

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAHE
FAKULTA MEDZINÁRODNÝCH VZŤAHOV**

BAKALÁRSKA PRÁCA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAHE
FAKULTA MEDZINÁRODNÝCH VZŤAHOV



Študijný odbor: Medzinárodný obchod

Názov bakalárskej práce:

**Komparácia organizačnej kultúry firmy v nemeckej
a slovenskej pobočke**

Autor bakalárskej práce: Barbora Mičianová

Vedúci bakalárskej práce: Ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

Prehlásenie:

Prehlasujem, že som bakalársku prácu na tému „**Komparácia organizačnej kultúry firmy v nemeckej a slovenskej pobočke**“ vypracovala samostatne, pod odborným vedením vedúcej bakalárskej práce Ing. Vladimíry Khelerovej, CSc. Všetky použité zdroje som vyznačila a uviedla v zozname literatúry.

V Prahe dňa 04. mája 2015

.....

podpis študenta

Pod'akovanie

Chcela by som sa pod'akovať **Ing. Vladimíre Khelerovej, CSc.** ,za cenné rady, odbornú prípravu a pomoc, ktorú mi poskytla pri písaní bakalárskej práce.

Tak isto by som sa chcela pod'akovať pánovi Ing. Michalovi Pútnikovi, vedúcemu predajného servisu spoločnosti Viessmann, s.r.o., ktorý mi poskytol všetky potrebné informácie a ochotne odpovedal na moje dotazy.

V neposlednej rade by som sa chcela pod'akovať mojej mame a známym, ktorí mi poskytli rady a užitočné informácie.

Abstrakt

Cieľom tejto bakalárskej práce je komparácia organizačnej kultúry na príklade firmy s výrobným závodom v Nemecku a obchodným zastúpením na Slovensku. Samotná práca sa skladá z dvoch častí. Prvú časť predstavuje teoretická časť, kde uvádzam základne prvky a zdroje organizačnej kultúry, ktoré bližšie špecifikujem v podkapitolách. V druhej, praktickej časti, sledujem rozdielnosti v organizačnej kultúre na príklade slovenskej a nemeckej pobočky spoločnosti Viessmann. V závere svojej práce zhodnocujem rozdielnosti, ktoré z dotazníkového šetrenia vyplynuli.

Kľúčové slová

Organizačná kultúra, Viessmann, pracovné prostredie, podnikateľské prostredie.

Abstract

The goal of my bachelor thesis is to compare organization culture in two branches of one company. These branches are in Germany and Slovakia. This bachelor thesis contains two parts. First part, called theoretical part, describes main elements of organization culture into details. In second, practical part is main focus on specific differentiations between these two branches of one company. This company represents Viessmann group. I sum up these differentiations, which resulted from questionnaire, in the end of my bachelor thesis.

Key words

Organization culture, Viessmann, work environment, business environment.

Obsah

Úvod	1
Teoretická časť	2
1 Kultúra	2
1.1 Pojem kultúra	2
1.1.1 Subjekty kultúry	4
1.2 Národná kultúra.....	5
1.3 Podniková kultúra.....	7
2 Organizačná kultúra	8
2.1 Pojem organizačná kultúra.....	8
2.2 Prvky organizačnej kultúry	10
2.2.1 Základné predpoklady, hodnoty a postoje	11
2.2.2 Normy.....	12
2.2.3 Jazyk.....	12
2.2.4 Historky a mýty.....	13
2.2.5 Zvyky, rituály, ceremónie	13
2.2.6 Hrdinovia	14
2.2.7 Firemná architektúra a jej vybavenie.....	15
2.3 Zdroje organizačnej kultúry	15
2.3.1 Vplyv národnej kultúry.....	15
2.3.1.1 Vplyv národnej kultúry Nemecka	16
2.3.1.2 Národná kultúra Slovenska	18
2.3.2 Vplyv podnikateľského a tržného prostredia	19
2.3.2.1 Podnikateľské prostredie Nemecka	20
2.3.3 Podnikateľské prostredie na Slovensku	22
2.3.4 Vplyv profesie.....	25
2.3.5 Vplyv zakladateľ'a.....	25

2.3.6	Vplyv veľkosti a dĺžky existencie firmy	26
2.3.7	Vplyv technológií	26
Praktická časť		27
3	Charakteristika spoločností	27
3.1	Viessmann	27
3.2	Viessmann Nemecko	28
3.3	Viessmann Slovensko	30
4	Organizačná kultúra	32
4.1	Prvky organizačnej kultúry	32
4.1.1	Základné predpoklady, hodnoty a postoje	32
4.1.2	Normy	35
4.1.3	Jazyk	37
4.1.4	Zvyky, Rituály, Ceremoniály	37
4.1.5	Historky a mýty	39
4.1.6	Hrdinovia	39
4.1.7	Firemná architektúra a vybavenosť	41
4.2	Zdroje organizačnej kultúry	41
4.2.1	Vplyv národnej kultúry	41
4.2.2	Vplyv podnikateľského a tržného prostredia	42
4.2.3	Vplyv profesie	43
4.2.4	Vplyv zakladateľa	43
4.2.5	Vplyv veľkosti a dĺžky existencie firmy	47
4.2.6	Vplyv technológií	47
Záver		49
Zoznam použitej literatúry		51
Zoznam príloh		53
Prílohy		54

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 – Základné údaje o Nemecku	20
Tabuľka 2 – Makroekonomické ukazovatele	20
Tabuľka 3 – Právne formy obchodných spoločností	21
Tabuľka 4 – Dane v Nemecku	22
Tabuľka 5 – Základné údaje o Slovensku	23
Tabuľka 6 – Makroekonomické ukazovatele	23
Tabuľka 7 – Právne formy obchodných spoločností	24
Tabuľka 8 – Dane na Slovensku	25
Tabuľka 9 – Základné údaje o spoločnosti Viessmann	27
Tabuľka 10 – Viessmann Nemecko	28
Tabuľka 11 – Viessmann Slovensko	30
Tabuľka 12 – Rebríček TOP firiem na Slovensku	43
Tabuľka 13 – Rebríček TOP firiem vo svete	43

Zoznam grafov

Graf 1 – Pohlavie respondentov v Nemecku	29
Graf 2 – Vek respondentov v Nemecku	29
Graf 3 – Pozícia Respondentov v Nemecku	29
Graf 4 – Pohlavie respondentov na Slovensku	31
Graf 5 – Vek respondentov na Slovensku	31
Graf 6 – Pozícia respondentov na Slovensku	31
Graf 7 – Normy na Slovensku	35
Graf 8 – Normy v Nemecku	36
Graf 9 – Zvyky na Slovensku	37
Graf 10 – Zvyky v Nemecku	38
Graf 11 – Motivácia na Slovenku	39
Graf 12 – Motivácia v Nemecku	40
Graf 13 – Výskyt porád na Slovensku	45
Graf 14 – Benefity na Slovensku	45
Graf 15 – Výskyt porád v Nemecku	46
Graf 16 – Benefity v Nemecku	46

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 – Národná kultúra a jej časti.....	7
Obrázok2 – Tri úrovne organizačnej kultúry	9
Obrázok3 – Úrovne podnikovej kultúry (E.H.Schein)	10
Obrázok 4 – Ceny spoločnosti Viessmann.....	28
Obrázok 5 – Inovácia ako hodnota spoločnosti.....	32
Obrázok 6 – Špičková kvalita ako hodnota spoločnosti	32
Obrázok 7 – Kompletná ponuka ako hodnota spoločnosti.....	33
Obrázok 8 – Efektivita ako hodnota spoločnosti.....	33
Obrázok 9 – Udržateľnosť ako hodnota spoločnosti	33
Obrázok 10 – Spoľahlivosť ako hodnota spoločnosti.....	34
Obrázok 11 – Ocenenie dizajnu spoločnosti Viessmann	41
Obrázok 12 – Existujúce aplikácie spoločnosti Viessmann	48

Úvod

Samotná kultúra je v dnešnej dobe kľúčovým elementom vo svete obchodu. Proces globalizácie posúva možnosti pracovania a obchodovania v zahraničí do čoraz širšieho ponímania. Preto je čoraz dôležitejšie poznať kultúru každej krajiny, ktorá je prenášaná do pracovného prostredia.

Komparáciu organizačnej kultúry firmy v nemeckej a slovenskej pobočke, ako tému svojej bakalárskej práce, som si vybrala z dôvodu bližšej špecifikácie rozdielov, ktoré môžu nastať v spoločnosti, ktorá má svoje pobočky po celom svete. Myslím si, že znalosť týchto rozdielov je základným prostriedkom pre správne a úspešné vedenie globálneho podniku.

Cieľom mojej bakalárskej práce je vytvorenie obrazu organizačnej kultúry na príklade spoločnosti Viessmann a následné vymedzenie základných rozdielov medzi slovenskou a nemeckou pobočkou. Dôvodom pre výber tejto spoločnosti je jej riadenie. Ako medzinárodne činný rodinný podnik, ktorý je pod vedením tretej generácie rodiny Viessmann, predstavuje veľmi zaujímavý zdroj organizačnej štruktúry.

Pre dosiahnutie cieľa mojej bakalárskej práce som použila dotazníkové šetrenie v oboch pobočkách spoločnosti. Základom tohto dotazníkového šetrenia je hypotéza, ktorá hovorí, že pracovný kolektív v slovenskej pobočke je otvorenejší a priateľskejší ako v nemeckej pobočke.

Bakalárska práca je rozdelená na dve časti. Prvá, teoretická časť, sa venuje základným prvkom a zdrojom organizačnej kultúry, ktoré sú nevyhnutné pre znalosť základných rozdielov v oboch pobočkách. Na základe týchto prvkov a zdrojov vytváram v druhej, praktickej časti obraz o fungovaní organizačnej kultúry v nemeckej a slovenskej pobočke. K jej správne definovaniu mi napomáha dotazník a individuálne konzultácie so zamestnancami oboch pobočiek. Následné zhrnutie a vymedzenie základných rozdielov je obsiahnuté v závere práce. Na konci práce uvádzam zdroje, z ktorých som čerpala ako aj dotazník, na základe ktorého som dospela k svojim záverom.

Teoretická časť

1 Kultúra

1.1 Pojem kultúra

Jednou z vecí, ktoré nás každodenne obklopujú - či už v práci, v obchode alebo na ulici je kultúra a jedinci, ktorí ju tvoria. Samotný pojem kultúra pochádza z latinského slova **cultura**, čo v preklade znamená obrábanie poľnohospodárskej pôdy (*agricultura*).¹ Definovať kultúru z hľadiska sociologického, psychologického či antropologického ako nejakú poučku či fyzikálny zákon nie je vôbec jednoduché. Každopádne je to nejaký jav, ktorý má svoje špecifické rysy a prvky. Veľký sociologický slovník definuje kultúru ako „kategóriu spoločenských vied vo svojom najširšom poňatí, vyjadrujúcu špecifický spôsob organizácie, realizácie a rozvoja činností objektivizovaných vo výsledkoch fyzickej a duševnej práce.“²

Dnes sa samotná kultúra uplatňuje vo viacerých odboroch. Môže ju zahŕňať sociológia (veda, ktorá sa zaoberá spoločnosťou), psychológia (vedná disciplína o duši, duševnom stave človeka), manažment (ako proces riadenia organizácie) a mnoho ďalších oblastí. Jedna vec, ktorá tieto všetky disciplíny spája je práve človek. Človek ako súčasť spoločnosti, sociálnej skupiny či organizácie, sa stáva v každom smere súčasťou kultúry. Jednotlivci, ktorí kultúru tvoria sa od seba líšia čo vedie k rozdielnosti ich pováh. Tieto rozdielnosti vo výsledku môžu viesť k odlišnosti kultúr najmä v správaní, myslení a dokonca výzore sociálnych skupín. Rozdielnosť pováh či rozdielnosť osobnosti ľudí má viacero zdrojov vplyvu. Týmito zdrojmi sú genetické faktory, prostredie a výchova. K hľadaniu presnej definície pojmu kultúra sa v mnohých prípadoch používa práve pozorovanie správanie sa ľudí, na základe ktorého sa dá kultúra opísať.

Základnými prvkami kultúry sú názory, hodnoty a normy chovania. Sú to prvky, ktoré sa človek počas celého života učí a neskôr ich predáva z generácie na generáciu. Jeden z najznámejších autorov zaoberajúcich sa kultúrou v manažmente, Geert Hofstede³, zavádza názov „**mentálne naprogramovanie**“. Tento názov vyjadruje určité vzorce myslenia, cítenia a jednaní, ktoré si človek osvojuje, keď je súčasťou viacerých

¹ Nový, Ivan a kol. *Interkultúrální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3. S.9.

² Linhart, J., Petrušek, M., Vodáková, A., Maříková, Hana. 1996. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-310-5. S.547.

³ Geert Hofstede je holandský sociológ, zaoberajúci sa národnou a organizačnou kultúrou.

sociálnych skupín. Najzákladnejšou skupinou, ktorá človeka vo veľkej miere ovplyvňuje, je rodina. Ďalej to môže byť organizácia, v ktorej človek pracuje, či komunita v ktorej vyrastá. Geert Hofstede⁴ rozdeľuje „mentálne naprogramovanie“ do viacerých vrstiev, čím kultúru rozdeľuje na určité úrovne.

Základnými úrovňami sú:

- Úroveň národnej kultúry,
- úroveň spojená s etnikom, náboženstvom alebo jazykom,
- úroveň spojená s náležitosťami k pohlaviu (muži x ženy),
- úroveň kultúry spojená s príslušenstvom k určitej generácii,
- úroveň kultúry súvisiaca s príslušenstvom k určitej triede,
- úroveň organizačnej kultúry.

Tieto úrovne rozdeľujú kultúru do viacerých samostatných skupín, ktoré sa medzi sebou odlišujú svojím zdrojom pôvodu. Človek môže sám o sebe byť súčasťou viacerých skupín kultúry, čo v závere vytvára kultúrny systém.⁵

Podľa I. Nového⁶ sa funkcie kultúrneho systému vymedzujú na:

1. Funkcia seba potvrdzujúca:

Táto funkcia vyjadruje zmysel existencie spoločenského celku a udáva základné hodnoty, ktoré jedinci tvoriaci daný celok musia mať.

2. Funkcia zaistenia komunity:

Druhá funkcia predstavuje tradíciu a pravidlá komunity, ktoré by mali jedinci rešpektovať. Dodržiavanie týchto pravidiel a tradícií vedie k úspechu a prežitiu danej komunity.

3. Funkcia korekcie individuálneho chovania:

Každá kultúra či skupina tvoriaca kultúru má nejaké normy správania sa. Sú to charakteristické črty, ktoré ju tvoria a vytvárajú jedinečné prostredie. Z tretej funkcie

⁴ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 174 s. Expert. ISBN 80-247-0648-2. S.18.

⁵ I. Nový a kolektiv: *Interkulturní management: lidé, kultura a management*, s.10.

⁶ I. Nový a kolektiv: *Interkulturní management: lidé, kultura a management*, s.11-12.

vyplýva, že samotná kultúra tieto normy chovania vytvára a zachováva. Platí, že kultúra mení a prispôsobuje naše chovanie k danému celku, skupine, či situácii. Tento proces vytvárania noriem chovania by mal zabrániť výskytu konfliktov a mal by napomáhať k predvídateľnosti správania sa jedincov.

4. Funkcia identifikačná:

Každý celok tvoriaci kultúru sa odlišuje svojimi vlastnosťami od celku druhého. Tieto vlastnosti tvoria jeho identifikáciu a teda špecifické princípy chovania. Na základe týchto špecifických princípov chovania, je možné identifikovať kultúrny celok, ktorého jedinec je súčasťou.

I. Nový⁷ ďalej popisuje druhy kultúry, ktoré sa medzi sebou odlišujú úrovňami. Základné úrovne rozdelil na:

- Úroveň požiadaviek (ideí a hodnôt),
- úroveň vzorov (hrdinov),
- úroveň znakov a symbolov,
- úroveň konkrétneho chovania.

Základným prvkom kultúry je jedinec a jeho postoje a hodnoty. Človek nie je len tvorcom tejto kultúry, on je jej súčasťou, je jej výtvorom. Konečná podoba – výtvor – však nie je stále rovnaká. Každý z nás je jedinečný a vytvára jedinečné prvky kultúry. Tieto špecifiká alebo jedinečnosti sú spojené s určitými celkami, ktoré vytvárajú druhy kultúry. Manažment rozdeľuje kultúru na dva veľké celky – na kultúru národnú a kultúru organizačnú alebo podnikovú.⁸

1.1.1 Subjekty kultúry

Kultúra by bez subjektov, ktoré ju tvoria neexistovala. Subjekty preto tvoria základný stavebný kameň, ktorý môže mať rôznu podobu.

1. Jedinec a jeho osobnosť.

Tak, ako by kultúra neexistovala bez jedinca, tak neexistuje jedinec, ktorý by svoje správanie neprispôboval nejakej kultúre. Každý to v sebe má bez ohľadu na to, či si to uvedomuje alebo nie. Hneď po narodení sa každý jedinec stáva súčasťou sociálnej

⁷ I. Nový a kolektív: *Interkultúrální management: lidé, kultura a management*, s.12-17.

⁸ I. Nový a kolektív: *Interkultúrální management: lidé, kultura a management*, s.9.

skupiny rodiny, kde vyrastá, učí sa a podlieha pravidlám správania sa. V tejto fáze života sa môžu ale nemusia rozvíjať dispozície, ktoré má každý človek vrodené. Proces rozvíjania sa a teda socializácia napomáha k vytváraniu osobnosti, ktorú má každý jedinec. V procese vytvárania osobnosti zohráva kľúčovú úlohu kultúra, ktorá je naučená. Človek nadobúda rôzne sociálne role (dieťa, študent, zamestnanec, rodič,...), mimo ktorých sa nemôže ocitnúť. Každá z týchto sociálnych rolí predstavuje skúsenosti ľudí z danej kultúry. Preto „rešpektovanie kultúry znamená rešpektovanie seba samého.“⁹

2. Skupina.

Jedinec je tvoj spoločenský, ktorý sa počas svojho života musí zoskupovať do skupín, kde si vytvára rozličné vzťahy s ostatnými jedincami. Preto aj proces vytvárania osobnosti je ovplyvnený sociálnou skupinou, v ktorej jedinec vyrastá. Skupiny, ktoré vytvárajú podmienky pre proces socializácie človeka sa nazývajú primárne skupiny. Primárnou skupinou môže byť rodina, skupina priateľov, či pracovný kolektív. Z toho najdôležitejšia je rodina.

