



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Vplyv podnikovej kultúry na výkonnosť zamestnancov vo vybranej spoločnosti

The influence of corporate culture on employee performance in a selected company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Lucie Plzánková, Ph.D.

HLUCHÁ

SARAH

**2022**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Hluchá** Jméno: **Sarah** Osobní číslo: **490737**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Vliv podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Název bakalářské práce anglicky:

**The Influence of Corporate Culture on Employee Performance in a Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

Podniková kultura ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, jejich výkon a prostředí, ve kterém pracují. Cílem bakalářské práce je charakterizovat podnikovou kulturu a následně zhodnotit její vliv na výkonnost zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Seznam doporučené literatury:

BROOKS, Ian. Firemní kultura. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.  
LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.  
LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706482.  
PILAROVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5  
ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 8073570467  
WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti, Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Grada: Praha, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Lucie Plzáková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **19.08.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

HLUCHÁ, Sarah. *Vplyv podnikovej kultúry na výkonnosť zamestnancov vo vybranej spoločnosti*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 19. 08. 2022

Podpis:

## Poděkování

Touto cestou by som sa rada poďakovala mojej vedúcej bakalárskej práce, Ing. Lucii Plzákovej, Ph.D. za jej ochotu, pomoc a cenné rady, pri celom procese tvorby práce. Obrovské ďakujem patrí aj celej spoločnosti ŠKODA AUTO a.s., za ich spoluprácu a pomoc s praktickou časťou bakalárskej práce, bez ktorej by som ju nebola schopná dokončiť. V neposlednom rade sa chcem poďakovať mojej rodine, za ich neustálu podporu a dôveru počas celej doby môjho štúdia.

# Abstrakt

Podniková kultúra ovplyvňuje spokojnosť zamestnancov, ich výkon a prostredie, v ktorom pracujú. Hlavným cieľom bakalárskej práce je charakterizovať podnikovú kultúru a následne zhodnotiť jej vplyv na výkonnosť zamestnancov v spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. Bakalárska práca je členená na teoretickú a praktickú časť, pričom teoretická časť pozostáva z vymedzenia pojmu podniková kultúra, charakteristiky jej vplyvu na výkonnosť zamestnancov a diagnostiky. Praktická časť sa venuje spoločnosti ŠKODA AUTO a.s., jej podnikovej kultúre a podnikateľskej činnosti. Dotazníkovým šetrením je analyzovaná podniková kultúra spomínanej spoločnosti, dáta sú následne spracované a vyhodnotené spolu s potvrdením alebo vyvrátením stanovených hypotéz.

## Klíčovú slova

podnik, kultúra, podniková kultúra, firemná kultúra, organizačná kultúra, hodnotenie pracovného výkonu, výkonnosť zamestnancov, motivácia

# Abstract

A corporate culture affects the employee's satisfaction, their performance and work environment. The main purpose of this bachelor thesis is to describe the corporate culture and subsequently evaluate the employee performance in SKODA AUTO company. The bachelor thesis is divided into theoretical and practical part, whereas the theoretical part consists of the corporate culture definition, characteristics of its impact on the employee's performance and analysis. The practical part is devoted to SKODA AUTO company, their corporate culture and business activity. The corporate culture of the mentioned company is analyzed by means of a questionnaire survey, the data is subsequently processed and evaluated together with the confirmation or refutation of established hypotheses.

## Key words

company, culture, corporate culture, organizational culture, employee performance valuation, employee performance, motivation

# Obsah

Úvod .....	5
<b>1 Podniková kultúra.....</b>	<b>8</b>
1.1 Definícia podnikovej kultúry.....	8
1.2 Prvky podnikovej kultúry.....	9
1.3 Obsah a sila podnikovej kultúry .....	11
1.4 Determinanty podnikovej kultúry .....	12
1.5 Prejavy podnikovej kultúry.....	13
1.6 Význam podnikovej kultúry .....	14
<b>2 Podniková kultúra a výkonnosť organizácie .....</b>	<b>16</b>
2.1 Predpoklady úspešnej podnikovej kultúry .....	16
2.2 Stratégia ako zdroj úspešnosti organizácie .....	17
2.3 Vplyv obsahu podnikovej kultúry na výkonnosť podniku .....	18
2.3.1 Vplyv adaptívnosti a strategickej primeranosti na výkonnosť organizácie .....	19
2.3.2 Vplyv kultúrnej primeranosti manažérskych praktík na výkonnosť organizácie .....	20
<b>3 Analýza podnikovej kultúry .....</b>	<b>21</b>
3.1 Metódy analýzy podnikovej kultúry .....	22
3.1.1 Kvalitatívny prístup analýzy podnikovej kultúry .....	22
3.1.2 Kvantitatívny prístup analýzy podnikovej kultúry.....	23
3.2 Analýza podnikovej kultúry z hľadiska jej funkčnosti.....	26
<b>4 Podniková kultúra ŠKODA AUTO a.s. ....</b>	<b>28</b>
4.1 Profil spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	28
4.2 Podniková kultúra ŠKODA AUTO a.s.....	28
4.2.1 Etický kódex spoločnosti .....	28
4.2.2 Corporate governance and compliance.....	30
4.2.3 Upevňovanie podnikovej kultúry ŠKODA AUTO a.s. ....	33
4.3 Podnikateľská činnosť ŠKODA AUTO a.s. ....	34
4.3.1 Nová stratégia spoločnosti.....	34
4.3.2 Zamestnanecké benefity.....	37
<b>5 Dotazníkové šetrenie .....</b>	<b>38</b>
5.1 Výsledky dotazníkového šetrenia a ich interpretácia .....	39



5.2	Zhrnutie a interpretácia výsledkov.....	46
<b>Závěr</b>	.....	<b>47</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	.....	<b>48</b>
<b>Seznam obrázků</b>	.....	<b>50</b>
<b>Seznam grafů</b>	.....	<b>51</b>
<b>Seznam příloh</b>	.....	<b>52</b>

# Úvod

V súčasnej podnikateľskej sfére plnej konkurencie, neustálych inovácií a zmien len ťažko predpovedať budúcnosť. Filozofia firiem sa zakladá na neustálom expandovaní, vylepšovaní svojej pozície na ekonomickom trhu a uspokojovaní potrieb potenciálnych zákazníkov, s cieľom maximalizovať svoju tržnú hodnotu.

Za úspechom každej jednej firmy (a kľúčový faktor pri zabezpečovaní dlhodobej prosperity a stability v neustále meniacom sa ekonomickom prostredí), stojí podniková kultúra organizácie.<sup>1</sup> Neexistuje jednotná definícia, ktorá by tento pojem vystihla čo najvýstižnejšie, no v manažérskej teórii sa podniková kultúra definuje ako súbor hodnôt, presvedčení, noriem a postojov, ktoré sa odrážajú v správaní a chovaní zamestnancov.<sup>2</sup> Je nutné poznamenať, že práve zamestnanci spoločnosti, ich vzájomná interakcia, komunikácia, spolupráca, spolu s ich pracovným nasadením predstavujú základnú zložku kultúry podniku.

Mnoho výskumov potvrdilo, že podniková kultúra priamo ovplyvňuje chod celej organizácie, vplýva na motiváciu zamestnancov a tým ovplyvňuje aj celkovú výkonnosť firmy. Hoci je ale podniková kultúra takým výrazným aspektom ekonomicky úspešnej a výkonnej organizácie, len málokteré firmy si uvedomujú jej dôležitosť a dokážu naplno využiť jej potenciál. Samozrejme, dokonalá podniková kultúra neexistuje, preto je len na organizácii, jej lídroch a taktiež zamestnancoch, aby ju neustále budovali, formovali a rozvíjali.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je charakteristika podnikovej kultúry a následné zhodnotenie jej vplyvu na výkonnosť zamestnancov v spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. Teoretická časť je venovaná definíciám objasňujúce teoretické vymedzenie podnikovej kultúry, jej prvkov, obsahu, determinantov, prejavov a v neposlednom rade jej významu. Druhá časť sa zaoberá podnikovej kultúre a jej vplyvu na výkonnosť organizácie, ktorá popisuje predpoklady úspešnej podnikovej kultúry, zdroje vedúce k jej úspešnosti a následne jej vplyv na obsah kultúry. V závere teoretickej časti je popísaná diagnostika podnikovej kultúry, využívané metódy analýzy, rozdelenie prístupov analýzy a diagnostika kultúry podniku z hľadiska jej funkčnosti.

