

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCA**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZOV DIPLOMOVEJ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Firemná kultúra v spoločnosti XY

## TERMÍN UKONČENIA ŠTÚDIA A OBHAJOBA (MESIAC/ROK)

Jún/2022

## MENO A PRIEZVISKO ŠTUDENTA/ŠTUDIJNÁ SKUPINA

Bc. Igor Gojdič, MBA/MF 30

## MENO VEDÚCEHO DIPLOMOVEJ PRÁCE

PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

## PREHLÁSENIE ŠTUDENTA

Odovzdaním tejto práce prehlasujem, že som zadanú diplomovú prácu na uvedení tému vypracoval samostatne a že som k spracovaniu tejto diplomovej práce použil iba literárne pramene uvedené v práci.

Som si vedomý skutočnosti, že táto práca bude v súlade s § 47b zák. o vysokých školách zverejnená, a súhlasím s tým, aby k takému zverejneniu bez ohľadu na výsledok obhajoby práce došlo.

Prehlasujem, že informácie, ktoré som v práci použil, pochádzajú z legálnych zdrojov, tzn. že hlavne nejde o predmet štátneho, služobného či obchodného tajomstva či o iné dôverné informácie, k ich použitiu v práci, prípadne, k ich následnej publikácii v súvislosti s predpokladanou verejnou prezentáciou práce, nemám potrebné oprávnenie.

Dátum a miesto: 30.04. 2022 Praha

## POĎAKOVANIE

Rád by som týmto poďakoval vedúcej diplomovej práce PhDr. Ivane Šnýdrovej, CSc. za metodické vedenie a odborné konzultácie, ktoré mi poskytla pri spracovaní mojej diplomovej práce.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SÚHRN

### 1. Cieľ práce:

Cieľom diplomovej práce bolo vytvorenie odporúčaní pre spoločnosť XY za účelom zlepšenia firemnej kultúry. Výskum bol zameraný na vnímanie súčasnej a preferovanej firemnej kultúry zamestnancami spoločnosti XY a rozdiel vnímania firemnej kultúry medzi zamestnancami a vedením spoločnosti XY. Špecifikom skúmanej spoločnosti je jej krátka pôsobnosť na Slovenskom a Českom trhu, rýchlosť rastu a unikátna kultúra, ktorou sa prezentuje

### 2. Výskumné metódy:

V teoretickej časti práce bola spracovaná rešerš literatúry firemnej kultúry na základe rozboru primárnych a sekundárnych zdrojov. V praktickej časti bola použitá deskripcia v rámci predstavenia skúmanej spoločnosti. V práci je použitá triangulácia, teda kombinácia viacerých metód k zaisteniu vyššej validity dát. V rámci kvantitatívneho výskumu boli analyzované interné dokumenty a internetové stránky spoločnosti XY. Následne bol realizovaný empirický výskum, ktorého jadrom boli dotazníkové šetrenia medzi zamestnancami pracujúcich na plný úväzok (42 zamestnancov). K zisteniu podnikovej kultúry bol použitý nástroj OCAI, skúmajúci súčasný a preferovaný stav podnikovej kultúry vnímaný zamestnancami a vedením spoločnosti. V rámci kvalitatívneho výskumu boli vykonané pološtruktúrované rozhovory slúžiace k hlbšiemu pochopeniu odpovedí dotazníka OCAI a determinácii artefaktov, hodnôt a noriem a základných presvedčení spoločnosti. Rozhovory boli vykonané s vedením, zástupnou osobou za personálne oddelenie a vybranými piatimi zamestnancami z rôznych tímov fenomenologickým prístupom. Získané dáta z dotazníkov a rozhovorov boli vyhodnotené a vzájomne porovnané.

### 3. Výsledky výskumu/práce:

Na základe rozboru dát získaných OCAI dotazníka zamestnanci vnímajú súčasnú dominantnú kultúru klanovú. Klanová kultúra bola zároveň zamestnancami zvolená ako dominantná preferovaná kultúra. Vedenie ako súčasnú dominantnú kultúru označilo adhocokratickú kultúru. Vedenie do budúcnosti preferuje posun ku klanovej kultúre ako k dominantnej kultúre. Pološtruktúrované rozhovory s piatimi informátormi odhalili spokojnosť zamestnancov so súčasnou firemnou kultúrou, ktorá je zameraná na rodinnú atmosféru a priateľský prístup vedenia. Zamestnanci sú hrdí, že pracujú v spoločnosti XY, sú spokojní s mierou svojho zapojenia do chodu organizácie, vidia zmysel v svojej práci a svoju kariéru budúcnosť v XY. Zamestnanci sú vedení k vyjadrovaniu vlastných nápadov a riešení, k zvyšovaniu odbornej úrovne zamestnancov formou vzdelávania. Svojho CEO považujú za hrdinu, ktorý vytvára rodinnú atmosféru a stará sa o potreby zamestnancov. Z rozhovorov tiež vyplynula čiastočná vedomosť o firemnej kultúre, nedostatočná informovanosť o vízii a stratégii XY, nejednoznačnosť organizačnej štruktúry, nedostatočné nastavenie schvaľovacích a rozhodovacích procesov, absencia mentora, nedodržovanie termínov a chýbajúce úvodné školiace materiály pre nových zamestnancov.

### 4. Závěry a odporúčania:

Spoločnosti XY boli navrhnuté opatrenia na zlepšenie komunikácie organizačnej štruktúry súčasným i novým zamestnancom, na zavedenie schvaľovacích a rozhodovacích procesov, na vytvorenie mentoringového programu s vyčíslením minimálnych a maximálnych nákladov na jeho zavedenie, na vytvorenie školenia pre nových zamestnancov, na zavedenie brainstormingu s cieľom poučenia sa z vlastných chýb (Lessons learned) a na pravidelné sledovanie firemnej kultúry formou zisťovania spätnej väzby od zamestnancov i vedenia. Tieto opatrenia boli navrhnuté za účelom riadenia firemnej kultúry v XY.

## KLÚČOVÉ SLOVÁ

Firemná kultúra, kultúra v organizácii, OCAI

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of the thesis is to propose recommendations for improving the corporate culture of company XY based on the results of the research. The research focused on analyzing the current and preferred corporate culture in company XY. The specific aspects of the studied company are its short presence on the Slovak and Czech markets, its growth rate, and the unique culture it presents. The sub-objective of the thesis leading to the fulfilment of the main objective is the analysis of the differences in the perception of corporate culture between the management of the company XY and the employees of the company XY.

### 2. Research methods:

In the theoretical part of the thesis, a literature review of corporate culture was conducted based on the analysis of primary and secondary sources. In the practical part, a descriptive approach was used in the introduction of the studied company. In the thesis, triangulation, i.e. the combination of several methods to ensure higher data validity, is used. Internal documents and the website of company XY were analyzed as part of the quantitative research. Subsequently, empirical research was conducted, the core of which was a questionnaire survey among full-time employees (42 employees). The OCAI tool was used to analyze the corporate culture, examining the current and preferred state of corporate culture as perceived by employees and management. Semi-structured interviews were conducted as part of the qualitative research to gain a deeper understanding of the OCAI questionnaire responses and to determine the artifacts, values and norms and basic assumptions of the company. The interviews were held with the management, a proxy for the HR department and five selected employees from different teams through a phenomenological approach. The data collected from the questionnaires and interviews were evaluated and cross-checked against each other.

### 3. Research results:

Based on the interpretation of the OCAI questionnaire data, employees perceive the current dominant culture to be clan-like. Clan culture was also selected by employees as the dominant preferred culture. Management identified adhocratic culture as the current dominant culture. Management's future preference is to move towards clan culture as the dominant culture. Semi-structured interviews with five informants revealed employee satisfaction with the current corporate culture, which focuses on a family atmosphere and a friendly management approach. Employees are proud to work at company XY, are satisfied with their level of involvement in the running of the organization, see meaning in their work and their career future at the company. Employees are encouraged to express their own ideas and solutions, to raise the expert level of employees in the form of training. They see their CEO as a hero who creates a family atmosphere and cares about the needs of their workforce. The interviews also revealed a partial awareness of the company culture, lack of awareness of XY's vision and strategy, ambiguity of the organizational structure, lack of set approval and decision-making processes, absence of a mentor, non-compliance with deadlines, and lack of induction training materials for new employees.

### 4. Conclusions and recommendation:

Measures were proposed to Company XY to improve communication of the organizational structure to current and new employees, to introduce approval and decision-making processes, to create a mentoring program with quantification of minimum and maximum costs for its implementation, to create training for new employees, to introduce brainstorming for learning from their own mistakes (Lessons learned) and to regularly monitor the corporate culture by gathering feedback from employees and management. These measures were designed to manage the corporate culture at XY.

## KEYWORDS

Corporate Culture, Organizational Culture, OCAI

## JEL CLASSIFICATION

M14 Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Igor Gojdič
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 30
Název DP:	Firemná kultura v společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Význam firemnej kultúry</li><li>2.2 Firemná kultura</li><li>2.3 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Predstavenie spoločnosti</li><li>3.2 Firemná kultura spoločnosti</li><li>3.3 Analýza firemnej kultúry</li><li>3.4 Vyhodnotenie výskumu</li></ol></li><li>4 Záver</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• COYLE, D. <i>The Culture Code: the secrets of highly successful groups</i>, London: Bantam, 2018. ISBN 9780804177009.</li><li>• DYE, D. HURT, K. <i>Courageous Cultures: How to Build Teams of Micro-Innovators, Problem Solvers, and Customer Advocates</i>, Nashville: HarperCollins Leadership, 2020. ISBN 9781400219544.</li><li>• McHALE, S. <i>The insider's guide to culture change</i>, Nashville: HarperCollins Leadership, 2020. ISBN 9781400214662</li><li>• RIBEIRO, S. C. M. <i>Organizational culture and paradoxes in management</i>, New York: Routledge, 2020. ISBN 9780429560736.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 19. 12. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 15. 02. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 04. 2021</li><li>• Finální verze do 1. 05. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 2. 2020

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535  
Datum: 2020.12.17 17:49:38 +01'00'

## Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická časť práce .....	3
2.1 Význam firemnej kultúry .....	6
2.1.1 Funkcie firemnej kultúry .....	9
2.1.2 Vplyv organizačnej kultúry na strategické riadenie .....	12
2.2 Firemná kultúra.....	14
2.2.1 Obsah firemnej kultúry .....	17
2.2.2 Prvky firemnej kultúry .....	20
2.2.3 Sila firemnej kultúry.....	21
2.2.4 Znaký silnej firemnej kultúry .....	22
2.2.5 Faktory ovplyvňujúce firemnú kultúru .....	24
2.2.6 Osem typov firemnej kultúry.....	26
2.2.7 OCAI – nástroj na hodnotenie firemnej kultúry .....	29
2.3 Metodika práce .....	32
3 Praktická časť .....	37
3.1 Predstavenie spoločnosti.....	37
3.1.1 Predstavenie spoločnosti XY .....	37
3.1.2 Poslanie a hodnoty spoločnosti XY .....	39
3.1.3 Zamestnanci spoločnosti XY .....	41
3.2 Firemná kultúra spoločnosti.....	43
3.2.1 Etický kódex.....	44
3.2.2 Zostavenie kultúrneho profilu organizácie .....	45
3.3 Analýza firemnej kultúry .....	46
3.3.1 Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI).....	47
3.4 Vyhodnotenie výskumov .....	59
3.4.1 Vyhodnotenie výskumných otázok .....	59
3.4.2 Vyhodnotenie rozhovorov .....	60
3.4.3 Odporúčania a návrhy.....	65
4 Záver .....	68
Literatúra .....	70
Prílohy .....	II

## Zoznam skratiek

ATĎ	A tak ďalej
CEO	Chief executive officer
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
ERG	Existence, Relatedness and Growth (Existencia, príbuznosť a rast)
ESG	Environmental, social and governance
HBR	Harvard Business Review
HR	Human Resources
IT	Informačné technológie
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument
PO	Požiarňa ochrana
PwC	PricewaterhouseCoopers
TZN	To znamená

## Zoznam tabuliek

Tabuľka 1	Prednosti a nedostatky vyplývajúce z modelu silnej organizačnej kultúry .....	23
Tabuľka 2	Číselné porovnanie a štatistické vyhodnotenie kultúrneho profilu XY .....	49
Tabuľka 3	Číselné porovnanie a štatistické vyhodnotenie pre dominantné charakteristiky ....	50
Tabuľka 4	Číselné porovnanie a štatistické vyhodnotenie pre organizačné vedenie .....	52
Tabuľka 5	Číselné porovnanie a štatistické vyhodnotenie pre manažment zamestnancov .....	53
Tabuľka 6	Číselné porovnanie a štatistické vyhodnotenie pre organizačné lepidlo .....	55
Tabuľka 7	Číselné porovnanie a štatistické vyhodnotenie pre strategické dôrazy .....	56
Tabuľka 8	Číselné porovnanie a štatistické vyhodnotenie pre kritéria úspechu .....	58
Tabuľka 9	Dominantné kultúry všetkých aspektov vrátane kultúrneho profilu – súhrn .....	59

## Zoznam obrázkov

Obrázok 1	Úrovně kultúry .....	6
Obrázok 2	Priesečník kultúry .....	8
Obrázok 3	Vzťah kultúry a stratégie .....	12
Obrázok 4	Scheinov model organizačnej kultúry .....	19
Obrázok 5	Osem charakteristík mapovania podnikovej kultúry v dvoch dimenziách .....	28
Obrázok 6	Štyri typy kultúr s konkurenčnými hodnotami .....	30
Obrázok 7	Organizácie patriace do skupiny XY .....	38
Obrázok 8	Organizačná štruktúra XY .....	41
Obrázok 9	Kariérna cesta v XY .....	42
Obrázok 10	Prvotný kultúrny profil .....	46
Obrázok 11	Kultúrny profil – vnímanie súčasnej a preferovanej kultúry zamestnancami a vedením .....	48
Obrázok 12	Dominantné charakteristiky – vnímanie súčasnej a preferovanej kultúry zamestnancami a vedením .....	50
Obrázok 13	Organizačné vedenie – vnímanie súčasnej a preferovanej kultúry zamestnancami a vedením .....	51
Obrázok 14	Manažment zamestnancov – vnímanie súčasnej a preferovanej kultúry zamestnancami a vedením .....	53
Obrázok 15	Organizačné lepidlo – vnímanie súčasnej a preferovanej kultúry zamestnancami a vedením .....	54
Obrázok 16	Strategické dôrazy – vnímanie súčasnej a preferovanej kultúry zamestnancami a vedením .....	56
Obrázok 17	Kritéria úspechu – vnímanie súčasnej a preferovanej kultúry zamestnancami a vedením .....	57
Obrázok 18	Prvotný kultúrny profil doplnený o pohľad zamestnancov .....	62

# 1 Úvod

Podniková kultúra je jedným z kľúčových aspektov k dosahovaniu dlhodobých cieľov a stratégií v organizáciách. Jedná sa o komplexný pojem, ktorý zahrňuje jak viditeľné tak i neviditeľné prvky. Utvára sa veľa rokov a formuje sa vedome alebo nevedome. Organizácie sa môžu zameriavať a úspešne riadiť svoju kultúru a využívať ju na dosahovanie svojich cieľov a stratégií. Firemná kultúra znázorňuje akúsi špecifickú podstatu a charakter podniku. Interné písané a nepísané pravidlá v organizácií pôsobia na všetkých svojich členov, ich myslenie a konanie.

Podnikové ciele sú zväčša dynamické. Organizácie v dnešnej dobe prechádzajú neustálym procesom zmeny, čo má za následok neustále revidovanie svojich cieľov, orientované na ich budúcnosť a hlavne určovanie smeru aktuálnej cesty alebo spôsoby ako vytýčené ciele dosiahnuť. Dobře navrhnutá firemná stratégia ešte neznamená zaručený úspech jej realizácie. Dosiahnutie strategických zámerov si vyžaduje tomu prispôsobené adekvátne podmienky. Hlavným predpokladom je podpora toho najdôležitejšieho čo firma má, zamestnancov. Z tohto dôvodu sa vo vedení podnikov snažia priblížiť význam stratégie firmy k jednotlivým zamestnancom a preniesť tak zodpovednosť dosiahnutia stratégie i na nich. K dosiahnutiu tohto úsilia je dôležité ho podporiť konkrétnymi hodnotami, normami a spoločnými predstavami, teda firemnou kultúrou.

V poslednom storočí bola firemná kultúra skúmaná z rôznych pohľadov, z pohľadu firemnej kultúry na pracovisku, firemnej kultúry v rámci jednej organizácie, ale aj v rôznych lokalitách, avšak prevažne sa jednalo o kultúru v spoločnostiach, kam zamestnanci chodili pravidelne fyzicky (do miesta výkonu práce) s občasou možnosťou práce z domu. S rozmachom internetu sa práca z inej lokality ako z miesta výkonu (sídla) organizácie postupne stávala bežnou súčasťou pracovného koloritu. Na druhú stranu to bolo v rôznych organizáciách ponúkané zamestnancom ako firemný benefit. Napríklad každý týždeň pondelok až štvrtok pracovať z kancelárie a v piatok pracovať z domova. Pri takomto pracovnom benefite boli zamestnanci i manažéri pravidelne v úzkom spojení s firemnou kultúrou.

Rok 2020 veľmi razantne zmenil pracovné podmienky. Príchod Covidu-19 a následná pandémie zmenili pracovné podmienky z globálneho hľadiska. Firmám a zamestnancom bolo doporučené pracovať z domu, vyhýbať sa sociálnym kontaktom a presunúť pracovné schôdzky do virtuálneho prostredia. To, čo kedysi bolo benefitom, možnosť pracovať z domu, môže byť v súčasnej dobe už vnímané opačne. Je otázkou, ako veľmi dokáže vplývať sociálny dištanc a práca vo virtuálnom prostredí na vývoj firemnej kultúry.

Podniková kultúra je niečo, čo s každou organizáciou žije, preto je dôležité sa o kultúru starať, živiť ju, dodávať jej potrebné stimuly a vážiť si ju. Pretože, kultúra je hybnou silou na každodennej ceste za dobrodružstvom, ktorá môže byť strastiplnou alebo celoživotnou jazdou plnou zážitkov a radostí, z ktorej pracovníci budú naplnení, plní energie, elánu, kreativity a budú mať chuť neustále pokračovať v ďalšom dobrodružstve. Dobře nastavená podniková kultúra môže tiež organizáciu a jej členov v ťažkých časoch podržať, kedy funguje ako tmel, spája a drží.

Táto diplomová práca je rozdelená na dve časti a to na časť teoreticko-metodologickú a praktickú časť. V teoreticko-metodologickej časti sú formulované teoretické východiská vzťahujúce sa k danej problematike.

Praktická časť práce je zameraná na zamestnancov spoločnosti XY, ktorá je mladým a rýchlo rastúcim startupom. Na základe toho by sa mohlo zdať, že spoločnosť XY má zdravú a dobre fungujúcu podnikovú kultúru.

Otázkou je, či je naozaj podniková kultúra tejto firmy zdravá, dostatočne prítlačivá pre súčasných i nových zamestnancov. Dôvodmi výberu spoločnosti XY na skúmania firemnej kultúry boli práve:

- špecifikum danej spoločnosti vzhľadom na jej krátke pôsobenie na Slovenskom a Českom trhu;
- rýchlosť rastu;
- jedinečná kultúra, ktorou sa spoločnosť prezentuje.

Cieľom diplomovej práce bolo vytvorenie odporúčaní pre spoločnosť XY za účelom zlepšenia firemnej kultúry. Výskum bol zameraný na vnímanie súčasnej a preferovanej firemnej kultúry zamestnancami v spoločnosti XY a rozdiel vnímania firemnej kultúry medzi zamestnancami a vedením spoločnosti XY. Po rozbere zozbieraných dát získaných od zamestnancov spoločnosti XY rôznymi metódami a rozbere interných dokumentov spoločnosti XY, boli navrhnuté potrebné opatrenia a odporúčania.

Na zistenie odpovedí na skúmané otázky boli v práci použité viaceré metódy a to kvantitatívne a kvalitatívne. Z kvantitatívnych metód bol použitý dotazníkový nástroj na hodnotenie firemnej kultúry (aj. Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) a z kvalitatívnych metód boli použité pološtruktúrované rozhovory s vedením a zamestnancami spoločnosti XY. Pomocou týchto metód bol skúmaný súčasný a preferovaný stav firemnej kultúry a jej sila a boli zisťované hodnoty a normy, postoje a artefakty.



## 2 Teoreticko-metodologická časť práce

Úvodná časť je venovaná koncepcii kultúry skúmaním kľúčových štúdií v tejto oblasti a rozborom filozofických východísk týchto štúdií. Ďalej sú rozobrané druhy kultúry a jej úrovne. Následne sa teoreticko-metodologická časť člení na dve podkapitoly a to Význam firemnej kultúry a Firemná kultúra. Prvá podkapitola, Význam firemnej kultúry popisuje funkcie a vplyv firemnej kultúry na strategické riadenie. Druhá podkapitola, Firemná kultúra, definuje samotnú firemnú kultúru, jej prvky, silu a znaky, ďalej približuje faktory a typy firemnej kultúry a v závere podkapitola približuje nástroj OCAI na hodnotenie organizačnej kultúry, ktorý bol zároveň použitý v praktickej časti práce.

### Kultúra

Ribeiro (2020) uvádza, že štúdie o kultúre, zmenách a sociálnych procesoch v organizáciách sa historicky organizujú na základe ortogonálnych prístupov. Zatiaľ čo sa literatúra o zmene (change management) zamerala na vytváranie pragmatických, všeobecne jednoduchých metodík, ktoré obchádzajú zložitost' údajov s cieľom zdôrazniť možnosť intervencie, literatúra zameraná na skutočné pochopenie firmy a jej procesov zdôraznila dvojznačnosť organizácie a ťažkosti, podieľa sa na dosiahnutí jednotného pohľadu na jej procesy, nehovoriac o vytvorení jedinej teórie zmeny. Blountová a Leinwand (2019) k tomu dopĺňajú, že silné vyhlásenie nestačí, podľa nich musia firmy tiež plniť svoje sľuby zákazníkom a to si vyžaduje zaradenie správnych ľudí do správnych rolí, rozbitie síl na uľahčenie vzájomnej spolupráce, investovanie do oblastí, ktorých záleží najviac a zabezpečenie toho, aby lídri každý deň prostredníctvom svojich slov a činov demonštrovali svoj záväzok k formulovaným cieľom firmy.

Nakoniec sa literatúra o podnikaní sústredila na obmedzené pohľady na danú oblasť, bez ohľadu na bohaté poznatky, ktoré priniesla psychológia, sociológia alebo antropológia. Ribeiro (2020) uvádza, že výsledkom týchto trendov bola medzera vo vytváraní vedomostí s množstvom štúdií, ktoré prepájajú teóriu s praxou a uskutočňujú zmeny na základe komplexného pohľadu na sociálnu realitu firmy. Oproti tomu autori Crockett a Jacobs (2021) uvádzajú, že k tomu aby sa mohla vytvoriť dobrá a stabilná kultúra, je dôležité sa najprv zastaviť a uvedomiť si „prečo“ respektíve kvôli čomu, aký je dôvod, prečo práve táto organizácia tu existuje, prečo tu funguje. Podobný postoj majú autori Blountová a Leinwand (2019) keď tvrdia, že k tomu aby bolo možné sa dopátrať ku skutočnému účelu, dôvodu existencie organizácie je nutné zodpovedať otázky „*Prečo existuje naša organizácia? Komu slúžime? Akú hodnotu ponúkame a prečo sme jedinečne schopní ju poskytnúť?*“ (Blountová, Leinwand, 2019)

Identita spoločnosti, schopnosti a postupy, ktoré ju odlišujú a zefektívňujú, je podľa spoločnosti PwC (2019) založená na spôsobe myslenia a správania ľudí. Hlboko zakorenené kultúrne vplyvy sa môžu meniť pomalšie ako faktory na trhu, ale súdržnosť naprieč kultúrou, stratégiou a prevádzkovým modelom organizácie môže zvýšiť jej atraktivitu pre jej zamestnancov a zákazníkov, a zvýšiť tak hodnotu podniku. PwC (2019) ďalej uvádza, že organizácie, ktoré zisťujú, aké správanie je súčasťou ich kultúry, nachádzajú spôsoby, ako vyvážiť súčasné i nové prvky kultúry, ktoré im môžu s menším úsilím iniciovať, urýchliť a udržať prospešné, žiaduce zmeny včas, v medziach rozumných nákladov a spravidla s lepšími výsledkami.

Spoločnosť PwC (2019) uvádza, že úspešnosť každého transformačného úsilia závisí od toho, či a ako lídri zapájajú svoju kultúru. Kultúra sa však líši od iných obchodných zameraní, je skôr implicitná než explicitná, emotívna a racionálna, s čím je ťažké pracovať, ale vďaka tomu je tiež taká silná.



Crockett a Jacobs (2021) uvádzajú, že v tomto poslednom období (hlavne od 2020) sú organizácie doslova tlačene k evolúcii. Ako autori ďalej tvrdia, aj napriek tomu, že mnohé firmy majú cielene zameranú kultúru, je badať organizácie, ktoré sa chcú stať inkluzívnejšími, majú lepšie tímy a prispôbujú sa novým očakávaniam zamestnancov v súvislosti so vzdialenou prácou a vzdialenými tímami.

Spoločnosť Deloitte (2019) uvádza, že organizácie investujú do mnohých programov na zlepšenie života v práci. Všetky sa zameriavajú na zlepšovanie každodenných skúseností pracovníkov. Aj keď je možné urobiť veľa pre zlepšenie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom, výskumy spoločností PwC (2019) a Deloitte (2019) ukazujú, že najdôležitejším faktorom zo všetkého je práca samotná, zmysluplnosť práce a poskytnutie pocitu spolupatričnosti, dôvery a vzťahov. Deloitte (2019) tvrdí, že organizácie by sa mali presunúť ďalej od uvažovania o skúsenostiach v práci, pokiaľ ide o benefity, odmeny alebo podporu, a mali by sa zamerať na vhodnosť práce, obsah práce a zmysel pre všetkých pracovníkov v celom podniku.

Jednou z najväčších výziev, ktoré spoločnosť Deloitte (2019) identifikovala, je potreba zlepšiť to, čo sa často nazýva „*skúsenosť zamestnancov*“. Z prieskumu vyplynulo, že 84 % respondentov prieskumu označilo túto otázku za dôležitú a 28 % ju označilo za jeden z troch najnaliehavejších problémov, ktorým ich organizácia v roku 2019 čelila. Štúdia ďalej ukazuje, že podniky so skúsenosťami špičkových zamestnancov dosahujú dvojnásobnú inováciu, dvojnásobnú spokojnosť zákazníkov a o 25 % vyššie zisky ako organizácie so skúsenosťami zamestnancov v dolnom kvartile. Aj keď je to rovnako dôležité, iba 9 % respondentov bolo presvedčených, že sú pripravení na riešenie tohto problému, je to obrovská priorita pre organizácie po celom svete.

Pojem culture, teda kultúra, je podľa Williamsa (2014, s. 49) jedno z dvoch alebo troch najzložitejších slov v angličtine. Najmä z toho dôvodu, že sa jedná o veľmi široký pojem, ktorý je možné vymedziť v rôznych rovinách a z rôznych uhlov pohľadu. Čenka a kol. (2016, s. 34) uvádza, že sa jedná o „*špecifický spôsob života určitej vymedzenej skupiny alebo spoločnosti ľudí*.“ To je práve dané relatívne stálymi vzorcami akceptovateľného a neakceptovateľného správania a chovania ľudí v rámci konkrétnej organizácie alebo skupiny a aj napriek tomu, že tieto hodnoty nemusia byť formálne zdokumentované sú vonkajšiemu pozorovateľovi zrejmé. Crockett a Jacobs (2021) uvádzajú, že firmy častokrát neuvažujú pri budovaní firmy o tom akú kultúru chcú mať. Podľa Crocketta a Jacobsa (2021) sa pri nevytvorení dostatočného základu s jasným zámerom stáva to, že sa najímajú noví zamestnanci a znovu prepúšťajú a práve pri týchto činnostiach sa stráca veľa času a peňazí a neúmyselne sa tak nastavuje kultúra za chodu organizácie.

Podľa Bujna, Bloudek, Kubátová, Müller (2013, s. 17) je význam kultúry v rôznych jazykoch spojovaný s civilizovaním, zlepšovaním životných podmienok a najčastejšie sa to týka práve vzdelávania, umenia či literatúry. Ďalej autor uvádza, že pod daným pojmom sa môže zahrnúť všetko, čo určitým spôsobom vedie ľudí k špecifickému chovaniu a jednaniu voči sebe navzájom, voči práci i k fyzickému svetu. Crockett a Jacobs (2021) to zjednodušujú na dve hlavné definície, že kultúra existuje a to, že hrá rozhodujúcu úlohu pri formovaní správania v organizácii.

Pojem kultúra, organizačná kultúra či firemná kultúra, je často skloňovaný a používaný zvrät, avšak nie vždy je používaný správne. Podľa McHale (2020, s. 27), je kultúra na pracovisku súbor vzorov alebo dohôd, ktoré určujú, ako podnik funguje. McHale ďalej uvádza aj zjednodušenú verziu definície kultúry na pracovisku, že „*je to tak ako to tu funguje*“ (McHale, 2020, s. 27).

Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018), pomocou syntézy kľúčových prác Edgara Scheina, Shaloma Schwartz, Geerta Hofstedeho a ďalších popredných vedcov identifikovali štyri všeobecne akceptovateľné atribúty (Groysberg, Cheng, Lee, Price; 2018):

- **Zdieľaná** kultúra je skupinový fenomén. Nemôže existovať iba v jednej osobe, ani to nie je iba priemer individuálnych vlastností. Spočíva v zdieľanom správaní, hodnotách a predpokladoch, a je najčastejšie prežívaná prostredníctvom noriem a očakávaní skupiny, to znamená nepísaných pravidiel (Groysberg, Cheng, Lee, Price; 2018).
- **Všadeprítomná** kultúra preniká do viacerých úrovní a v organizácii sa uplatňuje veľmi zoširoka, niekedy je to dokonca spojené so samotnou organizáciou. Prejavuje sa to v kolektívnom správaní, fyzickom prostredí, skupinových rituáloch, viditeľných symboloch, príbehoch a legendách. Ostatné aspekty kultúry sú vonkajšiemu prostrediu neviditeľné, napríklad zmýšľanie, motivácia, nevyslovené predpoklady a to, čo David Rooke a William Torbert (2005) označujú ako „logiku akcie“ (mentálne modely interpretácie a reagovania na svet okolo nás) (Groysberg, Cheng, Lee, Price; 2018).
- **Trvalá** kultúra môže dlhodobo usmerňovať myšlienky a činy členov skupiny. Rozvíja sa prostredníctvom kritických udalostí v kolektívnom živote a učenia sa skupiny. Jej vytrvalosť je čiastočne vysvetlená modelom príťažlivosti, výberu a vyčerpaníu, ktorý prvýkrát predstavil Benjamin Schneider (2007) ako sú ľudia priťahovaní k organizáciám s podobnými vlastnosťami. Organizácie s väčšou pravdepodobnosťou vyberú jednotlivcov, ktorí, zdá sa, zapadajú do seba a časom tí, ktorí sa nezmestia, rešpektívne nezapadnú, majú tendenciu odchádzať. Kultúra sa tak stáva sebestačným sociálnym vzorom, ktorý je čoraz odolnejší voči zmenám a vonkajším vplyvom (Groysberg, Cheng, Lee, Price; 2018).
- **Implicitná** kultúra, dôležitým a často prehliadaným aspektom kultúry je, že napriek podprahovej povahe sú ľudia skutočne pevne presvedčení, aby ju rozpoznali a reagovali na ňu inštinktívne. Pôsobí ako akýsi tichý jazyk. Shalom, Schwartz (2000) a E.O. Wilson (1981) svojím výskumom ukázal, ako vývojové procesy formovali ľudskú kapacitu, pretože schopnosť cítiť a reagovať na kultúru je univerzálna, dalo by sa očakávať, že sa určité témy budú opakovať v mnohých modeloch, definíciách a štúdiách v tejto oblasti. Presne to autori objavili v ich výskume za posledných pár desaťročí (Groysberg, Cheng, Lee, Price; 2018).

### **Druhy kultúry a jej úrovne**

Brooks (2003, s. 218) uvádza, že kultúra má niekoľko spoločných znakov ako sú hodnoty, názory, predpoklady, spôsoby výkladov či pravidlá. Brooks ďalej uvádza, že tieto znaky je možné zdieľať v rôznych úrovniach kultúry. Na obrázku číslo 3 je graficky znázornená vzostupná úroveň kultúry podľa Brooks (2003, s. 218).

Obrázok 1 Úrovne kultúry



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Brooks (2003, s. 220)

Obrázok č. 1 zobrazuje úrovne kultúry od malých subkultúr k národným kultúram, v ktorých sa môžu zdieľať spoločné hodnoty, princípy a pravidlá. Poznanie národných kultúr má značný význam pri štúdiu firemnej kultúry na mikroúrovni, kde sú národné hodnoty, predpoklady a názory často preberané (Brooks, 2003, s. 220).

Lukášová (2010, s. 13) inšpirovaná Hofstedom vytvorila pojem „*mentálne naprogramovanie*“. Podľa Lukášovej (2010, s. 13) mentálne naprogramovanie znamená, že každý jedinec sa podľa neho riadi inými kultúrnymi vzorcami, ktoré určujú jeho chovanie. Tieto vzorce sú odvodené od životnej fázy každého človeka. Každý taký človek má podľa týchto autorov niekoľko vrstiev tohto mentálneho naprogramovania. Hofstede, Hofstede a Kolman (2007, s. 20) tieto tvrdenia rozširujú o základné úrovne, ktoré zatriedili do týchto kategórií (Hofstede, Hofstede, Kolman, 2007, s. 20):

- úroveň kultúry spojená s určitým etnikom, náboženstvom alebo jazykom;
- úroveň rodu/pohlavia (ženská a mužská kultúra, manifestovaná hlavne v chápaní obsahu ženskej a mužskej roli);
- úroveň kultúry spojená s príslušnosťou k určitej generácii (generácie sa líšia svojimi symbolmi, hrdinami, rituálmi a hodnotami);
- úroveň kultúry súvisiaca s príslušnosťou k určitej triede;
- úroveň organizačnej kultúry (zamestnaný jedinec je socializovaný organizáciou, ku ktorej patrí).

Cameron a Quinn (2011, s. 17) rozširujú Hofstedove delenie o globálnu úroveň, ktorá predstavuje kultúrne rozdiely na úrovni kontinentov. Cameron a Quinn (2011, s. 17) ďalej uvádzajú, že spomínané úrovne nie je možné chápať oddelene. Jednotlivé úrovne sa navzájom ovplyvňujú, prekrývajú alebo sú dokonca v konflikte.

## 2.1 Význam firemnej kultúry

Z manažérskeho hľadiska a z hľadiska riadenia ľudí, je riadenie kultúry dôležitou súčasťou formovania a smerovania organizácie. Crockett a Jacobs (2021) zhodne ako aj Macháčková (2021) tvrdia, že je dôležité, aby jedna spoločnosť, a zamestnanci jednej spoločnosti takzvané ťahali za jedno lano. Ľudský faktor, zamestnanci, sú ten najdôležitejší kapitál, ktorý

organizácia má a pre podávanie dobrého i nadštandardného výkonu je potrebné, aby bola kultúra organizácie zdravá, dobre funkčná a hlavne jednotná. Schein a Schein (2017, s. 20) opísal kultúru už v roku 1985 ako súbor hodnôt a noriem, ktoré sú dominantné v danej organizácii.

Becker (1982) a Schein (1985) uvádzajú, že organizačná kultúra označuje systém zdieľaného významu, ktorý majú jej členovia, a ktorý odlišuje organizáciu od iných organizácií. Organizačná kultúra poskytuje zamestnancom jasné pochopenie „*toho, ako sa to deje okolo*“ (Dessler, 1976, s. 16). S týmto tvrdením sa stotožňujú i Crockett a Jacobs (2021). Tí ďalej uvádzajú, že kultúra je tou špeciálnou omáčkou, ktorá robí firemnú kultúru jedinečnou, jej DNA, ktorá danú organizáciu robí špeciálnou a vďaka čomu vyniká nad ostatnými organizáciami.

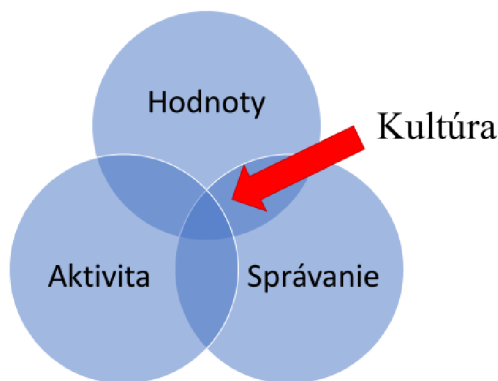
Fritsch (2021) uvádza, že v prípade podcenenia významu firemnej kultúry podľa Macháčkovej (2021) pri rozširovaní tímov alebo pri expanzii celej firmy môžu chýbať pevné základy potrebné pre úspech rastu. Macháčkova (2021) ďalej tvrdí, že požiare v podobe neexistujúcich štruktúr, procesov a hodnotového nastavenia sa spätne musia hasiť a to vo väčšine prípadov brzdi firmu v omnoho zdravšom rozlete. Podľa Blountovej a Leinwanda (2019) je kultúra tichý spoločenský poriadok organizácie, formuje postoje a správanie v širokom rozsahu a trvácnym spôsobom. Kultúrne normy definujú, čo je podporované, odrádzané, akceptované alebo odmietané so skupinou. Blountová a Leinwand (2019) ďalej tvrdia ak je kultúra správne zosúladená s osobnými hodnotami, pohonmi a potrebami, môže uvoľniť obrovské množstvo energie k spoločnému účelu a podporiť schopnosť organizácií prosperovať. Crockett a Jacobs (2021) k tomu dopĺňajú, že kultúra je tvorená vzájomnými interakciami, je to čo sa stane, keď sa jednanie, akcie, správanie a hodnoty pretnú. Podľa týchto autorov je to ekosystém každej organizácie.

Za posledné desaťročie sa „*účel*“ stal heslom manažmentu. Blountová a Leinwand (2019) uvádzajú, že od roku 2010 sa objavuje v názvoch viac ako 400 nových obchodných a vodcovských (leadership) kníh a tisícov článkov. Podľa týchto autorov niet divu, že veľa ľudí, nielen mileniáli chcú pracovať pre organizácie, ktorých poslanie a filozofia podnikania v nich intelektuálne a emocionálne rezonujú. Mnohým organizáciám sa nedarí aj napriek veľkému úsiliu definovať svoj účel a o to menej ho aj pretavovať do reality. Ako Blountová a Leinwand (2019) ďalej uvádzajú, stačí si prečítať typické vyhlásenie účelu (zmyslu organizácie, anglicky purpose of organization), kde organizácie uvádzajú veľmi všeobecné ciele, ako napríklad „*byť spoločnosťou prvej voľby*“ alebo „*maximalizovať hodnotu pre akcionárov*“. Podľa autorov takýmto vyhláseniam chýba srdce, podstata toho, čo vedie k úspešnému podnikaniu. Podľa Blountovej a Leinwanda (2019) tieto vyhlásenia nehovoria o tom, čo firma vlastne robí, ani o tom, kto sú jej zákazníci. Medzi ďalšie vyhlásenia patria vysoko zmýšľajúce, ale neurčité snahy, napríklad „*inšpirovať ľudí k tomu, aby každý deň prinášali to najlepšie*“ alebo „*širiť silu optimizmu*“. Ani oni neodpovedajú na otázky „*Aký je váš dôvod pre existenciu? Akú hodnotu dávate svojim zákazníkom? a Prečo je vaša firma jedinečne schopná ju poskytnúť?*“ Blountová a Leinwand (2019) ďalej uvádzajú, že skutočne silné vyhlásenie o účele je také, ktoré dosahuje dva ciele: jasné formulovanie strategických cieľov a motivácia pracovných síl. Podľa týchto autorov sú tieto ciele dôležité jednotlivo a synergicky. Keď zamestnanci pochopia a osvoja si účel danej organizácie, inšpirujú sa pri práci, ktorá je nielen dobrá a niekedy skvelá, ale že prispieva aj k stanoveným cieľom danej organizácie. Oproti Blountovej a Leinwandovi (2019) autori Crockett a Jacobs (2021) tvrdia, že pracovné prostredie v súčasnej dobe vyzerá veľmi odlišne od toho, v ktorom sa pohybovali prarodičia či dokonca rodičia.

Podľa Crocketta a Jacobsa (2021) sú to možno generačné rozdiely, ale predovšetkým súčasná generácia sa posunula od tradičných kancelárií do nových co-workingových hubov, do kreatívnych priestorov a práve k tomu sa pýtajú, ak sa modernizuje pracovné prostredie i technológie, prečo si obchodní lídri a manažéri myslia, že keď sa o ľudí budú starať rovnako ako kedysi, že budú robiť to isté starým zaužívaným spôsobom, že to privedie ich organizácie k úspechu? Miller, Villafuerte a Wroblewski (2017, s. 25) uvádzajú, že v realite sa môže stať, že výkonná kultúra pôvodne nastavená na vysoký výkon sa vplyvom konkurencie, regulačným alebo trhovým podmienkam, ktoré už nepodporujú stratégie, chovanie alebo rozhodovacie procesy, ktoré sa stali „súčasťou organizačnej kultúry“. Vystihujú to ako „hra sa zmenila, ale hrací plán zostal“ Miller, Villafuerte a Wroblewski (2017, s. 25).

Crockett a Jacobs (2021) uvádzajú, že dobrá firemná kultúra sa nedeje náhodou, kultúra je tvorená a formovaná vzájomnými interakciami. Podľa týchto autorov firemná kultúra tvorí ekosystém organizácie. Crockett s Jacobsom svoje tvrdenia vysvetľujú obrázkom č. 2.

Obrázok 2 Priesečník kultúry



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Crockett a Jacobs (2021)

Crockett a Jacobs (2021) uvádzajú, že daný priesečník na obrázku č. 2 je ovplyvnený vedením, dynamikou tímu a stimulmi, k čomu sú ľudia motivovaní, či peňažne alebo nepeňažne. Autori ďalej uvádzajú, že tento priesečník činností, správania a hodnôt pomáha definovať realitu v konkrétnej organizácii, čo je spoločný súbor spoločne zastávaných presvedčení a zásad zdieľaných všetkými zamestnancami. Ako ďalej uvádzajú tieto viery a princípy sú pre každú organizáciu jedinečné. Vedúci a zamestnanci sú tí, ktorí dávajú týmto vieram a princípom zmysel a tieto významy sa časom posúvajú.

Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018), Blountová a Leinwand (2019) i Crockett a Jacobs (2021) sa zhodujú v tom, že kultúra sa tiež môže flexibilne a autonómne vyvíjať v reakcii na meniace sa príležitosti a požiadavky. Zatiaľ čo stratégiu zvyčajne určuje najvyšší manažment, kultúra spoločnosti môže zamiešať zámery najvyšších lídrov so znalosťami a skúsenosťami zamestnancov v prvej línii.

Každá organizácia má svoj jedinečný štýl práce, ktorý často prispieva k jej kultúre. Diener (2009), Schein a Schein (2017), Ribeiro (2020) i ďalší autori ako Crockett a Jacobs (2021) či Macháčková (2021) potvrdzujú, že viera, ideológia, princípy a hodnoty organizácie tvoria jej kultúru. Kultúra pracoviska riadi spôsob, akým sa zamestnanci správajú rovnako ako k ľuďom mimo organizácie.

Feldman (2002) uvádza, že kultúra rozhoduje o spôsobe interakcie zamestnancov na pracovisku. To podtrhuje tiež Ribeiro (2020) a Coyle (2018) a dopĺňajú, že zdravá kultúra

povzbudzuje zamestnancov, aby zostali motivovaní a lojálni voči vedeniu. McHale (2020) i Dye a Hurt (2020) tvrdia, že zamestnanci sa snažia najlepšie pracovať na lepšej úrovni ako ich spolupracovníci a získavať uznanie a ocenenie nadriadených. Podľa Coyle (2018) a McHale (2020) je to kultúra pracoviska, ktorá skutočne motivuje zamestnancov k výkonu. Každá organizácia musí mať stanovené pravidlá, podľa ktorých majú zamestnanci zodpovedajúcim spôsobom pracovať.

Kultúra organizácie podľa Scheina (2010, s. 41) predstavuje vopred definované politiky, ktoré zamestnancov usmerňujú a dávajú im orientáciu na pracovisku. Každý jednotlivec má jasno v tom, aké sú jeho úlohy a zodpovednosti v organizácii, a vie, ako ich splniť pred stanoveným termínom. Na druhú stranu Crockett a Jacobs (2021) síce tvrdia, že to čo uvádza Schein (2010, s. 41) je možné, ale za akú cenu?

Crockett a Jacobs (2021) si kladú otázku, či *„existuje zamestnanec, ktorý dokončí svoje projekty včas a vždy splní svoje ciele a či nerobí tak na úkor ostatných neúctivo?“* Crockett a Jacobs (2021) Autori túto otázku dopĺňajú o tvrdenie, pri hodnotení takýchto zamestnancov je nutné pozerať z pohľadu kultúry nie len na to, či dosahujú vytýčené ciele, ale hlavne *„ako“* dosahujú tieto ciele. Blountová a Leinwand (2019) uvádzajú, že niektoré organizácie dodržiavajú kultúru, v ktorej musia všetci zamestnanci bez ohľadu na ich postavenie prísť do kancelárie včas. Podľa Scheina a Scheina (2017, s. 48) takáto kultúra nabáda zamestnancov, aby boli presní, čo im nakoniec prospieva z dlhodobého hľadiska. Je to kultúra organizácie, ktorá robí z jednotlivcov úspešných profesionálov.

Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) sa zhodujú s Crockett a Jacobs (2021), že rovnako medzi domácimi, tak i zahraničnými podnikmi existuje veľa vynikajúcich podnikov, ich organizačnej kultúre sa darí veľmi dobre a to nielen pre dosiahnutie konsenzu ich zamestnancov, ale aj pre ďalšie znaky, napríklad rešpektovanie ducha inovácie.

Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) i Blountová a Leinwand (2019) zhodne tvrdia, že organizačná kultúra je druh materiálnej kultúry. Keď ľudia spomínajú na Coca-Colu, zhodnú sa na tom, že *„značka je emóciou“*; od juhokórejskej spoločnosti Samsung Electronics, všetci vedia, že značka znamená *„snaha o dokonalosť“*; vďaka Microsoftu je známe, že značka je kultúrou *„vášne“*. Jedná sa o hmotnú kultúru odrazu prenikania do časopriestoru, ďalekosiahleho dopadu. Podľa spomínaných autorov sa dajú označiť firemné kultúry, ako tri kruhy, kde je firemná kultúra centrom kruhu a všetky ostatné podnikové aktivity rotujú okolo podnikovej kultúry. Diener (2009), Coyle (2018) i Crockett a Jacobs (2021) sa zhodujú na tom, že podniky na zlepšenie celkovej kvality v rámci rastovej udržateľnosti, vonkajšieho zvýšenia konkurencieschopnosti či stratégií rozvoja podnikania potrebujú dobre fungujúcu firemnú kultúru, ktorej úloha je veľmi významná. McHale (2020) i Ribeiro (2020) v istom zmysle zdôrazňujú, že význam podnikovej kultúry sa neobmedzuje iba na samotný podnik, ale má aj ďalekosiahly dopad na veľkú komunitu. Potom, čo dobrá firemná kultúra podporuje talent je zrejmy aj sociálny význam.

### **2.1.1 Funkcie firemnej kultúry**

Funkciou firemnej kultúry sa zaoberá celá rada rôznych autorov, výskumníkov, a manažérov, napríklad Schultz (2002), Lukášová (2010), Hill (2012), Edgar Schein a Peter Schein (2017), či Louis a Zomeren (2017). Niektorí autori majú odlišný postoj alebo názor na kultúru, ale všetci sa zhodujú v tom, že sa jedná o veľmi dôležitý aspekt a firemná kultúra zastáva nenahraditeľnú úlohu v rámci organizácie.

Vzhľadom na to, že má dopad na stabilitu a chovanie pracovníkov, má nepochybne vplyv na chod celej organizácie. Šigut (2004, s. 15) uvádza, že sa rozlišujú dve hlavné pôsobenia na firemnú kultúru a tými sú externé a vnútorné vplyvy.

Autor ďalej rozlišuje štyri hľadiská (Šigut, 2004, s. 15):

- faktory okolitého prostredia podniku;
- spoločenské a kultúrne faktory;
- základné faktory;
- faktory managementu.

Prvé dva faktory Šigut (2004, s. 15) radí medzi externé vplyvy a druhé dva medzi vnútorné. K faktorom externého prostredia Šigut (2004, s. 15) a tiež Schein a Schein (2017, s. 189) radia činnosť konkurencie na trhu, situáciu v národnom hospodárstve, požiadavky zákazníkom a ďalšie. Lukášová (2010, s. 41) dopĺňa, že významný podiel na vplyve na firemnú kultúru má i národná kultúra. Tá môže v danej organizácii ovplyvniť hlavne organizačnú štruktúru, štýl riadenia, či nástroje a spôsoby motivácie zamestnancov. Pfeifer s Umlaufovou (1993, s. 27) uvádzajú, že kultúra je tiež významne ovplyvnená oborom, v ktorom organizácia pôsobí, či sa už jedná o vedu a výskum, legislatívnu záťaž v obore, alebo sa to môže týkať ekologických aspektov. Podobný postoj uvádzajú aj Crockett a Jacobs (2021) a zároveň dopĺňajú, že je dôležité, aby sa vedela organizácia prispôbiť externým prvkom a pružne tak reagovať na situáciu na trhu.

Shultz vo svojom výskume, ktorý vychádza z predpokladov fungovania sociálneho systému, ktorý viedol Parsons (1971) rozdelil základné funkcie firemnej kultúry do štyroch kategórií (Shultz, 1994, s. 21):

- **Adaptácia** – problém získať dostatočné zdroje.
- **Dosahovanie cieľov** – problém stanoviť a implementovať dané ciele.
- **Integrácia** – problém udržať rovnováhu medzi solidaritou a koordináciou organizačného subsystému.
- **Latentnosť** – problém tvorby, zachovanie a sprostredkovanie hodnôt a noriem, ktoré uľahčujú orientáciu v organizácii.

Shultzovo tvrdenie (1994, s. 23) podtrhuje Lukášová (2010, s. 41) tým, že na základe týchto funkcií boli k udržaniu všetkých sociálnych jednotiek stanovené základné problémy, ktoré musí firma zvládnuť vyriešiť tak, aby bola schopná vykonávať, respektíve aj naďalej zotrvať vo svojej činnosti. Ako autor ďalej uvádza, jedná sa o externú adaptáciu, teda prežitie v rámci adaptácie k vonkajšiemu prostrediu a internú integráciu, teda integráciu vnútorných procesov.

Shultz (1994, s. 24) v rámci externej adaptácie a internej integrácie definoval jedenásť problémových oblastí dôležitých k prežitiu a učeniu jednotlivcov v organizácii.

Oblasti externej adaptácie a internej integrácie (Shultz, 1994, s. 24):

- **Externá adaptácia**
  - o misia a stratégia;
  - o stanovenie cieľov organizácie;
  - o spôsob dosiahnutia vytýčených cieľov;
  - o metriky hodnotenia cieľov;
  - o korektúra.
- **Interná integrácia**
  - o reč, koncepčné kategórie;



- stanovenie podmienok pre prijatie alebo vylúčenie zo skupiny;
- znaky moci a postavenia;
- vzťah, priateľstvo a láska;
- hodnotenie ako forma odmeňovania alebo trestania;
- ideológia, viera.

Organizácie spravidla kladú dôraz na „*misie a stratégie*“, „*stanovenie podmienok pre prijatie alebo vylúčenie zo skupiny*“ alebo „*moc a postavenie*“. Shultz (1994, s. 24) tvrdí, že sú to kritické funkcie k udržaniu chodu podniku a je preto veľmi dôležité, aby na ne bol kladený dostatočne veľký dôraz v rámci rozvoja organizácie. Shultza (1994, s. 24) dopĺňujú Crockett a Jacobs (2021) tvrdením, že práve lídri musia zosobňovať hodnoty organizácií a angažovať zamestnancov, aby plnili poslanie a víziu organizácie. Shultz (1994, s. 25) ďalej uvádza, že tieto funkcie nie sú univerzálne a môžu fungovať rôzne alebo nemusia fungovať pre všetky sociálne systémy. Tieto funkcie firemnej kultúry zväčša závisia na histórii, štruktúre organizácie, sile firemnej kultúry a vonkajšom prostredí. Crockett a Jacobs (2021) podporujú Shultzove (1994) tvrdenia a uvádzajú, že efektívna organizačná kultúra je založená na krehkej rovnováhe poslanca a jedinečnej zmesi vzťahov a hodnôt v organizáciách, kde vytváranie a udržiavanie efektívnej organizačnej kultúry je neustály tanec, ktorý je viac umením než vedou. Crockett a Jacobs (2021) ďalej prirovnávajú firemnú kultúru k hudbe, ak je kultúra v rovnováhe, dynamike, harmónii a melódií, vytvára krásnu hudbu a premieňajú dobrotu organizácie na veľkosť.

Šigut (2004, s. 14) to dopĺňa o základné faktory, ku ktorým radí osobnostné profily zamestnancov, ako sú ochota učiť sa, odolnosť voči stresu, ochota k inováciám a zmenám alebo kariérny rast. K týmto základným faktorom patrí interná komunikácia a vplyvy technológií na firemnú kultúru, normy správania a rituály na pracovisku. Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 27) k týmto faktorom dopĺňajú, že sa čiastočne prekrývajú so spoločenskými a kultúrnymi podmienkami pôsobiacimi na podnik, ktoré majú externý charakter, teda pôsobia zvonku a naopak interne na firemnú kultúru vplýva veľkosť a dĺžka existencie podniku, história, jeho pozícia na trhu, majetok a ekonomický úspech.

Z pohľadu prosperity a dobre fungujúcej organizácie má firemná kultúra veľký podiel na chode a fungovaní organizácie. Správne nastavené faktory managementu vplývajú na stratégie a ciele, štruktúry, procesy, vzťahy, komunikáciu. Vrcholový management určuje ako bude riadiť organizáciu. Na kultúru má taktiež veľký vplyv i silná osobnosť zakladateľa firmy. To, že zakladateľ organizácie môže mať kľúčovú úlohu vo vytváraní kultúry ukazujú príklady z histórie, napríklad Tomáš Baťa, Henry Ford, Tom Watson alebo Walt Disney. Lukášová (2010, s. 25), uvádza, že práve oni ako prví prišli s novou víziou, s ideou a cieľom, ktoré preniesli na skupiny, ktoré verili tejto idei a ju aj zdieľali a podieľali sa na vytváraní a realizácii tejto idey. Podľa Scheina a Scheina (2017, s. 18) týmto samotná kultúra nevzniká a podmieňuje to tým, že konanie skupiny musí úspešne dosiahnuť zakladateľove vytýčené ciele. Vtedy sa potvrdia jeho myšlienky, ktoré skupina prevezme ako zdieľané a bude ich ďalej implementovať, čím sa z pôvodnej zakladateľovej idei stáva akýsi „*správny*“ spôsob myslenia a správania sa. Autor uvádza, že tento jav sa už môže pokladať za firemnú kultúru.

Pfeifer s Umlaufovou (1993, s. 33) uvádzajú, že firemná kultúra má dve základné funkcie, vonkajšiu a vnútornú. Tie reprezentujú vplyv firemnej kultúry na chod organizácie a v rámci organizácie. Externý spôsob adaptácie na okolité podmienky a tvár firmy je firemná image, prezentácia navonok. Autori ďalej dopĺňajú, to ako sa dokáže organizácia adaptovať na okolité podmienky poukazuje na to, ako sa firma dokáže prispôbovať zmenám trhu. Vnútornou funkciou je spôsob integrácie v rámci organizácie a priebornosť stratégie organizácie.

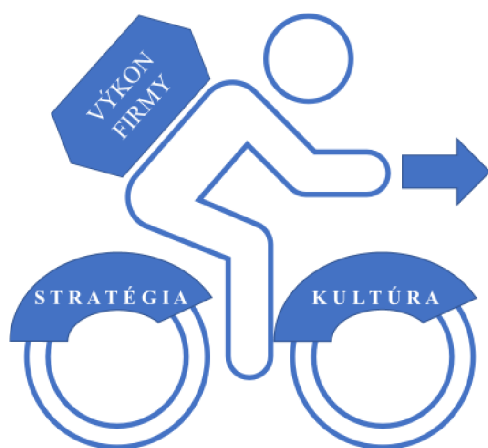


## 2.1.2 Vplyv organizačnej kultúry na strategické riadenie

Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) uvádzajú, že stratégia a kultúra patria medzi hlavné páky, ktoré majú špičkoví vodcovia k dispozícii v ich nikdy nekončiacей snahe o udržanie životaschopnosti a efektívnosti organizácie. Srpová (2011, s. 185-186) však poukazuje na dôležitosť súladu organizačnej kultúry so stratégiou. Podľa tejto autorky je nutné vyhodnotiť, do akej miery stratégia ovplyvňuje firemnú kultúru, ktorá môže negatívne ovplyvniť výkonnosť firmy. Crockett a Jacobs (2021) si na otázku „prečo sa výkonné kultúry nezrodia náhodou“ odpovedajú v skratke „organizačná kultúra je v súlade s obchodnou stratégiou a predstavuje neustály dialóg, najmä na výkonnej úrovni“ Crockett a Jacobs (2021). Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) tvrdia, že stratégia ponúka formálnu logiku pre ciele spoločnosti a orientuje sa na ľudí okolo nich a kultúra vyjadruje ciele prostredníctvom hodnôt a presvedčení a činnosť riadi zdieľanými predpokladmi a skupinovými normami. Crockett a Jacobs (2021) dopĺňajú, že vo výkonných kultúrach ak niečo nefunguje, rieši sa to okamžite, na rozdiel od čakania alebo zametania problémov pod koberec, pomáha to vyhnúť sa toxicite pre kultiváciu, ktorá je dôsledkom príliš dlhého neadresovania problémov. Lukášová (2010, s. 65-66) zdôrazňuje, že kultúra organizácie samostatne nefunguje, ale je súčasťou organizačného systému a teda je vo vzájomnej interakcii so stratégiou a organizačnými štruktúrami. Lukášová (2010, s. 65-66) ďalej dopĺňa, že správna firemná stratégia je zásadným prvkom úspechu podnikania. To znamená, že v meniacich sa podmienkach a prostrediach je nevyhnutná pružná stratégia a chovanie, ktoré dokáže adekvátne reagovať na zmeny prostredia, aktívne vyhľadávať možné problémy a zároveň hľadať vhodné alternatívy k ich riešeniu s cieľom dosiahnuť stabilitu a rozvoj organizácie. Lukášová (2010, s. 65-66), Crockett a Jacobs (2021) i Coyle (2018) zhodne tvrdia, že vzájomný vzťah medzi stratégiou, kultúrou a prostredím je kľúčový.

Na obrázku číslo 3 Bujna, Bloudek, Kubátová a Müller (2013, s. 94) popisujú vzťah kultúry a stratégie znázornením hybného telesa, ktoré pre správne smerovanie a výkon potrebuje, aby všetky zapojené komponenty spolu spolupracovali.

Obrázok 3 Vzťah kultúry a stratégie



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Bujna, Bloudek, Kubátová, Müller (2013, s. 94)

Bujna, Bloudek, Kubátová, Müller (2013, s. 94) metaforicky prenášajú zobrazenie stratégie na zadné koleso bicykla, to predstavuje pohon a predné koleso bicykla predstavuje kultúru, ktorá určuje smer pohybu. Podľa týchto autorov predné koleso (kultúra), buď udrží na zjazdnej ceste v smere alebo povedie organizáciu od výmoľu k výmoľu a menej zjazdnej ceste. Bujna, Bloudek, Kubátová, Müller (2013, s. 94) takto demonštrujú, že v prípade správneho

nastavenia kultúry bude mať organizácia hladký priebeh cesty s dostatočným výkonom, avšak pri nesprávne nastavenej kultúre, bude i dobre mienenej stratégii chýbať dostatočný výkon na to, aby sa udržala v správnom smere.

Crockett a Jacobs (2021) ďalej uvádzajú, že dobré kultúry sa nedajú „predstierať“ ani uponáhľať, sú budované zámerne. Títo autori uvádzajú z ich praxe, príklad ak sa pýtajú lídrov a manažérov ako by mala vyzeráť, alebo aké kritéria by mala ich kultúra spĺňať, často dostanú odpoveď, že kultúra by mala byť „pozitívna“, „dobrá“, „alebo niečo medzi tým“ (Crockett a Jacobs (2021)).

Hillestad (2013, s. 130) radí ku kľúčovým úlohám manažmentu k dosiahnutiu úspechu hlavne vytváranie poslania a vízie. Podľa Hillestada je poslaním organizácie to, čo robí, zatiaľ čo vízia je to, čím sa organizácia v budúcnosti bude zaoberať.

Miller, Wroblewski, Villafuerte (2017, s. 35-37) a Svozilová (2011, s. 72-74) upozorňujú, že samostatné zvolenie stratégie nestačí, predovšetkým prepojenie kultúry a stratégie umožní organizácii dosahovať požadovaných výsledkov. Ulrich, Younger a Brockbank (2014, s. 134) dopĺňajú, že vytváranie vzťahu medzi kontextom podnikania, stratégiou, chovaním zamestnanca, podmienkami úspechu, riadením ľudských zdrojov, ukazovateľmi výkonu je vecou zladenia stratégie. K tomuto tvrdeniu dopĺňujú Bujna, Bloudek, Kubátová a Müller (2013, s. 94), že pre organizácie je tiež veľmi dôležitá „strategická agilita“ v kultúre organizácie. Podľa Bujny, Bloudka, Kubátovej a Müllera (2013, s. 94) ide o akýsi druh „neposednosti“, čo sa prejavuje predovšetkým v tom, že tento druh organizácie neustále niečo hľadá, ľudia sú aktívni a často spokojní. Títo autori ďalej zhodne uvádzajú, že medzi hodnotami „neposedných“ kultúr sa takmer „bez výnimky“ objavuje trvalé učenie sa, spolupráca a v neposlednom rade miera pokory pred svetom a jeho zložitou (Bujna, Bloudek, Kubátová, Müller, 2013, s. 94).

### **Organizačná kultúra je základom strategického riadenia.**

Podľa rôznych autorov ako Bujna, Bloudek, Kubátová, Müller (2013, s. 93-96), Schein a Schein (2017) alebo Crockett a Jacobs (2021) či Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) je firemná kultúra akýmsi duchom spájajúcim celú organizáciu. Crockett a Jacobs (2021) uvádzajú, že kultúra je pravidelne testovaná a konštantne zhrňovaná a uznávaná členmi spoločnosti. McHale (2020) i Crockett a Jacobs (2021) to označujú ako ďalším znakom vnútri podniku, ktorý je prejavom súdržnosti, viery všetkých členov, a zároveň môže prispieť k pokroku a dosiahnutiu spoločného firemného cieľa.

Ribeiro (2020), Coyle (2009) i McHale (2020) uvádzajú, že organizačná kultúra je kultúra inštitúcie a vplyvom podnikovej kultúry majú mať zamestnanci podniku cit pre zodpovednosť a jednotu, rešpektívu, mať dostatočnú moc, silu a výkon, a tým chrániť vysokorýchlostnú a efektívnu prevádzku, čím dokážu dosahovať multiplikačný efekt. Crockett a Jacobs (2021) vidia v týchto podnikoch a zamestnancoch potenciál a predpoklad k spoločnému vytváraniu atmosféry, uvedenia produktov a služieb s vysokou pridanou hodnotou čo povedie k efektu vyššej pravdepodobnosti prijatia spotrebiteľskej dôvery.

Dye, Hurt (2020) alebo Ribeiro (2020) tvrdia, že firemná kultúra je vhodná pre formulovanie strategického riadenia, implementácie a kontroly správnej vodiacej ideológie či firemného ducha v spolupráci s firemnými cieľmi, hodnotami, firemnou etikou a módou, preto sa úspech organizačnej kultúry pre firemnú stratégiu vyvíja úspešne ako hybná sila, a je tak kľúčom k hladkej implementácii podnikovej stratégie. Podľa Bujny, Bloudka, Kubátovej a Müllera (2013, s. 93-97) je firemná kultúra dôležitou podmienkou pre udržanie podnikovej strategickú výhody. To podľa Crocketta a Jacobsa (2021) pomáha udržiavať priechodnosť podnikovej

kultúry a strategického riadenia a umožňuje pokračovať v zlepšovaní a v konečnom dôsledku zvyšovať úroveň základnej konkurencieschopnosti podnikov.

### **Organizačná kultúra zlepšuje úspech moci strategického riadenia.**

Hill (2012) sa zhoduje s McHale (2020) že jednou z nevyhnutných podmienok pre úspešnú implementáciu a rozvoj podnikovej stratégie je budovanie organizačnej kultúry a inovácie. Crocketta a Jacobsa (2021) doplňujú, že k tomu, aby sa vytvoril podnik, ktorý spoločne vlastní všetci členovia hodnôt a etických štandardov, musí mať dobre fungujúcu podnikovú kultúru a zároveň, ak má podnik odlišné kultúrne charakteristiky, ktoré sú vzájomne zladené potom spoločné hodnoty zamestnancov umožňujú formovať jedinečnú podnikovú stratégiu, vytvárať originálny impulz pre strategický rozvoj a jeho úspech, čo zlepšuje individuálne i celkové výkony podniku.

## **2.2 Firemná kultúra**

Kultúra predstavuje zdieľané, spoločné znaky určitej skupiny alebo ľudí a v prípade firemnej kultúry sú to spoločné znaky v danej firme. Prvé počiatkové náznaky o definovaní firemnej kultúry sa datujú od 30. rokov minulého storočia. Ako Brooks (2003, s. 219) uvádza, najväčší rozmach alebo skúmanie kultúry na úrovni organizácii začal v osemdesiatych rokoch prostredníctvom manažérov a teoretikov. Už v tomto období presadzovali Deal a Kennedy tvrdenie, že silná firemná kultúra má dopad na výkon organizácie.

Rovnako ako sa líšia kultúry rôznych regiónov, štátov či kontinentov, líšia sa od seba aj kultúry rôznych organizácií. Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 17) definujú firemnú kultúru ako „*vnútornú atmosféru typickú pre firmu*“ i ako „*ovzdušie ktoré vo firme panuje*“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 17).

Šigut (2004, s. 9-10) predstavuje firemnú kultúru ako akýsi špecifický charakter, takzvaného ducha podniku, kde sú určité pravidla hry, ktoré majú vplyv na jednanie a myslenie pracovníkov a zároveň i na celkovú atmosféru a teda vnútropodnikový život. Podobný názor zdieľa Schein a Schein (2017, s. 17), podľa ktorého je firemná kultúra vzorec zdieľaných základných predpokladov, ktoré boli osvojené konkrétnou skupinou pri riešení problémov vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie, pričom sa zároveň osvedčili natoľko, že sú predávané novým členom organizácie ako „*správny*“ spôsob vnímania myslenia a cítenia vo vzťahom k daným problémom. Autori Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 19) opisujú firemnú kultúru ako súhrn hodnôt, prístupov a predstáv v rámci jednej organizácie, ktoré sú zdieľané a dlho udržiavané. Tieto tvrdenia uvádza aj Lukášová (2010, s. 12), že sa jedná o zbierku hodnôt, symbolov, rituálov, vlastných dejín, podnikových hrdinov, ktoré pôsobia pod povrchom a majú veľký vplyv na jednanie ľudí na pracovisku.

Tieto definície firemnej kultúry podľa Šiguta (2004), Scheina a Scheina (2017) alebo Crocketta a Jacobsa (2021) sú rôzne, ale zároveň ich spája to, že charakteristikou firemnej kultúry v organizácii sú určité prvky, hodnoty či história, ktoré spájajú zamestnancov. Títo zamestnanci sa buď stotožňujú s danými hodnotami v rámci organizácie, alebo majú spoločnú históriu, ktorú spolu prežili. Tak ako uvádza Lukášová (2010, s. 18) „*je to súbor základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie, a ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a správaní členov organizácie*“ (Lukášová, 2010, s. 18).

Takzvanú „*esenciu*“ firemnej kultúry delí Robbins, Judge (2012, s. 512-513) do siedmich združujúcich charakteristík, podľa ktorých sa dá členiť každá firemná kultúra (Robbins, Judge, 2012, s. 512 – 513):

- povzbudzovanie zamestnancov k inováciám a prijímaniu rizika;
- pozornosť k detailom;
- orientácia na výstupy;
- orientácia na ľudí;
- orientácia na tímovú prácu;
- agresivita a súťaživosť;
- stabilita – uprednostňovanie zachovania status quo vs. orientácia na rast.

Autori Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 30 – 32) zadefinovali veličiny, podľa ktorých je možné klasifikovať firemnú kultúru konkrétnej organizácie. Na základe týchto deviatich veličín sa dá odhaliť podstata konkrétnej firemnej kultúry (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 30 – 32):

- mieru rozpätia medzi pracovnými pozíciami;
- informovanosť;
- vzťah k neistote;
- osobu dominantného nositeľa úspechu;
- prevažujúci spôsob myslenia;
- najúčinnšie stimuly;
- mieru stotožnenia zamestnancov s firmou;
- podstatu vodcovskej idey firmy;
- rituály, legendy a hrdinov.

Podľa Lukášovej a Nového (2004, s. 137) sa dajú firemnej kultúre priradiť tieto charakteristiky:

- nemá objektívnu formu existencie;
- je skupinovým fenoménom;
- pôsobí na ľudské vedomie a podvedomie a v oboch sa taktiež prejavuje;
- je výsledkom procesu učenia;
- je relatívne stabilná, ale obsahuje potenciál k zmene.

Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018), odhalili pre spoločné črty a koncepty dve primárne dimenzie, ktoré platia bez ohľadu na typ organizácie, veľkosť, odvetvie či geografiu: interakcie ľudí a reakcie na zmeny. Pochopenie kultúry spoločnosti si vyžaduje určenie toho, kam spadá podľa týchto dvoch dimenzií.

**Interakcie s ľuďmi.** Podľa autorov Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) orientácia organizácie na interakcie a koordináciu ľudí bude spadať do spektra od vysoko nezávislých po veľmi vzájomne závislé. Kultúry, ktoré sa prikláňajú k prvému, kladú väčší dôraz na autonómiu, individuálne konanie a súťaživosť. Autori ďalej uvádzajú, že tí, ktorí sa prikláňajú k druhému, kladú dôraz na integráciu, riadenie vzťahov a koordináciu skupinového úsilia. Ľudia v takýchto kultúrach majú tendenciu spolupracovať a vidieť úspech optikou skupiny.

**Reakcia na zmenu.** Zatiaľ čo niektoré kultúry zdôrazňujú stabilitu, uprednostňujú konzistenciu, predvídateľnosť a zachovanie súčasného stavu, iné zdôrazňujú flexibilitu, pripôsobivosť a vnímavosť k zmenám.

Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) poukazujú na to, že tí, ktorí uprednostňujú stabilitu, majú tendenciu riadiť sa pravidlami, využívať kontrolné štruktúry, ako je počet zamestnancov založený na odpracovaných rokoch, posilňovať hierarchiu a usilovať sa o efektívnosť. Tí, ktorí

uprednostňujú flexibilitu, majú tendenciu uprednostňovať inovácie, otvorenosť, rozmanitosť a dlhodobejšiu orientáciu.

Blountová a Leinwand (2019) tvrdia, že pre dosiahnutie cieľov ako reakciu na zmenu je dôležité, aby bolo zámerom jasne formulovať strategické ciele a motivovať pracovnú silu danej organizácie. Autori ďalej uvádzajú, že tieto ciele sú dôležité jednotlivo i synergicky. Ak zamestnanci pochopia a osvoja si účel organizácie, inšpirujú sa pri práci, ktorá je nielen skvelá, ale hlavne plní stanovené ciele organizácie. Blountová a Leinwand (2019) tiež podtrhujú to, že ak zamestnanci nerozumejú zámeru organizácie a nevedia čoho sa organizácia snaží dosiahnuť, len ťažko môžu každý deň prísť do práce pripravení na ďalšie pracovné výzvy.

Spoločnosť PwC (2019) uskutočnila prieskum u viac ako 540 zamestnancov na celom svete, kde 28 % respondentov uviedlo, že sa cíti byť plne spojení so zámerom organizácie v ktorej pracujú. Iba 39 % uviedlo, že jasne vidí hodnotu, ktorú vytvárajú, 22 % opýtaných súhlasilo s tým, že ich pracovné miesta im umožňujú plne využiť svoje silné stránky, a iba 34 % si myslelo, že významne prispievajú k úspechu svojej spoločnosti. Viac ako polovica nebola „trochu“ motivovaná, zapálená alebo nadšená zo svojej práce. Podľa prieskumu CEO, ktorý každý rok vykonáva spoločnosť PwC (2020) až 93 % opýtaných CEO tvrdí, že je veľmi dôležité pre ich organizácie mať silný korporačný zámer, ktorý je reflektovaný a pretavený do hodnôt, kultúry a správania.

Podľa Blountovej a Leinwanda (2019) to všetko prispieva ku kríze účelu: Pracovníci sa cítia stratení. A časom nedostatok smeru oslabuje ich motiváciu; ľudia začínajú ustupovať od výziev potrebných na dosiahnutie vytýčených cieľov firmy.

Dobrou správou podľa Blountovej a Leinwanda (2019) je, že účel má veľký potenciál inšpirovať. V práve citovanom prieskume od PwC (2019) to zamestnanci považovali za v priemere viac ako dvakrát tak dôležité ako tradičné motivátory, ako sú kompenzácie a kariérny postup. PwC (2019) prieskum ďalej ukazuje, že v spoločnostiach, ktoré jasne definovali a informovali o tom, ako vytvárajú hodnotu, 63% zamestnancov tvrdí, že majú motiváciu, oproti 31% v iných spoločnostiach; 65% tvrdí, že sa nadchli pre svoju prácu, oproti 32% v iných spoločnostiach. A tieto účelovo založené organizácie majú značné výhody. Podľa výskumu a analýz má viac ako 90 % z nich rast a zisky na alebo nad priemerom odvetvia.

Aby organizácie zaistili, že účel danej firmy dokáže vytvoriť strategickú jasnosť a motivovať zamestnancov, si podľa Blountovej a Leinwanda (2019) musia organizácie položiť túto základnú otázku: „*Hovorí to o vašej jedinečnej hodnote?*“ Autori ďalej uvádzajú, že od tohto momentu budú organizácie musieť zabezpečiť, aby štruktúra, systémy a zdroje vybavili zamestnancov tak, aby ich uviedli do života.

Podľa Blountovej a Leinwanda (2019) v mnohých prípadoch sú buď snahy organizácií oddelené od dvoch kľúčových cieľov, alebo sa zameriavajú iba na jeden cieľ - snažia sa motivovať zamestnancov alebo preložiť stratégiu pre externé publikum. Blountová a Leinwand (2019) zdôrazňujú, že zamestnanci v troch, štyroch a piatich úrovniach pod úrovňou CEO nevedia povedať, čo robí daná spoločnosť, čo dodáva jedinečnú hodnotu? Môžu vysvetliť, ako to súvisí s tým, čo robia? Autori ďalej uvádzajú, že niektorí z najúspešnejších investorov z oblasti private equity sa týmito otázkami zaoberajú na chodbách a v dielnach ako súčasť svojej náležitej starostlivosti pri zvažovaní, či kúpiť firmu. Podľa autorov, nejasnosť môže byť zarážajúca.

Mnohí autori, Alvesson (2012), Coyle (2018), McHale (2020) i Ribeiro (2020), poukazujú na to, že kultúra je spoločensky učená a cez zdieľané zážitky a skúsenosti je predávaná v organizáciách ďalej na nových zamestnancov. Podľa Simanskienseho a kolektív

(2015, s. 17-22), je pre správne pochopenie prečo je kultúra v danej organizácii práve taká aká je, nutné najskôr preskúmať históriu históriu firmy. Spomenutí autori sa zhodujú, že z hľadiska manažmentu danej organizácie je možné cielene ovplyvniť kultúru a jej vývoj. Armstrong a Taylor (2017, s. 196) uvádzajú, že do určitej miery sa v čase dá cielene riadiť kultúra organizácie a to v priamom pomere s intenzitou a formou interakcií a s ohľadom na neustále sa meniace vonkajšie prostredie. Freiling a Fichtner (2010) a Crockett a Jacobs (2021) upozorňujú na skutočnosť, aby kultúra správne slúžila ako prvok, spojenie medzi organizáciou a jej členmi, je dôležité, ba dokonca nutné, aby bola relatívne stabilná.

Lukášová (2010, s. 12) uvádza z funkčného hľadiska kultúry v organizáciách je zrejmé, že vplýva na chovanie zamestnancov danej organizácie, ich myslenie a cítenie. Brown (1998), Plamínek (2015) a Coyle (2018) sa zhodujú v tom, že organizačná kultúra by mala dopomáhať:

- zmiernovať konflikty v rámci organizácie;
- zmiernovať pocity neistoty a strachu zamestnancov v danej organizácii;
- motivovať k tomu, aby zamestnanci mohli naplniť svoje vnútorné motívy a takto priaznivo pôsobiť na pracovnú spokojnosť;
- zaisťovať kontinuitu žiadaného chovania zamestnancov s ohľadom na vývoj kultúry v čase.

Coyle (2018) a Ribeiro (2020) uvádzajú, že k tomu, aby firemná kultúra mala priaznivé účinky na motiváciu, výkon a nízky počet konfliktov je dôležité priťahovať tých správnych ľudí, ktorí zapadnú do danej kultúry v organizácii. Crockett a Jacobs (2021) dopĺňujú, že hybnou silou kultúry je organizačná štruktúra a jej správne uvedenie do súladu s organizáciou s úspešným riadením obchodných stratégií. Podľa Crocketta a Jacobsa (2021) dobre nastavená štruktúra pomáha prilákať a udržať správne talenty, ktoré pomôžu organizácii dosiahnuť obchodné priority a z tohto dôvodu musí štruktúra podporovať a umožňovať fungovanie a rozvoj podnikovej kultúry.

### **2.2.1 Obsah firemnej kultúry**

Obsah podnikovej kultúry je podľa Lukášovej (2010, s. 12) determinovaný jej prvkami. Rovnako ako je veľa rôznych definícií kultúry, tak existuje množstvo podobných alebo odlišných definícií toho čo tvorí obsah a aké prvky má organizačná kultúra. Lukášová (2010, s. 18-19) za kultúrne prvky považuje, postoje, normy chovania, základné presvedčenie, artefakty materiálnej i nemateriálnej povahy a vyzdvihuje to, že jednotlivé elementy sú vzájomne prepojené a vzájomne ovplyvniteľné.

Od času keď Schein (1992) vyvinul Scheinove modelové chápanie štruktúry firemnej kultúry, ku ktorému sa vo svojich publikáciách mnohí autori do veľkej miery prikláňajú (napr. Lundberg, 1985; Denison, 1996; Schneider, 1997). Freiling a Fichtner (2010) alebo Armstrong a Taylor (2020;) sa zhodujú, že Scheinov model zahŕňa všetky dôležité prvky podnikovej kultúry a ich delenie do úrovní slúži k jednoduchšiemu pochopeniu tejto komplexnej problematiky. Lukášová (2010, s. 26) uvádza, že v súčasnosti sa jedná o najznámejší, najcitovanejší a najvyužívanejší model.

Štruktúrovanie kultúry pre vonkajšieho pozorovateľa do viac či menej zreteľných úrovní možno však vidieť aj u iných autorov (napr. Rousseau, 1990; Hofstede, 1991; Bromanna a Piwinger, 1992). Jednotlivé viacúrovňové modely sa od Scheinovho modelu, ako aj od seba čiastočne odlišujú v počte aj štruktúrnom umiestnení jednotlivých kultúrnych prvkov. Dauber

(2012) vyzdvihuje dôležitosť, že príčinou týchto spomínaných odlišností sú rozdiely práve v samotnom vymedzovaní prvkov.

Armstrong a Tylor (2020, s. 194-197) tvrdia, že obsah kultúry organizácie a jej sila je ovplyvňovaná niekoľkými faktormi. Šigut (2004) uvádza rôzne členenia prvkov podnikovej kultúry, ktoré ich rozdeľujú na základe toho, či sú jednoducho viditeľné a ovplyvniteľné (osobnosti riadiacich pracovníkov, rituály, symboly, komunikácia, organizačné štruktúry, stupeň centralizácie) alebo ťažko viditeľné a ťažko ovplyvniteľné (okolité prostredie, spoločenské a kultúrne podmienky). S týmto sa zhoduje Koubek (2011) a dopĺňa, že ich pôsobenie je spôsobené internými (rozhodnutiami manažmentu), či externými (okolitými podmienkami) vplyvmi.

Hlavné vplyvy podľa Lukášovej (2010, s. 33-36):

- **Vplyv prostredia** – Patrí tu vplyv národnej kultúry tzn. národné kultúrne rysy myslenia sa dostávajú do organizačného riadenia. Značný je aj vplyv samotného podnikateľského a tržného prostredia a vplyv profesie, v rámci ktorých sa vytvárajú určité normy chovania a hodnoty.
- **Vplyv zakladateľa, vodcu a manažérov** – Zakladateľ prináša svoju víziu, tá sa realizuje a na základe funkčných riešení problémov sa formulujú základné presvedčenia. Tieto sú udávané novým zamestnancom ako „správne“.
- **Vplyv veľkosti a dĺžky existencie organizácie** – Pri vzniku organizácie je najdôležitejšia rola a vízie jej zakladateľa. Následne pri raste organizácie sa zvyšuje potreba vytvárať organizačné štruktúry. Nastáva pritom formalizácia, ktorá môže vyústiť k vzniku subkultúr. Poslednou fázou je stagnácia. Znamená to, že kultúra bráni potrebným zmenám, aby organizácia nezankla.
- **Vplyv využívaných technológií** – Technológie ovplyvňujú komunikáciu medzi zamestnancami. Zmeny nastávajú s virtualizáciou pracovného prostredia i procesov.

Lukášová (2010, s. 17-18) ďalej poukazuje i na faktory, ktoré sú manifestovanými výtvormi podnikovej kultúry, ale zároveň firemnú kultúru aktívne vytvárajú. Armstrong a Taylor (2020, s. 193) zhodujú s Lukášovou (2010, s. 17-18), že organizačná štruktúra, metódy a systémy riadenia a štýl vedenia riadiacich pracovníkov majú značný vplyv na formovanie kultúry v podniku

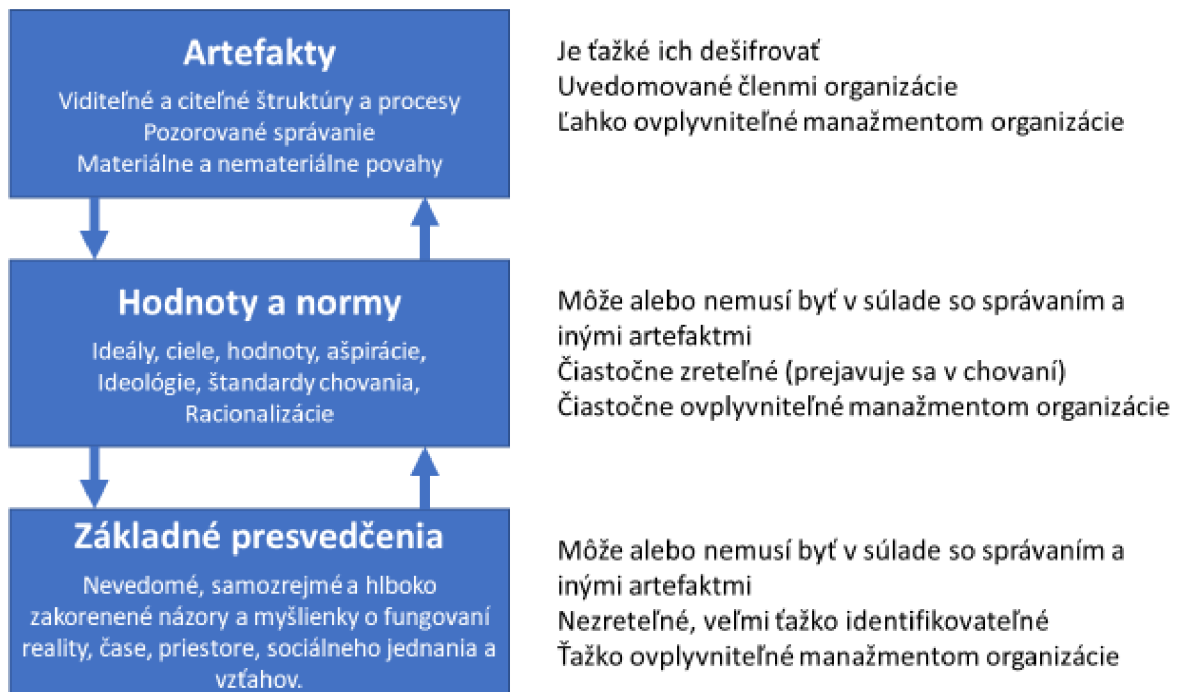
Lukášová (2010, s. 37), Armstrong a Taylor (2020, s. 194) zhodne hovoria, že podniková kultúra sa tvorí a vyvíja v čase, na základe mechanizmu učenia, skrze redukcie úzkosti a pozitívneho posilňovania. Schein (1984) in Armstrong, Taylor (2020, s. 194) uviedol, že ide o proces učenia, ktorý prebieha buď prostredníctvom traumatickeho modelu, v ktorom sa členovia organizácie učia zvládať hrozbu pochádzajúcu zo zmeny alebo prostredníctvom modelu pozitívneho posilnenia Lukášová (2010, s. 37) tvrdí, že pri redukcii úzkosti sa snažia zamestnanci odstrániť problém. Ak sa riešenie ukáže ako správne, majú sklon ho začať používať. Pri pozitívnom posilňovaní platí, ak chovanie, ku ktorému sa podnik rozhodol, je úspešné, premietne sa do žiadúcich noriem chovania. Manažment tak môže cielene pôsobiť na rozvoj správnej kultúry v organizácii (Lukášová, 2010, s. 37).

Schein a Schein (2017, s. 28) vo svojom modeli uvádzajú tri úrovne (viď obrázok č. 4), ktoré rozširujú Miller, Villafuerte a Wroblewski (2017, s. 24-25) a popisujú roviny artefaktov ako najlepšie viditeľnú, zatiaľ čo druhá a tretia rovina sú postupne zvnútra i zvonku kultúry menej zreteľné a ťažšie rozoznateľné. Miller, Villafuerte a Wroblewski (2017, s. 24-25) upravili Scheinov model tak, aby zohľadňoval i organizačnú kultúru v kontexte kaizenu, čo sa v angličtine pomenúva podľa začiatočných písmen ako „*ABC organizačná kultúra*.“ Miller, Villafuerte a Wroblewski (2017, s. 24-25) Model Miller, Villafuerte a Wroblewski



(2017, s. 24-25) sa od Scheinovho modelu odlišuje tým, že tieto 3 hodnoty v a.j. Artifacts, Behavior, Core Beliefs, teda Artefakty, Chovanie a Kľúčové presvedčenie zakreslili v tomto poradí do tvaru pyramídy, kde artefakty sú úplne hore a kľúčové presvedčenia úplne dole a podľa toho označili i ich viditeľnosť. Podľa týchto autorov sú artefakty najviditeľnejšie, chovanie je na rozhraní a kľúčové presvedčenia môžu už byť neviditeľné hodnoty.

Obrázok 4 Scheinov model organizačnej kultúry



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Schein a Schein (2017, s. 28)

Šípky v Scheinovom (2017, s. 29) modeli podnikovej kultúry na obrázku č. 4 znázorňujú vzájomnú súvislosť jednotlivých úrovni. Zdola nahor, teda smer od najhlbšej úrovne k najvrchnejšej, ukazuje, že základné presvedčenie sú východiskom pre hodnoty a normy správania, ktoré determinujú určité kultúrne artefakty. Schein a Schein (2017, s. 29) uvádza, že pre správnu interpretáciu úrovne artefaktov je dôležité najskôr poriadne porozumieť obidvom hlbším úrovniam. Obsah podnikovej kultúry by mal byť posudzovaný komplexne, tzn. na všetkých jej úrovniach vrátane odhalenia spomínaných súvislostí. Schein a Schein (2017, s. 29) ďalej uvádza, že opačný smer, čiže smer od úrovne najvrchnejšej k úrovni najhlbšej, naznačuje, že vytvorením konkrétnych artefaktov je do istej miery možné cielene ovplyvniť hlbšie vrstvy. Ako príklad z praxe uvádza Lukášová (2010, s. 27) nariadenie radikálneho upratovania všetkých oddelení alebo pobočiek, a to v podniku, v ktorom sa doteraz poriadok veľmi nedodržiaval. Upratovaním, ktorý vykonávajú samotní pracovníci, nastane zmena vonkajšieho vzhľadu pracovísk a je možné, že tento nový stav na pracovisku sa mnohým zamestnancom zapáči, budú ho udržiavať a pravdepodobne ho vyžadovať aj po spolupracovníkoch. Lukášová (2010, s. 27-28) uvádza, že s použitím vhodných manažérskych praktík danú normu, udržiavať poriadok na pracovisku, v podniku upevniť, pričom novoprijatí členovia si potom priamo poriadok na pracovisku osvoja ako zdieľanú organizačnú hodnotu.



### 2.2.2 Prvky firemnej kultúry

Armstrong a Tylor (2020, s. 194) hovoria, že organizačná kultúra môže byť popísaná prostredníctvom štyroch prvkov a to hodnôt, noriem, artefaktov a manažmentu alebo štýlu vedenia. Lukášová (2010, s. 13) uvádza päť prvkov a to základné presvedčenia, hodnoty, normy, postoje a artefakty.

#### Základné presvedčenia

Lukášová (2010, s. 19) uvádza, že základné presvedčenia sú zafixované predstavy o fungovaní reality, ktoré sú považované za absolútne samozrejmé, pravdivé a nespochybniteľné. Schein a Schein (2017) tvrdia, že tieto tvrdenia sa nemôžu (nie je vhodné) spochybňovať z dôvodu, že akékoľvek pochybnosti môžu v zamestnancoch vyvolať pocity úzkosti a neistoty. Schein a Schein (2017) ako príklad fixovaného presvedčenia uvádzajú vieru členov spoločnosti, že spokojnosť zákazníkov má vplyv na ich úspech. Lukášová (2010, s. 19) tvrdí, že zmena daného spôsobu myslenia a chovania vyžaduje zmenu zafixovaných významov a vytvorené kognitívne štruktúry.

Schein (1992) in Lukášová (2010, s. 19) základné presvedčenia delí do troch základných oblastí:

- 1 vzťahujúce sa k prežitiu a adaptácii na vonkajšie prostredie;
- 2 vzťahujúce sa k integrácii vnútorných procesov;
- 3 týkajúce sa podstaty pravdy, času, človeka a ľudských vzťahov.

Lukášová (2010, s. 19) uvádza, že prvé presvedčenie sa vzťahuje hlavne k misii a stratégii organizácie, druhé presvedčenie sa týka vnútorného prostredia organizácie i ľudí vo vnútri organizácie a tretie presvedčenie môže výrazne ovplyvniť o aký zdroj pravdy sa budú pracovníci opierať pri rozhodovaní.

#### Základné hodnoty

Hodnotami sa rozumie podľa Pfeifera a Umlaufovej „*uznávané, chcené a zaväzujúce statky a idey pôsobiace na správanie človeka*“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 46). Autorka Lukášová (2010, s. 27) opisuje hodnotu, ako to, čomu skupina alebo jednotlivec prikladá význam a považuje za dôležité a dopĺňajú, že hodnoty predstavujú jadro firemnej kultúry a sú dôležitým indikátorom obsahu kultúry a zároveň nástrojom vytvárania firemnej kultúry. Bloudek, Bujna, Kubátová, Müller (2013, s. 22) za hodnoty považujú všeobecné tendencie, podľa ktorých ľudia dávajú prednosť určitému stavu vecí pred inými.

Bloudek, Kubátová, Müller (2013, s. 23) i Lukášová (2010, s. 21) opierajú svoje tvrdenia o autorov Hofstede (1991), Kottera a Hesketta (1992), Halla (1995) keď tvrdia, že hodnoty predstavujú jadro podnikovej kultúry a kľúčový nástroj utvárania podnikovej kultúry. Handy (1985) in Bloudek, Kubátová, Müller (2013, s. 23) uvádza, že hodnoty sú základom presvedčenia, ako by sa ľudia mali chovať, pokiaľ ide o záležitosti rešpektovania kolegov a ich názory a postoje k zákazníkom, sústredenie sa na výsledok, kvalitu a inovácie. Lukášová (2010, s. 21) tvrdí, organizácie, ktoré majú svoje hodnoty formulované, zvyčajne ich deklarujú vo svojej filozofii, poslaní alebo v etickom kódexe a zároveň to komunikujú vo vnútri podniku.

