

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 16200/D/2012/2470205706

**CORPORATE CULTURE – FIREMNÁ KULTÚRA,
JEJ MEDZINÁRODNÉ DIMENZIE**

Dizertačná práca

2012

Ing. Martina Belejová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

*„CORPORATE CULTURE – FIREMNÁ KULTÚRA,
JEJ MEDZINÁRODNÉ DIMENZIE“*

Dizertačná práca

Študijný program: *Manažment medzinárodného podnikania*

Študijný odbor: *6225 Medzinárodné podnikanie*

Školiace pracovisko: *Katedra medzinárodného obchodu*

Školiteľ: *doc. Ing. Otília Zorkóciová, PhD*

Bratislava 2012

Ing. Martina Belejová

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Ing. Martina Belejová
Študijný program: manažment medzinárodného podnikania (Jednoodborové štúdium, doktorandské III. st., denná forma)
Študijný odbor: 3.3.18 Medzinárodné podnikanie
Typ záverečnej práce: Dizertačná záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský

Názov: Corporate Culture - firemná kultúra, jej medzinárodné dimenzie
Cieľ: Zadefinovať firemnú kultúru ako neoddeliteľnú súčasť budovania Corporate Identity firiem. Analýzou a porovnaním najnovších teoretických prístupov, ako aj vývoja praxe firiem na medzinárodných trhoch, zdôvodniť nové náhľady na uvedený fenomén, jeho postavenie vo firemnej stratégii a aplikovať teoretické poznatky v praxi domácich i medzinárodných firiem pôsobiacich na slovenskom trhu.
Anotácia: Zamerať prácu na kritickú analýzu a komparáciu rozhodujúcich teoretických východísk s konkrétnymi podmienkami budovania CC v praxi firiem činných v rozvinutých trhových ekonomikách, v porovnaní s praxou firiem pôsobiacich na Slovensku.

Školiteľ: doc. Ing. Otília Zorkóciová, CSc.
Katedra: KMO OF - Kat. medzinárodného obchodu OF
Vedúci katedry: prof. Ing. Peter Baláž, PhD.
Dátum zadania: 01.09.2009

Dátum schválenia: 01.09.2009
prof. Ing. Peter Baláž, PhD.
predseda odborovej komisie

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

Pod'akovanie

Touto cestou chcem veľmi poďakovať mojej školiteľke doc. Ing. Otílii Zorkóciovej, PhD. za cenné rady, starostlivosť a trpezlivú pomoc pri zostavovaní a úprave dizertačnej práce. Ďakujem aj všetkým kolegom a spolužiakom za pomoc pri realizovaní výskumu. Taktiež ďakujem rodine a priateľom za podporu a povzbudenie. A hlavne ďakujem Bohu, za všetko.

ABSTRAKT

BELEJOVÁ, Martina: *Corporate Culture – firemná kultúra, jej medzinárodné dimenzie*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Školiteľ záverečnej práce: doc. Ing. Otília Zorkóciiová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2012, 100 s.

Cieľom záverečnej práce je zdefinovať firemnú kultúru ako neoddeliteľnú súčasť budovania Corporate Identity firiem. Analýzou a porovnaním najnovších teoretických prístupov, ako aj vývoja praxe firiem na medzinárodných trhoch, zdôvodniť nové náhľady na uvedený fenomén, jeho postavenie vo firemnej stratégii a aplikovať teoretické poznatky v praxi domácich i medzinárodných firiem pôsobiach na slovenskom trhu. Práca je rozdelená do ôsmich kapitol. Obsahuje 35 grafov, 5 tabuliek a 3 prílohy. Prvé dve kapitoly sú venované úvodu do problematiky a teoretickým východiskám Corporate Culture. V ďalšej časti sa charakterizuje význam CC vo firemnej stratégii, súčasné trendy CC. Kapitola obsahuje tiež výsledky výskumov realizovaných vo firmách pôsobiach na slovenskom trhu. Záverečná kapitola sa zaoberá teoretickými a praktickými prínosmi práce. Výsledkom riešenia danej problematiky je komplexné spracovanie problematiky CC s pohľadom na aktuálnu situáciu v praxi firiem pôsobiach na slovenskom trhu.

Kľúčové slová:

corporate identity, corporate culture, subkultúra, multikulturalizmus, stret firemných kultúr, interkultúrne rozdiely, etika

ABSTRACT

BELEJOVÁ, Martina: *Corporate culture, its international dimensions*. – The University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of International Trade. – Supervisor: doc. Ing. Otília Zorkóciiová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2012, 100 p.

The aim of the thesis is to define Corporate Culture as an integral part of Corporate Identity building process. By analyzing and comparing the most recent theoretical approaches, as well as business development experience in international markets, to justify new insights into the phenomenon, its role in corporate strategy and apply theoretical knowledge in domestic and international firms operating on the Slovak market. The paper is divided into eight chapters. It contains 35 graphs, 5 tables and 3 attachments. The first two chapters are devoted to an introduction to the problems and theoretical issues of Corporate Culture phenomenon. The next section describes the importance of CC in corporate strategy and current trends in CC. The chapter also contains the results of research performed in the firms operating on the Slovak market. The final chapter deals with theoretical and practical benefits of paper. The result of solving the issue of the matter is complex processed CC issue, with a view to the current situation in practice.

Key words:

corporate identity, corporate culture, subculture, multiculturalism, corporate culture clash, intercultural differences, ethics

Obsah

1. ÚVOD DO PROBLEMATIKY.....	10
2. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA I V ZAHRANIČÍ..	15
2.1. Corporate Identity	15
2.1.1. Formovanie Corporate Identity	16
2.1.2. Definovanie Corporate Identity	18
2.1.3. Prvky Corporate Identity	19
2.2. Kultúra a jej vplyv na podnikanie	22
2.2.1. Vymedzenie pojmu kultúra	22
2.2.2. Vplyv kultúry na podnikanie	24
2.2.3. Interkultúrne rozdiely a ich hodnotenie.....	27
2.3. Corporate Culture	30
2.3.1. Formovanie definícií Corporate Culture	31
2.3.2. Interdisciplinárny pohľad na CC	35
2.3.3. Faktory a prvky Corporate Culture.....	40
2.3.4. Typológia Corporate Culture.....	44
2.3.5. Medzinárodné dimenzie Corporate Culture	48
3. CIEĽ A METÓDY PRÁCE	53
4. VÝSLEDKY A DISKUSIA	57
4.1. Význam Corporate Culture vo firemnej stratégii	57
4.1.1. Vplyv CC na výkon firmy	57
4.1.2. CC pri fúziách a akvizíciách.....	63
4.2. Vybrané trendy Corporate Culture	66
4.2.1. Etika v podnikaní.....	66
4.2.2. Inovácie a učiaca sa organizácia.....	67
4.2.3. Outsourcing (komercializácia) Corporate Culture	69
4.3. Výsledky výskumu uskutočneného vo firmách pôsobiach na slovenskom trhu.	70
4.3.1. Výsledky výskumu z pohľadu riadiacich pracovníkov	72
4.3.2. Výsledky výskumu z pohľadu zamestnancov	80
4.3.3. Porovnanie praktických výskumov s teóriou	87
5. TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE	92
6. ZÁVER.....	97
7. ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	100
8. PRÍLOHY	107

Zoznam grafov a tabuliek

Graf 1 Sedem dimenzií (prvkov) Corporate Identity	20
Graf 2 Prvky Corporate Identity	20
Graf 3 Vzťah stratégie, štruktúry, kultúry a riadenia	40
Graf 4 Tri úrovne Corporate Culture	41
Graf 5 Typológia Corporate Culture podľa Handyho a Harrisona	44
Graf 6 Typológia Corporate Culture podľa Deala a Kennedyho	44
Graf 7 Trojuholník Corporate Culture	45
Graf 8 Typológia Corporate Culture podľa F. Trompenaarsa	46
Graf 9 Kompasový model Corporate Culture podľa Hallovej	47
Graf 10 Stret kultúr v podnikaní	49
Graf 11 Vývoj obratu spoločnosti Wal-Mart v rokoch 1995 – 2011.....	62
Graf 12 Vývoj zisku spoločnosti Wal-Mart v rokoch 1995 – 2011.....	62
Graf 13 Sídlo firmy (podľa krajov)	72
Graf 14 Veľkosť firmy	73
Graf 15 Vlastníctvo firmy	73
Graf 16 Pôsobenie firmy na trhu	74
Graf 17 Prvky pozitívnej firemnej atmosféry	75
Graf 18 Komunikácia vo firme o vízii a jej napĺňaní	76
Graf 19 Frekvencia komunikácie vzhľadom na veľkosť firmy	76
Graf 20 Atmosféra vo firme	77
Graf 21 Budovanie povedomia o firme	78
Graf 22 Vplyv etiky na úspešnosť firmy v čase krízy	79
Graf 23 Kroky na zmiernenie dosahov krízy	79
Graf 24 Sídlo firmy	81
Graf 25 Veľkosť firmy	81
Graf 26 Vlastníctvo firmy	82
Graf 27 Prvky Corporate Culture	83
Graf 28 Komunikácia manažérov so zamestnancami o vízii a jej napĺňaní	84
Graf 29 Atmosféra na pracovisku	84
Graf 30 Starostlivosť o budovanie a rozvoj Corporate Culture	85
Graf 31 Starostlivosť o Corporate Culture podľa veľkosti firmy	85
Graf 32 Starostlivosť o Corporate Culture podľa vlastníctva firmy	86

Graf 33 Dosahy globálnej krízy na firmy	86
Graf 34 Porovnanie názorov manažérov a zamestnancov na prvky Corporate Culture	88
Graf 35 Porovnanie názorov manažérov a zamestnancov firiem na starostlivosť o Corporate Culture	89
Graf 36 Názory manažérov na význam podnikateľskej etiky v období krízy	90
Graf 37 Porovnanie chápania významu Corporate Culture vo firmách v závislosti od vlastníctva	95

Tabuľka 1 Vplyv CC na výkon firmy	58
Tabuľka 2 Vývoj vybraných ukazovateľov Wal-Mart v rokoch 1995 – 2011.	62
Tabuľka 3 Význam budovania Corporate Culture vo firme	74
Tabuľka 4 Vplyv na budovanie pozitívnej atmosféry vo firme	77
Tabuľka 5 Budovanie povedomia o firme	77
Tabuľka 6 Budovanie Corporate Culture	82

1. Úvod do problematiky

„Všetko je prepojené. Žiadna vec sa nezmení sama od seba.“

Paul Hawken

Pojem firemná kultúra dnes vôbec nie je neznámy viacerým vedným odborom, ktoré sa zaoberajú socioekonomickými javmi. Na problematiku firemnej kultúry teda možno nazerať napríklad z pohľadu humanitných vied (etika, kultúrna antropológia), či z pohľadu spoločenských vied (manažment, marketing, medzinárodné podnikanie, kulturológia), ba dokonca aj z hľadiska technických vied (kybernetika). Zameranie doktorandskej dizertačnej práce v kontexte jej hlavného cieľa je smerované predovšetkým na oblasť medzinárodného podnikania, konkrétne medzinárodného marketingu. Ostatné pohľady na tému firemnej kultúry však nezostanú nepovšimnuté, ba snahou práce je poskytnúť komplexný pohľad na danú problematiku. Pri skúmaní súčasného postavenia firemnej kultúry v teórii aj v praxi musíme vychádzať z aktuálnych podmienok v prostredí, ktoré ju obklopuje.

Súčasnú dobu, v ktorom žijeme, je nazývané obdobím globalizácie, a obzvlášť 21. storočie je charakteristické neustálymi zmenami, ktoré zasahujú prakticky všetky oblasti života spoločnosti a dotýkajú sa každého človeka. Nástup týchto, dá sa povedať civilizačných zmien, je spojený predovšetkým s vývojom informačných a telekomunikačných technológií, ktoré zasahujú v podstate každú oblasť nášho života. Najprv boli tieto zmeny identifikované v ekonomike, postupne však môžeme hovoriť o transformácii celej spoločnosti a civilizácie na tzv. **globálnu civilizáciu**.¹

V dôsledku medzinárodnej delby práce rastie vzájomná prepojenosť národných ekonomík, čo zvyšuje stupeň interdependencie a rozvíja procesy internacionalizácie, v súvislosti s čím dochádza k prehĺbovaniu obchodných, kapitálových, menovo-finančných, technických, ekologických a ďalších väzieb, posilňujú sa spojenia dopravné a telekomunikačné, internacionalizujú sa medzištátne a medzinárodno-právne vzťahy.²

¹ KLINEC, I. 2001. *Vytváranie novej mapy globálnej civilizácie*. [online] Bratislava: Ekonomický ústav SAV, 2001. s. 2. [citované 20-11-2011] Dostupné na internete <<http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/r/epozitar/teorie-transformacie-spolocnosti.pdf>>

² KUZMIŠIN, P. a kol. 2011. *Svetová ekonomika*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2011. s. 5. ISBN 978-80-553-0709

Globalizácia teda vytvorila akýsi nový svet, ktorý je pretváraný informačnými, komunikačnými technológiami, neustálymi zmenami v medzinárodnom prostredí, ale aj v správaní spotrebiteľov, neustále sa zostrujúcim konkurenčným bojom, stieraním národných hraníc atď. Prejavujú sa tu teda vplyvy novej ekonomiky³. Tá ovplyvňuje fungovanie obchodu na zahraničnom, ale aj vnútornom trhu, tiež marketingové aktivity firiem, a v konečnom dôsledku vplýva na celý náš život. Globalizačné procesy sa okrem zakladania a rozvoja nadnárodných firiem prejavujú aj v oblasti celkového prepojenia svetových finančných, kapitálových, informačných ako aj kultúrnych, či sociálnych systémov. Voľný pohyb kapitálu, rozvoj obchodu, celého radu finančných produktov, internacionalizácia a celkové prepojenie svetových finančných a kapitálových systémov v rámci celého sveta spôsobilo, že moc nad celou ekonomikou získala málo regulovaná finančná sústava, ktorá destabilizovala reálnu ekonomiku a oslabila jej schopnosť reagovať na vonkajšie šoky, čo v konečnom dôsledku spôsobilo aj vznik finančnej a neskôr globálnej hospodárskej krízy⁴, ktorej dosahy ešte stále nie sú definitívne uzavreté.

Fenomén globalizácie teda jednoznačne, či už priamo alebo nepriamo, ovplyvňuje všetky zložky života spoločnosti. **Štáty** medzi sebou stierajú geografické, spoločenské či obchodné hranice prostredníctvom členstiev v rôznych formách integrácií a snažia sa čo najlepšie reagovať na zmeny, ktorých sú sami účastníkmi, alebo dokonca iniciátormi. Práve takéto väzby na druhej strane spôsobujú vzájomnú kapitálovú, spoločenskú, či technologickú závislosť krajín (interdependencia). Pre **spoločnosť**, teda ľudí, znamená globalizácia tzv. zmenšovanie sveta. Pomerne jednoduchá dostupnosť obrovskej škály produktov a služieb, informácie „vždy po ruke“, skracovanie telekomunikačných vzdialeností to len dosvedčujú, a zároveň potvrdzujú aj fakt, že globalizácia ovplyvňuje spotrebiteľské správanie smerom k vyšším nárokom na produkty a služby a dá sa povedať, že mnohokrát mení životný štýl človeka (človek rastie a svet sa zmenšuje). To, že dnes právom hovoríme o globalizovanom svete ako o reálnom fakte, potvrdzuje aj príklad, ktorý uvádza vo svojej publikácii Ch. Hill: *„Američan cestuje do práce v aute navrhnutom v Nemecku, ktoré bolo zmontované v Mexiku. Jeho komponenty boli vyrobené americkou*

³ **Nová ekonomika** je podľa ekonomickej teórie stručne charakterizovaná ako globálna ekonomika, ktorá je vnútorne prepojená a uprednostňuje predovšetkým intelektuálnu produkciu a využívanie informácií. Je označovaná ako nová etapa vývoja svetového hospodárstva.

⁴ BALHAR, V. 2011. *Marketing v procese globalizácie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. s. 12-13. ISBN 978-80-225-3157-3

a japonskou firmou s výrobnými halami v Južnej Kórei a Malajzii. Do auta tankuje palivo na čerpacej stanici, ktorú vlastní britská transnacionálna korporácia. Tá ťaží ropu v Afrike prostredníctvom francúzskej ropnej spoločnosti a do USA ju prepraví grécka prepravná spoločnosť.“⁵ Takto by sme mohli pokračovať ešte oveľa ďalej a mohli by sme na to použiť mnoho iných príkladov produktov, služieb a krajín. Faktom ostáva, že svet, v ktorom dnes žijeme, je vzájomne prepojený. Nemôžeme však vynechať veľmi dôležitý prvok, na ktorý má globalizácia markantný dosah, a tým sú **firmy** – v kontexte globalizácie sú to predovšetkým transnacionálne korporácie (TNK). Tieto firmy stoja na oboch stranách globalizácie – sú ňou ovplyvňované, no zároveň aj ony samotné ovplyvňujú jej vývoj. Súčasný podmienky na globálnych trhoch sa opierajú stále viac o rýchle zvyšovanie pridanej hodnoty a dynamickú sofistikáciu výstupov vďaka efektívnemu využívaniu znalostí, a nielen o rast produktivity práce.⁶ „Superkonkurencia“ na medzinárodných trhoch núti firmy hľadať neustále nové možnosti, ako podporiť svoje úspešné pôsobenie na trhu. Postupné vyrovnávanie vývoja techniky, technológií, či know-how spôsobuje, že produkty jednotlivých firiem v rovnakých odvetviach sú porovnateľné, resp. veľmi podobné, a tým je čoraz ťažšie rozpoznať aj ich pôvodných producentov.⁷ Dosahy globalizácie a zmeny, ktoré prinášajú možno v skratke vymedziť nasledovne:⁸

1. Reálna moc už nie je len v rukách vlád jednotlivých štátov, ale jej právomoci sa presúvajú do rúk manažmentov nadnárodných spoločností.
2. Hospodárska prosperita je stále viac ovplyvňovaná obchodmi na svetových finančných trhoch.
3. Mení sa medzinárodná deľba práce, pretože firmy presúvajú výrobu podľa svojich potrieb v rámci celého sveta.

V celom „kolotoči“ vývoja súčasného medzinárodného prostredia dnes nesmieme opomenúť **globálnu hospodársku krízu**, ktorá má takisto výrazný dosah na všetky subjekty globálnej ekonomiky. Efekty z prepuknutia finančnej krízy v USA sa

⁵ HILL, Ch. 2010. *International Business*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2010. s. 4. ISBN 978-0-07-122083-5

⁶ BALÁŽ, P. a kol. 2010. *Medzinárodné podnikanie. Na vlně globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. Bratislava: Sprint dva, 2010. s. 18. ISBN 978-80-89393-18-3

⁷ ŠKORVAGOVÁ, S. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2009. *Perspektívy vývoja medzinárodného marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2009, s. 132. ISBN 978-80-225-2562-6

⁸ URIGA, J. 2010. Globalizácia kultúry, kultúra globalizácie. In *HR forum*. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. Č. 7-8 (2010) ISSN 1212-690x. s. 12.

rýchlo preniesli na svetové finančné trhy, ktoré zaznamenali výrazné prepady, následne vypukla globálna finančná kríza. Dosahy vývoja na finančných trhoch sa onedlho prejavili aj v reálnych ekonomikách krajín. Pokles spotreby a dopytu domácností po spotrebnom tovare a službách znamenal pre firmy obmedzovanie výroby, zatváranie pobočiek a prepúšťanie, čo sa v globálne prepojenej ekonomike prejavilo vznikom novej globálnej hospodárskej krízy, ktorá sa z marketingového pohľadu na úroveň obyvateľstva, prejavila v zmene správania spotrebiteľov a v štruktúre spotreby.⁹ Kríza má teda v konečnom dôsledku vplyv na všetky zložky fungovania spoločnosti. Zmena spotrebiteľského správania, zmeny cien zdrojov, zadlženosť národných ekonomík, nestabilita kapitálových trhov, či nedôvera a zvýšená opatrnosť v každej oblasti samozrejme výrazne ovplyvňujú fungovanie firiem. Znižovanie počtu zákazníkov či objednávok, obmedzená dostupnosť úverov a tlak na ich splácanie, pokles tržieb, ziskov a celkovej výkonnosti, snaha o znižovanie nákladov, a v mnohých prípadoch aj platobná neschopnosť, nútia firmy rýchlo, a pritom efektívne reagovať na tieto zmeny prostredia. V takýchto novovytvorených podmienkach preto čoraz častejšie vystupujú do popredia aj otázky etiky a spoločenskej zodpovednosti v podnikaní, a stávajú sa súčasťou základnej marketingovej stratégie firmy. Rastúci konkurenčný tlak na medzinárodnom trhu a neustále zmeny v medzinárodnom prostredí nútia firmy stále hľadať spôsoby ako získať konkurenčnú výhodu na trhu, pretože výkon, cena, kvalita a dostupnosť produktov dnes už nie sú jedinými určujúcimi prvkami úspešnosti firmy. Primárnym prostriedkom zvyšovania konkurenčnej schopnosti podnikov sa tak stávajú: vysoká úroveň poznatkov, skúseností a zručností motivovaných ľudí, podpora ich tvorivosti, úsudku a originálneho myslenia. V oblasti riadenia firiem sa teda do popredia dostáva človek a jeho schopnosti, či tvorivosť.¹⁰

Vo všeobecnosti môžeme uviesť, že úspešné firmy majú niekoľko spoločných prvkov, ktorými sú napríklad:¹¹

- schopnosť formulovať vhodnú medzinárodnú **stratégiu**,
- schopnosť tvoriť vhodné **partnerstvá** pre dosahovanie svojich cieľov,

⁹ BALHAR, V. 2011. *Marketing v procese globalizácie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. S. 12-13. ISBN 978-80-225-3157-3

¹⁰ ŠKORVAGOVÁ, S. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2009. *Perspektívy vývoja medzinárodného marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2009, s. 132. ISBN 978-80-225-2562-6

¹¹ FERENČIKOVÁ, S. a kol. 2010. *Stratégia medzinárodného podnikania: Investície, partneri a ľudské zdroje*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, s. 7. ISBN 978-80-225-3063-7

- schopnosť zamestnať správnych **ľudí** a vytvoriť adekvátnu organizačnú štruktúru vzhľadom na stanovené ciele,
- schopnosť **učenia sa**.

Vývoj v oblasti medzinárodného podnikania teda potvrdzuje, že významné postavenie získavajú tzv. novo nadobúdané konkurenčné výhody, ktorými sú napríklad dokonalejšia organizácia práce, lepší prístup k najnovším technológiám, k zahraničným investíciám, finančným a iným rozvojovým zdrojom, schopnosť úspešne sa etablovať na medzinárodných trhoch, využiť výhody znalosti domáceho prostredia, rozširovanie obchodných partnerstiev a sietí atď. Mnohí odborníci potvrdzujú, že na dôležitosti nadobúdajú aj ďalšie tzv. nekvantifikovateľné prednosti, medzi ktoré patrí napr. cit pre trh, poznanie tradícií a zvykov, multikulturalita, ale aj mnohé iné (pozitívna firemná kultúra, etika a spoločenská zodpovednosť...).¹² Prvotné zameranie firiem na maximalizáciu zisku pri čo najmenších nákladoch sa v podstate nemení ani dnes, menia sa však podmienky, v ktorých firmy tieto ciele môžu dosahovať. Ako už bolo spomenuté, do centra pozornosti firiem sa dostáva človek a jeho potenciál (schopnosti, zručnosti, kreativita, myslenie...), ako významný element konkurenčnej výhody firmy, no zároveň aj ako prvok tvorby rámca, v ktorom firmy uskutočňujú svoje zámery (napr. zmena spotrebiteľského správania, tlak verejnosti na etiku a spoločenskú zodpovednosť). To, ako sa firma prezentuje navonok a čo vychádza z jej „vnútra“, dnes veľmi vplýva na jej trvalo udržateľný rozvoj a úspešnosť. Firemná kultúra ako súčasť celkovej identity firmy má preto práve v súčasnej dobe svoje nezastupiteľné miesto v marketingovej stratégii firmy a patrí jej právom náležitá pozornosť.

¹² BALÁŽ, P. a kol. 2010. *Medzinárodné podnikanie. Na vlnu globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. Bratislava: Sprint dva, 2010. s. 17-24. ISBN 978-80-89393-18-3

2. Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí

Skôr, ako sa začneme zaoberať problematikou Corporate Culture (CC), je nevyhnutné, podľa koncepcie dizertačnej práce, zasadiť tento pojem do prostredia medzinárodného marketingu, konkrétne do oblasti Corporate Identity (CI), kde CC je jej neoddeliteľnou súčasťou. Historický vývoj udalostí v medzinárodnom prostredí prispieval k rozvoju chápania CI, ako aj CC. V nasledujúcej časti dizertačnej práce budú postupne analyzované vývojové etapy rozvoja CI, ako aj CC z časového hľadiska. Cieľom teoretickej časti je tiež analyzovať CC z pohľadu iných vedných disciplín a pokúsiť sa o akýsi interdisciplinárny pohľad na tento fenomén.

2.1. Corporate Identity

Pojem Corporate Identity je komplexný fenomén, ktorý je zložitý presne vymedziť a zdefinovať, no vo všeobecnosti sa dá povedať, že je to súhrn určitých prvkov, ktoré spoločne vytvárajú celkový vzhľad, resp. prejav firmy navonok aj dovnútra. Možno zastávať aj názor, že v podstate akýkoľvek prejav firmy je súčasťou budovania jej vlastnej identity. Pri snahe mnohých autorov vymedziť pojem CI a jej prvky, nachádzame v odbornej literatúre určité diferencie a nejednotnosť. Tieto odlišnosti vyplývajú z rôzneho chápania CI, ktoré pramení jednak z časového hľadiska, v ktorom boli názory na CI publikované, a tiež z podmienok, v ktorých pojem CI autori skúmali. Na druhej strane, pri historickej analýze formovania pojmu sa stretávame aj s určitou názorovou jednotou autorov, minimálne s jednotou názorov týkajúcich sa základných orientácií firmy vo vzťahu ku CI.

2.1.1. Formovanie Corporate Identity¹³

Názory autorov sa nelíšia len pri definovaní pojmu CI a jej prvkov, ale aj v pohľade na vznik a formovanie tohto fenoménu. Spoločnou črtou týchto tvrdení je, že najvýznamnejším faktorom zrodu CI bola potreba odlišenia, či už produktu, značky alebo celej firmy. Nasledujúci text opisuje chápanie vývoja CI rôznymi autormi.

Podľa O. Zorkóciovej začiatky formovania CI siahajú do počiatkov kapitalizmu až po rok 1918. V tomto období sa identita firmy úzko spájala s osobnosťou jej zakladateľa (Henry Ford, Werner von Siemens, Gottlieb Daimler). Toto obdobie sa nazýva tradičným obdobím. Za ním, v dvadsiatych až štyridsiatych rokoch, nasledovalo tzv. značkovno-technické obdobie, ktoré bolo charakteristické chápaním identity firmy prostredníctvom identity profesionálne vytvorenej značky. Podľa A. Browna sa fenomén CI začal formovať v tridsiatych rokoch dvadsiateho storočia, kedy americké spoločnosti začali využívať na svoju komunikáciu unifikované prostriedky (jednotné písmo, tvary) na vizuálne stvárnenie firmy predovšetkým v médiách. Anglickí odborníci O. Otubanjo a T. Melewar vo svojich prácach zastávajú názor, že koncept CI sa začal formovať až po druhej svetovej vojne, a jeho hlavným dôvodom bola snaha firiem o vizuálne odlišenie sa od ostatných firiem. V prácach slovenského autora M. Jašša však možno nájsť širšie chápaný pohľad, že fenomén CI sa formoval od druhej polovice dvadsiateho storočia z dôvodu rastúcej potreby určitého odlišenia produktov, značiek či firiem. Päťdesiate a šesťdesiate roky dvadsiateho storočia sa podľa O. Zorkóciovej nazývajú obdobím dizajnu, čo taktiež podčiarkuje názor, že snaha firiem o vizuálne, či dizajnové odlišenie produktov, značiek, či firiem samotných bol významným faktorom v počiatočnom vývoji fenoménu CI.

¹³ Spracované podľa:

1. BROWN, A. D. 2001. Organisation studies and identity: towards a research agenda. In *Human Relations*. ISSN 0018-7267, Vol. 54, No. 1, pp. 113 – 121.
2. DOWNEY, S. M. 1986. The relationship between corporate culture and corporate identity. In *Public Relations Quarterly*. ISSN 0033-3700, Winter, 1986, pp. 7 – 12.
3. JAŠŠO, M. 2000. História a vývoj fenoménu CI. In *Stratégie v reklame, marketingu a médiách*. ISSN 1335-2016, 2000, roč. 7, č. apríl /2000, s. 13.
4. OTUBANJO, O.- MELEWAR, T. C. – CORNELIUS, N. 2008. *Corporate Identity: a paradigmatic shift in the theoretical construction of its meaning*. [online]. 2008. s. 13 - 30 [cit. 2010.02.10.] Dostupné na internete: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1299668>.
5. PILDITCH, J. 1970. *Communication by design: a study in corporate identity*. London: McGraw-Hill, 1970. 203 p. ISBN 0070-942-145.
6. ŠKORVAGOVÁ, S. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2009. *Perspektívy vývoja medzinárodného marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2009, s. 132. ISBN 978-80-225-2562-6
7. ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. s. 7 – 20. ISBN 978-80-225-2336-3.

Rozvoj médií, tlače a grafiky v šesťdesiatych rokoch ovplyvnili povedomie verejnosti a zákazníkov a upevnili tak vizuálne a dizajnové chápanie identity firmy. Ťažiskom CI bol teda Corporate Design – tvoril jej rozhodujúcu dimenziu. Farby, pohyb a štýl prezentácie sa stali symbolom CI a najefektívnejším spôsobom, ako komunikovať základné posolstvá CI cieľovému publiku – teda v prvom rade externej zložke prostredia. Anglickí autori v tomto období chápali koncept CI ako spolupôsobenie firemnej „osobnosti“ a imidžu s ústredným zameraním na vizuálnu prezentáciu firmy. Imidž, ktorý v sebe zahŕňa viac ako len pôsobenie technických parametrov výrobku a jeho vizuálneho prevedenia, je určitý postoj zákazníka, ktorý je ovplyvňovaný poznatkami, pocitmi, skúsenosťami a rôznymi podnetmi okolia. Dominanciou tohto obdobia je však stále vizuálne chápanie fenoménu CI.

Sedemdesiate a polovica osemdesiatych rokov dvadsiateho storočia sa vyznačujú výraznými zmenami v medzinárodnom prostredí. Ropné šoky, ekonomická stagnácia, nárast inflácie, nezamestnanosti a celkové negatívne zmeny vo svetovej ekonomike, vyvolali vo firmách potrebu strategického riadenia z dôvodu snahy o udržateľný rozvoj. Koncept CI sa tak stáva súčasťou strategického riadenia firmy a postupne preniká do ďalších oblastí a odvetví hospodárstva. Taktiež už nejde len o vonkajší vzhľad firmy, ale aj o vnútorné procesy, ktoré majú v konečnom dôsledku svoj prejav aj navonok.

Globalizačné procesy od konca osemdesiatych do polovice deväťdesiatych rokov, ako internacionalizácia a interdependencia prispeli tiež k rozvoju CI, a to najmä v transnacionálnych korporáciách. Rastúci konkurenčný tlak a rozvoj informačných technológií spôsobili ďalšie rozširovanie CI, a to do oblasti virtuálneho priestoru (Corporate Network), do oblasti nefiremných subjektov, ale aj výraznejšou mierou do oblasti marketingu. CI v tomto období tvorí významnú súčasť marketingovej komunikácie s cieľom zdôrazniť jedinečnosť ponúkaného produktu, či celej firmy s ohľadom na jej súčasné a budúce smerovanie.

Súčasnú dobu z pohľadu vývoja konceptu CI je charakteristické prelínaním kultúr, najmä v transnacionálnych korporáciách, globalizačnými tendenciami, neustálym rozvojom informačno-komunikačných technológií, či rôznymi zmenami v medzinárodnom prostredí. V pretrvávajúcom konkurenčnom boji vystupuje do popredia odlíšenie firiem na základe jej celkového stvárnenia. V tomto prípade zohráva

významnú úlohu aj budovanie CI vo vnútorných zložkách firmy, predovšetkým u zamestnancov. Súčasná koncepcia CI by mala predstavovať pravdivú reflexiu hodnôt, posolstva aj kultúry firmy. Priebeh finančno-hospodárskej krízy a jej dosahy na podnikateľské subjekty len umocňujú význam CI a dôležitosť jej cieľavedomého budovania. Vo viacerých odborných publikáciách možno znovu nájsť v súvislosti s konceptom CI aj pojem Corporate Personality. J. Pilditch ju vyjadruje ako „osobnosť firmy“, ktorá v sebe nesie odpovede na otázky „Kto som?“ a „Kam smerujem?“. Corporate Personality je v tomto prípade chápaná ako spojenie firemnej filozofie, poslania a histórie, implementovanej do firemnej stratégie. V podstate ju vníma ako integrálnu zložku CI. S týmto názorom sa stotožňuje aj mnoho ďalších autorov zaoberajúcich sa problematikou CI (napr. Topalian, 1984; Olins, 1990; Otubanjo - Melewar, 2008 a iní).

2.1.2. Definovanie Corporate Identity

Aj napriek predošlej analýze historického vývoja fenoménu CI a určitým názorovým zhodám autorov na danú problematiku, nájsť vhodnú definíciu, ktorá by výstižne charakterizovala tento pojem, je nemožné. V odbornej literatúre teda neexistuje presné znenie komplexnej definície CI, napriek všetkým snahám autorov o jej vytvorenie. Podľa Slovníka znalostnej ekonomiky je Corporate Identity: *„multidimenzionálny fenomén, do ktorého prenikajú mnohé prvky z vnútorného a vonkajšieho okolia. Výslednú podobu CI ovplyvňujú širšie systémy, ktoré firmy obklopujú.“*¹⁴

V súvislosti s konceptom CI ako strategického nástroja firemnej politiky, možno tvrdiť, že CI je hlavnou stratégiou súboru podnikateľských a komunikačných aktivít a opatrení, ktorá sa zavádza zhora nadol, teda prostredníctvom vrcholového manažmentu.¹⁵ Mnohí autori však už upustili od snahy presne definovať CI, skôr sa zamerali na spôsoby, ako pochopiť CI v celej jej šírke a mnohorozmernosti. CI je tak často vyjadrovaná prostredníctvom prvkov, ktoré ju tvoria, alebo prostredníctvom súhrnných modelov, ktoré ju určitým spôsobom charakterizujú. Vedecká štúdia

¹⁴ SIVÁK, R. a kol. 2011. *Slovník znalostnej ekonomiky*. 1. vydanie. Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 188. ISBN 978-80-89393-45-9.

¹⁵ ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. s. 11. ISBN 978-80-225-2336-3

anglických autorov O. Otubanjoa a T. Melewara obsahuje päť teoretických modelov, ktoré vyjadrujú pochopenie CI prostredníctvom prvkov, procesov a všeobecných predpokladov (Corporate Personality, CI mix, CED¹⁶, imidž, dizajn, goodwill, Corporate Communication a iné)¹⁷. Mnohorozmernosť CI vyplýva z rôzneho chápania pojmu – CI môže byť chápaná ako proces, systém prvkov, výsledok snaženia, strategický nástroj riadenia a komunikácie, alebo ako integrita vnútorných a vonkajších zložiek firmy.¹⁸

2.1.3. Prvky Corporate Identity

Najjednoduchšie možno pochopiť komplex CI prostredníctvom prvkov, ktoré ju tvoria. Aj tu sa však v odbornej literatúre nájdú odlišnosti u jednotlivých autorov. Celková CI sa prejavuje vo firme v dvoch rovinách – vo vnútri firmy a navonok. V tomto prípade však nie je jednoznačné rozdelenie prvkov CI na prvky pôsobiace vo vnútri podniku a prvky prejavujúce sa navonok, pretože sú navzájom prepojené a ovplyvňujú sa. Podľa klasickej školy možno medzi základné prvky CI zaradiť: Corporate Design – vizuálny prejav firmy vnútri aj navonok, Corporate Communication – nástroj vedenia pri utváraní celkového imidžu firmy voči okoliu, ale aj smerom dovnútra a Corporate Behavior – správanie členov firmy vo vnútri aj smerom von. K týmto základným prvkom boli v širších či užších súvislostiach a väzbách na CI definované aj ďalšie prvky: Corporate Culture – dlhodobá klíma vo firme, Corporate Image – obraz firmy v očiach verejnosti a Corporate Network – využívanie výpočtovej techniky v rámci firmy¹⁹.