Praktická časť pozostáva z popisu profilu spoločnosti ŠKODA AUTO a.s., jej etického kódexu, firemnej kultúry a priblíženie podnikateľskej činnosti z hľadiska stratégie. Pre spracovanie praktickej časti sú použité metódy a techniky kvantitatívneho výskumu. Pre porozumenie situácie vo vybranej spoločnosti mi poslúžila analýza interných dokumentov spoločnosti a ich obsahová analýza. K zberu primárnych dát mi poslúžilo dotazníkové šetrenie na skúmanej jednotke, v mojom prípade –

---

<sup>1</sup> Strategické ciele podniku – seminárna práca. *Euroekonom.sk* [online]. [cit. 2022-08-15]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/strategicke-ciele-podniku-seminarna-praca/>

<sup>2</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

zamestnanci spoločnosti, pomocou ktorého som získala dáta, ktoré mi pomohli vyhodnotiť výskumné ciele a overiť stanovené hypotézy. Výstupy zo všetkých vykonaných analýz sú na konci praktickej časti bakalárskej práce syntetizované a sú determinované kľúčové výstupy, na základe ktorých boli vystavené návrhy a odporúčenia.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 PODNIKOVÁ KULTÚRA

## 1.1 POJEM KULTÚRA

Kultúrou rozumieme zdieľaný a osvojený spôsob myslenia, cítenia a chovania v určitom prostredí. Vznik a formovanie kultúry je úzko previazané s adaptáciou sociálnych skupín na rôzne okolnosti a podmienky ich života. Obsah kultúry je preto pre každú skupinu špecifický a predávaný prostredníctvom učenia.<sup>3</sup>

Za zakladateľa modernej globálnej vedeckej definície kultúry je považovaný E.B. Taylor a jeho prvé antropologické vymedzenie, neskôr prevzaté do managementu. Aj napriek obrovskej snahe sa autorom ešte nepodarilo zhodnúť na jednotnom a obecne akceptovanom vymedzení. Existujú preto rady definícií, formulovaných na základe uhla pohľadu, ktoré odrážajú a zvyrazňujú rozličné aspekty, závisiace od prístupu konkrétneho autora a taktiež uplatňovanej vednej disciplíny.

V súčasnom antropologickom myslení sa kultúra zvyčajne definuje ako súbor (komplex) vnútorne previazaných, integrovaných javov, ktoré spolu vytvárajú usporiadaný systém. Medzi tieto javy zaraďujeme výchovu, vieru, jazyk, chovanie, morálku, právo, umenie, zvyky, jednanie, presvedčenie, a všetko ostatné, čo ľuďom, ako členom konkrétnej spoločnosti slúži na orientáciu vo svete a vzájomnú komunikáciu.<sup>4</sup>

Hoci bol tento pojem do managementu prevzatý z kultúrnej antropológie, aplikujú sa tu poznatky aj z iných oblastí, najmä psychológie a sociológie. Do pozornosti sa dostali explicitné kultúrne vzory, vytvorené a postavené na systéme hodnôt, noriem a záujmov. I keď je kultúra medzioborovým pojmom a doposiaľ neexistuje jej jednotná definícia, môžeme tvrdiť, že predstavuje akýsi abstraktný a myšlienkový koncept, zavedený za účelom pochopiť a popísať podobné a rozdielne vlastnosti jednotlivcov v rámci skupiny.<sup>5</sup>

## 1.1 DEFINÍCIA PODNIKOVEJ KULTÚRY

Každý podnik, ako samostatná hospodárska jednotka, ktorej hlavným cieľom je maximalizovať jej súčasnú hodnotu, patrí do určitého typu kultúrneho systému. Kultúra organizácie predstavuje jej neoddeliteľnú súčasť nehľadne na to, či podnik vyvíja úsilie na jej tvorbu alebo naopak.

---

<sup>3</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

<sup>4</sup> Co je kultura? *Pf.jcu.cz* [online]. [cit. 2022-07-18]. Dostupné z: <https://www.pf.jcu.cz/stru/katedry/pgps/ikvz/podkapitoly/b01obecnatemata/02.pdf>

<sup>5</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

V manažérskom kontexte sa začala do povedomia dostávať od 70. rokov minulého storočia, no jej popularita narástla až omnoho neskôr. Jedným z dôvodov bolo uvedenie si jej zásadného vplyvu pri riadení ľudských zdrojov a dosahovaní obchodnej úspešnosti.<sup>6</sup>

Podniková kultúra, častokrát označovaná aj ako firemná alebo organizačná, hovorí o súbore spoločných hodnôt, prístupov, presvedčení, postojov a noriem zdieľaných v rámci organizácie. Zahŕňa myslenie, cítenie a chovanie zamestnancov podniku prostredníctvom určitých rituálov a symbolov.<sup>7</sup> Táto definícia je ale dosť zovšeobecnená, keďže sa v rámci manažérskej teórie nestretáme s jednotným vymedzením.

Existencia a následne vývoj firemnej kultúry je výtvorom histórie organizácií v dôsledku zmeny v čase. Ako taká patrí k významným motivačným faktorom podniku, ovplyvňuje celkové dianie v organizácii a pôsobí na kvalitu pracovného výkonu všetkých zamestnancov.<sup>8</sup> Môžeme ju chápať ako akéhosi ducha podniku, ktorý svojou filozofiou a ideológiou ovplyvňuje jednanie pracovníkov, a tým aj celkovú atmosféru, v ktorej prebieha celý vnútropodnikový život.<sup>9</sup>

## 1.2 PRVKY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Organizačná kultúra je tvorená rôznymi prvkami, označujúce elementárne štrukturálne a funkčné jednotky, na ktorých je postavená základná kompozícia kultúrneho systému organizácie. Väčšina definícií neuvádza presné vymedzenie, no najčastejšie sa medzi tieto prvky zaraďuje základné presvedčenie, hodnoty, normy, postoje a takzvané artefakty, ktoré sa pokladajú za akýsi vonkajší prejav (manifestácia) kultúry, či už materiálnej povahy, ku ktorej je bežne zaradená architektúra a vybavenie budov, alebo nemateriálnej (behaviorárnej) povahy, teda historiky, mýty, firemní hrdinovia, zvyky rituály a ceremoniály.

---

<sup>6</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>7</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

<sup>8</sup> MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.

<sup>9</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

Obr. 1 Model podnikovej kultúry



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 27. (podľa Shein, 1992, s. 29)

## ZÁKLADNÉ PRESVEDČENIE, HODNOTY, NORMY A POSTOJE

Pod pojmom základné presvedčenie chápeme všetky názory a predstavy, ktoré sú medzi ľuďmi v organizácii považované za zaručene pravdivé a nemožno ich spochybniť. Sú automatické, nevedomé a ich stabilita a odolnosť voči zmene je veľmi vysoká.

Hodnoty interpretujú všeobecné preferencie jednotlivca, skupiny alebo organizácie. Tvoria jadro organizačnej kultúry a pokladajú sa za nevyhnutný nástroj pri jej vytváraní a formovaní. Hodnotu môžeme definovať ako niečo, čo organizácia pokladá za dôležité a významné.

Normy predstavujú akési nepísané predpisy a zásady chovania, prijaté a uznávané všetkými členmi organizácie. Môžu sa týkať spôsobu výkonu práce, komunikácie, štýlu obliekania na pracovisku apod. Sú predávané novým členom organizácie a na ich dodržiavanie a nedodržiavanie závisí prijatie jednotlivca do pracovného kolektívu.

Postojom rozumieme pozitívny alebo negatívny vzťah, názor alebo pocit k určitému predmetu, udalosti, aspektu či osobe, ktorého výsledkom je určité hodnotiace stanovisko.

## FIREMNÁ ARCHITEKTÚRA A VYBAVENIE

Prostredníctvom architektúry firmy, jej vzhľadu a vybavenosti je dotváraná celková identita a image navonok aj zvnútra firmy. Plnia funkciu diferenciacie, reflektujú tradície a históriu a sú prejavom odlišnej, nezameniteľnej a jedinečnej kultúry organizácií.

## HISTORKY A MÝTY

Jedná sa o príhody a príbehy z minulosti, prameniace zo skutočných udalostí. Hoci sú postavené na racionálnom základe, dôsledkom rôznych ľudí a ich rôznych interpretácií sú častokrát dosť prikrášené a domyslené. Slúžia ako pomôcka pri interpretácii presvedčení, hodnôt a noriem a predávaní informácií o rozdelení moci v organizácii. Keďže je ich obsah pomerne ľahko

zapamätateľný a pôsobí pútavým dojmom, sú nielen významnou zložkou kultúry, ale aj nástrojom pri jej dotváraní.

Mýty, oproti historikám, nie sú postavené na racionálnom základe. Jedná sa skôr o akúsi potrebu ľudí niečomu veriť. Ich úloha spočíva v interpretácii rôznych metód uvažovania, objasňujúce chovanie členov organizácie.

### **FIREMNÍ HRDINOVIA**

Pre pracovníkov sú hrdinovia stelesnením akýchsi základných hodnôt. Plnia rôzne funkcie, ako napríklad poskytovanie modelového chovania, zdroj motivácie pre pracovníkov, udržovanie a upevňovanie jedinečnosti organizácie apod.

### **ZVYKY, RITUÁLY, CEREMONIÁLY**

Jedná sa o ustálené vzorce chovania, akceptované, dodržiavané a odovzdávané v rámci organizácie. Zabezpečujú stabilitu a správny chod organizácie ako celku, pomáhajú pracovníkom v oblasti istoty/neistoty, a tým aj budovanie svojej identity.

Rituály sú bežné, charakteristické a zažité spôsoby chovania členov organizácie. Prebiehajú na určitom mieste a v určitom čase a sú charakterizované chovaním, ktoré je v organizácii v danej situácii očakávané.

Ceremoniály sú starostlivo naplánované spoločenské udalosti, uskutočňované pri výnimočných a slávnostných príležitostiach. Upevňujú firemné hodnoty pracovníkov, oslavujú firemných hrdinov a tým posilujú ich motiváciu a lojalitu.<sup>10</sup>

## **1.3 OBSAH A SILA PODNIKOVEJ KULTÚRY**

Organizačná kultúra je založená na dlhodobom budovaní skúseností, ktoré sa prejavujú a odrážajú v chovaní príslušníkov organizácie. Ak chceme charakterizovať jej obsah, definícia zostáva rovnaká ako definícia samotnej firemnej kultúry. Jedná sa o súhrn presvedčení, noriem a hodnôt, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie. Naopak, sila podnikovej kultúry je daná mierou, akou sa prejavy kultúry medzi zamestnancami zdieľajú a rozširujú.

