

**UNIVERZITA
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

DIPLOMOVÁ PRÁCA

2012

Bc. Andrea MÄSÁROŠOVÁ

**UNIVERZITA
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské kombinované štúdium
2010 - 2012

Diplomová práca

Bc. Andrea Mäsárošová

Firemná kultúra ako konkurenčná výhoda

Praha 2012

Vedúci práce:
Ing. Katarína Macúchová - Gabrišová

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part – Time) Studies

2010 - 2012

Diploma Thesis

Bc. Andrea Mäsárošová

Corporate culture as a competitive advantage

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Macúchová - Gabrišová

PREHLÁSENIE

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

Súhlasím s prezentačným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe 15.3.2012

Bc. Andrea Mäsárošová

.....

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som sa chcela poďakovať zamestnancom firmy cargo-partner SR, s.r.o. za ochotu, ale hlavne svojej školiteľke Ing. Kataríne Macúchovej - Gabrišovej za cenné rady, usmernenia, pripomienky a odbornú pomoc, ktorú mi ochotne venovala pri vypracovávaní tejto práce.

ANOTÁCIA

Predkladaná diplomová práca sa zaoberá témou firemná kultúra ako konkurenčná výhoda so zameraním na spoločnosť cargo – partner. Cieľom diplomovej práce je analyzovať samotnú firemnú kultúru a jej vplyv na výkon zamestnancov a tým zvyšovať konkurencieschopnosť firmy a prostredníctvom nej vytvárať u firmy konkurenčnú výhodu. Pozeráme sa na inteligenciu, zručnosti a schopnosti zamestnanca i jeho správanie vo firme a taktiež formou motivácie a motivačných nástrojov sa pokúšame rozobrať vplyv firemnej kultúry na pracovný výkon zamestnanca vo firme.

Kľúčové pojmy:

Firemná kultúra

Funkcie firemnej kultúry

Konkurenčná výhoda

Motivácia

Motivačné nástroje

Spokojnosť a nespokojnosť zamestnancov

Typy kultúr

Význam kultúry

ANNOTATION

This thesis addresses the topic of “Corporate culture as a competitive advantage” by focusing on cargo – partner. The aim of thesis is analyze the very corporate culture and its impact on employee performance and thereby increase the competitiveness of companies and thereby create a competitive advantage for firms. We look at the intelligence, skills and abilities an employee and his behavior in company and also through incentives and motivational tools to try to analyse influence of corporate culture on employee job performance in the company.

Key words:

Competitive advantage

Functions of the corporate culture

Motivation

Motivational tools

Satisfaction and dissatisfaction of employees

The importance of culture

Types of cultures

Corporate Culture

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČASŤ	
1 OSOBNOSŤ ČLOVEKA V ORGANIZÁCIÍ	12
1.1 SCHOPNOSTI	14
1.2 INTELIGENCIA.....	15
1.3 VEDOMOSTI, ZRUČNOSTI A SKÚSENOSTI.....	16
2 FIREMNÁ KULTÚRA	17
2.1 HISTÓRIA FIREMNEJ KULTÚRY	24
2.2 VZNIK A FORMOVANIE FIREMNEJ KULTÚRY	25
2.3 VÝZNAM KULTÚRY	26
2.4 FUNKCIE FIREMNEJ KULTÚRY	28
2.5 PRVKY FIREMNEJ KULTÚRY	29
2.6 TYPY KULTÚRY – KULTÚRA TVRDEJ PRÁCE, KULTÚRA POSTUPU, MOCI, PODPORY	30
2.7 KULTÚRY INÝCH KRAJÍN - KULTÚRNE ROZDIELY MEDZI NÁRODMI	32
2.8 TRANSFORMÁCIA FIREMNEJ KULTÚRY	35
3 MOTIVAČNÉ NÁSTROJE ZAMESTNANCOV AKO HLAVNÝ ČINITEĽ ZDRAVEJ FIREMNEJ KULTÚRY	39
3.1 TEÓRIE MOTIVÁCIE.....	39
3.2 NÁSTROJE MOTIVÁCIE	43
3.2.1 Pochvala, kritika a finančná motivácia.....	45
3.3 VYKONÁVANÁ PRÁCA, PRACOVNÝ POSTUP A KARIÉRA	52
4 VPLYV FIREMNEJ KULTÚRY NA KONKURENČNÚ VÝHODU V SÚČASNOSTI	55

4.1 KONKURENČNÁ VÝHODA	55
4.1.1 Firemná kultúra ako konkurenčná výhoda.....	56
PRAKTICKÁ ČASŤ	
5 DOTAZNÍK	62
5.1 CIEĽ PRIESKUMU	62
5.2 PRACOVNÉ HYPOTÉZY	63
5.3 SPRACOVANIE A METÓDA PRIESKUMU	64
5.4 CHARAKTERISTIKA SKÚMANEJ VZORKY RESPONDENTOV	65
5.4.1 Charakteristika spoločnosti.....	65
5.5 INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV PRIESKUMU.....	70
5.5.1 Zistenia hypotéz.....	81
5.6 DISKUSIA	83
6 ZÁVER.....	86
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	87
ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV	91
ZOZNAM PRÍLOH	92

ÚVOD

Súčasný technický rozvoj, spájajúce sa trhy a rastúca konkurencia ostatných firiem sú v tejto ťažkej sociálno – ekonomickej a hospodárskej dobe veľkou výzvou pre mnohé svetové podniky. Firmy sa musia touto problematikou intenzívne zaoberať a snažiť sa nachádzať a realizovať účinné opatrenia, ktoré im zaistia dobré postavenie na trhu

Jednou z možností, čím sa môžu jednotlivé firmy líšiť sú ich zamestnanci. Oni môžu svojím úsilím, nadaním, snahou a znalosťami pomôcť firme realizovať plánované výsledky. Títo zamestnanci ale nie sú len vykonávateľmi pracovných úkonov. Každý z nich sa podieľa aj na tvorbe image samotnej firmy. Vzájomným pôsobením tvoria firemnú kultúru, ktorá odráža ich zdieľané hodnoty, normy a postoje navonok. Sú sprostredkovateľmi komunikácie medzi firmou a jej zákazníkmi. Je to teda dobrá firemná kultúra, ktorá je tým, čo môže firme priniesť konkurenčnú výhodu. K ochotným a priateľským zamestnancom sa budú vždy radi vracat' ich zákazníci, ktorí takým istým spôsobom vnímajú aj celú firmu.

Firemná kultúra je teda tým, čo ovplyvňuje de facto celé dianie v podniku. Môže byť dôležitým faktorom, ktorý značne podporí stratégiu a ciele podniku a zefektívni jeho činnosť vo všetkých oblastiach. Ale môže tiež pre organizácie znamenať veľkú prekážku v ich vývoji, nízku konkurencieschopnosť, vysoké náklady na riadenie a kontrolu.

Podľa mnohých autorov je zrejmé, že sila firemnej kultúry a jej obsah výrazným spôsobom ovplyvňujú výkon podniku a teda aj jeho efektívnosť. Firemná kultúra sa nedá nijako zmerať. Môžeme ju len pomocou rôznych nástrojov (vhodný prieskum, benchmarking, analýza, porovnávanie s inými spoločnosťami) dobre zhodnotiť. V každej spoločnosti by malo byť dodržiavanie a plnenie prvkov firemnej kultúry na prvom mieste a každý zamestnanec by ju mal akceptovať, pretože aj on sám je jej súčasťou a jeho chovanie môže spoločnosti prospieť alebo uškodiť.

Cieľom skúmaného podniku je stať sa rešpektovanou spoločnosťou na svetovom dopravnom trhu a preto je dôležité prísť s niečím novým, iným. Ponúknuť zákazníkom niečo, čo konkurencia nemá.

Cieľom našej diplomovej práce je analyzovať samotnú firemnú kultúru a jej vplyv na výkon zamestnancov a tým zvyšovať konkurencieschopnosť firmy a prostredníctvom nej vytvárať u firmy konkurenčnú výhodu.

V teoretickej časti sme sa zaoberali osobnosťou človeka vo firme, vznikom firemnej kultúry, jej históriou. Predstavili sme si význam, prvky a typy firemnej kultúry, analyzovali sme motiváciu zamestnancov a vplyv firemnej kultúry na pracovný výkon zamestnanca a s tým spojenú konkurenčnú výhodu.

Praktická časť je zložená z popisu spoločnosti v ktorej sme sa rozhodli vykonať prieskum a z výsledkov tohto prieskumu, ktorý bol robený u jej zamestnancov so zameraním na firemnú kultúru. Stanovili sme si štyri pracovné hypotézy, ktoré sme overovali dotazníkovou metódou.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 OSOBNOSŤ ČLOVEKA V ORGANIZÁCIÍ

„Z druhých ľudí dostanete to najlepšie vtedy, keď vydáte to najlepšie, čo je vo Vás samotných“.

Zig Ziglar

Podľa Toplisa a kol. (1991) termín osobnosť zahrňuje všetko, čo sa týka správania jedinca a spôsobu usporiadania a koordinovania tohto správania, keď jedinec vystupuje do interakcie so svojim okolím.¹

Z praxe vieme, že univerzálne návody, ako pracovať s ľuďmi, ako ich ovplyvňovať, ako s nimi dobre vychádzať, atď. často zlyhávajú. Správanie, ktoré sa osvedčilo v prípade u jedného pracovníka, má u iného človeka iný efekt, alebo dokonca opačný. Medzi ľuďmi sú veľké rozdiely a tieto rozdiely musíme rešpektovať, keď chceme dosiahnuť úspešné výsledky vo vedení ľudí vo firme, ale taktiež aj ich spoločná charakteristika, ktorú vystihuje pojem osobnosť.

Vo firmách i mimo nich sa stretávajú rôzne typy ľudí, rôzne osobnosti s rôznymi vlastnosťami, záujmami, postojmi. Sú nositeľmi rôznych rolí. Pretože, riešia problémy osobitým spôsobom, majú odlišné predstavy o vlastných či firemných cieľoch, smerujú svoje úsilie rôznym smerom, určujú kam sa bude uberať ďalší vývoj vo firme, vytvárajú atmosféru a dávajú životu v organizácii dynamiku.

Osobnosť je jedinečné spojenie psychických rysov, ktoré charakterizujú jednotlivca. Tieto určujú spôsob, akým prežíva okolité dianie, jednanie

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Prel. J. Koubek. 10. vyd., 2007, s. 212

v rozličných situáciách i zámery, ktorých chce dosiahnuť. Výrazne sa prejavuje na výsledkoch práce i vzťahoch voči iným ľuďom.²

Keď chceme porozumieť správaniu ľudí v organizáciách, musíme pochopiť pôsobenie všetkých troch zložiek – osobnosti jednotlivcov, dynamiky ich vzájomných vzťahov i kultúrnych vzorov.

Psychickými rysmi rozumieme:

- schopnosti, zručnosti a vedomosti,
- vlastnosti,
- potreby, motívy, postoje, hodnoty.

Poznanie osobnosti ľudí nám umožňuje:

- predvídať, alebo dodatočne vysvetľovať ich správanie v rôznych situáciách,
- hľadať pre nich adekvátny spôsob motivácie a odhadovať ich profesionálnu úspešnosť v rôznych funkciách.

Osobnosť človeka formujú tri skupiny faktorov:

- **faktory biologické** – genetické zvláštnosti nervovej sústavy a hormonálnej sústavy, dôsledky ochorenia a úrazu,
- **faktory sociálne** – pôsobenie rodičov, spolužiakov, priateľov, neskôr spolupracovníkov a nové založené rodiny,
- **faktory kultúrne** – kultúra národa a spoločenské skupiny, zvyky, normy, očakávané jednanie, jazyk atď..

Osobnosť človeka vo firme tiež ovplyvňuje typ práce, ktorú jedinec vykonáva, kultúra, klíma a štýl riadenia firmy. V neposlednom rade je jedným z dôležitých aspektov i sociálna skupina, v ktorej človek pracuje.³

² BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996, s. 58

³ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, 1996, s. 58-59

1.1 SCHOPNOSTI

Schopnosť je pripravenosť osobnosti vykonávať určitú činnosť. Vzniká z vlôh, s ktorými sa rodíme, alebo ich dedíme od svojich predkov. Ak je v priebehu života vloha uplatňovaná, vzniká schopnosť.

Schopnosti môžeme z praktického hľadiska členiť na:

- **rozumové** (kognitívne, intelektuálne, dôležité pre riešenie problémov); ovplyvňuje výsledky práce manažéra, ktorý má medzi mnohými zdrojmi informácií vybrať to, čo je najdôležitejšie a zvážiť výhody a nevýhody rôznych alternatív, rovnako ako úspech programátora, ktorý má vyhľadať najefektívnejší a najbezpečnejší spôsob zostavenia algoritmu, alebo právnik, ktorý spracováva právny prípad a pripravuje presvedčivú argumentáciu v prospech svojho klienta,
- **mechanické** (zahrňujú porozumenie vzťahom medzi predmetmi a manipuláciou s ich časťami); prejavuje sa pri práci mechanika, ktorý hľadá príčinu závady v automobile, v premýšľaní inžiniera, ktorý sa snaží zvýšiť výkon stroja,
- **psychomotorické** (zručnosť, koordinácia očí a rúk, motorické a manipulačné schopnosti); sú dôležité pre žeriavníka, ktorý manipuluje s bremenom, šoféra, ktorý zladzuje akceleráciu a smer volantu v súlade so zmenami v priebehu cesty, hokejistu, ktorý sleduje puk, súpera, spoluhráčov a pritom sa snaží efektívne riadiť svoje pohyby.

Za najdôležitejšie sú považované **kognitívne (rozumové)** schopnosti, ktoré tiež bývajú označované pojmom inteligencia.⁴

⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, 1996, s. 59

1.2 INTELIGENCIA

Inteligencia bola definovaná ako:

- schopnosť riešiť problémy, aplikovať princípy, usudzovať a vnímať vzťahy
- schopnosť abstraktného myslenia a uvažovania o veľa rôznych veciach a prostriedkoch
- schopnosť spracovávať informácie
- to, čo je merané testami inteligencie⁵

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že: inteligencia je globálna schopnosť jedinca myslieť racionálne, robiť účelovo a zaobchádzať efektívne so svojím okolím. Jej mierou je intelligenčný kvocient. Priemerný intelligenčný kvocient v populácii sa pohybuje od 90 do 110. V pásme od 110 do 120 hovoríme o nadpriemernom, od 120 vyššie o vysoko nadpriemernom. Inteligencia sa vekom nemení, ale mení sa jej štruktúra. Znižuje sa rýchlosť a pružnosť, avšak na druhej strane pribúdajú skúsenosti.

Inteligencia sa meria intelligenčnými (IQ) testami a ovplyvňuje efektívny výkon rady činností, najmä manažérskych a odborných. Medzi inteligenciou a úspechom nie je bezprostredný vzťah. Určitá práca vyžaduje určité zameranie inteligencie a k úspechu sú mimo inteligencie potrebné ešte ďalšie premenné vhodné vlastnosti osobnosti a dostatočná motivácia.

Inteligencia je veľmi všeobecná schopnosť. Zo všeobecných schopností možno odvodzovať radu špecifických pracovných schopností. Tie majú konkrétny charakter a často súvisia priamo s určitým povoláním.⁶

⁵ AMSTRONG, M. 2005. *Riadenie ľudských zdrojov*. 2005. s. 43

⁶ <http://www.rodina-peniaze.sk/zamestnanie.211/ludsky-potencial-vo-firme.21356.html>

1.3 VEDOMOSTI, ZRUČNOSTI A SKÚSENOSTI

Vedomosti, zručnosti a skúsenosti nie sú vrodené. Ľudia ich získavajú v priebehu života učením, či už ide o systematické štúdium, výcvik, alebo prežité udalosti.

Znalosti možno získať štúdiom a sú to informácie, ktoré sa učíme z literatúry, prednášok, či rozprávania. Môžu sa týkať najrôznejších tém od teoretickej matematiky a filozofie až po projektovanie stavieb, alebo modernej metódy financovania. Tak by mohol človek presne naštudovať lyžovanie – ako má prenášať váhu, ako narábať s palicami, ako brzdiť pohyb lyže. Na svahu by mu tieto teoretické znalosti asi málo pomohli. Potrebuje sa predovšetkým vycvičiť. Výcvikom lyžovania získa **zručnosti**. V organizáciách sú dôležité zručnosti ako vyjednávanie, efektívne počúvanie a komunikácia, delegovanie, riadenie času (time management), vedenie porád atď.. Tieto zručnosti sa pracovníci učia najmä praxou, alebo tiež špecializovaným výcvikom. Ani zručnosť získaná výcvikom vo veľa prípadoch nestačí. Najmä v oblasti riadenia, obchodu, vedenia ľudí sú dôležité tiež praktické skúsenosti. Praktické skúsenosti sú dôležité taktiež k vykonávaniu celej rady manuálnych povolání – či už ide napr. o šoférov, mechanikov, alebo robotníkov pri páse. Tieto skúsenosti možno získať iba praxou.⁷

⁷ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a přístupy*. Prel. J. Koubek. 2007. s. 45

2 FIREMNÁ KULTÚRA

„Ak zoženiete do vedenia firmy dostatok rovnako zmysľajúcich ľudí, začnú sa procesy sami od seba zlepšovať. Ľudia tu radi vynaliezajú a to priťahuje ďalších, ktorí radi vynaliezajú“.

Jonas Ridderstrale

Firemná (niektorými autormi označovaná ako organizačná či podniková) kultúra je pojem najčastejšie zmieňovaný v knihách o manažmente a riadení firiem. Je to logické, keďže to aká firemná kultúra v organizácii existuje, významne napomáha alebo naopak bráni firme na ceste k úspechu a rozvoju. Predstavuje akúsi „ľudskú stránku“ organizácie, súbor hodnôt, noriem a presvedčení, vzorcov správania, ktoré sú vo firme zdieľané, či očakávané. Jej prejavy možno vysledovať denne v tom, ako sa veci vo firme dejú, robia, čo sa smie, čo nesmie, aké správanie je akceptované či neakceptované, akým spôsobom sa riešia problémy, ako prebieha výmena informácií atď.

Kultúru má každá firma, ale len máloktorá ju využíva k rozvoju svojho potenciálu a ako konkurenčnú výhodu na trhu.⁸

Firemná kultúra je v podstate vnútorná atmosféra typická pre firmu. Aj keď sa jedná o priblíženie vcelku výstižné, existuje veľké množstvo jednoduchých aj zložitých definícií tohto pojmu. Najčastejšie používané sú :

„Kultúra firmy je súhrn predstáv, prístupov a hodnôt vo firme všeobecne akceptovaných a relatívne dlhodobo udržiavaných.“⁹

„predovšetkým špecifické spôsoby interakcie a komunikácie medzi ľuďmi. Zásady, pravidlá a sociálne normy ovplyvňujúce a upravujúce ich vzájomné spolužitie v určitom spoločenstve.“¹⁰

„skupinové normy alebo tradičné spôsoby správania sa, ktoré si postupom času vypracoval určitý súbor ľudí, ... súvisí s implicitnými

⁸ TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*.2004, s. 144

⁹ PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*.1993, s. 19

¹⁰ NOVÝ, I.: *Interkulturální management*.1996, s. 24

hodnotami akceptovanými skupinou ľudí – s hodnotami, ktoré určujú, čo je dôležité, čo je dobré a čo je správne.“¹¹

Aj zo vzájomne odlišných poňatí firemnej kultúry vyplývajú pre väčšinu autorov nasledujúce spoločné charakteristiky :

1. Firemná kultúra ako celok nemá žiadnu vlastnú individuálnu objektívnu formu svojej existencie, ktorá by stála mimo subjektívnu rovinu interpersonálnych vzťahov konkrétnych spolupracovníkov.
2. Firemná kultúra označuje spoločné hodnoty a normy. V žiadnom prípade nejde o prostý súhrn či priemer individuálnych hodnotových preferencií, postojov či noriem jednaní, ale o skupinový fenomén, ktorý je nadindividuálny a má výrazne sociálnu povahu.
3. Firemná kultúra vzniká, rozvíja sa, poprípade sa mení či zaniká v určitom konkrétnom čase a mieste. Má teda jednoznačne historicky prechodný charakter, v závislosti na formách a intenzite interakcií vnútri organizácie i medzi organizáciou a vonkajším prostredím.
4. Firemná kultúra je výsledkom predovšetkým procesu učenia, ktorého základ spočíva vo vzájomnom pôsobení vonkajšieho okolia a vnútornej koordinácie.
5. Firemná kultúra je sprostredkovaná v adaptačnom procese.
6. Firemná kultúra umožňuje jednoduchú orientáciu vo vnútropodnikovom dianí a zjednocuje a sprostredkováva význam jednotlivých skutočností a udalostí v podniku.¹²

V rámci rôznych koncepcií rastu efektívnosti činností firmy sa v súčasnom období stáva ústrednou témou firemná kultúra. Mnohí manažéri ju začínajú chápať ako dôležitý faktor úspešnej činnosti organizácie. Stáva sa

¹¹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*.2002, s. 199

¹² BEDNÁROVÁ, E. – NOVÝ I. a kol. : *Psychologie a sociologie řízení*.1998

neoddeliteľnou súčasťou moderného riadenia firmy. Využiť túto problematiku v riadení firmy však nie je jednoduché.

Nositeľmi firemnej kultúry sú ľudia. Dôvod, prečo sa stali zamestnancami firmy, aké sú medzi nimi vzťahy, aké normy a životné princípy určujú a uznávajú, čo je podľa nich dobré a čo zlé, a všetko čo má vplyv na firemné normy a hodnoty, nielen odlišuje jednu firmu od druhej, ale určuje aj jej funkčnosť a životaschopnosť z hľadiska dlhodobej perspektívy.