3. Inštitúcie.

Inštitúcia je prostredie, kde sa stretáva určitý okruh jedincov, ktorí vytvárajú špecifický druh kultúry. Toto prostredie môže predstavovať akýkoľvek kultúrny jav, ktorý riadi chovanie človeka v určitej špecifickej oblasti jeho života. Rodina ako primárna skupina sa môže zaradiť aj do inštitúcie. Okrem rodiny tu patrí aj škola, umenie a šport.¹⁰

1.2 Národná kultúra

Každá spoločnosť, každý národ má určité tradície, zvyky, protokoly správania, ktoré vytvárajú celok nazývaný národná kultúra. V dnešnom storočí sú ale tieto národné tradície narušované a dochádza k potlačovaniu typických rysov národa. Tento trend je charakteristický pre proces globalizácie, kedy sa národné kultúry navzájom zbližujú a vytvárajú veľkú globálnu kultúru.

Každá kultúra ale má svoje typické prvky a dá sa rozčleniť na základné okruhy:

⁹ I. Nový a kolektív: *Interkultúrálnímanagement: lidé, kultura a management*, s.19.

¹⁰ I. Nový a kolektív: *Interkultúrálnímanagement: lidé, kultura a management*, s.19-20.

- **Náboženský okruh:**

Jedná sa o akúkoľvek kultúru spojenú s náboženstvom. Napr. kultúra kresťanská, moslimská, hinduistická,... . Každé náboženstvo sa líši svojou vierou, posolstvom, históriou a pravidlami, ktoré musia veriaci dodržiavať. Náboženstvo mení správanie ľudí, mení ich hodnoty a postoje, čím mení príslušnosť a stotožnenia sa jedinca s kultúrou. Náboženstvo je jednou z prvých oblastí, kde sa začala kultúra formovať. Dnes význam náboženstva v niektorých krajinách slabne a neprikladá sa mu veľký význam. Na druhej strane v mnohých krajinách je náboženstvo súčasťou právneho systému fungovania štátu a určovania pravidiel, podľa ktorých sa obyvatelia musia riadiť.

- **Národný okruh:**

Národ je spoločenstvo ľudí, ktoré sa historicky vytvorilo a počas svojho vývoja si vytvorilo vlastnú kultúru. Národ vzniká z tendencie ľudí zoskupovať sa a vytvárať skupiny, ktorej jedinci majú podobné vlastnosti. Národ ako kultúra je dnes jedno z najväčších spoločenstiev ľudstva. Najsilnejším prvkom kultúry národa je práve jazyk. Na svete existuje zhruba 6000-7000¹¹ jazykov, čo predstavuje veľké množstvo odlišných kultúr a vytvára multikultúrny svet.

- **Okruh jednotlivých sociálnych subjektov:**

Sociálne subjekty môže predstavovať rodina , mladí ľudia, pracovný kolektív,... . Každý jedinec je obklopený jedinečným mixom týchto subjektov , čo vytvára rozličné prostredie a kultúru. Základ týchto rozličných kultúr je práve národná kultúra, ktorá jedincovi umožňuje pohyb medzi samotnými skupinami, kultúrami. Tento prechod je zvyčajne bez väčších problémov, pretože základ ostáva rovnaký.¹²

Každá kultúra kladie iný dôraz na prvky, ktoré ju tvoria. Jedným z týchto prvkov je aj správanie sa subjektov kultúry (tzv. normy). Tendencia správania sa príslušníkov tej, ktorej kultúry sa nazýva dimenziou kultúry. Medzi základné dimenzie patrí:

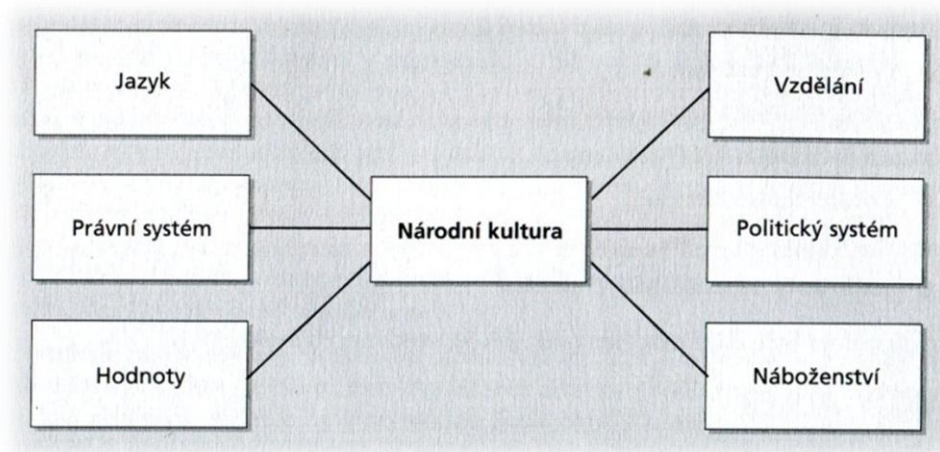
- Vzťah k autorite,
- vzťah individuum a spoločnosti,

¹¹ COUNCIL OF EUROPE: *Niekoľko faktov o jazykoch* [online]. 2007-2012 [cit. 30.03.2015]. Dostupné z: <http://edl.ecml.at/LanguageFun/LanguageFacts/tabid/1859/language/sk-SK/Default.aspx>.

¹² I. Nový a kolektív: *Interkultúrálny management: ľudia, kultúra a management*, s.20-22.

- koncepcia maskulity a feminity,
- spôsob riešenia konfliktov,
- vzťah k neistote a neurčitosti,
- krátkodobá a dlhodobá orientácia.¹³

Obrázok 1 – Národná kultúra a jej časti



Zdroj: Firemní kultura¹⁴

1.3 Podniková kultúra

Ďalšou, veľmi dôležitou oblasťou kultúry, je podniková kultúra. Podnik, ktorý predstavuje spoločenstvo ľudí nazývame pracovný kolektív. Je to sociálny a kultúrny systém. Podniková kultúra je sama o sebe veľký celok, ktorý zaujal pozornosť nie jedného významného sociológa či manažéra. Z dôvodu veľkého objemu informácii sa bude podnikovej kultúre venovať celá ďalšia kapitola.

¹³ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.34.

¹⁴ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. xiii, 296 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-763-9. S. 241.

2 Organizačná kultúra

2.1 Pojem organizačná kultúra

Pojem organizačná kultúra, označovaná aj ako firemná kultúra alebo podniková kultúra, sa začal viacerými manažérmi používať hlavne v osemdesiatych rokoch v Amerike. Začalo sa objavovať veľa nezodpovedaných otázok v súvislosti s organizačnou kultúrou v riadení úspešného a profitujúceho podniku. Príčinou, prečo sa práve mnohí odborníci začali zaujímať o správne fungovanie skupiny ľudí a vzťahmi, ktoré v nej vznikajú, je hlavne japonský ekonomický rast. Záujem o spôsob riadenia japonských firiem narastal. Okolo roku 1982 sa začínajú objavovať prvé publikácie venujúce sa organizačnej kultúre. Vychádza kniha „In Search of Excellence“ od Petersa a Watermana¹⁵ alebo kniha „Corporate Culture“ od Deala a Kennedyho¹⁶. Samotné chápanie organizačnej kultúry je veľa krát odlišné. Jedným z názorov je, že kultúra je niečo čím organizácia sama je. Tento prístup sa nazýva interpretatívny. Na druhej strane sa nachádza prístup objektivistický. Ten hovorí, že kultúra je niečo, čo organizácia má. Odlišnosti medzi týmito dvoma prístupmi sú predovšetkým v prvkoch, ktoré organizačnú kultúru tvoria. Nie len názory, ale aj samotné definície na organizačnú kultúru sa odlišujú.¹⁷

Najčastejšie citovaným výrokom v odbornej literatúre je výrok Edgara Henryho Scheina¹⁸ (1989), ktorý hovorí: „Podniková kultúra je vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina našla či vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci ktorých sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie a ktoré sa tak osvedčili, že sú chápané ako všeobecne platné. Noví členovia organizácie ich majú ak je možné zvládnuť, stotožniť sa s nimi a jednať podľa nich.“¹⁹

Obecne platí, že organizačná kultúra je „súbor základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem chovania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie, a ktoré sa prejavujú v rámci myslenia, cítenia a chovania členov organizácie a v artefaktoch (výtvoroch) materiálnej

¹⁵ Robert H. Waterman, Jr. a Tom Peters patria k odborníkom v oblasti biznis manažmentu. V spoločnej knihe popisujú rôzne metódy riadenia ľudí.

¹⁶ Terrence E. Deal a Allan A. Kennedy patria medzi odborníkov na správne vedenie podniku.

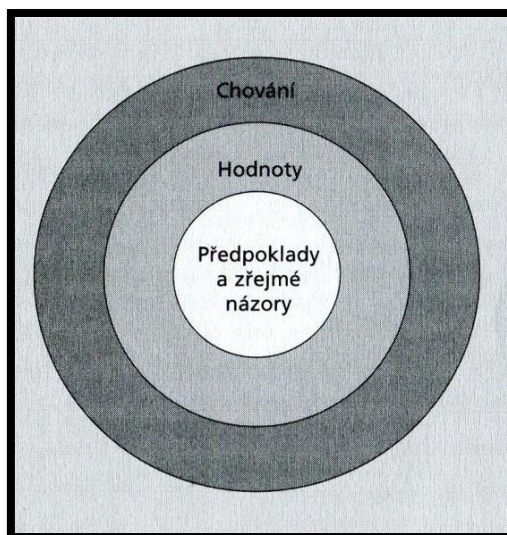
¹⁷ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, s. 20.

¹⁸ Edgar Henry Schein, americký odborník a jeden z najvýznamnejších psychológov v oblasti rozvoja organizácie.

¹⁹ Nový, I.: *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE 1993, s. 27 – 29. ISBN 80-7079-159-4. S.14.

a nemateriálnej povahy“.²⁰ Z tejto definície vyplýva, že organizačná kultúra má tri úrovne. Prvou je chovanie organizačnej kultúry, za ňou nasledujú hodnoty a posledné sú predpoklady a názory. Toto teoretické vymedzenie zároveň popisuje prvky organizačnej kultúry.

Obrázok2 – Tri úrovne organizačnej kultúry



Zdroj: Firemní kultura²¹

Ďalším možným delením je delenie podľa I.Novéhoho²², kedy sa organizačná kultúra delí na silnú a slabú. Silná organizačná kultúra je schopná ovplyvniť charakter všetkých podstatných podnikových javov. Na to, aby bola označená ako silná organizačná kultúra musí spĺňať okrem iných aj nasledujúce kritéria:

- **Pregnantnosť:** Toto kritérium jasne vymedzuje, aké jednanie sa žiada, aké aktivity sú nutné, ktoré sú akceptovateľné a ktoré sú už neprijateľné.
- **Rozšírenosť:** Dostatočné oboznámenie všetkých spolupracovníkov s prvkami organizačnej kultúry a vedomosť o vplyvoch každej situácie.
- **Zakotvenosť:** Miera identifikácie s hodnotami, normami a ďalšími prvkami organizačnej kultúry.

Po splnení všetkých bodov sa stáva kultúra nedeliteľnou súčasťou každodenného života spolupracovníkov, čo ju zároveň stavia do bodu silnej kultúry. Na druhej strane leží kultúra slabá, ktorá vzniká po nesplnení kritérií stanovených pre silnú kultúru. S rôznymi názormi

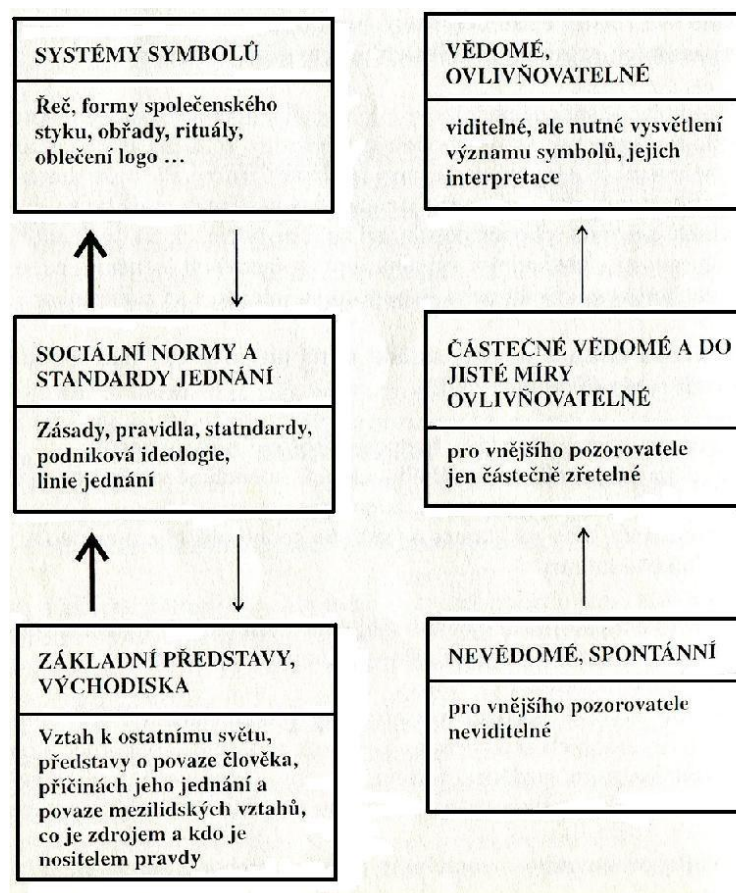
²⁰ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.22.

²¹ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, s. 221.

²² Nový, I.: *Podniková kultura a identita*, s.19-20.

na definíciu či podstatu organizačnej kultúry je možné sa stretnúť u každého odborníka. No myšlienka, ktorá nám hovorí, že organizačná kultúra je jedna z najdôležitejších vecí pri dobrej súhre pracovného kolektívu je u všetkých rovnaká. Na to, aby bola skupina dobre vedená musí jej vodca poznať, ako funguje. Musí poznať jej slabé a silné stránky a prvky, ktoré ju tvoria. Netreba ale zabudnúť na samotné subjekty, ktoré kultúru tvoria a bez ktorých by kultúra neexistovala.²³

Obrázok3 – Úrovně podnikovej kultúry (E.H.Schein)



Zdroj: Podniková kultura²⁴

2.2 Prvky organizačnej kultúry

Prvky organizačnej kultúry sa chápu ako jednotlivé časti, ktoré kultúru charakterizujú a z ktorých sa samotná kultúra skladá.

Za základné prvky preto považujeme:

- Základné predpoklady, hodnoty, normy a postoje.

²³ Nový, I.: *Podniková kultura a identita*, s.19-20.

²⁴ Nový, I.: *Podniková kultura a identita*, s.15.

Okrem tohto hlavného delenia sa prvky organizačnej kultúry delia na artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy. Do prvej skupiny (**artefakty materiálnej povahy**) zaraďujeme vybavenie firiem, budovy, produkty vytvárané firmou, výročné správy, propagačné brožúry, a pod. Do druhej skupiny sa zaraďujú (**artefakty nemateriálnej povahy**) jazyk, historky, mýty, firemných hrdinov, zvyky, rituály a ceremoniály.²⁵ Bez týchto základných identifikačných znakov by sme kultúru nevedeli správne identifikovať a popísať.

2.2.1 Základné predpoklady, hodnoty a postoje

Tieto prvé tri prvky tvoria základný stavebný kameň celej organizačnej kultúry. Je to charakteristický rys danej skupiny jedincov a to, čím sa jednotlivé skupiny od seba odlišujú. Treba poznamenať, že skupina jedincov tieto prvky vytvára a každý jeden človek ich tvorí a zdieľa. Ak v skupine vznikajú protichodné prvky skupina ich v závere zvykne akceptovať a tolerovať.²⁶

Základné predpoklady sú predstavy jedincov o fungovaní danej organizácie a ľudí, ktorú ju tvoria. Dá sa povedať, že je to názor na to, aká firma je a aká by možno mala byť. Úspechom každej dobrej firmy je nielen uspokojovanie potrieb zákazníkov, ale aj svojich zamestnancov. Je potrebné, aby zamestnanci mali dobrú mienku o firme, v ktorej pracujú a nebáli sa verejne prezentovať, kde pracujú. Túto problematiku bližšie rozoberá tzv. spoločenská zodpovednosť podnikov. Jedná sa o udržateľnosť v troch krokoch: ekonomickej, sociálnej a environmentálnej oblasti.²⁷ Práve tá ekonomická oblasť v sebe zahŕňa pravidlá riadenia firmy, hodnoty firmy, vypracovaný etický kódex, a pod. Sú to základné princípy, ktoré si firma stanovila a podľa ktorých by sa mala riadiť. Aj to napomáha k utváraniu predstáv o obraze danej organizácie. Tieto predstavy vznikajú automaticky a podvedome, preto sú aj ťažko identifikovateľné.²⁸

Hodnoty predstavujú niečo, čo je považované za dôležité a čomu zvykne skupina, či jednotlivec prisudzovať veľkú váhu. Každý z nás v živote nejaké hodnoty má, životné alebo pracovné. Tieto hodnoty ovplyvňujú naše chovanie a naše názory, v dobrom alebo zlom. Sú to individuálne hodnoty. Organizačné hodnoty sú hodnoty, ktoré predstavujú vo firme niečo, čo sa smie robiť, nesmie robiť, čo sa musí alebo môže

²⁵ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.22.

²⁶ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.23.

²⁷ BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9. S.40.