Silná podniková kultúra sa vyznačuje intenzívnou ukotvenosťou hodnôt, noriem a zvykov a ich rozširovaním medzi všetkých členov organizácie. Najčastejšie sa preto vyskytuje v starších organizáciách, výrobných homogénnych a rodinných firmách, či všade tam, kde je charakteristická dlhotrvajúca zamestnanosť rovnakých osôb.

---

<sup>10</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.



Medzi výhody silnej firemnej kultúry môžeme zaradiť menšiu prítomnosť konfliktov a incidentov na pracovisku, dynamickejšie rozhodovacie procesy firmy, menšiu potrebu vnútorných predpisov a taktiež nižšie požiadavky na kontrolu pracovníkov. Ďalšie značné výhody pramenia z jasne a zreteľne formulovanej vízie organizácie, vysokej motivácie zamestnancov, silného konkurenčného tržného prostredia alebo silnej osobnosti vlastníka firmy. Nevýhody môžu súvisieť s prevládajúcim dôrazom na tradície, čo môže viesť k uzavrenosti, blokovaniu nových stratégií a nedostačujúcej pružnosti podniku.

Nástroje posilujúce firemnú kultúru sa odvíjajú predovšetkým od správne zavedeného a konzistentného systému odmeňovania, podporujúceho zásady a hodnoty firmy. Ďalšie nástroje sa týkajú správneho výberu zamestnancov a ich schopnosti adaptácie na pracovisku. K posilneniu prispieva otvorený prístup k tímovej práci, voľba pracovníkov s podobnými črtami osobnosti, potreba pravidelného zaškolenia či prenos hodnôt firemnej kultúry na nových pracovníkov.

O slabšej firemnej kultúre hovoríme v prípade neustáleho obratu (fluktuácie) zamestnancov vo firme. Keďže fluktuácia nevzniká sama od seba ale je dôsledkom fungovania organizácie počas celého cyklu zamestnanca, časté zmeny a rôzne názory zastávané jednotlivcami môžu mať priamy vplyv na jej silu. Slabšia firemná kultúra sa vyskytuje predovšetkým v organizáciách s mladšou históriou, a v organizáciách s produktovo diferenciovanými divíziami. Takéto útvary, ktoré sa svojou kultúrou odlišujú vytvárajú samostatné subkultúry, ktoré môžu negatívne ovplyvniť chod organizácie ako celku.<sup>11</sup>

Je veľmi podstatné neustále budovať, formovať a posilňovať firemnú kultúru vo všetkých riadiacich a rozhodovacích procesoch, keďže zdravá podniková kultúra je odrazom ekonomicky úspešnej, výkonnej a stabilnej organizácie.

## **1.4 DETERMINANTY PODNIKOVEJ KULTÚRY**

Firemnú kultúru ovplyvňuje množstvo faktorov, ktoré determinujú chovanie ľudí vnútri organizácie a taktiež chovanie organizácie navonok, voči vonkajšiemu okoliu.

### **INTERNÉ DETERMINANTY FIREMNEJ KULTÚRY**

Medzi vnútorné faktory ovplyvňujúce kultúru firmy spadajú najmä ciele organizácie, firemná stratégia a organizačná štruktúra, ďalej prenášaná do záujmov managementu o rozvoj zamestnancov, ich spoluúčasti pri rozhodovaní apod. Management podniku a jeho vplyv na firemnú

---

<sup>11</sup> URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Právo a management. Praha: Ústav práva a právni vědy; European Business School SE, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.

kultúru prebieha na základe vytvárania príkladov, ktoré majú zamestnanci tendenciu kopírovať. Tento príklad slúži pre podriadených pracovníkov ako šablóna či vzor, ako vykonávať a riešiť špecifické situácie, a tým dosahovať pozitívne hodnotenie či povýšenie. Firemná kultúra je ovplyvňovaná aj zo strany manažérov, ich osobnými vlastnosťami a štýlom ich riadenia. Na kultúru firmy tak pôsobia skrz ich nároky, požiadavky a spôsobe ich jednaní.

Kultúra firmy je intenzívne formovaná základnými predpokladmi a hodnotami, ktoré sa do nej premietajú aj prostredníctvom personálnej politiky. Personálna politika tak výrazne determinuje kultúru organizácie, predovšetkým v spôsobe riadenia výkonu zamestnancov z hľadiska ich hodnotenia, odmeňovania a charakteristiky výkonových cieľov.

K ďalším determinantom ovplyvňujúci firemnú kultúru radíme vnútorné charakteristiky organizácie, akými sú veľkosť a dĺžka existencie organizácie, výsledky jej hospodárenia, používané technológie, pracovné prostredie či vek a vzdelanie pracovníkov.

Významný vplyv má aj existencia kódexov, firemných smerníc a prehlásení, ktoré hrajú dôležitú rolu v oblasti firemných procesov.

## EXTERNÉ DETERMINANTY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Ku vonkajším determinantom zaraďujeme predovšetkým vplyv národnej kultúry premietajúcej sa do kultúry podniku. Národné kultúrne odlišnosti ovplyvňujú mieru uplatnenia jednotlivých radiacích teórií a metód, formovaných v rozdielnom kultúrnom kontexte. Príkladom môže byť líšiaci sa prístup v dodržiavaní pravidiel, pracovitosti, otvorenosti či postoj k hierarchii a autorite.

Dôležitú úlohu pri utváraní podnikovej kultúry zohrávajú aj ekonomické faktory, ku ktorým patrí prostredie, v ktorom sa firma nachádza a taktiež odvetvie, v ktorom pôsobí. So spomínanými faktormi môže súvisieť aj úroveň rizikovosti, vzťahujúca sa na aktuálne postavenie firmy na trhu, veľkosti prevládajúcej konkurencie, marketingovej stratégie apod.<sup>12</sup>

## 1.5 PREJAVY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Sú známe 4 hlavné oblasti, akými sa podniková kultúra môže prejavovať:

- **chovanie pracovníkov a ich spôsob vykonávania pracovných povinností.** Zaraďuje sa tu najmä úsilie organizácie a jej zamestnancov, vynaložené na správne vykonávanie činností, úroveň kvality práce, dodržiavanie stanovených požiadaviek, pracovná morálka, zmysel pre detail či ochota a záujem inovovať. Do tejto oblasti spadá taktiež tempo organizácie, stanovené rýchlosťou, akou sú

---

<sup>12</sup> URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Právo a management. Praha: Ústav práva a právni vědy; European Business School SE, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.

zamestnanci schopní vykonať svoju prácu, rozhodovať sa, riešiť problémy či reagovať na vplyvy okolia. Tempo každej organizácie sa líši a výrazne pôsobí na jej výkonnosť a konkurencieschopnosť, preto je potrebné, aby ho každá organizácia vedela správne a podľa potreby korigovať.

- **vonkajšie prostredie a vzťah k nemu.** Jedná sa o vzťah medzi organizáciou a okolitým svetom, akým sú zákazníci, dodávatelia, investori, či široká verejnosť. Organizácia upriamuje pozornosť na zákazníka a jeho potreby, usiluje o jeho maximálnu spokojnosť a súčasne berie ohľad aj na enviromentálne a sociálne prostredie, v ktorom pôsobí.

- **vzájomné vzťahy medzi zamestnancami firmy.** Príkladom môže byť vzájomná spolupráca kolektívu a práca v tíme, tendencia k súťaživosti, individualizmu, sloboda v komunikácii či dôvera alebo nedôvera medzi pracovníkmi.

- **vzťah organizácie a zamestnancov.** Prejavom je lojalita a dôvera zamestnanca ku firme, ochota a schopnosť kooperácie pri nevyhnutných situáciách, pričinenie pri skvalitnení pracovných postupov apod.<sup>13</sup>

## 1.6 VÝZNAM PODNIKOVEJ KULTÚRY

Podniková kultúra je súčasťou zložitého komplexu činností riadenia podniku. Ovplyvňuje spôsob pracovného a spoločenského jednania, vzájomné vzťahy osôb na pracovisku aj mimo neho a tým aj celkovú výkonnosť a úspešnosť organizácie. Podľa predpokladov môže zdravá a pomerne silná podniková kultúra zvýšiť výkonnosť firmy až do výšky tridsiatich percent. Jej značný prínos spočíva predovšetkým v správnom zakomponovaní nástrojov do strategického riadenia firmy spolu s riadením ľudských zdrojov.

Význam podnikovej kultúry ako nástroj riadenia ľudí spočíva prevažne v nepriamych formách motivácie a ovplyňovania, ktoré sa prejavujú v plnení jasne stanovených cieľov spolu s dodržiavaním stanovených zásad prispievajúcich k celkovej prosperite organizácie. Môže sa jednať o zásady vzájomnej spolupráce a komunikácie s ďalšími osobami v rámci firmy, pracovného nasadenia či zodpovednosti a pracovnej náročnosti.

