čo znamená ako sa majú zamestnanci chovať a čo sa považuje za etické a naopak čo sa považuje za neetické. 51,32% odpovedalo, že dodržiajú pravidlá správania, ktoré sú uvedené v etickom kódexe a chovajú sa podľa nich. 28,35% uviedlo, že ich poznajú, ale iba občas ich dodržiajú. Ostatný ich poznajú, ale jednajú výlučne podľa svojho uváženia. Táto otázka zisťovala ako sú zamestnanci s týmito pravidlami oboznámení a ako ich chápu. Nadpolovičná väčšina pochopila pravidlá v etickom kódexe spoločnosti, čo považuje aj vedenie za kladný výsledok v tvorbe etického kódexu.

Graf č.2: Dodržiavanie pravidiel správania uvedených v etickom kódexe v spol. STARES s r.o.:



4.4 Prvky firemnej kultúry

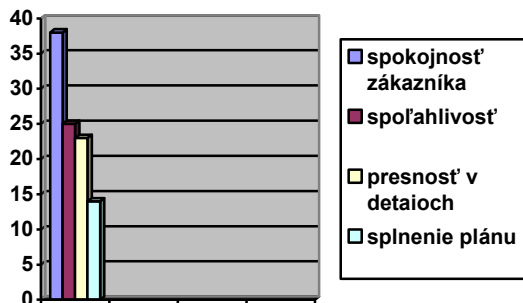
V ďalšej časti bol výskum zameraný na prvky firemnej kultúry spomínané v kapitole 1.5.a to pomocou hodnôt a noriem, ktorá bola určená mierou zhodných odpovedí u jednotlivých respondentov.

Hodnoty, ktoré vyznávajú zamestnancami podniku sú:

- Spokojnosť zákazníka
- Spoľahlivosť
- Presnosť v detailoch
- Splnenie plánu

Hodnoty boli uvedené v nadpolovičnej väčšine, presne 70% respondentov. Pri rozhovore s konateľmi spoločnosti, boli tieto zistené hodnoty v súlade s hodnotami, ktoré vyznáva vedenie. Čo svedčí o osvojení si týchto hodnôt zamestnancami spoločnosti.

Graf č.3: Grafické znázornenie zdieľaných hodnôt zamestnancami v spol. STARES s r.o.:



Normy, vyznávané zamestnancami podniku sú:

- Tímová práca
- Súdržnosť
- Kvalita produkcie

Za najvýraznejšie charakteristiky podnikovej kultúry považujem tímovú prácu (38,35%), spoluprácu 28,55% a dodržiavanie kvality produkcie. Za problémový faktor, ktorý ovplyvňuje chod podniku je komunikácia.

Graf č.4: Grafické znázornenie zdieľaných noriem zamestnancami v spol. STARES s r.o.



Fungovanie podniku jednoznačne závisí aj od spokojného a motivovaného zamestnanca. Preto je aj cieľom podniku zlepšovať komunikáciu, budovať príjemnú atmosféru na pracovisku a motivovať zamestnanca. Je dokázané, že zdravá firemná kultúra má vo všetkých smeroch lepšie výsledky.

Tieto normy, sú tak isto ako hodnoty, v súlade s normami podniku, ktoré vyznáva aj vedenie spoločnosti. Čo svedčí o silnej firemnej kultúre, ktorú si osvojili zamestnanci a akceptujú ju. Aj tvrdenie Šimeka poukazuje na to, že „pokiaľ sa podniková kultúra stane súčasťou každodenného pracovného i mimopracovného života, označuje sa ako silná podniková kultúra“.

Pre mnohých zamestnancov je firemná kultúra dôležitým prvkom ovplyvňujúcim úspešné postavenie podniku na trhu. Identifikácia s podnikom svedčí o silnej firemnej kultúre.

4.5 Zdroje firemnej kultúry

Firemná kultúra je ovplyvňovaná ako vonkajšími, tak aj vnútorným prostredím, prístupom vedenia ľudí, ale taktiež profesiou managmentu firmy i jej zamestnancami.

Najväčší vplyv má konateľ spoločnosti, ktorého definujeme ako koordinátor a vodca. Je to silná osobnosť, ktorý pôsobí na utváranie firemnej kultúry a ovplyvnená chod celej firmy, potvrdil to až 25z 27 zamestnancov. Veľmi významným vplyvom je podnikateľské prostredie, ktoré má zásadný vplyv na utváraní hodnôt. Pokiaľ pracovníci sa nestotožnia s hodnotami, ktoré sú konzistentné s pracovným prostredím úspešnosť firmy je ohrozená.

