



INTERAKCIA AMERICKÉHO A EURÓPSKEHO SYSTÉMU PODNIKOVEJ KULTÚRY

ON INTERACTIONS BETWEEN AMERICAN AND EUROPEAN SYSTEMS OF CORPORATE CULTURE

*Marcel Kordoš*¹

Článok sa zaoberá interakciou amerického a európskeho (slovenského) systému podnikovej kultúry, definujúc základy podnikania a kultúry zamestnancov a opisujúc kultúrne rozdiely v rámci firiem, ako aj analýzou amerického systému podnikovej kultúry a jej porovnaním so slovenským modelom podnikovej kultúry. Analytická časť tejto práce je zameraná na deskripciu reálneho modelu amerického systému podnikateľského prostredia a jeho interakcie s európskym (slovenským) zamestnaneckým prostredím. V závere práce je realizovaná komparatívna analýza úspešnej symbiózy podnikateľského prostredia a zamestnaneckej kultúry americkej korporácie s európskou (slovenskou).

Kľúčové slová: podniková kultúra, interpersonálne vzťahy, patriotizmus, vnútorná komunikácia firmy, medzinárodné podnikanie.

The paper deals with the interaction between American and European (Slovak) systems of corporate culture. It defines the fundamentals of enterprise and employee culture and describes cultural differences within companies. The analytical part of the paper describes the American enterprise model and its interaction with European (Slovak) enterprise and employee environment. Finally, the paper identifies the elements needed for a successful symbiosis of foreign American company with European (Slovak) enterprise environment and employee culture.

¹ Ing. Marcel Kordoš, PhD. Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Študentská 2, 91150 Trenčín, Slovenská republika, e-mail: marcel.kordos@tnuni.sk.

(Faculty of Social and Economic Relations, Alexander Dubcek University of Trencin, Studentska 2, 91150 Trencin, Slovak Republic.)

Autor pracuje ako odborný asistent na Fakulte sociálno-ekonomických vzťahov Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne. Zaoberá sa problematikou globalizácie, významom inovácií a transnacionálnych korporácií vo svetovej ekonomike. Skúma aj obchodnú a regionálnu politiku Európskej únie.

Key words: corporate culture, interpersonal relations, patriotism, internal communication, international business.
JEL: F23, M14

1 Úvod

Firmy a podniky sa od seba odlišujú veľkosťou, zameraním a hlavne podnikovou kultúrou. Tá je v amerických a slovenských resp. európskych podnikoch odlišná. Firmy majú svoju vlastnú podnikovú kultúru, ktorá sa neustále mení a formuje. Každý zamestnanec by ju mal poznať skôr, ako sa v danom podniku zamestná a vedieť, či sa mu s ňou podarí stotožniť. Práve podniková kultúra môže ovplyvniť spokojnosť zamestnancov, ich motiváciu a všetky vzťahy na pracovisku.

Veľký dôraz v amerických a slovenských podnikoch sa kladie na komunikáciu, ktorá spolu s imidžom firmy a podnikovou kultúrou ovplyvňuje motiváciu svojich zamestnancov. Pomocou komunikácie si zamestnanci utvárajú názory a postoje k firme. Komunikácia tu prenáša informácie medzi nadriadenými a podriadenými, medzi zamestnancami navzájom a mala by fungovať v oboch smeroch. Ak funguje iba jednosmerne, čiže zamestnanci nemajú možnosť vyjadriť svoje názory, ich spokojnosť a výkony začnú klesať (Letovancová 2007, s. 24). Americké aj slovenské firmy sa snažia zabezpečiť rovnováhu medzi vnútorným prostredím a motiváciou zamestnancov prostredníctvom rôznych programov.

Článok sa zaoberá kultúrnymi rozdielmi v rámci firiem v prostredí medzinárodného podnikania, ako aj analýzou amerického systému podnikovej kultúry a jej porovnaním so slovenským modelom podnikovej kultúry. Cieľom príspevku je na základe komparatívnej analýzy reálneho modelu amerického systému podnikateľského prostredia a jeho interakcie s európskym (slovenským) zamestnaneckým prostredím určiť mieru úspešnej symbiôzy resp. antagonizmu podnikateľského prostredia a zamestnaneckej kultúry americkej korporácie s európskou (slovenskou). Medzi použité metódy na dosiahnutie cieľa príspevku môžeme zaradiť metódy ako analýzu, syntézu, komparáciu a logickú dedukciu.

2 VZŤAH NÁRODNEJ A MEDZINÁRODNEJ PODNIKOVEJ KULTÚRY

Podľa viacerých autorov existuje niekoľko názorov na to, aký je vzťah medzi národnou a podnikovou kultúrou. Podnikové kultúry sú vnímané ako reprezentanti národnej kultúry t. j. formujú sa na základe kultúrnych vzorcov daných národnou kultúrou. V rámci jednej národnej kultúry môžeme nájsť veľmi odlišné podnikové kultúry, ktoré sú samostatné a nezávislé, majú svoj vlastný obsah, formu a silu (Lukášová 2004, s. 56). Existuje názorový prúd, ktorý uznáva, že v prostredí jednej národnej kultúry môžu vznikať veľmi rôznorodé podnikové kultúry, ale zároveň nepovažuje podnikovú kultúru za samostatný systém oddelený od národnej kultúry.

