

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Erik Heimlich

FIREMNÁ KULTÚRA ORGANIZÁCIE

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Erik Heimlich

CORPORATION CULTURE OF ORGANISATION

Prague 2017

The Bachelor Work Supervisor:

Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 3.3.2017

Jméno autorka(y)

Poděkování

Za odborné vedenie, konzultácie a pomoc pri vypracovaní bakalárskej práce ďakujem vedúcej mojej práce Ing. Veronike Svatošovej Ph.D.

Anotace

Táto bakalárska práca je zameraná v prvom rade na firemnú kultúru v spoločnosti XY, ale taktiež na ostatné krajiny strednej Európy ako Slovensko, Česká republika, Maďarsko a Poľsko. Na základe teoretických poznatkov firemnej kultúry a riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti vyhodnocujem a porovnám kvalitu v daných krajinách.

Na základe porovnaní skutočnosti s teoretickými poznatkami sú definované nedostatky a navrhnuté opatrenia na ich odstránenie, ktoré by podľa môjho názoru mohli prispieť k zvýšeniu efektivity celkového chodu spoločnosti v strednej Európe.

Klíčová slova

Firemná identita a image, firemná kultúra, komparácia, komunikácia, organizačná štruktúra, personálna práca, pracovné vzťahy v podniku, riadenie ľudských zdrojov, rozhovor.

Annotation

In my bachelor work I mainly focus on corporate culture of company XY, but as well other states of Central Europe as Slovakia, Czech Republic, Hungary and Poland. I compare and evaluate quality in these countries, based on my theoretical knowledge's of corporate culture and human resources.

After comparing the reality with theoretical knowledge's I'm defining the lacks and suggesting the steps how to eliminate shortages, which could in my opinion help to raise the effectiveness of the whole company in Central Europe.

Keywords

Communication, comparison, corporate identity and images, corporate culture, human resources, interview, personal work, organizational structure, work relations in company.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 DEFINÍCIA POJMOV	10
1.1 Pojem kultúra	10
1.2 Podniková kultúra	11
1.2.1 Podniková kultúra a socializácia.....	12
1.2.2 Podniková kultúra – úroveň integrácie do podnikovej praxi	13
1.3 Organizačná kultúra	14
1.3.1 Organizačná kultúra a jej prvky	15
1.3.2 Ďalšie delenie organizačnej kultúry	15
1.3.3 Organizačná kultúra a jej štruktúra	16
1.3.4 Výkonnosť organizačnej kultúry	18
1.3.5 Hlavné zdroje organizačnej kultúry	19
1.3.6 Stret kultúr a následný vplyv na výkonnosť organizácie	19
1.3.7 Organizačná kultúra a jej Metódy diagnostiky	20
1.3.8 Organizačná kultúra a jej analýza z hľadiska funkčnosti	21
2 FIREMNÁ KULTÚRA – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ.....	22
2.1 História firemnej kultúry.....	22
2.2 Definícia firemnej kultúry.....	22
2.3 Typológie firemnej kultúry	26
2.4 Porovnanie firemných kultúr	30
3 FIREMNÁ IDENTITA A IMAGE.....	32
3.1 Definícia.....	32
3.2 Firemná identita v nadnárodných spoločnostiach.....	33
3.3 Firemná identita ako súčasť firemnej stratégie	34
3.4 Dôležitosť firemnej identity.....	34
PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 CIELE A METODIKA PRÁCE.....	36
4.1 Metódy výskumu	36
4.1.1 Hypotézy.....	36
4.1.2 Rozhovor.....	37
4.1.3 Hlavné výskumné otázky pre rozhovor	37

4.1.4	Dotazník.....	38
4.2	Harmonogram výskumu.....	39
4.3	Charakteristika spoločnosti „XY“.....	39
4.4	Spoločnosť „XY“ v Českej republike.....	39
5	ZBER A ANALÝZA DÁT	41
5.1	Vyhodnotenie rozhovorov	41
5.2	Vyhodnotenie dotazníka	45
6	ZHRNUTIE VÝSLEDKOV A DISKUSIE.....	56
6.1	Diskusia.....	56
6.1.2	Návrh na zmenu prípadnú úpravu firemnej kultúry.....	58
	ZÁVER	61
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV.....	62
	ZOZNAM SKRATIEK	64
	ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV.....	65
	ZOZNAM PRÍLOH.....	67

ÚVOD

O firemnej kultúre sa stále častejšie hovorí ako o nevyhnutnú súčasť riadení každej firmy. Ak je kultúra v spoločnosti zlá alebo narušená napríklad vzájomnými vzťahmi zamestnancov či zlou komunikáciou vedenia spoločnosti so zamestnancami, dochádza k znižovaniu výkonu zamestnancov a aj k znižovaniu prosperity spoločnosti.

Firemná kultúra predstavuje určité hodnoty, normy, chovanie jak vo firme tak i smerujúce von z firmy. Tieto v prvom rade zdieľajú zamestnanci podniku a firemná kultúra je pre nich z morálneho hľadiska záväzná.

Cieľom bakalárskej práce je predovšetkým porovnanie firemnej kultúry v rámci spoločnosti, ktorá sa nachádza v štyroch krajinách strednej Európe. Aj keď v rámci jednej spoločnosti by mala byť rovnaká v prípade nadnárodných spoločnostiach sú často badateľné rozdiely a to aj preto, lebo zamestnanci sú iného vierovyznania, majú iné zvyky alebo postoje k svojej práci či obecne k životu.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je komparácia a vyhodnotenie kvality firemnej kultúry v spoločnosti v strednej Európe.

Cieľom teoretickej časti je získanie nevyhnutných informácií o danej problematike pomocou odbornej literatúry. Teoretická časť sa zameriava na popis kultúry z obecného hľadiska od rôznych autorov, definícií podnikovej, firemnej a organizačnej kultúre, štruktúrou organizácie, podnikovou identitou či pracovnými vzťahmi v danej firme.

Praktická časť sa delí na tri okruhy. Prvý určuje cieľ bakalárskej práce a metodiku akou bude dosiahnutý. Následne je zber a analýza dát. Posledným okruhom je záverečné porovnanie a vyhodnotenie celkovej bakalárskej práce. Zber dát bude predovšetkým z interných dokumentov spoločnosti a poznatkami získanými štúdiom, taktiež porovnávanie v kombinácii s rozhovorom.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINÍCIA POJMOV

1.1 POJEM KULTÚRA

Pôvodne tento pojem bol podľa autorov Veľkého socialistického slovníka spojovaný s obrábaním poľnohospodárskej pôdy. M. Tullius Cicero v Tuskulských hovoroch nazval filozofiu „kultúrou ducha“ a tým položil poňatie kultúry ako charakteristiku ľudskej vzdelanosti. Za tvorca modernej globálnej vedeckej definície je považovaný E. B. Tylor, ktorý podal v úvode svojej práce *Primitívna kultúra* (1871) prvé antropologické vymedzenie pojmov: kultúra čiže civilizácia ja zložitý celok, ktorý zahŕňa vedenie, vieru, umenie, právo, morálku, zvyky a všetky ostatné schopnosti a obyčaje, ktoré si človek osvojil ako člen spoločnosti.¹

Z pohľadu sociológie vystupujú kultúry ako relatívne adaptívny systém so špecifickým obsahom. Predmetom štúdia sociológov sú predovšetkým explicitné kultúrne vzory, postavené na systéme hodnôt, noriem a názorov. „Kultúra je považovaná za triedu metabiologických prostriedkov a mechanizmov špecificky ľudskej adaptácie k vonkajšiemu prostrediu, existujúci v podobe výtvorov ľudskej práce (artefaktov), sociokultúrnych regulátorov (noriem, hodnôt kultúrnych vzorcov), ideí (kognitívnych systémov) a inštitúcií organizujúcich ľudské chovanie“.²

Pojmy kultúra a spoločnosť patria k tým, ktoré sa v sociológii používajú najčastejšie. Kultúru tvoria hodnoty, ku ktorým sa ľudia hlásia, normy, ktoré dodržiajú a hmotné statky, ktoré vytvárajú. Hodnoty sú abstraktnými ideálmi, zatiaľ čo normy sú konkrétne princípy či zásady od ktorých sa očakáva, že sa im ľudia budú riadiť. Normy predstavujú „príkazy“ a „zákazy“ spoločenského života. Pojmy kultúra a spoločnosť sa od seba síce dajú rozlíšiť, ale sú medzi nimi veľké väzby. Spoločnosť je systém

¹ MAŘÍKOVÁ, H. PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. *Velký sociologický slovník*. 1996. s. 548

² MAŘÍKOVÁ, H. PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. *Velký sociologický slovník*. 1996. s. 548

vzájomných vzťahov spájajúce jednotlivca. Bez spoločnosti nemôže existovať žiadna kultúra. Platí to ale i naopak, žiadna spoločnosť nemôže existovať bez kultúry.³

Pri pojednávaní o kultúrnych aspektoch organizácií sú v českej odbornej literatúre používané tri pojmy: podniková kultúra, firemná kultúra a organizačná kultúra. Ich obsah je totožný. V anglicky písanej zahraničnej literatúre je najpoužívanejším pojmom organizational culture (organizačná kultúra), menej často je používaný pojem corporate culture (podniková, firemná kultúra). Dôvodom je skutočnosť, že zatiaľ čo u nás je daná problematika študovaná v kontextu manažmentu a vzťahovaná k riadeniu podnikov, v zahraničí, najmä v anglosaských krajinách, je organizačná kultúra študovaná v kontexte „organizačného chovania“ ako disciplíny, syntetizujúc poznatky sociológie, psychológie, manažmentu a ekonomiky a skúma tiež vo vzťahu k neziskovým organizáciám.⁴

1.2 PODNIKOVÁ KULTÚRA

S hľadiska podnikateľských subjektov môžeme hovoriť o dvoch sférach kultúry. A to o podnikateľskú kultúru a o podnikovú kultúru.

Podnikateľská kultúra je širší pojem, ktorý zahrňuje najobecnejší prejav kultúry v podnikateľských aktivitách, ktoré sú všeobecne akceptované na základe spoločenského konsenzu a prevtelené do písaných a nepísaných obecných zásad týkajúce sa čestnosti podnikania, kultúry prejavu, prezentácie a predaja, funkčnosti a neškodnosti produktov atď. Podnikateľskú kultúru vytvára suma kultúrnych úrovní konkrétnych subjektov trhu ako napríklad výrobcovia, predajcovia, podniky, korporácie atď.

Podniková kultúra je komplexom vlastných názorov, hodnôt, noriem chovania a jednania, spôsob podnikania, ktoré sú pre každú firmu jedinečné a vytvárajú pre nich špecifický osobitný podnikateľský štýl. Vo svojej všeobecnosti musí vychádzať

³ GIDDENS, A. *Sociologie*. 1999. s. 32

⁴ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 2004. s. 21

a korešpondovať s podnikateľskou kultúrou, ale vo svojej konkrétosti nadobúda jedinečnú podobu ako v duchovnej sfére, tak aj vo sfére materiálnej.

Úroveň podnikovej kultúry má vplyv nielen na morálnu vnútropodnikovú klímu, ale aj na mieru etickosti chovania podniku na trhu. Podniková kultúra, pokiaľ jej rozvoj nie je súčasťou strategického plánovania firmy, má obecnú tendenciu zotrvať v určitom zotrvačnom stave, ktorý môže byť prekážkou pre morálny rozvoj podniku. Potencionálne riziko pre zvyšovanie etickosti chovania v rámci podniku sa potom môže prejaviť v podobe týchto štyroch typov bariér:⁵

- a) Zažitú postupy práce a striktné vymedzené role
- b) Vysoká skupinová súdržnosť – kohézia
- c) Nejasné priority
- d) Izolácia pred vonkajšími vplyvmi

1.2.1 PODNIKOVÁ KULTÚRA A SOCIALIZÁCIA

Socializačný proces zahŕňa širokú škálu foriem osvojovania si podnikovej kultúry a týka sa všetkých zamestnancov bez výnimky. Podniková kultúra sa vyznačuje dvojakou podstatnou kvalitou:

1. Je osvojovaná, čo znamená že zamestnanci sa učia
2. Je zdieľaná, čo podmieňuje jej existenciu.

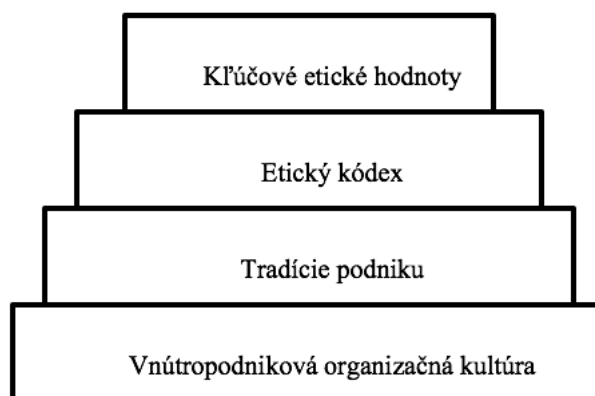
Osvojovanie a zdieľanie podnikovej kultúry by nebolo možné bez procesu socializácie. Jeho koncepcnosť by mala byť trvalým záujmom vedenia podniku a podnikového manažmentu. Dobrý priebeh socializačného procesu sa v podniku prakticky prejaví bezproblémovou identifikáciou zamestnancov s hodnotami a cieľmi podniku. Renomované firmy vynikajú práve vlastnou obecnou zdieľanou a zažitou podnikovou kultúrou, ktorá sa stáva ich defíničným znakom. Prejavuje sa spôsobmi chovania, jednaní so zákazníkmi, štýlom obliekania, vzhľadom kancelárií atď., čo vytvára osobitosť podniku, ktorá je na trhu nezameniteľná a pomáha zákazníkovi alebo potencionálnym záujemcom o zamestnanie v orientácii.

⁵ ROLNÝ, I. *Etika v podnikovej strategii: metodologické postupy integrácie etiky do stratégie*. 2007. s. 46

Problematika kultúry a socializácie je doménou predovšetkým sociológie. Jej obecné závery možno plne aplikovať i na etickú stránku podnikateľských aktivít, konkrétne na podnikovú prax. Taktiež v nej prebieha socializačný proces v troch základných fázach:⁶

1. Porozumenie – predpokladom je jasnosť a zrozumiteľnosť podnikom deklarovaných hodnôt, zásad a princípov.
2. Prijatie – je fázou internalizácie, osvojenie si vyššie uvedeného zo strany zamestnancov.
3. Konanie – je fáza, kedy už každý jedná v intencii podnikovej kultúry a dokáže jej kvalitu samostatne prehľbovať.

1.2.2 PODNIKOVÁ KULTÚRA – ÚROVEŇ INTEGRÁCIE DO PODNIKOVEJ PRAXI



Obrázok 1-1: Podniková kultúra ⁷

Podniková kultúra je jednou z troch úrovní integrácie etiky v podnikovej praxi. Za ďalšie úrovne integrity môžeme menovať etické vedenie a socializačný proces. K etickému vedeniu patrí strategické plánovanie, organizačné štruktúry, komunikácia, kontrola a hodnotenie. Úroveň socializačného procesu zahrňuje komponenty motivácie a stimulácie, školenia a vzdelávania, výber kandidáta.

⁶ ROLNÝ, I. *Etika v podnikovej strategii: metodologické postupy integrácie etiky do stratégie*. 2007. s. 51

⁷ ROLNÝ, I. *Etika v podnikovej strategii: metodologické postupy integrácie etiky do stratégie*. 2007

V rámci globálnej podnikovej kultúry je nutné konštituovať uvedené základné etické komponenty, ktoré sa stanú jej organizačnou súčasťou a slúžia ako oporné body pre zásadnú morálnu orientáciu firmy. Jej efekt zvyšuje využitie tradícií podniku, kedy doterajšie úspechy pozitívnych skúseností získavajú schopnosť určovať smer jeho budúceho etického chovania a podporujú dôveru zamestnancov pre svoj podnik. Pomáha fixovať pocit zodpovednosti každého voči dobrému menu podniku a naznačuje, aké morálne chovanie je v ňom cenené a očakávané nielen v súčasnosti, ale aj v budúcnosti. Novo vzniknuté podniky majú v tomto smere ideálnu šancu tradíciu založiť sledovaním a zverejňovaním významných pozitív v priebehu podnikateľského roku, ktoré budú morálnou inšpiráciou každého zamestnanca. Menej dôležitou zložkou podnikovej kultúry je organizačná kultúra.⁸

1.3 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Vymedzovanie pojmu organizačná kultúra je veľmi rôznorodé. Chápanie autorov danej problematiky je častokrát veľmi podobné. Zahrňuje obecné zdieľané a relatívne stabilné názory, postoje a hodnoty, ktoré existujú v organizácii, nástroje a spôsoby jednania, ktoré sú zdrojom spokojnosti a nespokojnosti, motivácie a demotivácie.

Hovorí sa, že význam kultúry rastie s vyššími nárokmi na schopnosť rýchlej adaptácie firiem k okoliu.

Organizačná kultúra je tiež zdieľanie základného presvedčenia, ktoré si skupina osvojila pri riešení problémov či už externej alebo internej integrácie, ktoré sa natoľko osvedčili, že sú považované za platné a sú predávané novým členom organizácie ako spôsob vnímania, myslenia a cítenia, ktorý je vo vzťahu k týmto problémom správny. Taktiež sú to názory a naučené spôsoby zvládania situácii založené na skúsenostiach. Tieto vznikli behom histórie organizácii a sú manifestované v ich materiálnych aspektoch a v chovaní členov.⁹

⁸ ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do strategie*. 2007. s. 68

⁹ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 17.

Obecná definícia organizačnej kultúry: „Organizačná kultúra je súbor základných presvedčení, hodnôt, postojov a noriem chovania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie a ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a chovaní členov organizácie a vo výtvoroch materiálnej a nemateriálnej povahy“.¹⁰

1.3.1 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA A JEJ PRVKY

Za kultúrne prvky sú často označované najjednoduchšie štrukturálne a funkčné jednotky, ktoré predstavujú základné stavebné komponenty kultúrneho systému. S pravidla sú to:

1. Hodnoty
2. Normy
3. Postoje
4. Základné predpoklady
5. Vonkajšie prejavy kultúry

Vonkajšími prejavmi kultúry možno chápať:

- **materiálne** (architektúra a materiálne vybavenie firiem, produkty vytvorené podnikom, výročné správy...)
- **nemateriálne** artefakty (historiky, mýty, firemný hrdinovia, ceremoniály).¹¹

1.3.2 ĎALŠIE DELENIE ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Základné predpoklady

Základné predpoklady sú zafixované predstavy o fungovaní reality, ktoré ľudia považujú za samozrejmé, pravidelné a nespochybniteľné. Fungujú automaticky a nevedome, preto ich definovanie je ťažké.

Hodnoty

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, R. - NOVÝ, I., a kol. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 22.

¹¹ LUKÁŠOVÁ, R. - NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s.22.

Sú tým, čo je považované za dôležité, čomu jednotlivec či skupina prikladá veľký význam. Vyjadrujú obecné preferencie a premietajú sa do rozhodovania organizácie či jednotlivca. Taktiež predstavujú jadro organizačnej kultúry a sú považované za „nástroj utvárania organizačnej kultúry“. Najhlavnejšie sú obvykle vymenované v etickom kódexe spoločnosti. Inak nazvané vytváranie prestíže organizácie.¹²

Postoje

Sú vzťahy k určitému objektu, ktorý môže byť osoba, vec, udalosť alebo problém. Postoje sú produktmi hodnotenia.

Zahrňujú tri hlavné zložky:

- Afektívnu zložku – emócie k objektu postoja
- Kognitívnu zložku – názory vzťahujúce sa k objektu postoja
- Konatívnu zložku – sklony k jednaniu vo vzťahu k objektu postoja.¹³

1.3.3 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA A JEJ ŠTRUKTÚRA

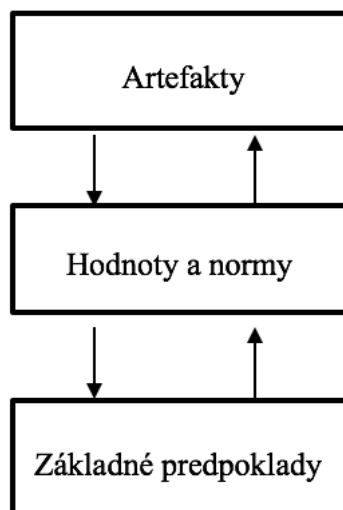
Prvky organizačnej kultúry nefungujú izolovane ale sa navzájom ovplyvňujú. Edgar Scheina sa snažil objasniť štruktúru a funkčné súvislosti pomocou vytvorenia modelu organizačnej kultúry.