Človek, ktorý prichádza do nového prostredia – firmy, inštitúcie, alebo cudzej krajiny sa stretáva s radom vecí, ktoré mu pripadajú nápadné, zvláštne a nezvyklé. Po určitej dobe pobytu pociťuje zvláštnu atmosféru, ktorou na neho prostredie pôsobí. Ľudia spolu komunikujú určitým spôsobom – sú nervózni, uponáhľaní, hovoria úsečne, alebo naopak pôsobia kľudne, nevzrušene, pomaly chodia a uvoľnene diskutujú, či vyesedávajú pri káve. V niektorých firmách a organizáciách dávajú pyšne najavo svoje prevádzkové maniere, hlasitú reč, bezprostredný, často až nevhodný spôsob správania. Inde sa predbiehajú v úctivých pozdravoch a často až nezmyselnej ohľaduplnosti. Niektoré organizácie stavajú na úradníckej pedantnosti a opatrnosti, inde vynášajú do neba manažérov - hráčov, ktorí riskujú a predvádzajú sa. Taktiež sú rozdiely vo zvyklostiach. Cudziemu trvá obvykle dlho než pochopí, ako sa má chovať, aby bol naozaj jedným z domácich. Stretáva sa s radom vecí, ktoré mu pripadajú zvláštne a neobvyklé. Pracovníci firmy či organizácie však môžu byť s jeho názorov prekvapení – to je predsa samozrejmé. Nenapadne im, že by sa ľudia mohli správať v práci inak. Existuje rad zvyklostí, ktoré sa upevnili a stávajú sa normou každodenného správania pracovníkov. Nazývajú sa **firemná kultúra**.¹³

Firemná kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa vo firme prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupňovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov v spoločných zvykoch, obyčajoch a

¹³ BĚLOHLÁVEK, F.. *Organizační chování*, 1996, s. 107

oblečení, materiálovom vybavení a pod.. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov.

Ľudia potrebujú k niekomu patriť. Vedie ich to k snahe začleniť sa do určitého spoločenstva ľudí s rovnakými záujmami. Chcú patriť k svojmu tímu - k organizácii. Využitie tejto ľudskej potreby v riadení však predpokladá vzájomnú prepojenosť osobných a organizačných hodnôt.¹⁴

Poznávanie firemnej kultúry sa začína na povrchovej (symbolickej) úrovni vytváranej systémom symbolov (firemná štruktúra, priestory, oblečenie, písomné a ústne prejavy, ceremoniály, logo a pod.), ktoré môže človek prijímať prostredníctvom svojich zmyslov. Na tejto úrovni sú veci a javy viditeľné a nedajú sa však vždy rozšifrovať a interpretovať v zmysle firemnej kultúry.

Na hlbšie poznanie firemnej kultúry je potrebné zaoberať sa systémom hodnôt, princípov, pravidiel a štandardov, ktoré zamestnanci skutočne akceptovali a prejavujú sa napríklad v ich lojalite k organizácii, vo vzťahu k zákazníkom a pod.. Aj keď je ich vznik prevažne prirodzený, manažment by ich mal ovplyvňovať v nadväznosti na ciele firmy.

Jadro firemnej kultúry tvoria predstavy a východiská manažmentu v takých oblastiach, ako je vzťah k životnému prostrediu, k času, realite, pravde, k ľudskej spoločnosti, k medziľudským vzťahom a pod.. Z týchto skrytých predstáv sa odvíjajú zásady, pravidlá a štandardy konania ľudí, ktorí prijímajú znaky firemnej kultúry.

V tejto nadväznosti možno uviesť aj takéto rozdelenie firemnej kultúry:

- **Subjektívna firemná kultúra** predstavuje vlastnú históriu firmy a jej vodcov, vlastné prístupy k problémom a riadeniu aktivít, vlastné manažérske štýly, vlastnú atmosféru. Je základom manažérskej kultúry, t.j. manažérskych štýlov a riešení problémov, celkového konania manažérov. Z toho vyplýva rozdiel medzi firemnými kultúrami, ktoré

¹⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*, 2007, s. 181

sú na prvý pohľad rovnaké. Konečný výsledok rôznych aktivít bude závisieť od ich riadenia.

- **Objektívna firemná kultúra** sa zvyčajne spája s fyzickým prostredím vo firme. Myslí sa ňou budova a jej dizajn, jej umiestnenie, zariadenie, nábytok, farby, veľkosť priestorov, komfort, prijímacie miestnosti, parkovacie miesta i samotné motorové vozidlá. Všetko viac, alebo menej odzrkadľuje preferovanie hodnoty spoločnosti.¹⁵

Edgar Schein (1992) definoval organizačnú kultúru ako súbor spoločne zdieľaných predstáv, ktoré si členovia organizácie osvojili v snahe prispôbiť sa prostrediu a vnútorne sa stmeliť. Osvedčila sa natoľko, že sa jej učia noví pracovníci ako správne chápaniu organizačných skutočností, správne spôsoby premýšľania o týchto faktoch a žiaducim citovým vzťahom voči týmto faktom.¹⁶

Firemnú kultúru môžeme spoznávať pomocou otázok:

1. **Akým spôsobom ľudia spolu jednajú na rôznych úrovniach organizácie**, spolupracovníci, nadriadení s podriadenými? Sú k sebe taktní a ohľaduplní, alebo naopak tvrdí a nepríjemní? Jednajú nadriadení s podriadenými bez zmluvy z pozície svojej moci, alebo priateľsky ako rovný s rovným, či snád' stroho a úradne?
2. **Aké jednanie je v organizácii odmeňované, postihované, alebo tolerované?** Cení si organizácia nové nápady, snahu meniť stav vecí, odvahu diferencovať podľa výkonu? Alebo je lepšie hodnotené udržiavanie kl'udu, odsúvanie problémov, nekonfliktnosť? Tolerujú sa vtipy o vedení, kritika nadriadených, chyby v rozhodovaní, neschopnosť, neochota, chyby z nedbalosti, neskoré príchody, predčasné odchody z práce, krádeže materiálu, finančné podvody?
3. **Akí ľudia sú úspešní, akí ľudia majú naopak problémy?** Sú lepšie hodnotení spoľahliví pracovníci, alebo sebavedomí odvážlivci? Majú prednosť nekompromisní a vytrvalí jedinci, alebo takí, ktorí dobre

¹⁵ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*, 2007, s. 182

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, 1996, s. 108

vychádzajú s ľuďmi? Sú preferovaní koncepční myslitelia, alebo skôr výkonní „hasiči“ momentálnych problémov?

4. **Aký je vzťah ľudí k organizácii a výrobkom?** Sú ľudia na firmu a výrobky pyšní, sú lojálni, alebo je bežné nadávanie a ohováranie organizácie v práci i mimo práce? Premýšľajú pracovníci o tom, ako by sa dali činnosti v organizácii zlepšiť, alebo im to nestojí za plytvanie intelektuálnej energie? Kupujú si pre svoju potrebu výrobky, alebo služby firmy, alebo dajú radšej prednosť konkurencii?
5. **Aké sú zvyklosti, tradície, príbehy, vtípy, hrdinovia?** Sú pravidelne organizované oslavy, ceremónie pri významných príležitostiach? Organizujú sa spoločné akcie, výlety, športové turnaje, atď.? Zapíjajú sa osobné, pracovné úspechy alebo udalosti v pracovnej dobe, alebo mimo pracovnej doby? Rozprávajú sa vo firme príbehy o doterajších úspechoch, neúspechoch, o zakladateľoch, výnimočných ľuďoch, figúrkach? Akí ľudia sú vzorom pre jednanie pracovníkov?
6. **Aké sú symboly, heslá firmy?** Ako vyzerá logo a čo vyjadruje? Má firma svoju farbu, alebo kombináciu farieb? Existujú heslá, ktoré vyjadrujú filozofiu firmy? Aký je charakter týchto hesiel – sú vtípné, ohromujúce, príťažlivé?
7. **Akým spôsobom sa ľudia obliekajú, ako je vyzdobené pracovisko, existuje špecifický spôsob designu budov?** Je bežnou normou tmavý oblek s kravatou pre muža a šedý kostým s bielou blúzkou pre ženy (poradenské firmy)? Je vhodnejšie obliekať sa s poslednými módnymi trendmi, alebo dávať najavo konzervatívnu solídnosť? Stretávame sa na pracoviskách s vybraným vkusom, alebo s náhodným nakúpením nábytku a doplnkami? Čo vyjadruje architektúra budov – hravosť a kreativitu, alebo dôstojnosť a tradíciu?¹⁷

Firemná kultúra má normatívny význam. Určuje, aké správanie sa očakáva od členov firmy, aké správanie bude postihované a aké bude

¹⁷ http://www.psychostudia.sk/index.php?view=article&catid=1%3Alatest-news&id=7%3Astick-to-the-code&option=com_content&Itemid=57

odmeňované. Ak sú tieto kritéria jasné a jednoznačné, ak sú prijaté veľkou väčšinou členov firmy, hovoríme o silnej firemnej kultúre. V slabej firemnej kultúre nie sú normy správania jednotné, pretože tam existuje veľa odchýlok. Silná firemná kultúra dokáže usmerniť jednanie ľudí vo firme. V takejto firme nie je potrebné množstvo nariadení a pokynov. Regulačnú funkciu nahrádza firemná kultúra.

V kultúre každej firmy sa prelína niekoľko úrovní:

- A. Nadnárodná firemná kultúra**, industriálna kultúra vyspelých krajín. Rozdiely v jednaní ľudí na pracovisku v priemyselných štátoch od San Francisca až po Vladivostok sú pomerne malé. Táto kultúra sa formovala počas stáročí na základoch euro - americkej civilizácie a šírila sa s rozvojom priemyslu a hospodárstva do všetkých častí sveta. Väčšiu odlišnosť by sme mohli nájsť vo zvyklostiach dvoch kmeňov, ktoré žijú na Novej Guinei pár kilometrov od seba.
- B. Národná kultúra** vyjadruje zvláštnosti vychádzajúce z národných tradícií. V rámci celosvetových kultúrnych vzorov nájdeme veľké množstvo národných kultúrnych špecifik. Tradične boli študované najmä rysy japonskej organizačnej kultúry, ktorá sa vyznačuje kolektivismom a mimoriadne vysokým citom pre povinnosť. Vedľa toho však možno sledovať rozdiely medzi jednotlivými európskymi kultúrami, ako odlišne sa správajú napríklad ľudia v nemeckej firme, oproti ľuďom vo firme talianskej.
- C. Kultúra vlastnej firmy**, ktorá sa vytvorila rozdielnym vývojom a príspevkom ľudí v rámci jednej krajiny.
- D. Subkultúry** divízie, alebo útvaru v rámci firmy, ľudí so spoločnou profesiou vo firme, ktorí vykazujú špecifické charakteristiky – napr. kultúra účtovníkov, kultúra sociálnych pracovníkov, alebo kultúra vrcholových manažérov.¹⁸

¹⁸ BĚLOHLÁVEK, F.. *Organizační chování*, 1996, s. 108-109

2.1 HISTÓRIA FIREMNEJ KULTÚRY

Jednou z príčin zvýšeného záujmu o túto tému je japonský ekonomický boom z povojnového obdobia. Na konci 70-tych a začiatkom 80-tych rokov minulého storočia sa americkí odborníci začali seriózne zaujímať o filozofiu japonských firiem a ich techniky riadenia, pretože japonský úspech predstavoval pre americký priemysel veľkú výzvu.

To, že sa Japonsko dostalo na trh až v takejto miere, bolo dôsledkom tvrdej práce a disciplíny. Dôležitú úlohu zohrával „povestný kolektivismus“ a s tým súvisiaci pocit zodpovednosti voči svojmu okoliu. Životná filozofia Japoncov do veľkej miery vyplývala z učenia konfucionizmu. Dalo by sa povedať, že do veľkej miery to trvá až dodnes. To znamená, že myslenie Japoncov je ovplyvnené tzv. učením zlatej strednej cesty, kladením dôrazu na morálku, slušnosť, skromnosť, vernosť a úctu k starším. Toto sa logicky premieta aj do firiem a ich organizácie a kultúry. Japonské firmy dlho fungovali tak, že s pracovníkmi sa uzatváral celoživotný pracovný pomer a pracovníci boli rozdelení na riadnych a dočasných. V japonských firmách funguje tradičný systém rozhodovania, ktorý sa nazýva ringi systém. K pochopeniu jeho princípu najjednoduchšie dospejeme jeho prekladom. Rin znamená predložiť návrh nadriadenému a získať jeho súhlas a gi znamená uvažovať, rozhodovať.¹⁹

Niekdajší otcovský prístup k podriadeným sa preniesol aj na súčasných japonských manažéroch. Tento systém riadenia sa pokúšali prebrať v amerických firmách, avšak neúspešne. Je to pripisované úplne rozdielnym socio - kultúrnym vplyvom. V dnešnej dobe sú v USA i v ostatnom západnom svete firemné kultúry značne rozdielne u rôznych firiem. Podobne je to aj na Slovensku. S prílevom nových firiem je u nás stále viac typov firemných kultúr.

¹⁹ http://www.psychostudia.sk/index.php?view=article&catid=1%3Alatest-news&id=7%3Astick-to-the-code&option=com_content

2.2 VZNIK A FORMOVANIE FIREMNEJ KULTÚRY

Najväčší vplyv na vytváranie a formulovanie firemnej kultúry má politické a ekonomické prostredie danej krajiny spolu s tradíciami národa. Šíri sa pomocou socializačného procesu, ktorému je vystavený každý novoprichádzajúci jedinec. Aby firemná kultúra plnila funkciu, musí byť osvojovaná a tiež zdieľaná zamestnancami.

Socializačný proces prebieha v 3 etapách:

- *porozumenie* – jasnosť a zrozumiteľnosť zvolených hodnôt a zásad,
- *prijatie* – učenie sa a osvojovanie si kultúry,
- *konanie* – riadenie sa podľa deklarovaných pravidiel.

S firemnou kultúrou sa však môže jedinec zoznamovať ešte skôr ako do firmy nastúpi, pretože firemné aspekty bývajú jedným z kritérií, ku ktorým uchádzač prihlíada pri voľbe zamestnania. Vo veľkých organizáciách býva socializačný proces viac menej riadený zámerne pomocou školiacich programov, pričom u menších firiem sa tento proces deje postupne pri zoznamovaní sa s pracovníkmi a pracovnými postupmi skôr neformálnym spôsobom. Dĺžka socializačného procesu je individuálna a závisí na intenzite tohto procesu, jeho riadenia, na sile kultúry a na počiatočnej miere informovanosti, stotožnením sa s firemnými hodnotami a názormi. Pokiaľ sa pracovník s niektorými rysmi kultúry organizácie nestotožní alebo nie je schopný sa prispôbiť, môže sa stať jedinec neproduktívnym, či dokonca kontraproduktívnym.²⁰

Na základe vyššie uvedeného identifikoval K.A. Golden 4 druhy vzťahov jedinca k firemnej kultúre :

²⁰ ROLNÝ,I. *Etika v podnikovej strategii: Metodologické postupy integrácie etiky do podnikovej stratégie*. 3. vyd, 2007, s. 50-51

- *Jednoznačné dodržiavanie* - prejavuje sa vernosťou a lojalitou, jedinec sa úplne stotožňuje s normami a hodnotami kultúry.
- *Napäté dodržiavanie* - pracovník chce pôsobiť dojmom vernosti, avšak je vo vnútornom rozpore s normami chovania a hodnôt.
- *Utajené nedodržiavanie* - pracovník vyslovuje nesúhlas s hodnotami a normami organizačnej kultúry, skryto ich nedodržiava a neprijíma.
- *Otvorené nedodržiavanie* - zamestnanci firmy otvorene nezastávajú hodnoty a nedodržiavajú normy, ich chovanie sa však prejavuje v momentoch, kedy majú pocit bezpečia a sú si istí, že ich nepostihne trest.²¹

2.3 VÝZNAM KULTÚRY

Nositeľmi firemnej kultúry sú ľudia. To, prečo sa stali zamestnancami firmy, aké sú medzi nimi vzťahy, aké normy a životné princípy oni určujú a uznávajú, čo je podľa nich dobré a čo zlé, a čo všetko má vplyv na firemné normy a hodnoty, nielen odlišuje jednu firmu od druhej, ale určuje aj funkčnosť a životaschopnosť firmy z hľadiska dlhodobej perspektívy. O firemnej kultúre sa hovorí aj ako o duši podniku. Firemná kultúra sa však javí, akoby sa oddeľovala od ľudí a stávala sa atribútom podniku, jeho časťou, ktorá aktívne vplýva na ľudí, modifikuje ich konanie v súlade s tými normami a hodnotami, ktoré tvoria jej obsah.²²

Firemná kultúra je spätá s vývojom určitého spoločenstva ľudí. Označuje systém hodnotových predstáv v dialektickej jednote s normami správania, ktoré ľudia spoznali a akceptovali ich. Pôsobí v organizácii ako neformálna integrácia minulých tradícií a súčasného systému. Uplatňuje pritom pozitívne i negatívne skúsenosti, ktoré sa získali v minulosti a prenášajú sa do prítomnosti v podobe nepísaných pravidiel a vytvárajú hodnoty a predstavy,

²¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 2004, s. 38-39

²² KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Podniková kultura*, 2008, s.7

podľa ktorých by sa mali členovia spoločenstva správať (afektívna dimenzia kultúry). Takýto vzor správania vedie v konečnom dôsledku v organizácii k programovaniu ľudského myslenia, ktoré je sprostredkované a zabezpečované systémom symbolov, mýtov, ceremónií, rituálov a historiek.²³

Význam firemnej kultúry môžeme zhrnúť do niekoľkých bodov :

1. Kvalita firemnej kultúry sa odráža v efektívnosti podniku
2. Firemná kultúra je prejavom skupinového chovania, aj keď jej prvkami sú jedinci
3. Významná funkcia firemnej kultúry spočíva v redukcii vnútro podnikových konfliktov
4. Firemná kultúra slúži ako nástroj kontroly a koordinácie procesu
5. Firemná kultúra ovplyvňuje emocionálnu stránku pracovníkov a ich pracovnú spokojnosť
6. Firemná kultúra je dôležitým motivačným prvkom sama o sebe – prispieva k zmysluplnosti vykonávanej práce
7. Silná firemná kultúra sa stáva konkurenčnou výhodou²⁴

Firemná kultúra výrazne vplýva na aktivitu zamestnancov. Predpokladá to však pri jej formovaní uplatňovať také nástroje, ktoré by vytvorili zamestnancom podmienky na účasť na riadení organizácie vrátane zodpovednosti za dôsledky ich konania. Moderné podnikanie je nezlúčiteľné s pasivitou zamestnancov, ktorá sa môže negatívne prejaviť aj v konaní manažmentu organizácie, čo napokon môže viesť k strate jeho doterajšej pozície na trhu, prípadne až k jej úpadku.²⁵

²³ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Organizačná kultúra*, 2010, s. 13

²⁴ ROLNÝ, I. *Etika v podnikovej strategii: Metodologické postupy integrácie etiky do podnikovej stratégie*. 3. vyd. 2007, s. 40

²⁵ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Organizačná kultúra*, 2010, s. 14

2.4 FUNKCIE FIREMNEJ KULTÚRY

Vplyv firemnej kultúry sa významne prejavuje v dvoch oblastiach. Preto môžeme konštatovať, že kultúra firmy plní dve základné funkcie: vonkajšiu a vnútornú.

Vonkajšia funkcia

- spôsob adaptácie firmy na okolité podmienky a prostredie - prejavuje sa v rýchlosti adaptácie a flexibility subjektu na zmenu prostredia,
- tvár firmy a jej image - spôsob prezentácie firmy a jej vnímanie zvonku - z pohľadu veriteľov, zákazníkov, dodávateľov a pod.

Vnútorná funkcia

- spôsob integrácie vo vnútri firmy - úspešnosť implementácie a začlenení nových postupov, prvkov, procesov a ľudí v organizácii,
- pribojnosť stratégie firmy - harmónia medzi firemnou kultúrou a strategickou orientáciou firmy na trhu.²⁶

Medzi čiastkové funkcie firemnej kultúry považujeme:

- redukcia konfliktov vo vnútri firmy, dostatočne silná firemná kultúra podporuje súdržnosť, konzistentnosť vnímania problému,
- zabezpečenie kontinuity, uľahčenie koordinácie a kontroly, ľahké vnímanie hodnôt a noriem správania sa, zisťuje žiaduce správanie a disciplínu,
- redukcia neistoty, vplyv na pracovnú morálku a emocionálnu pohodu, súlad medzi vnútornými normami pracovníka a firemnou kultúrou,
- konkurenčná výhoda ak je firemná kultúra silná²⁷.

²⁶ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura - Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, 1993, s. 33

Na obsah, funkcie a silu organizačnej kultúry vplyva mnoho faktorov. Patrí k nim najmä:

- **prostredie**, v rámci ktorého ide najmä o vplyv národnej kultúry, podnikateľského prostredia, konkurenčného prostredia, požiadaviek a sily zákazníkov, profesionálnej kultúry a pod.,
- **zakladateľ** alebo vodca vlastníkov, resp. manažérov,
- **veľkosť a dĺžka existencie organizácie**,
- **využívané technológie**.