Vzťahy národnej a podnikovej kultúry musia predovšetkým riešiť podniky pôsobiace v rôznych častiach sveta. Existujú rôzne pohľady na to, akú koncepciu by mali medzinárodné podniky pri formovaní podnikovej kultúry vo svojich pobočkách zvoliť. Túto širokú škálu môžeme ohraničiť dvoma prístupmi. Na jednej strane, prístupom tzv. „univerzalistov” a na druhej strane prístupom „kultúrnych relativistov”. *Univerzalisti* chápu princípy podnikovej kultúry ako všeobecne platné a nezávislé od konkrétnej národnej kultúry, v ktorej podnik existuje (Šigut 2004, s. 123). *Kultúrni relativisti* sa naopak domnievajú, že v rozdielnych národných kultúrach je nutné aplikovať rozdielne prístupy riadenia odpovedajúce danej národnej kultúre (Šroněk 2000, s. 47).

Podniková resp. zamestnanecká kultúra obsahuje svoje zásady, pravidlá a sociálne normy, ovplyvňujúce vzájomné spolužitie a vzťahy v určitom organizačnom spoločenstve. Môže byť vytvorená spontánne, alebo je výsledkom cieľavedomého pôsobenia. Rovnako, ako národná kultúra vzniká, mení sa a rozvíja sa v čase. Má prechodný charakter a je ovplyvňovaná podnikateľskými prioritami a dynamikou vonkajšieho prostredia (Kachaňáková 2008, s. 66). V organizáciách je niekoľko pravidiel, ktoré musia zamestnanci dodržiavať inak budú postihovaní za nesplnenie resp. porušenie svojich povinností. Konflikt dvoch národných (aj podnikových) kultúr sa môže vyskytnúť v rôznych situáciách, napríklad:

- v organizácii, kde pracuje osoba z iného štátu so svojou národnou kultúrou (napr. v rámci voľného pohybu osôb za prácou do západných krajín),
- v medzinárodnej organizácii, ktorá ma niekoľko pobočiek v rôznych štátoch,
- v obchodnom kontakte firiem z rôznych štátov sveta (Nový a kol. 1996, s. 21).

V prípade, ak ide o spojenie podnikov v rámci nášho územia, tiež treba zladať dve rozličné podnikové kultúry a odlišné formy a metódy vzájomnej komunikácie. Stret vzájomných kultúr sa nazýva multikultúrna situácia.

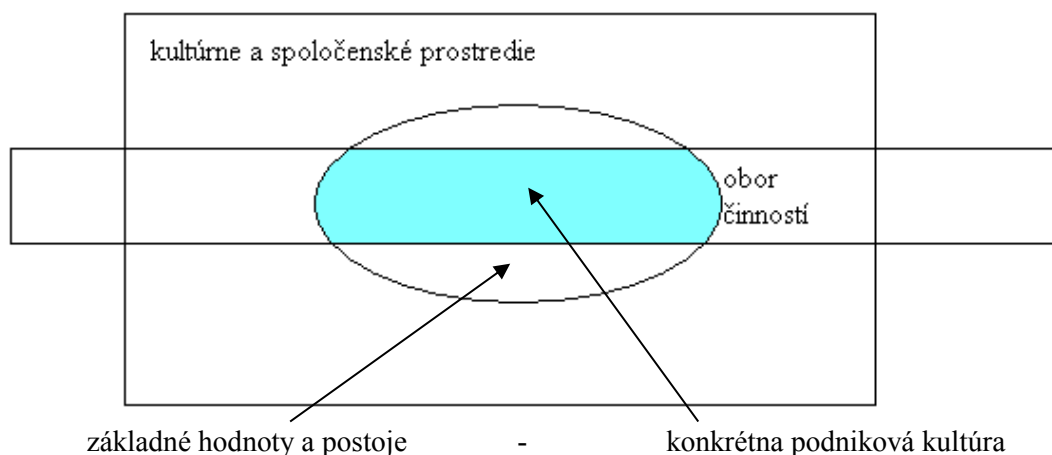
2.1 Zdroje podnikovej kultúry

Jedinečným prvkom firemnej kultúry je firemná identita. Jej vznik je dlhodobý proces, ktorý možno znehodnotiť necitlivými zásahmi. Kultúra konkrétneho podniku sa formuje v určitom čase a za určitých podmienok. Niektoré z nich sú značne závislé od osoby podnikateľa – vedúceho organizácie a sú ovplyvniteľné. Dávajú mu možnosť určiť, akým smerom sa bude podniková kultúra vyvíjať (Brakman a kol. 2006, s. 236). Iné podmienky sú považované predovšetkým za dané – jednotlivcom ovplyvniteľné. Manažment podniku musí pri plánovaní koncepcie podnikovej kultúry brať do úvahy

všetky tieto podmienky. Je možné vymedziť tri základné zdroje, z ktorých sa podniková kultúra odvíja a je nimi determinovaná:

1. Širšie spoločenské a kultúrne prostredie, kde podnik pôsobí, tvorí najzákladnejší rámec pre formovanie podnikovej kultúry, vždy vyrastajúcej na základoch sociálnych noriem a postojov uznávaných v danej spoločnosti a nie je možné ju odtrhnúť od konkrétnej národnej kultúry (Hamilton a Wepster 2009, s. 311).
2. Odvetvie činností podniku a dané podnikateľské prostredie, špecifikácia odvetvia, v ktorom podnik kooperuje, spôsobuje, že podniková kultúra organizácie v danom odbore vykazuje obvykle viac zhodných rysov, než u podnikov z rôznych odvetví. Možné sú tieto dôvody:
 - v odvetví dominujú zamestnanci s výraznými vlastnosťami, ktoré daný odbor vyžaduje, napr. v obchodnom styku predpokladáme, že obchodný zástupca má potrebu presvedčať, priamo pôsobiť na zákazníka a ďalej odovzdávať svoje informácie,
 - na vytváranie kultúry v určitom odbore má vplyv aj skutočnosť, s akými skutočnosťami sa musí podnik v rámci svojej činnosti zapodievať, napr. je úzko spätý s médiami, čo od neho spoločnosť očakáva a pod.
3. Hodnoty, predstavy a základné postoje, sa prejavujú už pri výbere pracovníkov, keď uchádzačov okrem iného hodnotia podľa toho, nakoľko sa ich hodnoty a postoje zhodujú s hodnotami a postojmi organizácie a či sú prispôsobivé (Ott 1989, s. 97).