²⁸ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, s.23.

robiť a čo sa považuje za správne. Sú to hodnoty, ktorým členovia prikladajú najväčší význam. Organizačná hodnota je napríklad najlepšie postavenie spomedzi konkurencie, líder na trhu, či zodpovedné správanie sa firmy.²⁹ Tieto základné hodnoty sa väčšinou vyskytujú v etickom kódexe, ktorý predstavuje posolstvo firmy. Organizačná hodnota súvisí preto aj s témou spoločenskej zodpovednosti firiem. Sú to zásady a hodnoty, ktoré si firma zaumienila plniť hlavne voči verejnosti, a ktoré výrazne napomáhajú k tvorbe imidžu firmy. Otázkou ale je, či to, čo majú firmy napísané napríklad v etickom kódexe naozaj plnia. Z tohto dôvodu si veľa firiem svoj etický kódex nevytvára alebo ho aspoň nesprístupňuje pre verejnosť. Ďalším problémom môže byť aj skutočnosť, že zamestnanci sa s firemnými hodnotami vôbec nemusia stotožňovať a čo sa možno firma snaží navonok budovať, tak v jej jadre vôbec neplatí. Z uvedeného vyplýva, že hodnoty organizácie by mali byť a sú jadrom každej organizačnej kultúry. Pomáhajú k budovaniu jej celkového obsahu a obrazu.

Termín **postoj** je spájaný s pozitívnymi alebo negatívnymi pocitmi k určitej záležitosti, veci, osobe alebo udalosti. Postoj je teda nejakým produktom nášho hodnotenia, v ktorom sa integrujú tri zložky psychiky. Medzi ne patria kognitívne, emocionálne a konatívne zložky. Kognitívne procesy znamenajú poznatky, emocionálne procesy zas prežívanie významu poznatkov a zaujatie hodnotiaceho vzťahu pomocou postojov. Na tomto základe je potom založená určitá konatívna pohotovosť.³⁰

2.2.2 Normy

Normy chovania predstavujú zásady, nepísané pravidlá, ktoré si každý jedinec počas svojho života sám vytvára. Tieto zásady potom zdieľa v skupine ľudí, ktorá si ako celok vytvára vlastné samostatné zásady chovania. K nim napríklad patria pravidlá komunikácie v skupine, spôsob vystupovania navonok, či pravidlá obliekania, známe aj ako „dresscode“. Menované normy chovania by mali byť členmi pracovnej skupiny dodržiavané. V prípade, že nie sú môže nasledovať odmietavé správanie ostatných členov skupiny alebo aj forma pokarhania z vedenia firmy.

2.2.3 Jazyk

Jazyk je dôležitá forma komunikácie medzi ľuďmi a predstavuje proces výmeny a zdieľania informácií medzi ľuďmi. V organizačnej kultúre predstavuje aj formu

²⁹ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.23.

³⁰ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.23-24.

vzájomného porozumenia a chápania sa. Do tejto kategórie nezaraďujeme len národný jazyk, ale aj rôzne názvy, firemné skratky, ktorým členovia skupiny rozumejú a pomocou ktorých komunikujú.³¹

2.2.4 *Historky a mýty*

Historky sú príbehy, ktoré si ľudia medzi sebou rozprávajú a ktoré sú vo väčšine prípadov prikrášené. Tieto príbehy zároveň predstavujú udalosti, ktoré sa už v minulosti vo firme odohrali. Dej týchto udalostí sa často krát mení, pretože každý jedinec zvykne príbeh niečím obohatiť. Keďže sú to záležitosti, ktoré ľudí zaujímajú sú ľahko zapamätateľné a ľahko sa rozširujú v organizácii ďalej. Z tohto dôvodu patria historky medzi dôležité indikátory kultúry. Postupné rozširovanie historiek zabezpečuje prenos organizačnej kultúry v čase, čo umožňuje aj novým zamestnancom firmy oboznámiť sa s dianím vo firme.³²

Mýty taktiež predstavujú príbeh, ale na rozdiel od historiek nemajú racionálny základ a sú vo firme vymyslené. Napriek tomuto faktu mýty vo firme existujú a ľudia nimi často krát ospravedlňujú svoje chovanie alebo ich používajú ako príčinu svojho vystupovania navonok. Mýty sa môžu zámerne použiť aj ako prostriedok presadzovania hodnôt, ktoré by za iných okolností boli ľuďmi ťažko dodržané. Na to, aby sa príbeh stal mýtom musí obsahovať nasledujúce funkcie:³³

- **Selekcia:** Mýty vyberajú z možných variant jednania.
- **Manifestácia:** Zvýrazňuje zvolenú variantu.
- **Návod k jednaniu:** Nariaduje, čo a ako sa má diať, čiže môže mať funkciu predpisu.
- **Zdôvodnenie:** Mýtus práve zdôrazňuje návod k danému jednaniu.³⁴

2.2.5 *Zvyky, rituály, ceremónie*

Zvyky, rituály a ceremoniály sú procesy, ktoré sú vo firme zaužívané a ktoré tvoria veľký význam v časovom prenose organizačnej kultúry. Každý z týchto procesov zohráva svoju špecifickú úlohu vo firme, aj keď rozdiel medzi procesmi je minimálny.

³¹ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.23-24.

³² Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.24-25.

³³ Ibid.

³⁴ Nový, I.: *Podniková kultura a identita*, s.51.

Zvyky sú udalosti alebo rutiny, ktoré vo firme prebiehajú pravidelne a pre členov skupiny sa stávajú neoddeliteľnou súčasťou ich pracovného života. Za zvyk sa označuje nejaké typické chovanie skupiny ľudí, ktoré je pre nich prirodzené až bežné. Medzi zvyky môžu patriť napríklad oslavy, či večierky (napríklad Vianočný večierok, oslava odchodu zamestnanca do dôchodku,..), ktoré napríklad značne prispievajú k vytváraniu kamarátskych vzťahov medzi kolegami a ich vzájomnému zbližovaniu sa. To, či ľudia zvyknú dodržiavať firemné zvyky záleží aj na zložení a sile kolektívu.

Rituály, niekedy nazývané aj kulty, sa od zvykov odlišujú len tým, že majú symbolickú hodnotu a nesú v sebe konkrétny význam. Za rituál môžeme považovať spôsob zdravenia, komunikáciu medzi členmi pracovnej skupiny, vzájomné chovanie a pod. Podľa R. Lukášovej³⁵ zabezpečujú rituály zavedené poriadky a spolu s nimi posilňujú mocenské štruktúry. Udalosti, ktoré sa označujú za rituál, sa v konkrétnych intervaloch opakujú a ich uskutočňovaním sa upevňujú normy a hodnoty firmy.

Poslednou podobnou udalosťou sú **ceremoniály**, ktoré sa dajú prirovnať k slávnostnej udalosti organizovanej na základe špeciálnej príležitosti. K ceremoniálom sa zaraďujú oslavy konca roka, výročie založenia firmy a pod.

Všetky tieto vymenované procesy napomáhajú k budovaniu užších vzťahov medzi kolegami, k vytváraniu lepšieho pracovného prostredia a identity organizačnej kultúry, z ktorej sa vďaka odlišným prvkom stáva kultúra jedinečná.³⁶

2.2.6 Hrdinovia

Hrdinovia sú ľudia, ktorí vystupujú ako vzor alebo model pre danú organizačnú kultúru. Deal a Kennedy³⁷ hovoria o tom, že niektorí ľudia sa ako hrdinovia narodia, čiže majú nejakú predispozíciu stať sa hrdinami. Iní sú hrdinami situačnými, čo znamená, že sa stanú hrdinami len na nejakú obmedzenú dobu. V organizácii by ale mali mať svoje miesto oba typy hrdinov. Ako situační tak aj tí, čo sa narodili už hrdinom. Dôvodom ich prítomnosti je silná väzba na pracovnú skupinu, ktorú motivuje dosahovanie lepších výsledkov a možnosť získania titulu ďalšieho hrdinu. Z uvedeného je zrejmé, že hrdinovia sú tak isto veľmi dôležitou súčasťou organizačnej kultúry.

³⁵ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.24-25.

³⁶ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.25-26.

³⁷ Ibid.

2.2.7 Firemná architektúra a jej vybavenie

Firemná architektúra a jej vybavenie sa na rozdiel od vyššie pomenovaných prvkov zaraďujú medzi artefakty materiálnej povahy. Patrí tu napríklad zariadenie, vybavenie firmy, samotná budova, materiál a pod. Artefakty materiálnej povahy sa stávajú čoraz dôležitejšou zložkou organizačnej kultúry. Príčinou ich prehlbujúcej sa dôležitosti je zviditeľnenie sa firmy a vytváranie si určitého imidžu, ktorý je vnímaný zákazníkmi. Dnes firmy bojujú o zákazníka len formou kvality svojho výrobku, ale aj formou budovania imidžu, značky, ktorá vyvoláva pozitívne asociácie.³⁸

2.3 Zdroje organizačnej kultúry

Zdroje organizačnej kultúry predstavujú faktory, ktoré ovplyvňujú organizačnú kultúru. Tieto faktory alebo vplyvy sa rozdeľujú na:

- Vplyv prostredia (národnej kultúry,...),
- vplyv zakladateľa, vodcu, vlastníka, manažéra,
- vplyv veľkosti a dĺžky existencie organizácie,
- vplyv využívaných technológií.³⁹

2.3.1 Vplyv národnej kultúry

Národná kultúra predstavuje prostredie, v ktorom vyrastáme, žijeme, pracujeme a prvky tejto kultúry sa prenášajú z generácie na generáciu. Aj keď národná kultúra má samotné postavenie, určité jej prvky sa práve prekrývajú s prvkami organizačnej kultúry. Národná kultúra nie je vrodená. Človek ako jedinec sa počas života učí zvykom a tradíciám danej kultúry. Dnešným trendom, ktorý presahuje hranice národných štátov a ničí národnú kultúru je globalizácia. Globalizácia vytvára takzvanú homogenizovanú kultúru, a tak ako ovplyvňuje národnú kultúru, ovplyvňuje aj kultúru organizácie. Nie je to len o globalizácii, ale aj o posune v doprave, informačných technológiách, telekomunikačných technológiách,... Vznikajú transnacionálne spoločnosti, ktoré musia koncept riadenia a fungovania firmy prispôbiť kultúre krajiny, v ktorej zakladajú novú pobočku. Súčasným trendom sú aj integračné zoskupenia, kde dominantné miesto zaujala Európska únia. Podľa Brookse Iana⁴⁰ posúva tento vývoj otázku národnej kultúry v organizačnom programe omnoho vyššie. Tak, ako pri samotnej kultúre sa jasne vytvoriť definícia nedá.,

³⁸ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.25-36.

³⁹ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.33-34.

⁴⁰ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, s. 239-240.

ani národná kultúra nebude výnimkou. Podľa Hofstedeho je národná kultúra „kolektívne programovanie mysle, ktoré odlišuje členov jednej ľudskej skupiny od druhej. Kultúra v tomto zmysle obsahuje systém hodnôt.“⁴¹ Pri expanzii organizácie do zahraničia sú hlavným problémom kultúrne odlišnosti. Iný názor na vedenie podniku, zvyky, tradície, hodnoty,... Problém nie je len samotná kultúra krajiny, ale možnosť vzniku subkultúr v národnej kultúre. Medzi faktory, ktoré ovplyvňujú práve národnú kultúru a subkultúru patrí jazyk, právny systém, hodnoty, vzdelanie, politický systém a náboženstvo.⁴² Najdôležitejším faktorom je jazyk. Podľa Murdocha⁴³ existuje viacero faktorov, v ktorých môže existovať viacero kultúrnych rozdielov. K týmto faktorom patrí:

- Dvoreníe,
- vyloženie snov,
- zakázané jedlá,
- gestikulácia,
- pozdravy medzi priateľmi a pri pracovných kontaktoch,
- žartovanie,
- chovanie pri jedle,
- používanie osobných mien,
- náboženské rituály.⁴⁴

2.3.1.1 Vplyv národnej kultúry Nemecka

Nemecko je krajina ležiaca v západnej časti Európy a je charakteristická jedinečnými vlastnosťami, ktoré nazývame národná kultúra. Tieto vlastnosti sa potom prenášajú a silne prejavujú nie len v správaní sa samotných Nemcov, ale aj v ich obchodnom jednaní a vedení podniku firmy. Typickou vlastnosťou Nemca je precíznosť. Všetky stretnutia, obchodné jednanie, či školenia sa vždy začínajú v stanovený čas, sú doplnené úvodnou rečou, prípadne zoznamovaním. Ich precíznosť spočíva v detailnom naplánovaní si času a vytvorení priestoru pre všetky aktivity. V dôsledku tejto schopnosti plánovať nemôže u nich dôjsť k situácii, že ich prekvapí nečakaná zmena. Silnou stránkou nemeckého obyvateľstva je zodpovednosť a pripravenosť. Je pre nich netypické spontánne chovanie, ktoré by ich mohlo neskôr znevýhodniť. Improvizácia je v Nemecku chápaná

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

⁴³ Rupert Murdoch je austrálsko-americký magnát, ktorý založil viacero úspešných spoločností.

⁴⁴ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, s. 241.

ako neschopnosť a neprofesionálne vystupovanie. Pripravenosťou sa rozumie, tak ako príprava dokumentácie potrebnej k obchodnému stretnutiu, tak vystupovanie a schopnosť reagovať či argumentovať. Cieľavedomosť a priamočiarosť, triezva myseľ patria k ďalším charakteristikám, ktoré dominujú v pracovných záležitostiach. Firmy, ktoré sú založené v Nemecku sa odlišujú od ostatných firiem jasnými pravidlami (systémom riadenia podniku), ktorými sa zamestnanci musia riadiť. Tieto pravidlá sa týkajú vystupovania (vykanie hlavne pri obchodných stretnutiach), konania a pracovania. Vytvárajú tak firemnú kultúru, ktorá sa dá označiť ako know how firmy, a ktorá sa prenáša z generácie na generáciu. Tento proces je typický hlavne pre rodinný podnik. Väčšina nemeckých firiem je proexportne orientovaná, čo má za následok rozšírenie podniku do okolitých a novo vzniknutých štátov. Takýmto rozširovaním podnikov dochádza k prenosu zvykov riadenia firmy do prostredia inej kultúry. Napriek tomu majú snahu sa prispôbiť novému trhu, či regiónu s cieľom profitu pre svoju firmu.

Zdroj týchto vlastností pramení aj z veľkosti Nemecka, jeho polohy (Západná Európa verzus Východná Európa) a z počtu stredných a malých firiem. Počíta sa s tým, že každý zamestnanec na vyššej pozícii vie argumentovať, oponovať, zachovať chladnú tvár a nemiešať svoje súkromie s pracovnými záležitosťami. Neodmysliteľnou súčasťou ich konania je aj súťaživosť, ktorá úzko súvisí s cieľavedomosťou a ambíciou niečo dosiahnuť. Začiatok spolupráce s nemeckými obchodníkmi nie je ľahký. Nemeckí obchodníci si zachovávajú triezvu myseľ, všetko si dopredu premyslia, detailne preveria obchodného partnera a danú situáciu a až tak s ním uzatvoria prípadnú zmluvu. Ak pristúpia k uzatvoreniu zmluvy je potrebné očakávať jej detailné prepracovanie a následne vyjednávanie o obchodných podmienkach. Schopnosť vyjednávať je jedna zo silných vlastností nemeckých obchodníkov. Ich snahou je vyjednávaním dosiahnuť prospech na oboch stranách (win win metóda⁴⁵). Je samozrejmosťou, že nemecký obchodník očakáva včasné plnenie dohodnutých podmienok. Do rozporu s ich včasnosťou a precíznosťou sa v poslednom čase dostáva platobná morálka, ktorej úroveň klesá.

Obraz fungovania nemeckej firmy sa dá charakterizovať nasledujúcimi bodmi:

⁴⁵ Win win metóda alebo aj metóda výhra - výhra predstavuje obojstranné dosiahnutie úžitku z prejednávanej veci. Opakom tejto metódy je metóda výhra - strata alebo strata - strata.

- Využívanie internetu a s tým spojená schopnosť komunikovať bez menších problémov,
- okamžité riešenie problém,
- úprimnosť a schopnosť pomenovať problém,
- priamočiarosť a neodkladnosť povinností,
- schopnosť povedať nie a vyjadriť nesúhlas,
- pochváliť za dobre vykonanú prácu (mlčanie v komunikácii sa považuje za slabosť a neschopnosť argumentovať),
- prítomnosť žien na niektorých obchodných jednaniach,
- vytváranie dobrého imidžu firmy.

Záverom posúdenia vplyvu nemeckej kultúry nedá nespomenúť výnimočné postavenie ženy vo firme. Západná časť Nemecka vníma ženu v tradičnej úlohe ako ženu, matku a nie ako vysoko postavenú manažérku. Naopak vo východnej časti Nemecka nie je žena na vyšších pozíciách výnimkou.⁴⁶

2.3.1.2 Národná kultúra Slovenska

Slovensko je krajina ležiaca v strednej Európe. Geograficky ani nie je až tak vzdialená od Nemecka, ako je vzdialená svojou odlišnou národnou kultúrou. V porovnaní s Nemcami sú Slováci oveľa temperamentnejší a emocionálnejší. Medzi ich charakteristické vlastnosti môžeme zaradiť priateľskosť, rýchle a jednoduché nadväzovanie priateľstiev, obchodných vzťahov. Smerom na východ Slovenska sa stupňuje intenzita týchto vlastností. V obchodných jednaniach sa odvolávajú na svojich známych a ich referencie. Často krát sa zahraniční partneri na Slovensku stretnú s byrokraciou, prípadnou korupciou. Je potrebné však povedať, že súčasný trend poukazuje na zlepšenie situácie v danej oblasti. V obchodných vzťahoch prevláda neochota zjednávať cenu. Zjednané ceny sú odrazom spoločnosti – odrazom jej nákladov. Platobná morálna Slovákov je nízka. Vo firemných záležitostiach je Slováckmi preferované príjemné pracovné prostredie. Práca zamestnancov vo firme je zameraná na kolektivismus a kolektívne riešenie problémov. Z uvedeného vyplýva aj následne usporiadané spoločnosti do hierarchie. Na Slovensku je hierarchizácia v spoločnosti pomerne vysoká. Nerovnosť je braná viac ako bežná. V spoločnosti má každý svoje miesto, kompetencie a právomoci. V kontraste s Nemcami si Slováci

⁴⁶ GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 335 s. Expert. ISBN 978-80-247-4418-6. S.95-97.

na etiketu a formálne vystupovanie nepotrpia. Ak porovnáme konanie Slováka s nemeckou precíznosťou, Slovák koná ľahkovážne a je príliš optimisticky ladený.