V súčasnej dobe tento model organizačnej kultúry je najznámejším. Rozdeľuje tri roviny organizačnej kultúry, na ktorých je kultúra manifestovaná a to podľa miery, nakoľko sú jednotlivé prejavy kultúry manifestované navonok:

1. Afekty (ľahko ovplyvniteľné) – sú najviac na povrchu, pre pozorovateľov najviditeľnejšia,
2. Zastávané hodnoty, pravidlá a normy správania sa (čiastočne ovplyvniteľné) – čiastočne vedomé pre vonkajšieho pozorovateľa,
3. Základné predpoklady – najhlbšia rovina, pre príslušníkov kultúry samozrejmé názory a myšlienky.

¹² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 2004. s. 21

¹³ NAKONEČNÝ, M., *Sociální psychologie*. 1. vyd. Academia, 1999. s. 131.



Obrázok 1-2: Roviny podnikovej kultúry¹⁴

¹⁴ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s.27.

1.3.4 VÝKONNOST' ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Výkonnosť podniku znamená schopnosť podnikateľského subjektu čo najlepšie zhodnotiť investície vložené do jeho podnikateľských aktív.¹⁵ Pritom ale investície nie sú myslené iba tie finančného charakteru, ale taktiež vzdelávanie pracovníkov, ich množstvo, materiálne zabezpečenie a podobne.

Výkonnosť organizačnej kultúry v počiatočoch autori zisťovali na základe dotazníkov a pomocou rôznych finančných kritérií a ukazovateľov. Postupne začali na porovnávanie výkonnosti využívať nefinančné ukazovatele. Napríklad miera spokojnosť zamestnancov, vernosť zákazníkov alebo klientov.¹⁶

Odborníci na podnikovú kultúru sa zhodujú v tom, že organizačné kultúry, ktoré súvisia s výkonnosťou podniku splňujú tieto kritéria:

1. Sila kultúry
2. Participatívnosť / angažovanosť kultúry
3. Kontextuálnosť a strategická vhodnosť kultúry
4. Adaptabilita kultúry
5. Kultúrna primeranosť manažérskych praktík

Kultúra, ktorá má vyššie uvedené vlastnosti, harmonizuje a stmeluje subkultúry, ktoré sa nachádzajú v samotnej organizácii.¹⁷

Podľa Šiguta, „kultúra firmy ovplyvňuje nielen motiváciu samostatných jedincov, ktorí v nej pracujú, ale aj profesionálnu spokojnosť a citovú pohodu. Tiež zľahčuje koordináciu a vedenie firmy a dá sa vnímať i ako výhoda oproti konkurencii. Z jeho pohľadu znamená určitý druh fenoménu, ktorý vplýva na hospodársku prosperitu firmy. Táto kultúra sa teda stáva dôležitou zložkou komparatívnych výhod.“¹⁸

¹⁵ STÝBLO, J. Výkonnosť firem. 1.vyd. Moderní řízení, 2008, roč. 43, č. 11, s. 25.

¹⁶ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s.73.

¹⁷ LUKÁŠOVÁ, R. - Nový, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s.52.

¹⁸ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI 2004, s.12.

1.3.5 HLAVNÉ ZDROJE ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Podľa odborníkov, medzi najčastejšie faktory, ktoré ovplyvňujú podnikovú kultúru patria:

- Organizačná kultúra
- Vplyv využívaných technológií
- Vplyv prostredia
- Vplyv zakladateľa alebo dominantného vodcu, manažmentu, vlastníkov
- Veľkosť a dĺžka existencie organizácie
- Metódy a systémy riadenia (napríklad informačný systém, odmeňovanie zamestnancov)¹⁹

1.3.6 STRET KULTÚR A NÁSLEDNÝ VPLYV NA VÝKONNOSŤ ORGANIZÁCIE

Podľa Lukášovej „ak je obsah organizačnej kultúry homogénny a ľudia v organizácii zdieľajú rovnaké hodnoty a normy chovania, kultúra má silný smerujúci a harmonizujúci vplyv, ktorý sa prejavuje v podobe hladkého a bezkonfliktného priebehu komunikácie a rozhodovania“.²⁰

S touto skutočnosťou sa v praxi stretávame málokedy. Veľa stredných a veľkých podnikov sa vyznačuje tým, že majú viditeľné subkultúry so špecifickým a nesúrodým obsahom. To môže viesť k spôsobeniu vzájomných konfliktov medzi nimi. Niektoré firmy taktiež vstupujú do vzťahov rôznych typov spolupráce s ďalšími podnikmi. Tu sa vytvárajú viac-organizačné a národné kultúry, ktoré majú konsekvencie pre chovanie a komunikáciu a v konečnom dôsledku tiež pre výkonnosť organizácie.²¹

Stret kultúr je možné pozorovať na viacerých úrovniach:

1. V rámci subkultúr jedného podniku

¹⁹ LUKÁŠOVÁ, R. - Nový, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s.33.

²⁰ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s.87.

²¹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kulture a její změna*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s 87.

2. Na medzinárodnej úrovni v rámci fúzií, kde sa stretávajú rôzne organizačné aj národné kultúry.
3. Pri firemných kultúrach v rámci fúzií, akvizícii a podobných druhov spolupráce na domácej pôde.²²

1.3.7 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA A JEJ METÓDY DIAGNOSTIKY

Častokrát autori sú toho názoru, že ideálne je použiť kombináciu kvalitatívnych a kvantitatívnych metód diagnostiky podnikovej kultúry.

Ak je snahou predovšetkým porozumieť špecifickým rysom kultúry a dostať sa do hĺbky vrstiev kultúry, alebo ak cieľom je mať detailné informácie o obsahu kultúry a pochopiť vzájomné prepojenia. Nevýhodou je ale, že táto metóda je náročná na získavanie informácií, menej umožňuje porovnávanie viacerých organizácií naraz a hlavne zdĺhavá.

Metódy diagnostiky organizačnej kultúry:

- *POZOROVANIE* – využívame ho pri pozorovaní vonkajších znakov kultúry podniku. Pozorovanie je zámerné vnímanie určitého javu bez vopred stanovených rysov skúmania ako napríklad:
 1. zúčastnené
 2. nezúčastnené
- *HĽBKOVÝ ROZHOVOR* – Využívame ho napríklad pri odkrytí firemných hodnôt, noriem správania a podobne.
- *SKUPINOVÝ ROZHOVOR* – je charakteristický tiež už predtým stanoveným približným scenárom, na základe ktorého sú kladené otázky. V kolektíve sa využíva možnosť interakcie členov a výmeny ich názorov.
- *ANALÝZA DOKUMENTOV* – záverečná správa, záznamy zo stretnutí, jednaní, hodnotiacich schôdzok atď. Je to metóda doplnková pre iné formy získavania informácií.

²² LUKÁŠOVÁ, R., - NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s.64.

Stanovenie vhodných a kvalitných metód je výzvou pre zadávateľa z pohľadu jeho schopnosti naviazať kontakty, komunikačných schopností zároveň vytvoriť dobrú atmosféru spolupráce a dôvery.²³

1.3.8 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA A JEJ ANALÝZA Z HĽADISKA FUNKČNOSTI

Skúmanie prínosu firemnej kultúry a tiež brzdenie výkonnosti firmy, si vyžaduje všímať dve hľadiská:

1. Interné fungovanie ako napríklad koordinácia, integrácia, motivačný potenciál
2. Externé fungovanie čiže jej primeranosť voči vonkajšiemu prostrediu

Aj napriek tomu, že sa navonok pôsobí inak, podľa niektorých autorov príčinné vzťahy medzi kultúrou a výkonom nie sú prosté, lineárne a jednosmerné. Denison tvrdí, že kultúry založené na spoločnom rozhodovaní sú vo vzájomnom vzťahu s podpriemerným dohodovým výkonom.²⁴

Lukášová a Novým sú toho názoru že nie je nutné vedieť, akú kultúru organizácia potrebuje mať, aby bola úspešná. Zrovnávanie súčasnej kultúry s kultúrou žiaducou je potom základom pre odhalenie diskrepancií, ktoré môžu zapríčiňovať problémy vo výkonnosti organizácie.²⁵

Pre organizáciu je ale stále veľmi dôležité kultúru spoločnosti merať a vyhodnocovať. Iba takto získa presné informácie o aktuálnej úrovni či jej orientácii. Takéto vyhodnocovanie zabezpečuje zvýšenie efektívnosti firmy.

²³ LUKÁŠOVÁ, R., - Nový, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s.103.

²⁴ DENISON, D. R. *Corporate culture and Organizational Effectiveness*. New York : John Wiley & Sons, 1990.

²⁵ LUKÁŠOVÁ, R. - NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s.109.

2 FIREMNÁ KULTÚRA – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

2.1 HISTÓRIA FIREMNEJ KULTÚRY

Termín firemná kultúra sa prvýkrát objavuje v odbornej literatúre v Anglicku v 60. Rokoch minulého storočia.

Okúzenie firemnou kultúrou začalo v 70. a začiatkom 80. rokoch prácami Petersa a Watermana (1982), Deala a Kennedyho (1982) a Kanteroéj (1983). Avšak akademici zamierili svoju pozornosť k pojmu kultúry fungujúcej na organizačnej alebo útvarevej úrovne omnoho skôr. Napríklad v 60. Rokoch Blake a Mouton (1969) naznačili spojenie medzi typickými organizačnými znakmi, o ktorých sa teraz zmieňuje, ako kultúrny a organizačný výkon. Jaques tvrdí, že kultúra robí kompromis medzi chovaním, postojmi, zvykmi, hodnotami, presvedčením a „menej vedomými obyčajmi a tabu“.²⁶

Súčasnú organizačnú kultúru v Čechách ovplyvnila predovšetkým kultúra zlínskych firiem, ktorých zakladateľom bol Tomáš Baťa. Vyvíjala sa v troch obdobiach. V počiatkoch bola kultúra spoločnosti orientovaná na výkon, personálny rozvoj a sociálnu politiku. Druhé obdobie nastáva po roku 1948, kedy vzniká socialistická organizačná kultúra. V treťom období, v 90. Rokoch, nastupuje nová generácia manažérov presadzujúcich človeka schopného stáť za svojimi názormi.²⁷

2.2 DEFINÍCIA FIREMNEJ KULTÚRY

Samotné vymedzenie alebo definícia firemnej kultúry nie je jednoduché. To značí aj fakt, že neexistuje jedna konkrétna definícia, ale stretávame sa s mnohými pojmami, ktoré sa firemnú kultúru snažia popísať a zahrnúť všetko, čo obsahuje.

Kultúra je spoločným javom a v prípade firemnej kultúry sa toto koná na úrovni organizácie. Jednotlivci v kultúre sa líšia a to je najmenej do istej miery produktom

²⁶ BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 2003. s. 216

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Rubico, 1996.

rozdielnosti pováh. Kultúra môže viesť k tomu, že jedna skupina ľudí sa chová, myslí, a dokonca vyzerá inak než druhá. Tieto odlišné skupiny môžu mať rozdielne názory, rozdielne hodnoty a rozdielnu interpretáciu vecí okolo seba.²⁸

„Firemná kultúra predstavuje sústavu zdieľaného presvedčenia, postojov, domnienok, noriem a hodnôt existujúcich v organizácii. Táto síce nebola nikde výslovne sformulovaná, ale v podmienkach neexistencie priamych inštrukcií formuje spôsob jednania a vzájomného pôsobenia ľudí a výrazne ovplyvňuje spôsoby vykonávania práce.“²⁹

Podľa autora Skalického „kultúra organizácie bezprostredne rozhoduje o ekonomickej úspešnosti podniku a spolu so stratégiou je faktorom konkurencieschopnosti“.³⁰

K definícii nám môžu pomôcť odpovede na otázky:

- Ako spolu jednújú ľudia na rôznych pozíciách v organizácii, nadriadený s podriadeným?
- Aký je vzťah ľudí k organizácii?
- Aké jednanie je tolerované, odmeňované alebo naopak postihované
- Aké sú zvyky, tradície, vtipy, historky?
- Aké sú symboly, ciele organizácie?
- Ako sú vyzdobené pracoviská, ako sa ľudia obliekajú, existuje jednotný odev?
- Existuje špecifický design budov spoločnosti?³¹

Autor Plamínek definuje odkazom na vzťahové pole vo vnútri firmy: firemná kultúra je množina vzťahov vo firme. Trochu toporným spojením vo firme pritom myslím nielen vzťahy dnu vo firme, ale aj vzťahy subjektov vo firme k subjektom vonkajším – k investorom, zákazníkom, dodávateľom, ku štátu, komunitám a k ďalším subjektom. Ďalej podľa Plamínka firemné kultúry sa dajú umiestniť do trojuholníka,

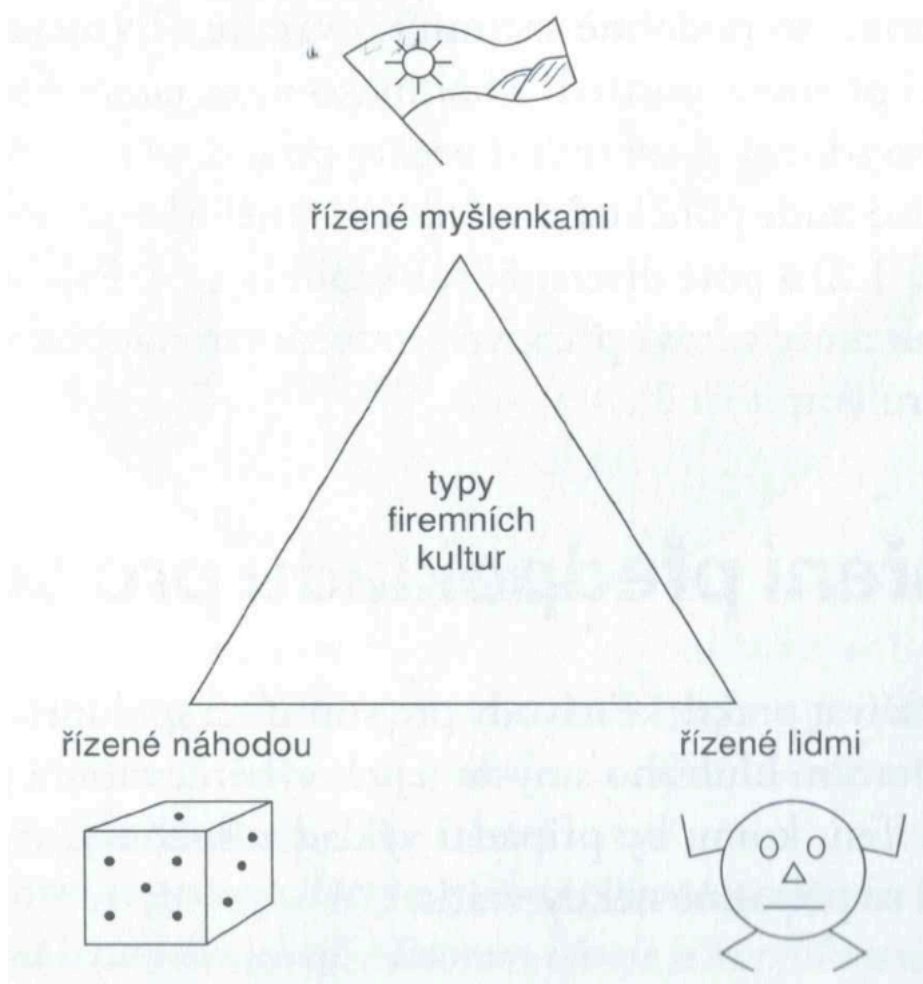
²⁸ BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 2003. s. 216

²⁹ ARMSTRONG, A. *Personální management*. 1999. s. 357

³⁰ SKALICKÝ, J. a kol. *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi*. 2001, s. 97.

³¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Rubico, 1996.

ktorý vystihuje, kto alebo čo vlastne firmu vedie a riadi. Môžu to byť ľudia (často je to v týchto prípadoch v skutočnosti jeden človek), myšlienky alebo náhoda. Firma riadená náhodou sa chová do istej miery nepredvídateľne a do jej firemnej kultúry sa neobyčajne vkráda chaotická zložka.



Obrázok 2-1: Typy firemních kultur³²

Autor ale uvádza že „obrázok je skôr symbolický, reálna firemná kultúra býva zmesou všetkých troch zložiek“.

Na firemnú kultúra sa dá pozerat' z viacero pohľadov. Napríklad aj s pohľadu hodnotenia. Podľa Horníka bude inak zamerané hodnotenie v kultúre ostrých „hochů“

³² PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

a inak v kultúre jazdy na istotu. V každej kultúre je cenené niečo iného. Hodnotenie okrem vzťahu k organizačnej kultúre má vzťah aj k organizačnej štruktúre. Hodnotiteľ môže byť nielen priamy nadriadený, ale aj metodický vedúci. Obaja môžu zadávať ciele a vyhodnocovať ich plnenie.³³

Podľa Vaňovej firemná kultúra ovplyvňuje správanie a konanie zamestnancov a manažérov organizácie, tak dovnútra ako aj navonok. Mnoho autorov práve firemnú kultúru považujú za dušou organizácie.³⁴

Podľa Vebera sa práve know-how a firemná kultúra, nedá len tak ľahko kúpiť. Oba tieto atribúty súvisia s pracovnou silou, prvý s jej spôsobilosťou, druhý má vzťah k rešpektovaniu hodnôt a zásad chovania a jednania, ktoré boli prijaté vedením firmy. Aj keď navonok sa dá urobiť rada zmien, ktoré signalizujú posun firemnej kultúry, premena ľudí, ich každodenné žiaduce vystupovanie, jednanie, prezentácia profesionálneho postupu, uznávanie hodnôt atď., je časovo náročné. Záleží v prvom rade na vedení organizácie, aké zámery v smere formovania firemnej kultúry stanoví a ako ich značne naplňovať. Podľa Vebera ku kľúčovým jednoznačne patria:

- Zmena vzťahu k zákazníkovi, vnímanie zákazníka ako ústredného subjektu, ku ktorému sa vzťahujú činnosti firmy,
- Spolupatričnosť s firmou – „ak sa bude dariť firme, bude sa dariť aj mne“,
- Prekonávanie konzervatizmu a ochota učiť sa novému, niest' zodpovednosť za svoju prácu,
- Proaktívny prístup, vôľa nebyť iba vykonávateľom príkazu, ale prichádzať s námetmi, nápadmi na zlepšenie.

Veber tvrdí, že aj keď firemná kultúra patrí medzi tzv. „mäkké faktory manažmentu“ a tak nie je jednoduché posuny v kultúre organizácie merať, nedá sa tento faktor prosperity podceňovať. Práve postoje a chovanie pracovníkov firmy môžu firmu

³³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

³⁴ VAŇOVÁ, J., *Kvalita*. ISSN 1335-9231, 2007, č. 3, w. 40 - 41

podržať predovšetkým v problémových situáciách. Každopádne udržanie firemnej kultúry si vyžaduje trvalý proces.³⁵

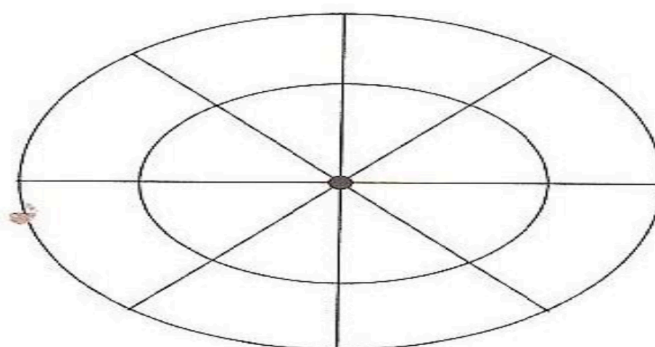
2.3 TYPOLÓGIE FIREMNEJ KULTÚRY

V súčasnej odbornej literatúre existuje veľké množstvo typológií organizačných kultúr. Je dôležité zdôrazniť, že každá firma a jej kultúra je špecifická a pokus zaradiť ju do určitého typu by bol zjednodušujúci. Napriek tomu majú tieto organizácie niektoré spoločné prvky, podľa ktorých ich je možné zaradiť do tejto typológie.

Typológia R. Harrisona a Ch. Handyho

- Kultúra moci:

Kultúra moci je kultúra organizácie, kde dominanciu a moc preberá jedna osoba. V kultúre tohoto typu osoby, ktoré sú v centre a do ich rúk sa moc centralizuje sú považované za tie, čo „vedia všetko“. Autorita je často postavená na strachu. Graficky býva znázornená ako pavučina, kde moc je centralizovaná uprostred. Táto kultúra je typická pre organizácie zaoberajúce sa obchodom, financiami, ale tiež pre malé či rodinné firmy.³⁶



Obrázok 2-2: Kultúra moci³⁷

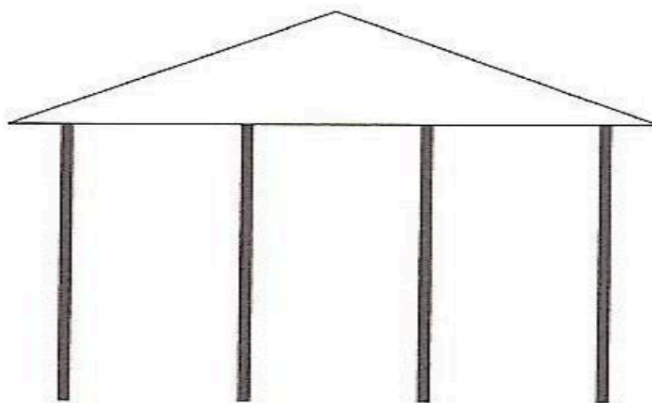
³⁵ VEBER, Jaromír. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 664.

³⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Rubico, 1996.

³⁷ LUKÁŠOVÁ, R., Nový, I. A kolektiv. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 76.

- **Kultúra rolí:**

Typickými črtami tejto kultúry sú racionalita, logika, pravidlá, normy, plány a postupy. Rolou sa chápe očakávané správanie pracovníkov, ktoré je presne vymedzené popisom práce, stanovenými normami a mierou zodpovednosti. Výkon presahujúci popis práce a danú rolu nie je požadovaný a ani očakávaný. Kultúra rolí je úspešná v stabilnom prostredí s predvídateľným a kontrolovaným trhom. Trojuholníkovitý štít stojaci na pilieroch znázorňuje najvyšší manažment firmy, ktorý riadi nižšie organizačné stupne. Sila podniku však stále spočíva v základných pilieroch.

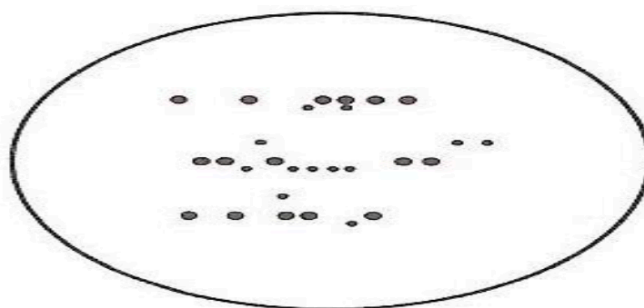


Obrázok 2-3: Kultúra rolí³⁸

- **Kultúra osôb:**

V tejto kultúre nemá žiaden jednotlivec dominantné postavenie, vzťahy členov sú partnerské. Lukášová, Nový a kol. uvádzajú ako príklad organizácie s týmto typom kultúry skupinu odborníkov ako napríklad lekári či právnici, ktorí sa rozhodnú spojiť svoje sily a pracovať spoločne. Jednotlivci sú samostatní, právomoci sú v organizácii zdieľané. Základom moci je odolnosť.

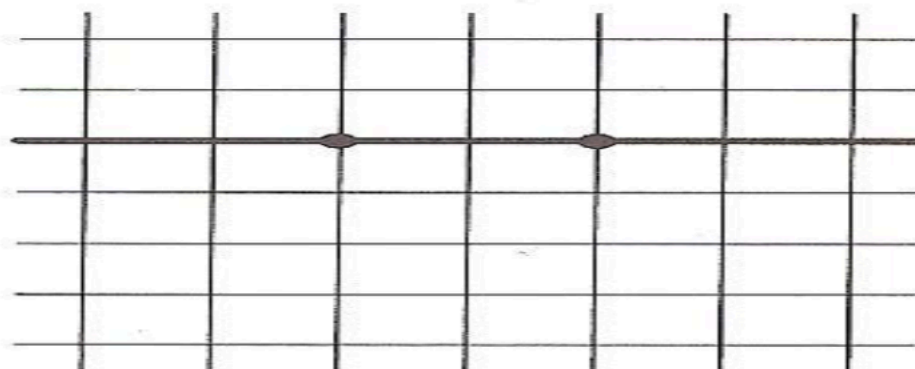
³⁸ LUKÁŠOVÁ, R., Nový, I. A kolektiv. *Organizační kultura..* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 76



Obrázok 2-4: Kultúra osôb³⁹

- **Kultúra úloh:**

Základom tejto kultúry je sieť alebo matica, ktorej niektoré vlákna sú silnejšie ako iné. Právomoc je spojená skôr s odbornosťou, než s pozíciou. Je lokalizovaná do jednotlivých priesečníkov. Manažment sa sústreďuje na jednotlivé projekty, vyberá pre ne vhodných ľudí, zostavuje tímy a prideluje zdroje tak, aby boli projekty úspešne realizované. Táto kultúra sa používa tam, kde je potrebná pružnosť a prispôsobivosť tržnému prostrediu. Je typická skôr pre malé firmy a firmy, ktorých produkty majú krátky životný cyklus a je nutná flexibilita, špecializácia a kreativita.



Obrázok 2-5: Kultúra úloh⁴⁰

³⁹ LUKÁŠOVÁ, R., Nový, I. A kolektív. *Organizační kultura..* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 76

⁴⁰ LUKÁŠOVÁ, R., Nový, I. A kolektív. *Organizační kultura..* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 76

Typológia F. Trompenaarsa:



Obrázok 2-6: Typológia podnikovej kultúry ⁴¹

Podľa Fons Trompenaarsa pre tento typ kultúry sú charakteristické blízke vzťahy jej členov. Aj preto ju nazval „rodina“. „Otec“, ktorý stojí v čele má skúsenosti a autoritu. Tlak, vedúci k rešpektovaniu jeho moci je hlavne morálny. Rozdielne postavenie členov podniku je považované za prirodzené.

Kultúra Eiffelovej veže:

Ďalším typom je kultúra Eiffelovej veže. Pre tento typ kultúry je typická hierarchia, v ktorej plnenie úloh znamená plnenie predpísanej role. Taktiež je charakteristická presným rozdelením rolí a funkcií, ktoré sú koordinované z vyšších pozícií. Ľudia sú považovaní za „zdroje“, ktoré sú dosadzované do jednotlivých rolí na základe ich kvalifikácie a schopností.

Kultúra riadenej strely:

Táto kultúra sa od Eiffelovej veže odlišuje hlavne tým, že to čo členovia podniku robia nie je dopredu dané. Čo má ale spoločné s kultúrou Eiffelovej veže, je že je tiež

⁴¹ LUKÁŠOVÁ, R., Nový, I. A kolektiv. *Organizační kultura..* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 79

orientovaná na úlohy. Pracovníci sami hľadajú cestu k cieľu. Lojalita k profesii a k projektom je vyššia ako lojalita k podniku.

Kultúra inkubátor:

Je zameraná na sebarealizáciu pracovníkov podniku. Je pre ňu charakteristické neustále inovovanie, vytváranie nových vecí a testovanie nových myšlienok. Štruktúra a hierarchia sú minimálne. Autorita vychádza z osobnostných predností jednotlivcov. Významnou črtou pre túto kultúru je tvorivosť.

2.4 POROVNANIE FIREMNÝCH KULTÚR

V skutočnosti nie sú žiadne úplne zhodné typy kultúr. Každá typológia kultúry existuje v podstate ako pomôcka. Pri každej ide o pokus systematizovania mnohotvárnosti podnikovej kultúry.

Najmenej vhodný typ firemnej kultúry je kultúra moci. Aj keď pri menších firmách je výhodou, že rozhoduje jeden človek, každopádne kultúra zakladaná na strachu neprospieva práci v kolektíve. S pohľadom klíma v organizácie je najvhodnejším typom firemnej kultúry kultúra osôb. Právomoci sú medzi zamestnancami zdieľané a nenastávajú situácie, kde by sa vytvárali nezhody, nechť do práce a podobne. Naopak s pohľadom vyrábaného výrobku a celkovej firemnej kultúry vo svete konkurencie je zas najefektívnejšia firemná kultúra úloh. Úlohy ktoré chce firma dosiahnuť zverí ľuďom, ktorí sa na ňu najviac hodia. To znamená, že pri konkurenčnom boji na trhu takýto typ kultúry dokáže rýchlo a flexibilne zareagovať na zmeny a zostáva tým aj konkurencieschopný.

Ak by mal byť vybraný ten najvhodnejší typ kultúry určite by to bola kultúra úloh. Konkurencia je veľká a životnosť organizácií nie je nekonečná, ale vďaka flexibilita k zmenám je možné predĺžiť životnosť na čo najdlhší čas.

Ďalším porovnaním typológií podnikovej kultúry je podľa autorov Deala a Kennedyho. Kultúry delia na:

- Kultúra „drsnych chlapov“

- Kultúra „tvrdej práce“
- Kultúra „tipovania budúcnosti“
- „Procesná“ kultúra

Spomenutá ako prvá predstavuje svet osamelých bežcov a individualistov. Tímová práca nie je poznávacím znakom. Vždy ide o „hviezdy“ so skvelými výkonmi. Výhodou tejto kultúry je, že sa výsledky dostávajú rýchlo, naopak neúspechy nie sú tolerované. Komunikácia je rýchla, stručná a prehľadná. Pracovníci nechcú premárniť šancu a preto sú tvrdí k sebe i ostatným. Neustále panuje v podniku súperenie ale aj napätie čo zas nemú vždy viesť k pozitívnemu výsledku. Tento typ kultúry sa prevažne objavuje v odvetviach zábavného priemyslu ako je film či televízia, taktiež ale v priemyslu kozmetiky, reklamných agentúrach ale aj v stavebníctve a manažérskom poradenstve.

Pri kultúre „tvrdej práce“ je v popredí iniciatíva a aktivita, paradoxne spojená so zábavou. Hlavným znakom je tímová práca, prevláda pocit spolunáležitosti a intenzívna komunikácia. Častokrát sa za dosiahnuté výsledky odovzdávajú ceny a vyznamenania.

V tretej kultúre „tipovania budúcnosti“ sa verí predovšetkým vo vedecko-technickú racionalitu. Perspektívy sú dlhodobé, každé rozhodnutie sa musí dôkladne a starostlivo pripraviť a vykonať. Takéto podniky sú silne ohrozené potencionálnym neúspechom a tým, že chyba, ktorá sa urobí, sa objaví v dlhšom časovom horizonte a o to vyššou intenzitou. Hlavnými črtami tejto kultúry sú: nechť k neosvedčeným postupom, eliminácia rizík, mnohonásobné preverovanie a kontrola. Táto firemná kultúra sa predovšetkým objavuje vo farmaceutickom, leteckom, chemickom, ťažobnom priemysle a v oblasti jadrového výskumu.

Pri poslednej „procesnej“ kultúre ide predovšetkým o byrokraticko-administratívnu kultúru. Takéto podniky nič veľmi neohrozí a časový odklad spätnej väzby je veľmi veľký. Aj preto nefiguruje v takýchto organizáciách motív byť lepší, prípadne niečo zmeniť rozvinúť. Pre zamestnancov je dôležitejšie hodnotenie nadriadených ako samotný postu práce. Vnútropodnikové spolunažívanie sa riadi podľa hierarchického usporiadania. Táto forma kultúry je hlavne v štátnej správe alebo v školstve. Za socializmu bola rozšírená aj v podnikoch.

Každopádne vyhodnotenie ktorá kultúra je lepšia je ťažké. A aj preto lebo takmer každá organizácia a prevažne tie väčšie, používajú z každého typu uvedených kultúr trošku. Ide vlastne od akýsi mix kultúr. Veľmi často je viditeľné, že v organizáciách sa nachádzajú malé subkultúry. Či už oddelenie marketingu, predajné a výrobné oddelenie, výskumné a vývojové alebo ekonomické majú iný typ kultúry pretože napríklad pri marketingu sa najčastejšie osvedčí kultúra „drsných chlapov“ a naopak pri ekonomickom „procesná“ kultúra kde tieto útvary majú byrokratické črty.⁴²

3 FIREMNÁ IDENTITA A IMAGE

3.1 DEFINÍCIA

Firemná identita alebo po anglicky corporate identity (CI), môžeme chápať ako súhrnné označenie pre pravidlá určujúce správanie sa spoločnosti k zákazníkom či k svojmu okoliu ale taktiež k zamestnancom vo vnútri spoločnosti.

Podľa Vysekalovej a Mikeša CI obsahuje kompletný grafický manuál, loga, vizitky, obálky. Taktiež CI je vytvorená nie len logo typom, ale predovšetkým súhrnom pravidiel určujúcim jeho využitia v tlačovinách. Je proste zamieňaná s corporate designom, ktorý je len jednou jej časťou. CI predstavuje niečo jedinečného, vyjadrenie samého seba, svojho charakteru a podobne ako každá osoba má svoje špecifické charakteristiky a vlastnosti. Firemná identita zahrňuje históriu firmy, filozofii a vízii, ľudí patriacich k firme i jej etické hodnoty.⁴³

Firemnú identitu definovalo viacero autorov. Podľa Bedrnovej a Nového (2002) ide o cieľavedomé utváraný strategický koncept vnútornej štruktúry, fungovania a vonkajšej prezentácie konkrétneho podniku v tržnom prostredí. Medzi ich elementy patrí komunikácia, podnikový design, a podnikové jednanie. Firemná identita vytvára tiež obsahové a formálne východisko pre utváranie image. Horáková (2000) uvádza, že

⁴² DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1982

⁴³ VYSEKALOVA, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 14

firemná identita je strategicky naplánovaná predstava, vychádzajúca z podnikovej filozofie a z dlhodobého podnikateľského cieľa. Je „chápaním samého seba“ a tvorí ju firemná filozofia, kultúra, osobnosť a design. Veber (2000) charakterizuje identitu organizácie ako úsilie o vonkajšiu odlišnosť, jedinečnosť a osobitosť, ktorá sa prejavuje v takých komponentoch, ako je design, kultúra, chovanie organizácie, komunikácia a vlastný produkt. Janoušek (2004) k tomu dodáva, že pri rozlíšení identity „o sebe“, „pre iných“ a „pre seba“ prevažuje u väčšiny spojenie zreteľnosti identity „pre seba“. Je kladený dôraz na cieľavedomosť, plánovitosť, úsilie. Zaujímavý je aj pohľad jednotlivých autorov na vzťah firemnej identity a image. Podľa uvedeného rozdelenia je image jednak súčasťou, prípadne produktom cieľavedomosti firemnej identity „pre seba“, súčasne je však, a to predovšetkým, identitou firmy „pre druhých“. V skratke, firemná identita je to, aká firma je alebo chce byť, zatiaľ čo image je verejný obraz tejto identity.⁴⁴

3.2 FIREMNÁ IDENTITA V NADNÁRODNÝCH SPOLOČNOSTIACH

Podľa Vysekalovej a Mikeša nové prístupy a súvislosti nachádzame pri analýze skupinovej i firemnej identity v súvislosti s procesom globalizácie. S globalizáciou sa spojuje rada autorov stratu identity jedinca i skupiny. Rastie význam nadnárodných spoločností, ktoré mnohokrát v rámci svojej firemnej identity presadzujú integrálne, spoločnou kultúrou, ktorá nie je formovaná národným prostredím, ale prostredím materskej firmy. Zahraničné filiálky následne tvoria integrálnu súčasť spoločnej kultúry a z tohto prístupu vychádzajú aj globálne stratégie a koordinácie činností v jednotlivých krajinách. Takto budovaná identita by mala uspokojovať potrebu kooperácie medzi jednotlivými subjektami, potrebu zaradenia jednotlivcov s rôznymi identitami do spoločných skupín a zároveň potrebu udržania si vlastnej odlišnosti a vyrovnanosti. Ale na druhej strane nadnárodná kultúra ovplyvňuje firemnú identitu a v jej rámci aj firemnú kultúru v organizáciách a firmách jednotlivých krajinách.⁴⁵

⁴⁴ VYSEKALOVA, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 16

⁴⁵ VYSEKALOVA, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 17

3.3 FIREMNÁ IDENTITA AKO SÚČASŤ FIREMNEJ STRATÉGIE

V praxi je možné sa stretnúť s dvoma konceptami firemnej identity. Z prvej je odvodená práve od procesu formovania stratégie firmy a druhá od firemnej kultúry. Mikoláš (Kašík, 1996), ktorý formuluje pojmú firemnej identity z hľadiska managementu, charakterizuje tento prístup ako ex ante, kedy východiskom pre túto koncepciu sú ciele a zmysel existencie firmy. Identitu firmy potom vymedzuje tromi faktormi, ktorými je obraz firmy, jej komunikácie a chovania. Za najdôležitejší nástroj firemnej identity považuje „rozhodné a nerozporné chovanie všetkých členov firmy vo vnútri aj vonkajšie“.⁴⁶

3.4 DÔLEŽITOSŤ FIREMNEJ IDENTITY

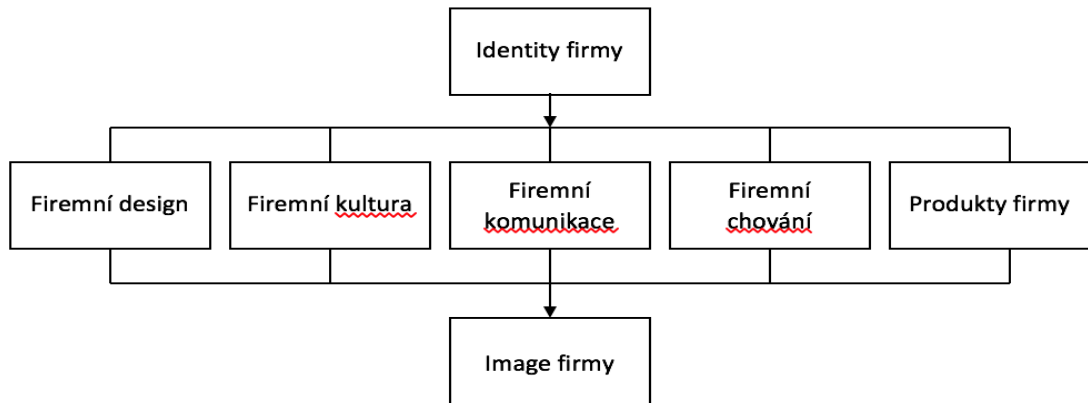
V literatúre sú mnoho dôvodov, prečo je firemná identita dôležitá a situácie, kedy sa s ňou treba zaoberať. Podľa Herbsta (2006) sú to tieto:

- Pri zmenách spoločenského prostredia a zmenách vo verejných mienkach, na ktoré musí firma reagovať (napr. dôraz na ochranu životného prostredia)
- Pri zmene vedenia firmy alebo keď vedenie firmy nemá stanovené jasné kompetencie, vedúci pracovníci sa obávajú rozhodovať
- Pri zásadných zmenách trhu, zmene produktov a ich role, pri zvýšenej konkurencie
- Pri reštrukturalizácii firmy, napríklad pri zlučovaní firmy, alebo pri novom strategickom zameraní firmy
- Identita firmy neodpovedá súčasnému postaveniu alebo obraz firmy je príliš reštriktívny a nedovoľuje flexibilné prispôsobenie vzťahom na trhu
- Firma má problémy s pracovníkmi, nedokáže obsadiť miesta kvalifikovanými ľuďmi, je závislá na externých odborníkoch
- Pri rýchlom raste firmy, napríklad pri rozširovaní obchodov do ďalších krajín

⁴⁶ VYSEKALOVA, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 19

- Je narušená komunikácia vo firme, firma nemá jasne stanovenú komunikačnú stratégiu
- Pri zlej internej komunikácii vo firme dochádza k nedorozumeniam a hádkam, problémy sa neriešia, ale odkladajú.⁴⁷

Zložky firemnej identity podľa Vebera:



Obrázok 3-1: Složky firemní identity⁴⁸

⁴⁷ VYSEKALOVA, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 19

⁴⁸ VEBER, Jaromír. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 624

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CIELE A METODIKA PRÁCE

Hlavným cieľom bakalárskej práce a zároveň aj praktickej časti je komparácia a vyhodnotenie kvality firemnej kultúry v strednej Európe spoločnosti. Menovanie spoločnosti nie je možné, a to z dôvodu, že vybavenie povolenia trvá zhruba jeden rok. Aj preto v práci sa objavuje názov spoločnosti „XY“.

V bakalárskej práci sú využívané metódy osobného rozhovoru technikou kvalitatívneho výskumu a dotazníkového šetrenia ako kvantitatívneho výskumu.

Porovnanie prebehlo predovšetkým v štyroch krajinách ako Česká republika, Slovenská republika, Maďarsko a Poľsko. Takže cieľom praktickej časti je zhodnotiť existujúcu situáciu firemnej kultúry na základe hĺbkového rozhovoru so zamestnancami spoločnosti na pozíciách riaditeľov každej krajiny, ktorý mali na starosti zavádzanie nového projektu v štyroch krajinách, ktorého podstata bola zjednotiť rutiny a taktiež celé fungovanie spoločnosti a byť, ako jeden celok. Výskum ďalej bude doplnený dotazníkom, ktorý vyplňali zamestnanci štyroch krajín spoločnosti.

Otázky sú pevne dané. Následne sú vyhodnocované pričom odpovede sú názormi opýtaných osôb. Dotazník obsahuje 11 otázok.

V závere bakalárskej práce sa vyhodnocujú otázky a na základe odpovedí z rozhovorov. Odpovede na otázky by mali byť aj riešením na zmenu či prípadnú úpravu firemnej kultúry, aby bola efektívnejšia. Taktiež vyhodnotenie dotazníku by malo ukázať, aký názor na firemnú kultúru majú samotní zamestnanci.