Obrázok 1: Zdroje podnikovej kultúry



Prameň: Ott (1989, s. 125).

2.2 Vplyv kultúrnych odlišností na podnik

Každá kultúra obsahuje všeobecne uznávané štandardy, ktoré determinovalo prostredie, v ktorom jej zamestnanci boli vychovaní. Tieto štandardy majú vplyv na chovanie zamestnancov podniku. Jedným zo štandardov je súbor pravidiel spoločenského styku, tzv. etiketa. Pod etiketou sa rozumejú pravidlá obliekania, stolovania, zdravenia a iné. V rôznych častiach sveta sa medzi ľuďmi uplatňuje odlišná etiketa, sú zaužívané odlišné normy, iné normy platia medzi mestským a vidieckym obyvateľstvom alebo medzi ľuďmi z rôznych spoločenských vrstiev.

V podnikateľskej oblasti sa etiketa vyznačuje rôznymi špecifikáciami a ich uplatňovanie môže byť významnejšie než v iných oblastiach. Týka sa to napríklad konania a správania na pracovisku, telefonického styku, rokovania s obchodným partnerom, porád atď. Je v záujme podniku, aby ovládal a využíval etiku obchodného styku. Rozdiely v etikete je možné pozorovať pri zoznamovaní s inými kultúrami. Je nutné podotknúť, že aj keď sa rôzne kultúry môžu prostredníctvom etikety navonok prejavovať zhodne, kultúrne odlišnosti medzi nimi môžu byť omnoho väčšie. Riadiaci pracovníci medzinárodných ako i tuzemských podnikov by mali ovládať pravidlá spoločenského správania. Mali by pôsobiť aj na svojich spolupracovníkov, aby ich dodržiavanie považovali za samozrejmé. V súčasnom silne konkurenčnom prostredí je to totiž jeden z aspektov, ktorý významne ovplyvňuje postavenie každého podniku (Seknička 2001, s. 87).

2.3 Prienik kultúr na medzinárodnej úrovni

Vytváranie podnikovej kultúry by malo vychádzať z rozumného kompromisu nasledovných dvoch možností. V prvej možnosti vzniká kultúra spontánne, ako dôsledok prirodzeného správania zamestnancov. Druhá možnosť je kultúra ako výsledok systematických a cielene orientovaných aktivít riadiacich pracovníkov podniku. Existujú tri roviny podnikovej kultúry (Nový a Schroll-Machl 2005, s. 64):

- vzory základných predpokladov, hodnoty a postoje zamestnancov,
- hodnoty orientujúce jednotlivca v tom, ako sa správať, čo je prípustné, resp. neprípustné,
- symbolika, pomocou ktorej sa hodnoty sprostredkujú zamestnancom podniku.

Podniková kultúra výrazne ovplyvňuje pracovné konanie zamestnancov a súčasne spoluvytvára špecifický, originálny a neopakovateľný obraz firmy. Tá je potrebná na získanie vlastnej identity vo vzťahu k zákazníkom a ostatnému vonkajšiemu okoliu. Kvalitná podniková kultúra má nasledovné pozitíva (Nový a kol. 1996, s. 77):

- jednoznačná vnútorná komunikácia firmy,

- podniková kultúra je určitým všeobecným kritériom rozhodovania,
- stotožňovanie zamestnancov s podnikovými cieľmi a ich väčšia lojalnosť a motivácia.

Spojenie dvoch alebo aj viacerých národných a súčasne podnikových kultúr je typickou situáciou v medzinárodných firmách. Nastáva v týchto prípadoch:

- vybudovanie dcérskej spoločnosti – zastúpenia v inej krajine,
- prevzatie firmy v zahraničí,
- medzinárodná fúzia,
- spoločný podnik.

Dosiahnuť úspech znamená zrealizovať cestu k spoločnej podnikovej kultúre nasledovnými krokmi (Letovancová 2007, s. 44):

1. Analyzovať súčasný stav podnikovej kultúry partnerskej organizácie a preveriť si, či existujúca podniková kultúra umožňuje realizáciu podnikovej stratégie do budúcnosti.
2. Neanalyzovať odlišnosti, ale začať budovať na tom, čo majú obe kultúry spoločné.
3. Rešpektovať odlišné hodnoty druhej strany.
4. Vyhradiť dostatok času, priestoru a foriem na vzájomné vyjasňovanie, pochopenie, otvorenú komunikáciu formou spoločných stretnutí, zapájanie sa do spoločných projektov alebo riešiteľských tímov.
5. V personálnej oblasti dohliadať na potreby multikultúrneho prostredia firmy už pri výbere, ale aj pri motivácii, vzdelávaní, získavaní skúseností a akejkolvek ďalšej práci so zamestnancami.

V medzinárodnom prostredí a v medzinárodných korporáciách je nevyhnutné prekonávať nielen rozdiely národných, ale aj organizačných kultúr. Dôležité je uvedomiť si, že rozmanitosť prostredia, v ktorom medzinárodná organizácia podniká, musí zodpovedať aj vhodná vnútorná rôznorodosť. Nie vždy je snaha o nájdenie jednotných princípov fungovania celej organizácie tou najefektívnejšou cestou. Možno je to riešenie jednoduché, ale môže byť v rozpore s potrebami niektorých kultúrne odlišných súčastí celku.