Slovensko je krajinou vzdelaných a zručných odborníkov. Svoje vzdelanie získavajú na prestížnych školách v zahraničí. Slováci v top manažmente zahraničných firiem nie sú výnimkou. Nedávny vstup do Európskej Únie nám Slovákom otvoril vstup na medzinárodný pracovný trh. Vo viacerých firmách v Českej republike, Rakúsku, Nemecku môžeme stretnúť zamestnancov slovenského pôvodu. Pre Slováka je typické združovanie sa, utužovanie kolektívu, priateľských, susedských vzťahov. Sú pre neho charakteristické kamarátske až priateľské vzťahy, ktoré sú často krát prenášané do pracovného kolektívu. Prevláda dôležitosť rodiny, priateľstva, zhovievavosť. Dôraz kladený na rodinu zohráva dôležitú úlohu aj pri rozhodovaniach ako sú práca, pracovné miesto, plat.⁴⁷

Na Slovensku prevládajú spoločné presvedčenia, postoje, zvyky, rituály ale aj hodnotové priority. Slovensko je krajinou bohatou na kultúrne pamiatky, kultúrne ľudové zvyky, ktoré tvoria dôležitú zložku európskej kultúry. Slovensko je však aj krajinou, v ktorej dôležitú úlohu zohráva viera a kresťanské hodnoty.

Vplyv prostredia a jednotlivých prvkov národnej kultúry sa odráža aj v obchodnom správaní Slováka. Preferuje autokratický štýl riadenia, ako zamestnanec neprejavuje snahu presadiť sa a ako manažér prejavuje svoju nadradenosť.⁴⁸

2.3.2 Vplyv podnikateľského a tržného prostredia

Podnikateľské a tržné prostredie je kľúčovým faktorom pri utváraní organizačnej kultúry. Tržné a podnikateľské prostredie predstavuje hlavný motor ekonomiky. To, či je v krajine liberalizmus alebo protekcionizmus, či je krajina v recesii či depresii alebo ekonomickom raste, to či je podnik monopol alebo len jeden z mnohých existujúcich, zohráva dôležitú úlohu pri vytváraní organizačnej kultúry.

⁴⁷ GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*, s.124-126.

⁴⁸ GÁL, Peter, JANIGOVÁ, Zuzana. *Dimenzie národnej kultúry Slovenska* [online]. 2010 [cit. 22.04.2015]. Dostupné z: http://www.strategia-podnikanie.sk/media/2010_dimenzie_narodnej_kultury_slovenska_gal_janigova.pdf.

2.3.2.1 Podnikateľské prostredie Nemecka

Podľa údajov z roku 2013 sú podmienky pre podnikateľov v Nemecku nasledovné.

- **Základné údaje:**

Tabuľka 1 – Základné údaje o Nemecku

Oficiálny názov:	Spolková republika Nemecko
Počet obyvateľov:	81 843 743 (2012)
Rozloha:	357 022 km ²
Mena:	Euro (EUR)
Etnické zloženie:	Nemci 91,5 %; Turci 2,4 %; ostatní 6,1 %

Zdroj: CIA World Factbook, prevzaté z Businessinfo⁴⁹

Jednou zo základných informácií je zloženie a fungovanie krajiny v takej podobe ako sa nachádza dnes. Spolková republika Nemecko vznikla roku 1990 spojením dvoch štátov – Nemeckej demokratickej republiky a Nemeckej spolkovej republiky. Pridružený bol aj politický útvar Západný Berlín. Zákonodarnú moc v krajine má dvojkomorový parlament, ktorý sa skladá zo Spolkovej rady a Spolkovej snemovne.

- **Hospodárstvo Nemecka:**

Tabuľka 2 – Makroekonomické ukazovatele

Základné makro ukazovatele	2011	2012	2013e	2014e
Rast HDP (%)	3	0,8	0,8	2
Miera nezamestnanosti (%)	5,9	5,5	5,6	5,5
Inflácia (%)	2,5	2,1	1,9	1,8
Deficit verejných rozp. (% HDP)	-0,8	-0,2	-0,2	0
Verejný dlh (% HDP)	80,5	81,7	80,8	78,4

Zdroj: Európska komisia (e – odhad), prevzaté z Businessinfo⁵⁰

V štruktúre hospodárstva dominuje v krajine priemyselná výroba na jednej strane, na strane druhej s najnižším zastúpením sú služby a poľnohospodárstvo. Z priemyselnej výroby zase dominuje strojárenský priemysel, automobilový priemysel a chemický priemysel. Hlavnými partnermi pre export nemeckých výrobkov sú krajiny ako Francúzsko, Holandsko, USA a Veľká Británia. Hlavný import produktov do Nemecka je z krajín ako Čína, Holandsko a Francúzsko. Údaje o verejnom rozpočte Nemecka,

⁴⁹ BUSINESSINFO. *Podnikateľské prostředí v Německu* [online]. 26.2.2013 [cit. 23.04.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelske-prostredi-v-nemecku-29679.html>.

⁵⁰ BUSINESSINFO. *Podnikateľské prostředí v Německu* [online]. 26.2.2013 [cit. 23.04.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelske-prostredi-v-nemecku-29679.html>.

ukazujú relatívne vyrovnaný stav. Miera nezamestnanosti je v krajine veľmi nízka a každoročne je pod 6 %.

- **Trh práce:**

Veľmi významným ukazovateľom trhu práce je produktivita práce, ktorá sa rovná 125 %, v praxi to znamená, že je o 25 % vyššia ako európsky priemer. Počet pracovných dní v týždni je 5, s 8-hodinovou pracovnou dobou, čo predstavuje 40 hodinový pracovný týždeň. Základná výmera dovolenky je 20 pracovných dní za kalendárny rok.

- **Pracovné a obchodné právo:**

Podnikateľ v Nemecku môže uzatvoriť pracovný pomer so zamestnancom na dobu určitú aj neurčitú. Podmienkou uzatvorenia pracovného pomeru na dobu určitú je jeho trvanie minimálne počas dvoch rokov. Skúšobná doba nie je nijako regulovaná a záleží na dohode medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Jej konkrétna úprava je v kolektívnych zmluvách. Každý zamestnanec má právo ukončiť pracovný pomer výpoveďou. Ak zamestnanec podá výpoveď v rámci skúšobnej doby, dĺžka výpovednej doby je 14 dní. Obvyklá výpovedná doba je v dĺžke 4 týždňov. Maximálna dĺžka výpovednej doby je sedem mesiacov. Uplatňuje sa u zamestnanca, ktorého pracovný pomer trval u daného zamestnávateľa minimálne 20 rokov.

Tabuľka 3 – Právne formy obchodných spoločností

Právna forma	Minimálny kapitál
Spoločnosť s ručením obmedzeným	25 000 EUR
Akciová spoločnosť	50 000 EUR
Komanditná spoločnosť na akcie	50 000 EUR
Verejná obchodná spoločnosť	Nie je stanovený
Komanditná spoločnosť	Nie je stanovený

Zdroj: Germany Trade and Invest (GTAI), prevzaté z Businessinfo⁵¹

Obchodné spoločnosti v Nemecku môžu byť založené na základe týchto právnych foriem: spoločnosť s ručením obmedzeným (GmbH) – najčastejšia forma, akciová spoločnosť

⁵¹ BUSINESSINFO. *Podnikateľské prostredie v Nemecku* [online]. 26.2.2013 [cit. 23.04.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelske-prostredi-v-nemecku-29679.html>.

(AG), komanditná spoločnosť na akcie⁵² (KgaA) – hybrid medzi akciovou a osobnou spoločnosťou, verejná obchodná spoločnosť (oHG) a komanditná spoločnosť (KG).

- **Daňové zaťaženie:**

Zisk spoločnosti je v Nemecku dva krát zdanený. Prvým zdanením, je zdanenie zo zisku korporácií (15 %) a druhým je živnostenské zdanenie. Uplatňuje sa aj takzvaná solidárna prirážka, ktorou sa finančne podporuje zjednotenie Nemecka. Pri zdanení jednotlivcov sa využíva daň z príjmu, ktorá sa vymedzuje podľa výšky príjmu. V Nemecku existujú štyri príjmové pásma, na ktoré sa uplatňuje progresívna daň vo výške 14 %, 42 % a 45 %. Sadzba DPH je 19 % a znížená 7 %. Pod zníženú daň z pridanej hodnoty spadajú základné spotrebné tovary a služby dennej potreby (potraviny, noviny,...).⁵³

Tabuľka 4 – Dane v Nemecku

Daň/odvod	Sadzba
Korporátna daň	30 %
Daň z dividend (kapitálových výnosov)	26,38 %
Daň z príjmu jednotlivca (progresívna daň)	14/42/45 %
DPH (základní / znížená / nulová sadzba)	19/7 %
Sociálne zabezpečení – zamestnanca	21,98 %
Sociálne zabezpečení – zamestnávateľa	od 21,075 %

Zdroj: Germany Trade and Invest (GTAI), prevzaté z Businessinfo⁵⁴

2.3.3 Podnikateľské prostredie na Slovensku

Podľa oficiálneho portálu pre podnikanie a export je podnikateľské prostredie definované nasledne.

- **Základné údaje:**

Slovenská republika vznikla v roku 1993 po rozpade Československej republiky. Hlavou Slovenskej republiky je prezident, ktorý je volený na obdobie 5-tich rokov. Prezident vymenúva a odvoláva predsedu vlády a ostatných členov vlády. Pri ich odvolávaní musí parlament vysloviť nedôveru vláde alebo jej členom. Parlament je najvyšším

⁵² Spoločnosť v ktorej jeden spoločník ručí neobmedzene a ostatní sú držiteľia akcií.

⁵³ BUSINESSINFO. *Podnikateľské prostredie na Slovensku* [online]. 10.4.2013 [cit. 23.04.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelske-prostredi-na-slovensku-32723.html>.

⁵⁴ Ibid.

zákonodarným orgánom. Slovenská republika má jednokomorový parlament – Národnú radu Slovenskej republiky.

Tabuľka 5 – Základné údaje o Slovensku

Oficiálny názov:	Slovenská republika
Počet obyvateľov:	5 447 038 (2011)
Rozloha:	49 035 km ²
Mena:	Euro (EUR)
Etnické zloženie:	Slováci 85,5%, Maďari 9,7%, Rómovia 1,7%

Zdroj: CIA World Factbook, prevzaté z Businessinfo⁵⁵

- **Hospodárstvo Slovenska:**

Tabuľka 6 – Makroekonomické ukazovatele

Základné makro ukazovatele	2011	2012	2013e	2014e
Rast HDP (%)	3,2	2	1,1	2,9
Miera nezamestnanosti (%)	13,6	14	14	13,6
Inflácia (%)	4,1	3,7	1,9	2
Deficit verejných rozp. (% HDP)	-4,9	-4,8	-3,3	-3,4
Verejný dlh (% HDP)	43,3	52,4	55,1	57,1

Zdroj: Európska komisia (e – odhad), prevzaté z Businessinfo⁵⁶

V porovnaní s Nemeckom v Slovenskej republike dominuje poľnohospodársky priemysel. Významné zastúpenie má automobilový a strojársky priemysel. Najvýznamnejším exportným partnerom je práve Nemecko s 21% podielom vývozu. Z hľadiska dovozu je pre Slovensko opäť významným partnerom Nemecko so svojim 19,3% zastúpením, za ním nasleduje Česká republika s 15,1% zastúpením. Miera nezamestnanosti sa dlhodobo udržiava na vysokých pozíciách a v priemere sa rovná hodnote 14 %. Nepriaznivý vplyv na mieru nezamestnanosti má minimálna mzda.

- **Trh práce:**

Výška minimálnej mzdy v roku 2014 bola 352 €. Ekonomika na Slovensku v posledných rokoch zaznamenala rýchly rast v dôsledku vysokej produktivity práce. Slovensko sa svojimi pracovnými podmienkami ako je napr. pracovný čas výrazne nelíši od ostatných krajín Eurozóny. Pracovný čas zamestnanca je najviac 40 hodín za týždeň. Priemerný týždenný pracovný čas zamestnanca je 48 hodín vrátane práce nadčas. Základná výmera

⁵⁵ BUSINESSINFO. *Podnikateľské prostredie na Slovensku* [online]. 10.4.2013 [cit. 23.04.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelske-prostredi-na-slovensku-32723.html>.

⁵⁶ Ibid.

dovolenky je najmenej štyri týždne. Zamestnanec, ktorý do konca príslušného kalendárneho roka dovŕši najmenej 33 rokov veku má nárok na päť týždňov dovolenky.⁵⁷

- **Pracovné a obchodné právo:**

Podobne ako v Nemecku aj na Slovensku môže zamestnávateľ dohodnúť pracovný pomer na neurčitý čas alebo na dobu určitú. Pracovný pomer na dobu určitú možno dohodnúť najdlhšie na dva roky. V rámci týchto dvoch rokov možno pracovný pomer na dobu určitú predĺžiť alebo opätovne dohodnúť maximálne dva krát. Skúšobná doba je zákonníkom práce vymedzená a v pracovnej zmluve ju možno dohodnúť najviac na tri mesiace. V prípade výpovede sa pracovný pomer skončí uplynutím výpovednej doby. Výpovedná doba je najmenej jeden mesiac. Zákonník práce stanovuje podmienky predĺženia výpovednej lehoty.

Tabuľka 7 – Právne formy obchodných spoločností

Právna forma	Minimálny kapitál
Spoločnosť s ručením obmedzeným	5 000 EUR
Akciová spoločnosť	25 000 EUR
Družstvo	30 000 EUR

Zdroj: Národná agentúra pre rozvoj MSP, prevzaté z Businessinfo⁵⁸

Obchodné spoločnosti na Slovensku sa mierne odlišujú od obchodných spoločností v Nemecku. Na Slovensku je možné podnikat' v týchto formách: verejná obchodná spoločnosť (v.o.s.) , komanditná spoločnosť (k.s.), spoločnosť s ručením obmedzeným (spol. s r.o. alebo s.r.o.), akciová spoločnosť (a.s.) . Formy obchodných spoločností a výška vkladov je stanovená Obchodným zákonníkom. Osobitné postavenie vymedzené uvedeným zákonníkom majú družstvá.⁵⁹

- **Daňové zaťaženie:**

Vysoké náklady pre firmy na Slovensku predstavuje aj zdanenie zisku korporácii, ktoré je oproti ostatným krajinám nadpriemerné. Korporátna daň je v súčasnej dobe ustálená na 23 %. Zdanenie príjmu fyzických osôb je podobne ako v Nemecku progresívne. Osoby, ktoré poberajú plat nižší ako 176,8 násobok životného minima platia mesačnú daň

⁵⁷ WOLTERS Kluwer, s. r. o.. *Zbierka zákonov č. 14/2015*. [online]. [cit. 23.04.2015]. Dostupné z: www.zbierka.sk/sk/predpisy/14-2015-z-z-p-36019.pdf.

⁵⁸ BUSINESSINFO. *Podnikateľské prostredie na Slovensku* [online]. 10.4.2013 [cit. 23.04.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelske-prostredi-na-slovensku-32723.html>.

⁵⁹ FORMA, s.r.o.. *Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb.* [online]. [cit. 23.04.2015]. Dostupné z: <http://www.madeinslovakia.sk/zakony/obchz.pdf>.

vo výške 19 %. Na príjmy prevyšujúce uvedený násobok životného minima je uvalená daň vo výške 25 %. Sadzba DPH je rozdelená na štandardnú sadzbu vo výške 20 % a zníženú vo výške 10 %. Znížená daň sa aplikuje na farmaceutické produkty, zdravotnícke potreby, knihy a pod. Na Slovensku existuje aj forma oslobodenia od dane z pridanej hodnoty a to v prípadoch sociálnej pomoci, zdravotníctva, školstva, kultúry, športu a pod.⁶⁰

Tabuľka 8 – Dane na Slovensku

Daň/odvod	Sadzba
Korporátna daň	23%
Daň z dividend	0%
Daň z príjmu jednotlivcov (progresívna daň)	19 / 25 %
DPH (základní / znížená sadzba)	20 / 10 %
Sociálne a zdravotné poistenie – zamestnanec	13,40%
Sociálne a zdravotní p poistenie – zamestnávateľ	35,20%

Zdroj: Národná agentúra pre rozvoj MSP, prevzaté z Businessinfo⁶¹

2.3.4 Vplyv profesie

Vplyv profesie sa prenáša prevažne do organizácií homogénneho pôvodu. Sú to teda spoločnosti zaoberajúce sa len jedným odvetvím ako napríklad marketing. Zväčša to sú menšie firmy. Veľké podniky, ktoré sa členia na niekoľko oddelení ako napríklad oddelenie ľudských zdrojov, IT oddelenie, obchodné oddelenie a pod., teda heterogénne podniky, majú vlastnú firemnú kultúru v každom tomto odvetví. Tak ako pri kultúre samotnej, aj tu sa odlišujú svojimi zvykmi, tradíciami, pravidlami.⁶²

2.3.5 Vplyv zakladateľa

Postavenie zakladateľa v spoločnosti je celkom unikátne. Za zakladateľa sa označuje človek, ktorý z nápadu vybudoval firmu a postavil jej základy pre fungovanie. V praxi to znamená, že mal víziu, stanovil hodnoty a predpoklady fungovania organizácie. Ľudia, ktorí tieto hodnoty podporujú sa neskôr stávajú prvými subjektmi organizačnej kultúry. V počiatočných fázach existencie firma len nachádza rôzne riešenia pre rôzne situácie. Tieto riešenia neskôr implementuje do svojej organizačnej kultúry, kde mení jej základné prvky. S riešeniami vo firme prichádza vodca, ktorý je v tom prípade zároveň zakladateľ. Vo všetkých situáciách ale toto pravidlo neplatí. Schein⁶³ vysvetľuje, že ak zakladateľ nepredkladá riešenia, stáva sa vodcom najsilnejší subjekt organizácie. Samotný vodca je

⁶⁰ BUSINESSINFO. *Podnikateľské prostredie na Slovensku* [online]. 10.4.2013 [cit. 23.04.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelske-prostredi-na-slovensku-32723.html>.

⁶¹ Ibid.

⁶² Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.35.