4.1 METÓDY VÝSKUMU

4.1.1 HYPOTÉZY

Na základe porovnania firemných kultúr v teoretickej časti ako aj vytýčených cieľov sú stanovené nasledovné hypotézy:

1. Spoločnosť dosiahla zjednotenie firemnej kultúry naprieč všetkými skúmanými oblasťami.
2. Subkultúry v spoločnosti znižujú efektívnosť práce a vytvárajú prekážky pre dosiahnutie cieľov jednotnej firemnej kultúry vo všetkých skúmaných oblastiach.

4.1.2 ROZHOVOR

Jedna z metód výskumu je rozhovor. Rozhovory sú realizované v u každého opýtaného v kancelárii. Ako prvý rozhovor bol zrealizovaný s opýtaným, ktorý mal na starosti zavádzanie nového projektu v Maďarsku, následne s českým, slovenským a na koniec s poľským riaditeľom.

Osobný rozhovor je interakciou medzi pýtajúcim sa a opýtaným, v ktorom sa jedna strana snaží zistiť čo najviac informácii, ktoré následne pomôžu objasniť čo si opýtaná osoba myslí o danej problematike.

Veľkou výhodou rozhovoru je, že umožňuje získať hlbšiu a širšiu škálu informácií, o rôznorodých skutočnostiach. Tie sa následne dajú porovnávať. Pri rozhovore sa opýtané osoby viac otvoria a prezradia hlbšie skutočnosti a aj myšlienky ktoré by inak nenapísali na papier. Výhodou je aj, že rozhovor je stále pod kontrolou pýtajúceho sa. Taktiež pýtajúci vie v priebehu rozhovoru zmeniť otázku ak by sa stalo, že opýtaný nejakým spôsobom nechcel odpovedať.

Naopak nevýhodou rozhovoru je jednoznačne čas, keďže len veľmi ťažko si nájdú opýtaný voľné miesto počas pracovnej doby. Otvorené otázky neurčujú žiadnu variantu odpovedí a je len a respondentovi, akú odpoveď zvolí.⁴⁹

4.1.3 HLAVNÉ VÝSKUMNÉ OTÁZKY PRE ROZHOVOR

Základné otázky položené zástupcom krajín v strednej Európe:

⁴⁹ SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R. a KAŠPAROVÁ, E. Základy sociologického výskumu. Praha: Management Press. 2001. ISBN 8072610384.

1. Čo si myslíte o firemnej kultúre spoločnosti?
2. Umožňuje spoločnosť zasahovať do zmien firemnej kultúry?
3. Firemná kultúra je konkurencie schopná v strednej Európe?
4. Čo sú hlavné prednosti alebo naopak nedostatky firemnej kultúry v spoločnosti?
5. Čím sa najviac odlišujú firemné kultúry štyroch krajín? (Česká republika, Slovenská republika, Maďarsko, Poľsko)
6. Akým spôsobom firemná kultúra naplňuje hlavnú stratégiu firmy?
7. Vplýva veľkosť či dĺžka existencie na prejav kultúry spoločnosti?
8. Priniesli väčšie zmeny vo firme aj zmeny vo firemnej kultúre?
9. Aká je výkonnosť organizácie a či vplýva na ňu sila kultúry?
10. Aké sú typické znaky firemnej kultúry spoločnosti?
11. Čo by daná firemná kultúra mala vyjadrovať?
12. Sú v spoločnosti subkultúry?
13. Čo by bolo možné zlepšiť na momentálnej firemnej kultúre?

4.1.4 DOTAZNÍK

Pre účely prieskumu firemnej kultúry v spoločnosti „XY“ bola ako druhá metóda zvolená dotazník. Pri dotazníku je veľkou výhodou, že nie je potreba osobný kontakt s každým respondentom. Hlavné spĺňa zámer hromadného získavania údajov a jeho následné štatistické spracovanie. Dotazník dáva možnosť nestranne spracovať získané údaje, odstraňuje sa zaujatosť ku skúmanej téme. Otázky sú formulované, aby boli jasné, zreteľné, stručné a objektívne.

Výskumný dotazník je zložený zo štruktúrovaných otázok, čo znamená, že dáva zamestnancom možnosť voľby zo štyroch odpovedí, kde si vyberú jednu. Dotazníky boli rozposlané elektronicky a predovšetkým ich zaslanie späť je anonymné. Keďže dotazníky boli určené pre štyri krajiny ako je ČR, SR, HU, PL, každý bol v materinskom jazyku danej krajiny.

Dotazník sa skladá z 11 otázok. Pričom prvé tri sú zamerané na získanie obecných údajov na identifikáciu ako je napríklad pohlavie, vek (od-do) a dĺžku odpracovaných rokov v spoločnosti. Ďalšia časť otázok sa zameriava už na výskum firemnej kultúry

s pohľadu zamestnancov, kde by sa mal objaviť rozdiel medzi štyrmi krajinami v rámci skúmanej spoločnosti.

4.2 HARMONOGRAM VÝSKUMU

Samotný výskum prebiehal v mesiacoch december 2016 a január 2017. Rozhovory boli uskutočňované postupne a to v decembri 2016 bol uskutočnený ako prvý v Budapešti s riaditeľom za Maďarsko. Následne s českým riaditeľom v Prahe a slovenským v Bratislave. Ako posledný rozhovor bol realizovaný v Krakove začiatkom mesiaca január 2017 a to s riaditeľom za Poľsko.

Dotazníky boli rozposlané v druhej polovici mesiaca január.

4.3 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI „XY“

Spoločnosť bola založená vo Veľkej Británii v roku 1919. Táto spoločnosť sa prvýkrát objavila ako značka v roku 1924.

V roku 1932 sa „XY“ stalo komanditnou spoločnosťou. V roku 1947 vystúpila ako verejne obchodovateľná spoločnosť na anglickej burze akcií. V priebehu roku 1995 firma začala rýchlo expandovať i na trhy mimo materskú krajinu prevažne do strednej Európy. Ako prvá krajina bola v roku 1994 – Maďarsko, následne 1995 – Poľsko a o rok neskôr Česká republika a Slovenská republika. Spoločnosť „XY“ sa po pár rokoch začala rozširovať aj do východnej Ázie.

Spoločnosť v prvom rade sa špecializovala na potraviny a nápoje, ale neskôr sa rozšírila do odvetví odevu, elektroniky, telekomunikácie, finančných služieb, zdravia a havarijného poistenia.

4.4 SPOLOČNOSŤ „XY“ V ČESKEJ REPUBLIKE

Spoločnosť je jeden z najväčších maloobchodníkov a českým zákazníkom poskytuje širokú škálu tovarov a služieb prostredníctvom širokej siete obchodov najrôznejších formátov a prvý online obchod s potravinami a ďalším tovarom.

Českej republike viac než stovky obchodov, ktoré zahrňujú hypermarkety a menšie lokálne formáty predajní. Spoločnosť dlhodobo zamestnáva takmer 14 tisíc ľudí a patrí tak medzi najvýznamnejších súkromných zamestnávateľov. V ČR prevádzkuje tiež 17 čerpacích staníc a 7 obchodných centier.

5 ZBER A ANALÝZA DÁT

5.1 VYHODNOTENIE ROZHOVOROV

Nasledujúca kapitola sa zaoberá vyhodnotením odpovedí na otázky rozhovorov s riaditeľmi štyroch krajín strednej Európy.

Po položení prvej otázky je jasné, že prevažne odpovede sú pozitívne. Každý zo štyroch opýtaných považuje firemnú kultúru za dobre vyvinutú a správne fungujúcu. Taktiež sa ale zhodujú na tom, že stále je čo zlepšovať. Prvý opýtaný spomína prekážky v podobe kladenia si polien pod kolená medzi oddeleniami. Tretí opýtaný tvrdí, že aj napriek nedostatkom sa firemná kultúra vyvíja správnym smerom a k tomu im dopomáhajú mimopracovné stretnutia zamestnancov. Pričom štvrtý opýtaný prideluje zásluhu utužovania firemnej kultúry hlavne dobre fungujúcim procesom ľudských zdrojov a výberu uchádzačov.

Pri ďalšej otázke kde išlo o to či spoločnosť umožňuje zasahovať do zmien firemnej kultúry sa jednoznačne zhodli na tom, že áno. Tu jasne vidieť, že síce je spoločnosť veľká, napriek tomu je otvorená novým inovatívnym nápadom. Riaditeľ maďarskej časti spoločnosti dokonca povedal, že spoločnosť si to aj vyžaduje a k nemu sa pridal aj riaditeľ za slovenskú časť. Riaditeľ za Českú republiku dokonca dodal, že je to jedna z hlavných predstáv spoločnosti. Ako posledný opýtaný bol Poľský zástupca spoločnosti a ten dodal, že v rámci zásahu zmien do firemnej kultúry priniesli novú víziu ako je podpora miestnych charít.

Zámer tretej otázky bol zistiť či je firemná kultúra spoločnosti konkurencie schopná v strednej Európe. Pri tých odpovediach sa objavili prvé rozdiely. Kým prví traja opýtaný odpovedali, že áno, posledný (za Poľsko) to úplne jednoznačne nepotvrdil. Totižto spoločnosť sa usiluje o jednotnú Európu, no nie v každej krajine má rovnaké postavenie. Poľský trh je omnoho väčší a tým pádom, sa tam stretáva viac možností pre zákazníkov. Pre spoločnosti to znamená, že musia rýchlejšie reagovať na zmeny a byť pripravený konkurovať. Čo z rozhovoru s poľským riaditeľom bolo cítiť, že nie vždy sa darí.

Štvrtá otázka bola sformulovaná tak, aby bolo čo najviac jasné, čo sú podľa riaditeľov štyroch krajín najväčšie nedostatky prípadne prednosti firemnej kultúry. Na čom sa zhodli traja z opýtaných, ako nedostatok je komunikácia v spoločnosti. Tá vedie ďalej k neinformovanosti ostatných zamestnancov, predlžovanie termínov na riešení problémov. Taktiež na základe tohto nedostatku sa ľahko objavuje nervozita a nechúť do práce. Pri opaku a to prednosti firemnej kultúry, každý z opýtaných sa zhodol na tímovej práci a súdržnosti, ale taktiež vymenovali aspekty, ako sú spoločné mimopracovné aktivity (zamestnanecké letné hry), vytváranie nových priateľstiev medzi zamestnancami. Viackrát zaznelo v rozhovoroch, že firemná kultúra v spoločnosti sa snaží o formu rodiny, čo sa aj naplňa.

Priata otázka sa priamo zameriava na rozdiely medzi firemnými kultúrami a názorom opýtaných, či si myslia, že sú viditeľné rozdiely v spoločnosti. Po položení otázky prvému opýtanému bolo hneď jasné, že firemná kultúra v Maďarsku je iná a viac priateľská medzi zamestnancami. Tykanie výrazne napomáha v komunikácii, čo je veľmi dôležité vo firemnej kultúre. V Českej republike sa vytvorila relax zóna, čo je znak moderných spoločností, ktoré sa snažia poskytnúť zamestnancom oddychovú fónu, kde načerpajú silu a dokážu podávať lepšie výkony. Slovenská časť sa vyznačovala novým zvykom ako sú raňajky s riaditeľom, kde sa riešili problémy obchodov, ale taktiež sa mohla odľahčiť situácia v spoločnosti. Pri odpovedi poľského riaditeľa je citeľná nespokojnosť a taktiež je jasné, že poľská časť spoločnosti nefunguje úplne ideálne. S tejto otázky vyplýva, že aj napriek jednej spoločnosti sa objavujú rozdiely vo vnímaní firemnej kultúry. V posledných mesiacoch, je ale badateľná zmena vo zjednocovaní firemných kultúr.

Pri šiestej otázke (*Akým spôsobom firemná kultúra naplňuje hlavnú stratégiu firmy?*) je vidieť, zhodu názorov medzi opýtanými. Väčšinou odpovede načrtli, že pre firmu je prioritou zákazník. K tomu je aj prispôsobená firemná kultúra a vzdelávanie v rámci spoločnosti sa snaží čo najviac naučiť a zamestnancov na to, aby pozitívny prístup k zákazníkovi bol prirodzený ale zároveň nadštandardný. Podľa riaditeľa z Českej republiky sa táto predstava naplňa predovšetkým preto, že zamestnanci dokážu spolupracovať ako jeden tím.

Traja zo štyroch opýtaných či vplýva veľkosť a dĺžka existencie spoločnosti na firemnú kultúru sa zhodli, že áno a hlavne vďaka dĺžky existencie spoločnosti je kultúra spoločnosti, tak dobre vyvinutá. Štvrtý opýtaný je presvedčený, že firemná kultúra sa mení, či tvorí geografickým položením spoločnosti. Tu sa prejavuje názor a uhol pohľadu opýtaných a taktiež ich rozdielne vnímanie položenej otázky.

Odpovede na ôsmu otázku sa viac-menej zhodovali. Každý z opýtaných povedal, že sa firemná kultúra nezmenila po väčších zmenách v spoločnosti. Opäť ale spomenuli, zjednocovanie strednej Európy, čo ale nezmení firemnú kultúru vo veľkej miere, pretože každá krajina sa usiluje od priazeň zákazníka to je prioritou všetkých. Zhodli sa taktiež aj v ďalšej otázke, kde každý vyjadril podobný názor na otázku ohľadne výkonnosti spoločnosti a jej vplyvu na firemnú kultúru. Tu ale vidieť, že síce je zámer rovnaký, ale ak sa nedarí spoločnosti v nejakej krajine morálka klesá a nenapĺňajú sa ciele organizácie. Kde ale firemná kultúra je postavená na príjemnom internom prostredí a takmer rodinných vzťahoch, je schopná práve táto forma firemnej kultúry ustáť aj zlé výkonnosti organizácie. Typickými znakmi firemnej kultúry označili opýtaný, ako napríklad tradícia, rovnaké hodnoty, spolupráca a história spoločnosti.

Jedenásta otázka bola, že čo by daná firemná kultúra mala vyjadrovať. Tu sa zhodli v predovšetkým maďarský a český riaditeľ, keď ich názor vyzdvihuje nad všetko ostatné súdržnosť, spoluprácu a dobrú internú pohodu medzi zamestnancami. Ďalší dvaja sa vyjadrili viac spôsobom, že zákazníci sú na prvom mieste. Tak či tak spoločnosť sa snaží o zamerať sa na dobré výsledky a dosiahnuť ciele formou jedného tímu, prípadne získania si sympatií od zákazníkov či už charitou alebo inou poskytnutou pomocou.

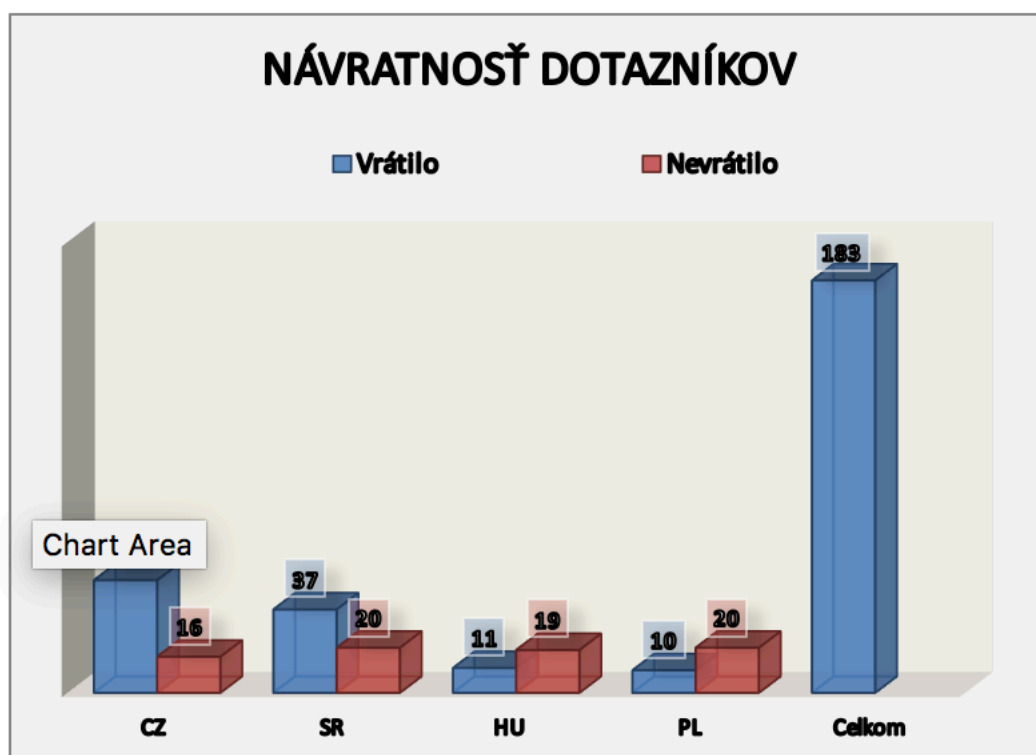
Dvanásta otázka sa zaoberá subkultúrami a ich existenciou v spoločnosti. Tu sa jednohlasne zhodli, traja z opýtaných, že tvorenie malých oddelených skupín je bežné. Český zástupca sa vyjadril, že sa osobne nestretáva so subkultúrami, každopádne nevplyvajú pozitívne na dosahovanie cieľov spoločnosti. Je ale jasné z rozhovoru, že každý jeden by bol spokojnejší ak by sa subkultúry v spoločnosti netvorili. A to aj preto, že subkultúry sťažujú spoluprácu a spomaľujú dosahovanie cieľov organizácie. Rozdielne tvrdenie sa ale dostalo od riaditeľa z Poľska, ktorý tvrdí, že „nie vždy sú subkultúry na škodu“.

Odpovede na poslednú otázku jasne ukazujú, že vo firme by bola potrebná lepšia komunikácia. Podľa riaditeľ za Maďarsko, okrem komunikácii by sa mala zlepšiť spolupráca medzi oddeleniami a častejšie sa stretávať pracovne alebo aj súkromne. Takýmto spôsobom by sa utužovali vzťahy v spoločnosti a aj firemná kultúra. V druhom rozhovore riaditeľ za Českú republiku spomína vylepšenie prostredia a pracovných podmienok. A to konkrétne relax zónou. Riaditeľ za Slovenskú republiku mimo komunikáciu vyzdvihol aj finančnú stránku, ktorá by sa mala zlepšiť. Ako posledný a to riaditeľ za Poľsko, tvrdí, že spoločné stretávania zamestnancov by mali zlepšiť spomínaný problém v komunikácii. Touto odpoveďou sa najviac zhodol s maďarským riaditeľom.

5.2 VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA

V kapitole sú vyhodnotené údaje získané z dotazníku od zamestnancov spoločnosti „XY“. A to zo všetkých centrálnych kancelárií štyroch krajín. Z dôvodu prehľadnosti informácie budú znázornené v grafoch.

Graf 5-1: *Návratnosť dotazníkov*



Výskumu sa zúčastnilo celkom 183 zamestnancov strednej Európy. Vyplnených dotazníkov sa vrátilo 108. Konkrétne 50 dotazníkov z Českej republiky, 37 zo Slovenskej republiky, 11 z Maďarska a 10 z Poľska.

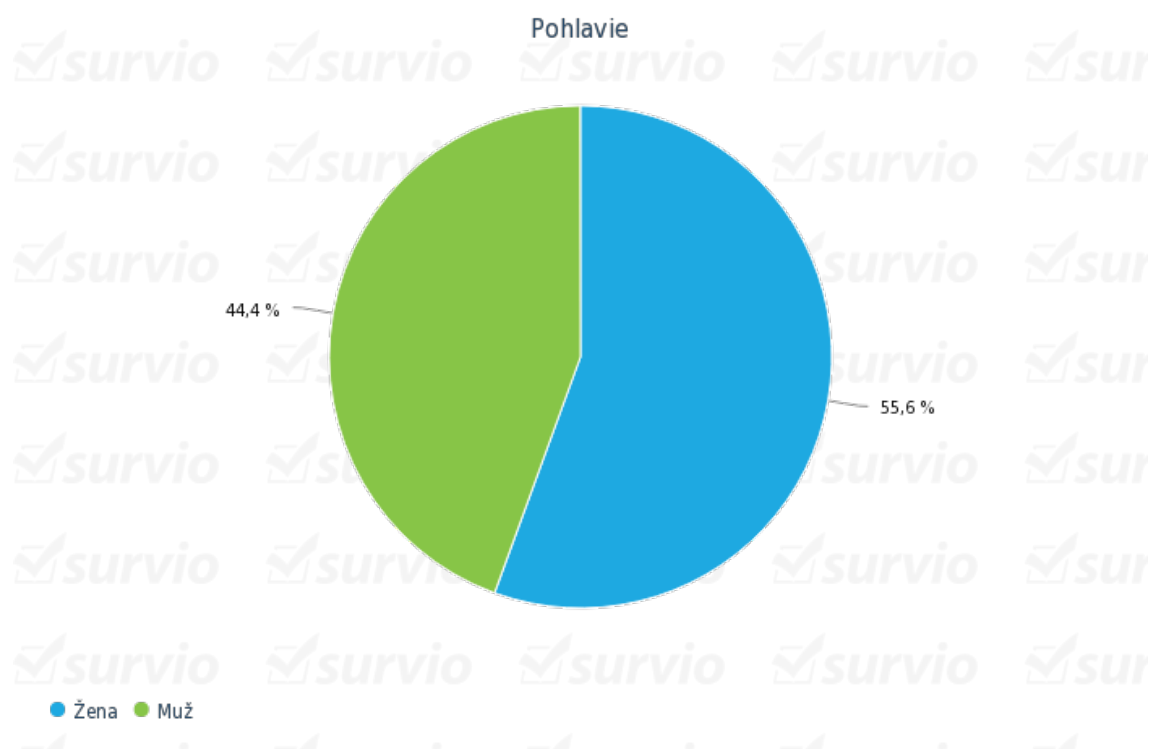
Prvé tri otázky boli zamerané predovšetkým na zber informácií o zamestnancoch, ktorým boli dotazníky rozposlané. Ako napríklad pohlavie, vek a dĺžka odpracovaných rokov v spoločnosti.

