

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Petra Ujčeková

Organizačná kultúra medzinárodných firiem

Praha 2013

Vedúci diplomovej práce: PhDr. Matúš Kocian

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Petra Ujčková

Organizational culture of international companies

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Matúš Kocian

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

.....

Petra Ujčková

Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať PhDr. Matúšovi Kocianovi za cenné rady a pripomienky pri spracovaní mojej diplomovej práce.

Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá analýzou organizačnej kultúry v medzinárodnej švajčiarskej spoločnosti. V teoretickej časti sú vysvetlené základné pojmy, ktoré sa týkajú organizačnej kultúry a v praktickej časti je zmapovaná organizačná kultúra prostredníctvom dotazníka a SWOT analýzy. Cieľom diplomovej práce je navrhnúť zlepšenia organizačnej kultúry, ktoré vedú k zvýšeniu efektivity práce.

Kľúčové pojmy

Dotazníky, komunikácia, kultúra, motivácia, národná kultúra, organizačná kultúra, spokojnosť, SWOT analýzy.

Annotation

My diploma thesis deals analysis of organizational culture in international Swiss company. In the theoretical section explains the basic concepts related to organizational culture and the practical section is mapped organizational culture with questionnaire and SWOT analysis. The aim of this thesis is to propose improvements of an organizational culture that lead to increased efficiency.

Key words

Communication, culture, motivation, national culture, organizational culture, questionnaires, SWOT analysis.

OBSAH

ÚVOD	9
1 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA	11
1.1 Kultúra	11
1.2 Firemná kultúra a jej charakteristiky	13
1.3 Funkcie a význam firemnej kultúry.....	17
1.4 Zdroje organizačnej kultúry.....	20
1.5 Prvky a prostriedky firemnej kultúry	20
1.5 Firemná etika.....	23
2 TYPOLOGIA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY A ORGANIZÁCIA.....	25
2.1 Typológia organizačnej kultúry	25
2.2 Procesy prebiehajúce v organizácií	29
2.2.1 Štýly riadenia vo firme	29
2.2.2 Motivácia	29
2.2.3 Komunikácia	30
2.3 Organizačné správanie	32
2.4 Typológia organizačnej štruktúry firmy	32
3 UTVÁRANIE A ZMENA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY	35
3.1 Utváranie organizačnej kultúry	35
3.2 Zmena organizačnej kultúry.....	36
3.3 SWOT analýza.....	40
4 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA MEDZINÁRODNÝCH FIRIEM	43
4.1 Kultúrna diverzita.....	43
4.2 Organizačná kultúra a národná kultúra.....	44
4.2.1 Dimenzie národnej kultúry	45
4.3 Organizačná kultúra v medzinárodných firmách a národná kultúra.....	47
4.3.1 Modely riešenia kultúrnych rozdielov	48
4.3.2 Kultúrny šok	49
4.3 Japonský a západný manažment.....	49
5 CIELE PRIESKUMU A METODIKA	51
5.1 Výskumný cieľ a výskumné otázky	51
5.2 Metodika výskumu.....	51
5.3 Etapy výskumu	52
5.4 Výskumná vzorka	54
6 POPIS SPOLOČNOSTI	55
7 VÝSLEDKY VÝSKUMU.....	59
7.1 Dotazník.....	59
7.2 SWOT analýza	78
8 DISKUSIA	81
8.1 Návrhy na zlepšenie na základe dotazníka.....	82

8.2 Návrhy na zlepšenie na základe SWOT analýzy.....	83
ZÁVER	85
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	86
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	89
ZOZNAM PRÍLOH	91

*„Ak chceš postaviť loď,
nerob to tak, že zvoláš chlapov,
aby zohnali drevo, a rozdelíš im prácu.
Miesto toho ich nauč spoločne túžiť
po širokom, nekonečnom mori.“*

Antoine de Saint-Exupéry

ÚVOD

V dnešnej dobe sa neustále zvyšujú nároky na existenciu fungovania spoločnosti. Snahou každého vedenia je vybudovať takú spoločnosť, ktorá bude silnou spoločnosťou. Znamená to, že bude pevne stáť na svojich nohách a bude efektívne využívať všetky svoje možnosti. Zároveň zamestnanci budú dostatočne motivovaní na to, aby svoju prácu vykonávali čo najlepšie.

Tému svojej diplomovej práce som si zvolila práve pre jej aktuálnosť, keďže viaceré spoločnosti v súčasnosti pôsobia ako materské spoločnosti veľkých medzinárodných organizácií. Organizácie pod vplyvom manažmentu sa odlišujú v spôsobe riadenia. Môžeme hovoriť o rozdieloch západného a japonského manažmentu.

Budovanie organizačnej kultúry je veľmi zložitý proces, ktorý musí mať vedenie dôkladne premyslené. Dôležité pre firmu je nielen to, akým spôsobom, ale aj to, čo vlastne chce firma dosiahnuť, teda čo očakáva od budúcej existencie spoločnosti. Je to aj o hľadanií firemnej kultúry, ktorej význam si musí uvedomiť každý člen spoločnosti, ktorej je členom. Nie je vždy jednoduché identifikovať potreby spoločnosti a následne aj potreby jedincov. Firemnú kultúru si musí spoločnosť vytvoriť a nájsť ju. Podieľajú sa na jej vytvorení všetci členovia, a zároveň nikto nenesie za jej existenciu zodpovednosť.

Treba si uvedomiť, že podniková kultúra je veľmi premenlivá. Neustále dochádza vo firme k zmenám, ktoré sa týkajú každého zamestnanca. Pozitívnu zmenu prijme zamestnanec rád, a tá negatívna sa realizuje s čo najmenšími následkami pre zamestnancov. Zároveň cieľom implementácie zmeny by mala byť efektívnejšia produkcia firmy. Každá kultúra má hranice svojej životnosti, keď v určitej fáze zaniká a vzniká zase nová firemná kultúra.

Diplomová práca sa skladá z teoretickej a praktickej časti. V teoretickej časti mojej diplomovej práce sa zameriavam na teoretické ukotvenie významu podnikovej kultúry a jej základných prvkov. Rozoberám odlišnosti medzinárodných organizácií a nezabudla som ani na procesy, ktoré v priebehu existencie firmy prebiehajú.

V praktickej časti sa venujem konkrétnej švajčiarskej organizácii, v ktorej pracujem. Bližšie analyzujem jej firemnú kultúru a princípy fungovania spoločnosti. Všímam si vzťahy medzi zamestnancami, spôsob komunikácie, ktorý je vo firme zaužívaný. Zaujíma ma pracovné prostredie, v ktorom zamestnanci trávajú pracovný čas, a tiež vybavenie firmy. V spoločnosti som realizovala dotazníkový výskum a taktiež som spracovala SWOT analýzu spoločnosti.

Záver obsahuje poznatky, ktoré som počas procesu tvorby diplomovej práce získala. Zároveň v ňom prinášam odporúčania pre efektívnejšie fungovanie spoločnosti do budúcnosti.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

1.1 Kultúra

Pojem kultúra pochádza z latinského slova colere, čo znamená pestovať, starať sa, chrániť. Kultúra je medziodborový pojem, ktorý využíva poznatky z antropológie, psychológie a sociológie. M. Tullius Cicero nazval filozofiu „kultúrou ducha“, čím zdôraznil význam vzdelanosti. Podľa Mistríka (1999) sa človek rodí do určitej kultúry, ktorú vytvorili jeho predkovia. Každý človek, bez ohľadu na postavenie, ktoré zaujíma v spoločnosti, však určitým spôsobom koná, a tým nebadane mení prostredie, do ktorého sa narodil. V novom, zmenenom prostredí sa jeho schopnosti utvárajú novým spôsobom. Človek je tak produktom, výtvorom určitej kultúry a súčasne je spolutvorcom, tým, kto túto kultúru mení.

Veľa vzorcov správania sa líši od národností, podmienok, z ktorých Žilinek (1999) definuje kultúru ako spoločensko-historický rozmer bytia, ktorý sa diferencuje priestorovo i časovo. Prirodzená rozmanitosť kultúr je výsledkom osobitých a neopakovateľných podmienok a nezvratnosti historického času. Kultúra má svoju osobitú charakteristiku i v ľudskom správaní a cítení, vo zvykoch a v mravoch, vo výchove, v kategóriách etických a estetických. *„Kultúru môžeme definovať ako naučené, racionálne, integrované a zdieľané vzorce správania a predstáv, ktoré sú dynamicky adaptívne a vo svojej existencii závisia na sociálnej interakcii ľudí.“* (Lawless, 1996, s. 105)

„Každá skupina má svoje vlastné hodnoty, názory, domnienky a pravidlá správania, ktoré riadia ich činnosť, každý má svoje vlastné rituály a obrady, svoje vlastné dejiny, ktoré hovoria o organizačnom živote, a svoje vlastné systémy výkladu, ktoré ovplyvňujú pochopenie organizačných symbolov.“ (Brooks, 2003, s. 217)

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) vyznačujú podstatné vlastnosti kultúry:

- učenie – kultúra nie je členom sociálneho celku vrodená, ale osvojuje sa,
- zdieľanie – kultúra je spoločná všetkým členom určitej sociálnej skupiny, organizácie, firmy,

- transgeneračnosť – kultúra sa prenáša z generácie na generáciu,
- symboličnosť – kultúra sa utvára v závislosti na všeobecnej ľudskej schopnosti užívať si veci a pojmy ako sú symboly,
- štruktúrovanosť – kultúra určitého sociálneho celku má určitú štruktúru (skladbu) a jej zložky sú prepojené a integrované do jedného celku – kultúrneho systému,
- adaptívnosť – kultúra je založená na ľudskej schopnosti prispôbovať sa a meniť sa pod tlakom okolností, teda na schopnosti učenia,
- vrstevnatosť – kultúra je vrstvená v čase. Staršie a menej aktívované vrstvy kultúrnych prvkov a prejavov sú pozvoľna prekrývané mladšími a ustupujú do pozadia,
- samozrejmosť – ľudia žijúci vo svojej kultúre, ju vnímajú ako niečo samozrejmé.

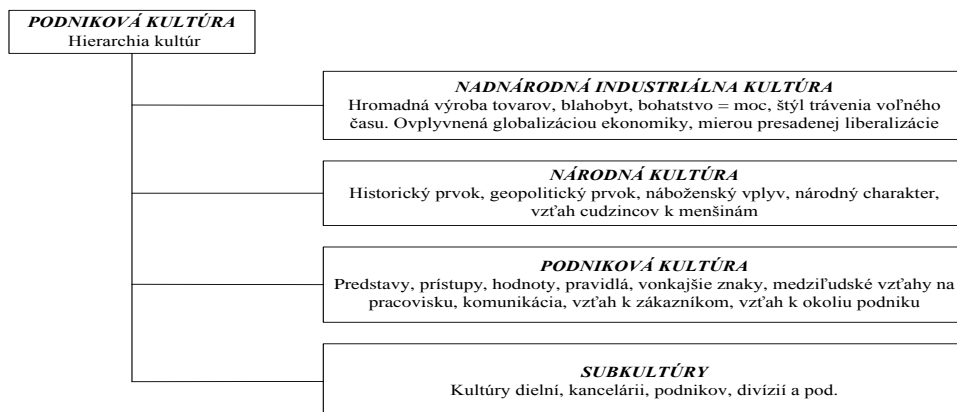
Osobnosť človeka je počas života ovplyvňovaná hlavne dedičnosťou, teda vlastnosťami, ktoré zdedil po predkoch, prostredím a výchovou. U každého jedinca je viac, či menej zastúpená jedna zložka. Najdôležitejšou skupinou, ktorá ovplyvňuje človeka je rodina. Ten, kto vlastnú rodinu nemá a nahrádza mu ju napríklad detský domov, je v živote určitým spôsobom poznačený. Rodina dáva človeku základné pravidlá života. Počas života sa človek stretne s rôznymi ľuďmi, s ktorými vytvára skupiny s rovnakými záujmami, názormi, s rovnakým myslením. Zároveň môže byť človek členom viacerých skupín. Skupiny vznikajú a zanikajú.

Proces osvojovania si kultúry spoločnosti, v ktorej človek žije, sa nazýva enkulturácia.

Môžeme hovoriť o rôznych druhoch kultúry. Rozlišujeme kultúru:

- nadnárodnú industriálnu kultúru vyspelých krajín – hromadná výroba tovaru,
- národnú kultúru – odlišnosti charakteristické pre danú krajinu,
- podnikovú kultúru – predstavy, prístupy, hodnoty, vnútorné a vonkajšie vzťahy v konkrétnej firme,
- subkultúry – kultúry jednotlivých útvarov firmy.

Obrázok 1: Druhy kultúry



Zdroj: Autor práce

Kultúru väčšinou spájame s národmi alebo s civilizáciami, ale môžeme ju použiť tiež s menšou skupinou ľudí. Príkladom takejto menšej skupiny môžu byť ľudia pracujúci v konkrétnej firme, podniku. Tu už hovoríme o firemnej kultúre.

1.2 Firemná kultúra a jej charakteristiky

Kultúru vo všeobecnosti sme rozobrali vyššie. Teraz sa bližšie pozrieme na pojem firemná, podniková kultúra, alebo ju nazývame aj kultúra organizačná.

Firemnú kultúru môžeme chápať v užšom alebo širšom zmysle slova. „*Podniková kultúra v užšom zmysle zahrňuje len duchovnú časť kultúry, pravidlá správania, normy, tradície, firemné mýty a legendy, ktoré sa javia ako regulátory správania pracovníkov. Podniková kultúra v širšom zmysle slova predpokladá systémové poňatie kultúry v materiálnej a duchovnej jednote, v zložitom vzájomnom pôsobení a súčinnosti všetkých zjavných i skrytých, známych i nepoznaných prvkov.*“ (Srpová, Řehoř, 2010, s. 141)

Podniková kultúra patrí medzi súčasť poslania podniku a zároveň je súčasťou existencie každej firmy. Vytvára sa buď prirodzene alebo pôsobením podnikového manažmentu. Podniková kultúra patrí k modernému riadeniu podniku. Zahrňuje nielen základné hodnoty, ašpirácie, ale aj filozofické priority. Existuje súvislosť medzi úspešnosťou firmy a vnútornou atmosférou, ktorá je typická pre danú firmu. Teda existuje súvislosť medzi úspešnosťou firmy a jej vnútornou kultúrou.

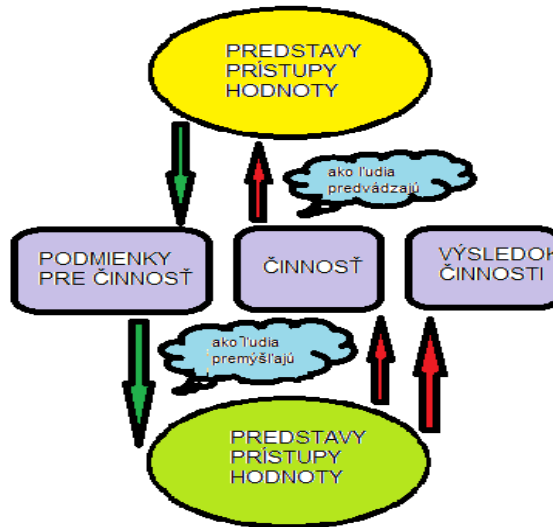
Poznáme rôzne definície podnikovej kultúry. „*Podniková kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločenských zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov.*“ (Kachaňáková, 2007, s. 181)

„*Kultúra firmy je súhrn predstáv, prístupov a hodnôt vo firme všeobecne zdieľaných a relatívne dlhodobo udržiavaných.*“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19)

Dôležité je si uvedomiť, že nositeľmi firemnej kultúry sú ľudia, ktorí odlišujú jeden podnik od druhého na základe ich názorov, či presvedčení. Vytvárajú väzby, vzťahy, ktoré sú v každom spoločenstve iné. Niekde v niečom horšie, v niečom naopak napredujú. Najlepšie firemnú kultúru postrehne človek, ktorý je vo firme nový, a ktorý nepozná situáciu vo firme. Členovia určitej skupiny majú určité predstavy o správaní a názoroch, ktoré preferujú, avšak musia sa prispôbiť a zabudnúť na to, čo chcú len oni a spoločne so skupinou, s firmou svoj názor vytvarovať. Nie vždy ľudia môžu robiť len to, o čom sú sami presvedčení. Niektorí ľudia si ani neuvedomujú, v akej firemnej kultúre existujú, podľa akých pravidiel sa správajú. Možno, že si ani nepripúšťajú, že sa ľudia správajú inak v práci, a inak v súkromí, vo svojom voľnom čase. Keď prichádzame do práce ako noví zamestnanci, nevieme ako sa správať. Na začiatku sme možno trochu bezbranní, nevieme odhadnúť, čo by bolo vhodné si obliecť, ako komunikovať s nadriadenými, či s podriadenými.

Ľudia chcú k niekomu patriť. Poznávanie kultúry sa skladá z povrchovej úrovni, ktoré je založená na symboloch (oblečenie, prostredie, logo) a z dôležitejšej úrovne, a tou je systém hodnôt, predstáv, princípov. Predstavuje hlbšie poznanie. Každý zamestnanec má určité predstavy, zastáva hodnoty, ktoré sa môžu odlišovať od hodnôt ostatných členov. Postupne sa prispôbuje kultúre, ktorá je vo firme zaužívaná. Podniková kultúra tak ovplyvňuje spôsob myslenia a správania ľudí v podniku. Na obr. 2 vidieť súvislosť predstáv, prístupov, hodnôt a procesu výkonu danej činnosti. Ide o základný predpoklad správneho fungovania úspešnej firmy.

Obrázok 2: Začarovaný kruh



Zdroj: Autor práce

Súbor určitých pravidiel, ktoré platia v skupine nazývame ideálna kultúra a skutočné správanie pomenovávame kultúrou reálnou. „Rozlišovanie medzi normami a skutočným správaním neznamená, že ideálna kultúra je menej skutočná než reálna. Pre chápanie sociálnych vzťahov je rovnako významné to, v čo ľudia veria, že sa stane, ako to, čo nastane skutočne.“ (Lawless, 1996, s. 108)

Z objektivistického hľadiska organizačná kultúra znamená, že firma kultúru má a z hľadiska subjektívneho znamená, že firma je sama o sebe kultúrou.

Podľa Bělohlávka (1996) najjednoduchšie možno firemnú kultúru poznať pomocou odpovedí na nasledovné otázky:

- 1.) Akým štýlom spolu jedajú ľudia na rôznych úrovniach organizácie, spolupracovníci, nadriadení s podriadenými?
- 2.) Aký spôsob správania je v podniku odmeňovaný, postihovaný alebo tolerovaný?
- 3.) Ktorí ľudia sú úspešní, ktorí nie a čo to spôsobuje?
- 4.) Aké je správanie ľudí k výrobkom a organizácii?
- 5.) Aké sú tradície, zvyklosti, historky, vtipy, hrdinovia?
- 6.) Aké sú najviac používané symboly a heslá organizácie?
- 7.) Ako sa ľudia obliekajú?
- 8.) Akým štýlom sú vybavené a zariadené pracoviská, je použitý špecifický spôsob vzhľadu a vybavenia budov?

Charakteristiky firemnej kultúry:

Podniková kultúra je odrazom myslenia a správania ľudí. Zamestnanci ju zdieľajú, ale treba si uvedomiť, že ju nemožno nariadiť. Treba ju brať ako niečo prirodzené, čo vzniká a postupne sa vyvíja v závislosti od vnútorných a vonkajších determinantov. Pre podnikovú kultúru je charakteristická kolektívnosť, keďže kultúru tvoria viacerí ľudia, ktorí rešpektujú kultúrne vzorce. Ak nie, tak sú skupinou potrestaní, dokonca až vylúčení zo skupiny. Jednotlivec v skupine nielenže prináša svoje myšlienky do kolektívu, ale zároveň aj akceptuje a počúva ostatných členov, hoci sa mu ich názory nemusia sedieť. Byť členom skupiny totiž znamená mať v sebe aj určitú dávku flexibility.

V kultúre sa akceptuje emotívnosť, ktorá pomáha lepšie zdolať prekážky a zároveň napomáha lepšiemu fungovaniu organizácie pri naplňovaní cieľov. Emotívnosť znamená aj lojalitu členov firmy a presvedčenie, že firma, v ktorej pracujem je tá najlepšia. Ak som jej členom, chcem robiť pre firmu len to najlepšie, aby som jej nepokazil meno, ktoré má.

Ak hovoríme o historicosti kultúry ako o jednej z charakteristík kultúry, tak je dôležité si uvedomiť, že na to, aby sme dosiahli ciele v budúcnosti a naplnili tak zmysel cesty, je potrebné poznať aj minulosť. História je dôležitou súčasťou fungovania podniku. Pomáha lepšie odkryť vzájomné vzťahy, reťazce, ktoré sa za určité obdobie, ako firma funguje, postupne vyvinuli.

Pre kultúru sú charakteristické symboly a rovnako aj dynamickosť kultúry. Mení sa nielen firma, ale aj kultúra firmy. Nejasnosť kultúry znamená existenciu subkultúr vo firme.

Kachaňáková a kol. (2008, s. 211-212) uvádzajú základné spoločné charakteristiky organizačných kultúr:

- vzory základných predpokladov, podľa ktorých sa správajú zamestnanci organizácie,
- hodnoty orientujúce jednotlivca v tom, ako sa správať, čo je prípustné, resp. neprípustné (pomáhajú pochopiť, ako sa musí konať v konkrétnej situácii),
- symbolika, pomocou ktorej sa hodnoty sprostredkujú zamestnancom organizácie.

1.3 Funkcie a význam firemnej kultúry

„Sústavné vytváranie podmienok priaznivých pre činnosť zamestnancov vo firme a pre úspešné pôsobenie firmy v ich podnikateľskom prostredí. Pre okolie firmy firemná kultúra vyjadruje charakteristické vlastnosti, znaky a jedinečné rysy správania firmy, umožňujúce ju odlíšiť od iných firiem. Firemná kultúra je tak zároveň výrazom určitej firemnej totožnosti (identity) a obrazu firmy alebo tiež jej image.“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 237)

Firemná kultúra má niekoľko funkcií. Dnes, keď konkurencia nabera stále väčšie obrátky, význam podnikovej kultúry o to viac vzrastá. Firma musí flexibilnejšie reagovať na požiadavky trhu, na to, čo zákazník očakáva, lebo ak niekde nastane chyba, konkurencia čaká len na to, aby obsadila naše miesto. Ak všetko funguje vo firme tak ako má, teda správne, tak firemná kultúra prináša výhodu. Niekedy však niečo prestane fungovať, a vtedy dochádza k oslabeniu firmy. Môžeme hovoriť o konfliktoch, neporozumeníu medzi zamestnancami, či slabým výkonom vo firme. Vtedy firemná kultúra znamená určitú brzdu firmy. V úspešnej firme panuje príjemná atmosféra, kde všetky zamestnanci sa aktívne podieľajú na plnení zadaných cieľov a existujú medzi nimi väzby, teda nepracuje každý len sám za seba, ale každý si uvedomuje, že vytvárajú jeden celok, jednu skupinu. Zjednodušene, úlohou kultúry je určiť pravidlá, ktorými sa riadia jej členovia. Pfeifer, Umlaufová (1993) uvádzajú dve základné funkcie kultúry firmy.