⁶³ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.35-36.

nositeľom moci neformálnej a moci formálnej. Moc neformálna sa prejavuje v jeho autorite a vplyve. Na druhej strane, moc formálna predstavuje smerovanie organizácie, jej veľkosť, ciele, systém fungovania,...⁶⁴

2.3.6 *Vplyv veľkosti a dĺžky existencie firmy*

Organizácia sa dá označiť za organizmus, ktorý žije. Každý živý organizmus prechádza počas svojho života určitými fázami vývoja. Týmito fázami tak isto prechádza aj organizácia. Tieto fázy sa dajú zhrnúť do troch veľkých kategórií:

- **Počiatočná fáza:** Organizácia vytvára svoju identitu. Najdôležitejším článkom v počiatočnej fáze je práve zakladateľ. Základnými črtami je pružnosť, prispôsobivosť a schopnosť improvizácie.
- **Druhá fáza** označovaná aj za **stredný vek organizácie**: Táto fáza je charakteristická strategickými rozhodnutiami. Medzi takéto rozhodnutia patrí napríklad fúzia, expanzia na nové trhy, nové produkty a pod. Prvou prekážkou objavujúcou sa v tejto fáze je kríza identity, ktorú musí firma prekonať. Po jej prekonaní nasleduje zrelosť podniku.
- **Fáza organizačnej zrelosti**: Firma v tejto fáze sa môže ocitnúť buď na prahu stability alebo na prahu stagnácie. Riešením pre tieto situácie je buď transformácia organizácie alebo jej deštrukcia.

Čím dlhšie firma existuje, tým viac prekážok doby musí prekonávať. Ak firma dokáže tieto prekážky prekonať, jej evolučné fázy organizácie budú dlhšie.⁶⁵

2.3.7 *Vplyv technológií*

Technológie hýbu svetom. Inak to nie je ani v organizácii. Dá sa povedať, že jej fungovanie bez nich je v dnešnom storočí nemožné. Každá práca si vyžaduje administratívu, prípadnú komunikáciu so zákazníkom. Každý tento proces sa vykonáva pomocou počítača a internetu. Tento vplyv technológií zohráva významnú úlohu v organizačnej kultúre. Informačné technológie sa dneska stávajú aj samotným prostriedkom vzniku organizácií a ich fungovania.⁶⁶

⁶⁴ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.35-36.

⁶⁵ Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura*, s.36.

⁶⁶ Ibid

Praktická časť

3 Charakteristika spoločností

3.1 Viessmann

Viessmann spoločnosť, označovaná aj ako „Viessmann Group“ (Viessmann Holding International GmbH) je jedna z vedúcich firiem v obore vyrábajúcich vykurovaciu, chladiarenskú a klimatizačnú technológiu. História spoločnosti siaha až do roku 1917, kedy bola založená Johannom Viessmannom. Už iba z mena zakladateľa vyplýva, že Viessmann je rodinný podnik s dlhoročnou tradíciou a skúsenosťami. V čele vedenia sa aktuálne nachádza už tretia generácia, ktorú zastupuje Prof. Dr. Martin Viessmann.⁶⁷

Tabuľka 9 – Základné údaje o spoločnosti Viessmann

ZÁKLADNÉ ÚDAJE	
Založenie	r.1917
Počet zamestnancov	11 400
Obrat spoločnosti	2.1 miliárd €
Podiel na exporte	55%
Hlavný konkurenti	BoschThermotechnik, Vaillant
27 výrobných podnikov v 11 krajinách	
74 krajín so zastúpením spoločnosti	
120 obchodných pobočiek na svete	
Každoročná účasť 92 000 odborníkov na Viessmann akadémii	
Hlavný sponzor sánkovanania, biatlonu, skokoch a behu na lyžiach	

Zdroj: Viessmann⁶⁸

Spoločnosť Viessmann v súčasnej dobe disponuje 27 výrobnými závodmi v 11 krajinách a predajnými aktivitami v 74 krajinách. Spolu zastrešuje 120 obchodných zastúpení po celom svete. Samotné výrobky spoločnosti sú zamerané na alternatívne zdroje a pomocou nich je možné napríklad získať teplo zo zeme, podzemnej vody alebo vzduchu. Súčasťou portfólia je aj biotechnológia. Dodanie služieb k predaným výrobkom je samozrejmosťou. Službami sa rozumie technická pomoc, vzdelávacie programy (zastrešené Viessmann akadémiou), podpora predaja, podpora reklamou, softvérové služby

⁶⁷ VIESSMANN. *Company* [online]. 03/2014 [cit. 24.04.2015]. Dostupné z: http://www.viessmann.com/content/dam/internet-global/pdf_documents/com/brochures_english/pr-company.pdf.

⁶⁸ VIESSMANN, s.r.o.. *Portrét* [online]. [cit. 24.04.2015]. Dostupné z: <http://www.viessmann.sk/sk/o-viessmann/portret.html>.

atď. Jednou z hlavných priorít spoločnosti je spoločenská zodpovednosť a zodpovednosť za bezpečnosť budúcich generácií, nazývaná aj ako udržateľný rozvoj. V rámci svojich cieľov a priorít sa spoločnosť stala súčasťou projektu „Efektivita Plus“. Obsahom tohto projektu je práve ochrana klímy, zodpovedné zaobchádzanie s prírodnými zdrojmi a istota miesta. Pomocou projektu sa zaväzuje plniť ciele Nemeckej spolkovej republiky. Tieto ciele zahŕňujú:

- Do roku 2020 znížiť spotrebu fosílnej energie o 20%.
- Do roku 2020 zvýšiť podiel obnoviteľných zdrojov o 20%.
- Do roku 2020 znížiť emisie CO² o 40%.

Za tento projekt získala spoločnosť Viessmann cenu trvalej udržateľnosti a cenu energetickej efektívnosti.⁶⁹

Obrázok 4 – Ceny spoločnosti Viessmann



Zdroj: Viessmann⁷⁰

3.2 Viessmann Nemecko

Tabuľka 10 – Viessmann Nemecko

Počet zamestnancov	3 379
Obrat	1,860 mil. € (2012)
Založenie	1917
Okres	Waldeck - Frankenberg
Spolková krajina	Hesse
Akcionári	Viessmann rodina (de)

Zdroj: Wet-zu-wem⁷¹

⁶⁹ VIESSMANN, s.r.o.. *Portrét* [online]. [cit. 24.04.2015]. Dostupné z: http://www.viessmann.sk/sk/o_viessmann/portret.html.

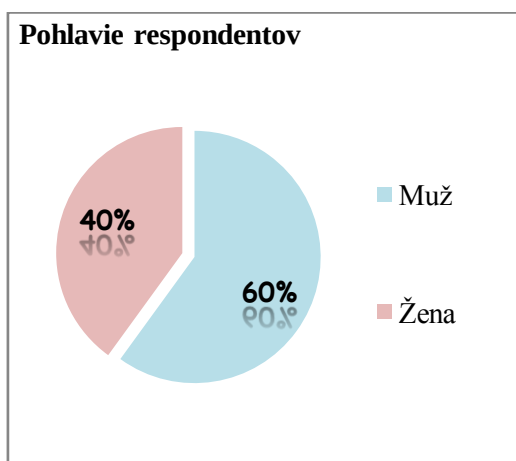
⁷⁰ VIESSMANN Werke GmbH&Co. KG. *Nachhaltigkeit* [online]. [cit. 24.04.2015]. Dostupné z: http://www.viessmann.de/de/unternehmen/nachhaltigkeit/deutscher_nachhaltigkeitspreis.html.

Samotná spoločnosť vznikla v Nemecku a materskou spoločnosťou je pobočka v Nemecku. Jej pravidlá, zvyky, hodnoty sú prenášané do ostatných pobočiek. Sídlo nemeckej pobočky je v Allendorfe v spolkovej krajine Hesse. Okrem hlavného závodu tu nájdeme aj sídlo Viessmann akademie a vlastnú letiskovú prístávaciu dráhu. V samotnom Nemecku je viac ako 30 výrobných a predajných miest. Nemecký Viessmann je tak isto hlavným sponzorom zimných športov a jeho logá môžeme vidieť na rôznych športových udalostiach.⁷²

Dotazníkové šetrenie:

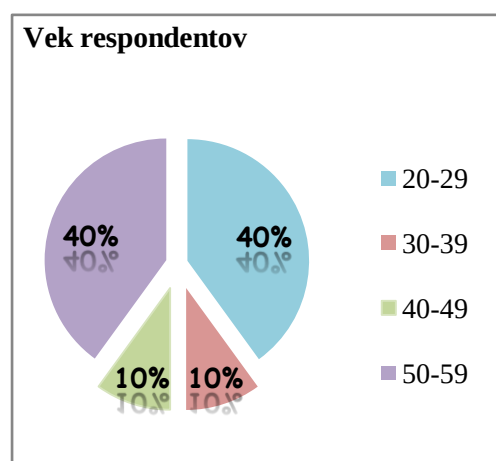
- Národná príslušnosť: nemecká
- Vnútropodnikový jazyk: nemecký
- Príslušnosť zamestnancov: nemecká

Graf 1 – Pohlavie respondentov v Nemecku



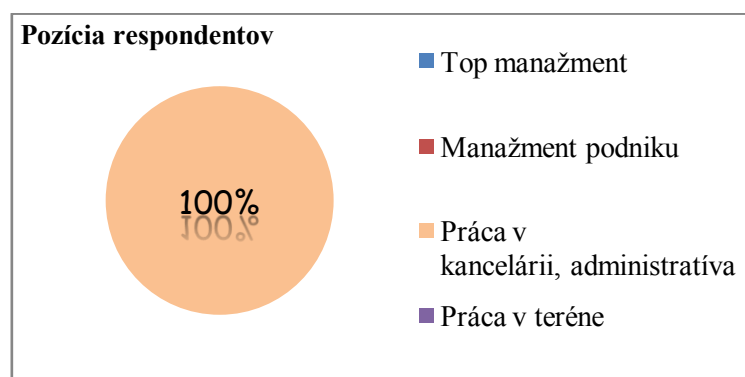
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 2 – Vek respondentov v Nemecku



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 3 – Pozícia Respondentov v Nemecku



Zdroj: Vlastné spracovanie

⁷¹ WER-ZU-WEM, GmbH. Viessmann [online]. 2002-2015 [cit. 24.04.2015]. Dostupné z: <http://www.wer-zu-wem.de/firma/viessmann.html>.

⁷² Ibid.

- Počet respondentov: 10
 - Mužov – 6
 - Žien – 4
 - Manažérov – 10
 - Zamestnancov – 0
 - Veková štruktúra – 20-59

3.3 Viessmann Slovensko

Tabuľka 11 – Viessmann Slovensko

Počet zamestnancov	25-49
Obrat	23 648 480 € (2014)
Založenie	08.02.1995
Sídlo	Bratislava-Ružinov
Okres	Bratislava II
Právna forma	Spol. s r. o.

Zdroj: Register účtovných závierok⁷³

Spoločnosť **Viessmann, s.r.o.** na Slovensku predstavuje malú spoločnosť s popredným umiestnením sa na trhu. Fungovanie spoločnosti je ovplyvnené materskou pobočkou v Nemecku. Dôležitú úlohu v skúmaní organizačnej kultúry tvorí malý počet zamestnancov a teda užšie vzťahy medzi nimi. Zaujímavým faktom je počet zariadení prevádzkovaných na Slovensku, ktorý sa rovná počtu 100 000.⁷⁴

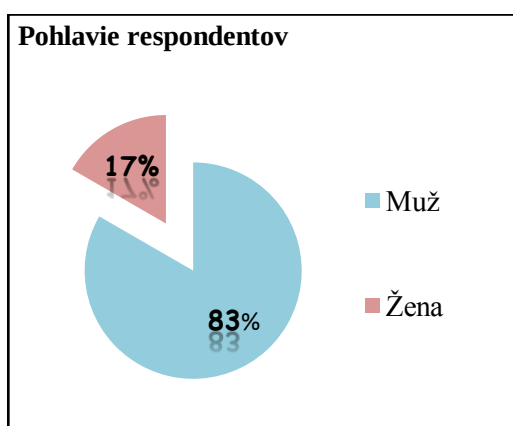
Dotazníkové šetrenie:

- Národná príslušnosť: slovenská
- Vnútropodnikový jazyk: slovenčina
- Príslušnosť zamestnancov: slovenská
- Počet respondentov: 24
 - Mužov – 20
 - Žien – 4
 - Manažérov – 4
 - Zamestnancov – 20
 - Veková štruktúra – 20-59

⁷³ MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Viessmann, s.r.o.* [online]. 10.04.2015 [cit. 24.04.2015]. Dostupné z: <http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/show/4643936/552>.

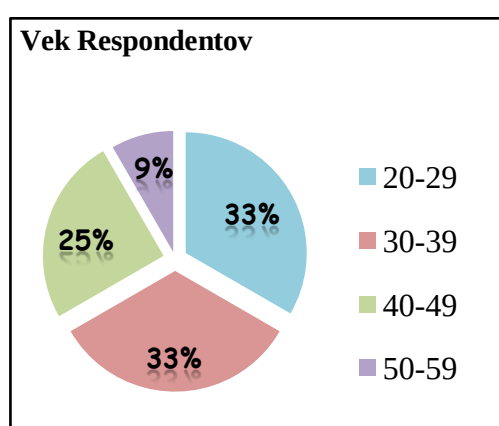
⁷⁴ MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Viessmann, s.r.o.* [online]. [cit. 24.04.2015]. Dostupné z: <http://orsr.sk/vypis.asp?ID=10562&SID=2&P=1>.

Graf 4 – Pohlavie respondentov na Slovensku



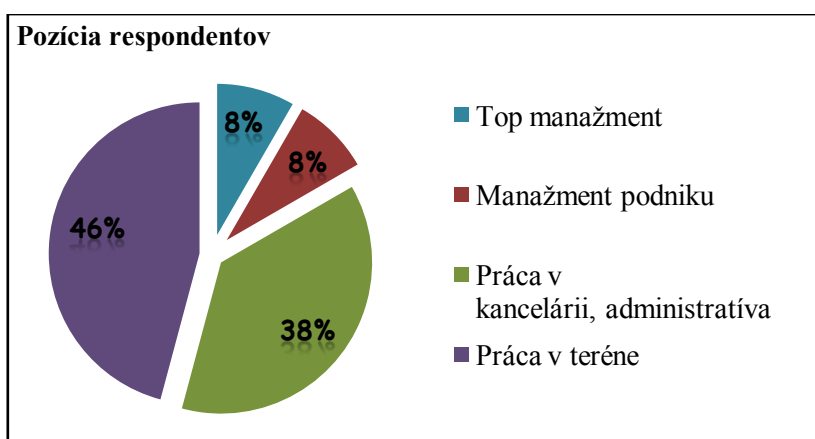
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 5 – Vek respondentov na Slovensku



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 6 – Pozícia respondentov na Slovensku



Zdroj: Vlastné spracovanie

4 Organizačná kultúra

Samotný popis organizačnej kultúry v nemeckej pobočke vychádza z dotazníkového šetrenia, kde samotný zamestnanci poskytujú informácie o jej fungovaní. Porovnávanie nemeckej pobočky s pobočkou slovenskou je na základe dotazníkov, ktoré boli vyplnené v oboch pobočkách.

4.1 Prvky organizačnej kultúry

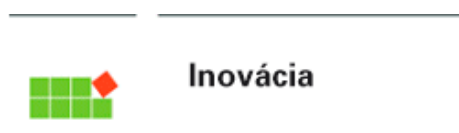
Prvky organizačnej kultúry sú: predpoklady, hodnoty, postoje, normy, jazyk, historky a mýty, zvyky, rituály a ceremoniály, hrdinovia a firemná vybavenosť a architektúra.

4.1.1 Základné predpoklady, hodnoty a postoje

V roku 1966 boli spoločnosťou Viessmann predstavené základné hodnoty spoločnosti Viessmann. Tieto hodnoty boli centrálné zavedené a majú vyjadrovať charakter značky Viessmann. Základné hodnoty sú:

- **INOVÁCIA:** Spoločnosť Viessmann si dala za cieľ udávať tempo pre celé odvetvie pôsobenia. Snažia sa vyvíjať nové technológie, produkty a riešenia. Týmto tempom chcú pokračovať aj v budúcnosti a vo veľkej miere ovplyvňovať technologický pokrok.

Obrázok 5 – Inovácia ako hodnota spoločnosti



Zdroj: Viessmann⁷⁵

- **ŠPIČKOVÁ KVALITA:** Spoločnosť sa snaží udržať vysokú a zároveň konkurencie schopnú kvalitu výrobkov. Ich motto hovorí, že „nič nie je tak dobré, aby sa to nedalo zlepšiť“.

Obrázok 6 – Špičková kvalita ako hodnota spoločnosti



Zdroj: Viessmann⁷⁶

⁷⁵ VIESSMANN, s.r.o..*Podnikové zásady* [online]. [cit. 25.04.2015]. Dostupné z: http://www.viessmann.sk/sk/o_viessmann/portret/Markenwerte.html.

- **KOMPLETNÁ PONUKA:** Poskytovanie širokej ponuky výrobkov a služieb podľa potrieb medzinárodného trhu. Zameranie spoločnosti hlavne na alternatívne zdroje.

Obrázok 7 – Kompletná ponuka ako hodnota spoločnosti



Zdroj: Viessmann⁷⁷

- **EFEKTIVITA:** Dôraz je kladený aj na hospodárnosť spoločnosti a ochranu obmedzených prírodných zdrojov. Efektivita je súčasť ich spoločensky zodpovedného chovania.

Obrázok 8 – Efektivita ako hodnota spoločnosti



Zdroj: Viessmann⁷⁸

- **UDRŽATEĽNOSŤ:** Spoločenská zodpovednosť firmy sa prenáša aj do trvalej udržateľnosti a teda zodpovednosti voči budúcim generáciám. Cieľom firmy je ochrana klímy a udržanie životných podmienok.