Po vyhodnotení otázky – pohlavie, vyšlo, že dotazník vyplnilo 60 žien a 48 mužov (viď. Graf 5-2, str. 45).. Čo sa týka ďalšej otázky a to veku najmenej odpovedí bolo získaných od zamestnancov od 55 rokov vyššie a to konkrétne iba od siedmich. Naopak

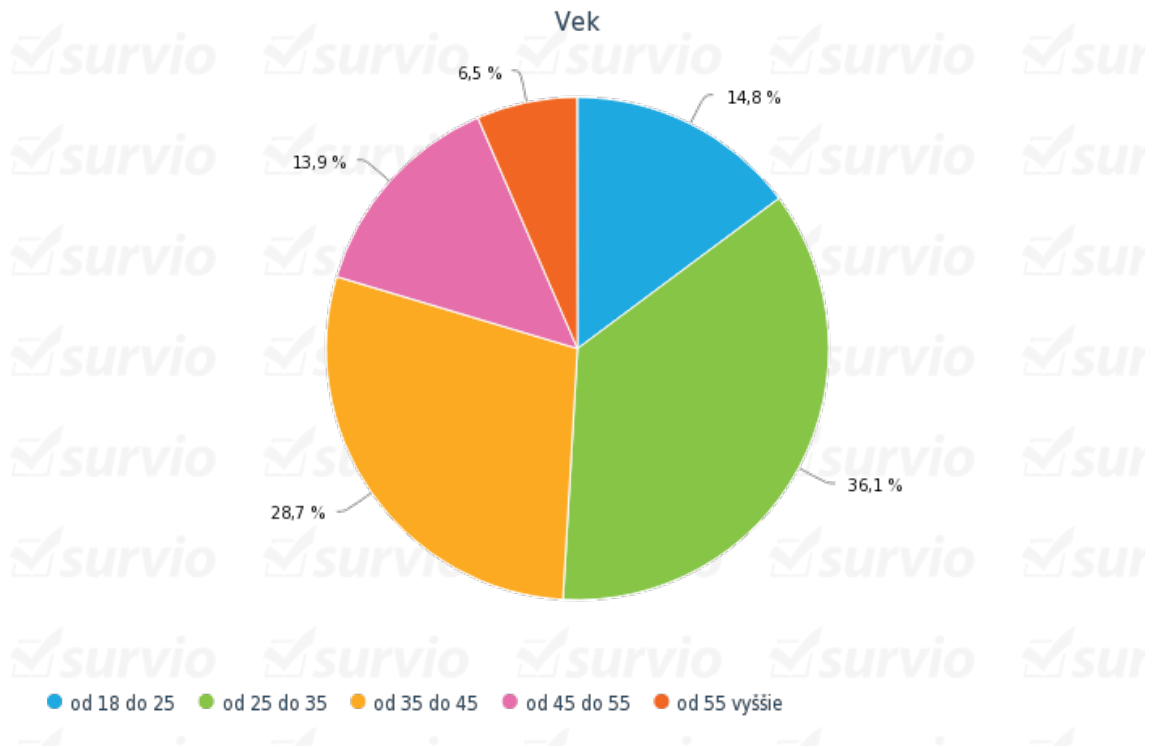
najčastejšie vyplňali dotazník zamestnanci do veku 25 do 35 rokov (viď. Graf 5-3, str. 46).

Tretia otázka mala zistiť, ako dlho pracujú zamestnanci, ktorý sa zúčastnili vyplňania dotazníka v spoločnosti. Výsledky tak poukazujú aj na to, že v spoločnosti pracujú prevažne ľudia v rozpätí jedného až troch rokov čo je až 25,9 % všetkých respondentov. Ďalších 26 ľudí 24,1 % pracuje v spoločnosti 3 až 5 rokov. Pri tejto otázke sa ľahko dá vyčítať, ako je na tom spoločnosť s fluktuáciou zamestnancov. Viac než polovica opýtaných pracuje v spoločnosti 1 až 5 rokov, čo je priemerná dĺžka odpracovaných rokov. Tento výsledok ukazuje, že fluktuácia nie je vysoká, čo pre spoločnosť je pozitívnym znakom (viď. Graf 5-4, str. 46).

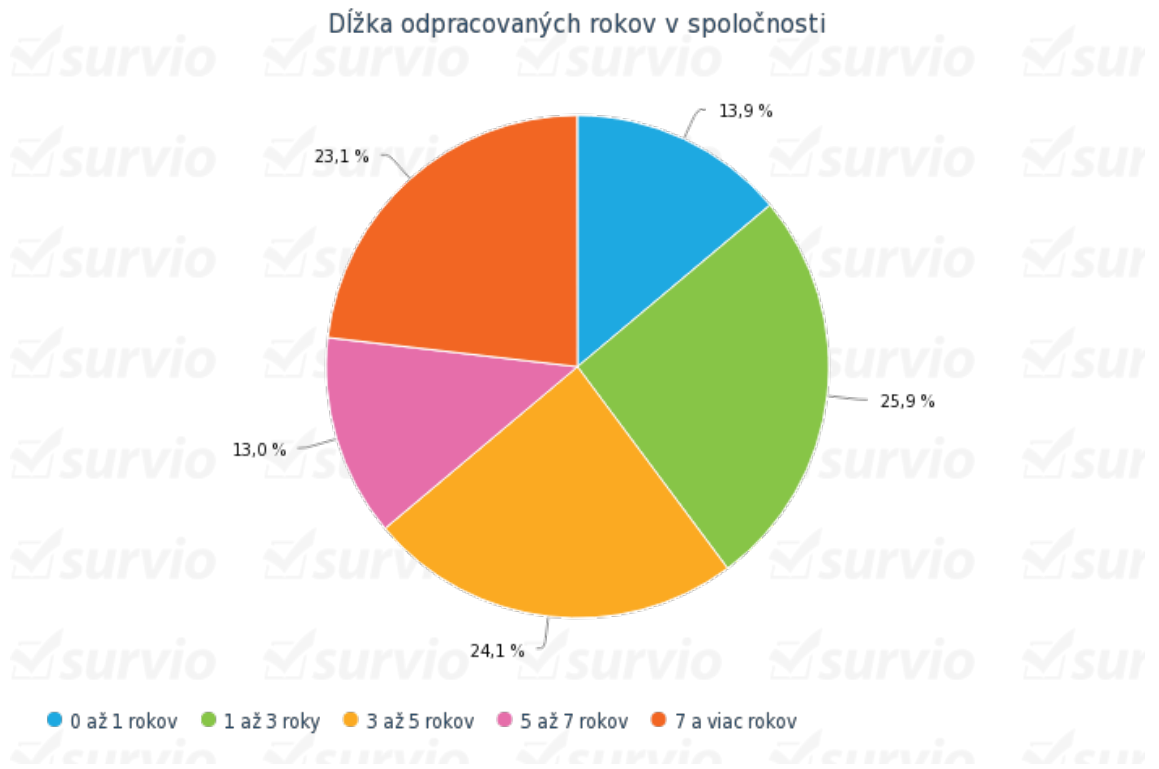
Graf 5-2: Pohlavie



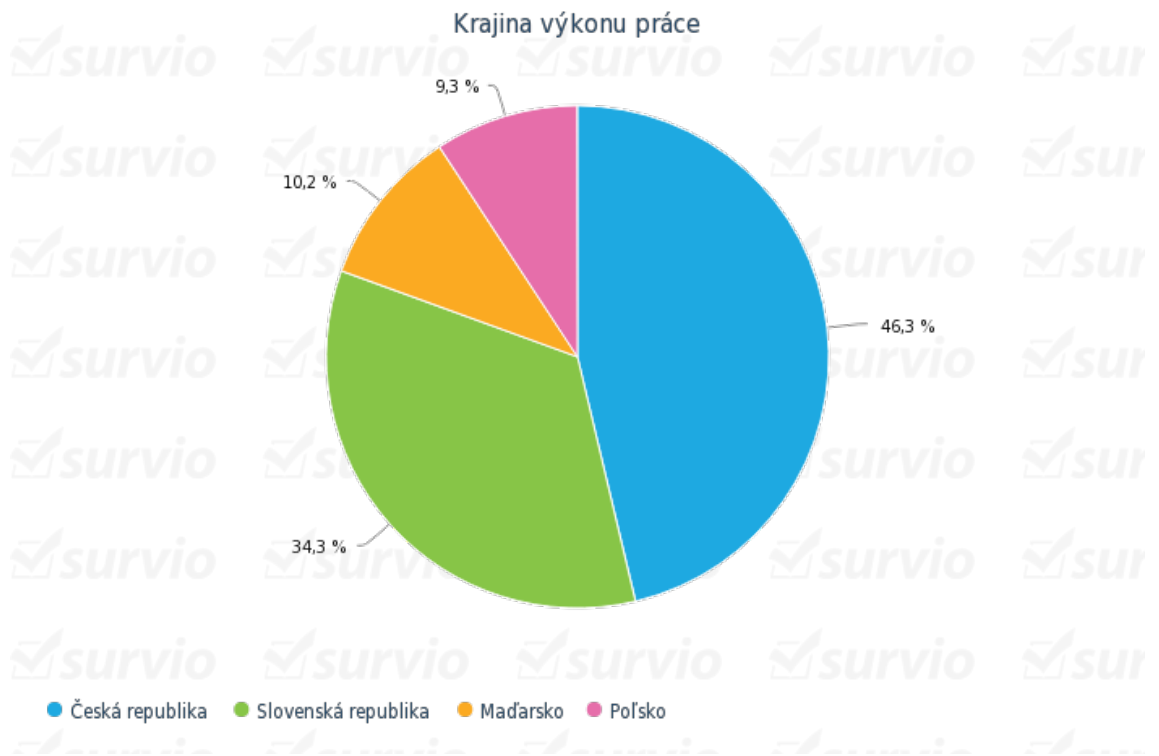
Graf 5-3: Vek



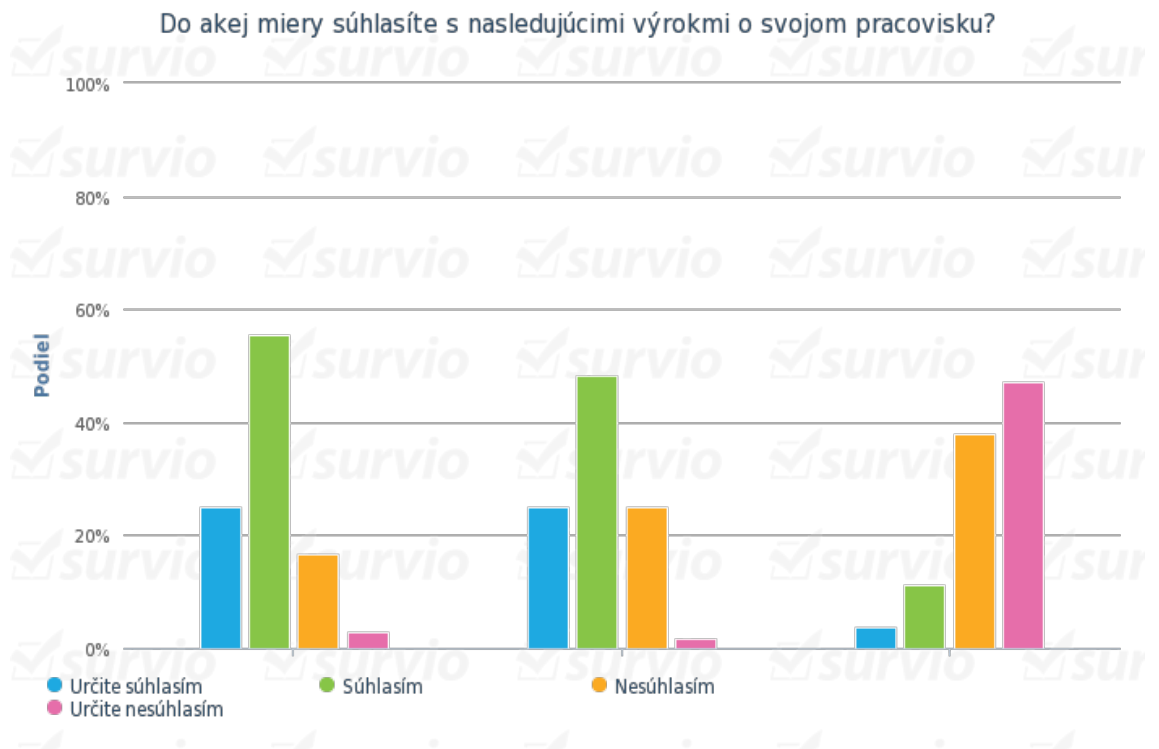
Graf 5-4: Dĺžka odpracovaných rokov v spoločnosti



Graf 5-5: Krajina výkonu práce



Graf 5-6: Do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi výroky o svojom pracovisku?



Výroky z grafu 5-6.:

1. **Pracovisko je plne vybavené a umožňuje mi pohodlne pracovať:** Tu sa stotožňovalo s výrokom 27 respondentov ako „určite súhlasím“. 60 zamestnancov zvolilo možnosť „súhlasím“, 18 „nesúhlasím“ a iba 3 zamestnanci zvolili „určite nesúhlasím“
2. **Na pracovisku nie som rušený a môžem sa sústrediť na prácu:** 27 zamestnancov sa vyjadrilo ako „určite súhlasím“, 52 „súhlasím“, 27 zamestnancov „nesúhlasím“ a dvaja zvolili možnosť „určite nesúhlasím“.
3. **Pracovisko mi nevyhovuje:** Iba 4 zamestnanci zvolili „určite súhlasím“, 12 „súhlasím“, 41 zamestnancov „nesúhlasím“ a 51 „určite nesúhlasím“.

Výsledky grafu poukazujú na skutočnosť, že väčšia respondentov je spokojná s vybavením pracoviska. Viac ako polovica zamestnancov (60 ľudí čo je 55,6 %) zvolilo možnosť súhlasím. Ale našli sa aj 4 zamestnanci, ktorým pracovisko nevyhovuje vôbec. Toto je ale malé percento opýtaných.

Pri otázke či sú rušený na pracovisku, sa už tak jednoznačne nepotvrdilo. Až 29 respondentov zvolilo možnosť nesúhlasím prípadne určite nesúhlasím. Čo je 26,9 % zamestnancov. Tento fakt môže ovplyvňovať aj to, že s centrálnych kanceláriách sú prevažne open space kancelárie.

Pri poslednej otázke sa väčšina zhodla na odpovediach nesúhlasím či určite nesúhlasím s tvrdením, že pracovisko im nevyhovuje. A to až v 85,2 % opýtaných. 14,8 % zamestnancov si zvolili odpoveď, ktorými naznačujú, že im nevyhovuje pracovisko.

Pri ďalšej otázke v dotazníku a to v poradí šiestej „*Je niečo, čo vám na pracovisku vadí alebo čo by ste chceli zmeniť?*“, mali respondenti možnosť napísať, čo by zmenili v spoločnosti. Ako prvá najčastejšia odpoveď bola, že by nič nemenili. Tu sa zhodlo 48 respondentov. Druhá najčastejšia odpoveď bola, zlepšiť komunikáciu medzi sebou prípadne medzi oddeleniami. Zhodlo sa 13 zamestnancov. Tretia najčastejšia odpoveď bola, že by chceli vyšší plat a tu sa zhodlo 11 ľudí. 9 opýtaných napísalo, že by zlepšili

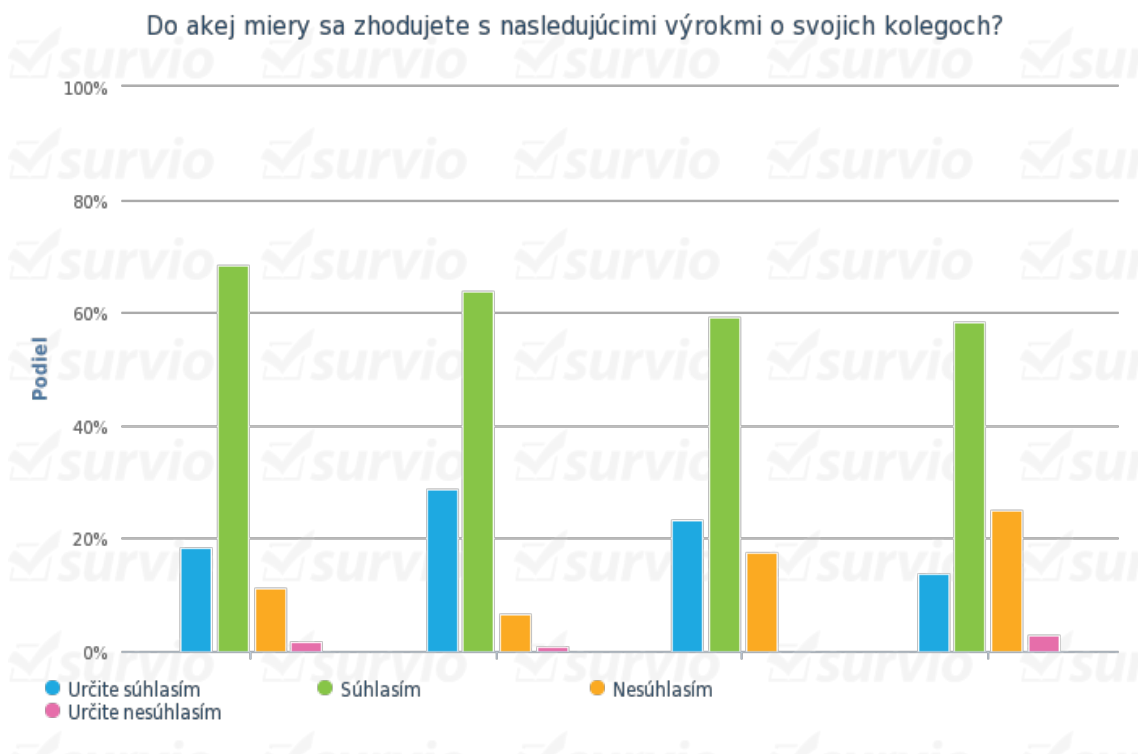
zázemie, či už modernizáciou kancelárií alebo zväčšením. Ako piatou najčastejšou odpoveďou bola, že by zmenili open space kancelárie, zhodli sa 5 respondenti. 4 zamestnanci sa zhodli na tom, že sú často vystavovaní stresu. 3 opýtaní by chceli viac dovoleniek. 2 by pracovali častejšie z domu. Taktiež dvaja sa zhodli na tom, že by mohla byť lepšia spolupráca medzi oddeleniami.

Ostatných 8 zamestnancov napísalo sa nezhodli a napísali iné zmeny v spoločnosti. (viď. tabuľka na str. 56)

Poradie	ODPOVEDE	POČET ZHODUJÚCICH SA ODPOVEDÍ
1.	Nič	48
2.	Komunikácia	13
3.	Platové podmienky	11
4.	Modernizácia/zväčšenie kancelárií	9
5.	Open space kancelárie	5
6.	Častý stres	4
7.	Viac voľného času	3
	Viac dní dovoleniek	3
9.	Home office	2
	Lepšia spolupráca medzi oddeleniami	2
11.	Chýbajúca jedáleň,	1
	Častejšie mimopracovné akcie	1
	Zmena práce v rámci spoločnosti	1
	Väčšiu možnosť sebarealizácie	1
	Viac uznania	1
	Viac času na dokončenie projektov	1
	Služobné notebooky	1
	Monotónna práca	1

Tabuľka 5-1

Graf 5-7: Do akej miery sa zhodujete s nasledujúcimi výroky o svojich kolegoch?