#### Normy správania

Normy chovania Lukášová (2010, s. 22) vysvetľuje ako zásady a pravidla chovania, ktoré pre členov podniku sú natoľko zmysluplné, že ich so súhlasom prijímajú. Lukášová (2010, s. 22) i Armstrong a Tylor (2020, s. 195) sa zhodujú v tom, že sa nejedná o formálne normy stanovené organizáciou, ale o neformálne pravidla chovania, ktoré členovia podniku medzi sebou zdieľajú a ich dodržiavanie v skupine „*odmeňujú*“ a nedodržiavanie „*trestajú*“

v podobe citového charakteru, napríklad, k tým čo dodržujú normy sa správajú priateľsky a k tým druhým opačne. Lukášová (2010, s. 22) uvádza ako príklad, že v podnikoch sa môže dbať na dochvilnosť pracovníkov pri pravidelných stretnutiach s pracovným charakterom, aby tak nedochvilní jedinci prišli na začiatok schôdzky včas.

Ako typické normy uvádza Armstrong a Tylor (2020, s. 195) status, ambíciu, výkon, moc, politiku, vernosť, hnev, prístupnosť a formálnosť.

### **Postoje**

Výrost, Slaměnik a Sollárová (2019) tvrdia, že postoje zvyčajne vychádzajú zo systému hodnôt, ktoré sa prevádzajú do konkrétneho chovania a v rámci organizácie sú nimi predstavované hodnotiace vzťahy jej členov voči určitým objektom. Lukášová (2010, s. 22) postoje definuje ako „*vzťah k určitému objektu*.“ To znamená k spolupracovníkom alebo ako sa stavajú voči konkrétnym problémom.

### **Artefakty**

Armstrong a Tylor (2020, s. 195) definujú artefakty ako viditeľné a hmatateľné aspekty organizácie, ktoré ľudia počujú, vidia alebo cítia a ktoré prispievajú k ich pochopeniu kultúry organizácie. Lukášová (2010, s.18) delí artefakty na materiálnej a nemateriálnej povahy. K artefaktom materiálnej povahy radí Lukášová (2010, s. 18) materiálne vybavenie podniku, architektúru budov, produkty, ktoré organizácia vyrába, brožúry a podobne. K nemateriálnym radí reč, ktorá je typická pre danú organizáciu, historiky a mýty, firemných hrdinov, rituály, zvyky a ceremóniály.

### **2.2.3 Sila firemnej kultúry**

Podľa autorov Lukášová (2010), Schein a Schein (2017) alebo Ribeiro (2020), sa pojmu sila firemnej kultúry dá rozumieť ako veľmi si členovia (zamestnanci) danej organizácie, osvojili základné hodnoty a normy chovania a presvedčenia v rámci organizácie a ako veľmi to zdieľajú.

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 468-470) ďalej hovoria, až sa podniková kultúra stane neoddeliteľnou súčasťou každodenného jednanja väčšiny zamestnancov, potom je možné tvrdiť, že kultúra danej organizácie je silná. Deal a Kennedy (2000) in Armstrong, Tylor (2020) hovoria, že silná kultúra je systém neformálnych pravidiel podľa ktorých sa chová a riadi väčšina zamestnancov väčšinu času.

Podľa Lukášovej (2010, s. 69) je sila podnikovej kultúry určená mierou zdieľania presvedčení, hodnôt, postojov a noriem chovania v rámci organizácie. Šigut (2004, s. 16) definuje silnú firemnú kultúru ako zjednotenie a sprostredkovanie významu jednotlivých skutočností a udalostí v organizácii a zároveň umožňuje ľahkú orientáciu vo vnútropodnikovej organizácii a riadení. Alvesson (2012) označuje za silnú firemnú kultúru takú, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou bežného jednanja členov organizácie, ktorí prijali presvedčenia, hodnoty a normy chovania, intenzívne ich dodržujú a vo vysokej miere ich zdieľajú. Silná podniková kultúra má analogicky potom značný vzťah k fungovaniu organizácie a môže tak podporiť riadiace procesy, procesy rozhodovania a komunikácie f organizácii. V spojitosti so žiadaným obsahom je tento vplyv pozitívny. Pokiaľ však je silne podporovaná obsahovo nesprávna podniková kultúra, môže to mať negatívny dopad na organizáciu. Z toho vyplýva, že práve obsah firemnej kultúry umožní nastaviť o aký vplyv sa bude jednať. Armstrong a Taylor (2020, s. 190-194) zdôrazňujú, že obsah vyhovuje podmienkam a potrebám danej organizácie, je vhodné ho podporovať a vylad'ovať a v opačnom prípade je nevyhnutné sa pokúsiť ho zmeniť. Schein (1984, s. 7) uvádza, že v prípade stabilnej skupiny, ktorá má dlhú a pestrú históriu, a prekonala

množstvo výziev, vytvorí si táto skupina silnú firemnú kultúru. Naopak pri slabej podnikovej kultúre jednotlivci väčšinou konajú v rámci svojich vlastných, osobne uznávaných noriem chovania. Autor ďalej uvádza, ak skupina často mení svoju členskú základňu, alebo ak je vytvorená krátku dobu a doposiaľ nemusela čeliť väčším ťažkostiam, bude mať takáto skupina slabú firemnú kultúru. Armstrong a Taylor (2020, s. 190-194) sa zhodujú so Scheinom a ešte dopĺňajú, že v prípade slabej kultúry sú členovia takej skupiny ovplyvňovaní vlastnými charakteristikami a z toho analogicky vyplýva, že tie základné presvedčenia, hodnoty a normy chovania budú zdieľať iba v malej miere. Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 468-470) tvrdia, že vplyv takejto kultúry bude len málo rozpoznateľný v rámci organizácie.

Podľa Nového (1993, s. 20) alebo Bedrnovej, Jarošovej a Nového (2010, s. 469-470) musí v organizácii byť firemná kultúra jasne a zrozumiteľne daná najavo riadiacimi pracovníkmi. V rámci organizácie musí byť zrozumiteľné, čo je akceptovateľné, čo je požadované a čo vylúčené a zakázané. Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 468-470) tvrdia že takéto nepísané i písané pravidlá, musia byť pre všetkých zamestnancov zrozumiteľné. To si vyžaduje konzistentnosť firemnej kultúry skrz celú organizáciu. Znamená to, že firemná kultúra musí byť rozšírená v celej organizácii a musí obsahovať súbor štandardov, hodnôt a symbolov, ktoré ako uvádza Šigut (2004, s. 16), vytvárajú vnútorný, logicky usporiadaný a nerozporný celok. Ako Šigut ďalej uvádza, je potrebné, aby sa všetci pracovníci danej organizácie vedeli stotožniť, mali by sa s ňou stretávať v každej situácii a na každom mieste vo firme, tak aby sa daná firemná kultúra danej organizácie stala ich súčasťou každodenného pracovného života. Nový (1993, s. 20-21) tvrdí, že s tým súvisí zakotvenosť firemnej kultúry, ktorá vyjadruje mieru identifikácie a prijatia jednotlivých hodnôt a noriem správania v mysliach zamestnancov. Podľa autora to odráža akúsi záruku trvalosti a praktickej účinnosti kultúrnych vzorcov v organizácii.

Vo veľkých organizáciách je častým fenoménom vznik subkultúr. Tieto relatívne samostatné skupiny podľa Scheina a Scheina (2017, s. 157-158) vznikajú na základe útvarovej špecializácie, geografickej decentralizácie, divíznej deľby, diferenciacie na trhoch či organizačnej hierarchie. Lukášová (2010, s. 33) tvrdí, že ich vznik môže na jednej strane poškodiť podnikovú kultúru organizácie a oslabovať ju, na strane druhej však môžu vzniknúť i pri existencii silnej podnikovej kultúry, kde nemajú negatívny dopad na výkon podniku vzhľadom na prirodzenú odlišnosť útvarov. Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 472) uvádzajú, že v podnikovej praxi, čím je diferencovanejšia podniková štruktúra, tým jednoduchšie a častejšie sa vytvárajú subkultúry, ktoré zabraňujú existencii ucelenej podnikovej kultúry. Šigut (2004, s. 20) preto pri veľkých organizáciách vidí ako veľmi dôležité momenty, ktoré spájajú zamestnancov rôznych funkčných útvarov, priestorovo odčlenených a tých na inej hierarchickej úrovni. Tie eliminujú negatívny efekt vytvárania subkultúr, čo je pre podnik zásadné, keďže podniková kultúra má silný vzťah s výkonnosťou podniku.

#### 2.2.4 Znaký silnej firemnej kultúry

Podľa Bedrnovej, Jarošovej a Nového (2012, s. 470) a taktiež podľa Šiguta (2004, s. 16) silná podniková kultúra spĺňa tieto kritériá:

- **Jasnosť a zreteľnosť:** prvky podnikovej kultúry sú všetkým členom organizácie jasné a zrozumiteľné a voči sebe konzistentné.
- **Roztrieštenosť:** je dôležité aby prvky podnikovej kultúry pôsobili stále, pri každej príležitosti a tak sa zamestnanci s nimi kontinuálne stretávali.
- **Zakotvenosť:** je mierou identifikácie a internalizácie jednotlivých prvkov organizačnej kultúry.

Lukášová (2010, s. 74) totožne s Bedrnovou, Jarošovou a Novým (2012, s. 470-471) hovoria, že podľa mnohých autorov je silná organizačná kultúra pozitívnym javom, môže tak isto mať aj negatívny dopad.

Výhody silnej kultúry (Lukášová, 2010, s. 74):

- vytvára súlad vo vnímaní a myslení zamestnancov;
- usmerňuje chovanie ľudí;
- zdieľanie spoločných hodnôt a cieľov;
- zvyšuje výkon celej organizácie i jednotlivcov.

Nevýhody silnej kultúry (Lukášová, 2010, s. 74):

- fixuje organizáciu na minulé skúsenosti;
- zabraňuje mysleniu v alternatívach;
- spôsobuje rezistenciu voči zmenám.

Lukášová (2010, s. 75-76) zhrnula tvrdenia niekoľkých autorov v tej miere, že vyvracia zaužívané názory, že podniková kultúra musí byť silná. Lukášová (2010, s. 76) s Bedrnovou, Jarošovou a Novým (2012, s. 475) uvádzajú, že podniková kultúra by mala byť v organizácii nastavená do takej miery, aby mala dvojaký účinok. Vedieť pracovníkov aktivovať alebo deaktivovať a v súlade s hodnotami a normami viesť zamestnancov k naplňovaniu týchto hodnôt. Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 475) tvrdia, že k rozšifrovaniu toho či je pozitívne mať silnú kultúru alebo negatívne, je potrebné sa zamerať na obsahovú stránku podnikovej kultúry a rozlíšiť tak obsah podnikovej kultúry od jej sily.

Tabuľka 1 Prednosti a nedostatky vyplývajúce z modelu silnej organizačnej kultúry

Prednosti	Nedostatky
Jasný a prehľadný pohľad na podnik, zrozumiteľnosť kultúry pre zamestnancov	Tendencie k zatvorenosti sociálneho systému organizácie
Priama a jednoznačná komunikácia v organizácii	Nedostatok flexibility, lipnutie na tradíciách a blokácie novej orientácie
Rýchle nájdenie riešení a rozhodnutí vrátane ich plynulej implementácie	Kolektívna snaha vynútiť si konformitu (tzn. schopnosť prispôbiť sa sociálnym normám a chovať sa s nimi v súlade) (Hiršová, 2005, s. 64)
Málo formálnych kontrolných postupov, nižšie nároky na kontrolu pracovníkov	za každú cenu pričom je s uvedeným spojený i proces aktívneho vyrovnávania sa nových členov
Vysoká motivácia členov organizácie	určitým spôsobom myslenia a jednania
Nízka fluktuácia zamestnancov	(adaptácia) a postupného vrastania členov do sociálneho systému organizácie (tzn. socializácia)
Značná identifikácia členov s organizáciou	(Veselá a Veselá, 2011)

Zdroj: Vlastná úprava na základe Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 515 - 518)

Tabuľka č. 1 prehľadne zobrazuje aké prednosti alebo nedostatky z modelu silnej organizačnej kultúry môžu v praxi vyplývať. Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 475) tvrdia, že odmietnutie významu silnej kultúry vychádza z poznania, že zväčša býva založená na abstraktných a všeobecných normách a hodnotách. Lukášová (2010, s. 75-76) tvrdí, ak je obsah kultúry „pozitívny“, výkonnosť organizácie podporuje a silná kultúra tak môže podporiť výkon, ak je však obsah kultúry „negatívny“ respektíve nezdravý, účinok silnej kultúry môže byť opačný.

### 2.2.5 Faktory ovplyvňujúce firemnú kultúru

Armstrong a Taylor (2020, s. 192) tvrdia, že procesy, ktoré prebiehajú v organizáciách a ich networkingu, vedení, skupinovom správaní, výkone moci a využívaní politiky, môžu mať oveľa väčší vplyv na fungovanie organizácií, ako je možné znázorniť v definovanej organizačnej schéme podporenej podrobnými popismi úloh a funkcie organizácie budú do značnej miery závisieť od jej účelu, technológie, pracovných metód a vonkajšieho prostredia. Mnohí autori vrátane Lukášovej (2010), Beránka (2013), Urbana (2014, s. 27) alebo Scheina a Scheina (2017) hovoria, že na kultúru vplýva niekoľko faktorov. Šigut (2004, s. 14) rozlišuje dva zdroje pôsobenia na podnikovú kultúru a to na vnútorné a vonkajšie. Vnútorné faktory rozdeľuje na faktory vplyvu okolitého prostredia a spoločenské a kultúrne faktory a k externým faktorom radí základné faktory a faktory manažmentu.

Najčastejšie faktory vplývajúce na podnikovú kultúru (Lukášová, 2010, s. 33):

- vplyv prostredia;
- vplyv zakladateľa;
- vplyv veľkosti a dĺžky existencie organizácie;
- vplyv využívaných technológií.

K uvedeným faktorom ešte Lukášová (2010, s. 33) doplňuje organizačnú štruktúru, metódy a systémy riadenia a riadiaci štýl lídrov (manažérov). Lukášová (2010, s. 33) ďalej tvrdí, že obsah a silu podnikovej kultúry ovplyvňuje viacero faktorov súčasne a vzájomne prepojených, ktoré ju tým formujú. Časopis Harvard Business Review (2019) (ďalej len HBR) medzi najdôležitejšie faktory vplývajúce na riadenie a zmenu kultúry radí to čo lídri hovoria (aj. what they say), ako sa správajú (aj. how they behave) a ako ich organizácie fungujú (aj. operate) z hľadiska procesov, rozpočtov a politík. HBR (2019) ďalej uvádza, že faktor s najväčším dopadom na zosúladenie pracovnej sily a podnikovej kultúry je práve faktor „*The operate*“ teda spôsob akým organizácie fungujú. Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) zdôrazňujú, že dynamika kultúry je často prehliadaný faktor výkonu po zlúčení.

#### Vplyvy prostredia

Z vonkajšieho prostredia podľa Lukášovej (2010, s. 34), Beránka (2013) i Urbana (2014, s. 27) mnoho externých vplyvov má väčší alebo menší dopad na podnik a ak daný podnik chce dlhodobo napredovať je nutné aby sa danému prostrediu a meniacemu prostrediu vedel pružne prispôbovať. Lukášová (2010, s. 34) zhodne s Urbanom (2014, s. 28) vymenúvajú tieto faktory vplývajúce na podnik: geografická dislokácia a regionálne vplyvy; úroveň výskumu, vývoja a inovácií v danom odvetví, ekonomické prostredie, politická situácia, ekologické a legislatívne a silu konkurencie a zákazníkov a v neposlednom rade vyššie kultúry, ktoré majú dopad na podnikovú kultúru a to sú profesijné a národné kultúry.

#### Vplyvy zakladateľa

Hiršová (2016a, s. 1) potvrdzuje skúmania Scheina (1992) in Lukášová (2010, s. 34), ktorý vyskúmal, že zakladatelia organizácii majú jasnú víziu a silno vyhranené hodnoty a základné presvedčenia. Lukášová (2010, s. 34) ďalej uvádza, že to výrazne vymedzuje obsah kultúry, obzvlášť na začiatku vzniku podniku, pretože zakladateľ podniku pri jeho počiatkoch prijíma zamestnancov sám a teda jeho základné presvedčenia a vízie preberajú noví zamestnanci. Podľa Scheina a Scheina (2017, s. 66) noví členovia podniku novonadobudnuté presvedčenia, hodnoty a normy následne automaticky prenášajú na ďalších novo prijatých zamestnancov. Lukášová (2010, s. 34) doplňuje, v prípade, že si zakladateľ na začiatku nevytvorí tieto základné hodnoty, normy, presvedčenia, vízie a pravidla dôležité pre vnútornú integráciu aj z dôvodu riešenia problémov s prijímaním a vylúčením nových

či súčasných zamestnancov, hrozí, že jeho zamestnanci začnú nasledovať nového dominantného vodcu, ktorý má riešenie na dané problémy.

### **Vplyv veľkosti a dĺžky existencie organizácie**

Lukášová (2010, s. 35) tvrdí, že podniková kultúra sa vyvíja tak ako aj podnik samotný. Podľa Lukášovej (2010, s. 35) vývoj organizácie je úzko spojený s evolučnými fázami a krízami súvisiacimi so „zrením“ a rastom organizácie. Schein (2009) in Lukášová (2010, s. 35) ďalej uvádza, že v počiatkovej fáze je pre organizáciu typická flexibilita, improvizácia, dominantné postavenie má zakladateľ. Vo fáze stredného veku sa organizácia snaží o rast a výkonovú stabilitu, uskutočňujú sa strategické rozhodnutia, môže nastať kríza identity, tvoria sa sub kultúry, potreba zavádzať pevnú organizačnú štruktúru, jasné pravidlá, regulácie a v manažmente mať viac generácií lídrov. Podľa Lukášovej (2010, s. 35) je pre podnik vo fáze zrelosti typická vnútorná stabilita alebo stagnácia, sklon k obrane a uctievaní kultúry, potreba udržiavať rovnováhu medzi vnútornými silami a vonkajšími vplyvmi, prispôbovať sa dynamike meniaceho sa prostredia inak môže byť ohrozená i samotná existencia.

### **Vplyv využívaných technológií**

Podľa Lukášovej (2010, s. 36) z pohľadu používaného vybavenia a digitálnych technológií vplyv na pracovné procesy, chod podniku i chovanie podniku navonok. Tieto technické vybavenia, výstavba nových počítačových sietí a komunikačných kanálov, výrazne určujú spôsob komunikácie vnútri organizácie, i spôsob komunikácie so zákazníkmi a to má za následok úbytok ústnej a osobnej komunikácie.

### **Vplyv vlastníkov, lídrov, zamestnancov a riadiacich štýlov**

Král, Tripes, Pirožek, Pudil (2012) a Armstrong (2020) zdôrazňujú, že lídri a top manažéri v podniku, môžu mať silnejší vplyv na kultúru než vlastníci a zakladatelia a to z dôvodu delegácie riadiacich funkcií napríklad kvôli časovej náročnosti, ich vyťaženiach alebo nedostatku znalostí majiteľov prípadne zakladateľov podniku. HBR (2019) k tomu uvádza, že častokrát zmieňovaná kultúra a snahy o riadenie kultúry na úrovni top manažmentu môže mať iba aspiračné tendencie, avšak skutočná kultúra sa prejavuje v „kabínach“ a výrobných halách. HBR (2019) poukazuje na to, že často dochádza k odpojeniu medzi top manažmentom a bežnými zamestnancami a HBR zdôrazňuje, že top manažment musí nastaviť štruktúry, procesy a stimuly v podniku a investovať peniaze tam kde to kultúra najviac potrebuje, medzi ľuďmi, tzn., vyvinúť aktivitu a nie iba o nej hovoriť.

Empsonová a Howard-Grenvilleová (2021) dopĺňujú k faktorom vplývajúcim na organizačnú kultúru aj novodobé vplyvy typické pre dlhodobú prácu z domu, alebo z iného miesta mimo pracovisko zamestnanca a popisujú medznú skúsenosť s tromi základnými charakteristikami:

- Vynútené a dlhotrvajúce oddelenie od bežných spôsobov bytia a fyzického kontaktu spôsobuje emočne náročné odlúčenie od známych rolí a štruktúr.
- Počas pandémie organizácie a ich zamestnanci dokázali, že môžu naďalej poskytovať „bežné služby“, pričom na spoluprácu a doručovanie používajú radikálne odlišné prostriedky. Zároveň sa takmer vymazali hranice medzi pracovným a osobným životom zamestnancov.
- Po skončení obmedzení, tí, ktorí prežili, sa transformujú. Po ukončení tohto obdobia náročnej skúšky náhle transformácie, budú pracujúci zmenení v trvalých spôsoboch, ktorým ešte možno spoločnosť určitú dobu nebude úplne rozumieť. Otázkou je ako môžu organizácie z týchto zmien vyťažiť maximum pre seba aj pre svojich zamestnancov Empsonová a Howard-Grenvilleová (2021).

Oproti tvrdeniu Empsonovej a Howard-Grenvilleovej (2021) autori Sull a Sull (2020) v časopise MIT Sloan (2020) porovnali dáta zo serveru Glassdoor, kde súčasní a bývalí zamestnanci top 500 firiem okrem iného hodnotili aj kultúru. Sull a Sull (2020) zistili, že v čase pandémie Covid-19, keď boli organizácie nútené presmerovať svojich zamestnancov a väčšinu svojho podnikania do priestorov z domu, medzi Aprílom 2020 a Augustom 2020 bol výrazný nárast v hodnotení podnikovej kultúry. Časopis MIT ďalej vo svojom výskume uvádza, že zamestnanci týchto firiem zlepšili hodnotenie ich podnikovej kultúry vďaka tomu, že tieto podniky zlepšili svoju komunikáciu a celkovú integritu avšak títo zamestnanci znížili hodnotenie agility, z dôvodu, že organizáciám celkovo trvalo dlhú dobu prispôbiť sa súčasnej situácii (vonkajším vplyvom). K týmto výskumom korešponduje zistenie spoločnosti Deloitte (2020), že príchod pandémie, urýchlil inovácie, mnoho spoločností bolo nútených prijať rozhodnutia a rýchlo adaptovať nové technológie ako je digitalizácia, komunikácia so zamestnancami i zákazníkmi. Deloitte (2020) ďalej uvádza, že spoločnosti, ktoré viac komunikovali svoj účel, zamerali sa na svojich zamestnancov a ich well-being, a dokázali rýchlo implementovať a adaptovať technológie a zároveň zlepšili svoju flexibilitu, umožnilo im to lepšie sa sústrediť na kritické a podstatné záležitosti a celkovo sa zlepšila v ich organizácii spolupráca.

### 2.2.6 Osem typov firemnej kultúry

Podniková kultúra je tak komplexná, že sa môže označovať ako samostatná entita v rámci samotnej organizácie. Už z jej definície je zrejmé, že má v niektorých organizáciách veľký vplyv na výkonnosť organizácie.

Podľa Lukášovej (2010, s. 99) za účelom poznania firemnej kultúry boli vytvorené typológie, ktoré triedia, rozčleňujú a sprehľadňujú zložitý obsah podnikovej kultúry za účelom porozumenia interným a externým pozorovateľom. Zároveň slúžia ako teoretický základ pre diagnostické nástroje, ktoré môžu byť použité manažérmi, aby vedeli objektívne porovnať ich firemnú kultúru s kultúrou iných organizácií.

Nový (1993, s. 39) a Lukášová (2010, s.31, s. 53) uvádzajú, že rôzne typológie kultúry firmy môžu slúžiť ako návod k identifikácii a rozboru konkrétnej firemnej kultúry a zároveň i ako vzor ideálneho, alebo naopak nevhodného modelu firemnej kultúry, ku ktorému môže firma ašpirovať, alebo sa mu snažiť vyhnúť.

Armstrong, Taylor (2020, s. 190 – 192), tiež Schein a Schein (2017, s. 17 – 18) a Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) hovoria, že to čo niektoré kultúry kladú dôraz na stabilitu a uprednostňujú konzistenciu, predvídateľnosť a zachovanie súčasného stavu, iné zdôrazňujú flexibilitu, prispôbovivosť a vnímavosť k zmenám. Tí, ktorí uprednostňujú stabilitu, majú tendenciu riadiť sa pravidlami, využívať kontrolné štruktúry, ako je počet zamestnancov založený na počte odpracovaných rokov, posilňovať hierarchiu a usilovať sa o efektívnosť. Tí, ktorí uprednostňujú flexibilitu, majú tendenciu uprednostňovať inovácie, otvorenosť, rozmanitosť a dlhodobejšiu orientáciu. Cameron, Quinn a Ernest (2011) patria medzi výskumníkov, ktorí používajú podobné dimenzie vo svojich kultúrnych rámcoch. Podľa týchto autorov môže podniková kultúra svojou náplňou a nástrojmi viesť k naplneniu cieľov organizácie. Lukášová (2010, s. 37) to zdôrazňuje tým, že jej obsah by mal byť cieľavedome vytváraný a posilňovaný k tomu vhodnými manažérskymi technikami.

Použitím tohto základného pohľadu na dimenzie interakcie ľudí a reakcie na zmeny autori Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) identifikovali osem štýlov, ktoré sa uplatňujú na organizačné kultúry aj na jednotlivých vodcov:



- **Starostlivosť** sa zameriava na vzťahy a vzájomnú dôveru. Pracovné prostredie je teplé, spolupracujúce a má príjemné miesta, kde si ľudia navzájom pomáhajú a podporujú sa. Zamestnancov spája lojalita; lídri zdôrazňujú úprimnosť, tímovú prácu a pozitívne vzťahy.
- **Účel** je idealizmus a altruizmus. Pracovné prostredie je tolerantné a má súcitné miesta, kde sa ľudia snažia vykonávať dobro pre dlhodobú budúcnosť sveta. Zamestnancov spája zameranie na udržateľnosť a globálne komunity; vodcovia zdôrazňujú spoločné ideály a prispievajú k väčšej veci.
- **Učenie** sa vyznačuje skúmaním, rozpínavosťou a tvorivosťou. Pracovné prostredie je vynaliezavé a má otvorené miesta, kde ľudia podnecujú nové nápady a skúmajú rôzne alternatívy. Zamestnancov spája zvedavosť; lídri kladú dôraz na inovácie, vedomosti a dobrodružstvo.
- **Potešenie** sa vyjadruje zábavou a vzrušením. Pracovné prostredie je bezstarostné miesto, kde ľudia majú tendenciu robiť to, čo ich robí šťastnými. Zamestnancov spája hravosť a stimulácia; vodcovia zdôrazňujú spontánnosť a zmysel pre humor.
- **Výsledky** sa vyznačujú úspechom a víťazstvom. Pracovné prostredie je miesto orientované na výsledky a založené na zásluhách, kde ľudia túžia dosiahnuť špičkový výkon. Zamestnancov spája snaha o dosiahnutie lepších schopností a úspechu; vodcovia zdôrazňujú dosiahnutie cieľa.
- **Autorita** je definovaná silou, rozhodnosťou a smelosťou. Pracovné prostredie je konkurenčné miesto, kde sa ľudia snažia získať osobnú výhodu. Zamestnancov spája silná kontrola; lídri zdôrazňujú dôveru a dominanciu.
- **Bezpečnosť** je definovaná plánovaním, opatrnosťou a pripravenosťou. Pracovné prostredie je predvídateľné miesto, kde si ľudia uvedomujú riziko a svoje veci si dôkladne premyslia. Zamestnancov spája túžba cítiť sa chránený a predvídať zmeny; vodcovia zdôrazňujú realitu a plánovanie.
- **Poriadok** je zameraný na rešpekt, štruktúru a spoločné normy. Pracovné prostredie je metodické miesto, kde ľudia majú tendenciu hrať podľa pravidiel a chcú zapadnúť. Zamestnancov spája spolupráca; vodcovia zdôrazňujú spoločné postupy a časovo uznávané zvyky.

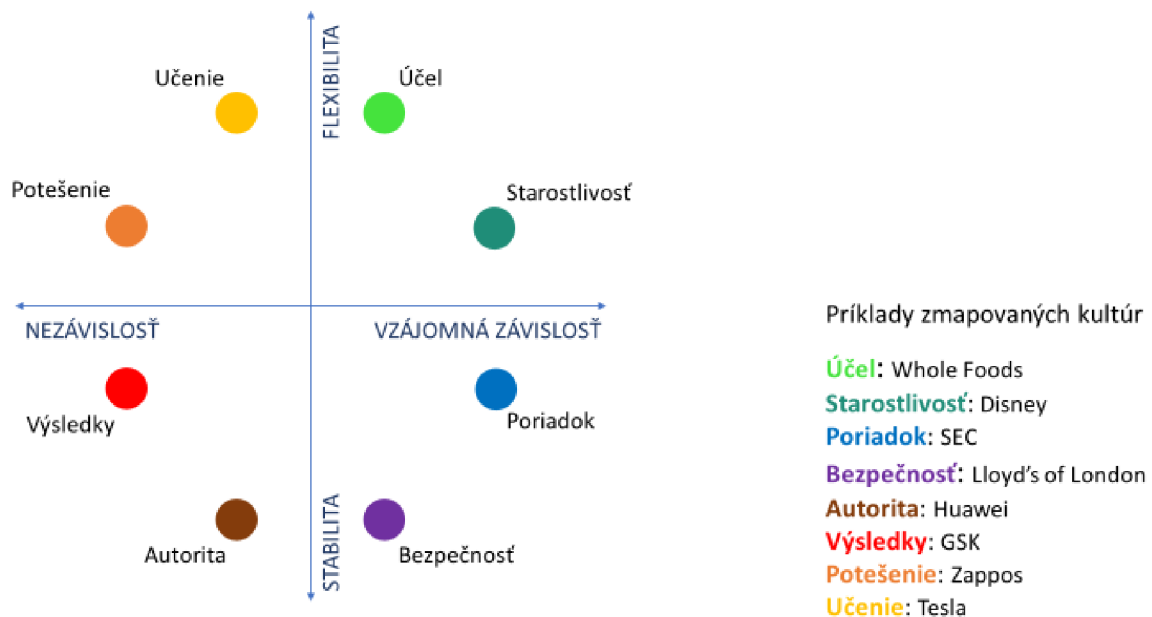
Týchto osem štýlov podľa Groysberga, Chenga, Leea, Pricea (2018) zapadá do integrovaného kultúrneho rámca podľa toho, do akej miery odrážajú nezávislosť alebo vzájomnú závislosť (interakcie medzi ľuďmi) a flexibilitu alebo stabilitu (reakcia na zmenu). Štýly, ktoré sú vedľa seba v rámci, ako je bezpečnosť a poriadok, často koexistujú v rámci organizácií a ich ľudí. Naproti tomu, štýly, ktoré sú umiestnené oproti sebe, ako je bezpečnosť a učenie, je menej pravdepodobné, že sa vyskytujú spoločne a zároveň si ich údržba a starostlivosť vyžaduje veľkú energiu. Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) ďalej uvádzajú, že každý štýl má výhody a nevýhody a žiadny štýl nie je vo svojej podstate lepší ako iný. Firemnú kultúru možno definovať podľa absolútnych a relatívnych silných stránok každého z ôsmich typov a podľa stupňa zhody zamestnancov o tom, ktoré štýly charakterizujú organizáciu. Silnou črtou tohto rámca, ktorý ho odlišuje od ostatných modelov, je to, že ho možno použiť aj na definovanie štýlov jednotlivcov a hodnôt vedúcich a zamestnancov (Groysberg, Cheng, Lee, Price, 2018).

Na základe desaťročí skúseností s analýzou organizácií, vedúcich pracovníkov a zamestnancov autori Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) vyvinuli dôsledný a komplexný model na identifikáciu kľúčových atribútov skupinovej kultúry i jednotlivých štýlov vedenia. Osem charakteristík sa objaví, pri mapovaní kultúry v dvoch dimenziách: ako ľudia interagujú (nezávislosť na vzájomnej závislosti) a ich reakcia na zmeny (flexibilita voči stabilite) vid' obrázok č. 5. Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) ďalej tvrdia, že relatívny význam týchto



ôsmich štýlov sa v jednotlivých organizáciách líši, aj keď takmer všetky skúmané organizácie najčastejšie uvádzali, že ich kultúry sa vyznačujú orientáciou na **výsledky** a **starostlivosť**.

Obrázok 5 Osem charakteristík mapovania podnikovej kultúry v dvoch dimenziách



Zdroj: Vlastná úprava podľa Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018)

Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) tvrdia, že dôležité sú priestorové vzťahy a ďalej uvádzajú, že blízke štýly, ako napríklad bezpečnosť a poriadok alebo učenie a zábava, budú koexistovať ľahšie ako štýly, ktoré sú v grafe ďaleko od seba, napríklad autorita a účel alebo bezpečnosť a učenie. Dosiagnúť kultúru autority často znamená získať výhody (a žiť so znevýhodneniami) tejto kultúry, ale prísť o výhody (a vyhnúť sa nevýhodám) kultúry účelu (Groysberg, Cheng, Lee, Price, 2018).

Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) hovoria, že súčasťou rámca sú základné kompromisy. Aj keď každý štýl môže byť prospešný, prirodzené obmedzenia a konkurenčné požiadavky si podľa týchto autorov vynúti zložité rozhodnutia o tom, ktoré hodnoty zdôrazniť a aké správanie sa od ľudí bude očakávať. Je bežné nájsť organizácie s kultúrami, ktoré kladú dôraz na výsledky a starostlivosť, ale táto kombinácia môže byť pre zamestnancov mätúca. Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) ďalej tvrdia, že od zamestnancov sa očakáva, že budú za každú cenu optimalizovať individuálne ciele a usilovať sa o výsledky, alebo by mali pracovať ako tím a kláď dôraz na spoluprácu a spoločný úspech. Samotná povaha práce, obchodná stratégia alebo dizajn organizácie môžu zamestnancom sťažiť, aby boli rovnako zameraní na výsledky a starali sa o ne (Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018)).

**Osem štýlov** možno použiť na diagnostiku a popísanie vysoko komplexných a rozmanitých vzorcov správania v kultúre a na modelovanie toho, ako je pravdepodobné, že sa vodca jednotlivca s touto kultúrou zosúladi. Pomocou tohto rámca a viacúrovňového prístupu môžu manažéri Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018):

- Porozumieť firemnej kultúre danej organizácie a posúdiť jej zamýšľané a neúmyselné účinky.
- Vyhodnotiť úroveň konzistencie v názoroch zamestnancov na kultúru.
- Identifikovať subkultúry, ktoré môžu zodpovedať za vyššiu alebo nižšiu výkonnosť skupiny.

- Identifikovať rozdiely medzi dedičnými kultúrami počas fúzií a akvizícií.
- Rýchlo orientovať nových vedúcich pracovníkov na kultúru, ku ktorej sa pripájajú, a pomôže im určiť najefektívnejší spôsob vedenia zamestnancov.
- Zmerať mieru zosúladenia medzi jednotlivými štýlmi vedenia a organizačnou kultúrou, aby určili, aký vplyv môže mať vedúci pracovník.
- Navrhnuť aspiračnú kultúru a komunikovať zmeny potrebné na jej dosiahnutie.

### **Väzba medzi kultúrou a výsledkami**

Výskum a praktické skúsenosti skupiny autorov Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018) ukázali, že hodnotenie toho, ako kultúra ovplyvňuje výsledky, záleží na kontexte, v ktorom organizácia funguje - geografický región, priemysel, stratégia, vedenie a štruktúra spoločnosti, rovnako ako na sile kultúry. Podľa týchto autorov to, čo fungovalo v minulosti, už nemusí fungovať v budúcnosti a to, čo fungovalo pre jednu spoločnosť nemusí fungovať pre inú.

### **2.2.7 OCAI – nástroj na hodnotenie firemnej kultúry**

Quinn a Rohrbaugh (1983) vytvorili dotazník Organizational Culture Assessment Instrument (ďalej iba OCAI), ktorý je postavený na základe modelu súperiacich hodnôt (aj. Competing Values Model). Lukášová (2010, s. 84 – 86) uvádza, že tento model je vhodný pre skúmanie strategického hľadiska firemnej kultúry.

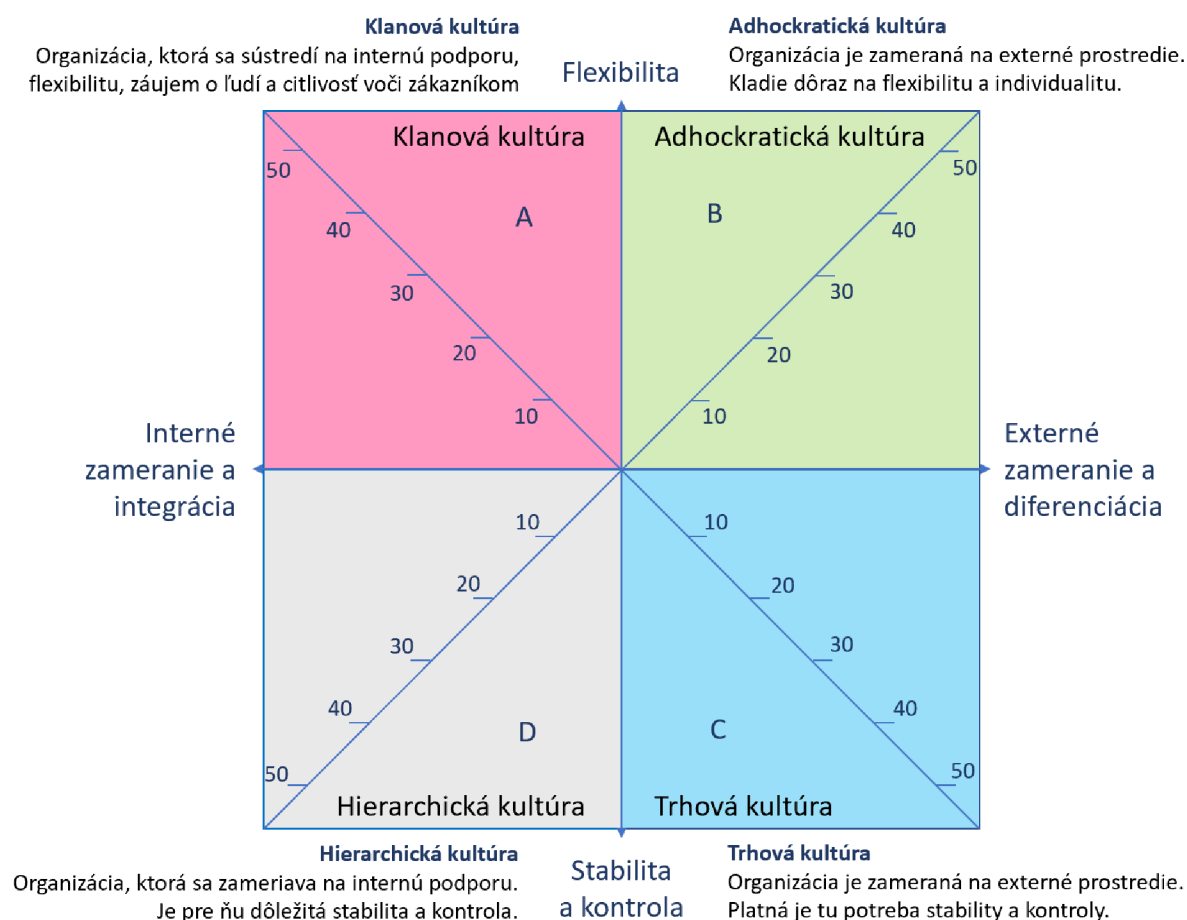
Cameron, Quinn, Degraff a Thakor (2014, s. 5) uvádzajú, že na základe ich 30 ročného výskumu v organizáciách, vybudovali metódu zisťovania súčasného i preferovaného stavu firemnej kultúry. Autormi vyvinutá metóda identifikuje kultúrne a organizačné kompetencie, ktoré vedú k vytváraniu hodnôt. Vysvetľuje, ako možno profilovať kultúrne a vodcovské kompetencie a následne viesť k diagnóze kultúrnych medzier, kultúrnej zhody a kultúrnej sily. Bremerová (2016) dopĺňa, že metódu OCAI, v súčasnosti používa viac ako 10 000 organizácii celom svete.

Z pohľadu modelu súperiacich hodnôt, existujú podľa Camerona, Quinna, Degraffa a Thakora (2014, s. 6) štyri typy kultúr s konkurenčnými hodnotami, ktoré OCAI rozlišuje:

- hierarchická kultúra, založená na kontrole;
- klanová kultúra, založená na spolupráci;
- adhocokratická kultúra, založená na tvorbe;
- trhová kultúra, založená na konkurenčnom boji.

Rozdelenie štyroch typov kultúr graficky znázorňuje obrázok číslo 6.

Obrázok 6 Štyri typy kultúr s konkurenčnými hodnotami



Zdroj: Vlastná úprava podľa Cameron a Quinn (2006, s. 67)

**Klanová kultúra (A)** na obrázku č. 6 je umiestnená v ľavom hornom kvadrante. Podľa Camerona (2017, s. 37 – 43) reprezentuje organizáciu, pre ktorú je typická tímová práca. Jedná sa o organizáciu rodinného typu, je tu vysoká oddanosť zamestnancov voči firme a firmy voči zamestnancom, zamestnanci sa zapojujú do chodu a rozhodovania organizácie. Bremerová (2016) uvádza, že v prostredie klanovej kultúry je spoločenské, ľudia majú veľa spoločného a je to ako jedna veľká rodina. Vedúci pracovníci sú vnímaní ako mentori alebo možno dokonca ako otcovské postavy. Bremerová (2016) a Cameron (2017, s. 37 – 43) zhodne tvrdia, že organizáciu drží po hromade záväzkov a tradícia, organizácia kladie dôraz na trvalý rozvoj ľudských zdrojov a spája spolupracovníkov morálkou. Úspech sa identifikuje v rámci riešenia potrieb klientov a starostlivosti o ľudí. Organizácia podporuje tímovú prácu, participáciu a konsenzus. Bremerová (2016) uvádza tieto charakteristiky pre klanovú kultúru:

- **typ vodcu:** facilitátor, mentor, tvorca tímu;
- **hodnotové faktory:** odhodlanie, komunikácia, rozvoj;
- **teória efektívnosti:** rozvoj a zapojenie ľudských zdrojov sú efektívne;
- **stratégia zlepšovania kvality:** posilňovanie, budovanie tímu, participácia zamestnancov, rozvoj ľudských zdrojov, otvorená komunikácia.

**Adhokratická kultúra (B)** je znázornená na obrázku č. 6 v pravom hornom kvadrante. Cameron (2017, s. 43 – 45) uvádza, že je typická pre dynamické a tvorivé prostredie. Je schopná reagovať na novo vzniknuté situácie a je v nej podporovaná flexibilita, tvorivosť a lídri pôsobia ako vizionári. Bremerová (2016) dopĺňa, že v adhokratickej kultúre vládne energické pracovné prostredie, experimenty a inovácie sú spojovacími materiálmi v rámci

organizácie. Zdôrazňuje sa na výraznosť. Dlhodobým cieľom je rásť a vytvárať nové zdroje. Dostupnosť nových produktov alebo služieb sa považuje za úspech. Organizácia podporuje individuálnu vynaliezavosť a slobodu. Bremerová (2016) uvádza tieto charakteristiky pre adhokratickú kultúru:

- **typ vodcu:** inovátor, podnikateľ, vizionár;
- **hodnoty:** inovatívne výstupy, zmena, agilnosť;
- **teória efektívnosti:** inovatívnosť, vízia a nové zdroje sú efektívne;
- **teória manažmentu:** prekvapenie a potešenie, vytváranie nových štandardov, predvídanie potrieb, neustále zlepšovanie, hľadanie kreatívnych riešení.

**Trhová kultúra (C)** je na obrázku č. 6 v pravom dolnom rohu. Cameron (2017, s. 39 – 40) tento typ kultúry opisuje ako súťaživé, ambiciózne prostredie, kde vedenie ma na zamestnancov vysoké požiadavky. Veľký dôraz dáva na predbehnutie konkurencie a úspech vidí v získaní čo najväčšieho trhového podielu a penetrácii trhu. Podľa Bremerovej (2016) jedná sa o organizáciu založenú na výsledkoch, kde je kladený dôraz na dokončenie práce a uskutočnenie vecí. Ľudia sú súťaživí a sústredení na ciele. Lídri sú tvrdými motormi, producentami a konkurentami zároveň. Sú tvrdí a majú vysoké očakávania. Cameron (2017, s 39 – 40) i Bremerová (2016) zhodne uvádzajú, že v danej kultúre dôležitosť víťazstva drží organizáciu pokope, reputácia a úspech sú najdôležitejšie a dlhodobé zameranie je na aktivity súpera a dosahovanie cieľov. Definícia úspechu je prenikanie na trh. Organizačný štýl je založený na súťaživosti. Bremerová (2016) uvádza tieto charakteristiky pre trhovú kultúru:

- **typ vodcu:** tvrdý vodič, rival, producent;
- **hodnoty:** podiel na trhu, dosahovanie cieľov, ziskovosť;
- **teória efektívnosti:** účinné je agresívne súperenie a zameranie sa na zákazníka;
- **stratégia zvyšovania kvality:** meranie preferencií klientov, zlepšovanie produktivity, vytváranie externých partnerstiev, zlepšovanie konkurencieschopnosti, získavanie zákazníkov a dodávateľov k účasti.

**Hierarchická kultúra (D)**, na obrázku č. 6 znázornená v ľavom spodnom kvadrante. Podľa Camerona (2017, s. 37 – 39) je charakteristická pre organizáciu, ktorá je stabilná, povinnosti sú koordinované a je tu udržaná jednota služieb a produktov. Dodržiava pracovné postupy, typický pre ňu je hladký chod organizácie. Bremerová (2016) dopĺňa, že ide o formalizované a štruktúrované pracovné prostredie. Postupy rozhodujú o tom, čo ľudia robia. Cameron (2017, s. 37 – 39) spolu s Bremerovou (2016) zhodne uvádzajú, že lídri sú hrdí na svoju koordináciu založenej na efektívnosti, najdôležitejšie je, aby organizácia fungovala bez námahy. Formálne pravidlá a politika držia organizáciu pohromade. Trvalými cieľmi sú stabilita a výsledky spojené s efektívnym a hladkým vykonávaním úloh. Dôveryhodné doručenie, hladké plánovanie a nízke náklady sú charakteristikou úspechu. Personálny manažment musí zaručiť predvídateľnosť práce a hodnôt. Bremerová (2016) uvádza tieto charakteristiky pre hierarchickú kultúru:

- **typ vodcu:** koordinátor, organizátor;
- **hodnoty:** efektívnosť, včasnosť, konzistentnosť a jednotnosť;
- **teória efektívnosti:** kontrola a efektívnosť so schopnými procesmi sú efektívne;
- **stratégia zlepšovania kvality:** detekcia chýb, meranie, kontrola procesov, systematické riešenie problémov, nástroje kvality.