V literatúre však možno nájsť ako súčasť prvkov CI (niekedy spomínaných aj ako dimenzie CI) aj pojmy ako Corporate Identity Mix (ako všeobecný súhrn nástrojov, symbolov, procesov, ktoré ovplyvňujú CI), súbor prvkov CED, Corporate Art, Industry

¹⁶ CED – akronym výrazov: „central – enduring – distinctiveness“ (ústredný, trvalý, odlišný) – ktorý od druhej polovice osemdesiatych rokov autori používali v súvislosti s vyjadrením špecifickosti a jedinečnosti firmy pri snahe definovať Corporate Identity.

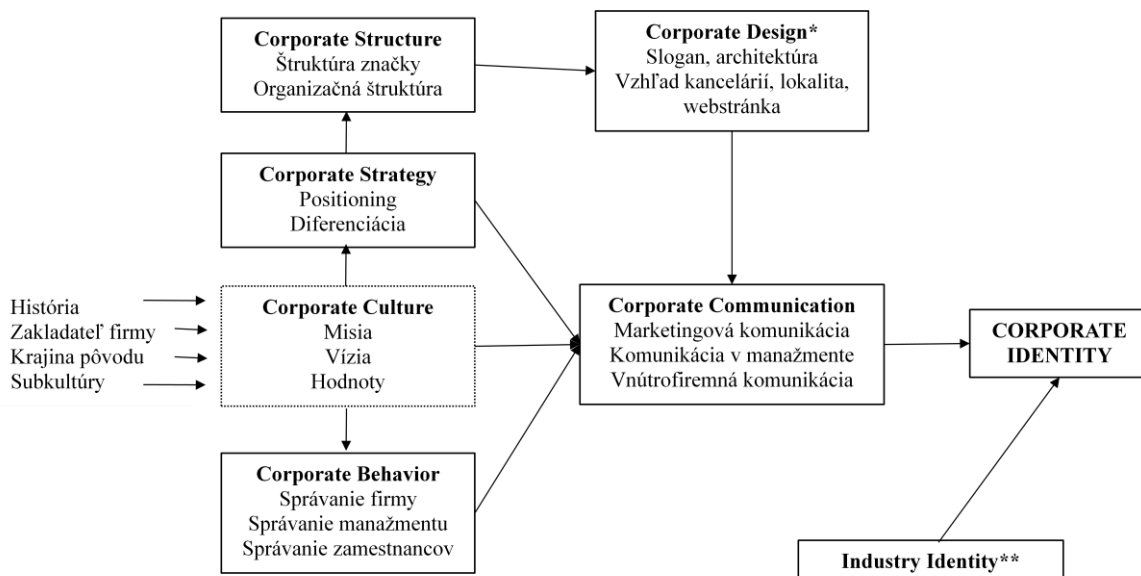
¹⁷ OTUBANJO, O.- MELEWAR, T. C. – CORNELIUS, N. 2008. *Corporate Identity: a paradigmatic shift in the theoretical construction of its meaning*. [online]. 2008. s.33 [cit. 2010.02.10.] Dostupné na internete: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1299668>.

¹⁸ ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. s. 10. ISBN 978-80-225-2336-3

¹⁹ ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. s. 32. ISBN 978-80-225-2336-3

Identity, Corporate Strategy, Corporate Structure či Corporate Product, ktoré takisto vystihujú podstatu konceptu CI a sú jej právoplatnými zložkami²⁰. Spolupôsobenie uvedených prvkov autori znázorňujú v rôznych schémach, ktoré pomáhajú aj vizuálne pochopiť význam komplexnej problematiky CI. Pre ilustráciu uvedieme aspoň niektoré z nich.

Graf 1 Sedem dimenzií (prvkov) Corporate Identity



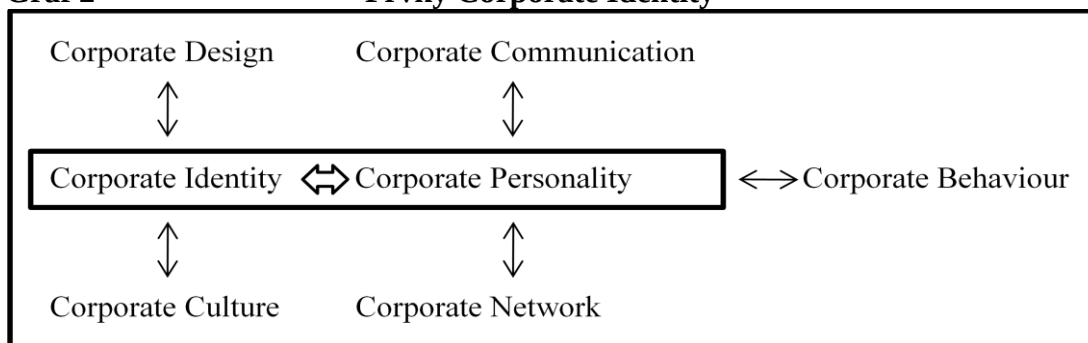
Poznámky:

* Corporate Design (Vizuálna identita)

** najčastejší externý faktor podľa prieskumov

Prameň: MELEWAR, T. C. 2006. Seven dimensions of Corporate Identity. In *European Journal of Marketing*. Vol. 40, iss. 7/8, pp. 846 – 869. ISSN 0309-0566

Graf 2 Prvky Corporate Identity



Prameň: ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s. 34.

²⁰ OTUBANJO, O.- MELEWAR, T. C. – CORNELIUS, N. 2008. *Corporate Identity: a paradigmatic shift in the theoretical construction of its meaning*. [online]. 2008. s.33 [cit. 2010.02.10.] Dostupné na internete: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1299668>

Z predchádzajúceho možno konštatovať, že fenomén CI sa stáva čoraz viac skúmanou problematikou v teórii, a zároveň sa čoraz viac v odbornej verejnosti spomína potreba praktickej aplikácie prvkov CI do všetkých procesov vo firme. Aj samotná firemná prax potvrdzuje túto tendenciu. Počas priebehu finančno-hospodárskej krízy, ktorej dosahy na medzinárodné prostredie firiem, zdá sa ešte zďaleka nie sú definitívne, neustále rastie význam postavenia koncepcie CI v celkovej stratégii firmy. Vytvorenie silnej firemnej identity môže byť pre najbližšie obdobie jedným z kľúčov k úspešnému riadeniu interných i externých interakcií najmä globálne orientovanej firmy.²¹

Corporate Personality

V novších publikáciách, venujúcich sa problematike CI, sa čoraz viac objavuje pojem Corporate Personality, ktorý mnohí autori (Pilditch, Marguiles, Olins, Hannebohn a Blocker, Lee, Topalian) chápali ako prvotný význam koncepcie CI, no podľa niektorých je jej ďalšou vývojovou etapou. Corporate Personality (CP) je prirovnávaná k ľudskej individualite (osobnosti), ktorú charakterizuje minulosť, súčasnosť aj budúce vízie, ktorá má svoj charakter aj hodnoty, ktorými sa riadi (ktoré uznáva), z ktorých vyplýva aj spôsob jej komunikácie s okolím (či už vonkajším, alebo vnútorným). A tak poznanie, a súčasne do „zdravej“ miery rešpektovanie cudzej kultúry, sa stávajú pre jej úspešné pôsobenie na kultúrne odlišnom trhu, nevyhnutnými.²²

Fenomén CI, či už ako celkový prejav firmy vo svojom prostredí (predovšetkým v medzinárodnom prostredí), alebo ako cieľavedomý riadiaci proces, má svoje právoplatné miesto vo firemnej stratégii, čo potvrdzuje teória aj samotná prax firiem. Prvky, ktoré napomáhajú pochopeniu, či rozvoju CI, možno chápať ako jej neoddeliteľné súčasti. Medzi tieto prvky patrí aj Corporate Culture – firemná kultúra. Vývoj tohto fenoménu však možno sledovať nielen v rámci koncepcie CI, ale aj v rôznych iných vedných odboroch. Snahou nasledujúcej časti dizertačnej práce bude na základe interdisciplinárneho prístupu poskytnúť komplexný pohľad na problematiku firemnej kultúry a jej vývoja v teórii a praxi.

²¹ GHEMAWAT, P. 2010. Strategie pro svět po krizi. In *Moderní řízení* Praha: Economia, 2010. Roč. 45, č. 4. ISSN 0026-8720. s. 24 - 27

²² ŠKORVAGOVÁ, S. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2009. *Perspektívy vývoja medzinárodného marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2009, s. 132. ISBN 978-80-225-2562-6

2.2. Kultúra a jej vplyv na podnikanie

Správne pochopenie obsahu firemnej kultúry značne prispieva k jej efektívnemu budovaniu, a tým aj k rozvoju celej firmy. V odbornej literatúre sa možno stretnúť s rôznymi pohľadmi na túto problematiku. Mnohé z nich sú podobné, no nájdú sa medzi nimi aj značné odlišnosti, ktoré vyplývajú z historického vývoja, alebo z odvetvia, v ktorom sa Corporate Culture (CC) rozvíjala. Skôr ako budeme analyzovať pojem CC, vysvetlíme, aký význam má samotná kultúra pre oblasť medzinárodného podnikania a akým spôsobom jej vývoj súvisí s vývojom CC.

2.2.1. Vymedzenie pojmu kultúra

Globalizačné procesy v medzinárodnom prostredí spôsobujú viaceré zmeny, ktoré priamo alebo nepriamo zasahujú do spoločenského aj hospodárskeho života a spôsobujú postupné stieranie národných a regionálnych hraníc, potrebu spolupráce na rôznych úrovniach, a tým aj nárast významu pochopenia rozdielov v spôsoboch myslenia a konania rôznych záujmových skupín, či celých národov. Na úrovni podnikateľských subjektov táto potreba vyplýva z rastúceho konkurenčného tlaku v podnikateľskom prostredí či snahy o efektívne využívanie zdrojov, a tým aj znižovanie nákladov, ktoré určitým spôsobom nútia firmy prekračovať hranice svojho pôsobenia a prenikať tak na zahraničné trhy s často odlišnými podmienkami pre jej fungovanie. V tomto „cudzom“ prostredí firmy musia brať ohľad na určité odlišnosti v správaní a konaní záujmových skupín, a to rovnako vonkajších (zákazníci, dodávatelia, konkurenti, verejnosť) ako aj vnútorných (zamestnanci). Faktory, ktoré vplývajú na správanie a konanie členov určitej skupiny, či národa vyplývajúce z histórie, spoločných hodnôt, záujmov, či aktivít, a tvoria tak určité špecifické prostredie, možno nazvať jedným slovom **kultúra**.

Kultúra (z latinského *cultura* odvodeného od *colere*, čo znamená „pestovať“ alebo tiež „vážiť si“) je spravidla definovaná ako súbor zvykov, vzťahov, inštitúcií, umenia a iných črt, ktoré charakterizujú spoločnosť alebo určitú skupinu. UNESCO definuje kultúru ako „komplex špecifických duchovných, materiálnych, intelektuálnych a emocionálnych črt spoločnosti alebo sociálnej skupiny, ktorý zahŕňa spolu s umením

a literatúrou aj spoločný spôsob života, životný štýl, hodnotový systém, tradície a vieru.“²³

Podľa sociologického slovníka je kultúra *jedna z hlavných kategórií spoločenských vied, vyjadrujúca špecifický ľudský spôsob organizácie, realizácie a rozvoja činností, objektivizovaný vo výsledkoch fyzickej a duševnej práce.*²⁴

Vo všeobecnosti je teda kultúra určitý kolektívny fenomén, ktorý sa odráža v správaní a konaní skupiny, na základe určitých spoločne zdieľaných prvkov, ako sú hodnoty, jazyk, názory, história, náboženstvo, tradície a pod. Vznikom, vývojom a formovaním kultúry sa zaoberali a stále zaoberajú mnohí odborníci z rôznych oblastí (antropológia, filozofia, psychológia, sociológia...). Datovať vznik kultúry by bolo asi zbytočné, lebo možno tvrdiť, že kultúra je tak stará, ako ľudstvo samo. Kultúra ako kategória alebo oblasť skúmania však vystupuje do popredia až v novoveku. V období osvietenstva ju po prvýkrát ako samostatnú filozofickú kategóriu definuje nemecký filozof J. G. Herder. Kultúru chápe ako určitú kvalitu, ktorá vymedzuje ľudstvo ako také. Mnohí autori vo svojich prácach zameraných na definovanie fenoménu kultúry využívali rôzne spôsoby vyjadrenia kultúry – prostredníctvom vlastností (Keller, 1982; Adler, 1997), modelových systémov (Kluckhohn - Strodtbeck, 1962), pôsobenia (D'Iribarne, 1989; Laurent, 1983), úrovni (Hofstede, 1980) či vzťahov (Verluyten, 1995; Trompenaars, 1993).²⁵

Rozdielne chápanie kultúry svedčí o nejednotnosti pohľadu na tento fenomén, avšak na základe logického zhrnutia spomenutých autorov možno kultúru vyjadriť ako: *systém prvkov a subsystémov, ktoré sú navzájom prepojené väzbami a podliehajú zmenám vo vzájomných súvislostiach. Pritom kultúrny systém je vždy súčasťou určitého sociálneho systému charakterizovaného zákonitostami svojho fungovania a určitým stupňom stability. Spoločenstvo ľudí na rôznych úrovniach a šírkach (veľké a malé*

²³ *Educating for a Sustainable Future: A Transdisciplinary Vision for Concerted Action*, paragraph 103. [online] UNESCO, 1997 [citované 2011-01-24] Dostupné na internete: <http://www.unesco.org/education/tlsf/TLSF/theme_c/mod10/uncom10t01.htm>

²⁴ KLENER, P. 1996. *Veľký sociologický slovník*. 1. svazek. Praha: Vydavatelství Karolinum, 1996, s. 547. ISBN 80-7184-164-1.

²⁵ Spracované podľa: KNAPIK, P. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2006. *Vplyv kultúrnych odlišností na obchod a rokovanie v medzinárodnom obchode*. Bratislava: Vydavateľstvo: EKONÓM, 2006. s. 11 - 13. ISBN 80-225-2154-X

*sociálne skupiny, národy...) si vytvára svoj špecifický kultúrny systém a každá kultúra je funkčným systémom určitého spoločenstva.*²⁶

Možno teda tvrdiť, že každá sociálna skupina má svoju kultúru na základe určitých spoločne uznávaných a zdieľaných prvkov. V praxi sa najčastejšie stretávame s týmito úrovňami kultúr:²⁷

- a) národná kultúra;
- b) regionálna kultúra;
- c) náboženská kultúra;
- d) kultúra mužská a ženská;
- e) kultúra generačná;
- f) kultúra sociálnych tried;
- g) firemná kultúra.

Tieto kultúry môžu existovať nezávisle vedľa seba, môžu byť súčasťou väčšej kultúry alebo môžu byť vzájomne prepojené, resp. navzájom sa ovplyvňujúce. Práve vzájomné pôsobenie kultúr, vyplývajúce z globalizačných procesov (najmä internacionalizácie a rastu významu transnacionálnych korporácií), a zasahujúce všetky oblasti spoločenského a hospodárskeho života, sa stali rozhodujúcim predmetom skúmania interkultúrnych rozdielov.

2.2.2. Vplyv kultúry na podnikanie

Pre úspech podnikateľských subjektov, smerujúcich svoje aktivity na zahraničné trhy, je poznanie kultúry cieľovej krajiny priam nevyhnutnosťou. Kultúra teda priamo vplýva na medzinárodné podnikanie – ovplyvňuje spotrebiteľské správanie, organizáciu práce, riadenie ľudských zdrojov, obchodné rokovanie, využívanie dostupných zdrojov, teda v konečnom dôsledku vplýva na celkovú medzinárodnú stratégiu firmy ako jeden z jej významných faktorov. Z marketingového hľadiska je kultúra súčasťou tzv. PEST²⁸ analýzy, a tá slúži na identifikáciu externých síl, ktoré priamo ovplyvňujú firmu, je to

²⁶ ŠKORVAGOVÁ, S. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2009. *Perspektívy vývoja medzinárodného marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2009, s. 138. ISBN 978-80-225-2562-6.

²⁷ ROJÍK, S. 2010. Východiska evropské kultury. In *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Karviná*, 2010. s. 537. ISBN 978-80-7248-620-5

²⁸ **PEST** - akronym pre **p**olitické, **e**konomické, **s**ociálno-kultúrne a **t**echnologické prostredie.

tzv. analýza makroprostredia firmy. Kultúrne prostredie firmy tvoria inštitúcie a faktory, ktoré ovplyvňujú kľúčové hodnoty spoločnosti, postoje, záľuby a správanie. Spoločnosť, v ktorej ľudia žijú, formuje ich základné názory a hierarchiu hodnôt, vzájomné vzťahy i status vlastného ja. Medzi charakteristiky kultúrneho prostredia, ktoré pôsobia na marketingové rozhodovanie patrí: pretrvávajúce kultúrnych hodnôt, subkultúry a zmeny druhotných kultúrnych hodnôt.²⁹

Spôsob, akým kultúra vplyva na podnikanie firmy je síce rôzny, no každopádne zjavný. Kultúra značne ovplyvňuje firmu, či už pri jej činnostiach smerujúcich dovnútra (riadenie procesov, zamestnancov) alebo navonok (spotrebiteľské správanie, verejnosť). Výskumom týchto súvislostí sa zaoberali mnohí odborníci už od sedemdesiatych rokov dvadsiateho storočia a súhrn ich poznatkov preukázal, že charakter národnej kultúry ovplyvňuje vo firme:³⁰

- utváranie a voľbu organizačných štruktúr,
- mieru zdôraznenia manažérskych funkcií,
- spôsob riadenia vedúcich a spôsob rozhodovania,
- predstavy pracovníkov o úlohe manažéra v organizácii a
- motivačné stimuly príslušníkov jednotlivých kultúr.

Na podnikateľskú činnosť má v prvom rade vplyv kultúra národa, ale v súvislosti s podnikaním nemožno nespomenúť aj vplyv tzv. subkultúr, ktoré sú v biznise fenoménom dvadsiateho prvého storočia, pretože:³¹

- rastie počet cezhraničných fúzií a akvizícií,
- neustále rastie aj význam a postavenie multinacionálnych korporácií (firemná kultúra),
- napreduje technologický pokrok (špecializácia na konkrétnu skupinu) ako aj
- napreduje vývoj informačných technológií – elektronicky prepojení zamestnanci (komunity).

²⁹ KITA, J. a kol. 2005. *Marketing*. 3. prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: IURA EDITION, 2005, s. 70. ISBN 80-8078-049-8.

³⁰ KNAPIK, P. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2006. *Vplyv kultúrnych odlišností na obchod a rokovanie v medzinárodnom obchode*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006, s. 48. ISBN 80-225-2154-X.

³¹ SCHEIN, E. H. 2009. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009, s. 6. ISBN 978-0-470-29371-3.

Subkultúry

Pod pojmom subkultúra si môžeme predstaviť spoločenstvo ľudí, charakterizované určitými spoločnými znakmi vnútri vyššieho celku. Jednu z prvých definícií subkultúry publikoval M. Gordon (1947): „*Subkultúra je „pododdelenie“ národnej kultúry, zložené z kombinácie sociálne situačných zložiek, ako je triedny status, etnický pôvod, mestské alebo vidiecke osídlenie a náboženská príslušnosť, ktoré tvoria svojou kombináciou fungujúcu jednotu a ktoré integračne upevňujú na nich sa podieľajúceho jedinca.*“³²

Subkultúra je teda súbor určitých špecifických noriem, hodnôt, vzorov správania a životného štýlu charakterizujúci určitú skupinu v rámci širšieho spoločenstva, prípadne dominantnej kultúry, ktorej je daná skupina súčasťou. Jej dôležitým znakom je jej viditeľné odlišenie od dominantnej kultúry. Subkultúrou v rámci firemnej kultúry môžeme chápať určitú podskupinu väčšej firemnej kultúry, profesnú kultúru, či pracovnú kultúru. V rámci firmy sa subkultúry tvoria vo väčších organizačných celkoch, ktoré sú štruktúrované do čiastkových jednotiek. Ich zdrojom môže byť odlišná funkčná špecializácia, osobné charakteristiky, alebo tiež priestorová vzdialenosť. V medzinárodnom prostredí sa možno stretnúť s rôznymi konfliktami medzi národnou a firemnou kultúrou. Ku konfliktu subkultúr však môže dochádzať na rôznych úrovniach, pričom nemusí v sebe niesť prvky konfliktu národných kultúr (môže ísť napríklad o odlišné funkcie vnútrofirmy útvarov, odlišné záujmy, či spôsoby uvažovania a komunikácie).³³

Existencia profesionálnych či funkčných subkultúr v rámci jednej firmy je prirodzeným javom, pretože subkultúry sa vyvíjajú v dôsledku rozličného zamerania jednotlivých oddelení. Tvorí ich zamestnanci s rozdielnym myslením, skúsenosťami a osobnými ambíciami. Subkultúra je skutočnosťou, ktorú nájdeme aj v rámci funkčne homogénneho oddelenia. Stačí, aby každý sídlil na inom poschodí tej istej budovy alebo v inom meste. Dôležitú úlohu v takýchto momentoch zohráva manažment, ktorý svojim zamestnancom musí komunikovať víziu a stratégiu, umožňovať stretávanie sa na

³² Subkultúra. [online] Rozvojové vzdelávanie, 2010. [citované 2010-01-24] Dostupné na internete: <http://www.rozvojovjevzdelavanie.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=421:subkult&catid=21:pojmy&Itemid=161>

³³ ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s. 173 – 181. ISBN 978-80-225-2336-3.

pravidelnej báze a predstavovať spoločné riešenia problémov. V každom prípade nie je vhodné vyvíjať aktivity smerujúce k uniformite, naopak podporovať aktivity spojené s ukázkami alternatívnych postupov. S ohľadom na efektivitu a výkonnosť je tento krok pridanou hodnotou vo vzťahu ku konkurencii. Pre firmu samotnú existencia subkultúr nemá negatívne dôsledky. Zjednocujúcim prvkom v kultúrne diverzifikovanej firme je tzv. **overall culture** – hlavná kultúra. Stretáva sa v nej strategická vízia, ktorá je v subkultúrach interpretovaná v špecifických výkonových cieľoch.³⁴

Multikulturalizmus

Rozdielne kultúry alebo subkultúry, ktoré spolu existujú v jednej spoločnosti možno nazvať multikulturalizmus. Tento fenomén sa obyčajne spája s históriou objavenia a rozvoja Ameriky – o čom svedčí spolunažívanie najmä rôznych etnických a náboženských skupín v rámci jednej krajiny. Podľa profesora C. Leggewieho dnes už neexistuje etnicky homogénny národ, preto je multikultúrna spoločnosť nevyhnutnosťou. Na druhej strane však kritici multikulturalizmu tvrdia, že multikultúrna spoločnosť je utópiou, a uvádzajú príklady bývalej Juhoslávie a Severného Írska.³⁵ Multikultúrnymi sa však stávajú aj firmy, ktoré prostredníctvom expanzie alebo cezhraničnej spolupráce sú miestom stretávania mnohých etnicky či nábožensky rôznych kultúr. Pre medzinárodnú firmu je teda kľúčové poznať charakteristické črty národnej kultúry, v ktorej chce pôsobiť, aby tak mohla efektívne vytvoriť úspešnú medzinárodnú stratégiu. S multikulturalitou sa firma stretáva nielen smerom k svojim zákazníkom (poznanie ich nákupného správania), ale aj smerom dovnútra k svojim zamestnancom (ich hodnoty, správanie).

2.2.3. Interkultúrne rozdiely a ich hodnotenie

Vnímanie kultúrnych rozdielov a problémov vznikajúcich pri spolupráci jedincov (tímov) sa obyčajne odvíja od roviny národnej kultúry. Keďže sa kultúra dnes prejavuje najmä v orientačnom a významovom systéme špecifickom pre národ,

³⁴ URIGA, J. 2011. Kultúra a výkonnosť. Vzťah, ktorý sa firme oplatí podporovať. In Zisk. Žilina: Poradca podnikateľa, 2011. č. 6-7/2011. ISSN 1337-9151. s. 53.

³⁵ KNAPIK, P. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2006. *Vplyv kultúrnych odlišností na obchod a rokovanie v medzinárodnom obchode*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006, s.19 – 20. ISBN 80-225-2154-X.

spoločnosť, firemnú organizáciu či skupinu – je účelné tieto rozdielne kultúrne roviny rozoznávať a analyzovať množinu vzťahov medzi nimi.³⁶

Nakoniec aj v súčasnom globalizujúcom sa svete, keď dochádza k rozvoju politických, obchodných, kultúrnych a iných foriem spolupráce medzi krajinami, spoznávanie iných kultúr a interkultúrnych rozdielov si tak vyžaduje stále viac pozornosti. Je preto žiaduce vo väčšej miere venovať sa ich významu a hodnoteniu.

Poznanie interkultúrnych odlišností je pre firmu dôležité a prínosné z viacerých hľadísk:³⁷

- kvôli komunikácii s príslušníkmi iných kultúr;
- kvôli plánovaniu a realizácii zahraničných aktivít (riziká fúzií, akvizícií a ďalších foriem spolupráce so zahraničím, taktiež kultúrne riziká marketingových rozhodnutí týkajúcich sa zahraničných trhov);
- kvôli zvládaniu kultúrnych rozdielov prejavujúcich sa pri riadení medzinárodných firiem.

K najznámejším autorom, ktorí sa zaoberali skúmaním interkultúrnych rozdielov a ich hodnotením patrí jednoznačne G. Hofstede. Vo svojom výskume základných hodnotových orientácií jednotlivých kultúr, ktoré určujú reakcie ľudí aj jednotlivých sociokultúrnych systémov v konkrétnych situáciách, vymedzil štyri základné dimenzie kultúry:³⁸

- 1) vzťah k autorite,
- 2) miera individualizmu a kolektivismu,
- 3) koncepcia maskulinity a feminity a
- 4) vzťah k neistote,

ku ktorým neskôr doplnil piatu dimenziu:

- 5) dlhodobá a krátkodobá orientácia.

³⁶ ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s. 43. ISBN 978-80-225-2336-3.

³⁷ LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 62-63. ISBN 978-80-247-2951-0.

³⁸ HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.J.: *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha : Filosofická fakulta Univerzity Karlovy, 2006. s. 218. ISBN 80-86131-70-X

V najnovšom vydaní publikácie *Cultures and Organizations* (2010) identifikoval G. Hofstede aj šiestu dimenziu národnej kultúry.³⁹

6) pôžitkárstvo vs. zdržanlivosť.

V množine týchto charakteristík sú vyjadrené najzákladnejšie hodnoty a idey jednotlivých kultúr. Uvedené dimenzie predstavujú niekoľko základných životných situácií, s ktorými sa ľudia stretávali v dlhom období vývoja a na základe ktorých sa postupne formulovala ľudská skúsenosť, teda aj kultúra.⁴⁰ V odbornej literatúre možno nájsť aj príspevky (Holden, McSweeney, Myers a Tan), ktoré popierajú vierohodnosť Hofstedeho výskumu, na základe mnohých jeho zovšeobecnení, nepresností, či neúplnosti výskumu. No aj napriek tomu, zostávajú Hofstedeho dimenzie najvyužívanejšími výsledkami hodnotenia interkultúrnych rozdielov.⁴¹

K ďalším autorom, zaoberajúcim sa problematikou hodnotenia interkultúrnych rozdielov patria F. Trompenaars, A. Thomas, M. Bond, J. Mole, R. Cohen, T. Cottle, R. T. Moran a S. H. Schwartz. Títo autori hodnotili, podobne ako Hofstede interkultúrne rozdiely na základe porovnávania kultúr podľa určitých kritérií (najčastejšie vzťahov k určitým hodnotám, či ľuďom). No práve posledný menovaný S. H. Schwartz je autorom nového prístupu hodnotenia interkultúrnych rozdielov, tzv. Schwartzovho hodnotového inventára. Jeho práca je rozdelená do dvoch analýz (individuálna úroveň a kultúrna úroveň), kde rozlišuje hodnotové typy a hodnotové dimenzie.⁴²

Výsledky hodnotení interkultúrnych rozdielov sú teda významným nástrojom pri riadení medzinárodne orientovanej firmy. Pomáhajú pri tvorbe medzinárodnej stratégie, pri príprave a realizácii obchodných rokovaní, pri rozhodovaní o stratégii medzinárodného marketingového mixu, a takisto pri riadení ľudských zdrojov v medzinárodnom prostredí.

³⁹ *National cultural dimensions*. [online] Geert Hofstede, 2012 [citované 14-5-2012] Dostupné na internete : <<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>>

⁴⁰ KNAPIK, P. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2006. *Vplyv kultúrnych odlišností na obchod a rokovanie v medzinárodnom obchode*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006, s. 47. ISBN 80-225-2154-X.

⁴¹ HULAJOVÁ, Ľ. 2009. *Hofstedeho dielo Culture's consequences a jeho kritika*. In Medzinárodné vedecké sympóziu doktorandov: Zborník vedeckých prác, Bratislava: Z-F LINGUA, s. 88-92. ISBN 978-80-89328-52-9

⁴² ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s 59 – 61. ISBN 978-80-225-2336-3.

2.3. Corporate Culture

V predchádzajúcej kapitole sme vymedzili kultúru ako kolektívny fenomén, ktorý ovplyvňuje podnikateľské subjekty, ba práve tie sú tiež miestom tvorby určitej kultúry, resp. subkultúry. Celková kultúra firmy je v úzkom interaktívnom vzťahu s identitou firmy – navzájom sa ovplyvňujú.

Pri analyzovaní kultúry firmy sa v rôznych prekladoch stretávame s rôznym označením tohto fenoménu. Aj v slovenskom jazyku sa kultúra firmy vyjadruje pojmami firemná kultúra, podniková kultúra, či organizačná kultúra. Podstata pojmu je však rovnaká a v rámci zachovania jednotného vyjadrovania v celej práci sme sa rozhodli používať pôvodný anglický výraz Corporate Culture (CC).

Úspešnosť firmy pôsobiacej v medzinárodnom prostredí závisí v dnešnej dobe od pôsobenia viacerých faktorov. Dokonca, možno povedať, že najdôležitejšími prvkami úspechu firmy už nie sú len kvantitatívne ukazovatele ako zisk alebo hodnota akcií, ale kvalitatívne ukazovatele ako napríklad dobré meno, či známa značka. Tieto kvalitatívne ukazovatele úspešnosti firmy sú výsledkom pôsobenia vnútorných i vonkajších procesov a tvoria základ pre budovanie CI. Základným prvkom firemnej identity, ktorá sa buduje vo vnútri podniku, ale má svoje výsledné prejavy aj navonok, je CC. Kultúra firmy je súhrnom viacerých prvkov a procesov vnútri firmy a vyjadruje atmosféru vo firme, spoločne uznávané normy a hodnoty, postoje a reakcie na udalosti. Má teda svoje nezastupiteľné miesto pri motivácii zamestnancov a pri ich stotožnení sa s filozofiou a smerovaním firmy. Pozitívna CC prispieva významnou mierou k dobrému menu firmy a dá sa povedať, že je tiež veľmi účinnou „promotion“ firmy.

Pochopenie základných princípov CC v podniku, jej budovanie a akceptovanie, sú bezpečnou investíciou do udržateľného rozvoja firmy. Teoretické východiská firemnej kultúry, jej vývoj a súčasné tendencie sú veľmi nápomocnými prvkami pri jej integrácii do firemnej identity. Správne zvolená stratégia budovania CC prináša pozitívne výsledky v prvom rade vo vnútri firmy – u zamestnancov a v konečnom dôsledku aj navonok – pozitívne vnímanie firmy u zákazníkov, dodávateľov a verejnosti. Preto je dôležité venovať problematike CC náležitú pozornosť.

Podľa E. Scheina je problematika CC veľmi komplexná (používa výraz multidimenziálna) a jej pochopeniu niekedy bráni prílišné zjednodušenie jej skutočného významu. Ako základné rozmery CC vymedzuje E. Schein:⁴³

1. hĺbku (deep) – CC vychádza z hĺbky pochopenia existencie firmy;
2. šírku (broad) – skúmanie CC je nikdy nekončiaci proces učenia sa;
3. pevnosť (stable) – CC je jednou z najstabilnejších častí firmy, len veľmi ťažko sa dá celá zmeniť.

2.3.1. *Formovanie definícií Corporate Culture*

Pri definovaní pojmu CC sa stretávame s dvoma východiskovými veličinami – s firmou a kultúrou. Sledovaním historického vývoja chápania oboch pojmov narazíme na obdobie, v ktorom sa „spojili“ a odvtedy sa vyvíjajú aj pod spoločným pomenovaním Corporate Culture. Kultúra ako fenomén je súčasťou života človeka od jeho počiatku. Rozvoj kultúry možno tiež chápať ako rozvoj samotnej spoločnosti, pričom jej pôsobenie je stále širšie a zasahuje postupne každú oblasť života. Definovanie a vývoj kultúry boli bližšie charakterizované v predchádzajúcej kapitole práce.

Pri skúmaní teórie firmy nemusíme chodiť do dávnych dôb. Zárodky teórie firmy podľa ekonomickej teórie siahajú do tridsiatych rokov devätnásteho storočia, no jej skutočný vznik sa datuje skôr na tridsiate roky dvadsiateho storočia a súvisí s rozpracovaním problematiky nedokonalnej konkurencie.⁴⁴

Prelínanie pojmov kultúra a firma však v odbornej literatúre možno sledovať až od druhej polovice dvadsiateho storočia, kedy začala kultúra prenikať do manažmentu, marketingu, či iných oblastí fungovania firmy. Práve toto obdobie možno považovať za vznik CC. Vývojom daného pojmu sa od začiatku zaoberali rôzni autori podľa oblastí, v ktorej pôsobili, a práve z tohto dôvodu možno v literatúre nájsť veľa nejasností a nejednotnosti v jeho objasňovaní. Dá sa povedať, že jednotná a zrozumiteľná definícia CC neexistuje. Pri pohľade na postupný vývoj definícií pojmu z hľadiska času však možno zachytiť spoločné črty chápania CC a vymedziť tak určité vývojové tendencie.

⁴³ SCHEIN, E. H. 2009. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009, s. 34 – 35. ISBN 978-0-470-29371-3.

⁴⁴ LISÝ, J. a kol. 2007. *Ekonomía v novej ekonomike*. Bratislava: IURA EDITION, 2007, s. 193 – 194. ISBN 978-80-8078-164-4.

CC ako vnútrofiremný jav

V osemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia sa CC chápala takmer výhradne ako vnútrofiremný jav, ktorý odzrkadľoval prostredie vnútri firmy; správanie, konanie a vyjadrovanie zamestnancov; a tiež reakcie firmy na určité interné okolnosti. Potvrdzujú to aj nasledujúce definície autorov, ktorí publikovali svoje práce zamerané na problematiku CC práve v tomto období:⁴⁵

Pettgrew (1979) definoval CC ako systém kolektívne akceptovaných významov, ktoré pôsobia v určitom čase na určitú skupinu a sú tlmočené ako určité správanie sa v situáciách.

Deal a Kennedy (1982) deklarovali CC ako „spôsob, ako sa veci robia u nás“.

Louis (1983) charakterizoval CC ako prostredie, v ktorom určitá skupina využíva spoločný vyjadrovací jazyk a rôzne symbolické prostriedky.

Schein (1985) CC definoval ako vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina našla či vytvorila, odkryla a rozvinula. Noví členovia ich majú zvládnuť, stotožniť sa s nimi a konať podľa nich.

Deschande a Parasurman (1986) charakterizovali CC ako nepísané, často podvedome vnímané pravidlá správania a konania, ktoré vyplňajú medzeru medzi nepísaným a aktuálnym dianím vo firme.

Van Maanen (1988) vo svojej práci tvrdí, že CC ako taká nie je viditeľná, ale je tvorená a prezentovaná viditeľným spôsobom. CC je podľa neho vyjadrená len prostredníctvom činov a slov jej členov a musí byť postupne interpretovaná, nie daná zamestnancom.

Kouzes, Caldwell a Posner (1989) vysvetľujú CC ako množinu zdieľanej vytrvalej viery prezentovanej prostredníctvom rôznych symbolických médií, ktorá dáva význam pracovnému životu ľudí vo firme.

Denison (1990) prezentoval CC ako základné hodnoty, názory a predpoklady, ktoré existujú vo firme, vzorce správania, ktoré sú dôsledkom týchto zasielaných významov a symboly, ktoré vyjadrujú spojenia medzi predpokladmi, hodnotami a správaním členov organizácie.