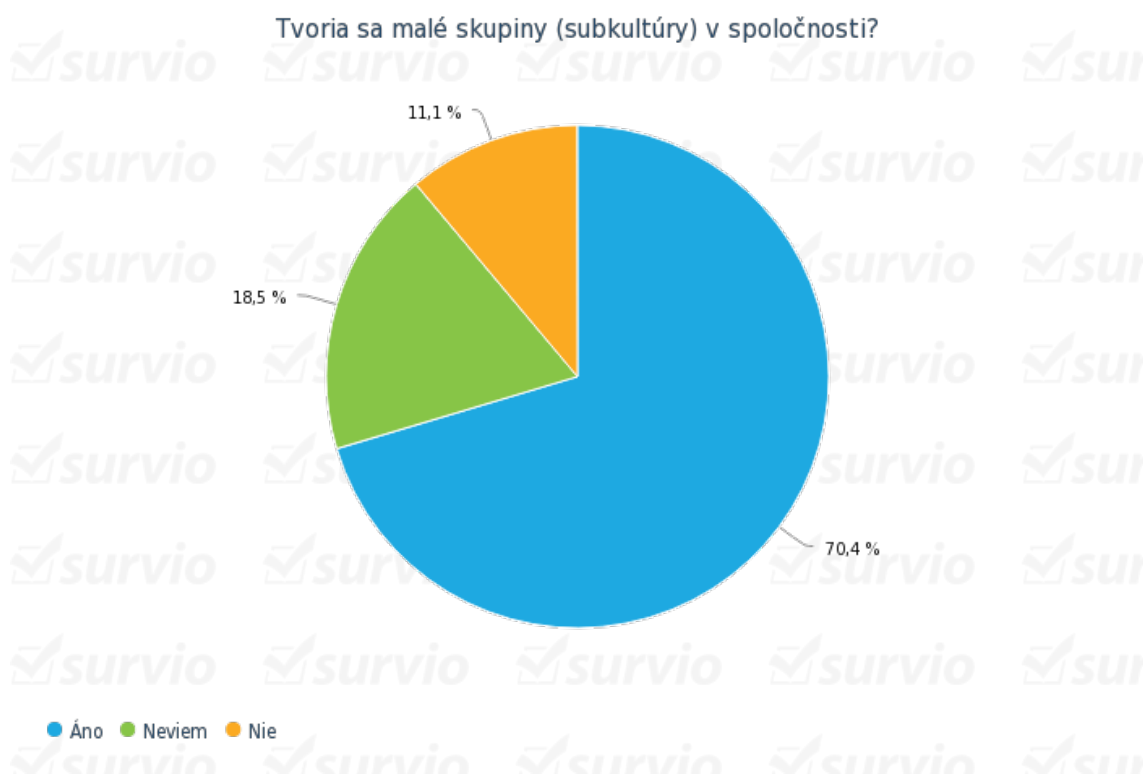
Výroky z grafu 5-7:

- Sme jeden tím, na kolegov sa môžeme spoľahnúť:** 20 zamestnancov sa vyjadrilo ako „určite súhlasím“, až 74 „súhlasím“, 12 „nesúhlasím“ a iba dvaja zvolili možnosť „určite nesúhlasím“
- S kolegami si rozumiem:** 31 respondentov sa stotožňuje s výrokom a zvolili „určite súhlasím“, 69 „súhlasím“, 7 „nesúhlasím“ a iba 1 „určite nesúhlasím“
- S nadriadenými kolegami sa rešpektujeme:** 25 respondentov zvolilo možnosť „určite súhlasím“, 64 „súhlasím“, 19 „nesúhlasím“ a ani jeden nezvolil možnosť „určite nesúhlasím“
- Som uznávaný medzi kolegami za odvedenou prácu:** 15 zamestnancov zvolilo „určite súhlasím“, 63 „súhlasím“, 27 „nesúhlasím“ a traja „určite nesúhlasím“.

Táto otázka mala zistiť do akej miery sa zhodujú s výroky o svojich kolegoch a tým dostať sa do pozadia vnútornej klímy spoločnosti. Iba malé percento

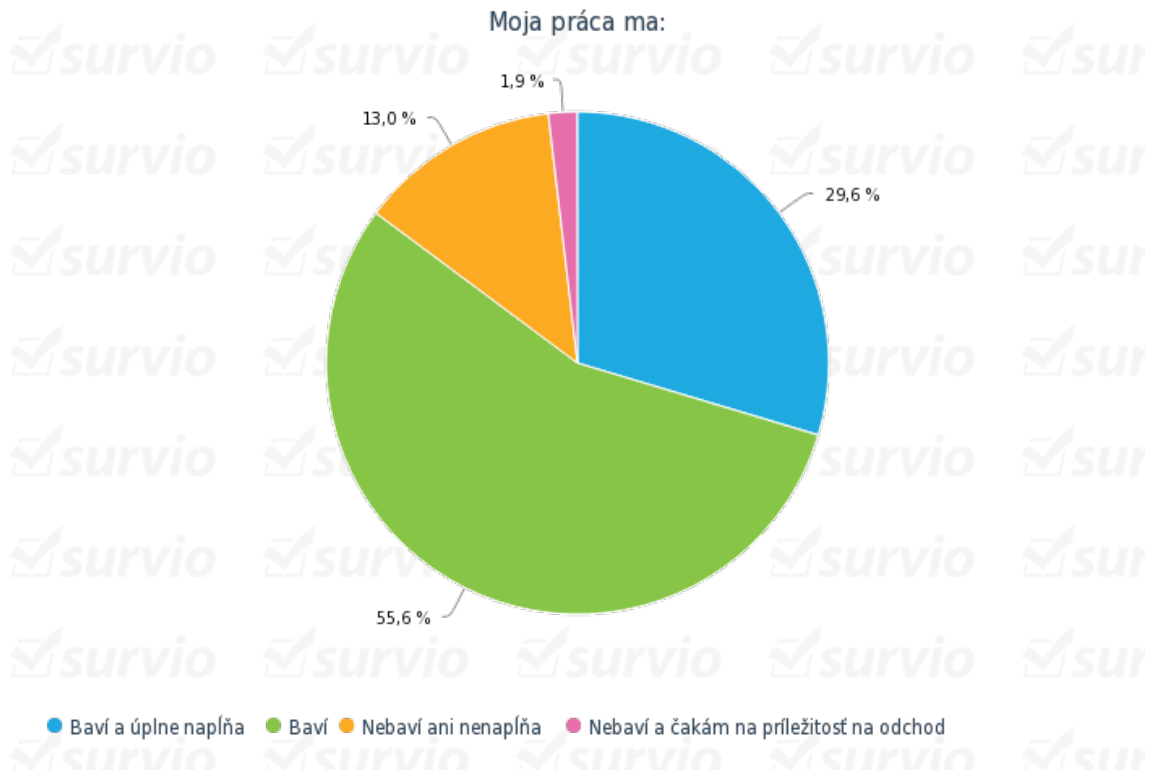
respondentov si zvolilo možnosť „určite nesúhlasím“. Čo znamená, že firemná kultúra aj týmto ukazovateľom sa prejavila ako zdravo nastavená. Väčšina zamestnancov považuje kolegov za jeden tím, tiež že si rozumejú, rešpektujú sa s nadriadenými a že sú uznávaný za odvedenú prácu.

Graf 5-8: *Tvorja sa malé skupiny (subkultúry) v spoločnosti?*



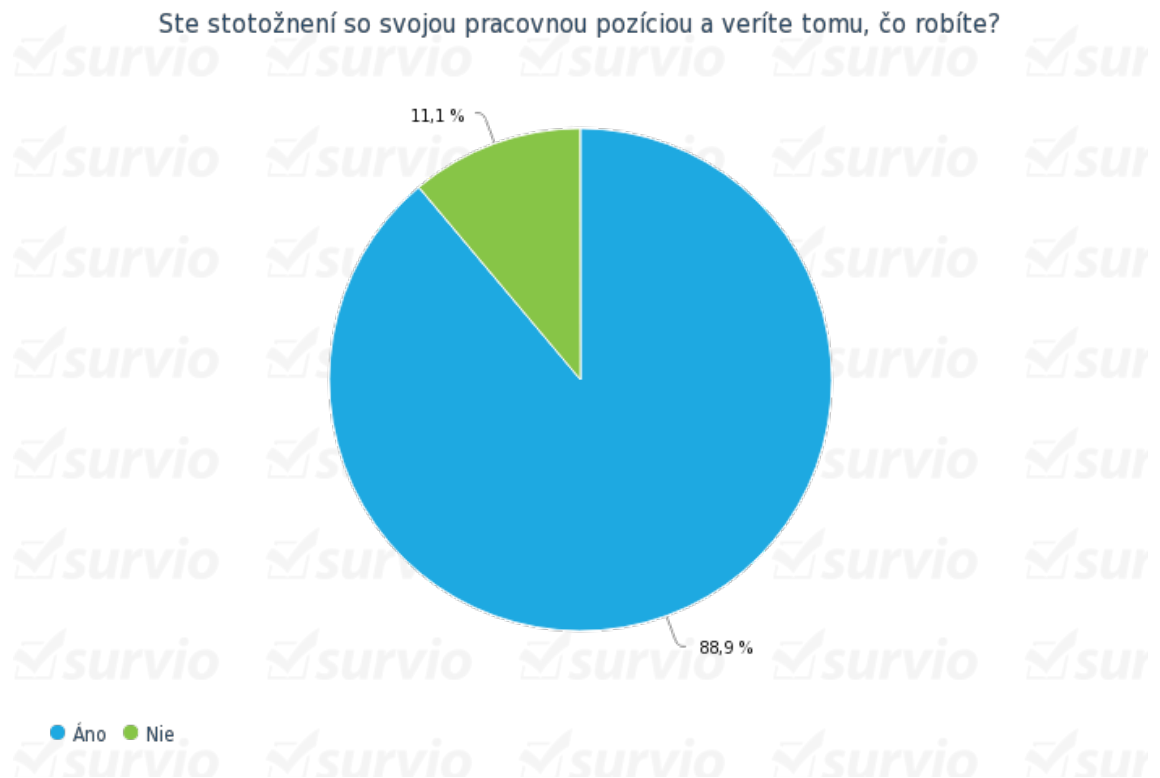
Z 108 dotazníkov, ktoré sa vrátili až 76 zamestnancov je toho názoru, že áno tvoria. 20 zamestnancov zvolilo možnosť „neviem“ a iba 12 si myslí, že sa subkultúry netvoria. To je až 70,4% respondentov presvedčených o tom, že subkultúry v spoločnosti sú. Tento fakt narušuje chod firemnej kultúry a dosahovanie cieľov spoločnosti. Vo veľkých spoločnostiach subkultúry, sú bežné. Je len na zamestnancoch a celkovej spoločnosti, ako sa s týmto popasujú.

Graf 5-9: *Moja práca ma:*



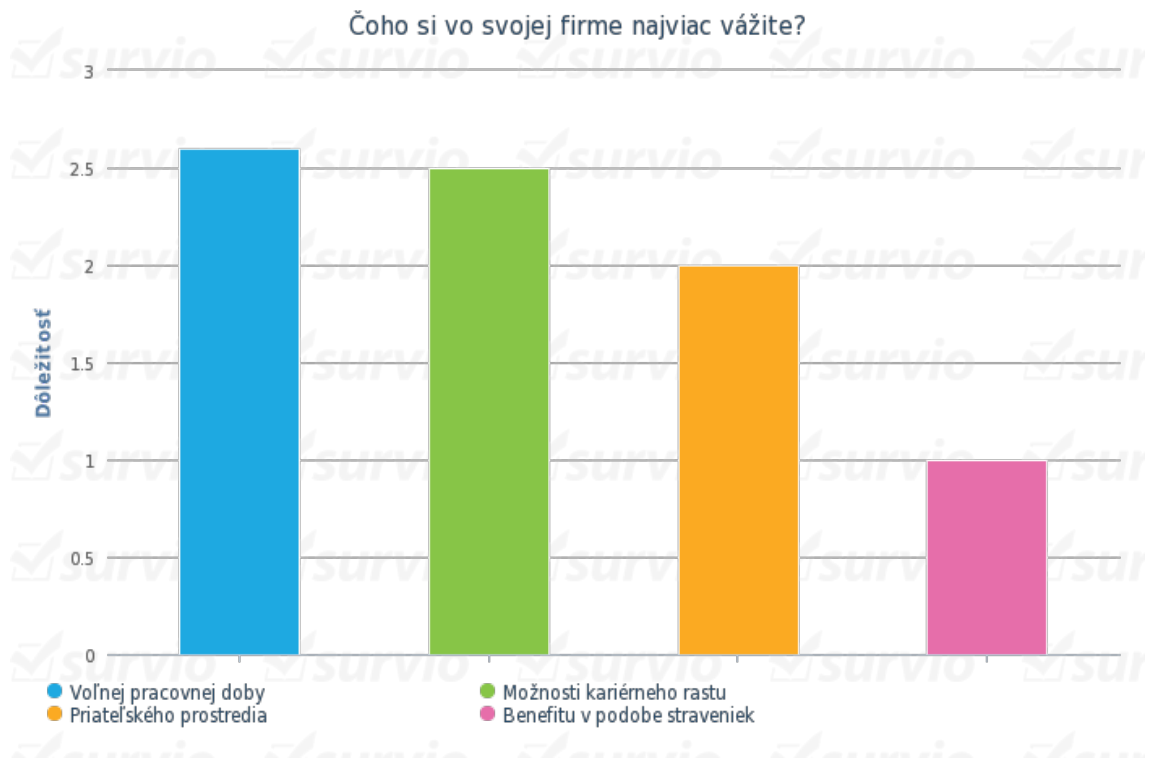
Táto otázka mala zistiť, či sú zamestnanci spokojný so svojím zamestnaním. Našli sa aj taký, ktorých práca nebaví a čakajú na príležitosť odísť. Týchto respondentov je ale menšina, konkrétne 2, 1,9%. 14 zamestnancov označilo možnosť „Nebaví a nenaplňa“ ich práca, ktorú vykonávajú. Častokrát, takýto zamestnanci majú nízku morálku a nedokážu dosahovať pracovné výkony, aké sú od nich očakávané. Stále je to len malý zlomok celej spoločnosti, pretože až 92 ľudí zvolilo odpovede „baví“ alebo „baví a úplne naplňa“. Opäť sa prejavuje sila firemnej kultúry spoločnosti.

Graf 5-10: *Ste stotožnený so svojou pracovnou pozíciou a veríte tomu, čo robíte?*



Desiata otázka dotazníka mala zistiť či sú zamestnanci stotožnený s tým, akú prácu vykonávajú v spoločnosti. Je veľmi dôležité, aby zamestnávateľ prideloval také úlohy zamestnancom, ktoré sú schopné splniť a ktoré ich budú naplňovať a baviť. V prípade tejto spoločnosti až 88,9% (96 ľudí) respondentov, zaznačilo možnosť „áno“ a iba 11,1% (12 ľudí) možnosť „nie“.

Graf 5-11: Čoho si vo svojej firme najviac vážite?



Podľa výsledkov posledného grafu z vyplnených dotazníkov si zamestnanci najviac vážia voľnú pracovnú dobu. Až na druhom mieste je možnosť kariérneho rastu, ďalej priateľské prostredie a najmenej si vážia benefitu v podobe stravných poukazov. Ukazuje sa, že spoločnosť poskytuje dostatok voľného času zamestnancom, ale čo je najpozitívnejšie, ako druhú vec čo si vážia zamestnanci je kariérny rast. Je to znak toho, že spoločnosť dostatočne motivuje svojich zamestnancov a tí sa snažia učiť a zlepšovať. V nadnárodnej spoločnosti to je jedna z najdôležitejších vecí, ktorá napomáha k jej napredovaniu.

6 ZHRNUTIE VÝSLEDKOV A DISKUSIE

Hlavným cieľom hypotéz bolo potvrdiť alebo vyvrátiť ich pravdivosť.

Hypotéza č. 1: *Spoločnosť dosiahla zjednotenie firemnej kultúry naprieč všetkými skúmanými oblasťami.*

Na základe rozhovorov je viditeľné, že spoločnosť dosiahla zjednotenie spoločnosti, ale nie celej firemnej kultúry. Ak sa zameriame na rôzne oblasti spoločnosti objavujú sa rozdiely. Otázka č. 5 ukazuje, že každá krajina má iné zvyklosti, spôsoby akým dosahovať stanovené ciele. Práve tieto aspekty tvoria firemnú kultúru. Túto hypotézu vyvracajú práve spomínané aspekty, ale zjednocovanie spoločnosti je na začiatku, čo znamená, že firemná kultúra je správne nasmerovaná, k tomu, aby toto tvrdenie bolo čoskoro pravdivé.

Hypotéza č. 2: *Subkultúry v spoločnosti znižujú efektívnosť práce a vytvárajú prekážky pre dosiahnutie cieľov jednotnej firemnej kultúry vo všetkých skúmaných oblastiach.*

Túto hypotézu overovala otázka č. 12 v rozhovoroch s riaditeľmi. Traja zo štyroch riaditeľov potvrdilo, že jednoznačne sa tvoria subkultúry a jeden sa vyjadril, že sa s nimi konkrétne nestretol. Taktiež odpovede z vyplnených dotazníkov jasne ukazujú, že sú subkultúry v spoločnosti. Až 70% zamestnancov pri tejto otázke zaškrtnulo možnosť „áno“. Neznamená to ale, že negatívne vplyvajú na zjednocovanie stredoeurópskeho podnikania. Čo ale potvrdzuje hypotéza, to je, že negatívne vplyva na efektívnosť práce. Vznikajú nedorozumenia a taktiež sa objavuje chyba v komunikácii.

6.1 DISKUSIA

Hlavnou prioritou prieskumu bolo porovnať firemnú kultúru v štyroch krajinách v strednej Európe v spoločnosti „XY“. V prvom rade otázky boli smerované na riaditeľov spoločností tak, aby bolo jasné či vnímajú rozdiely oni sami vo firemnej kultúre. Tu bolo jasné, že rozdiely sú, ale snaha o zjednotenie stále je a stále väčšia. Aj keď definované hypotézy sa úplne nepotvrdili alebo iba čiastočne, výskum sa môže považovať za efektívny. A to aj vďaka dotazníkovému šetreniu, kde sa zúčastnený

vyjadrovali prevažne pozitívne o firemnej kultúre. Tieto výsledky, ale neboli od všetkých zamestnancov a tým pádom nie je možné výsledky z dotazníku zovšeobecniť a považovať zmýšľanie zamestnancov za jednotné. Na to, aby výskum bol čo najpresnejší, by bola potreba omnoho viac respondentov.

Ak sa vezme aktivita pri zapájaní sa do vyplňania dotazníka, výsledky nie sú úplne uspokojivé. Každopádne naopak zapojený respondenti boli až nadmieru aktívny a dotazníky vyplňovali s radosťou. A preto sa táto forma metódy dá definovať ako vyhovujúca.

Je len veľká škoda, že do dotazníkového šetrenia nebolo možné zapojiť aj zamestnancov, ktorý priamo pracujú na predajniach a nie len v centrálnych kanceláriách. Výsledky by mohli oveľa reálnejšie zobrazit' firemnú kultúru. Tu by vznikla aj možnosť porovnania zamestnancov zamestnaných v centrálnych kanceláriách a aj zamestnancov pracujúcich v obchodných jednotkách.

Celkovo sa dá považovať výskum za úspešný. Bolo zistené, že spoločnosť je otvorená novým veciam a novým riešeniam. Taktiež sa objavuje veľká snaha o zjednotenie spoločnosti či už v strednej Európe s pohľadom podnikania, taktiež aj s pohľadom firemnej kultúry.

Veľkými prednosťami spoločnosti sú aspekty ako história, na ktorej si spoločnosť zakladá a buduje aj naďalej kultúru firmy, taktiež zvyklosti stretávania sa mimo pracovnú dobu a tak utužovať vzťahy vo vnútri spoločnosti. Ďalším pozitívom je image spoločnosti, ktorý sa prejavuje predovšetkým navonok voči zákazníkom a tým si spoločnosť upevňuje aj postavenie na trhu či výhodu v prípadnom konkurenčnom boji.

Nedostatky spoločnosti sa prejavili predovšetkým v oblasti komunikácie. Často sa v spoločnosti vytvárajú malé skupinky, ktoré občas narážajú na problémy, ktoré vyplývajú s akéhosi súperenia oddelení. Ďalším nedostatkom je finančné ohodnotenie zamestnancov, čo následne sa podpisuje pod výkon a pracovnú morálku jednotlivých zamestnancov.

6.1.2 NÁVRH NA ZMENU PRÍPADNÚ ÚPRAVU FIREMNEJ KULTÚRY

Aj napriek tomu, že spoločnosť sa snaží dosiahnuť jednotnú spoločnosť naprieč strednej Európe a taktiež vychádzajú zo zvyklostí a tradícií, nájdu sa aj nedostatky na ktorých treba zapracovať. Preto sú stanovené konkrétne riešenia:

Jedným z hlavných problémom v spoločnosti je komunikácia a vytváranie subkultúr v spoločnosti.