Firma je ovplyvňovaná aj profesiou, pretože sa jedná o špeciálnu výrobu, čo znamená zamestnancov s technickými profesiou. Vo firme STARES spol. s r.o. je typu vedenia je autoritatívny, kedy je všetka moc sústredená do rúk vedúceho, ktorého označili ako koordinátora, organizátora a výkonného človeka, ktorý prideluje a určuje presne zafinované úlohy.

Vo firme STARES spol. s r.o. je typ vedenia autoritatívny 62,45%, kedy je všetka moc sústredená do rúk vedúceho, ktorého označili ako koordinátora, organizátora, výkonného človeka, ktorý prideluje a určuje úlohy.

4.6 Typ firemnej kultúry

Podľa výsledkov zameraných na typ firemnej kultúry je spoločnosť typom kultúry rolí, ktorá je založená na striktných pravidlách a vedenie presne určuje, a koordinuje činnosť zamestnancov. V ďalšom prieskume bol zisťovaný typ firemnej kultúry bol v rámci spoločnosti z modelu súperiacich hodnôt podľa Camerona a Quinna.

Prvá otázka tohto bloku bola zameraná na aspekty typov firemnej kultúry, ktoré podnik najlepšie vystihujú. Respondenti mali možnosť viacerých odpovedí. Po vyhodnotení bolo zistené, že v teórii riadenia spoločnosti STARES spol. je zameraná:

- Účinnosť
- Kontrolu predaja
- Oddanosť firme

Čo svedčí o hierarchickej kultúre.

Pri otázke, ako hodnotia svojho vedúceho odpovedali:

- koordinátor
- organizátor
- radca

Z vyššie uvedených poznatkov vyplýva, že v rámci podniku STARES s r. o. ide o **hierarchickú kultúru** (kap. 1.7.). Avšak, ako vyplýva z ďalších odpovedí je cítiť vplyv klanovej kultúry, kde vedenie spoločnosti vyžaduje oddanosť firme. Tu vidieť, že typ firemnej kultúry nie je úplne jednoznačne vymedzený a obsahuje prvky aj z iného typu riadenia. Pomocou zistenia vedenia ľudí, v spoločnosti je presadzovaný autoritatívny štýl, ktorý nám potvrdzuje, že zamestnanci berú vedúceho ako osobu koordinujúcu, ktorá prikazuje a kontroluje pracovné činnosti, čo nám poukazuje na hierarchickú kultúru. Riadenia vo firme je zamerané na účinnosť a kontrolu predaja s príznakom oddanosti k firme. Tu môžeme postrehnúť vplyv klanovej kultúry. Podľa typológie Deala a Kennedyho, respondenti uviedli, že prácu musia jednoznačne zamerať na spokojnosť zákazníka a môžeme ju označiť ako „kultúra tvrdej práce“.

Aby však hierarchická kultúra vyznávaná spoločnosťou prinášala podniku efektívnosť a rozvoj je nutné, aby splnila tieto aspekty:

Typ vodcu: koordinátor organizátor

Kritériá efektívnosti: účinnosť, včasnosť, hladké fungovanie

Teória riadenia: kontrola predaja a účinnosť

4.7 Orientácia firemnej kultúry

Pri zisťovaní orientácie som otázky kládla z modelu súperiácií hodnôt, vytvorený B. Quinnom a J. Rohrbaughom.

V rozhovoroch respondenti jednoznačne potvrdili, že orientácia spoločnosti je zameraná na zmluvných zákazníkov a kvalitu práce. Pretože sa nejedná o sériovú výrobu, ale špeciálne zakázky, tým teda dochádza k stretnutiu zákazníkov so zamestnancami firmy. Z toho vyplýva čo najväčšia snaha

vyjsť maximálne ochotne v ústrety zákazníkovi a používaní najlepších materiálov. Ako povedali konatelia firmy „ spokojný zákazník, spokojný podnik“. Odpoveď respondentov až 83% je, že firma sa zameriava na stálych zákazníkov, čo považujú za zlé rozhodnutie.

Negatívum, ktoré bolo zistené je, že pre firmu sú najdôležitejší traja zákazníci a management nejaví žiadnu snahu pri vyhľadávaní nových zákaziek a zákazníkov.

Toto zistenie priznali i vedenie podniku a považuje to za obrovskú chybu.