Výskum podľa Bremerovej (2016) ukazuje, že firemná kultúra je „rozdiel, ktorý robí rozdiel“ (Bremerová, 2016) a to je dôvod, prečo 70 percent všetkých fúzií a reorganizácií zlyhá. Garrison (2019) dokonca uvádza, že je to 70 až 90 percent fúzií a akvizícií, ktoré zlyhajú práve

kvôli firemnej kultúre. Christensen, Alton, Rising a Waldeck (2011) sa domnievajú, že lídri častokrát nedávajú pri fúziách dôležitosť kultúrnym rozdielom pri zjednocovaní organizácii. Bremerová (2016) ďalej uvádza, že silný kultúrny faktor v skutočnosti nie je taký „*nedefinovaný*“, ako by sa mohlo predpokladať. Kultúra sa zvyčajne vníma ako samozrejmosť, ľudia si to nevšímajú. To je dôvod, prečo jej opis nie je taký jednoduchý, zatiaľ čo zmena kultúry je ešte ťažšia.

Podľa Lukášovej (2010, s. 158 – 160) patrí dotazník OCAI k najviac používaným metódam za účelom zisťovania podnikovej kultúry. Uvedená typológia kultúr je centrom záujmu mnohých výskumných pracovníkov. Bremerová (2016) uvádza, že sila hodnotenia OCAI je v klasifikácii firemnej kultúry, tak že je možné ju začať vidieť a vedieť vysvetliť.

Dotazník OCAI, pozostáva zo 6 blokov pre súčasný stav firemnej kultúry a 6 blokov pre budúci alebo žiadúci stav firemnej kultúry. Lukášová (2010), Bremerová (2016) i Cameron (2017) zhodne uvádzajú, že výhodou dotazníka OCAI je jeho jednoduchosť v jeho vyplňovaní i v jeho následnom vyhodnotení a určení typu organizácie. Podľa Camerona, Quinna, Degraffa a Thakora (2014, s. 7) sa súčasný i požadovaný stav zaznačí na číselnej osi, pomocou ktorých sa vytvorí prehľadná grafická forma profilu firemnej kultúry. Dotazník OCAI slúži i k zmeraniu sily podnikovej kultúry a to podľa toho koľko bodov je priradených, tým silnejšia a dominantnejšia kultúra je.

### 2.3 Metodika práce

Jedná sa o prakticky zameranú diplomovú prácu. Za účelom spolupráce v oblasti výskumu firemnej kultúry bol oslovený zakladateľ spoločnosti XY v roku 2021.

Cieľom diplomovej práce bolo vytvorenie odporúčaní pre spoločnosť XY za účelom zlepšenia firemnej kultúry. Výskum bol zameraný na vnímanie súčasnej a preferovanej firemnej kultúry zamestnancami spoločnosti XY a rozdiel vnímania firemnej kultúry medzi zamestnancami a vedením spoločnosti XY.

V úvode praktickej časti je deskriptívnou metódou priblížené kultúrne prostredie spoločnosti XY a to z interných dokumentov organizácie a internetových stránok spoločnosti XY. Výskum prebehol vo vybranej organizácii na Slovensku. Kvalitatívny výskum slúži k overeniu definovaných hypotéz. Pre zber dát bola použitá dotazníková štúdia a rozhovory. K hlbšiemu porozumeniu pozorovaného javu bol kvantitatívny výskum doplnený o kvalitatívny výskum, v rámci ktorého bol aplikovaný fenomenologický prístup.

K zberu dát boli využité pološtruktúrované rozhovory s vedením a zástupnou osobou za personálne oddelenie na základe, ktorých bol zostavený prvotný kultúrny profil spoločnosti XY.

Ďalej bol použitý OCAI dotazník, ktorý bol zaslaný zamestnancom spoločnosti XY a následne štatisticky vyhodnotený.

Posledným krokom výskumu boli vykonané pološtruktúrované rozhovory so zamestnancami z oddelenia personalistiky, marketingu a vývoja. Týmto je validita výskumu podporená trianguláciou viacerých výskumných metód (rozbor firemných dokumentov, dotazník OCAI, pološtruktúrované rozhovory s vedením a zamestnancami).

Pre účely výskumu boli stanovené tieto výskumné otázky:

- VO 1: Ako je vnímaná firemná kultúra zamestnancami spoločnosti?
- VO 2: Aký je rozdiel vnímania firemnej kultúry pri porovnaní výsledkov prieskumu medzi zamestnancami a vedením spoločnosti?

Hypotézy:

- H0: Rozdiel medzi súčasnou a preferovanou firemnou kultúrou z pohľadu zamestnancov je štatisticky významný.
- H1: Hierarchické procesy spoločnosti XY nie sú dostatočne nastavené vzhľadom na krátku existenciu spoločnosti XY.

Zozbierané dáta z dotazníku OCAI boli overené pomocou Kolmogorov-Smirnovovho testu normality. V prípade potvrdenia normálneho rozloženia bol použitý parametrický párový t-test na overenie hypotéz pomocou softvéru Statistica 12. Tvrdenia, pri ktorých nebolo potvrdené normálne rozloženie dát, bol k overeniu rozdielu použitý neparametrický párový znamienkový test využitím rovnakého softvéru Statistica 12.

### **Interné dokumenty**

Praktická časť je venovaná výskumu interných dokumentov spoločnosti XY, kde sú zhodnotené faktory vplývajúce na vnímanie kultúry z hľadiska etického kódexu, prístupu voči okoliu, kde spoločnosť pôsobí i z hľadiska zodpovednosti ako organizácie voči svetu a jeho udržateľnosti a šírenia osvedy.

### **Prvotný kultúrny profil**

Na zostavenie prvotného kultúrneho profilu spoločnosti bol použitý rozhovor so zakladateľom spoločnosti a osobou z personálneho oddelenia podľa Groysberga, Chenga, Leea a Pricea (2018). Rovnaký princíp určovania kultúrneho profilu firmy bol použitý pri rozhovoroch so zamestnancami spoločnosti, za účelom zistenia troch prevládajúcich kultúrnych štýlov v skúmanej spoločnosti.

Úlohou dotazovaného bolo zoradiť nasledujúcich osem výrokov podľa toho, čo najlepšie vystihuje kultúru spoločnosti XY priradením hodnôt od 1 po 8, kde 8 najviac vystihuje popis kultúry a 1 je najmenej vystihuje danú firemnú kultúru (Groysberg, Cheng, Lee, Price, 2018):

- vrelé, spoločné a ústretové miesto;
- súcitné a tolerantné miesto;
- vynaliezavé a otvorené miesto;
- hravé a odľahčené prostredie;
- miesto orientované na výsledky a zásluhy;
- konkurenčné miesto;
- predvídateľné miesto;
- usporiadané miesto.

### **Dotazník OCAI**

Pre spoločnosť XY celkovo pracuje 49 zamestnancov, z toho interných zamestnancov pracujúcich na plný úväzok je 42. Celkovo bolo oslovených 42 zamestnancov a vedenie XY. Podľa vedenia je XY veľmi agilná a pružná organizácia a preto bolo pre prieskum umožnené zamestnancom, aby vyplnili online dotazník do 6 pracovných dní odo dňa spustenia prieskumu 04.03.2022 do 11.03.2022. Zamestnanci boli uistení, že zber dát je anonymný a informácie identifikujúce jednotlivcov nebudú poskytnuté ani vedeniu XY, ani autorovi tejto diplomovej práce. Vzhľadom k tomu, že v spoločnosti v čase výskumu pracovalo 90 % mužov a 10 % žien, tento výskum nerozdeľuje populáciu na mužov a ženy. Takisto v spoločnosti pracujú prevažne mladí zamestnanci, vysokoškolskí študenti alebo čerství absolventi a preto nebola ani zisťovaná veková kategória v rámci výskumu. Kvôli zachovaniu anonymity zamestnancov bola využitá služba zberu dát v online prostredí OCAI-online. Email s odkazom na dotazník bol zaslaný všetkým vybraným 42 zamestnancom (príloha č. 1). Do výskumného vzorku boli

vybraní všetci stáli zamestnanci (42) pracujúci na plný úväzok. Z celkovo oslovených v prvý deň spustenia výskumu vyplnilo dotazník 13 ľudí, 3 ľudí v druhý deň a 14 ľudí v ďalších troch dňoch. Návratnosť dotazníkov od zamestnancov bola vysoká 71,14 % (30 dotazníkov).

Po uzatvorení dotazníka boli surové anonymné dáta exportované do MS EXCEL súboru, kde boli následne spracované. Jednému zo zakladateľov spoločnosti XY, ktorý je zároveň CEO bol distribuovaný rovnaký dotazník zvlášť práve z dôvodu, aby sa dalo porovnať vnímanie firemnej kultúry z pohľadu zamestnancov i z pohľadu vedenia. Externí pracovníci a študenti pracujúci na menších, špecifických projektoch neboli do výskumu zaradení.

OCAI dotazník (anglicky Organizational culture assessment instrument) pozostáva celkovo z 2 častí. V prvej časti je spolu 6 sekcií, v každej sú uvedené 4 tvrdenia. Skúmajúci musel v každej sekcii rozdeliť 100 bodov medzi tieto 4 tvrdenia (A, B, C, D). Spolu je v prvej časti 24 otázok, pomocou ktorých je zisťovaný súčasný stav firemnej kultúry. V druhej časti OCAI dotazníka sa opakuje rovnakých šesť sekcií, kde sa skúma preferovaný stav firemnej kultúry.

Dotazník OCAI je zostavený tak, že sa stále pýta na 4 základné typy kultúr:

- klanovú (A);
- adhokratickú (B);
- trhovú (C);
- hierarchickú (D).

Model, ktorý vymyslel Cameron a Quinn (2011) však ešte obsahuje 4 ďalšie parametre:

- flexibilita a diskretnosť;
- externé zameranie;
- stabilita a kontrola;
- interné zameranie.

Aby bolo možné graficky zobrazit' kompletný prehľad všetkých ôsmich parametrov, bolo nutné dopočítať zvyšné 4 parametre (flexibilita a diskretnosť, externé zameranie, stabilita a kontrola, interné zameranie). Za týmto účelom bol využitý MS EXCEL, v ktorom pre každú chýbajúcu hodnotu boli využité nižšie znázornené vzorce. Pre výpočet flexibility a diskretnosti bolo nutné vypočítať polohu hodnoty na osi x a y za pomoci goniometrických funkcií  $\sin$ ,  $\cos^{-1}$  a prevodu radiánov na stupne (DEGREES) pomocou konštanty  $\pi$ . Rovnakým spôsobom boli vypočítané hodnoty na osi x a y pre externé zameranie; stabilitu a kontrolu; interné zameranie.

Rovnaký princíp bol aplikovaný na súčasnú kultúru i na preferovanú kultúru. Rozdielom boli vstupné hodnoty vo výpočtoch pre súčasnú a preferovanú kultúru.



## Flexibilita a diskrétnosť

$$\left( \frac{\text{KLANOVÁ}}{\sin \left( \left( 180 - 45 - \text{DEGREES} \left( \cos^{-1} \left( \frac{\text{KLANOVÁ}}{\sqrt{\text{KLANOVÁ}^2 + \text{ADHOCKRATICKÁ}^2}} \right) \right) \right) \right) \right) * \frac{\pi}{180} * \sin \left( \text{DEGREES} \left( \cos^{-1} \left( \frac{\text{KLANOVÁ}}{\sqrt{\text{KLANOVÁ}^2 + \text{ADHOCKRATICKÁ}^2}} \right) \right) \right) * \frac{\pi}{180}$$

## Externé zameranie

$$\left( \frac{\text{ADHOCKRATICKÁ}}{\sin \left( \left( 180 - 45 - \text{DEGREES} \left( \cos^{-1} \left( \frac{\text{ADHOCKRATICKÁ}}{\sqrt{\text{ADHOCKRATICKÁ}^2 + \text{TRHOVÁ}^2}} \right) \right) \right) \right) \right) * \frac{\pi}{180} * \sin \left( \text{DEGREES} \left( \cos^{-1} \left( \frac{\text{ADHOCKRATICKÁ}}{\sqrt{\text{ADHOCKRATICKÁ}^2 + \text{TRHOVÁ}^2}} \right) \right) \right) * \frac{\pi}{180}$$

## Stabilita a kontrola

$$\left( \frac{\text{TRHOVÁ}}{\sin \left( \left( 180 - 45 - \text{DEGREES} \left( \cos^{-1} \left( \frac{\text{TRHOVÁ}}{\sqrt{\text{TRHOVÁ}^2 + \text{HIERARCHICKÁ}^2}} \right) \right) \right) \right) \right) * \frac{\pi}{180} * \sin \left( \text{DEGREES} \left( \cos^{-1} \left( \frac{\text{TRHOVÁ}}{\sqrt{\text{TRHOVÁ}^2 + \text{HIERARCHICKÁ}^2}} \right) \right) \right) * \frac{\pi}{180}$$

## Interné zameranie

$$\left( \frac{\text{HIERARCHICKÁ}}{\sin \left( \left( 180 - 45 - \text{DEGREES} \left( \cos^{-1} \left( \frac{\text{HIERARCHICKÁ}}{\sqrt{\text{HIERARCHICKÁ}^2 + \text{KLANOVÁ}^2}} \right) \right) \right) \right) \right) * \frac{\pi}{180} * \sin \left( \text{DEGREES} \left( \cos^{-1} \left( \frac{\text{HIERARCHICKÁ}}{\sqrt{\text{HIERARCHICKÁ}^2 + \text{KLANOVÁ}^2}} \right) \right) \right) * \frac{\pi}{180}$$

## Rozhovory

Pred uskutočnením dotazníkového výskumu OCAI prebehli prostredníctvom video online platformy Google meet, pološtruktúrované rozhovory s vedením spoločnosti XY a zástupnou osobou za personálne oddelenie. Tieto rozhovory obsahovali 19 otázok pre každého respondenta. Účelom týchto rozhovorov s vedením a personalistkou bolo zistiť vnímanie súčasnej firemnej kultúry vedením a budúce smerovanie firemnej kultúry v spoločnosti XY. Rozhovor s vedením sa konal dňa 28.01.2022 a trval celkom 62 minút. Dňa 03.02.2022 sa uskutočnil rozhovor s personalistkou v trvaní 50 minút. Rozhovory prebiehali v príjemnej a otvorenej atmosfére.

Po uzatvorení dotazníkov OCAI boli uskutočnené pološtruktúrované rozhovory s piatimi zamestnancami spoločnosti XY, konkrétne z personálneho oddelenia, marketingu a vývoja. Informátor č. 1 pracuje v XY 10 mesiacov, informátor č. 2 viac ako 12 mesiacov, informátor č. 3 rok, informátor č. 4 štvrt roku a informátor č. 5 pol roka. Zloženie informátorov bolo od pozície junior po pozíciu senior. Jednotlivé rozhovory prebiehali prostredníctvom online video platformy Google meet v období od 14.03.2022 do 31.3.2022. Všetci informátori boli ochotní zúčastniť sa týchto pološtruktúrovaných rozhovorov. Informátori boli ubezpečení, že ich identita ostane pre výskum v anonymite.

V priebehu rozhovorov bolo nutné bližšie vysvetliť niektoré otázky a položiť doplňujúce otázky. Pološtruktúrované rozhovory so zamestnancami obsahovali 30 otvorených otázok zatriedených do týchto kategórií:

- artefakty;
  - o symboly;
  - o štruktúry;
  - o procesy;
  - o rituály;
- hodnoty a normy;
- základné presvedčenia;
- sila firemnej kultúry;
- hrdina.

Primárnym cieľom týchto rozhovorov bolo zistiť vnímanie súčasnej firemnej kultúry zamestnancami spoločnosti. Ďalším zmyslom rozhovorov bolo zistiť hlbší pohľad potreby posunu súčasnej firemnej kultúry k preferovanej.

### 3 Praktická časť

Praktická časť práce pozostáva z predstavenia spoločnosti XY, dokumentov približujúcich fungovanie spoločnosti i to v akom rozsahu prezentuje firemnú kultúru svojim zamestnancom, voči potenciálnym zamestnancom a klientom. V nadväznosti na to nasleduje vytvorenie prvotného kultúrneho profilu zostaveného z rozhovorov s vedením spoločnosti, t.j. so zakladateľom spoločnosti XY (CEO) a reprezentantkou personálneho oddelenia. V ďalšej podkapitole práca prezentuje výsledky prieskumu OCAI, ktorý bol odoslaný všetkým stálym zamestnancom spoločnosti XY. Tento prieskum približuje ako vnímajú zamestnanci súčasnú kultúru svojej spoločnosti a tiež akú firemnú kultúru by preferovali. Identický dotazník bol distribuovaný aj vedeniu spoločnosti. Za účelom dotvorenia celkového pohľadu na súčasnú a preferovanú firemnú kultúru boli vykonané rozhovory s piatimi informátormi z rôznych oddelení. V závere práce sú navrhnuté konkrétne odporúčania, ktoré budú prezentované spoločnosti XY.

#### 3.1 Predstavenie spoločnosti

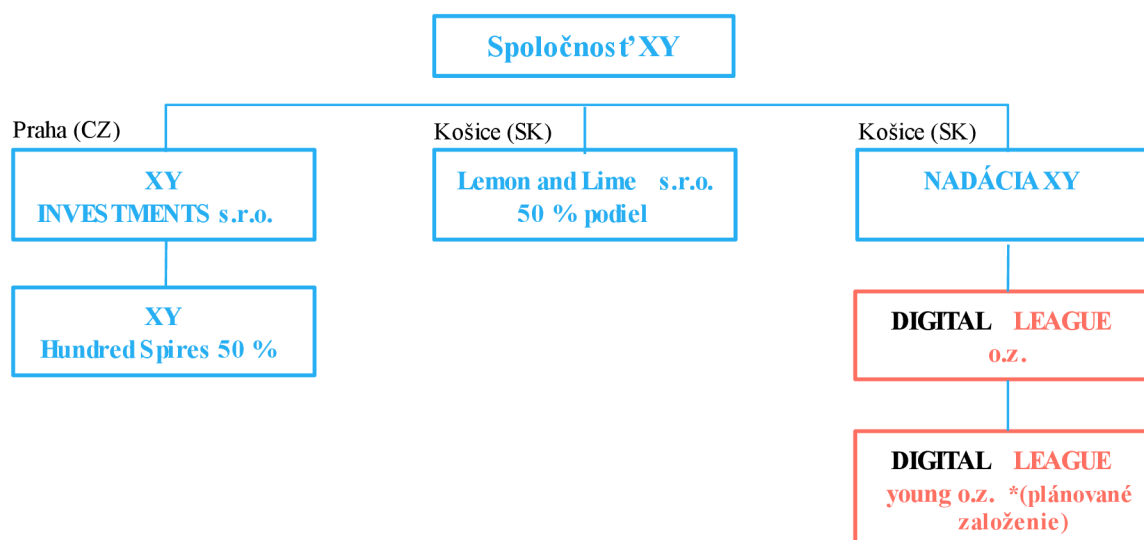
Spoločnosť XY na svojich webových stránkach uvádza, že je mladou spoločnosťou zaoberajúcou sa oblasťami IT, vývojom internetových aplikácií, IT konzultačnou firmou, vzdelávacou organizáciou i spoločnosťou podporujúcou zaujímavé projekty a mladých ľudí so zaujímavými víziami a plánmi. Spoločnosť sa prezentuje ako inovatívna a za svoje motto si dala „*Squeeze out innovation*“ (Spoločnosť XY, 2022), čo v preklade z anglického jazyka znamená „*vytlačiť inováciu*.“ Ako ďalej na svojich stránkach uvádza „*Sme mladí profesionáli, ktorí sú pripravení urobiť svoju prácu. Navrhujeme a vyvíjame úžasné webové a mobilné aplikácie, riešenia elektronického obchodu a oveľa viac*“ (Spoločnosť XY, 2022).

Hlavné sídlo spoločnosti je v Košiciach na Slovensku, kde sídli aj väčšina hlavných riadiacich funkcií a zamestnancov. XY má aj pobočku v Prahe a zamestnáva ľudí na Slovensku a v Čechách i na diaľku, bez nutnosti dochádzania do kancelárie, čo jej dáva priestor zamestnávať ľudí z rôznych kútov oboch krajín.

##### 3.1.1 Predstavenie spoločnosti XY

Spoločnosť XY bola založená 05.08.2020 v Košiciach dvoma zakladateľmi. Z počiatku mala dvoch zakladateľov a žiadnych zamestnancov. Postupom času pracovala na neziskových projektoch a zároveň školila mladých študentov počas ich štúdií a dávala im bohaté skúsenosti a znalosti v rámci projektov. V priebehu roku 2021 firma postupne naberala zamestnancov a získavala projekty. Z pôvodných 2 zakladateľov firma nabrala vyše 40 ľudí do trvalého zamestnaneckého pomeru, viac ako 20 študentov a veľa externých spolupracovníkov, ktorí spolupracovali na jednotlivých projektoch. Firma XY založila na konci roka 2021 svoju pobočku v Prahe pod názvom XY Investments s.r.o (viď obrázok 7) so sídlom v Karlíne.

Obrázok 7 Organizácie patriace do skupiny XY



Zdroj: Vlastná úprava podľa interných dokumentov XY (2022)

Na obrázku č. 7 je graficky znázornená vlastnícka štruktúra jednotlivých firiem patriacich pod XY s.r.o., ktorej hlavné sídlo je v Košiciach, kde sídlia aj všetky hlavné riadiace funkcie. V Prahe sídliaca XY Investments s.r.o. má 50% podiel v spoločnosti XY Hundred Spires s.r.o. Tieto dve firmy majú rovnaké zameranie ako XY s.r.o v Košiciach. Spoločnosť Lemon and Lime s.r.o. sídli v Košiciach a jej zameranie je na menšie projekty. Poslednú, tretiu vetvu na obrázku č. 7 reprezentuje Nadácia XY a neziskové organizácie Digital League o.z. a Digital League young o.z. Neziskové programy pod zastúpením Digital League organizujú vzdelávacie kurzy prostredníctvom projektov pre študentov stredných i vysokých škôl.

V súčasnosti spoločnosť XY prechádza obdobím rastu v zmysle pribúdajúcich projektov i zamestnancov. Spoločnosť (XY, 2021) kladie najväčší dôraz na ochranu osobných údajov, firemných dát a kvality poskytovaných služieb. Podľa vedenia je misiou XY zdokonaľovať kvalitu vzdelávania, skúsenosti a života ľuďom pracujúcim pre XY i ľuďom mimo túto organizáciu (Rozhovor s vedením XY, 2022).

Spoločnosť XY vo svojich interných dokumentoch (XY, 2022) uvádza, že zamestnanci môžu pracovať kedykoľvek, kdekoľvek bez striktno ohraničenej pracovnej doby, aby práca zodpovedala ich schopnostiam, záujmom a potrebám. Na druhej strane zamestnávateľ chce pracovníkov, ktorí vyhovejú starostlivo definovaným potrebám. Spoločnosť XY uvádza, že svojim klientom pomôže dať všetky diely dohromady s prispôbenými a integrovanými balíkmi služieb.

Spoločnosť XY (XY, 2022) prehlasuje, že jej riešenia umožňujú svojim klientom inovovať a optimalizovať stratégiu, dizajn, produkt a jeho implementáciu (XY, 2022). Na svojich internetových stránkach informuje klientov, že spolu s XY vedia dosiahnuť zlepšenia v (XY, 2022):

- **Produktová stratégia.** Zavedenie procesu inovácií od konceptu cez testovanie až po distribúciu. Zavedenie novej stratégie vývoja produktov zameranej na zlepšenie existujúcich produktov s cieľom oživiť už existujúci trh alebo vytvoriť nové produkty, ktoré sú žiadané na trhu.
- **Produktový dizajn.** Zameranie produktového dizajnu na vytváranie produktov, ktoré spĺňajú potreby užívateľov skrze obchodnú stratégiu, dátovú analýzu, užívateľskú

skúsenosť, užívateľský prieskum, dizajn užívateľského rozhrania, návrh pohybu, makiet a prototypov. Riešenie problémov a myslenie skrze dizajn je súčasťou navrhovania každého produktu.

- **Produktový vývoj.** Vytváranie inovatívnych produktov s najnovšími technológiami. Využívanie agilného prístupu pri vývoji softvéru. Zber vývojových požiadaviek a riešení prebieha prostredníctvom spoločného úsilia samo organizujúcich sa a medzi funkčných tímov a ich zákazníkov či koncových užívateľov.
- **Produktová implementácia.** Metoda implementácie softvérového produktu je systematicky štruktúrovaný prístup k efektívnej integrácii inovatívneho produktu do organizačnej štruktúry. Použitý prístup pokrýva celý proces uvedenia nového inovatívneho produktu na trh.

Spoločnosť XY (XY, 2022) uvádza, že tieto i ďalšie riešenia každému klientovi prispôbujú na mieru, vyhovie klientom k ich maximálnej spokojnosti. Spoločnosť XY (XY, 2022) to podporuje svojimi spokojnými klientami skrze mnohé referencie a príklady implementovaných riešení. XY (XY, 2022) ďalej uvádza, že vytvára inovatívne produkty presahujúce klientovu predstavivosť, „*Chápeme dôležitosť moderných trendov a kreatívnych nápadov v inovatívnych riešeníach. Neustále informujeme o tom, čo je nové a uistujeme sa, že používate najnovšie a najlepšie softvérové vzory.*“ (XY, 2022)

### 3.1.2 Poslanie a hodnoty spoločnosti XY

V dokumente Zásady správania sa (XY, 2022) spoločnosť uvádza, že jej hlavným cieľom je stať sa najinovatívnejším partnerom riešení produktov a produktovej stratégie poskytujúcim výnimočné užívateľské skúsenosti zákazníkov prostredníctvom talentu, technológie a vzdelania. Dokument ďalej uvádza, že XY poskytuje stáže študentom, podporuje každého, kto sa odváži predstaviť svoj kreatívny nápad bez ohľadu na to či sa jedná o interného zamestnanca, externého spolupracovníka, či osobu, ktorá ešte nie je nijako spätá s XY. Za to najdôležitejšie poslanie, ktoré si XY stanovilo je neustále zlepšovať kvalitu života ľuďom v i mimo organizáciu a to práve skrze vzdelávanie a zaujímavé projekty. Zakladateľ a výkonný riaditeľ spoločnosti v jednej osobe ako poslanie XY v rozhovore (Rozhovor s vedením XY, 2022) uviedol „*Poslanie je rozvíjanie ľudí a ich príprava z malých projektov na veľké. Chceme, aby mal každý prístup ku vzdelávaniu a prístup k IT technológiám.*“ Z rozhovoru (Rozhovor s vedením XY 2022) ďalej vyplynulo, že XY je firmou, ktorá chce zmeniť ľudí k lepšiemu, prinášať zaujímavé projekty, pomáhať ľuďom rásť bez ohľadu na to či sú to zamestnanci alebo ľudia „*z vonku*“. Zakladateľ ďalej uviedol „*Chceme umožňovať ľuďom rásť, či už je to v biznise, či v IT, či v dizajne, všetkými smermi.*“ (Rozhovor s vedením XY, 2022)

XY vidí svoje poslanie v prinášaní lepšej kvality života a chce aplikovať vzdelávanie prostredníctvom projektov a preto v roku 2022 zakladá svoju Nadáciu (Interné dokumenty, XY, 2022). Nadácia spoločnosti bude poskytovať edukačné programy študentom prvých ročníkov stredných škôl i študentom vysokých škôl. V tejto nadväznosti firma XY nadviazala spoluprácu s vysokou školou v Košiciach a aktívne pripravuje vzdelávací program. V interných dokumentoch (XY, 2022) sa uvádza, že spoločnosť bude podporovať zaujímavé neziskové projekty, kultúru a kontinuálne vzdelávanie. XY (Interné dokumenty, XY, 2022) nabáda svojich zamestnancov, aby prichádzali s nápadmi i na neziskové projekty.

Spoločnosť XY považuje svoju reputáciu a svoju značku za jedno z jej najcennejších aktív. Podľa Zásad správania sa (XY, 2022) pri budovaní a ochrane prominentného postavenia v spoločnosti, firma koná čestne ako spoľahlivý a kompetentný partner voči všetkým jej zainteresovaným stranám. Kompetencie spoločnosti XY popisujú správanie a zručnosti potrebné pre svojich zamestnancov. Zásady správania sa (XY, 2022) spolu so zdieľanými

základnými hodnotami, opisuje tieto základne kompetencie, podľa ktorých sa má riadiť celá spoločnosť i jej zamestnanci (XY, 2022):

- kontinuálne vzdelanie;
- tímový duch;
- zameranosť na zákazníka;
- vášeň;
- zodpovednosť a podnikanie.

Podľa dokumentu Zásady správania sa (XY, 2022) tieto základne kompetencie tvoria rámec pre udržateľný a zodpovedný spôsob riadenia podnikania. Uvedené kompetencie a hodnoty sú pevne zakotvené v Kódexe správania (XY, 2022), referenčnom rámci, ku ktorému sa každý zaväzuje, a ktorý je základom obchodných rozhodnutí konaných každý deň.

Dokument Zásady správania sa (XY, 2022) ďalej uvádza, že spoločnosť XY vybuodovala a naďalej podporuje **otvorenú kultúru vzdelávania, vzájomného rešpektu a dôvery v prostredí spolupráce**, kde môžu kolegovia hľadať pomoc, radu a ozvať sa. Ktokoľvek, kto v dobrej viere vysloví obavy, tak podľa dokumentu Zásady správania sa (XY, 2022) robí správne rozhodnutie. Spoločnosť uisťuje svojich zamestnancov, že bude počúvať a akékoľvek problémy bude brať vážne. V prípade problémov spoločnosť odporúča, aby sa zamestnanec najskôr porozprával priamo so svojim manažérom a nahlásil akékoľvek obavy.

Základné hodnoty spoločnosti XY sú podľa dokumentu Zásady správania sa (XY, 2022):

- vzdelávanie sa;
- zameranosť na zákazníka;
- inovatívnosť;
- zodpovednosť.

Podľa dokumentu Zásady správania sa (XY, 2022) sú tieto štyri základné hodnoty kľúčové pre jej klientov za účelom priniesť svojim klientom úspech, inovatívne produkty, spokojnosť, kvalitu a pridanú hodnotu. Spoločnosť XY zároveň podporuje rozmanitosť, rovnosť, inkluzívnosť pracovnej sily a chce aby jej lídri šli príkladom pre svojich zamestnancov i pre komunity, kde pôsobia.

K základným kompetenciám spoločnosť XY radí (XY, 2022):

- vášeň;
- tímový duch;
- podnikanie.

Dokument Zásady správania sa (XY, 2022) uvádza, že je zanietená pre svojich klientov i zamestnancov a to čo robí nie je „prácou“, ale „vášňou“. Spoločnosť uvádza, že podporuje spoluprácu, personálny rozvoj a rast, zatiaľ čo pritom podporuje zábavu a radosť z práce a zároveň je spoločnosť a jej zamestnanci plne zodpovedná za svoju činnosť a dodávané úlohy. Týmto inšpiruje svojich zamestnancov a nabáda k inovatívnym riešeniam.

### **Udržateľnosť**

Interné dokumenty (XY, 2021, 2022) a internetová stránka spoločnosti uvádza, že svet zažíva významné situácie, ktorým je potrebné čeliť. Ako príklad uvádza klimatické zmeny, systémovú nerovnosť, narušenie sociálnej súdržnosti, krízu obživy, pandémie Covid-19, či vojnové konflikty.

Spoločnosť XY (XY 2022) sa zaviazala, že bude v rámci udržateľnosti, kontinuálne pracovať pri napomáhaní vyváženiu sveta v prospech všetkých. Z vyhlásení spoločnosti v interných

dokumentoch je zrejmé, že XY je „odhodlaná hrať svoju úlohu“, chce pozitívne ovplyvňovať svet vzdelávania, práce a ísť príkladom v tom ako riadi svoje obchodné i vzdelávacie aktivity. Vo svojom vyhlásení v interných dokumentoch (XY, 2022) uvádza, že každý deň sa snaží vytvárať sociálnu a ekonomickú hodnotu pre všetky svoje zainteresované strany a chce tak pomáhať zveľaďovať planétu pre ďalšie generácie.

Aby spoločnosť XY napomáhala vytvárať a kontinuálne rozvíjať udržateľnosť vyvinula vlastnú metodiku ako dosiahnuť tento cieľ. Najdôležitejším faktorom je pre XY vytvárať budúcnosť pre súčasnú i ďalšie generácie v príprave na budúcu prácu pre každého. Spoločnosť XY si vytýčila 2 ciele trvalej udržateľnosti (Interné dokumenty, XY 2022):

- prístup k vzdelávaniu;
- dôveryhodný partner pre zamestnancov a klientov;

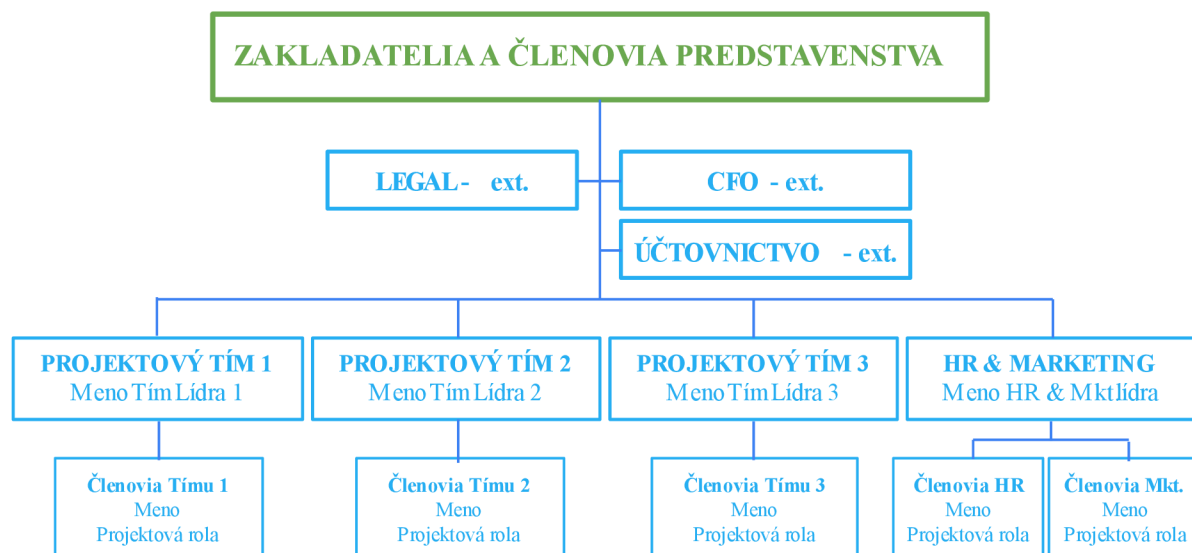
K týmto cieľom spoločnosť XY sa podľa svojich interných dokumentov (XY, 2022) zaväzuje prispievať svojej Nadácii.

### 3.1.3 Zamestnanci spoločnosti XY

Spoločnosť XY má v súčasnosti 42 zamestnancov na plný úväzok, ktorých priamo zamestnáva a ďalším 7 pracovníkom sprostredkováva prácu formou externej spolupráce alebo formou študentských stáží. Z pohľadu diverzity XY (XY, 2022) uvádza, že pri náboroch zamestnancov rovnako pristupuje k mužom, ženám, vierovyznaniam i národnostným príslušnostiam.

Ďalej uvádza (XY, 2021), že z pohľadu obchodu, je pre XY dôležité investovať expertízu a energiu do kontinuálneho rozvoja, aby každý spolupracovník mal príležitosť byť súčasťou sveta práce. Spoločnosť uvádza, že jej zamestnanci sú jadrom jej podnikania.

Obrázok 8 Organizačná štruktúra XY



Zdroj: Vlastná úprava podľa Interných dokumentov XY (2022)

Obrázok č. 8 graficky zobrazuje základnú organizačnú štruktúru spoločnosti XY. Zakladatelia XY sú zároveň členmi predstavenstva. Právne a finančné služby sú poskytované externými

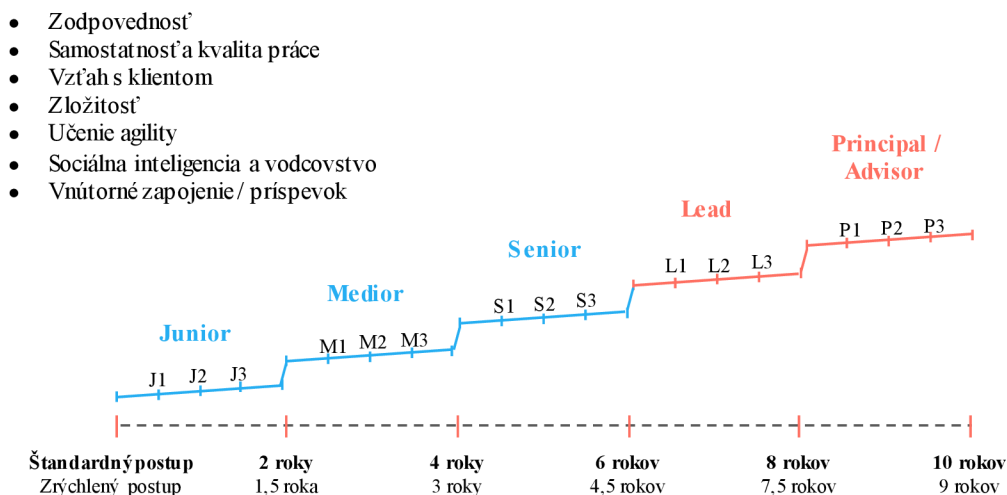


subjektami. Mzdové a účtovnícke služby sú takisto pokryté externými firmami. Firma XY je agilná (XY, 2022), jednotlivé tímy zostavuje na základe aktuálnych projektov. Napríklad, team leader/projektový leader môže mať jeden tím na projekt „A“ a druhý tím na projekt „B“. Po úspešnom ukončení projektu „A“ je možné, že časť zamestnancov z projektu „A“ bude priradených na projekt „C“ a „D“ a časť zamestnancov z projektu „B“ môže byť po jeho ukončení preradených do projektov „C“, „D“ i projektu „E“. V súčasnej dobe oddelenie personalistiky a marketingu je v jednom. V budúcnosti (XY, 2022) bude oddelenie personalistiky oddelené od marketingu.

Spoločnosť XY (XY, 2022) sa zaväzuje poskytovať rovnaké pracovné i vzdelávacie príležitosti každému svojmu zamestnancovi. Vedenie spoločnosti spolu so zamestnancami vytvárajú rôzne programy, ktoré zahŕňajú rozmanité talenty, podporujú inkluzívnejšie zamestnanie na Slovensku a v Čechách pomocou partnerstiev a rôznych iniciatív. Spoločnosť (XY, 2022) ďalej uvádza, že si váži a uznáva hodnotu rozdielnosti a využíva ju k výhode byť rýchlejšou, inteligentnejšou a inovatívnejšou organizáciou než je jej konkurencia.

Obrázok 9 Kariérna cesta v XY

### Kariérna cesta v XY



Zdroj: Vlastná úprava podľa Interných dokumentov XY (2022)

Zamestnanci spoločnosti XY (XY, 2022) majú možnosť pracovať na rozmanitých projektoch a vzdelávať sa na každom projekte i mimo neho. Obrázok č. 9 zobrazuje možnú kariérnu cestu zamestnanca od juniora po principála. Obrázok č. 9 ilustruje možnosti kariérneho rastu v štandardnom i zrýchlenom postupe. Každá hodnota nesie výzvy a očakávania (pričnie zručnosti), ktoré sú rozdelené do úrovní (XY, 2022):

- **Medior:** Pracuje ako člen tímu. Je zvedavý, má chuť sa učiť nové veci. Doručuje priradené úlohy v čas a požadovanej kvalite. Proaktívne vyhľadáva nové úlohy a priradenia (assignments). Zodpovedá za manažovanie svojho času. Aktívne sa vzdeláva a certifikuje.
- **Senior:** Pracuje ako vedúci vývojár alebo architekt. Riadi ďalších členov tímu v rámci projektu. Je schopný pracovať na viacerých projektoch alebo činnostiach súčasne, je schopný identifikovať nové príležitosti. Je držiteľom pokročilých certifikátov (napr. CIS) Pôsobí ako „uncle“ (anglicky strýko) a podporuje nováčikov. Zúčastňuje sa pohovorov.

- **Lead:** Je vnímaný ako odborník vo svojej oblasti, aktívne vyhľadáva nové príležitosti. Buduje vzťahy s klientom (klientami). Aktívne riadi zmeny a interné aktivity v rámci spoločnosti XY (napr. vedúci domén/expert, šampión). Je certifikovaným odborníkom. Pôsobí ako mentor a vedie mentorovaných na ich kariérnej ceste. Zúčastňuje sa pohovorov.

Interné dokumenty (XY, 2022) uvádzajú, že spoločnosť dáva novú strategickú víziu pre umožnenie udržateľnej a celoživotnej zamestnateľnosti pre jednotlivcov a na oprávnenie organizácii optimalizovať ich pracovnú silu. Plánuje vytvoriť príležitosti na zlepšenie rastu, marže a začlenenie digitálnych technológií do jadra podnikania.

### 3.2 Firemná kultúra spoločnosti

Dokument Zásady správania sa (XY, 2022) uvádza, že spoločnosť XY sa zaviazala podporovať a udržiavať rozmanitú a inkluzívnu kultúru rešpektu a rovnakých príležitostí. Spoločnosť XY uvádza, že nediskriminuje pohlavia, náboženstvo, rasu, národný alebo etnický pôvod, kultúrne pozadie, sociálnu skupinu, zdravotné postihnutie, chorobu, sexuálnu orientáciu, rodinný stav, vek alebo politický názor. Zásady správania sa (XY, 2022) uvádzajú, že ak sa spoločnosť XY rozhodne prideliť zamestnanca konkrétnemu klientovi alebo sa zhodne na jeho povýšení, rozhodnutie je založené výlučne na kvalifikácii a zásluhách danej osoby.

Spoločnosť XY na svojich internetových stránkach (XY, 2022) uvádza, že jej zamestnanci pracujú pre spoločnosť so silnou kultúrou tímového ducha, hrdosti a posilnenia. Z rozhovorov (2022) vyplynulo, že zamestnanci zdôraznili ústretové, priateľské a starostlivé pracovné prostredie, v ktorom môžu byť sami sebou a je s nimi zaobchádzané rovnako. Sú hrdí na svoje dosiahnuté výsledky a majú pocit, že majú zodpovednosť za rozhodovanie vo svojich pracovných pozíciách, vrátane možnosti prispôbiť si svoje pracovné plány.

Internetové stránky (XY, 2022) spoločnosti XY uvádzajú, že za silné stránky svojej podnikovej kultúry považuje vášeň, kreativitu a otvorenosť k novým ideám a inováciám, skúsenostiam a perspektívam, a to umožňuje vytvárať inovatívne riešenia komplexných problémov. Spoločnosť ďalej uvádza, že nie je nasledovateľom, ale predvída a pozitívne vplýva na formovanie budúcnosti.

Crockett a Jacobs (2021) uvádzajú, že pre skvele fungujúcu kultúru je nutné mať dobre štruktúrovanú organizáciu, ktorá svojimi dobre nastavenými procesmi a štruktúrou dokáže pritiahnuť talenty. Spoločnosť XY je v súčasnej dobe v procese tvorby svojich organizačných štruktúr, systémov a kompetencií, čo má podľa Interných dokumentov (XY, 2022) za cieľ zlepšiť výkonnosť organizácie, zefektívniť chod firmy a hlavne pritiahnuť nové talenty.

Spoločnosť XY (XY, 2022) je patrične hrdá na svoju podnikovú kultúru, ktorú rozvíja a podporuje. Na svojich internetových stránkach (XY, 2021) uvádza, aké typy talentov do svojich radov hľadá. Je to týchto päť predpokladov (XY, 2022):

- **Definuje budúcnosť.** Nadšený, inovatívny mysliteľ, ktorý hľadá do budúcnosti a vytvára trendy.
- **Rešpektovať a byť rešpektovaný.** Tímový duch podporuje spoluprácu, vďaka ktorej sa počítajú príspevky všetkých, a pomáha dosiahnuť spoločné ciele.
- **Posilňuje a umožňuje.** Individuálna cesta je súčasťou spoločného úspechu. Vytváranie inkluzívneho prostredia, kde môžu vyniknúť rôzne skupiny kolegov.
- **Možnosť doručiť výsledky bez obáv.** Podpora autonómie a dôvery, ktorú zamestnanci potrebujú, aby mohli robiť najlepšie rozhodnutia pre svojich

klientov, podnikateľov a ľudí. Podnikateľský duch podporuje dynamickú agilitu, inovatívne riešenia a transformačné akcie.

- **Rast a úspech.** Investovanie do budúcnosti zamestnancov. Podpora neustáleho vzdelávania po celý život, čo podporuje a urýchľuje osobný a profesionálny rast.

Spoločnosť XY vyvíja potrebné kroky podľa Interných dokumentov (XY, 2022) k tomu, aby prilákala nie len najlepšie talenty z pohľadu pracovitosti, samostatnosti, ale i kandidátov, ktorí sa radi učia, idú príkladom a majú chuť rozvíjať seba, spoločnosť v ktorej pracujú i klientov Spoločnosti XY.

### **Kultúrna stratégia**

Spoločnosť XY na svojich internetových stránkach (XY, 2022) i v interných dokumentoch (XY, 2022) stanovuje cieľ vytvoriť a udržať kultúru spolupatričnosti, dôvery a účasti pomocou týchto štyroch bodov:

- **Prilákať, získať a udržať si rozmanitú škálu talentov.**  
Priniesť do podnikania viac perspektív, skúseností a zručností s cieľom dosiahnuť lepšie výsledky pre svojich klientov a zákazníkov.
- **Vedome podporovať inkluzívnu kultúru prostredníctvom správania a jednaní.**  
Zaistiť, aby rozmanité myslenie rešpektovalo, riadilo, počulo a bolo uplatnené.
- **Umožniť prístup a rovnosť pre všetkých.**  
Minimalizovanie prekážok pre maximalizovanie kolektívneho potenciálu pre úspech.
- **Blahobyt (well-being) je srdcom všetkého.**  
Kladený dôraz na duševnú, fyzickú a kultúrnu pohodu a poskytovanie služieb a podpory zodpovedajúcej potrebám každého v spoločnosti.