Na firemnú kultúru vplyvajú aj : **organizačná štruktúra, metódy a systémy riadenia, štýl vedenia ľudí**, prípadne aj ďalšie faktory. Tieto faktory však zároveň prezentujú existujúcu kultúru.²⁸

2.5 PRVKY FIREMNEJ KULTÚRY

Prvky firemnej kultúry môžeme rozdeliť do štyroch kategórií:

1. **Symboly** - napríklad slová, gestá, predmety, ktoré sa vďaka spoločnej konvencii používajú. Prejavom symbolov je napr. spôsob osločovania, používané skratky, oblečenie pracovníkov a pod. Či už sú tieto symboly písané alebo nepísané sú členmi firmy dodržiavané.
2. **Hrdinovia** - tu ide o model správania, ktorý je vo firme oceňovaný. Bežne sa využíva pri výbere nových zamestnancov či riadiacich pracovníkov. Vzorom bývajú zakladatelia podnikov, ktorým sa postupom času pripisujú jedinečné činy. Niekedy sa môže oceňovať svedomitosť, množstvo času stráveného v podniku, presné plnenie stanovených úloh, inokedy schopnosť samostatne rozhodovať, nachádzať riešenia, prijímať zodpovednosť.

²⁷ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. A kol. *Organizační kultura*. 1 vyd. 2004

²⁸ HOFSTEDE, G. : *Cultures and Organizations: Software of the Mind.*, 1991, s. 9

3. **Rituály** - sú určitými kolektívnymi činnosťami, ktoré sú v organizácii dodržiavané. Môže ísť o rôzne mítingy, oslavy a ustálené zvyklosti.
4. **Hodnoty** - sú podstatou jednotlivých foriem prejavu firemnej kultúry. Všetci vedia čo je dobré a čo je zlé, čo je racionálne a čo nie, čo v podniku platí ako cnosť.

Firemná kultúra a jej prvky sú zvlášť badateľné, ak príde do zamestnania nový pracovník. Ten sa snaží odhaliť všetky známe, ale i nepísané zákony, ktoré je nutné dodržiavať. Každý človek väčšinou prichádza s vlastným systémom hodnôt daným najmä výchovou v rodine, v škole, ale tiež národnou mentalitou. Konfrontuje firmu a jeho kultúru so svojim hodnotovým systémom, ale aj firma hodnotí, či sa daný pracovník pre neho hodí alebo nie. Určitá firemná kultúra niektorých ľudí priťahuje a niektorých odpudzuje.

2.6 TYPY KULTÚRY – KULTÚRA TVRDEJ PRÁCE, KULTÚRA POSTUPU, MOCI, PODPORY

Firemná - organizačná kultúra je niečo jedinečného, čo sa samo svojou podstatou, ktorou je farebný kolorit a história organizácie, vzpiera klasifikácii. Napriek tomu sa objavili niektoré vydarené typológie:

Americkí autori Deal a Kennedy (1982) rozlišujú štyri typy firemných - organizačných kultúr podľa ochoty niesť riziko a rýchlosti spätnej väzby na výsledky činnosti:

1. **Kultúra frajerov** – svet individualistov, ktorí sú zvyknutí podstúpiť riziko, ale potrebujú rýchlu spätnú väzbu na úspech, alebo neúspech svojich aktivít (stavebníctvo, kozmetika, televízia reklama, film, manažérske poradenstvo).
2. **Kultúra tvrdej práce** – postavená na práci a humore, minimálnom riziku, s rýchlou spätnou väzbou, kto chce uspieť musí byť produktívny

pri nerizikových činnostiach (predajné firmy: distribúcia nehnuteľností, počítačov atď.).

3. **Kultúra stávky na budúcnosť** – s rozhodovaním, jeho dôsledky sú závažné a úspech sa prejaví až po dlhej dobe (odborné činnosti vo výrobných firmách, projektových organizáciách, leteckých spoločnostiach).
4. **Kultúra postupu** – svet bez spätnej väzby, kde je ťažké posúdiť výsledky práce. Preto sa pracovníci sústreďujú na proces, ktorým sa práca vykonáva, skôr ako na jeho výsledok. Táto kultúra smeruje k byrokracii (banky, poisťovne, štátna správa).²⁹

Britský autor Charles Handy (1985) charakterizoval štyri typy organizačných kultúr:

1. **Kultúra moci** – určité osoby vládnu a ostatné sú im podriadené. Vedúci vedia všetko a môžu všetko – podriadený môžu len poslúchať. Autorita je často postavená na strachu. Takúto kultúru majú často veľké zločinecké organizácie.
2. **Kultúra rolí** – firma je zložená zo spojených článkov reťaze. Reťaz začína riaditeľom, ktorému správna rada vytýčila cieľ a delegovala autoritu. Pod ním sú strední manažéri, im podliehajú nižší vedúci, pod nimi sú radoví pracovníci. Celá organizácia má tvár pyramídy, čím vyššia úroveň, tým menej ľudí je v nej zaťažených. Slovo „role“ vyjadruje spôsob jednania, aký sa očakáva od zástancu každej pozície. Kultúra role zdôrazňuje konformitu voči očakávaniam. Je obvyklá v štátnych úradoch a vo veľkých komerčných organizáciách.
3. **Kultúra výkonu** – organizácia sa sústreďuje ďaleko viac na úlohy, ktoré majú byť splnené, ako na dodržiavanie formálnych predpisov. Dôležitým motivačným faktorom je radosť a uspokojenie s vykonanou prácou. Kultúra výkonu je charakteristická pre malé súkromné firmy.

²⁹ BĚLOHLÁVEK, F.. *Organizační chování*, 1996, s. 112

4. **Kultúra podpory** – poskytuje svojim členom uspokojenie cez vzájomné vzťahy, kooperácie, pocit príslušnosti. Ľudia sa cítia v prvom rade byť členmi organizácie a pociťujú potrebu individuálneho príspevku k úspechu. Kultúra podpory vytvára na pracoviskách priateľskú atmosféru, v ktorej sa ľudia cítia dobre. V krízovej situácii sa však táto kultúra môže stať brzdou riešenia krízy.³⁰

2.7 KULTÚRY INÝCH KRAJÍN - KULTÚRNE ROZDIELY MEDZI NÁRODMI

Hofstede (1980) zdôraznil, že existuje veľa aspektov, ktoré ovplyvňujú medzinárodné činnosti. Z nich vychádzajú aj Bento a Ferreira, ktorí vypracovali nasledujúce kultúrne duality:

- rovnosť verus nerovnosť
- istota verus neistota
- kontrolovateľnosť verus nekontrolovateľnosť
- individualizmus verus kolektivismus
- materiál (veci) verus ľudia

Greet Hofstede mal mimoriadnu príležitosť preskúmať správanie zamestnancov mnohonárodnej firmy v 40 – tich krajinách sveta. Vzhľadom na to, že išlo o filiálky jedinej organizácie rovnakým spôsobom riadenej, mohol všetky rozdiely pripísať na vrub národným kultúrnym rozdielom.

Rozdiely medzi organizačnými kultúrami rôznych národov upútali pozornosť manažérov v 70 – tych rokoch 20. storočia. V tom čase dochádza k naftovej kríze. Japonské automobily s malou kapacitou vytlačujú veľké americké autá, zároveň Japonsko získava prvenstvo v elektronike. Zmeny

³⁰ KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Organizačná kultúra*, 2010, s. 52-56

znamenajú šok pre Američanov, ktorí sú zvyknutí na prioritné postavenie vo svetovom hospodárstve. Skúmajú, čím je spôsobené, že tajomné orientálne krajiny dosahujú naraz takých hospodárskych úspechov. Pokusy aplikovať japonské riadenie do amerických (či európskych pomerov) zlyhávajú. Zdá sa, že tento spôsob vedenia organizácie nefunguje nikde inde iba v Japonsku. Vysvetlením sú odlišné kultúrne tradície – odlišná organizačná kultúra. Japonský pracovník si zvykol pracovať vo veľmi ťažkých podmienkach a za relatívne malú mzdu. Je motivovaný predovšetkým povinnosťou. Kolektív ľudí v zamestnaní je pre neho rozšírením rodiny, voči ktorej nesie zodpovednosť. Rituály, ranné modlitby – hromadné deklamovanie firemných zásad – pripadajú Európanom smiešne. Korene nájdeme v histórii. Správanie japonských pracovníkov vysvetľuje **fenomén ryžových polí**. Zvláštny, paternalistický spôsob vedenia je odvodený zo **samurajskej etiky**. Japonsko je hornaté, chudobné na úrodnú pôdu. Ľudia, ktorí tu pestovali ryžu, si zvykli tvrdo pracovať bez ohľadu na to, či výsledok ich práce bude úspešný, alebo neúspešný. Úroda bola neustále ohrozovaná povodňami, tajfúnmi, zemetraseniami. Úspech práce bol vždy nejasný. Preto sa hlavným motívom stáva povinnosť pracovať, nie úspech ako je to vo väčšine európskych krajín. Povinnosť a zodpovednosť boli zamerané voči rodine. Pokiaľ niektorí z členov nepodával zodpovedajúci pracovný výkon, doplácala na to celá rodina. Tak vznikol kolektívny pocit zodpovednosti. Japonská kultúra riadenia býva popisovaná ako feudalizmus obalený modernou technikou.³¹

Bolo veľmi ťažké aplikovať prvky japonského manažmentu do Spojených štátov amerických. Americká kultúra nie je postavená na vypätom individualizme priekopníkov a farmárov, ktorí v pustine bránili kus svojej pôdy votrelcom s neobyčajnou tvrdosťou. Tu vznikol pocit zodpovednosti voči sebe samému a mimoriadne sebavedomie. Americké deti sú od malička vedené k tomu, aby sa predvádzali pred dospelými. Tu sa rodí sebaistota dnešných Američanov. Nastupujú do práce s tým, že zase budú vo všetkom prví, že nastúpili k najlepšej firme, že neúspech je iba dočasný a je spôsobený okolnosťami. Pritom sú veľké rozdiely medzi firmami, vedené neprijemným

³¹ BĚLOHLÁVEK, F.. *Organizační chování*, 1996, s. 114-115

Haraldom Geneenem, ktorý budil svojich podriadených telefonicky v noci banálnymi dotazmi len preto, aby si jasne uvedomili, že firma je dôležitejšia ako ich súkromie, až po priateľskú kolegiálnu kultúru veľkých počítačových spoločností ako Hewlett Packard, alebo IBM. Japonské firmy sa od seba zďaleka tak neodlišujú.

Nemecká firemná kultúra je ovplyvňovaná tradíciami pruského štátu a vyznačuje sa dôrazom na disciplínu, presnosť, úzkostlivé dodržiavanie množstva noriem a zákonov. Dôrazné plánovanie je spojené s rovnako dôrazným plnením plánu. Vedúci pracovníci nebývajú demokratickí, skôr len prenášajú na zamestnancov úlohy „zhora“. Vysoko sa cení serióznosť a humor nie je žiadaný. Výnimkou sú však veselí Nemci.

Briti si potrpia na tímovej práci, participácii, a demokratickom riadení pracovníkov. Veľa priestoru sa dáva individuálnej iniciatíve a tvorivosti. Ovzdušie na pracovisku býva priateľské a humor patrí nutne k obrazu gentlemana. Aj keď plánovanie je považované za dôležité, málokedy sa podarí dodržať to, čo bolo naplánované a nikoho to príliš nevzrušuje. Dojem z demokratickosti na pracovisku však utrpí pri bližšom poznaní skrytej reality, pretože v ľuďoch je hlboko zakorenené kastovníctvo a podľa jazyka, obliekania a správania sa zaraďujú ostatných k určitej spoločenskej triede.

Francúzi si veľmi cenia matematiku a logické systémy. Vďaka svojej impulzívnej povahe vytýčené plány skoro nikdy nedodržia. Na pracovisku každý bojuje sám za seba. Riadenie je značne autokratické.

Taliani sú majstri improvizácie. Zmysel plánovania príliš nechápu a v praktickom živote sa riadia skôr potrebami momentálnej situácie, bez problémov menia svoj denný program, vzhľadom ku svojej vysokej invencii si však vedia rady ako sklbiť niekoľko zdanlivo nespojitelných povinností. Voči spolupracovníkom a obchodným partnerom sú príjemní, priateľskí a citliví, neznášajú aroganciu.³²

³² BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996, s. 116

2.8 TRANSFORMÁCIA FIREMNEJ KULTÚRY

Transformácia je podľa Webster's Dictionary: „zmena v tvare, štruktúry, povahe niečoho“. Aj keď asi nie je možné definovať ideálnu kultúru, alebo predpisovať ako ju možno vytvárať, môžeme aspoň povedať, že pevne usadené kultúry majú významný vplyv na správanie vo firme a na ich výkon. Ak niekde existuje vhodná a primeraná kultúra, bolo by žiadané podniknúť kroky k jej podpore, alebo posilneniu. Ak niekde existuje nevhodná, alebo neprimeraná kultúra, mali by byť urobené pokusy stanoviť, čo je treba zmeniť a potom vytvoriť a zrealizovať plány smerujúce k jej transformácii – zmene.

Teoreticky začínajú programy zmeny organizačnej kultúry analýzou existujúcej kultúry, potom sa definuje žiadúca kultúra, čo vedie k identifikácii „medzery v kultúre“, ktorú je treba zaplniť. Táto analýza môže identifikovať očakávania týkajúce sa správania tak, aby bolo možné použiť procesy rozvoja a odmeňovania pracovníkov k jej definovaniu a upevňovaniu. V skutočnom živote to však nie je také jednoduché.

Program komplexnej zmeny môže byť základnou časťou programu transformácie organizácie. Ale programy zmeny organizačnej kultúry sa môžu zamerať na konkrétne aspekty kultúry napr. výkon, oddanosť, kvalitu, službu zákazníkom, tímovú prácu, učenie v organizácií. V každom prípade by malo byť definované zastávanie hodnôt. Bude pravdepodobne nutné rozhodnúť, ktorá oblasť si vyžaduje zvýšenú pozornosť.

Činitele zmeny

Keď zistíme čo je potrebné urobiť, a aké sú priority, ďalším krokom je zvážiť, aké činitele zmeny existujú a aké treba použiť. Týmito činiteľmi môžu byť:

- výkon – systémy odmeňovania podľa výkonu, alebo podľa schopností; procesy riadenia pracovného výkonu; podiely na hospodárskych výsledkoch; výcvik schopností viesť ľudí; rozvoj zručností;

- oddanosť – programy komunikácie, participácie a zapojovania; vytváranie klímy spolupráce a dôvery; objasňovanie psychologickéj zmluvy;
- kvalita – programy komplexnej kvality
- služby zákazníkom – programy starostlivosti o zákazníkov
- tímová práca – tímové vzdelávanie zamerané na formovanie a fungovanie tímu, riadenie pracovného výkonu orientované na tím; tímové odmeňovanie;
- učenie v organizácii - podnikanie krokov k zlepšovaniu intelektuálneho kapitálu a schopnosti organizácie založených na zdrojoch pomoci formujúcej sa organizácie;
- hodnoty – dosahovanie porozumenia, akceptácie pomocou zapojenia do definovania hodnôt, proces riadenia pracovného výkonu a kroky v oblasti rozvoja pracovníkov.³³

Ku kultúrnej transformácii dochádza niekedy samovoľne, bez cieleného úsilia manažérov. Najmä v súvislosti s príchodom nového vlastníka, alebo zmenou ľudí v manažérskych funkciách dochádza k socializácii a napodobňovaniu akcií vedenia. Inokedy si však manažment organizácie uvedomuje neúnosnosť vznikajúcej kultúry a zvykov a chce iniciovať ich zásadnú zmenu. Tento postup sa však často míňa účinkom – kultúrna zmena zostáva len na úrovni formálnej proklamácie, alebo sa organizačná kultúra po nejakom čase vráti do pôvodných koľají.

Účinná kultúrna zmena by mala byť riadená systematicky a mala by postupovať podľa nasledujúcej schémy:

1. **Analýza vznikajúcej kultúry** určí prvky, ktoré sú z hľadiska vedenia organizácie žiaduce a nežiaduce. Taká analýza môže mať rôzne od diskusie v rámci vedenia až po dotazníkové šetrenie medzi zamestnancami.

³³ AMSTRONG, M. *Riadenie ľudských zdrojov*, 2005.

2. **Stanovenie a vyjasnenie kultúrnych noriem** – je prvým krokom kultúrnej zmeny. Vedenie organizácie nemôže vychádzať len z toho, že určité správanie ľudí sa im nepáči a že by sa ľudia mali správať inak. Manažéri by sa mali zúčastniť workshoppu, kde jasne učia, aký typ kultúry je pre ich firmu žiaduci a aké správanie je od zamestnancov očakávané. Je dôležité, aby sa zhodli všetci členovia vedenia.
3. **Deklarácia kultúrnych noriem musí byť stručná a pôsobivá.** Je potrebné venovať zvláštnu pozornosť citovému náboju formulácií, uvedenému v tejto deklarácii. Tu by malo vedenie firmy spolupracovať s odborníkmi z public relations a dať maximálny priestor tvorivosti (nejde o normy samotné, ale o prezentáciu už stanovených noriem). Potom je treba riešiť rozšírenie týchto noriem na jednotlivé pracoviská.
4. **Kultúrne normy by mali byť podporené systémovými dokumentmi.** Takým dokumentom je najmä systém hodnotenia pracovníkov, v ktorom budú zvýraznené tie kritériá čo sú v súlade z deklarovanými kultúrnymi normami – napr. tímová spolupráca, lojalita voči firme, alebo tvorivosť.
5. **Deklarované kultúrne normy musia byť nasledované symbolickými akciami.** Symbolická akcia je konkrétny prejav kultúrnej normy, ktorá hovorí: áno toto skutočne platí, nie je to len prázdna deklarácia. Tvorivé myšlienky sú skutočne odmeňované vysokou čiastkou. Nedodržanie týchto noriem sa tvrdo trestá. Osobný príklad je silný motivačný nástroj. Tak ako sa správa vedúci, začnú sa onedlho správať aj jeho podriadení a potom aj ich podriadení. Ak prepustí manažér svojho pracovníka z dôvodu hrubého porušenia pracovnej disciplíny, manažéri na nižších úrovniach čoskoro zasiahnu proti iným lajdákovi.
6. **Personálna politika je nástrojom kultúrnej zmeny.** Do firmy sú prijímaní noví zamestnanci a ich profil je v súlade so stanovenými kultúrnymi normami (napr. draví a odvážni namiesto poctivých a opatrných), na vyššie miesta sú zaraďovaní rovnako ľudia, ktorí sú

nositeľmi novej kultúry. Naopak tí, ktorí sa kultúrnym zmenám bránia, sú z vedúcich miest uvoľňovaní.

- 7. Výchova a zapracovanie nových pracovníkov sa riadi novými kultúrnymi vzormi.** Noví zamestnanci sa učia od starších tomu, čo sa robí a čo sa nerobí – osvojujú si kultúru organizácie. Tento proces by mal prebiehať v súlade s kultúrnou zmenou. To znamená, že treba zvoliť správnych ľudí, ktorí prijímajú zmeny a dbajú na to, aby novým pracovníkom vštépovali správanie žiaduce z hľadiska firmy.³⁴

³⁴ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. 2004, s. 119-123

3 MOTIVAČNÉ NÁSTROJE ZAMESTNANCOV AKO HLAVNÝ ČINITEĽ ZDRAVEJ FIREMNEJ KULTÚRY

„Na motiváciu ľudí stačí troška empatie. Ak ju človek v tej chvíli nepotrebuje, toho by sme mali motivovať inými vecami. A nájsť tieto veci a zodpovedajúco ich použiť je práve umením manažmentu...“

Neznámy autor

Všetky firmy sa zaujímajú o to, čo by sa malo urobiť pre dosiahnutie trvale vysokej úrovne výkonu ľudí. Znamená to venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania pomocou takých nástrojov, ako sú rôzne stimuly, a čo je najdôležitejšie – práci, ktorú vykonávajú a podmienkam firmy, za ktorých túto prácu vykonávajú. Cieľom je samozrejme vytvárať a rozvíjať motivačné procesy a pracovné prostredie, ktoré napomáhajú tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledky zodpovedajúce očakávaniam manažmentu, čo vytvára priestor k zvyšovaniu konkurenčnej výhody voči iným firmám.

3.1 TEÓRIE MOTIVÁCIE

Teória motivácie skúma proces motivovania, proces utvárania motivácie. Vysvetľuje, prečo sa ľudia pri práci správajú určitým spôsobom, prečo vyvíjajú určité úsilie v konkrétnom smere. Rovnako popisujú to, čo môžu organizácie urobiť pre povzbudenie ľudí, aby uplatnili svoje schopnosti a vyvinuli úsilie spôsobom, ktorý podporuje splnenie cieľov organizácie a uspokojenie ich vlastných potrieb.

O vysvetlenie teórie motivácie sa pokúšali napr.: Victor Vroom v teórii expektancie, B. F. Skinner, ktorý uvažoval o možnostiach modifikácie správania pracovníkov, alebo J. Stacey Adams, ktorý preskúmal motivovanie

vo vzťahu ku vnímaniu odmeny v teórii spravodlivosti. Frederic Herzberg skúmal odlišné podmienky vzniku spokojnosti a vzniku nespokojnosti. Ďalší autori – Helder a Kelly sledovali, aké motívy pripisujú ľuďom ich spolupracovníci a vytvorili teóriu atribúcie.

Herzberg a kol. uvádza dva typy motivácie :

1. **Vnútoraná motivácia** - faktory, ktoré si ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom správali, alebo aby sa vydali určitým smerom. Tieto faktory tvoria zodpovednosť (pocit, že práca je dôležitá a že máme kontrolu nad svojimi vlastnými možnosťami), autonómia (voľnosť konať), príležitosť využívať a rozvíjať zručnosti a schopnosti, zaujímavá a podnetná práca a príležitosť k funkčnému postupu.
2. **Vonkajšia motivácia** – to, čo sa robí pre ľudí, aby sme ich motivovali. Tvoria ju odmeny ako napr. zvýšenie platu, pochvala, povýšenie, ale tiež tresty ako napr. zníženie platu, alebo kritika³⁵.