Vonkajšiu, ku ktorej patrí:

- spôsob adaptácie firmy na vonkajšie podmienky (zdieľané a rozvíjané predstavy, prístupy a hodnoty zásadným spôsobom ovplyvňujú to, ako sa firma dokáže prispôbiť zmeneným podmienkam vo svojom okolí, ako rýchlo a pružne dokáže zareagovať na zmenenú situáciu na trhu),
- vplyv legislatívy, ekonomické a sociálne podmienky,
- vplyv trhu,
- tvár firmy, jej image (spôsob, akým sa firma prezentuje navonok a ako je vnímaná zvonku),

a vnútornú:

- spôsob integrácie vo vnútri firmy (spôsob, ktorým niekto alebo niečo – nový zamestnanec, nový vzťah k práci, nové riadiace metódy, nové technologické postupy, nové strategické zámery – do firmy zapadnú alebo odumrú,
- priebojnosť stratégie firmy,
- vedenie ľudí,
- záujmové aktivity zamestnancov, manažmentu.

Vonkajšia funkcia teda zahŕňa určitú prispôsobivosť firmy na vonkajšie podmienky, ktoré sa menia v závislosti od rôznych faktorov, trhu, ktorý okrem zákazníkov a dodávateľov zahŕňa aj konkurenciu, vplyvu aktuálneho stavu sociálnych a ekonomických podmienok. Závisí okrem iného aj od firemnej image, ktorá je pre danú firmu charakteristická. K vnútornej funkcii patrí spôsob, akým sa vnímajú zamestnanci medzi sebou vo vnútri firmy. Integrácia nového člena, nových metód, nových strategických zámerov firmy. Patrí tu aj vedenie ľudí, ktoré súvisí s motiváciou zamestnancov, s ich vzdelávaním a kvalifikáciou, celková organizácia zamestnancov.

Podľa Nenadala a kol. (2008) firemná kultúra riadi ľudské zdroje, ktoré sa používajú predovšetkým pri nepriamom ovplyvňovaní pracovníkov. Vytvára určitý spoločenský tlak. Tiež autor uvádza k funkciám kultúry zvyšovanie podnikovej výkonnosti, dosahovanie firemnej jednoty a lojality.

Medzi ďalšie funkcie patrí prínos pre realizáciu poslania a stratégie organizácie. Firemná kultúra zohráva veľkú úlohu pri zlepšovaní efektívnosti organizácie a pri riadení zmien. *„Cieľavedomé zapojenie firemnej kultúry do služieb managementu firmy znamená, že s narastajúcou zložitou úlohovou a operačným prostredím sa firmy môžu účinne vyrovnávať s radou spôsobov – účinným využívaním zdrojov, zvyšovaním a aktiváciou ľudského potenciálu firmy, angažovaním a zmocňovaním ľudí, podporovaním tvorivosti a inovačnej spôsobilosti firmy, zjednodušením organizačných štruktúr a operačných pravidiel s dôrazom na kvalitu, participáciu zamestnancov a manažérov, vytváraním autonómnych a sebariadiacich sa tímov, organizačnou reštrukturalizáciou, rozvoľňovaním organizačných štruktúr, organizačným učením sa, zavádzaním postupov znalostného managementu.“* (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 238)

Súčasťou firemnej kultúry je aj odmeňovanie zamestnancov, história firmy, jej image, či vzdelávanie zamestnancov. Firemná kultúra v neposlednom rade vytvára aj vnútornú atmosféru, kde sa zamestnanci cítia dobre a radi chodia do práce, bez strachu z toho, čo ich čaká a firemná kultúra k tomu prispieva. Členovia medzi sebou komunikujú, bez konfliktov a neriešených záležitostí.

„Vplyv kultúry sa môže týkať:

- *prenášania zmyslu identity a jednoty cieľa na členov organizácie,*
- *uľahčovania vytvárania atmosféry oddanosti a vzájomnosti,*
- *formovania správania tým, že poskytuje orientáciu k tomu, čo sa očakáva.“*
(Armstrong, 1999, s. 357)

Tam, kde podniková kultúra absentuje dochádza k nedostatočnému využívaniu ľudských zdrojov. V rámci rastu efektívnosti podnikovej činnosti v súčasnosti rastie aj význam podnikovej kultúry. Odzrkadľuje nielen konkurencieschopnosť podniku, ale aj jeho výkonnosť. Zároveň sa skupina správa podľa určitých kultúrnych vzorcov správania, ktoré sú charakteristické pre konkrétnu skupinu ľudí, zamestnancov v podniku. Očakáva sa, že aj noví členovia budú tieto vzorce nasledovať.

Firemná kultúra sa prejavuje :

- Prístupom ku zákazníkovi - Určuje ju zvolenie správnej stratégie pri jednaní s klientom. Správny pracovník vie, čo si môže dovoliť a používa vhodné metódy k dosiahnutiu cieľa. Tiež vie, čo zákazník očakáva a tomu sa prispôsobuje.
- Prístupom k spolupracovníkom – Dôležité sú medziľudské vzťahy na pracovisku, lepšie sa pracuje tam, kde nie je dusná atmosféra, ako tam, kde je situácia vyhrotená a pracovník chodí do práce so strachom a s nechuťou. Prejavuje sa to aj dodržiavaním termínov, vhodnou komunikáciou na pracovisku i mimo neho, motiváciou a napríklad aj podporou kolegov, ktorú zamestnanci možno očakávajú.
- Imagom firmy a zamestnanca – Firmu reprezentujú zamestnanci tým, ako sa obliekajú, ako sa správajú ku klientom. Tiež akým spôsobom upútajú klienta, rozhoduje pracovné prostredie, veľkosť kancelárie, rôzne firemné suveníry, či propagačné predmety, logo firmy.
- Prístupom k podnikaniu – Nie je dôležité len byť dobrý v obore, ale tiež nestrácať chuť inovovať a vnášať do firmy stále nové a nové myšlienky, nápady

a nebát sa experimentovať, aj keď výsledky nemusia priniesť, len to, čo očakávame, ale možno aj neúspech. Ale to všetko súvisí s podnikaním.

- Prístupom k vonkajšiemu prostrediu – Spolupráca aj s inými organizáciami, nevidieť len vnútro firmy, ale mať aj širší záber pohľadu. Patrí tu aj sponzorovanie neziskových organizácií, ekológia, šport.

1.4 Zdroje organizačnej kultúry

Medzi faktory, ktoré najviac ovplyvňujú firemnú kultúru patria podľa Lukášovej (2010):

- vplyv prostredia – sem patrí vplyv národnej kultúry, ktorá, aj keď si to niekedy nechceme pripustiť, ovplyvňuje správanie v organizácii, keďže každý človek je členom určitej národnosti, ktorá je niečím charakteristická.

- vplyv zakladateľa, či dominantného vodcu, vlastníkov, manažérov – pri zakladaní organizácie zakladateľ získa pre realizáciu svojich vízií spoluzakladateľov, s ktorými sa spoločne podieľajú na vytvorení organizácie. Spoločne sa tiež pasujú s problémami, ktoré sa pri tvorbe vyskytnú. Zakladatelia teda ovplyvňujú organizačnú kultúru svojimi hodnotami, presvedčeniami a inými prvkami, ktoré preferujú.

- vplyv veľkosti a dĺžky existencie organizácie – má veľký vplyv na organizáciu, keďže počas života organizácia prechádza rôznymi etapami vývoja. Čím je existencia firmy dlhšia, tým sa predpokladá, že je firma stabilnejšia a skúsenejšia.

- vplyv využívaných technológií – vplyvom moderných technológií dochádza k menšiemu využívaniu ústnej komunikácie. Avšak aby organizácia fungovala musí si vytvoriť moderný systém komunikácie, aby napredovala a bola konkurencieschopná.

1.5 Prvky a prostriedky firemnej kultúry

Kultúru môžeme členiť na jednotlivé prvky, z ktorých sa skladá, a ktoré tvoria základné stavebné komponenty kultúrneho systému. Patria sem predstavy, prístupy, hodnoty a normy. Ďalej sem zaraďujeme artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy, medzi ktoré patria aj symboly.

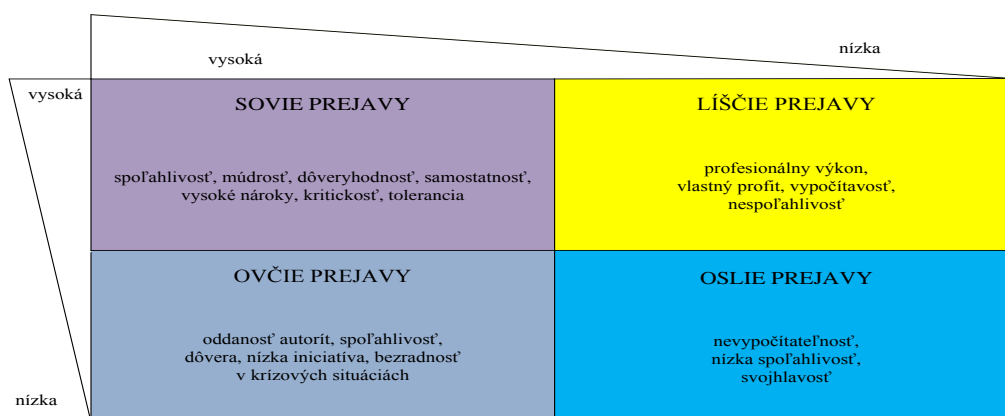
„Predstava je obraz predmetu alebo javu, ktorý v daný okamih nepôsobí na naše zmysly.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 45) Každý zamestnanec zastáva určitú vlastnú predstavu o tom, aká je jeho úloha a pôsobenie vo firme. Vie sčasti, čo môže očakávať, aká je momentálna situácia vo firme, či aké sú vzájomné vzťahy medzi zamestnancami navzájom a zamestnancami a nadriadenými, tiež podriadenými. Má prehľad o firme, kde pracuje, teda vie, čo si môže dovoliť, čo sa mu odpustí, čo

naopak, je zakázané a nedovolené. V hlave sa vynára veľa obrazov aj napríklad o tom, prečo vlastne funguje firma, aký je image firmy. Samozrejme, že obraz niekedy nemusí byť úplne totožný so skutočnosťou. Zamestnanec môže niečo predpokladať, čo v konečnom dôsledku dopadne úplne inak. Predstavy sú u každého iné, ale existujú u všetkých.

Predstavy sa skladajú z troch zložiek – rozumovej (informácie), emotívnej (emócie) a kombinovanej (skúsenosti). Je dôležité nepodceňovať komunikáciu, pretože predstavy môžeme ovplyvniť. Teda môžeme ovplyvniť aj správanie zamestnancov. Poslúchať a pýtať sa sú cesty k pochopeniu.

Medzi ďalší prvok zaraďujeme prístup. Prístupy sú nejaké cesty, spôsoby konať určitým spôsobom. Zároveň za prístupom zamestnanca hľadáme vždy nejakú príčinu, prečo určitým spôsobom koná. Patria tu prístupy k práci, k spolupracovníkom, k cieľom firmy, ku konfliktom, k novým myšlienkam, k zmene, či k produktom firmy. Prístup človeka ovplyvňuje jeho pôvod, teda jeho povaha, temperament, záujmy, zvyky, vzťah k firme, vlastné očakávania. Podľa toho sa človek prejavuje buď ako sova, líška, ovca alebo osol (Obr. 3). Podnetom k činnosti môže byť buď vonkajší alebo vnútorný podnet.

Obrázok 3: Prejavy



Zdroj: PFEIFER, L. a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993, s. 51.

Hodnoty patria k ďalším prvkom kultúry. Väčšina manažérov ich považuje za kľúčové prvky firemnej kultúry. „Hodnoty reprezentujú ciele, ideály, normy a morálne princípy, kolektívne zdieľané v organizácii. V prípade ich precíznej formulácie a interpretácie slúžia ako obraz toho, čo organizácia považuje za prioritné.“ (Rudy a kol, 2007, s. 217)

Individuálne hodnoty, ktoré zastávajú členovia, sa nie vždy zhodujú s hodnotami, ktoré presadzuje firma. Cieľom je súlad medzi hodnotami jednotlivca a hodnotami konkrétnej firmy. Pomocou hodnôt sa uskutočňujú normy a artefakty. K firemným hodnotám patria napríklad výkonnosť, oddanosť voči firme a zákazníkom, prispôsobivosť voči vnútorným a vonkajším okolnostiam, jedinečnosť, ale organizačnou hodnotou môže byť aj spokojnosť zákazníkov. *„S firemnou kultúrou je to ako s komunikáciou – nemôžeme ju nemať. I keď nič nehovoríte, niečo to o vás vypovedá. Podobne nemusíte mať firemné hodnoty formulované písomne, a aj napriek tomu i vo vašom podniku nejaké hodnoty platia a každý zamestnanec, zákazník či obchodný partner si o nich postupne vytvára predstavu na základe vlastných skúseností.“* (Horáková a kol., 2008, s. 82) Produktmi hodnotenie sú postoje, ktorými rozumieme vzťah k určitému objektu. Každý postoj sa skladá z troch zložiek- z kognitívnej (rozumovej), afektívnej (emocionálnej) a konatívnej (sklon konať určitým spôsobom).

„Postoje vyjadrujú hodnotiaci vzťah človeka k ľuďom, veciam, udalostiam. Možno ich charakterizovať prostredníctvom troch vzájomne nadväzujúcich dimenzií:

- *Kognitívna – týka sa názorov a myšlienok, ktoré má osoba o predmete postoja,*
- *Emocionálna – týka sa toho, čo osoba cíti k predmetu postoja, prípadne ako emocionálne reaguje,*
- *Konatívna – týka sa sklonu k správaniu či jednaniu vo vzťahu k predmetu postoja.“* (Barták, 2010, s. 43)

„Normy sú nepísané pravidlá správania, pravidlá hry, ktoré poskytujú neformálny návod k tomu, ako sa správať.“ (Armstrong, 1999, s. 359) Dodržiavanie noriem je vo firme buď odmeňované alebo naopak potrestané. Pre človeka je dôležité správať sa podľa určitých noriem v spoločnosti, v ktorej sa pohybuje. Normy správania sa týkajú nielen oblečenia, ktoré sa vo firme vyžaduje, ale okrem iného aj kvality pracovnej činnosti, komunikácie. *„Pre organizáciu majú skupinové normy správania zásadný význam. Vymedzujú správanie, ktoré v organizácii je a nie je prijateľné, čím regulujú každodenné správanie pracovníkov a zaisťujú stabilné a predvídateľné prostredie. Ak je obsah taký, že podporuje výkonnosť organizácie, znižuje sa nutnosť vytvárať formálne kontrolné systémy.“* (Lukášová, 2010, s. 22)

Artefakty rozdeľujeme na artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy. Medzi artefakty materiálnej povahy patrí architektúra a vybavenie firmy, kancelárií, prevádzok, logo

firmy, propagačné materiály, vizitky, firemná auto, firemný byt, firemný mobil. Čím vyššia funkcia, tým sa očakáva väčší komfort. Štatútové symboly sa môžu stať aj motiváciou pre aktívnejší prístup k práci. Medzi artefakty zaraďujeme aj symboly firmy.

Artefakty nemateriálnej povahy zahrňujú historiky a mýty, zvyky, rituály, ceremoniály. Mýty sú založené na subjektívnom uvažovaní, bez nejakého rozumného základu. Existujú pre to, aby ľudia mali komu veriť. Mýty objasňujú správanie vo firme. Symbolické jednanie predstavujú ceremoniály a rituály, ktoré upevňujú podnikovú kultúru. Sú dôležitou zložkou podnikovej kultúry. Upevňujú sa nimi vzťahy v podniku, zlepšuje sa komunikácia medzi zamestnancami. Niekedy sa prechádza z formálnej na neformálnejšiu, voľnejšiu rovinu, kde sú členovia skupiny medzi sebou akísi rovnejší a otvorenejší k sebe. K ceremoniálom patria oslavy, vianočné večierky, či výročie vzniku firmy, oslava významného kroku podniku.

K prostriedkom podnikovej kultúry patria symboly. Zaraďujeme tu symboly verbálne, symbolické jednanie. K najvýznamnejším prostriedkom z kategórie verbálnych symbolov je reč. Rečou sa dorozumievame, vyjadrujeme svoje pocity, výsledky myslenia, či prežívania. Nástrojom reči je jazyk, či už materinský alebo cudzí jazyk, ktorý si človek osvojí a používa ho.

„Pozornosť venovaná jednotlivým prvkom a stránkam firemnej kultúry sama o sebe k dosiahnutiu firemných cieľov nestačí. Aby firma bola úspešná, potrebuje k tomu predovšetkým dostačujúce disponibilné zdroje, aktivizovaný ľudský potenciál, strategické vedenie a efektívne prevozný management. Avšak silná, súdržná a proaktívna firemná kultúra je pre ňu taktiež potrebná.“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 238)

1.6 Firemná etika

Etika je teória morálky. Obsahuje morálne zásady, čo je dobré a čo je zlé. Etické správanie je založené na etických hodnotách, medzi ktoré patrí zmysel pre spravodlivosť, zodpovednosť, empatia.

V dnešnej dobe, keď sa neustále zvyšuje tlak na výkonnosť pracovníkov vo firme, tlak na obchodných partnerov, dochádza k zvýšeniu počtu konfliktov. Firemná etika má

svoje opodstatnenie pri hľadaní efektívnejšieho spôsobu s narábaním zdrojov, či už ľudských alebo materiálnych.

Ak si zamestnanci majú vybrať medzi dvomi rozhodnutiami, dostávajú sa do stavu etického dilematu. Nevedia sa rozhodnúť v dôsledku toho, že si uvedomujú, že ak sa rozhodnú pre prvé, uškodia druhému a naopak. Často sa stáva, že za účelom vlastného zisku radšej volia neetické konanie. Na druhej strane je otázka, kde je presne vymedzená hranica medzi etickým a neetickým správaním.

Etický kódex je dokument, ktorý je v písanej forme a obsahuje štandardy a pravidlá, ktoré rozdeľujú etické správanie od neetického v konkrétnej spoločnosti. Je platný pre všetkých členov skupiny. Etický kódex sa líši od profesie.

Špecifickým prípadom je manažérska etika. Manažéri sa neustále musia rozhodovať, čo je etické, aká cesta je tá správna. A aj keď si možno myslia, že postupujú v rámci etického kódexu, môžu sa myliť a potom sa vyrovnávajú s následkami zlého rozhodnutia. Niekedy je balans medzi dobrým a zlým zreteľný, inokedy naopak menej jasný.

2 TYPOLOGIA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY A ORGANIZÁCIA

2.1 Typológia organizačnej kultúry

Podnikovú kultúru možno rozdeliť podľa viacerých kritérií. Každá podniková kultúra je niečím špecifická.

Silnú organizačnú kultúru charakterizuje úspech firmy. Úspešná firma funguje ako komplex so základnými hodnotami. *„Aby bola firma úspešná, potrebuje ľudský potenciál, strategické vedenie a efektívny provozný management.“* (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 238)

Väčšina, ak nie všetci zamestnanci zastávajú vo firme rovnaké hodnoty, názory, s čím súvisí aj rovnaká cesta k dosiahnutiu stanovených cieľov. Výhodou silnej organizačnej kultúry je uľahčenie plnenia cieľov, zvyšuje sa spolupráca medzi jednotlivými členmi, jednoduchšie usmerňovanie zamestnancov, zlepšuje sa komunikácia, či už vnútorná, tak i vonkajšia. Pre firmu to znamená aj zvýšenie motivácie zamestnancov, a keď si zamestnanci lepšie dôverujú, nepotrebujú sa tak kontrolovať medzi sebou. Nevýhodou silnej organizačnej kultúry je nedostatok nových myšlienok. Blokovaním inovácií sa firma akoby bránila a chránila tak zaužívaný systém, ktorý funguje. Avšak, treba si uvedomiť, že firma možno vďaka tomu príde o nový sled informácií, ktorý by ju inak posunul ďalej. Základné prvky silnej organizačnej kultúry sa ťažko menia a sú spravidla veľmi prísne dodržiavané.

Slabá organizačná kultúra sa vyznačuje prvkami, ktoré sú slabo zakotvené v systéme firmy. Menia sa, nedodržiajú sa, väčšinou si každý robí, čo chce, lebo vie, že nebude potrestaný. Ideálnou organizačnou kultúrou je kultúra so silnými prvkami, ale zároveň, ktorá je otvorená novým myšlienkam a nápadom.

Organizačnú kultúru možno rozdeliť aj na subjektívnu a objektívnu organizačnú kultúru. *„Subjektívna organizačná kultúra predstavuje vlastnú históriu organizácie a jej vodcov, vlastné prístupy k problémom a riadeniu aktivít, vlastné manažérske štýly, vlastnú atmosféru. Je základom manažérskej kultúry, t. j. manažérskych štýlov a riešení problémov, celkového konania manažérov.“* (Kachaňáková, 2008, s. 212)

Naproti tomu objektívna organizačná kultúra zahŕňa vybavenie firmy, kancelárií, veľkosť budovy, typ áut, ktoré zamestnanci používajú, či to, ako sa obliekajú. Všetko svedčí o určitej úrovni kultúry firmy.

Typológia podľa Bláhu, Mateiciuca, Kaňákovéj (2005):

- Nevyhradený typ neefektívnej firemnej kultúry – je častým typom firemnej kultúry, ktorá je typická pre začínajúce firmy s malými skúsenosťami. Typickými znakmi takejto kultúry sú nerozhodnosť, nevykonnosť alebo slabá výkonnosť, nedodržiavanie postupov.
- Paternalistický typ firemnej kultúry – sa vyskytuje u malých a stredných firiem, kde má dôležité slovo vedúci pracovník.
- Tradicionalistická firemná kultúra – je založená na rešpektovaní tradičného systému hodnôt. Často sa obetujú zamestnanci firmy voči firme.
- Ideová firemná kultúra – vodca firmy sa obklopuje mladšími pracovníkmi, ktorí ho obdivujú.
- Firemná kultúra zameraná na vysokú výkonnosť – dáva prednosť členom, ktorí sú užitoční, a ktorí dosahujú vysoké ciele.
- Adaptívna firemná kultúra – kladie dôraz na zvyšovanie adaptívnych schopností firmy.

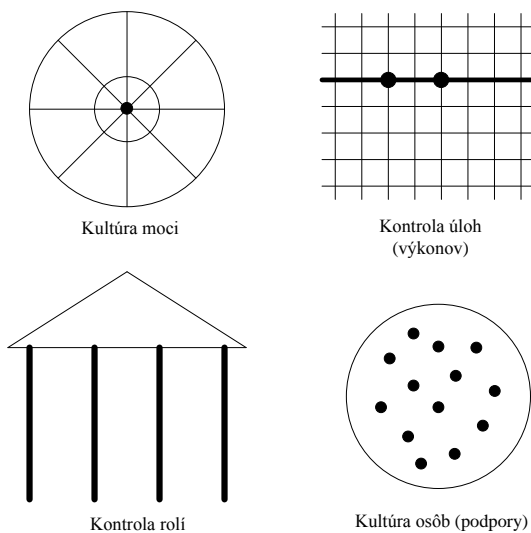
Typológia podľa Kennedyho (2008) je :

- kultúra „Všetko alebo nič“ – Vo firme sa očakáva, že zamestnanci budú pracovať na plné sily, že dosiahnu ciele, ktoré si firma určila. Kariéra zamestnanca má rýchly priebeh a zvyčajne netrvá dlho.
- kultúra „Chlieb a hry“ – Najdôležitejším prvkom je vzájomná spolupráca a spolupatričnosť celého tímu. Uskutočňujú sa oslavy, neformálne stretnutia, samozrejma je komunikácia navzájom. Zamestnanec má istotu stabilnej práce.
- kultúra „Analytický projekt“ – Zamestnanci sa snažia pracovať bezchybne, lebo chyby považujú za niečo nepredstaviteľné. Správanie v takejto organizačnej kultúre je formálne.
- kultúra proces – Dôležité je to, čo vytvorím, nie to, aký bude konečný výsledok. Ide tu zvyčajne o moc, a typické sú neosobné vzťahy medzi zamestnancami.