⁴⁵ Spracované podľa: SULKOWSKI, L. 2009. The problems of epistemology of corporate culture. In *Journal of Intercultural Management*. ISSN 1750-0028, Vol. 1, No. 1, April 2009, pp. 5 – 20.

CC ako strategický nástroj riadenia

V deväťdesiatych rokoch začína CC naberať na význame a postupne sa stáva jedným zo strategických nástrojov riadenia firmy. Chápe sa ako súbor určitých pravidiel, noriem, hodnôt zdieľaných vnútri firmy na všetkých úrovniach, ktoré však majú svoj prejav aj navonok, a tak sú súčasťou celkového fungovania firmy. Práce autorov publikované v tomto období rozvíjajú pôvodné chápanie CC a pridávajú k nemu pohľad na význam CC v stratégii a riadení firmy:⁴⁶

Kotler a Armstrong (1993) opisujú CC ako systém hodnôt a názorov, ktoré zastávajú pracovníci firmy. Reprezentuje spoločnú identitu a hodnoty firemného kolektívu. Kultúra neformálne usmerňuje správanie ľudí na všetkých úrovniach firmy.

Blau (1994) vymedzil CC ako špecifické nepísané „pravidlá sociálnej hry“ vo firme, ktoré umožňujú účastníkom pochopiť firmu a identifikovať sa s ňou.

Brown (1995) definuje CC ako vzorec názvov, hodnôt a naučených spôsobov zvládania situácie, založený na skúsenostiach, ktoré vznikli v priebehu histórie firiem a ktoré sú manifestované v ich materiálnych aspektoch a správaní členov.

Nový (1996) zhrnul existujúce definície CC a sformuloval tak názor, že CC je špecifická forma vnútornej komunikácie, realizácia jednotlivých personálnych činností, spôsoby rozhodovania manažérov a celková sociálna klíma, no najmä spoločný a približne zhodný pohľad zamestnancov na vnútrofirémne skutočnosti, v ich obdobnej interpretácii a hodnotení, rovnako ako aj v spoločnom zdieľaní vízie firmy v dlhšom časovom horizonte a stratégie jej dosiahnutia.

Meffert (1996) označuje CC ako interný tvorivý parameter a nástroj riadenia, ktorý by mal byť ovplyvňovaný vedením firmy.

Komplexné chápanie CC

Súčasnité chápanie CC je posunuté ešte ďalej. Firemná kultúra sa berie ako komplex prvkov, ktoré ju tvoria, ako aj určitý systém, ktorý má ďalekosiahly dosah na celkové fungovanie firmy. Význam budovania CC vo firme začína už pri tvorbe

⁴⁶ Spracované podľa:

1. NOVÝ, I. a kol. 1996. *Interkultúrální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996, s. 74. ISBN 80-7169-260-3.
2. SULKOWSKI, L. 2009. The problems of epistemology of corporate culture. In *Journal of Intercultural Management*. ISSN 1750-0028, Vol. 1, No. 1, April 2009, pp. 5 – 20.

firemnej stratégie, jej prejavy sa odzrkadľujú na úrovni vzťahov vnútri firmy aj navonok, ale tiež vo viditeľných artefaktoch materiálnej povahy, a tvoria tak neoddeliteľnú súčasť celkovej CI. Definície a konštrukcie CC, ktoré sú známe z tohto obdobia, sú prevažne tvorené na základe analýzy a zhromažďovania už existujúcich prístupov k problematike CC, doplnené o nové poznatky a prístupy ku koncepcii CC.⁴⁷

Hofstede (2001) definoval CC ako „naprogramovanie mysle“ u členov spoločnosti, ktoré predstavuje súhrn hodnôt, noriem a firemných pravidiel, úspešne prijatých a zdieľaných členmi firmy.

Rudý (2001) zastáva názor, že CC poskytuje zamestnancom zmysel identity a spolupatričnosti, poskytuje určitú víziu podniku, stanovuje a posilňuje formy správania sa, ktoré vedú k naplneniu podnikových cieľov.

Goleman, Boyatzis a McKee (2002) charakterizovali CC ako súhrn určitých pravidiel alebo smerníc, ktoré dávajú členom skupiny alebo organizácie základ pre porozumenie a vzájomné vzťahy.

Johnson a Phillips (2003) vyjadrujú CC ako určité sociálne a politické prostredie, v ktorom ľudia pracujú a v ktorom sa uskutočňuje podnikanie firmy.

Brooks (2003) zaraďuje CC do systému šiestich úrovní kultúry (subkultúra – profesná kultúra – firemná kultúra – pracovná kultúra – národná kultúra – nadnárodná kultúra). CC chápe ako kultúru na úrovni organizácie, ktorá v sebe zahŕňa niekoľko subkultúr a profesných kultúr a existuje v rámci určitej pracovnej, národnej a nadnárodnej kultúry. *Kachaňáková* (2003) definuje CC ako systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov v spoločných zvykoch, obyčajach, oblečení, materiálnom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov.

Thorsen (2005) chápe CC ako oblasť vo firme, vytváranú prirodzene a automaticky, ktorá určuje, ako ľudia myslia, konajú a ako vidia svet okolo nich, prostredníctvom

⁴⁷ Spracované podľa:

1. KACHAŇÁKOVÁ, A. 2008. *Podniková kultúra*. Bratislava: EKONÓM, 2008, s.28. ISBN 978-80-225-2424-7.
2. NOVÝ, I. a kol. 1996. *Interkultúrální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996, s. 74. ISBN 80-7169-260-3.
3. SULKOWSKI, L. 2009. The problems of epistemology of corporate culture. In *Journal of Intercultural Management*. ISSN 1750-0028, Vol. 1, No. 1, April 2009, pp. 5 – 20
4. ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. s. 155. ISBN 978-80-225-2336-3.

viditeľných (spôsob obliekania, pracovné prostredie, benefity, konverzácia, organizačná štruktúra, vzťahy) a neviditeľných (presvedčenie, hodnoty, štandardy, normy, emócie a nálada, postoje) aspektov.

Zorkóciová (2007) uvádza vo svojich prácach, že CC je súbor základných hodnôt, postojov, noriem správania, predstáv, prístupov a predpokladov, ktoré sú uznávané zamestnancami vo firme v dlhodobom časovom horizonte (ktoré si zamestnanci osvojili, udržujú ich, ďalej rozvíjajú a odovzdávajú novým členom). Prejavujú sa v myslení, cítení a správaní členov firmy a v artefaktoch (výtvoroch) materiálnej a nemateriálnej povahy. Firemná kultúra je limitujúcim faktorom, ktorý ovplyvňuje jej vnútorný život a pôsobí aj navonok, na jej okolie.

Vyššie spomenuté rôzne prístupy a definície CC, možno zhrnúť do tvrdení, že pod pojmom Corporate Culture rozumieme *„jeden z prvkov CI, patriacich do Corporate Identity mixu. Má nadindividuálny charakter, odráža dispozície, myslenie a správanie a pôsobí na ľudské vedomie a podvedomie, nedá sa nariadiť, ale musí byť samovoľne zdieľaná, je podstatným atribútom osobnosti firmy (Corporate Personality).“*⁴⁸

Rast záujmu o analýzu CC, a tým aj rozširovanie poznatkov v tejto oblasti spôsobili viaceré skutočnosti, ktoré vyplývajú z rozvoja spoločnosti ako takej, z rozvoja oblasti podnikania, globalizačných procesov, nárastu významu riadenia ľudských zdrojov vo firmách, či upevňovania postavenia fenoménu CI vo firemnej stratégii.

2.3.2. Interdisciplinárny pohľad na CC

Chápanie CC do určitej miery závisí aj od odborného zamerania autorov, v rámci ktorého tento pojem skúmali. Problematikou CC sa zaoberali napríklad psychológovia, sociológovia, ekonómovia, kulturológovia, či manažéri firiem, ktorí vychádzali predovšetkým z praxe.

Psychológia a sociológia

Človek – či už ako vlastník, manažér alebo zamestnanec, má nezastupiteľnú úlohu vo firemných procesoch. Jeho postoje, pohnútky, motívy a vzťahy sú jeho neodmysliteľnou súčasťou, a ovplyvňujú tiež jeho konanie a správanie vo firme. Práve

⁴⁸ SIVÁK, R. a kol. 2011. *Slovník znalostnej ekonomiky*. 1. vydanie. Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 88. ISBN 978-80-89393-45-9.

človekom, jeho správaním a vzťahmi sa zaoberajú vedné odbory psychológie a sociológie. Z pohľadu **psychológie** je CC predovšetkým vnútornou záležitosťou firmy. Psychológovia vo všeobecnosti chápu tento fenomén ako zložitý súhrn predstáv, ktoré o podniku vznikli na základe vnemov, zážitkov a minulej skúsenosti a fixovali sa vo vedomí zamestnancov, ako aj u všetkých ľudí, ktorí s podnikom prišli do styku priamo alebo sprostredkované. CC sa v tomto smere prejavuje najmä v rovine práce s ľuďmi, komunikácie medzi zamestnancami, ale aj s vonkajšími zložkami prostredia, tiež v rovine pochopenia zmyslu fungovania firmy, a tým aj motivácie a práce jednotlivých zamestnancov. Poznatky z psychológie využívajú vo firme predovšetkým manažéri. Disciplíny z oblasti psychológie, ktoré sa určitým spôsobom týkajú aj problematiky CC, sú napríklad: psychológia práce, psychológia riadenia, sociálna psychológia, pedagogická psychológia, poradenská psychológia – koučing, inžinierska psychológia, psychológia marketingu a obchodu, psychológia reklamy, psychológia ovplyvňovania verejnosti.⁴⁹ CC vo všeobecnosti teda vytvára určitú atmosféru vo firme. Aj v oblasti psychológie však možno nájsť určité rozdiely v chápaní CC.⁵⁰

- „*kultúrni inžinieri*“ chápu CC, rovnako ako každý iný nástroj riadenia, ktorý je možné cieľavedome tvoriť, využívať a tiež meniť;
- *kulturalisti* tvrdia, že CC je organicky sa rozvíjajúci fenomén, ktorý má svoju históriu a svoje zákonitosti, a nie je možné ju svojvoľne meniť;
- *korekcia existujúceho kurzu* vychádza z predpokladu, že v zásade nie je možné doterajšiu CC odstrániť jednorazovým aktom zo dňa na deň, vytvoriť konštrukciu novej kultúry a tú systematicky aplikovať. Každopádne je to ale veľmi citlivá záležitosť, pretože ide o komplex, ktorý je tvorený prevažne ľuďmi a aj úplne malá zmena môže vyvolať nepredvídateľné konsekvencie.

Sociológia vníma CC ako systém vzťahov v určitej sociálnej skupine (vo firme), ktorá sa vyznačuje určitými spoločnými znakmi:⁵¹

- vyznačuje sa presnou priestorovou lokalizáciou, formou vzťahov a oficiálnou štruktúrou, ktoré sú podriadené hlavnému cieľu;

⁴⁹ SZARKOVÁ, M. 2009. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint vfra, 2009. s. 9-13. ISBN 978-80-89393-00-8

⁵⁰ BEDRNOVÁ, E – NOVÝ, I. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. s. 441-442. ISBN 978-80-7261-169-0

⁵¹ VEREŠOVÁ, M. 2011. *Sociálna psychológia – človek vo vzťahoch*. Nitra: Enigma, 2011. s. 194-196. ISBN 978-80-8133-002-5

- náhodné vzťahy, ktoré sú dôsledkom určitého záujmu, úlohy;
- organizovaná a kontrolovaná štruktúra vzťahov, ktorá sa riadi formálnymi predpismi a nariadeniami, no nevylučuje ani vznik neformálnych podskupín.

Kybernetika – riadenie systémov

Kybernetika je veda zaoberajúca sa štúdiom systémov ľubovoľnej povahy, ktoré sú schopné prijímať, uchovávať a spracovávať informácie a využívať ich na riadenie. Predmetom kybernetiky sú riadiace procesy, ktoré prebiehajú na relatívne vysokom stupni vývoja hmoty. Kybernetiku chápeme ako vedu o formálnej stránke riadenia v zložitých dynamických systémoch. Prispieva k odhaľovaniu najvšeobecnejších zákonitostí riadenia, ktoré vyjadruje z formálno-logickej, matematickej a informačnej stránky. Formuluje všeobecné pravidlá riadenia v exaktnej forme.⁵²

Systematický prístup ku CC využíva poznatky z viacerých odborov (psychoterapia, koučing) a nachádza pre ne konkrétne aplikácie (v manažmente, v marketingu). Firma sama o sebe predstavuje určitý sociálny systém, pričom CC v zásade určuje, čo je vo firme považované za dôležité, akými spôsobmi je to možné dosahovať a aké sú impulzy k začatiu zmeny. Vyjadrenie týchto predpokladov môžeme vo firme nájsť v podobe kódexov, či noriem, avšak tie často neopisujú skutočnosť. Je dôležité si uvedomiť, že CC existuje vo firme vždy, nezávisle od vôle vlastníkov, manažérov, či zamestnancov. CC je teda pojem, ktorý opisuje vlastnosti určitého sociálneho systému.⁵³

Poznatky z kybernetiky v oblasti CC sú použiteľné predovšetkým pre manažérov, pri plánovaní zmien v CC (či už v dôsledku nefunkčnosti doterajšieho systému, v dôsledku fúzie, či akvizície, v dôsledku rozširovania pôsobenia firmy na zahraničné trhy a pod.)

⁵² KOKLES, M. – ROMANOVÁ, A. 2010. *Informatika*. Bratislava: Sprint dva, 2010. s. 20-21. ISBN 978-80-89393-14-5

⁵³ BROŽ, D. 2011. Transformace firemní kultury. In *Moderní řízení*. Praha: Economia, 2011. Roč. 46, č. 6. ISSN 0026-8720. s. 22-25

Manažment

Manažérsky prístup ku CC (v manažmente sa najčastejšie využíva pojem organizačná kultúra) vysvetľuje tento pojem ako nepriamy nástroj riadenia, pretože formuluje očakávané vzorce správania zamestnancov, čo následne zrýchľuje a uľahčuje riadiace procesy a zároveň sa podieľa na rozvoji zamestnancov v organizácii. Akceptovanie kultúry v organizácii možno podporiť cielenou stimuláciou na podporu požadovaného správania. CC je z tohto pohľadu chápaná ako vonkajší stimul. Ak si takéto správanie zamestnanec osvojí a prijme za svoje, má CC aj motivačný náboj. CC má zároveň významný podiel na tvorbe pozitívneho obrazu organizácie v externom prostredí.⁵⁴

Cieľom manažérov v oblasti CC je „nastaviť“ ju (úroveň vzťahov, štýl vedenia, komunikácia) tak, aby prinášala maximálny úžitok pre firmu. Úloha manažéra, najmä pri formovaní a rozvoji CC, je obzvlášť dôležitá. Jeho správanie, konanie, rozhodnutia a prístup môžu do vysokej miery ovplyvniť vnímanie celkovej CC zamestnancami, a to následne môže ovplyvniť ich produktivitu, a tým pádom aj výkonnosť celej firmy. Manažérska prax sa v oblasti CC zaoberá napríklad – budovaním CC, tvorbou odporúčaní a krokov pre zmenu a rozvoj CC v prospech firmy, manažérskou etikou, či návodmi na riadenie ľudských zdrojov s dôrazom na budovanie efektívnej CC.

Marketing

Z pohľadu **marketingu** je CC, a najmä pozitívne vnímaná CC, neoddeliteľnou súčasťou celkovej identity firmy a je jednou z potenciálnych silných stránok firmy, ktoré významnou mierou prispievajú k dosahovaniu cieľov firmy a sú zároveň účinnou „promotion“ firmy pre jej externé prostredie. CC pozostáva z konkrétnych prvkov a vzťahov, ktoré vytvárajú určité prostredie vnútri firmy, ale zároveň sú pozorovateľné aj vonkajším prostredím. Pri budovaní CC je cieľom firmy napomôcť vytvoriť určitý individuálny obraz firmy, ktorý vychádza z firemnej filozofie. CC v sebe zahŕňa porozumenie, sebavedomie, vlastné uznanie, a vyjadruje tak určité správanie firmy alebo štýl správania firmy smerom dovnútra, aj navonok, zvýraznené tradíciou, štýlom vedenia, hodnotami a normami. Smerom dovnútra znamená prenesenie „firemného

⁵⁴ GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, H. a kol. 2010. *Organizačné správanie v podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. S. 174. ISBN 978-80-225-2956-3

ducha“ do motivácie zamestnancov a smerom navonok má CC viesť k určitému správaniu firmy, ktoré sa v konečnom dôsledku odráža na strane odbytu firmy. Marketingový a manažérsky prístup k problematike CC sa v odbornej literatúre vyskytujú najčastejšie z dôvodu možnosti ich priameho napojenia na riadenie a výkony firmy.

Ak by sme mohli naformulovať tzv. interdisciplinárnu definíciu CC, ktorá by brala do úvahy pohľady spomenutých vedných odborov, mohla by znieť nasledovne:

„Corporate Culture je komplexný systém konania, správania a vzťahov ľudí vo firme vychádzajúci z firemnej filozofie, tvorený na základe určitých hmotných i nehmotných prvkov (hodnoty, postoje, normy, architektúra, zvyky...), ktorý sa dá z dlhodobého hľadiska do určitej miery ovplyvňovať a meniť, a jeho prejavy sú pozorovateľné vnútri firmy aj navonok, s dosahom na plnenie kvantitatívnych a kvalitatívnych cieľov firmy.“

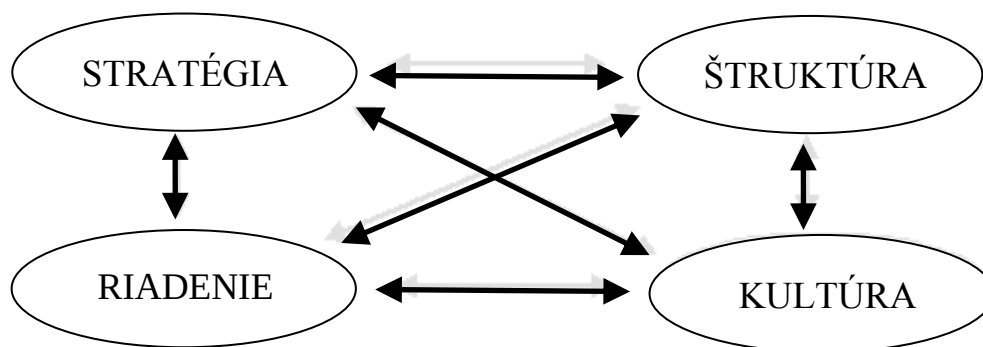
Odlišnosti chápania CC a jej rozdielnych definícií prispievali v priebehu vývoja tohto fenoménu aj k ďalším odlišnostiam. V odbornej literatúre totiž možno nájsť rôzne pohľady na prvky, ktoré tvoria CC, a tiež rôzne modely a schémy zobrazujúce jej fungovanie a budovanie. Táto nejednotnosť pohľadov je však v prevažnej miere len otázkou použitia vyjadrovacích prostriedkov. Súčasní autori chápu význam a funkcie CC pomerne obdobne. Pestrosť názorov (resp. prvkov a modelov) však nie je žiadnou prekážkou pre jej úspešnú aplikáciu do praxe. Skôr zobrazuje širší výber možností pre uplatnenie niektorého variantu vo firme, podľa jeho jednotlivých špecifických črt. V konečnom dôsledku je rôznorodosť vysvetlenia a chápania CC prínosom, avšak je dôležité využiť potenciál týchto informácií a vhodne ich aplikovať do firemnej praxe.

Význam a postavenie CC v rámci hlavných podnikateľských činností rozoberal vo svojich prácach aj G. Hofstede, ktorý kultúru zaradil do hlavných firemných procesov a naznačil prepojenosť a vzťahy medzi týmito javmi (Graf 3). Vzájomné prepojenie týchto činností zdôrazňuje ich význam pre fungovanie celej firmy.

„Výkon organizácie musí byť porovnávaný s jej cieľmi a úlohou vrcholového manažmentu je vytvoriť na základe cieľov vhodnú stratégiu. Stratégie sú realizované

v určitej organizačnej štruktúre a v určitom systéme riadenia a ich výsledok je modifikovaný organizačnou kultúrou. Všetky tieto zložky sa vzájomne ovplyvňujú.“⁵⁵

Graf 3 Vzťah stratégie, štruktúry, kultúry a riadenia



Prameň: HOFSTEDE, G.- HOFSTEDE, G.J.: *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: Filosofická fakulta Univerzity Karlovy, 2006. ISBN 80-86131-70-X, s. 234.

2.3.3. Faktory a prvky Corporate Culture

Na formovanie CC a jej prvkov pôsobí rad faktorov, ktoré ovplyvňujú jej charakter, a tým aj možnosti jej integrácie vnútri firmy a adaptácie smerom von. Schein (2009) vo svojej publikácii *The Corporate Culture Survival Guide* medzi faktory ovplyvňujúce CC zaraďuje nasledujúce predpoklady (ktoré nazýva tiež kultúrne dimenzie):⁵⁶

- a) národná kultúra (zakladateľov);
- b) vzťah ľudí k prírode – premieta sa aj do marketingového prostredia (konkurencia);
- c) ľudská prirodzenosť – teória X a Y⁵⁷ (zamestnanci);
- d) medziľudské vzťahy – autonómia a sloboda verzus lojalita;
- e) pravda a realita – vnímanie autority;

⁵⁵ HOFSTEDE, G.- HOFSTEDE, G.J.: *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha : Filosofická fakulta Univerzity Karlovy, 2006. ISBN 80-86131-70-X, s. 234.

⁵⁶ SCHEIN, E.H. 2009. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009, s. 61 – 76. ISBN 978-0-470-29731-3.

⁵⁷ **Teória X a teória Y** – manažérska teória, ktorú sformuloval Douglas McGregor. Vyjadruje negatívne (teória X) alebo pozitívne (teória Y) vnímanie ľudskej povahy. Je to spôsob, akým manažér pristupuje k svojim podriadeným a aké pracovné podmienky im vytvára. Teória je teda založená na presvedčení manažéra o spôsobe správania sa jeho podriadených.

- f) predpoklad času – tvorba časových noriem vo firme;
- g) predpoklad priestoru – vzhľad pracoviska, odráža tiež mieru (ne)formálnosti vzťahov;
- h) jednanie s nepoznaným a nekontrolovateľným – ovplyvňuje tvorbu rozhodnutí (prekvapenie, strach, príležitosť).

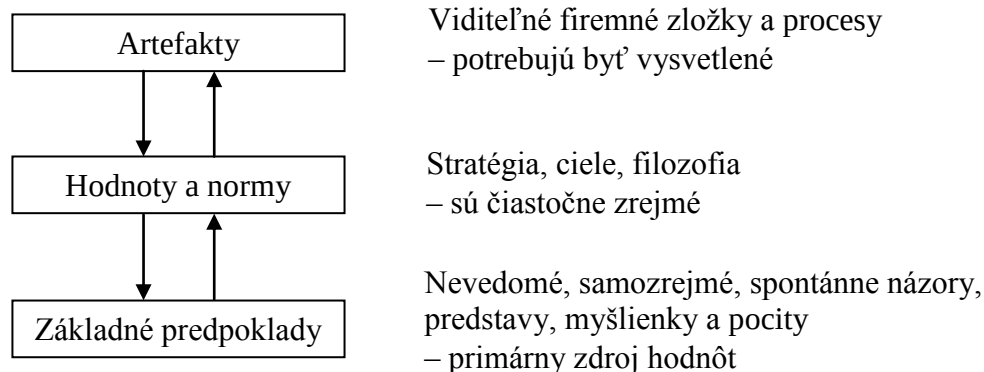
Podľa Zorkóciovej (2009) a Kachaňákovej (2008) patrí medzi faktory CC napríklad:⁵⁸

1. vplyv podnikateľského prostredia – trhy, konkurencia, legislatíva;
2. vplyv profesie – predmet činnosti, požadovaná kvalifikácia, spôsob myslenia;
3. vplyv zakladateľa – vodcu – vízia a smerovanie firmy;
4. vplyv dĺžky existencie a veľkosti firmy;
5. vplyv technológií – pracovné procesy, spôsob komunikácie.

Prejavy CC možno pozorovať prostredníctvom prvkov, ktoré ju tvoria. Tie zároveň komunikujú jej existenciu vnútri firmy aj navonok. Pohľady autorov na prvky CC sú prezentované prostredníctvom rôznych modelov a schém, ale aj prostredníctvom verbálnych vyjadrení. Najznámejším modelom vyjadrenia CC podľa jej prejavov, je tzv. Scheinov model troch úrovní CC:

Graf 4

Tri úrovne Corporate Culture



Prameň: SCHEIN, E. H. 2009. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009, s. 21. ISBN 978-0-470-29731-3

⁵⁸ ŠKORVAGOVÁ, S. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2009. *Perspektívy vývoja medzinárodného marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2009, s. 166 – 169. ISBN 978-80-225-2562-6.
KACHAŇÁKOVÁ, A. 2008. *Podniková kultúra*. Bratislava: EKONÓM, 2008, s.28. ISBN 978-80-225-2424-7.

Autori Delobbe, Haccoun a Vandenberghe (2002) zaradili vo svojej práci prvky CC do niekoľkých kategórií podľa jej základných orientácií:⁵⁹

- a) orientácia na ľudí – podpora, motivácia, solidarita, vďačnosť;
- b) orientácia na inovácie – otvorenosť pre zmeny a rast;
- c) orientácia na kontrolu – normy, spôsob práce, úroveň byrokracie;
- d) orientácia na výkon – produktivita práce;
- e) učiac sa organizácia – dôraz na vedomosti.

Ďalšími autormi, ktorí sa zaoberali vymedzením, resp. aj kategorizáciou prvkov podľa rôznych úrovní boli napríklad Kotler a Heskett (1992) a Hall (1995). Zorkóciová (2007) medzi základné prvky CC radí:⁶⁰

1. základné predstavy – predpoklady a presvedčenia o fungovaní reality, ktoré sú považované za samozrejmé a pravdivé;
2. hodnoty – jadro firemnej kultúry, vychádzajú z hodnotového rebríčka firmy;
3. postoje a prístupy – vzťah k pozitívnym alebo negatívnym pocitom, týkajúcich sa určitej osoby, veci, udalosti či problému;
4. normy správania – nepísané pravidlá, zásady správania v určitých situáciách, ktoré skupina ako celok akceptuje;
5. jazyk – určuje mieru formálnosti vzťahov, porozumenie a spôsoby komunikácie a prejavov;
6. historky – príbehy, ktoré sa v minulosti v súvislosti s firmou skutočne stali, časom sa rôzne pomenili, ale ich podstata ostala;
7. mýty – určité spôsoby uvažovania a výkladov objasňujúce žiaduce aj nežiaduce správanie firiem;
8. zvyky, rituály, ceremoniály – ustálené vzorce správania, ktoré sú firmou udržiavané a odovzdávané;
9. hrdinovia – zosobnenie základných hodnôt, určité modelové správanie;
10. firemná architektúra a vybavenie – vzhľad budov a vnútorného vybavenia firiem.

⁵⁹ DELOBBE, N. – HACCOUN, R. – VANDENBERGHE, CH. 2002. *Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument*. [online] Core dimensions of organizational culture, 2001, s. 7 – 9. [citované 2010-01-24] Dostupné na internete: <http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_53_Delobbe.pdf>.

⁶⁰ ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s 164 – 169. ISBN 978-80-225-2336-3.

Na základe rôznych teoretických prístupov k prvkom, úrovniam, modelom či schémam CC môžeme konštatovať, že súčasní autori majú obdobný názor na určité charakteristiky CC, ktoré vyjadrujú jej obsah a praktické využitie. Nový (1996) vo svojej práci tieto charakteristiky zhrnul do nasledujúcich bodov:⁶¹

- CC je významným subsystémom firmy, determinantou efektívnosti firmy aj kvality pracovného života členov firmy;
- CC ako celok nemá žiadnu objektívnu materiálnu formu, ktorá by sa dala oddeliť od subjektívnej roviny interpersonálnych vzťahov konkrétnych zamestnancov firmy;
- CC nepredstavuje v žiadnom prípade len jednoduchý súčet či štatistický priemer individuálnych hodnotových preferencií, postojov či noriem správania – je skupinovým fenoménom, vyjadrujúcim spoločné hodnoty a postoje a má výrazne sociálnu povahu;
- CC vzniká, rozvíja sa, mení a zaniká v konkrétnom čase a mieste;
- CC je výsledkom procesu učenia;
- CC vytvára spoločný kontext vo firme, zjednocuje a sprostredkúva význam jednotlivých udalostí a skutočností spojených s firmou, umožňuje a uľahčuje orientáciu v organizácii a riadení.

V konečnom dôsledku sa teda fungovanie CC prejavuje v určitých situáciách, prostredníctvom rôznych spôsobov riadenia, reakcií a pohľadov na rôzne skutočnosti, či správanie jednotlivcov aj celej firmy. Podľa Nového (1996) sú týmito prejavmi:⁶²

- vnútorná firemná komunikácia;
- spôsob realizácie jednotlivých personálnych činností;
- spôsoby rozhodovania manažérov;
- celková sociálna klíma vo firme;
- pohľad na zamestnancov a iné vnútrofiremné skutočnosti;
- zdieľanie vízie a stratégie firmy a ich dosahovanie.

⁶¹ NOVÝ, I. a kol. 1996. *Interkultúrální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996, s. 74. ISBN 80-7169-260-3.

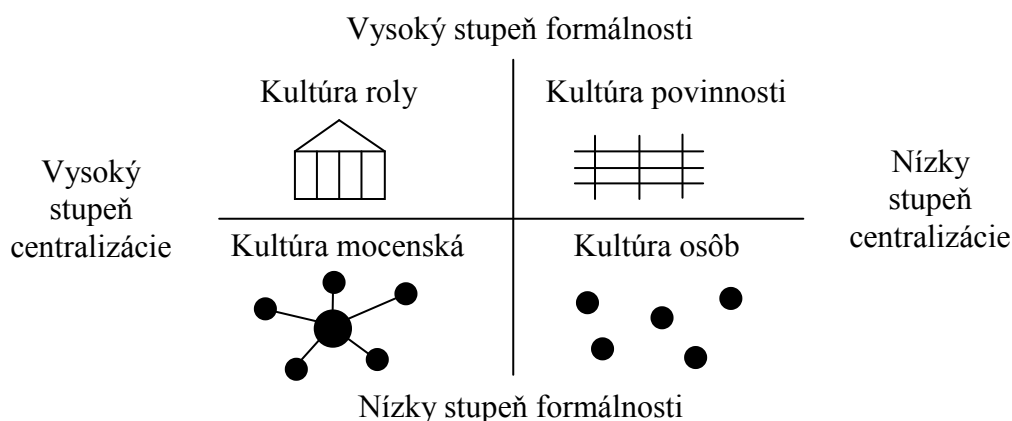
⁶² NOVÝ, I. a kol. 1996. *Interkultúrální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996, s. 76. ISBN 80-7169-260-3.

2.3.4. Typológia Corporate Culture

Vzhľadom na komplexnosť problematiky CC a zložitosť jej vyjadrenia, sa v odbornej literatúre objavujú mnohé konštrukcie rôznych typov CC, ktoré majú za úlohu sprehľadniť obsah pojmu a poskytnúť praktickú možnosť porovnania jednotlivých CC na základe ich charakteristík. V nasledujúcom texte budú vysvetlené aspoň niektoré z nich.

Najznámejšou konštrukciou typov CC je typológia podľa Handyho a Harrisona (1972), ktorá rozlišuje štyri základné typy CC podľa úrovne formálnosti a centralizácie (Graf 5).

Graf 5 Typológia Corporate Culture podľa Handyho a Harrisona



Prameň: Culture [online] Managing chase, 1998. [citované 2010-01-24] Dostupné na internete:<<http://www.managingchange.com/bpr/bprcult/3culture.htm>>

1. Kultúra roly – vystihuje ju hierarchia práv a povinností, byrokracia, formálnosť a nepružnosť vzťahov (pr. štátna správa, armáda)
2. Kultúra povinnosti – je charakteristická zameraním sa na plnenie cieľov, nízkym stupňom formalizmu a chýbajúcim hierarchickým usporiadaním (pr. reklamné agentúry)
3. Kultúra mocenská – je založená na silnom centre (osobe), od ktorého všetko vychádza a ktoré všetko kontroluje (pr. rodinné podniky, finančné centrá).
4. Kultúra osôb – významné postavenie tu majú hodnoty a záujmy osôb.

T. Deal a A. Kennedy (1982) vo svojich prácach rozlišujú taktiež štyri typy CC, no orientujú sa podľa iných dimenzií: veľkosti podstupeného rizika a rýchlosti spätnej väzby. Ich typológia je znázornená v Grafe 6.

Graf 6 Typológia Corporate Culture podľa Deala a Kennedyho

Riziko	vysoké	Kultúra vkladania firmy do stávky	Kultúra „tvrdých chlapov“
	nízke	Kultúra procesná	Kultúra usilovnej práce/zábavy
		pomalá	rýchla

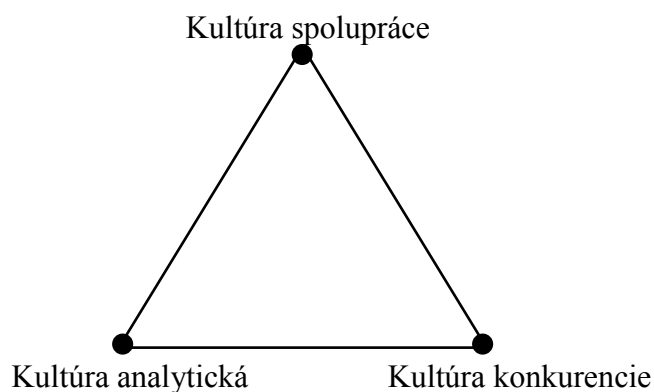
Spätná väzba

Prameň: DEAL, T. – KENNEDY, A. 1982. *Corporate Cultures. The Rites and rituals of Corporate Life*. Penguin Books, 1982. s. 107. ISBN 0-14-009138-6.

1. Kultúra vkladania firmy do stávky – prevažujú dlhodobé rozhodnutia, ktorých správnosť sa často prejaví až po niekoľkých rokoch (pr. firmy zamerané na vývoj náročných produktov – stíhačky);
2. Kultúra „tvrdých chlapov“ – prevláda tu individualizmus, agresívna vnútorná rivalita a kultúra „prežitia“, ale aj vysoké, najmä finančné oceňovanie úspechu (pr. burzy, finančné spoločnosti);
3. Kultúra procesná – je typická byrokraciou, ťažko sa tu meria, čo sa urobí, dôležitejšie ako čo sa urobí je ako sa to urobí.
4. Kultúra usilovnej práce/zábavy – charakterizuje ju tímová práca, vlastný vyjadrovací jazyk, neformálnosť vzťahov, malá zodpovednosť zamestnancov (pr. veľké komerčné korporácie);

Typológia CC z hľadiska spôsobu jej usmerňovania obsahuje tri typy rámcových kultúr, ktoré je možné znázorniť v tzv. trojuholníku kultúry (Graf 7).

Graf 7 Trojuholník Corporate Culture



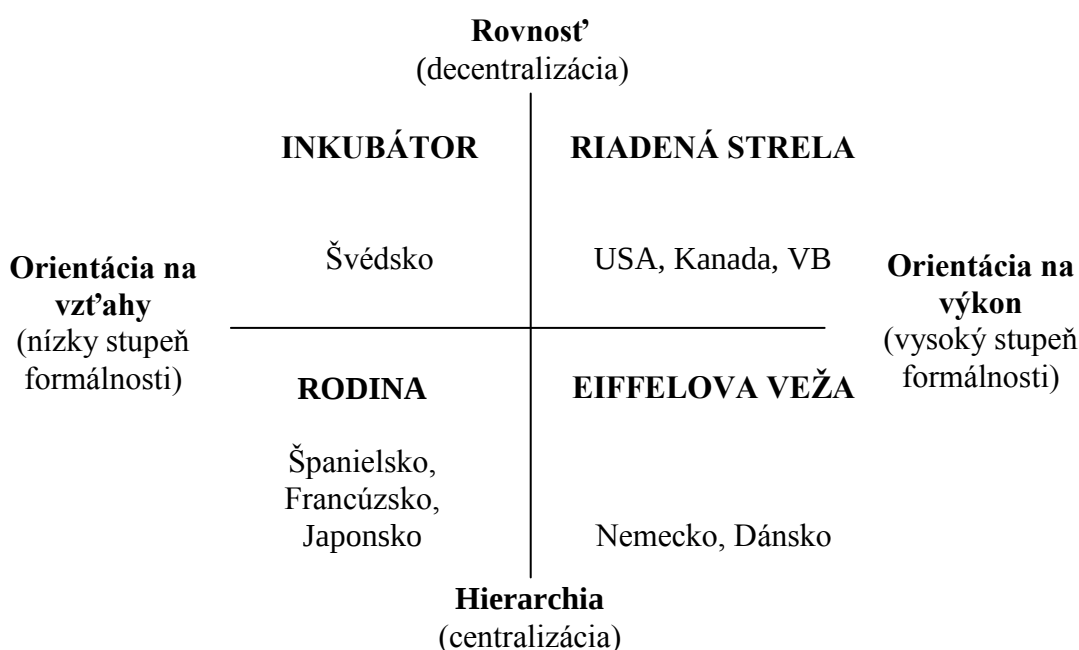
Prameň: ČEPELOVÁ, A. – MIHALČOVÁ, B. [online][citované 2010-01-24] Dostupné na internete: <<http://www.agris.cz/vyzkum/detail.php?id=105161&iSub=566&PHPSESSID=bb>>

1. Kultúra analytická – predstaviteľom je manažér analytik, ktorý vyžaduje podrobnú analýzu a naplánovanie rôznych variácií možných vzniknutých situácií. Vládne tu absolútna sebadisciplína a rozum vždy víťazí nad intuíciou.
2. Kultúra konkurencie – je kultúra napätia a niekedy hektického pohonu vpred, aby sa nepremeškala nijaká príležitosť.
3. Kultúra spolupráce – spočíva v názore, že každý pracovník je prínosom pre firmu.