Teória expektancie – očakávania (Victor Vroom)

K tomu, aby pracovník vyvinul úsilie, je treba splniť tri podmienky:

1. jeho úsilie musí byť nasledované primeraným výsledkom,
2. výsledok jeho činnosti musí byť nasledovaný odmenou,
3. táto odmena musí mať pre pracovníka význam.

V praxi môže expektancia (očakávanie) pôsobiť takto:

A. Farmaceutický reprezentant, ktorý je odmeňovaný podľa podielu svojho lieku voči konkurenčným produktom na trhu, uvažuje o zmysle návštevy u lekára XY,. **Má táto návšteva vôbec zmysel? Bude úspešná?** Plánovaný počet návštev na tento deň som už splnil. Som dnes dosť unavený, návšteva pre mňa znamená spolu s cestou hodinu. Niekoľkokrát som to už

³⁵ AMSTRONG, M. 2005. *Riadenie ľudských zdrojov*, 2005

u toho lekára skúšal bez výsledku, ale zdalo sa, že naposledy prejavil záujem o náš liek. Určitá pravdepodobnosť tu je, dalo by sa to skúsiť – možno napíše pacientom niekoľko balení nášho lieku.

B. Ak budem úspešný, budem z toho aj niečo mať? V tomto období by som potreboval splniť plánovaný podiel. V takom prípade dostanem slušné prémie a preto je dobrá každá úspešná návšteva. Vedľa toho by som si tiež potreboval upevniť pozíciu vo firme, v minulom období som nesplnil plán a moje miesto je ohrozené.

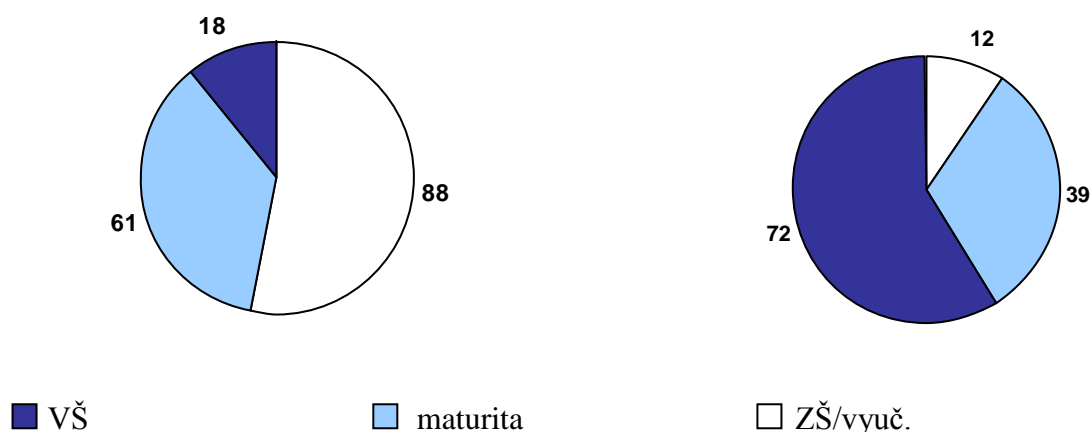
C. Prečo potrebujem peniaze a udržanie si miesta? Splácam hypotéku a zariaďujem si byt. Prémie prídu vhod, ale nie sú to hlavné. Na druhej strane je dôležité udržať si túto prácu za každú cenu – pokiaľ by ma prepustili mal by som veľké problémy so splácaním hypotéky.

Stupeň motivácie možno vysvetliť podľa teórie expektancie V. Vrooma. Vroom je presvedčený, že silu motivácie možno dokonca pre danú situáciu presne vypočítať.³⁶

Graf 1 Zmysel našej práce

V čom vidíte zmysel svojej práce

Ide len o to zarobiť peniaze pre seba a rodinu Práca má vyšší zmysel než zaistenie zárobku



Zdroj: FUCHSOVÁ, K – KRAVČÁKOVÁ, B. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava, 2004. s. 64

³⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*.1996, s. 186

Peniaze sú motiváciou najmä pre ľudí s nižším vzdelaním; ľudia s vyšším vzdelaním hľadajú v zamestnaní skôr iný zmysel.

Základné otázky, ktoré by sme si mali položiť skôr ako sa začneme zaoberať motivovaním ľudí, sú:

1. prečo (a k čomu) chceme ľudí motivovať?
2. Čím chceme ľudí motivovať?
3. Čo sú bariéry motivovania?

Prečo chceme ľudí motivovať? Zdá sa, že účelov je viac a manažéri musia usmerňovať svoje motivačné úsilie tak, aby dosiahli rôzne (niekedy rozporuplné) ciele. Medzi účely motivovania patrí:

- **Dosiahnutie výsledkov cieľov.** Ciele môžu zachytávať výkon, kvalitu práce, splnenie termínu, znižovanie nákladov, alebo môžu mať charakter komplexného ukazovateľa, akým je produktivita.
- **Spolupráca medzi ľuďmi a rôznymi útvarmi.** Systémy, ktoré sú postavené na príliš silnej individuálnej motivácii niekedy zlyhávajú. Snaha presadiť seba, alebo záujmy svojho útvaru za každú cenu proti svojim spolupracovníkom môže viesť k plytvaniu energie a aj k zníženiu celkového výsledku. Preto je žiaduce motivovať pracovníkov k dosiahnutiu synergického efektu.
- **Stabilita pracovníkov** je dôsledkom ich spokojnosti, avšak automaticky zo spokojnosti nevyplýva – pracovník môže fluktuovať napr. z rodinných dôvodov, napriek tomu, že je spokojný vo svojom zamestnaní. Organizácia by sa mala rôznymi prostriedkami usilovať o vytvorenie stabilného kádru kmeňových zamestnancov.
- **Získavanie pracovníkov** je opačnou stránkou stability; často znamená pritiahnutie zamestnancov z inej organizácie. Ak chceme získať ľudí z vonku, musíme byť v niečom atraktívnejší ako ich doterajší zamestnávateľia.

- **Zvyšovanie kvalifikácie** by malo umožniť firme využiť ľudí k plneniu náročnejších úloh rovnako ako k vyššej profesionálnej flexibilitě, k pripravenosti zvládať viac činností. Druhou stránkou problému však môže byť príliš vysoká kvalifikácia zamestnancov, ktorých firma nie je schopná využiť. Vtedy dochádza k demotivácii.
- **Pracovná a technologická disciplína.** Pre bezproblémový chod firmy je dôležité, aby ľudia dodržiavali pracovné postupy, pracovný poriadok, predpis bezpečnosti a ochrany zdravia a požiarnej ochrany.
- **Oddanosť (lojalita)** znamená vnútorné prijatie hodnôt a cieľov organizácie a ich uplatňovanie v živote, najmä neuprednostňovanie osobných záujmov pred záujmami firmy. Lojálny zásobovač neprijme úplatok od dodávateľa, oddaný pracovník bude ochotný zostať nadčas v prípade potreby, aj keď nemá nárok na príplatky.
- **Vzťah ku klientovi** sa prejavuje tak úctivým správaním voči predstaviteľom klienta, ako i zameraním pracovného úsilia na uspokojenie všetkých jeho potrieb.
- **Iniciatíva** - s porovnaním s disciplínou predstavuje pripravenosť robiť niečo navyše, čo nebolo uložené normami, ani prikázané vedúcim. Môže sa jednať o zlepšovanie (hľadanie ciest k efektívnejšej práci) rovnako ako o pomoc kolegom, ktorí majú so svojimi úlohami problémy.³⁷

3.2 NÁSTROJE MOTIVÁCIE

Existuje celá rada motivačných nástrojov, ktoré firma a vedúci pracovníci môžu využívať k dosiahnutiu žiaduceho efektu, ktoré vedú k vyššej výkonnosti zamestnancov a tak vyvolajú zvýšenie konkurencieschopnosti. Rôzne typy motivačných nástrojov sú využívané hlavne organizačnou

³⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996, s. 191

kultúrou, ale zároveň aj individuálnymi prístupmi jednotlivých manažérov.
Patria sem:

- **Mzda (plat)** – obvykle pozostáva z niekoľkých zložiek, pričom každá z nich má špecifické motivačné pôsobenie,
- **Poistenie** – finančný nástroj, ktorý zvyšuje sociálne istoty pracovníka a je výhodný pre firmu aj zamestnanca,
- **Zamestnanecké výhody (benefity)** – príplatky na stravovanie, dodatková dovolenka, alebo vstupenky na do kultúrne, alebo športové podujatia zvyšujú spokojnosť pracovníka v organizácii a majú vplyv skôr na stabilitu,
- **Pracovná zmluva** – zatiaľ čo pracovná zmluva na dobu určitú motivuje ku zvýšenému úsiliu, aby bol pracovník znovu do organizácie prijatý, pracovná zmluva na dobu neurčitú dodáva vyššiu istotu a je teda určitou zárukou pre zamestnanca,
- **Kariéra, postavenie** – v snahe o dosiahnutie vyššieho postavenia sa usilujú pracovníci o vyšší výkon a prispôsobujú sa hodnotám a normám firmy,
- **Pochvala, uznanie, ocenenie (vedúcim, zákazníkom)** – má mnoho podôb: od neformálneho uznania až po verejnú pochvalu pred celým kolektívom, alebo zobrazenie pracovníka na tabuli cti motivuje k opakovaniu žiaduceho správania,
- **Kritika** – ukazuje pracovníkovi, že určitý postup, alebo jednanie nie je správne a mala by motivovať ku zmene správania v budúcnosti,
- **Postih** – môže nasledovať po kritike a vedie k posilneniu účinnosti kritiky,
- **Osobný rozvoj** – spojuje záujmy firmy a záujmy pracovníka, je teda súčasne cieľom aj nástrojom motivovania., uspokojuje potreby seberealizácie a rastu,
- **Pracovné prostredie** - môže pôsobiť ako nástroj stability; najmä nevhodné pracovné prostredie môže viesť k frustrácii,

- **Medzil'udské vzťahy** – dobrá atmosféra na pracovisku posilňuje pozitívny vzťah pracovníka k zamestnaniu a stabilizuje ho a naopak zlé medzil'udské vzťahy vyvolávajú tendenciu opustiť pracovisko,
- **Perspektíva organizácie** – dáva pracovníkom istotu a ak je správne komunikovaná, smeruje k ich stabilite vo firme.

Žiadny vedúci pracovník nemôže uvedené nástroje používať neobmedzene.

Je konfrontovaný s niektorými bariérami, ako napr.:

- **Trh práce**, ktorý určuje dostupnosť pracovnej sily a atraktivnosť určitých profesií v danom regióne a vedie tak manažérov k poskytovaniu zvláštnych výhod, alebo naopak k opomenutiu pracovníkov,
- **Legislatíva**, najmä zákonník práce a ďalšie predpisy, ktoré stanovujú minimálnu mzdu, nemocenské, postup pri porušení pracovnej disciplíny atď.,
- **Výsledky organizácie**, alebo rozpočet môžu dávať jednak istotu zamestnania, jednak posilňujú či naopak obmedzujú organizáciu v možnostiach odmeňovania a zamestnaneckých výhod,
- **Vyšší nadriadený**, ktorý môže zasahovať do motivovania jednotlivých pracovníkov, čo z hľadiska teórie riadenia nie je vhodné,
- **Pracovník sám**, jeho negatívne postoje, nezáujem, neschopnosť sa môžu stať ďalšou bariérou motivácie.³⁸

3.2.1 Pochvala, kritika a finančná motivácia

Medzi najvýznamnejšie nástroje motivácie patria – **pochvala, kritika a finančná motivácia**. Manažér bude samozrejme voliť optimálne motivačné nástroje podľa povahy situácie, podľa osobnosti a charakteru pracovníka a v neposlednom rade aj podľa svojho presvedčenia a preferencií určitého štýlu riadenia.

³⁸ AMSTRONG, M. 2005. *Riadenie ľudských zdrojov*, 2005.

POCHVALA

Ako správne chváliť

Pochvala je mimoriadne účinný motivačný nástroj. Mnohí vedúci pracovníci zabúdajú chváliť: prečo tiež, keď pracovníci plnia svoje povinnosti, za ktoré sú platení. Nevšimnú si, že bežný chod firmy, alebo útvaru vyžaduje často od pracovníkov mimoriadne úsilie – musia prekonávať neočakávané prekážky, riešiť kritické situácie, alebo hľadať kreatívne cesty k splneniu úlohy. Sú to veci, ktorých by si dobrý nadriadený mal všímať a náležite ich oceniť aspoň niekoľkými vetami.

1. Pochvala má byť adresná.

Vedúci by nemal zostať pri kolektívnej pochvale. Mal by určiť, v čom spočíval osobný prínos jednotlivých pracovníkov. Tí, ktorí vyvinuli zvlášť veľké úsilie a neboli ocenení, sa môžu domnievať, že sa ich námaha „stratila v dave“. Chcú počuť ako ich práca prispela k výsledku.

2. Pochvala má byť konkrétna.

Všeobecná pochvala typu „Som s vami spokojný“, alebo „Pracujete dobre“ síce poteší, ale motivačný účinok je malý. Pracovník, by sa mal dozvedieť v čom je dobrý. Vedúci by mal vysvetliť, že sa mu páči jeho prístup k externým partnerom, alebo vysoké pracovné nasadenie. Tým sa upevnia pozitívne pracovné návyky podriadeného, ktorý sa inak môže domnievať, že vedúci oceňuje napríklad jeho organizáciu práce, ktorá je v skutočnosti iba priemerná.

3. Je vhodné spojiť pochvalu s otázkami a pohovorom?

Otázky typu „Ako sa vám to podarilo?“ „Ako ste našli tie adresy?“ , alebo „Ako ste to dokázali získať od oddelenia technického rozvoja?“ poukazujú na skutočný neformálny záujem vedúceho o priebeh vykonaných prác a súčasne naznačujú, že nadriadený tuší, aké obtiažne bolo plnenie úlohy.

4. Pochvala by sa mala dostať k tým, kto si ju zaslúži.

Spokojnosť audítora so stavom pracoviska, rovnako ako spokojnosť zákazníka so službou by mala byť prenesená od vedúcich na tých, ktorí audit pripravovali, alebo na ľudí, ktorí sa na dobrej úrovni služby podieľali.

5. Pochvala by mala byť zverejnená.

Napríklad na porade pred spolupracovníkmi, na nástenke, vo firemnom časopise. Vplyvom predchádzajúceho obdobia mávajú naši ľudia predsudky voči verejným pochvalám a spájajú ich s formalizmom. Firmy, ktoré zaviedli čestné tabule s najlepšimi pracovníkmi však po počiatočnom váhaní zistili, že tento druh pochvaly skutočne pôsobí. Ľudia chodia okolo a hovoria: „Pozri zasa je tam človek z nášho strediska, sme naozaj dobrí“.

6. Je treba hľadať príležitosti pre pochvalu.

Niektorí vedúci tvrdia, že vlastne ani nevedia, začo by mali ľudí chváliť. Je treba si všimnúť veci, ktoré zatiaľ okolo nás behajú, a my by sme si ich všímali, že výkazy sú hotové načas napriek niekoľkohodinovej poruche informačného systému, že porucha na linke bola opravená skôr ako to bolo v pláne opráv, že sa podarilo presvedčiť odberateľov, aby stiahli reklamáciu. Manažér, ktorý nesleduje prácu svojich pracovníkov, sa o množstve problémov ani nedozvie. Je treba byť pozorný a všimnúť si akéhokoľvek mimoriadneho výkonu a ten pochváliť.³⁹

Pochvala je dôležitý motivačný nástroj, na ktorý však vedúci často zabúdajú.

KRITIKA

Ako kritizovať a postihovať

Kritika je zrejme nemenej dôležitý nástroj motivovania pracovníkov a usmerňovania ich výkonu ako pochvala. Umožňuje upozorniť na nesprávny spôsob prevádzania vecí a súčasne by mala byť stimulom nápravy. Používanie kritiky je veľmi citlivou záležitosťou a ak nechceme svojich ľudí demotivovať,

³⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996.

mali by sme sa pri kritizovaní držať určitých pravidiel a zásad spoločenského taktu. Zdá sa, že práve to býva pre mnohých vedúcich kameňom úrazu. Kritika, aj keď často oprávnená, máva potom opačný účinok ako kritik zamýšľal.

1. Musíme zistiť skutočné dôvody zlyhania. Mnohí manažéri kritizujú svojich pracovníkov, namiesto toho aby si vypočuli dôvody, ako k chybe prišlo. Podrobnosti ich nezaujímajú. V skutočnosti však chyba mohla byť spôsobená niekým úplne iným. Riaditeľ, ktorý neustále napádal lakovňu a expedíciu za nestíhanie termínu, považoval všetky vysvetlenia príslušných vedúcich za výhovorky. Obidva útvary však pracovali na 150% a znášali chybu a nedisciplínu oddelenia montáží, ktorá sa stanovenými termínmi netrápila a posielala polotovary do lakovne neskoro.

2. Vytýkame nedbalosť a nezodpovednosť.

Cisár Jozef II. povedal: Existujú tri druhy chýb: 1, *chyba z nedbalosti* – tu je treba prísne postihovať; 2, *chyba z neschopnosti* – tu nie je postih na mieste, neschopný človek nemôže za to, že je neschopný; je to tvoja vina, že si si takého človeka vybral; 3, *chyba z nevedomosti* – nemožno trestať človeka za to, že musel rozhodnúť v situácii, kedy nemal k dispozícii dostatok informácií, pokiaľ by sme tu trestali, nikto nebude ochotný rozhodovať samostatne. Je preto treba zvažovať dôvody chyby a postihovať len tie chyby, ktoré skutočne vznikli nedbalosťou. V ostatných prípadoch pracovníka skôr poučíme o vhodnejšom postupe.

3. Očakávanie musí byť jasne stanovené.

Pracovník musí jasne vedieť, čo sa od neho očakáva. Inak mu môžeme ťažko vyčítať, že nedosiahol štandard, o ktorom nemal ani tušenie. Mal by poznať požadovanú úroveň výkonu (množstvo, stupeň dopracovania, kvalitu, termín).

4. Vytýkanie má byť adresné.

Kolektívna kritika (napr. Opäť ste sa zhoršili) je sotva účinná. Pracovníci, ktorých sa to týka sa domnievajú, že ide skôr o všetkých ostatných, alebo sa spokojne usmievajú, že im to zasa prešlo. Naopak tí, ktorí za to nemôžu sa cítia demotivovaní.

5. Vytýkat' je treba konkrétne veci.

Ak vyjadríme svoju nespokojnosť s činnosťou pracovníka vo všeobecnej rovine („Tvoje výsledky sú slabé“), pravdepodobne budeme nesprávne pochopení. Človek nebude vedieť prečo sú výsledky slabé, alebo si to zle vysvetlí. V domnienke, že podáva slabý pracovný výkon, ešte zvýši svoje pracovné tempo. Nám však vadí nízka kvalita jeho práce, ktorá sa s vyšším tempom ešte zhorší.

6. Vytýkanie nesmie obsahovať osobné napádanie.

Vytýkanie je z dôvodu zle prevedenej úlohy, ukazujeme nedostatky práce a nerobíme z nich závery o charaktere pracovníka. Namiesto „Ste lenivá myslieť?“, sa radšej opýtame: „Ako ste prišli k takému záveru?“ Namiesto „Ste hlúpy?“, radšej povieme: „Pozrite sa, tie údaje na seba vôbec nenadväzujú“ Osobnou kritikou človeka iba urazíme.

7. Vytýkanie má prebiehať medzi štyrmi očami.

Je to záležitosť iba dvoch ľudí: podriadeného a šéfa. Verejné vytýkanie je poníženie pracovníka a je dvojnásobným postihom. K verejnému vytýkaniu je vhodné siahnuť až v extrémnych prípadoch porušenia pracovnej disciplíny.

8. Vytýkanie musí mať odpovedajúcu formu.

Nedostatky vytýka dospelý dospelému. Je preto dôležité rešpektovať dôstojnosť pracovníka. Neponižujeme ho, nezosmiešňujeme ho, nepoužívame iróniu, nepoužívame nevyberané slová. Kritika prenesená do hnevu je málo účinná.⁴⁰

Kritika má slúžiť k motivovaniu, nie k zdeptaniu či poníženiu pracovníka.

⁴⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996

FINANČNÁ MOTIVÁCIA

Ako stanoviť finančnú odmenu

Finančnej motivácii býva pripisovaný najväčší význam a často tomu aj naozaj je. Ide taktiež o motivačný prostriedok mimoriadne citlivý, ktorý neuváženým pôsobením môže vyvolať úplne iné efekty, ako sme pôvodne zamýšľali. Ide vlastne o dve úrovne pôsobnosti: 1. systém odmeňovania, ktorý stanovuje organizácia; 2. rozhodnutie vedúceho o odmenách pre svojich pracovníkov, ktoré je firemným systémom obmedzené. Teória hovorí, že správnym nastavením systému odmeňovania možno modelovať správanie ľudí. Naozaj ľudia chápu spôsob odmeňovania ako svojské posolstvo, s ktorým sa snažia vyrovnáť po svojom.

1. Výkonnosť je motivovaná najmä pohyblivou zložkou mzdy.

Ak má pôsobiť, je treba jasne oddeliť vysoký výkon od nízkeho a vysvetliť, aké správanie bude odmeňované. Pokiaľ ľudia nechápu vzťah medzi odmenou a pracovnými výsledkami, účinok sa stráca.