Typológia podľa Handyho, ktorú uvádza vo svojej publikácii aj Bělohlávek (1996) je:

- „Kultúra zameraná na moc“ – Snaha o vedúce postavenie jednotlivcov a aj celého podniku. Je založená na centrálnej moci, neformálnej komunikácii a dôvere. Najdôležitejšie pre jednotlivca je úspech, ktorý znamená všetko. Len niektorí ľudia vedú firmu a ostatní sa im podriaďujú. Typická kultúra pre zločinecké organizácie.
- „Kultúra zameraná na úlohy“ – Dôležitou úlohou je rešpektovanie pravidiel, ktoré sa určili a platia vo firme. Firma má tvar pyramídy, čím vyššia úroveň, tým vyššie postavenie, a tým menej ľudí je do nej zaradených. Avšak o pripravenosti na vonkajšie, či vnútorné zmeny sa v takomto type kultúry veľmi nedá povedať. Od každej role sa vyžaduje určité správanie.
- „Kultúra zameraná na výkon“ – Pozerá sa na výsledky v podobe vedomostí a zvládnutých úloh. Nezvládnuté ciele sa berú ako zlyhanie jednotlivca, či dokonca celej firmy. Kultúra typická pre malé súkromné firmy.
- „Kultúra zameraná na podporu a spoluprácu“ – Nezabúda na medziludské vzťahy a potreby človeka, ktoré sú mu dané a prirodzené.

Obrázok 4: Typológia kultúr podľa Handyho



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Grada Publishing, 2010, s. 100.

Typológia podľa Deala a Kennedyho z hľadiska rýchlosti spätnej väzby trhu a miery rizikovosti:

- „Kultúra tvrdých chlapíkov“ – V nej ide o uplatnenie jednotlivcov, nie o uplatnenie tímu. Tvrdí chlapi, ktorí majú snahu urobiť všetko pre to, aby

dosiahli vytúžený cieľ. Typická pre podniky s vysokou rizikovosťou podnikania. Spätná väzba väčšinou prichádza vo forme finančných odmien. V tejto kultúre je prítomná agresívna vnútorná rivalita, keďže dosiahnutie úspechu si žiada aj obeť. Kultúra je charakteristická vysokým rizikom a rýchlou spätnou väzbou trhu.

- „Kultúra vkladania firmy do stávky“ – Prevláda v nej naopak tímová spolupráca. Časté sú oslavy, zábava. S týmto typom kultúry sa väčšinou stretávame v malých firmách, kde panuje neformálna atmosféra. Úspech sa meria vytrvalosťou. Kultúra je typická pre veľké podniky. Ide v nej o nízke riziko s rýchlou spätnou väzbou.
- „Kultúra vkladania firmy do stávky“ – Časté plánovanie rozhodnutí, neexistuje tu improvizácia. Absentujú emocionálne prejavy. Väčšinou sa jedná o firmy, ktorých rozhodnutia sa prejavia až po určitom čase. Dôležitá je komunikácia medzi zamestnancami firmy. Kultúra je charakteristická vysokým rizikom a pomalou spätnou väzbou.
- „Kultúra procesu“ – Najčastejšie prebieha v štátnej správe. Nazýva sa tiež byrokraciou. Je kritizovaná zo všetkých strán, pretože znamená pre ostatných len zbytočné zákazy a príkazy. Dôležitejšie ako cieľ, je upriamenie pozornosti na priebeh. Kultúra je charakteristická nízkym rizikom s pomalou až nulovou spätnou väzbou.

Typológia podľa Vrieseho a Millera:

- „Paranoidná kultúra“ – Zamestnanec pracuje v strese, pod tlakom. Myslí si, že má dôvod sa niečoho báť. Je stále pripravený na čokoľvek. Sleduje spolupracovníkov, lebo ich považuje za hrozbu.
- „Nátlaková kultúra“ – Kultúra, v ktorej sa nerešpektuje chaos. Všetko má svoje miesto. Nič sa nenecháva na náhodu.
- „Dramatická kultúra“ – Zamestnanci sa správajú podľa príkazov vodcu. Čo povie je sväté, niekedy dochádza až k idealizovaniu tejto osoby ostatnými členmi. Pravidlá sa tu moc neuplatňujú.
- „Depresívna kultúra“ – Najväčším nepriateľom je strach z nestíhania z odôvodnením, že za to môže osud.
- „Schizoidná kultúra“ – Najlepším riešením je nebyť veľmi na očiach a skôr sa držať ďalej od centra diania. Prítomná je hanblivosť a taktizovanie.

2.2 Procesy prebiehajúce v organizácií

2.2.1 Štýly riadenia vo firme

Pri riadení firmy je dôležitý správny výber štýlu riadenia zamestnancov. Riadenie by malo byť efektívne, aby zahrňovalo využívanie všetkých možností, ktoré zamestnanci majú a aby dosiahli ciele, ktoré si stanovili. Riadenie sa prejavuje vo vzťahu nadriadeného k zamestnancom, a tiež v pripravenosti k zodpovednosti a rozhodovaniu. Rozlišujeme viaceré štýly riadenia. Podľa Tureckiovej (2007) je to:

- autoritatívny štýl riadenia, kedy manažér rozhoduje sám bez komunikácie s nadriadenými, dáva len príkazy a očakáva ich plnenie,
- konzultatívny štýl riadenia, ktorý sa tiež nazýva aj demokratickým štýlom riadenia, kedy manažér rozhoduje sám na základe konzultácii s členmi organizácie,
- participatívny štýl riadenia, kedy manažér usmerňuje proces rozhodovania a rozhoduje sa pre najlepšiu možnosť,
- delegatívny štýl riadenia, kedy manažér dôveruje svojim zamestnancom a prenáša na nich časť svojej zodpovednosti a pracovných úloh.

2.2.2 Motivácia

S organizačnou efektívnosťou ďalej súvisí motivácia. Keď už sú zamestnanci motivovaní, vtedy pracujú lepšie, výkonnejšie a môžeme tu hovoriť o konkurenčnej výhode organizácie, veď v jednote je sila. Samozrejme hovoríme o pozitívnej motivácii, lebo existuje aj negatívna motivácia – demotivácia, kedy sa členovia nestotožňujú s kultúrou firmy a odchádzajú.

Motivácia je pre zamestnancov, ako aj pre nadriadených dôležitým faktorom pre realizáciu firemných cieľov. Motivovaný zamestnanec dokáže lepšie zvládnuť úlohy, ktoré sa od neho očakávajú. Cieľom nadriadeného pracovníka je vytvoriť pre zamestnancov také prostredie, aby sa v ňom členovia spoločnosti cítili dobre. A to súvisí aj s podmienkami, ktoré také prostredie ponúka. O motivácii môžeme hovoriť ako o motivácii vonkajšej, keď sa od zamestnancov očakáva, že budú konať v súlade s požiadavkami, na základe motivácie, ktorú spoločnosť ponúka. Takou motiváciou môžu byť peniaze, jeden z najväčších hybných faktorov firiem. Tiež medzi vonkajšiu motiváciu môžeme zaradiť úspech spoločnosti, na ktorom nám záleží, lebo prináša zároveň pracovné miesto aj pre zamestnancov. O vnútornej motivácii hovoríme, ak človek pri realizácii cieľov vychádza z vlastných potrieb, ktoré ho ženu vpred. Ak

vedenie ponúka takú motiváciu, že uspokojuje potreby zamestnancov, tak o to viac zamestnanci radšej chodia do práce a plnia svoje úlohy. Na to je však potrebné vedieť o zamestnancoch viac ako len základné informácie.

„Vysokou mierou motivácie k výkonnosti k práci je spokojnosť ľudí s prácou. Výskumy ukazujú, že človek nepracuje len preto, lebo ho k tomu núti potreba udržať sa pri živote, neposudzuje výsledok svojej pracovnej činnosti len podľa toho, do akej miery si prácou získal prostriedky nevyhnutné pre život. Človek si uvedomuje aj to, ako naňho pôsobí vlastná práca.“ (Čihovská a kol., 1996, s. 75)

2.2.3 Komunikácia

Rovnako dôležitým nástrojom pri fungovaní firmy, a pri dosahovaní cieľov firmy, je komunikácia. Zabezpečuje výmenu informácií medzi členmi v spoločnosti. Umožňuje zároveň určitú koordináciu činností, rozumieť tomu, čo robia iní. Nástrojom komunikácie je jazyk, ktorý pre jednu spoločnosť je identický a musia mu rozumieť všetci členovia. Pri vedení ľudí má veľký význam efektívna komunikácia. Znamená to, že vysielaná myšlienka je totožná, prípadne podobná tej myšlienke, ktorú vysielateľ odosiela. Pri neefektívnej komunikácii naopak dochádza k nesprávnemu pochopeniu významu komunikácie a vznikajú zbytočné konflikty v organizáciách. Cieľom komunikácie v organizáciách je zvoliť takú formu komunikácie, ktorej by porozumeli všetci, nikto by neostal nepochopený, zároveň by motivovala ľudí k výkonu a dovedla k výsledkom, aké si spoločnosť určila. Na jednej strane sa človek narodí s určitými komunikačnými vlohami, ale komunikácia sa dá aj naučiť a niekedy sa z človeka introverta stane výborný manažér s komunikačnými zručnosťami pre riadenie firmy. Je to otázka tréningu a hlavne snahy chcieť sa zlepšiť. Efektívna komunikácia je nielen o tom, aby sme vedeli vo firme komunikovať, ale aj o tom, aby sme poznali ľudí, s ktorými komunikuje, a s ktorými tvoríme jednu firmu, jeden celok.

„Každú komunikačnú situáciu je nutné posudzovať v širších súvislostiach organizácie a voľby foriem, typov a prostriedkov komunikácie prispôbiť vopred definovaným cieľom komunikácie a ďalším faktorom, ktoré spoluurčujú výsledný efekt komunikácie. Jedná sa predovšetkým o účastníkov komunikácie a o požiadavky na rýchlosť, presnosť, motiváciu a podporu komunikácie.“ (Tureckiová, 2007, s. 79)

Rozlišujeme komunikáciu formálnu a neformálnu. Medzi zamestnancami sa využíva väčšinou komunikácia uvoľnenejšia, neformálna. Musia byť však stanovené určité

hranice, aby sa zachoval vzájomný rešpekt. Voči nadriadenému vo firme sa väčšinou uplatňuje formálna komunikácia. Formálna komunikácia sa ďalej delí na formálnu horizontálnu a formálnu vertikálnu komunikáciu. Horizontálna komunikácia prebieha medzi zamestnancami na rovnakej pozícii a vertikálna prebieha medzi zamestnancom a nadriadeným. Je to však individuálne a nájdú sa aj firmy, kde si medzi sebou všetci členovia tykajú. Prináša uvoľnenejšiu atmosféru pre zamestnancov.

Medzi funkcie komunikácie patria:

- „- *informačná, keď poskytuje informácie jednotlivcom alebo skupinám na rozhodovanie alebo konanie,*
- *motivačná – motivuje ľudí k plneniu cieľov organizácie,*
- *kontrolná – kontroluje sa pri nej činnosť jednotlivcov a skupín,*
- *emotívna – umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb.“ (Sedlák, 2001, s. 288)*

Zároveň komunikácia v spoločnosti zahŕňa nielen komunikáciu medzi zamestnancami vo firme, ale aj mimo firmy, s vonkajším prostredím.

Komunikácia v spoločnosti môže prebiehať buď ako osobná, písomná alebo elektronická. Osobná komunikácia je najbežnejšia forma komunikácie v organizácii. Jej najväčšou výhodou je to, že umožňuje spätnú väzbu. Osobnú komunikáciu dopĺňa komunikácia neverbálna, hoci si niekedy ani neuvedomujeme, čo všetko nás prezrádza počas osobného prejavu. Avšak neverbálna komunikácia má takisto svoj dôležitý význam, hlavne zabezpečuje lepšie pochopenie predmetu komunikácie. Ústnu komunikáciu využívajú zamestnanci na poradách, kedy riešia aktuálne problémy vo firme a preberajú stratégiu, aby sa naplnili firemné ciele. Pri poradách je dôležitá nielen príprava, ale aj efektívna komunikácia medzi zamestnancami. Na školeniach zase školiteľ komunikuje, aby podal informácie smerom k zamestnancom. Osobná komunikácia je nenahraditeľnou súčasťou tiež pri pohovoroch potenciálnych zamestnancov, či len pri bežných výmenách informácií vo firme.

Písomná komunikácia umožňuje archivovanie komunikácie. Ak prijímateľ nepochopil, čo mu chcel vysielateľ povedať, môže sa spätne vrátiť. Komunikácia prostredníctvom médií je vysielaná veľkému množstvu ľudí. Musí byť pútavá, aby ich vedela zaujať.

„V kultúrach s malým rešpektom k moci sa vyjadrovanie podriadenosti a nadriadenosti neprejavuje buď vôbec alebo sa prejavuje len mierne. Potom sa ale môžeme stretnúť s kultúrami, pre ktoré sú typické väčšie fyzické odstupy pri komunikácii, napríklad v škandinávskych krajinách. To spôsobuje, že sú vnímaní ako chladní až nepriateľskí u tých ľudí, ktorých kultúra je naprogramovaná k vyjadrovaniu vzťahu priateľstva tesnejšou fyzickou blízkosťou.“ (Nový a kol., 1996, s. 101)

2.3 Organizačné správanie

Na Slovensku nový pojem, na rozdiel od vyspelých krajín, kde je pojmom používaným asi dvadsať rokov pod názvom Organizational Behavior. Organizačné správanie sa zaoberá správaním sa ľudí v pracovných procesoch, ktoré prebiehajú v organizáciách.

„Jeho poslaním je štúdium správania sa ľudí na základe takto získaných poznatkov zdokonalenie manažmentu ľudí v pracovnom procese. To znamená, že organizačné správanie zahŕňa tak teoretický, ako aj aplikačný aspekt manažmentu ľudí. Predmetom skúmania organizačného správania sú jednotlivci, skupiny, organizačné procesy a organizačná dynamika.“ (Rudy, Luptáková, Sulíková, Vargic, 2007, s. 7)

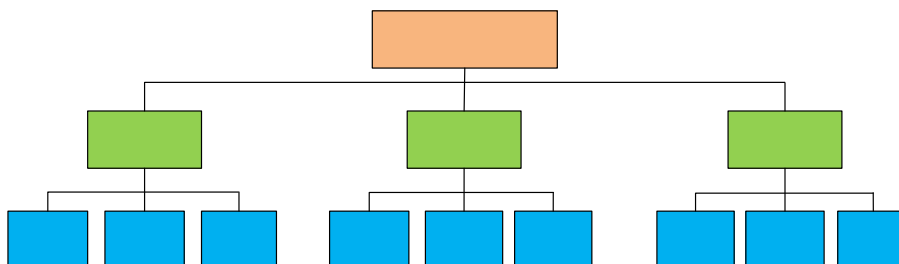
Organizačné správanie zahŕňa aj manažérsku činnosť, ktorá súvisí s výberom zamestnancov, hodnotením, ich kontrolou a v neposlednom rade s vedením zamestnancov.

2.4 Typológia organizačnej štruktúry firmy

Rozlišujeme základné typy organizačných štruktúr:

Líniová štruktúra firmy je najstarším a najjednoduchším typom organizačnej štruktúry. Podstatou je dodržiavanie zásady podriadenosti nižších útvarov jednému zodpovednému vedúcemu (vedúci výroby, majstri,...)

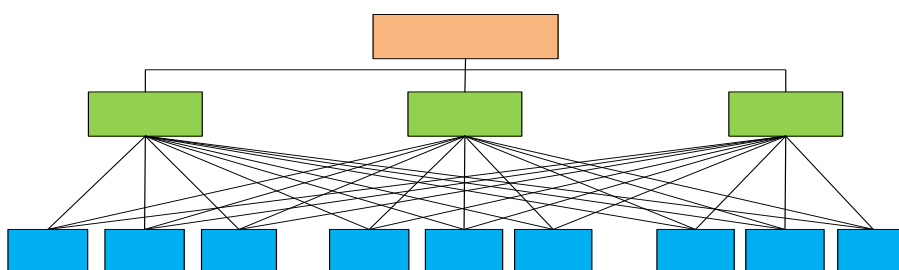
Obrázok 5: Líniová organizačná štruktúra



Zdroj: Autor práce

Funkčná štruktúra firmy je založená na špecializácii odbornými útvarmi. Vedúci výroby je zodpovedný za výrobu týkajúcu sa všetkých útvarov podniku. T. j. každé výkonné pracovisko má súčasne niekoľko nadriadených útvarov, z ktorých každý ho usmerňuje v rámci svojej špecializácie.

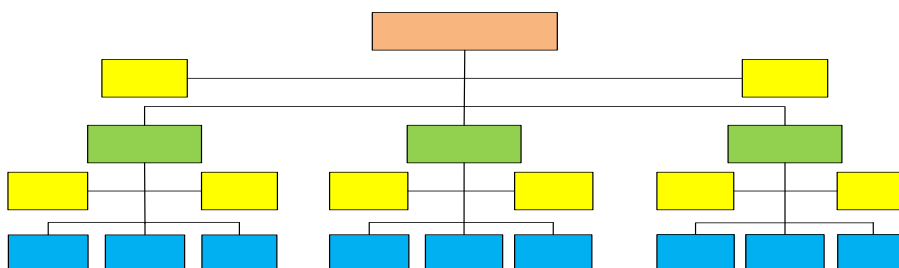
Obrázok 6: Funkčná organizačná štruktúra



Zdroj: Autor práce

Líniovo-štabná štruktúra firmy je kombináciou funkčnej a líniovej štruktúry podniku, zabezpečuje sa spojenie na jednej strane jednotného vedenia (líniového) a na strane druhej špecializácie a odbornosti riadenia (štabné útvary).

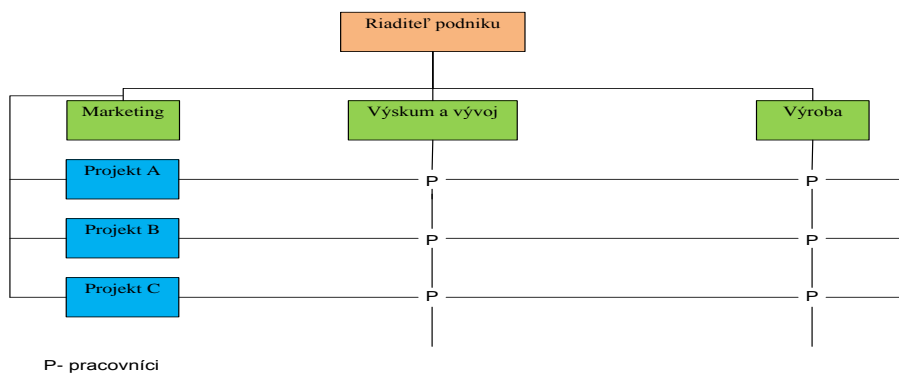
Obrázok 7: Líniovo-štabná organizačná štruktúra



Zdroj: Autor práce

Projektová štruktúra firmy patrí medzi nové typy štruktúr. V podniku sa vyčlení určitá skupina pracovníkov a vytvorí sa z nej osobitný tím - projektový útvar.

Obrázok 8: Projektová organizačná štruktúra



Zdroj: Autor práce

3 UTVÁRANIE A ZMENA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

3.1 Utváranie organizačnej kultúry

Dôležitou osobnosťou pri utváraní novej firmy je vedenie, vrcholový management. Firemná kultúra nie je len predmetom štúdia, ale hlavne nástrojom riadenia firmy. Pomáha dosahovať firemné ciele a vytvára stratégiu firmy. Osoby vo vedení si musia uvedomiť:

- „akou kultúrou sa daná firma vyznačuje,
- *nakoľko táto firemná kultúra prispieva dosahovaniu firemných cieľov a uskutočňovaniu firemného poslania,*
- *aký typ firemnej kultúry by bol pre firmu prospešný a*
- *akým spôsobom by mal management postupovať, aby priaznivo ovplyvnil dosiahnutú firemnú kultúru alebo naštartoval priaznivý rozvoj novej firemnej kultúry.*“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 241)

Každá firma počas svojej existencie prechádza rôznymi etapami. Na začiatku je to založenie firmy, keď začína od nuly a jej zakladatelia majú predstavu o tom, čo chcú, konkrétne očakávania od zamestnancov, ale s istotou nevedia, aká bude reálna budúcnosť firmy. Ďalej je to postupné rozvíjanie a prispôbovanie sa podmienkam firmy, či už vonkajším, takisto vnútorným, fungovanie, učenie sa a posúvanie vpred. Patrí tu aj etapa zlyhávania, kedy firma padne na koliená a znova vstane, aby nabrala silu a pokračovala v pôsobení.

Pri utváraní firemnej kultúry zohrávajú dôležitú úlohu aj faktory, medzi ktoré patria tradície, symboly, preferovaný jazyk.

Pri skúmaní organizačnej kultúry firmy pozorujeme znaky, ktoré firma vykazuje. Či už je to charakteristické správanie ľudí v organizácii, spôsoby vzájomných interakcií, vzájomné vzťahy medzi členmi, formálne a neformálne pravidlá správania, princípy, na ktorých je založený vnútrofiremný systém. Patria tu aj vedomosti, zručnosti, postoje zamestnancov k práci.

Zaoberať sa a vnímať firemnú kultúru má svoj opodstatnený zmysel. Je dôležité vedieť, kde a s kým pracujeme. Pomáha pri identifikácii potrieb zamestnancov, pri ich motivácii

k vyšším výkonom. Taktiež pri vzdelávaní, vedení, či hodnotení. Dá sa povedať, že firemná kultúra vytvára lepšie obraz ideálneho manažéra v organizácii.

V organizácii prebiehajú relatívne stabilné procesy, medzi ktoré zaraďujeme rutinné výrobné procesy, účtovné procesy, výber, vzdelávanie pracovníkov. Taktiež sem patria procesy zmeny, ktoré odpovedajú na dve základné otázky – „Čo?“ a „Prečo?“ zmeniť.

3.2 Zmena organizačnej kultúry

Rozdielne prostredie znamená pre človeka rozdielny spôsob prispôsobovania. Každý človek má rozdielne predstavy, hodnoty, či očakávania. Firma existuje ako zmes individualistov, ktorí každý z nich je iný, ale zároveň sú vo firme preto, lebo chcú niečo spoločne dokázať.