Spoločnosť XY na svojich internetových stránkach (XY, 2022) i v interných dokumentoch (2019, 2020, 2021) ďalej uvádza, že ide príkladom tak, že umožňuje ľuďom získať lepší prístup k pracovným miestam a vyhliadkam, ktoré si zaslúžia. Spoločnosť XY spolupracuje s firmami pri vývoji tréningových programov, ktoré zahŕňajú rozmanité talenty a vedie kampaň za inkluzívnejšie zamestnanie prostredníctvom partnerstiev, združení a ďalších iniciatív.

### **3.2.1 Etický kódex**

Spoločnosť XY pôsobí na trhu dva roky a od začiatku svojej existencie usilovne pracuje na vybudovaní dobrého mena a povesti. Etický kódex (XY, 2022) nadväzuje na dokument Zásady správania sa (XY, 2022), je zakotvený v základných hodnotách a v princípe vedenia a je zásadný pre všetko, čo spoločnosť XY robí, na všetkých úrovniach organizácie. Spoločnosť XY silno zdôrazňuje, že Etický kódex je viac než len popis štandardov a zásad správania sa na papieri, ale jadro úsilia o podporu pozitívnej etickej pracovnej atmosféry. Etický kódex (XY, 2022) stanovuje štandardy a očakávania, ktoré spoločnosť XY musí pri svojej práci a spôsobe podnikania naplňať a tvorí základ pre rozhodnutia, ktoré spoločnosť prijíma každý deň.

Spoločnosť XY v Etickom kódexe (XY, 2022) uvádza, že sa snaží vytvárať a udržiavať príjemné a spravodlivé pracovné prostredie pre kolegov a spolupracovníkov a podporovať ich pri dosahovaní týchto profesionálnych a osobných cieľov. Spoločnosť XY veľmi dôrazne dbá na pravidla a zakotvuje to touto formuláciou: „*Musíme dodržiavať všetky príslušné právne predpisy a interné pravidlá. Ako partneri našim klientom, akcionárom, orgánom verejnej moci a iným zainteresovaným stranám sme spoľahliví, kompetentní a odhodlaní poskytovať služby*“ Etický kódex (XY, 2022).

Udržiavanie vysokých štandardov etického a právneho správania je pre úspech spoločnosti kľúčové. Hodnoty a princípy uvedené v kódexe správania vedú vždy k obchodným aktivitám a osobnému správaniu. Ako Etický kódex ďalej uvádza každý zamestnanec, manažér a výkonný riadiaci manažéri a vedenie spoločnosti XY sa „*osobne zaväzuje dodržiavať tieto hodnoty a zásady*“ (Spoločnosť XY, 2022).

Spoločnosť XY v Etickom kódexe (XY, 2022) zakotvuje aj oblasť vzdelávania, špeciálne tu aplikuje vyhlásenie na povinné moduly ročného školenia, napríklad online certifikačný kurz, ktorý od roku 2022 budú všetci zamestnanci absolvovať každý rok, a ktorý sa týka obsahu firemného kódexu správania, ochrany zdravia a bezpečnosti a ďalších základných zásad. To zaisťuje, že každý jednotlivec si bude vedomý a zodpovedný za konanie v súlade s týmito zásadami.

Príklad sociálnych aktivít, ktorých sa zamestnanci môžu aktívne zúčastniť (Spoločnosť XY, 2022):

- iniciatíva na podporu dobrovoľníctva v miestnej komunite;
- prijímanie iniciatív na posilnenie postavenia ľudí, úspory paliva a obohatenie spoločností,
- možností dobrovoľníctva so školami a mimovládnyimi organizáciami;
- možnosť aktívnej účasti na workshopoch pomáhajúcich deťom a mladým študentom;
- vysádzanie stromov v miestnych komunitách;
- podpora rozmanitosti, rovnosti a inkluzívnosti pracovnej sily, ktorá ide príkladom.

Etický kódex (Spoločnosť XY, 2022) poukazuje na svoju sociálnu zodpovednosť a vyzdvihuje svoj proaktívny prístup k zlepšovaniu životného prostredia, znižovaniu emisií CO<sub>2</sub>, zlepšovanie povedomia o trvalej udržateľnosti a aktívnej účasti v rozvoji trvalej udržateľnosti a tiež vytváranie možností a príprava takých podmienok, aby bola práca dostupná pre každého.

### 3.2.2 Zostavenie kultúrneho profilu organizácie

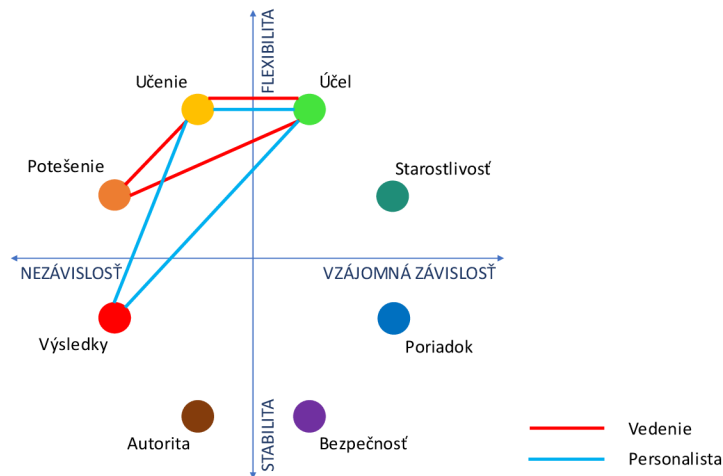
Dotazník vyvinutý Groysbergom, Chengom, Leem a Priceom (2018) sleduje, ktoré tri kultúrne štýly prevládajú v skúmanej organizácii. To znamená, že respondenti musia usporiadať osem tvrdení o ich organizácii podľa dôležitosti. Tej najdôležitejšej hodnote priradia hodnotu 8 a tej najmenej dôležitej hodnotu 1.

Dotazník na zistenie kultúry v organizácii (Groysberg, Cheng, Lee, Price, 2018):

- Vrelé, spoločné a ústretové miesto, kde si ľudia navzájom pomáhajú a podporujú sa. Pocitovo ako veľká rodina.
- Súcitné a tolerantné miesto, kde sa ľudia snažia robiť dobre pre dlhodobú budúcnosť sveta.
- Vynaliezavé a otvorené miesto, kde ľudia podnecujú nové nápady a skúmajú alternatívy.
- Hravé a odľahčené prostredie, kde ľudia majú tendenciu robiť to, čo ich robí šťastnými. Pocitovo ako večierok alebo oslava.
- Miesto orientované na výsledky a zásluhy, kde sú ľudia motivovaní k dosahovaniu špičkových výkonov.
- Konkurenčné miesto, kde sa ľudia snažia získať osobnú výhodu.
- Predvídateľné miesto, kde ľudia majú tendenciu hrať na istotu a veci si dôkladne premyslia.

- Usporiadané miesto, kde ľudia majú tendenciu hrať podľa pravidiel a majú túžbu zapadnúť.

Obrázok 10 Prvotný kultúrny profil



Zdroj: Vlastná úprava podľa Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018)

Obrázok 10 graficky znázorňuje, ktorým hodnotám pridelilo vedenie spoločnosti XY prvé, druhé a tretie miesto. Z toho vyplýva, že vedenie považuje spoločnosť XY za organizáciu kultúrne orientovanú na učenie, účel, potešenie. Z rozhovoru so zástupnou osobou za oddelenie personalistiky vyplynulo, že organizácia XY je zameraná na výsledok, učenie a účel. Vedenie spoločnosti XY a zástupca personálneho oddelenia sa zhodli v tom, že organizácia je zameraná na učenie a účel.

Podľa Groysberga, Chenga, Leea a Pricea (2018) organizácie s týmto druhom kultúry kladú dôraz na skúmanie založenom na projektoch aj na spoločné ideály a budovanie vzájomných vzťahov a zdieľanie ideálov. Ľudia majú tendenciu vzbudzovať nové nápady, navzájom si pomáhať, podporovať sa a vracajú sa späť k svojim komunitám.

Výhody **učenia** (Groysberg, Cheng, Lee, Price, 2018):

- Inovácie a agilita;
- Organizačné učenie.

Nevýhoda **učenia** (Groysberg, Cheng, Lee, Price, 2018):

- Prílišný dôraz na skúmanie môže viesť k nedostatočnému zameraniu.

Výhody **účelu** (Groysberg, Cheng, Lee, Price, 2018):

- podpora rozmanitosti a inkluzívnosti;
- sociálna zodpovednosť.

Nevýhoda **účelu** (Groysberg, Cheng, Lee, Price, 2018):

- Prílišný dôraz na dlhodobý účel môže odvrátiť pozornosť od okamžitých obáv.

### 3.3 Analýza firemnej kultúry

Súčasná kultúra je východiskovým bodom na začatie akejkoľvek zmeny. Je to preto, že viskozita kultúry rada zachováva všetko rovnaké. Organizačná kultúra je skvelým záznamom toho, čo dobre fungovalo v minulosti.

Podľa Lukášovej (2010, s. 98) ak chcú manažéri podniku poznať a pochopiť kultúru svojej organizácie je dôležité najprv vykonať jej diagnostiku. Lukášová (2010, s. 98) i Urban (2014, s. 89) radia analýzu podnikovej kultúry ku kľúčovým krokom na ceste k posúdeniu aktuálneho stavu a následného návrhu patričných zmien.

Lukášová (2010, s. 98) ďalej prirovnáva intenzitu vnímania nového pracovníka kultúrnych aspektov s návštevou cudzinca nejakej krajiny. Podľa Lukášovej (2010, s. 98) zamestnanec sprvu „vidí“ vonkajšie signály (vybavenie organizácie, spôsob obliekania, spôsob vyjadrovania a komunikácie medzi zamestnancami a lídrami), neskôr objaví menej viditeľné faktory „ako sa veci v organizácii robia“ alebo myslia členovia organizácie a práve tieto aspekty súčasní zamestnanci vedome nevnímajú.

Podľa Lukášovej (2010, s. 142-146) mnohí autori sa odklňajú od kvantitatívnej metódy skúmania kultúry, pretože sú využívané skôr k štatistickým analýzám, porovnaniu medzi oddeleniami, alebo krajinami a teda z pohľadu kvantitatívnej metódy sú metódy pozorovania a štruktúrovaný rozhovor málo efektívne. Na druhú stranu Urban (2014, s. 89) považuje dotazovanie zamestnancov za najspôľahlivejší prostriedok k diagnostike firemnej kultúry.

Z pohľadu kvalitatívnej metódy, ktorú Lukášová (2010, s. 143-146) považuje za základ skúmania kultúry radí diagnostické nástroje pozorovanie, individuálny rozhovor, skupinový rozhovor a analýzu dokumentov. Bačíková s Janovskou (2018) k tomu ešte doplňujú deskriptívnu metódu, ktorá si kladie za cieľ zorientovať sa v problematike, popísať ju a zisťuje, aký je stav veci.

### **3.3.1 Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI)**

OCAI ukazuje zhodu šiestich kultúrnych aspektov. Ak šesť aspektov kultúry zdôrazňujú rôzne hodnoty, ľudia môžu byť frustraní a mohlo by dôjsť ku konfliktom. Kultúrny nesúlad často vedie k túžbe po zmene, pretože si rôzne hodnoty v rôznych oblastiach navzájom konkurujú.

Ak organizácia XY chce zmeniť alebo zlepšiť firemnú kultúru je potrebné zmapovať a zistiť súčasný a preferovaný stav firemnej kultúry. Každá organizácia je iná, preto je dôležité pochopiť typické detaily firemnej kultúry spoločnosti XY a prispôsobiť tomu úsilie o zmenu.

Nižšie sú uvedené obrázky kultúrneho profilu (Obrázok 11) a ďalších šiestich kultúrnych aspektov (obrázok č. 12-17). Tie zobrazujú vnímanie súčasného a preferovaného stavu jednotlivých aspektov firemnej kultúry zamestnancami (vľavo, 30 zamestnancov) a vedením (vpravo, zakladateľ). Červené čiary predstavujú súčasný stav kultúry a zelené čiary predstavujú preferovaný stav.

Respondenti rozdelili 100 bodov na 4 typy kultúry, takže ak jednému typu prideliť menej bodov, iný typ kultúry získal viac bodov. Posuny od súčasného k preferovanému typu kultúry bývajú pri tomto spôsobe bodovania menej extrémne ako pri Likertovej škále od 1 do 5.

Cameron & Quinn (2014) sa držia zásady, že je potrebné urýchlene konať, ak je rozdiel vyšší ako 10 bodov. Dôležité je pozrieť sa aj na menšie posuny, pretože aj tie môžu byť významné.

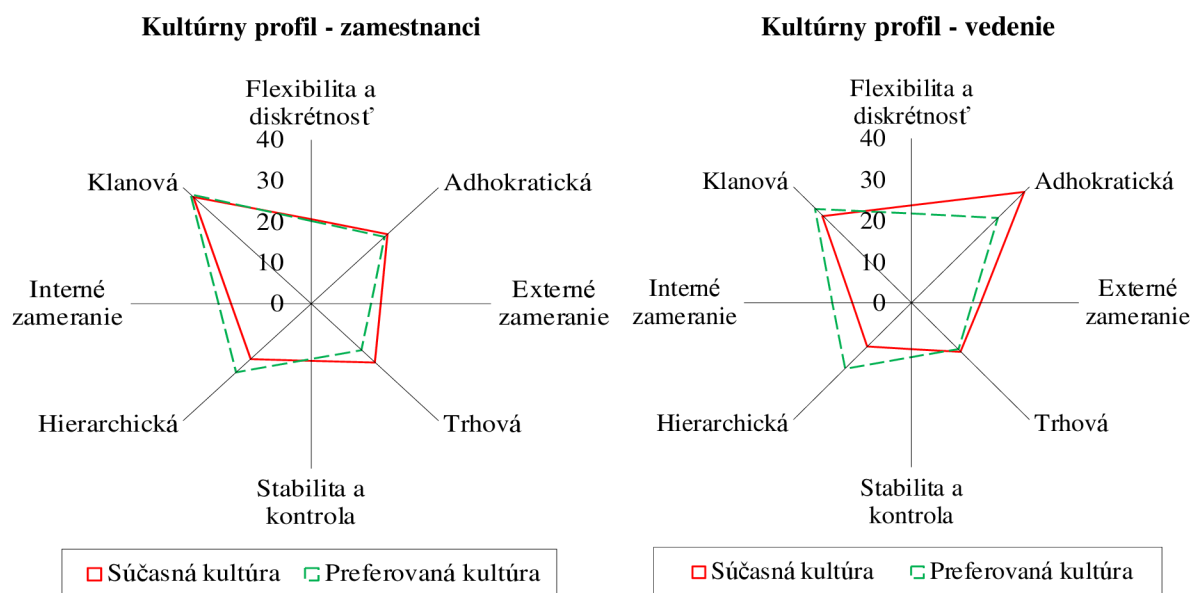
Sila kultúry XY je určená počtom bodov pridelených konkrétnemu typu kultúry tzn. čím vyšší počet bodov, tým dominantnejší typ kultúry. Výskum ukázal, že silné kultúry zodpovedajú homogenite úsilia, jasnému zmyslu pre smerovanie, jednoznačnému prostrediu a službám. Miera, do akej spoločnosť potrebuje silnú, homogénnu kultúru (namiesto pestrej zmesi typov kultúry), často závisí od prostredia, ako pružná by mala byť organizácia, aby mohla účinne reagovať. Vo všeobecnosti platí, že ak je typ kultúry veľmi dominantný, zmeny si môžu vyžadovať väčšie úsilie.

Zozbierané dáta boli štatisticky spracované za účelom potvrdenia normálneho rozloženia hodnotení jednotlivých tvrdení a celkového kultúrneho profilu pomocou Kolmogorov-Smirnovovho testu normality. Pri hodnoteniach, u ktorých sa potvrdilo normálne rozloženie bol použitý párový parametrický t-test, v prípade nepotvrdenia normálneho rozloženia bol použitý neparametrický párový fznamienkový test (Príloha č.3; Príloha č. 4).

Testy boli vykonané na hladine významnosti 0,05. Na preukázanie rozdielu hodnotení bolo potrebné, aby p-hodnota testu bola nižšia ako zvolená hladina významnosti 0,05.

## Kultúrny profil

Obrázok 11 Kultúrny profil – vnímanie súčasnej a preferovanej kultúry zamestnancami a vedením



Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok č. 11 zobrazuje celkový pohľad na kultúru ako takú v spoločnosti XY. Zamestnanci vidia súčasnú dominantnú kultúru klanovú a vedenie spoločnosti ako súčasnú dominantnú kultúru vníma adhokratickú.

Zamestnanci preferujú zachovanie klanovej kultúry, teda minimálnu zmenu. Vedenie preferuje zmenu dominantnej kultúry o súčasnej adhokratickej na klanovú kultúru.

Klanová kultúra reprezentuje veľmi príjemné miesto na prácu, kde sa ľudia o seba veľa delia (rozdávajú sa) a kde je vysoká angažovanosť. Adhokratická kultúra je dynamické, podnikavé a kreatívne miesto na prácu. Trhová reprezentuje orientáciu na výsledok, výrobu, ciele a úlohy a súťaživosť. Kultúra hierarchie znamená štruktúra, postupy, efektívnosť a predvídateľnosť.



Tabuľka 2 Číselné porovnanie a štatistické vyhodnotenie kultúrneho profilu XY

Kultúrny profil	Zamestnanci				Vedenie		
	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Rozdiel	p-hodnota	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Rozdiel
Klanová	36,86	37,71	0,85	0,0039	30	33	3
Adhokratická	24,01	23,08	-0,93	0,2713	38	29	-9
Trhová	20,11	15,83	-4,27	0,0002	17	16	-1
Hierarchická	19,02	23,38	4,36	0,0008	15	23	8

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 2 bližšie zvyrazňuje konkrétne hodnoty súčasnej i preferovanej kultúry z pohľadu zamestnancov i vedenia, rozdiely v hodnoteniach oboch stavov z pohľadu zamestnancov a vedenia a štatistické vyhodnotenie tvrdení zamestnancov.

### Z pohľadu zamestnancov

Zamestnanci vidia súčasnú prevládajúcu kultúru klanovú (36,86 bodov) a podobne silnú vidia klanovú kultúru ako preferovanú (37,71 bodov). Z pohľadu rozdielu hodnotení ide o minimálny posun k preferovanej kultúre (0,85 bodov). Podobný minimálny posun je vidieť v adhokratickej kultúre, kde zamestnanci preferujú menší dôraz na adhokratickú kultúru (-0,93 bodov). Najväčšie rozdiely sú viditeľné v trhovej (-4,27 bodov) a hierarchickej (4,36 bodov) kultúre. Z pohľadu zamestnancov je preferované venovať väčšie úsilie do hierarchickej kultúry a menej orientovaná na trhovou kultúru.

Toto vnímanie zamestnanci potvrdili tiež v rozhovoroch, kde najčastejšie bolo uvedené, že v spoločnosti je absencia lepšie definovaných procesov pre schvaľovanie a rozhodovanie. Z rozhovoru s vedením vyšlo najavo, že je v spoločnosti veľa juniorných zamestnancov, čo si vyžaduje pravidelnú kontrolu kvality a včasnosti dodávania zadaných úloh.

Zjavne ide o zmes kultúr, kde je evidentný dôraz na pracovné prostredie priateľské k ľuďom, kde sú dôležití spolupracovníci a tímová práca.

### Z pohľadu vedenia

Vedenie vníma prevládajúcu súčasnú kultúru adhokracie (38 bodov) a preferuje posun ku klanovej kultúre (z 30 bodov na 33 bodov). Najmenšie zmeny chce uskutočniť v trhovej (-1 bod) a klanovej kultúre (3 body) s tým, že klanová kultúra je prevládajúca. Spôsobí to práve posun v kultúre adhokracie o -9 bodov. Ďalší výrazný posun je v hierarchickej kultúre zo súčasnej kultúry (15 bodov) na preferovanú (23 bodov), čo znamená, že práve táto kultúra bude vyžadovať navyše úsilie o zmenu (8 bodov).

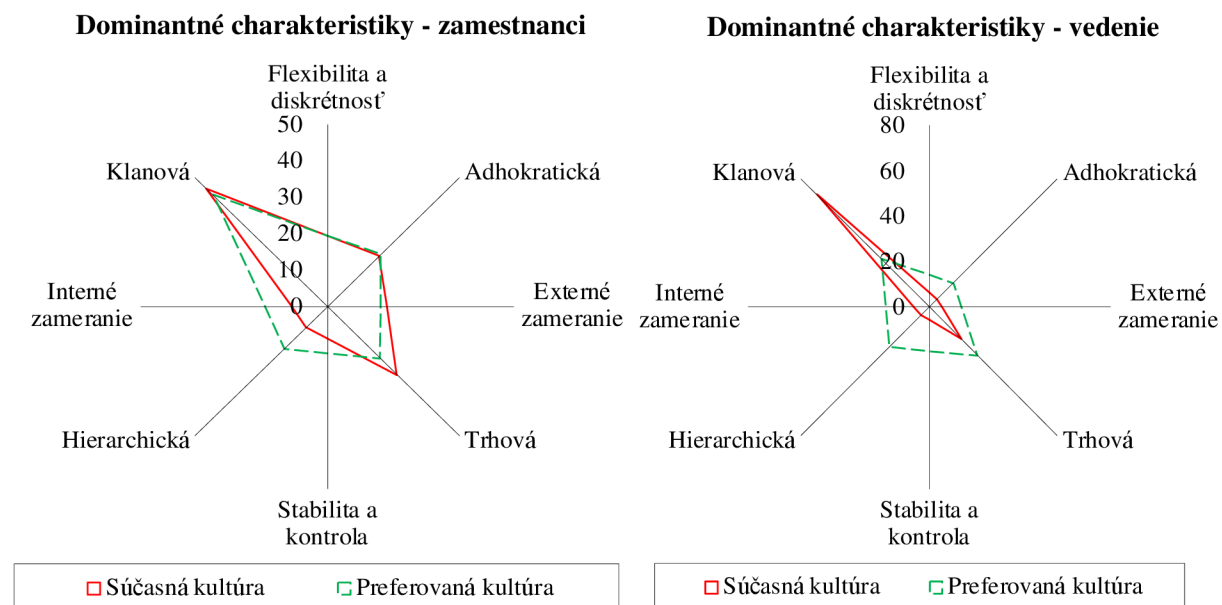
### Štatistické vyhodnotenie

Podľa Kolmogorov-Smirnovovho testu ani jeden výber z hodnotení zamestnancov nepochádza z normálneho rozloženia, k otestovaniu rozdielov medzi hodnoteniami daných oblastí bol použitý neparametrický znamienkový test.

Štatisticky významný rozdiel sa preukázal v klanovej, trhovej a hierarchickej kultúre ( $p < 0,05$ ). Oblasť klanovej kultúry bola v súčasnej kultúre hodnotená nižšími hodnotami ako v preferovanej, oblasť trhovej kultúry bola v súčasnej kultúre hodnotená vyššími hodnotami ako v preferovanej. Naopak oblasť hierarchickej kultúry bola v súčasnej kultúre hodnotená nižšími hodnotami ako v preferovanej kultúre, vid' tabuľka č. 2. Z vedenia spoločnosti XY sa výskumu zúčastnila jedna osoba, preto nie je možné štatisticky vyhodnotiť hodnotenia vedenia.

## Dominantné charakteristiky

Obrázok 12 Dominantné charakteristiky – vnímanie súčasnej a preferovanej kultúry zamestnancami a vedením



Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok č. 12 zobrazuje aspekt dominantných charakteristík v spoločnosti XY. Zamestnanci zhodne s vedením vnímajú súčasnú prevládajúcu kultúru ako klanovú. Dominantné charakteristiky sú ako rozšírená rodina, kde sa ľudia o seba veľa delia.

Tabuľka 3 Číselné porovnanie a štatistické vyhodnotenie pre dominantné charakteristiky

Dominantné charakteristiky	Zamestnanci				Vedenie		
	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Rozdiel	p-hodnota	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Rozdiel
Klanová	45,83	43,33	-2,5	0,5219	70	30	-40
Adhokratická	19,67	20,27	0,6	0,7767	5	15	10
Trhová	26,5	20,03	-6,47	0,0425	20	30	10
Hierarchická	8	16,37	8,37	0,0039	5	25	20

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Z pohľadu zamestnancov

Tabuľka č. 3 ukazuje, že zamestnanci považujú súčasný a preferovaný stav za podobný. Súčasná klanová kultúra (45,83 bodov) a preferovaná klanová kultúra (43,33 bodov) s rozdielom -2,5 bodov.

Minimálne zvýšenie hodnotení je vidieť v adhokratickej preferovanej kultúre (0,6 bodov). Výrazný rozdiel (-6,47 bodov) je v hodnotení trhovej súčasnej (26,5 bodov) a trhovej preferovanej kultúre (20,03 bodov). Opačný posun je vidieť v hierarchickej kultúre, zo súčasnej (8 bodov) na preferovanú kultúru (16,37 bodov) s rozdielom 8,37 bodov. To znamená, že zo strany zamestnancov je želané presmerovať úsilie z trhovej kultúry na hierarchickú. Z pohľadu zamestnancov rozdiel medzi súčasnou a preferovanou kultúrou nepresahuje 10 bodov v žiadnom z typov kultúry. Nie je zrejma potreba zaviesť novú kombináciu typov kultúry.

## Z pohľadu vedenia

Naopak vedenie signifikantne vníma súčasnú dominantnú kultúru klanovú (70 bodov) a preferuje zamerať sa na vyváženie všetkých kultúr s dôrazom na klanovú (30 bodov), trhovú (30 bodov) a hierarchickú kultúru (25 bodov).

Aj napriek výraznému rozdielu (-40 bodov) v rámci súčasnej (70 bodov) a preferovanej kultúry klanu (30 bodov), chce vedenie stále zachovať klanovú kultúru ako dominantnú.

Z pohľadu vedenia je najväčší rozdiel medzi súčasnou klanovou a preferovanou klanovou až 40 bodov. Táto oblasť si vyžaduje zvýšenú pozornosť a prípravu adekvátnych krokov a opatrení. Súčasný stav adhocratickej a hierarchickej kultúry hodnotilo vedenie v dotazníku rovnako nízkymi hodnotami (5 bodov). Je zrejmé, že v oblasti kultúry hierarchie chce vedenie venovať zvýšené úsilie o zmenu (rozdiel 20 bodov).

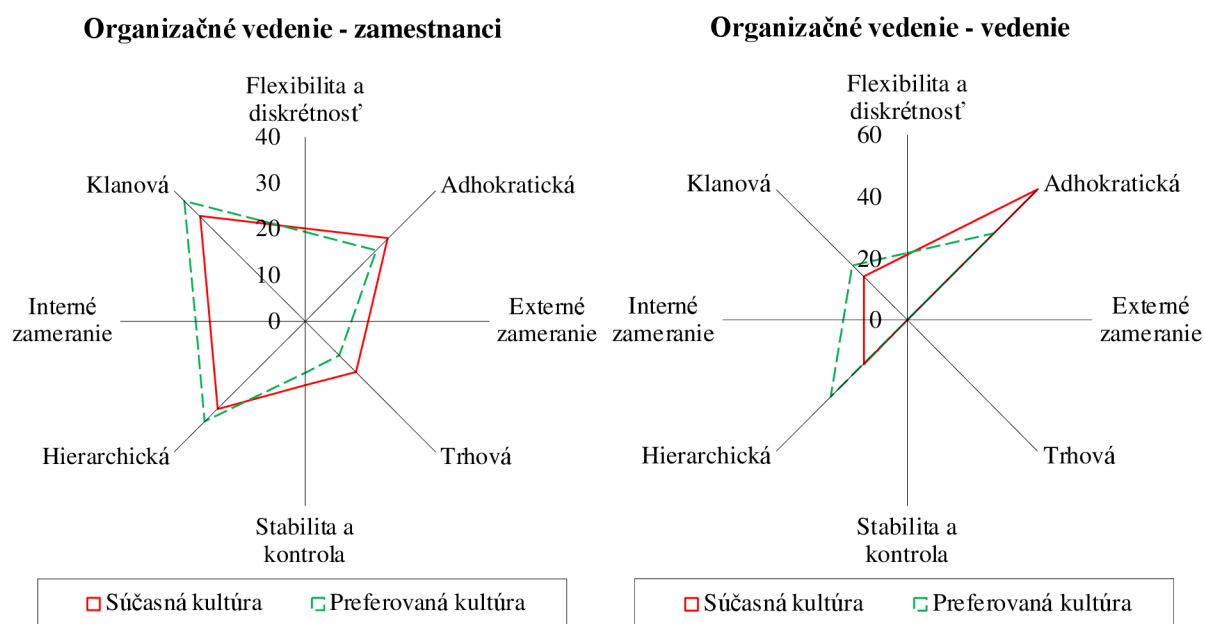
## Štatistické vyhodnotenie

Štatisticky významný rozdiel sa preukázal pri hierarchickej a trhovej kultúre ( $p < 0,05$ ).

Súčasná trhovú kultúra bola hodnotená vyššími hodnotami ako preferovaná kultúra. Naopak hierarchická súčasná kultúra bola hodnotená nižšími hodnotami ako v preferovanej kultúre.

## Organizačné vedenie

Obrázok 13 Organizačné vedenie – vnímanie súčasnej a preferovanej kultúry zamestnancami a vedením



Zdroj: Vlastné spracovanie

Aspekt organizačné vedenie zobrazený na obrázku č. 13 vyjadruje z pohľadu zamestnancov klanovú kultúru ako dominantnú. Zamestnanci vnímajú správanie svojich nadriadených, vedúci sú považovaní za mentorov a rodičovské osobnosti. Zamestnanci preferujú klanovú kultúru a dôraz na hierarchickú.

Vedenie vidí súčasnú dominantnú kultúru adhocratickú. Lídri sú považovaní tiež za inovátorov a ľudí, ktorí podstupujú riziko. Za preferovanú kultúru vedenie aj naďalej považuje adhocratickú so silným dôrazom na hierarchickú.

Tabuľka 4 Číselné porovnanie a štatistické vyhodnotenie pre organizačné vedenie

Organizačné vedenie	Zamestnanci				Vedenie		
	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Rozdiel	p-hodnota	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Rozdiel
Klanová	32,17	36,9	4,73	0,1672	20	25	5
Adhokratická	25,5	21,77	-3,73	0,2366	60	40	-20
Trhová	15,57	10,53	-5,04	0,0478	0	0	0
Hierarchická	26,77	30,8	4,03	0,3086	20	35	15

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Z pohľadu zamestnancov

V aspekte organizačného vedenia (tabuľka č. 4), zamestnanci v súčasnom stave zvolili klanovú kultúru ako dominantnú (32,17 bodov). Rovnako v preferovanom stave je kultúra klanu dominantná (36,9 bodov) s nárastom o 4,73 bodov. Zameranie na kultúru adhokracie a trhu chcú zamestnanci zmenšiť (-3,73 bodov; -5,04 bodov). Naopak preferovaná kultúra hierarchie zaznamenala nárast o 4,03 bodov.

Rozdiel medzi súčasnou a preferovanou kultúrou v tabuľke č. 4 nepresahuje 10 bodov v žiadnom z typov kultúry z pohľadu zamestnancov.

### Z pohľadu vedenia

Vedenie na rozdiel od zamestnancov ako prevládajúcu kultúru považuje v súčasnom i preferovanom stave adhokratickú kultúru s rozdielom 20 bodov (60 bodov; 40 bodov).

Kultúra hierarchie je v preferovanom stave (35 bodov) hodnotená vyšším skóre o 15 bodov ako v súčasnom stave (20 bodov). Najmenší rozdiel bol zaznamenaný v klanovej kultúre (5 bodov). Podľa vedenia spoločnosti XY v aspekte organizačného vedenia sa v súčasnom stave nevyskytuje trhová kultúra. Zároveň kultúru trhu ani nepreferuje zaviesť.

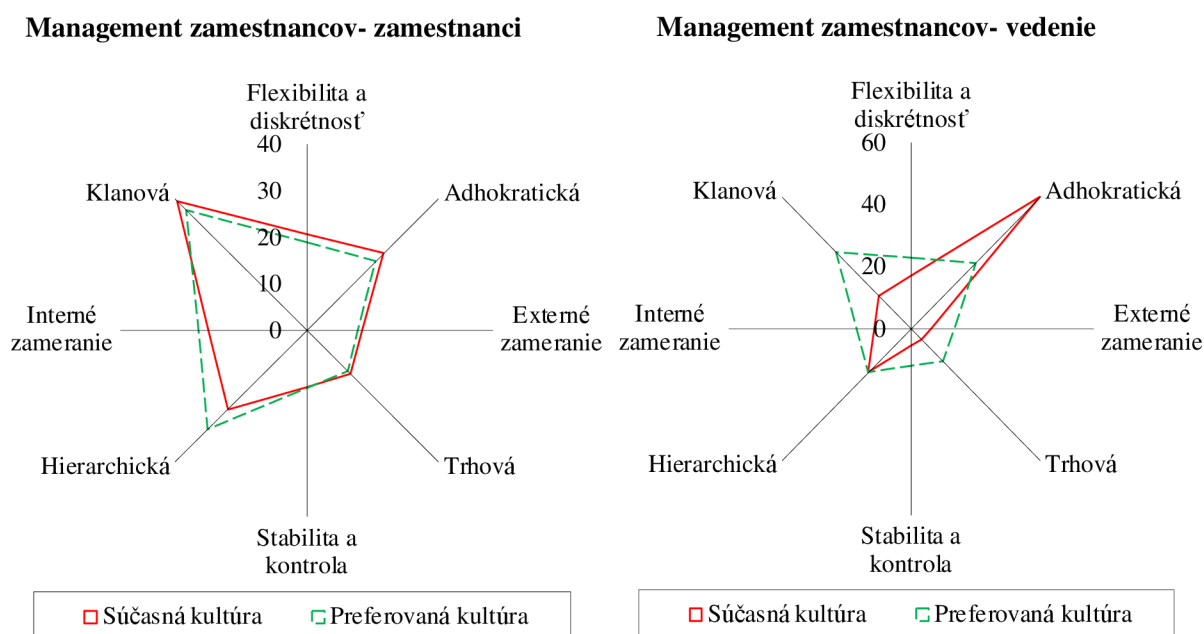
Z pohľadu vedenia je najväčší rozdiel medzi súčasným a preferovaným stavom v adhokratickej a hierarchickej kultúre. Rozdiely súčasného a preferovaného stavu ukazujú, že okrem trhovej kultúry je nutné venovať zvýšenú pozornosť a zaviesť potrebné opatrenia pre kultúru adhokracie a hierarchie.

### Štatistické vyhodnotenie

Štatisticky významný rozdiel sa preukázal pri trhovej kultúre ( $p < 0,05$ ). Kultúra trhu bola v súčasnom stave hodnotená vyššími hodnotami než v preferovanom stave.

## Manažment zamestnancov

Obrázok 14 Manažment zamestnancov – vnímanie súčasnej a preferovanej kultúry zamestnancami a vedením



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na obrázku č. 14 je zobrazený rozdiel vnímania aspektu manažmentu zamestnancov podľa zamestnancov a vedenia spoločnosti XY. Zamestnanci vnímajú na prvom mieste kultúru klanovú. Tímová práca, konsenzus a participácia sú dôležité. Na druhom mieste je kultúra hierarchie, istota zamestnania, konformita, predvídateľnosť a stabilita vzťahov. Na treťom mieste je kultúra adhokracie, t.j. individuálne riskovanie, inovácie, sloboda a jedinečnosť. Najmenej prevláda tvrdá súťaživosť, vysoké nároky a úspech v trhovej kultúre.

Vedenie spoločnosti na prvé miesto dáva kultúru adhokracie, na druhé miesto kultúru hierarchie a až na tretie miesto klanovú.

Tabuľka 5 Číselné porovnanie a štatistické vyhodnotenie pre manažment zamestnancov

Manažment zamestnancov	Zamestnanci				Vedenie		
	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Rozdiel	p-hodnota	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Rozdiel
Klanová	39,33	36,6	-2,73	0,3639	15	35	20
Adhokratická	23,4	21	-2,4	0,4173	60	30	-30
Trhová	13,27	12,37	-0,9	0,7218	5	15	10
Hierarchická	24	30,03	6,03	0,0072	20	20	0

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Z pohľadu zamestnancov

Z tabuľky č. 5 vyplýva, že kultúra klanu u zamestnancov prevláda i v aspekte manažmentu zamestnancov ako v súčasnom stave (39,33 bodov) tak i preferovanom stave (36,6 bodov). Najmenší rozdiel (-0,9 bodov) bol zaznamenaný v trhovej kultúre. Z tohto hľadiska zamestnanci preferujú mierne zníženie úsilia venovaného trhovej kultúre. Najväčší rozdiel bol uvedený v kultúre hierarchie (6,03 bodov). Z hodnotenia aspektu manažmentu



zamestnancov vyplynul záujem o presmerovanie úsilia zo všetkých kultúr na hierarchickú kultúru.

Rozdiel medzi súčasnou a preferovanou situáciou v tabuľke č. 5 nepresahuje u zamestnancov 10 bodov v žiadnom z typov kultúry. Nie je zrejماً potreba zaviesť novú kombináciu typov kultúry.

### Z pohľadu vedenia

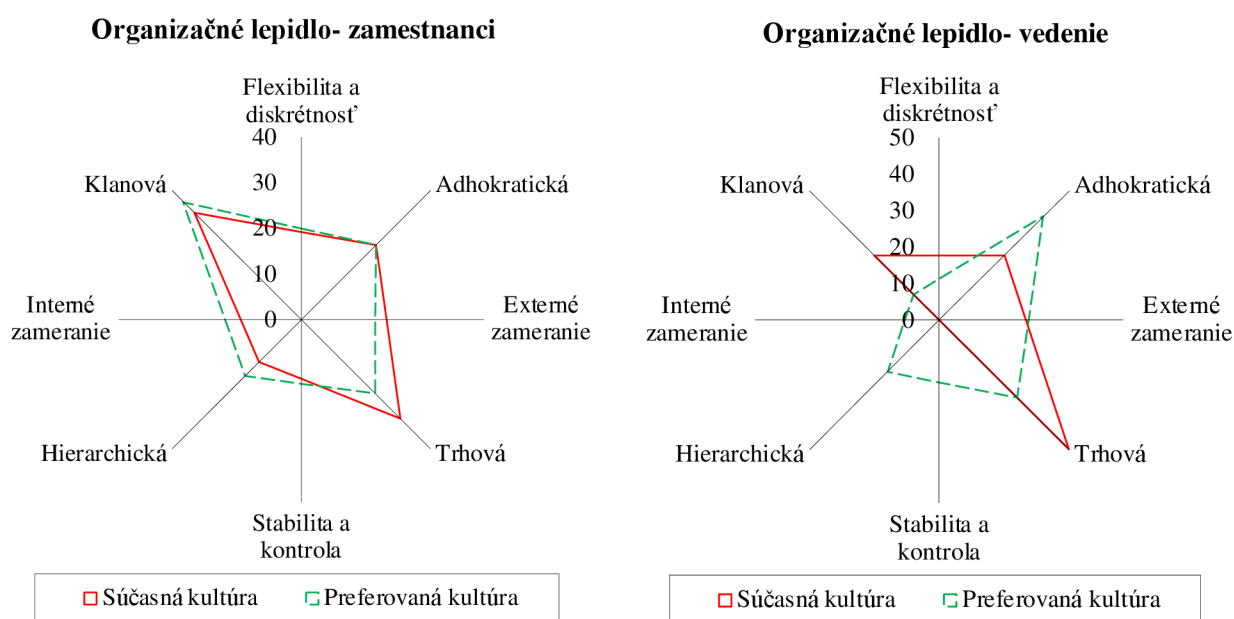
S najvyšším hodnotením (60 bodov) prevláda v súčasnom stave kultúra adhokracie. Rovnako ako u zamestnancov je preferovaná kultúra klanu (35 bodov). Vedenie spoločnosti uvádza až 30 bodový pokles v adhokratickej kultúre a 20 bodový nárast v kultúre klanu. Z pohľadu vedenia je dôležité sa venovať kultúre klanovej (20 bodov), adhokratickej (-30 bodov) a kultúre trhu (10 bodov).

### Štatistické vyhodnotenie

Štatisticky významný rozdiel sa preukázal v hierarchickej kultúre ( $p < 0,05$ ). Hierarchická kultúra bola v súčasnom stave hodnotená nižšími hodnotami než v preferovanom stave.

### Organizačné lepidlo

Obrázok 15 Organizačné lepidlo – vnímanie súčasnej a preferovanej kultúry zamestnancami a vedením



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na obrázku č. 15 spojivom, ktoré drží organizáciu pohromade, je lojalita a vzájomná dôvera. Oddanosť zamestnancov tejto organizácii je vysoká, kultúra klanu je na prvom mieste. Ďalej je viditeľný dôraz na úspech a dosiahnutie cieľov.

Vedenie spoločnosti XY na rozdiel od zamestnancov dáva na súčasné prvé miesto kultúru trhová, a na druhé miesto zhodne kultúru klanová a adhokratická.

Tabuľka 6 Číselné porovnanie a štatistické vyhodnotenie pre organizačné lepidlo

Organizačné lepidlo	Zamestnanci				Vedenie		
	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Rozdiel	p-hodnota	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Rozdiel
Klanová	33,17	36,5	3,33	0,3130	25	10	-15
Adhokratická	23,17	23,17	0	1,0000	25	40	15
Trhová	30,67	22,9	-7,77	0,0022	50	30	-20
Hierarchická	13	17,43	4,43	0,3827	0	20	20

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Z pohľadu zamestnancov

Súčasná klanová kultúra (33,17 bodov) i preferovaná klanová kultúra (36,5 bodov) sú v tabuľke č. 6 uvedené ako dominantné z pohľadu aspektu organizačné lepidlo. Kultúra adhokracie nezaznamenala žiadnu zmenu (0 bodov). V oboch stavoch zamestnanci uviedli zhodne (23,17 bodov). Najväčší rozdiel (-7,77 bodov) zaznamenala preferovaná kultúra trhu (22,9 bodov) oproti súčasnému stavu (30,67 bodov). Kultúra hierarchie a klanu zaznamenali kladný rozdiel (4,43 bodov; 3,33 bodov). Zamestnanci preferujú presmerovanie úsilia zmeny z trhovej kultúry do kultúry klanu a hierarchie.

Rozdiel z pohľadu zamestnancov medzi súčasným a preferovaným stavom nepresahuje 10 bodov v žiadnom z typov kultúry. Nie je zrejماً potreba zaviesť novú kombináciu typov kultúry.

### Z pohľadu vedenia

Trhová kultúra v tabuľke č. 6 bola v súčasnom stave (50 bodov) hodnotená ako dominantná. V preferovanom stave bola zvolená prevládajúca kultúra adhokracie (40 bodov). Najväčší bodový pokles (-20 bodov; -15 bodov) zaznamenali kultúry trhu a klanu. Najväčší bodový nárast (20 bodov; 15 bodov) zaznamenali kultúry hierarchie a adhokracie.

Z pohľadu vedenia spoločnosti XY si najväčšiu pozornosť vyžaduje kultúra adhokracie, trhu a hierarchie.

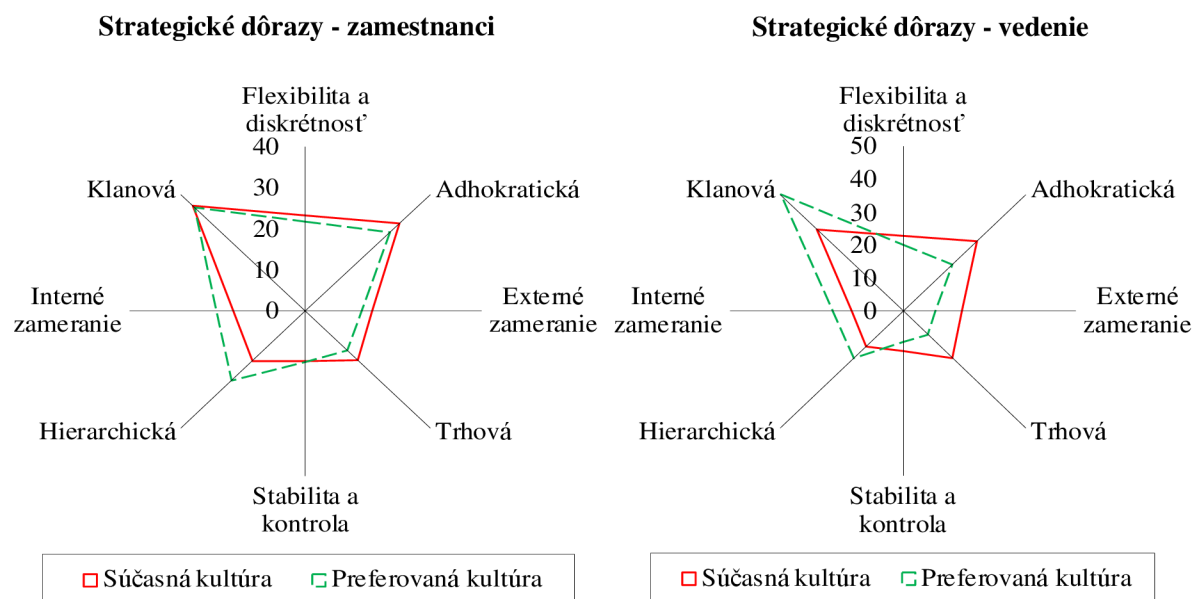
### Štatistické vyhodnotenie

Pri vyhodnutí Kolmogorov-Smirnovovho testu, normálne rozloženie dát nebolo potvrdené v súčasnej hierarchickej kultúre, preto bol použitý neparametrický znamienkový test. Štatisticky významný rozdiel sa preukázal pri tvrdení kultúry trhu ( $p < 0,05$ ).



## Strategické dôrazy

Obrázok 16 Strategické dôrazy – vnímanie súčasnej a preferovanej kultúry zamestnancami a vedením



Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok č. 16 ukazuje, že pretrvávajú vysoká dôvera, otvorenosť a participácia zamestnancov, organizácia kladie dôraz na rozvoj zamestnanca. To sú strategické dôrazy podľa klanovej kultúry. Na druhom mieste je kultúra adhocracie.

Vedenie vidí strategické dôrazy v súčasnom stave na prvom a druhom mieste rovnako ako zamestnanci, kultúru klanovú a adhocratickú. Na treťom mieste je trhová a na štvrtom kultúra hierarchie.