2. Odmena má rozlišovať medzi dobrými a zlými pracovníkmi.

Mnohí manažéri nemajú chuť rozlišovať pracovníkov podľa pracovného výkonu, pretože sa obávajú možných kontakflktov. V ľuďoch to potom vyvoláva dojem, že je jedno, či pracujú, alebo nepracujú, pretože to ich mzdu aj tak neovplyvní.

3. Pevná zložka mzdy motivuje k zotrvaníu a náboru.

Vedúci sa väčšinou dožadujú čo najväčšej pohyblivej zložky mzdy, pretože v nej vidia hlavný motivačný nástroj. Neuvedomujú si, že zatiaľ čo pohyblivá zložka posilňuje výkonnosť, pevná zložka je zárukou stability pracovníkov. Tí berú pohyblivú časť mzdy za niečo neistého, čo v budúcnosti môže, ale aj nemusí platiť v závislosti na výsledkoch firmy. Rovnako tak uchádzači o prácu v organizácii sa zaujímajú skôr o pevnú zložku ako o pohyblivú časť mzdy. O čo najvyššiu pevnú zložku bojujú aj odbory, pretože ju pokladajú za istejšiu z hľadiska zabezpečenia zamestnancov.

4. Zamestnanci by mali byť zainteresovaní na výsledkoch celku.

Podporuje to tímového ducha. V opačnom prípade dochádza k súpereniu medzi útvarmi organizácie, alebo ku snahe dosiahnuť lepších výsledkov na úkor ostatných. Obchodná firma, ktorá odmeňovala vedúcich stredísk iba na základe hospodárskych výsledkov stredísk, narazila na súperenie medzi regiónmi, na narušovanie regionálnej príslušnosti reprezentantov, na nečisté boje o nedostatkový sortiment v centrálnom sklade a následnom zhŕňaní nepotrebných zásob tovaru vo vlastnom stredisku. Zavedením prémie za celkový výsledok firmy sa situácia trochu ukludnila.

5. Čím je jednoduchší systém, tým bude silnejšia motivácia.

Ak je mzda stanovovaná na základe veľkého množstva kritérií a neprehľadných pravidiel, v ktorých sa pracovníci ťažko orientujú motivačný účinok sa stráca.

6. Včasnosť odmeny posilňuje motiváciu.

Odmena, ktorá nasleduje tesne po splnení úlohy, má omnoho väčšiu silu, ako odmena odložená na koniec štvrťročného, polročného, alebo ročného obdobia.

7. Manažér má vysvetliť vyššiu odmenu pracovníkovi.

Vedúci sa často domnievajú, že zamestnanec sa dovtípi podľa vyššej odmeny, aká je úroveň jeho výkonu. Mali by mu však vysvetliť, za aké výsledky mu bola stanovená vyššia odmena. Inak si ostatní pracovníci hľadajú vlastné vysvetlenie (sadol si na mňa, potrebuje prostriedky pre svojich obľúbencov atď.). Nižšia odmena však môže byť spôsobená len menším objemom mzdových prostriedkov, ktoré vedúci dostal k dispozícii.

8. Výška odmeny má byť adekvátne zásluhám pracovníka.

Odmena, ktorá je proti skutočným pracovným výsledkom príliš nadsadená, vyvoláva v zamestnancovi pocit viny. Nízka odmena, ktorá pracovným výsledkom nezodpovedá, vyvoláva hnev.

9. Mzda jednotlivcov zostáva utajená.

Spolupracovníci nemajú možnosť komplexného posúdenia výkonnosti kolegov a podmienok, za ktorých výsledky dosahuje, ako vedúci. Vzájomné informácie o mzde potom vedú ku konfliktom a zhoršeniu atmosféry na pracovisku. Mnohé firmy takéto poskytovanie informácií o mzdách jednotlivých pracovníkov prísne trestajú.⁴¹

3.3 VYKONÁVANÁ PRÁCA, PRACOVNÝ POSTUP A KARIÉRA

Vykonávaná práca, pracovný postup a kariérny rast sú ďalšie oblasti manažmentu a úzko súvisia s procesom motivácie zamestnanca počas jeho pôsobenia v organizácii. Sú to dlhodobé orientované aktivity, ktorých cieľom je budovať potenciál talentu v organizácii a príprava vybraných zamestnancov na budúce pozície v rámci firmy. Pracovný postup a kariéra sú prepojené aktivity, ktoré spolu úzko súvisia a zároveň sa opierajú o výsledky vyhodnocovania pracovných výkonov. Rozvojové aktivity pripravujú zamestnancov na budúce pozície, na zmenu v organizácii, či na nové pozície, ktoré ešte v organizácii nie sú. To znamená, že ho pripravujú na zmenu kariéry.

Pri pracovnom postupe – rozvoji sa buduje na doterajších pracovných skúsenostiach a zamestnanec dostáva možnosť naučiť sa niečo nové, čo by mohol využiť v inej pozícii. Z toho vyplýva, že cieľom rozvoja je príprava na zmenu v pracovnom živote zamestnanca, či už tým, že bude povýšený, alebo bude pracovať v zahraničí, či na novom projekte. Tu zohráva dôležitú úlohu motivovanie zamestnanca a ako v tomto smere pri rozvoji svojich pracovníkov sa zachová firma (ako ich bude motivovať k rozvoju, čo im ponúkne, či má vlastne záujem o ich rozvoj). Zamestnanec sa môže, ale nemusí zúčastniť na rozvojovom programe. To závisí od toho, do akej miery sa zhoduje plánovanie

⁴¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996

kariéry a manažment kariéry, čiže do akej miery sa zhodujú predstavy organizácie s predstavami jednotlivcov.

Formou sú rozvojové programy podobné vzdelávacím programom, sem patria:

- *Formálne vzdelávanie* – dlhodobé programy, ktoré môžu obsahovať kombináciu prednášok a simulácií.
- *Diagnosticko – vzdelávacie centrá* – sa využívajú pri externom náboře, vyhodnocovaní pracovných výkonov, ale aj pri rozhodovaní o „vnútornom“ pohybe zamestnancov v rámci organizácie. Cieľom týchto centier je zistiť, či daný zamestnanec má schopnosť pracovať na manažérskej pozícii, alebo na pozícii, ktorá vyžaduje väčšiu zodpovednosť a komplexnejšie využívanie zručností, než doterajšie pracovné zaradenie jednotlivca.
- *360 stupňová spätná väzba* – aj keď sa používa najmä na vyhodnocovanie pracovných výkonov, je možné ju použiť aj na identifikáciu silných a slabých stránok jednotlivca.
- *Pracovné skúsenosti* – medzi formy rozvoja spojené s pracovnými skúsenosťami patrí rozšírenie práce (job enlargement) rotácia, dočasné umiestnenie v inej pobočke, v centrále organizácie či inej organizácie, medzinárodný post, povýšenie, ale aj posun smerom nadol v rámci organizácie.
- *Interpersonálne vzťahy* – medzi formy rozvoja pomocou pracovných vzťahov s kolegami a nadriadenými patrí mentoring a koučing.

Rozvoj zručností by mal byť cielený tak, aby vytváral pre organizáciu trvalo udržateľnú konkurenčnú výhodu. Nie všetky zručnosti a vedomosti, sú pre firmu rovnakým spôsobom prínosné. V niektorých prípadoch má zmysel dlhodobým spôsobom budovať ľudský kapitál v organizácii, niekedy sa neoplatí investovať do rozvojových programov a školení a lepšie je zamestnať

človeka, ktorý už požadované zručnosti má a môže sa relatívne rýchlo začleniť do pracovného procesu.⁴²

Kariéra

Za kariéru je možné považovať súslednosť pracovných skúseností jednotlivca počas celého života. Kariéra má dva aspekty – objektívny a subjektívny. Objektívny aspekt odzrkadľuje konkrétne pozorovateľné prostredie a aktivity. Napríklad keď sa zamestnanec zúčastní školenia, ktoré mu pomôže v budúcnosti. Subjektívny aspekt odráža to, ako jedinec vníma svoju situáciu. Pri definícii kariéry je teda dôležité, aké okolnosti ovplyvňujú človeka a aj ako ich on vníma a ako si ich vysvetľuje.

Tu si môžeme uvedomiť, že koncept kariéry ako postupu smerom hore po pomyselnom rebríčku organizácie, je v súčasnom období veľmi limitujúci. Tradične vnímaná kariéra predstavuje pohyb jednotlivca smerom nahor v organizácii, kde pri každom novom stupni zamestnanec získal viac moci a kontroly nad zdrojmi, viac zodpovednosti, ale aj vyššiu mzdu. Okrem pohybu nahor sa pod kariérou v organizácii rozumelo zvyšovanie odbornosti a kvalifikácie v odbore, z čoho vyplývalo, že sa zamestnanci budú celý život venovať vybranému odboru (typický príklad je medicína a právo), a budú sa úzko špecializovať. Tieto formy kariéry samozrejme nezaniknú, ale kvôli zmenám v externom prostredí je potrebné prehodnotiť koncept kariéry a vnímať kariéru skôr ako súbor skúseností jednotlivca. K tomuto záveru je možné dospieť na základe toho, že mnohé firmy sa procesom reštrukturalizácie, zmien, fúzií a akvizícií stávajú plochejšie a viac orientované na tímovú prácu, čím sa znižuje počet formálnych stupňov v organizácii a aj šanca na „klasický“ postup v organizácii. Vnímanie kariéry tiež narušuje zmena vo vzťahu medzi zamestnancami a firmami. V súčasnosti firmy nevedia garantovať dlhodobú zamestnanosť a pracovnú istotu vplyvom rôznych európskych i celosvetových ekonomických či hospodárskych kríz - problémov a tak dochádza k zmene v obojstranných očakávaniach.⁴³

⁴² BAJZÍKOVÁ, LUPTÁKOVÁ, RUDY, VARGIC, WEIDLIC. *Manažment ľudských zdrojov*. 2004

⁴³ Bajzíkova, Luptáková, Rudy, Vargic, Weidlich. *Manažment ľudských zdrojov*. 2004, s. 216

4 VPLYV FIREMNEJ KULTÚRY NA KONKURENČNÚ VÝHODU V SÚČASNOSTI

Keď v súčasnosti kríza takmer bez výnimky zmieta všetky odvetvia spoločnosti, hospodárstva a ekonomiky, manažmenty viacerých firiem sú bezradné, mnohokrát v štádiu rezignácie a akceptácie osudu, ktorý vytvára niekto iný, rozhodujúcejší ako sú oni sami, ďaleko od ich vplyvu. V tejto situácii niektorí aj dobrovoľne skladajú zbrane a prestávajú myslieť na budúcnosť. Zabúdajú, že firma, ktorú dlhé roky s námahou budovali, predstavuje nazhromadený potenciál zamestnancov, poznatkov trhu a majetku, môže byť aj naďalej schopná života. To, čo dlhé roky fungovalo, by vo viacerých prípadoch mohlo fungovať aj ďalej, iba nová situácia si žiada správnu reakciu na novú skutočnosť, kde výraznú úlohu hrá firemná kultúra, starostlivosť o zamestnancov.⁴⁴

4.1 KONKURENČNÁ VÝHODA

Konkurenčná výhoda môže vzniknúť len za predpokladu priaznivých okolností, ktoré spôsobujú rozdiely medzi podnikmi. Tam, kde nie je priestor a dôvod na vznik rozdielov, konkurenčná výhoda spravidla nevzniká. Odlišnosti medzi podnikmi spôsobujú vlastnosti ich externého a interného prostredia. Možnosť vytvoriť konkurenčnú výhodu závisí od veľkosti, premenlivosti a zložitosti externej zmeny a od veľkosti rozdielov v kvalite a kvantite interného prostredia podnikov. Čím je vonkajšie prostredie turbulentnejšie, tým väčší bude počet zmien a väčšie rozdiely v zdrojoch a spôsobilostiach podnikov, a teda aj väčší rozptyl ziskovosti v odvetví. V relatívne stabilnom a jednoduchom prostredí s takmer rovnako silnými podnikmi sa spravidla vyskytujú malé alebo žiadne konkurenčné výhody. Obdobne to platí aj pre zložitosť prostredia. Čím

⁴⁴http://www.ezisk.sk/824/Kriza-firemna-inovacia-firemna-kultura-a-horucka-lean_15048.aspx

je prostredie zložitejšie, tým väčší je počet kombinácií a väzieb, z ktorých sa odvetvie skladá. Takto sa vytvára priestor na získavanie autentickej odlišnosti. Napriek tomu, že externý priestor na vznik konkurenčnej výhody je daný objektívne a nezávisle od vôle podniku, veľké, resp. vedúce podniky na základe svojej veľkosti a konkurenčnej sily do istej miery dokážu ovplyvniť vývoj a vzťahy vo svojom okolí. Podmienkou vzniku a existencie konkurenčnej výhody je teda nedokonalosť konkurenčných procesov.

Stabilita a jednoduchosť odvetvového vývoja nedávajú externý priestor na vznik dlhodobu udržateľnej konkurenčnej výhody. Aj vedúce podniky odvetvia v tejto fáze životného cyklu odvetvia využívajú svoju veľkosť a kapitálovú silu na udržanie predstihu len prostredníctvom série krátkodobo udržateľných výhod. V zložitom a dynamickom prostredí sa stáva zložitou a premenlivou aj štruktúra konkurenčnej výhody, a tak sa jej tradičné vnímanie, ktoré zvyrazňuje len niektoré zložky konkurencieschopnosti jednostranným spôsobom, stáva v súčasnosti nevyhovujúcim. Konkurenčná výhoda sa pretvára na fenomén, ktorý je viaczložkový, integrovaný, dynamický a komplementárny. Kým silné stránky a vynikajúce schopnosti sa spravidla týkajú jednotlivých funkčných oblastí podniku, napr. výroby a marketingu, konkurenčná výhoda často vyplýva zo spájania niekoľkých funkčných oblastí. Konkurenčná výhoda vzniká integráciou unikátnych a užitočných zdrojov vo viacerých funkčných oblastiach podniku, ktoré sú navzájom previazané a aktivizované napr. systémom riadenia a podnikovou kultúrou.⁴⁵

4.1.1 Firemná kultúra ako konkurenčná výhoda

Integrácia zamestnanca do firemnej kultúry

Mnoho firiem má svoju nádej v budúcnosť, pretože má to šťastie, že môže aj v ťažkej situácii postaviť svoju, aj od základu zmenenú stratégiu na svojich vlastných zamestnancoch. Najmä ak v minulosti nezanedbávala návyky firemnej kultúry, ktorá spojila zamestnancov s firmou a to nielen v pocite finančnej závislosti, ale predovšetkým vo vysokom stupni empatie voči firme a

⁴⁵ KOŠTURIAK, J., FROHLÍK, Z. a kol. *Štíhly a inovatívny podnik*, 2006

osvojení si firemnej filozofie. Platí to tak pre výkonného riaditeľa, ako aj pre robotníka.

Dobry zamestnanec nie je len dobry odbornik

Dobry, zintegrovany zamestnanec ale neznamená iba odbornika s dostatkom informácií, ale aj akcieschopného človeka, ktorý vie a najmä chce premeniť svoje informácie na vedomosti užitočné v prospech firmy, čo je hlavným činiteľom konkurenčnej výhody. Informácie majú iba statický charakter, ale vedomosť znamená akciu, dynamiku a pohyb vpred. Takto cieleňá transformácia premeny informácií na vnútornú motiváciu v prospech firmy (manažment vedomostí) sa uskutočňuje iba v prostredí rozvinutej firemnej kultúry. Firemná kultúra sa často prirovnáva k rodinnej kultúre, pretože aj firma má „svojho otca“, väčšinou výkonného manažera, od ktorého ostatní zamestnanci preberajú zvyky a spôsoby vystupovania. Tak ako existuje kvalitné rodinné prostredie, existujú aj firmy s rozvinutou firemnou kultúrou, kde platia zásady pravdy, otvorenosti, plnenia sľubov. Býva to aj opačne, v niektorých firmách prevláda atmosféra nedôvery, strachu a intrigy. Tam určite nie sú naplnené základné predpoklady pre ich budovanie a rozvoj. Významní a úspešní podnikatelia 20. storočia, ako boli napríklad zakladatelia firiem Baťa, či Matsushita Electric, boli hlboko presvedčení o nevyhnutnosti vytvoriť vo firme najskôr morálnu a zdravú psychologickú základňu, na ktorej sa následne mohli zamestnanci vyvíjať.

Prvým krokom je teda „výroba“ ľudí na obraz firmy.

Z Baťovej praxe:

Pri svojej práci som nemal na mysli vybudovanie závodu, ale ľudí. Chcel som doslova vybudovať človeka, ktorý by bol výkonný, lepšie slúžil zákazníkovi a on by potom vybudoval závod. Som totiž presvedčený, že najväčšie straty vznikajú nesprávnym postojom, ktorý má človek k práci, k svojim spolupracovníkovi a zákazníkovi.

...Šéfovia sú povinní láske k podriadeným a podriadení sú povinní úcte k svojim šéfom. Žiadnemu vedúcemu sa doposiaľ nedarilo zle preto, že sa príliš staral o svojich podriadených a podriadenému sa nikdy nedarilo dobre, keď sa darilo zle jeho nadriadenému.⁴⁶

Stovky firiem ponúkajú tisíce podobných, alebo rovnakých výrobkov. Konkurencia je ohromná. Kto v nej víťazí? Konkurenčné výrobky, postupy, technológie, informácie, kapitál – všetko sa dá napodobniť, prekopírovať, požičať alebo kúpiť. Ale jedinou konkurenčnou výhodou je vlastná firemná kultúra, interná atmosféra povzbudenia a dôvery. Je to výsostne originálne know-how firmy, ktoré sa nedá žiadnym spôsobom odkopírovať!⁴⁷

Zošťihľovanie (Lean)

Firemná kultúra je základom, na ktorom sa dá postaviť zdravá firma a neskôr realizovať akékoľvek zmeny. Finančná kríza môže byť výzvou na realizovanie nových prístupov predovšetkým v oblasti vytvárania tzv. zošťihľovacích (lean) zásahov, ktoré by mohli pomôcť firmám prežiť, a to nielen túto zložitú dobu.

Predpoklady zošťihľovania

Každá firma, ktorá to „nechce vzdať“ a vidí pred sebou budúcnosť, by si mala osvojiť aspoň základné prvky konceptu šťihlosti. Prvým predpokladom je existencia vyššej úrovne firemnej kultúry, nabudenie optimistickej atmosféry, že zajtra už musí byť lepšie ako je dnes a je povinnosťou všetkých, aby sa o to pričínili. Ochota, dobrovoľnosť, zánietenie a tímová práca sú základom týchto metód (Jeden krok vpred, ktorý urobí sto pracovníkov, je viac ako sto krokov, ktoré urobí osamotený líder).

⁴⁶ ZELENÝ, M. *Cesty k úspechu - trvalé hodnoty soustavy Baťa*. 2005

⁴⁷ KOŠTURIÁK, J., FROHLÍK, Z. a kol. *Šťihly a inovatívny podnik*. 2006

Lean metódy sa zrodili asi pred 20. rokmi v Japonsku v prostredí silnej konkurencie výrobcov automobilov a v snahe byť lepší v porovnaní s konkurenciou. Byť lepší znamená získať oproti konkurencii výhodu navyše. V prvom kroku ide predovšetkým o minimalizáciu plytvania.

Plytvanie pod kontrolou

Odborníci v tomto ponímaní definujú plytvanie ako „všetko, čo zvyšuje náklady výrobku alebo služby bez toho, aby to zvyšovalo ich hodnotu. Kontrolou plytvania sa vytvára predpoklad zníženia výrobných nákladov, a tým možnosť cenovej výhody pre zákazníka, prípadne ocenenie novej, pridanej hodnoty zo strany zákazníka a vyššia ziskovosť. Sekundárnym pozitívnym následkom je spokojnosť zamestnancov.

Lean metódy sa veľmi rýchlo rozvinuli aj do iných podnikateľských foriem, pričom sa postupne detailizovali a upresňovali na všetky rozhodujúce firemné činnosti a procesy (výroba, logistika, vývoj, administratíva). Stav, ktorý nastal, sa často spomína ako „horúčka lean“. Boli vyvinuté viaceré koncepty pre implementáciu prvkov štihlosti firmy.

Je evidentné, že v súčasnej dobe opätovne dochádza k znovuobjaveniu lean metód a mnohé významné slovenské spoločnosti sa už hrdia ich implementovaním. Informácie o tom jednom dychom prinášajú aj vyjadrenia spokojnosti majiteľov a výkonných manažérov s pokrokom a úsporami. Nezanedbateľná je aj dosiahnutá vyššia úroveň firemnej kultúry.

Všetky firmy majú problémy. Ak sa chvália, že fungujú bez problémov, nie je to pravda. Sú skryté, treba ich vytiahnuť na svetlo a riešiť.

Ako implementovať

Implementácia prvkov štihlosti a inovácie môže byť úspešná iba pri dosiahnutí významnej miery integrácie zamestnancov s organizmom firmy a so zámermi manažmentu. Vo firme, kde je vzťah manažment versus zamestnanci významne naštrbený, kde sa na zamestnancov dlhodobo pozerá iba ako na

nahradiateľné výrobné nástroje a vykonávateľov rozkazov, a nie ako na nositeľov inovatívneho potenciálu, tam sa o implementáciu bez výmeny manažmentu netreba ani pokúšať. Problémom bude totiž neskôr dlhodobá udržateľnosť nastavených nových procesov a postupov.