Pre zamestnancov, rovnako ako pre vedenie, je zmena organizačnej kultúry zložitý proces, ktorý si vyžaduje dôslednú prípravu. Je dôležité, aby členovia skupiny, teda firmy, rešpektovali zmenu a postupne sa s ňou stotožnili. Za každých okolností je cieľom zmeny vytvoriť takú kultúru firmy, ktorá vedie k úspechu a zároveň napĺňa poslanie firmy. Prostredie firmy je nestabilné, prebiehajú v ňom zmeny, ktoré vytvárajú príležitosti pre zmenu organizácie a tiež zmena znamená pre firmu aj riziko.

Aj v podnikovej kultúre však dochádza k zmenám, ktoré sa týkajú firmy a jej členov. Firma sa postupne formuje vplyvom vonkajších a vnútorných determinantov. Z tých vnútorných determinantov to môže byť napríklad konfliktná situácia vo firme. Čo sa týka vonkajších, tak sú to hlavne vplyvy konkurencie, trhu a trendy, ktoré aktuálne vedú. *„Za východiskový bod zmien možno považovať konfliktnú situáciu. Zaužívané interpretačné vzory a vzory konania vedú ku kríze, prestávajú byť úspešné. Medzi ľuďmi vzniká neistota.“* (Kachaňáková, 2008, s. 66)

O zmene podnikovej kultúry sa premýšľa, keď firma prestáva byť úspešná a čoraz ďalej je jej produkcia horšia a horšia. Stratégia firmy začína strácať význam. Vedenie v snahe udržať podnik pristúpi k zmene, lebo verí, že zmena znamená pravdepodobne nový a hlavne lepší začiatok. Netreba však zabúdať na neustály rozvoj aj vtedy, keď firma opäť stojí pevne nohami na zemi. Na zmenu firemnej kultúry je potrebná pripravenosť jednak vedenia, a takisto zamestnancov firmy, ktorí by mali vedieť, čo ich v blízkej budúcnosti čaká.

„Medzi situácie, kde je potrebná zmena podnikovej kultúry patrí:

- *Nesúlad medzi vžitou kultúrou firmy a strategicky potrebnou kultúrou firmy*
- *Prekonanie charakteru vžitej kultúry formy zmenami v ekonomickom, sociálnom alebo technickom okolí firmy*
- *Prechod firmy z jednej vývojovej etapy do ďalšej*
- *Radová zmena veľkosti firmy*
- *Generačná výmena vo firme – ako vo vedení, tak v prvej línii*
- *Závažná zmena v predmete podnikania*
- *Zmena v postavení firmy na trhu*
- *Prevzatie alebo fúzia firmy“ (Lawless, 1996, s. 64)*

Cieľom zmeny kultúry je premena pôvodného stavu (predstavy zamestnancov nie sú zhodné s predstavami firmy) na cieľový stav (predstavy zamestnancov sú zhodné s predstavami firmy). Zmena podnikovej kultúry patrí k tým náročnejším zmenám v podniku. Od zmeny firma očakáva lepšie výsledky zamestnancov, ktorí budú viac motivovaní k pracovnej činnosti. Zamestnanci musia byť presvedčení, že sú oddaní firme a zdieľajú spoločný cieľ. Ďalej pri zmene zamestnanci budú kreatívnejší, do práce budú prichádzať s novými nápadi, práca pre nich nebude znamenať len to, že prídu, urobia a pôjdu domov. Zmena prinesie, že zamestnanci budú rozmýšľať o tom, čo robia a budú sa chcieť stále zlepšovať. Konkurencia je v dnešnej dobe veľká, preto nestačí, že firmy si udržuujú svoj štandard, ale očakáva sa, že nestagnujú, ale stále budú v niečom napredovať. Originalita je veľmi cenným ukazovateľom.

Proces zmeny netrvá krátko a prechádza niekoľkými fázami.

- *Rozmrazovanie – patrí medzi začiatočnú fázu. Popis prvkov, ktoré tvoria súčasný stav firemnej kultúry. Analyzuje sa problém, ktorý nastal vo firme. Identifikujú sa schopností a vedomostí zamestnancov potrebných ku zmene. V tejto časti sa vlastne vyšpecifikuje, čo vlastne nefunguje vo firme, a ktoré predstavy, prístupy, či hodnoty treba zmeniť. Nastáva akési rozmrazovanie doteraz zaužívanej firemnej kultúry.*
- *Výmena názorov – nastáva vzájomná výmena názorov. Jednotlivci si medzi sebou vykomunikujú, čo a prečo nefunguje a hľadajú spoločné riešenie. Vízia kľúčových predstáv a uvedomovanie si rozdielov medzi starou a novou firemnou kultúrou. Dôležité pre zamestnancov je poznať, aké dopady ich*

čakajú, nielen pozitívne, ale aj negatívne. Nezabúda sa ani na časový determinant.

- Ovplyvňovanie – šikovný manažér vie, ako zamestnanca dostať na svoju stranu. Používa pritom nástroje firemnej kultúry, ktoré mu pomôžu eliminovať sily, ktoré sa negatívne podieľajú na firemnej kultúre, a naopak aktivovať sily, ktoré rozvoj firemnej kultúry podporia.
- Doladovanie – v nej ide o hľadanie spoločných rysov medzi existujúcou a zmenenou firemnou kultúrou.
- Rozvíjanie – posledné úpravy novej zmenenej firemnej kultúry. Pomocným nástrojom môže byť aj podporná kampaň. Sleduje sa, či požadovaná zmena funguje správne.

Každá fáza je veľmi dôležitá a je nemožné ju vynechať, pretože na seba nadväzujú. Niektoré zmeny, ktoré sa vo firme odsúhlasili možno uplatniť už hneď a na niektoré sa čaká dlhšie, kým začnú platiť a ukáže sa ich význam a dôsledky. Spolupráca medzi zamestnancami je veľmi dôležitá. Netreba zabúdať ani na spätnú väzbu. Tou je výkonnosť, úspech firmy, ktorý sa skôr či neskôr objaví a výsledok ukáže, či zmena za to úsilie stála.

Niekedy firemná kultúra prechádza zmenou, ale v skutočnosti zmenu nepotrebuje. Firma ju realizuje len z nejakého dôvodu. Tie dôvody môžu súvisieť s:

- *„maximalizáciou stability (snaha udržať status quo),*
- *minimalizáciou vydannej energie (zvyk),*
- *maximalizáciou statusu (prispôsobenie sa),*
- *maximalizáciou získanej energie (ekonomické dôvody),*
- *maximalizáciou protizmenovej komunikácie (filtrácia informácií, farbenie na ružovo, zakrývanie chýb a nedostatkov)*
- *predstih slasti voči strasti (tendencia odkladať, oddaľovať kvalifikačne, energicky, morálne, voľne či inak, náročný proces zmeny) – príčinou môže byť mocenská slepota, viera vo vlastnú neomylnosť, trvanie na výhodách moci bez ich opodstatnenosti, nedostatok informácií, hlavne benchmarkingového charakteru, podnikateľskej invencie, prezieravosti či len neochoty meniť zavedené poriadky.“ (Barták, 2010, s. 87)*

Úspešné firmy však zmenu nepokladajú za niečo nevyhnutné, ale pokladajú ju za zdroj nových informácií, nového pretransformovania, ktorý prinesie zmenu, ale lepšiu. Zmenu, z ktorej budú môcť čerpať, lebo niekedy sa stane, že čerpať už nie je z čoho. Firma, ktorá chce zmenu, sa nebojí riskovať, nebojí sa, že ju niečo položí. Uvedomuje si, že je silná, že má korene, ktoré vydržia akékoľvek zmeny. Zmenu pokladá za výhodu, ktorú má možnosť využiť.

Názory na zmenu organizačnej kultúry sa rôznia. Rozlišujeme kultúrnych inžinierov, ktorí podľa Kachaňakovej (2010) zmenu organizačnej kultúry považujú za rýchly a relatívne jednoduchý proces. Organizačnú kultúru, tak ako iné nástroje riadenia, možno cieľavedome utvárať, využívať a napokon meniť. A na opačnej strane sú kulturalisti, ktorí zastávajú názor, že organizačná kultúra sa rozvíja, teda zmenu považujú za dlhodobý a zložitý proces.

„Niekedy zase firma zmenu firemnej kultúry podporuje, ale iba akože. V skutočnosti chce len uplatniť výhody, ktoré zmena ponúka a nesnaží sa vytvoriť podmienky pre proces zmeny. Teda firma:

- *„nevychádza z reálnych podmienok (pranie otcom myšlienky, preskakovanie nezbytných vývojových etáp, či naopak stáť na mieste),*
- *postupuje technokraticky (nevie dostatočne oceniť a morálne i finančne odmeniť, pozdvihnúť, šampiónov a nositeľov zmien, využívať ich pozitívne príklady k posilneniu energetizácie, potenciálu ostatných zamestnancov),*
- *neberie do úvahy dosiahnutú úroveň firemnej kultúry, sociálne psychologické predpoklady zamestnancov, úroveň ich motivácie, rezistenciu voči zmenám, schopnosti)*
- *nevytvára potrebné finančné zdroje, nie je schopná zmeny riadne financovať.*

Vedenie neschvaľuje komplexné, ale len parciálne riešenie (na skúšku). Zmeny v jednotlivých oblastiach sú prevádzkané izolovane, nesystémovo, čo znehodnocuje výsledky.“ (Barták, 2010, s. 88)

Nástroje zmeny podnikovej kultúry rozdeľujeme na priame a nepriame. Priame nástroje sa týkajú personálnych zmien, zmien v organizácií, v tvorbe pracovného prostredia, či dokonca zmien v kontrole, v hodnotení. Naproti tomu do nepriamych nástrojov zaraďujeme zmeny v spôsobe komunikácie, vo vedení.

Pri procese zmeny kultúry je dôležitý nielen manažér ale aj leader. Základný rozdiel spočíva v tom, že manažér pracuje s cieľom splniť to, čo má, postupuje podľa predpisov, nariadení. Voči pracovníkom, ktorých má pod sebou je prísny. Jeho rozhodnutia majú väčšinou krátkodobé smerovanie. Zatiaľ čo leader sa snaží prekročiť pomyslenú hranicu toho, čo má urobiť. Snaží sa spraviť vždy viac, aj keď to niekedy prináša aj riziko. Jeho vyhliadky sú dlhodobé. Pracuje s nadhľadom a s vidinou budúcnosti. Lepšej budúcnosti. Neuspokojí sa len s tým, čo mu ponúkajú, chce viac. Takisto kto vedie skupinu, vidieť aj na zamestnancoch. Zamestnanci, ktorí si vykonávajú svoju prácu a snažia sa vykonávať veci správne alebo takí, ktorí sa snažia robiť správne veci. Druhý spôsob patrí medzi moderné riadenie pod vedením leadra. Nie je to klasická pracovná zmluva s vymedzením popisom práce, ale na zamestnanca sa pozerá ako na potenciál, ktorý má firma, a môže ho využívať. Každý človek je jedinečný, teda vo firme sa môžu uplatniť ľudia s úplne inými vlastnosťami, s odlišnými víziami do budúcnosti, ktorí zároveň, ale vidia spoločnú budúcnosť firmy.

Ide o leadership, ktorého hlavnými prednosťami voči tradičnému riadeniu ľudí sú:

- „orientácia na ľudí ako spolutvorcov,
- *perspektívnosť, orientácia do budúcnosti,*
- *skvalitňovanie firemnej kultúry,*
- *priamejšia cesta k excelencii, kvalite firmy.“* (Barták, 2010, s. 89)

3.3 SWOT analýza

Jednou z metód analýzy firmy zaraďujeme SWOT analýzu. Na rozdiel od iných patrí k pomerne lacným záležitostiam, ktorú si môžu dovoliť aj menšie firmy, ktoré tých finančných prostriedkov veľa nemajú, a tiež im chýba čas na realizáciu alternatívnych analýz.

Firma sa nestáva úspešnou z jedného dňa na druhý. Proces budovania firmy trvá dlhšie a je prispôsobený rôznym vplyvom, či už vnútorným alebo vonkajším. Pripravenosť prispôbiť sa zmenám je pre každú firmu iná a hovorí o sile danej firmy. Analyzovať firmu a prvky, ktoré sa v nej uplatňujú nie je vždy jednoduché. Spôsob, akým sa firma vyrovná s prostredím, ktoré ju obklopuje, je individuálne. Nemôžeme tu však hovoriť o izolovanosti. Firma neustále pracuje s informáciami, ktoré vychádzajú, ale aj prichádzajú zvnútra, taktiež komunikuje s inými, a to nielen so svojimi zamestnancami. Situáciu vo firme ovplyvňuje štát, ekonomická situáciu trhu, a iné faktory. Firma sa im nevyhne, dokáže ich len spracovať, alebo aj nedokáže.

Vplyvy môžeme rozdeliť na pozitívne a negatívne. S tými pozitívnymi sa samozrejme vyrovnáva ľahšie a tie negatívne buď firma akceptuje, posilní ju to a funguje ďalej, alebo naopak položí ju to. Úspešná firma vie, ako sa dostať aj z nepríjemnej situácie a čerpá z nej do budúca. Niekedy nastane situácia, kedy rozhodnutie ktorou cestou pokračovať a kam smerovať je ťažké. Pri takomto váhaní si vedenie spíše negatíva a pozitíva, ktoré by mali pomôcť pri vyriešení otázky ako ďalej. Predsa len ide o viac ako len o čas a vložené finančné prostriedky. Tento zlomový bod môže nastať kedykoľvek, či už na začiatku, ale aj v priebehu existencie firmy.

„SWOT analýza je subjektívna. Preto dobrá SWOT analýza najprv dôkladne analyzuje negatívne a až následne pozitívne aspekty podnikania. SWOT analýza podniku je jednoduchá, konkrétna, postavená predovšetkým na faktoch, nie pocitoch a rozlišuje striktné medzi stavom, kde je firma teraz a kde by mohla byť.“ (RUDOLSKÝ, J. SWOT analýza. [online]. 2012 [cit. 2013-02-10].)

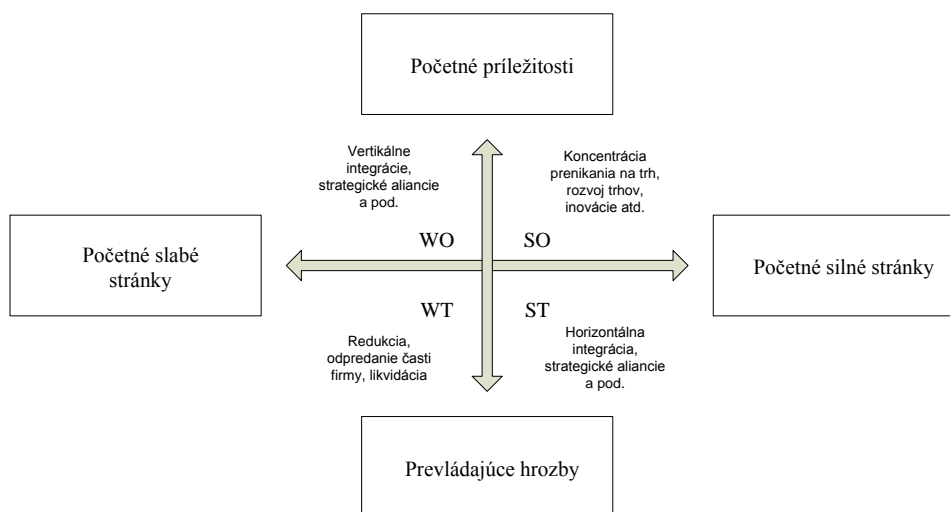
„Podstatou SWOT analýzy je to, že sa pri nej identifikujú faktory a skutočnosti, ktoré pre objekt analýzy predstavujú silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby okolia. Tieto kľúčové faktory sú potom verbálne charakterizované, prípadne ohodnotené, v štyroch kvadrantoch tabuľky SWOT.“ (Bowman, 1996, s.120)

SWOT analýza predstavuje teda pohľad na súčasný stav organizácie a jej výkonnosť, prináša aj možnosti realizácie do budúca, aby sa nedostatky zlepšili a to, v čom je firma výnimočná, sa rozvíjalo ďalej.

SWOT analýza pozostáva zo 4 častí, ktoré sú nazvané podľa začiatkových písmen anglických slov – Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (príležitosti), Threats (hrozby). Analyzuje sa vždy iba jedna firma, jeden celok a je potrebné, aby k tomu zamestnanci pristupovali hlavne úprimne, pretože výsledok odzrkadľuje aktuálny stav. Keby sa zatajili, prípadne pomenili nejaké skutočnosti, výsledok a vlastne celá analýza by nemali význam.

Informácie potrebné k SWOT analýze možno použiť z rôznych zdrojov, či už z iných predtým uskutočnených analýz, rozhovorom, porovnávaním.

Obrázok 9: Využitie metódy SWOT pri koncipovaní stratégie



Zdroj: VEBER, J. a kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press, 2009, s. 535.

4 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA MEDZINÁRODNÝCH FIRIEM

Dnes, v technologicky náročnej a zároveň modernej dobe, stále viac materských spoločností rozširuje svoje firmy až za hranice krajiny. Vznikajú tak dcérske spoločnosti, v ktorých nie vždy fungujú a platia pravidlá a princípy totožné s pravidlami a princípmi materskej spoločnosti. Medzikultúrne odlišnosti sa prejavujú aj v riadení organizácie. Cieľom organizačnej kultúry v medzinárodných firmách je porozumieť a pochopiť princípy fungovania systému. Firemnú kultúru tvorí jeden celok, kde jeho členovia musia vedieť medzi sebou komunikovať a zároveň jednať, aj napriek tomu, že pochádzajú z inej kultúry. Len tak môže byť naplnené poslanie firmy.

4.1 Kultúrna diverzita

Kultúrna diverzita spoločnosti znamená, v akej etape sa nachádza spoločnosť spolupracujúca so zahraničnými zdrojmi. Ak spoločnosť pracuje len v domácom prostredí, ale zamestnáva ľudí zo zahraničia, tiež hovoríme o kultúrnej diverzite spoločnosti. Poznáme štyri fázy diverzity.

V prvej fáze internacionalizácie spoločnosť rozširuje svoje pôsobenie tým spôsobom, že vyváža svoje produkty aj do zahraničia, teda nielen na domáci trh. Táto fáza je veľmi dôležitá pre ďalší rozvoj, keďže sa začínajú prejavovať prvé kultúrne rozdiely a s nimi spojené nedorozumenia a spoločnosť iba začína naberať skúsenosti.

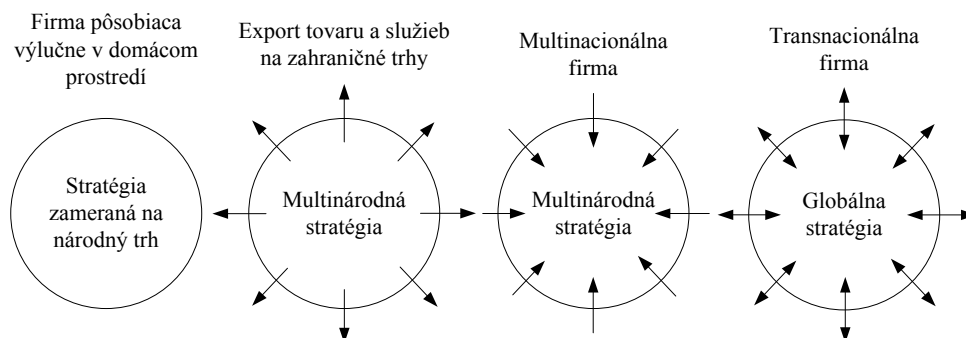
V druhej fáze internacionalizácie už spoločnosť nielen vyváža, ale aj premiestňuje svoje hodnoty, ktoré uznáva do zahraničia a taktiež aj výrobné operácie.

V najrozvinutejšej fáze, ktorú nazývame tiež transnacionálna korporácia, spoločnosť uplatňuje globálnu podnikateľskú stratégiu. Firma musí vedieť pracovať s interkultúrnymi vzťahmi v celej organizácii na všetkých úrovniach. Zároveň je dôležité si uvedomiť, že takáto firma nielen sa dokáže prispôbiť iným kultúram, ale dokáže z nich aj čerpať vo svoj prospech.

„Efektivita pracovných skupín zložených z osôb s odlišným kultúrnym zázemím – miera, s ktorou dokážu tieto skupiny využiť svoje potenciálne výhody – závisí na povahe úloh, ktoré riešia, rozsahu ich spoločenskej skúsenosti a spôsobe riadenia ich kultúrnej rôznorodosti.“ (Urban, 2008, s. 197)

Na obrázku môžeme vidieť vývoj interkultúrnych interakcií v rôznych štádiách vývoja firmy.

Obrázok 10: Fázy firmy



Zdroj: ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica, 2007, s. 126.

Dôležitou podmienkou pre fungovanie medzinárodnej spolupráce sú základné body, ku ktorým patria:

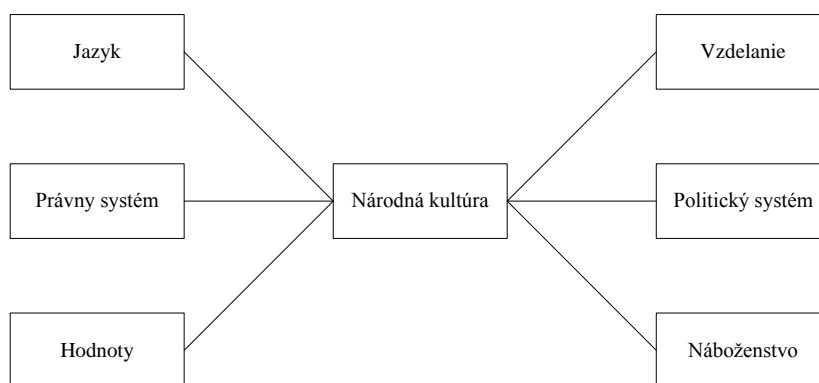
- „Učiniť ústretové kroky tam, kde je to možné a žiaduce.
- Obmedziť tie národné charakteristiky, ktoré sú v príkrom rozpore s charakteristikami kultúry partnera.
- Zostať svojim tam, kde sa to javí ako užitočné a nevyhnutné. Túto skutočnosť je však treba svojmu partnerovi explicitne zadeliť a zdôvodniť.“ (Lukeš, Nový, 2005, s. 187)

4.2 Organizačná kultúra a národná kultúra

„Národná kultúra predstavuje základný rámec a pozadie pre všetku aktivitu ľudí, vyvíjanú v medzinárodnom a multikultúrnom kontextu, tj. v prostredí rôznych národných kultúr. Národná kultúra sa presadzuje v myslení, hodnotení, postojoch, jednaní i správaní ľudí. Prejavuje sa taktiež na výsledkoch vzájomného pôsobenia (interakcie) medzi príslušníkmi rôznych národov a kultúr. Národná kultúra je výrazom pre označenie kultúry určitého národa, etnika, prípadne obyvateľstva určitého štátu.“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 233)

Každý národ má svoje základné znaky, ktoré si členovia určitej kultúry predávajú z generácie na generáciu. Medzi základné znaky patria prvky kultúry, ako sú predstavy, prístupy, hodnoty, normy. Každá kultúra má svoje špecifiká, v závislosti od ktorých sa vyvíja a funguje každá spoločnosť, teda aj každá firma odlišne. Ku faktorom ovplyvňujúcich národnú kultúru danej spoločnosti patria jazyk, právny systém, hodnoty, vzdelanie, politický systém, náboženstvo. (Obr. 11)

Obrázok 11: Faktory ovplyvňujúce národnú kultúru



Zdroj: BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003, s. 241.