3 CHARAKTERISTIKA AMERICKÉHO SYSTÉMU PODNIKOVEJ KULTÚRY

Americké spoločnosti ako zamestnávateľia robia všetko pre to, aby vytvorili také pracovné podmienky a prostredie, ktoré nabáda k vynikajúcim výkonom. Veľký dôraz kladú na osobnú zodpovednosť, vlastnú iniciatívu a samostatnosť každého zamestnanca (Lipková a kol. 2011, s. 241). Od zamestnancov očakávajú, že budú

poskytovať to najlepšie zo svojich znalostí a schopností, budú otvorení voči všetkému novému a sami budú iniciovať zmeny a inováciu, svoju prácu budú odovzdávať takým spôsobom, aby si zaslúžili dôveru svojich spolupracovníkov. Spoločnosti venujú pozornosť aj tomu, aby pre svojich pracovníkov vytvorili vhodné pracovné prostredie. Je pre nich dôležité, aby pracovali v atmosfére dôvery, s dobrou náladou a aby v prípade potreby vždy podali pomocnú ruku. Na základe empirického výskumu sa zistilo, že pre americký systém podnikovej kultúry sú príznačné tieto štandardy:

Rovnosť – Američania veria v rovnosť šancí a s ňou spojenú možnosť kariérneho postupu. Sú presvedčení o tom, že tvrdá práca prináša úspech. Z tohto dôvodu sú podstatným základom amerického práva zákony antidiskriminačného charakteru. Uprednostňujú rovnosť šancí a s tým spojenú možnosť ďalšieho profesionálneho postupu. Odmietajú diktátorské chovanie a podriaďovanie sa autoritám. Pracovníci na vedúcich postoch neuplatňujú donucovací štýl vedenia, ale ich prioritou je snaha motivovať svojimi nápadmi aj ostatných členov tímu. Považujú za neúčinné používanie rozkazov a nariadení, radšej používajú nepriame spôsoby vyjadrenia. Prejavom rovnosti je neformálnosť v osobnom styku, ako napr. oslovanie krstným menom a nepoužívanie vysokoškolských titulov. K zákazníkom sa chovajú priateľsky a s veľkým rešpektom.

Orientácia na komunikáciu – podľa tohto kultúrneho štandardu sú Američania veľmi aktívni ako v súkromnej tak aj v profesionálnej oblasti. Dávajú prednosť praktickým záležitostiam pred ideálmi. Pri každej ich činnosti kladú veľký dôraz na výsledky a produktivitu. Vedúci pracovníci sú presvedčení, že je dôležité vytýčiť ciele pre svojich podriadených, na základe ktorých potom hodnotia, do akej miery boli splnené. Američania sa stavajú k budúcnosti pragmaticky a veria, že každý je schopný ovplyvniť svoju momentálnu situáciu, prípadne ju zmeniť k lepšiemu.

Pokoj – tento kultúrny štandard uvádza, že Američania nemajú tendencie k podrobnému plánovaniu svojich aktivít, pokiaľ to nie je nevyhnutné. Svoju pozornosť v prípade výskytu problému koncentrujú na možné spôsoby riešenia. Problémy riešia cestou pokusu a omylu, čo rozvíja ich kreativitu a odolnosť voči možnému výskytu rizík.

Orientácia na výkon – z tohto kultúrneho štandardu vyplýva, že Američania sú národom veľmi súťaživým a výkonným. Súťaživosť vedie k najlepším výsledkom a s ním spojený úspech motivuje a zvyšuje sebadôveru. Víťazom v súťaživosti nikto nezávidí, naopak, obdivujú ich. Na druhej strane, prijatie prehry uľahčuje presvedčenie, že sa človek učí na vlastných chybách a pracuje na sebe. To znamená, že človek konkuruje nielen ostatným, ale aj sebe. K základným nástrojom vedúcich pracovníkov preto patrí poskytovanie spätnej väzby. Snažia sa tým svojich podriadených motivovať k lepším výkonom. Pre Američanov je potreba spoločenského postavenia dôkazom ich zdatnosti (Dunning a Lundan 2008, s. 256).

Individualizmus – v tomto pojme sa kladie veľký dôraz na zodpovednosť, podnikavosť a nezávislosť. Každý jedinec pociťuje zodpovednosť za svoj vlastný život a pri rozhodovaní prejavuje túžbu po nezávislosti pri rozhodovaní. Individualizmus sa prejavuje pri pracovných rokovaníach, kde sa kladie veľký dôraz na názor pracovníkov, čiže každý sa má možnosť prejaviť a vyjadriť svoj názor. Za prejav firemného individualizmu sa považuje aj časté striedanie zamestnania. Vedúci pracovníci uplatňujú svoje nápady k určitému projektu a v rámci komplexnosti riešenia problémov a dodržiavania stanovených úloh a smerovania vyžadujú od svojich podriadených stotožnenie s ich predstavami a vysokú dávku motivácie.

Potreba sociálneho uznania – spätná sociálna väzba má pre Američanov veľký význam pri seba uplatňovaní. Človek túto väzbu poskytuje a očakáva tak isto priateľské hodnotenie. Tento prístup používajú aj v obchodnej sfére. Na odmietnutie reagujú veľmi citlivo a prikladajú veľkú váhu negatívnym odozvám. Pre Američanov sú náznaky podráždenosti a zlosti na verejnosti neprípustné. Snažia sa vyhýbať konfliktom a za súčasť úspechu považujú spoločenský úspech. Ten sa prejavuje v ich zdvorilom prístupe, ktorý zahŕňa dobrú náladu a priateľské správanie voči ostatným (Krajňáková a Vojtovič 2012, s. 45).