Jej význam ako nepriameho riadiaceho nástroja pôsobí aj na úspešnosť iných riadiacich opatrení potrebných pri aktívnej interakcii a kooperácii zamestnancov. V situáciach, kedy je vznik kultúry viac-menej samovoľný a nekontrolovaný môže kultúra prispievať k spomaleniu či dokonca zastaveniu rastu výkonnosti a prípadnej prosperity podniku. Zdravie podnikovej kultúry sa odráža predovšetkým v prevládajúcej atmosfére. Žiadny systém, stratégia či manažérska prax a metóda

---

<sup>13</sup> URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Právo a management. Praha: Ústav práva a právni vědy; European Business School SE, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.

nemôže fungovať pri prevahe negatívneho myslenia a vzájomnej nedôvery. Preto je pri budovaní zdravej kultúry podstatné vzájomné porozumenie, komunikácia a otvorená informovanosť o budúcej evolúcii či zámeroch podniku.

Firemná kultúra a jej význam z hľadiska riadenia vzťahov so zákazníkmi slúži ako predpoveď jednania firmy. Ak berieme do úvahy pohľad zákazníka či obchodných partnerov, význam podnikovej kultúry interpretuje ich očakávanie. Kultúra podniku tak priamo vplýva na predaj a nákupný rozhodovací proces spotrebiteľov.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Právo a management. Praha: Ústav práva a právni vědy; European Business School SE, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.

# 2 PODNIKOVÁ KULTÚRA A VÝKONNOSŤ

## ORGANIZÁCIE

Prvé výskumy zamerané na skúmanie vzájomných vzťahov a súvislostí medzi kultúrou a jej potenciálnym vplyvom na výkonnosť podniku siahajú do 80. rokov minulého storočia. Celková pozornosť odborníkov bola venovaná výskumom úspešných firiem a ich spoločným znakom, ktoré by mohli byť príčinou ich ekonomickej úspešnosti.<sup>15</sup> Podobnosť základných znakov je síce zaručená, no aj medzi úspešnými firmami panujú určité odchylky, týkajúce sa predovšetkým rozdielnych tradícií, krajiny pôvodu alebo odlišne stanovených cieľov.

V priebehu 90. rokov sa postupne začali rozširovať poznatky od rôznych autorov, ktorých diela týkajúce sa organizačnej kultúry a jej možný vplyv na výkonnosť boli určované na základe dotazníkových nástrojov a následne vyhodnocované a merané pomocou finančných ukazateľov. Ich vzájomná súvislosť bola zisťovaná za pomoci korelácií. Započala tak nová éra v rámci mapovania súvislostí medzi charakteristickými atribútmi podnikovej kultúry a výkonnosti organizácie.

### 2.1 PREDPOKLADY ÚSPEŠNEJ PODNIKOVEJ KULTÚRY

Úspešná, silná či zdravá kultúra firmy sa vyznačuje určitými spoločnými charakteristikami, ktoré sa nepochybne odzrkadľujú aj z hľadiska jej výkonnosti. O úspešnej firemnej kultúre môžeme hovoriť v prípade, že jej existencia poskytuje požadovaný úžitok zákazníkom a zároveň je jej jednanie značnou výhodou oproti konkurencii. V rámci organizácie prevláda harmonické a stabilné prostredie, dodržiavanie a akceptovanie hodnôt, noriem, zásad apod. Samozrejme, kultúra každej firmy sa od seba určitými znakmi nepochybne odlišuje, no v každej prosperujúcej organizácii nachádzame vlastnosti, ktoré sú pre všetky dominantné, vzájomne previazané a spoločné.

Prvým spoločným znakom je postoj managementu k požadovanému pracovnému výkonu, zodpovednosti a náročnosti, posilňované jasne stanovenou firemnou víziou, pracovnými cieľmi, otvorenej komunikácii a spravodlivom hodnotení či odmeňovaní výkonu práce. Každý, kto je súčasťou tejto kultúry nepripúšťa podpriemernú kvalitu či nižší výkon. V organizácii tak prevláda vysoká motivácia a individuálny záujem o neustály progres a napredovanie.

Ďalšou spoločnou charakteristikou úspešných firiem je taktiež lojalita ich zamestnancov, prevládajúca dôvera a otvorenosť voči managementu a zamestnancami firmy. Jedná sa najmä o porozumenie zamestnancov, ich ochoty pracovať, komunikovať a hájiť záujmy organizácie.

---

<sup>15</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

Zo strany managementu firmy hovoríme o otvorenej informačnej politike, úsilí riešiť problémy a konflikty včas či úprimnom záujme o zamestnancov.

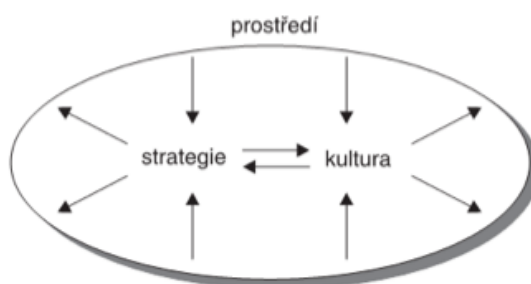
Ku ďalším vlastnostiam zvyšujúcich výkonnosť organizácie patrí japonská metóda Kaizen. Hlavná podstata tejto metódy spočíva v neustálom zlepšovaní a zdokonaľovaní všetkých firemných a výrobných procesov či postupov, a to na základe zvyšovania kvality, bezpečnosti práce, šetrením materiálu, znižovaním nákladov, úsporou času apod. Funguje na princípe skupinovej diskusie všetkých členov organizácie a ich ideí, ktoré môžu viesť k trvalému zlepšeniu. Náplň kultúry Kaizen intenzívne napomáha k lepšej komunikácii a motivácii k pracovnému výkonu.

K rastu výkonnosti výrazne prispieva aj kultúra zamestnaneckej angažovanosti, ktorej podstata spočíva v otvorenej informovanosti zamestnancov o kľúčových prvkoch vývoja podniku a ich priama participácia v podnikových činnostiach. Účel tejto kultúry spočíva v plnej miere využití schopnosti a motiváciu zamestnancov, maximalizovať ich uspokojenie z práce a dosiahnuť ich podporu a dôveru.<sup>16</sup>

## 2.2 STRATÉGIA AKO ZDROJ ÚSPEŠNOSTI ORGANIZÁCIE

Úspešnosť organizácie je silno previazaná s firemnou stratégiou, strategických rozhodnutí a plánov, keďže správna voľba stratégie výrazne podmieňuje rozvoj, stabilitu a konkurencieschopnosť podniku. Prameň jej úspechu spočíva v schopnosti správne reagovať na meniace sa podmienky, prispôbovať sa prostrediu, v ktorom organizácia pôsobí a tým uspokojovať potreby svojich zákazníkov, či ostatných zainteresovaných strán. Vzájomná interakcia medzi kultúrou, stratégiou a prostredím je preto z hľadiska budúcej prosperity podniku rozhodujúca.

Obr. 2 Vzťah stratégie, kultúry a prostredia



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 41.

<sup>16</sup> URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Právo a management. Praha: Ústav práva a právní vědy; European Business School SE, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.

Prostredie, v ktorom firma pôsobí sa neustále mení. Je preto v záujme organizácie, aby bola v prípade meniacich sa podmienok schopná patrične reagovať, poprípade tieto zmeny predvídať a usmerňovať tak svoje strategické plány. Sústrediť by sa mala na identifikáciu faktorov a ich spojitostí, ktoré v najväčšej miere ovplyvňujú jej postavenie na trhu a pôsobia v danom odvetví. Pozornosť organizácie by sa mala upriamiť predovšetkým na také odvetvie, ktoré bude organizácii poskytovať určité prednosti a značnú konkurenčnú výhodu. Príkladom môže byť vlastníctvo patentov, pozemkov, kapitálu, vysoká kvalifikovanosť zamestnancov či obsah a sila podnikovej kultúry.

Formovanie a realizácia stratégie je úzko previazaná s obsahom organizačnej kultúry. Hlavnú úlohu na ceste jej tvorby a výberu zohráva management firmy, konkrétne organizačné hodnoty a individuálne hodnoty manažérov. Zdieľanie týchto hodnôt ovplyvňuje nielen obsah stratégie, ale taktiež jej celkovú implementáciu, prejavujúcu sa v každodennom chovaní pracovníkov organizácie.

Pokiaľ je vyvinutá stratégia pracovníkmi akceptovaná a realizovaná, má potenciál výrazne vplývať na motiváciu, poskytovať informácie o budúcom dianí a smerovaní firmy či dosahovať stanovené ciele. Z dlhodobého časového hľadiska je preto vzájomná súhra medzi obsahom stratégie a obsahom kultúry predpoklad k úspechu a vyššej efektívnosti podniku.<sup>17</sup>

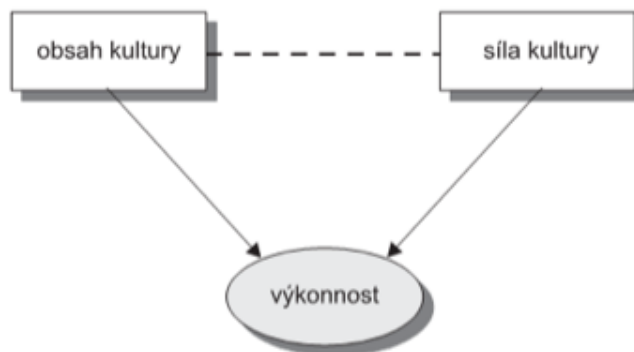
## **2.3 VPLYV OBSAHU PODNIKOVEJ KULTÚRY NA VÝKONNOSŤ PODNIKU**

Dobre zvolený obsah je pre silnú kultúru firmy z hľadiska jej výkonu kľúčový. V prvom rade pôsobí na pracovníkov a ich aktivitu či neaktivitu v závislosti na konkrétnych hodnotách a normách chovania, v druhom rade im udáva smer, ktorý ich vedie k naplneniu hodnôt a cieľov organizácie.