Vrcholy trojuholníka predstavujú jednoznačný typ kultúry, priestor vnútri trojuholníka tým pádom predstavuje určitú zmes týchto kultúr. Táto metóda určovania typu CC je pre firmu vhodná pri vyhodnocovaní plánu a skutočnosti v oblasti formovania CC, ako aj pre jednotlivých zamestnancov, ako porovnanie súladu CC a ich individuálnej kultúry.

Ďalším prístupom k typológii CC je model, ktorý zostavil F. Trompenaars (1997). Vo svojej práci vychádzal z dvoch dimenzií – orientácia na výkon/vzťahy a rovnosť/hierarchia. Na základe svojich výskumov aj z oblasti vzťahov národnej a firemnej kultúry, obohatil svoj model o preferencie národných kultúr. Výsledkom boli štyri typy CC (Graf 8).

Graf 8 Typológia Corporate Culture podľa F. Trompenaarsa

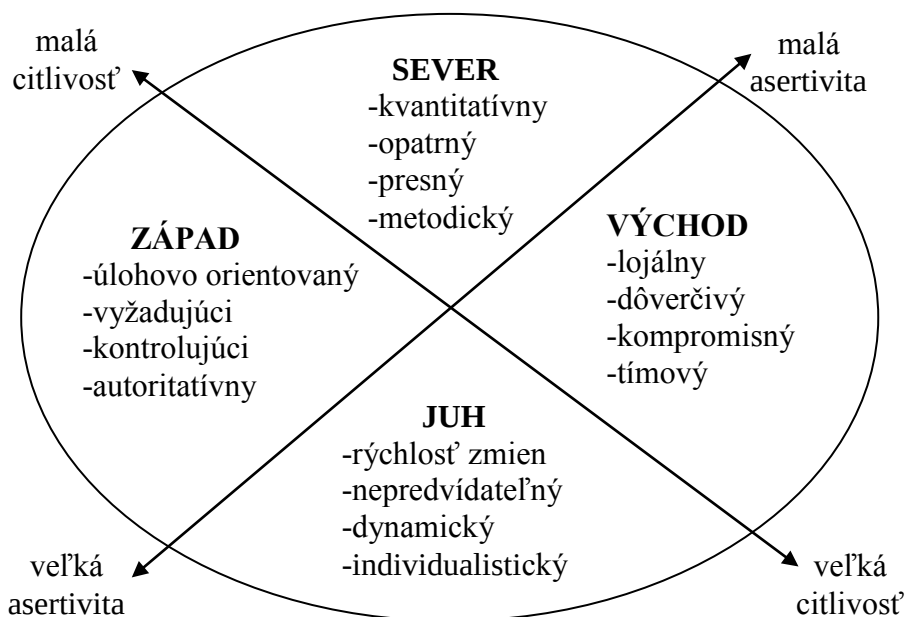


Prameň: TROMPENAARS, F. – HEMPDEN-TURNER, CH.M. 2002. *Building cross-cultural competence*. Chichester: John Wiley & Sons, 2002, s. 361. ISBN 0-471-49527-1.

1. Rodina – rozptýlené vzťahy v celej firme, autoritu má „otec“, ktorý môže meniť veci, intuitívne myslenie, motiváciou je obľúbenosť a rešpekt;
2. Eiffelova veža – typický je systém, logika, zodpovednosť, pravidlá a postupy;
3. Riadená strela – zameranie na spoločný cieľ, existujú tu projektové účelové skupiny, špecialisti a experti, profesionálne vzťahy;
4. Inkubátor – rozptýlené spontánne vzťahy, improvizácia, kreativita.

Faktor národnej kultúry, resp. celkového prostredia vniesla do svojej práce aj Wendy Hall (1995), ktorá je autorkou tzv. kompasového modelu CC. Faktor národnej kultúry, resp. kultúrnych odlišností brala do úvahy kvôli rastu významu cezhraničných partnerstiev (fúzií, akvizícií a aliancií) a možnosti praktického využitia tohto modelu vo firmách. Východiskom jej výskumu interpersonálneho správania boli dve dimenzie: asertivita a citlivosť. Kompasový model obsahuje štyri typy CC podľa spomenutých faktorov (Graf 9).

Graf 9 Kompasový model Corporate Culture podľa Hallovej



Prameň: LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, s. 88. ISBN 80-247-0648-2.

1. Západný štýl kultúry – typickými vlastnosťami sú: profesionalita, vysoké nároky, rozhodovanie založené na faktoch, kontrola, dosahovanie vytýčených cieľov.

2. Severný štýl kultúry – charakterizuje spoľahlivosť, konzistentnosť, činy, uvážené rozhodnutia, opatrnosť, pozornosť venovaná detailom, snaha o bezkonfliktnú existenciu a stabilný hoci pomalý úspech;
3. Južný štýl kultúry – predstavuje dynamickosť, odvaha, nezávislosť a kreativita, konfrontácia, snaha o nové väčšie projekty, netrpezlivosť pri nečinnosti, profit zo situácie chaosu;
4. Východný štýl kultúry – charakterizuje ho rešpekt, harmónia vzťahov, konsenzus, prívetivosť, pokora, skromnosť, priestor pre diskusiu, lojalita;

Cieľom všetkých modelov, schém, typov a všetkých snáh o objasnenie pojmu CC, je v prvom rade jej úspešná aplikácia vo firemnej praxi. Ide predovšetkým o poskytnutie prehľadu a pomôcok pre vedenie firmy pri tvorbe, formovaní či zmene CC. Pre firmu v konečnom dôsledku nie je až také dôležité, ktorý typ CC je podľa svojich charakteristík najlepší, ale skôr to, ako vytvoriť vo firme „dobrú“ kultúru. Vo všeobecnosti je dobrá taká firemná kultúra, ktorá zabezpečuje plnenie cieľov firmy pri súčasnom splnení potrieb všetkých zamestnancov a ktorá robí firmu užitočnou pre svoje okolie.⁶³

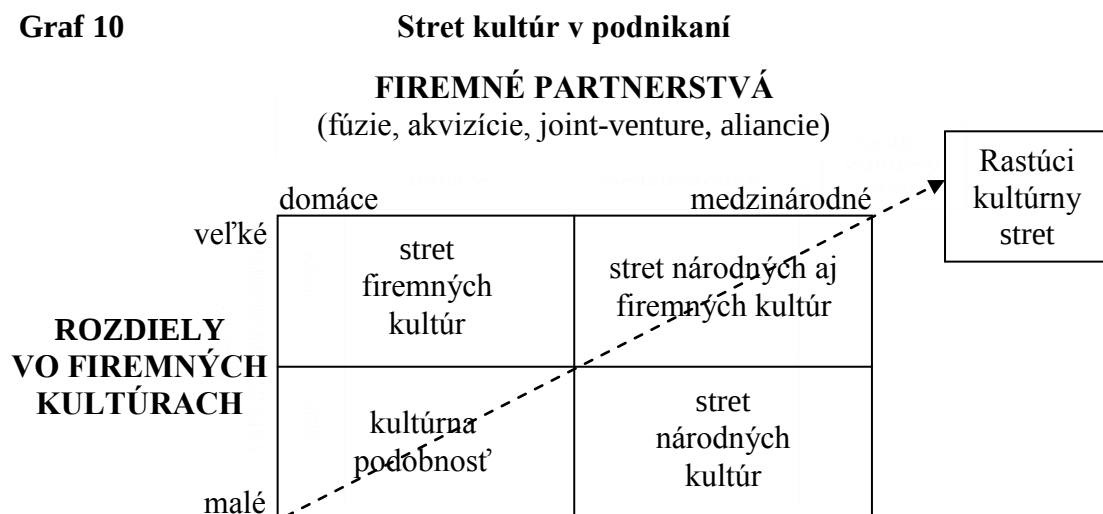
2.3.5. Medzinárodné dimenzie Corporate Culture

Rastúci vplyv globalizačných procesov vytvára pre podnikateľské subjekty rôzne možnosti vstupu na zahraničné trhy, a tým aj rozšírenie možností realizácie ich činností. Firmy môžu do medzinárodného prostredia vstupovať viacerými spôsobmi. Založenie novej/dcárskej pobočky, fúzie, akvizície, spoločné podniky (joint-venture) alebo rôzne medzinárodné strategické partnerstvá sú stále aktuálnymi trendmi v oblasti vstupu firiem na zahraničné trhy, a prispievajú tým k vzniku ďalších multinacionálnych korporácií. Ak sa firma počas svojej existencie rozhodne vstúpiť so svojím podnikaním na zahraničný trh, v súvislosti s CC si musí položiť otázku, „Do akej miery môže byť jej doterajšia CC prenesená do novej krajiny?“, resp. „Aká je potreba modifikácie pôvodnej CC v novej krajine pôsobenia firmy?“. Pri cezhraničných partnerstvách sa tieto otázky týkajú aj samotnej CC, resp. ide o stret dvoch národných, ale aj firemných kultúr. Čím

⁶³GERŠI, P. 2005. *Čo je dobrá firemná kultúra?* [online] e-trend,2010 [citované 2010-01-24] Dostupné na internete:<<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/co-je-dobra-firemna-kultura-diskusia.html>>

väčšie sú odlišnosti národných a firemných kultúr jednotlivých partnerov, tým zložitejšie je vytvorenie efektívnej stratégie CC pre celú firmu (Graf 10).⁶⁴

Graf 10



Prameň: LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, s. 67. ISBN 80-247-0648-2

V odbornej literatúre možno nájsť rôzne prístupy k problematike stretávania firemnej a národnej kultúry. **Univerzalisti** zastávajú názor, že princíp riadenia je dlhodobo platný a nezávislý od vonkajších kultúrnych podmienok. Na druhej strane **kultúrni relativisti** tvrdia, že teória riadenia a prax nie sú bez problémov prenositeľné z jednej národnej kultúry do druhej. Problém nastáva vtedy, keď filozofia riadenia odporuje hodnotám a sociálnym normám príslušnej kultúry alebo ak sú formálne normy a pravidlá firemného riadenia v rozpore s hodnotami národnej kultúry. **Tretí prístup** predkladá názor, že v rámci národnej kultúry vznikajú rôznorodé kultúry s vlastnou identitou (s určenými hranicami medzi národnou a firemnou kultúrou). Národný aspekt je v tomto prípade skôr v úzadí a je viac formovaný firemnými vplyvmi.⁶⁵

Pri skúmaní vzťahu medzi firemnou a národnou kultúrou, treba brať do úvahy ich pôsobenie na vonkajšie aj vnútorné zložky firmy. Národná kultúra ovplyvňuje CC prostredníctvom politického, hospodárskeho, vzdelávacieho a sociálneho systému, náboženstva, záujmových organizácií a pod., ako aj prostredníctvom nositeľov kultúry –

⁶⁴ LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, s. 67. ISBN 80-247-0648-2

⁶⁵ ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s. 182. ISBN 978-80-225-2336-3.

partnerov a zamestnancov z príslušnej krajiny. Tí sú na druhej strane ovplyvňovaní CC, a to v objektívnej (firemná politika, organizačná štruktúra, rozhodovacie procesy, vnútrofiremná komunikácia, kontrolné mechanizmy firmy, systém odmeňovania) a subjektívnej rovine (štýl riadenia, personálne riadenie, uznávané sociálne hodnoty a normy, pracovné pozície a úlohy).⁶⁶

Aj napriek neustále sa prehĺbujúcim integračným procesom vo svete, národné kultúry a ich vzájomné odlišnosti neprestávajú hrať významnú úlohu v spoločenskom aj v hospodárskom živote. Potvrdením tejto skutočnosti je aj stratégia nadnárodných spoločností (napr. Coca-Cola), ktoré sa v súčasnosti riadia heslom: „*Think local, act local*“. Táto „mantra“ sa netýka len komunikácie so zákazníkmi, ale aj spolupráce s partnermi na medzinárodnej úrovni, či riadenia lokálnych ľudských zdrojov.⁶⁷

Pri prieniku firmy na medzinárodný trh, ktorý zahŕňa taktiež prienik do novej národnej kultúry, má firma na výber, akú CC chce (alebo skôr môže) budovať na novom mieste pôsobenia. Firma si môže zvoliť **firemnú kultúru založenú na kultúrnej dominancii** (globálna CC). Jej základom je vytvorenie silnej firemnej kultúry v rámci všetkých podnikateľských jednotiek príslušnej firmy s cieľom presadiť zámery, hodnoty a normy firmy. Táto možnosť je vhodná pri zakladaní dcérskych spoločností ako nových podnikateľských subjektov. Pri fúziách, akvizíciách a joint venture však môžu vzniknúť problémy práve z dôvodu snahy presadiť jednu kultúru (stret firemných kultúr). Druhou možnosťou firmy je presadiť **firemnú kultúru založenú na princípe plurality kultúr** (polycentrická CC). Tento variant vytvára dostatočný priestor na uplatnenie individuality pri tvorbe CC každej organizačnej jednotky, ktorý vychádza z kultúrnych tradícií a špecifik daného prostredia a len v obmedzenej miere nasleduje univerzálne ciele, postupy a metódy materskej firmy. Ďalším spôsobom, ako môže firma na medzinárodnom trhu formovať CC, je **firemná kultúra založená na synergii** (geocentrická CC). Ako už z jej názvu vyplýva, táto CC využíva špecifické črty jednotlivých národných kultúr v záujme vytvorenia jednotnej spoločnej CC. Tento typ je považovaný za riešenie budúcnosti v budovaní CC aj CI, z dôvodu rastu významu

⁶⁶ NOVÝ, I. a kol. 1996. *Interkultúrální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996, s. 39. ISBN 80-7169-260-3.

⁶⁷ ŠKORVAGOVÁ, S. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2009. *Perspektívy vývoja medzinárodného marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2009, s. 126.

regiónov v organizácii firiem. Prirodzeným dôsledkom tohto typu CC je napriek rozdielnosti národných kultúr silná integrita firmy.⁶⁸

Stret národných kultúr, rovnako ako stret profesijných zameraní, má svoj dôsledok nielen na spôsoby individuálneho výkladu cieľov, ale hlavne na výkonnosť. Problémy, ktoré sú späté so stretom kultúr vo vzťahu k výkonnosti, môžu existovať na úrovni jednej firmy (subkultúry), no v prostredí medzinárodného podnikania, predovšetkým v rámci fúzií a akvizícií. K akvizíciám alebo fúziám dochádza najčastejšie vtedy, ak je účelom takéhoto kroku dosiahnutie strategických cieľov prostredníctvom využitia silných stránok partnera (zdroje, know-how, talenty, teritoriálna tradícia). Zámerom je dosiahnuť synergický efekt zabezpečujúci významné postavenie na poli konkurencie. Tendencie spojené s akvizíciami sú v neposlednom rade jedným z dôsledkov globalizácie, otvárania trhov. Nie je výnimkou fúzia spoločností pôsobiacich na iných kontinentoch. Aj keď tento trend celosvetovo stúpa (niekedy vynútené pod vplyvom recesií), výskumy dokazujú, že veľká časť neprináša očakávané výsledky. Štatistiky výskumov uskutočnených analýzou fúzovaných firiem ukazujú, že 50 % skúmaných fúzií hodnotu akcií znížilo celkom a ďalších 33 % malo iba minimálny prínos. Podobné výsledky priniesli akvizície: okolo 50 % akvizícií sa po piatich rokoch existencie vyhodnotilo ako neúspešných, nedosiahli stanovené ciele. Za hlavnú príčinu daného stavu výskumné tímy určili nezvládnutie „ľudskej stránky“, pod čím sa skrýva podceňovanie problémov prameniacych z odlišných kultúr. Významne nezvládnutou sa stala najmä sociálno-psychologická stránka integrácie. Prílišné sústredenie manažmentu na ziskovosť a výkonnosť bez riešenia súvisiacich záležitostí zaberalo v procese integrácie všetok čas. Až po podpise zmluvy si manažéri uvedomili, aký dôležitý je aspekt kultúr vo vzťahu k nastaveniu najbližšieho kroku. Podľa dlhodobých výskumov až po troch rokoch „spolužitia“ je možné pozorovať explicitné známky asimilácie a integrácie rôznych kultúr vo firme.⁶⁹

Snahou manažmentu firmy by malo byť vytvorenie efektívnej stratégie formovania firemnej kultúry, ktorá bude po zohľadnení všetkých faktorov najvhodnejšia pre dosahovanie firemných cieľov a celkovej vízie firmy. S rozvojom mnohonárodnej

⁶⁸ ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s. 187 – 192. ISBN 978-80-225-2336-3.

⁶⁹ URIGA, J. 2011. Kultúra a výkonnosť. Vzťah, ktorý sa firme oplatí podporovať. In *Zisk*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2011. č. 6-7/2011. ISSN 1337-9151. s. 53.

činnosti, ktorá čoraz viac zahŕňa medzikultúrny zmluvný vzťah, existuje potreba aj jednotlivcov, vytvoriť si „globálnejší“ postoj, kde sa na problémy pozerá zo širšieho pohľadu než z pohľadu domácej kultúry.⁷⁰

Corporate Culture v konečnom dôsledku tvorí určité prostredie vo vnútri firmy, ktoré sa prejavuje aj navonok. Je to proces, ktorý sa mení a formuje počas fungovania firmy. Môže byť chápaný ako strategický nástroj riadenia firmy, ako určitá silná stránka firmy, či zdroj konkurenčnej výhody, alebo ako významný faktor vzťahov vo vnútri firmy aj smerom von. Napriek odlišnostiam v teoretickom vymedzení a definovaní pojmu CC v odbornej literatúre, možno nájsť určité spoločné znaky v tvrdeniach autorov. Žiadna z oblastí spoločenských vied, ktorá sa zaoberá CC, však nepopiera jej význam a dôležitosť pre úspešnosť firmy a jej udržateľný rozvoj. V súčasnosti mnohé podnikateľské subjekty čelia určitým dosahom globálnej hospodárskej krízy, ktorá vytvorila na celosvetovom trhu nové podmienky fungovania. Ďalšie smerovanie práce je zamerané na zdôvodnenie nových náhľadov na problematiku CC v súčasnom období, a zároveň na získanie obrazu o stave riešenej problematiky vo firmách pôsobiach na slovenskom trhu.

⁷⁰ KNAPIK, P. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2006. *Vplyv kultúrnych odlišností na obchod a rokovanie v medzinárodnom obchode*. Bratislava: Vydavateľstvo: EKONÓM, 2006. s. 61.

3. Cieľ a metódy práce

Hlavným cieľom doktorandskej dizertačnej práce je ***zadefinovať firemnú kultúru ako neoddeliteľnú súčasť budovania Corporate Identity firiem. Analýzou a porovnaním najnovších teoretických prístupov, ako aj vývoja praxe firiem na medzinárodných trhoch, zdôvodniť nové náhľady na uvedený fenomén, jeho postavenie vo firemnej stratégii a aplikovať teoretické poznatky v praxi domácich i medzinárodných firiem pôsobiacich na slovenskom trhu.***

Pre naplnenie hlavného cieľa bude potrebné sledovať a dosiahnuť čiastkové ciele, ktorými sú:

- *analyzovať fenomén Corporate Culture z historického hľadiska a zachytiť jeho vývoj podľa rôznych teoretických prístupov (interdisciplinárny prístup);*
- *poukázať na význam budovania a rozvoja firemnej kultúry v období krízy, neistoty a nedôvery;*
- *zachytiť a charakterizovať vybrané súčasné trendy a tendencie v oblasti firemnej kultúry;*
- *identifikovať najvýznamnejšie faktory tvorby a rozvoja firemnej kultúry;*
- *porovnať teoretické východiská s praxou firiem pôsobiacich na slovenskom trhu;*
- *navrhnuť odporúčania pre firemné subjekty v oblasti budovania a rozvoja firemnej kultúry.*

Od hlavného cieľa dizertačnej práce, a následne od parciálnych cieľov práce, sme formulovali nasledujúce hypotézy. Hypotézy sú určitým predpokladom, ktorého platnosť, resp. neplatnosť sa bude skúmať v dizertačnej práci a v závere sa dané výsledky budú vyhodnocovať.

Východisková hypotéza dizertačnej práce má nasledujúce znenie: ***„Dobre vybudovaná a implementovaná Corporate Culture je kľúčovým faktorom prežitia a úspešnosti firmy v medzinárodnom prostredí a jej význam stále rastie.“*** Stanovená hypotéza má kvalitatívny charakter, preto ju nebude možné numericky vyjadriť a kvantitatívne otestovať. Jej testovanie bude vyjadrené slovne prostredníctvom analýzy vývoja teórie a praxe v oblasti firemnej kultúry. V závere práce bude daná hypotéza

argumentačne podložená a adekvátne vyhodnotená . Od tejto východiskovej hypotézy sú následne odvodené čiastkové tzv. pracovné hypotézy, ktoré ju konkretizujú:

H1: *Globálna hospodárska kríza a jej dosahy na firmy spôsobili nárast záujmu o problematiku budovania Corporate Culture.* Overovanie tejto (tiež kvalitatívnej) hypotézy bude prebiehať prostredníctvom analýzy a komparácie teoretických prameňov s výsledkami výskumu realizovaného vo firmách pôsobiach na slovenskom trhu.

H2: *Najdôležitejším prvkom Corporate Culture je človek.* Testovanie tejto hypotézy bude realizované prostredníctvom analyticko-syntetickej a induktívno-deduktívnej metódy. Jej vyhodnotenie bude taktiež slovne vyjadrené na základe argumentov vychádzajúcich z preštudovanej literatúry a výsledkov výskumu.

H3: *Existuje vzťah medzi chápaním významu cieľavedomého budovania Corporate Culture a veľkosťou firmy.*

H4: *Existujú rozdiely v chápaní významu Corporate Culture v slovenských a medzinárodných firmách.*

H5: *Existujú rozdiely v chápaní významu Corporate Culture medzi riadiacimi pracovníkmi a zamestnancami firiem.*

Pracovné hypotézy H3, H4 a H5, budú kvantitatívne aj kvalitatívne vyhodnotené prostredníctvom výsledkov výskumu realizovaného v podnikateľských subjektoch pôsobiach na slovenskom trhu.

Vo všeobecnosti, pri overovaní uvedených hypotéz budú využívané prevažne štandardné vedecké metódy. V závere dizertačnej práce budú uvedené hypotézy prijaté alebo zamietnuté na základe konkrétnych výsledkov, vyplývajúcich z vedeckého výskumu, uskutočňovaného počas prípravy a tvorby dizertačnej práce.

Metódy práce

Pri spracovaní témy dizertačnej práce budú používané rôzne vedecké metódy zberu a vyhodnocovania údajov, predovšetkým to však budú metódy teoretické:

- logicko-historická metóda,

- metóda komparácie,
- analyticko-syntetická metóda,
- indukcia,
- dedukcia,
- metóda analógie.

V praktickej časti, ktorej jadrom je výskum Corporate Culture v podnikateľských subjektoch pôsobiacich na slovenskom trhu, budú využívané metódy:

- dopytovanie,
- syntéza analyzovaných informácií,
- matematicko-štatistické metódy,
- metóda grafov a tabuliek.

Metodika práce

V teoretickej časti dizertačnej práce je použitá **logicko-historická metóda**, ktorej cieľom je zachytiť vývoj pojmu Corporate Culture z časového hľadiska. Teoretické východiská Corporate Culture až po súčasné trendy v tejto oblasti sú spracované zo zdrojov odbornej literatúry a odbornej praxe. Na porovnanie genézy Corporate Culture v rôznych podmienkach a vedných odboroch je použitá **metóda komparácie**, ktorá má za cieľ poukázať na odlišnosti v jednotlivých obdobiach, či oblastiach vývoja. Zároveň pri definovaní pojmu Corporate Culture je snahou poskytnúť komplexný pohľad na danú problematiku prostredníctvom **interdisciplinárneho prístupu**. V praktickej časti práce je jedným z cieľov porovnať teoretické poznatky s praxou firiem pôsobiacich na slovenskom trhu. V tomto prípade je najvhodnejšie použiť **analyticko-syntetickú metódu** v kombinácii s metódou komparácie. Pri verifikácii hypotéz, budú taktiež využívané prevažne teoretické vedecké metódy, a to hlavne všeobecné metódy, ako **analýza a syntéza, indukcia a dedukcia**. Zo špeciálnych teoretických metód bude využívaná najmä metóda komparácie a **analógie**. Jadro praktickej časti práce je zameraná na analýzu výsledkov zhromaždených prostredníctvom **metódy dopytovania**, a následne vyhodnotenia dotazníkov získaných od náhodne vybraných firiem pôsobiacich na slovenskom trhu, ktoré vyplňali v prvej fáze riadiaci pracovníci a v druhej fáze zamestnanci firiem.

Získané dáta sú navzájom porovnávané metódou komparácie a na záver vyhodnocované pomocou špeciálnych kvantitatívnych matematických metód, no najmä prostredníctvom **grafov** a **tabuliek**.

V teoretickej časti práce sú použité najmä sekundárne údaje, ktoré sú získané prostredníctvom **metódy literárnej rešerše**. Vedecké a odborné publikácie, články a elektronické zdroje umožnili získať dostatočné teoretické a pojmové znalosti, ktoré následne poslúžili pri plnení čiastkových cieľov najmä v teoretickej časti. Zdrojom primárnych údajov pre dizertačnú prácu, sú údaje z dotazníkov získaných od podnikateľských subjektov pôsobiacich na slovenskom trhu. Tieto údaje sú štatisticky spracované a adekvátne vyhodnotené aj vizuálne prostredníctvom tabuliek a grafov.

4. Výsledky a diskusia

Hlavným cieľom teoretickej časti dizertačnej práce bolo poskytnúť komplexný pohľad na problematiku Corporate Culture z hľadiska jej vývoja. Priblížené boli základné koncepcie a prvky CC, ako aj modely a typy CC podľa jednotlivých autorov zaoberajúcich sa skúmanou problematikou. Súčasné turbulentné obdobie, charakteristické mnohými zmenami v medzinárodnom prostredí, navyše poznačené globálnou hospodárskou krízou, taktiež determinuje vývoj CC. Podstata tohto fenoménu sa síce nemení, no súčasné, neustále sa meniace podmienky, značným spôsobom ovplyvňujú tendencie a trendy v oblasti budovania, fungovania a rozvoja CC v praxi podnikateľských subjektov. V nasledujúcej časti práce preto najprv rozoberieme význam CC vo firemnej stratégii, súčasné trendy CC a následne, na základe vyhodnotenia výskumu uskutočneného vo firmách pôsobiach na slovenskom trhu, zhodnotíme stav CC v týchto subjektoch.

4.1. Význam Corporate Culture vo firemnej stratégii

Fenomén CC je v posledných dvoch dekádach predmetom mnohých kvalitatívnych, no v poslednej dobe i kvantitatívnych výskumov. Výskumy, zaoberajúce sa problematikou CC, potvrdzujú jej významný vplyv na fungovanie celej firmy, na jej jednotlivé zložky, ako aj na jej hospodárske výsledky. Ako tvrdí J. Uriga:

„Firemná kultúra a výkonnosť sú dnes jedny z najčastejšie skloňovaných pojmov v manažmente. Obe dimenzie k sebe bytostne patria.“⁷¹

4.1.1. Vplyv CC na výkon firmy

Keď hovoríme o vplyve kultúry firmy na jej výkon (hospodárske výsledky), v prevažnej miere sa pod CC myslí tzv. **silná firemná kultúra**. Pod silou CC rozumieme intenzitu, nakoľko sú hodnoty, normy a predpoklady a z nich vyplývajúce vzorce správania vo firme uznávané. Silná CC sa prejavuje mimoriadnou schopnosťou

⁷¹ URIGA, J. 2011. Kultúra a výkonnosť. Vzťah, ktorý sa firme oplatí podporovať. In *Zisk*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2011. č. 6-7/2011. ISSN 1337-9151. s. 52

ovplyvňovať charakter a priebeh všetkých dôležitých procesov vo firme.⁷² Pozitívny vplyv silnej CC na výkonnosť ale nemusí byť pravidlom. Aj ona má svoje nevýhody (prílišná zameranosť na minulosť, odpor voči zmenám, obrana pred prinášaním nových alternatív, prípadne konflikt s firemnou stratégiou).⁷³ Pozitívnym príkladom z praxe môže byť firma **Wal-Mart**, ktorá dlhodobo profituje aj vďaka pozitívnym efektom silnej CC. Zakladateľ firmy Sam Walton v nej od počiatku vytváral atmosféru dôvery, zamestnancov volal ich krstým menom a podporoval ich návrhy na zlepšenia. Wal-Mart už viac ako desaťročie figuruje podľa Fortune Global 500 v Top 5 spoločnostiach s najväčším obratom (viac vid' Prípadová štúdia Wal-Mart, s. 61). Ďalším príkladom úspechu silnej kultúry, je firma **Hewlett-Packard**, ktorá až počas svojej existencie zmenila CC, no dodnes z nej profituje.⁷⁴

Jeden z najznámejších dôkazov o tom, že CC a výkonnosť firmy spolu súvisia, je výskum J.P.Kottera, ktorý vo svojej práci priamo skúmal vplyv CC na ekonomickú výkonnosť firmy. Na vzorke 200 amerických firiem porovnával rast jednotlivých ukazovateľov vo firmách, ktoré cieľavedome budovali CC a vo firmách, ktoré CC nechávali „voľný priebeh“.

Tabuľka 1 **Vplyv CC na výkon firmy**

	Priemerný nárast firiem s cieľavedomým budovaním CC	Priemerný nárast firiem bez cieľavedomého budovania CC
Rast obratu	682 %	166 %
Rast zamestnanosti	282 %	36 %
Rast hodnoty akcií	901 %	74 %
Rast čistého zisku	756 %	1 %

Prameň: KOTTER, J.P. Does corporate culture drive financial performance?[online]Forbes, 2011[citované, 18.7.2011] Dostupné na internete <<http://forbes.com/johnkotter/2011/02/10/does-corporate-culture-drive-financial-performance/>>

Podobný výskum na vzorke slovenských a českých firiem uskutočnili autori J. Uriga a P. Obdržálek. Vo vyše 100 organizáciách pôsobiach na slovenskom a českom

⁷² ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. s. 164. ISBN 978-80-225-2336-3.

⁷³ URIGA, J. 2011. Kultúra a výkonnosť. Vzťah, ktorý sa firme oplatí podporovať. In *Zisk*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2011. č. 6-7/2011. ISSN 1337-9151. s. 55

⁷⁴ Spracované podľa: CARMICHAEL, E.: *Examples of Strong Corporate Cultures*. [online][cit. 2010-03-02] Dostupné na internete: < <http://www.evancarmichael.com/Human-Resources/840/Examples-Of-Strong-Corporate-Cultures.html>> a *FORTUNE 500* [online] CNN money, 2011. [cit. 2012-01-25] Dostupné na internete: < http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2011/full_list/index.html>

trhu zrealizovali výskum týkajúci sa vplyvu CC na obchodné výkony firmy. Ich štúdia potvrdila, že minimálne jedna pätina výkonov zamestnancov závisí od podmienok práce, štýlu vedenia nadriadených a výslednej identifikácie s organizáciou a proaktívnej motivácie, čo autori rozhodne nepovažujú za zanedbateľný poznatok. Teda z výsledkov ich výskumu vyplýva jednoznačné prepojenie CC na výkon a finančné výsledky firmy.⁷⁵

Mnohí ďalší autori, zaoberajúci sa problematikou CC, najmä z oblasti manažmentu, potvrdzujú významné postavenie CC v celkovej stratégii firmy a jej reálny vplyv na fungovanie a rozvoj podnikania na konkrétnych príkladoch z praxe firiem. Napríklad J. Want tvrdí, že žiaden prvok úspešného podnikania nie je také potrebné rozvíjať, ako CC. Jeho výskum bol zameraný na porovnanie úspešných a neúspešných firiem a na prvky ich úspechu/zlyhania. Z výskumu mu vyplynula skutočnosť, že CC je najrozhodujúcejším faktorom úspešnosti firmy, a preto je dôležité venovať jej už pri tvorbe stratégie náležitú pozornosť.⁷⁶ Ďalšie „potvrdenia“ významu procesu cieľavedomého budovania a rozvoja CC nachádzame aj v najnovších publikáciách, zaoberajúcich sa problematikou CC alebo oblasťou personálneho manažmentu. Súčasťou ich štúdií sú rôzne spôsoby diagnostiky CC a iných kvalitatívnych indikátorov. Na príkladoch úspešných aj neúspešných firiem ponúkajú mnohí autori tiež riešenia a návody, ako vybudovať silnú CC, ktorá prinesie firme požadované výsledky a udržateľný rozvoj, aj s prihliadaním na súčasné obdobie a zmenu podmienok vzhľadom na globálnu hospodársku krízu.

Výskumy vzťahu medzi CC a výkonnosťou v konečnom dôsledku preukázali aj to, že neexistuje „ideálna kultúra“, ale že efektívnou je iba tá, ktorá je vhodná pre špecifické prostredie firmy, jej stratégiu a ktorá aktivuje zamestnancov prinášať čo najlepšie výsledky. Kľúčovú rolu pri vytváraní CC, ktorá podporuje výkonnosť, zohráva vrcholové vedenie. Ak sa stane, že kultúra podporuje výkonnosť, tak si firma vytvorila pridanú konkurenčnú hodnotu, ktorá sa len ťažko kopíruje a nedá sa dosiahnuť v krátkom časovom slede.⁷⁷

⁷⁵ URIGA, J. – OBDRŽÁLEK, P. 2009. Vzťah firemnej kultúry a výkonu a ich prepojenie na obchodné výsledky. In *Personálny manažment*. IURA EDITION, Apríl 2009. ISSN 1337-9437. s. 90 – 96.

⁷⁶ WANT, J. 2006. *Corporate Culture: Illuminating the black hole*. St. Martin's Press, 2006. s. 135. ISBN 978-0-3123-5484-8

⁷⁷ URIGA, J. 2011. Kultúra a výkonnosť. Vzťah, ktorý sa firme oplatí podporovať. In *Zisk*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2011. č. 6-7/2011. ISSN 1337-9151. s. 57.

O tom, že CC má vplyv na výkonnosť celej firmy, dnes už takmer nikto nepochybuje. Manažéri firiem majú teda v rukách „páky“ na usmerňovanie vývoja ich CC smerom k pozitívnym výsledkom. Keďže každá firma je jedinečná svojím vnútorným usporiadaním, víziou a smerovaním a aj svojím vonkajším prejavom, je priam nemožné zostaviť „zaručený“ plán budovania CC, ktorý prinesie očakávané výkony. Úlohou vedenia firmy je teda správne zvoliť stratégiu formovania CC, ktorá bude mať pozitívny vplyv na jej výsledky.

***Prípadová štúdia – Wal-Mart⁷⁸**

Úvod

Mnoho úspechov spoločnosti Wal-Mart je pripisovaných silnej firemnej kultúre, ktorá bola vybudovaná zakladateľom spoločnosti Samom Waltonom. Sam Walton vybudoval Wal-Mart na revolučnej filozofii excelentnosti na pracovisku, zákazníckom servise a permanentne najnižších cenách. V priebehu štyroch dekád fungovania spoločnosti sa Wal-Martu podarilo udržať väčšinu prvkov pôvodnej firemnej kultúry. Práve to, že sa firme darí udržiavať pôvodného „firemného ducha“, je pre mnohých odborníkov dôvodom, prečo rast spoločnosti neustáva ani dnes. Kultúra Wal-Martu je charakteristická orientáciou na zákazníka a na poskytovanie najlepšej kvality za najnižšie ceny.