Minimalizovanie interpersonálnej dištancie – tento kultúrny štandard analyzuje vzťahy, ktoré Američania uzatvárajú s ostatnými jedincami. Ich vnútorné stránky osobnosti sú vo veľkej miere otvorené. Vďaka svojej otvorenosti a priateľskosti uzatvárajú kontakty ľahko a jednoduchšie. Na druhej strane pri rozhovoroch, ktoré sa týkajú osobných problémov a pocitov, sú veľmi zdržanliví, čím si chránia svoje súkromie. Modely vzťahov medzi osobami opačného pohlavia v tomto kultúrnom štandarde patria medzi najvýznamnejšie témy v profesionálnej sfére týkajúce sa sexuálneho obťažovania a diskriminácie zamestnancov (Ott 1989, s. 132).

Patriotizmus – ide o silný vlastenecký postoj prejavujúci sa z veľkej časti pýchou a úctou pred americkou (vlasteneckou) ústavou a demokraciou. Pociťujú hrdosť a od ostatných národov očakávajú rešpekt. Tento postoj posilňuje aj dlhodobý počet cudzincov túžiacich získať americké občianstvo.

V neposlednom rade zohrávajú veľkú úlohu historické okolnosti, ktoré majú rozhodujúci vplyv na vývoj kultúrnych štandardov nielen v USA, ale aj na Slovensku. Spojené štáty americké sú krajinou prisťahovalcov, ktorí v minulosti boli ovplyvnení najmä protestantským myslením. Tieto aspekty sa vo veľa smeroch prejavili už vo vyššie spomínaných kultúrnych štandardoch. Ako dobrý príklad slúži konfrontácia amerických prisťahovalcov s prostredím po ich príchode do USA, kde boli nútení rýchlo konať, aby prežili. Práve tu bol položený základ kultúrneho štandardu – orientácia na konanie. Základy ďalšieho kultúrneho štandardu – orientácia na výkon – sa formovali v snahe prisťahovalcov zvyšovať si životný štandard, čím sa pre nich stala práca veľmi atraktívna.

4 CHARAKTERISTIKA EURÓPSKEHO (SLOVENSKEHO) SYSTÉMU PODNIKOVEJ KULTÚRY

Na základe podobnosti všeobecných znakov európskeho resp. českého a slovenského systému podnikovej kultúry môžeme definovať kultúrne štandardy nasledovne:

Orientácia na vzťahy – tento štandard vystihuje skutočnosť, že slovenskí zamestnanci uprednostňujú vo vzájomnom pôsobení a komunikácii vzťahovú stránku pred vecnou stránkou. Vyhľadávajú osobné kontakty a oceňujú sympatie druhých. Pri komunikácii je ich snahou vytvárať čo najpríjemnejšiu atmosféru a už existujúce dobré vzťahy sa snažia utvrdzovať. Vo vzájomnej interakcii a komunikácii dávajú prednosť vzťahovému aspektu pred vecnou stránkou. V praxi to znamená, že konajúce osoby a vzťahy medzi nimi vnímajú silnejšie a významnejšie než pri vecnom obsahu správania. Pri tejto interakcii je snahou vytvárať príjemnú atmosféru a navzájom udržiavať dobré vzťahy (Cihelková a kol. 2009, s. 58).

Kontrola orientovaná na ľudí – je v našom systéme podceňovaná, pretože zamestnanci majú tendencie nedodržiavať všeobecné pravidlá v prospech zachovania si osobnej suverenity. Priateľstvo je pre nich zaväzujúce. Kladú veľký dôraz na konkrétne situácie a ľudské vzťahy a z toho plynúci dobrý pocit. Uprednostňujú teda kultúru orientovanú na ľudí.

Podceňovanie štruktúr/sklon k improvizácii – podľa tohto kultúrneho štandardu zamestnanci pociťujú systém plánovania ako ich osobné obmedzovanie. V mnohých prípadoch zaujmú k plánovaniu skeptický postoj, často ho dokonca ignorujú. Predpisy a normy sú považované za zbytočné a brániace dosiahnutiu rýchleho výsledku. Radi konajú improvizovane, čo vnímajú ako svoj vnútorný pocit určitej slobody. Skôr principiálne prejavujú nedôveru a pochybnosti ku všetkému neznámemu.

Simultánnosť – tento kultúrny štandard opisuje fakt, že zamestnanci radi venujú čas súčasne viacerým činnostiam naraz. Často si mylia poradie priorit jednotlivých činností s dôverou vo svoje improvizované schopnosti. Len veľmi neradi prichádzajú o svoje eventuálne príležitosti, a preto sú ostražití a bdeli. Bez určitého tlaku vykazujú len veľmi nízku mieru cieľavedomosti.

Vzájomný prienik rôznych oblastí života a aspektov osobnosti – podľa tohto kultúrneho štandardu sa slovenská kultúra vyznačuje difúziou. Takmer vo všetkých sociálnych situáciách v nej dochádza k prelínaniu aspektov emocionálnosti a racionálnosti, súkromného a pracovného života, formálnych i neformálnych štruktúr. Slováci posudzujú túto komplexnosť svojho života ako prejav osobnej spoločlivosti a úprimnosti (Harakaľová 2014, s. 64).

Premenlivá sebaistota – sebavedomie a sebaistota u našich zamestnancov podliehajú veľkým výkyvom. Na jednej strane balansujú medzi skromnosťou a úmyselným sebaopodceňovaním, na druhej strane, sa správajú príliš sebavedome. Niekedy sa zase správajú pokorne, inokedy dávajú najavo prevahu nad ostatnými.