Tam, kde sa to dá, treba nastúpiť cestu k zmene na dynamickú, štrihlu a inovatívnu organizáciu. Táto cesta vedie cez prípravu a využívanie schopností ľudí. Firmy majú väčšinou veľmi dobre kvalifikovaných a pružných pracovníkov, ale ich potenciál sa využíva minimálne. (Držať si pracovníkov a netrénovať ich je horšie, ako trénovať pracovníkov a stratiť ich u konkurencie.)

Skúsenosti ukazujú, že investície do zamestnancov majú až trojnásobne vyšší vplyv na zvyšovanie produktivity, ako majú rovnaké investície do strojov a zariadení. Nakoniec aj zvyšovanie produktivity technickými prostriedkami má svoje hranice. Preto viaceré svetové firmy venujú na rozvoj zamestnancov vo fáze radikálnych premien až 20 % zo zisku. Bežne je to 5 – 10 %. Je až neuveriteľné, že nehmotné aktíva firmy, ako výsledok riadeného procesu manažmentu vedomostí, ovplyvňujú konkurenčnú schopnosť podniku s váhou až 90 %. Iba 10 % predstavuje vplyv hmotných aktív.

Do ktorých zamestnancov investovať

Manažéri sú posadnutí ekonomickými ukazovateľmi firmy. Chcú zvyšovať jej hodnotu, ale majú problém riadiť, zvyšovať a merať hodnotu svojich nehmotných aktív.

Investície do zamestnancov musia byť ale veľmi dobre premyslené. Prvou a hlavnou cieľovou skupinou sú bez pochybností manažéri firmy, na ktorých, po dôkladnom vyškolení, spočíva hlavná úloha, aby v pozícii „vnútro podnikových konzultantov“ prevzali na seba hlavnú úlohu tvorcov tímov a spolurealizátorov implementácie moderných zoštrihľovacích metód. Manažment firmy zároveň na seba preberá úlohu tvorcov základu vedomostí a skúseností, ktorá pomôže prebehnúť konkurenciu a prežiť aj zlé časy.⁴⁸

⁴⁸ KOŠTURIÁK, J., FROHLÍK, Z. a kol. *Štrihly a inovatívny podnik*. 2006

Firemná inovácia

Schopnosť inovovať firmu sa zdá byť nevyhnutnou podmienkou optimizmu do budúcnosti, zvlášť vtedy, ak sa v okolí dejú podstatné zmeny.

V priebehu posledných rokov expandujúceho hospodárstva na Slovensku mohlo dôjsť u mnohých firiem k zakonzervovaniu vžitých procesov. „Len s tým nehýbme, pretože to funguje,“ bolo základnou filozofiou mnohých manažérov. Sčasti aj preto, že sa obávali chýb, na ktoré by mohli fatálne doplatiť. Mnohí manažéri takýmto prístupom „zatvrdli“, čo má za následok ich problémy s rozvíjaním nových prístupov, či už na pozícii majiteľa, resp. výkonného manažéra. Platí však, že „ak nerobíte chyby, nič nerobíte, a teda, keď nič nerobíte, nemôžete byť úspešní.“ Preto sa treba opätovne zahľadiť do základných oblastí činnosti firmy, ktorými sú stratégia, procesy, obchod, marketing, organizácia a technológia.

Firmy, ktoré chcú byť skutočne úspešné, musia spojiť implementáciu prvkov štruktúry s inovačnou schopnosťou. Rozumie sa tým neustála premena vedomostí na nové prístupy v oblasti stratégie, produktov, procesov, obchodu a marketingu, technológie a organizácie firmy. Inovácia nesmie byť zanedbaná a musí byť systematická.

PRAKTICKÁ ČASŤ

5 DOTAZNÍK

V predchádzajúcich kapitolách sme analyzovali všeobecnú charakteristiku firemnej kultúry ako konkurenčnej výhody so zameraním na osobnosť človeka, firemnú kultúru, motiváciu zamestnancov ako aj postavenie firemnej kultúry v súčasných sociálno – ekonomických a hospodárskych zmenách vo svete.

Praktická časť vytvára nadväznosť na nadobudnuté poznatky, ktoré sme rozpracovali v našej diplomovej práci a rozširujeme ich o informácie získané na základe analýzy údajov, ktoré nám poskytla prieskumná vzorka respondentov pracujúcich v komerčnej firme. Pre túto empirickú časť bol vytvorený dotazník, ktorý mapuje firemnú kultúru v konkrétnej firme.

5.1 CIEĽ PRIESKUMU

V nadväznosti na formulovanie problému sme pre prieskum stanovili nasledovné ciele. Základným cieľom či zámerom našej diplomovej práce je overenie doteraz existujúcich poznatkov o danej problematike, ktorú sme si zvolili a čiastočné rozšírenie informácií o nové skutočnosti.

Cieľom našej diplomovej práce je analyzovať samotnú firemnú kultúru a jej vplyv na výkon zamestnancov a tým zvyšovať konkurencieschopnosť firmy a prostredníctvom nej vytvárať u firmy konkurenčnú výhodu.

5.2 PRACOVNÉ HYPOTÉZY

Pri formulácii hypotéz sme vychádzali z doteraz známych informácií v problematike firemnej kultúry ako konkurenčnej výhody, ktoré sme získali štúdiom odbornej literatúry týkajúcej sa danej problematiky.

Na základe vytýčeného cieľa sme stanovili štyri nasledovné hypotézy, ktoré sme overovali v predkladanom prieskume.

Hypotéza 1

Predpokladáme, že finančné ohodnotenie je pre zamestnancov hlavným faktorom, ktorý vplýva na firemnú kultúru.

Hypotéza 2

Predpokladáme, že komunikácia medzi zamestnancami na jednotlivých úrovniach spoločnosti je na dobrej úrovni, čo vytvára pozitívnu firemnú kultúru.

Hypotéza 3

Predpokladáme, že priateľské vzťahy v kolektíve vo firme pôsobia priamo na kvalitu firemnej kultúry a z nej plynúci kvalitný pracovný výkon.

Hypotéza 4

Zamestnanci spoločnosti sú spokojní s finančným ohodnotením svojej práce, čo pozitívne vplýva na firemnú kultúru a to ovplyvňuje vyššiu pracovnú výkonnosť.

5.3 SPRACOVANIE A METÓDA PRIESKUMU

Pri spracovávaní prieskumu sme si zvolili formu dotazníka (Príloha A), ktorá patrí k overovaným a preferovaným postupom pri zisťovaní údajov a poznatkov. V dotazníkovej forme vidíme výhodu v tom, že je tu vytvorený priestor na získavanie informácií od väčšieho počtu respondentov naraz prostredníctvom vhodných a cielených otázok. Dotazníky, ktoré sú predložené našim respondentom boli anonymné z dôvodu uistenia respondentov – zamestnancov firmy, že tieto údaje nebudú proti nim použité.

Anonymnou formou boli vyplňané dotazníky, kde sme zisťovali názory a postoje zamestnancov. Títo nám tvorili 140 - člennú vzorku respondentov, ktorých sme oslovili osobne a väčšiu časť prostredníctvom elektronickej formy komunikácie - emailom, z čoho sa nám vrátilo 136 vyplnených dotazníkov. Považujeme to za úspech a dobrú spoluprácu, čo je tiež jedným z faktorov úrovne firemnej kultúry. Naša vzorka respondentov sa skladala z 78 mužov a 58 žien s priemerným vekom 27 rokov a kde drvivá väčšina konkrétne 90% z nich má vysokoškolské vzdelanie.

Dotazník bol zložený z dvadsiaticich otázok, ktoré mali otvorenú i uzavretú formu. Pri niektorých otázkach bol ponechaný priestor na vyjadrenie vlastného názoru.

V prvej časti dotazníka sme zisťovali osobné údaje respondentov ako vek, pohlavie a dosiahnuté vzdelanie. V ďalších častiach dotazníka sme kládli konkrétne otázky, na ktoré nám respondenti podľa svojho uváženia odpovedali.

Spracovanie získaných údajov sme vykonali vzájomným porovnávaním výsledkov a aritmetickým priemerom. Každú otázku sme spracovali a porovnali osobitne a následne výsledky vyjadrili v prehľadných tabuľkách a grafoch. Po týchto zisteniach sme sa zamerali na overovanie hypotéz, ktoré sme si stanovili, či sa nám naše predpoklady potvrdili, alebo vyvrátili.

5.4 CHARAKTERISTIKA SKÚMANEJ VZORKY RESPONDENTOV

Našu prieskumnú 136 – člennú vzorku tvorili zamestnanci spoločnosti cargo – partner SR, s.r.o. s rôznym stupňom vzdelania a zamerania, ktorí nám ochotne vyšli v ústrety.

5.4.1 Charakteristika spoločnosti

História spoločnosti v skratke

Spoločnosť cargo - partner bola založená v roku 1983 v Rakúsku. V roku 1993 začala spoločnosť zakladať dcérske spoločnosti v susedných štátoch. Ako prvé nerakúske pobočky boli otvorené kancelárie v Bratislave a Prahe. V súčasnosti má cargo - partner na Slovensku pobočky aj v Košiciach a Žiline a patrí medzi najväčšie špedičné firmy na Slovensku. V roku 2006 sa spoločnosť cargo - partner AG so svojimi dcérskymi spoločnosťami pretransformovala na holdingovú spoločnosť.

História spoločnosti cargo - partner v skratke:

1983 - Začiatok aktivít v leteckej preprave.

1985 - Zahájenie poskytovania služieb v námornej preprave.

1993 - Založenie prvých dcérskych spoločností v Českej a Slovenskej Republike.

1994 - Maďarsko

1996 - Slovinsko a Chorvátsko sa stali prvými južnými pobočkami.

1998 - Poľsko

2000 - Nemecko a Rumunsko

2001 - USA

2003 - Bulharsko

2004 - Srbsko, Francúzsko a zastúpenie v Číne.

2005 - Ukrajina a reprezentačné zastúpenie v oblasti Beneluxu.

2006 - Holandsko

2007 - India, Bosna a Hercegovina, Moldavsko a Belgicko ⁴⁹

Cargo - partner SR, spol. s r.o. je súčasťou rakúskej spoločnosti Multi Transport und Logistik Holding GmbH, ktorá vlastní 17 spoločností cargo-partner po celej Európe. Firma cargo - partner SR má tak výlučne zahraničného vlastníka, ktorým je fyzická osoba. Podnik svojim zákazníkom poskytuje služby v oblasti prepravy a logistiky.

Materská spoločnosť cargo – partner s centrárou vo Fishamende pri Viedni je v súčasnosti reprezentovaná 50 pobočkami v sedemnástich európskych krajinách ako aj 23 zámorskými kancelárkami na Ďalekom východe a v USA. Cargo - partner operuje celosvetovo, geograficky je spoločnosť situovaná najmä v strednej a východnej Európe, od roku 2004 rozvíja aj svoje zastúpenie v Číne a Indii. V súčasnosti je celkový počet zamestnancov v Európe 1200 a 230 na Ďalekom východe, v slovenskej dcérskej spoločnosti zamestnáva cargo - partner 140 pracovníkov.

Celá skupina pôsobí v oblasti leteckej, námornej a cestnej prepravy a integrovanej logistiky. Cargo - partner je špecialistom najmä na leteckú a námornú prepravu, o čom svedčí prieskum týždenníka Trend, kde sa spoločnosť umiestnila na 1. mieste v leteckej a na 4. mieste v námornej preprave. Logistický servis spoločnosti cargo - partner prebieha v celej Európe štandardizovanou formou. Klienti majú interaktívny on - line prístup k sledovaniu pohybu svojich zásielok 24 hodín denne v reálnom čase.

Cargo - partner SR sa usiluje byť pre medzinárodné korporácie pôsobiace na Slovensku a rozvíjajúce sa domáce spoločnosti partnerom, ktorý spoľahlivo a inovatívne rieši problémy s dopravou, skladovaním a distribúciou. Spoločnosť sa pýši profesionálnym postojom svojich zamestnancov, ktorí úspešne naplňajú firemné heslo: “We take it personally“, ktoré sa dá preložiť do slovenčiny ako „Berieme to osobne“. Tento postoj je taktiež oceňovaný

⁴⁹ [http://www.cargo-partner.com/?s=C40833E2-A7C3-42C4-8334-8A71CC67523F\\$sk\\$&p=company.history](http://www.cargo-partner.com/?s=C40833E2-A7C3-42C4-8334-8A71CC67523Fsk&p=company.history)

obchodnými partnermi, ktorí uznávajú priateľskú, profesionálnu a účinnú spoluprácu so spoločnosťou. Ďalšími firemnými heslami sú „Passion for excellence“, čo by sme mohli preložiť ako zmysel pre dokonalosť a „Better than others“, čiže lepšie ako ostatný.

Obrázok 1 Hodnotový trojuholník cargo - partner



Zdroj: Z interných materiálov spoločnosti Cargo – partner

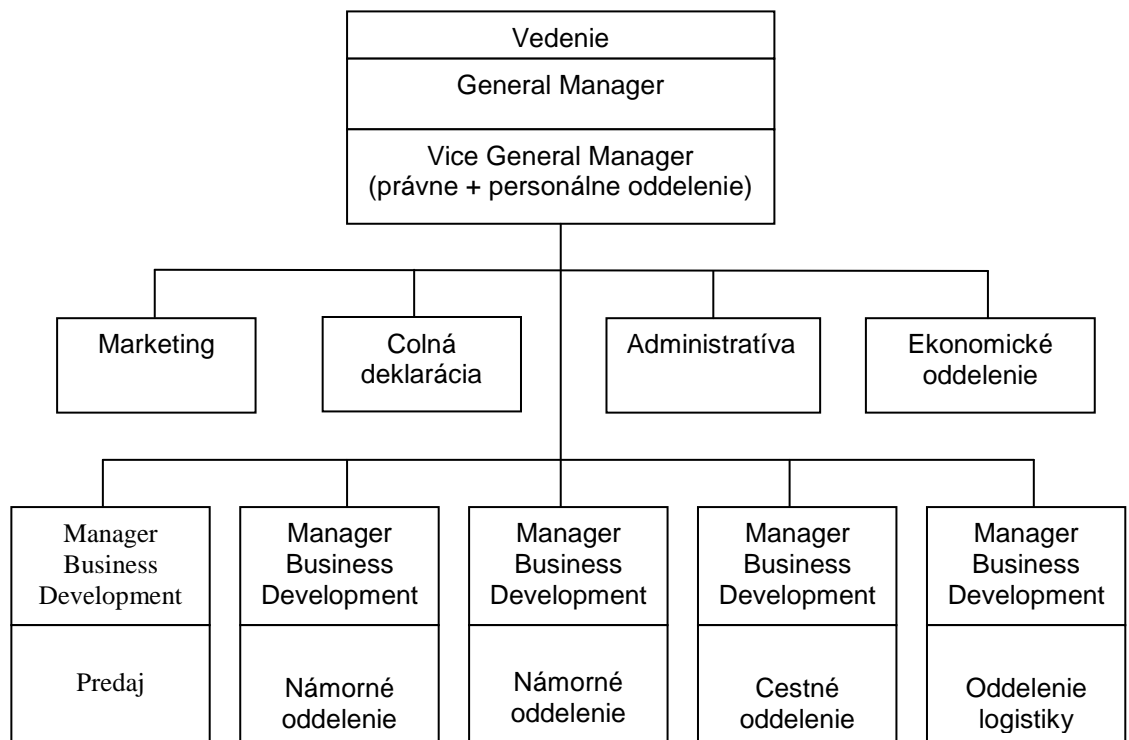
Predmetom činnosti spoločnosti cargo - partner je poskytovanie prepravných a logistických služieb. Spoločnosť poskytuje tieto služby:

- služby v leteckej nákladnej doprave
- služby v námornej nákladnej doprave
- služby v cestnej nákladnej doprave
- integrovaná logistika
- IT služby
- doplnkové služby.

1. Organizačná štruktúra

Spoločnosť cargo - partner má líniovo štábnu organizačnú štruktúru. Na čele spoločnosti cargo - partner na Slovensku stoja dvaja prokuristi, General Manager a Vice General Manager. Hlavné líniové oddelenia sú oddelenie predaja, námorné oddelenie, letecké oddelenie, cestné oddelenie a oddelenie logistiky, pričom na čele každého stojí Manager Business Development. Štábnymi útvarmi sú oddelenie colnej deklarácie, oddelenie marketingu, oddelenie administratívy a ekonomické oddelenie.

Graf 2 Organizačná štruktúra spoločnosti cargo-partner Slovensko



Zdroj: Z interných materiálov spoločnosti Cargo – partner

2. Hodnotenie a motivácia zamestnancov

K 31. decembru 2011 bolo v spoločnosti cargo – partner SR, s.r.o. evidovaných 140 zamestnancov. Z toho bolo 27 pracovníkov zamestnaných na pobočke v Košiciach, 19 na pobočke v Žiline a 94 v Bratislave.

Za metodiku hodnotenia a oboznámenie hodnotiteľov je zodpovedný vice general manager, ktorý má na starosti personálne oddelenie. Hodnotením pracovníkov chce podnik dosiahnuť zlepšenie pracovných výsledkov, posúdiť vedomosti, znalosti a skúsenosti pracovníkov, zhodnotiť ich postoje, vystupovanie a konanie medzi nadriadenými a podriadenými pracovníkmi a medzi odberateľmi služieb. Cieľmi hodnotenia sú tiež objektívne odmeňovanie pracovníkov a ich motivácia k vyššiemu výkonu. Podnik si uvedomuje, že motiváciu pracovníkov udržuje, alebo zvyšuje len spravodlivé hodnotenie a odmeňovanie. Na základe dosiahnutých výsledkov hodnotenia vykonávajú vedúci na všetkých stupňoch riadenia mzdové prehodnotenie v rámci príslušnej tarifnej triedy, vždy k 1.5., alebo po skončení skúšobnej doby. Hodnotenie je teda vhodne prepojené s odmeňovaním, čo mu pridáva väčší motivačný účinok. Zamestnanci – disponenti majú hrubú mzdu zloženú zo základnej a pohyblivej zložky. V pohyblivej zložke sú zahrnuté prémie zo zisku, čo znamená že čím väčší zisk pre firmu urobí disponent, tým väčšie prémie dostane.

Podnik tiež aktívne pristupuje k zisťovaniu úrovne spokojnosti pracovníkov. Raz za rok zabezpečuje personálne oddelenie z Rakúska prieskum spokojnosti medzi pracovníkmi – ročné pohovory, ktoré vedú manažéri. Účastníci vyplnia dotazník, ktorým sa zistí s čím sú, poprípade nie sú pracovníci spokojný. Táto metóda je veľmi účinná pri zisťovaní nedostatkov. Manažéri následne dotazník vyhodnotia a predložia na vedenie podniku, kde sa príjmu nápravné a preventívne opatrenia s určením termínov plnenia – väčšinou ide o schválenie dohody medzi manažérom a pracovníkom o výške zvýšenia platu.⁵⁰

⁵⁰ Interné materiál spoločnosti cargo - partner

5.5 INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV PRIESKUMU

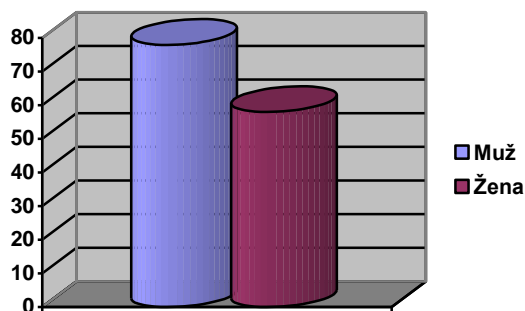
V úvode dotazníka sme zisťovali základné údaje respondentov ako sú vek, pohlavie a vzdelanie zamestnancov.

Výsledky prieskumu predstavujeme v nasledujúcich prehľadných tabuľkách a grafoch.

Otázka č. 1 Pohlavie

Muž	Žena
78	58

Graf 3 Pohlavie



Zdroj: autor

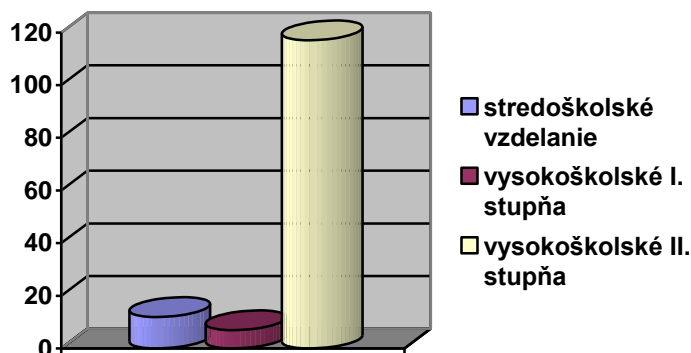
Našu vzorku respondentov tvorilo 136 zamestnancov, z čoho bolo 78 mužov a 58 žien.

Otázka č. 2 Najvyššie ukončené vzdelanie

stredoškolské vzdelanie	vysokoškolské I. stupňa	vysokoškolské II. stupňa
12	7	117

Zdroj: autor

Graf 4 Najvyššie ukončené vzdelanie



Zdroj: autor

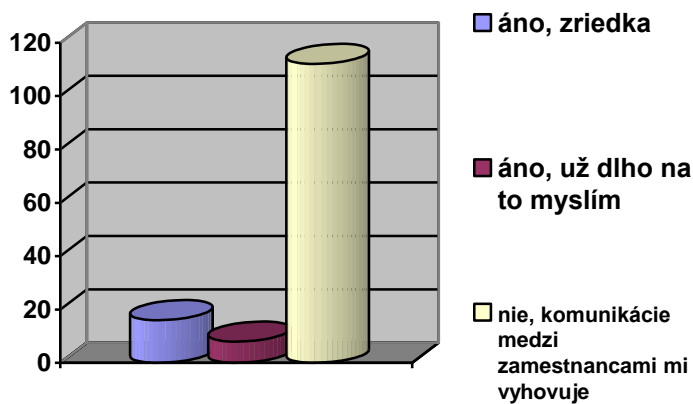
Pri otázke č.3 môžeme skonštatovať, že drvivá väčšina a to 117 pracovníkov má vysokoškolské vzdelanie 2.stupňa.