Obrázok 9 – Udržateľnosť ako hodnota spoločnosti



Zdroj: Viessmann⁷⁹

- **SPOLĀHLIVOSŤ:** Tento rodinný podnik sa po generácie snaží vybudovať značku firmy, na ktorú sa ľudia a obchodné partneri môžu spoľahnúť. Spoľahlivosť sa neprejavuje len voči zákazníkom ale aj zamestnancom firmy.⁸⁰

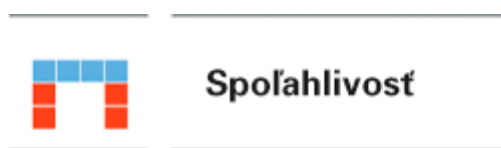
⁷⁶ VIESSMANN, s.r.o..*Podnikové zásady* [online]. [cit. 25.04.2015]. Dostupné z: http://www.viessmann.sk/sk/o_viessmann/portret/Markenwerte.html.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

Obrázok 10 – Spoľahlivosť ako hodnota spoločnosti



Zdroj: Viessmann⁸¹

Zamestnanci spoločnosti Viessmann, by sa podľa jej predpokladu mali stotožňovať s hodnotami firmy a s jej imidžom, pomocou ktorého sa spoločnosť prezentuje na verejnosti. Na zamestnancov je z uvedeného dôvodu vyvíjaný tlak v oblasti reprezentácie firmy. Samotná firma sa prezentuje dobrou pracovnou kultúrou a pracovnými podmienkami, čím je zaujímavá pre viacerých potenciálnych zamestnancov.

Obe kultúry, nemecká i slovenská, sa vyznačujú inklinovaním k vyššie menovaným hodnotám a imidž firmy vnímajú viac ako kladne. Záporné vnímanie imidžu firmy sa prejavilo len u jedného respondenta, zamestnaného v nemeckej pobočke, ktorý ale ďalej uviedol, že s pracovnými podmienkami firmy je viac menej spokojný.

Práve téma spokojnosti s pracovnými podmienkami je u zamestnancov rozdielne vnímaná. Vyše 63 % zamestnancov **slovenskej pobočky** je spokojných so svojimi pracovnými podmienkami aj za predpokladu, že pracujú viac ako 40 hodín týždenne. Svoju spokojnosť prejavili prevažne zamestnanci pracujúci v teréne, u ktorých pracovná doba nie je fixne určená. Zhruba polovica respondentov spokojná so svojimi pracovnými podmienkami si myslí, že aj napriek práci nad 40 hodín týždenne dodržiava rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Menšiu spokojnosť s pracovnými podmienkami vyjadrilo zhruba 34 % respondentov. Väčšinu z nich tvoria zamestnanci pracujúci v kancelárii. 70 % z nich má pocit, že pracuje viac ako 40 hodín týždenne, ale aj napriek tomu polovica z nich dodržiava rovnováhu medzi prácou a súkromným životom. Nespokojnosť v pracovných podmienkach vyslovili 4 % respondentov, ktorí pracujú v normálnom pracovnom čase a dodržiavajú rovnováhu medzi zamestnaním a súkromným životom.

Zamestnanci **nemeckej pobočky** sa v otázke spokojnosti s pracovnými podmienkami viacej prikláňali k odpovedi „skôr áno“ ako „áno“. Menej spokojných zamestnancov bolo 80 % pričom len 37 % z nich má pocit, že pracuje viac ako 40 hodín týždenne a zároveň

⁸⁰ VIESSMANN, s.r.o.. *Podnikové zásady* [online]. [cit. 25.04.2015]. Dostupné z: http://www.viessmann.sk/sk/o_viessmann/portret/Markenwerte.html.

⁸¹ VIESSMANN, s.r.o.. *Podnikové zásady* [online]. [cit. 25.04.2015]. Dostupné z: http://www.viessmann.sk/sk/o_viessmann/portret/Markenwerte.html.

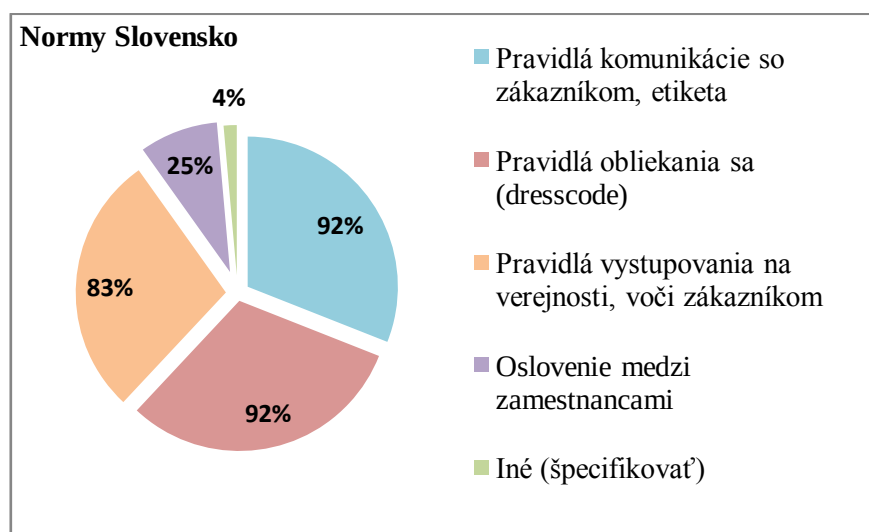
nedodržiava rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Zaujímavé je, že medzi odpoveďami sa vyskytli aj možnosti práce pod 40 hodín týždenne, čo môže nasvedčovať o skrátených úväzkoch alebo študentských stážach. Úplnú spokojnosť s pracovnými podmienkami vyjadrilo len 20 % respondentov.

Konštatujem, že zamestnanci majú kladný postoj voči firemným hodnotám a zásadám, s drobnými výhradami voči pracovným podmienkam. Splňajú tak predpoklady stanovené spoločnosťou ako dobrým zamestnávateľom..

4.1.2 Normy

Medzi normy organizačnej kultúry zahŕňame zásady a pravidlá týkajúce sa správania, obliekania sa, komunikácie, a pod. Respondenti boli dotazovaní, či majú vedomosť o existencii akýkoľvek noriem. V prípade, že zaškrtili áno mohli si vybrať zo zoznamu noriem, prípadne doplniť iné možnosti.

Graf 7 – Normy na Slovensku

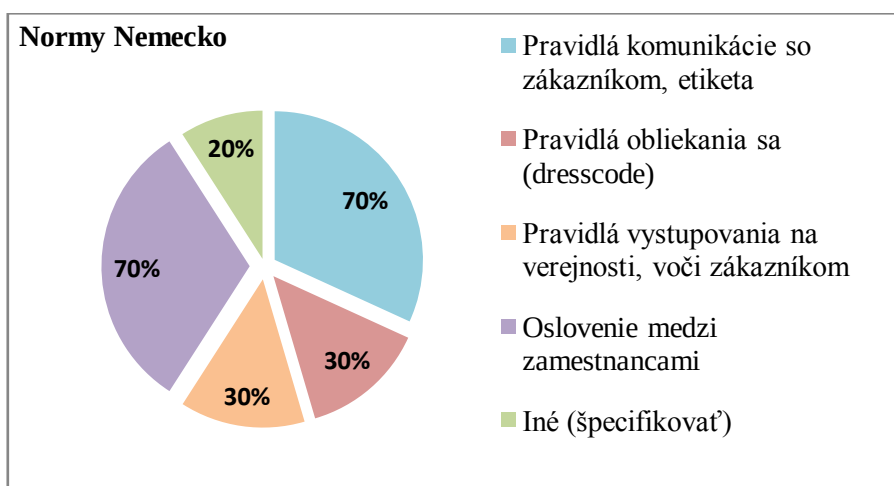


Zdroj: Vlastné spracovanie

V **slovenskej pobočke** sú si všetci opýtaní zamestnanci vedomí existencie noriem, no ich interpretácia sa u každého mierne líši. Z odpovedí môžem jasne povedať, že medzi základné normy patria pravidlá komunikácie so zákazníkom, pravidlá obliekania sa a pravidlá vystupovania na verejnosti. Možnosť „oslovenie medzi zamestnancami“ bola vybraná len u 25 % respondentov. 4 % respondentov využilo aj možnosť bližšej špecifikácie, kde medzi normy spoločnosti uviedli „clean police“ (poriadok okolo vlastného stola), predpísaný formát oficiálnych listov odchádzajúcich z firmy a starostlivosť o návštevy pri viacdenných návštevách. Z odpovedí je jasné,

že medzi zamestnancami navzájom dominuje skôr neformálne správanie, čo môže byť výsledkom malého počtu zamestnancov a priateľskejšieho prostredia. Na otázku, či sa tieto pravidlá dodržiavajú, boli jednoznačne kladné odpovede. Zhruba 33 % respondentov si myslí, že pravidlá sa musia dodržiavať a zostávajúcich 67 % zastáva názor, že dodržiavanie pravidiel je v rozumných medziach.

Graf 8 – Normy v Nemecku



Zdroj: Vlastné spracovanie

V **nemeckej pobočke** to je skôr naopak. Z dôvodu veľkého počtu zamestnancov prevažuje formálnejšie správanie a oslovenie vo forme vykania. Tento fakt nemusí byť spôsobený len veľkým počtom zamestnancov, ale aj nemeckou kultúrou, kde sa dbá na formálne oslovenie, predovšetkým v obchodnom styku. Taktiež komunikácia so zákazníkmi patrí medzi základné normy v nemeckej pobočke. Medzi menej presadzované normy patrí dresscode a pravidlo vystupovania na verejnosti. 20 % z opýtaných využilo možnosť doplnkovej odpovede, kde za normy ešte označili štýl práce a komunikáciu ako takú. Podľa respondentov vo firme existuje aj príručka firemnej identity, ktorá popisuje ako sa majú zamestnanci správať, ako majú komunikovať, aký má byť firemný dizajn a kultúra firmy. Názor na dodržiavanie týchto pravidiel je rozdielny. 90 % respondentov odpovedalo, že pravidlá sa vo firme dodržiavajú, z toho 22 % uvádza, že sa musia dodržiavať a 78 % uvádza, že sa dodržiavajú v rozumných medziach. Len 10 % respondentov uvádza, že vyššie spomínané pravidlá sa v spoločnosti dodržiavať nemusia.

4.1.3 Jazyk

Každá spoločnosť má okrem materinského jazyka, v ktorom sa komunikuje aj firemný jazyk, ktorý môže mať podobu rôznych skratiek, či firemného slangu. Obe pobočky uvádzajú, že firemný jazyk u nich existuje a dennodenne s ním prichádzajú do styku. V pobočkách spoločnosti Viessmann môžeme najčastejšie používané skratky rozdeliť do dvoch skupín.

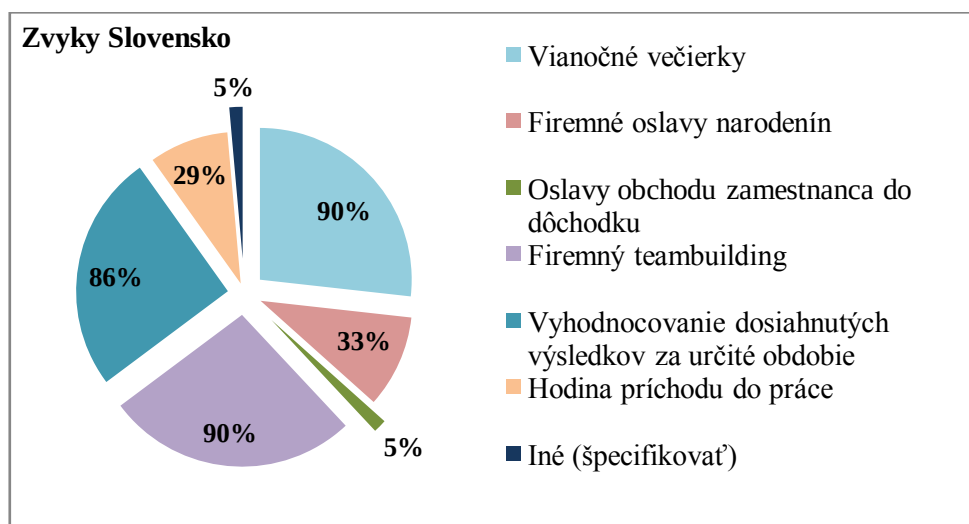
Prvou skupinou sú skratky pozícií zamestnancov vo firme: VB – obchodný zástupca, GVL – regionálny vedúci predaja, VPI, NL – vedúci obchodného zastúpenia, LPCA – vedúci divízie energetiky, GF – vedúci predaja, VL – generálny riaditeľ.

Skratky druhej skupiny súvisia so samotnými produktmi: CM – stacionárny kondenzačný kotol jednej z tried, TČ – tepelné čerpadlo, „notes“ – odvodené od Lotus Notes – emailový klient, XEN – zabezpečené pracovné prostredie na PC, atď.

Samostatnou kapitolou sú skratky zamestnancov, ktoré tvoria 3 resp. 4 písmená (spravidla prvé 2/3 písmená odvodené z priezviska a jedno písmeno z krstného mena). Tieto skratky sa používajú vo firemnej komunikácii veľmi často, okrem iného slúžia na vytvorenie emailovej adresy a s obľubou sa používajú aj pri osobnom oslovení (MurP, VodE, SvoP,...).

4.1.4 Zvyky, Rituály, Ceremoniály

Graf 9 – Zvyky na Slovensku

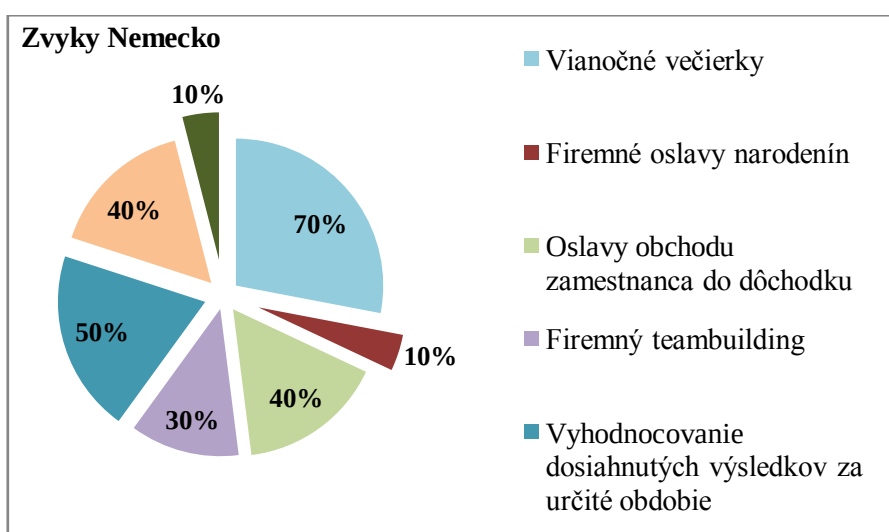


Zdroj: Vlastné spracovanie

V **slovenskej pobočke** si je 87,5 % respondentov vedomých výskytu firemných zvykov. Zvyšných 12,5 % si nebolo istých existenciou týchto zvykov a tak využilo možnosť „neviem“. Najčastejšími odpoveďami na firemné zvyky v ich firme boli vianočné večierky, firemný teambuilding a vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov za určité obdobie. Opäť bola využitá možnosť inej odpovede, kde za firemné zvyky boli označené aj príležitostné večere (pri veľkých stretnutiach všetkých zamestnancov) a letné grilovačky. Zvyky zaužívané v slovenskej spoločnosti vyplývajú aj z vlastností Slovákov, ktorí sú viacej temperamentnejší oproti Nemcom a rýchlejšie nadväzujú priateľské vzťahy. Preto je väčšina zvykov firmy založená na pravidelných stretnutiach zamestnancov

Inú skladbu firemných zvykov môžeme pozorovať v **nemeckej pobočke**, kde napríklad teambuilding nie je tak často praktizovaný ako napríklad na Slovensku. Medzi najčastejšie zvyky patria firemné večierky, vyhodnocovanie výsledkov za určité obdobie (úzko súvisí aj so súťaživosťou Nemcov), oslavy odchodu zamestnanca do dôchodku a hodina príchodu do práce. Výskyt osláv odchodu zamestnanca do dôchodku pramení pravdepodobne z úcty Nemcov k firemne staršiemu a skúsenejšiemu človeku a z dlhodobej tradície. Predsa len nemecká firma existuje vyše 98 rokov a za ten čas sa v nej vystriedali 3 generácie ľudí. Na druhej strane slovenská firma existuje len 20 rokov, počas ktorých málo zamestnancov využilo príležitosť odchodu do dôchodku. Zamestnanci nemeckej firmy uviedli, že okrem vyššie spomenutých zvykov niektoré prebiehajú aj mimo spoločnosť, ako napríklad spoločná turistika či spoločný obed.

Graf 10 – Zvyky v Nemecku



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri otázke rituálov sa v oboch pobočkách našli ľudia, ktorí si myslia, že v ich firme neexistujú. Sú však ľudia, ktorí sú si vedomí ich existencie. Za najčastejši uvádzajú rituál zdravenia a komunikáciu medzi zamestnancami. Dôvodom, prečo väčšina uvádza, že tieto rituály neexistujú je neznalosť rozdielu medzi zvykom, rituálom a ceremoniálom. Podobná situácia teda vzniká aj pri ceremoniáloch.

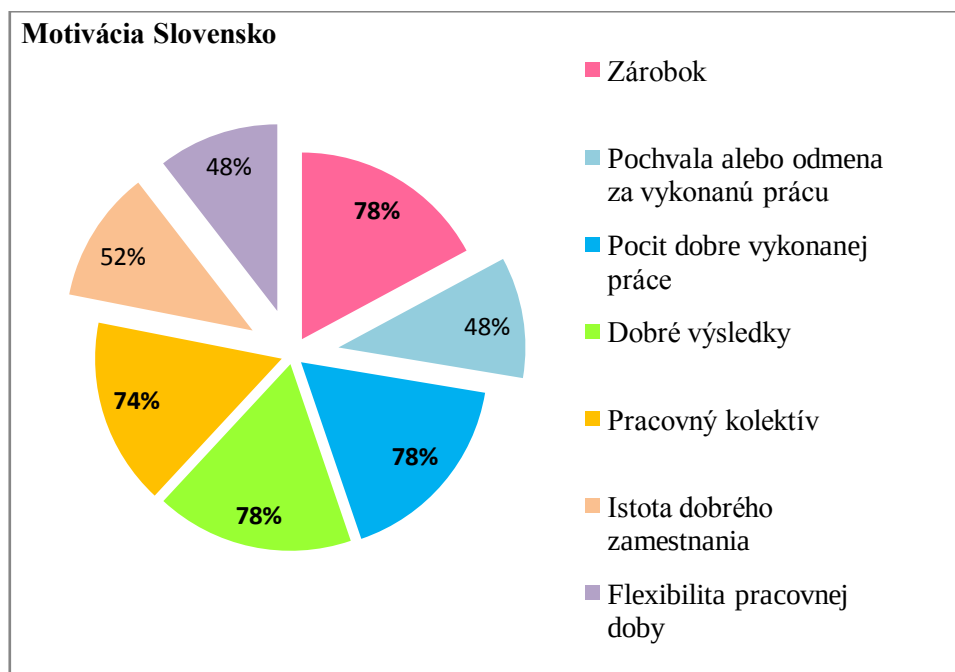
4.1.5 Historky a mýty

Porovnanie tohto prvku medzi slovenskou a nemeckou pobočkou nie je úplne adekvátne, pre odlišnú dobu existencie týchto pobočiek. Slovenská firma v tomto roku oslavuje svoje 20 narodeniny a teda historky a mýty sú stále vo fáze utvárania sa.