4.8 Zhodnotenie firemnej kultúry

V spoločnosti STARES spol. s r. o. sú hodnoty a normy prijímané zamestnancami v značne veľkej miere, ktoré si na základe zistených výsledkov osvojili zamestnanci. To poukazuje na silnú firemnú kultúru. Po konzultácii s vedením podniku a na základe zhodnotenia odpovedí, vedenie spoločnosti pripustilo niektoré nedostatky, a bude sa ich snažiť v čo najkratšej dobe zmeniť. Umožní zamestnancom, podieľať sa na pláne procesu výroby. Prijme nové inovatívne postupy pri výrobe, ktoré navrhujú zamestnanci. V konečnom dôsledku by to prinieslo aj ekonomický nárast, z pohľadu nových zákazníkov a zvýšenia množstva objednávok. Zistenie pri pohovoroch, boli jednosmerné zákazky k určitým zákazníkom, ktoré nakoniec priznalo vedenie podniku. Závislosť na týchto zákazníkov môže znamenať v tejto ťažkej ekonomickej dobe pre firmu fatálne následky.

Zameranie spoločnosti je na dosahovanie cieľov v stabilnom a nemeniacom sa prostredí a hlavné zameranie je na stálych zákazníkov, čím však zabraňuje managementu vidieť začínajúcu frustráciu zamestnancov. Spoločnosť uviedla, že do budúcnosti popracuje na širšom okruhu podnikania a využitia kvalifikovaného potenciálu svojich zamestnancov. Prioritou podniku je vytvorenie prostredia, ktoré vytvorí podporu na učenie a rozvoj inovatívnych zmien vo výrobe, čo môže priniesť spolunáležitost zamestnancov s organizáciou a jej ekonomický vzostup.

Management svojim správaním ukazuje, ako sa má správať, čo do značnej miery formuje postoj zamestnanca k pracovnému výkonu. Dôležitým

faktorom vo firemnej kultúre je zmena správania sa vedenia firmy, od čoho sa vyvíjajú pracovné vzťahy, ale aj pracovná atmosféra a morálka vo firme. Na formovanie firemnej kultúry by sa mali podieľať poverení tím alebo jednotlivec, ktorý strávi pri formovaní firemnej kultúry dostatok času. Mali by mať právomoci na uskutočňovanie zmien pri svojich rozhodnutiach.

Čo v tejto spoločnosti absentuje, je komunikácia medzi vedením a zamestnancami. Pokiaľ by v spoločnosti komunikácia začala výrazne chýbať, znamenalo by to ako po pracovnej tak, aj po ekonomickej stránke značný problém pre firmu. Po celkovej analýze firmy som zistila, že komunikácia je nosným bodom vo firme. Podnikové vedenie spoločnosti by sa mal zameriavať na všímanie prebiehajúcich interných vzťahov na pracovisku. Komunikácia má oveľa väčší efekt ako prenos informácií. Jej najvýraznejší faktor pre správne fungovanie firmy. Pre efektívnu komunikáciu je treba vytvoriť vhodné prostredie, ktorá umožní zamestnancom voľne komunikovanie. Firma a jej vedenie by malo mať vyčlenený pracovný čas, kedy sa bude môcť venovať podriadeným, aby to narušilo chod prevádzky firmy. To v praxi znamená, zadeliť čas nižšie postavením vedúcim jednotlivých úsekov. Tí budú môcť vo svojej kompetencii komunikovať so svojou skupinou, riešiť problémy ktoré sa ich týkajú, dávať návrhy, ktoré budú predstavené vedeniu podniku.

Do budúcnosti ďalším prínosom pre firmu by bolo považovať nad webovou stránkou, kde by mohla ponúkať svoje služby.

V oblasti symbolov firma STARES s r.o. zaostáva a k dnešnému dňu nemá vytvorené žiadne heslo, čo by ho odlišovalo od konkurencie. Pre firmu som navrhla vytvorenie loga s heslom firme, ktorá sa zaoberá výrobou designu pre firmy. Ďalšou oblasťou zlepšenia, by malo prejsť pracovné oblečenie zamestnancov. V tomto prípade som navrhla tiež firmu, ktorá zabezpečuje oblečenie firmám a má výborné referencie.