4.2.1 Dimenzie národnej kultúry

Existujú dimenzie národnej kultúry podľa ktorých môžeme firemnú kultúru bližšie charakterizovať.

- Dimenzia národnej kultúry podľa Kluckhohna a Strodtbecka – každý člen spoločnosti rieši rovnaké otázky. Tieto otázky sú v každej národnosti iné. „Existuje päť kategórií problémov, univerzálnych pre všetky národy:
 1. podstata človeka (Je človek v zásade dobrý, alebo zlý?),
 2. vzťah k prírode (Má sa človek podriaďovať prírode, žiť s ňou v harmónii, alebo ju má ovládať?),
 3. vzťah k času (Čo je dôležité a na čo by sa mali sústrediť – na minulosť, súčasnosť, alebo na budúcnosť?),
 4. podstata ľudskej činnosti (Mal by sa človek orientovať na to, aby žil a prežíval, na to, aby niečo dokázal a uskutočnil, alebo na to, aby sa rozvíjal a niečím sa stal?),

5. *vzťah jednotlivca k iným ľuďom (Mal by človek byť nezávislý na spoločnosti a nechať dominovať svoje osobné ciele, alebo by sa mal orientovať primárne na ciele a harmóniu v rámci skupiny?).“ (Lukášová, 2010, s. 41)*

- Dimenzia národnej kultúry podľa Trompenaarsa (1993) rieši tri základné otázky:
 1. vzťah k ľuďom,
 2. vzťah k prírode,
 3. vzťah k času.

Podľa týchto otázok sa potom vymedzuje šesť dimenzií národnej kultúry.

- Univerzalizmus/partikularizmus – univerzálne kultúry sú charakteristické tým, že dodržiavajú stanovené pravidlá a normy. Zatiaľ čo členovia partikulárnych kultúr svoje uprednostňujú pred pravidlami osobné vzťahy.
- Kolektivismus/individualizmus – Individualisti pozerajú sami na seba. Naproti tomu kolektivistu spolupracujú s ostatnými, podieľajú sa na spoločnom rozhodovaní. Kolektív pracuje spoločne a spoločne je aj odmeňovaný, ale naopak trestaný. Pre kolektívnu skupinu je typická socializácia členov.
- Neutralita/emocionalita – Neutrálne kultúry žijú bez vyjadrovania emócií. Členom emocionálnych kultúr nerobí problém dať najavo, čo cítia.
- Špecifickosť/difúznosť – Členovia špecifických kultúr sa správajú priamo, stručne, jasne. Druhá strana vie, na čom je. Naopak v difúznej skupine sú inštrukcie nešpecificky podávané.
- Orientácia na prisudzovanie/orientácia na dosahovanie – Jedná sa o prisudzovanie statusu. Prisudzovanie sa týka prisudzovania na základe veku, vzdelania. A dosahovanie statusu je dané v závislosti od dosiahnutých vedomostí, zručností.
- Interná/externá orientácia – Členovia internej orientácie ovplyvňujú a kontrolujú prostredia okolo seba, zatiaľ čo externá orientácia berie do úvahy aj širšie spektrum.
- Orientácia na minulosť, prítomnosť a budúcnosť – Dimenzia, ktorá sa týka času.

Dimenzia národnej kultúry podľa Hofsteda patrí k najznámejším dimenziám, keďže Hofstede skúmal národné kultúry a realizoval mnoho výskumov. Výskum sa zameriaval na národné kultúry rôznych krajín prostredníctvom dotazníka.

- Dimenzia sa zameriava na päť základných otázok týkajúcich sa národnej kultúry.
 1. Veľké rozpätie moci verus malé rozpätie moci
 2. Individualizmus verus kolektivismus
 3. Maskulinita verus femininita
 4. Vysoká miera vyhýbania sa neistote verus nízka miera vyhýbania sa neistote
 5. Krátkodobá verus dlhodobá orientácia

4.3 Organizačná kultúra v medzinárodných firmách a národná kultúra

Národná kultúra má vplyv na proces riadenia organizácie. *„Poznatky o kultúrnych rozdieloch jednotlivých národov sú pre manažéra dôležité predovšetkým v troch súvislostiach:*

- *v súvislosti s komunikáciou s príslušníkmi iných kultúr (umožňujú im chápať myslenie a predpokladať správanie príslušníkov iných kultúr, čo je podstatné pre porozumenie zahraničným pracovníkom, pokiaľ vo firme pracujú, a pre účinnosť komunikácie so zákazníkmi a obchodnými partnermi z iných zemí),*
- *v súvislosti s plánovaním a realizáciou zahraničných aktivít (umožňujú manažérom zväžiť kultúrne riziká fúzií, akvizícií a ďalších foriem spolupráce so zahraničnými firmami a tiež kultúrne riziká marketingových rozhodnutí týkajúcich sa zahraničných aktivít),*
- *v súvislosti so zvládaním kultúrnych rozdielov prejavujúcich sa pri riadení medzinárodných firiem.“* (Lukášová, 2010, s. 62-63)

„Podľa niektorých medzinárodných prieskumov možno rozdiely národných firemných kultúr popísať na základe ich odlišností v štyroch hlavných rysoch. Patrí k nim:

- *mocenský odstup, ktorý v danej kultúre existuje medzi nadriadenými a podriadenými,*
- *vyhýbanie sa neurčitosti či sklon k organizovanosti, predstavujúce mieru, v ktorej sa organizácia v jednotlivých krajinách snaží vyhýbať pevným firemným pravidlám,*
- *individualizmus, sklon klásť dôraz na individuálny výkon a súťaživosť jednotlivých zamestnancov,*

- maskulinita resp. femininita, tendencia zdôrazňovať predovšetkým výkon alebo naopak sklon rešpektovať potreby a požiadavky zamestnancov.“ (Urban, 2008, s. 195)

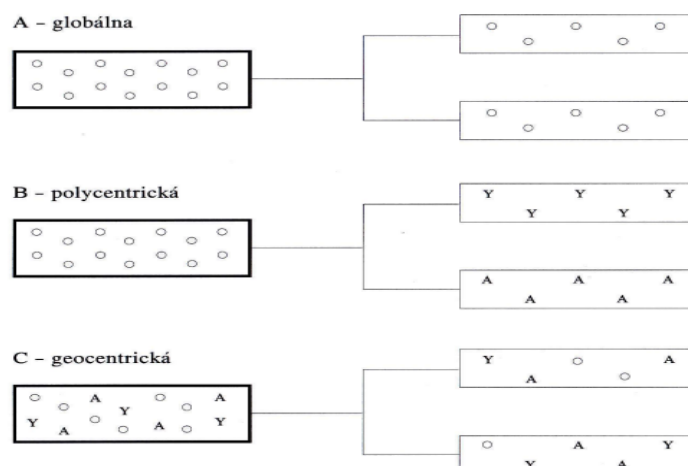
„Porovnávanie kultúr je možné v tom zmysle, že porovnávame aký dôraz kladie príslušná kultúra na jednotlivé prvky konkrétneho správania človeka. Jednotlivé kultúry môžeme teda adekvátne porovnávať na úrovni všeobecných tendencií v správaní príslušníkov tej ktorej kultúry.“ (Nový, 1996, s. 22)

4.3.1 Modely riešenia kultúrnych rozdielov

Rozlišujeme tri základné modely riadenia na základe toho, aký prístup prevláda v medzinárodnej organizácii:

- model kultúrnej dominancie – najrozšírenejší model, v ktorom dcérske spoločnosti uplatňujú kultúru materskej spoločnosti a táto kultúra sa nazýva globálna organizačná kultúra,
- model kultúrneho kompromisu – hľadá sa kompromis medzi kultúrou dcérskej spoločnosti a materskej spoločnosti, nazýva sa polycentrickou organizačnou kultúrou,
- model kultúrnej synergie – berú sa do úvahy rozdiely v kultúrach materskej a dcérskej spoločnosti. Dcérska spoločnosť využíva rozdielny spôsob riadenia na základe svojej národnej kultúry. Nazýva sa geocentrickou organizačnou kultúrou.

Obrázok 12: Organizačná kultúra medzinárodných organizácií



Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A. *Organizačná kultúra*. Bratislava: Iura Edition, 2010, s. 118.

4.3.2 Kultúrny šok

Človek, ktorý prichádza a stáva sa súčasťou medzinárodnej organizácie sa musí prispôbiť podmienkam firmy. Zo začiatku proces adaptácie môže sprevádzať „kultúrny šok“, ktorý sa prejavuje pocitmi prekvapenia, úzkosti, dezorientácie. Ocítá sa na začiatku niečoho, s čím sa predtým nikdy nestretol. Kultúrny šok môže prežívať aj človek, ktorý bol dlhšie obdobie v zahraničí, adaptoval sa na podmienky v inej krajine a znova sa vracia do svojej krajiny.

„Vo svojich dôsledkoch môže nezvládnutie kultúrneho šoku viesť teda nielen k subjektívnym ťažkostiam psychického, somatického i sociálneho charakteru, ale predovšetkým k zlyhaniu vo vecnej, profesnej oblasti. Inými slovami k nezvládnutiu svojej pracovnej role.“ (Nový a kol., 1996, s. 119)

4.4 Japonský a západný manažment

Manažment ako taký vznikol v Spojených štátoch amerických. Základné rozdiely medzi japonským a euro-americkým manažmentom vyplývajú z rôznych skutočností medzi ktoré patria aj prírodné podmienky krajín. Japonsko patrí medzi krajiny, ktoré nemajú bohaté prírodné zdroje a tiež Japonsko svojou rozlohou sa nedá porovnať s rozlohou Ameriky. Takisto sa nájdu rozdiely aj v mentalite ľudí. Každý národ je iný a nosí odlišné znaky a zvyky. V súčasnosti rozlišujeme euroamerický manažment, ktorý sa tiež nazýva západný manažment a japonský manažment.

Tabuľka 1: Rozdiely medzi západným a japonským manažmentom

Západný manažment	Japonský manažment
rozvoj vnútornej súťaživosti – jednotlivec	preferovanie harmónie v kolektíve, vzájomná spolupráca (odmeny, motivácie, dovolenky) Autoritatívne rozhodovanie v JM - je spolurozhodovanie nadriadených, podriadených. Podriadený podávali návrhy svojim nadriadeným a tí ich prerokovávali.
úlohou vedúceho bolo plán splniť a poslúchať nadriadeného zaujímajú ich iba plnenie plánu (kvalita nie je na prvom mieste)	úlohou vedúceho je získať ľudí pre plnenie úloh firmy kladie dôraz na kvalitu a služby

Zdroj: DUDÍK, M., STÍSKAL, M.: *Manažment – riadenie podniku*. [online]. 2004 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: http://www.spsest.sk/soc/2004_sk/ekoweb/4rocnik/manazment_riadenie.htm

K rozdielom tiež patrí fakt, že v západnom manažmente sa zamestnanci častejšie striedajú na rozdiel od stálych zamestnancov v japonskom modeli riadenia. Kariérny postup v západnom modeli závisí od schopností a v japonskom modeli závisí od dosiahnutého veku zamestnanca.

„Základné princípy filozofie japonského manažmentu:

- *Človek je hlavným zdrojom rastu kvality a produktivity.*
- *Každý človek, ktorý dokáže plniť svoje povinnosti, má predpoklady svoju prácu zlepšovať.*
- *Človek má vnútorný sklon svoju prácu zdokonaľovať a manažéri majú vytvárať podmienky na využitie týchto možností a schopností.*
- *Pracovník je vždy súčasťou kolektívu a preto manažéri by mali podporovať tendencie spolupracovať s ostatnými a vytvárať „podnikovú rodinu“. (Podľa konfucianizmu hlavnú úlohu má rodina, v ktorej majú byť hierarchické a zároveň harmonické vzťahy. Táto filozofia sa preniesla do japonských firiem, ktoré sa chápu ako rodiny).*
- *Vedenie má vytvárať podmienky, aby pracovníci chápali záujmy podniku ako nadradené ich osobným záujmom.“ (PH: Manažment podnikateľa. [online]. 12.10.2011 [cit. 2013-02-10].)*

„Vo väčšine východných krajín má hierarchické usporiadanie hlboké korene a vek ešte stále zaváži. Mladý manažér v Číne napríklad nemôže očakávať, že ho bude niekto počúvať. Úctu si vyslúži sivovlasý konzultant, hoci by niekto oveľa mladší poskytol rovnaké informácie.“ (Hindle, 2002, s. 62)

PRAKTICKÁ ČASŤ

5 CIELE PRIESKUMU A METODIKA

5.1 Výskumný cieľ a výskumné otázky

Mojím cieľom výskumu je analyzovať firemnú kultúru konkrétnej švajčiarskej spoločnosti z pohľadu zamestnancov a vedenia. Výsledkom bude nielen objektívny pohľad na firemnú kultúru, ale aj odporúčania na zlepšenie firemnej kultúry do budúcnosti. Zároveň som si hlavný cieľ rozdelila na čiastkové ciele:

- určiť, v čom spočívajú výhody a nevýhody firemnej kultúry západného manažmentu, do ktorého patrí aj švajčiarsky manažment,
- vypracovať SWOT analýzu spoločnosti

Na dosiahnutie výskumných cieľov mi boli nápomocné hypotézy:

Znenie hlavnej výskumnej otázky je:

Aká je firemná kultúra v švajčiarskej spoločnosti?

Hypotéza č. 1: Zamestnanci švajčiarskej spoločnosti sú motivovaní pre výkon pracovnej činnosti.

Hypotéza č. 2: Členovia organizácie sa navzájom rešpektujú.

Hypotéza č. 3: Firemná identita zamestnancov je na dobrej úrovni.

Hypotéza č. 4: Spokojnosť zamestnancov vybranej švajčiarskej spoločnosti je v súlade s firemnou kultúrou.

5.2 Metodika výskumu

Skúmanie firemnej kultúry som realizovala prostredníctvom kvantitatívneho výskumu - pomocou dotazníka. Dotazník obsahuje 30 otázok s možnosťami odpovedí, pri niektorých z dvoch, z troch a nachádzajú sa v ňom otázky aj s výberom zo štyroch možností odpovedí. Na každú otázku bolo potrebné odpovedať, inak by dotazník nebol akceptovaný. Dotazník respondenti vyplňali elektronicky. Zamestnancov som ubezpečila, že dotazník je anonymný a nebude zverejnený tretej strane. Teda sa nemuseli obávať, že ich názory posuniem nadriadenému alebo iným osobám, prípadne ich nejakým iným zneužijem. Respondentov som vyzvala, aby odpovedali pravdivo, čo je dôležité pre objektívne posúdenie firemnej kultúry skúmanej spoločnosti. Počas fázy

odpovedanie na dotazník som dostala spätnú reakciu o zaujímavosti otázok. Zároveň som ich informovala, že výsledky výskumu im predložím, pretože ich považujem za inšpiratívne pre každého zamestnanca s možnosťou zmien k lepšiemu. Dotazník v mojej diplomovej práci sa nachádza v prílohe.

V diplomovej práci som spracovala aj SWOT analýzu silných a slabých stránok spoločnosti, príležitostí a hrozieb. Analýzu som realizovala prostredníctvom rozhovoru s riaditeľom. Na základe ktorého som následne vypracovala tabuľku a určila vhodnú stratégiu pre budúce plávanie spoločnosti.

5.3 Etapy výskumu

Počas výskumu som postupovala podľa etáp, ktoré uvádza Surynek (1999, s. 12)

1. Etapa prípravná - zahrňuje formuláciu problému a stanovenie cieľov
2. Etapa spracovania a vypracovania projektu - predstavuje vlastné pojetie problému, plán práce, metodiku skúmania, výber vzorky respondentov a predvýskum
3. Etapa zberu dát v podniku - obsahuje metódy a techniky zberu dát v podniku a organizáciu a riadenie zberu dát
4. Etapa spracovania dát - kontrola vzorky a sila závislosti
5. Etapa interpretácie výsledkov - vyhodnotenie štatistického spracovania, popis javov a vzťahov typológie, odporúčenie a návrhy opatrení.

Počas prvej fázy som definovala cieľ výskumu, ku ktorému sa budem chcieť priblížiť. Výskum v danej švajčiarskej spoločnosti som zamerala na určenie spokojnosti zamestnancov s firemnou kultúrou, a to najmä s komunikáciou, s motiváciou zamestnancov a s ich ohodnotením, nielen peňažným, ale aj slovným.

Odpovede na kvantitatívny výskum priniesli obraz firemnej kultúry z pohľadu zamestnancov, ktorí odpovedali anonymne a pravdivo. Zároveň na konci výskumu som pozdvihla svetlé miesta firemnej kultúry a navrhla som riešenie problémov, ktoré analyzujem.

V druhej fáze, v etape spracovania výskumu, som si najskôr naštuďovala materiály, ktoré mi lepšie objasnili problematiku, ktorej som sa chystala venovať. Pracovala som s dátami ktoré poznám, keďže v spoločnosti pracujem. Takisto som sa riadila vlastnou skúsenosťou v spoločnosti. Prostredníctvom nej som potom zostavila dotazník, ktorý

sa skladá z otázok zameraných na lepšie pochopenie základných prvkov firemnej kultúry. Následne som si zvolila výskumnú vzorku. Respondenti sú zamestnancami švajčiarskej spoločnosti.

Etapa zberu informácií prebehla elektronickou formou, ktorú som zvolila preto, lebo si myslím, že respondenti sa nemuseli báť odpovedať na otázky, keďže dotazník bol anonymný. Nič im teda nebránilo v tom, aby odpovedali pravdivo. A ak im niečo vo firme nevyhovuje, mohli sa vyjadriť a zvoliť možnosť, ktorá im najviac vyhovuje. Vedenie nemá možnosť zistiť, ktorý zamestnanec ako odpovedal a myslím, že vedenie skôr ako negatívne zodpovedanie otázok v neprospech spoločnosti bude riešiť, aby to firmu skôr posunulo ďalej. Teda nebude riešiť nejaké pokarhania alebo niečo podobné. Za nevýhodu osobného zberu informácií považujem teda hlavne fakt, že sa zamestnanci boja prejaviť svoj názor voči spoločnosti, teda by som dostala odpovede, ktoré by nemuseli súhlasiť s tým, čo si skutočne zamestnanci myslia. Taktiež osobný zber informácií zaberie relatívne viac času. A zamestnanci, takisto ako zamestnávateľ, radšej svoj čas venujú v pracovnej dobe svojej práci. Elektronická forma vyhovuje myslím každému, keďže dnes už každý v spoločnosti musí vedieť ovládať prácu s internetom, musí vedieť prečítať e-mail, či naň reagovať. Teda som v tomto nevidela najmenší problém. V tejto fáze výskumu som teda realizovala už samotný zber informácií výskumom.

Pri tvorbe dotazníka som dodržiavala základné pravidlá, aby výsledky priniesli čo najobjektívnejší, a zároveň najpresnejší pohľad na firemnú kultúru. Prvou dôležitou zásadou pre respondentov bol fakt, že dotazník bol anonymný a nebol poskytnutý tretej strane. Pri tvorbe otázok som dbala na to, aby otázky boli jasné, teda aby vedel respondent bez nejakého väčšieho zamýšľania hneď otázku zodpovedať. Otázky som volila s prihliadnutím na cieľ výskumu. Vedela som, čo chcem dokázať, teda som kládla také otázky, ktoré mi boli nápomocné pri dokázaní, či vyvrátení výskumného cieľa. Zároveň som sa snažila otázky v dotazníku zoradiť podľa určitého logického sledu vzhľadom na tematickosť otázok. Dotazník mohli zamestnancov vyplňovať individuálne, buď z pracovného prostredia alebo z domu. Na vyplňovanie mali respondenti toľko času, koľko potrebovali. Nebol stanovený časový limit na odpovedanie. Zamestnanci mali celkom 30 otázok s možnosťami výberu jednej odpovede z dvoch, z troch, a v niektorých prípadoch aj z troch, či štyroch odpovedí.

Etapa spracovania dát prebiehala zozbieraním výsledkov dotazníkového výskumu. Výsledky som znázornila graficky pre lepšie pochopenie.

Pri spracovaní SWOT analýzy som vychádzala z informácie, ktoré sú mi známe, keďže pracujem v švajčiarskej spoločnosti a zároveň som sa stretla s riaditeľom spoločnosti, s ktorým som viedla rozhovor. Boli mi bližšie objasnené niektoré informácie, ale väčšia časť mi bola už známa. Následne som si vytvorila prehľadnú tabuľku SWOT analýzy, do ktorej som dopísala silné, slabé stránky, príležitosti a hrozby spoločnosti. Stratégiu, ktorú som priniesla, považujem za najvhodnejšie riešenie pre efektívne fungovanie spoločnosti.

5.4 Výskumná vzorka

Dotazník vyplnili 59 respondenti. Z toho 12 mužov a 47 žien. Respondenti pracujú na rôznych pozíciách, v rôznych mestách Slovenskej republiky.

6 POPIS SPOLOČNOSTI

Spoločnosť, s ktorou som v mojej diplomovej práci spolupracovala, si nepriala zverejnenie názvu spoločnosti. Uvediem, že spoločnosť bola založená vo Švajčiarsku. Zaoberá sa výrobou a sprostredkovaním predaja výrobkov určených pre starostlivosť o ústnu hygienu. Zároveň ponúka aktívne poradenstvo týkajúce sa prevencie a používania výrobkov. Spoločnosť má svoje pobočky nielen v Európe, ale aj v Amerike, Ázii, Afrike a na Blízkom Východe.

Organizačná štruktúra spoločnosti

Pre spoločnosť je charakteristická funkčná organizačnú štruktúra firmy. Nadriadený má na starosti svoj špecializovaný útvar. Každé výkonné pracovisko má súčasne niekoľko nadriadených útvarov, z ktorých každý ho usmerňuje v rámci svojej špecializácie. Švajčiarska firma má zastúpenie po celom svete. V rámci Slovenskej republiky sa centrála nachádza v Bratislave. Tam sa sústreďuje vedenie celého chodu. Pracuje tam konateľ, obchodná riaditeľka, účtovníčka, marketing, skladník. Organizačnú štruktúru dopĺňajú obchodní zástupcovia pre jednotlivé kraje – bratislavský, trnavský a nitriansky, žilinský a trenčiansky, banskobystričský, košický. Jednotlivé pobočky sa nachádzajú v Bratislave, kde sú tri prevádzky, ďalej v Nitre, Banskej Bystrici, Žiline, v Košiciach. Každú prevádzku má na starosti manažér a zároveň je nadriadeným pre ďalších zamestnancov. Medzi zamestnancov patria zamestnanci na trvalý pracovný pomer a brigádnici.

Prvý kontakt so spoločnosťou som mala pred pol rokom. Potom som sa stala súčasťou spoločnosti, v ktorej dnes pracujem a v ktorej vidím svoju budúcnosť.