Otázka č. 3 Zaoberáte sa myšlienkou, že chcete zmeniť zamestnanie z dôvodu zlej komunikácie medzi zamestnancami, čo negatívne pôsobí na firemnú kultúru?

áno, zriedka	áno, už dlho na to myslím	nie, komunikácia medzi zamestnancami mi vyhovuje
16	8	112

Zdroj: autor

Graf 5 Zmena zamestnanie z dôvodu zlej komunikácie medzi zamestnancami



Zdroj: autor

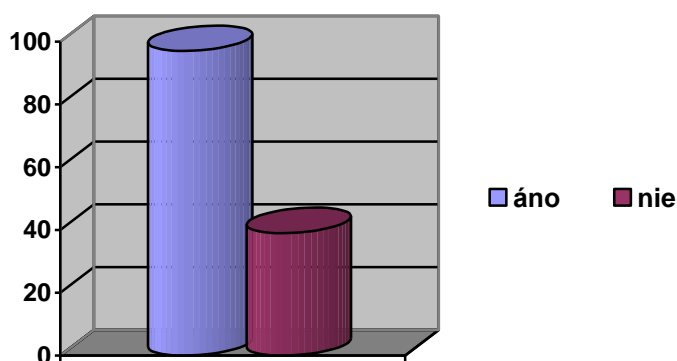
V tejto otázke nám 112 respondentov potvrdilo, že im komunikácia medzi zamestnancami vyhovuje, nechcú opustiť svoju prácu a len 8 pracovníkov by odísť chcelo.

Otázka č. 4 Máte v súčasnej dobe naozaj potešenie zo svojej práce, keď ju beriete ako celok?

áno	nie
97	39

Zdroj: autor

Graf 6 Potešenie zo svojej práce, ako celok



Zdroj: autor

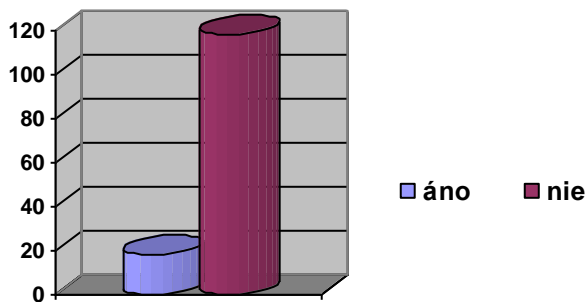
V súčasnosti má potešenie zo svojej práce 97 a z práce sa neteší 39 ľudí.

Otázka č. 5 Prijali by ste nižší plat, alebo mzdu, keby Vám ponúknutá práca vyslovene „sadla“ teda zodpovedala vašim znalostiam a schopnostiam?

áno	nie
18	118

Zdroj: autor

Graf 7 Zníženie platu alebo mzdy z dôvodu prijatia práce, ktorá zodpovedá vašim znalostiam a schopnostiam



Zdroj: autor

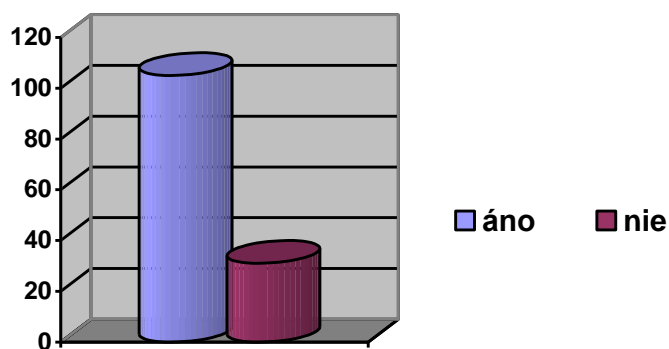
V otázke č.5 sa negatívne vyjadrilo 118 respondentov a 18 by prijalo nižší plat za príjemnú prácu.

Otázka č. 6 Dostávate pravidelnú spätnú väzbu o práci, ktorú vykonávate buď ako člen tímu, alebo ako jednotlivec?

áno	nie
105	31

Zdroj: *autor*

Graf 8 Spätná väzba o práci, ktorú vykonávate



Zdroj: *autor*

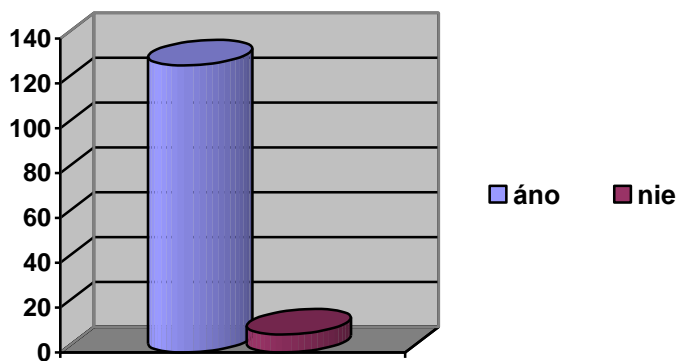
Zamestnanci potvrdili, že dostávajú spätnú väzbu a to konkrétne drvivou 105 člennou skupinou zamestnancov.

Otázka č. 7 Má finančné ohodnotenie vplyv na Vašu pracovnú výkonnosť?

áno	nie
128	8

Zdroj: *autor*

Graf 9 Finančné ohodnotenie a vplyv na pracovnú výkonnosť



Zdroj: autor

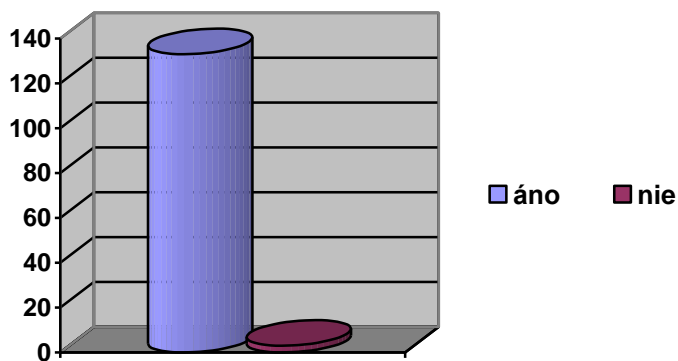
Pracovníci jednoznačne potvrdili, že peniaze sú najväčším faktorom, ktorý ovplyvňuje pracovnú výkonnosť.

Otázka č. 8 Akceptujete názor, že motivácia ľudí sa môže časom meniť spolu s tým, ako sa menia ich skúsenosti?

áno	nie
133	3

Zdroj: autor

Graf 10 Zmena motivácie ľudí spolu s tým, ako sa menia ich skúsenosti



Zdroj: autor

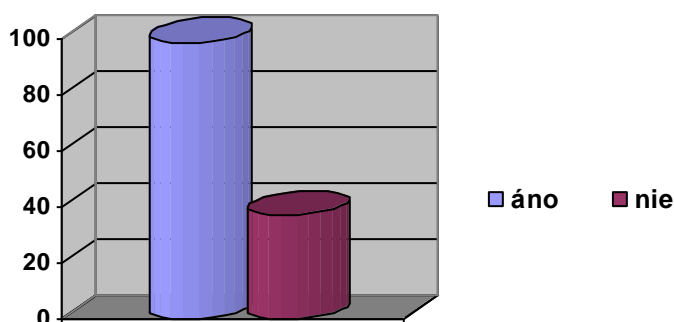
Takmer všetci zamestnanci, teda 133, súhlasia s názorom, že motivácia sa u zamestnanca s pribúdajúcimi skúsenosťami mení.

Otázka č. 9 Súhlasíte s tvrdením, že finančné ohodnotenie zamestnancov ovplyvňuje medziľudské vzťahy vo firme a následne tak firemnú kultúru?

áno	nie
99	37

Zdroj: autor

Graf 11 Ovpływňovanie medziľudských vzťahov finančným ohodnoteným zamestnancov



Zdroj: autor

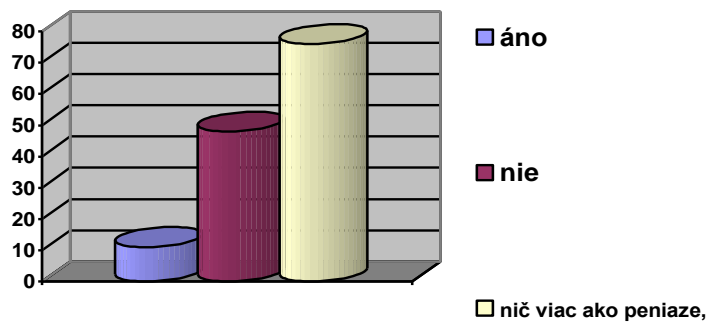
Finančné ohodnotenie zamestnancov ovplyvňuje medziľudské vzťahy vo firme a následne tak firemnú kultúru, čo potvrdilo 99 respondentov.

Otázka č. 10 Bolo Vám niekedy vyslovené uznanie, ktoré pre vás znamenalo viac ako peniaze?

áno	nie	nič viac ako peniaze, by ma neuspokojilo ako prvok uznania
11	48	76

Zdroj: autor

Graf 12 Uznanie, ktoré znamená viac ako peniaze



Zdroj: autor

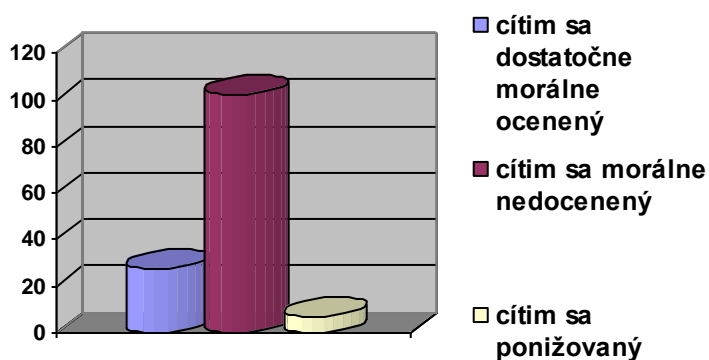
76 respondentov potvrdilo, že nič iné ako peniaze by ich neuspokojilo viac ako prvok uznania, a negatívne sa vyjadrilo 48 respondentov.

Otázka č. 11 Aký máte názor na morálne ohodnotenie vašej práce zamestnávateľom?

cítim sa dostatočne morálne ocenený	cítim sa morálne nedocenený	cítim sa ponižovaný
27	102	7

Zdroj: autor

Graf 13 Morálne ohodnotenie



Zdroj: autor

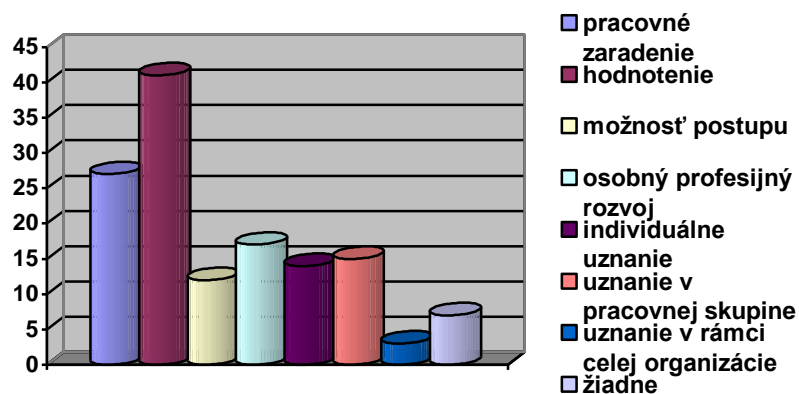
Morálne nedocenený sa cíti najväčší počet respondentov a to 102.

Otázka č. 12 Ktorí zo sociálno – motivačných vplyvov, ktoré upevňujú pozíciu a status zamestnanca bez problémov, využíva Váš zamestnávateľ?

pracovné zaradenie	27
hodnotenie	41
možnosť postupu	12
osobný profesijný rozvoj	17
individuálne uznanie	14
uznanie v pracovnej skupine	15
uznanie v rámci celej organizácie	3
žiadne	7

Zdroj: autor

Graf 14 Využívanie sociálno – motivačných vplyvov



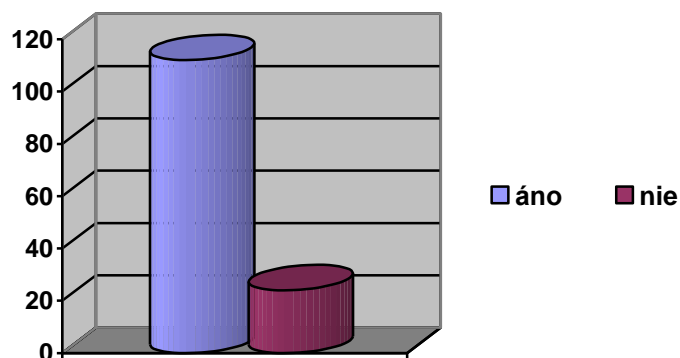
Zdroj: autor

Otázka č. 13 Ovplyvňuje správanie vašich kolegov firemnú kultúru?

áno	nie
112	24

Zdroj: autor

Graf 15 Vplyv správania kolegov na firemnú kultúru



Zdroj: autor

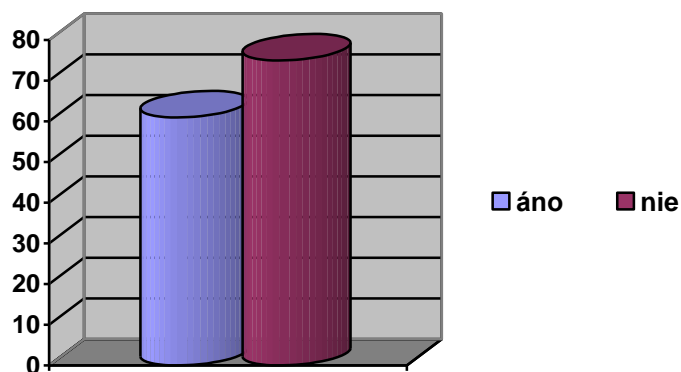
112 respondentov potvrdilo, že správanie kolegov ovplyvňuje firemnú kultúru.

Otázka č. 14 Uprednostnili by ste priateľský a pevný pracovný kolektív pred zvýšením platu?

áno	nie
61	75

Zdroj: autor

Graf 16 Uprednostnenie priateľského a pevného pracovného kolektívu, pred zvýšením platu



Zdroj: *autor*

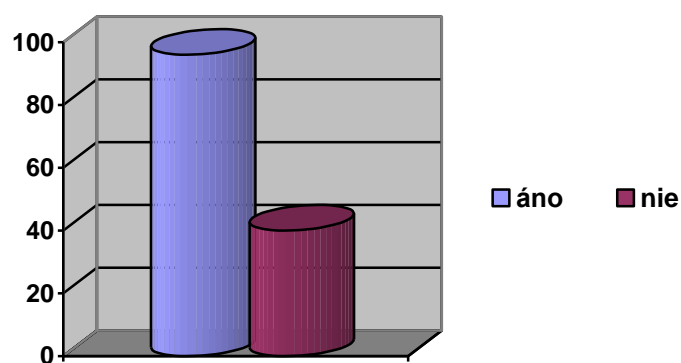
75 zamestnancov by neuprednostnilo kvalitný pracovný kolektív pred zvýšením platu a 64 odpovedalo, že by radšej pracovali v pokojnej klíme.

Otázka č. 15 Je váš pracovný výkon v zamestnaní vyšší ak je súdržný a priateľský kolektív?

áno	nie
96	40

Zdroj: *autor*

Graf 17 Pracovný výkon v zamestnaní



Zdroj: *autor*

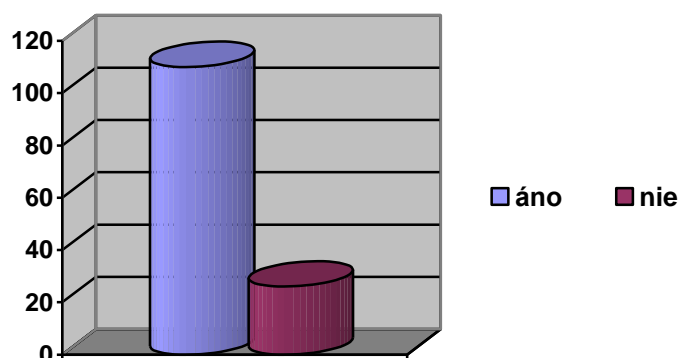
Pracovný výkon ovplyvňuje pracovný kolektív u 96 respondentov.

Otázka č. 16 Ste schopný odísť z práce vo firme z dôvodu zlej firemnej kultúry?

áno	nie
110	26

Zdroj: *autor*

Graf 18 Odchod z práce z dôvodu zlej firemnej kultúry



Zdroj: *autor*

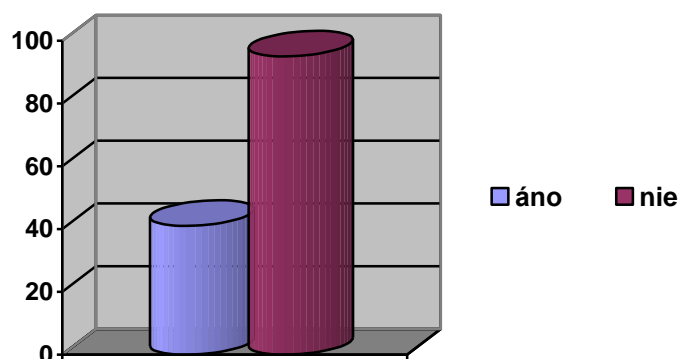
Zaujímavá odpoveď je, že 110 respondentov je ochotných odísť z práce z dôvodu zlej firemnej kultúry.

Otázka č. 17 Mali ste už niekedy vo vašej firme snahu zmeniť alebo vylepšiť firemnú kultúru?

áno	nie
41	95

Zdroj: *autor*

Graf 19 Snaha o zmenu alebo vylepšenie firemnej kultúry



Zdroj: *autor*

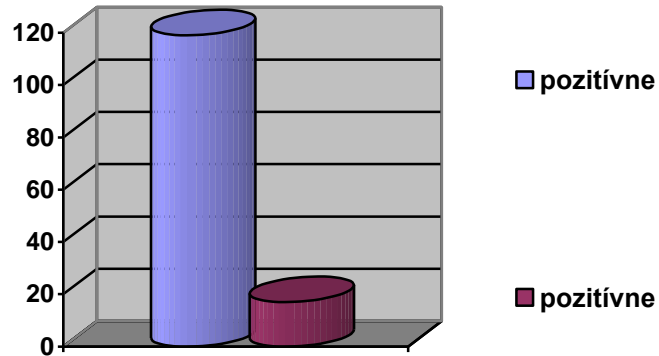
95 respondentov priznalo, že ešte nikdy nemali snahu zmeniť firemnú kultúru.

Otázka č. 18 Ako chápete firemnú kultúru v rámci firmy?

pozitívne	negatívne
119	17

Zdroj: *autor*

Graf 20 Chápanie firemnej kultúru



Zdroj: *autor*

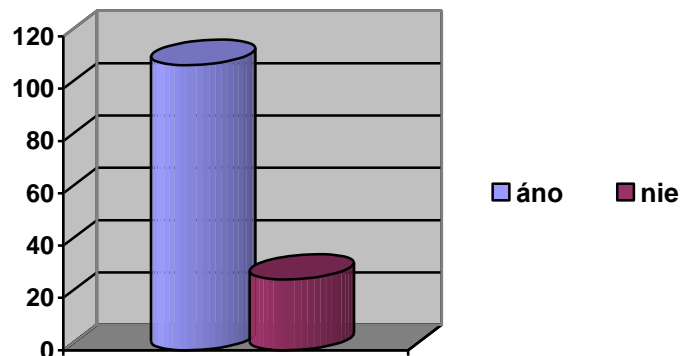
Za pozitívne považujeme, že 119 pracovníkov je spokojných s firemnou kultúrou.

Otázka č. 19 Ste spokojný s úrovňou firemnej kultúry vo vašej firme?

áno	nie
109	27

Zdroj: *autor*

Graf 21 Spokojnosť s úrovňou firemnej kultúry



Zdroj: *autor*

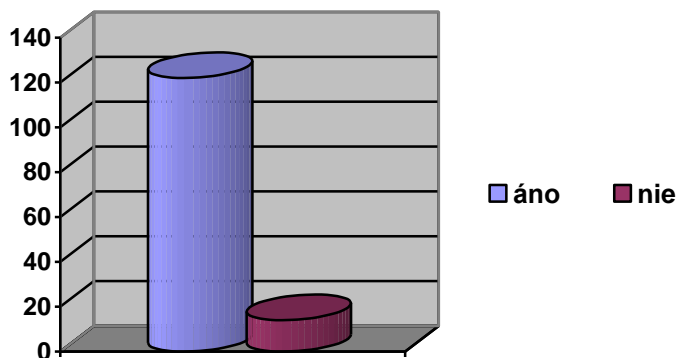
Spokojnosť s kultúrou vo firme potvrdilo 109 zamestnancov.

Otázka č. 20 Rešpektujete firemnú kultúru vo vašej práci?