V dynamicky rozvíjajúcom trhovom prostredí, si organizácie uvedomujú, že bez jasne formulovaných cieľov, jasnej stratégie do budúcnosti a o ich úspešnosti do značnej miery rozhoduje ľudský potenciál. Pomocou ľudského potenciálu môžu spoločnosti docieľiť silného postavenia voči

konkurencii. Preto by sa mal podnik snažiť vytvoriť firemnú kultúru tak, aby sa s ňou jednotlivci identifikovali. Každý podnik má špecifickú firemnú kultúru, ktorá odráža zdieľané hodnoty a normy.

5. Záver

5.1 Záver o firemnej kultúre spoločnosti STARES s r.o.

Cieľom práce bolo analyzovať firemnú kultúru, a optimalizovať jednotlivé časti firemnej kultúry. Zistiť obsah a silu pomocou hodnôt a noriem, ktoré sú považované za jadro firemnej kultúry spoločnosti STARES s r.o. A či je v súlade s žiaducou, pretože je to jeden z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich rozvoj podniku.

Moja analýza ukázala, že firemná kultúra má jasne definovaný obsah a tento obsah je prijatý zamestnancami pomerne silným spôsobom, čo poukazuje na silnú firemnú kultúru. Toto tvrdenie, podporujú i odpovede uvedenými managementom podniku. Niektoré jednotlivé prvky firemnej kultúry ukazovali na nedostatky, ktorý v závere priznalo i vedenie podniku. Spoločnosť dodala, že ich prvým krokom bude odstránenie nedostatkov. A to hlavne zväčšiť portfólio svojej podnikateľského pôsobenia. Podporovať vzdelávanie svojich zamestnancov, kvôli inovatívnym technológiám, ktoré plánuje v budúcnosti spoločnosť zaviesť, čo prispeje aj k prosperite podniku do budúcnosti.

Príloha – Prepis rozhovorov

1/ Čo sa u vás vo firme považuje za dôležité a čomu je prikladaný význam v každodennom správaní sa? Vyberte 4.

Spokojnosť zákazníka, presnosť v detailoch, splnenie plánu, spoľahlivosť

2/ Máte vo firme písané pravidlá správania sa v takzvanom etickom kódexe? Pokiaľ áno vymenujte niektoré z nich.

3/ Ktoré nepísané pravidlá, či zásady správania sa v určitých situáciách, sa u vás ako v celku akceptujú, prijímajú, resp. používajú.

4/ Čo by ste vo vašej firme zlepšili.

Motiváciu, komunikáciu, pracovné prostredie

5/ Máte možnosť participovať na tvorbe plánov vo vašom podniku?

6/ Máte prístup k informáciám o hospodárení a plánoch vášho podniku?

7/ Aké pravidlá sú u vás naopak neakceptovateľné?

8/ Na čo sa najviac orientuje vaša firma podľa vás najviac:

Zákazník

Inovácie

Kvalita

Výrobky

9/ Ako ste spokojný s logom spoločnosti a firemným oblečením?

10/ Čo by ste na vašej spoločnosti menili a čo nie?

11/ Vyberte charakteristickú odpoveď, ktorá vystihuje váš podnik:

- Zamestnanci sú aktívni a verní spoločnosti
- Zamestnanci nesú zodpovednosť za to čo robia, pracujú samostatne a riešia problémy samostatne
- Naša spoločnosť zamestnancov zmocňuje k práci a umožňuje im samostatne tvoriť
- Vedenie poskytuje zamestnancom školenia – aké?
- V podniku vládne atmosféra spolupráce a tímový duch
- Zamestnanci sú informovaní o zámeroch a cieľoch spoločnosti

12/ Aký vplyv najviac pôsobí na váš podnik?

Podnikateľské a trhové prostredie

Profesia

Zakladateľ/Vodca

Veľkosť a dĺžka trvania organizácie

Technológie

13/ Z akého dôvodu je pre vás daný vplyv na podnik podľa vás najsilnejší.