Priestorové rozloženie

Vedúci zamestnanci riadia chod spoločnosti zo svojich kancelárii. Obchodní zástupcovia jednotlivých krajov majú okrem kancelárie k dispozícii auto, teda väčšinu dňa sú na ceste k zákazníkovi. Prevádzky v jednotlivých mestách sú umiestnené v nákupných centrách. Prevádzku tvorí stánok bielej farby s výrazným logom firmy. Biela farba dotvára čistoty priestoru a symbolizuje tak čistotu ústnej dutiny, ktorá by mala byť pre každého človeka samozrejmosťou. Stánok zatriktívňuje televízna obrazovka, na ktorej po celú pracovnú dobu beží aktuálna akcia produktu. Zároveň

obrazovka slúži ako lákadlo pre zákazníka, aby sme ho zaujali a zastavil sa pri nás a možno sa opýtal, čo ponúkame. Výklad je vyrobený zo skla. Sú na ňom položené protézy, ktoré sú nápomocné pri inštruovaní a tiež doladujú zubnú tematiku.

Firemné hodnoty

Medzi firemné hodnoty švajčiarskej spoločnosti patrí dôvera, ktorá značí, že zamestnanci sú medzi sebou otvorení a úprimní. Môžu sa na seba spoľahnúť, čo je dôležité pri vzájomnej spolupráci. Ďalšou hodnotou spoločnosti je súdržnosť, teda úspech je výsledkom práce všetkých členov spoločnosti, ktorí sa navzájom rešpektujú a akceptujú a zároveň si vážia prácu každého z nich. Nikto sa pred nikým nepovyšuje, a ak áno, tak nepatrí do spoločnosti. Čestnosť znamená, že zamestnanci sú čestní každý voči sebe, lebo to je základ, aby boli čestní aj voči ostatným zamestnancom, či zákazníkom. Samozrejme, že sa vyskytnú aj chyby, ktoré ale sa riešia. Každý je predsa omylný, dôležité je si priznať chybu a vedieť ju napraviť, lebo aj prostredníctvom chýb sa spoločnosť učí novým veciam a posúva sa iným smerom. Rovnocenný prístup je hodnota, prostredníctvom ktorej si každý váži jedinečnosť každého člena. Počúvať a porozumieť jeden druhému je umenie, ktorému sa učíme. Ľudskosť a ústretovosť. Zodpovednosť neznamena len to, že zodpovedné konanie prináša úspech, na ktorom sa budujú základy spoločnosti. Zodpovednosť znamená porozumenie cieľom a aktivita pri ich dosahovaní. Najskôr myslieť, potom konať. Pozitívny náboj je hodnota vďaka ktorej si človek uvedomuje, aká je dôležitá pozitívna energia, ktorú zamestnanci vyžarujú. Uprednostňujú sa nielen šikovní, ale hlavne usmíati ľudia, ktorí napriek svojim problémom majú úsmev na tvári a pozitívny prístup k životu.

Filozofia

- ✓ Dokonale čisté zuby, ktoré sa nekazia.
- ✓ Správne čistenie bez zranení.
- ✓ Správna ústna hygiena

Komunikácia

Na pracovisku si zamestnanci medzi sebou tykajú. Pri tykaní však neprekračujú určité hranice. Tykanie pomáha dotvárať príjemnejšiu a uvoľnenejšiu atmosféru na pracovisku, zároveň však nesmú zamestnanci zneužívať tento neformálny prístup

a správajú sa úctivo a s určitým rešpektom. S tykaním sa očakáva, že zamestnanci budú medzi sebou otvorenejší a na pracovisku sa bude vyskytovať menej konfliktov. V rámci komunikácie zamestnanci využívajú verbálne spôsoby komunikácie. Slovom sa snažia presvedčiť zákazníka o jedinečnosti výrobkov na trhu. Samozrejme, že musia byť pripravení na prácu, ktorá si vyžaduje aj znalosť odborných pojmov, princípov. Je dôležité, aby vedeli odpovedať na otázky, ktoré zákazník má. Komunikácia nesmie byť nútená, ale vyžaduje si profesionálny prístup. Pretože zákazník nie je zvedavý na osobné problémy, či na to, aký má kto deň. Umením komunikácie je správne používanie spisovného jazyka. Zároveň to znamená vedieť presne vyjadrovať myšlienky, vedieť, kam smeruje vyjadrovanie. Verbálnu komunikáciu dopĺňa neverbálna komunikácia. Môže byť úmyselná alebo neúmyselná. Príjemnejšie pôsobí na zákazníka, keď sa usmievame. Vráti sa opäť, lebo si povie, že sa mu príjemne nakupovalo a mohol si nechať poradiť. Nie každý zákazník je sympatický, takisto ako my nie sme sympatickí každému. Preto komunikačnou zručnosťou sa snažíme, čo najprofesionálnejšie správať k takému človeku a nenechať sa znechutiť, keďže možno čaká len na to, aby sme znervózneli. Medzi neverbálnu komunikáciu patria gestá rúk pri vysvetľovaní našich produktov. Zákazníkom ponúkame, aby si vyskúšali tvrdosť kefiek, či ich učíme ako si správne čistiť zuby. Určite pre zákazníka je dôležité a všimne si akú gestiku rúk, či haptiku pohybov používame.

Etika zamestnancov

Zamestnanci spoločnosti dodržiavajú všeobecné zásady správania sa. Rešpektujú sa medzi sebou a navzájom si pomáhajú v pracovných aktivitách. Ak sa vyskytne problém, tak ho riešia spoločne. Prístup ku zákazníkovi je na profesionálnej úrovni. Zamestnanci sa zdvorilo správajú nielen ku zákazníkovi, ale aj medzi sebou, a tiež k nadriadenému.

Stravovanie

Zamestnanci sa stravujú individuálne v rámci obedňajšej prestávky, ktorá nie je presne vymedzená. Zamestnávateľ poskytuje zamestnancom stravné lístky. Taktiež zabezpečuje stravovanie aj počas pracovnej cesty.

Porady a školenia

Porady sú významnou súčasťou pracovnej činnosti členov. Konajú sa v rámci prevádzky dva razy sa mesiac. Dôležitá je účasť všetkých zamestnancov jednotlivcej

prevádzky. Na porade sa preberajú aktuálne problémy, nad ktorými sa diskutuje a hľadajú sa vhodné riešenia. Taktiež sa riešia konflikty, ktoré sa nevyhýbajú ani zamestnancom tejto švajčiarskej spoločnosti. Preberajú sa novinky, ktoré prichádzajú na trh. Školenia sú dôležité, pretože sa neustále dochádza k inováciám a zamestnanci musia byť pripravení a informovaní o zmenách. Pracujú so zákazníkmi, ktorým musia vedieť odpovedať na otázky. Neobohacuje len seba o nové vedomosti, ale aj potenciálnych zákazníkov. Školenie prebieha pod vedením úspešného zubára, ktorý zrozumiteľne a jasne vykladá poznatky týkajúce sa zubnej hygieny. Odborné vedomosti sú podávané prostredníctvom rôznych príkladov.

Benefity

Prvky, ktoré sú motivačným faktorom pre zamestnancov. Vo švajčiarskej spoločnosti patria benefity k tým štedrejším. Zamestnanec sa zúčastňuje rôznych školení, ktoré prebiehajú v rôznych kútoch nielen Slovenska, ale aj v zahraničí. Každý si tak okrem nasávania nových vedomostí, môže aj oddýchnuť a spojiť tak príjemné s užitočným. Tento pracovný výlet otužuje aj kolektív a zároveň dáva možnosť lepšieho spoznania sa navzájom. Napomáhajú k tomu aj športové aktivity, ktoré ešte viac ukáže skutočný obraz človeka. Súčasťou sú aj rôzne kultúrne podujatia. Každoročne v rámci teambuildingu zamestnanci absolvujú predvianočné výlety do rôznych miest, kde k dochádza nielen k duševnej, ale aj k fyzickej očiste. K benefitom patrí aj pitný režim pre zamestnancov a to nielen v letnom, ale aj v zimnom období. Zamestnávateľ taktiež poskytuje pracovné oblečenie a pracovnú obuv. Zamestnanci za svoj nadpriemerný výkon dostávajú väčšinou finančné odmeny.

Inštitúcie, orgány a organizácie

Spoločnosť spolupracuje iba s profesionálnymi marketingovými kanálmi. Partnermi sú úspešní zubári, dentálne hygieničky, lekárne a drogérie.

7 VÝSLEDKY VÝSKUMU

7.1 Dotazník

44 respondentom vyplňovalo dotazník menej ako 5 minút a 15 respondenti vyplňali dotazník viac ako 5 minút. Otázky teda väčšine opýtaných nerobili problém s porozumením a odpovedali na ne rýchlo.

Na prvú otázku z 59 respondentov odpovedalo 12 mužov a 47 žien. Teda v spoločnosti pracuje prevažne väčšina žien.

Graf 1: Odpovede zamestnancov, aké je ich pohlavie



Zdroj: Autor práce

V spoločnosti pracuje 16 zamestnancov menej ako 1 rok, rovnaký počet pracuje viac ako 3 roky. Najväčšiu skupinu zamestnancov tvoria ľudia, ktorí v spoločnosti pracujú viac ako 1 rok a menej ako 3 roky. Spoločnosť teda tvoria väčšinou ľudia, ktorí sú pracovne mladí, ktorí majú veľa nápadov, ktoré môže spoločnosť využiť a uplatniť. Títo zamestnanci nie sú ešte vyčerpaní a sú plní energie. Na druhej strane si zamestnanci ešte nemuseli tak dobre počas takej krátkej doby na seba zvyknúť a môže dochádzať k nedorozumeniam a k nie tak efektívnej spolupráci, aká by sa očakávala. Celkovo však zloženie zamestnancov, čo sa týka pracovného veku, je pestré. Znamená to, že noví zamestnanci sa môžu učiť od starších a zároveň prinášajú inšpiráciu pre tých, ktorí zažívajú v práci stereotyp. Starší svojim skúsenosťami predstavujú podporu pre slabších, ktorí sú len v štádiu hľadania tej správnej cesty fungovania spoločnosti.

Graf 2: Odpovede zamestnancov, ako dlho pôsobia v spoločnosti



Zdroj: Autor práce

Na otázku, za akú zmyslupnú považujú zamestnanci svoju prácu, odpovedalo 18 respondentov, že svoju prácu považuje za skôr zmyslupnú a 41 respondentov ju považuje za zmyslupnú. Z toho usudzujem, že zamestnanci svoju prácu vykonávajú preto, lebo jej prikladajú zmysel. Nerobia niečo len preto, že je to ich práca, ale preto, lebo ich to inšpiruje a prikladajú vykonávanej pracovnej činnosti význam. Vedieť a myslieť si, že to, čo robíme má zmysel, je dôležitý faktor pri realizácii činnosti. Žiaden zo zamestnancov si nemyslí, že ich práca nie je veľmi zmyslupná a nik nevyužil ani možnosť odpovede vôbec nie je zmyslupná.

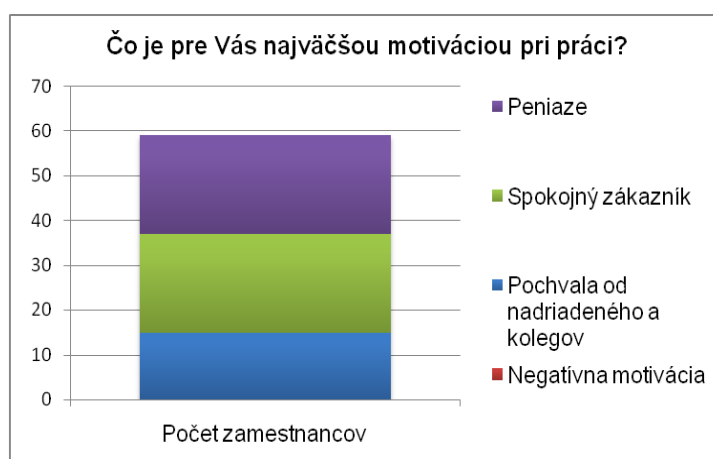
Graf 3: Odpovede zamestnancov, aká zmyslupná je ich práca



Zdroj: Autor práce

Pri ďalšej otázke, ktorá sa týka motivácie zamestnancov, odpovedalo 15 zamestnancov, že ich najväčšou motiváciou pri práci je pochvala od nadriadeného a kolegov. Pre každého je príjemné počuť, že to čo robí, robí dobre. Rovnaký počet zamestnancov 22 vidí svoju najväčšiu motiváciu v spokojnom zákazníkovi a v peniazoch. Myslím, že sa dá očakávať, že peniaze sú dostatočná motivácia pre každého, keďže človek chodí do práce preto, aby si zarobil a dosiahol tak potreby, ktoré chce. Zároveň pre túto spoločnosť je charakteristické to, že záleží zamestnancom aj na zákazníkovi. Zamestnanci pracujú preto, aby bol zákazník spokojný, aby sa znova vrátil. Nevykonávajú tak automatickú prácu, ale zamestnanci v tejto švajčiarskej spoločnosti si uvedomujú, aké je dôležité počúvať zákazníka, jeho požiadavky a výhrady. Treba sa z nich poučiť a ísť ďalej bez chýb a takisto treba pochvalu od zákazníka oceniť. Pre žiadneho zamestnanca nie je motiváciou negatívna motivácia.

Graf 4: Odpovede zamestnancov, čo je pre nich najväčšou motiváciou pri práci



Zdroj: Autor práce

Na otázku, či ste za svoju prácu adekvátne platovo ohodnotený, odpovedalo 53 respondentov, že áno a 6 respondentov, že nie. Značí to o veľkej miere spokojnosti zamestnancov s platovými podmienkami a odmeňovaním. Prejavuje sa to na spokojnosti zamestnancov s prácou, ktorá súvisí s motiváciou. Ak je zamestnanec motivovaný platovo, snaží sa vykonávať svoju prácu rovnako ako doposiaľ a ešte lepšie. Ak človek pracuje a nedostáva za svoj výkon primeranú mzdu, tak jeho motivácia k práci upadá, čo sa v konečnom dôsledku odzrkadlí na spoločnosti.

Graf 5: Odpovede zamestnancov, či sú za svoju prácu adekvátne ohodnotení



Zdroj: Autor práce

Otázka týkajúca sa pochvaly zamestnancov od nadriadeného a kolegov bola zodpovedaná 41 respondentmi, že raz za čas dostávajú pochvalu od nadriadeného a kolegov a 18 odpovedali, že sú chválení od nadriadeného a kolegov často. Žiadny respondent nevyužil možnosť odpovede, že pochvalu nikdy nedostali alebo ju nedostávajú vôbec, čo hodnotím za veľmi pozitívne zistenie, ktoré smeruje k oceňujúcej pracovnej atmosfére. Avšak stále je čo zlepšovať, a ideálna by bolo väčšina odpovedí s možnosťou, že sú zamestnanci často pochvaľovaní od nadriadeného a kolegov, nielen raz za čas. Avšak potom by pochvalu mohli začať brať ako niečo samozrejmé a možno by dospeli do takého štádia, že by si ju nevážili.

Graf 6: Odpovede zamestnancov, ako často dostávajú pochvalu od nadriadeného a kolegov



Zdroj: Autor práce

Na otázku, či zamestnanci šíria dobré meno spoločnosti aj mimo práce, všetci odpovedali, že áno. Tento výsledok značí o stotožnení členov spoločnosti s firemnou kultúrou a o presvedčení, že to, čo ponúkajú aj uznávajú a zároveň považujú produkty spoločnosti za kvalitné, keďže ich používajú aj oni. Všetci šíria dobré meno spoločnosti aj ďalej, čo je cieľom každej spoločnosti, aby aj zamestnanci hodnotili to, čo robia za výborné a posúvali to aj iným. Predsa ak si človek dá poradiť od známeho, tak je to efektívnejšia cesta, lebo vieme, že známy neponúkne zlú službu, či zlý produkt.

Graf 7: Odpovede zamestnancov, či šíria dobré meno spoločnosti aj mimo práce



Zdroj: Autor práce

Ďalšia otázka sa týka tiež identity zamestnanca s firemnou kultúrou. Odpovede zamestnancov dopĺňajú a potvrdzujú odpovede respondentov predchádzajúcej otázky. Zamestnanci sú všetci stotožnení s firemnou kultúrou spoločnosti a všetci odpovedali, že sú hrdí na značku spoločnosti, ktorá ich zamestnáva. 20 opýtaných odpovedalo na otázku, či sú hrdí na značku spoločnosti, ktorá ich zamestnáva, áno a 39 odpovedali, áno veľmi.

Graf 8: Odpovede zamestnancov, či sú hrdí na značku spoločnosti, ktorá ich zamestnáva



Zdroj: Autor práce

Produkty spoločnosti používajú všetci zamestnanci spoločnosti. Otázka bližšie neskúmala, či používajú jeden alebo viac produktov. Ak však používajú hoci len jeden produkt, tak je to plus pre firmu a zároveň si myslím, že by mala byť aj určitá povinnosť zamestnanca, keď nie používať, tak aspoň vyskúšať jednotlivé produkty, aby vedel, čo predáva a ponúka. Každopádne hodnotím túto otázku za veľmi úspešne zodpovedanú, lebo zamestnanci zase potvrdzujú, že sú stotožnení s firmou a jej produktmi. Zase je to možno aj cesta ako rozšíriť rad zákazníkov, keďže ak je zamestnanec presvedčený o produkte spoločnosti a používa ho, prinesie si ho domov a je veľká šanca, že členovia domácnosti, kde žije, taktiež začnú používať produkty spoločnosti.

Graf 9: Odpovede zamestnancov, či používajú produkty spoločnosti



Zdroj: Autor práce

Väčšina zamestnancov považuje za hlavný cieľ spoločnosti spokojnosť zákazníkov. Túto odpoveď zdieľa 49 zamestnancov. 8 ľudí odpovedalo, že si myslí, že hlavným cieľom spoločnosti je zisk a jednotka na trhu. Dvaja respondenti si myslia, že cieľom je spokojnosť zamestnancov. Vyplýva z toho, že spokojnosť zákazníkov je povýšená nad spokojnosť zamestnancov. Nezabúda sa ani na konkurenciu, na ktorú nezabudli opýtaní, ktorí odpovedali, že cieľom je zisk a jednotka na trhu. Konkurencia je veľká a je dôležité nestratiť kvalitu a posúvať hranice kvality smerom nahor.

Graf 10: Odpovede zamestnancov, čo je pre nich hlavných cieľom spoločnosti



Zdroj: Autor práce

Na otázku, či zamestnanci poznajú organizačnú štruktúru spoločnosti, väčšina odpovedala áno. 23 respondentov odpovedalo, že má predstavu o tom, ako vyzerá organizačná štruktúra spoločnosti.

Graf 11: Odpovede zamestnancov, či poznajú organizačnú štruktúru spoločnosti



Zdroj: Autor práce

Väčšine zamestnancov sú známe výsledky firmy za uplynulé obdobie. 8 zamestnanci nevedeli na otázku odpovedať. Je dôležité, aby zamestnanci vedeli o výsledkoch, o tom, v čom robia chyby a naopak, v čom sú dobrí, preto pokladám za odpovede respondentov prijateľné pre spoločnosť. Podľa mňa tí, čo nevedeli na otázku odpovedať asi nepochopili význam otázky. Nikto z opýtaných neodpovedal, že by nepoznal výsledky firmy za uplynulé obdobie.

Graf 12: Odpovede zamestnancov, či sú im známe výsledky za uplynulé obdobie



Zdroj: Autor práce

Z opýtaných väčšine vyhovuje ich pracovná doba. 18 zamestnancom skôr vyhovuje a 10 zamestnancom skôr nevyhovuje. Nenašiel sa zamestnanec, ktorému by pracovná doba úplne nevyhovovala. Treba si uvedomiť, že nie každému zamestnancovi sa dá vyhovieť, keďže pracovná doba sa rozdeľuje na doobedné a poobedné smeny. A takisto je otvorené nielen cez týždeň, ale aj cez víkendy, či cez sviatky, keď musí niekto pracovať. Spravodlivou cestou sa však dajú smeny rozdeliť, aby nikto nebol ukrátený o chvíľe oddychu s rodinou.

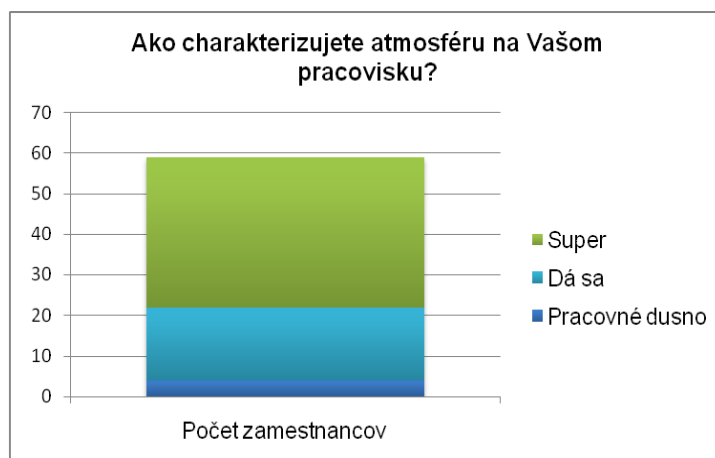
Graf 13: Odpovede zamestnancov, či im vyhovuje pracovná doba



Zdroj: Autor práce

Na otázku, akú atmosféru zamestnanci zažívajú na pracovisku, väčšina respondentov odpovedala, že ju pokladajú za super. 18 si myslia, že sa atmosféra dá zvládnuť. Našli sa aj 4 zamestnanci, ktorý atmosféru na pracovisku pokladajú za pracovné dusno. Keďže zamestnanci nepracujú na rovnakom mieste, predpokladám, že títo zamestnanci pracujú všetci na jednom mieste, kde by mali zapracovať na vyriešení prípadných konfliktov, aby atmosféra bola lepšia a prijateľnejšia. Vhodná by bola možno aj cesta trávenia spoločného času aj mimo pracovnej doby, aby si členovia našli k sebe cestu. Ak to nie je niekedy reálne, keďže voľného času je málo. Dôležité je aspoň sa pokúsiť o spoluprácu.

Graf 14: Odpovede zamestnancov, ako charakterizujú atmosféru na pracovisku



Zdroj: Autor práce

Väčšina zamestnancov hodnotí komunikáciu medzi zamestnancami na pracovisku skôr za neformálnu a menšina ju považuje skôr za formálnu. Medzi zamestnancami sa používa tykanie, ktoré je vhodné, ak sa neporušia určité pravidlá stanovené na začiatku. Zamestnancom sa pracuje lepšie v uvoľnenejšej atmosfére, keď sa môžu tešiť do práce, keď vedia, že ich tam nečaká stres zo zbytočných formalít.