Vyhýbanie sa konfliktom – zamestnanci neradi diskutujú o svojich problémoch, rozhovory na uvedenú tému považujú za nepríjemné, a preto sa im radšej vyhýbajú. Tvrdia o sebe, že nevedia viesť tvrdé diskusie. Preferujú možnosť konfliktom sa vyhnúť, než sa do nich pustiť. Ale v prípade, že sa do nejakého konfliktu predsa len dostanú, snažia sa naň čím skôr zabudnúť, predstierať, že vlastne žiaden neexistuje. V prípade, že dôjde k analýze problému a už neexistuje možnosť sa mu vyhnúť, tak ho najčastejšie riešia písomnou formou. Zo situácie, kde vnútorný konflikt prerastie do konfliktu otvoreného, ich konfrontačné správanie môže spôsobiť aj definitívne narušenie vzťahu (Havierniková 2013, s. 51).

Komunikačný kontext – je pre našich zamestnancov charakteristický, to znamená, že ich komunikácia obsahuje nepriame informácie. Pracujú s neverbálnymi signálmi, ktoré treba vyvodiť z celkového obsahu, pretože sú nevyhnutným prvkom pochopenia daného nariadenia. Z tohto dôvodu považujú svoje vyjadrovanie za diplomatické.

Podľa autorov spomínané kultúrne štandardy do istej miery ovplyvnili mnohé historické okolnosti. Rozhodujúce boli udalosti, napríklad okupácia nacistickým Nemeckom, habsburská monarchia a napokon obdobie diktatúry komunistickej strany. Všetky tieto historické okolnosti istým spôsobom ovplyvnili správanie slovenského národa a jeho identitu. V porovnaní s kultúrnymi štandardmi Spojených štátov amerických je možné pozorovať evidentné rozdiely.

Opatrenia týkajúce sa organizácie práce a podmienok výkonu práce na úrovni zamestnávateľskej organizácie v krajinách Európskej únie sú významným prvkom vo vzťahu k zosúladzovaniu pracovného a súkromného života zamestnancov. Väčšina odborníkov na túto problematiku sa zhoduje v tom, že pracovná flexibilita znamená pružnú reakciu zamestnávateľov na meniace sa ekonomické podmienky a prispôbovanie riadenia ľudských zdrojov trhu pracovnej sily. Flexibilita v pracovnom prostredí je teda prejavom snahy zamestnávateľov udržať si konkurencieschopnosť, a súčasne odráža úsilie zamestnancov o nastavenie harmonickej rovnováhy medzi prácou a osobným životom. Využívanie rôznych opatrení v oblasti organizácie práce a podmienok výkonu práce sa považuje za neoddeliteľnú časť modernizácie trhu práce, a tiež za efektívne riešenie súčasných problémov trhu práce (vzrastajúca nezamestnanosť, klesajúci počet pracovných miest, potreba celoživotného vzdelávania a rozvoja kvalifikácie a pod.). Pre organizácie v EÚ je hlavnou motiváciou podpora produktivity a efektivity podnikovej/organizačnej činnosti, udržanie si kvalitných a lojálnych zamestnancov a zvýšenie ich profesijného rozvoja, pracovného nasadenia a výkonnosti.

V štátoch EÚ v posledných desaťročiach smerujú aktivity mnohých subjektov k tomu, aby zamestnávatelia vo väčšej miere zohľadňovali aj rodinné zázemie svojich zamestnancov a zamestnankyň, ich rodinné povinnosti, problémy a záväzky. Takéto opatrenia, ako sa ukazuje, vedú v konečnom dôsledku nielen k zvýšenej spokojnosti

zamestnancov, ale aj k zvýšeniu produktivity práce a pozitívnejším výsledkom firiem, ktoré ich uplatňujú. Tým sa táto problematika stáva jedným z nástrojov budovania konkurencieschopnosti firiem. Z hľadiska organizácie práce a podmienok výkonu práce ide o hľadanie optimálnych spôsobov, ako zaistiť organizačné činnosti s ohľadom na vnútorné podmienky, vonkajšie prostredie (napr. konkurenčné organizácie), trh práce (t. j. kvalifikácia, kvalita a dostupnosť zamestnancov) a jeho rigiditu. Je možné pozorovať, že tu ide o podnet vo vzťahu k zamestnávateľom na rozvíjanie opatrení týkajúcich sa organizácie práce a podmienok výkonu práce.

Na Slovensku sa ešte stále relatívne malé percento zamestnávateľov intenzívnejšie venuje podpore harmonizácie pracovného a rodinného života svojich zamestnancov. Pracovná flexibilita sa veľmi nevyužíva, ale očakáva sa, že progresívni zamestnávatelia jej význam čoskoro pochopia a začnú ju väčšmi využívať, a to v súlade s potrebami a preferenciami svojich pracovníkov.

5 KOMPARÁCIA AMERICKÉHO A EURÓPSKEHO (SLOVENSKÉHO) SYSTÉMU PODNIKOVEJ KULTÚRY

Z porovnania predchádzajúcich častí môžeme konštatovať, že slovenské kultúrne štandardy sú vo väčšine prípadov odlišné od amerických štandardov. Najväčší rozdiel badáme v sebaistote porovnávaných kultúr. Tak ako sme už spomínali, sebaistota slovenských zamestnancov podlieha veľkým výkyvom. Američania sú, naopak, sebaistí, iniciatívni a úspech nevnímajú len ako určitú možnosť. Ďalším odlišným prvkom je neochota Slovákov prijímať zodpovednosť za výsledky svojej práce a naopak Američania kladú veľký dôraz na osobnú zodpovednosť, vlastnú iniciatívu a samostatnosť. Do spoločného znaku americkej a slovenskej podnikovej kultúry môžeme zahrnúť aj snahu vyhnúť sa konfliktom. Obidve kultúry sa snažia pracovať tak, aby neprišli do konfliktu či už v kolegiálnych vzťahoch alebo s vonkajším prostredím. Spoločným znakom oboch kultúr je ich orientácia na vzťahy, ktoré sú predpokladom dobrej komunikácie a spolupráce. Čo je hlavným znakom dobre fungujúcej organizácie.