14/ Ktoré za nasledujúcich aspektov vašu spoločnosť najlepšie vystihujú:

Súdržnosť

Tímová práca

Dôvera , morálka

Flexibilita, pohotovosť

Otvorenosť voči zmene

Komunikácia a vysoká informovanosť

Využívanie informácií

Stabilita a kontrola

Plánovanie a stanovovanie cieľov

Kvalita produkcie a účinnosť

15/ Váš vedúci je vo vašich očiach a v očiach kolektívu vnímaný ako:

Radca alebo Rodič

Podnikateľ alebo vizionár

Koordinátor a Organizátor

Konkurent alebo výkonný typ človeka

16/ Aký typ riadenia presadzuje váš vedúci u vás v spoločnosti:

Podporuje oddanosť a spoluprácu

Inovuje a posilňuje nové zdroje

Zameraný na predaj a účinnosť

Zameraný na produktivitu

Zoznam použitej literatúry

- [1] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., Organizační kultúra, 1. vydanie, Praha: Grada Publishing, 2004, 171 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [2] RĚZÁČ, Moderní management, 1. vydanie, Brno: Computer Press, 2009, 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [3] BLÁHA, MATEICIUC, KAŇÁKOVÁ, Personalistika pro malé a střední firmy, 1. vydanie. Praha: CP Books, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] SCHEIN, E. H., Psychologie organizace. 1. vydanie. Praha: Orbis, 1969, 161 s.
- [5] JOSEF KOUBEK, J. M., Management. 4. rozšírené a doplnené vydanie. Praha: Management Press,, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [6] LENKA CIMBÁLNÍKOVÁ, Management – Studijné texty pro kombinované studium. 2 .vydanie. Univerzita Palackého Olomouc, 2007, s.94. ISBN 978-80-244-2088-2.
- [7] DAGMAR LESÁKOVÁ., Strategický marketingový manažment, Sprint, 2001, 339 s. ISBN- 80-88848-90-3.
- [8] Bedrnová, E., Nový, I., kol.: Psychologie a sociologie řízení Management Press, Praha 1998, str. 467 ISBN 80-85943-57-3.
- [9] RUŽENA LUKÁŠOVÁ, Organizačná kultúra její změna 1. vydanie, Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

- [10] VYSEKALOVÁ, MIKEŠ, Image a firemná identita 1. vydanie, Praha: Grada Publishing, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [11] CEJTHAMR, DĚDINA, Management a organizační chování 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [12] PETER ONDREJKOVIČ, Úvod do metodologie společenskovedného výskumu, Veda Bratislava, 2007, 248 s. ISBN 978-80-224-0970-4.
- [13] ARNO ANZENBACHER, Úvod do etiky, 1.vydanie, Zvon Praha, 1994, 91 s. ISBN 80-7113-111-3.
- [14] CEJTHAMR, DĚDINA Management a organizační chování, 2. rozšířené vydání, Grada Publishing Praha, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [15] PUTNOVÁ, SEKNIČKA, Etické řízení ve firmě, 1.vydanie, Zvon Grada Publishing Praha, 2007, 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [16] ŠIMEK, Sociologie práce a podniku, Speciální studijní text pro distanční studium, Univerzita Palackého Olomouc

Anotácia

Meno a priezvisko autora: Lucia Čmaradová

Názov katedry a fakulty: Katedra sociológie a andragogiky a Univerzita Palackého v Olomouci - Filozofická fakulta

Názov bakalárskej diplomovej práce: Firemná kultúra a etický kódex

Názov v anglickom jazyku: The Culture of the company and ethical codex

Vedúci práce: prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znakov: 56 662

Počet príloh: 1

Počet titulov použitej literatúry: 15

Kľúčové slová: firemná kultúra, etický kódex, prvky firemnej kultúry, obsah a sila firemnej kultúry, typ firemnej kultúry.

Anotácia:

Cieľom mojej bakalárskej práce Firemná kultúra a etický kódex je zistiť typ firemnej kultúry, či korešponduje so žiaducou v spoločnosti STARES spol. s r.o. . Prvá časť práce je teoretická a informuje čitateľov o pojmoch týkajúce sa firemnej kultúry a etického kódexu. Popisuje vytváranie a proces socializácie firemnej kultúry v spoločnosti, prvky, zdroje a typy firemnej kultúry. V praktickej časti som analyzovala obsah a silu pomocou hodnôt a noriem firemnej kultúry, ktoré sú považované za jadro firemnej kultúry a zisťovala typ firemnej kultúry. V závere som navrhla určité zlepšenia danom podniku.

Annotation :

The purpose of my bachelor work The Culture of the company and ethical codex was discover the type of the culture STARES s r.o. company. First part of the work is theoretical and inform the readers about the concept of the culture of the company and ethical codex. It defines the creating and the process of socialization of the company's culture in the society, elements, supplies and types of the culture of company. In the practical part I have analysed content and power throughout the value and specifications of the culture of company, which are considered as the stone of the culture of

company and I have discovered the type of the culture of company. At the end I have proposed some improvements in the company STARES.