4.1.6 Hrdinovia

V pobočkách síce neexistuje vyhlasovanie zamestnanca mesiaca, ale vytvorenie si obrazu firemného hrdinu je možné z každoročných porád. Dva krát do roka sa prezentujú dosiahnuté výsledky po regiónoch, ktoré sa porovnávajú s rokom minulým. Tak isto sa stanovujú ciele na rok dopredu a podľa ich plnenia sú zamestnanci patrične odmeňovaní. V oboch pobočkách existuje systém motivácie zamestnancov k dosiahnutiu lepších výsledkov s možnosťou byť firemným hrdinom v očiach svojich kolegov.

Graf 11 – Motivácia na Slovensku

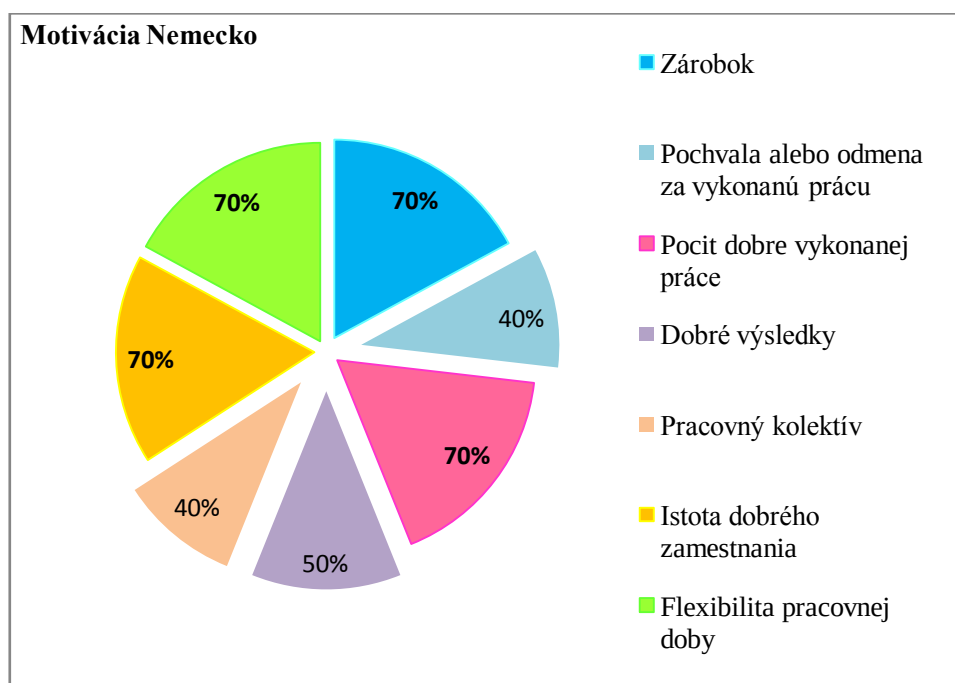


Zdroj: Vlastné spracovanie

100% výskyt odpovedí v **slovenskej pobočke** bol u existencie hmotnej motivácie zamestnancov vo forme peňažnej odmeny, rôznych benefitov atď. Respondenti odpovedali nielen na hmotnú formu motivácie. 50% váha odpovedí bola pridelená aj nemotnej motivácii vo forme pocitu zadosťučinenia či sebarealizácie. Jedným z možných benefitov, ktoré môžu zamestnanci získať po dosiahnutí dobrých výsledkov, je kurz nemeckého jazyka alebo benefity z už vyššie spomenutých cieľových dohôd.

V **nemeckej pobočke** sa všetci respondenti zhodli na materiálnej motivácii a 25% z nich malo pocit, že sú motivovaní aj nemateriálne. To, či sa človek chce stať hrdinom, záleží hlavne na jeho motivácii, ktorá môže byť rôzneho charakteru. Snažila som sa túto motiváciu zachytiť a jej rozdiel medzi oboma pobočkami je vyobrazený pomocou grafu. Môžeme si všimnúť, že motivácia je v oboch krajinách odlišná. Zatiaľ čo na Slovensku dominuje motivácia dobrého pracovného kolektívu, v Nemecku je najnižšia. Do popredia sa miesto pracovného kolektívu dostáva istota zamestnania a flexibilná pracovná doba, ktorá je uplatňovaná aj v práci v kancelárii. Rozdielnosti medzi preferenciami respondentov vychádzajú z národnej kultúry, ktorou sa obe krajiny líšia.

Graf 12 – Motivácia v Nemecku



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.1.7 Firemná architektúra a vybavenosť

Architektúra budov, dizajn produktov, tvar a farba loga a všetko čo súvisí s prezentáciou značky Viessmann na verejnosti má určené svoje farebné riešenie a parametre. Prevažuje kombinácia červenej a sivej. Tieto farby vytvárajú poznávací znak spoločnosti. Viessmann počas svojej existencie získal zhruba 40 ocenení za dizajn svojich produktov.⁸²

Obrázok 11 - Ocenenie dizajnu spoločnosti Viessmann



Zdroj: Viessmann⁸³

Dizajn je jednoduchý, minimalistický a funkčne orientovaný. Kombinácia týchto faktorov má poukazovať na kvalitu značky, ktorá je lídrom na trhu, inovatívnu silu a kvalitu spoločnosti ako takej. Produkty a architektúra spoločnosti Viessmann sa taktiež vyznačuje jasnosťou dizajnu, ktorý je charakteristický pre rodinný podnik.⁸⁴

4.2 Zdroje organizačnej kultúry

Za zdroje organizačnej kultúry sú považované: vplyv národnej kultúry, vplyv tržného prostredia, vplyv zakladateľa, vplyv veľkosti a dĺžky existencie podniku a vplyv využívaných technológií.

4.2.1 Vplyv národnej kultúry

Z predchádzajúcich analýz vyplýva, že mnoho prvkov organizačnej kultúry je ovplyvnených národnou kultúrou. Zvyky v nemeckej pobočke sú odlišné od zvykov v slovenskej. V Nemecku si môžeme všimnúť skôr formálnejšiu komunikáciu medzi zamestnancami, menšie zastúpenie firemných teambuildingov a väčšiu motiváciu v práci spôsobenú istotou pracovného miesta a flexibility práce. Na Slovensku je to iné. Dominujú firemné teambuildingy, neformálnejšia komunikácia medzi zamestnancami a motivácia pracovať podnietená dobrým pracovným kolektívom. Z dotazníkového šetrenia ďalej vyplýva, že 82 % respondentov zo **slovenskej pobočky** si myslí, že vo firme dominuje kolektivismus a len 18% zdieľa názor, že dominuje individualizmus. Veľmi

⁸² VIESSMANN. *Company* [online]. 03/2014 [cit. 24.04.2015]. Dostupné z: http://www.viessmann.com/content/dam/internet-global/pdf_documents/com/brochures_english/pr-company.pdf.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

podobné výsledky sú aj v **nemeckej pobočke**, kde sa 80 % zamestnancov prikláňa k kolektivismu a 20 % k individualizmu. Ďalším znakom nemeckej kultúry patrí dochvilnosť, ktorú potvrdilo 90 % respondentov. Na Slovenskej strane len 75 % respondentov tvrdí, že stretnutia sa začínajú načas. Zaujímavým prvok národnej kultúry je aj prístup zamestnávateľa k pravidelnému preškoleniu svojich zamestnancov. Nemecko je krajina typická pre vždy pripravených zamestnancov, schopných reagovať aj na nečakané situácie. Preto sa dá očakávať, že zamestnanci sú v pravidelných intervaloch riadne preškolení a nemajú problém čeliť ani najmenším problémom. Pravidelné preškolenia prebiehajú v oboch pobočkách, čím je zabezpečená dobrá znalosť zamestnancov vo sfére výkonu ich práce.

4.2.2 Vplyv podnikateľského a tržného prostredia

Vplyv tržného prostredia zohráva veľkú úlohu vo fungovaní firmy. Podnikateľské prostredie v Nemecku sa veľmi odlišuje od toho slovenského. Je to hlavne v prístupe štátu voči podnikateľom. Všetky základné ekonomické ukazatele sú špecifikované v teoretickej časti. Každý z týchto ukazateľov (HDP, dane, zamestnanosť,...) má vplyv na obrat a úspešnosť spoločnosti v krajine. Ak hovoríme o spoločnosti Viessmann najdôležitejším faktorom v podnikateľskom a tržnom prostredí je prístup štátu k ochrane životného prostredia. Nemecká vláda oveľa viac podporuje udržateľný rozvoj napríklad poskytovaním rôznych dotácií práve na výrobky, ktoré využívajú energiu z obnoviteľných zdrojov (takmer na všetky produkty). Slovenská vláda poskytuje taktiež možnosť dotácií, avšak len na obmedzené druhy produktov. Výsledkom rozdielnych dotácií, čo sa týka druhu produktov a ich výšky, je rozdiel v počte zákazníkov, ktorí si kúpia produkty spoločnosti. V konečnom dôsledku je tu priama úmera vo väzbe na obrat spoločnosti.

Pripravovaný dotačný program na **Slovensku** bude podporovať systémy s použitím:

- Slnecných kolektorov (termické panely), fotovoltických panelov, kotlov na biomasu, tepelných čerpadel a veterných turbín.

Príklad poskytovania dotácií v **Nemecku**:

- Dá sa povedať, že dotácie v Nemecku sú naozaj na väčšinu, ak nie rovno všetky druhy zdrojov, ktoré vyrábajú energiu z obnoviteľných zdrojov a ich forma je rôzna (termické slnečné kolektory, fotovoltické panely, tepelné čerpadlá, kogeneračné

jednotky, podporený je tiež predaj kondenzačných kotlov s nízkymi emisiami a podobne).⁸⁵

Dôležitou informáciou je aj konkurencia, ktorá sa na trhu s vykurovacou technikou nachádza.

Tabuľka 12 – Rebríček TOP firiem na Slovensku

Miesto	Firma
1.	Viessmann, s.r.o.
2.	VaillantGroup (so značkou Protherm)
3.	Boshtermotechnik

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe osobnej konzultácie⁸⁶

Tabuľka 13 – Rebríček TOP firiem vo svete

Miesto	Firma
1.	Boshtermotechnik
2.	VaillantGroup
3.	ViessmannGroup (*2015 s cieľom druhej priečky)

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe osobnej konzultácie⁸⁷

4.2.3 Vplyv profesie

V nemeckej pobočke môžeme hovoriť o vplyve profesie z dôvodu veľkého počtu zamestnancov rozdelených do divízií. Spoločnosť Viessmann vytvára zásady a hodnoty, ktoré sú pre všetkých rovnaké. Táto rovnosť je predpokladom pre existenciu jednej organizačnej kultúry. V slovenskej pobočke pre malý počet zamestnancov je diverzifikácia do oddelení s počtom do 50 zamestnancov. Všetci sa tam navzájom poznajú a budujú si spoločnú organizačnú kultúru.

4.2.4 Vplyv zakladateľa

Vplyv zakladateľa má na spoločnosť veľký význam. Ako bolo už spomenuté, spoločnosť je rodinný podnik, v ktorej vedení je momentálne tretia generácia rodiny Viessmann. Všetky hodnoty vodcu sa tak prenášajú z generácie na generáciu a chod podniku tak nie je

⁸⁵ Informácie na základe osobnej konzultácie.

⁸⁶ Rebríček odbytových lídrov z pohľadu kondenzačných kotlov (kondenzačné kotledokázu využívať aj latentné teplo – teplo obsiahnuté v spalínach)

⁸⁷ Rebríček obratových lídrov.

ohrozený. **Nemecký podnik** je teda materskou spoločnosťou, ktorá postupuje svoje skúsenosti a hlavne základné prvky organizačnej kultúry na ostatné obchodné zastúpenia. Jedným z nich je aj **pobočka na Slovensku**, ktorá je v porovnaní s nemeckou pobočkou na trhu kratší čas. **Na Slovensku** je zakladateľ spoločnosti od súčasného vodcu rozdielny. Z dôvodu rôzneho vedenia podniku sa vplyv zakladateľa v oboch pobočkách odlišuje.

Na Slovensku označilo 45 % respondentov štýl riadenia podniku za formu komunikácie a doporučení. Forma motivácie zamestnancov bola podporená 50 % respondentov. Zvyšných 5 % označuje formu príkazov a nariadení ako štýl riadenia využívaný na Slovensku.

V Nemecku za formu komunikácie a doporučení označilo 56 % respondentov. 11 % respondentov zastáva názor, že najčastejšia forma riadenia podniku je motivácia. Forma príkazov a nariadení bola v Nemecku už zastúpená 33 % respondentov. Niektorí zamestnanci z oboch pobočiek ale uvádzajú, že sa presne nedá určiť o aký štýl riadenia ide, pretože rôzne situácie si vyžadujú rôzny prístup. Nastala zhoda pri variante, že forma riadenia podniku je zmesou všetkých možností. O vplyve zakladateľa vypovedajú prvky organizačnej kultúry, ktoré fungujú súčasne v pobočkách. Nakoľko v oboch pobočkách (hlavne v slovenskej) je veľký predpoklad zachovania spomínaného štýlu riadenia, uvádzam pár príkladov riadenia pre porovnanie.

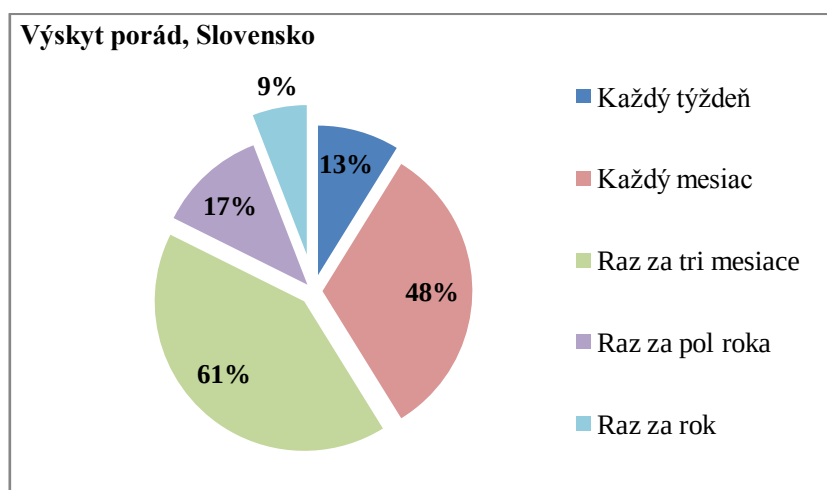
- **Slovenská pobočka:**

- Zakladateľ spoločnosti – Ing. František Dudáš
- Súčasný generálny riaditeľ – Ing. Miroslav Janda.⁸⁸

⁸⁸VISSMANN, s.r.o.. *Viessmann na Slovensku* [online]. [cit. 25.04.2015]. Dostupné z: <http://www.viessmann.sk/sk/service/kontakt.html>.

- Výskyt porád:

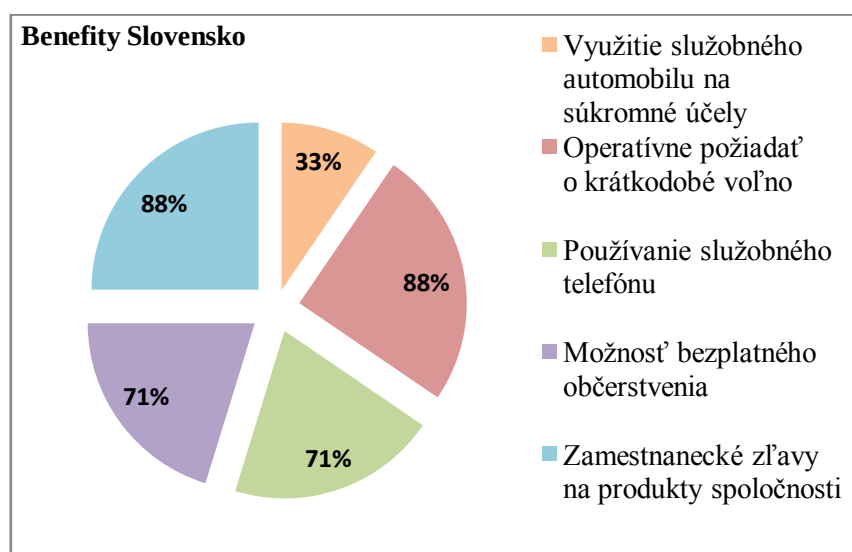
Graf 13 – Výskyt porád na Slovensku



Zdroj: Vlastné spracovanie

- Benefits:

Graf 14 – Benefits na Slovensku



Zdroj: Vlastné spracovanie

- **Nemecká pobočka:**

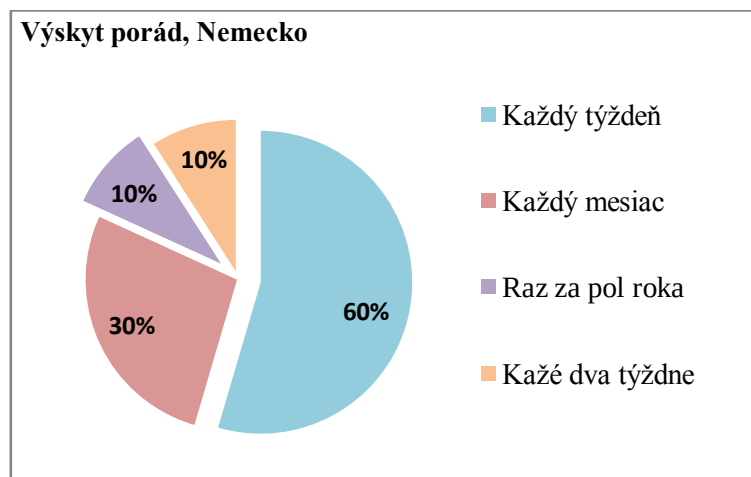
- Súčasný riaditeľ – Prof. Dr. Martin Viessmann, doktorát z University of Winsconsin, roku 2013 označený za „Greentech“ manažéra.⁸⁹
- Nemecký zakladateľ – Johann Viessmann, narodený roku 1879.⁹⁰

⁸⁹ FORBES. *Martin Viessmann&family* [online]. 2015 [cit. 25.04.2015]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/profile/martin-viessmann/>.