Tabuľka 7 Číselné porovnanie a štatistické vyhodnotenie pre strategické dôrazy

Strategické dôrazy	Zamestnanci				Vedenie		
	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Rozdiel	p-hodnota	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Rozdiel
Klanová	36,17	35,67	-0,5	0,8563	35	50	15
Adhocratická	30	27,1	-2,9	0,0665	30	20	-10
Trhová	16,67	13,53	-3,14	0,0795	20	10	-10
Hierarchická	17,17	23,7	6,53	0,0068	15	20	5

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Z pohľadu zamestnancov

V tabuľke č. 7 je viditeľné, že i aspekt strategických dôrazov bol v hodnotení zamestnancov rovnako ako v súčasnom (36,17 bodov), tak i preferovanom stave (35,67 bodov) na prvom mieste. Najväčším kladným rozdielom hodnotili kultúru hierarchie (6,53 bodov). Kultúra trhu zaznamenala pokles zo súčasného stavu 16,67 bodov na preferovaný stav 13,53 bodov. Rozdiel hodnotení adhocratickej kultúry v preferovanom stave (27,1 bodov) bol o 2,9 bodov nižší ako v súčasnom stave (30 bodov). Zamestnanci preferujú smerovanie úsilia do zmeny kultúry hierarchie.

Rozdiel medzi súčasnou a preferovanou situáciou nepresahuje 10 bodov v žiadnom z typov kultúry. Nie je zrejماً potreba zaviesť novú kombináciu typov kultúry.

### Z pohľadu vedenia

Vedenie rovnako ako zamestnanci uviedlo v súčasnom stave kultúru klanovú ako dominantnú (35 bodov) a v preferovanom stave tiež klanovú (50 bodov). Rozdiel v hodnotení klanovej kultúry bol najväčší (15 bodov). Kultúra adhokracie a trhu mali rovnako veľký pokles (10 bodov). Kultúra hierarchie bola v preferovanom stave (20 bodov) hodnotená o 5 bodov viac ako v súčasnom stave (15 bodov).

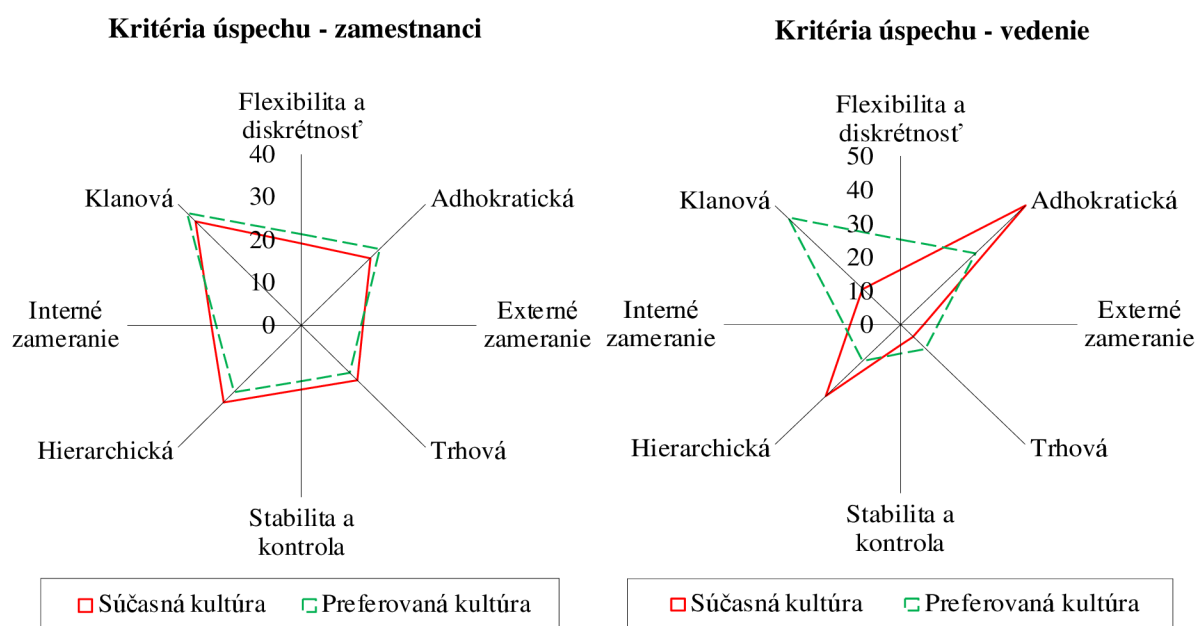
Z pohľadu vedenia sú markantné rozdiely a potrebný silný dôraz najmä na kultúru klanovú a hierarchickú a menej na kultúru adhokracie a trhu.

### Štatistické vyhodnotenie

Kolmogorov-Smirnov test nepotvrdil normálne rozloženie dát, bol preto použitý neparametrický znamienkový test. Štatisticky významný rozdiel sa preukázal v hierarchickej kultúre ( $p < 0,05$ ). Kultúra hierarchie bola v súčasnom stave hodnotená nižšími hodnotami než v preferovanom stave.

### Kritéria úspechu

Obrázok 17 Kritéria úspechu – vnímanie súčasnej a preferovanej kultúry zamestnancami a vedením



Zdroj: Vlastné spracovanie

Poslednou sekciov OCAI dotazníka je aspekt kritérií úspechu, definujúci úspech v organizácii. Obrázok č. 17 zobrazuje, že zamestnanci hodnotili kultúru klanu ako dominantnú v súčasnom i preferovanom stave.

Z pohľadu vedenia spoločnosti XY, je kultúra v súčasnom stave adhokratická a hierarchická s akcentom v klanovej kultúre a minimálnym dôrazom v trhovej. Vedenie preferuje kultúru klanu na prvom mieste a kultúru adhokracie na druhom.

Tabuľka 8 Číselné porovnanie a štatistické vyhodnotenie pre kritéria úspechu

Kritéria úspechu	Zamestnanci				Vedenie		
	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Rozdiel	p-hodnota	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Rozdiel
Klanová	34,5	37,27	2,77	0,4706	15	45	30
Adhockratická	22,33	25,17	2,84	0,3436	50	30	-20
Trhová	17,97	15,63	-2,34	0,3378	5	10	5
Hierarchická	25,2	21,93	-3,27	0,3170	30	15	-15

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Z pohľadu zamestnancov

Tabuľka č. 8 ukazuje, že prevládajúcou kultúrou v súčasnom stave bola klanová kultúra (34,5 bodov), s miernym nárastom o 2,77 bodov i v preferovanom stave (37,27 bodov). V kultúre adhokracie je mierny bodový nárast o 2,84 bodov. Kultúry trhu a hierarchie zaznamenali pokles. Trhová kultúra zaznamenala pokles (-2,34 bodov), zo súčasného stavu 17,97 bodov na preferovaný stav 15,63 bodov. Kultúra hierarchie bola v súčasnom stave hodnotená s najväčším rozdielom poklesu (-3,27 bodov). V aspekte kritérií úspechu zamestnanci preferujú záujem o väčšie podporovanie klanovej a adhockratickej kultúry na rozdiel od trhovej a hierarchickej kultúry.

Z pohľadu zamestnancov rozdiel medzi súčasnou a preferovanou situáciou nepresahuje 10 bodov v žiadnom z typov kultúry. Nie je zrejماً potreba zaviesť novú kombináciu typov kultúry.

### Z pohľadu vedenia

Podľa tabuľky č. 8, z pohľadu vedenia spoločnosti XY, zaznamenala kultúra klanu najväčší bodový nárast (30 bodov) zo súčasného stavu 15 bodov na preferovaný stav 45 bodov. Naopak adhockratická kultúra v súčasnom stave (50 bodov) zaznamenala najväčší bodový pokles (-20 bodov) na preferovaný stav 30 bodov. Kultúra trhu bola v preferovanom stave hodnotená o 5 bodov viac ako v preferovanom (5 bodov). Kultúra hierarchie bola v preferovanom stave hodnotená 15 bodmi rozdielom (-15 bodov) oproti súčasnému stavu (30 bodov).

Je potrebné sa zamerať primárne na kultúru klanu, čiastočne na kultúru trhu a znížiť zameranie na adhockratickú a hierarchickú kultúru.

### Štatistické vyhodnotenie

V tejto oblasti nebol preukázaný žiadny štatisticky významný rozdiel ( $p > 0,05$ ).

### 3.4 Vyhodnotenie výskumov

V tejto kapitole sú zhrnuté grafické a číselné výsledky výskumných otázok získané z OCAI dotazníka vrátane štatistického vyhodnotenia a súhrn odpovedí pološtruktúrovaných rozhovorov s vedením a zamestnancami. Ďalej nasleduje vyhodnotenie výskumných otázok a hypotéz.

#### 3.4.1 Vyhodnotenie výskumných otázok

Pri hľadaní odpovedí na obidve výskumné otázky bol skúmaný celkový názor zamestnancov na vnímanie súčasnej a preferovanej kultúry pomocou dotazníka OCAI.

Rovnaký OCAI dotazník bol predložený vedeniu spoločnosti XY za účelom zistenia pohľadu na súčasnú a preferovanú kultúru. Aby nedošlo k skresleniu výsledkov bol dotazník distribuovaný zvlášť zamestnancom a zvlášť vedeniu. Definícia výskumných otázok:

- VO 1: Ako je vnímaná firemná kultúra zamestnancami spoločnosti?
- VO 2: Aký je rozdiel vnímania firemnej kultúry pri porovnaní výsledkov prieskumu medzi zamestnancami a vedením spoločnosti?

Odpovede na VO 1 a VO 2 sú prezentované na obrázku č. 11 a v tabuľke č. 9.

Po dôkladnom preštudovaní všetkých 6 kultúrnych aspektov vrátane kultúrneho profilu na obrázku č. 11, sa dá zhodnotiť, že z pohľadu zamestnancov súčasná pracovná kultúra nie je veľmi kongruentná. Z 24 rozdielov sú 2 väčšie alebo rovné 10. Napríklad kultúra hierarchie v aspekte dominantnej charakteristiky sa odchyľuje o 11,02 bodov a kultúra trhu v aspekte organizačného lepidla sa odchyľuje o 10,56 bodov, čo si vyžaduje pozornosť.

Z pohľadu vedenia je kultúra veľmi nekongruentná. Z 24 rozdielov sú 3 väčšie ako 30 bodov, až 6 je rozdielných o 20 bodov, 4 rozdiely sú o 15 bodov a až 5 o 10 bodov. Najväčší rozdiel je práve v aspekte dominantných charakteristík, kde vedenie chce znížiť klanové zameranie a rozdeliť do všetkých kultúr tak, aby klanová a trhovú kultúra boli dominantné s akcentom hierarchickej kultúry.

Tabuľka 9 Dominantné kultúry všetkých aspektov vrátane kultúrneho profilu – súhrn

Kultúrny profil a kultúrne aspekty	Zamestnanci		Vedenie	
	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra
Kultúrny profil	Klanová	Klanová	Adhokratická	Klanová
Dominantné charakteristiky	Klanová	Klanová	Klanová	Klanová, Trhová
Organizačné vedenie	Klanová	Klanová	Adhokratická	Adhokratická
Manažment zamestnancov	Klanová	Klanová	Adhokratická	Klanová
Organizačné lepidlo	Klanová	Klanová	Trhová	Adhokratická
Strategické dôrazy	Klanová	Klanová	Klanová	Klanová
Kritéria úspechu	Klanová	Klanová	Adhokratická	Klanová

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z pohľadu kultúrneho profilu spoločnosti XY, vnímajú zamestnanci ako súčasnú dominantnú kultúru klanovú na rozdiel od vedenia, ktoré vníma ako dominantnú súčasnú kultúru adhokratickú, vid' tabuľka č. 9. Zamestnanci a vedenie sa zhodujú vo vnímaní preferovanej dominantnej kultúry klanu.

Z pohľadu všetkých kultúrnych aspektov zamestnanci označili súčasnú a preferovanú kultúru klanovú ako dominantnú.

Vedenie sa z pohľadu súčasnej kultúry zhoduje so zamestnancami len v 2 kultúrnych aspektoch a to dominantné charakteristiky a strategické dôrazy.

Vedenie spoločnosti sa zhoduje v preferovaní kultúry klanovej v aspektoch dominantných charakteristík, manažmente strategických dôrazov a kritéria úspechu spolu so zamestnancami. V aspektoch organizačné vedenie a organizačné lepidlo zhoda nenastáva, tieto kultúry dáva vedenie na prvé miesto.

### **Vyhodnotenie hypotézy H0**

Stanovená hypotéza:

- H0: Rozdiel medzi súčasnou a preferovanou firemnou kultúrou z pohľadu zamestnancov je štatisticky významný.

Zo štatistického hľadiska bola hypotéza H0 potvrdená pri hodnoteniach klanovej, trhovej a hierarchickej kultúry.

### **3.4.2 Vyhodnotenie rozhovorov**

Súčasťou výskumu bolo zostaviť prvotný kultúrny profil firmy XY a to na základe rozhovoru s vedením XY a s osobou z personálneho oddelenia. Za týmto účelom boli vykonané 2 rozhovory pomocou online platformy Google meet. Vedeniu i personalistke bolo zaslaných 19 otázok emailom pred samotným rozhovorom, aby mali čas na prípravu a následne boli dohodnuté termíny a časy, v ktorých sa rozhovory uskutočnili. Vždy pred začatím rozhovoru bolo požiadané o súhlas s nahrávaním. Rozhovor so zakladateľom spoločnosti sa konal dňa 28.01.2022 a trval 62 minút. Rozhovor s personalistkou sa konal dňa 03.02.2022 a trval 50 minút. V oboch prípadoch boli niektoré otázky dodatočne vysvetlené.

V úvode rozhovorov bolo zisťované ako vedenie i personalistka chápu firemnú kultúru, jej dôležitosť, akú kultúru podľa nich spoločnosť XY má a akú by mala mať. Následne respondenti priradili k ôsmim významom hodnoty od 1 do 8, kde 8 najviac vystihovalo kultúru XY. Rozhovory pokračovali ďalšími otázkami, kde bolo zisťované ako je otvorená a zdieľaná kultúra v spoločnosti XY i to aké má artefakty, hodnoty a normy, základné presvedčenia a silu firemnej kultúry.

### **Vyhodnotenie rozhovorov s vedením a reprezentantkou personálneho oddelenia**

Podľa vedenia spoločnosti a personalistky firemná kultúra stotožňuje hodnoty, ktoré zastáva firma, nastavenie procesov, celkové fungovanie a chod spoločnosti, s ktorým by sa zamestnanec mal vedieť stotožniť a vedieť aké má možnosti. Vedenie dopĺňa, že firemná kultúra môže prezentovať spoločnosť firmy navonok. Obaja sa zhodujú v tom, že podľa nich je kultúra XY otvorená, priateľská a prívetivá. Ďalej sa zhodujú v tom, že firma XY sa snaží o dosiahnutie a udržiavanie príjemného prostredia, pohodovej atmosféry, priateľských a dobrých vzťahov. Firma chce aktívne počúvať svojich zamestnancov a adekvátne na to reagovať a zároveň zachovať si rešpekt i prísny dohľad na dodržiavanie doručenia projektov v dohodnutých termínoch a požadovanej kvalite. Vedenie dopĺňa, že XY sa venuje dobročinným neziskovým projektom a z jeho pohľadu je to určitá vizitka spoločnosti. Z pohľadu vedenia i to prispieva k budovaniu unikátnej kultúry, ktorá zároveň má pritiahnúť zaujímavých inovátnych ľudí.

Vedenie XY vníma spoločnosť ako učiacu sa, zameranú na účel a potešenie. Personalistka uviedla, že XY je spoločnosť zameraná na účel, orientovaná na výsledky a učiacu sa.

Firma XY v hľadaní nových zamestnancov zvolila stratégiu referencií. Podľa vedenia by do firmy mali nastupovať iba zamestnanci na odporúčenie. Vedenie a personalistka zhodne

uviedli, že pri výbere zamestnancov dbajú na to, aby noví zamestnanci zapadli do firemnej kultúry. Z rozhovoru vyplynulo, že XY nevypláca bonusy za referovanie kandidáta, ale že kultúra a samotná firma XY by mala byť tým hlavným bonusom pre súčasných i nových zamestnancov.

Firemná kultúra je komunikovaná neformálnymi rozhovormi s jednotlivými zamestnancami i v rámci spoločných neformálnych akcií. XY pripravuje News letter, ktorý bude pravidelne zdieľaný so zamestnancami na mesačnej báze.

Respondenti uviedli, že oficiálnou cestou firemná kultúra nie je komunikovaná. Obaja respondenti zhodne uvideli, že zamestnanci sú podporovaní a nabádaní, aby sa zúčastňovali rôznych projektov v rámci neziskovej organizácie. XY veľmi aktívne podporuje rozvoj zamestnancov formou vzdelávania, rôznych kurzov, boot campov, externých školení, zapojenia sa do rôznych projektov i tým, že sami zamestnanci môžu vzdelávať na interných i externých kurzoch.

Z pohľadu personalistky je dôležité dosahovanie cieľov, vyvíjanie a doručovanie úspešných produktov a zviditeľnenie sa na trhu. Vedenie však uvádza, že poslaním XY sú vyššie ciele a to rozvíjanie ľudí bez ohľadu na to, či to sú zamestnanci, či ľudia mimo firmu. XY chce sprístupňovať ľuďom vzdelanie, IT technológie, umožňovať im rozvoj formou účasti na projektoch. Podľa vedenia XY stelesňuje toto poslanie a zintenzívňuje ho i založením nadácie XY.

Pri otázke či je XY orientovaná na ľudí alebo úlohy, personalistka uviedla odpoveď 50:50. Vedenie zhodnotilo, že organizácia je jednoznačne zameraná na zamestnancov, ktorí sú dynamickí, akční a teda sú aj schopní dosahovať vysoký výkon. V XY ľudia nie sú čísla, navzájom si vedia pomôcť a hlavne sa neustále vzdelávajú a rozširujú svoje obzory. Pre XY je dôležité, že juniori sú od nástupu „*hodení*“ do projektu a učia sa tak štyrikrát rýchlejšie ako v korporátnej firme.

Na otázku čo motivuje zamestnancov, personalistka uviedla, že pre oddelenie personalistiky a marketingu je dôležité, aby boli viditeľní pre zamestnancov i pre ľudí a firmy mimo XY. Z pohľadu vedenia sú zamestnanci motivovaní rôznymi projektami, ich rozmanitosťou, možnosťou zapájať sa do ďalších projektov i prichádzať s vlastnými nápadi na nové projekty. Zamestnancom je komunikované, že majú byť odvážni, pribojní a majú prichádzať s novými nápadi i s možným rizikom neúspechu. Vedenie zdieľa so zamestnancami myšlienku „*ak nevyskúšaš, nezistíš.*“ (Rozhovor s vedením XY, 2022). Team leadri si svoju autoritu budovali postupne od začiatku. Ich autorita nevyplýva z pozície, ale z toho ako vedú svoje tímy. Podľa vedenia spoločnosti XY si v súčasnosti team leadri už vedia „*dupnúť*“ ak je to potrebné. Svoju autoritu si uvedomujú a asertívne ju využívajú.

Personalistka sa zhoduje s vedením, že atmosféra v XY je uvoľnená, bez stresu a hlavne otvorená. Personalistka však dodáva, že atmosféra sa mení s blížiacimi sa termínmi odovzdávania jednotlivých projektov.

Zbližovanie tímov formou oficiálnych, celofiremných team buildingov bolo z dôvodu pandémie menej časté. Vedenie dodáva, že po skončení každej firemnej akcie, zamestnanci pokračovali v priestoroch XY v utužovaní tímových vzťahov na terase. Vedenie sa zhoduje s personalistkou, že aktivity za účelom upevňovania tímov sú prospešné a dobre fungujú. Ďalšie aktivity sú plánované na leto 2022.

Spoločnosť XY chce i naďalej pokračovať v rozvoji svojich zamestnancov, v ich certifikácii i v školení mäkkých schopností, najmä čo sa týka prevzatia zodpovednosti za dodávanie dohodnutých výstupov v dohodnutom termíne a požadovanej kvalite. Ďalej chce spoločnosť



XY podporovať prezentačné a komunikačné zručnosti svojich zamestnancov pri jednaní s klientami.

### Vyhodnotenie rozhovorov s informátormi.

Uskutočnené pološtruktúrované rozhovory s piatimi zamestnancami spoločnosti XY z personálneho oddelenia, marketingu a vývoja prebehli prostredníctvom online video platformy Google meet. Informátor č. 1 pracuje v XY 10 mesiacov, informátor č. 2 viac ako 12 mesiacov, informátor č. 3 rok, informátor č. 4 štvrt' roku a informátor č. 5 pol roka. Zloženie informátorov bolo od pozícií junior po pozíciu senior. Jednotlivé rozhovory prebiehali v období od 14.03.2022 do 31.03.2022. Informátori boli ubezpečení, že ich identita ostane pre výskum v anonymite.

V priebehu rozhovorov bolo nutné bližšie vysvetliť niektoré otázky a položiť doplňujúce otázky. Pološtruktúrované rozhovory obsahovali 30 otvorených otázok.

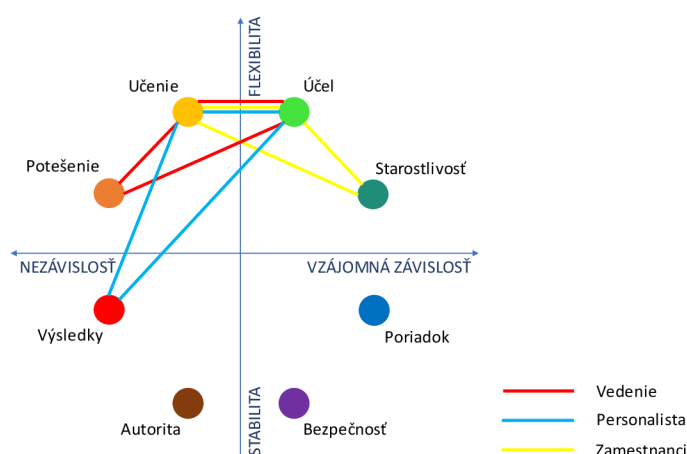
V prvej časti rozhovoru boli kladené otázky za účelom zistenia, ako informátor rozumie téme firemnej kultúry a akú kultúru vníma v spoločnosti XY. Nasledovali otázky sledujúce formu komunikácie firemnej kultúry z pohľadu vedenia, nadriadených i medzi zamestnancami. Zisťované bolo či firma pri nábore nových zamestnancov uprednostňuje ako zapadnú do kultúry alebo či je váha kladená na ich skúsenosti a vzdelanie.

V druhej časti rozhovoru boli otázky smerované na zisťovanie artefaktov, hodnôt a noriem, základných presvedčení a sily firemnej kultúry.

Zamestnanci spoločnosti XY, vnímajú firemnú kultúru z pohľadu priestorov kancelárie, nastavených procesov i dobrých kolegiálnych vzťahov. V práci sa cítia príjemne, „človek ani nevníma, že je v práci, cíti sa uvoľnene.“ (Rozhovor s informátorom XY č. 2, 2022) Zamestnanci sa tešia do práce. V prípade bližiacich sa termínov odovzdania výsledkov je v pracovnej atmosfére v kancelárii cítiť napätie.

Informátori, ktorí už majú pracovné skúsenosti aj v iných spoločnostiach uvideli, že v XY je otvorenejšia, príjemnejšia atmosféra a lepšie vzťahy, kde si vedenie spoločnosti váži svojich zamestnancov.

Obrázok 18 Prvotný kultúrny profil doplnený o pohľad zamestnancov



Zdroj: Vlastná úprava podľa Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018)

Pri vytváraní kultúrneho profilu z pohľadu informátorov na obrázku č. 18 sa všetci respondenti zhodli v tom, že XY je organizáciou zameranou na učenie, účel a starostlivosť. Vedenie a informátori sa zhodli v dvoch bodoch, učenie a účel.



Spoločnosť XY pri výbere nových zamestnancov dáva primárne prednosť tomu, aby noví zamestnanci zapadli do firemnej kultúry, aby si tímy navzájom rozumeli a až sekundárne uprednostňuje ich schopnosti, znalosti a skúsenosti.

Firemná kultúra je v XY komunikovaná skrze neformálne rozhovory vedenia spoločnosti so zamestnancami. Zamestnanci tiež vnímajú, že kultúra XY je s nimi zdieľaná prostredníctvom ich výkonného riaditeľa, jeho správaním a jednaním.

Z pohľadu zamestnancov je cieľom XY zviditeľniť sa na trhu, dostať sa do povedomia širšieho okolia a prerásť svoju konkurenciu.

### **Artefakty – symboly**

Zamestnanci vnímajú logo svojej organizácie a sú na neho hrdí. Sú radi, že môžu mať firemné predmety s logom firmy (oblečenie). Priestory vyhradené na oddych aktívne využívajú všetci zamestnanci, ktorí dochádzajú do kancelárie.

### **Artefakty – štruktúry**

Organizačná štruktúra existuje, ale zamestnancom nie je dostatočne komunikovaná. Informátori uviedli, že nemajú mentora, avšak v prípade potreby sa zamestnanci majú na koho obrátiť v rámci spoločnosti XY i externe a požiadať o odbornú radu alebo pomoc. Zamestnanci sú spokojní s mierou ich zapojenia do rozhodnutí, ktoré sa ich týkajú.

### **Artefakty – procesy**

Podľa informátorov sú schvaľovacie a rozhodovacie procesy nastavené čiastočne. Väčšinu rozhodnutí vykonáva výkonný riaditeľ. Informátori udávajú, že vidia miernu zmenu v ich delegovaní. Zamestnanci majú možnosť otvorene a konštruktívne komunikovať o svojom odmeňovaní s nadriadeným. Vedenie poskytuje potrebnú podporu svojim zamestnancom na plnenie ich pracovných povinností. Zamestnanci v spoločnosti XY vidia možnosť kariérneho rastu a postupu.

### **Artefakty – rituály**

Budovanie a utužovanie tímov prebieha v spoločnosti XY aktivitami organizovanými vedením i neformálne medzi zamestnancami. Zamestnanci radi ostávajú v priestoroch spoločnosti XY i po pracovnej dobe práve za účelom utužovania vzťahov.

Zamestnanci majú možnosť sa zúčastňovať dobrovoľných aktivít v zlepšovaní svojich komunit, dobrovoľne školiť alebo viesť vzdelávacie programy v rámci neziskovej organizácie patriacej do skupiny XY.

### **Hodnoty a normy**

Zamestnanci vnímajú, že spoločnosť XY má víziu, ale nezhodujú sa v jej opise. Z ich pohľadu ciele a stratégie sú nastavené, ale nevedia presne aké sú. Zamestnanci sú motivovaní voľnosťou prejavu, možnosťou kontinuálneho vzdelávania, otvorenou firemnou kultúrou a možnosťou prichádzať s vlastnými nápadiami a riešeniami bez obavy možného vzniku chyby, vidia výsledky svojej práce aplikovanej v praxi.

### **Základné presvedčenia**

Zamestnanci sa môžu na seba spoľahnúť, majú pocit profesionálneho rastu. Práca, ktorú vykonávajú je pre nich zmysluplná.

## **Sila firemnej kultúry**

Z pohľadu zamestnancov vedenie spoločnosti efektívne formuje, modeluje a podporuje firemnú kultúru. Zamestnanci sa medzi sebou často rozprávajú o firemnej kultúre. Tréningové postupy začlenenia nových zamestnancov nie sú vytvorené.

## **Hrdina**

Z rozhovorov s informátormi vyplynulo, že zamestnanci sa v prípade akýchkoľvek potrieb najčastejšie obracajú na výkonného riaditeľa. CEO poskytuje svojim zamestnancom podporu pri plnení ich pracovných úloh formou rád i náležitou starostlivosťou, aby sa zamestnanci cítili v zamestnaní ako doma a celá organizácia fungovala ako veľká rodina. Prejavuje sa to počas neformálnych obedov, formou nákupu občerstvenia na pracovisko, v prípade potreby sa CEO aktívne zapája do všetkých projektov a mentoruje ľudí.

## **Vyhodnotenie hypotézy H1**

- H1: Hierarchické procesy spoločnosti XY nie sú dostatočne nastavené vzhľadom na krátku existenciu spoločnosti XY.

Z rozboru výsledkov dotazníka OCAI na obrázku č. 11 a v tabuľke č. 2 vyplynul najväčší rozdiel (4,36 bodov) pri porovnaní súčasného a preferovaného stavu hierarchickej kultúry. V oblasti hierarchickej kultúry bol z pohľadu zamestnancov preferovaný stav hodnotený vyšším počtom bodov ako stav súčasný. Z toho vyplýva, že kultúra hierarchie vyžaduje zmeny súvisiace s posilnením hierarchie. Toto vyhodnotenie bolo podporené v rozhovoroch s piatimi informátormi, ktorí najčastejšie uvádzali chýbajúce schvaľovacie a rozhodovacie procesy, absenciu mentorov, neexistujúce úvodné školenie a školiace materiály pre nových zamestnancov.

Vedenie XY sa zhodlo so zamestnancami na obrázku č. 11 a v tabuľke č. 2 vo vnímaní potreby implementácie zmien na podporu hierarchickej kultúry. Najväčší kladný rozdiel medzi súčasným a preferovaným stavom bol práve v hierarchickej kultúre (8 bodov). Rozhovor s vedením odhalil nedostatočne nastavené schvaľovacie a rozhodovacie procesy, väčšinu rozhodovaní vykonáva CEO sám. Zároveň vedenie poukázalo na občasné odchýlky v kvalite dodaných výstupov z dôvodu nedodržaných termínov odovzdania projektových výstupov.

Na základe toho sa dá potvrdiť, že hierarchické procesy nie sú dostatočne nastavené, hypotéza H1 je potvrdená.

### 3.4.3 Odporúčania a návrhy

Po vyhodnotení výskumu, ktorý prebehol v spoločnosti XY formou dotazníka OCAI a pološtruktúrovaných rozhovorov s vedením spoločnosti a zamestnancami boli navrhnuté nasledujúce odporúčania a návrhy.

#### Organizačná štruktúra

Na základe výskumu vyplýva potreba zaviesť organizačnú štruktúru do praxe.

CEO a Personálne oddelenie

- Pravidelne komunikovať organizačnú štruktúru všetkým súčasným i novým zamestnancom v pripravovanom News letteri a na veľkých „all hands“ poradách.

#### Schvaľovacie procesy

Zaviesť hierarchické schvaľovacie procesy. Delegovať právomoci na oddelenia IT podpory, personalistiky, marketingu a vývoja. Rozdeliť delegovanie schvaľovania neprítomnosti na pracovisku medzi team leadrov. V súčasnosti väčšinu všetkých schvaľovaní vykonáva CEO.

CEO a Personálne oddelenie

- Definovať všetky súčasné i potrebné procesy, ktoré si vyžadujú schvaľovanie. Jednotlivým procesom by sa mal priradiť vlastník procesu, ktorý bude za dodržiavanie daného procesu zodpovedný. Jedna osoba môže vlastniť viac ako jeden proces.

#### Mentoringový program

Pravidelne mentorovať ľudí za účelom ich prípravy k rýchlejšiemu dosiahnutiu seniority. Z rozhovorov s vedením i so zamestnancami vyplynulo, že zamestnanci nemajú dostatok skúseností ani odvahy prezentovať svoje výsledky klientom.

CEO

- Vytvoriť mentoringový program za účelom vzdelávania nových i súčasných zamestnancov, zlepšenia vodcovských zručností, tvorivého myslenia, výkonnosti na podporu osobného rastu, prezentačných zručností a sebadôvery.

Pre mentoringový program je vhodné zaviesť koncept, kde sa pre pilotný program v spoločnosti XY vyberú traja vhodní adepti z radov seniorov a team leadrov, ktorí sa zúčastnia externého školenia pre mentorov. Po absolvovaní školenia mentori začnú aplikovať získané znalosti v praxi a zároveň budú rozvíjať budúcich mentorov v rámci spoločnosti XY.

Pre absolvovanie daného programu má spoločnosť XY dve možnosti.

1. Školenie môže byť zabezpečené externou firmou, ktorá vyškolí vybraných zamestnancov. Náklady spoločnosti XY využitím externej firmy sa budú pohybovať podľa aktuálnej trhovej ceny. Spoločnosť XY môže požiadať vybrané spoločnosti o cenovú ponuku a zostavenie 5 dňového mentoringového programu na mieru pozostávajúceho z teoretickej a praktickej časti.
2. Spoločnosť XY môže využiť rovnaké 5 dňové mentoringové školenie od svojej vlastnej neziskovej spoločnosti Digital League o.z., ktorá patrí do skupiny XY a je orientovaná na školiace programy pre jednotlivcov i firmy (Digital League o.z., 2022). Školitelia v Digital League o.z. sú profesionáli s dlhoročnou praxou, ktorí dobrovoľne vzdelávajú bez nároku na finančnú odmenu (XY, 2022).

## Náklady na mentoringový program

### Možnosť č. 1 – Externá firma

- Náklady na ušlý zisk, tzn. hodiny troch vybraných mentorov, ktorých projektový čas bude venovaný školeniu.

*3 (zamestnanci) \* 5 dní (1 pracovný týždeň) \* Cena za deň práce = Náklady na školenie*

Cena za hodinu práce:

300 EUR/deň – senior

400 EUR/deň – team leader

Lacnejšia alternatíva:  $3*5*300 = 4500$  EUR

Drahšia alternatíva  $3*5*400 = 6000$  EUR

- Cena 5 dňového kurzu pre tri osoby.  
Spoločnosť XY osloví minimálne 3 externé firmy s požiadavkou o prípravu cenovej ponuky pre 5 dňové školenie s podmienkou maximálnej ceny kurzu pre 3 osoby do 2500 EUR bez DPH.

Suma spolu 4500 EUR (lacnejšia alternatíva) + 2500 EUR (cena kurzu) = **7000 EUR**

Suma spolu 6000 EUR (drahšia alternatíva) + 2500 EUR (cena kurzu) = **8500 EUR**

### Možnosť č. 2 – Digital League o.z. – preferovaná možnosť

- Náklady na ušlý zisk, tzn. hodiny troch vybraných mentorov, ktorých projektový čas bude venovaný školeniu.

*3 (zamestnanci) \* 5 dní (1 pracovný týždeň) \* Cena za deň práce = Náklady na školenie*

Cena za hodinu práce:

300 EUR/deň – senior

400 EUR/deň – team leader

Lacnejšia alternatíva:  $3*5*300 = 4500$  EUR

Drahšia alternatíva  $3*5*400 = 6000$  EUR

Suma spolu 4500 EUR (lacnejšia alternatíva) + 0 EUR (cena kurzu) = **4500 EUR**

Suma spolu 6000 EUR (drahšia alternatíva) + 0 EUR (cena kurzu) = **6000 EUR**

## Školenie nových zamestnancov

### Personálne oddelenie

- Vytvoriť základný školiaci plán pre novo nastupujúcich zamestnancov, ktorý bude pozostávať z informačných materiálov o spoločnosti XY, z organizačnej štruktúry, kariérnej cesty a firemnej kultúry i zo vzdelávacích možností. Zároveň pripraviť základné školenia pre softvér, s ktorým denne pracujú zamestnanci (napr. Google aplikácie). Pripraviť formulár na hodnotenie zamestnancov počas skúšobnej doby.
- V deň nástupu zastrešiť privítanie nových zamestnancov, odprezentovať spoločnosť XY, jej fungovanie, organizačnú štruktúru a firemnú kultúru, informovať o pláne potrebných školení (PO, BOZP, Prvá pomoc), ukázať priestory určené na prácu i relax, zoznámiť s kolegami z tímu, ale i s kolegami z iných oddelení.

### IT

- Pripraviť a odovzdať hardvér, prístupové heslá a vstupnú kartu.

#### Buddy

- Osoba zodpovedná za pomoc a sprevádzanie nového zamestnanca počas prvých 3 mesiacov v XY.

#### Team leader/Mentor

- Zodpovedný za zoznámenie s fungovaním tímu. Pred koncom skúšobnej doby vyhodnotí výkon zamestnanca vo formulári na hodnotenie zamestnanca počas skúšobnej doby a rozhodne o pokračovaní alebo ukončení spolupráce.

#### **Učenie sa z vlastných chýb (Lessons learned)**

##### Team leader/Mentor

- Organizovať porady na reflexiu chýb a nedorozumení po ukončení projektu. Diskutovať príčiny vzniknutých chýb a formou brainstormingu so zamestnancami navrhnúť riešenia do budúcnosti na zabránenie opakovania týchto chýb.

#### **Pravidelné sledovanie firemnej kultúry**

##### Personálne oddelenie

- Získavať spätnú väzbu na firemnú kultúru pomocou vlastného dotazníka cez Google forms od zamestnancov a vedenia spoločnosti.

##### Team leader/Mentor

- Viesť pravidelné kvartálne rozhovory na získanie všeobecnej spätnej väzby so zamestnancami svojho tímu.

## 4 Záver

Firemná kultúra je dôležitou súčasťou každej spoločnosti. Organizácie, ktoré nemajú správne nastavenú a rozvíjajúcu sa kultúru môžu čeliť problémom v organizácii spojených s neefektívnym plnením pracovných povinností zamestnancov. Každá spoločnosť má svoju špecifickú kultúru, ktorá vplýva na modelovanie a fungovanie prostredia umožňujúceho realizáciu vytýčených cieľov.

Dynamické a rýchle prostredie spôsobuje častú potrebu zmeny cieľov, preto je dôležité, aby organizácie dokázali pružne reagovať na zmenu trhu a orientovali sa na budúcnosť za účelom úspešného riadenia organizácie. Aby bola vytýčená stratégia dosiahnutá je nutná podpora zamestnancov. Spôsob ako to dosiahnuť je premietnuť stratégiu do základných kultúrnych atribútov, teda do firemnej kultúry.

Rozbor firemnej kultúry prebehol v spoločnosti XY práve preto, že sa jedná o mladú, start-upovú organizáciu. Spoločnosť XY bola založená v roku 2020. Jedná sa o organizáciu zameranú na inovatívne riešenia webových aplikácií, ale s absenciou dobre nastavených hierarchických a organizačných procesov.

Cieľom diplomovej práce bolo vytvorenie odporúčaní pre spoločnosť XY za účelom zlepšenia firemnej kultúry. Výskum bol zameraný na vnímanie súčasnej a preferovanej firemnej kultúry zamestnancami spoločnosti XY a rozdiel vnímania firemnej kultúry medzi zamestnancami a vedením spoločnosti XY.

K dosiahnutiu vytýčených cieľov bola práca rozdelená na dve časti a to teoreticko-metodologickú a praktickú časť. Teoreticko-metodologická časť je venovaná teoretickému výskumu literatúry domácich i zahraničných autorov zaoberajúcich sa firemnou kultúrou, manažmentom organizácie a leadershipu. Zároveň je v nej vymedzená definícia firemnej kultúry, opísané základné charakteristiky, previazanosť a dôležitosť kultúry s organizáciou a v závere je priblížený nástroj OCAI na sledovanie firemnej kultúry a vytýčenie výskumných otázok.

Úvod praktickej časti je zameraný na priblíženie kultúrneho prostredia spoločnosti XY deskriptívnou metódou z interných dokumentov a z internetových stránok skúmanej organizácie.

Z rozhovorov s vedením a zástupnou osobou z personálneho oddelenia za účelom vytvorenia prvotného kultúrneho profilu vyplynulo, že organizácia je zameraná na učenie a účel.

Z výsledkov následne vykonaného dotazníka OCAI je možné vyhodnotiť výskumné otázky VO 1: „*Ako je vnímaná firemná kultúra zamestnancami spoločnosti?*“ a VO 2: „*Aký je rozdiel vnímania firemnej kultúry pri porovnaní výsledkov prieskumu medzi zamestnancami a vedením spoločnosti?*“. Na základe interpretácie dát z OCAI dotazníku zamestnanci vnímajú súčasnú dominantnú kultúru klanovú, ktorá je zameraná na ľudí, má rada rozvoj ľudských zdrojov, školenia, koučovanie ľudí a spoluprácu. Klanová kultúra bola zároveň zamestnancami zvolená ako dominantná preferovaná kultúra. Vedenie ako súčasnú dominantnú kultúru označilo adhocokratickú kultúru, ktorá je podnikateľská, inovatívna, vizionárska a oceňuje učenie, zmenu a autonómiu. Vedenie do budúcnosti preferuje posun ku klanovej kultúre ako k dominantnej kultúre.

Pokračovaním výskumu za účelom hlbšieho porozumenia firemnej kultúry bol kvantitatívny výskum doplnený o kvalitatívny výskum s aplikovaním fenomenologického prístupu. V rámci kvalitatívneho výskumu boli vykonané pološtruktúrované rozhovory s informátormi z oddelenia personalistiky, marketingu a vývoja. Trianguláciou výskumných metód bola podporená validita výskumu.

Z pološtruktúrovaných rozhovorov s piatimi informátormi vyplynulo, že spoločnosť XY prezentuje svoju súčasnú firemnú kultúru formou pracovných priestorov, možnosťou otvorenej komunikácie v rámci tímu, s nadriadenými i vedením, flexibilnou pracovnou dobou a pracovnou náplňou. Všetci piati informátori prejavili spokojnosť so súčasnou firemnou kultúrou v XY. Uviedli, že sú spokojní s rodinnou atmosférou a priateľským prístupom vedenia. Z pohľadu kultúrnych atribútov sú zamestnanci hrdí, že pracujú v spoločnosti XY, sú spokojní s mierou svojho zapojenia do chodu organizácie, v prípade potreby sa majú na koho obrátiť, svoju kariérnu budúcnosť vidia v XY a efektívne využívajú spoločné aktivity k utužovaniu tímového ducha. Spoločnosť XY podporuje zamestnancov k vyjadreniu vlastných nápadov a riešení, ku kontinuálnemu vzdelávaniu a zvyšovaniu odbornej úrovne zamestnancov. Zamestnanci sú presvedčení o zmysluplnosti svojej práce. Vedenie efektívne formuje a podporuje firemnú kultúru, ktorá je často diskutovaná medzi zamestnancami. Informátori jednoznačne určili CEO za svojho hrdinu, ktorý im poskytuje podporu, starostlivosť a v spoločnosti XY vytvára rodinnú atmosféru.

Na druhú stranu z pološtruktúrovaných rozhovorov vyplynula čiastočná vedomosť o pojme firemná kultúra, nedostatočná informovanosť o vízii a stratégii XY, nejednoznačnosť organizačnej štruktúry XY, nedostatočné nastavenie schvaľovacích a rozhodovacích procesov (väčšinu schvaľuje CEO), absencia mentora a chýbajúce úvodné školiace materiály pre nových zamestnancov. Ďalším identifikovaným problémom bolo časté nedodržanie doručenia úloh v dohodnutom čase.

Spoločnosti XY boli navrhnuté opatrenia na zlepšenie komunikácie organizačnej štruktúry zamestnancom, na zavedenie schvaľovacích a rozhodovacích procesov, mentoringového programu, školenia nových zamestnancov, poučenia sa z vlastných chýb (Lessons learned) a pravidelné sledovanie firemnej kultúry formou zisťovania spätnej väzby od zamestnancov i vedenia. Tieto opatrenia boli navrhnuté za účelom riadenia firemnej kultúry v XY.

Počas písania tejto práce bola pre spoločnosť XY spracovaná organizačná štruktúra, kariérna cesta, etický kódex, zásady správania sa na pracovisku. Spoločnosť XY môže tieto dokumenty implementovať – v súčasnosti sú v revízii CEO.



## Literatúra

### Primárne zdroje

- Etický kódex spoločnosti XY (2022)
- Interný dokument spoločnosti Digital League o.z. (2022)
- Interný dokument spoločnosti XY (2021)
- Interný dokument spoločnosti XY (2022)
- Internetové stránky spoločnosti XY (2022)
- Zásady správania sa spoločnosti XY (2022)

### Odborné knihy a časopisy

- ALVESSON, M. *Understanding organizational culture*. 2. Edition. London: Sage Publications, 2012, ISBN 978-0-85702-557-9.
- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of management and leadership for hr: developing effective people skills for better leadership and management*, Kogan Page Publishers, 2016. 978-0749478155
- ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15. Edition. London: Kogan Page Publishers, 2020. ISBN 978-0-7494-9828-3.
- BAČIKOVÁ, M. JANOVSÁ, A. *Základy metodológie pedagogicko-psychologického výskumu. Sprivodca pre študentov učiteľstva*, Košice: ŠafárikPress, 2018. ISBN 978-80-8152-695-4
- BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ, E. NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2012, ISBN 978-80-7261-239-0.
- BERÁNEK, J. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. vydání. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.
- BLOUDEK, J. BUJNA, T. KUBÁTOVÁ, S. MÜLLER, D. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9.
- BREMEROVÁ, M. *Organizational culture change: based on the competing values framework*, Marcella Bremer 2012. ISBN 9789081982504.
- BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 978-80-7226-763-7.
- BROOKS, I. *Organisational behaviour: individuals, groups and organisation*. 5. Edition. Harlow: Pearson Education, 2017. ISBN 978-1-292-20072-9.
- BROWN, A. *Organisational culture*. 2. Edition. Harlow: Pearson Education, 1998. ISBN 978-0273-631-47-7.
- CAMERON, K. S. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. ISBN 9781973985709.

- CAMERON, K. S. QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture. based on the competing values framework*. Revised edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. ISBN 0470650265.
- CAMERON, K. S. QUINN, R. E. DEGRAFF, J. THAKOR, A. V. *Competing Values Leadership: Second Edition*, Edward Elgar Publishing Limited, 2014. ISBN 9781783477111.
- COYLE, D. *The culture code: the secrets of highly successful groups*, London: Bantam, 2018. ISBN 9780804177009.
- CROCKETT, H. JACOBS, J. *Designing exceptional organizational cultures: how to develop companies where employees thrive*, Kogan Page Publishers, 2021, ISBN 9781789667226.
- ČENĚK, J. SMOLÍK, J. VYKOUKALOVÁ, Z. *Interkulturní psychologie: Vybrané kapitoly*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9014-0.
- DAUBER, D. FINK, G. YOLLES, M. *A configuration model of organizational culture*. Sage open, 2012, 2(1), p. 1-16. ISSN 2158244012441482.
- DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1982. ISBN 978-0-201-10287-1.
- DENISON, R. D. *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*. The Academy of Management Review, 3 (21), 1996, p. 619-654. ISSN 0363-7425.
- DIENER, E. *Culture and well-being*, New York: Springer Dordrecht Heidelberg, 2009. ISBN 978-90-481-2352-0.
- DYE, D. HURT, K. *Courageous cultures: how to build teams of micro-innovators, problem solvers, and customer advocates*, HarperCollins Leadership, 2020. ISBN 9781400219544.
- FREILING, J. FICHTNER, H. *Organizational culture as the glue between people and organization: a competence-based view on learning and competence building*. German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung, 2010, 24(2), p. 152–172. ISSN 0179-6437.
- GUTTERMAN, A. S. *Organizational design: Creating an effective design for your business*, Sustainable Entrepreneurship Project, 2019. ISBN: 9781540154187.
- HILL, Ch. W. L. SCHILLING, M. A. JONES, G. R. *Strategic management: theory*. 12. Edition. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50233-8.
- HILLESTAD, S. G. BERKOWITZ, E. N. *Health care market strategy: from planning to action*. Burlington: Mass. 2014. ISBN 07-637-8928-3.
- HIRŠOVÁ, M. *Organizační kultura: její vznik, vývoj, možnosti poznávání a ovlivňování*. Přednášky k předmětu 62CVO0 Člověk v organizaci. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu, 2016a.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. vol. 5 Newbury Park: SAGE Publications, 1984. ISBN 978-0-8039-1306-6.
- HOFSTEDE, G. HOFSTEDE, G. J., KOLMAN, L. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
- HOFSTEDE, G. HOFSTEDE G. J. MINKOV, M. *Cultures and organizations: software of the mind*. 3. Edition. Maidenhead: McGraw-Hill Professional, 2010. ISBN 978-0-07-177015-6.

- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. : Grada Publishing, 2011. 281 s. ISBN 9788024738239
- KRÁL, P. TRIPES, S. PIROŽEK, P. PUDIL, P. *Corporate governance against recommendations: the cases of the strong executive and the strong ownership*. Journal of Competitiveness, 2012, 4(3), p. 46-57. ISSN 1804-171X.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, R. The content of organizational culture and organizational culture and organizational performance: a review study. International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies, 2015, 10(4), p. 1-16. ISSN 2324-7657.
- McHALE, S. *The insider's guide to culture change*, HarperCollins Leadership, 2020. ISBN 9781400214662.
- MILLER, J. VILLAFUERTE, J. WROBLEWSKI, M. *Kultura kaizen. Změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků*, Brno: BizBooks, 2017. ISBN 978-80-265-0618-8
- NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 978-80-7079-159-2.
- PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 978-80-7169-018-4.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- RIBEIRO, S. C. M. *Organizational culture and paradoxes in management: Firms, Families, and Their Businesses*, New York: Routledge, 2020. ISBN 9780429560736.
- ROBBINS, S. P. JUDGE, T. A. *Organizational behavior*. Boston: Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-283487-2.
- SIMANSKIENE, L. PAUZUOLIENE, J. SLOKA, B. *Elements of Organizational Culture in Socially Responsible Organizations: Lithuanian Case*. Regional Review, 2015. 95-108. ISSN 1691-6115.
- SCHEIN, E. H. SCHEIN, P. *Humble leadership: the power of relationships, openness, and trust*. 1. Edition. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2018. ISBN 978-1-5230-9540-7.
- SCHEIN, E. H. SCHEIN, P. *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. 2. Edition. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2021. ISBN 978-1-5230-9265-9.
- SCHEIN, E. H. *The Corporate Culture Survival Guide*. New and Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. ISBN 978-0-470-29371-3.
- SCHEIN, E. H. SCHEIN, P. *Organizational Culture and Leadership*. 5. Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017. ISBN 978-1-119-21204-1.
- SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

ULRICH, D. YOUNGER, J. BROCKBANK, W. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. 1. vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.

VÝROST, J. SLAMNĚNÍK, I. SOLLÁROVÁ, E. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-247-5775-9.

WILLIAMS, R. *Keywords: A vocabulary of culture and society*. New Edition. New York: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-939321-3.

### Internetové zdroje

ALVESSON, M. *On the popularity of organizational culture*. In: Acta Sociologica [online]. 1990, roč. 33, č. 1, s. 31-49 [cit. 2021-02-10]. ISSN 0001-6993. Dostupný z WWW: <http://www.jstor.org/stable/4200778>

ANDERSON, G. KATZENBACH, J. R. THOMAS, J. *The critical few organizational culture is powerful — the best leaders know how to make use of it*. [online]. PwC, 2019 [cit. 2021-1-03]. Dostupný z WWW: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/books/the-critical-few.html>

BLOUNT, S. LEINWAND, P. *Why are we here?* [online]. Harvard Business Review Press 2019 [cit. 2021-01-03]. Dostupný z WWW: <https://hbr.org/2019/11/why-are-we-here>

BREMEROVÁ, M. *Check the Culture before you Change*, [online]. OCAI, 2016 [cit. 2022-01-03]. Dostupný z WWW: <https://ocai.wordpress.com/>

BROWN, T. J. DACIN, P. A. PRATT, M. G. WHETTEN, D. A. *Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology*. Journal of the Academy of Marketing Science [online]. 2006, 34(2), p. 99-106 [cit. 2021-03-01]. Dostupný z WWW: [https://www.academia.edu/30998541/Identity\\_Intended\\_Image\\_Construed\\_Image\\_and\\_Reputation\\_An\\_Interdisciplinary\\_Framework\\_and\\_Suggested\\_Terminology](https://www.academia.edu/30998541/Identity_Intended_Image_Construed_Image_and_Reputation_An_Interdisciplinary_Framework_and_Suggested_Terminology).

CHRISTENSEN, C. M. ALTON, R. RISING, C. WALDECK, A. *The big idea: the new M&A playbook*, [online]. Harvard Business Review Press, 2018 [cit. 2021-01-03]. Dostupný z WWW: <https://hbr.org/2011/03/the-big-idea-the-new-ma-playbook>

CORRITORE, M. GOLDBERG, A. SRIVASTAVA, S. B. *The New Analytics of Culture* [online]. Harvard Business Review Press 2020 [cit. 2021-01-03]. Dostupný z WWW: <https://hbr.org/2020/01/the-new-analytics-of-culture>

DELOITTE, *Delve deeper into changing organisational culture and mindset learnings from COVID-19* [online]. Deloitte insights, 2020 [cit. 2021-04-01]. Dostupný z WWW: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-consulting-hc-delve-deeper-into-changing-organisational-culture-and-mindset-noexp.pdf>

DELOITTE, *From employee experience to human experience: putting meaning back into work 2019 global human capital trends* [online]. Deloitte insights, 2019 [cit. 2021-03-01]. Dostupný z WWW: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/workforce-engagement-employee-experience.html>

- EMPSON, L. HOWARD-GRENVILLE, J. *How has the past year changed you and your organization?* [online]. Harvard Business Review Press, 2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupný z WWW: <https://hbr.org/2021/03/how-has-the-past-year-changed-you-and-your-organization>
- FORTUNE, *Fortune 500* [online]. Fortune, 2020 [cit. 2021-03-08]. Dostupný z WWW: <https://fortune.com/fortune500/>
- FORTUNE, *World's 25 Best Workplaces* [online]. Fortune, 2020 [cit. 2021-03-08]. Dostupný z WWW: <https://fortune.com/worlds-best-workplaces/2020/>
- FRITSCH, P. *Pro dobře nastavenou firemní kulturu jsou důležité symboly a lidé, co jdou příkladem, říká Tereza Macháčková z Creda* [online]. Czechcrunch, 2021 [cit. 2021-03-26]. Dostupný z WWW: <https://www.czechcrunch.cz/2021/03/pro-dobre-nastavenou-firemni-kulturu-jsou-dulezite-symboly-a-lide-co-jdou-prikladem-rika-tereza-machackova-z-creda/>
- GARRISON, D. *Most mergers fail because people aren't boxes*, [online]. Forbes, 2019 [cit. 2022-01-03]. Dostupný z WWW: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/06/24/most-mergers-fail-because-people-arent-boxes/>
- GROYSBERG, B. LEE, J. PRICE, J. CHENG, J. Y. *The leader's guide to corporate culture*, [online]. Harvard Business Review Press, 2018 [cit. 2021-01-03]. Dostupný z WWW: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>
- GUTTERMAN, A. S. *Organizational design and sustainability*, [online]. 2020 [cit. 2021-01-03]. Dostupný z WWW: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3813832>
- HBR, *The wrong ways to strengthen culture*, [online]. Harvard Business Review Press, 2019 [cit. 2021-02-03]. Dostupný z WWW: <https://hbr.org/2019/07/the-wrong-ways-to-strengthen-culture>
- KATZENBACH, J. *10 Principles of organizational culture*. In: Strategy + business [online]. 2016 [cit. 2021-02-26]. Dostupný z WWW: <https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Organizational-Culture?gko=71d2f>
- LOUIS, W. R. ZOMEREN, M. Culture meets collective action: Exciting synergies and some lessons to learn for the future. [online]. 2017 [cit. 2021-02-20]. Dostupný z WWW: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1368430217690238>
- SCHEIN, E. H. *Coming to a new awareness of organizational culture*. In: Sloan Management Review; Cambridge [online]. 1984, roč. 25, č. 2, s. 14 [cit. 2021-02-15]. ISSN 0019848X. Dostupný z WWW: <https://search.proquest.com/docview/1302988646?pq-origsite=360link>
- SCHNEIDER, B. EHRHART, M. G. MACEY, W. H. *Organizational climate and culture. annual review of psychology* [online]. 64, p. 361-368 [cit. 2021-02-15]. Dostupný z WWW: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/an-nurev-psych-113011-143809>.
- SCHNEIDER, B. *An interactionist perspective on organizational effectiveness*. [online]. Michigan state University, 1981 [cit. 2021-02-15]. Dostupný z WWW: [https://books.google.at/books?id=AQ2VNAAACAAJ&dq=Benjamin+Schneider+people+org+anization&hl=de&sa=X&ved=2ahUKEwjKIN7J1pfwAhVL\\_7sIHUIZCIAQ6AEwAnoECAEQAAQ](https://books.google.at/books?id=AQ2VNAAACAAJ&dq=Benjamin+Schneider+people+org+anization&hl=de&sa=X&ved=2ahUKEwjKIN7J1pfwAhVL_7sIHUIZCIAQ6AEwAnoECAEQAAQ)
- SULL, D. SULL, Ch. *How Companies Are Winning on Culture During COVID-19*. In: Sloan Management Review; Cambridge [online]. 2020 [cit. 2021-02-15]. Dostupný z WWW: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-are-winning-on-culture-during-covid-19/>

PWC: *Our research on the connection between strategic purpose and motivation* [online]. 2019 [cit. 2021-1-03]. Dostupný z WWW: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/capabilities-driven-strategy/approach/research-motivation.html>

PWC: *Where organizational culture is headed: Views from 2,000 leaders and employees worldwide* [online]. 2018 [cit. 2021-1-03]. Dostupný z WWW: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2018/global-culture-survey.html>.

PWC: *Organisational culture and purpose* [online]. 2019 [cit. 2021-1-03]. Dostupný z WWW: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/organisational-culture-and-purpose.html>

ROOKE, D. TORBERT. W. *Seven transformations of leadership*, [online]. Harvard Business Review Press, 2005 [cit. 2021-01-03]. Dostupný z WWW: <https://hbr.org/2005/04/seven-transformations-of-leadership>

WATKINS, M. D. *What is organizational culture and why should we care?* [online]. Harvard Business Review Press, 2013 [cit. 2021-03-03]. Dostupný z WWW: <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>

## **Zoznam príloh**

Príloha 1 Text emailu s prosbou o vyplnenie dotazníka OCAI.....	II
Príloha 2 Nevyplnený dotazník OCAI .....	III
Príloha 3 Kolmogorov-Smirnovov test normality dát od zamestnancov pre všetky kultúrne aspekty OCAI dotazníka .....	VI
Príloha 4 Kolmogorov-Smirnov test normality dát pre celkový kultúrny profil.....	VII
Príloha 5 Prepis rozhovoru s vedením (CEO) spoločnosti XY .....	VIII
Príloha 6 Prepis rozhovoru so zástupnou osobou za oddelenie personalistiky .....	XII
Príloha 7 Otázky pre rozhovory s informátormi .....	XIV
Príloha 8 Prepis rozhovoru s informátorom 1 .....	XV
Príloha 9 Prepis rozhovoru s informátorom 2 .....	XVIII
Príloha 10 Prepis rozhovoru s informátorom 3 .....	XXI
Príloha 11 Prepis rozhovoru s informátorom 4 .....	XXIV
Príloha 12 Prepis rozhovoru s informátorom 5 .....	XXVII



## Prílohy

Príloha 1 Text emailu s prosbou o vyplnenie dotazníka OCAI

Ahoj,

Spolu s vedením XY sme sa rozhodli zamerať sa na našu firemnú kultúru. Veľmi si vážime našu atmosféru, štýl práce a radi by sme sa rozvíjali i v tomto smere. Z toho dôvodu prosíme o vyplnenie krátkeho dotazníka, pomocou ktorého zmeriame akú máme súčasnú firemnú kultúru v XY a tiež aká je preferovaná firemná kultúra.

Akú máme firemnú kultúru v XY? Odkaz na dotazník [TU](#).

Prosím vyplniť do piatka 11.3.2022, ideálne čo najskôr :D

Dotazník je metóda Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), je procesovaný treťou nezávislou firmou a je anonymný. Pred jeho vyplnením je však nutné zadať emailovú adresu, ale to iba z dôvodu, ak by sa nepodarilo vyplniť dotazník na prvý pokus, alebo by bolo spojenie prerušené. Informácie vedúce ku konkrétnej osobe nie sú dostupné ani mne ani XY!

Dotazník sa skladá z 2 častí, ktoré sú identické. Prvá časť je zameraná na zisťovanie súčasného stavu firemnej kultúry, druhá časť na preferovaný stav firemnej kultúry.

Každá časť má 6 sekcií a 4 tvrdenia. Medzi každé zo štyroch tvrdení rozdeľte 100 bodov. Vyplnenie celého dotazníka zaberie maximálne 15 minút.

V prípade akýchkoľvek otázok ma neváhajte kontaktovať.

Ak vás zaujíma čo je OCAI, [tu](#) si o tom môžete prečítať viac.

S priateľským pozdravom,

Igor Gojdič  
M (420) 776 XX XX XX  
E xxxx@xxxx.com

## Príloha 2 Nevyplnený dotazník OCAI

<b>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</b>		
		Názov spoločnosti XY
<b>Skupina</b>		
		Zamestnanci 42
<b>1. Dominantné charakteristiky</b>		<b>Súčasná kultúra</b>
A	Organizácia je veľmi osobné miesto. Je to ako rozšírená rodina. Zdá sa, že ľudia zdieľajú veľa zo seba.	
B	Organizácia je veľmi dynamickým podnikateľským miestom. Ľudia sú ochotní vystrečiť krk a riskovať.	
C	Organizácia je veľmi orientovaná na výsledky. Hlavným problémom je vykonanie práce. Ľudia sú veľmi súťaživí a orientovaní na úspech.	
D	Organizácia je veľmi kontrolované a štruktúrované miesto. Formálne postupy vo všeobecnosti riadia to, čo ľudia robia.	
<b>Total (100)</b>		<b>0</b>
<b>2. Organizačné vedenie</b>		<b>Súčasná kultúra</b>
A	Vedenie v organizácii sa vo všeobecnosti považuje za príklad mentoringu, facilitovania alebo starostlivosti.	
B	Vodcovstvo v organizácii sa vo všeobecnosti považuje za príklad podnikania, inovácie alebo podstupovania rizika.	
C	Vedenie v organizácii sa vo všeobecnosti považuje za príklad nezmyselného, agresívneho zamerania orientovaného na výsledky.	
D	Vedenie v organizácii sa vo všeobecnosti považuje za príklad efektívnosti koordinácie, organizovania alebo hladkého chodu.	
<b>Total (100)</b>		<b>0</b>
<b>3. Manažment zamestnancov</b>		<b>Súčasná kultúra</b>
A	Štýl riadenia v organizácii charakterizuje tímová práca, konsenzus a participácia.	
B	Štýl riadenia v organizácii sa vyznačuje individuálnym riskovaním, inováciami, slobodou a jedinečnosťou.	
C	Štýl riadenia v organizácii sa vyznačuje tvrdou súťaživosťou, vysokými nárokmi a úspechom.	
D	Štýl riadenia v organizácii charakterizuje istota zamestnania, konformita, predvídateľnosť a stabilita vo vzťahoch.	
<b>Total (100)</b>		<b>0</b>
<b>4. Organizačné lepidlo</b>		<b>Súčasná kultúra</b>
A	Lepidlom, ktoré drží organizáciu pohromade, je lojalita a vzájomná dôvera. Závazok voči tejto organizácii je vysoký.	
B	Lepidlom, ktoré drží organizáciu pohromade, je záväzok k inováciám a rozvoju. Dôraz sa kladie na špičkovú úroveň.	
C	Lepidlom, ktoré drží organizáciu pohromade, je dôraz na dosiahnutie a splnenie cieľov.	
D	Lepidlom, ktoré drží organizáciu pohromade, sú formálne pravidlá a zásady. Udržiavanie hladkého chodu organizácie je dôležité.	
<b>Total (100)</b>		<b>0</b>

<b>5. Strategické dôrazy</b>		<b>Súčasná kultúra</b>
A	Organizácia kladie dôraz na ľudský rozvoj. Pretrváva vysoká dôvera, otvorenosť a participácia.	
B	Organizácia kladie dôraz na získavanie nových zdrojov a vytváranie nových výziev. Skúšanie nových vecí a hľadanie príležitostí sú cenené.	
C	Organizácia kladie dôraz na súťažné akcie a úspechy. Dominantné je dosahovanie cieľov a víťazenie na trhu.	
D	Organizácia kladie dôraz na stálosť a stabilitu. Dôležitá je efektivita, kontrola a plynulé fungovanie.	
<b>Total (100)</b>		<b>0</b>
<b>6. Kritéria úspechu</b>		<b>Súčasná kultúra</b>
A	Organizácia definuje úspech na základe rozvoja ľudských zdrojov, tímovej práce, angažovanosti zamestnancov a záujmu o ľudí.	
B	Organizácia definuje úspech na základe toho, že má tie najjedinečnejšie alebo najnovšie produkty. Je produktovým lídrom a inovátorom.	
C	Organizácia definuje úspech na základe víťazstva na trhu a prekonania konkurencie. Konkurenčné vedúce postavenie na trhu je kľúčové.	
D	Organizácia definuje úspech na základe efektívnosti. Rozhodujúce sú spoľahlivé dodávky, plynulé plánovanie a nízko nákladová výroba.	
<b>Total (100)</b>		<b>0</b>

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	
Názov spoločnosti XY	
<b>1. Dominantné charakteristiky</b>	
<b>Preferovaná kultúra</b>	
A	Organizácia je veľmi osobné miesto. Je to ako rozšírená rodina. Zdá sa, že ľudia zdieľajú veľa zo seba.
B	Organizácia je veľmi dynamickým podnikateľským miestom. Ľudia sú ochotní vystrčiť krk a riskovať.
C	Organizácia je veľmi orientovaná na výsledky. Hlavným problémom je vykonanie práce. Ľudia sú veľmi súťaživí a orientovaní na úspech.
D	Organizácia je veľmi kontrolované a štruktúrované miesto. Formálne postupy vo všeobecnosti riadia to, čo ľudia robia.
<b>Total (100)</b>	
<b>0</b>	
<b>2. Organizačné vedenie</b>	
<b>Preferovaná kultúra</b>	
A	Vedenie v organizácii sa vo všeobecnosti považuje za príklad mentoringu, facilitovania alebo starostlivosti.
B	Vodcovstvo v organizácii sa vo všeobecnosti považuje za príklad podnikania, inovácie alebo podstupovania rizika.
C	Vedenie v organizácii sa vo všeobecnosti považuje za príklad nezmyselného, agresívneho zamerania orientovaného na výsledky.
D	Vedenie v organizácii sa vo všeobecnosti považuje za príklad efektívnosti koordinácie, organizovania alebo hladkého chodu.
<b>Total (100)</b>	
<b>0</b>	
<b>3. Manažment zamestnancov</b>	
<b>Preferovaná kultúra</b>	
A	Štýl riadenia v organizácii charakterizuje tímová práca, konsenzus a participácia.
B	Štýl riadenia v organizácii sa vyznačuje individuálnym riskovaním, inováciami, slobodou a jedinečnosťou.
C	Štýl riadenia v organizácii sa vyznačuje tvrdou súťaživosťou, vysokými nárokmi a úspechom.
D	Štýl riadenia v organizácii charakterizuje istota zamestnania, konformita, predvídateľnosť a stabilita vo vzťahoch.
<b>Total (100)</b>	
<b>0</b>	
<b>4. Organizačné lepidlo</b>	
<b>Preferovaná kultúra</b>	
A	Lepidlom, ktoré drží organizáciu pohromade, je lojalita a vzájomná dôvera. Závazok voči tejto organizácii je vysoký.
B	Lepidlom, ktoré drží organizáciu pohromade, je záväzok k inováciám a rozvoju. Dôraz sa kladie na špičkovú úroveň.
C	Lepidlom, ktoré drží organizáciu pohromade, je dôraz na dosiahnutie a splnenie cieľov.
D	Lepidlom, ktoré drží organizáciu pohromade, sú formálne pravidlá a zásady. Udržiavanie hladkého chodu organizácie je dôležité.
<b>Total (100)</b>	
<b>0</b>	

5. Strategické dôrazy		Preferovaná kultúra
A	Organizácia kladie dôraz na ľudský rozvoj. Pretrváva vysoká dôvera, otvorenosť a participácia.	
B	Organizácia kladie dôraz na získavanie nových zdrojov a vytváranie nových výziev. Skúšanie nových vecí a hľadanie príležitostí sú cenené.	
C	Organizácia kladie dôraz na súťažné akcie a úspechy. Dominantné je dosahovanie cieľov a víťazenie na trhu.	
D	Organizácia kladie dôraz na stálosť a stabilitu. Dôležitá je efektívnosť, kontrola a plynulé fungovanie.	
<b>Total (100)</b>		<b>0</b>
6. Kritéria úspechu		Preferovaná kultúra
A	Organizácia definuje úspech na základe rozvoja ľudských zdrojov, tímovej práce, angažovanosti zamestnancov a záujmu o ľudí.	
B	Organizácia definuje úspech na základe toho, že má tie najjedinečnejšie alebo najnovšie produkty. Je produktovým lídrom a inovátorom.	
C	Organizácia definuje úspech na základe víťazstva na trhu a prekonania konkurencie. Konkurenčné vedúce postavenie na trhu je kľúčové.	
D	Organizácia definuje úspech na základe efektívnosti. Rozhodujúce sú spoľahlivé dodávky, plynulé plánovanie a nízko nákladová výroba.	
<b>Total (100)</b>		<b>0</b>

Príloha 3 Kolmogorov-Smirnov test normality dát od zamestnancov pre všetky kultúrne aspektyOCAI dotazníka

Tvrdenie	Kolmogorov-Smirnov test		Zvolený test	p-hodnoty
	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra		
1_1	p>0,20	p>0,20	t-test	0,5219
1_2	p>0,20	p>0,20	t-test	0,7767
1_3	p>0,20	p>0,20	t-test	<b>0,0425</b>
1_4	p>0,20	p>0,20	t-test	<b>0,0039</b>
2_1	p>0,20	p<0,15	t-test	0,1672
2_2	p>0,20	p<0,15	t-test	0,2366
2_3	p>0,20	p<0,15	t-test	<b>0,0478</b>
2_4	p>0,20	p>0,20	t-test	0,3086
3_1	p>0,20	p<0,10	t-test	0,3639
3_2	p>0,20	p>0,20	t-test	0,4173
3_3	p<0,10	p>0,20	t-test	0,7218
3_4	p>0,20	p>0,20	t-test	<b>0,0072</b>
4_1	p>0,20	p>0,20	t-test	0,3130
4_2	p<0,10	p>0,20	t-test	1,0000
4_3	p>0,20	p>0,20	t-test	<b>0,0022</b>
4_4	<b>p&lt;0,01</b>	p>0,20	znamienkový test	0,3827

5_1	p>0,20	p>0,20	t-test	0,8563
5_2	p>0,20	p<0,05	znamienkový test	0,0665
5_3	p>0,20	p<0,10	t-test	0,0795
5_4	p>0,20	p>0,20	t-test	<b>0,0068</b>
6_1	p<0,15	p>0,20	t-test	0,4706
6_2	p>0,20	p<0,15	t-test	0,3436
6_3	p>0,20	p<0,15	t-test	0,3378
6_4	p>0,20	p>0,20	t-test	0,3170

Príloha 4 Kolmogorov-Smirnov test normality dát pre celkový kultúrny profil

Kultúrny profil	Kolmogorov-Smirnov test		Zvolený test	p-hodnoty
	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra		
Klanová	p<0,01	p<0,01	znamienkový test	<b>0,0039</b>
Adhokratická	p<0,01	p<0,01	znamienkový test	0,2713
Trhová	p<0,01	p<0,01	znamienkový test	<b>0,0002</b>
Hierarchická	p<0,02	p<0,05	znamienkový test	<b>0,0008</b>

**1. Čo je podľa Vás podniková kultúra a prečo je dôležitá?**

Minimálne na prezentáciu firmy navonok. Pri náboře nových zamestnancov, väčšina kandidátov sa pýta na podnikovú kultúru. Firma chce prezentovať svoju start-upovú kultúru formou čiastočne nastavených procesov, čiastočne rýchlou flexibilitou, priestormi a príjemným prostredím, vzdelávaním. Nie sme deti kvetov zo San Francisca, kde si každý robí čo chce. Základné procesy sú nastavené. Je dôležité, keď naša podniková kultúra predčí meno našej firmy. Napríklad, na poslednom pohovore mi kandidátka povedala, že keď spomenula mená niektorých firiem ju jej kamaráti odhovárali, avšak keď spomenula XY, chválili firmu aká je skvelá. My si nedávame „zvieratká“ ani nedávame na pohovoroch nálepky ľuďom. Pre nás je dôležité to ako sa firma prezentuje navonok, nie len tým, aké má logo a aké projekty robí, ale to, že máme voľnejší režim, máme zaujímavé portfólia, podporujeme zamestnancov, robíme mimopracovné aktivity, napríklad teraz zakladáme nadáciu. Tiež máme Digital League, organizáciu, ktorá zadarmo sprostredkováva školenia nie len v IT ale i aktivity mimo IT oblasť. Na školách učíme, podporujeme ihriská, máme projekt Sadni si. Toto je podniková kultúra, ktorou sa prezentujeme v XY.

**2. Ako by ste zadefinovali a ohodnotili kultúru spoločnosti XY v súčasnosti?**

Na to, že fungujem už rok a pol až dosť dobre. Máme dobrý feedback od ľudí, ktorí u nás ešte nepracujú. Veľké promo nám robí Digital league tým, že vzdelávame ľudí a zadarmo. Neberieme peniaze za tieto školenia a edukačné aktivity. Podporujeme divadlá, kultúru a máme veľa neziskových projektov. Napríklad nedávno sme spúšťali aplikáciu „Stredná“, ktorá podporuje a hlavne umožňuje študentom si hľadať strednú školu. My v XY nekontrolujeme či niekto dokončil svoju aktivitu, za 3 alebo 4 hodiny. Ak to stihol za 3 hodiny je to jeho šikovnosť a má hodinu voľno. Perfektne máme nastavenú kultúru. Aj promo ide vonku čo robíme, aj ľudia, ktorí prídu do office a tu ich nebudem kontrolovať či pracujú 8 alebo 10 hodín. Tak isto podporujeme študentov, ktorí u nás píšu diplomové práce. Napríklad celý projekt pre Národnú diaľničnú spoločnosť je celá diplomová práca našej jednej zamestnankyne.

**3. Akú kultúru by podľa Vás mala spoločnosť XY a jej ďalšie spoločnosti mali predstavovať?**

Máme aj ďalšiu novú firmu Lemon and Lime, ktorá bude podporovať menšie projekty. Prezentačným, bude podporovať jednotlivcov. Ďalej budeme vytvárať spoločnosť Digital League young, ktorá bude podporovať mladých študentov, napríklad prvákov na strednej škole. V súčasnej dobe, keď prišla vojna na Ukrajinu, sme sa rozhodli podporovať mladých ľudí z Ukrajiny, zamestnávame niekoľko mladých ľudí z Ukrajiny, dávame im prácu a rôzne projekty a vidíme, že sú veľmi kreatívni a prichádzajú so zaujímavými nápadmi. Taktiež táto aktivita je veľmi dobre vnímaná našimi zamestnancami, podporujú túto myšlienku a stotožňujú sa s pomáhaním ako je zamestnávanie ľudí z Ukrajiny, vzdelávaním v oblasti IT a dizajnu, podporovaním kultúry.

**4. K nasledujúcim významom postupne priradíte hodnoty od 1 do 8, kde 8 najviac vystihuje kultúru XY Každému slovu priradíte práve jednu hodnotu.**

- a. Učiaca sa
- b. Zameraná na účel
- c. Starostlivá
- d. Zameraná na poriadok
- e. Orientovaná na bezpečnosť
- f. Autoritatívna
- g. Orientovaná na výsledky



- h. Zameraná na zábavu  
Učiaca sa: **8**  
Orientovaná na výsledky: **7**  
Zameraná na zábavu: **6**  
Zameraná na účel: **5**  
Starostlivá: **4**  
Zameraná na poriadok **3**  
Orientovaná na bezpečnosť: **2**  
Autoritatívna: **1**

**5. Ako v XY prebieha nábor ľudí? Aké parametre a kritéria musí každý kandidát (potenciálny zamestnanec) splňovať?**

U nás nábor prebieha vyslovene len formou referencii. Vôbec nerobíme hiring, spýtame sa našich ľudí, či majú svojich kamarátov vhodných k našej kultúre.

**6. Z pohľadu podnikovej kultúry pri nábere nových zamestnancov dbáte i na to, aby kandidáti zapadli do kultúry XY, alebo je pre Vás viac dôležité, aby boli kandidáti viac vzdelaní, certifikovaní prípadne dbáte na dôležitosť kariérnej histórie?**

Dbáme na to, aby mal kandidát, budúci zamestnanec culture fit, aby zapadol do nášho tímu. Je tam vždy malé percento kandidátov, ktorí nezapadnú, ale stále sa nám najviac osvedčili referal bonusy. Ani nemáme v pláne odmeňovať referal bonusmi, pretože vyslovene chceme, aby nám tu naši ľudia referovali svojich kamarátov a známych, ktorí sem zapadnú. My hľadáme ľudí, ktorí sú pribojní, neboja sa prichádzať s nápadmi a vedia ich odprezentovať. Takí ktorí prídu, sadnú si a čakajú na pokyny, takí sa u nás neuchytia. Chceme akčných ľudí.

**7. V súčasnosti ako je komunikovaná podniková kultúra v XY voči jej zamestnancom?**

Nemáme žiadny News letter. Otvorene s našimi zamestnancami komunikujeme o súčasných i budúcich plánoch. Máme nadáciu, vzdelávame, máme veľa neziskových projektov, i tzv. Pro bono projekty kde sa každý zamestnanec môže zapojiť. Naši ľudia vedia čo robíme i sa aktívne zapájajú či už prostredníctvom Digital League, či prinášajú svoje osobné projekty.

**8. Sú definované plány a kroky k tomu, ako dosiahnuť požadovanú podnikovú kultúru?**

Plány a kroky definované nemáme. Vieme však, že chceme nadáciu. Robili sme veľa spoločensky prospešných projektov. Tieto projekty budú pod nadáciou, zapojili sme do nadácie prodekana z vysokej školy. Máme vzdelávacie programy, budeme prostredníctvom našej nadácii podporovať projekty. Máme vízie čomu sa chceme venovať v Nadácii i v Digital league. Chceme byť vnímaní ako lokálna super firma, ktorá sa venuje svojim zamestnancom, podporuje rozvoj ľudí vo vnútri firmy i mimo firmu. Ciele a plány máme, ale nemáme ich spísané na papieri.

**9. Aké je poslanie XY skupiny?**

Poslanie celej skupiny XY, priblížim na príklade. Nedávno nášho kolegu sa pýtali v kaviarni čo je to XY, lebo to znie „catchy“. Vnímame to tak, že už len názov našej firmy je chytlavý. Je to skvelé promo. Je to naša značka. Poslanie je rozvíjanie ľudí a ich príprava z malých projektov na veľké. Je jedno či to je junior, či senior, alebo upratovačka. Chceme, aby mal každý prístup ku vzdelávaniu a k prístupu k IT technológiám. Spoločnosť XY je firmou, ktorá chce zmeniť ľudí k lepšiemu, prinášať zaujímavé projekty, pomáhať ľuďom rásť bez ohľadu na to či sú to zamestnanci alebo ľudia „z vonku“. Chceme umožňovať ľuďom rásť, či už je to v biznise, či v IT, či v dizajne, všetkými smermi. Stretávam sa i s ľuďmi, pre ktorých v súčasnosti nemáme miesto, ale vždy sa ich opýtam na ich plány, ich víziu,

čo chcú robiť, čomu sa chcú venovať. Ak majú zaujímavý projekt, ktorý by sme radi podporili, naviažeme spoluprácu a podporíme. Vieme dať konštruktívnu spätnú väzbu, ak si nájdeme spoločný cieľ, podporíme a bude to prospešné aj pre XY aj pre daného človeka, ktorý na tom môže vyrásť a naučiť sa nové veci.

**10. Stelesňuje XY toto poslanie?**

Áno. To čo vravíme, že chceme, to čo som už uviedol, tým sa riadime teraz i budeme v budúcnosti.

**11. Je XY orientovaná na ľudí alebo úlohy?**

Určite na ľudí, ale dá sa povedať, že na oboje. Pre nás pracujú ľudia, nie čísla. Pomáhame im sa vzdelávať a rásť a vieme si spolu nájsť čas aj na zábavu a utužovanie vzťahov. Na druhú stranu vieme, že zamestnávame ľudí, ktorí sú akční, aktívni, ktorí pracujú na svojich úlohách a vedia ich priniesť včas a v požadovanej kvalite. Dávame priestor juniorom i seniorom. Naši juniori sú od začiatku nástupu hodení do projektov, na ktorých sa rýchlo učia. Tým, že sa orientujeme a sústredíme na ľudí, veríme, že prinášame kvalitne odvedenú prácu a zaujímavé projekty.

**12. Čo motivuje zamestnancov XY?**

Projekty, portfólio, rast, vzdelávanie. Je jedno či junior alebo senior. Napríklad človek si vyskúša rôzne projekty, či zdravotníctvo, či energetika. Určite to nie je o peniazoch. Ani nechcem, aby boli motivovaní peniazmi. U nás sa ľudia učia 4krát rýchlejšie ako v korporáte. Motivačným faktorom sú projekty a portfólio projektov. Samozrejme, že odmeňujeme ľudí adekvátne k ich výkonom, znalostiam a skúsenosťami, ktoré vedia použiť v praxi.

**13. Ako sa rieši zlyhanie jednotlivca a tímu v XY?**

Záleží, či je to zlyhanie z nedostatku informácii alebo z lenivosti. Ak to nie je z lajďactva, že sa na to nevykašľal, ale preto že nemal dostatok informácii, respektíve že sa nebál vyskúšať nové metódy a postupy. Vravím, pokiaľ nevyskúšaš nezistíš. Poď spravíme niečo, vyskúšame a uvidíme ako sa to uchyťí. Ak to nevyskúšam nebudem vidieť. Vravím každému, predstav svoj nápad, zrealizuj, vyskúšame a uvidíme. Občas sa stane, že juniori nedodržia termíny dodania svojich výstupov, v takom prípade pracujú dlho do noci. V takých prípadoch sám kontrolujem všetky výstupy a z dôvodu nedostatočnej kvality ich práce im vraciam ich výstupy na opravu.

**14. Z pohľadu CEO akú autoritu majú team leadri (vedúci pracovníci) formálnu, vybudovanú?**

Team leadri majú autoritu vybudovanú. Na začiatku vkladali veľkú dôveru a voľnosti na projektoch, časom sa z rôznych chýb poučili a postupne si svoju autoritu tím lídra vybuďovali. V súčasnosti si už vedia „dupnúť“ ak je to potrebné, vedia vysvetliť svojim ľuďom čo majú robiť, majú svoje zodpovednosti, ktoré si plne uvedomujú. Tým ako si budujú svoju autoritu a hlavne skúsenosti na nich postupne delegujem niektoré právomoci.

**15. Aká atmosféra vládne v XY medzi zamestnancami, v tímoch i voči vedúcim pracovníkom?**

Dám príklad. Nedávno sme tu mali návštevu, na ktorej konci vraveli „máte tu takú dobrú atmosféru.“ Pri náboroch vyberáme, či si kandidát sadne do tímu, či zapadne do našej kultúry. Dbáme na to, aby pracovné podmienky i pracovné prostredie bolo príjemné, kreatívne a pracovná atmosféra je uvoľnená, otvorená, stress free...

**16. Ako často prebiehajú aktivity pomáhajúce na budovanie a zblížovanie tímov?**

Kvôli Covid-19 bolo rôznych aktivít menej. Pripíjať si online a štrngat' o monitor neberieme ako zaujímavú aktivitu. V lete sme robili pár aktivít a nakoniec sme vždy skončili v kancelárii a sedeli sme na terase, tu je kľud, príjemné a hlavne kreatívne

prostredie. I to mi ukazuje, aké je dôležité mať príjemné prostredie, kde sa zamestnanci radi vracajú.

**17. Z Vášho pohľadu (CEO/PERSONALISTA) pomáhajú aktivity budovania tímov v lepšej spolupráci a komunikácii v tímoch a medzi jednotlivými zamestnancami?**  
Áno.

**18. Ako podporuje XY rast organizácie a rast (kariéru) a vzdelávanie svojich zamestnancov?**

Formou projektov, certifikácii, interné školenia, boot campy, posielame ľudí i na externé školenia.

**19. Existujú osobné/pracovné návyky, o ktorých si myslíte, že ich treba začať, zastaviť alebo v nich pokračovať, aby sa lepšie zosúladi s cieľmi organizácie?**

Pre nás je dôležité, aby sme učili našich zamestnancov. Dávame ich na projekty, snažíme sa o to, aby vedeli komunikovať s klientom i s vysokopostaveným manažérom, aby sa nebáli, dobre poznali svoje projekty, svoju prácu, doručili projekty vo vysokej kvalite a boli obratní a vedeli si podložiť a obhájiť svoju prácu. To chceme tiež dosiahnuť ,ďalšími školeniami.

Tak ako v Digital league, kde máme vzdelávacie programy, kde je dovolené robiť veľa chýb, nie sú deadlines, tak v XY pribúdajú termíny, samozrejme chyby občas sú dovolené, netreba sa báť, ale musia ich vedieť ľudia i opraviť. Musia sa naučiť prezentovať a zastať sa svojich názorov.

**1. Čo je podľa Vás podniková kultúra a prečo je dôležitá?**

Nastavenie procesov a celkového fungovania, hodnoty, ktoré zastáva firma. Dôležitá pre to, aby sa zamestnanec vedel stotožniť s daným nastavením firmy, aby vedel, aké má možnosti, ako vo firme komunikovať, čo môže očakávať od vedenia napr.

**2. Ako by ste zadefinovali a ohodnotili kultúru spoločnosti XY v súčasnosti?**

Priateľské prostredie, dištancujeme sa od toho, aby mali zamestnanci pocit, že sú iba číslo a že sú podriadení vedeniu, v XY si môžu ľudia povedať názor, dokonca je to chcené, aby sme mali spätnú väzbu od ľudí a vedeli zlepšiť procesy.

**3. Akú kultúru by podľa Vás mala spoločnosť XY a jej ďalšie spoločnosti mali predstavovať?**

To o čo sa snažíme, teda príjemné prostredie, dobrá atmosféra v kancelárii, dobré vzťahy, počúvať požiadavky ľudí, ale aj na nich adekvátne reagovať, zároveň zachovať si rešpekt, dôležité pre dodržiavanie termínov.

**4. K nasledujúcim významom postupne priradíte hodnoty od 1 do 8, kde 8 najviac vystihuje kultúru XY. Každému slovu priradíte práve jednu hodnotu.**

- a. Učiaci sa
  - b. Zameraná na účel
  - c. Starostlivá
  - d. Zameraná na poriadok
  - e. Orientovaná na bezpečnosť
  - f. Autoritatívna
  - g. Orientovaná na výsledky
  - h. Zameraná na zábavu
- Zameraná na účel - **8**  
Orientovaná na výsledky - **7**  
Učiaci sa - **6**  
Zameraná na zábavu - **5**  
Starostlivá - **4**  
Zameraná na poriadok - **3**  
Autoritatívna - **2**  
Zameraná na bezpečnosť - **1**

**5. Ako v XY prebieha nábor ľudí? Aké parametre a kritéria musí každý kandidát (potenciálny zamestnanec) spĺňať?**

Viac menej na základe odporúčania, potom prebehne call/ meeting s kandidátom a dohodnú sa podmienky, to aké kritéria musí spĺňať, to závisí od danej pozície, a na aký projekt chceme uchádzača nasadiť, čiže musí spĺňať určité parametre – technické znalosti a skúsenosti, ale je tiež dôležité, aby mal záujem sa učiť, naberáme aj juniorov, ktorých vieme naučiť všetko, pokiaľ sami chcú, to je dôležité ukázať na pohovore – záujem.

**6. Z pohľadu podnikovej kultúry pri nábore nových zamestnancov dbáte i na to, aby kandidáti zapadli do kultúry XY, alebo je pre Vás viac dôležité, aby boli kandidáti viac vzdelávaní, certifikovaní prípadne dbáte na dôležitosť kariérnej histórie?**

Dbáme aj na to, aby zapadli do tímu, celkový dojem.

**7. V súčasnosti ako je komunikovaná podniková kultúra v XY voči jej zamestnancom?**

Myslím, že zamestnanci vnímajú podnikovú kultúru skrz celkového správania firmy, neviem, či je nejak špeciálne podniková kultúra komunikovaná, ale skrz záujem

zo strany vedenia, plánované spoločné akcie, priateľské prostredie v office, merch pre zamestnancov.

**8. Sú definované plány a kroky k tomu, ako dosiahnuť požadovanú podnikovú kultúru?**

Nie sú.

**9. Aké je poslanie XY skupiny?**

Na toto neviem konkrétne odpovedať, ale zahrnula by som tu dosahovanie cieľov, úspešné produkty a zviditeľnenie sa na trhu, kvalitné projekty.

**10. Stelesňuje XY toto poslanie?**

Je tam progres, myslím, že sme na dobrej ceste.

**11. Je XY orientovaná na ľudí alebo úlohy?**

Dobrá otázka, ale myslím, že tak 50:50, ako som spomínala vyššie, ľudia sú dôležití, rozhodne sa snažíme o dlhodobú spoluprácu a nebyť firmou, ktorá má vysokú fluktuáciu a jej zamestnanci sú len číslom, avšak úlohy, dodržiavanie termínov, doťahovanie projektov do úspešného konca je tiež dôležité.

**12. Čo motivuje zamestnancov XY?**

Ja pracujem na oddelení personalistiky, mňa motivuje, aby sme boli viditeľní pre ľudí, aby nás ľudia poznali, to ma teší a motivuje v tej práci, čiže výsledky (neviem však posúdiť, čo motivuje ostatných). Vo všeobecnosti to môže byť práve to priateľské prostredie, benefity (ktoré sú však viac individuálne, ako plošné).

**13. Ako sa rieši zlyhanie jednotlivca a tímu v XY?**

To je otázka na teamleadrov, scrum mastrov, ale určite tam bude patriť komunikácia, riešenie problému.

**14. Z pohľadu personalistiky akú autoritu majú team leadri (vedúci pracovníci), formálnu/ vybudovanú?**

Projektov je veľa, čiže sú rôzne tímy, ja s nimi v rámci toho nekomunikujem priamo, čiže neviem akú autoritu má ktorý zamestnanec voči team leadrovi.

**15. Aká atmosféra vládne v XY medzi zamestnancami, v tímoch i voči vedúcim pracovníkom?**

Z toho čo som zatiaľ vnímala tak pohodová atmosféra, tak ako som vrela vyššie, ale je to podľa mňa aj dosť individuálne od projektu, aký je klient, ako sa stihajú termíny, nedá sa to takto zovšeobecniť asi, vždy vyskočia aj nejaké problémy, ktoré treba riešiť, čo je prirodzené.

**16. Ako často prebiehajú aktivity pomáhajúce na budovanie a zblížovanie tímov?**

Kvôli Covid-19 pomenej, ale chceli by sme ich spravidelniť, niektoré teambuildingy aj naplánovať s programom, ale mali sme aj spontánne aktivity, že sme vybehli po práci z officu niekam do podniku, ale od kedy som vo firme v zime bolo všetko zatvorené, tak sme zrušili aj vianočný večierok, keď sa to už teraz uvoľnilo, tak sa dá aj plánovať.

**17. Z Vášho pohľadu (CEO/PERSONALITA) pomáhajú aktivity budovania tímov v lepšej spolupráci a komunikácii v tímoch a medzi jednotlivými zamestnancami?**

Áno, zblízuje to tím, ľudia sa viac otvoria, spoznajú.

**18. Ako podporuje XY rast organizácie a rast (kariéru) a vzdelávanie svojich zamestnancov?**

V tomto je firma otvorená, podporí ľudí vo vzdelávaní, aj v individuálnych kurzoch, posledné sme zahájili aj „XY education“, kde sme interne vzdelávali developerov, alebo v rámci Digital League nám aktuálne prebieha dizajnersky bootcamp, kde sa tiež mohli zamestnanci prihlásiť.

**19. Existujú osobné/pracovné návyky, o ktorých si myslíte, že ich treba začať, zastaviť alebo v nich pokračovať, aby sa lepšie zosúlادili s cieľmi organizácie?**

Pokračovať v tom čo je nastavené a funguje.

## **Artefakty**

### **Symboly**

1. Vieš aký je symbol alebo logo je typické pre XY?
2. Ak potrebuješ prestávku, máš na pracovisku priestory, kde sa môžeš s kolegami porozprávať a oddýchnuť si?

### **Štruktúry**

3. Sú v XY nastavené schvaľovacie a rozhodovacie procesy?
4. V prípade otázky alebo problému máš sa na koho obrátiť?
5. Si spokojný/-á so svojou úrovňou zapojenia do rozhodnutí, ktoré sa ťa týkajú?

### **Procesy**

6. Môžeš sa so svojim vedúcim zmysluplne a konštruktívne rozprávať o svojej mzde?
7. Poskytuje ti tvoj vedúci potrebnú podporu na to, aby si plnil/a pracovné povinnosti?
8. Vidíš v tvojej organizácii možnosť kariérneho postupu?
9. Povzbudzuje a podporuje tvoj rozvoj tvoj vedúci, alebo inštruktor/mentor?

### **Rituály**

10. Mávate v práci formálny alebo neformálny team building (pivo, stretnutia mimo pracovisko)?
11. Organizujete v práci s kolegami dobrovoľné (nezištné) projekty?

## **Hodnoty a normy**

12. Vieš aký je účel a misia tvojej organizácie? Ak áno inšpirujú ťa?
13. Darí sa spoločnosti XY efektívne komunikovať ciele a stratégie, ktoré vytýčilo jej vyššie vedenie?

## **Základné presvedčenia**

14. V prípade potreby môžeš sa spoľahnúť na to, že ti kolegovia pomôžu?
15. Máš pocit, že v práci profesionálne rastieš?
16. Je práca, ktorú robíš pre teba zmysluplná?