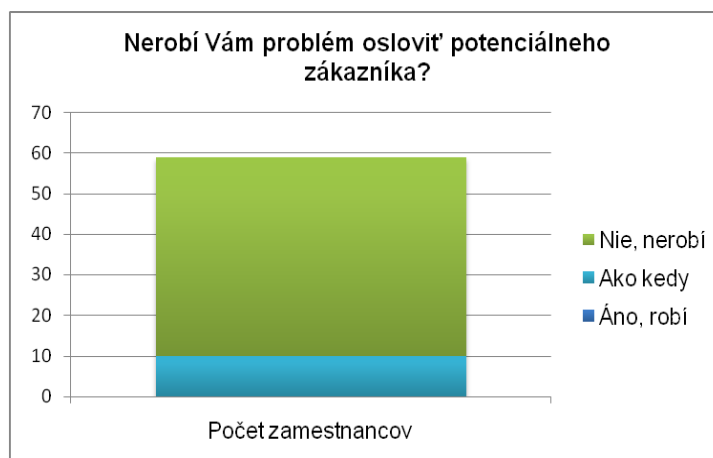
Graf 15: Odpovede zamestnancov, aká je komunikácia medzi zamestnancami na pracovisku



Zdroj: Autor práce

10 respondentov odpovedalo na otázku, či im robí problém osloviť potenciálneho zákazníka, ako kedy a 49 respondentom nerobí problém osloviť potenciálneho zákazníka. Nikomu z opýtaných vyslovene nerobí problém osloviť zákazníka. Väčšina teda pracuje bez nejakých zábran a osloví zákazníka. Je to dané aj tým, že spoločnosť si vyberá do pracovného pomeru len ľudí, ktorí niečo dokážu a sú aktívni pri predaji. Samozrejme, že sa občas vyskytne aj zákazník, ktorý je nesympatický svojim správaním a nie je jednoduché ho obslúžiť. Predajca musí byť aj na také situácie pripravený. Myslím, že aj s uvážením na toto hľadisko si zvolili niektorí ako možnosť odpovede, odpoveď ako kedy.

Graf 16: Odpovede zamestnancov, či im nerobí problém osloviť potenciálneho zákazníka



Zdroj: Autor práce

Temer rovnaký podiel zamestnancov uprednostňuje osobnú komunikáciu a komunikáciu prostredníctvom e-mailu. O niečo menej respondentov využíva radšej mobilnú komunikáciu. Pri práci zamestnanci využívajú každú z uvedených foriem komunikácie. Nikto z opýtaných neuprednostňuje, pred ostatnými formami, formu komunikácie skype. Cez skype zamestnanci riešia v pravidelných intervaloch porady. Možno práve preto bol dôvod odpovedí respondentov takýto.

Graf 17: Odpovede zamestnancov, ktorá forma komunikácie im najviac vyhovuje

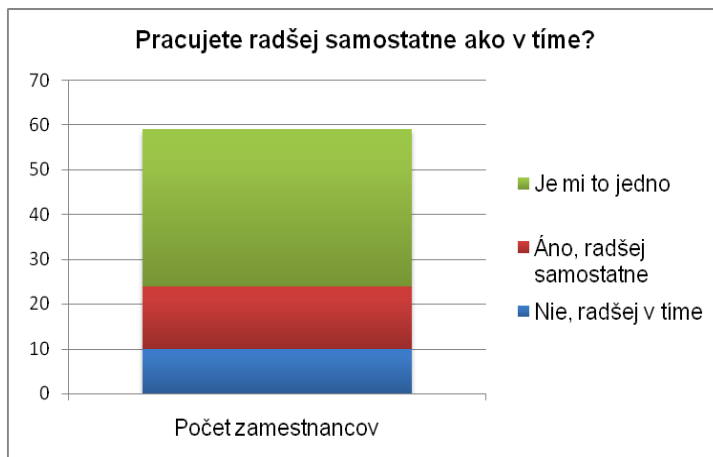


Zdroj: Autor práce

Väčšine zamestnancom je jedno, či pracujú samostatne alebo v tíme. 14 zamestnancov pracujú radšej samostatne a 10 pracujú radšej v tíme. Zamestnanci

počas svojej práce využívajú aj samostatnú a aj prácu v tíme, každý však v inej miere v závislosti od pozície, ktorú zastupujú.

Graf 18: Odpovede zamestnancov, či pracujú radšej samostatne ako v tíme



Zdroj: Autor práce

Väčšina zamestnancov odpovedala na otázku, či sa stretávajú aj mimo práce, sem tam. Teda väčšina zamestnancov trávi čas iba v práci a nespája ho so súkromím. 18 zamestnancov sa stretáva spolu aj mimo pracovnej doby. Vytvorili si k bližší vzťah, čo je pozitívne, keďže sa dá predpokladať, že sa im potom lepšie spolupracuje aj v práci. 11 zamestnancov sa vôbec mimo práce nestretáva, Oddelujú súkromie a prácu.

Graf 19: Odpovede zamestnancov, či sa stretávajú s ostatnými zamestnancami aj mimo práce



Zdroj: Autor práce

Na otázku, či ste sa stretli v našej spoločnosti s javmi ako je mobbing, ohováranie, odpovedalo 43 respondentov, že sa so spomenutými javmi v našej spoločnosti už stretlo. 16 respondentov sa s týmito javmi ešte nestretli. Spoločnosť je pracovne mladá, teda sa dá predpokladať, že je to dočasný stav názorov. Ohováranie sa vyskytuje v každej spoločnosti, keďže každý jedinec je iný, a nie všetci si dokonale rozumejú. Myslím si, že časom, keď si zamestnanci na seba ešte viac zvyknú, dôjde k redukcii konfliktov.

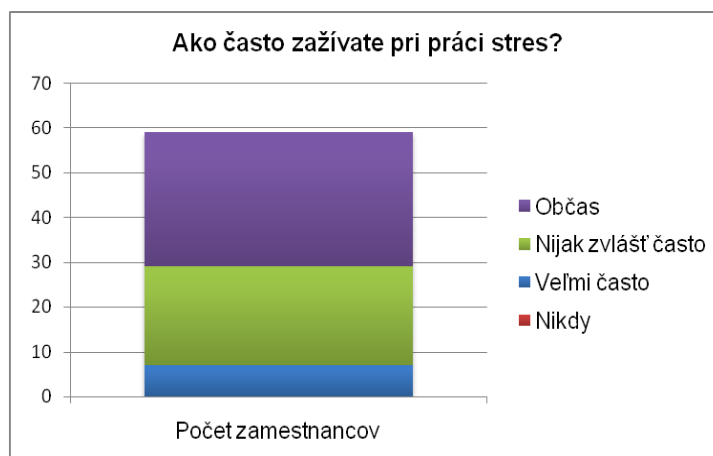
Graf 20: Odpovede zamestnancov, či sa stretli v spoločnosti s javmi ako je mobbing, ohováranie



Zdroj: Autor práce

Väčšina zamestnancov občas zažíva pri práci stres. 22 zamestnancov nijako zvlášť často stres nepociťuje a len 7 zamestnancov veľmi často prežíva stres pri práci. Stres je každodennou súčasťou života, ktorý sa týka nielen súkromnej, ale aj pracovnej časti dňa. Predpokladám, že v dnešnej dobe sa stresu ani vyhnúť nedá, ale záleží na človeku, ako mu odolá alebo ho premení vo svoj prospech. Občasné prežívanie stresu u zamestnancov spoločnosti môže súvisieť s koncomesačnými prípadne koncoročnými povinnosťami, keď termíny tlačia k väčšiemu výkonu. Prežívanie stresu nijako zvlášť často súvisí s prijateľnou firemnou kultúrou, kde sa zamestnanci cítia dobre a pracujú bez stresu.

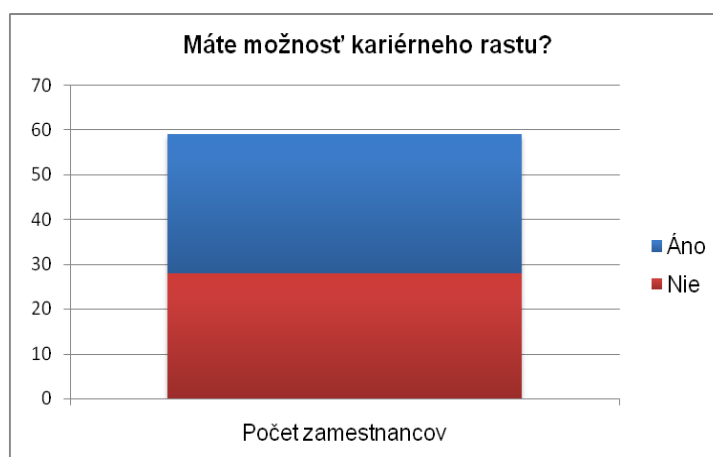
Graf 21: Odpovede zamestnancov, ako často zažívajú pri práci stres



Zdroj: Autor práce

31 respondentov odpovedalo na otázku, či máte možnosť kariérneho rastu, áno a takmer rovnaký počet respondentov nie. Pri tejto otázke nie je až také jednoznačné, či zamestnanci majú alebo nemajú možnosť kariéry. Súvisí to aj s tým, že medzi zamestnancov patria aj študenti, ktorí študujú odbor, ktorý nesúvisí s lekárstvom, prípadne nejako inak súvisiacim so spoločnosťou a vedia, že keď vyštudujú, tak sa budú chcieť uplatniť vo svojom obore. A niektorí zamestnanci považujú spoločnosť len dočasné riešenie situácie, keď si nevedeli nájsť prácu, čo ale nie je dobré voči firemnej kultúre, ktorá stavia na potenciáli zamestnancov, s ktorými do budúcnosti ráta a školí ich.

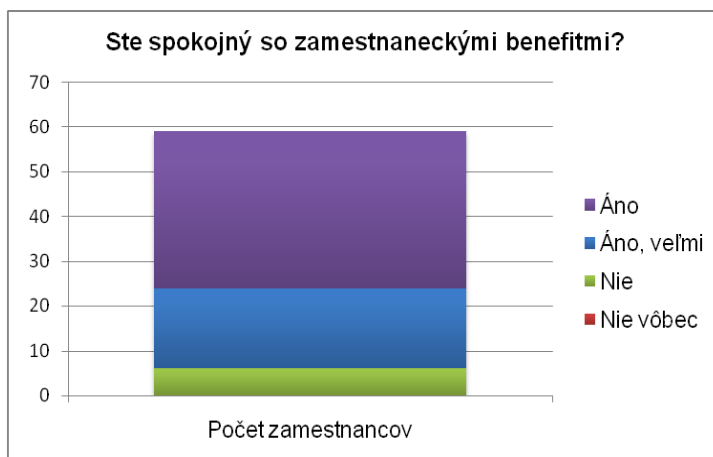
Graf 22: Odpovede zamestnancov, či majú možnosť kariérneho rastu



Zdroj: Autor práce

35 zamestnancov je spokojných so zamestnaneckými benefitmi a 18 sú veľmi spokojní. 6 zamestnancov nie sú spokojní s výhodami, ktoré poskytuje spoločnosť. Firma poskytuje veľa výhod, ktoré uľahčujú pracovný život zamestnancom. Zamestnanci, ktorí nie sú spokojní, očakávajú pravdepodobne väčšie možnosti a odmeny, teda sú náročnejší voči spoločnosti.

Graf 23: Odpovede zamestnancov, či sú spokojní so zamestnaneckými benefitmi



Zdroj: Autor práce

21 zamestnancov sa prikláňa k odpovedi, že porád sa skôr radi zúčastňuje a 22 zamestnancov sa rado zúčastňuje porád. Porady sú pre túto spoločnosť dôležité a účasť na nich je pre každého len prínosom a hlavne je prínosom pre spoločnosť. 14 zamestnancov sa skôr neradi zúčastňujú porád a dokonca 2 zamestnanci sa porád neradi zúčastňujú. Môže to súvisieť s povahou respondentov, ktorí sú možno introverti a neradi prezentujú svoje názory, alebo možno pracujú v spoločnosti krátko na to, aby sa prispôbili dôležitosti vzájomnej spolupráce, ktorou porada je. Porady sa konajú osobne na prevádzkach a tiež prostredníctvom skype hovoru s ostatnými zamestnancami z iných miest.

Graf 24: Odpovede zamestnancov, či sa radi zúčastňujú porád



Zdroj: Autor práce

Na otázku, či sa radi zúčastňujete školenia zubného lekára, všetci respondenti odpovedali áno. Z toho väčšina respondentov sa rado zúčastňuje a 10 zamestnanci sa skôr rado zúčastňuje. Svedčí to o záujme zamestnancov o nové informácie, ktoré ponúka zubný lekár a taktiež to znamená, že lekár prezentuje dostatočne pútavo svoje myšlienky natoľko, aby zamestnancov zaujal. Nikto neodpovedal, že by sa nerád zúčastňoval školenia. Ak porovnáme otázku s predchádzajúcou otázkou, ktorá sa týka účasti na porádach, tak zamestnanci radšej počúvajú a zúčastňujú sa prezentácie, akoby mali oni sami prezentovať. Treba však zvážiť fakt, že zubný lekár má dostatočnú odbornosť na správne vyjadrovanie vedomostí o zubnej technike a produktoch.

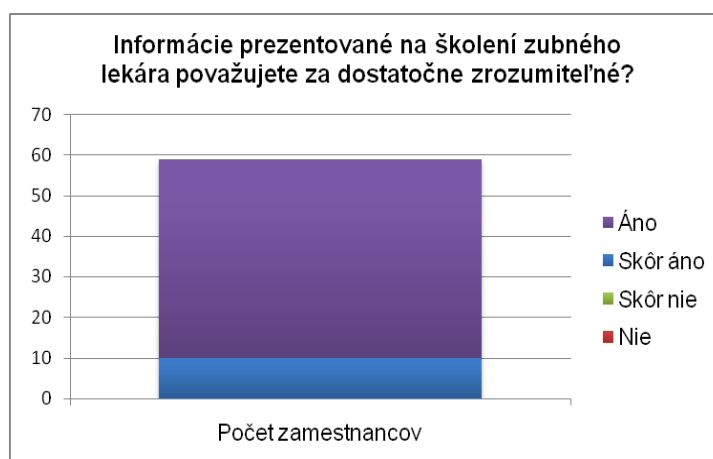
Graf 25: Odpovede zamestnancov, či sa radi zúčastňujú školenia zubného lekára



Zdroj: Autor práce

Na túto otázku odpovedali respondenti presne rovnakým podielom, ako na predchádzajúcu otázku. Usudzujem, že zamestnanci sa radi zúčastňujú školenia aj z toho dôvodu, že výklad považujú za dostatočne zrozumiteľný. A hoci lekár používa aj odborné názvy, dokáže svoju prednášku upraviť do takej podoby, aby ju pochopili aj zamestnanci, hoci nemajú lekárske vzdelanie.

Graf 26: Odpovede zamestnancov, či informácie prezentované na školení zubného lekára považujú za dostatočne zrozumiteľné



Zdroj: Autor práce

55 zamestnancov rado posúva svoje vedomosti smerom k zákazníkovi a len 5 zamestnanci odpovedali na otázku, že svoje vedomosti skôr radi posúvajú. Nikto z opýtaných neodpovedal, že by neradi posúvali svoje vedomosti smerom ku zákazníkovi. Z toho vyplýva, že zamestnanci sú vzdelaní a svoje skúsenosti s produktmi a vedomosti naučené prostredníctvom prezentácii radi posúvajú iným. Svoju prácu, dá sa povedať, majú radi, lebo šíria dobré meno ďalej, a tým sa snažia naučiť zákazníkov ako, kedy a hlavne prečo používať produkty spoločnosti.

Graf 27: Odpovede zamestnancov, či radi posúva vedomosti smerom k zákazníkovi



Zdroj: Autor práce

Všetci zamestnanci sú spokojní so svojím zamestnaním. Je to vysoká miera spokojnosti zamestnancov. Z toho 37 respondentov je spokojných a 22 sú veľmi spokojní. Každá spoločnosť by chcela mať takýto výsledok spokojnosti zamestnancov. Svedčí to o firemnej kultúre, ktorá je priaznivá pre zamestnancov ako aj pre zamestnávateľa.

Graf 28: Odpovede zamestnancov, či sú spokojní so svojím zamestnaním

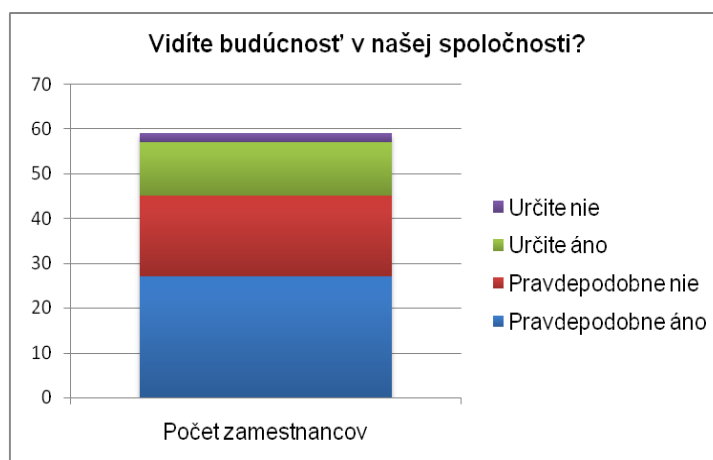


Zdroj: Autor práce

Zamestnanci na otázku, či vidia budúcnosť vo firme, kde pôsobia, odpovedali rôzne. 27 respondentov pravdepodobne vidí ďalšiu budúcnosť v spoločnosti. Naopak osemnásť odpovedali, že pravdepodobne nebudú pracovať v spoločnosti, kde pracujú teraz. Určite vidí svoju budúcnosť vo firme 12 opýtaných a dvaja sú si istí, že vo firme ďalej

pracovať nebudú. Negatívna odpoveď môže súvisieť s faktom, že súčasťou zamestnancov sú aj študenti, ktorí sa vidia v obore, ktorý študujú a túto švajčiarsku spoločnosť vidia len ako svoje prechodné pôsobisko. Avšak môže nastať aj situácia, že v spoločnosti ostanú aj po vyštudovaní. A naopak, respondenti, ktorí sa vidia v spoločnosti, môžu zmeniť pracovné prostredie, aj keď to neplánujú. Každopádne v tomto momente najviac opýtaných vidí svoju budúcnosť v spoločnosti, čo predstavuje pozitívnu spätnú väzbu, ktorá môže rátať s ďalšou spoluprácou zamestnancov.

Graf 29: Odpovede zamestnancov, či vidia budúcnosť v spoločnosti



Zdroj: Autor práce

Odpoveď na otázku, či by ste sa rozhodli znovu pre našu spoločnosť, je pre väčšinu zamestnancov áno. 11 zamestnancov odpovedalo na otázku skôr áno a 2 zamestnanci odpovedali, skôr nie. Ani jeden zamestnanec na otázku neodpovedal nie.

Graf 30: Odpovede zamestnancov, či by sa znovu rozhodli pre spoločnosť



Zdroj: Autor práce

7.2 SWOT analýza

Pomocou SWOT analýzy som charakterizovala silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby švajčiarskej organizácie, s ktorou som spolupracovala. Výsledky som znázornila v tabuľke.

Tabuľka 2: Výsledky SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- školení zamestnanci- inštruktáže zábavnou formou- zamestnanecké benefity- stabilný zamestnávateľ- kvalitné technologické postupy- jedinečné produkty- šírka sortimentu- reklama- zmluvne zabezpečený odbyt- rôzne zľavy- zákaznicke kartičky pre stálych zákazníkov	<ul style="list-style-type: none">- vyššie ceny- finančné zdroje závislé od centrály vo Švajčiarsku- zatiaľ krátke pôsobenie na slovenskom trhu
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- investícia do nových technológií- internetový predaj- spolupráca s letnými festivalmi- vstup do siete obchodných reťazcov- výrobné inovácie- zväčšenie sortimentu na základe zákazníckeho dopytu	<ul style="list-style-type: none">- konkurencia- vyššie náklady na výrobu produktov- vyššie náklady na podporu predaja

Zdroj: Autor práce

Silné stránky

- Zamestnanci spoločnosti sú školení prostredníctvom zubných lekárov, ktorí v pravidelných intervaloch prinášajú novinky zo sveta zubného lekárstva. Vysvetľujú procesy týkajúce sa zubov. Nezabúda sa ani na prevenciu a ústnu hygienu.

- Svoje vedomosti zamestnanci zdieľajú s detičkami, či s dospelými pri inštruktážach, kde sa zábavnou formou učia, ako sa starať o zuby a odnesú si aj darček.
- Zamestnanci sú dostatočne motivovaní, aby svoju prácu vykonávali radi a do práce chodili s úsmevom. K zamestnaneckým výhodám patrí služobné auto a služobný mobil pre manažérov, internet, koncoročné porady spojené s výletmi, odmeny pre najšikovnejších, zamestnanecké zľavy na kúpu produktov, preplácanie obuvi a oblečenia.
- Zamestnávateľ poskytuje pre zamestnancov možnosti neustáleho vzdelávania, teda od nich očakáva rozvoj a chuť naberať nové vedomosti a posúvať sa ďalej. Pracovné miesta rátajú so šikovnými zamestnancami a kolektív tvoria relatívne stáli zamestnanci. Tí, ktorí odišli mali na to skôr osobné dôvody, ako je presťahovanie sa. Zamestnávateľ si uvedomuje, že je škoda meniť zamestnancov, ktorí sú vyškolení a tvoria potenciál firmy.
- Spoločnosť využíva len kvalitné materiály, ktoré sú overené najskôr vo Švajčiarsku. Nie je cieľom za každých okolností predať. Dôležité je si udržať zákazníka, aby prišiel aj nabadúce. A príde len vtedy, keď bude spokojný. Zákazníci sa vracajú, čo je neklamný znak spokojnosti zákazníka.
- Využívanie jedinečných postupov, ktoré podliehajú výrobných tajomstvom. Jedinečné produkty, ktoré nepredáva iná konkurencia.
- Sortiment tovaru je pestrý, vhodný od najmenšieho bábätka, až po staršieho človeka. Každý, kto myslí na svoje zdravie, si nájde niečo pre seba. Široký sortiment zároveň ponúka rôzne alternatívy produktov.
- Reklama na vysokej úrovni a zároveň ľudí neobťažuje.
- Spolupráca s partnermi, ktorá je zmluvne daná.
- Spoločnosť si vybudovala dobré meno u zákazníkov, ktorým poskytuje rôzne zľavy. Zľavy si môžu tiež uplatniť seniori, študenti.

Slabé stránky

- Vzhľadom na používanie kvalitných materiálov na výrobu je cena produktov vyššia. Avšak trvanlivosť produktov je väčšia, teda v konečnom dôsledku zákazník ušetrí. A tiež si treba uvedomiť, že investícia do zdravia je tá najlepšia investícia. Cena pri odbere väčšieho množstva je nižšia, čo je tiež alternatíva šetrenia.
- Finančné zdroje sú závislé od švajčiarskeho manažmentu.

- Spoločnosť pôsobí na slovenskom trhu krátko, ale zároveň jej to stačilo na to, aby si vybudovala dobré meno u zákazníkov.

Príležitosti

- Spoločnosť si uvedomuje, že netreba stáť na jednom bode, ale inovácia je nesmierne dôležitá. Investíciou do ďalšieho rozvoja spoločnosť len získava.
- Predaj prostredníctvom internetu je dostupný pre všetkých, aj pre ľudí, ktorí nemajú čas na návštevu obchodných domov.
- Spolupráca s letnými festivalmi, ktoré navštevujú hlavne mladší ľudia.
- Vstup do siete obchodných reťazcov a rozšíriť tak okruh zákazníkov.
- Počúvať potreby zákazníka je dôležité. Zákazník kupuje to, čo potrebuje, a keď to nenájde, ide ku konkurencii. Spoločnosť si však chce udržať zákazníka a oceniť jeho záujem o spoločnosť.