1. Návrh:

Prvý návrh na zlepšenie komunikácie by mal byť monitoring názorov zamestnancov. A to aj s toho dôvodu, že často vzniká komunikačný šum. Zamestnanci nepovedia svoj názor na isté situácie a radšej sa uzavrujú a vytvárajú skupinky na pracovisku. Navrhované riešenie je ústny pohovor, kde by bola možná debata zamestnanca s manažérom oddelenia a hlavným cieľom by bolo získanie spätnej väzby od pracovníkov. Po získaní konkrétnych názorov z ústnych pohovoroch je potrebné vytvoriť zoznam návrhov a predložiť riaditeľovi spoločnosti. Po dohode s riaditeľom spoločnosti sa vytvorí plán, ako postupovať pri riešení situácií, ktoré do teraz zamestnanci dostali na riešenie, bez zistenia ich názoru danej problematiky. Tento spôsob riešenia pracovných úloh v zamestnancoch vzbudí dojem, že sú pre spoločnosť dôležití a ich snaha nájsť to správne riešenie môže stúpnuť. Zároveň komunikácia medzi zamestnancom a manažmentom spoločnosti sa výrazne zlepší.

2. Návrh:

Na minimalizovanie vytvárania subkultúr v spoločnosti, by malo byť ako druhé riešenie mimopracovné stretnutia. Síce v spoločnosti „XY“ stretnutia mimo pracovisko nie je novinkou, napriek tomu, by sa mala vytvoriť tradícia s presne určeným časom stretnutia, druhom akcie či už športovej alebo nešportovej ako je návšteva divadla, posedenie v prírode a podobne. Na to aby sa zamestnanci nebrali stretnutie ako povinnosť je potrebné pripraviť zoznam možných akcií, ktoré je spoločnosť ochotná zaplatiť. Následne vyvesiť na informačnú nástenku, kde by zamestnanci mohli hlasovať. Keďže už jedna športová udalosť pre zamestnancov existuje (letné hry), konkrétny návrh by mal byť posedenie na chate raz ročne. Tu by bola veľká šanca na to, aby sa

všetci lepšie spoznali a odbúrali sa tým predsudky a zabránilo by sa vytváraniu subkultúr.

3. Návrh:

Taktiež sa objavil finančný problém v spoločnosti a tým aj menšia snaha zamestnancov v práci. Prejavilo sa to pri porovnávaní firemných kultúr v štyroch krajinách. Samotný plat býva veľkým problémom vo viacerých spoločnostiach. Ak spoločnosť chce, aby zamestnanci boli spokojný, nestačí im poskytnúť iba dokonalé pracovné prostredie. To znamená, že tretí návrh na zlepšenie kultúry spoločnosti je vypracovať kompletný personálny audit, ktorého hlavným cieľom by bolo zistiť nedostatky v daných štruktúrach a taktiež prehodnotenie počtu zamestnancov v spoločnosti. Tu by sa jasne ukázala efektívnosť vynaložených nákladov na pracovnú silu. Zároveň po úprave štruktúr, by vznikli aj finančné prostriedky, ktoré by mohli prispieť, k zvýšeniu platu zamestnancov.

4. Návrh:

Z dotazníku je úplne jasné, že takmer 50% respondentov, by nič nemenilo a zároveň im nič nevádi na pracovisku. Je možné, že firemná kultúra a prostredie je na tak vysokej úrovni, že nemajú dôvod nič meniť. Tu ale vzniká aj trošku dojem, že nie sú dobre motivovaný a nechcú napredovať. Pre zistenie spokojnosti zamestnancov, by bolo vhodné štvrťročne vytvoriť formou dotazníka anketu, v ktorej by zamestnanci mohli hlasovať o nové inovácie, prípadne vylepšenia či nové benefity o ktoré by mali záujem. Anketou by bol poverený manažér ľudských zdrojov, ktorý by ju mal za úlohu vytvoriť, následne predložiť riaditeľovi v danej krajine. Následne by sa vyhodnotilo, ktoré body dokáže spoločnosť splniť a potom zverejniť pre zamestnancov. Celá anketa by prebiehala anonymne. Výsledky by bolo následne zverejňované na nástenke v centrálnej kancelárii.

5. Návrh:

Z praktickej časti bakalárskej práce je vidieť snaha o zjednotenie štyroch krajín v strednej Európe. Keďže sa jedná o krajiny ako je Maďarsko, Poľsko, Českú republiku či Slovenskú republiku je jasné, že zvyklosti a história spoločnosti nie je tá istá. Preto

piatym návrhom je vytvorenie firemných novín, ktoré by vychádzali v elektronickej podobe každý mesiac. Obsahom týchto novín by bola história krajiny a taktiež história spoločnosti v krajine, rôzne rozhovory s riaditeľmi ale aj zamestnancami a zvyklosti v tímoch a podobne.

Na realizáciu tohto návrhu je potreba zvolať míting, ktorého by sa zúčastnili riaditelia štyroch krajín. Tu by sa vytvoril odhadovaný rozpočet na proces firemné noviny a následne by sa poslal do Veľkej Británie majiteľom spoločnosti na schválenie, prípadné uvoľnenie finančných prostriedkov.

Pomocou tohto návrhu, by sa medzi zamestnancami štyroch krajín, zlepšila ich informovanosť a rozšíril ich pohľad na celú spoločnosť.

6. Návrh:

Okrem zavedenia interných novín navrhujem vytvoriť formou sociálnej siete informačný kanál, kde by zamestnanci boli informovaný o zmenách v spoločnosti. Ale taktiež by sa tam mohli k témam vyjadriť aj samotný zamestnanci. Cieľom návrhu zavedenia informačného kanálu je, aby zamestnanci videli, aké sú predstavy spoločnosti, ktorým smerom sa chce spoločnosť uberať. Prednosťou tejto siete by mala byť možnosť voľby jazyka, čo by znamenalo, že zamestnanec z Maďarska by si dokázal prečítať novinky aj napríklad zo spoločnosti v Českej republike.

Jednou s predností spoločnosti je charitatívna činnosť, kde spoločnosť prispieva či už finančne, alebo formou darovania potravín. Práve takéto pozitívne činnosti by boli zverejňované ako v novinách, tak aj na sociálnej site spoločnosti.

Sociálnu sieť by dostal na starosť jeden zamestnanec, ktorý by bol zároveň aj jej správcom.

ZÁVER

Nadnárodné spoločnosti a ich podnikanie ovplyvňuje mnoho aspektov. Jedným z nich je aj firemná kultúra. Určuje smer a cestu, ako chce spoločnosť dosiahnuť cieľ, ktorý si vopred stanovil.

Spoločnosť, ktorá je predmetom bakalárskej práce pôsobí v štyroch krajinách strednej Európy. Ak sa nastavený štandard a to v zjednocovaní hodnôt, zvyklostí či cieľov zhodnú, má veľkú šancu na to, aby firemná kultúra odstránila odhalené rozdiely a naďalej napredovala. V spoločnosti „XY“ sa objavil ako najväčší problém komunikácia. Ale ak aj napriek tomu zamestnanci dokážu byť súdržný a jednotný, dá sa považovať firemná kultúra tejto spoločnosti za silnú.

Cieľom bakalárskej práce bolo porovnať firemnú kultúru v rámci jednej spoločnosti, ale v rôznych krajinách. Tento cieľ sa podaril aj na základe diagnostických metód ako sú rozhovor a dotazník. Vďaka týmto metódam sa podarilo odhaliť vznikajúce problémy v spoločnosti a zároveň tak nájsť riešenia na vylepšenie firemnej kultúry.

Po vyhodnotení metód je badateľné, že aj keď sa jedná o veľmi veľkú a úspešnú spoločnosť, objavujú sa aj problémy, ktoré sú veľmi nebezpečné a môžu ohrozovať budúcnosť fungovania nie len firemnej kultúry, ale aj samotného fungovania spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3909-1.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6763-9.
- DENISON, D. R. *Corporate culture and Organizational Effectiveness*. New York : John Wiley & Sons, 1990. ISBN 0-417-80021-X.
- GIDDENS, Anthony. *Sociologie: the rites and rituals of corporate life*. Praha: Argo, 1999. Business books (Computer Press). ISBN 80-720-3124-4.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- PRÁCE NA TOMTO SLOVNÍKU .. REDAKČNĚ ZAJIŠŤOVAL SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AKADEMIE VĚD ČR, vedoucí VÝKONNÁ RED. SKUPINA SÚ AV ČR JIŘÍ LINHART, ALENA VODÁKOVÁ (VEDOUCÍ) a REDAKČNÍ RADA MILOSLAV PETRUSEK .. [ET AL.]. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-718-4311-3.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

- ROLNÝ, Ivo. Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie. Vyd. 3., rozš., (1. v nakl. Key Publishing). Ostrava: Key Publishing, 2007. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-45-8.
- SKALICKÝ, J. akol.: *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi : Projekt Lenardo da Vinci*. Design of amodel for joint university-enterprise innovation (U-SME Innovation). Plzeň : Západočeská univerzita, 2001.
- STÝBLO, J. Výkonnost firem. 1.vyd. Moderní řízení, 2008, roč. 43, č. 11, s. 25.
- SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R. a KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press. 2001. ISBN 8072610384.
- ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-735-7046-7.
- VAŇOVÁ, J., Kvalita. ISSN 1335-9231, 2007, č. 3, w. 40 – 41
- VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

- TERRENCE E. DEAL AND ALLAN A. KENNEDY, Ian. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. [reissued]. Cambridge, Mass: Perseus Publ, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 978-073-8203-300.

ZOZNAM SKRATIEK

CI – Corporate identity / firemná identita

ČR – Česká republika

HU – Maďarsko

IT – Informačné technológie

PL – Poľsko

SR – Slovenská republika

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok 1-1: Podniková kultúra	13
Obrázok 1-2: Roviny podnikovej kultúry	17
Obrázok 2-1: Typy firemných kultúr	24
Obrázok 2-2: Kultúra moci	26
Obrázok 2-3: Kultúra rolí	27
Obrázok 2-4: Kultúra osôb	28
Obrázok 2-5: Kultúra úloh	28
Obrázok 2-6: Typológia podnikovej kultúry	29
Obrázok 3-1: Složky firemní identity	35

Zoznam tabuliek

Tabuľka 5-1.....	50
------------------	----

Zoznam grafov

Graf 5-1: <i>Návratnosť dotazníkov</i>	45
Graf 5-2: <i>Pohlavie</i>	46
Graf 5-3: <i>Vek</i>	47
Graf 5-4: <i>Dĺžka odpracovaných rokov v spoločnosti</i>	47

Graf 5-5: <i>Krajina výkonu práce</i>	48
Graf 5-6: <i>Do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi výroky o svojom pracovisku?</i> .	48
Graf 5-7: <i>Do akej miery sa zhodujete s nasledujúcimi výroky o svojich kolegoch?</i>	51
Graf 5-8: <i>Tvorí sa malé skupiny (subkultúry) v spoločnosti?</i>	52
Graf 5-9: <i>Moja práca ma:</i>	53
Graf 5-10: <i>Ste stotožnený so svojou pracovnou pozíciou a veríte tomu, čo robíte?</i> .	54
Graf 5-11: <i>Čoho si vo svojej firme najviac vážite?</i>	55

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Rozhovor č. 1.....	I
Príloha B – Rozhovor č. 2.....	IV
Príloha C – Rozhovor č. 3.....	VII
Príloha D – Rozhovor č. 4.....	X
Príloha E – Dotazník.....	XIII

Príloha A – Rozhovor č. 1

Rozhovor s riaditeľom spoločnosti „XY“ za Maďarsko:

Pohlavie: muž

Vek: 55

Počet odpracovaných rokov na pozícii: 9

Otázka č. 1: (*Čo si myslíte o firemnej kultúre spoločnosti?*): „Spoločnosť už dnes je veľmi veľká spoločnosť. Firemná kultúra a vnútorná klíma spoločnosti je jej samozrejmosťou. Tým ale nechcem povedať, že je dokonalá. Častokrát sa stretávame s kladením polien pod kolená a to medzi oddeleniami. Takže určite je čo napravnovať a v čom sa zlepšovať“.

Otázka č. 2: (*Umožňuje spoločnosť zasahovať do zmien firemnej kultúry?*): „Áno. Dokonca sa aj vyžaduje, aby sme prišli s niečím novým. Firemná kultúra je práve aspekt, ktorý stále treba vyvíjať či mu venovať pozornosť. Ľudí je potrebné motivovať, mali chuť chodiť do práce a aby nebolo napätie na pracovisku. V Maďarsku sa veľmi snažia o to, aby sme v rámci firmy pôsobili ako jedna veľká rodina“.

Otázka č. 3: (*Firemná kultúra je konkurencie schopná v strednej Európe?*): V Maďarsku je spoločnosť jeden z najväčších súkromných zamestnávateľov. Ak by ľudia nechceli pracovať v spoločnosti, tak by sme neboli konkurencie schopný. Som presvedčený, že nie len že sme konkurencie schopný, ale dokonca vedieme našou politikou pred spoločnosťami čo sa venujú podobnému segmentu podnikania“.

Otázka č. 4: (*Čo sú hlavné prednosti alebo naopak nedostatky firemnej kultúry v spoločnosti?*): „Začal by som nedostatkami, keďže dokonalá spoločnosť asi nie je, ale aj to je hlavný dôvod, aby sme sa snažili o neustále zlepšovanie. Veľkým nedostatkom je komunikácia, ale taktiež vzájomné (ne)podporovanie sa v práci medzi zamestnancami. Cítiť tento nedostatok pretože zvyšuje sa napätie a tým aj nervozita. Vidieť to hlavne na kvalite práce.“

Prednosťami sú spoločné mimopracovné aktivity ako napríklad zamestnanecké letné hry, kde sa pracovníci veľmi radi stretávajú a spoločne sa snažia odreagovať a zašportovať si.

Myslím si, že jednoznačne letné hry prospievajú v utužovaní kolektívu a tým aj celej firemnej kultúre“.

Otázka č. 5: (*Čím sa najviac odlišujú firemné kultúry štyroch krajín? (Česká republika, Slovenská republika, Maďarsko, Poľsko)*): „V Maďarské sa jednoznačne odlišuje spôsobom komunikácie medzi sebou. Konkrétne mám na mysli to, že u nás si všetci tykáme. A to aj radový zamestnanci z obchodných jednotiek napríklad voči mne. Je to veľmi pozitívne a prináša to odľahčenú a príjemnejšiu komunikáciu“.

Otázka č. 6: (*Akým spôsobom firemná kultúra naplňuje hlavnú stratégiu firmy?*): „Hlavná stratégia spoločnosti je, aby sme čo najviac vyhoveli zákazníkom. Tým, že zamestnancom od ich nástupu do zamestnania sa snažíme ukázať, aké je dôležité, aby naši zákazníci boli spokojný, uvedomili si aj oni sami, že je to najlepšia cesta k úspechu. Takže jednoznačne by som povedal, že vďaka presvedčeniu ktoré šírimo medzi sebou v rámci spoločnosti, naplňa našu stratégiu dostať sa bližšie k našim zákazníkom“.

Otázka č. 7: (*Vplýva veľkosť či dĺžka existencie na prejav kultúry spoločnosti?*): Áno. Ak by sme sa pozreli späť o pár rokov, videli by sme spoločnosť, ktorá je malá nestabilná, ale zato sa vždy snažila presadiť. Na to, aby sa presadila stále musela prísť niečím novým. Každá firma sa prispôbuje trhu a zákazníkovi a potreby sa neustále menia. Takže počiatočný vývoj spoločnosti sa zmenil na modernú maloobchodnú sieť, ktorá je stále stabilnejšia. Tu práve vidieť, že kultúra sa formovala vďaka dlhoročným skúsenostiach získaných počas rokov podnikania“.

Otázka č. 8: (*Priniesli väčšie zmeny vo firme aj zmeny vo firemnej kultúre?*): „Aktuálnou najväčšou zmenou v rámci spoločnosti je zjednocovanie snaha o zjednocovanie nášho podnikania v rámci strednej Európy. Momentálne až teraz sa začína prejavovať aj zmena vo firemnej kultúre, keďže ešte nie sme vžitý s novou formou spoločnosti ako celku. Doteraz si spoločnosť vystačila so zamestnancami hovoriacimi vlastným materinským jazykom, ale teraz už nie. Trošku vháňa táto situácia istú nervozitu do celej firemnej kultúry“.

Otázka č. 9: (*Aká je výkonnosť organizácie a či vplýva na ňu sila kultúry?*): „Výkonnosť spoločnosti je dosť kolísavá. Určite vplýva na ňu firemná kultúra ale hlavne tá ktorá je prenášaná z Anglicka do Maďarska. Totižto v Anglicku sú dosť pesimistický čo sa prenáša aj cez médiá k radovým zamestnancom. Čo je pochopiteľné. Výsledky v UK nie sú úplne dobré. Každopádne stredná Európa má obrovský potenciál a aj medzročné výsledky ukazujú, že

u nás sa spoločnosti darí lepšie. Každopádne výsledky z UK vplývajú zle na celkovú firemnú kultúru aj u nás v Maďarsku“.

Otázka č. 10: (*Aké sú typické znaky firemnej kultúry spoločnosti?*): „Spoločnosť má jeden hlavný znak firemnej kultúry a to je tradícia. Od začiatku podnikania spoločnosti v Maďarsku sme si ako prioritu dávali spokojnosť zákazníka. Dodnes sa táto priorita nezmenila a aj napriek zlučovaniu a tvoreniu takzvaného Európskeho jednotného modelu stále sa táto tradícia ponecháva“.

Otázka č. 11: (*Čo by daná firemná kultúra mala vyjadrovať?*): „Firemná kultúra v spoločnosti je nastavená tak, aby zamestnanci sa zblížili natoľko, aby radi chodili každý deň do práce. Tvoríme jeden kolektív a vzťahy utužujeme ako som už spomínal na športovými dňami, teambuildingmi a rôznymi inými akciami. Takže určite má vyjadrovať súdržnosť a efekt jednej veľkej rodiny. Aj keď občas sa stávajú prípady keď to nevychádza úplne podľa predstáv“.

Otázka č. 12: (*Sú v spoločnosti subkultúry?*): „Veľmi rád by som povedal, že nie, pretože to neprospejeva nášmu podnikaniu, tvorba malých skupín. Najviac kde sa prejavujú takzvané „subkultúry“ sú obchody verzus centrálna kancelária. Neustále cítiť malý boj a hádzanie zodpovednosti jeden na druhého. Pravda v každej väčšej skupine z času na čas vznikajú oddelené skupinky ľudí“.

Otázka č. 13: (*Čo by bolo možné zlepšiť na momentálnej firemnej kultúre?*): „V prvom rade by som veľmi rád chcel vidieť lepšiu spoluprácu medzi oddeleniami centrálnej kancelárie a zamestnancami na obchodných jednotkách. Taktiež zaviesť častejšie stretávanie sa so zamestnancami, či už pracovne, ale aj súkromne pretože to je aspekt, ktorý si myslím, že by nám pomohol v tvorení lepšej a stabilnejšej spoločnosti“.

Príloha B – Rozhovor č. 2

Rozhovor s riaditeľom spoločnosti „XY“ za Českú republiku:

Pohlavie: muž

Vek: 48

Počet odpracovaných rokov na pozícii: 6

Otázka č. 1: (*Čo si myslíte o firemnej kultúre spoločnosti?*): „Tým, že na trhu sme už stabilnou značkou, firemná kultúra je veľmi vyrovnaná a stabilná. Povedal by som, že je samozrejmosťou a každý kto sa stane jej súčasťou rýchlo si ju osvojí, pretože jedna z hlavných predstáv spoločnosti je „správaj sa k zákazníkom tak, ako by si chcel, aby sa správali k tebe“.

Otázka č. 2: (*Umožňuje spoločnosť zasahovať do zmien firemnej kultúry?*): „Jednoznačne áno. Stále sú nejaké tie základné predstavy od najvyššieho vedenia, na ktoré sa postupom času nabaľujú ďalšie a ďalšie nové či upravené metódy firemnej kultúry. Toto je aj vlastne naším poslaním prispôbovať zvyky spoločnosti podľa požiadaviek zákazníkov“.

Otázka č. 3: (*Firemná kultúra je konkurencie schopná v strednej Európe?*): „Ak si vezmeme oblasť maloobchodov či už v Českej republike alebo ostatných troch štátov v rámci Európy, všade spoločnosť „XY“ je medzi prvými spoločnosťami. Takže by som povedal, že sme konkurencie schopný. A to nemyslím len na ziskovosti, ale taktiež na základe prieskumu trhov“.

Otázka č. 4: (*Čo sú hlavné prednosti alebo naopak nedostatky firemnej kultúry v spoločnosti?*): „Firemná kultúra sa odvíja od požiadaviek zákazníka. Naším presvedčením je, aby sme vyhovelí každému čo možno najlepšie. To znamená, že prednosťou je schopnosť sa rýchlo prispôbovať trhu a tímová práca v rámci spoločnosti.