áno	nie
122	14

Zdroj: *autor*

Graf 22 Rešpektovanie firemnú kultúru



Zdroj: *autor*

Firemnú kultúru rešpektuje vo firme 122 zamestnancov.

5.5.1 Zistenia hypotéz

Hypotéza 1

Predpokladáme, že finančné ohodnotenie je pre zamestnancov hlavným faktorom, ktorý vplýva na firemnú kultúru.

V predkladanom prieskume u firmy cargo – partner sa nám hypotéza 1 **potvrdila**, a to v pomere 99 : 37 (Graf 11), kde sme túto hypotézu overovali otázkou č.9, kde sme sa pýtali či súhlasíte s tvrdením, že finančné ohodnotenie zamestnancov ovplyvňuje medziľudské vzťahy vo firme a následne tak firemnú kultúru. V tejto otázke sa nám kladne vyjadrilo 99 respondentov, ktorí svojou odpoveďou vyjadrili názor, že hlavným faktorom ktorý ovplyvňuje firemnú kultúru je finančné ohodnotenie zamestnancov, ktoré vytvára a ovplyvňuje pozitívne vzťahy na pracovisku. Negatívny názor vyjadrilo len 37 respondentov.

Hypotéza 2

Predpokladáme, že komunikácia medzi zamestnancami na jednotlivých úrovniach spoločnosti je na dobrej úrovni, čo vytvára pozitívnu firemnú kultúru.

Hypotézu 2 nám pomohli overiť otázky č. 3 (Graf 5) a otázka č. 4 (Graf 6), kde výsledky boli nasledujúce: v otázke č.3, ktorá znela Zaoberáte sa myšlienkou, že chcete zmeniť zamestnanie z dôvodu zlej komunikácie medzi zamestnancami, čo negatívne pôsobí na firemnú kultúru? Tu sa nám k negatívnej odpovedi priklonilo 112 respondentov, čím nám táto odpoveď vytvára názor, že zamestnancom firmy vyhovuje komunikácia na jednotlivých úrovniach spoločnosti čo považujeme za pozitívnu firemnú kultúru. Prácu z dôvodu komunikácie a tým aj zlej firemnej kultúry by menilo menej ako 25 zamestnancov. Taktiež nám túto hypotézu pomáha potvrdiť otázka č. 4, kde sme sa pýtali či majú zamestnanci v súčasnej dobe naozaj potešenie zo svojej práce, keď ju berú ako celok? Tu sa nám pozitívne vyjadrilo 97 respondentov a negatívny postoj nám poskytlo 39 opýtaných, čo potvrdzuje správny predpoklad a tým sa nám hypotéza 2 **potvrdila**.

Hypotéza 3

Predpokladáme, že priateľské vzťahy v kolektíve vo firme pôsobia priamo na kvalitu firemnej kultúry a z nej plynúci kvalitný pracovný výkon.

Otázkou č.15 (Graf 17) sme overovali hypotézu 3, kde sme sa pýtali či je váš pracovný výkon v zamestnaní vyšší ak je súdržný a priateľský kolektív? Tu sa nám kladne vyjadrilo 96 respondentov, čo považujeme za **potvrdenie nášho predpokladu** v hypotéze 3 a kde sa nám vytvára názor, že zamestnanci, ktorí pracujú v kolektíve, ktorý je priateľský podávajú vyšší pracovný výkon ako tí, ktorí musia riešiť nezhody, príp. negatívne vplyvy, ktoré vychádzajú zo zlých negatívnych vzťahov v kolektíve, v ktorom pracujú.

Hypotéza 4

Zamestnanci spoločnosti sú spokojní s finančným ohodnotením svojej práce čo pozitívne vplýva na firemnú kultúru, čo ovplyvňuje vyššiu pracovnú výkonnosť.

Pri hypotéze 4 musíme skonštatovať, že sa nám tento predpoklad **nepotvrdil**. Z dôvodu odpovedí na otázku č. 7 (Graf 9) Má finančné ohodnotenie vplyv na Vašu pracovnú výkonnosť? Tu nám drvivá väčšina konkrétne 128 odpovedala, že finančné ohodnotenie priamo ovplyvňuje výkonnosť zamestnancov a tiež negatívne vplýva na firemnú kultúru na pracovisku a vytvára u zamestnancov zvýšenú emocionálnu nestabilitu a zhoršenie medziľudských vzťahov, čo výrazne vplýva na pracovnú výkonnosť zamestnancov vo firme.

5.6 DISKUSIA

Vykonaný prieskum v našej diplomovej práci obsahuje štyri pracovné hypotézy, z ktorých môžeme konštatovať, že sa nám tri hypotézy potvrdili a jedna hypotéza nepotvrdila. Hypotézy sme si overovali uzavretými i otvorenými otázkami prostredníctvom anonymnej dotazníkovej metódy u zamestnancov spoločnosti cargo – partner. Otvorené otázky nám vytvárajú priestor na diskusiu, ktorú následne predstavujeme.

Predkladaný dotazník nám prostredníctvom pomocných otázok utvára obraz o vnímaní firemnej kultúry samotnými zamestnancami spoločnosti a môžeme tak využiť priestor, kde nám respondenti poskytnú autenticke názory a postoje k problematike súčasnej firemnej kultúry.

Za pozitívne v našom prieskume môžeme na začiatok povedať, že úroveň vzdelania konkrétne v našej spoločnosti, v ktorej sme vykonali prieskum, je veľmi dobrá a tvorí až 90% zamestnancov, čo ukazuje na vysokú odbornosť a profesionalitu pracovníkov.

Pri vyhodnocovaní výsledkov dotazníkov sme prišli k záveru, že zamestnanci rešpektujú firemnú kultúru a to konkrétne u 122 respondentov,

čo je veľká väčšina opýtaných. Pozitívne vníma úroveň firemnej kultúry 109 zamestnancov, čo poukazuje na záujem manažmentu spoločnosti o to, ako sa zamestnanci cítia vo firme, v ktorej pracujú. Stav firemnej kultúry naznačuje výsledok, že 95 respondentov zo 136 opýtaných nám potvrdilo, že by nemerili úroveň firemnej kultúry a že im firemná kultúra vyhovuje. O tom, aký veľký vplyv má firemná kultúra na zamestnancov, hovorí otázka č. 16 (Ste schopný odísť z práce vo firme z dôvodu zlej firemnej kultúry?), pri ktorej uviedlo až 110 respondentov, že firemná kultúra ako aj medziľudské vzťahy majú pre nich tak veľký význam, že sú ochotný odísť z práce ak im firemná kultúra nevyhovuje.

Zaujímavý pohľad sa nám naskytl v odpovediach na v otázku č. 15 (Je váš pracovný výkon v zamestnaní vyšší ak je súdržný a priateľský kolektív?), kde nám 96 respondentov odpovedalo, že medziľudské vzťahy na pracovisku sú pre zamestnancov tak dôležité, že dokážu ovplyvňovať ich kvalitu pracovného výkonu. Uviedli tiež, že sa nemusia zaoberať ohováraním či inými negatívnymi vplyvmi zo strany kolegov a tak majú klud pri riešení pracovných záležitostí. Mierne vyvrátenie tohto tvrdenia nám priniesla otázka č. 14 (Uprednostnili by ste priateľský a pevný pracovný kolektív, pred zvýšením platu?), pri ktorej nám 75 opýtaných potvrdilo, že by boli ochotní pre vyšší plat pracovať i v negatívnom pracovnom prostredí, čo odôvodnili negatívnou finančnou situáciou v súčasnosti na Slovensku. Hlavným dôvodom bolo nestratiť prácu za žiadnych okolností pokiaľ im to psychika na pracovisku dovoľí. Môžeme však konštatovať, že firemnú kultúru ako celok vo firme priamo ovplyvňujú medziľudské vzťahy na pracovisku a samotné správanie zamestnancov – kolegov.

Zamestnanci spoločnosti sa tiež vyjadrovali k motivácii zo strany zamestnávateľa, čo podľa nich výrazne ovplyvňuje klímu na pracovisku či už ide o motiváciu finančnú, príp. motiváciu prostredníctvom pochvaly, či iných motivačných nástrojov, kde však výsledok prieskumu je negatívny, pretože 102 respondentov sa cíti zamestnávateľom morálne nedocenenými, čo dosť vplýva na ich správanie v kolektíve i vo firme ako celku.

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že najvýraznejším faktorom, ktorý nám vyšiel z nášho prieskumu je fakt, že finančné ohodnotenie najviac vplýva na stav firemnej kultúry v spoločnosti, ktorú sme analyzovali. Tento stav vychádza najmä zo súčasnej sociálno – ekonomickej situácie na Slovensku, Európskej únii i na svete ako celku, kde podľa názorov zamestnancov je prvoradé finančné ohodnotenie a až potom ide na rad firemná kultúra ako taká, a kde citujeme, že „ každý by mal pracovať do výšky svojho platu“.

Analýza firemnej kultúry v našej práci ukázala, že ak chce firma v budúcnosti vytvárať konkurenčnú výhodu cez firemnú kultúru musí vytvoriť priestor pre spokojnosť zamestnancov a to v oblastiach :

- finančného ohodnotenia, čo je v dnešnej dobe kľúčové,
- dôsledne motivovať zamestnancov, čím sa zvýši ich pracovný výkon – napr. benefity,
- vytvárať spätnú väzbu o výsledkoch vykonanej práce – motivačný nástroj – pochvala,
- zlepšovať komunikáciu medzi zamestnancami na rôznych úrovniach spoločnosti ako na horizontálnej tak i na vertikálnej úrovni,
- zabezpečiť firemnú kultúru v spoločnosti na takú úroveň, aby zamestnanci z firmy neodchádzali, ale cítili sa v práci dobre, čo vytvára priestor na konkurenčnú výhodu z hľadiska stabilnej firemnej kultúry.

ZÁVER

Firma má nastavené isté pravidlá podľa ktorých sa riadia zamestnanci i celý chod firmy, aj keď na prvý pohľad to môže niekedy vyzerat', akoby sa neriadila ničím. Nemusí sa to vždy týkať len štýlu obliekania. Do firemnej kultúry zahŕňame aj spôsob odmeňovania zamestnancov, benefity zamestnancov, priestory firmy, formy ich motivácie a motivačných nástrojov, spôsoby vzdelávania, medziľudské vzťahy na pracovisku a rovnako sem patrí aj značka firmy, jej história, firemná filozofia, či vybavenosť pracoviska.

Tieto faktory úplne prirodzene ovplyvňujú správanie všetkých zamestnancov, bohužiaľ, nie vždy tým pozitívnym smerom. Niekedy môže byť firemná kultúra natoľko demotivujúca, že zamestnanec sa nemôže s firemnou kultúrou stotožniť. Napriek tomu, že ho práca vo firme baví a naplňuje ho, prepadajú ho myšlienky o odchode, čo je podľa nás veľké negatívum a zlyhanie firmy.

Cieľom našej diplomovej práce bolo analyzovať samotnú firemnú kultúru, jej vplyv na výkon zamestnancov a tým zvyšovať konkurencieschopnosť firmy a prostredníctvom firemnej kultúry vytvárať konkurenčnú výhodu. Poukázali sme na medziľudské vzťahy, ktoré vplývajú na pracovný výkon zamestnanca, vplyv finančného odmeňovania na firemnú kultúru, ktorý sa ukázal ako zásadný, i samotnú motiváciu pracovníkov a ako pracovníci reagujú na motivačné nástroje.

V závere našej diplomovej práce môžeme uviesť, že podľa našich zistení firemná kultúra má veľký vplyv na pracovný výkon zamestnanca, pretože ovplyvňuje jeho pracovné nasadenie, medziľudské vzťahy, i utvára samotnú osobnosť zamestnanca. Vytváranie firemnej kultúry a jej formovanie nie je stopercentnou zárukou na zvýšenie efektívnosti. Určité kroky však treba chápať tiež ako príležitosť a výzvu k novým možnostiam a teda i k nájdeniu vlastnej, ideálnej cesty. Môžeme skonštatovať, že ak sú zamestnanci v príjemnej firemnej klíme a ak sú v práci spokojní vytvára to pre firmu výhodu konkurencieschopnosti oproti iným spoločnostiam na trhu a zvyšuje to tak kredit firmy a tiež výkon zamestnancov.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

AMSTRONG, M. *Riadenie ľudských zdrojov*. PRAHA: GRADA PUBLISHING A.S., 2005. ISBN-80-247-0469-2

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Prel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN-978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN-80-247-0469-2

BAJZÍKOVÁ, LUPTÁKOVÁ, RUDY, VARGIC, WEIDLICH. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: UK Bratislava, 2004. ISBN-80-223-1910-4

BEDNÁROVÁ, E. – NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998. ISBN-80-7261-064-3

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN-80-85839-09-1

BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Brno: Computer Press a.s., 2006. ISBN-80-251-0396-X

FRITZ, H. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-113-1

FUCHSOVÁ, K – KRAVČÁKOVÁ, B. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava, 2004. ISBN 80-89018-66-1

HOFSTDE, G. *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. London: McGraw-Hill, Book Company, 1991. ISBN 0-07-707474-2

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint vfra , 2007. ISBN- 978-80-89085-83-5.

KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Organizačná kultúra*. Bratislava: Iura Edition, 2010. ISBN-978-80-8078-304-4

KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Podniková kultúra*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. ISBN-80-225-0870-5

KACHAŇÁKOVÁ, NACHTMANNOVÁ, JONIAKOVÁ. *Personálny manažment*. Bratislava: LURA Edition, 2008. ISBN-80-8078-192-7

KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažéra*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1995. ISBN 80-7169-223-9

KOŠTURIÁK, J., FROHLÍK, Z. a kol. *Štíhly a inovatívny podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN-80-868-5138-9

KŘIVOHLAVÝ, J. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada Publishing a.s., 1995. ISBN-80-269-1960-1

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169551-3

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN-80-7357-046-7

MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89095-17-2

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1997. ISBN 80-7169-425-8

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0650-4

MISKEL, J. – MISKEL, V. *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. ISBN 80-7169-317-0

NOVÝ, I.: *Interkulturální management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN-80-85605-87-2

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura - Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN-80-7169-813-X

PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*. Praha: Grada Publisher, 1993. ISBN-80-7169-018-X

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 987-80-247-1991-7

PRAŠKO, J; PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-334-0

ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 3. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. ISBN-978-80-87071-45-8

RUŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992. ISBN 80-7079-626-X

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

SZARKOVÁ, M. *Psychológia pre manažérsku prax*. Bratislava: Kartprint, 1998. ISBN 80-88870-10-0

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

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. Praha: Aspi Publishing s.r.o., 2003. ISBN-80-86395-46-4

VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press, 1996, ISBN 80-85943-19-0

WILMOT, W. Wilmot – HOCKEROVÁ, Joyce L. *Interpersonální konflikt*. Bratislava: Ikar, 2004. 496 s. ISBN-80-551-0832-3

ZELENÝ, M. *Cesty k úspěchu - trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Čintamáni 2005. ISBN-8023949691

http://www.psychostudia.sk/index.php?view=article&catid=1%3Alatest-news&id=7%3Astick-to-the-code&option=com_content&Itemid=57 [cit. 2011-12-13]

[http://www.cargo-partner.com/?s=C40833E2-A7C3-42C4-8334-8A71CC67523F\\$sk\\$&p=%20company.history](http://www.cargo-partner.com/?s=C40833E2-A7C3-42C4-8334-8A71CC67523Fsk&p=%20company.history) [cit. 2012-01-23]

http://www.ezisk.sk/824/Kriza-firemna-inovacia-firemna-kultura-a-horucka-lean_15048.aspx [cit. 2011-12-23]

http://www.psychostudia.sk/index.php?view=article&catid=1%3Alatest-news&id=7%3Astick-to-the-code&option=com_content [cit. 2011-12-2]

<http://www.rodina-peniaze.sk/zamestnanie.211/ludsky-potencial-vo-firme.21356.html> [cit. 2011-12-20]

Interné materiál spoločnosti Cargo - partner

ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV

Graf 1 Zmysel našej práce.....	41
Graf 2 Organizačná štruktúra spoločnosti cargo-partner Slovensko.....	68
Graf 3 Pohlavie.....	70
Graf 4 Najvyššie ukončené vzdelanie	71
Graf 5 Zmena zamestnanie z dôvodu zlej komunikácie medzi zamestnancami	71
Graf 6 Potešenie zo svojej práce, ako celok.....	72
Graf 7 Zníženie platu alebo mzdy z dôvodu prijatia práce, ktorá zodpovedá vašim znalostiam a schopnostiam	72
Graf 8 Spätná väzba o práci, ktorú vykonávate.....	73
Graf 9 Finančné ohodnotenie a vplyv na pracovnú výkonnosť	74
Graf 10 Zmena motivácie ľudí spolu s tým, ako sa menia ich skúsenosti	74
Graf 11 Ovplyvňovanie medziľudských vzťahov finančným ohodnoteným zamestnancov	75
Graf 12 Uznanie, ktoré znamená viac ako peniaze	75
Graf 13 Morálne ohodnotenie	76
Graf 14 Využívanie sociálne – motivačných vplyvov	76
Graf 15 Vplyv správania kolegov na firemnú kultúru	77
Graf 16 Uprednostnenie priateľského a pevného pracovného kolektívu, pred zvýšením platu.....	78
Graf 17 Pracovný výkon v zamestnaní.....	78
Graf 18 Odchod z práce z dôvodu zlej firemnej kultúry	79
Graf 19 Snaha o zmenu alebo vylepšenie firemnej kultúry	79
Graf 20 Chápanie firemnej kultúru	80
Graf 21 Spokojnosť s úrovňou firemnej kultúry	80
Graf 22 Rešpektovanie firemnú kultúru.....	81
Obrázok 1 Hodnotový trojuholník cargo - partner	67

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A	Dotazník	I
-----------	----------------	---

Príloha: A

DOTAZNÍK

Vážený respondent, respondentka tento predkladaný dotazník je anonymný a informácie z neho budú použité ako štatistický materiál na diplomovú prácu. Prosím označte vaše odpovede krížikom jednej z možností, prípadne doplňte iné. Ďakujem.

Bc. Andrea Mesárošová

1. Pohlavie, vek:

Muž

Žena

Vek

Pracovisko / oddelenie.....

2. Najvyššie ukončené vzdelanie

stredoškolské

vysokoškolské I. stupňa

vysokoškolské II. stupňa

Iné:.....

3. Zaoberáte sa myšlienkou, že chcete zmeniť zamestnanie z dôvodu zlej komunikácie medzi zamestnancami, čo negatívne pôsobí na firemnú kultúru?

áno, zriedka

áno, už dlho na to myslím

nie, komunikácie medzi zamestnancami mi vyhovuje

Iné:.....

4. Máte v súčasnej dobe naozaj potešenie zo svojej práce, keď ju beriete ako celok?

áno

nie

Iné:.....

5. Prijali by ste nižší plat, alebo mzdu, keby Vám ponúknutá práca vyslovene „sadla“ teda zodpovedala vašim znalostiam a schopnostiam?

áno

nie

Iné:.....

6. Dostávate pravidelnú spätnú väzbu o práci, ktorú vykonávate, buď ako člen tímu, alebo ako jednotlivec?

áno

nie

Iné:.....

7. Má finančné ohodnotenie vplyv na Vašu pracovnú výkonnosť?

áno

nie

Iné:.....

8. Akceptujete názor, že motivácia ľudí sa môže časom meniť spolu s tým, ako sa menia ich skúsenosti

áno

nie

Iné:.....

9. Súhlasíte s tvrdením, že finančné ohodnotenie zamestnancov ovplyvňuje medziľudské vzťahy vo firme a následne tak firemnú kultúru?

áno

nie

Iné:.....

10. Bolo Vám niekedy vyslovené uznanie, ktoré pre vás znamenalo viac ako peniaze?

áno

nie

nič viac ako peniaze, by ma neuspokojilo ako prvok uznania

11. Aký máte názor na morálne ohodnotenie vašej práce zamestnávateľom?

cítim sa dostatočne morálne ocenený

cítim sa morálne nedocenený

cítim sa ponižovaný

Iné:.....

12. Ktorí zo sociálno – motivačných vplyvov, ktoré upevňujú pozíciu a status zamestnanca bez problémov využíva Váš zamestnávateľ?

pracovné zaradenie individuálne uznanie

hodnotenie uznanie v pracovnej skupine

možnosť postupu uznanie v rámci celej organizácie

osobný profesijný rozvoj žiadne

Iné:.....

13. Ovplyňuje správanie vašich kolegov firemnú kultúru?

áno

nie

Iné:.....

14. Uprednostnili by ste priateľský a pevný pracovný kolektív, pred zvýšením platu?

áno

nie

Iné:.....

15. Je váš pracovný výkon v zamestnaní vyšší ak je súdržný a priateľský kolektív?

áno

nie

Iné:.....

16. Ste schopný odísť z práce vo firme z dôvodu zlej firemnej kultúry?

áno

nie

Iné:.....

17. Mali ste už niekedy vo vašej firme snahu zmeniť alebo vylepšiť firemnú kultúru?

áno

nie

Iné:.....

18. Ako chápete firemnú kultúru v rámci firmy?

pozitívne

negatívne

Iné:.....

19. Ste spokojný s úrovňou firemnej kultúry vo vašej firme?

áno

nie

Iné:.....

20. Rešpektujete firemnú kultúru vo vašej práci?

áno

nie

Iné:.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Andrea Mäsárošová

Obor: Andragogika

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Firemná kultúra ako konkurenčná výhoda

Rok: 2012

Počet strán: 96

Celkový počet strán príloh: 4

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 26

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 11

Počet internetových zdrojov: 5

Vedúci práce: Ing. Katarína Macúchová - Gabrišová