V rámci naplnenia stanoveného cieľa ďalším krokom je porovnať americký a slovenský systém podnikovej kultúry v spoločnosti Johnson Controls a HBP, a.s. Prievidza pomocou SWOT analýzy, prípadne zistiť, ktorý systém fungovania podnikovej kultúry v jednotlivých spoločnostiach je lepší. Poukážeme na ich silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby.

Tabuľka 1: Americký systém podnikovej kultúry v spoločnosti Johnson Controls
(pomocou uplatnenia niektorých parametrov metódy SWOT)

<i>Silné stránky:</i> -neustály rozvoj individuálnych a skupinových schopností -metóda vzdelávania „learning by doing“ -poskytovanie zahraničných stáží, letné stáže -prax pre študentov -zameranie sa na zamestnávanie absolventov škôl -štipendiá pre študentov -prezentácie na školách -pobočky po celom svete -projekty zamerané na pomoc v regiónoch -vytvorené dobré pracovné prostredie na rozvoj výkonu a tímovej práce -pomoc študentom pri písaní záverečných prác	<i>Slabé stránky:</i> -nízka miera tolerancie -domáci spotrebitelia uprednostňujú domáce služby a výrobky -neetické chovanie obchodných spoločností -neformálne vzťahy na pracovisku -nedostatok pracovných príležitostí na lepšie pozície
<i>Príležitosti:</i> -využívanie moderných metód riadenia -zvýšenie produktivity -zníženie rizika pracovnoprávných sporov -školenia zamestnancov v oblasti etiky a dodržiavania zákonov -podpora firemnej kultúry -vznik nových pracovných miest -lepšie postavenie na zahraničnom trhu	<i>Hrozby:</i> -úbytok vysokokvalifikovanej pracovnej sily -nedostatok finančných prostriedkov -zvyšujúca sa konkurencia -zmena postavenia na trhu -investície založené na lacnej pracovnej sile -nárast pracovnej migrácie

Prameň: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 2: Slovenský systém podnikovej kultúry v spoločnosti HBP, a.s. Prievidza
(pomocou uplatnenia niektorých parametrov metódy SWOT)

<i>Silné stránky:</i> -príjemné pracovné prostredie -dobrý pracovný kolektív -ponuka viacerých vzdelávacích programov -sieť kultúrnych inštitúcií a športových zariadení -relatívne nízka miera nezamestnanosti -vysoká miera mobility pracovnej sily -dominantnosť počtu súkromných podnikov -prednášky manažérov na vysokých školách -realizovanie nadácií -spolupráca so školami pri absolvovaní praxe -zamestnávanie zahraničných zamestnancov	<i>Slabé stránky:</i> -zvyšované a nedostatočne uspokojované nároky na služby sociálnej a zdravotnej starostlivosti -určitá miera závislosti zamestnanosti niektorých podnikov od iných -strata časti ľudského kapitálu migráciou -nedostatočná ponuka alebo dopyt po špecializovanom stredoškolskom vzdelaní -nedostatok voľných pracovných miest
<i>Príležitosti:</i> -zvyšovanie podnikateľskej aktivity -moderné prístupy k technológiám -zlepšenie zdravotnej starostlivosti -motivačné programy pre zamestnancov -výučba cudzích jazykov -praktizovať zahraničné stáže -zameranie sa na inovácie -vznik nových pracovných miest	<i>Hrozby:</i> -hrozba prepúšťania zamestnancov -nedostatočná schopnosť podnikateľských subjektov vytvárať pracovné miesta -migrácia nových pracovných síl do zahraničia -úbytok vysoko kvalifikovanej pracovnej sily -zahraničná konkurencia -nedostatok finančných prostriedkov

Prameň: Vlastné spracovanie.

Na základe získaných informácií sú v tabuľke 3 porovnané vybrané hodnoty podnikovej kultúry reprezentatívnych firiem oboch podnikových kultúr Johnson Controls a HBP, a.s. Prievidza.

Tabuľka 3: Komparácia Johnson Controls a HBP, a.s. Prievidza

	Johnson Controls	HBP, a.s.
Hodnoty spoločnosti	- spokojnosť zákazníkov - integrita - zapojenie zamestnancov - udržateľnosť	- inovácie - orientácia na zákazníka - flexibilita - vysoké pracovné nasadenie
Vzdelávanie	- odborné konferencie - účasť na jazykových kurzoch - programy zvyšovania spôsobilosti	- interné vzdelávanie vlastnými odborníkmi - zahraničné a tuzemské školenia - výučba cudzích jazykov
Spolupráca so školami	- letné študentské stáže - vzdelávací Trainee program - „learning by doing“	- prezentácie na školách - stredoškolská prax - študentské organizácie
Benefity	- odmena pri príležitosti jubilea - odmena za odpracované roky - príspevok na dovolenku - športové dni - rehabilitácia a rekreácia - letné tábory - vianočné večierky	- športové programy - relaxačné podujatia - rekondičné pobyty - vernostné programy - príspevok na rekreáciu - príspevok na zdravotnú starostlivosť - odmena za odpracované roky

Prameň: Vlastné spracovanie.