Historické míľniky spoločnosti Wal-Mart:

1962: Sam Walton a jeho brat J.L. otvorili prvú diskontnú predajňu Wal-Mart

1969: Wal-Mart má 18 predajní v štyroch štátoch USA

1970: Wal-Mart začína obchodovať zo svojimi akciami a v 1972 sú akcie Wal-Mart kótované na newyorskej burze.

1979: Obrat Wal-Mart presahuje 1 miliardu USD a spoločnosť sa tak stala najrýchlejšou, ktorá tento míľnik dosiahla.

1988: Wal-Mart otvára prvé obchodné domy

1990: Wal-Mart sa stáva najväčším maloobchodom v USA

⁷⁸ Spracované podľa:

The Good and Bad of Wal-Mart's Culture – case study 1943 - 2003. [online] ICMR Home, 2012[citované 29-5-2012] Dostupné na internete: <<http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Human%20Resource%20and%20Organization%20Behavior/HROB037.htm>>

Fortune 500 – rebríček najväčších spoločností na svete, Dostupné na internete: <money.cnn.com/magazines/fortune/Fortune500_archive/full>

1991: Začína sa expanzia na zahraničné trhy (Mexiko - Cifra), 1994 – Kanada (Woolco), 1997 – Nemecko (Wertkauf), 1999 – Veľká Británia (ASDA)

2003: Obrat Wal-Mart má hodnotu 244 mld. USD a Wal-Mart je najväčšou spoločnosťou na svete.

2012: Wal-Mart sa nachádza dlhodobo (viac ako 10 rokov) v Top 3 rebríčka Fortune 500.

Corporate Culture Wal-Mart

Analytici prisudzujú úspech spoločnosti v prvom rade silnej firemnej kultúre. Aj napriek svojej veľkosti a rýchlosti rastu, si spoločnosť zachovala väčšinu prvkov kultúry, ktoré prispeli k úspechu Wal-Mart v jej prvých rokoch. Walton veril, že šťastní a spokojní zamestnanci sú dôvodom spokojných zákazníkov, a tým aj dobrého výkonu celej spoločnosti.

Firemná kultúra Wal-Mart je postavená na troch základných hodnotách stanovených už na začiatku podnikania zakladateľom Samom Waltonom. Tieto hodnoty tvoria základ celej Corporate Culture Wal-Martu aj dnes.

Základné hodnoty:

1. Rešpektovanie jednotlivcov
2. Služby zákazníkom
3. Snaha o dokonalosť

Okrem týchto základných hodnôt sú súčasťou kultúry Wal-Mart aj ďalšie princípy:

- *Otvorené dvere* – otvorená komunikácia, ktorá vytvára atmosféru dôvery
- „*Sundown rule*“ – všetky otázky a problémy sa snažia vyriešiť ešte pred zatvorením prevádzky („pred západom slnka“)
- *Inovácie* – prijímanie návrhov, nápadov a myšlienok od zamestnancov a zákazníkov na zlepšovanie služieb
- *Pravidlo 10 stôp* – služba zákazníkom v podobe záujmu o ich potreby a pohodlie pri nákupe (vo vzdialenosti 10 stôp sa zamestnanec na zákazníka usmeje a ponúkne mu pomoc)
- *Služobné vedenie* – snaha vytvárať tím vedúcich, ktorí sú ochotní počúvať, pomáhať, nielen viesť „spoza stola“.
- *Tímová práca*
- *Povzbudzovanie*

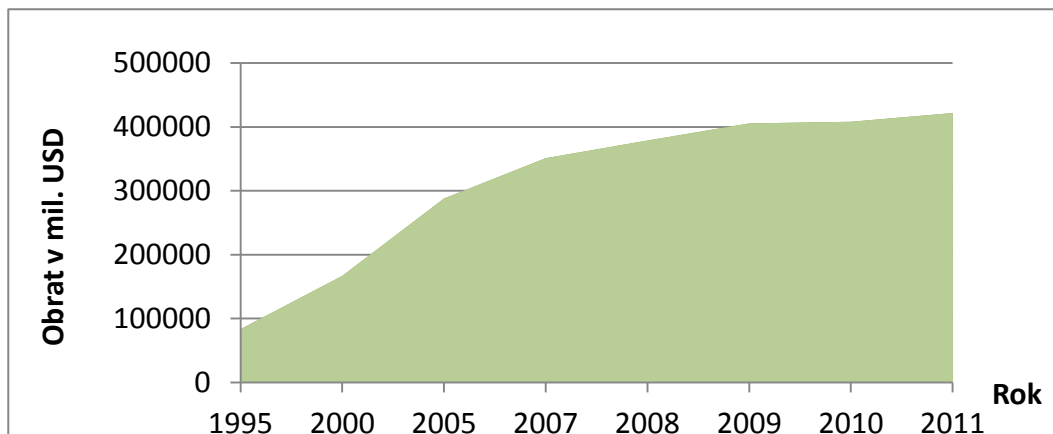
Dlhodobá pozitívna silná firemná kultúra sa časom odrazila aj na výsledkoch spoločnosti, čo potvrdzujú aj údaje o jej obrate, zisku a umiestnení v rebríčku najväčších firiem sveta – Fortune 500:

Tabuľka 2 Vývoj vybraných ukazovateľov Wal-Mart v rokoch 1995 – 2011

	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat	83412	166809	287989	351139	378799	405607	408214	421849
Zisk	2681	5377	10267	11284	12731	13400	14335	16389
Umiestnenie vo Fortune 500	4	2	1	1	1	3	1	1

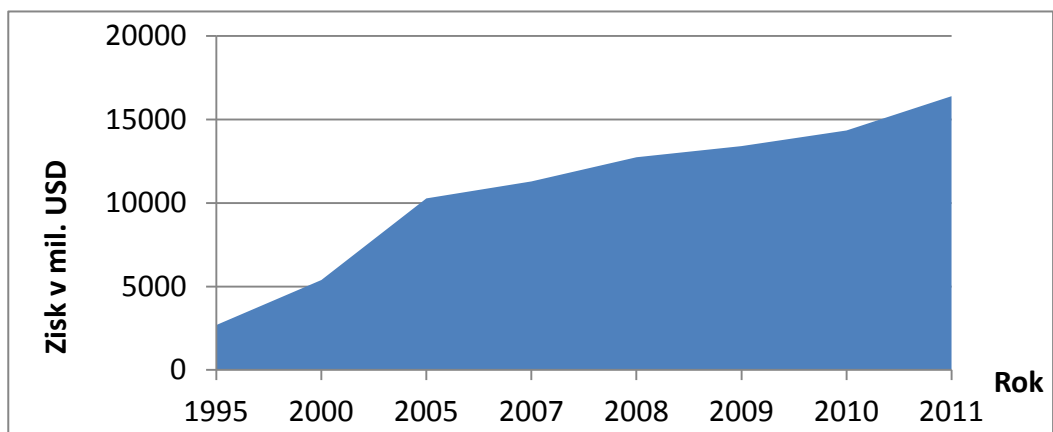
Prameň: Fortune 500 – rebríček najväčších spoločností na svete, Dostupné na internete: <money.cnn.com/magazines/fortune/Fortune500_archive/full>

Graf 11 Vývoj obratu spoločnosti Wal-Mart v rokoch 1995 - 2011



Prameň: Fortune 500 – rebríček najväčších spoločností na svete, Dostupné na internete: <money.cnn.com/magazines/fortune/Fortune500_archive/full>

Graf 12 Vývoj zisku spoločnosti Wal-Mart v rokoch 1995 - 2011



Prameň: Fortune 500 – rebríček najväčších spoločností na svete, Dostupné na internete: <money.cnn.com/magazines/fortune/Fortune500_archive/full>

Zdrojom úspešného vývoja výsledkov Wal-Martu je podľa mnohých odborníkov viacero faktorov (firemná filozofia a stratégia, decentralizované rozhodovanie, umiestňovanie skladov, firemná kultúra....). U väčšiny názorov je však kľúčom k úspechu Wal-Mart práve silná firemná kultúra, čo potvrdzuje aj predchádzajúce tvrdenie, že CC má vplyv na pozitívne hospodárske výsledky firmy.

Nedostatky spoločnosti Wal-Mart

Aj napriek pozitívnym aspektom silnej firemnej kultúry, sú prípady, v ktorých bola spoločnosť ostro kritizovaná (neplatené nadčasy zamestnancov, korupcia). S ohľadom na množstvo súdnych žalôb proti spoločnosti, si top manažment uvedomil svoje nedostatky aj v kultúre a začal podnikat' kroky na ich nápravu. Problémy Wal-Martu súvisia aj s faktom, že je to najväčšia spoločnosť na svete a patrí medzi najväčších zamestnávateľov na svete. Analytici tvrdia, že pri veľkosti spoločnosti ako je Wal-Mart sa v mnohých prípadoch riešia omnoho väčšie problémy, akým čelila spoločnosť doteraz. Pre top manažment firmy je priam nemožné udržiavať kompletný prehľad o všetkom, čo sa udeje na obchodnej úrovni. Je teda možné, že niektoré predajne a prevádzky alebo oddelenia sa odchyľujú vo svojich hodnotách od pôvodných firemných princípov, a tým v podstate škodia menu celej spoločnosti.

Záver

Wal-Mart je v súčasnosti najväčšou spoločnosťou na svete. S obratom 421 mld. USD a s počtom 1,3 milióna zamestnancov je najväčšou maloobchodnou spoločnosťou vôbec. Jedným z jej kľúčových oblastí úspechu je silná firemná kultúra, ktorá spoločnosť sprevádza od jej založenia dodnes a významnou mierou prispieva k jej pozitívnym hospodárskym výsledkom.

4.1.2. CC pri fúziách a akvizíciách

V teoretickej časti práce bol vyzdvihnutý význam medzinárodných dimenzií CC najmä pri stretnutí národných resp. aj firemných kultúr v nadnárodných resp. multinacionálnych korporáciách. Spôsobom, akým firmy vstupujú na zahraničné trhy, sú často rôzne formy spojení, či partnerstiev. E.H.Schein (nazývaný tiež „guru“ organizačnej kultúry) v najnovšom vydaní svojej práce na príkladoch konkrétnych firiem vyzdvihuje význam, ba až nevyhnutnosť cieľavedomého budovania CC

vzhľadom na multikultúrne a neustále sa meniace prostredie, nárast cezhraničných fúzií a akvizícií, a tiež vplyv globalizácie.⁷⁹ Cieľom nasledujúceho textu práce je poukázať na význam CC pri (ne)úspešných cezhraničných partnerstvách, či spojeniach viacerých firiem.

Súčasnú medzifiremnú transakčnú aktivitu sú stále viac globálne a prevažne orientované na rast firmy. Rozdielne firemné kultúry ale môžu znamenať prekážku v úspešnej integrácii - odlišné firemné kultúry totiž robia z fúzií a akvizícií veľmi riskantnú záležitosť. Podľa poradenských agentúr sa počet neúspešných spojení firiem vo svete pohybuje dlhodobo na úrovni 60 až 75 percent. Najčastejším dôvodom je zlyhanie ľudského faktora a manažmentu fúzie. Manažéri považujú za najťažšiu úlohu v procese fúzií a akvizícií integráciu manažmentu a kultúr.⁸⁰

V roku 2011 sa 123 spoločností z celého sveta z rôznych odvetví zúčastnilo prieskumu, ktorého cieľom bolo dozvedieť sa viac práve o integrácii firemných kultúr v priebehu fúzií a akvizícií. Analýza ukázala, že aj napriek tomu, že je transakčná aktivita na vzostupe a kultúrna integrácia je uvádzaná ako jedna z priorít v priebehu fúzií a akvizícií, väčšina spoločností nemá jasne definovaný prístup k mapovaniu kultúry. Fúzie zlyhávajú kvôli zanedbaniu kultúrnej kompatibility alebo neprispôsobeniu jednotlivých kultúr fungujúcich spolu. Zatiaľ čo si firmy uvedomujú, že kultúra je dôležitá a je najčastejšou príčinou zlyhania transakcie, stále majú problémy so spojením dvoch rozdielnych kultúr. 69 % firiem očakávalo nárast novovzniknutých fúzií a akvizícií v nasledujúcich dvoch rokoch a 38 % spoločností očakáva nárast „joint ventures“. Viac než 60 % spoločností sa sústreďuje na globálne obchody, najmä v Ázii a Pacifiku. Viac ako 80 % je zameraných na rast obratu v nových geografických lokalitách alebo na rozvoj nových produktov. Avšak miera zlyhaní je alarmujúca. Takmer 50 % spoločností nesplnilo plánované ciele transakcie a 56 % z týchto spoločností dokonca zaznamenalo rovnakú alebo vyššiu mieru odchodu talentov než bežných zamestnancov. 87 % úspešných spoločností hlási, že súlad kultúr bol dôležitý alebo nevyhnutný pre úspech transakcie. Kultúrna integrácia je uvádzaná medzi tromi najčastejšími dôvodmi zlyhania transakcie. Často taktiež funguje ako doplnujúci faktor, ktorý pôsobí s ostatnými príčinami zlyhania transakcie. Firmy si síce uvedomujú, že

⁷⁹ SCHEIN, E.H. 2009. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009, s. 187. ISBN 978-0-470-29731-3.

⁸⁰ HORNÍKOVÁ, Z. 2005. *Za neúspechom fúzií treba hľadať najmä ľudský faktor*. [online] eTrend, 2012 [citované 31-5-2012] Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/za-neuspechom-fuzii-triba-hladat-najma-ludsky-faktor.html>>

kultúrna integrácia je kľúčová pre úspech transakcie, ale stále majú problémy realizovať procesy, ktoré by ju posunuli ďalej. 58 % spoločností však stále nemá pre integráciu firemných kultúr vypracovaný žiadny plán.⁸¹ Úspešné riadenie, integrácia ľudí a ich organizačná kultúra sú teda kľúčové pre dosiahnutie stanovených cieľov fúzií a akvizícií.

***Úspešné spojenie firiem - Exxon vs. Mobil⁸²**

Na konci roku 1998 sa uskutočnilo prevzatie spoločnosti Mobil Corp. spoločnosťou Exxon Corp., pričom obidve spoločnosti sú pôvodnými členmi Rockefellerovho ropného gigantu Standard Oil Company. Toto spojenie sa od začiatku javilo ako veľmi úspešné. Obe spoločnosti si boli veľmi blízke a okrem spoločnej histórie a úspechov zdieľali aj spoločné hodnoty a stratégiu. Uzavretím spojenia dosiahla nástupnícka spoločnosť Exxon-Mobil 22 percent podiel na svetovom trhu s ropou a rafinuje viac ropy ako ktorákoľvek iná spoločnosť na svete.

***Neúspešné spojenie firiem - Sprint vs. Nextel**

V decembri 2004 ohlásili spojenie spoločnosti Sprint a Nextel v hodnote 36 miliárd dolárov. Aj keď bola transakcia verejne označovaná ako spojenie dvoch rovnocenných firiem, v skutočnosti išlo o akvizíciu Nextelu spoločnosťou Sprint. Obidve spoločnosti síce pôsobili v podobných oblastiach, no napriek tomu bolo s týmto prepojením od začiatku veľa problémov. Už čoskoro po vzniku však začali novovzniknutú firmu opúšťať vedúce osobnosti spoločnosti Nextel, pričom ako dôvod často uvádzali nezlučiteľnosť jednotlivých firemných kultúr. Následkom zlého spojenia prišla spoločnosť o množstvo svojich stálych zákazníkov a vykázala vysoké straty spojené s poškodením dobrého mena. V súčasnosti má aj jeden z najhorších ratingov v stálosti zákazníkov v sektore.

⁸¹ Spracované podľa: *Integrácia odlišných firemných kultúr*. 2011. [online] ZRRIZ, 2011[citované 31-5-2012]< <http://www.zrriz.sk/informacie-zrriz/5-i233/integracia-odlisnych-firemných-kultur>>

⁸² Spracované podľa:

CARTWRIGHT, S. *Why Mergers Fail and How to Prevent it*. [online] Q-finance, 2012 [citované 31-5-2012]< <http://www.qfinance.com/mergers-and-acquisitions-best-practice/why-mergers-fail-and-how-to-prevent-it?page=1>>

Fúzie a akvizície. 2010 [online]Capital Markets, 2010 [citované 31-5-2012] Dostupné na internete: <<http://docs.capitalmarkets.sk/editor/File/IDdok/Analzy/2010/Fuzie%20a%20akvizicie.pdf>>

4.2. Vybrané trendy Corporate Culture

Trendy vo všeobecnosti predstavujú určité tendencie a preferencie v danej problematike v určitom čase. Súčasná doba je výrazne poznačená globálnou hospodárskou krízou a neustále sa meniacim dianím v medzinárodnom prostredí, a preto sú aj trendy súvisiace s CC týmito skutočnosťami do značnej miery ovplyvnené. Rovnako ako celkové chápanie CC možno skúmať z viacerých pohľadov (manažment, marketing, kybernetika...), aj na vybrané aktuálne trendy sa možno dívať z týchto hľadísk. Nasledujúca časť práce približuje vybrané súčasné trendy v oblasti CC, najmä z manažérskeho a marketingového pohľadu chápania CC.

4.2.1. Etika v podnikaní

Prvým z trendov, ktoré stále rezonujú v súčasnom období recesie, aj v súvislosti s celkovým fungovaním firmy, je jednoznačne etika v podnikaní. Morálna zodpovednosť firiem je jedným z frekventovaných pojmov súčasnosti. Medzi hlavné dôvody záujmu o sociálne aspekty podnikania môžeme zaradiť:⁸³

- zvýšený záujem spotrebiteľov o environmentálne následky podnikania, o pracovné prostredie zamestnancov, o certifikáty, o sponzorské aktivity firiem a rôzne iné skutočnosti najmä sociálneho charakteru, či
- tlak spoločnosti smerujúci k zvyšovaniu transparentnosti podnikania.

Ak chce firma eticky podnikáť, mala by mať etické princípy „zakorenené“ už v základných predpokladoch svojej existencie, teda aj v samotnej kultúre firmy, a jej prejavy by mali siahať na všetky úrovne riadenia a celkového fungovania firmy. Formovanie CC je proces, ktorý je špecifický pre každý podnikateľský subjekt, a ktorý môže byť upravovaný aj počas fungovania podniku. Jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré vplývajú na formovanie CC sú manažéri, teda riadiaci pracovníci. Práve tu nachádza uplatnenie aj tzv. manažérska etika. Pri etickom konaní manažéra v rozhodovacích a riadiacich činnostiach v podniku sa tvorí prostredie, ktoré je priaznivé nielen pre internú časť podniku (zamestnanci – rast produktivity, motivácia), ale aj pre vonkajšie okolie. Manažérska etika nemusí mať nevyhnutne konkrétnu formálnu úpravu, podľa ktorej sa manažér musí správať. Je to skôr samotné konanie manažéra,

⁸³ ŠKORVAGOVÁ, S. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2009. *Perspektívy vývoja medzinárodného marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2009, s. 55 – 56. ISBN 978-80-225-2562-6.

ktoré vyplýva z jeho osobných hodnôt, ktoré by tiež mali byť do určitej miery v súlade s hodnotami firmy.

Etika v podnikaní plní funkciu integrácie ekonomického zacielenia na zisk a etického zamerania na univerzálne princípy, akými sú ľudská dôstojnosť, spravodlivosť, tolerancia a základné ľudské práva. Cieľom etiky vo firemnej praxi je tzv. humanizácia ekonomickej sféry, ktorej hlavným poslaním by malo byť slúžiť životu.⁸⁴ Pri hodnotení globálnej krízy sa často hovorí, že ekonomickému kolapsu predchádzal kolaps individuálnej morálky. Dnes sa už hovorí aj o ústupe krízy a obnove hospodárstva. To, či so sebou strhne aj etiku, je otázne. Napriek tomu, že etický rozmer podnikania je už viac-menej v manažérskom kontexte populárnym, no predsa neexistuje jednotný pohľad na pomenovanie roly etiky v podnikaní. Otázkou dnes nie to, či patrí etika do podnikania alebo nie, ale o to, či firmy rozumejú jej podstate alebo ide len o marketingovú „povinnosť“ súčasnej doby.⁸⁵

Pojmom spomínaným v súvislosti s etikou v CC, je aj **whistleblowing**⁸⁶ – oznamovanie informácií o vnímaných nekalých praktikách v rámci firiem, ktorý poskytuje možnosť odhalenia podvodov. Je to nástroj, ktorý zlepšuje transparentnosť a celkovú CC. Prístup firmy k tejto problematike tiež môže ukazovať na úroveň a silu jej CC.

4.2.2. *Inovácie a učiac sa organizácia*

Neustále sa zostrujúci konkurenčný boj na domácom, či medzinárodnom trhu, núti firmy hľadať spôsoby, ako v ňom obstáť a zvíťaziť. Snaha získať si zákazníka na úkor svojho konkurenta pri množstve porovnateľných produktov, znamená pre firmy tiež vyhľadávanie neustálych zlepšení a inovácií svojich produktov. Firma, ktorá sa rozhodne pre túto možnosť, sa nazýva učiac sa organizácia.

⁸⁴ REMIŠOVÁ, A. 2011. *Etika a ekonomika*. Bratislava: Kalligram, 2011. s. 134. ISBN 978-80-8101-402-4

⁸⁵ URIGA, J. 2010. Biznis sa rozbieha, strhne k progresu aj etiku? In *Eurobiznis*. Bratislava: MF MEDIA, č. 4/2010. ISSN 1336-393X. s. 46

⁸⁶ **Whistleblowing** – doslovný preklad „*fúkание do píšťalky*“ - má evokovať predstavu varovnej píšťalky, ktorá zaznie, keď sa nehrá podľa pravidiel. Označenie vychádza z práce britských policajtov, ktorí pískali na píšťalku vždy pri spozorovaní trestného činu alebo priestupku za účelom privolania posíl z radov svojich kolegov a zároveň tým upozornili verejnosť na hroziace nebezpečenstvo.

P. Senge, ktorý je považovaný za autora modelu učiacej sa organizácie, vo svojej monografii *The Fifth Discipline* uvádza, že ide o miesto, kde ľudia priebežne rozširujú svoju schopnosť dosahovať výsledky, ktoré si želajú, kde sú podporované nové a tvorivé spôsoby myslenia, kde je vytvorený priestor pre kolektívnu inšpiráciu, a kde sa ľudia priebežne učia tomu ako sa spoločne učiť.⁸⁷

Možno povedať, že učiacia sa organizácia predstavuje model riadenia, vzdelávania a komunikácie v organizácii. Tento model je charakteristický prevažujúcou horizontálnou komunikáciou, priestorom pre spätnú väzbu a tímovou prácou. Podstatou učiacej sa organizácie sú princípy nepretržitej premeny, podpory učenia sa, tímového poňatia a novej roly manažéra. Princíp nepretržitej premeny znamená, že stále rýchlejšie sa meniace prostredie podnikania a ekonomickej činnosti si vyžaduje stále pružnejšie organizácie, schopné pohotovo reagovať na situáciu na trhu. Kľúčovú úlohu v nepretržitej adaptácii firmy hrajú samozrejme ľudia. Klasické postupy strategického plánovania sú príliš pomalé, a preto sú právomoci a zodpovednosť za rozhodovanie prenášané na ľudí, ktorí musia vedieť proaktívne rozpoznávať potenciálne príležitosti v nových situáciách. V učiacej sa organizácii vzdelávanie nie je samostatnou činnosťou riadenia, ale celá organizácia sa považuje za systém, kde sa jednotlivci učia z činností, ktoré sa v organizácii vykonávajú, a kde organizácia ako celok sa učí z aktívnej súčinnosti jednotlivcov. Rýchlosť tohto učenia sa môže byť jediným zdrojom konkurenčnej výhody. Preto je učenie sa v organizácii podporované a uľahčované. Uplatňovanie modelu učiacej sa organizácie predstavuje v poznatkovej ekonomike východisko zvyšovania konkurencieschopnosti firiem. V súčasnom období krízy okrem znalostného potenciálu má veľký význam i motivačný potenciál organizácie (vytvárajú ho najmä možnosť osobnostného rastu pracovníkov, splnomocňovanie, a s tým súvisiaca „pracovná pozícia“, rola vzdelávajúceho, atmosféra dôvery).⁸⁸

Základnými znakmi učiacej sa organizácie podľa O. Zorkóciovej sú:⁸⁹

- spoločná vízia prijatá všetkými členmi organizácie;

⁸⁷ HVIŽDOVÁ, E. 2011. *O učiacej sa organizácii*. [online] Manažment znalostí, 2011 [citované 23-1-2011] Dostupné na internete: <<http://www.manazmentznalosti.eu/strucne-o-uciacej-sa-organizacii/>>

⁸⁸ ŠUTEROVÁ, V. 2011. Učiacia sa organizácia ako predpoklad rastu konkurencieschopnosti podniku služieb. In *Vedecké state Obchodnej fakulty*. Zborník. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011, s. 2. ISBN 978-80-225-3326-3

⁸⁹ ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s. 197. ISBN 978-80-225-2336-3.

- tímová práca a spoločné vzdelávanie;
- osobné zdokonaľovanie sa jednotlivcov, založené na princípe samostatne sa rozhodovať, na sledovaní výsledkov týchto rozhodnutí a na učení sa z týchto skúseností; a
- systémové myslenie.

Hovoríme teda o organizáciách, ktoré sa snažia poznatky integrovať do svojej štruktúry, aplikovať ich pri svojej činnosti, a tým premietat' do vlastných skúseností a byť tak schopný sa prispôbiť rýchlo sa meniacim a čoraz viac komplikovanejším podmienkam prostredia. Požiadavka byť flexibilný, adaptabilný a rýchlo reagovať na zmeny tak dala vznik novému prístupu zameraného na neustále učenie ako prioritnej konkurenčnej výhody organizácie.

Podľa výskumu Tellisa, Prabhu a Chandyho (2009) uskutočneného v 759 firmách v 17 krajinách sveta, je cieľavedomé budovanie pozitívnej CC najdôležitejším „hnacím motorom“ inovácií pre firmu pôsobiacu v medzinárodnom prostredí. CC je podľa tohto výskumu pre inovácie, dokonca dôležitejšia ako tradičné faktory – pracovná sila, vláda, kapitál, či národná kultúra. Nositeľmi, resp. zdrojom inovácií vo firme sú síce predovšetkým zamestnanci, no práve prostredie a podmienky, v ktorých sa realizujú, sú výsledkom procesu formovania CC, a tá môže výrazne prispieť k ich motivácii a snahe o neustále zlepšovanie.⁹⁰

4.2.3. *Outsourcing (komercializácia) Corporate Culture*⁹¹

V posledných dekádach dochádza v riadení a správaní firiem (najmä TNK) k značným posunom. Pôsobením viacerých faktorov, ako napríklad: vývoj informačných technológií, využívanie psychologických postupov v riadení, poznanie interkultúrnych odlišností, vývoj outsourcingu, či neustála snaha kvantitatívne vyjadriť kvalitatívne javy vo firmách, naberá na význame aj potreba „profesionálneho“ budovania a rozvoja CC v kontexte snahy o pozitívnu identitu celej firmy. V oblasti CC možno zaznamenať nárast záujmu rôznych konzultantských firiem o problematiku kultúry firmy a jej budovanie, a následne ponuku služieb zameranú na analýzu

⁹⁰ TELLIS, G. – PRABHU, J. – CHANDY, R. 2009. Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. In *Journal of Marketing*. Vol. 73, January 2009, s. 3 – 23. ISSN 0022-2429.

⁹¹ Voľne spracované podľa sledovania internetových portálov: www.businessweek.com, www.etrend.sk, www.riadenie.sk, www.ezisk.sk

a cieľavedomé formovanie CC v súlade s firemnou stratégiou, ako komerčnú aktivitu týchto subjektov. Proces tvorby, rozvoja, či zmeny CC sa tak stáva predmetom podnikateľských činností poradenských firiem, a tým pádom aj možnosťou firiem pre „outsourcovanie“ svojich aktivít.

Budovanie Corporate Culture je termín skloňovaný na mnohých internetových portáloch, nasledovaný radom krokov a postupov, ktoré majú napomôcť riadiacim pracovníkom pri ich úlohách, prípadne kontaktom priamo na poradenskú firmu, ktorá ponúka tieto služby ako svoju podnikateľskú aktivitu. Ponuka vykonania vnútorného auditu, diagnostiky a následnými odporúčaniami, nie je dnes len otázkou finančných ukazovateľov firiem, ale aj ich firemnej kultúry. Na základe rôznych hĺbkových či skupinových rozhovorov so zamestnancami, porovnávaním hodnôt so žitou realitou, ale aj na základe rôznych ďalších kvalitatívnych a kvantitatívnych metód, sú dnes manažéri a pracovníci konzultantských firiem schopní analyzovať a vyhodnotiť úroveň CC v konkrétnej firme a následne tak navrhnúť spôsoby riadenia či zmeny CC. Tento spôsob „externalizovania firemných aktivít“ je však veľmi citlivou záležitosťou, keďže sa týka fungovania celej firmy a všetkých jej úrovní. Ponuka služieb zameraná na tvorbu CC nachádza svoje uplatnenie aj pri rôznych vzdelávacích kurzoch a seminároch pre riadiacich pracovníkov (týkajú sa nielen oblasti riadenia ľudských zdrojov, ale aj strategického plánovania, či rozhodovacieho procesu).

Ďalšími komerčne ponúkanými službami v procese formovania CC sú aj **koučing** a **mentoring**. Tieto metódy sa využívajú síce aj vo vnútri podniku prostredníctvom manažérov firmy (na vertikálnej úrovni), no význam dočasného najímania si expertov na výchovu manažérov v medzinárodnom prostredí neustále rastie. V podmienkach SR však tento trend zatiaľ nemá očakávaný efekt.

4.3. Výsledky výskumu uskutočneného vo firmách pôsobiach na slovenskom trhu

V teoretickej časti práce sme sa snažili charakterizovať fenomén Corporate Culture v prvom rade ako neoddeliteľnú súčasť celkovej Corporate Identity firmy, no ponúkli sme aj pohľad iných vedných odborov na túto problematiku. Prístupmi rôznych autorov k tematike CC, sme dospeli k záveru, že CC je:

- jav (či už prirodzený, alebo riadený), ktorý zasahuje celú firmu na všetkých jej úrovniach,
- súčasť celkovej stratégie a významný nástroj riadenia mnohých, najmä nadnárodných firiem,
- systém určitých zdieľaných prvkov (hodnôt, noriem, vzťahov...), ktorí vychádza zvnútra firmy, ale prejavuje sa aj navonok,
- faktor, ktorý sa dá určitými spôsobmi kvantifikovať a má vplyv na celkovú úspešnosť (výkon) firmy,
- kolektívny fenomén, ktorého hlavnými nositeľmi a zároveň aj „zrkadlom“ CC sú ľudia – zamestnanci a riadiaci pracovníci (manažéri).

Vplyvom vývoja a zmien v medzinárodnom prostredí, možno aj v oblasti CC registrovať určité prevládajúce tendencie a smery. Teória teda potvrdzuje význam a právoplatné postavenie CC v celkovej stratégii firmy. Mnohí autori odporúčajú firmám cieľavedome budovať a rozvíjať CC, s dôrazom na ľudský potenciál a jeho využitie aj prostredníctvom efektov z pozitívnej CC. Ďalšia časť práce bude venovaná predovšetkým praktickým výstupom z výskumu, uskutočneného v podnikateľských subjektoch pôsobiacich na slovenskom trhu. Nasledujúci text doktorandskej dizertačnej práce sa teda bude zameriavať na dosahovanie cieľov a overovanie hypotéz stanovených pre praktickú časť práce. Prostredníctvom zhromaždenia, spracovania a následne vyhodnotenia odpovedí dotazníkového dopytovania, získaných od konkrétnych slovenských i medzinárodných firiem pôsobiacich na slovenskom trhu, predpokladáme, že získame určitý obraz o stave a úrovni CC v týchto subjektoch. Naším cieľom je v prvom rade identifikovať najvýznamnejšie faktory tvorby a rozvoja CC v konkrétnych firmách a porovnať ich s teoretickými východiskami.

Vo fáze finalizácie doktorandskej dizertačnej práce, porovnaním teoretických zistení a praktických výsledkov, sa budeme snažiť formulovať určité odporúčania v oblasti CC pre konkrétne účely praxe. Väčšina predložených výsledkov výskumu bola súčasťou riešenia výskumnej úlohy VEGA: 1/0803/10 – *„Fundamentálne príčiny hospodárskej krízy, jej dosahy na ekonomiku Slovenska ako členskej krajiny EÚ, so zameraním na alternatívne riešenia vo sfére medzinárodných marketingových stratégií podnikateľských subjektov.“*, kde vedúcou riešiteľského kolektívu bola: doc. Ing. O. Zorkóciová, PhD. Údaje pre výskum boli získavané v prvej fáze od manažérov firiem

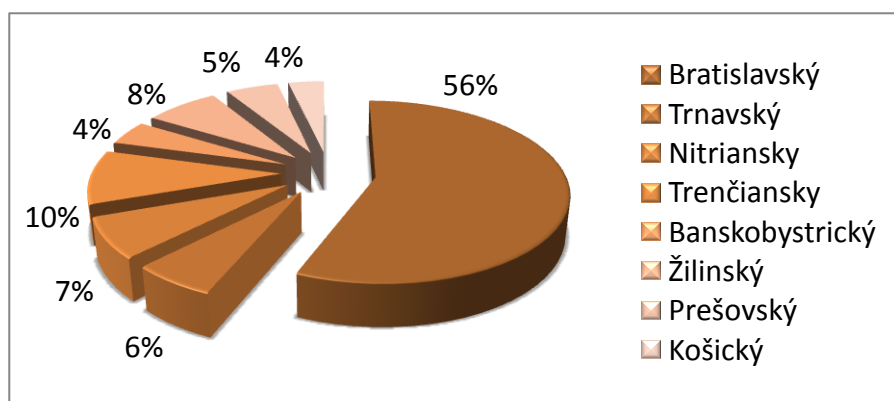
(výskum projektu VEGA 1/0803/10) a v druhej fáze od zamestnancov firiem (individuálny výskum prostredníctvom online dopytovania). Oba výskumy budú v nasledujúcej časti práce porovnané a slovne aj graficky vyhodnotené.

4.3.1. Výsledky výskumu z pohľadu riadiacich pracovníkov

Prvá časť výskumu, zameraného na zistenie významu a chápania CC vo firmách, bola realizovaná dotazníkovým dopytovaním u riadiacich pracovníkov firiem pôsobiacich na slovenskom trhu. Výskum bol realizovaný v mesiacoch september 2010 – január 2011. Cieľom bolo zistiť názory manažérov na problematiku CC v ich firme. Dotazník (Príloha 1) obsahoval všeobecné otázky týkajúce sa sídla, veľkosti, vlastníctva a zamerania podnikateľských subjektov, ako aj konkrétne otázky týkajúce sa predmetu skúmania, v našom prípade CC. Výsledky výskumu sú prezentované slovne aj vizuálne (prostredníctvom tabuliek a grafov).

Výskumu sa zúčastnilo 363 náhodne vybraných firiem⁹² v nasledujúcej štruktúre:

Graf 13 **Sídlo firmy (podľa krajov)**

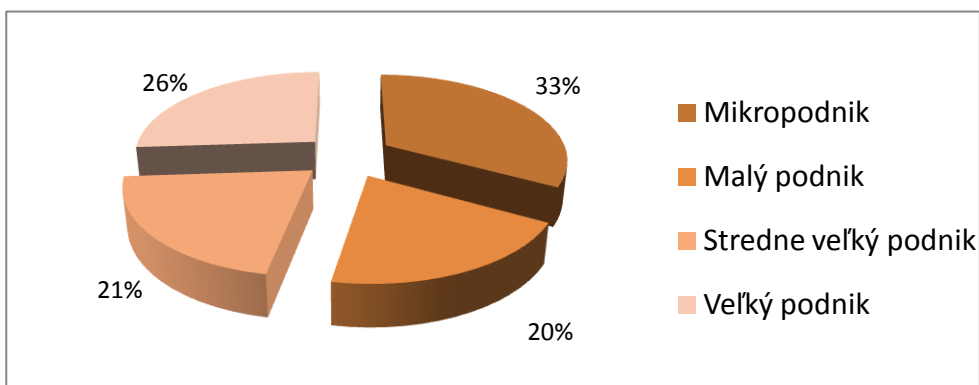


Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10

Najviac respondentov bolo z bratislavského kraja, čo nie je žiadnym prekvapením, keďže cca 35 % všetkých podnikateľských subjektov pôsobiacich na slovenskom trhu má oficiálne sídlo práve v bratislavskom kraji⁹³.