---

<sup>17</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

Obr. 3 Vplyv podnikovej kultúry na výkonnosť organizácie



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 76.

Vzájomná kombinácia silnej firemnej kultúry a jej adekvátneho obsahu tak môže mať na výkon organizácie priaznivý účinok. Táto kauzalita však funguje aj inverzným spôsobom, tj. dlhodobý dobrý výkon môže podnietiť vznik silnej kultúry či kultúru aspoň posilňovať.<sup>18</sup>

### 2.3.1 VPLYV ADAPTÍVNOSTI A STRATEGICKEJ PRIMERANOSTI NA VÝKONNOSŤ ORGANIZÁCIE

Výsledky rôznych výskumov a prípadových štúdií potvrdili, že produktivita pracovníkov priamo vplýva na spokojnosť zákazníkov a tým aj na celkovú výkonnosť organizácie. Pozornosť vrcholového managementu by sa preto mala upriamovať na taký obsah, ktorý bude pôsobiť podporujúco, energizujúco, motivujúco, strategicky primerane a adaptívne.

Pod pojmom adaptabilita organizačnej kultúry rozumieme schopnosť vnímať signály z vonkajšieho prostredia a reagovať na ne (schopnosť organizačného učenia), predvídať potreby zákazníkov a prispôbiť sa im.

Podstata organizačného učenia spočíva v tom, ako je organizácia schopná vytvárať a získavať nové znalosti, prenášať ich do celého podniku a podľa potreby upravovať svoje správanie. Hoci je z hľadiska učiacej sa organizácie pozornosť venovaná zákazníkovi, pri rozvoji adaptívnej kultúry zohrávajú dôležitú úlohu aj ostatné zainteresované strany či zamestnanci.

---

<sup>18</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951- 0.



Úspech organizácie priamo závisí aj od zhody obsahu firemnej kultúry s jej stratégiou. Túto skutočnosť je však v praxi ťažké dosiahnuť. Upraviť stratégiu tak, aby korešpondovala s kultúrou firmy je častokrát nenáročný proces, no kvôli nárokom vonkajšieho prostredia sa to z hľadiska existencie firmy vylučuje. Najlepšou variantou by bola existencia takej stratégie, ktorá by dokázala zabezpečiť rast organizácie a zároveň by sa zhodovala s jej kultúrou. Naopak, tá najkomplikovanejšia by pozostávala zo zmeny organizačnej kultúry a jej prispôbenie sa obsahu stratégie, no toto riešenie nie je behom na krátku trať. Na úspešné dosiahnutie zmeny je potrebný dobre uvážení, systematický plán, s vysokou angažovanosťou a vytrvalosťou managementu, ktorého výsledkom bude dosiahnutie zmeny na úrovni hodnôt, postojov a noriem chovania.<sup>19</sup>

### **2.3.2 VPLYV KULTÚRNEJ PRIMERANOSTI MANAŽÉRSKÝCH PRAKTÍK NA VÝKONNOSŤ ORGANIZÁCIE**

Rozhodujúcu úlohu pri budovaní a rozvoji obsahu kultúry, ktorý podporuje efektivitu organizácie zohráva vrcholový management a jeho užívané praktiky či riadiace metódy. Pozornosť manažérov by mala smerovať analýze okolia a formovaniu takej stratégie, ktorá bude pracovníkov smerovať a aktivovať, a to prostredníctvom aplikácie metód, ktoré sú v súlade s obsahom kultúry organizácie. Za kľúč k úspechu sa teda považuje implementácia konzistentných, strategicky vhodných praktík, premietajúcich sa do celého systému riadenia organizácie. Jedná sa predovšetkým o riadenie ľudských zdrojov, metódy riadenia kvality, výberu pracovníkov apod. Ak teda organizácia disponuje kultúrou, ktorá je z hľadiska stratégie a výkonnosti organizácie vyhovujúca, mal by ju management prostredníctvom patričných riadiacich metód podporovať.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

<sup>20</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

### 3 ANALÝZA PODNIKOVEJ KULTÚRY

Pre lepšie pochopenie obsahu kultúry, zistenie jej nedostatkov, či overenie jej funkčnosti, sa v záujme úspešného dosahovania cieľov a vyššej výkonnosti management uchýľuje k postupom získavania nových informácií, ktoré budú slúžiť ako podklad pre ďalšie firemné rozhodnutia. Či už manažéri mapujú príčiny nízkej efektívnosti, zle zavedených postupov, riadiacich metód či vývoja stratégie, pre získanie spoľahlivých dát o obsahu organizačnej kultúry je potrebné vykonať jej diagnostiku, pozostávajúcu z niekoľkých krokov.

Prvým krokom je výber a charakteristika teoreticko-metodologických zásad. Konkrétne sa jedná o stanovenie výskumných prístupov, voľby úrovne analýzy a jej indikátorov. Podniková kultúra predstavuje zložitý komplex zložený z viacerých, navzájom pospájaných javov, preto sa niektoré indikátory dostávajú do pozornosti viac (artefakty) a niektoré menej (základné predpoklady). Výskumy podnikovej kultúry sa preto zameriavajú len na jeden z nich, a to z dôvodu odlišného používania výskumných metód. No kľúčom k čo najspoľahlivejším výsledkom je diagnostika na všetkých úrovniach obsahu podnikovej kultúry.

Druhý krok analýzy pozostáva zo selekcie výskumných postupov. Otázka spočíva v tom, či pri analýze uprednostníť prístup kvalitatívny alebo kvantitatívny. Kvalitatívne výskumné metódy sú zamerané na induktívny prístup z pozície príslušníka kultúry organizácie. Táto metóda sa používa v súvislosti s porozumením menej dostupných, či izolovaných vrstiev kultúry a skúmaním vzájomných vzťahov. Naopak, kvantitatívne výskumné metódy pramenia z deduktívneho prístupu. Výskumy sa orientujú na dostupnejšie úrovne organizačnej kultúry a slúžia na objasnenie znakov a otestovanie stanovených hypotéz, predovšetkým z pozície mimo príslušníkov podnikovej kultúry.

Tretí krok diagnostiky kultúry pozostáva z vymedzenia jednotiek analýzy a výberu postupu, akým budú získané údaje spracovávané. Aby výsledky výskumu neboli len osobité predpoklady, názory či hodnoty sa pri diagnostike kultúry uplatňuje takzvaný agregátny postup. Princíp daného postupu pozostáva v zohľadnení všetkých vzájomných súvislostí a vzťahov medzi voľbou vhodnej metódy, potrebnej veľkosti skúmanej vzorky a obmedzeniami plánovaných štatistických postupov. Štatistické postupy pomáhajú pri komparácii kultúr jednotlivých organizácií, sledujú ich obsahové dimenzie apod. Pri diagnostike obsahu kultúry organizácie by sa voľba jednotiek analýzy mala vzťahovať na všetky úrovne systému, teda na celú organizáciu, jej útvary a oddelenia. Skúmaný súbor musí spĺňať kritérium reprezentatívnosti, teda odrážať štruktúru celej skúmanej jednotky pri dostatočne veľkom rozsahu.

Všetky uvedené kroky sú navzájom poprepájané a logicky na seba nadväzujú. Aby diagnostika kultúry priniesla požadované výsledky je potrebná relevantnosť problematiky, jasná špecifikácia informácií a vysoká kvalita získaných údajov.<sup>21</sup>

## 3.1 METÓDY ANALÝZY PODNIKOVEJ KULTÚRY

### 3.1.1 KVALITATÍVNY PRÍSTUP ANALÝZY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Medzi hlavné kvalitatívne metódy diagnostiky kultúry patrí pozorovanie, individuálny (hĺbkový) rozhovor (IDI), skupinový rozhovor (FGD), analýza vnútropodnikových dokumentov a projektívne metódy.

#### POZOROVANIE

Cieľom tejto kvalitatívnej výskumnej metódy je objektívne, zámerné a systematické vnímanie skúmaných vlastností a znakov. Predmetom pozorovania môžu byť akékoľvek vonkajšie atribúty organizačnej kultúry – artefakty materiálnej (architektúra) a nemateriálnej (historky, mýty, zvyky, rituály) povahy, ale aj ostatné vzorce chovania a jednaní pracovníkov.<sup>22</sup>

Na základe mnohých variácií pri uplatňovaní tejto metódy rozlišujeme viacero druhov pozorovaní. Môže sa jednať o pozorovanie zúčastnené, kedy je pozorovateľ každodennou súčasťou života ľudí v organizácii, alebo nezúčastnené, pri ktorom pozorovateľ vystupuje ako nestranná osoba.