6 ZÁVER

Sumarizujúc na základe získaných výsledkov je možné konštatovať, že vo svete neexistuje univerzálna podniková kultúra, ktorá by vyhovovala každému. To je napríklad tiež dôvod, prečo sa pri výbere zamestnania uchádzači riadia aj podľa podnikovej kultúry. Obzvlášť cenenou hodnotou je osobná sloboda, človek je iniciatívny a má chuť sa sebarealizovať v práci. Zachádzanie s podnikovou kultúrou sa môže stať veľmi mocným nástrojom pracovnej motivácie, ktorý môže mať vplyv i na úspech či neúspech podniku. Správnym uplatňovaním podnikovej kultúry je možné znížiť fluktuáciu a zvýšiť efektivitu firmy. Výskumy preukázali, že výkonné organizácie sa vyznačujú dynamickou kultúrou firmy s charakterom učiacej sa firmy, s orientáciou zameranou na zákazníkov, zamestnancov a ďalšie externé zainteresované skupiny. Podniková kultúra dáva firme identitu, zároveň však komunikačné aktivity

firmy smerujúce k verejnosti pôsobia i na zamestnancov a ich vnímanie. Preto treba posilniť hrdosť zamestnancov na príslušnosť k firme, čo eventuálne povedie i k posunu u podnikovej kultúry.

V predkladanom príspevku sme pomocou SWOT analýzy skompletizovali vnútorné silné a slabé stránky spoločností, ich vonkajšie príležitosti a hrozby. Silné stránky tvoria pozitívne podmienky, ktoré umožňujú získať prevahu nad konkurenciou. Je dobré ich udržiavať, ale aj neustále zdokonaľovať, aby pribúdali a aby tak spoločnosti dosahovali lepšie postavenie na trhu. Odkryli sme aj slabé stránky, ktoré tvoria negatívne podmienky spoločností a ktoré môžu viesť k nižšej výkonnosti. Spoločnosti by sa preto mali venovať odstráneniu týchto slabých stránok, ktoré robia podnik zraniteľným, čím môžu prispieť k väčšej spokojnosti svojich zamestnancov a k zvýšeniu ich výkonu.

Príležitosti predstavujú budúce podmienky, ktorými sa môžu neutralizovať hrozby podniku. Pomocou príležitostí dávame spoločnostiam určité návody, ktoré zvýšia konkurencieschopnosť ich podniku, rastúci počet zákazníkov a spokojnosť zamestnancov. Hrozby varujú spoločnosti pred nepriaznivými externými podmienkami, ktoré môžu sťažiť systém fungovania podnikovej kultúry a schopnosť firmy konkurovať.

Nedá sa jednoznačne povedať, či je americký alebo slovenský systém podnikovej kultúry lepší, pretože obidve spoločnosti majú rovnaký počet silných aj slabých stránok. HBP, a.s. Prievidza ako aj spoločnosť Johnson Controls osobný a pracovný rozvoj zamestnancov realizujú množstvom vzdelávacích programov. Snažia sa poskytovať všetkým svojim zamestnancom príjemné pracovné prostredie, zabezpečovať efektívne fungovanie systému podnikovej kultúry a vytvárať tak imidž, ktorý pomáha budovať dobré meno spoločnosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

1. BRAKMAN, S. a kol. (2006): *Nations and firms in the global economy - an introduction to international economics and business*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006. ISBN 978-0-521-54057-5.
2. CIHELKOVÁ, E. a kol. (2009): *Světová ekonomika. Obecné trendy rozvoje*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-155-0.
3. DUNNING, J. H. – LUNDAN, S.M. (2008): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar, 2008. ISBN 978-1-84720-122-5.
4. HAMILTON, L. – WEPSTER, P. (2009): *The International Business Environment*. New York: Oxford University Press, 2009. ISBN 978-0-19-921399-3.

5. HARAKAĽOVÁ, Ľ. (2014): Odborné vzdelávanie v kontexte sociálnej politiky EÚ. In *Ekonomické, politické a právne otázky medzinárodných vzťahov 2014*. Bratislava: EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3886-2, s. 162-167.
6. HAVIERNIKOVÁ, K. (2013): Klastre. In *Teoreticko-metodologické aspekty merania ekonomickej výkonnosti klastrov v Slovenskej republike*. Trenčín: TnUAD, 2013. ISBN 978-80-8075-619-2, s. 77-97.
7. HBP, a.s. Prievidza. (2014): Interné materiály.
8. JOHNSON CONTROLS. (2014a): Interné materiály. Milwaukee.
9. JOHNSON CONTROLS. (2014b): Interné materiály. Trenčín.
10. KACHAŇÁKOVÁ, A. (2008): *Podniková kultúra*. Bratislava: EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2424-7.
11. KRAJŇÁKOVÁ, E. – VOJTOVIČ, S. (2012): Význam ľudského kapitálu a kreatívnych klastrov v rozvoji regiónu. In *Sociálno-ekonomická revue*, 2012, roč. 10, č. 1, s. 76-83.
12. LETOVANCOVÁ, E. (2007): *Psychológia v manažmente*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2007. ISBN 978-80-223-2307-9.
13. LIPKOVÁ, Ľ. a kol. (2011): *Medzinárodné hospodárske vzťahy*. Bratislava: Sprint, 2011. ISBN 80-88848-54-7.
14. LUKÁŠOVÁ, R. (2004): *Organizační kultúra*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
15. NOVÝ, I. a kol. (1996): *Interkulturální management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
16. NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. (2005): *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
17. OTT, J. S. (1989): *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: The Dorsey Press, 1989. ISBN 02-5606-319-2.
18. SEKNIČKA, P. a kol. (2001): *Úvod do hospodářské etikety*. Praha: ASPI Publishing, 2001. ISBN 80-85963-40-X.
19. ŠIGUT, Z. (2004): *Firemní kultúra a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
20. ŠRONĚK, I. (2000): *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0012-3.