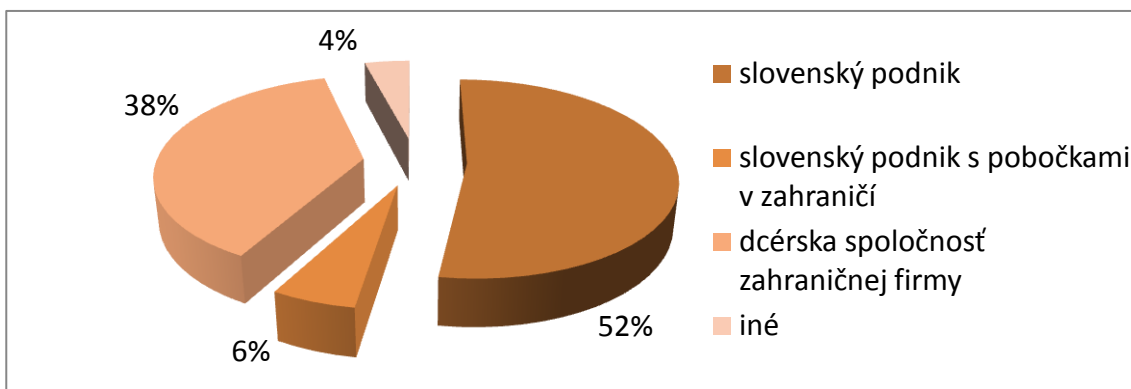
⁹² Návratnosť rozdistribuovaných dotazníkov bola zabezpečená v plnej miere.

⁹³ Údaj podľa Štatistického úradu SR za rok 2011

Graf 14**Veľkosť firmy**

Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10

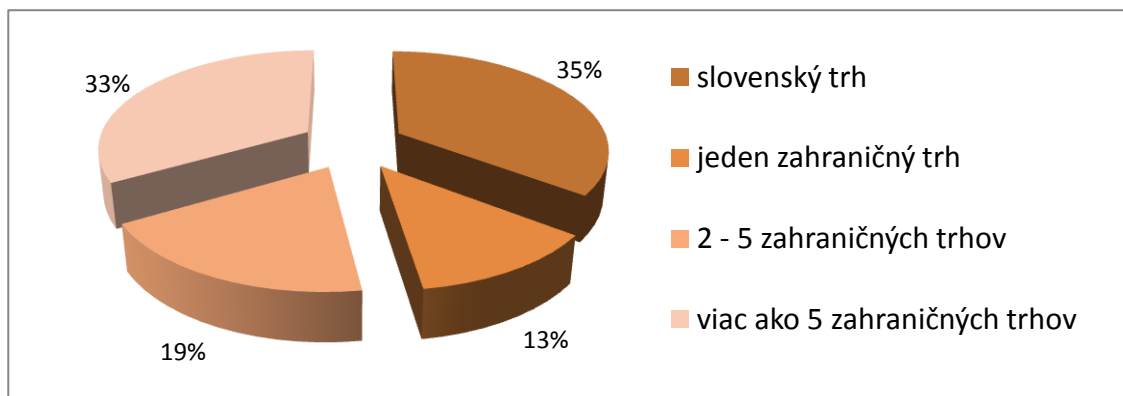
Graf 14 predstavuje rozdelenie respondentov z hľadiska veľkosti firmy. Pri určovaní veľkosti firiem boli nápomocnými údajmi pre respondentov: počet zamestnancov a veľkosť obratu. Mikropodniky boli definované ako podniky s menej ako 10 zamestnancami a ročným obratom do 2 mil. EUR. Malé podniky boli v rozmedzí 10 – 49 zamestnancov a s ročným obratom do 10 mil. EUR. Stredne veľké podniky boli definované 50 – 249 zamestnancami a ročným obratom do 50 mil. EUR. Kritériami pre zaradenie medzi veľké podniky boli počet zamestnancov nad 250 a ročný obrat nad 50 mil. EUR. Zastúpenie jednotlivých firiem podľa veľkosti bolo približne rovnaké, čo poskytuje dobrý základ pre ďalšiu analýzu.

Graf 15**Vlastníctvo firmy**

Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10

Graf 15 a Graf 16 predstavujú pôvod oslovených podnikateľských subjektov a ich pôsobenie na trhu (trhoch).

Graf 16 **Pôsobenie firmy na trhu**



Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10

Kľúčovými oblasťami, týkajúcimi sa problematiky CC, boli otázky zamerané na chápanie významu CC, prvky atmosféry na pracovisku, komunikáciu manažérov so zamestnancami o vízii firmy a jej napĺňaní, atmosféru vo firme a zodpovednosť za budovanie CC vo firme. Na základe spracovania odpovedí respondentov na položené otázky sme dospeli k nasledujúcim záverom:

Až 346 z 363 firiem (čo predstavuje vyše 95 %) považuje budovanie pozitívnej CC na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry za dôležitý firemný proces. Iba 17 firiem tento proces nepovažuje za dôležitý.

Tabuľka 3 **Význam budovania Corporate Culture vo firme**

áno	346	95,32 %
nie	17	4,68 %

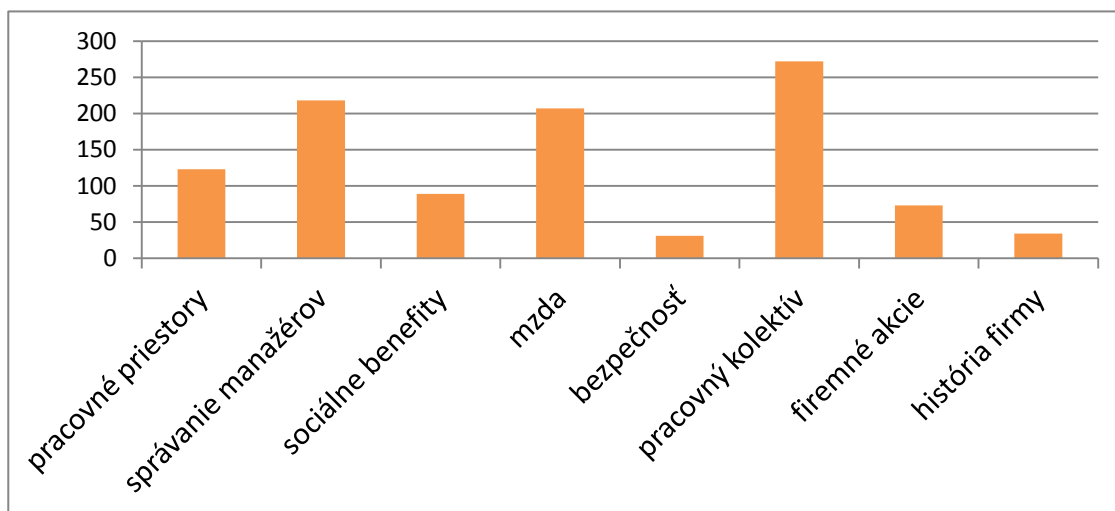
Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10

Následnou analýzou údajov sme zistili, že firmy, ktoré odpovedali na túto otázku negatívne, boli mikropodniky (15) alebo malé podniky (2), ktoré pôsobia prevažne na slovenskom trhu (13) alebo na trhoch krajín V4 (4). Vo veľkých firmách bola odpoveď na úvodnú otázku jednoznačne kladná (100 %) a podobne tomu bolo aj z hľadiska pôsobenia firmy na zahraničných trhoch – všetky firmy pôsobiace na viac ako 5

zahraničných trhoch považujú budovanie pozitívnej CC za dôležité. Z uvedeného možno konštatovať, že rast významu budovania CC je priamo úmerný veľkosti podniku a rozsahu jeho pôsobenia.

Graf 17

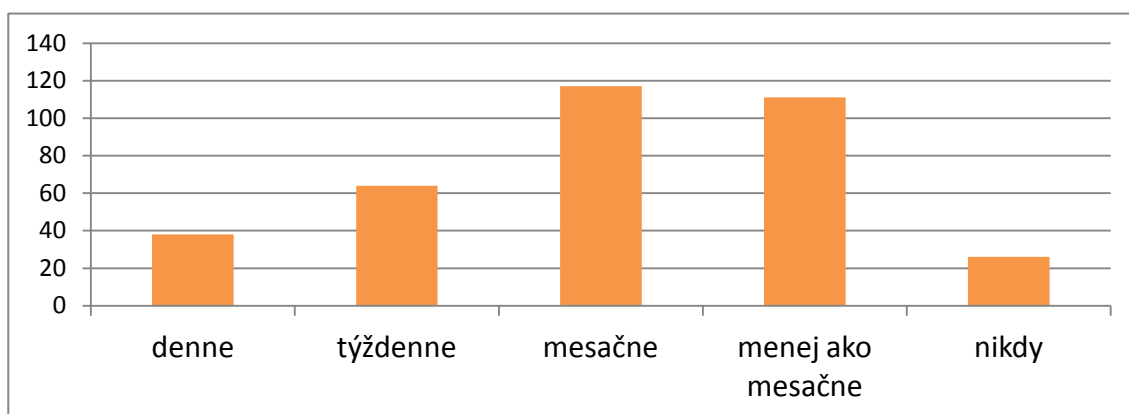
Prvky pozitívnej firemnej atmosféry



Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10

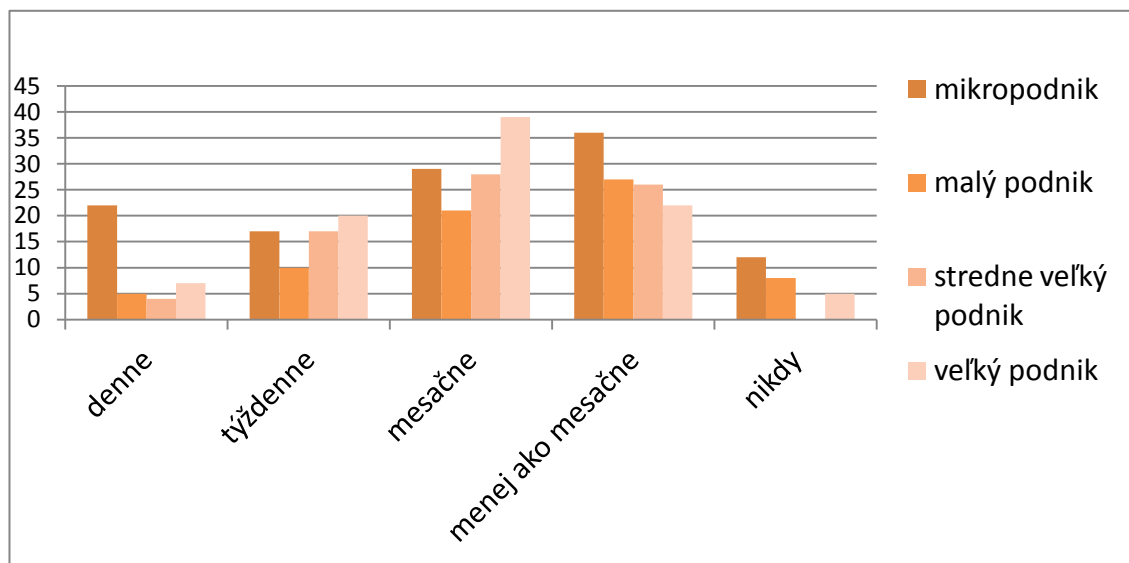
Medzi najpreferovanejšie prvky, ktoré vplývajú na pozitívnu firemnú atmosféru, patrí podľa výsledkov výskumu v prvom rade pracovný kolektív (272 odpovedí), ďalej správanie riadiacich pracovníkov (218) a tiež mzda (207) – podľa hlbšej analýzy až 1/4 respondentov (89) uviedla práve kombináciu týchto troch prvkov. Z uvedeného teda vyplýva, že veľmi významným faktorom, ktorý ovplyvňuje atmosféru vo firme, sú interpersonálne vzťahy na pracovisku (či už medzi zamestnancami navzájom, alebo medzi zamestnancami a riadiacimi pracovníkmi).

Komunikácii bola venovaná ďalšia otázka v dotazníku. Jej cieľom bolo zistiť, ako často manažéri komunikujú so svojimi podradenými o vízii firmy a jej napĺňaní, keďže je to veľmi dôležitý prvok procesu budovania pozitívnej CC. Z výsledkov vyplynulo, že najčastejšie komunikujú manažéri so svojimi zamestnancami približne raz mesačne a menej.

Graf 18**Komunikácia vo firme o vízii a jej napĺňaní**

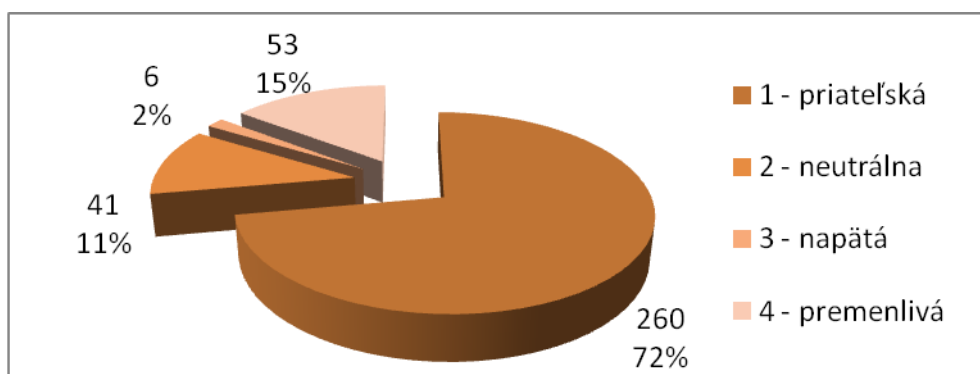
Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10

Pri hlbšej analýze ostatných, najmä hraničných odpovedí (denne/nikdy), sa nedokázali žiadne jednoznačné korelácie s veľkosťou či pôsobením firmy, ako to bolo v úvodnej otázke.

Graf 19**Frekvencia komunikácie vzhľadom na veľkosť firmy**

Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10

Ďalšia otázka dotazníka sa venovala atmosfére na pracovisku. Väčšina respondentov (až 72 %) zhodnotila atmosféru v ich firme ako priateľskú a žiadne korelácie vo vzťahu k veľkosti alebo k pôsobeniu firmy na trhu výskum nepotvrdil.

Graf 20**Atmosféra vo firme**

Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10

Na otázku, kto sa vo firme v prevažnej miere stará o budovanie a rozvoj pozitívnej atmosféry, väčšina manažérov (57 %) odpovedala, že túto funkciu vo firme zastávajú samotní zamestnanci. Až na ďalšom mieste (36 %) sa považujú sami manažéri za tvorcov a ovplyvňovateľov firemnej atmosféry. Tu možno badať nesúlad medzi teoretickými odporúčaniami odborníkov a realitou vo firemnej praxi, keďže v teórii sú hlavnými „tvorcami“ pozitívnej CC práve riadiaci pracovníci.

Tabuľka 4 Vplyv na budovanie pozitívnej atmosféry vo firme

HR – oddelenie ľudských zdrojov	55	15,15 %
Manažéri	134	36,91 %
Zamestnanci	207	57,02 %
Nikto	24	6,61 %
Iné	24	6,61 %

Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10

Keďže vyhodnocovaný výskum bol zameraný nielen na CC, ale na celkovú CI a jej prvky, a obsahoval aj rôzne doplňujúce otázky, ktoré môžu napomôcť pri celkovom zhodnotení výskumu, rozhodli sme sa vyhodnotiť aj niektoré ďalšie otázky z dotazníka. Na otázku, či firma plánovane a zámerne buduje povedomie o nej a vytvára si podmienky pre pozitívny imidž, väčšina respondentov odpovedala kladne.

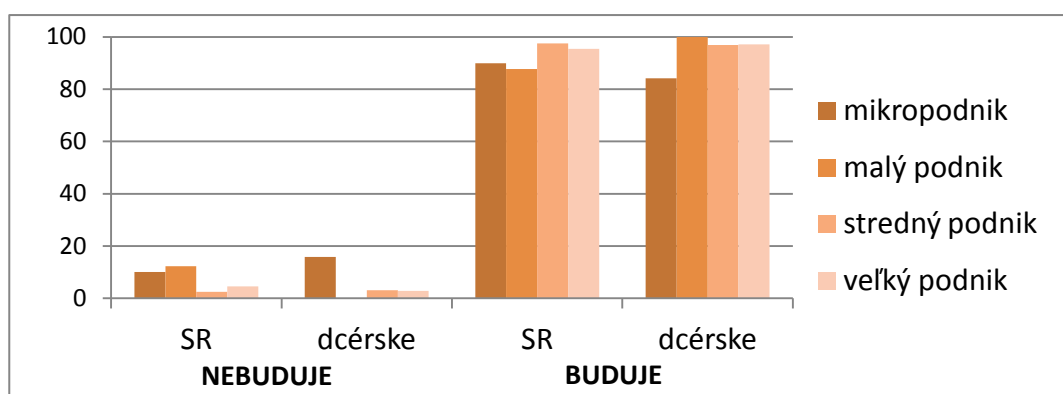
Tabuľka 5 Budovanie povedomia o firme

áno	338	93,11 %
nie	25	6,89 %

Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10

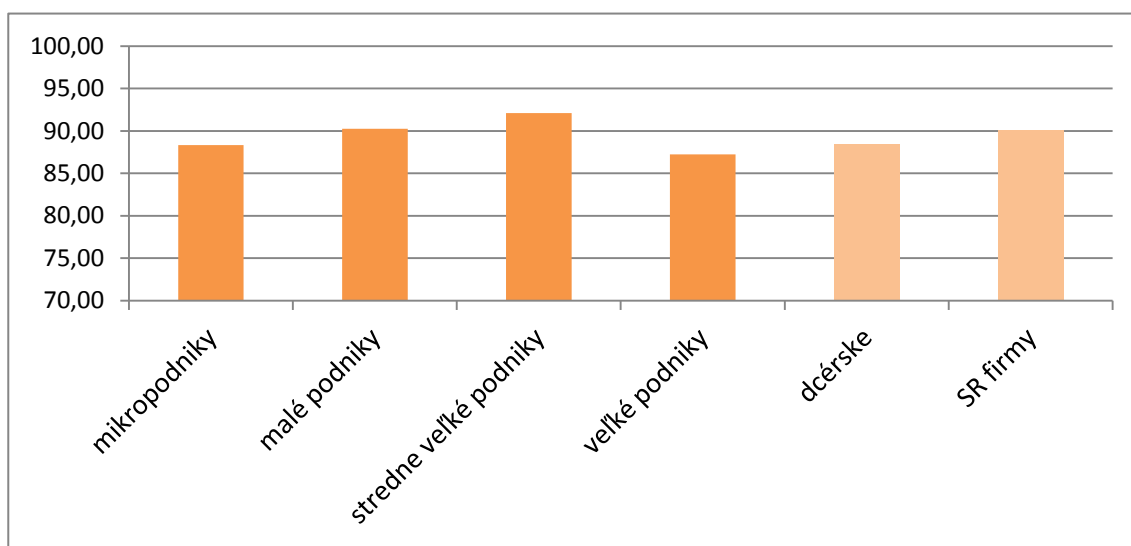
Následnou analýzou sa potvrdil podobný výsledok, ako v prípade budovania CC - firmy, ktoré odpovedali na túto otázku negatívne, boli mikropodniky (10) alebo malé podniky (7). Vo veľkých firmách bola odpoveď na úvodnú otázku takmer jednoznačne kladná (98 %). Porovnaním vlastníctva firiem sa ukázalo, že zámerné budovanie CI je bližšie pre dcérske spoločnosti (v priemere 95 %) a naopak viac negatívnych odpovedí sme zaznamenali v slovenských firmách (priemerne 7 %).

Graf 21 Budovanie povedomia o firme



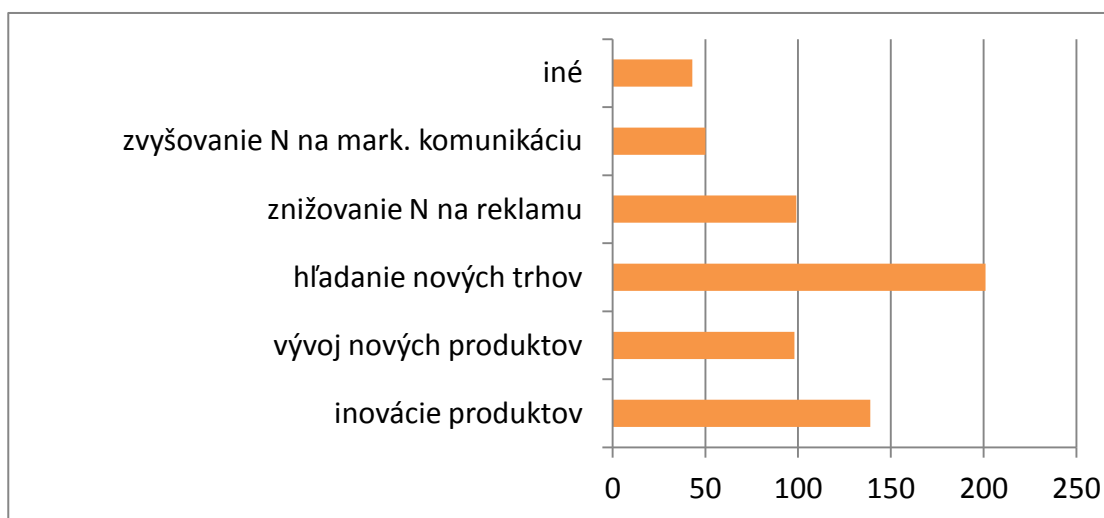
Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10

Ďalšie dve otázky dotazníka boli zamerané na súčasné obdobie globálnej krízy. Cieľom prvej otázky bolo zistiť názor manažérov na význam etického správania a jeho vplyvu na úspešnosť firmy na trhu v čase krízy. Z porovnania odpovedí respondentov vyplýva zaujímavé konštatovanie, že veľké firmy považujú etické správanie v čase krízy ako faktor úspechu na trhu, oproti ostatným firmám za menej dôležité (87 %). Takisto pobočky zahraničných firiem na slovenskom trhu (dcérske firmy) považujú etický aspekt podnikania za menej dôležitý (88 %) ako pôvodné slovenské firmy (90 %), hoci rozdiel nie je až taký veľký.

Graf 22**Vplyv etiky na úspešnosť firmy v čase krízy**

Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10

Zameraním poslednej otázky výskumu bolo zistiť, aké kroky firmy využívajú na zmiernenie dosahov súčasnej krízy, pričom respondenti mohli uviesť aj viac možností. Viac ako polovica respondentov uviedla možnosť hľadania nových trhov ako dôležitý nástroj „boja proti kríze“. Ďalšou častou možnosťou výberu, boli inovácie produktov. 1/5 respondentov uviedla ako najdôležitejšie kroky zmiernenia dosahov krízy práve obe tieto možnosti. 12 % firiem uviedlo, že využilo iné kroky, pričom v otvorenej časti otázky uvádzali respondenti väčšinou dve možnosti – znižovanie stavu zamestnancov alebo nepocítili žiadne dosahy krízy.

Graf 23**Kroky na zmiernenie dosahov krízy**

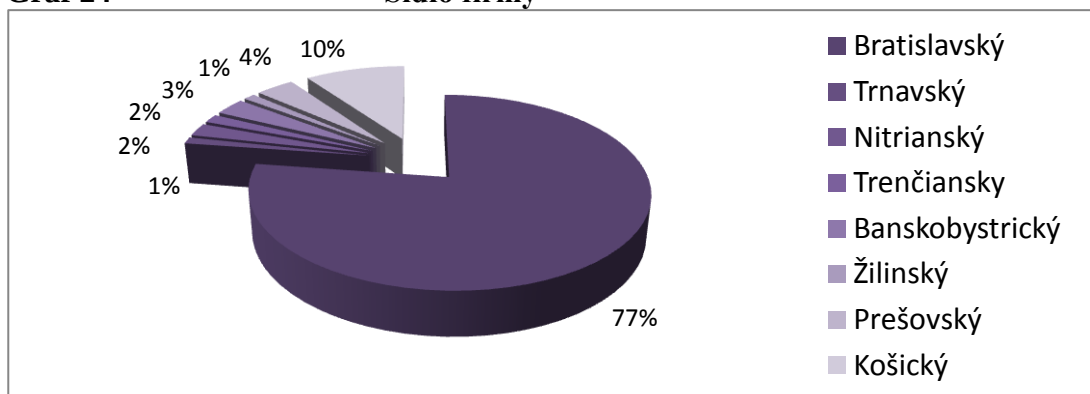
Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10

Na základe predošlých výsledkov možno konštatovať, že proces budovania pozitívnej CC je považovaný za pomerne dôležitý prvok riadenia firmy aj v praxi, najmä vo veľkých, resp. nadnárodných spoločnostiach. V praxi mikropodnikov a malých a stredných podnikov je tento proces skôr v úzadí, a je braný viac-menej ako prirodzený jav vývoja firmy, ktorý nie je potrebné nijako špeciálne koordinovať. Podobné výsledky sú zaznamenané aj pri koncepcii celkovej firemnej identity. Za najdôležitejšie prvky CC považujú manažéri firiem najmä interpersonálne vzťahy (pracovný kolektív a správanie riadiacich pracovníkov), ale tiež finančné ohodnotenie (mzda). Aj napriek súčasnému obdobiu globálnej hospodárskej krízy, vnímajú manažéri atmosféru vo firme ako priateľskú, a za hlavných ovplyvňovateľov atmosféry vo firme považujú predovšetkým samotných zamestnancov. Etický aspekt podnikania v čase krízy sa ukázal celkovo ako dôležitý, no menej dôležitý pre veľké a dcérske spoločnosti ako pre malé a stredné podniky so sídlom v SR.

4.3.2. Výsledky výskumu z pohľadu zamestnancov

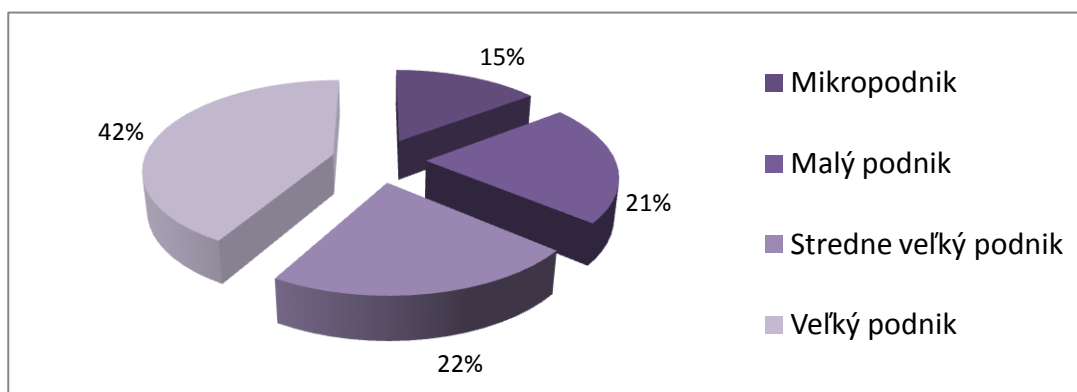
Druhou fázou skúmania problematiky CC v praxi, bolo dotazníkové dopytovanie medzi zamestnancami rôznych náhodne vybraných firiem. Cieľom tohto výskumu bolo zistiť názory zamestnancov firiem na problematiku CC. Dotazník pre zamestnancov bol zostavovaný podľa dotazníka pre manažérov s cieľom možnosti porovnania zistených výsledkov. Dotazník pre zamestnancov (Príloha 2) teda tiež obsahoval všeobecné otázky, týkajúce sa zamestnancov a ich firiem (sídlo firmy, veľkosť, vlastníctvo, počet rokov vo firme, pohlavie...), a taktiež konkrétne otázky týkajúce sa predmetu skúmania. Výsledky výskumu sú taktiež prezentované slovne aj vizuálne.

Výskumu sa zúčastnilo 271 zamestnancov z rôznych firiem pôsobiacich na slovenskom trhu v nasledovnej štruktúre:

Graf 24**Sídlo firmy**

Prameň: vlastné spracovanie

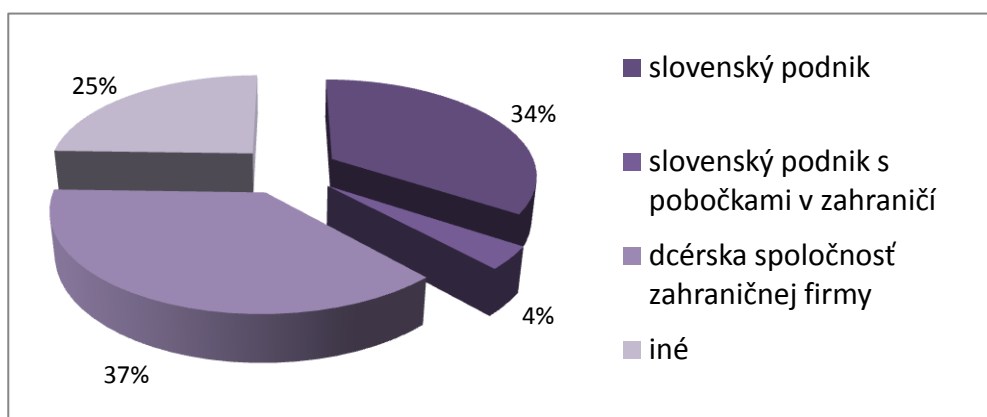
Najviac respondentov bolo opäť z bratislavského kraja, čo bolo celkom pochopiteľné, keďže bratislavský kraj nie je len sídlom najväčšieho počtu firiem, ale aj krajom s najnižšou mierou nezamestnanosti (5,41 %).⁹⁴

Graf 25**Veľkosť firmy**

Prameň: vlastné spracovanie

Kritériami pre určenie veľkosti firmy, boli rovnako ako v predošlom prípade: počet zamestnancov a veľkosť obratu. Pri rozdelení zamestnancov podľa veľkosti firmy, v ktorej pracujú, vidíme najväčší podiel respondentov zamestnaných vo veľkých firmách.

⁹⁴ Údaj je za rok 2011 podľa Štatistického úradu SR.

Graf 26**Vlastníctvo firmy**

Prameň: vlastné spracovanie

Pri otázke vlastníctva firmy až ¼ respondentov uviedla možnosť iné, pričom v otvorenej časti otázky uvádzali zamestnanci, že ide o štátnu správu alebo nevedeli firmu vôbec zaradiť. Najväčšia časť respondentov (37 %) uviedla, že pracuje v dcérskej spoločnosti zahraničnej firmy.

Súčasťou výskumu realizovaného u zamestnancov firiem boli aj otázky týkajúce sa spokojnosti zamestnancov s ich zamestnaním, dĺžky zamestnania vo firme, ako aj demografické otázky (pohlavie, rodinný stav) na prípadné zdôvodnenie odpovedí a skúmanie relácií medzi jednotlivými výsledkami výskumu. Grafické spracovanie uvedených otázok je súčasťou Prílohy 3.

Kľúčovými oblasťami, ktoré sa týkajú problematiky CC boli, podobne ako v predošlom výskume, boli otázky zamerané na chápanie významu CC, jej prvkov, komunikáciu manažérov so zamestnancami o vízii firmy a jej napĺňaní, atmosféru vo firme a zodpovednosť za budovanie CC vo firme. Na základe spracovania odpovedí respondentov na položené otázky sme dospeli k nasledujúcim záverom:

Z celkového počtu respondentov (271), takmer 94 % z nich považuje cieľavedomé budovanie pozitívnej CC na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry za dôležitý firemný proces. Iba 17 respondentov tento proces nepovažuje za dôležitý.

Tabuľka 6**Budovanie Corporate Culture**

áno	254	93,73 %
nie	17	6,27 %

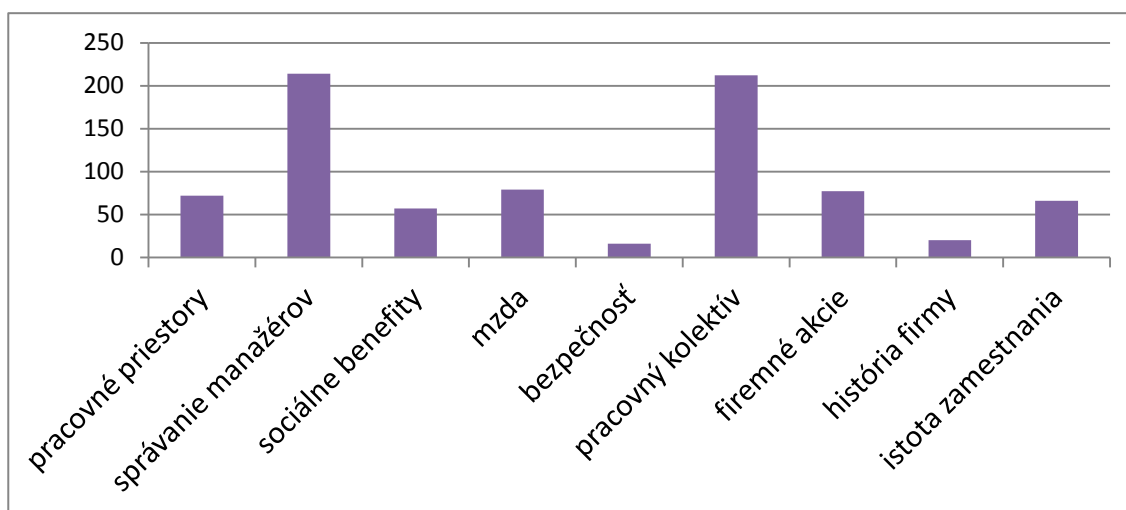
Prameň: vlastné spracovanie

Pri hlbšej viacfaktorovej analýze sa nepotvrdil žiadny vzťah medzi negatívnymi odpoveďami a veľkosťou, pôsobením, či vlastníctvom firmy, ako pri výskume medzi manažermi firiem. Zaujímavosťou však je, že väčšina respondentov, ktorí uviedli negatívnu odpoveď na túto otázku, odpovedali rovnako negatívne aj v otázkach spokojnosti vo firme, a či sa cítia byť aktívnou súčasťou firmy. Zo 17 negatívnych odpovedí bolo 13 žien.

Cieľom ďalšej otázky bolo zistiť, čo považujú zamestnanci vo svojej firme za prvky CC. Z odpovedí respondentov vyplynulo, že najvýznamnejším prvkom je správanie riadiacich pracovníkov (214 odpovedí) a hneď za tým pracovný kolektív (212 odpovedí). Až 61 % respondentov uviedlo súčasne oba tieto prvky za najdôležitejšie pre pozitívnu CC, čo opäť len potvrdzuje význam interpersonálnych vzťahov vo firme.

Graf 27

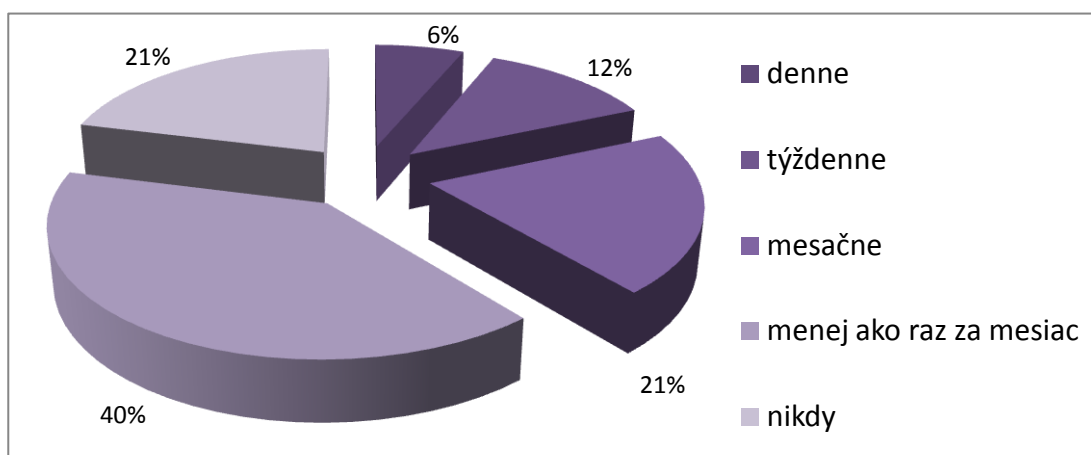
Prvky Corporate Culture



Prameň: vlastné spracovanie

Pri otázke ohľadom frekvencie komunikácie manažérov so zamestnancami o vízii firmy a jej napĺňaní nás zaujímalo, ako vnímajú práve zamestnanci túto oblasť. Z odpovedí vyplynulo, že riadiaci pracovníci so svojimi podriadenými komunikujú o vízii menej ako raz za mesiac (40 % odpovedí). Pri hlbšej viacfaktorovej analýze sa nedokázali žiadne korelácie.