⁹⁰ FUNDINGUNIVERSE. *Viessmann Werke GmbH&Co. History* [online].[cit. 25.04.2015]. Dostupné z: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/viessmann-werke-gmbh-co-history/>.

- Výskyt porád:

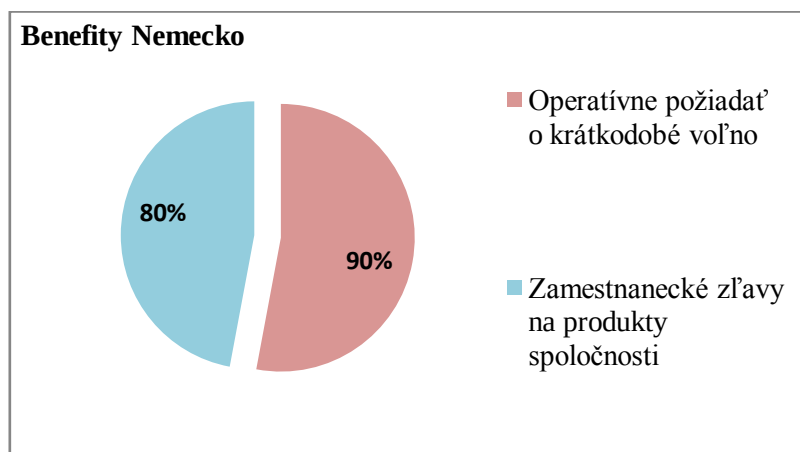
Graf 15 – Výskyt porád v Nemecku



Zdroj: Vlastné spracovanie

- Benefits:

Graf 16 – Benefits v Nemecku



Zdroj: Vlastné spracovanie

Časové rozpätie porád je na Slovensku väčšie. Tento fakt je spôsobený väčším počtom respondentov, ktorí pracujú na odlišných pozíciách. Nutnosť porád TOP manažmentu je iná ako pri zamestnancoch, ktorí pracujú v teréne. Z nemeckej strany boli respondentami zamestnanci pracujúci len v kancelárii.

Rozdielnosť benefitov je pri zamestnaneckých výhodách. Rozdielnosť vyjadrenú v percentách je možné porovnať na základe uvedených grafov. Možnosť využitia služobného auta majú väčšinou obchodní zástupcovia, ktorí auto môžu využívať pravidelne počas pracovného dňa. Ostatným zamestnancom je auto poskytnuté v prípade služobného

využitia. V **nemeckej pobočke** respondenti neuviedli, že služobné auto môžu využívať aj na súkromné účely. Je to dôsledok účasti administratívnych pracovníkov v ankete.

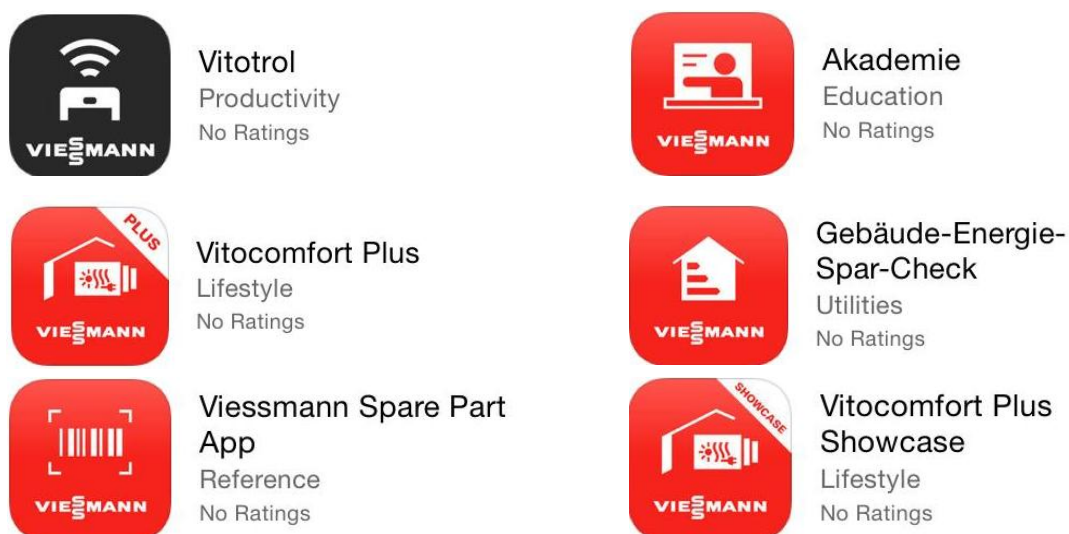
4.2.5 Vplyv veľkosti a dĺžky existencie firmy

Takzvaný vek firmy má vplyv na všetky aspekty fungovania pobočiek. Nemecká a teda zakladajúca firma sa v dnešnej dobe nachádza približne v strednom veku a môže sa rozhodnúť či chce expandovať na nové trhy alebo či chce podnikat iné strategické kroky. Pred 20 rokmi bolo novým trhom aj Slovensko, kde sa zriadilo obchodné zastúpenie. Výhodou pre Slovensko bolo, že malo na čom vybudovať základ firmy. Viessmann je značkou kvality, ktorú v obore podnikania každý pozná. Preto má dnes slovenská pobočka potenciál rastu a možnosť vybudovania ešte lepšieho mena Viessmann aj na slovenskom trhu.

4.2.6 Vplyv technológií

Na základe vyjadrení zamestnancov slovenskej spoločnosti, majú všetci zamestnanci prístup k rôznym benefitom, v ktorých sa nachádzajú aj služobné telefóny a automobily. Každý služobný telefón alebo iná technologická pomôcka im má pomôcť interných aplikácií uľahčiť každodennú prácu a znížiť tak časovú náročnosť. Okrem interných aplikácií spoločnosť Viessmann ponúka aj výber rôznych aplikácií pre koncového užívateľa. Všetky sú verejne dostupné a ľahko získateľné. V súčasnej dobe firma investuje práve do vývoja nových aplikácií, ktoré budú nápomocné pri ponuke produktov spoločnosti a predovšetkým konečným spotrebiteľom. Existujúce aplikácie ponúkajú elektronické ovládanie kotlov pomocou chytrých zariadení, nahranie výrobného kódu produktu s možnosťou následného zobrazenia detailov, či možnosť inteligentného ovládania celej stavby. Vývoj aplikácií nových produktov prebieha v nemeckej pobočke, ale sú dostupné aj pre slovenskú stranu.

Obrázok 12 – Existujúce aplikácie spoločnosti Viessmann



Zdroj: Apple apps⁹¹

⁹¹ APPLE Inc. *Vitotrol* [online]. 2014 [cit. 25.04.2015]. Dostupné z: <https://itunes.apple.com/en/app/vitotrol/id461380202?mt=8>.

Záver

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo vytvorenie si obrazu o organizačnej kultúre v oboch pobočkách spoločnosti Viessmann a následné vymedzenie základných rozdielov medzi nimi.

Po vyhodnotení dotazníkového šetrenia sa preukázalo, že pobočky sa navzájom líšia v základných prvkoch organizačnej kultúry. Tieto rozdiely sú spôsobené zdrojmi organizačnej kultúry, ktoré sú pre každú pobočku veľmi špecifické. Dotazník bol zostavený na základe potrieb spoločnosti a chýbajúce informácie boli doplnené pomocou osobnej konzultácie.

Medzi základné rozdiely patrí **povaha zamestnancov** a vzťahy medzi nimi, ktoré vytvárajú **pracovný kolektív**. V Nemecku skôr dominuje formálnejšie prostredie, kde si pracovníci zachovávajú určitú hranicu prístupnosti. Rešpektujú status zamestnanca, ktorý pracuje na vyššej pozícii. Na Slovensku je pracovný kolektív viac priateľský a nebráni sa akýmkoľvek spoločným aktivitám, či tímovej práci. Formálnosť medzi zamestnancami nie je v takej miere uplatňovaná ako v Nemecku. Z pracovného kolektívu sa následne odvíjajú aj zvyky, rituály, jazyk, historky a hrdinovia. Pobočky si sami volia, aké pravidlá u nich budú platiť. Prvky ako normy, postoje, predpoklady a architektúra sú v oboch pobočkách rovnaké a tak môžeme predpokladať, že sa s nimi stretneme aj v iných pobočkách spoločnosti. Firemné znaky musia byť rovnaké, aby zákazníci boli schopní identifikovať, o akú firmu sa jedná a priradiť si k nej asociácie. Tu napríklad zaraďujeme logo firmy, firemné hodnoty, firemné farby atď.

Všetky rozdielnosti, ktoré môžeme v oboch pobočkách pozorovať sú dôsledkom zdrojov organizačnej kultúry. Základné rozdiely sú v **národnej kultúre** oboch krajín a **dĺžke existencie** pobočiek. Slovenská pobočka je relatívne mladá a preto sa veľa prvkov kultúry mení. Na druhú stranu je nemecká pobočka matkou všetkých ostatných pobočiek a pýši sa dlhoročnou tradíciou fungovania určitého modelu riadenia. Nemecká precíznosť sa prenáša do jednania a pracovania nemeckých zamestnancov, tak ako sa slovenská otvorenosť a priateľskosť prenáša do jednania a pracovania slovenských zamestnancov. Špecifické postavenie má aj zakladateľ a súčasný vodca oboch kultúr. Súčasný generálny riaditeľ nemeckej pobočky určitou časťou zasahuje do chodu celej spoločnosti Viessmann, čím aj nepriamo ovplyvňuje fungovanie slovenskej pobočky. Zdroje ako technológie, profesia i tržné prostredie sú si v oboch krajinách veľmi podobné. Obe krajiny sa nachádzajú

v Európskej únii, podnikajú v rovnakom odvetví a využívajú spoločné technológie (napríklad Viessmann aplikácie).

Svoju hypotézu, ktorú som si stanovila v úvode tejto bakalárskej práce považujem za splnenú. Slovenská pobočka jednoznačne vykazuje známky väčšej otvorenosti a priateľskosti slovenského kolektívu, ktorá pramení z povahy Slovákov. Nemecký kolektív je zohratý a vo svojej práci precízny.

Cieľ, ktorý som si stanovila v úvode svojej bakalárskej práce – porovnanie nemeckej a slovenskej firmy, ich fungovanie, organizácia riadenia a vplyv dvoch kultúr na vývoj a ich existenciu som splnila. Dotazníkovým šetrením som poukázala na rozdiely v uvedených firmách, organizácii riadenia, ale taktiež som preukázala prenikanie a spájanie oboch kultúr, vytváranie vplyvu medzinárodného tržného prostredia a tým vytváranie medzinárodných korporácií s jednotným prístupom riadenia a vedenia.

Zoznam použitej literatúry

- APPLE Inc. *Vitotrol* [online]. 2014 [cit. 25.04.2015]. Dostupné z: <https://itunes.apple.com/en/app/vitotrol/id461380202?mt=8>.
- BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. xiii, 296 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-763-9.
- BUSINESSINFO. *Podnikatelské prostředí na Slovensku* [online]. 10.4.2013 [cit. 23.04.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelske-prostredi-na-slovensku-32723.html>.
- BUSINESSINFO. *Podnikatelské prostředí v Německu* [online]. 26.2.2013 [cit. 23.04.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelske-prostredi-v-nemecku-29679.html>.
- COUNCIL OF EUROPE: *Niekoľko faktov o jazykoch* [online]. 2007-2012 [cit. 30.03.2015]. Dostupné z: <http://edl.ecml.at/LanguageFun/LanguageFacts/tabid/1859/language/sk-SK/Default.aspx>.
- FORBES. *Martin Viessmann&family* [online]. 2015 [cit. 25.04.2015]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/profile/martin-viessmann/>.
- FORMA, s.r.o.. *Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb.* [online]. [cit. 23.04.2015]. Dostupné z: <http://www.madeinslovakia.sk/zakony/obchz.pdf>.
- FUNDINGUNIVERSE. *Viessmann Werke GmbH&Co. History* [online]. [cit. 25.04.2015]. Dostupné z: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/viessmann-werke-gmbh-co-history/>.
- GÁL, Peter, JANIGOVÁ, Zuzana. *Dimenzie národnej kultúry Slovenska* [online]. 2010 [cit. 22.04.2015]. Dostupné z: http://www.strategia-podnikanie.sk/media/2010_dimenzie_narodnej_kultury_slovenska_gal_janigova.pdf.
- GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 335 s. Expert. ISBN 978-80-247-4418-6.
- Linhart, J., Petrussek, M., Vodáková, A., Maříková, Hana. 1996. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-310-5.
- Lukášová, Růžena a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 174 s. Expert. ISBN 80-247-0648-2.
- MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Viessmann, s.r.o.* [online]. 10.04.2015 [cit. 24.04.2015]. Dostupné z: <http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/show/4643936/552>.

MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Viessmann, s.r.o.. [online]. [cit. 24.04.2015]. Dostupné z: <http://orsr.sk/vypis.asp?ID=10562&SID=2&P=1>.

Nový, I.: *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE 1993, s. 27 – 29. ISBN 80-7079-159-4.

Nový, Ivan a kol. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.

VIESSMANN Werke GmbH&Co. KG. *Nachhaltigkeit* [online]. [cit. 24.04.2015]. Dostupné z: http://www.viessmann.de/de/unternehmen/nachhaltigkeit/deutscher_nachhaltigkeitspreis.html.

VIESSMANN, s.r.o.. *Portrét* [online]. [cit. 24.04.2015]. Dostupné z: http://www.viessmann.sk/sk/o_viessmann/portret.html.

VIESSMANN, s.r.o.. *Podnikové zásady* [online]. [cit. 25.04.2015]. Dostupné z: http://www.viessmann.sk/sk/o_viessmann/portret/Markenwerte.html.

VIESSMANN. *Company* [online]. 03/2014 [cit. 24.04.2015]. Dostupné z: http://www.viessmann.com/com/content/dam/internet-global/pdf_documents/com_brochures_englisch/pr-company.pdf.

WER-ZU-WEM,GmbH. *Viessmann* [online]. 2002-2015 [cit. 24.04.2015]. Dostupné z: <http://www.wer-zu-wem.de/firma/viessmann.html>.

WOLTERS Kluwer, s. r. o.. *Zbierka zákonov č. 14/2015*. [online]. [cit. 23.04.2015]. Dostupné z: www.zbierka.sk/sk/predpisy/14-2015-z-z.p-36019.pdf.

.

Zoznam príloh

Príloha č.1: Dotazník

Prílohy

Príloha č.1

Okrem osobnej konzultácie som pre všetkých respondentov použila rovnaké otázky:

1. POHLAVIE

2. VEK

3. POZÍCIA

4. Stotožňujete sa s hlavnými hodnotami vašej firmy?

5. Ako vnímate "image" firmy, v ktorej pracujete? (image = obraz firmy, ako je firma vnímaná medzi ľuďmi)

6. Máte možnosť prispievať (zúčastniť sa) k tvorbe dlhodobých cieľov firmy?

7. Máte prístup k informáciám o fungovaní firmy a dodržovaní cieľov, ktoré si predsavzala?

8. Existujú vo vašej spoločnosti pravidlá správania sa zamestnancov (písané aj nepísané)? Aké pravidlá správania sa zamestnancov existujú?

9. Dodržujú sa pravidlá vo vašej firme striktne?

10. Aký štýl riadenia sa používa vo vašej spoločnosti?

11. Používate vo vašej spoločnosti firemný jazyk? (firemný jazyk = firemné skratky, slang,...)

12. Existujú vo vašej spoločnosti firemné zvyky? Aké zvyky vo vašej firme existujú?

13. Existujú vo vašej spoločnosti firemné rituály? Aké firemné rituály vo vašej firme existujú?

14. Existuje vo vašej spoločnosti systém pravidelných porad?

15. Ako často sa organizujú porady vo vašej firme?

16. Existujú vo vašej spoločnosti školenia zamestnancov, vzdelávacie stretnutia, ...?

17. Poskytuje vaša firma programy pre absolventov alebo študentov? Aké programy pre študentov/absolventov vo vašej firme existujú?

18. Existuje vo vašej firme systém motivácie? Aký systém motivácie vo vašej firme existuje?

19. Čo je pre vás v práci najdôležitejšie?

- Zárobok.
- Pochvala alebo odmena za vykonanú prácu.
- Pocit dobre vykonanej práce.
- Dobré výsledky.
- Pracovný kolektív.
- Istota dobrého zamestnania Flexibilita pracovnej doby
- Other.

20. Poznáte termín "Work-life balance" ? (Work-life balance: rovnováha medzi pracovným a súkromným životom)

- Áno, dodržiavam ho.
- Áno, nedodržiavam ho.
- Nie.
- Neviem.

21. Máte pocit, že v práci:

- Pracujete normálny pracovný čas, a to 40 hodín týždenne.
- Pracujete viac ako 40 hodín týždenne.
- Pracujete menej ako 40 hodín týždenne.
- Máte dostatok času na svoje aktivity vo voľnom čase.
- Other.

22. Máte vlastnú kanceláriu?

23. Čo vo vašej firemnej kultúre dominuje?

- Individualizmus.
- Kolektivismus (tímová práca, spoločné riešenie problémov,...).
- Neviem.

24. Výrok: „Stretnutie sa začne o 13:00“, je vo vašej firme chápané ako:

- Stretnutie začne o 13:00.
- Stretnutie vždy začne o 5 minút neskôr (kým všetci dorazia).
- Stretnutie vždy začne o 5 minút skôr (všetci chodia radšej skôr).
- Neviem.

25. Ste spokojný s vašimi pracovnými podmienkami?

26. K akým benefitom máte prístup počas pracovnej doby?