Ďalším typom môže byť pozorovanie štruktúrované, pri ktorom sa používajú rôzne pozorovacie nástroje, či neštruktúrované, ktoré funguje na princípe improvizácie.<sup>23</sup>

#### HĽBKOVÝ ROZHOVOR (IDI, IN DEPTH INTERVIEW)

Jedná sa o vopred pripravený rozhovor s jasne stanoveným scenárom, s cieľom hĺbkovo pochopiť správanie a jednanie účastníkov a objaviť tak hlbšiu myšlienkovú štruktúru a logiku.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>22</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>23</sup> Pozorovanie. Neštruktúrované pozorovanie. *Adoc.pub* [online]. [cit. 2022-07-31]. Dostupné z: <https://adoc.pub/pozorovanie-netrukturovane-pozorovanie.html>

<sup>24</sup> Hĺbkové rozhovory. *Focus-agency.cz* [online]. [cit. 2022-07-31]. Dostupné z: <https://www.focus-agency.cz/vyzkumne-nastroje/hloubkove-rozhovory-646>

## SKUPINOVÝ ROZHOVOR (FGD, FOCUS GROUP DISCUSSION)

Rovnako ako pri individuálnom, tak aj pri skupinovom rozhovore je primárnym cieľom zistenie čo najdetailnejších informácií o skúmanom jave. Rozhovor je vedený pomocou scenára, na základe ktorého sa moderátor snaží čo najlepšie pochopiť názory, postoje a myšlienky účastníkov.<sup>25</sup>

## ANALÝZA VNÚTROPODNIKOVÝCH DOKUMENTOV

Zámerom diagnostiky organizačnej kultúry prostredníctvom vnútropodnikových dokumentov je lepšie priblíženie a porozumenie jej znakov, obsiahnutých v písaných podobách uchovávaných v organizácii. Jednáť sa môže o rôzne výročné správy, zápisy či záznamy. Analýza dokumentov je len málokedy uplatňovaná samostatne, väčšinou sa používa v kombinácii s inými metódami diagnostiky kultúry.

## PROJEKTÍVNE METÓDY

Analýza kultúry prostredníctvom projektívnych techník funguje na princípe nepriameho mapovania podnetov, názorov či postojov respondentov prostredníctvom obrázkov, navodených situácií, testov nedokončených viet apod., s úmyslom docieľiť výsledky smerujúce ku skúmaným javom v rámci kultúry a jej obsahu.

Aplikácia metód kvalitatívneho výskumu v praxi býva z hľadiska diagnostiky podnikovej kultúry vo väčšine prípadov veľmi zložitá. Pri jej vykonávaní je dôležitá odborná kvalifikovanosť, rozvinuté komunikačné vlastnosti, cit pre detail a vysoká objektívnosť.<sup>26</sup>

### 3.1.2 KVANTITATÍVNY PRÍSTUP ANALÝZY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Kvantitatívny zber dát funguje na princípe získavania exaktných, objektívne verifikovaných údajov o skúmanej jednotke. K hlavným metódam patrí pozorovanie a dopytovanie, pričom získavanie údajov prostredníctvom dopytovania môže prebiehať ústne, vo forme štruktúrovaného rozhovoru alebo písomne, formou dotazníka. Ak hovoríme o organizačnej kultúre, potom je pozorovanie a rozhovor nie moc efektívnym nástrojom jej analýzy, nehľadne na ich nákladnú a dlhú prebiehajúcu realizáciu. Najlepšou a najspoľahlivejšou variantou sa pre tento prípad javí zostavenie dotazníka.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Focus Groups. *Focus-agency.cz* [online]. [cit. 2022-07-31]. Dostupné z: <https://www.focus-agency.cz/vyzkumne-nastroje/focus-groups-250>

<sup>26</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>27</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

## **ANALÝZA PODNIKOVEJ KULTÚRY PROSTREDNÍCTVOM DOTAZNÍKA**

Cieľom výskumu organizačnej kultúry je zistenie obsahovej komponenty kultúry a odhalenie jej štrukturálnej dimenzie.

Pod pojmom obsahová komponenta rozumieme určité hľadisko vnímania, cítenia, myslenia a chovania osôb v rámci organizácie, od ktorého sa obsah kultúry a jeho rysy najviac odzrkadľujú. Príkladom obsahovej komponenty kultúry môže byť spôsob riadenia zamestnancov, dominantné črty organizácie, súdržnosť organizácie, jej priority, úspechy apod. Všetky spomínané komponenty v sebe obsahujú určitý aspekt kultúry (prejavujúci sa v jej základných predpokladoch a hodnotách), u ktorého sa preukázala súvislosť spojená s jej efektívnosťou. Ak je diagnostika organizačnej kultúry orientovaná na oblasť výkonnosti či strategického smerovania firmy, kompozícia dotazníka by sa mala upriamovať práve na tieto aspekty.

Dimenzia kultúry označuje určité zložky kultúry podniku, ktoré výrazne prispievajú k analýze obsahu organizačnej kultúry, jeho systematickosti a odlišnosti od ostatných organizácií.

Podstatou konštrukcie dotazníka z hľadiska analýzy kultúry je aplikácia tých obsahových komponent a dimenzií, ktoré budú významné pri riešení skúmaných problémov a slúžiť ako podklad pre ďalšie manažérske rozhodnutia.<sup>28</sup>

## **DOTAZNÍKOVÉ METÓDY ANALÝZY KULTÚRY**

Za posledné desaťročie sa vyvinulo hneď niekoľko dotazníkových nástrojov, slúžiacich k analýze obsahu organizačnej kultúry organizácií. Ich diferenciacia spočíva vo výbere dimenzií, rovinou analýzy či predmetom použitia pre stanovené účely a typy organizácií.

---

<sup>28</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

Obr. 4 Delenie dotazníkových metod diagnostiky podnikovej kultúry



*Zdroj: LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 106.*

Obrázok 4. zaznamenáva základné delenie dotazníkových metód diagnostiky podnikovej kultúry. Rozlišujeme 2 druhy dotazníkov: typologické a profilové, pričom profilové pozostávajú z troch ďalších subkategórií.

Podstata typologických dotazníkov spočíva v mapovaní výskytu určitých znakov, špecifických pre jednotlivé typy organizačnej kultúry. Miera výskytu týchto znakov (u konkrétnej organizácie voči ostatným) určuje spojitosť a intenzitu prejavovaných znakov danej organizácie, zahrnutých v popise obsahu ostatných typoch kultúry.

Profilové dotazníky sú zamerané na zistenie prítomnosti názorov, hodnôt či postojov náležitých dimenzií, pričom každá z nich disponuje určitým skóre, ktoré napovedá o pozícii organizácie na každej jednotlivéj dimenzii. Na základe stanoveného skóre sa vyformuje profil, znázorňujúci deskripciu obsahu kultúry danej organizácie.

Deskriptívne dotazníky slúžia na opis a charakteristiku obsahu kultúry. Prostredníctvom descípcie sa zaznamenávajú a merajú vyskytujúce sa hodnoty, normy, postoje apod. v rámci organizácie.

Profilové dotazníky zamerané na zisťovanie predpokladov efektívnosti sa využívajú pri zisťovaní rôznych aspektoch kultúry, podporujúce jej výkonnosť a efektívnosť. Ich pozornosť smeruje predovšetkým na charakteristiky týkajúce sa motivovanosti a participácii zamestnancov.

Dotazníky zamerané na zisťovanie súladu posudzujú zhodnosť a následne súvislosť jednotlivých relácií, napríklad súlad medzi hodnotami pracovníka a organizácie.

## 3.2 ANALÝZA PODNIKOVEJ KULTÚRY Z HĽADISKA JEJ FUNKČNOSTI

Analýza organizačnej kultúry z hľadiska jej funkčnosti identifikuje a posudzuje obsah kultúry vo vzťahu k výkonnosti organizácie. Diagnostika prebieha na základe mapovania dvoch základných hľadísk: internej funkčnosti (vo vzťahu ku koordinácii, integrácii a motivácii) a externej funkčnosti (primeranosti voči vonkajšiemu okoliu, obsahu stratégie a miery adaptívnosti kultúry). Pre takéto hodnotenie je potrebná dôkladná znalosť obsahu kultúry, jej prejavov, nedostatkov a taktiež uvedomenie si organizácie, akú kultúru potrebuje, aby bola úspešná.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 PODNIKOVÁ KULTÚRA ŠKODA AUTO a.s.

### 4.1 PROFIL SPOLOČNOSTI ŠKODA AUTO a.s.

Spoločnosť ŠKODA AUTO predstavuje jednu z najdlhšie pôsobiacich výrobcov automobilov na svete. Od roku 1991 je súčasťou nemeckého koncernu Volkswagen, pričom svoju činnosť prevádzkuje v Českej Republike, kde patrí k najväčším výrobcam automobilov v krajine, a taktiež v ďalších krajinách po celom svete. Predmetom podnikateľskej činnosti spoločnosti je predovšetkým vývoj, výroba a predaj automobilov, komponentov a originálnych dielov, príslušenstva a poskytovanie servisných služieb.

Spoločnosť sídli v meste Mladá Boleslav, ktoré je zároveň najväčším výrobným závodom firmy. V rámci Českej republiky má ešte ďalšie dva závody, a to v obci Kvasiny a meste Vrchlabí. ŠKODA AUTO patrí k najväčším českým zamestnávateľom, jej počet zamestnancov prevyšuje 35 tisíc. Z dlhodobého časového hľadiska tak predstavuje jednu z najplyvnejších spoločností na trhu Českej republiky.<sup>30</sup>

### 4.2 PODNIKOVÁ KULTÚRA ŠKODA AUTO a.s.

#### 4.2.1 ETICKÝ KÓDEX SPOLOČNOSTI

Etický kódex spoločnosti ŠKODA AUTO plní funkciu účinného návodu pri vykonávaní každodennej práce jej zamestnancov. Doplnkom kódexu sú interné smernice, pravidlá a pracovné zmluvy a taktiež dodržiavanie všetkých zákonných predpisov. Spoločnosť sa riadi zásadou trvalej udržateľnosti, pričom berie ohľad na ekonomické, sociálne a enviromentálne dopady jej jednaní. Všetky zásady chovania sú vedúcimi pracovníkmi rešpektované, akceptované a prenášané na ostatných zamestnancov, aby reprezentovali podnik na základe jeho morálnych zásad zvnútra aj navonok.