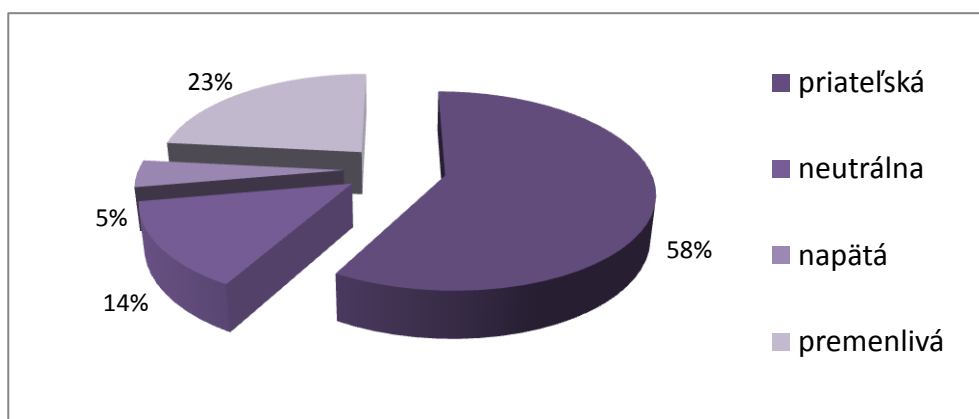
Graf 28 Komunikácia manažérov so zamestnancami o vízii a jej naplňaní



Prameň: vlastné spracovanie

Na otázku, ako zamestnanci vnímajú atmosféru na svojom pracovisku, odpovedali respondenti v prevažnej miere kladne v prospech priateľskej atmosféry. Hlbšou analýzou negatívnych odpovedí sme zistili, že atmosféru na pracovisku vnímajú zamestnanci ako napätú zamestnanci, ktorí rovnako negatívne reagovali aj na otázky (ne)spokojnosti so zamestnaním, pocitu aktívnej spoluúčasti vo firme a tiež to boli odpovede, kde manažéri so svojimi zamestnancami komunikujú menej ako raz za mesiac alebo vôbec nekomunikujú víziu firmy a jej naplňanie.

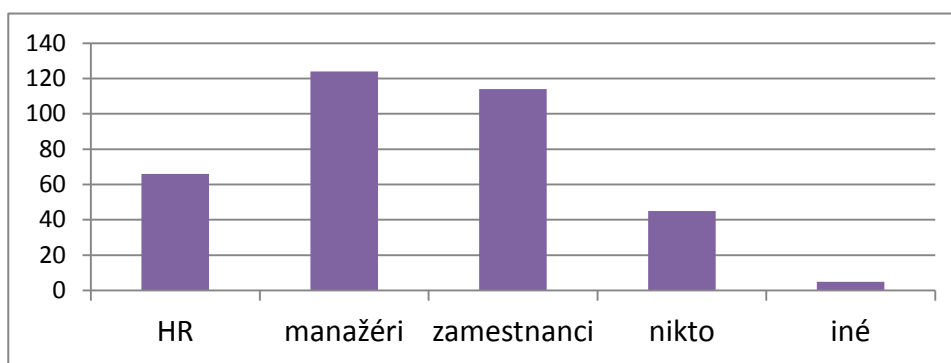
Graf 29 Atmosféra na pracovisku



Prameň: vlastné spracovanie

Cieľom ďalšej otázky bolo zistiť, kto sa vo firme v prevažnej miere stará o budovanie a rozvoj pozitívnej CC. Z ponúkaných piatich možností, viac ako 40 % respondentov označilo, že starostlivosť o CC je v ich firme v rukách manažérov alebo samotných zamestnancov alebo oboch súčasne.

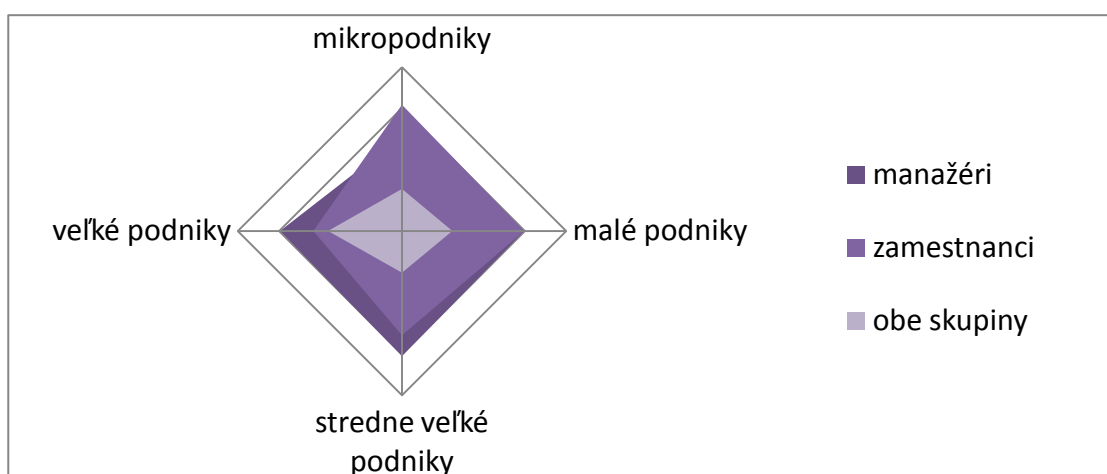
Graf 30 Starostlivosť o budovanie a rozvoj Corporate Culture



Prameň: vlastné spracovanie

Následnou analýzou sme zisťovali, ku ktorej z dvoch najčastejšie sa vyskytujúcich možností viac inklinujú malé firmy a ku ktorej veľké firmy. Zistili sme, že vo veľkých firmách vnímajú zamestnanci ako významný faktor tvorby a rozvoja CC skôr manažérov, prípadne obe možnosti a v mikropodnikoch zamestnanci skôr túto úlohu prikladajú sami sebe.

Graf 31 Starostlivosť o Corporate Culture podľa veľkosti firmy

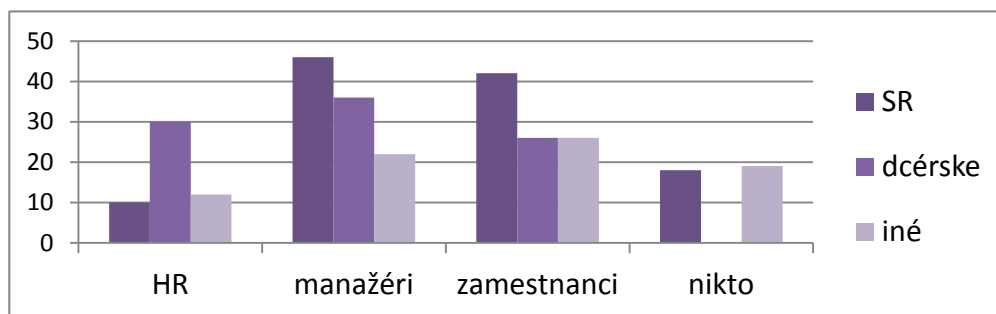


Prameň: vlastné spracovanie

Z pohľadu vlastníctva a starostlivosti o CC nachádzame vo výsledkoch výskumu niekoľko zaujímavostí: V transnacionálnych korporáciách zamestnanci vnímajú významné postavenie oddelenia ľudských zdrojov (HR) v procese budovania a rozvoja CC, je dokonca dôležitejšie ako samotní zamestnanci. V slovenských firmách sa skôr o CC nestará nikto ako HR, no na prvom mieste v oblasti starostlivosti o CC, zamestnanci slovenských podnikov vybrali možnosť riadiaci pracovníci (manažéri)

a hneď za nimi sú to samotní zamestnanci. Ostatné firmy, resp. predovšetkým zamestnanci štátnej správy, považujú samých seba za najvýznamnejší faktor, ktorý sa stará vo firme o pozitívnu CC.

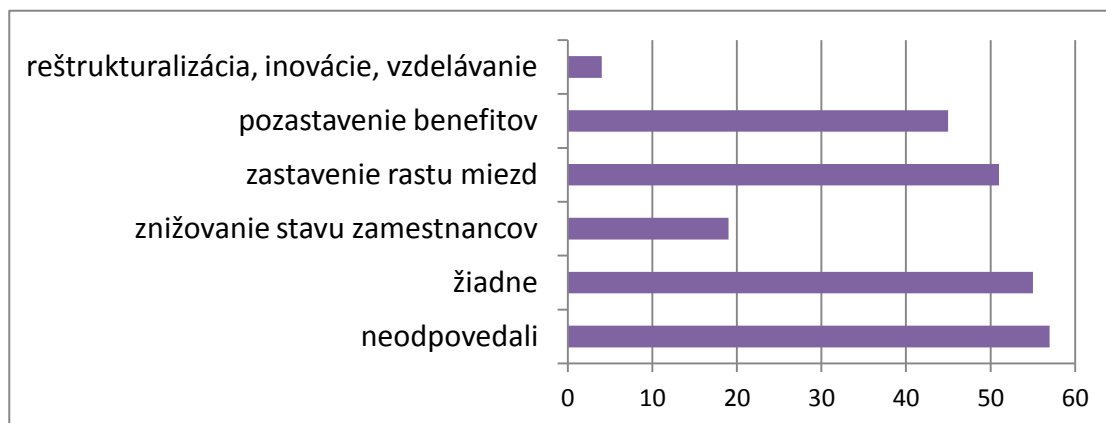
Graf 32 Starostlivosť o Corporate Culture podľa vlastníctva firmy



Prameň: vlastné spracovanie

Rovnako, ako v predchádzajúcom výskume sme venovali pozornosť globálnej hospodárskej kríze, aj súčasťou dotazníka určeného zamestnancom, bola otázka, či pocítili v ich firme dosahy krízy a ako sa u nich kríza prejavila.

Graf 33 Dosahy globálnej krízy na firmy



Prameň: vlastné spracovanie

Väčšina respondentov na dosahy krízy v ich firme, buď neodpovedala, alebo žiadne dosahy krízy vo firme nepocítili. Ďalšia veľká časť odpovedí deklarovala zastavenie rastu miezd zamestnancov a pozastavenie rôznych firemných benefitov k pozastaveniu. Prepúšťanie zamestnancov ako dosah krízy na firmu uviedlo len 19 respondentov, čo predstavuje iba 7 % dopytovaných. Zaujímavosťou však je, že prípadné pozitívne dosahy krízy, ako napríklad čas na zvyšovanie kvalifikácie

zamestnancov, reštrukturalizácia výroby, či inovácie produktov zamestnanci vo svojich firmách zaregistrovali len v štyroch prípadoch (1,5 %).

Na záver výskumu venovaného zamestnancom a ich postojom k fenoménu CC, možno zhrnúť, že proces cieľavedomého budovania CC na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry, je u zamestnancov považovaný za významný, bez ohľadu na veľkosť, vlastníctvo, či pôsobenie firmy. Negatívny postoj voči tomuto fenoménu zaujali zamestnanci, ktorí sa necítia byť súčasťou ich firmy a celkovo nie sú spokojní so svojím zamestnaním. Za najdôležitejšie prvky CC považujú zamestnanci vzťahy, resp. ľudí a ich konanie a správanie (správanie manažérov, pracovný kolektív). Manažéri a zamestnanci figurujú aktívne aj pri otázke starostlivosti o CC, pričom veľké firmy inklinujú k obom možnostiam, mikropodniky ponechávajú starostlivosť o CC viac-menej v rukách svojich zamestnancov. Špeciálnu tendenciu možno zaznamenať v transnacionálnych korporáciách, kde do popredia starostlivosti o firemnú kultúru vystupuje, podľa zamestnancov, oddelenie ľudských zdrojov (HR). Väčšina zamestnancov vníma atmosféru na svojom pracovisku aj v súčasnom období krízy ako priateľskú a dosahy krízy mnohí z nich nijako nepocítili. Tí, ktorí krízu pocítili, odrazilo sa to u nich pozastavením rastu miezd alebo rôznych benefitov.

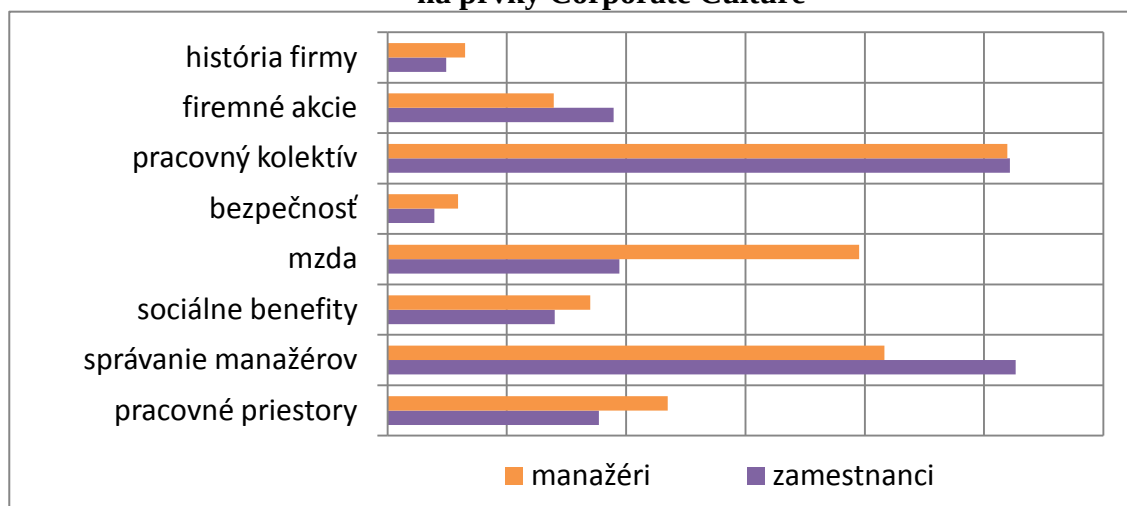
4.3.3. Porovnanie praktických výskumov s teóriou

Pri sledovaní vývoja teórie Corporate Culture sme mali možnosť oboznámiť sa s rôznym chápaním, definovaním a vymedzením tohto fenoménu a jeho prvkov. Najprv bola CC vnímaná ako vnútrofiremný jav pozostávajúci zo vzťahov a vzorov správania sa na pracovisku, neskôr ju autori CC chápali ako strategický nástroj riadenia, ktorý malo v rukách vedenie firmy a súčasné chápanie CC deklaruje komplexný prístup a pochopenie CC ako koncepcie, ktorá je súčasťou všetkých zložiek vnútri firmy a prejavuje sa aj navonok do svojho okolia. Súčasní autori, ktorí sa zaoberajú problematikou CC, zdôrazňujú potrebu cieľavedomého budovania CC na všetkých úrovniach firmy ako významný predpoklad úspechu a rozvoja celej firmy. Aj výskum realizovaný v podnikateľských subjektoch pôsobiach na slovenskom trhu potvrdil toto tvrdenie. Výsledky výskumu ukázali, že viac ako 95 % riadiacich pracovníkov a takmer 94 % zamestnancov firiem považuje cieľavedomé budovanie CC na všetkých úrovniach vo firme za dôležitý firemný proces. Firmy, ktoré tento proces za dôležitý nepovažujú, sme neskôr identifikovali ako mikro alebo malé slovenské firmy, ktoré pôsobia len na

lokálnom domácom trhu. Dôvodom týchto názorov môže byť napríklad aj jednoduchý systém vzťahov, priame komunikovanie vízie a cieľov firmy, čo prispieva k tzv. prirodzenému rozvoju CC bez špeciálnej potreby jej koordinácie.

Ďalšou oblasťou, ktorou sa autori v oblasti CC zaoberali, boli faktory a prvky CC. Pôsobením rôznych faktorov a prvkov, vzniká vo firme určitá klíma, ktorá značným spôsobom ovplyvňuje správanie jednotlivcov v rámci skupiny a skupín v rámci celej firmy, a jej prejavy sú následne pozorovateľné aj navonok. V teórii nachádzame mnoho faktorov a prvkov, ktoré pôsobia na CC, či už sú to rôzne materiálne artefakty a vybavenie firmy, prostredie, história firmy, vzťahy, hodnoty, normy správania, zvyky, či ceremónie, teória potvrdzuje ich význam a miesto vo firme a v riadení jej kultúry. Vo výskume realizovanom vo firmách pôsobiacich na slovenskom trhu, sme sa snažili zistiť hlavné preferencie respondentov v oblasti faktorov a prvkov, ktoré ovplyvňujú firemnú klímu a následne aj CC. Z výsledkov výskumu vyplynul jednotný záver, že najvýznamnejší vplyv na CC majú ľudia a interpersonálne vzťahy (či už riadiaci pracovníci a ich správanie, alebo zamestnanci a pracovný kolektív).

Graf 34 Porovnanie názorov manažérov a zamestnancov na prvky Corporate Culture



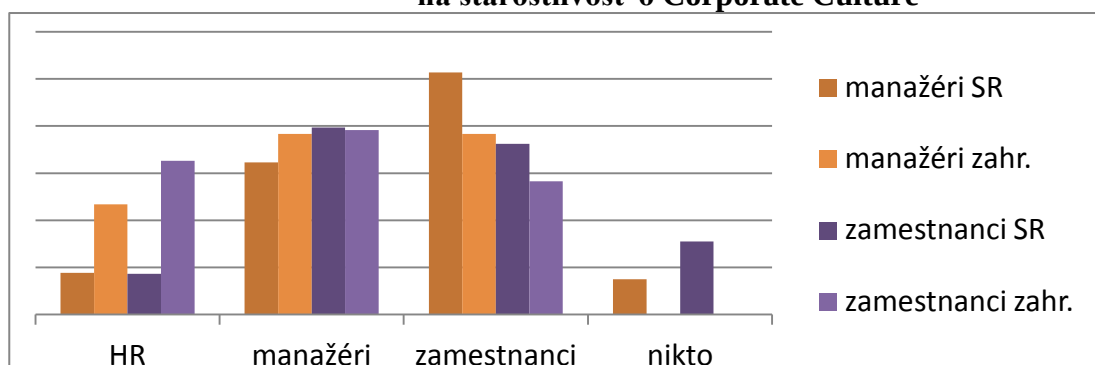
Prameň: vlastné spracovanie

Hoci orientácia na človeka a vzťahy sú u oboch skúmaných skupín zjavné a približne rovnaké, pri hlbšej analýze zistujeme určité viditeľné názorové odlišnosti na danú problematiku medzi manažérmi a zamestnancami. Kým manažéri pokladajú za

najvýznamnejší prvok CC pracovný kolektív, zamestnanci tento prvok považujú za takmer rovnako významný ako správanie manažérov. Tieto dva prvky u zamestnancov dominujú, pričom v názoroch manažérov sa objavuje so značnou preferenciou aj mzda ako faktor ovplyvňujúci CC. Najmenšiu preferenciu spomedzi prvkov, ktoré vplyvajú na CC označili respondenti oboch skúmaných skupín bezpečnosť. Pri hlbšej analýze odpovedí sa nenašli žiadne významné diferencie v rámci jednotlivých skupín respondentov.

Pri budovaní a rozvoji CC majú svoju nezastupiteľnú úlohu jej riadiaci pracovníci. Ich kľúčová rola spočíva v komunikácii, štýle vedenia, osobnom správaní a rozhodovaní. Podľa teórie je teda starostlivosť o CC v prvom rade v rukách manažérov firiem. Výsledky výskumu do určitej miery potvrdili tento predpoklad, no názory manažérov a zamestnancov boli značne diferencované (medzi sebou navzájom, ale aj v rámci jednotlivých skupín).

Graf 35 Porovnanie názorov manažérov a zamestnancov firiem na starostlivosť o Corporate Culture



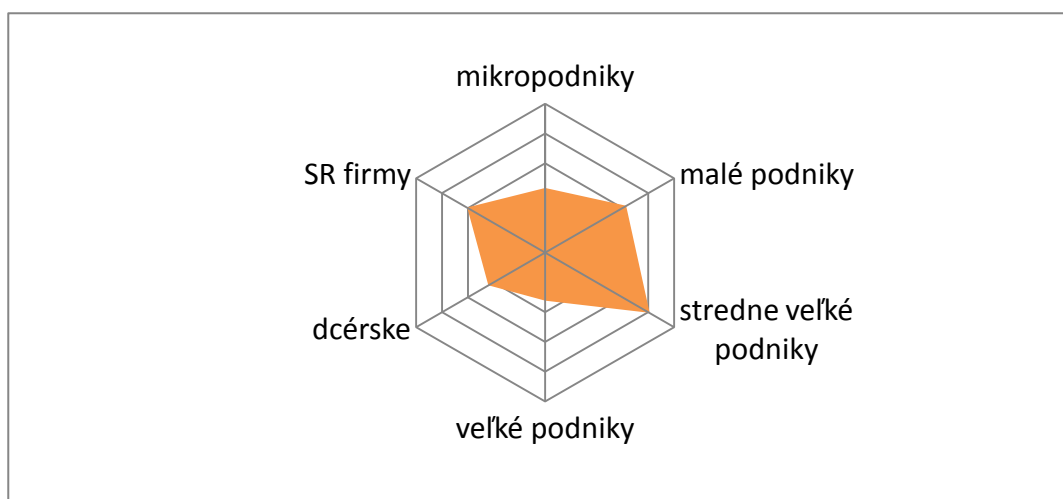
Prameň: vlastné spracovanie

Manažéri firiem pôsobiacich na slovenskom trhu kladú veľký dôraz na samotných zamestnancov, ako „zodpovedných“ za pozitívnu CC na pracovisku, pričom existuje značný rozdiel medzi názormi manažérov slovenských firiem a manažérov dcérskych spoločností zahraničných firiem. Manažéri dcérskych pobočiek zahraničných firiem berú do úvahy tiež oddelenie ľudských zdrojov (HR) ako prvok starostlivosti o pozitívnu CC. Na druhej strane zamestnanci potvrdzujú názory odborníkov, že najvýznamnejšiu úlohu pri starostlivosti o pozitívnu CC majú riadiaci pracovníci firmy. V rámci skúmanej skupiny zamestnancov však tiež existujú rozdiely. Podobne ako

v prípade manažérov, kladú zamestnanci zahraničných spoločností do popredia aj význam oddelenia ľudských zdrojov (je dokonca dôležitejší ako zamestnanci). Pri skúmaní tejto otázky bolo tiež zaujímavým zistenie, že zahraničné firmy, ani v prípade manažérov ani v prípade zamestnancov, nezvolili možnosť, že sa v ich firme o CC nik nestará. Otázkou týchto, do malej miery protirečivých tvrdení zostáva, či sú dané odpovede uvádzané ako realita vo firme, alebo v dôsledku určitého nepochopenia úlohy manažérov pri starostlivosti o CC, alebo je to len „zbavenie sa“ povinností vyplývajúcich z tejto úlohy.

Medzi aktuálne trendy v oblasti CC sme zaradili na prvé miesto podnikateľskú etiku. Teória považuje etiku za významný element celkového fungovania firmy, ktorý by mal byť zakorenený vo firemnej kultúre. V súčasnom období krízy je etické správanie firiem obzvlášť zdôrazňované ako kľúčový faktor úspešnosti firmy z dlhodobého hľadiska. Zo skúmaných výsledkov výskumu vyplynuli v prevažnej miere pozitívne postoje voči tomuto tvrdeniu. Avšak zaujímavými boli rozdiely medzi názormi manažérov slovenských a zahraničných firiem, ako aj medzi názormi manažérov v malých a vo veľkých firmách.

Graf 36 **Názory manažérov na význam podnikateľskej etiky v období krízy**



Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10

Z porovnania odpovedí respondentov vyplynulo konštatovanie, že veľké firmy považujú etické správanie v čase krízy ako faktor úspechu na trhu, oproti ostatným firmám, za menej dôležité. Takisto pobočky zahraničných firiem na slovenskom trhu

(dcérske firmy) považujú etický aspekt podnikania za menej dôležitý ako pôvodné slovenské firmy, hoci rozdiely nie sú až také veľké.

Pri porovnaní zrealizovaného výskumu s teóriou sme zistili, že teoretické predpoklady základného pochopenia CC, jej prvkov a faktorov vplyvu sa potvrdili v praxi, najmä u veľkých firiem a dcérskych spoločností zahraničných firiem. Potreba cieľavedomého budovania a rozvoja CC, ako aj úloha manažérov v tomto procese sú pre mikropodniky a malé podniky operujúce prevažne na domácom trhu menej známou oblasťou, pričom do úvahy pripadá aj možnosť, že tieto subjekty ich nepovažujú za potrebné. Oblasťou, ktorá zostáva naďalej otáznou, je etika a jej význam v súčasnej dobe krízy. Hoci teória zdôrazňuje etické podnikanie vo všetkých oblastiach a subjektoch, na základe výsledkov uskutočnených výskumov, sa domnievame, že manažéri veľkých firiem a zahraničných pobočiek majú stále isté rezervy v postoji k tomuto fenoménu.

5. Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce

Za najväčší teoretický prínos dizertačnej práce považujeme poukázanie na rastúci význam problematiky CC v kontexte súčasných výziev medzinárodného podnikania. Ďalším teoretickým prínosom je na základe prehľadného spracovania dostupných zdrojov o skúmanej problematike snaha o vytvorenie konceptu interdisciplinárnej definície CC z hľadiska viacerých vedných odborov, a tým aj vytvorenie prehľadu súčasných trendov v oblasti CC.

K praktickým prínosom dizertačnej práce zaraďujeme výsledky výskumu CC v podnikateľských subjektoch pôsobiacich na slovenskom trhu, z ktorých sme mohli formulovať konkrétne závery vnímania zamestnancov a riadiacich pracovníkov firiem ich vlastnej kultúry.

Súčasnú medzinárodnú prostredie, determinované dosahmi globálnej hospodárskej krízy, je charakteristické rôznymi výkyvmi, náhlymi zmenami a nestabilitou. Ukazuje sa, že faktormi úspechu a rozvoja firiem nie sú už len kvantitatívne ukazovatele, ale naopak, do popredia záujmu sa dostáva človek a jeho potenciál, hodnoty a postoje overené časom, či spoločensky zodpovedné správanie firmy. Dobro vybudovaná a zamestnancami pochopená CC vo svojej podstate spĺňa podmienky atribútu významného faktora úspešnosti firmy v medzinárodnom prostredí. Hlavnou hypotézou dizertačnej práce bol práve tento predpoklad a pri štúdiu dostupnej literatúry a jej komparácii so súčasným prostredím možno túto hypotézu potvrdiť. Východisková hypotéza dizertačnej práce znela:

„Dobre vybudovaná a implementovaná Corporate Culture je kľúčovým faktorom prežitia a úspešnosti firmy v medzinárodnom prostredí a jej význam stále rastie.“

Potvrdením uvedenej hypotézy sú aj výsledky realizovaných výskumov, kde rovnako ako manažéri, tak aj zamestnanci vo výraznej miere (vyše 90 %) považujú cieľavedomé budovanie CC za dôležité pre fungovanie firmy. Viacero autorov tiež súhlasí s týmto tvrdením a mnoho vedecko-odborných článkov, najmä z oblasti manažmentu, vyzdvihuje pozítiva tohto fenoménu vo vzťahu k fungovaniu a úspešnosti

celej firmy, ba dokonca niektoré výskumy sa snažia aj kvantifikovať prínos pozitívnej CC.

H1: *Globálna hospodárska kríza a jej dosahy na firmy spôsobili nárast záujmu o problematiku budovania Corporate Culture.*

Hospodárska kríza (v súčasnosti už skôr recesia) a jej dosahy nútia firmy často krát veľmi rýchlo reagovať na neustále zmeny v prostredí, postupovať podľa tvrdých, merateľných kritérií, v priebehu krátkej doby znižovať náklady, výrobu, meniť portfólio ponúkaných služieb, preorientovať sa na rôzne segmenty trhu, znižovať počet zamestnancov pri súbežnom udržaní výkonu a podobne. Oblasťou, ktorej sa veľmi výrazne dotýka momentálne krízové riadenie (resp. riadenie firmy v období krízy), je oblasť ľudských zdrojov (zastavenie odmien a sociálnych benefitov, či rovno prepúšťanie). V mnohých článkoch však odborníci z oblasti manažmentu varujú, že práve takéto riešenia môžu byť pre firmu veľmi riskantné z hľadiska jej budúceho rozvoja.⁹⁵ Na základe mnohých ďalších podobných príspevkov sa problematike CC venuje čoraz väčšia pozornosť. Od prepuknutia a následne aj v priebehu krízy vyšli desiatky publikácií na danú tému, kde autori jednak vyzdvihujú význam CC a jej úlohu v čase recesie, ponúkajú mnoho príkladov úspešných firiem, ale tiež poskytujú rady a postupy, ako vybudovať čo najlepšiu CC. Na základe týchto tvrdení môžeme danú hypotézu potvrdiť.

H2: *Najdôležitejším prvkom Corporate Culture je človek.*

V teórii zaoberajúcej sa problematikou CC môžeme nájsť mnoho kategórií prvkov a dimenzií CC. Patria k nim napríklad: základné predstavy, normy, hodnoty, postoje a prístupy, artefakty materiálnej i nemateriálnej povahy, historky, zvyky, vybavenie firmy a iné. Tvorcami, sprostredkovateľmi, nositeľmi aj prijímateľmi CC sú však v konečnom dôsledku ľudia (vlastníci, manažéri, zamestnanci, spotrebitelia, verejnosť). Bez pochopenia a následného odovzdávania „posolstva“ CC ľuďmi, by kultúra vo firme len ťažko mohla fungovať. Potvrdením tejto hypotézy sú aj výsledky realizovaných výskumov, kde respondenti v oboch prípadoch (manažéri aj zamestnanci)

⁹⁵ URIGA, J. 2011. *Prečo firemná kultúra nestráca na význame ani v čase krízy*. [online] Ezisk, 2010 [citované 2011-08-11] Dostupné na internete: http://www.ezisk.sk/1306/PRECO-POZORNOST-VENOVANA-FIREMNEJ-KULTURE-NESTRACA-NA-AKTUALNOSTI-ANI-V-CASE-KRIZY_15122.aspx/

uviedli, že medzi najdôležitejšie prvky CC považujú „ľudský faktor“ (správanie manažérov, pracovný kolektív). Aj druhú čiastkovú hypotézu môžeme na základe vyššie uvedených tvrdení potvrdiť.

H3: *Existuje vzťah medzi chápaním významu cieľavedomého budovania Corporate Culture a veľkosťou firmy.*

Overovanie hypotézy týkajúcej sa vzťahu medzi chápaním významu budovania CC a veľkosťou firmy sme realizovali prostredníctvom korelačnej analýzy údajov získaných od manažérov aj od zamestnancov firiem. Koeficient korelácie z uzavretého intervalu $<-1, 1>$ predstavuje orientáciu, ako aj intenzitu vzťahu dvoch premenných – v našom prípade, veľkosti firmy a chápania významu budovania CC. Výsledkom tejto analýzy boli 3 koeficienty:

- Manažéri: $k_1 = 0,225$
- Zamestnanci: $k_2 = -0,032$
- Spolu: $k_3 = 0,099$

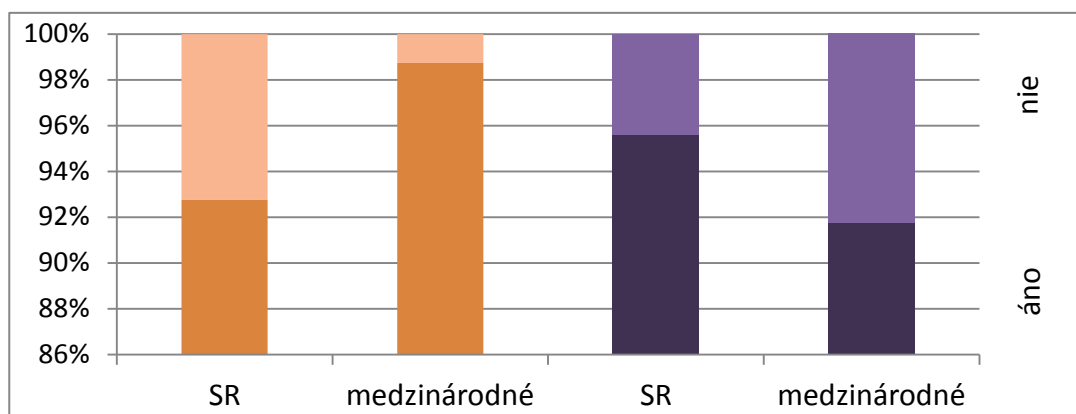
Z predchádzajúceho vyplýva, že v prípade výskumu u riadiacich pracovníkov, možno konštatovať pozitívnu (kladnú) závislosť oboch premenných – teda existuje vzťah medzi chápaním významu budovania CC a veľkosťou firmy. To znamená, že čím väčšia je firma, tým viac vníma potrebu cieľavedomého budovania CC ako dôležitý proces vo firme. Keďže je však tento koeficient bližší k nule ako k jednotke, možno hovoriť len o slabej závislosti. V prípade zamestnancov sa dosiahla záporná hodnota koeficientu, čo by dokonca mohlo vyjadrovať, že premenné sú závislé, ale opačným smerom, teda čím je firma menšia, tým viac považuje budovanie CC za dôležité, no pri pohľade na veľkosť koeficientu možno hovoriť o úplne minimálnej závislosti ($k = 0$ – znamená nezávislosť premenných). Pri pohľade na celkový koeficient oboch skúmaných predmetov vidíme takisto len slabú (kladnú) závislosť. V konečnom dôsledku teda možno stanovenú hypotézu potvrdiť len čiastočne.

H4: *Existujú rozdiely v chápaní významu Corporate Culture v slovenských a medzinárodných firmách.*

Pri overovaní hypotézy H4 sme vychádzali z vyhodnotenia základnej otázky dotazníka oboch výskumov, či respondenti považujú budovanie pozitívnej CC za

dôležitý firemný proces. Táto otázka bola všeobecne vyhodnotená v praktickej časti práce, no hlbšou analýzou odpovedí respondentov môžeme overiť uvedenú hypotézu, a to konkrétne rozdelením respondentov podľa vlastníctva resp. pôvodu firiem. Výsledok uvádzame v Grafe 37.

Graf 37 Porovnanie chápania významu Corporate Culture vo firmách, v závislosti od vlastníctva



Prameň: spracované podľa výskumu VEGA 1/0803/10 a vlastného výskumu

Predpoklad, že existujú rozdiely v chápaní významu CC v slovenských a medzinárodných firmách bol potvrdený, ale paradoxne opačné rozdiely vyšli vo výskume realizovanom medzi manažérmi ako vo výskume realizovanom medzi zamestnancami. Môže to byť spôsobené napríklad faktom, že mnoho zamestnancov si kultúru vo vlastnej firme ani neuvedomuje a berie ju ako prirodzený jav, a tak jej cieľavedomé budovanie nepovažuje za dôležité. Ak sa však pozrieme na percentuálne rozdiely medzi údajmi, vidíme odchýlku cca 5 %, čo je len minimálny rozdiel v názoroch na danú problematiku. Pri hĺbkovej analýze ďalších otázok v súvislosti so slovenskými a medzinárodnými firmami (napr. otázka starostlivosti o CC, otázka prvkov CC) sme dospeli k podobným záverom, pričom za zmienku stojí význam oddelenia ľudských zdrojov vo firmách, kde v slovenských firmách sa potvrdil názor o jeho nízkom význame (cca 8 %), no v medzinárodných firmách je jeho postavenie považované za oveľa dôležitejšie (cca 30 %). Celkovo môžeme konštatovať, že medzinárodné firmy viac odzrkadľujú vedeckú teóriu CC, ako slovenské firmy (z hľadiska prvkov CC, významu CC, starostlivosti o CC). Stanovenú hypotézu môžeme na základe predložených argumentov potvrdiť.

H5: *Existujú rozdiely v chápaní významu Corporate Culture medzi riadiacimi pracovníkmi a zamestnancami firiem.*

Poslednú stanovenú hypotézu sme overovali prostredníctvom komparácie výsledkov výskumu VEGA 1/0803/10 realizovaného medzi manažérmi firiem a individuálneho výskumu realizovaného medzi zamestnancami firiem. Rozdiely v odpovediach respondentov jednej aj druhej skupiny neboli výrazné, no zaujímavosťou bolo poradie preferencií v otázkach prvkov CC a starostlivosti o CC. V oboch prípadoch respondenti jednoznačne uvádzali dve kategórie (práve seba), ale zaujímavosťou bolo poradie týchto kategórií:

- Manažéri: za najdôležitejší prvok CC považujú pracovný kolektív a rovnako aj starostlivosť o CC „prisúdili“ skôr samotným zamestnancom.
- Zamestnanci: za najdôležitejší prvok CC považujú správanie manažérov a presne tak isto manažérov uvádzajú ako najdôležitejší faktor starostlivosti o CC.