Hrozby

- Najväčšou hrozbou je konkurencia.
- Vyššie ceny spojené s výrobou, keďže cena materiálu rastie a zákazník to nemusí chápať.

8 DISKUSIA

Firemná kultúra konkrétnej švajčiarskej spoločnosti, s ktorou som spolupracovala je na dobrej úrovni, čo je snahou každej organizácie. Zamestnanci vedia, aká je ich pracovná náplň. Sú s firmou stotožnení a poslanstvo organizácie posúvajú ďalej, aj mimo práce. Radi sa zúčastňujú mimopracovných aktivít a pracujú na svojom vzdelaní, aby ešte lepšie a efektívnejšie plnili pracovné povinnosti. Hypotézy, ktoré som stanovila boli:

Hypotéza č.1: Zamestnanci švajčiarskej spoločnosti sú motivovaní pre výkon pracovnej činnosti.

Hypotéza č. 2: Členovia organizácie sa navzájom rešpektujú.

Hypotéza č. 3: Firemná identita zamestnancov je na dobrej úrovni.

Hypotéza č. 4: Spokojnosť zamestnancov vybranej švajčiarskej spoločnosti je v súlade s firemnou kultúrou.

Hypotézu č. 1 môžem potvrdiť, keďže zamestnanci majú k dispozícii dostatočné motivačné faktory, či už vo forme finančných, ale taktiež aj iných faktory iných foriem. Medzi ne tiež patrí vidina lepšej pozície, na ktorú sa môžu posunúť, ak dosiahnu určitý cieľ a celkovo členovia sú si vedomí, že za svoju prácu dostávajú uznanie, čo je v súčasnosti veľmi zriedkavé.

Hypotézu č. 2 taktiež môžem potvrdiť, pretože zamestnanci len v malom pomere zaznamenali na pracovisku javy ako je mobbing, či ohováranie. Vyhovuje im pracovná atmosféra, a niektorí členovia sa stretávajú aj mimo práce. Rešpektovanie považujú za niečo samozrejmé, keďže sú si vedomí, že tvoria jeden celok, jeden kolektív, ktorého cieľom je naplnenie pracovných cieľov. Pri práci len malé percento zamestnancov zažíva stres, ktorý zrejme vzniká z časovej tiesne a nie z pracovného kolektívu.

Hypotéza č. 3 je potvrdená. Nielenže firemná identita zamestnancov je na dobrej úrovni, ale zamestnanci pracujú stále na jej zlepšovaní. Produkty, ktoré spoločnosť vyrába, zamestnanci ďalej propagujú, a čo je dôležité, aj mimo práce, takže to považujem za dostatočný argument, že zamestnanci sú stotožnení s firmou a jej kultúrou.

Hypotéza č. 4 je potvrdená. Zamestnanci sú celkovo spokojní. Nielen platovo, ale aj s podmienkami, ktoré spoločnosť poskytuje. Väčšina zamestnancov vidí svoju budúcnosť vo firme. Tento fakt je zase spätnou väzbou pre firmu.

Švajčiarsku firemnú kultúru považujem za dostatočne silnú, napriek tomu s otvorenými možnosťami a snahou stále inovovať a zlepšovať podmienky jej existencie. Medzi výhody firemnej kultúry považujem fakt, že zamestnanci vidia budúcnosť vo firme, nie sú zamestnaní len na krátky pracovný pomer, ale spoločnosť im umožňuje pracovný postup. Za nevýhodu firemnej kultúry považujem fakt, že zamestnanci rozhodujú skupinovo, a niekedy by bolo efektívnejšie individuálne rozhodovanie. Zodpovednosť je na každom zamestnancovi. Nevýhodou je tiež, že často sa stáva, že pracovný čas nie je ohraničený len v práci, ale prebieha aj mimo práce.

8.1 Návrhy na zlepšenie organizačnej kultúry na základe dotazníka

Každá organizácia sa snaží vytvoriť organizáciu silnú. Vedenie má ciele, ktoré chce dosiahnuť a snaží sa tomu vytvoriť podmienky.

V súčasnosti sú zamestnanci spoločnosti spokojní s firemnou kultúrou, v ktorej pracujú a ktorej sú súčasťou. Zamestnanci by sa nemali báť prejsť svoje názory, ktoré sú pre organizáciu zaujímavé. Navrhovala by som zaradiť monitoring pomocou ústneho rozhovoru, kde je možná aj spätná väzba. Monitoring môže byť zavedený aj prostredníctvom pohovoru, ankety, či prieskumu a skladal by sa z otázok z rôznych oblastí. Monitoring by mal na starosti nadriadený pracovník, ktorý o výsledkoch informuje riaditeľa spoločnosti. Riaditeľ sa dozvie, aké sú v spoločnosti nedostatky, či naopak, aké prednosti. Znamená to pohľad zo strany zamestnancov, na základe ktorého sa vypracuje plán riešenia nedostatkov, ktoré budú zistené. Je predsa dôležité poznať názor aj zamestnancov, ktorí by sa na druhej strane nemali báť ozvať a vedieť prejsť svoj názor aj diplomatickou cestou.

Vzťahy na pracovisku považujú zamestnanci za skôr neformálne. Napriek tomu sa medzi sebou nestretávajú mimo práce. Možno by bola vhodná možnosť väčšieho počtu mimopracovného trávenia voľného času, ktoré by sa mohlo brať aj ako alternatíva porád. A spojilo by sa príjemné s užitočným. Samozrejme, že tu hrajú úlohu finančné prostriedky, ktoré by spoločnosť bola ochotná investovať.

Pracovný kolektív možno vytvoriť pravidelnými poradami, na ktorých sa preberú pracovné úlohy zamestnancov. Tiež sa preberú, aké ciele má spoločnosť nastavené na najbližšie obdobie, či aké výsledky dosiahla spoločnosť za uplynulé obdobie. Odmenia sa tí najšikovnejší. Zároveň sa stane takáto odmena motiváciou pre ostatných.

Pre spoločnosť je dôležité, aby jej členovia poznali organizačnú štruktúru firmy. K tomu je potrebná efektívna komunikácia medzi zamestnancami. Samozrejme, že nič nie je ideálne, a kde je väčší počet ľudí, tam vznikajú aj konflikty, ktoré je treba sa naučiť vedieť zvládať. Videla by som riešenie už v spomínanom trávení mimopracovných aktivít, napríklad aj formou športových turnajov.

8.2 Návrhy na zlepšenie organizačnej kultúry na základe SWOT analýzy

Tabuľka SWOT analýzy prehľadne znázorňuje vplyvy vonkajšieho a vnútorného prostredia. Švajčiarska spoločnosť patrí medzi medzinárodné organizácie. Na slovenskom trhu je ešte krátko, no napriek tomu si získala zákazníkov. Inovácie sú súčasťou strategického plánovania, teda spoločnosť nestagnuje na jednom bode, ale snaží sa ísť s potrebami zákazníka. Počúva, čo zákazník potrebuje a prispôbuje sa jeho možnostiam. Slabou stránkou je lacnejšia konkurencia, ktorá vyrába z nie tak kvalitných materiálov a zákazník si nie vždy nechá poradiť, že je lepšie investovať do kvalitnejšieho produktu, ktorý mu dlhšie vydrží. Na základe SWOT analýzy je možné vyvodit' 4 typy stratégií.

Spoločnosť môže využiť stratégiu S-T, kedy využije silné stránky na elimináciu hrozieb. Hrozby existujú v každej spoločnosti, ide len o to, vedieť ako ich prekonať. Silné stránky musí poznať každá spoločnosť, pretože predstavujú hnací stroj. Švajčiarska spoločnosť si zakladá na využívaní kvalitných produktov a kvalitných technológií. Cieľom je nielen získať zákazníka, ale aj si ho udržať. Vyššia cena na začiatku spočiatku odláka zákazníka, ale keď zistí, že ide o jedinečný produkt, ktorý keď raz vyskúša, bude spokojný, vráti sa. Spokojnosť je predsa cieľom a zároveň je cestou, ktorou chce spoločnosť ísť. Pravidelné školenia zamestnancov prostredníctvom uznávaných zubných lekárov sú samozrejmom súčasťou fungovania firmy. Dbá sa na pripravený kolektív, ktorý vie odpovedať na otázky zákazníkov. Zamestnanci sa vedú orientovať v problematike a svoj potenciál ďalej rozvíjajú. A hlavne sa chcú vzdelávať. Zamestnávateľ investuje do zamestnancov, lebo v nich vidí budúcnosť. Spoločnosť je stabilná a nemení svojich členov. Spokojnosť zamestnancov je tiež veľkou doménou.

Najväčšou hrozbou je znižovanie dopytu zo strany zákazníkov. Z toho vyplýva potom znižovanie tržieb a znižovanie finančných zdrojov vo firme. V dnešnej dobe, keď ľudia nemajú tak veľa finančných zdrojov a šetria, aby vyžili, je o to viac potrebné zaujať. Zaujať natoľko, aby sa zákazník vrátil a napriek vyššej cene a nižšiemu zdroju príjmu,

kúpil. Lacnejšia konkurencia môže získať zákazníkov na svoju stranu. Svojou lepšou cenou je prístupnejšia viacerým ľuďom. Zákazník určuje celý proces predaja z väčšej časti ako samotná firma. Na elimináciu hrozieb je potrebné využiť silné stránky spoločnosti, ktorých je viac.

ZÁVER

Podniková kultúra je súčasťou každodenného fungovania organizácie a zároveň sa týka každého člena organizácie. Napriek tomu je však veľmi ťažko identifikovateľná. Predstavuje niečo, čo existuje, ale zároveň sa stále vyvíja a prináša zmeny. Niektoré firmy firemnej kultúre neprikladajú význam a podceňujú ju. Na druhej strane stoja firmy, ktoré veľmi dobre vedia, aké je podstatné vedieť o svojej firemnej kultúre čo najviac a na jej základe sa opierajú pri plánovaní strategických cieľov.

Firemná kultúra má svoje opodstatnenie aj pri budovaní konkurencieschopnosti firmy. Nemá svoj význam len pri vnútornom, ale i pri vonkajšom budovaní firmy. Môže firmu ťahať vpred alebo ju brzdiť v ďalšom rozvoji. Firemná kultúra nie je správna a nie je ani nesprávna. Je taká, akú si ju spoločnosť vytvorí a s akou žijú zamestnanci v pracovnom prostredí. Je však dôležité, aby sa s ňou zamestnanci stotožnili a pochopili ju. Aby vedeli, kde pracujú a nestagnovali na jednom bode, ale využili všetky možnosti a posunuli firmu vpred. Firemná kultúra zahŕňa viaceré procesy, ktoré prebiehajú vo firme. Či už je to vedenie, vzdelávanie, motivácia, ale aj komunikácia, odmeňovanie, či kontrolovanie. Pri všetkých týchto procesoch sa musia zamestnanci určitým spôsobom správať a tento spôsob je zahrnutý v etickom kódexe konkrétnej organizácie.

Práca v medzinárodnej organizácii si vyžaduje prispôsobenie sa odlišným podmienkam, či už politickým, ekonomickým, sociálnym, či právnym. Firma, ktorá nie je obmedzená len na území jedného štátu je otvorená novým možnostiam.

Cieľom mojej diplomovej práce bolo zhodnotiť organizačnú kultúru medzinárodnej spoločnosti, konkrétnej švajčiarskej spoločnosti, v ktorej pracujem. Zameriavala som sa hlavne na spokojnosť zamestnancov s firemnou kultúrou a jej prvkami. Zamestnanci sa dostatočne identifikovali so spoločnosťou a pochopili jej stratégiu a princípy fungovania. Sú natoľko motivovaní, aby prácu vykonávali kvalitne s očakávanými výsledkami. Analyzovala som firemnú kultúru spoločnosti pomocou dotazníka a pomocou SWOT analýzy, na základe ktorej som vyvodili návrhy pre budúcnosť efektívnejšieho fungovania spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých slovenských zdrojov

ČEPELOVÁ, A. a kol. *Základy manažmentu*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2007. ISBN 978-80-7165-610-4.

ČIHOVSKÁ, V., KITA, J., VÁVRA, V. a MARIÁŠ, M. *Ako efektívne riadiť obchodnú firmu*. Bratislava: Eurounion, 1996. ISBN 80-85568-70-5.

HINDLE, T. *Plánovanie času*. Bratislava: Slovart, 2002. ISBN 80-7145-649-7.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Organizačná kultúra*. Bratislava: Iura Edition, 2010.

ISBN 978-80-8078-304-4.

KACHAŇÁKOVÁ, A a kol. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008.

ISBN 978-80-8078-192-7.

KACHAŇÁKOVÁ, A a kol. *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5.

MISTRÍK, E. a kol. *Culture and Multicultural Education*. Bratislava: Iris, 1999.

ISBN 80-88778-81-6.

PINKOVÁ, D., FROHLICHOVÁ, I., a MASÁR, D. *Manažment*. Bratislava: UK Právnická fakulta, 2003. ISBN 80-7160-174-8.

RUDY, J. a kol. *Organizačné správanie*. Bratislava: Faber, 2007. ISBN 80-89019-07-2.

RUDY, J. *Organizácia a riadenie japonských priemyselných firiem*. Bratislava: Alfa, 1990. ISBN 80-05-00383-8.

SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava, Iura Edition, 2001. ISBN 80-89047-18-1.

SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. Bratislava, Iura Edition, 2012. ISBN 978-80-8078-455-3.

ŽILÍNEK, M. *European dimension of an individual*. Bratislava: Comenius University, 1999. ISBN 80-223-1353-X.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-34-9.
- BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Brooks, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- BOWMAN, C. *Strategický management*: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- LAWLESS, R. *Co je to kultura*. Olomouc: Votobia, 1996. ISBN 80-7198-106-0.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-2470-648-2.
- LUKEŠ, M., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie podnikání*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-125-9.
- NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J. a TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní management jakostí*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management. Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- PFEIFER, L. a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

VEBER, J. a kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

WORONOFF, J. *Mýtus japonského managementu*. USA: Probus Publishing Company, 1992. ISBN 80-85605-48-1.

ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1243-3.

Zoznam použitých internetových zdrojov

DUDÍK, M., STÍSKAL, M.: *Manažment – riadenie podniku*. [online]. 2004 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z:

http://www.spsest.sk/soc/2004_sk/ekoweb/4rocnik/manazment_riadenie.htm

PH: *Manažment podnikateľa*. [online]. 12.10.2011 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z:

<http://www.podnikam.webnoviny.sk/manazment/japonsky-manazment/23100>

RUDOLSKÝ, J. *SWOT analýza*. [online]. 2012 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z:

<http://www.fap.sk/Analyza-ostatne/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Druhy kultúry.....	13
Obrázok 2: Začarovaný kruh	15
Obrázok 3: Prejavy	21
Obrázok 4: Typológia kultúr podľa Handyho	27
Obrázok 5: Líniová organizačná kultúra	33
Obrázok 6: Funkčná organizačná kultúra	33
Obrázok 7: Líniovo-štábná organizačná kultúra	33
Obrázok 8: Projektová organizačná kultúra	34
Obrázok 9: Využitie metódy SWOT pri koncipovaní stratégie	42
Obrázok 10: Fázy firmy	44
Obrázok 11: Faktory ovplyvňujúce národnú kultúru	45

Zoznam grafov

Graf 1: Odpovede zamestnancov, aké je ich pohlavie	59
Graf 2: Odpovede zamestnancov, ako dlho pôsobia v spoločnosti	60
Graf 3: Odpovede zamestnancov, aká zmysluplná je ich práca	60
Graf 4: Odpovede zamestnancov, čo je pre nich najväčšou motiváciou pri práci.....	61
Graf 5: Odpovede zamestnancov, či sú za svoju prácu adekvátne ohodnotení.....	62
Graf 6: Odpovede zamestnancov, ako často dostávajú pochvalu od nadriadeného a kolegov	62
Graf 7: Odpovede zamestnancov, či šíria dobré meno spoločnosti aj mimo práce.....	63
Graf 8: Odpovede zamestnancov, či sú hrdí na značku spoločnosti, ktorá ich zamestnáva	64
Graf 9: Odpovede zamestnancov, či používajú produkty spoločnosti.....	64
Graf 10: Odpovede zamestnancov, čo je pre nich hlavných cieľom spoločnosti.....	65
Graf 11: Odpovede zamestnancov, či poznajú organizačnú štruktúru.....	65

Graf 12: Odpovede zamestnancov, či sú im známe výsledky za uplynulé obdobie.....	66
Graf 13: Odpovede zamestnancov, či im vyhovuje pracovná doba	67
Graf 14: Odpovede zamestnancov, ako charakterizujú atmosféru na pracovisku	67
Graf 15: Odpovede zamestnancov, aká je komunikácia medzi zamestnancami na pracovisku.....	68
Graf 16: Odpovede zamestnancov, či im nerobí problém osloviť potenciálneho zákazníka	69
Graf 17: Odpovede zamestnancov, ktorá forma komunikácie im najviac vyhovuje	69
Graf 18: Odpovede zamestnancov, či pracujú radšej samostatne ako v tíme .	70
Graf 19: Odpovede zamestnancov, či sa stretávajú s ostatnými zamestnancami aj mimo	70
Graf 20: Odpovede zamestnancov, či sa stretli v spoločnosti s javmi ako je mobbing, ohováranie	71
Graf 21: Odpovede zamestnancov, ako často zažívajú pri práci stres	72
Graf 22: Odpovede zamestnancov, či majú možnosť kariérneho rastu	73
Graf 23: Odpovede zamestnancov, či sú spokojní so zamestnaneckými benefitmi.....	74
Graf 24: Odpovede zamestnancov, či sa radi zúčastňujú porád.....	74
Graf 25: Odpovede zamestnancov, či sa radi zúčastňujú školenia zubného lekára.....	75
Graf 26: Odpovede zamestnancov, či informácie prezentované na školení zubného lekára považujú za dostatočne zrozumiteľné.....	76
Graf 27: Odpovede zamestnancov, či radi posúva vedomosti smerom k zákazníkovi	76
Graf 28: Odpovede zamestnancov, či sú spokojní so svojím zamestnaním	77
Graf 29: Odpovede zamestnancov, či vidia budúcnosť v spoločnosti.....	77
Graf 30: Odpovede zamestnancov, či by sa znovu rozhodli pre spoločnosť....	77

Zoznam tabuliek

Tabulka 1: Rozdiely medzi západným a japonským manažmentom	49
Tabulka 2: Výsledky SWOT analýzy	78

ZOZNAM PRÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
----------------------------	---

PRÍLOHY

Dotazník

Vyplnením tohto dotazníka mi umožníte získať potrebné informácie k objektívnemu zhodnoteniu firemnej kultúry v našej spoločnosti. Upozorňujem, že Vaše odpovede sú anonymné a nebudú poskytnuté tretej osobe. Prosím, odpovedajte úprimne. Po mojom spracovaní Vám pošlem celkové zhodnotenie, ktoré bude pre Vás isto zaujímavé.

1. Aké je Vaše pohlavie?
 - Muž
 - Žena
2. Ako dlho pôsobíte v spoločnosti?
 - Menej ako 1 rok
 - 1 – 3 roky
 - Viac ako 3 roky
3. Aká zmysluplná je Vaša práca?
 - Zmysluplná
 - Skôr zmysluplná
 - Nie veľmi zmysluplná
 - Vôbec nie je zmysluplná
4. Čo je pre Vás najväčšou motiváciou pri práci?
 - Peniaze
 - Pochvala od nadriadeného a kolegov
 - Spokojný zákazník
 - Negatívna motivácia
5. Ste za svoju prácu adekvátne platovo ohodnotený?
 - Áno
 - Nie
6. Ako často dostávate pochvalu od nadriadeného alebo kolegov?
 - Často
 - Raz za čas
 - Vôbec
7. Šírite dobré meno spoločnosti aj mimo práce?
 - Áno
 - Nie

8. Ste hrdý na značku spoločnosti, ktorá Vás zamestnáva?
- Áno, veľmi
 - Áno
 - Neviem
 - Nie
 - Nie, vôbec
9. Používate produkty našej spoločnosti aj Vy?
- Áno
 - Nie
10. Čo je podľa Vás hlavným cieľom spoločnosti?
- Zisk a jednotka na trhu
 - Spokojnosť zákazníkov
 - Spokojnosť zamestnancov
11. Poznáte organizačnú štruktúru spoločnosti?
- Áno
 - Mám predstavu
 - Nie
12. Sú Vám známe výsledky firmy za uplynulé obdobie?
- Áno
 - Neviem
 - Nie
13. Vyhovuje Vám Vaša pracovná doba?
- Áno
 - Skôr áno
 - Skôr nie
 - Nie
14. Ako charakterizujete atmosféru na Vašom pracovisku?
- Super
 - Dá sa
 - Pracovné dusno
15. Aká je komunikácia medzi zamestnancami na pracovisku?
- Skôr formálna
 - Skôr neformálna
16. Nerobí Vám problém osloviť potenciálneho zákazníka?
- Nie, nerobí

- Ako kedy
 - Áno, robí
17. Ktorá forma komunikácie vo firme Vám najviac vyhovuje?
- E-mail
 - Mobil
 - Skype
 - Osobná
18. Pracujete radšej samostatne ako v tíme?
- Áno, radšej samostatne
 - Je mi to jedno
 - Nie, radšej v tíme
19. Stretávate sa s ostatnými zamestnancami aj mimo práce?
- Áno
 - Sem tam
 - Nie
20. Stretli ste sa v našej spoločnosti s javmi ako je mobbing, ohováranie?
- Áno
 - Nie
21. Ako často zažívate pri práci stres?
- Nikdy
 - Nijak zvlášť často
 - Občas
 - Veľmi často
22. Máte možnosť kariérneho rastu?
- Áno
 - Nie
23. Ste spokojný so zamestnaneckými benefitmi?
- Áno, veľmi
 - Áno
 - Nie
 - Nie, vôbec
24. Radi sa zúčastňujete porád?
- Áno
 - Skôr áno
 - Skôr nie

- Nie
25. Radi sa zúčastňujete školenie zubného lekára?
- Áno
 - Skôr áno
 - Skôr nie
 - Nie
26. Informácie prezentované na školení zubného lekára považujete za dostatočne zrozumiteľné?
- Áno
 - Skôr áno
 - Skôr nie
 - Nie
27. Radi posúvate vedomosti smerom k zákazníkovi?
- Áno
 - Skôr áno
 - Skôr nie
 - Nie
28. Ste spokojný so svojím zamestnaním?
- Áno, veľmi
 - Áno
 - Nie
 - Nie, vôbec
29. Vidíte budúcnosť v našej spoločnosti?
- Určite nie
 - Pravdepodobne nie
 - Pravdepodobne áno
 - Určite áno
30. Rozhodli by ste sa znovu pre našu spoločnosť?
- Áno
 - Skôr áno
 - Skôr nie
 - Nie

Ďakujem za Vašu pozornosť a čas venovaný vyplneniu tohto dotazníka.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Petra Ujčková

Obor: Andragogika

Forma štúdia: Kombinované štúdium

Názov práce: Organizačná kultúra medzinárodných firiem

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 77

Celkový počet strán príloh: 4

Počet titulov slovenských použitých zdrojov: 13

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 23

Počet internetových zdrojov: 3

Vedúci práce: PhDr. Matúš Kocian