## **Sila firemnej kultúry**

17. Podporuje tvoj manažér kultúru spoločnosti XY?
18. Na úrovni od 1 do 5, ako si spokojný /á s firemnou kultúrou? (oznámkuj ako v škole)
19. Komunikuje najvyššie vedenie spoločnosti otvorene o cieľoch, plánoch a dôležitosti firemnej kultúry?

## **Sila FK podľa Groysberga**

1. Ako často hovoria jednotlivci vo vašej organizácii o kultúre?
2. Ako efektívni sú vodcovia vo vašej organizácii pri modelovaní a formovaní kultúry?
3. Ako dobre vaše tréningové postupy začleňujú nových zamestnancov do kultúry vašej organizácie?

**1. Ako dlho pracuješ pre XY?**

Od júna 2021

**2. Hovorí ti niečo pojem firemná kultúra?**

Ako fungujeme, ako sa medzi sebou chováme. Možno ešte aké tu máme procesy. Niečo v tom zmysle. Konkrétne neviem.

**3. Aká je firemná kultúra v XY?**

Kultúra je v pohode, s každým si tykám. Ak sa riešia nejaké veci, dá sa v pohode. Či už je to technického rázu alebo ľudského.

**4. Tešíš sa do práce?**

Hej, je to lepšie ako doma. Ak mi to nejde, nevyventilujem. Je to tam celkom fajn. Minimálne to že viem odbúrať stres, porozprávať sa s tímom. Zo školy sme šli šiesti do XY. Tak aj spolužiakov zo školy tam stretávam. Celkom je to tam v pohode.

**5. Ktoré tvrdenie najviac vystihuje XY?**

- a. Učiaca sa
- b. Zameraná na účel
- c. Starostlivá
- d. Zameraná na poriadok
- e. Orientovaná na bezpečnosť
- f. Autoritatívna
- g. Orientovaná na výsledky
- h. Zameraná na zábavu

Zameraná na účel, učiaca organizácia aj starostlivá.

**6. Bol si pri nejakých náboroch, pohovoroch?**

Iba do programu v DL do XY nie.

**7. Čo podľa teba pri nábere nového zamestnanca sa berie viac do úvahy aké má znalosti alebo či zapadne do tímu?**

Myslím si, že veľa zamestnancov je priamo z programu DL, niečím si už prešli, niečo už vedia, takže majú nejaké skúsenosti, nejaký základ. Ak je na vyššiu pozíciu určite musí mať znalosti. Zatiaľ všetci kolegovia boli v pohode a tiež nie každý chodí do kancelárie, veľa ľudí pracuje z domu. Z tých čo som stretol sú kolegovia v pohode. Zapadajú do tímu.

**8. Ako vyzerá v XY mentoring? Máš mentora/buddyho?**

U mňa mentoring vyzerá tak, že si veci zisťujem sám, alebo vidím čo robili seniori na danom projekte, pre tú firmu, máme pravidelné review meetingy. Tam diskutujeme i poznatky a požadované zmeny. Na iných projektoch toho veľmi nebolo. I kolega spomína, že by bolo fajn rozšíriť mentoring, napríklad na code review. Učiť sa môžeme navzájom nie len od seniora k juniorovi i naopak. Nebolo to na všetkých projektoch.

**9. Ako je komunikovaná firemná kultúra v rámci firmy? Je firemná kultúra komunikovaná?**

Hneď sme si s každým potykali. CEO si nemusel hneď ale potykal. Dáva to takto bližší prístup, a môže to u niektorých kolegov spôsobiť, že sa viac so CEO cítia ako kamaráti než vo vzťahu nadriadený podriadený. Pravidelne je nám komunikované ak sú nejaké otázky, tak sú občas vysvetľovacie stretnutia.

**Artefakty – symboly**

**10. Vieš aký je symbol alebo logo typické pre XY?**

Modré citróny, ktoré boli nafarbené a už odchádzala farba do žltá. A ešte mikiny a trička a ponožky. Hlavným prvkom je modrá farba a ideálne modrý citrón.



**11. Máte vo firme priestory, kde si v prípade potreby môžeš oddýchnuť, odreagovať sa, porozprávať sa s kolegami pri káve?**

Balkón, poprípade gauč alebo tulí vak, prípadne ešte postávať pri kávovare v kuchynke. Ideálne balkón.

**Artefakty – štruktúry**

**12. Máte v XY nastavené schvaľovacie procesy?**

Doteraz to bol vždy CEO, ale už sa CEO snaží delegovať jednotlivé schvaľovacie procesy na ostatných zamestnancov. Napríklad mobil a faktúry HR, počítač iná osoba zodpovedná za IT. atď.

**13. Si spokojný s úrovňou zapojenia do rozhodovania, ktoré sa ťa týka?**

Áno. Zatiaľ som nemal veľa rozhodovania, ale na projektoch áno.

**14. V prípade, že máš nejaký problém, vieš na koho sa môžeš obrátiť a nerobí ti problém rozprávať o danom probléme?**

V podstate hej. Čo sa týka projektu tak sa rozprávam s kolegom na projekte, či s ľuďmi s ktorými robím (i externe), čo sa týka bežných záležitostí tak áno, HR, alebo CEO. Dokonca i hypotéku so CEO som riešil. Dá sa vždy.

**Artefakty – procesy**

**15. Môžeš sa otvorene rozprávať so svojim nadriadeným o tvojom ohodnotení, mzde, bonusoch, benefitoch?**

Myslím, že áno. Ešte som nerozprával ale myslím že áno, v pohode. Medzi štyrmi očami, mám pocit, že by sa dalo. V prípade, že sme na rovnakej úrovni. Je to o komunikácii. Dalo by sa.

**16. Poskytuje ti nadriadený dostatočnú podporu na plnenie tvojich pracovných povinností?**

V podstate áno. Podpora tam je, ide to a je to v pohode.

**17. Vidíš možnosti kariérneho rastu v XY?**

Teraz je to malá firma, ale stále napreduje. Nejaký rast tam je. Možno to nie je ako v korporáte, ale nejaký posun tam je stále. Sú možnosti kde by sa dalo. Je to obmedzené aj veľkosťou, ale podľa mňa sa to dá. Ak človek vie a má na to, má možnosť viesť projekt. Byť i na viacerých projektoch a viesť tím.

**18. Máš svojho mentora/buddyho?**

Aktuálne nemám.

**Artefakty – rituály**

**19. Mávate v práci team buildingy, formálne alebo neformálne?**

Áno aj práve teraz sa organizuje výlet do vinárne. Párkrát už niečo bolo, buď otvorenie priestorov. Je fajn stretnúť ľudí, ale preferujem to s mierou. Sú stále možnosti. Občerstvenie formou bufetu a posedenie na balkóne.

**20. Organizujete v práci s kolegami dobrovoľné (nezištné) projekty?**

Možnosti sú. Napríklad do DL. Tam je to možno skôr mentoring, viesť a mentorovať nezištné projekty.

**Hodnoty a normy**

**21. Vieš aké je poslanie XY?**

Spraviť si teraz meno, budovať lepšie aplikácie. Byť inovatívnou firmou.

**22. Nebojíš sa v práci spraviť nejakú chybu? Boli by z toho nejaké následky?**

Záleží od vzdialenosti k deadlinu. Vtedy sa riskovať môže. V prípade práce priamo pre klienta, je lepšie nerobiť chyby, ale ak sa stane a vtedy sa to musí rýchlo opraviť i mimo pracovné hodiny. Asi záleží aj aká chyba, či to je preklep alebo niečo zásadné. Ale asi je to OK.

**23. Poznáš víziu, misiu alebo účel organizácie?**

Možno aj smerom spraviť meno, že XY vie robiť aplikácie, dá sa tam dať niečo navyše, aby ľudia prichádzali so zaujímavými projektami. Nie len aby boli projekty, ale aby aj boli zaujímavé a aby bolo vidieť aj využitie. Sú zaujímavé veci ak niečo spravíme a potom to aj používame.

**Základné presvedčenia**

**24. Podporujú manažéri firemnú kultúru XY?**

Podľa mňa áno. Aj sa zúčastňujú na team buildingov, CEO nás pozýva na obedy a diskutujeme i počas práce a zapája sa. Snažia sa. V prípade blížiacich sa termínov môže hustnúť atmosféra.

**25. Čo motivuje zamestnancov XY?**

Mne sa veľmi páči, že mám možnosť práce i seba prezentácie, tiež ma motivuje, že s môžem učiť. Pracujem so seniormi, vidím ako fungujú mnohé veci a popritom sa učím. To je veľmi zaujímavé a vždy chcem vedieť ako veci fungujú. Aj to, že ma moja práca veľmi baví. Máme možnosť i zmeny, napríklad na nové projekty. Motivuje aj rozmanitosť.

**26. Môžeš sa spoľahnúť na to, že v prípade potreby ti kolegovia pomôžu?**

Môžem, ale momentálne som pre externú firmu a tam som jediný, ale celkovo áno. Snažím sa pomôcť, kde môžem. Začínam od seba. Kolegovi som nedávno pomáhal a to isté i mne ak potrebujem má kto pomôcť, či poradiť. Bolo mi aj ponúkané, že ak nebudem vedieť niekoho mi dajú na pomoc, ale zatiaľ som nepotreboval. Možnosť tu je stále.

**27. Máš pocit, že v práci profesionálne rastieš?**

Aktuálne áno. Na externom projekte teraz určite. Profesionálny rast áno.

**28. Je tvoja práca pre teba zmysluplná?**

Práca je pre mňa zmysluplná, vidím čo robím, niečo sa mení, dáva mi to pekný zmysel. Najlepšie je keď po sebe vidím kus spravenej práce.

**Sila firemnej kultúry**

**29. Ako si spokojný so súčasnou firemnou kultúrou? Označuj ako v škole od 1 do 5.**  
Jedna mínus.

**30. Ako často hovoria kolegovia o firemnej kultúre?**

Tým, že sme ešte s kolegami aj spolužiaci, bavíme sa otvorene, možno nie priamo o firemnej kultúre, ale veľmi otvorene o čomkoľvek.

**31. Ako efektívne je vedenie (CEO) v modelovaní firemnej kultúry?**

Dosť sa im to darí. Teraz je to zariadené, kancelária je na úrovni. Je to miesto, kde sa človek dobre cíti. Snažia sa byť normálni, ľudskí.

**32. Existujú v XY tréningové materiály pre novo nastupujúcich zamestnancov a aká je efektívnosť týchto materiálov?**

Neboli zatiaľ žiadne, alebo som sa so žiadnymi nestretol. Skôr nie sú ako sú. Niektorí už navrhovali aby sa všetci kolegovia učili aspoň nejaké základy v GITE.

**1. Ako dlho pracuješ pre XY?**

Vyššie roka.

**2. Hovorí ti niečo pojem firemná kultúra?**

Myslím si čo by to mohlo byť, aj na základe dotazníka, ktorý som vyplňovala tak som vytušila o čo sa jedná.

**3. Aká je firemná kultúra v XY?**

Myslím si, že najsilnejším aspektom firemnej kultúry je pohoda a to ako sa človek cíti v kancelárii, čo všetko mu je poskytnuté, cíti kamarátske väzby medzi kolegami, človek ani nevníma, že je v teraz v práci, cíti sa uvoľnene.

**4. Tešíš sa do práce?**

Áno, stále sa teším do práce.

**5. Ktoré tvrdenie najviac vystihuje XY?**

- a. Učiaci sa
- b. Zameraná na účel
- c. Starostlivá
- d. Zameraná na poriadok
- e. Orientovaná na bezpečnosť
- f. Autoritatívna
- g. Orientovaná na výsledky
- h. Zameraná na zábavu

Učiaci a starostlivá a zameraná na účel.

**6. Bola si pri nejakých náboroch, pohovoroch?**

Myslím, že nie.

**7. Čo podľa teba pri náboře nového zamestnanca sa berie viac do úvahy aké má znalosti alebo či zapadne do tímu?**

Myslím, že oboje, resp. neviem ako veľmi sa overujú znalosti kandidáta, veľa ľudí je tu na odporúčenie. Doteraz všetci čo boli prijatí dobre zapadli, takže verím, že sa zohľadňuje aj táto stránka.

**8. Ako vyzerá v XY mentoring?**

Mám na starosti dizajnérov v rámci mentoringu a máme stále určitý čas v týždni, kedy učíme dizajnérov niečo nové, teda programy, v ktorých pracujeme, ako vyzerá práca dizajnéra a prakticky si skúšajú vysvetľovanú tému, poprípade sa dovysvetlí téma, ktorá nebola úplne pochopená. CEO tiež vytvoril vzdelávací boot camp, kde sa môžu zamestnanci prihlásiť a rozvíjať svoje znalosti. Nemáme školiace materiály, ale riešime to interaktívnou formou. Práve včera ma jeden developer učil nové triky, ktoré som doteraz vôbec nepoznala.

**9. Ako je komunikovaná firemná kultúra v rámci firmy?**

V rámci team buildingov sa neformálne rozprávame napr. prečo sa firma XY volá ako sa volá, aké je pozadie vzniku tejto firmy, čiže rozprávame sa o tom v takej uvoľnenej atmosfére, než aby sa to komunikovalo oficiálne.

**Artefakty – symboly**

**10. Vieš aký je symbol alebo logo typické pre XY?**

Áno, viem. Modré citróny.

**11. Máte vo firme priestory, kde si v prípade potreby môžeš oddýchnuť, odreagovať sa, porozprávať sa s kolegami pri káve?**

Áno, máme skvelú terasu, z ktorej sa tešíme. Niektorí developeri tam aj pracujú. Páči sa mi, že tu nie je striktné nastavenie odkedy dokedy sa pracuje, potom je 30 minút na obed, nemusíme si pípať odchod, každý pracuje vo svojom tempe.

### Artefakty – štruktúry

**12. Máte v XY nastavené schvaľovacie procesy?**

Ako sa to vezme. Záleží čoho sa to týka, ale všeobecne by som povedala, že veľmi málo.

**13. Si spokojná s úrovňou zapojenia do rozhodovania, ktoré sa ťa týka?**

Áno.

**14. V prípade, že máš nejaký problém, vieš na koho sa môžeš obrátiť a nerobí ti problém rozprávať o danom probléme?**

Obecne vzaté áno, ale z pracovného hľadiska tu nemáme žiadneho seniornejšieho kolegu, ktorý by mi pomohol, vtedy sa snažíme nájsť riešenie v rámci tímu.

### Artefakty – procesy

**15. Môžeš sa otvorene rozprávať so svojim nadriadeným o tvojom ohodnotení, mzde, bonusoch, benefitoch?**

Áno.

**16. Poskytuje ti nadriadený dostatočnú podporu na plnenie tvojich pracovných povinností?**

Áno.

**17. Vidíš možnosti kariérneho rastu v XY?**

Určite áno.

**18. Máš svojho mentora?**

Bohužiaľ nemám, nemáme tu nikoho pozične vyššie ako som ja.

### Artefakty – rituály

**19. Mávate v práci team buildingy, formálne alebo neformálne?**

Áno, v lete sme mali veľký team building, avšak kvôli korone ich bolo menej. Na druhú stranu si často počas práce i po práci radi sadneme na veľkú terasu čo tu máme alebo ideme do mesta.

**20. Organizujete v práci s kolegami dobrovoľné (nezištné) projekty?**

Áno, máme rôzne možnosti, či už cez naše neziskové vzdelávacie programy, prípadne sami zamestnanci môžu prísť s návrhom na projekt, ktorí by radi podporili svojim zapojením.

### Hodnoty a normy

**21. Vieš aké je poslanie XY?**

Cieľom je nielen prinášať kvalitné aplikácie, weby, systémy digitálneho sveta, ale zároveň aj zlepšovať to čo je dostupné na trhu a inovovať nové technológie, hľadať spôsoby ako efektívne dodať zákazníkovi produkt.

**22. Nebojíš sa, že urobíš nejakú chybu a aké z toho budú následky?**

Nie, nebojím sa, nestretla som s tým, žeby nastal výsmech v prípade nejakej chyby.

**23. Poznáš víziu, misiu alebo účel organizácie?**

Keďže máme pobočku v Prahe, cieľom je rozšíriť firmu, mať viac stabilnejších, dlhších projektov, pretože máme veľa kratších projektov, potom robiť inovatívnejšie projekty, čo nerobia ostatné firmy.

### Základné presvedčenia

**24. Podporujú manažéri firemnú kultúru XY?**

Áno, manažéri chcú, aby sme sa tu cítili veľmi dobre. Robia to neoficiálnou cestou, napr. manažér spontánne donesie občerstvenie pre všetkých.

**25. Čo motivuje zamestnancov XY?**

Ľudia sa tešia pracovať v XY, je tu príjemná atmosféra, máme všetko čo potrebujeme, ľudia môžu prísť s novými nápadmi a riešeniami, funguje tu tímová práca a každý má pocit, že je dôležitý pre XY, že vytvára určitú hodnotu.

**26. Môžeš sa spoliehať na to, že v prípade potreby ti kolegovia pomôžu?**

Áno, mám skvelých kolegov, navzájom si pomáhame a dôverujeme si.

**27. Máš pocit, že v práci profesionálne rastieš?**

Áno, myslím si, že áno. Určite.

**28. Je tvoja práca pre teba zmysluplná?**

Áno.

**Sila firemnej kultúry**

**29. Ako si spokojná so súčasnou firemnou kultúrou? Označuj ako v škole od 1 do 5.**

Jedna.

**30. Ako často hovoria kolegovia o firemnej kultúre?**

Dost' často.

**31. Ako efektívne je vedenie v modelovaní firemnej kultúry?**

Veľmi efektívni.

**32. Existujú v XY tréningové materiály pre novo nastupujúcich zamestnancov a aká je efektivita týchto materiálov?**

Oficiálne nemáme žiadne tréningové materiály, nový zamestnanec sa predstaví tímu, prideli sa mu človek, na ktorého sa môže obrátiť a následne sa pridruží do projektu, kde mu je vysvetlená jeho úloha a postupne sa v tíme zaškofuje.

**1. Koľká v poradí je firma XY kde momentálne pracuješ?**

Druhá.

**2. Ako dlho pracuješ v XY?**

Naplno rok.

**3. Vieš porovnať firemnú kultúru XY s doterajšími firmami kde si pracovala?**

Predchádzajúca firma sa tiež tvárila rodinne, ale vzťahy tam neboli príjemné, umelo vytvorené kamarátske vzťahy. V XY vnímam tie dobré vzťahy ako prirodzené, XY je pre mňa srdcovka.

**4. Aká je firemná kultúra v XY?**

Som veľmi spokojná ako funguje XY, mám pocit veľkej rodiny, sme kamaráti, nie je problém sa ozvať v prípade problému. Vnímam, žeby bolo dobre nastaviť hierarchiu vo firme, pretože sa rýchlo rozrastáme a chýbajú organizačné štruktúry, na koho sa môžeme obrátiť. Ja primárne riešim problémy so CEO, čo asi nie je jeho rola. Keďže sa chceme rozrastať, tak by bolo dobre nastaviť organizačné štruktúry.

Ja pracujem na full remote v Bratislave, vnímam potrebu vlastného priestoru, kancelárie, keďže je nás v Bratislave viac.

**5. Ktoré tvrdenie najviac vystihuje XY?**

- a. Učiaci sa
- b. Zameraná na účel
- c. Starostlivá
- d. Zameraná na poriadok
- e. Orientovaná na bezpečnosť
- f. Autoritatívna
- g. Orientovaná na výsledky
- h. Zameraná na zábavu

Starostlivá, učiaci sa a zameraná na účel.

**6. Myslíš si, že pri nábore nového zamestnanca sa viac berie do úvahy aké má znalosti alebo či zapadne do tímu?**

Určite skôr či zapadne do tímu, náš CEO preferuje prístup, že keď niekoho poznáme a dobre sa nám s ním robí, tak ho môžeme osloviť ako nového člena.

**Artefakty – symboly**

**7. Vieš aký je symbol alebo logo typické pre XY?**

Áno, viem, v logu máme modré citróny.

**8. Máte vo firme priestory, kde si v prípade potreby môžeš oddýchnuť, odreagovať sa, porozprávať sa s kolegami pri káve?**

Áno, v kancelárii v Košiciach máme skvelú terasu. Ja však pracujem z domova, a rada by som uvítala, aby aj v mojom meste bola otvorená pobočka a mohla som sa stretávať s kolegami.

**Artefakty – štruktúry**

**9. Sú v XY nastavené schvaľovacie a rozhodovacie procesy?**

Z mojej pozície do toho veľmi nevidím. Na toto podľa mňa teraz nemáme človeka, ktorý by procesy nastavil.

**10. V prípade, že máš nejaký problém, vieš na koho sa môžeš obrátiť a nerobí ti problém rozprávať o danom probléme?**

Mne vždy pomôže CEO, keďže sa poznáme ešte z čias pred XY, ale asi by sme to mali riešiť s HR manažérkou.

**11. Si spokojná s úrovňou zapojenia do rozhodovania, ktoré sa ťa týka?**

Áno.

### Artefakty – procesy

**12. Môžeš sa otvorene rozprávať so svojim nadriadeným o tvojom ohodnotení, mzde, bonusoch, benefitoch?**

Áno.

**13. Poskytuje ti nadriadený dostatočnú podporu na plnenie tvojich pracovných povinností?**

Áno.

**14. Vidíš možnosti kariérneho rastu v XY?**

Určite áno.

**15. Máš svojho mentora?**

Momentálne nemám. Som celkom dosť seniórne postavená a v súčasnosti nie je nikto hierarchicky vyššie okrem CEO. Ale často sme v spojení.

### Artefakty – rituály

**16. Mávate v práci formálne alebo neformálne team buildingy?**

Mali sme jeden team building, keďže som full remote, ale uvítala by som keby to bolo častejšie. Nie úplne často, ale nejak rozumne. Veľmi mi chýba ten kontakt a porozprávať sa s kolegami, niektorých som videla prvý krát a bolo to veľmi príjemné porozprávať sa aj mimo prácu.

**17. Organizujete v práci s kolegami dobrovoľné (nezištné) projekty?**

Áno, máme k tomu určené vzdelávacie programy a dokonca i novo založenú nadáciu.

### Hodnoty a normy

**18. Poznáš víziu, misiu alebo účel organizácie?**

Rozvoj a spokojnosť zákazníkov.

**19. Inšpiruje ťa to?**

Áno

**20. Darí sa XY efektívne komunikovať ciele a stratégie, ktoré vytýčilo vedenie?**

Neformálnou cestou určite áno, teda určite mne je komunikované. So CEO sme v úzkom spojení, ale je pravda, že tieto informácie sa ku mne dostávajú priamo od neho, asi je to neformálna cesta. Ale nijako oficiálne to komunikované nie je, napríklad emailom, alebo na hromadných poradách.

**21. Ako často hovoria kolegovia o firemnej kultúre?**

Riešime len pracovné veci počas pracovných porád, práve preto mi chýba viac team buildingov.

### Základné presvedčenia

**22. Podporujú manažéri firemnú kultúru XY?**

Áno, CEO mi spomína čo sa ako a kde deje. Ale tak ako sa ma ty pýtaš až takýmto štýlom to nekomunikuje.

**23. Čo motivuje zamestnancov XY?**

Myslím, že máme zaujímavé projekty, dobré vzdelávacie programy, chuť vzdelávať sa a rásť? Asi tak by som to povedala.

**24. Môžeš sa spol'ahnúť na to, že v prípade potreby ti kolegovia pomôžu?**

Áno, myslím, že áno, ale popravde keď si neviem s niečím rady určite môžem ísť i mimo organizáciu. Tým, že som senior, už mi často vo firme nemá okrem CEO kto radiť.

**25. Máš pocit, že v práci profesionálne rastieš?**

Áno, myslím si, že áno.

**26. Je tvoja práca pre teba zmysluplná?**

Áno je.



## **Sila firemnej kultúry**

### **27. Ako je komunikovaná firemná kultúra v rámci firmy?**

CEO so mnou občas komunikuje ako funguje firma, ako chce aby sa firma budovala, neviem ako to funguje s ostatnými. Pred časom sa konal rozhovor s HR manažérkou ako sú zamestnanci spokojní, čo im chýba, takže vnímam, že chcú dávať najavo, že im záleží, aby boli zamestnanci spokojní.

### **28. Ako si spokojná so súčasnou firemnou kultúrou? Označuj ako v škole od 1 do 5.** Dvojka.

### **29. Existujú v XY tréningové materiály pre novo nastupujúcich zamestnancov, ak áno a aká je ich efektivita?**

Nič oficiálne neexistuje, ale skôr sa dbá na to, čo by daný človek chcel robiť, v čom je dobrý, či si nechce vyskúšať niečo iné, zároveň je tam vždy osoba, ktorá dokáže pomôcť s nejakým problémom. Bolo mi ponúknuté vybrať si kurzy, kde by som sa vzdelávala a rozširovala si znalosti. Vedenie sa snaží posúvať zamestnancov, je tam veľa ešte študentov a firma si ich takto chce vychovať.

**1. Ako dlho si v XY?**

Od Februára 2022.

**2. XY je v poradí ktorý tvoj zamestnávateľ?**

Druhý

**3. Ak porovnáš firemnú kultúru v XY oproti ostatným firmám, kde si pracovala?**

Čo som mala doterajšiu prácu by som XY dala na prvé možno druhé miesto. Šéfovia sú OK, ľudia sú úplne super.

**4. Vieš čo je to firemná kultúra?**

Veľmi málo, doteraz som sa o to veľmi nezaujíkala.

**5. Akú kultúru podľa teba má XY? Zmenila by si na súčasnej kultúre niečo?**

Neviem. Povedala by som čo sa týka organizácie, viac by som dávala dôraz na termíny. Aby práca bola dokončená včas. Dodržiavanie časov dodania je dosť benevolentné.

**6. Vnímaš to, že termíny nie sú dodržiavané, lebo to niekto nestihol, z dôvodu, že to bolo zle komunikované, alebo z laxnosti?**

To záleží. Buď sa stane, že v produkte nastanú chyby, nejaké nedostatky, alebo klient na poslednú chvíľu zmení požiadavky. Myslím, že je tu priestor pre zlepšenie komunikácie, ale skôr to bude tým, že máme veľmi veľa projektov a z toho dôvodu sa to nestíha. Ešte sa stáva, že sa naberie veľa nových ľudí, mnoho z nich pracuje iba z domova, a ani nevieme, že sú tu noví kolegovia. Avšak pracuje sa na News letteri, kde budú komunikované aj nové nástupy.

**7. Bola si súčasťou náboru, pri pohovore s kandidátom?**

Nie.

**8. Keď teba naberali, ako to vnímaš z pohľadu kandidáta ako k tebe pristupovali, čomu dávali väčší dôraz na tvoje pracovné skúsenosti, znalosti alebo či zapadneš do tímu?**

Povedala by som, že to bolo z pohľadu či zapadnem do tímu a či tu vydržím dlhodobo. Už na začiatku mi bolo komunikované, ak sa človek snaží a učí sa, rátajú s ním a chcú si ho tu udržať. Nastupovala som tu na stáž, ale už na začiatku mi povedali, že tu môžem po stáži ostať. Počas stáže som sa veľa učila a keď som nastúpila na plný úväzok, tak učenia pribudlo mnohonásobne viac. Tu sa všetci stále učíme. Po stáži som sa rozhodla, že tu chcem byť v tejto firme. Celkovo je to tu super.

**9. Ako je komunikované aká je firemná kultúra v XY?**

Stále je komunikované, že fungujeme na dôvere. Veríme si tu navzájom, avšak vieme, že musíme dodržiavať termíny a hlavne prácu odvedieme tak ako sme sa dohodli.

**10. Je vám dovolené robiť chyby? Prísť s novými riešeniami bez obáv či to je dobré alebo zlé?**

Tu je veľa juniorov, a tí ešte odvážne do toho nejdú, cítia, že potrebujú seniora k sebe, kto im poradí čo a ako. Mali sme workshop pre juniorov, kde bolo rozoberané, že potrebujú mentoring, alebo niekoho, kto im častejšie poradí.

**11. Myslíš, že by pomohlo keby v XY boli programy typu buddy a mentor?**

Určite. Seniorov máme málo a podľa mňa je to cítiť. Všetci sa stále učíme a učíme, projekty pribúdajú a človek nevie čo skôr.

**12. Ktoré z nasledujúcich najviac sedí pre firmu? XY je organizácia:**

- a. Učiaca sa
- b. Zameraná na účel
- c. Starostlivá
- d. Zameraná na poriadok
- e. Orientovaná na bezpečnosť
- f. Autoritatívna

- g. Orientovaná na výsledky
- h. Zameraná na zábavu

Starostlivosť. Napríklad včera sme prišli do kancelárie a mali sme 3 tanieri pripravené s raňajkami a s pečivom. Náš CEO nás pravidelne pozýva na obed. Stará sa o nás. A ako druhé by som povedala, že XY je učiaca sa organizácia a tretie účel.

**13. Vieš aké je poslanie XY?**

Úprimne neviem. Neviem kde je cieľ, či chce firma prerásť celú konkurenciu, ale povedala by som, že sa chce dostať do povedomia ľudí. Ciele sú nám komunikované neformálne, občas sú spomenuté viac neformálne. Začali sa však nedávno robiť rôzne komunikačné stretnutia s marketingom, kde sa rieši aké sú projekty, čo sa kedy môže promovať.

**14. Podľa teba sa firma viac orientuje na výsledky alebo na ľudí?**

Na ľudí zatiaľ. Je možné, ak by som bola na inom oddelení možno by to bolo ináč, na našom oddelení sú to určite ľudia.

**Artefakty – symboly**

**15. Vieš aké je logo XY?**

Viem.

**16. Ak si v práci chceš dať pauzu, kávu, máš miesto kde si môžeš oddýchnuť?**

**Porozprávať sa s kolegami?**

Áno, máme veľkú terasu aj chill zónu, kde sú gauče. Stále tam niekto je, kolegovia sa pripoja na pokec. Máme veľmi pekné priestory. Ak sú všetci v kancelárii tak je tento priestor malý. Asi by to chcelo do väčšieho.

**Artefakty - štruktúry**

**17. Sú podľa teba v XY nastavené schvaľovacie procesy?**

Myslím, že áno, ale asi záleží od toho čo sa má schvaľovať.

**18. V prípade, že máš otázku, alebo nejaký problém, máš sa na koho obrátiť?**

Áno, na všetkých okolo.

**19. Si spokojná so svojou úrovňou zapojenia do rozhodnutí, ktoré sa ťa týkajú?**

Tým, že som tu krátko, neviem ešte ako všetko funguje, ale zatiaľ áno, som spokojná.

**Artefakty – procesy**

**20. Možno je to pre teba ešte skoro, ale ak by si sa potrebovala so svojim nadriadeným rozprávať o odmeňovaní, o svojej mzde? Myslíš, že sa to dá?**

Pravdepodobne áno, aj teraz napríklad, pokazil sa mi počítač, ak som sa spýtala na nový hneď mi kúpili nový.

**21. Poskytuje ti tvoj nadriadený potrebnú podporu na to, aby si plnila svoje pracovné povinnosti?**

Áno.

**22. Máš v práci možnosť kariérneho postupu?**

V mojom oddelení teraz neviem, ale v rámci firmy myslím, že áno.

**23. Vidiš sa v XY v dlhodobom horizonte, chceš tam pôsobiť?**

Áno, chcela by som.

**24. Podporuje ťa v práci tvoj vedúci ?**

Áno, toto je také v pohode.

**Artefakty – rituály**

**25. Mávate v práci team buildingy, i neformálne?**

Áno, chodíme na pivo, do mesta i po práci, či už ako oficiálny team building alebo neformálne s kolegami po práci.

**26. Organizujete v práci s kolegami dobrovoľné (nezištné) projekty?**

Áno.

### **Hodnoty a normy**

**27. Vieš akú misiu má XY?**

Podľa mňa to nemáme tak zafinované, aby sme o tom vedeli. Skôr nie. Nevie.

**28. Darí sa spoločnosti XY efektívne komunikovať ciele a stratégie, ktoré vytýčilo jej vyššie vedenie?**

Na webovej stránke máme niečo také, ale skôr nie.

### **Základné presvedčenia**

**29. Podporuje tvoj nadriadený kultúru spoločnosti XY?**

Áno.

**30. Môžeš sa spoliehať na to, že ti kolegovia v prípade potreby pomôžu?**

Určite áno.

**31. Máš pocit, že v práci profesionálne rastieš?**

Ešte som tu krátko, ale posúvam sa. Neustále sa vzdelávam, pracujem na ostrom projekte. Snažím sa.

**32. Je práca, ktorú robíš pre teba zmysluplná?**

Áno

### **Sila firemnej kultúry**

**33. Podporuje vedenie spoločnosti XY (CEO) kultúru spoločnosti XY?**

Náš CEO určite áno.

**34. Na stupnici od 1 do 5 ako si spokojná s firemnou kultúrou? (oznámkuj ako v škole).**

Hodnotím na dva. Keď sú termíny, je koniec mesiaca, vtedy cítim, že atmosféra je „hustejšia“. Nervozitu je cítiť. Je cítiť ak má niekto zlú náladu, šíri sa to. Je to skôr fyzické vnímanie, možno ak by som sedela v inej miestnosti tak by to nebolo tak silno cítiť.

**35. Komunikuje najvyššie vedenie spoločnosti otvorene o cieľoch, plánoch a dôležitosti firemnej kultúry?**

Áno, myslím, že áno.

**1. Ako dlho pracuješ v XY?**

Pol roka.

**2. Koľká v poradí je firma XY kde momentálne pracuješ?**

Štvrtá.

**3. Vieš porovnať firemnú kultúru XY s doterajšími firmami kde si pracovala?**

XY je zo všetkých firiem kde som pracovala najviac „free style“ čo sa týka procesov. Pracovala som v dvoch bankách a jednej klinike, kde šlo o prevádzky so zákazníkmi. Všetky tri doterajšie zamestnania boli formálnejšie, či už v schvaľovacích procesoch, alebo v podnikovej kultúre, preto tvrdím, že XY je najväčší „free style“, ale zároveň otvorená voči ľuďom. V predošlých zamestnaniach boli porady vedené veľmi formálne, v XY sú porady vedené uvoľnenejším štýlom, nie v zmysle ja som šéf a vy ste moji poddaní, ale je tu snaha dať najavo, že všetci sme kolegovia, je tu priestor pre otvorené vyjadrenie názorov jednotlivca a tým si zamestnanci nepripadajú len ako nejaké číslo, ako som si pripadala napr. v banke, kde bola navyše veľká fluktuácia a nebol problém nahraďiť človeka iným.

**4. Ktoré tvrdenie najviac vystihuje XY?**

- a. Učiaca sa
- b. Zameraná na účel
- c. Starostlivá
- d. Zameraná na poriadok
- e. Orientovaná na bezpečnosť
- f. Autoritatívna
- g. Orientovaná na výsledky
- h. Zameraná na zábavu

Učiaca, starostlivá a zameraná na účel.

**Artefakty – symboly**

**5. Vieš aké je logo spoločnosti XY?**

Modré citróny.

**6. Máte vo firme priestory, kde si v prípade potreby môžeš oddýchnuť, odreagovať sa, porozprávať sa s kolegami pri káve?**

Áno.

**Artefakty – štruktúry**

**7. Sú v XY nastavené schvaľovacie a rozhodovacie procesy?**

Záleží na situácii, napr. dovolenku schvaľuje team leader, ale pokiaľ je team leader CEO, tak ju schvaľuje CEO.

**8. V prípade, že máš nejaký problém, vieš na koho sa môžeš obrátiť a nerobí ti problém rozprávať o danom probléme?**

Áno.

**9. Si spokojná s úrovňou zapojenia do rozhodovania, ktoré sa ta týka?**

Áno.

**Artefakty – procesy**

**10. Vidíš možnosti kariérneho rastu v XY?**

Áno.

**11. Môžeš sa otvorene rozprávať so svojim nadriadeným o tvojom ohodnotení, mzde, bonusoch, benefitoch?**

Určite by som sa cítila komfortnejšie riešiť tieto veci so súčasným nadriadeným ako s nadriadeným v predošlom zamestnaní. Obecné je táto téma nepríjemná, riešila som ju aj v minulom zamestnaní a dosť som sa na to pripravovala. V XY by to bolo pre mňa príjemnejšie, ale keď stále trochu nepríjemné, je to citlivá téma.

**12. Povzbudzuje ťa tvoj nadriadený k lepšiemu výkonu?**

Áno.

**13. Je v XY mentoring alebo buddy program?**

Juniorské pozície, hlavne developeri majú nejakých mentorov, ale nie je to na takej úrovni ako by si ľudia predstavovali. Určite majú človeka, na ktorého sa môžu obrátiť, ale úprimne tento človek je veľmi zaneprázdnený, nie je to full time mentor. Asi by potrebovali väčšiu podporu a venovanie sa.

**14. Myslíš, žeby dávalo zmysel, aby sa XY viac zamerala na zvýšenie podpory zamestnancov, buddy, mentoring?**

Áno. Počas spoločných porád často padli otázky, či je možné mať k dispozícii človeka na podporu, ktorý nie je tak zaneprázdnený a mohol by sa im viac venovať.

**Artefakty – rituály**

**15. Mávate v práci team buildingy, formálne alebo neformálne?**

Áno, občas si po práci zájdeme do mesta na pivo, potom aj tak skončíme naspäť v kancelárii a sedíme na terase. Oficiálny team building sme mali iba jeden krát, kvôli covidu to nešlo.

**16. Organizujete v práci s kolegami dobrovoľné (nezištné) projekty?**

Áno, máme rôzne možnosti, či už cez naše neziskové vzdelávacie programy, prípadne sami zamestnanci môžu prísť s návrhom na projekt, ktorí by radi podporili svojim zapojením.

**Hodnoty a normy**

**17. Poznáš víziu, misiu alebo účel organizácie?**

Dobrá otázka, je tu projekt, ktorého cieľom je rásť, mať viac projektov, viac skúseností, byť známy na trhu a mať dobré referencie a byť dobrý v tom čo robí.

**18. Rozpráva vedenie spoločnosti o vízii, misii a podnikových cieľoch, kam chce smerovať firmu?**

CEO informuje o novinkách a víziách vrámci face to face meetingov, nie je to zdieľané formálne na spoločných meetingoch. Chceme zaviesť News letter, ktorý by vychádzal raz mesačne, dokonca chceme zaviesť spoločné firemné tímové raňajky raz za mesiac, kde by sa zdieľali vízie, ciele a novinky. Zatiaľ ale nič také nastavené nie je, kde by sa verejne hovorilo o tejto téme, skôr je to teraz preberané individuálne.

**19. Sú ciele a stratégie dobre komunikované manažmentom?**

Nie sú komunikované. Chystáme však News letter.

**20. Bude News letter obsahovať tieto informácie?**

Skôr bude obsahovať informácie, ktoré už bežia napr. Nadácie XY, jej status, aké projekty boli ukončené a aké sú nové projekty.

**Základné presvedčenia**

**21. Podporujú manažéri firemnú kultúru XY?**

Áno. Podporujú team buildingy, zlepšujú priestory, v ktorých pracujeme, aby sme sa dobre cítili atď.

**22. Môžeš sa v prípade potreby spoliehať na kolegov, že ti pomôžu?**

Áno.

**23. Máš pocit, že v práci profesionálne rastieš?**

Áno

**24. Je tvoja práca zmysluplná?**

Áno.

**Sila firemnej kultúry**

**25. Rozpráva sa v XY o firemnej kultúre medzi zamestnancami?**

Áno. Počúvam, že si ľudia chvália pracovné priestory, že sa tu hlavne študenti cítia lepšie ako na byte.

- 26. Ako si spokojná so súčasnou firemnou kultúrou? Označuj ako v škole od 1 do 5.**  
Jedna mínus.
- 27. Ako často hovoria kolegovia o firemnej kultúre?**  
Hovorí sa o tom, ale nemôžem povedať, že denne alebo vôbec.
- 28. Ako efektívne je vedenie v modelovaní firemnej kultúry?**  
Ktorý ako, ale chodia od nich impulzy napr. ohľadom team buildingov alebo sa zapájali do úprav pracovného prostredia, teda ich efektívitu by som ohodnotila priemerne.
- 29. Existujú v XY tréningové materiály pre novo nastupujúcich zamestnancov?  
Ak áno a aká je ich efektívita?**  
Je to o samoštúdiu a samo chcení, nikto ich nebude viesť za ruku, ale viac do toho nevidím.





# Firemná kultúra v spoločnosti XY

Bc. Igor Gojdič, MBA, MF 30

## Cieľ diplomovej práce

Cieľom diplomovej práce bolo vytvorenie odporúčaní pre spoločnosť XY za účelom zlepšenia firemnej kultúry. Výskum bol zameraný na vnímanie súčasnej a preferovanej firemnej kultúry zamestnancami v spoločnosti XY a rozdiel vnímania firemnej kultúry medzi zamestnancami a vedením spoločnosti XY.

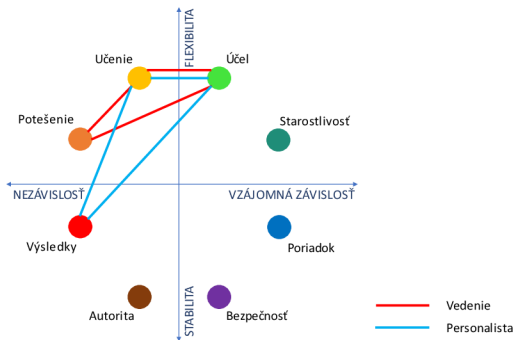
## Predstavenie spoločnosti XY

- Spoločnosť XY bola založená 05.08.2020 v Košiciach dvoma zakladateľmi. Jedná sa o mladú start-upovú firmu.
- Hlavným zameraním spoločnosti XY je návrh a vývoj webových a mobilných aplikácií .
- Špecifikom skúmanej spoločnosti je jej krátka pôsobnosť na Slovenskom a Českom trhu, rýchlosť rastu a unikátna kultúra, ktorou sa prezentuje.

## Metodika výskumu

1. Rozbor interných dokumentov (Etický kódex, Zásady správania sa) a internetových stránok spoločnosti XY.
2. Pološtruktúrované rozhovory s vedením (CEO) a HR manažérkou za účelom zistenia prvotného kultúrneho profilu spoločnosti XY.
3. Dotazník OCAI zameraný na zistenie súčasnej a preferovanej firemnej kultúry vnímanej zamestnancami a vedením spoločnosti XY.
4. Pološtruktúrované rozhovory s piatimi informátormi z rôznych oddelení (HR, marketing, vývoj).

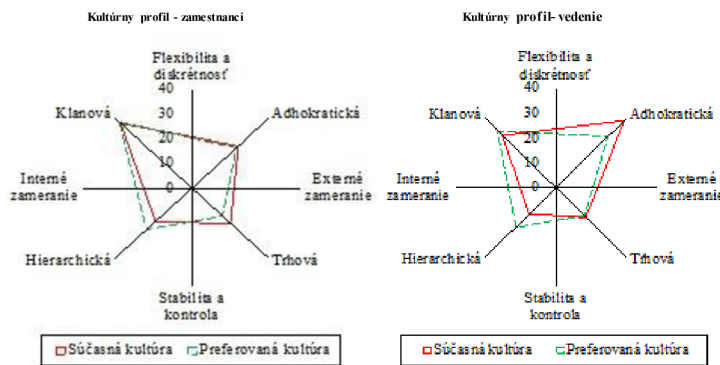
# Prvotný kultúrny profil



- Oslovení: CEO a HR
- Forma: Pološtruktúrovaný rozhovor
- Účel: Vytvorenie prvotného kultúrneho profilu
- Vyhodnotenie: Vedenie spoločnosti XY a zástupca personálneho oddelenia sa zhodli, že organizácia je zameraná na učenie a účel.

Zdroj: Vlastná úprava podľa Groysberg, Cheng, Lee, Price (2018)

# Kultúrny profil



- Oslovených 42 respondentov
- Vráteneých 30 dotazníkov
- Návratnosť 71,42 %
- Súčasná a preferovaná kultúra vnímaná zamestnancami a vedením spoločnosti XY

Zdroj: Vlastné spracovanie

## Kultúrny profil a kultúrne aspekty

Kultúrny profil a kultúrne aspekty	Zamestnanci		Vedenie	
	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra	Súčasná kultúra	Preferovaná kultúra
Kultúrny profil	Klanová	Klanová	Adhokratická	Klanová
Dominantné charakteristiky	Klanová	Klanová	Klanová	Klanová, Trhová
Organizačné vedenie	Klanová	Klanová	Adhokratická	Adhokratická
Manažment zamestnancov	Klanová	Klanová	Adhokratická	Klanová
Organizačné pídió	Klanová	Klanová	Trhová	Adhokratická
Strategické dšórazy	Klanová	Klanová	Klanová	Klanová
Kritéria úspechu	Klanová	Klanová	Adhokratická	Klanová

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Vyhodnotenie

- Zamestnanci vnímajú súčasnú dominantnú kultúru klanovú, ktorá je zameraná na ľudí. Klanová kultúra bola zároveň zamestnancami zvolená ako dominantná preferovaná kultúra.
- Vedenie ako súčasnú dominantnú kultúru označilo adhokratickú kultúru, ktorá je podnikateľská, inovatívna. Vedenie do budúcnosti preferuje posun ku klanovej kultúre ako k dominantnej kultúre.

Vysoká škola ekonomie a managementu

7

## Rozhovory s informátormi XY

- Oslovení: 5 respondenti (junior, medior, senior)
- Oddelenia: HR, marketing, vývoj
- Forma: Pološtruktúrované rozhovory
- Účel: Porozumenie hodnoteníOCAI dotazníka  
Zistenie atribútov firemnej kultúry (artefakty, hodnoty a normy, základné presvedčenia, sila firemnej kultúry, hrdina)




Vysoká škola ekonomie a managementu

8

# Odporúčania

1. Zlepšenie komunikácie organizačnej štruktúry zamestnancom
2. Zavedenie schvaľovacích a rozhodovacích procesov
3. Mentoringový program
4. Zaškolenie nových zamestnancov
5. Lessons Learned
6. Pravidelná kontrola firemnej kultúry zisťovaním spätnej väzby od zamestnancov i vedenia

# Záver

-  **Práca priniesla zaujímavú vzájomnú spoluprácu so spoločnosťou XY. Bola dohodnutá spolupráca na zavedenie opatrení ako pilotného projektu od júla 2022.**
-  Riešením pre spoločnosť XY je súhrn návrhov za účelom dosiahnutia preferovanej firemnej kultúry.
-  Počas písania práce bola pre spoločnosť XY spracovaná organizačná štruktúra, kariérna cesta, Etický kódex a Zásady správania sa na pracovisku. Spoločnosť XY môže tieto dokumenty implementovať – v súčasnosti sú v revízii CEO.