Na základe predošlých porovnaní môžeme potvrdiť stanovenú hypotézu, že existujú rozdiely v chápaní CC manažérmi a zamestnancami.

Uvedené teoretické a praktické prínosy práce môžu slúžiť, jednak pre pedagogický proces, predovšetkým v predmetoch Medzinárodný marketing či Riadenie ľudských zdrojov, no taktiež pre prax podnikateľských subjektov (konkrétne pre riadiacich pracovníkov), v oblasti riadenia ľudských zdrojov, v procese tvorby alebo zmeny firemnej stratégie. Spracovaním témy sme sa snažili prispieť k pochopeniu významu CC v súčasnom turbulentnom prostredí a vyhodnotením výsledkov výskumov sme priblížili aktuálnu situáciu v praxi firiem pôsobiach na slovenskom trhu. Predkladaná práca a jej výsledky môžu byť taktiež východiskom pre ďalšie skúmanie problematiky CC, ako aj jej príbuzných tém (Corporate Identity, interkultúrne rozdiely, riadenie ľudských zdrojov...), so súčasným ohľadom na vývoj recesie a jej dosahov.

6. Záver

„Nie je ďaleko deň, kedy ekonomické problémy ustúpia do úzadia, kam patria, a naše hlavy i srdcia sa budú znovu zaoberať tým, čo má skutočne zmysel – otázkami života, ľudských vzťahov, stvorenia, jednaní a viery.“

J. M. Keynes

Súčasný turbulentný medzinárodný prostredie, poznačený neustálym vývojom informačných technológií a dosahmi globálnej hospodárskej krízy, tvorí nový rámec pre firmy a ich fungovanie. Pojmy ako podnikateľská etika, spoločenská zodpovednosť, učenie sa, dobré meno a dôveryhodnosť sú dnes veľmi dôležitou súčasťou celkovej stratégie firmy. Do popredia záujmu sa tiež dostáva človek a jeho potenciál (jeho schopnosti, zručnosti, kreativita, či myslenie). Kvantitatívne ukazovatele úspešnosti firmy, či jednostranné zameranie na výkon dnes už akoby nestačia. Firmy sú tak nútené hľadať stále nové a nové možnosti, ako sa udržať na trhu, ako napredovať a dosahovať maximálne možné výsledky. Na význame preto naberajú aj tzv. nekvantifikovateľné prednosti spomínané v úvodnej časti práce. Medzi tieto prednosti patrí aj pozitívna Corporate Culture, ktorej bola práca venovaná.

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo zadefinovať CC ako neoddeliteľnú súčasť budovania Corporate Identity, analýzou a porovnaním najnovších teoretických a praktických prístupov zdôvodniť nové náhľady na uvedený fenomén, jeho postavenie vo firemnej stratégii a aplikovať teoretické poznatky v praxi firiem. Stanovený cieľ sa nám podarilo splniť prostredníctvom naplnenia čiastkových cieľov, praktického výskumu a vyhodnotenia stanovených hypotéz.

Corporate Culture, podľa analýzy teoretických východísk, tvorí určité prostredie (klímu) vnútri podniku, ktoré sa prejavuje aj navonok. Je to proces, a ten sa mení a formuje počas fungovania firmy. Môže byť chápaný ako nástroj riadenia firmy, ako určitá silná stránka, alebo tiež ako významný faktor vzťahov vnútri firmy či navonok. Žiadna z oblastí spoločenských vied, ktorá sa zaoberá CC, nepopiera jej význam a dôležitosť pre firmu a jej udržateľný rozvoj. Súčasný vývoj CC je reprezentovaný aktuálnymi trendmi (etika, učiac sa organizácia, komercializácia), a tiež snahou o jej meranie a kvantifikáciu jej prínosu. S rozvojom spoločnosti a firiem sa rozvíja tiež

oblasť CC. Jej prienik do všetkých firemných oblastí je toho viditeľným dôkazom, a to prispieva k jej neustálemu skúmaniu, a hlavne k jej praktickej aplikácii vo všetkých firemných formách v domácom, ako aj v medzinárodnom prostredí.

Z predošlých zistení možno slovami Lukášovej a Nového (2004) vymedziť hlavné prínosy CC. Kultúra firmy:⁹⁶

- redukuje konflikty vnútri firmy,
- zabezpečuje kontinuitu, zľahčuje koordináciu a kontrolu,
- redukuje neistotu zamestnancov a vplýva na ich pracovnú spokojnosť a emocionálnu pohodu,
- je zdrojom motivácie a
- je konkurenčnou výhodou firmy.

Budovanie CC je náročným procesom, ktorého konečné prínosy pre fungovanie firmy takmer nemožno vyjadriť kvantitatívne, no je nevyhnutnosťou pre zachovanie firmy a jej udržateľný rozvoj. Na základe analýzy dostupných údajov možno tvrdiť, že CC je v súčasnosti prezentovaná ako jedna z konkurenčných výhod firiem, najmä v období krízy, a je teda jedným z kľúčových faktorov úspešnej medzinárodnej marketingovej stratégie podnikateľských subjektov z dlhodobého hľadiska.

Praktický výskum uskutočnený priamo vo firmách pôsobiach na slovenskom trhu, zameraný na zistenie relevantných skutočností týkajúcich sa firemnej kultúry, nám pomohol získať určitý obraz o reálnej situácii v praxi podnikateľských subjektov. Pri porovnaní s teóriou, výskum potvrdil význam procesu budovania firemnej kultúry, najmä vo veľkých podnikoch a nadnárodných spoločnostiach. Avšak pri komparácii výskumu uskutočneného medzi riadiacimi pracovníkmi a výskumu realizovaného medzi zamestnancami, sme našli niekoľko rozdielov v chápaní jednotlivých prvkov, či významu CC. Pri celkovom zhodnotení realizovaných výskumov sme dospeli k záveru, že CC nie je ani pre manažerov ani pre zamestnancov neznámy pojem, no pri jeho aplikácii priamo vo firme, teoretické východiská potvrdili prevažne odpovede riadiacich pracovníkov, a to najmä vo veľkých pôvodom zahraničných firmách. Do popredia oboch výskumov sa však dostal človek, jeho konanie, správanie a vzťahy (správanie manažerov, pracovný kolektív, interpersonálna komunikácia).

⁹⁶ LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, s. 40 – 41. ISBN 80-247-0648-2

Človek - jeho hodnoty, preferencie, konanie a správanie - teda tvorí neodmysliteľnú súčasť procesu budovania a rozvoja CC, čo sa v konečnom dôsledku odzrkadľuje aj v celkovom fungovaní firmy. Keďže človek predstavuje najvýznamnejšiu zložku fungovania firmy a jej okolia (vlastníci, manažéri, zamestnanci, spotrebitelia, verejnosť), patrí mu nielen v procese samotnej CC, ale aj v procese tvorby a realizácie celkovej stratégie firmy, náležitá pozornosť. Kultúra ako skupinový fenomén môže do značnej miery ovplyvniť aj veľký systém (napríklad dôraz na etiku a spoločenskú zodpovednosť v podnikaní), rovnako aj kultúra firmy môže ovplyvniť fungovanie celej firmy. Námetom na ďalšie skúmanie preto môže byť otázka miery vplyvu nekvantifikovateľných zložiek firmy (medzi nimi aj CC) na jej celkové výsledky, čo z hľadiska obmedzenosti rozsahu a zamerania práce nebolo možné uskutočniť v predkladanej práci.

Záverom sa dá skonštatovať, že CC je neoddeliteľnou súčasťou budovania celkovej identity firmy a odráža sa, najmä prostredníctvom fungovania vzťahov vnútri firmy, aj v celkovom fungovaní firmy a jej postavení v medzinárodnom prostredí. Jej význam, ako nekvantifikovateľného prínosu firmy, neustále rastie v teórii, ale aj v praxi (predovšetkým nadnárodných) firiem. V slovenských firmách fenomén CC nie je neznámym pojmom, no do povedomia malých a stredných podnikov sa dostáva pomalšie. Najdôležitejším prvkom CC je človek (resp. skupina ľudí) a jeho vlastnosti, schopnosti, ale aj hodnoty a preferencie, odzrkadľujúce sa v jeho správaní a konaní.

7. Zoznam bibliografických odkazov

1. BALÁŽ, P. a kol. 2010. *Medzinárodné podnikanie. Na vlně globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. 546 s. ISBN 978-80-89393-18-3.
2. BALHAR, V. 2011. *Marketing v procese globalizácie*. Bratislava: EKONÓM, 2011, 96 s. ISBN 978-80-225-3157-3
3. BEDRNOVÁ, E – NOVÝ, I. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
4. BROWN, A. D. 2001. Organisation studies and identity: towards a research agenda. In *Human Relations*. ISSN 0018-7267, Vol. 54, No. 1, pp. 113 – 121.
5. BROŽ, D. 2011. Transformace firemní kultury. In *Moderní řízení*. Praha: Economia, 2011. Roč. 46, č. 6. ISSN 0026-8720. s. 22-25
6. CARMICHAEL, E.: *Examples of Strong Corporate Cultures*. [online] [cit. 2010-03-02] Dostupné na internete: < <http://www.evancarmichael.com/Human-Resources/840/Examples-Of-Strong-Corporate-Cultures.html> > a FORTUNE 500 [online] CNN money, 2011. [cit. 2012-01-25] Dostupné na internete: < http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2011/full_list/index.html >
7. CARTWRIGHT, S. Why Mergers Fail and How to Prevent it. [online] Q-finance, 2012 [citované 31-5-2012] < <http://www.qfinance.com/mergers-and-acquisitions-best-practice/why-mergers-fail-and-how-to-prevent-it?page=1> >
8. ČEPELOVÁ, A. – MIHALČOVÁ, B. *Trojuholník firemnej kultúry*. [online] Agris, 2010. [citované 2010-01-24] Dostupné na internete: <<http://www.agris.cz/vyzkum/detail.php?id=105161&iSub=566&PHPSESSID=bb>>
9. DEAL, T. – KENNEDY, A. 1982. *Corporate Cultures. The Rites and rituals of Corporate Life*. 1st Ed. London: Penguin Books, 1982. 232 s. ISBN 0-14-009138-6.
10. DELOBBE, N. – HACCOUN, R. – VANDENBERGHE, CH. 2002. *Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument*. [online] Core dimensions of organizational culture, 2001, s. 7 – 9. [citované 2010-01-24] Dostupné na internete: <http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_53_Delobbe.pdf >.
11. DOWNEY, S. M. 1986. The relationship between corporate culture and corporate identity. In *Public Relations Quarterly*. ISSN 0033-3700, Winter, 1986, pp. 7 – 12.
12. *Educating for a Sustainable Future: A Transdisciplinary Vision for Concerted Action*. paragraph 103. [online] UNESCO, 1997 [citované 2011-01-24] Dostupné na

internete:<http://www.unesco.org/education/tlsf/TLSF/theme_c/mod10/uncom10t01.htm>

13. FERENČÍKOVÁ, S. a kol. 2010. *Stratégia medzinárodného podnikania: Investície, partneri a ľudské zdroje*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 318 s. ISBN 978-80-225-3063-7
14. FLAMHOLTZ, E. – RANDLE, Y. 2011. *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Stanford University Press, 2011. 264 s. ISBN 978-0-8047-6364-6
15. *Fortune 500* – rebríček najväčších spoločností na svete, Dostupné na internete: <money.cnn.com/magazines/fortune/Fortune500_archive/full>
16. Fúzie a akvizície. 2010 [online]Capital Markets, 2010 [citované 31-5-2012] Dostupné na internete: <<http://docs.capitalmarkets.sk/editor/File/IDdok/Analzy/2010/Fuzie%20a%20akvizicie.pdf>>
17. GAŽOVÁ-ADAMKOVÁ, H. a kol. 2010. *Organizačné správanie v podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 226 s. ISBN 978-80-225-2956-3
18. GERŠI, P. 2005. *Čo je dobrá firemná kultúra?* [online] e-trend,2010 [citované 2010-01-24] Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/co-je-dobra-firemna-kultura-diskusie.html>>
19. GHEMAWAT, P. 2010. Strategie pro svět po krizi. In *Moderní řízení* Praha: Economia, 2010. Roč. 45, č. 4. ISSN 0026-8720. s. 24 – 27
20. HAMPDEN-TURNER, CH.M. - TROMPENAARS, F. 2002. *Building cross-cultural competence*. Chichester: John Wiley & Sons, 2002. 388 s. ISBN 0-471-49527-1
21. HILL, Ch. 2010. *International Business*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2010. 718 s. ISBN 978-0-07-122083-5
22. HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.J.: *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. 2. vydanie. Praha : Filosofická fakulta Univerzity Karlovy, 2005. 436 s. ISBN 80-86131-70-X
23. HORNÍKOVÁ, Z. 2005. *Za neúspechom fúzií treba hľadať najmä ľudský faktor*. [online] eTrend, 2012 [citované 31-5-2012] Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/za-neuspechom-fuzii-treba-hladat-najma-ludsky-faktor.html>>
24. HULAJOVÁ, E. 2009. Hofstedeho dielo Culture's consequences a jeho kritika. In *Medzinárodné vedecké sympóziu doktorandov: Zborník vedeckých prác*, Bratislava: Z-F LINGUA, s. 88-92. ISBN 978-80-89328-52-9

25. HVIŽDOVÁ, E. 2011. *O učiacej sa organizácii*. [online] Manažment znalostí, 2011 [citované 23-1-2011] Dostupné na internete: <<http://www.manazmentznalosti.eu/st-rucne-o-uciacej-sa-organizacii/>>
26. *Integrácia odlišných firemných kultúr*. 2011. [online] ZRRĽZ, 2011[citované 31-5-2012] Dostupné na internete: < <http://www.zrrlz.sk/informacie-zrrlz/5-i233/integracia-odlisnych-firemnych-kultur>>
27. JAŠŠO, M. 2000. História a vývoj fenoménu CI. In *Stratégie v reklame, marketingu a médiách*. ISSN 1335-2016, 2000, roč. 7, č. apríl /2000, s. 13.
28. KACHAŇÁKOVÁ, A. 2008. *Podniková kultúra*. Bratislava: EKONÓM, 2008. 137 s. ISBN 978-80-225-2424-7
29. KITA, J. a kol. 2005. *Marketing*. 3. prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: IURA EDITION, 2005. 431 s. ISBN 80-8078-049-8
30. KLENER, P. 1996. *Velký sociologický slovník*. 1. svazek. Praha: Vydavatelství Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80-7184-164-1.
31. KLINEC, I. 2001. *Vytváranie novej mapy globálnej civilizácie*. Bratislava: Ekonomický ústav SAV, 2001. S. 2 – 32 s. <http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/teorie-transformacie-spolocnosti.pdf>
32. KNAPIK, P. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2006. *Vplyv kultúrnych odlišností na obchod a rokovanie v medzinárodnom obchode*. Prvé vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo: EKONÓM, 2006. 320 s. ISBN 80-225-2154-X
33. KOKLES, M. – ROMANOVÁ, A. 2010. *Informatika*. 6. vydanie. Bratislava: Sprint dva, 2010. 302 s. ISBN 978-80-89393-14-5
34. KUZMIŠIN, P. a kol. 2011. *Svetová ekonomika*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2011. 270 s. ISBN 978-80-553-0709
35. LISÝ, J. a kol. 2007. *Ekonomía v novej ekonomike*. 2. prepr. a dopln. vydanie. Bratislava: IURA EDITION, 2007. 634 s. ISBN 978-80-8078-164-4
36. LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
37. LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2
38. MELEWAR, T. C. 2006. Seven dimensions of Corporate Identity. In *European Journal of Marketing*. Vol. 40, iss. 7/8, pp. 846 – 869. ISSN 0309-0566

39. NOVÝ, I. a kol. 1996. *Interkultúrální management: lidé, kultura a management*. 1. vydanie. Praha: Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3
40. OTUBANJO, O.- MELEWAR, T. C. – CORNELIUS, N. 2008. *Corporate Identity: a paradigmatic shift in the theoretical construction of its meaning*. [online]. 2008. 87p. [cit. 2010.02.10.] Dostupné na internete: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1299668>.
41. PILDITCH, J. 1970. *Communication by design: a study in corporate identity*. London: McGraw-Hill, 1970. 203 p. ISBN 0070-942-145.
42. REMIŠOVÁ, A. 2011. *Etika a ekonomika*. 3. preprac. a dopln. vydanie. Bratislava: Kalligram, 2011. 495 s. ISBN 978-80-8101-402-4
43. ROJÍK, S. 2010. Východiska evropské kultury. In *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Karviná*, 2010. s. 1 – 7. ISBN 978-80-7248-620-5
44. SEDLÁČEK, T. 2009. *Ekonomie dobra a zla*. 1. vydanie. Praha: Nakladatelství 65. pole, 2009. 270 s. ISBN 978-80-903944-3-8
45. SHOOK, J. 2010. How to change a Culture: Lessons from NUMMI. In *MIT Sloan Management Review*. Vol. 51, No. 2, ISSN 1532 – 9194. p. 62 – 79
46. SCHEIN, E. H. 2009. *The Corporate Culture Survival Guide*. New and revised ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 240 s. 6. ISBN 978-0-470-29371-3
47. SIVÁK, R. a kol. 2011. *Slovník znalostnej ekonomiky*. 1. vydanie. Bratislava: Sprint dva, 2011. 414 s. ISBN 978-80-89393-45-9.
48. STANFORD, N. 2010. *Corporate Culture: Getting it right*. John Wiley and Sons, 2010. 273 s. ISBN 978-0-4709-3219-3
49. *Subkultúra*. [online] Rozvojové vzdelávanie, 2010. [citované 2010-01-24] Dostupné na internete:<http://www.rozvojovevzdelavanie.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=42:subkult&catid=21:pojmy&Itemid=161>
50. SULKOWSKI, L. 2009. The problems of epistemology of corporate culture. In *Journal of Intercultural Information Management*. Vol. 1, No. 1, April 2009, pp. 5 – 20. ISSN 1750-0028
51. SZARKOVÁ, M. 2009. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 3. dopln. vydanie. Bratislava: Sprint vfra, 2009. 224 s. ISBN 978-80-89393-00-8
52. ŠÍBL, D. a kol. 2002. *Veľká ekonomická encyklopédia*. 2. rozšírené vydanie. Bratislava: Sprint, 2002, 967 s. ISBN 80-89085-04-0

53. ŠKORVAGOVÁ, S. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2009. *Perspektívy vývoja medzinárodného marketingu*. Prvé vydanie. Bratislava: EKONÓM, 2009. 312 s. ISBN 978-80-225-2562-6
54. ŠUTEROVÁ, V. 2011. Učiaci sa organizácia ako predpoklad rastu konkurencieschopnosti podniku služieb. In *Vedecké state Obchodnej fakulty*. Zborník. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011, s. 1 - 8. ISBN 978-80-225-3326-3
55. TELLIS, G. – PRABHU, J. – CHANDY, R. 2009. Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. In *Journal of Marketing*. Vol. 73, January 2009, s. 3 – 23. ISSN 0022-2429
56. *The Good and Bad of Wal-Mart's Culture – case study 1943 - 2003*. [online] ICMR Home, 2012[citované 29-5-2012] Dostupné na internete: <<http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Human%20Resource%20and%20Organization%20Behavior/HROB037.htm>>
57. URIGA, J. – OBDRŽÁLEK, P. 2009. Vzťah firemnej kultúry a výkonu a ich prepojenie na obchodné výsledky. In *Personálny manažment*. IURA EDITION, Apríl 2009. ISSN 1337-9437. s. 90 – 96.
58. URIGA, J. 2011. Kultúra a výkonnosť. Vzťah, ktorý sa firme oplatí podporovať. In *Zisk*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2011. č. 6-7/2011. ISSN 1337-9151. s. 52 - 54.
59. URIGA, J. 2011. *Prečo firemná kultúra neustráca na význame ani v čase krízy*. [online] Ezisk, 2010 [citované 2011-08-11] Dostupné na internete: http://www.ezisk.sk/1306/PRECO-POZORNOST-VENOVANA-FIREMNEJ-KULTURE-NESTRACA-NA-AKTUALNOSTI-ANI-V-CASE-KRIZY_15122.aspx/
60. URIGA, J. 2010. Biznis sa rozbieha, strhne k progresu aj etiku? In *Eurobiznis*. Bratislava: MF MEDIA, č. 4/2010. ISSN 1336-393X. s. 46 – 47.
61. URIGA, J. 2010. Globalizácia kultúry, kultúra globalizácie. In *HR forum*. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. Č. 7-8 (2010) ISSN 1212-690x. s. 12 - 13.
62. URIGA, J. 2010. *Meranie firemnej kultúry – život firmy za oponou dát*. [online] e-focus, 2010 [citované 2010-01-24] Dostupné na internete: <<http://www.efocus.sk/kategoria/manager-sk/clanok/meranie-firemnej-kultury-zivot-firmy-za-oponou-dat/>>
63. *Velký sociologický slovník*. 1996. 1. svazek. Praha: Vydavatelství Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80-7184-164-1.
64. VEREŠOVÁ, M. 2011. *Sociálna psychológia – človek vo vzťahoch*. 2. dopl. vydanie. Nitra: Enigma, 2011. 295 s. ISBN 978-80-8133-002-5

65. WANT, J. 2006. *Corporate Culture: Illuminating the black hole*. St. Martin's Press, 2006. 284 s. ISBN 978-0-3123-5484-8
66. ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II: Vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie Corporate Identity*. 2. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 282 s. ISBN 978-80-225-2336-3

Publikačná činnosť

1. BELEJOVÁ, M. 2011. Firemná kultúra ako zdroj konkurenčnej výhody a jej úroveň v slovenských firmách = Corporate Culture as a source of competitive advantage and its situation in Slovak firms. In *Management challenges in the 21st century*. [elektronický zdroj] Bratislava, apríl 19, 2011: zborník recenzovaných príspevkov – Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, 2011. ISBN 978-80-89306-10-7. s. 306–311.
2. BELEJOVÁ, M. 2011. Súčasné trendy v Corporate Culture. In *Česko a Slovensko v medzinárodnom obchode a podnikaní 2011*. [elektronický zdroj]: nové fenomény v globalizujúcom sa svetovom hospodárstve a ich vplyv na slovenskú a českú ekonomiku: zborník z 11. medzinárodnej vedeckej konferencie: Bratislava, 21. apríl 2011. – Bratislava, 2011 – ISBN 978-80-225-3195-5. s. 17-19
3. BELEJOVÁ, M. 2011. Corporate culture in companies operating on the Slovak market In *EDAMBA 2011* [elektronický zdroj] : proceedings of international scientific conference for doctoral students and young researchers : 29th-30th September, 2011 Bratislava / editors Martina Machová, Jozef Wallner. - Bratislava : Publishing House EKONÓM, 2011. - ISBN 978-80-225-3265-5. - s. 75-81.
4. BELEJOVÁ, M. 2011. Corporate Culture ako kľúčový faktor úspešnej podnikateľskej stratégie v nových podmienkach vytvorených hospodárskou krízou. In *Alternatívne riešenia vo sfére medzinárodného marketingu : vybrané vedecké state riešiteľov projektu VEGA č. 1/0803/10 Vedeckej grantovej agentúry MŠ SR a SAV na roky 2010-2011* / Otília Zorkóciová a kolektív. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. - ISBN 978-80-225-3297-6. - s. 7-18.
5. BELEJOVÁ, M. 2011. Corporate Culture v praxi slovenských firiem. In *MERKÚR 2011 : výsledky vedeckej práce mladých vedeckých pracovníkov* [elektronický zdroj] : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej v rámci Európskeho týždňa vedy: Bratislava, 9. november 2011 / zostavovateľské práce Simona Škorvagová. - Bratislava : [Vydavateľstvo EKONÓM], 2011. - ISBN 978-80-225-3295-2. s. 24-28.
6. BELEJOVÁ, M. 2010. Význam manažérskej etiky pri formovaní firemnej kultúry. In *Hittmár, Š. a kol.: Rozvoj manažmentu v teórii a praxi: vedecký monografický zborník*. Žilina: EDIS, 2010. 336 s. ISBN 978-80-554-0294-9, s. 125 – 128.

7. BELEJOVÁ, M. 2010. Teoretické východiská Corporate Culture. In *MERKÚR 2010: výsledky vedeckej práce mladých vedeckých pracovníkov : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej v rámci Európskeho týždňa vedy* [elektronický zdroj]. - Bratislava : [Obchodná fakulta EU], 2010. ISBN 978-80-225-3099-6, s. 17 – 21.
8. BELEJOVÁ, M. 2010. Bezpečná kultúra ako súčasť corporate culture. In *Aktuálne výzvy teórie a praxe pre obchod, marketing, služby, cestovný ruch a medzinárodné podnikanie : zborník vedeckých statí vydaný pri príležitosti 70. výročia založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave* [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3032-3, s. 39-44.
9. BELEJOVÁ, M. - BRYNKUSOVÁ, B. 2010. Význam Corporate culture v období súčasnej finančno - hospodárskej krízy. In *Česká republika a Slovensko v mezinárodním obchodě a podnikání : vliv finanční krize na mezinárodní podnikání : sborník z 10. mezinárodní vědecké konference = proceedings from 10th international scientific conference*. - Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze. Nakladatelství Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1583-0, s. 185-190.
10. BELEJOVÁ, M. Manažérska etika ako faktor budovania Corporate culture. In *Merkúr 2009 : výsledky vedeckej práce mladých vedeckých pracovníkov : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej v rámci Európskeho týždňa vedy* [elektronický zdroj]. - Bratislava : [Obchodná fakulta EU], 2009. ISBN 978-80-225-2856-6, s. 22-26.

8. Prílohy

Príloha 1: Dotazník pre riadiacich pracovníkov firiem

Príloha 2: Dotazník pre zamestnancov firiem

Príloha 3: Vyhodnotenie všeobecných otázok o zamestnancoch

Príloha 1: Dotazník pre riadiacich pracovníkov firiem

Dotazník „Výskum Corporate Identity“ pre riadiacich pracovníkov firiem bol súčasťou výskumu VEGA 1/0803/10. Pre účely dizertačnej práce sme z neho použili nasledujúce otázky:

1. Sídlo firmy
 - Bratislavský kraj
 - Trnavský kraj
 - Nitriansky kraj
 - Trenčiansky kraj
 - Banskobystrický kraj
 - Žilinský kraj
 - Prešovský kraj
 - Košický kraj
2. Veľkosť firmy
 - Mikro podnik (menej ako 10 zamestnancov, ročný obrat do 2 mil. EUR)
 - Malý podnik (10 – 49 zamestnancov, ročný obrat do 10 mil. EUR)
 - Stredne veľký podnik (50 – 249 zamestnancov, ročný obrat do 50 mil. EUR)
 - Veľký podnik (250 a viac zamestnancov, ročný obrat nad 50 mil. EUR)
3. Činnosť firmy
 - Výrobná
 - Obchodná
 - Výrobná i obchodná
 - Iné (prosím uveďte)
4. Vlastníctvo firmy
 - Slovenský podnik
 - Slovenský podnik s pobočkami v zahraničí
 - Dcérska spoločnosť zahraničnej firmy
 - Iné (prosím uveďte)
5. Pôsobenie firmy na zahraničných trhoch
 - Firma pôsobí iba na slovenskom trhu
 - Firma pôsobí na 1 zahraničnom trhu
 - Firma pôsobí na 2 – 5 zahraničných trhoch
 - Firma pôsobí na viac ako 5 zahraničných trhoch
6. Buduje Vaša firma plánovane a zámerne povedomie o nej, vytvára si podmienky pre pozitívny imidž?
 - Áno
 - Nie
7. Súhlasíte s tvrdením, že etické správanie firiem ovplyvňuje ich úspešnosť na trhu v čase krízy?
 - Áno
 - Nie

8. Považujete vo Vašej firme za dôležité budovať pozitívnu firemnú kultúru na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry?
- Áno
 - Nie
9. Ktoré z uvedených prvkov najviac vplývajú na pozitívnu atmosféru vo firme?
- Pracovné priestory
 - Správanie manažérov
 - Sociálne benefity
 - Mzda
 - Bezpečnosť
 - Pracovný kolektív
 - Rituály, ceremónie, firemné akcie
 - História firmy
10. Ako často komunikujete s vašimi zamestnancami o vízii firmy a jej naplňaní?
- Denne
 - Týždenne
 - Mesačne
 - Menej ako raz za mesiac
 - Vôbec
11. Ako by ste charakterizovali atmosféru na pracovisku?
- Priateľská
 - Neutrálna
 - Napätá
 - Premenná
12. Kto sa vo vašej firme stará o budovanie a rozvoj pozitívnej atmosféry na pracovisku?
- Oddelenie ľudských zdrojov
 - Manažéri
 - Samotní zamestnanci
 - Nikto
 - Iné (prosím uveďte)
13. Aké kroky Vaša firma použila na zmiernenie dosahov súčasnej krízy?
- Inovácie produktov a služieb
 - Vývoj nových výrobkov a služieb
 - Hľadanie nových predajných a distribučných kanálov
 - Znižovanie nákladov na reklamu
 - Zvyšovanie výdavkov na marketingovú komunikáciu
 - Iné (prosím uveďte)

Príloha 2: Dotazník pre zamestnancov firiem

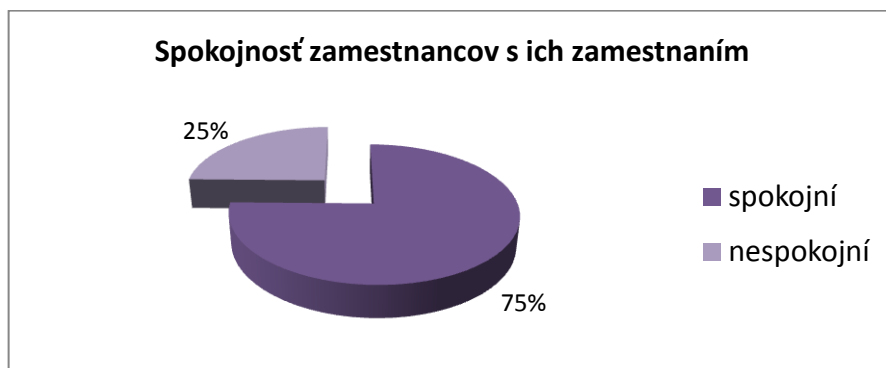
Dotazník pre zamestnancov bol súčasťou individuálneho online výskumu, ktorý obsahoval stručné objasnenie problematiky a nasledujúce otázky:

1. Pohlavie
 - Muž
 - Žena
2. Rodinný stav
 - Slobodný/á
 - Ženatý / vydatá
 - Rozvedený/á
 - Vdovec / vdova
3. Ako dlho pracujete u vášho súčasného zamestnávateľa?
 - Menej ako 1 rok
 - 1 – 3 roky
 - 3 – 10 rokov
 - Viac ako 10 rokov
4. Ste spokojní s vašou súčasnou prácou?
 - Áno
 - Nie
5. Cítite sa byť aktívnou súčasťou vašej firmy?
 - Áno
 - Nie
6. Ako by ste charakterizovali atmosféru na pracovisku?
 - Priateľská
 - Neutrálna
 - Napätá
 - Premenná
7. Kto sa vo vašej firme stará o budovanie a rozvoj firemnej kultúry?
Oddelenie ľudských zdrojov
 - Manažéri
 - Pracovný kolektív
 - Nikto
8. Ktoré z uvedených prvkov podľa vás najviac vplývajú na pozitívnu firemnú kultúru?

- Pracovné priestory	- Pracovný kolektív
- Správanie manažérov	- Firemné ceremónie, akcie, zvyky
- Sociálne benefity	- História firmy
- Mzda	- Istota zamestnania
- Bezpečnosť pri práci	

9. Ako často s vami komunikujú vaši nadriadení o vízii firmy a jej napĺňaní?
- Denne
 - Týždenne
 - Mesačne
 - Menej ako raz za mesiac
 - Vôbec
10. Považujete za dôležité cieľavedomé budovanie pozitívnej firemnej kultúry na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry (teda v celej firme)?
- Áno
 - Nie
11. Zaregistrovali ste vo vašej firme nejaké dosahy finančno-hospodárskej krízy? Ak áno, ako ste ich pocítili vy?
12. Vyberte prosím zo zoznamu oficiálne sídlo vašej firmy.
- | | |
|---------------------|------------------------|
| - Bratislavský kraj | - Banskobystrický kraj |
| - Trnavský kraj | - Žilinský kraj |
| - Nitriansky kraj | - Prešovský kraj |
| - Trenčiansky kraj | - Košický kraj |
13. Vyberte prosím zo zoznamu veľkosť vašej firmy.
- Mikro podnik (menej ako 10 zamestnancov, ročný obrat do 2 mil. EUR)
 - Malý podnik (10 – 49 zamestnancov, ročný obrat do 10 mil. EUR)
 - Stredne veľký podnik (50 – 249 zamestnancov, ročný obrat do 50 mil. EUR)
 - Veľký podnik (250 a viac zamestnancov, ročný obrat nad 50 mil. EUR)
14. Akou činnosťou sa zaoberá vaša firma?
- Výrobná
 - Obchodná
 - Výrobná i obchodná
 - Iné (prosím uveďte)
15. Aké je vlastníctvo vašej firmy?
- Slovenský podnik
 - Slovenský podnik s pobočkami v zahraničí
 - Dcérska spoločnosť zahraničnej firmy
 - Iné (prosím uveďte)
16. Na akých trhoch pôsobí vaša firma?
- Firma pôsobí iba na slovenskom trhu
 - Firma pôsobí na 1 zahraničnom trhu
 - Firma pôsobí na 2 – 5 zahraničných trhoch
 - Firma pôsobí na viac ako 5 zahraničných trhoch

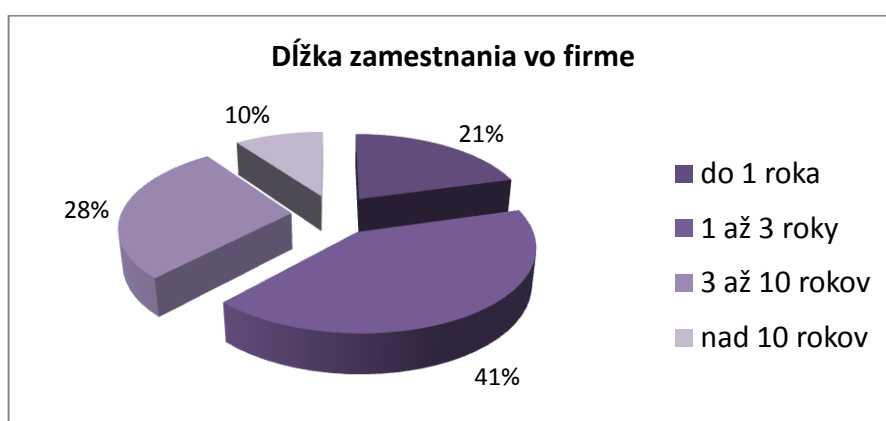
Príloha 3: Vyhodnotenie všeobecných otázok o zamestnancoch firiem



Prameň: vlastné spracovanie

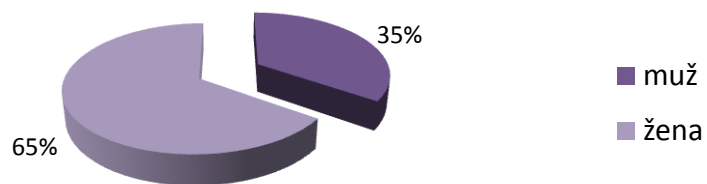


Prameň: vlastné spracovanie



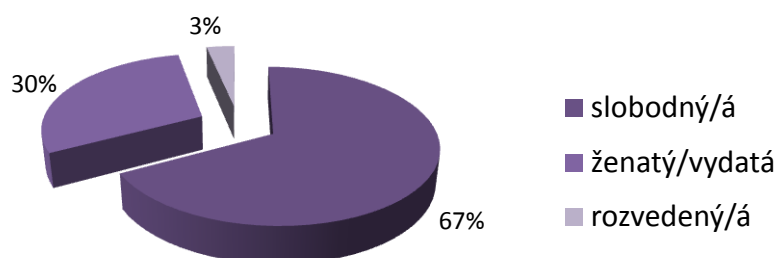
Prameň: vlastné spracovanie

Pohlavie zamestnancov



Prameň: vlastné spracovanie

Rodinný stav zamestnancov



Prameň: vlastné spracovanie