Etický Kódex ŠKODA AUTO sa člení na 3 tématické okruhy. Prvý okruh nesie názov „**Naše zodpovednosť ako člena spoločnosti,**“ ktorého obsah hovorí o tom, že každý zamestnanec si musí uvedomovať svoju politickú zodpovednosť (najmä ľudského blaha a životného prostredia) a dodržiavať stanovený právny poriadok. Spomína taktiež zásady vyplývajúce zo spoločenskej zodpovednosti koncernu Volkswagen, ku ktorým patrí zásada ľudských práv, rovnakého zaobchádzania, zhodnosti a bezpečnosti výrobkov, ochrany životného prostredia, dobročinnosti, komunikácie a hájením politických záujmov.

---

<sup>30</sup> Profil spoločnosti. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-04]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/doc/f1a59fff-3c5e-4644-97ae-cd472d8777d5>

Zásada ľudských práv spočíva v rešpektovaní, chránení a podpory platných predpisov na ochranu ľudských práv a detí. Spoločnosť odmieta akékoľvek zneužívanie detí na prácu a všetky formy otroctva a obchodovania s ľuďmi.

Princíp rovnakého zaobchádzania zdôrazňuje, že všetci zamestnanci sú zásadne prijímaní na základe ich kvalifikovanosti a schopností. Všetkým je poskytovaná rovnaká podpora a príležitosť a akákoľvek forma diskriminácie je striktne vylúčená.

Všetky výrobky sú vyvíjané v súlade so stanovenými predpismi a zodpovedajú aktuálnemu stavu techniky, ktorá je priebežne sledovaná a testovaná. Ochrana životného prostredia znamená pre koncern Volkswagen využívanie ekologických, pokrokových a efektívnych technológií a šetrné a optimálne zaobchádzanie s prírodnými zdrojmi.

Dobročinnosť spoločnosti (dobrovoľné dary bez akejkoľvek protislužby) poskytuje spoločnosť na oblasti vedy a výskumu, vzdelania, športu, kultúry, charitatívne účely apod., s cieľom pozitívne formovať dobré meno spoločnosti.

ŠKODA AUTO dbá na jasnú, otvorenú a priamu komunikáciu so všetkými zamestnancami, obchodnými partnermi, akcionármi, ďalšími zainteresovanými stranami a širokou verejnosťou.

Druhý okruh Etického kodexu „**Naše zodpovednosť ako obchodného partnera**“ sa vzťahuje na dôkladnú aplikáciu zákonných podmienok, vnútropodnikových smerníc a firemných hodnôt do celkového fungovania spoločnosti, vyplývajúce zo zásady záujmu o zamestnancov, obchodných vzťahov, zákazu korupcie, účtovníctva, rešpektovania daňového a colného práva a dozornými opatreniami.

Spoločnosť rešpektuje osobné záujmy a súkromie svojich zamestnancov. V prípade stretu medzi súkromnými a firemnými záujmami, ktoré by mohli poškodiť dobré meno firmy, je ŠKODA AUTO pripravená zakročiť. Taktiež sú všetci zamestnanci dobre oboznámení so smernicami týkajúcich sa prijímania darov, pohostení či pozvaní, ktoré musia striktne dodržiavať.

Korupcia a všetky jej podoby sú prísne zakázané. Spoločnosť dbá na kvalitu poskytovaných produktov a služieb, preto je následkom, čo i len náznaku akejkoľvek formy korupcie pokuta a postihnutie trestnoprávnymi sankciami.

Spoločnosť dbá na dodržiavanie všetkých zákonných podmienok pre riadne účtovníctvo a finančné výkazníctvo, pričom transparentnosť a spravnosť sú jej najvyššou prioritou.

Koncern Volkswagen obchoduje na základe výkonnosti, tržného hospodárstva, slobodnej hospodárskej súťaže a v žiadnom prípade nezneužíva svoje postavenie na trhu. Zamestnanci sú prísne informovaní o jednaní s konkurenciou, aby sa predišlo prípadnému prezradeniu obchodného tajomstva.

Tretí okruh kodexu s názvom „**Naše zodpovednosť na pracovisku**“ hovorí o záujme chrániť zdravie a bezpečnosť svojich zamestnancov prostredníctvom zásad BOZP, ochrany osobných údajov, bezpečnosti a ochrany informácií a duševného vlastníctva, bezpečnosti IT a disponovaním s podnikovým majetkom.

Spoločnosť prijíma plnú zodpovednosť za bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci všetkých zamestnancov. Pozornosť venuje neustálemu skvalitňovaniu pracovných podmienok a prostredníctvom preventívnych opatrení zlepšuje výkonnosť a spokojnosť pracovníkov.

V záujme ochrany osobných údajov všetkých členov organizácie sa údaje spracovávajú, využívajú a ukladajú len v súlade so zákonnými predpismi a vyhláškami.

Spoločnosť ŠKODA AUTO disponuje vlastníctvom chránených patentov a technickým, obchodným tajomstvom, predstavujúce značnú konkurenčnú výhodu. Je preto v záujme každého člena organizácie tieto informácie chrániť.

Zoznámenie sa s pravidlami pre bezpečnosť IT a ich dodržiavanie predstavuje neodmysliteľnú súčasť každého pracovníka organizácie.

Podnikový majetok slúži k podpore zamestnancov pri dosahovaní stanovených cieľov a jeho využívanie je prípustné len z hľadiska podnikových noriem.

Všetci zamestnanci ŠKODA AUTO sú povinní zoznámiť sa a dodržiavať všetky vnútro podnikové normy a smernice. V prípade ich porušenia je spoločnosť ŠKODA AUTO pripravená stanoviť potrebné protiopatrenia.<sup>31</sup>

## **4.2.2 CORPORATE GOVERNANCE AND COMPLIANCE**

Corporate governance reprezentuje uzavretú sústavu riadenia a kontrolovania spoločnosti, vymedzuje práva a povinnosti manažérov, akcionárov, všetkých jej orgánov, zamestnancov a obchodných partnerov, z hľadiska dodržiavania všetkých právnych a interných predpisov.

Funkcia Corporate Governance spočíva v zabezpečovaní kvalifikovaného, zodpovedného a transparentného riadenia celej spoločnosti, zameraného na budovanie dlhodobého úspechu a ochrany členov organizácie a všetkých zainteresovaných strán.

---

<sup>31</sup> Etický kodex skupiny ŠKODA AUTO. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-04]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/doc/ed4b8323-8c8f-4f05-8ab8-bf50bbb37523>

Neodmysliteľnú súčasť firemnej kultúry tvoria dobrovoľné záväzky v sfére etického jednania, ktoré sú v ucelenej forme obsiahnuté (pravidelne aktualizované a distribuované všetkým zamestnancom) v Etickom kódexe skupiny ŠKODA AUTO. Dané záväzky a zásady sú platné pre všetkých členov organizácie. Za účelom stanovených zásad uvedených v Etickom kódexe spoločnosť formuje a spravuje komplexný a štruktúrovaný Integrity a Compliance Management System, ktorý je zmes všetkých opatrení, procesov a systémov v oblastiach finančného a daňového sektoru, ochrany životného prostredia, zamestnaneckých vzťahov a podpory príležitostí, ochrany ľudských práv apod., doplnený pravidelnými školeniami zamestnancov ohľadom spomínaného Etického kódexu, protikorupčných opatrení, ochrany osobných údajov, prevencii podvodov a iné.

Spoločnosť venuje veľké úsilie na posilnenie princípov integrity v pracovnej praxi a všetkých jej procesov. Spomínané princípy tvoria neoddeliteľnú súčasť firemnej stratégie, stratégie trvalej udržateľnosti spoločnosti a sú kľúčovým prvkom k rozhodovaniu managementu a najvyššieho vedenia.

Rozvíjať firemnú kultúru ŠKODA AUTO pomáhajú cielené rozvojové programy, zjednocujúce princípy integrity. Pozornosť spoločnosti je venovaná zvyšovaniu motivácie zamestnancov prostredníctvom workshopov, dobrovoľných aktivít a pravidelných prieskumov, v ktorých môžu zamestnanci úprimne a otvorene vyjadriť svoj názor. Spoločnosť aj naďalej pokračuje v neustálom rozvoji interných procesov, aplikovaní nezávislého Compliance Monitora a systematickom overovaní efektivity všetkých prijatých opatrení v celej organizácii.<sup>32</sup>

Obr. 5 Vývoj Compliance, Integrity a kultúrnych programov ŠKODA AUTO a.s.

rok	aktivita	rok	aktivita
2007	Protikorupční systém, Prevenca stretu zájmů	2017	nový Etický kodex
	Systém koncernového ombudsmana (Systém pro řešení podnětů)		nový Systém pro řešení podnětů
2010	Etický kodex	2018	nové e-školení Etický kodex
2011	vznik oddělení Governance, Risk & Compliance ve ŠKODA AUTO		nový Kodex spolupráce
2012	Compliance Management Systém zahrnuje školení, poradenství, zahrnutí compliance do hlavních procesů společnosti		Compliance průzkum
2014	e-školení Etický kodex	2018	nové e-školení Prevenca proti podvodům
2014	Test integrity obchodního partnera	2018	Integrity management
2016	e-školení Hospodářská soutěž	2018	Kulturní vlny
		2018	VW iniciativy k posílení firemní kultury, compliance managementu a dalších interních systémů a procesů – probíhá implementace dle programu Together4Integrity
		2019	aktualizace Systému pro řešení podnětů (Whistleblower systém)

Zdroj: Interné dokumenty ŠKODA AUTO a.s.