Nedostatkami sú si myslím udržateľnosť vysokého štandardu práce. Vyplýva to aj zo zlej komunikácii medzi oddeleniami a občas aj neochota sa vyvíjať na osobnej úrovni jednotlivých zamestnancov“.

Otázka č. 5: (*Čím sa najviac odlišujú firemné kultúry štyroch krajín? (Česká republika, Slovenská republika, Maďarsko, Poľsko)*): „Podľa novej predstavy vedenia by sa nemali

ničím, pretože náš biznis zjednocujeme. Každopádne sú rozdiely. V Českej republike si myslím, že je tu väčšie napätie a aj väčšie nároky na zamestnancov. A to s toho dôvodu, že centrálna kancelária v Prahe je najčastejšou zastávkou našich nadriadených. Možno aj preto nám povolili vytvoriť pilotný program na relax zónu, kde máme televízie stolné hry pre zamestnancov, aby naši svoj kútik pre vyventilovanie stresu“.

Otázka č. 6: (*Akým spôsobom firemná kultúra naplňuje hlavnú stratégiu firmy?*): „Snažíme sa dostať čo najbližšie k zákazníkovi. To je hlavná predstava podnikania. Veľmi často sa robia prieskumy spokojnosti medzi zákazníkmi, aby sme zistili, čo presne očakávajú od nás“.

Otázka č. 7: (*Vplýva veľkosť či dĺžka existencie na prejav kultúry spoločnosti?*): „Vplýva viac než by sme si vedeli predstaviť. Na vyšších pozíciách sa vymenilo nespočetne veľa ľudí iba počas obdobia čo pôsobím na pozícii riaditeľa. Každý z nich sa držal hlavných zásad spoločnosti, ale taktiež každý priniesol iný pohľad či iné zvyky. A presne tu vidieť, že tie roky existencie čo sme na českom trhu priniesli veľký progres voči zákazníkovi a samotným správaním sa k ním“.

Otázka č. 8: (*Priniesli väčšie zmeny vo firme aj zmeny vo firemnej kultúre?*): „Nemyslím si, že nejak vo veľkej miere. Totižto cieľ je stále rovnaký, a to vyhovieť čo najviac zákazníkovi. Odbúrali sme v priebehu jedného roku hranice medzi štyrmi krajinami a uvidíme ako sa to prejaví na kultúre v rámci spoločnosti“.

Otázka č. 9: (*Aká je výkonnosť organizácie a či vplýva na ňu sila kultúry?*): „Sme na správnej ceste. Stále sa zlepšujeme a vidieť na pozitívnych medziročných výsledkoch. Je to jednoznačne dané kultúrou, kde sme schopný vyhovieť aj tým najnáročnejším zákazníkovi“.

Otázka č. 10: (*Aké sú typické znaky firemnej kultúry spoločnosti?*): „Rovnaké hodnoty a spolupráca. Tieto aspekty by som dal na prvé miesta. Už nie raz som spomenul náklonnosť voči zákazníkovi a práve každý jeden zamestnanec je vedený k tomu, aby robil všetko preto nech uspokojíme potreby zákazníkov. Tým pádom sa prejavuje aj spolupráca pretože bez nej by sme neboli ani spolovice tak úspešný ako sme“.

Otázka č. 11: (*Čo by daná firemná kultúra mala vyjadrovať?*): „Chceme aby naši zamestnanci sa cítili dobre a práca ich bavila. Ak ľudia bavia práca alebo ich naplňa, cítiť to

z nich aj bez slov. Zákazník intuitívne vycíti ak zamestnanec nerobí svoju prácu z radosti. Tu sa opäť dostávame k spokojnosti zákazníka“.

Otázka č. 12: (*Sú v spoločnosti subkultúry?*): „Osobne sa s nimi nestretávam, viem ale, že oddelenie IT je trošku iný svet a vo vnútri spoločnosti to aj cítiť. Častokrát sú situácie, kde vznikajú nedorozumenia a tým dochádza ku chybám“.

Otázka č. 13: (*Čo by bolo možné zlepšiť na momentálnej firemnej kultúre?*): „Pracovné prostredie v ktorom sú deň čo deň zamestnanci. Tak trošku sme aj začali, ako som už spomínal vytváraním relax zón. Stále to ale treba vylepšovať a dokázať tak zamestnancom, že chceme, aby sa cítili dobre a ako znak vďaky od nich chceme uspokojivé výsledky. Čiže vytvoriť akési domáce prostredie aj v práci“

Príloha C – Rozhovor č. 3

Rozhovor s riaditeľom spoločnosti „XY“ za Slovenskú republiku:

Pohlavie: muž

Vek: 52

Počet odpracovaných rokov na pozícii: 4

Otázka č. 1: (*Čo si myslíte o firemnej kultúre spoločnosti?*): „Občas tvrdím, že je veľmi zaujímavá. V spoločnosti pracujem už 15 rokov a čím vyššie som sa kariérne dostával, stále viac a viac som si spôsoby spoločnosti osvojil. Firemná kultúra je preto zaujímavá, lebo sa pokúšame vytvoriť akýsi pocit veľkej rodiny. Nie je to jednoduché, ale máme v priebehu roku veľa príležitostí sa stretávať s kolegami aj mimo práce a tým utužovať vzájomné vzťahy“.

Otázka č. 2: (*Umožňuje spoločnosť zasahovať do zmien firemnej kultúry?*): „Dnes už spoločnosť je akciovka, takže je tu mnoho ľudí, čo by chcelo priniesť niečo nové do spoločnosti. Presne pre toto je môj názor na túto otázku jasný, že áno umožňuje. Keď človek chce priniesť niečo nové a aj sa mu to podarí spoločnosť vie byť veľmi vďačná a za to to stojí“.

Otázka č. 3: (*Firemná kultúra je konkurencie schopná v strednej Európe?*): „Všetko nasvedčuje tomu, že áno. Naše výsledky sú dobré, zákazníci spokojný, zamestnanci na rovinu si priznajme mohli by byť aj spokojnejší, ale v konečnom dôsledku predbiehame iné spoločnosti na trhu a to značí, že svoju prácu vykonávame správne“.

Otázka č. 4: (*Čo sú hlavné prednosti alebo naopak nedostatky firemnej kultúry v spoločnosti?*): „Ako som už vrazil zamestnanci by mohli byť spokojnejší, ale pravda je pochopiteľné, že nie je to na sto percent, pretože na Slovensku mzdy nie sú úplne ideálne. Aj keď napredujeme v plusoch medziročne, mohli by sme dosahovať ďaleko vyššie výsledky, ak by zamestnanci mali ideálne platy. Toto je práve aspekt, ktorý vnáša malú neistotu a nespokojnosť a trpí tým predovšetkým firemná kultúra.“

Ako prednosťou firemnej kultúry by som spomenul súdržnosť a veľké odhodlanie aj napriek nie úplne ideálnym podmienkam. Najväčšie plus je, že sa zamestnanci si našli medzi sebou kamarátov a baví ich chodiť do práce“.

Otázka č. 5: (*Čím sa najviac odlišujú firemné kultúry štyroch krajín? (Česká republika, Slovenská republika, Maďarsko, Poľsko)*): „Slovenská republika má najmenej obchodov zo všetkých štyroch krajín strednej Európe. Konkrétne 153. Náš centrálny tím je logicky menší a práve to nám umožňuje byť súdržnejší a preto aj vysoko výkonný. Dokonca na Slovensku sa vytvoril jeden zo zvykov, ktorý dnes je už aplikovaný aj do ostatných krajín, a to napríklad na obchodoch takzvané „Raňajky s riaditeľom“. Tu sa stretávajú zamestnanci obchodov a rozprávajú sa o výsledkoch dosiahnutých za mesiac, prípadne sa vyhodnocuje výkonnosť pracovníkov. Všetko prebieha v uvoľnenej atmosfére pri raňajkách. Aj pre toto som v prvej otázke povedal, že firemná kultúra spoločnosti je zaujímavá“.

Otázka č. 6: (*Akým spôsobom firemná kultúra naplňuje hlavnú stratégiu firmy?*): „Firemná stratégia je byť čo najlepšiami v očiach zákazníkov. Toto sa nám aj darí naplňovať predovšetkým tým, že sme ako tím súdržný“.

Otázka č. 7: (*Vplýva veľkosť či dĺžka existencie na prejav kultúry spoločnosti?*): „Spoločnosť „XY“ už nie je mladá. Na začiatku a po vojne predávala čaje a vtedy ešte nároky na ňu neboli až tak veľké. Dnes sme už jedna s popredných spoločností na trhu a vyžaduje sa od nás neustále reagovať na potreby zákazníkov. Zákazníci sú náročný, čo ale pre nás je len pozitívne, pretože máme neustále výzvy a snažíme sa zlepšovať. A to znamená, že aj firemná kultúra sa musí prispôsobovať“.

Otázka č. 8: (*Priniesli väčšie zmeny vo firme aj zmeny vo firemnej kultúre?*): „Jedna sa akurát deje. Zjednocovanie strednej Európy. Všetky zvyky zo štyroch krajín sa pomiešajú a každý bude robiť všetko rovnako. Z pohľadu firemnej kultúry sa možno až tak veľa nezmení, pretože predsa je, že sme jedna spoločnosť a prioritou bude stále zákazník“.

Otázka č. 9: (*Aká je výkonnosť organizácie a či vplýva na ňu sila kultúry?*): „Len vďaka našej firemnej kultúre dokážeme udržiavať výkonnosť. Tým, že sme zvyknutý neustále vyhovovať zákazníkom ale aj sebe samým, stále sa zlepšujeme a naše výkony rastú. Bohužiaľ toto isté sa nedá povedať aj o zvyšku sveta ako je Veľká Británia, Turecko či Ázia. Spomínané krajiny, bojujú s veľkou fluktuáciou zamestnancov a občas sa tieto negatíva dostávajú aj k našim zamestnancom a to nie len prostredníctvom médií“.

Otázka č. 10: (*Aké sú typické znaky firemnej kultúry spoločnosti?*): „Spoločnosť „XY“ ako som už hovoril, pôsobí dlho na trhu. História spoločnosti je nemalá a práve preto by som

povedal, že hlavným znakom firemnej kultúry je história. Zakladáme si na nej. Taktiež, ale aj istá súdržnosť kolektívov vo firme“.

Otázka č. 11: (*Čo by daná firemná kultúra mala vyjadrovať?*): „Naša spoločnosť ma pevne dané hodnoty. A to sú: „Nikto nerobí pre svojich zákazníkov viac než my“, „Chováme sa k ostatným tak, ako chceme, aby sa oni chovali k nám“ a ako poslednou hodnotou je „Aj malá pomoc môže mať veľký význam“. Tieto hodnoty by som nazval, ako piliermi našej firemnej kultúry“.

Otázka č. 12: (*Sú v spoločnosti subkultúry?*): „Áno sú. Každé oddelenie je vlastne samostatná jednotka. Pravda ak treba zapnúť a spolupracovať, sú toho schopný. Už som spomínal, že Slovensko má najmenší tím a aj preto dokážeme prekročiť prekážku nazývanú subkultúra. Ale taktiež sa stáva aj u nás, že niekde to viazne a vtedy sa navzájom skupiny dostávajú do bojov, kde vyhráva ten kto nespravil chybu pri riešení nejakých situácií. Podľa môjho názoru sa spojením Európy budú tieto subkultúry množiť, čo môže byť trošku na škodu“.

Otázka č. 13: (*Čo by bolo možné zlepšiť na momentálnej firemnej kultúre?*): „Jednoznačne komunikáciu. Bolo by príjemnejšie, ak by zamestnanci vedeli komunikovať medzi sebou a riešiť spoločne problémy. A nie hľadať chybu v druhom čo sa často stáva. Taktiež bolo by dobré, ak by sme dokázali postupom času k tomu dopomôcť aj z finančnej stránky. Myslím si, že aj komunikácia by sa zlepšila“.

Príloha D – Rozhovor č. 4

Rozhovor s riaditeľom spoločnosti „XY“ za Poľsko:

Pohlavie: muž

Vek: 58

Počet odpracovaných rokov na pozícii: 12

Otázka č. 1: (*Čo si myslíte o firemnej kultúre spoločnosti?*): „Sme dobre fungujúca spoločnosť a to aj vďaka firemnej kultúre. Snažíme sa pomáhať a vyhovieť každému. Toto by nešlo bez vnútornej pohode spoločnosti. Naše ľudské zdroje sú nastavené tak, aby každý nový zamestnanec zdieľal naše presvedčenie, že zákazník je pre nás všetko“.

Otázka č. 2: (*Umožňuje spoločnosť zasahovať do zmien firemnej kultúry?*): „Určite áno. Pred pár rokmi sme vďaka jednej dobročinnnej organizácie, priniesli novú víziu. A to je podpora lokálnych charít. Snažíme sa pomáhať ľuďom v núdzi aj vďaka tomu, že nápad podporilo naše vedenie a dnes už sa prispievanie na charitu stalo bežnou súčasťou všetkých krajín v strednej Európe“.

Otázka č. 3: (*Firemná kultúra je konkurencie schopná v strednej Európe?*): „Ak vezmeme spoločnosť ako celok v Európe, tak jednoznačne áno. V samotnom Poľsku to je trochu komplikovanejšie. Tunajší trh je najväčší spomedzi štyroch krajín, tým pádom je jasné, že aj konkurencia stúpa. Ale na situácii nič nemení fakt, že stále fungujeme a vieme sa pobiť na trhu o dobré priečky. Aj preto sa zákazníci k nám vracajú“.

Otázka č. 4: (*Čo sú hlavné prednosti alebo naopak nedostatky firemnej kultúry v spoločnosti?*): „Prednosťami sú všetky spoločné aktivity, ktoré robíme, ako napríklad letné hry, spoločná podpora na charitu, zbierky potravín do potravinovej banky atď.“

Nedostatky sú možno až často nastávajúce situácie, ako je malá motivácia, občasné boje medzi oddeleniami a neinformovanosť obchodov“.

Otázka č. 5: (*Čím sa najviac odlišujú firemné kultúry štyroch krajín? (Česká republika, Slovenská republika, Maďarsko, Poľsko)*): „Každá krajina je špecifická, ale napriek tomu tvoríme celok. Poľský biznis je najväčší. Ale bohužiaľ u nás nepanuje tá typická súdržnosť ako je to v ostatných troch krajinách. Zároveň poľskí zamestnanci nepovažujú „XY“ za, až

tak atraktívnu spoločnosť. A táto vec je podľa mňa najväčším rozdielom. Verím, že zjednotením strednej Európy sa naša pozícia posilní a vyrovnáme sa ostatným krajinám v Európe“.

Otázka č. 6: (*Akým spôsobom firemná kultúra naplňuje hlavnú stratégiu firmy?*): „V spoločnosti máme skvele vypracované vzdelávacie metódy a postupy pre zamestnancov. Vzdelávacie metódy inak nazvané „XY Academy“ sa snažia pripraviť našich zamestnancov nato, aby urobili všetko pre spokojnosť zákazníka. Hlavne formou e-learningu, validáciami (polročnými skúškami) či prednáškami. Práve tieto veci nám pomáhajú uskutočňovať predstavy spoločnosti“.

Otázka č. 7: (*Vplýva veľkosť či dĺžka existencie na prejav kultúry spoločnosti?*): „Myslím si, že viac ako dĺžka existencie firmy pôsobí na firemnú kultúru oblasť pôsobenia spoločnosti. Nie je jedno, s pohľadu akej krajiny sa na firemnú kultúru pozeráme. Sme Jedna spoločnosť, ale každý zákazník je zvyknutý na niečo iné a to je ten dôvod, prečo si nemyslím, že dĺžka podnikania vplýva na firemnú kultúru“.

Otázka č. 8: (*Priniesli väčšie zmeny vo firme aj zmeny vo firemnej kultúre?*): „Nie. Stále hlavným cieľom je zákazník a myslím si, že sa to nikdy nezmení. Totižto zvyky pre spoločnosť sú veľmi pevné a spokojnosť zákazníka je pre naše podnikanie už takmer zvykom“.

Otázka č. 9: (*Aká je výkonnosť organizácie a či vplýva na ňu sila kultúry?*): „Výkonnosti sú z času na čas dobré aj zlé. Keď sú zlé, morálka zamestnancov klesá a naopak. Preto je na túto otázku asi jasná odpoveď, áno. Ale keď sa na otázku pozrieme naopak, tak práve sila našich zvykov nás stále ešte dokáže udržať na trhu a vieme konkurovať iným spoločnostiam“.

Otázka č. 10: (*Aké sú typické znaky firemnej kultúry spoločnosti?*): „V prvom rade sú to postoje našich zamestnancov voči zákazníkom, kde sa snažíme pomáhať ako sa to len dá. Ďalej by som vyzdvihol spoluprácu v rámci našej krajiny a po novom už aj medzi oddeleniami iných krajín“.

Otázka č. 11: (*Čo by daná firemná kultúra mala vyjadrovať?*): „Stále predstavou bolo, aby sme vyhovelí zákazníkovi. Dnes sa ale už zameriavame aj na mimo predajné aktivity, ako sú rôzne zbierky, charita a taktiež rozvoj spoločenského života a to pomocou hlasovania zákazníkov na vybrané súťaže medzi oblasťami v Poľsku. Ľudia majú možnosť po nákupe

hlasovať za projekt, ktorý my ako spoločnosť podporíme a prispejeme nejakou čiastkou. Takže aj toto je jeden zo znakov firemnej kultúry aj keď viac navonok než na zamestnancov“.

Otázka č. 12: (*Sú v spoločnosti subkultúry?*): „Za roky odpracovaných v spoločnosti som sa stretol už s nespočetne veľa malými skupinami v rámci spoločnosti. No nie vždy sú subkultúry na škodu. Dokonca občas si to aj vyžaduje veľká spoločnosť ako je „XY“, aby sa pracovalo v skupinkách. Zároveň každé oddelenie má na starosti inú oblasť, takže je prirodzené, že sú subkultúry. Horšie je, ak treba narýchlo riešiť nečakaný problém. Tu vznikajú situácie, keď každý hrá za svoj tím a nefungujeme ako jedna veľká súdržná spoločnosť“.

Otázka č. 13: (*Čo by bolo možné zlepšiť na momentálnej firemnej kultúre?*): „Už ako som spomínal, dúfam že po zjednotení strednej Európy sa vyrovnajú rozdiely medzi štyrmi krajinami. Na to ale bude potrebná spolupráca a nezištná komunikácia. Takže bolo by asi vhodné vymyslieť spoločné akcie, kde by sme sa stretávali a rozprávali či už na profesionálnej úrovni alebo súkromnej“.

Firemná kultúra s pohľadu zamestnanca

Dobrý deň,

venujte prosím niekoľko minút svojho času na vyplnenie nasledujúceho dotazníka. Ďakujem!

1

Pohlavie

Žena

Muž

2

Vek

od 18 do 25

od 25 do 35

od 35 do 45

od 45 do 55

od 55 vyššie

3

Dĺžka odpracovaných rokov v spoločnosti

0 až 1 rokov

1 až 3 roky

3 až 5 rokov

5 až 7 rokov

7 a viac rokov

4

Krajina výkonu práce

- Česká republika
- Slovenská republika
- Maďarsko
- Poľsko

5

Do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi výroky o svojom pracovisku?

	Určite súhlasím	Súhlasím	Nesúhlasím	Určite nesúhlasím
Pracovisko je plne vybavené a umožňuje mi pohodlne pracovať.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na pracovisku nie som rušený a môžem sa sústrediť na prácu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovisko mi nevyhovuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6

Je niečo, čo vám na pracovisku vadí alebo čo by ste chceli zmeniť?

Priestor pre váš názor

7

Do akej miery sa zhodujete s nasledujúcimi výroky o svojich kolegoch?

	Určite súhlasím	Súhlasím	Nesúhlasím	Určite nesúhlasím
Sme jeden tím, na kolegov sa môžem spoľahnúť.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S kolegami si rozumiem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S nadriadenými kolegami sa rešpektujeme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Som uznávaný medzi kolegami za odvedenou prácu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8

Tvoria sa malé skupiny (subkultúry) v spoločnosti?

- Áno
- Neviem
- Nie

9

Moja práca ma:

- Baví a úplne naplňuje
- Baví
- Nebaví ani nenaplňuje
- Nebaví a čakám na príležitosť na odchod

10

Ste stotožnení so svojou pracovnou pozíciou a veríte tomu, čo robíte?

- Áno
- Nie

11

Čoho si vo svojej firme najviac vážite?

Zoradte podľa dôležitosti, potiahnutím.

1. Voľnej pracovnej doby
2. Možnosti kariérneho rastu
3. Priateľského prostredia
4. Benefitu v podobe straveniek

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora:	Erik Heimlich
Obor:	Řízení lidských zdrojů
Forma studia:	kombinované studium
Název práce:	Firemná kultúra organizácie
Rok:	2017
Počet stran textu bez příloh:	53
Celkový počet stran příloh:	16
Počet titulů českých použitých zdrojů:	19
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:	1
Počet internetových zdrojů:	0
Vedoucí práce:	Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.