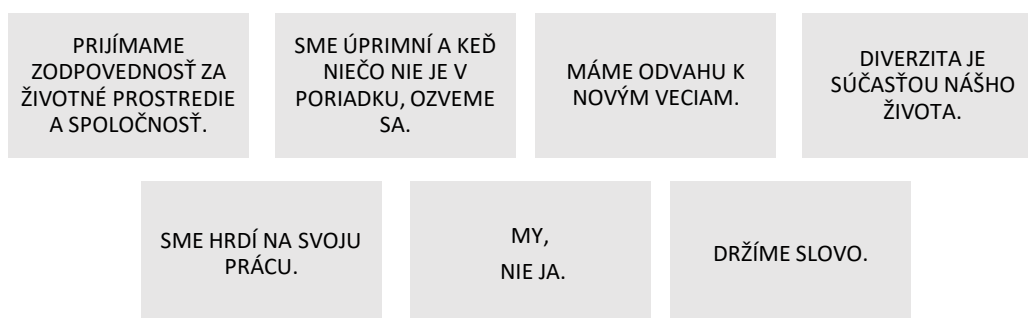
<sup>32</sup> Interné dokumenty ŠKODA AUTO a.s.

## KÓDEX SPOLUPRÁCE

V roku 2017 spoločnosť ŠKODA AUTO a.s. zaviedla Kódex spolupráce, ktorého základom je úprimná, nekomplikovaná, spoľahlivá a rovnocenná vzájomná spolupráca a dôvera medzi všetkými členmi organizácie. Hlavný zámer kódexu spolupráce predstavuje vytvorenie a prehĺbenie priateľských vzťahov, vzájomnej pomoci a kooperácie. Hovorí o tom, že presadiť správne riešenia bude možné len v prípade, keď sa pracovníci nenechajú ovplyvniť postavením, funkciou či pôvodom druhých.

## HODNOTY SPOLOČNOSTI ŠKODA AUTO A.S.

Obr. 6 Hodnoty spoločnosti ŠKODA AUTO a.s.



*Zdroj: Vlastné spracovanie*

## ETICKÁ A COMPLIANCE INICIATÍVA (ECI) ŠKODA AUTO A.S.

Koncern Volkswagen sa rozhodol zaviesť medzinárodne uznávanú normu pre etické a compliance programy, ktorej princíp zahŕňa 5 hlavných zásad z oblastí stratégie, riadení rizík, kultúry identity, otvorenej komunikácii a prijatia zodpovednosti.

Implementácia ECI predstavuje významnú súčasť stratégie organizácie. Všetky riziká sú systematicky identifikované, zodpovedne definované a potenciálne dopady minimalizované. Jednanie v súlade s princípmi Integrity a otvorená komunikácia je podporovaná na všetkých úrovniach a oblastiach, pričom spoločnosť preberá plnú zodpovednosť v prípade porušenia akýchkoľvek predpisov či zásad chovania.

Na základe uvedených zásad ECI zostrojil koncern Volkswagen program nazývaný Together4Integrity (T4I), ktorého cieľom je, s viac ako 100 aktivitami, posilnenie kultúry,

compliance, integrity a ďalších procesov, zahrnutých v 7 oblastiach. Jedná sa o oblasti Compliance, Integrita, Kultúra, Risk Management, HR, Business a Právo.<sup>33</sup>

Obr. 7 Hlavné témy programu Together4Integrity

1/ Compliance	2/ Integrita	3/ Kultúra	4/ Risk Management	5/ HR	6/ Business	7/ Právo
Etický kodex i	5 záväzků představenstva k Integritě i	Zásady koncernu Volkswagen i	Nový RM systém / Interní kontrolní systém + nástroje	HR Compliance	Strategie ochrany životního prostředí / audit	Toolbox pro správu koncernových dat
Systém pro řešení podnětů i	Integrita – komunikace/propagace i	Kodex spolupráce i	Proces čtvrtletního Risk Assessmentu	Prověry Integrity v oblasti HR	Golden Rules (Zlatá pravidla)	Právní záležitosti v produktových grémích
Integrita a Compliance v podnikové strategii	Integrita ve strategii a reportingu	Školení etického kodexu		Nové procesy osobního rozvoje	Nový proces prověřování obchodních partnerů	Sledování/reporting právních rizik
Analýzy Compliance rizik		Role Model Program 2.0 + Týmový dialog		StiBa (Stimmungsbarometer)	Nový koncernový proces pro řízení fúzí a akvizic	
Compliance Management System					Compliance ve vývoji produktu	

Zdroj: Interné dokumenty ŠKODA AUTO a.s.

### 4.2.3 UPEVNŔOVANIE PODNIKOVEJ KULTÚRY ŠKODA AUTO A.S.

Spoločnosť ŠKODA AUTO a.s. sa neustále venuje upevňovaniu prevládajúcej podnikovej kultúry. Svoju pozornosť by ale v nasledujúcich rokoch chcela smerovať takej kultúre, ktorá bude otvorenejšia a taktiež zvýšeniu podielu žien vo vedúcich pozíciách. Medzi ďalšie stanovené ciele v rámci formovania kultúry si stanovila väčší dôraz na kariérny rast a vyššiu mieru samostatnosti zamestnancov.

Spoločnosť, vedľa prebiehajúcich aktivít podporujúcich firemnú kultúru, ku ktorým patria napríklad Open Talks či Workshopy firemnej kultúry pre lídrov, v súvislosti s novou stratégiou zaviedla projekt s názvom Mindset Change. Cieľom projektu je formovanie a následne dosiahnutie ideálnej kultúry, ktorá bude pôsobiť ešte viac podporujúco. Témy ako odvaha, otvorenosť, zákazník či ľudia sú predmetom diskusných stretnutí, zvaných Kultúrne dialógy. Každý téme diskusie je pridelený jeden pracovník, ktorý je jej vlastníkom a projekt vedie.<sup>34</sup> Príkladom je takzvaný ScrewUp Talk, ktorého motto znie: „Niekedy človek vyhráva, niekedy sa učí.“ Jedná sa o koncept, v ktorom manažéri rozprávajú o svojich najväčších trapasoch či pádoch a z nich vyplývajúce ponaučenia. Spoločnosť vyzdvihuje fakt, že o problémoch a chybách je potrebné

<sup>33</sup> Interné dokumenty ŠKODA AUTO a.s.

<sup>34</sup> Přímá firemní kultura *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-04]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/doc/f1a59fff-3c5e-4644-97ae-cd472d8777d5>

otvorene rozprávať, analyzovať ich a následne zistiť ich príčinu. Tým, že o chybách diskutujú vysoko postavení zamestnanci, chce ŠKODA AUTO prispieť k budovaniu lepšej firemnej kultúry. Spoločnosť má za to, že firemná kultúra stojí nad stratégiou a taktiež vyzdvihuje skutočnosť, že projekty nestoja len na technológii, ale na ľuďoch, ktorí sa musia pri výkone svojej práce cítiť komfortne.<sup>35</sup>

Kľúčovým prvkom úspechu pre rozvoj ŠKODA AUTO je diverzita a rovnoprávnosť. Neustále posilovanie riadiacich procesov je pre spoločnosť veľmi dôležité, najmä z hľadiska žien zastávajúcich vedúce pozície. Cieľom celofiremnej stratégie NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030 je dosiahnutie vyššieho zastúpenia žien vo vedúcich pozíciách. V dôsledku toho spoločnosť zaviedla mentoringový program s názvom Woman to Woman, určený na budovanie kariérneho rastu a rozvoj osobnosti zamestnankýň, ktorý im pomôže zlepšovať ich manažérske zručnosti a schopnosti prostredníctvom skúsených manažériek.<sup>36</sup>

## 4.3 PODNIKATEĽSKÁ ČINNOSŤ ŠKODA AUTO A.S.

### 4.3.1 NOVÁ STRATÉGIA SPOLOČNOSTI

V roku 2021 spoločnosť ŠKODA AUTO predstavila nový strategický plán s názvom NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030, ktorého cieľom je zaistenie ešte úspešnejšej a silnejšej spoločnosti. Jedná sa prevažne o oblasť digitalizácie, internacionalizácie a elektifikácie.

Hlavným cieľom stratégie NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030 je povýšenie automobilky medzi 5 najpredávanejších značiek automobilov na európskom trhu. Jej úsilie bude smerované k zvýšeniu predaja elektrických modelov, s plánovaným odhadom navýšenia až o 50 do 70 %.

Do roku 2030 Spoločnosť plánuje zníženie svojich emisií až o 50 % a prechod na uhlíkovo neutrálnu výrobu. Ďalším strategickým plánom je do roku 2030 rozvinúť aj oblasti digitálnej zákaznickej skúsenosti, vzdelávania či diverzity. Keďže je pre spoločnosť dôležitá rovnoprávnosť, v oblasti diverzity chce spoločnosť dosiahnuť, aby každé štvrté miesto v manažérskej pozícii zastávala žena. V oblasti vzdelávania plánuje aj naďalej podporovať vzdelávanie zamestnancov, na ktoré si spoločnosť vyhradila 13 miliárd Kč, so zámerom zabezpečenia pracovných miest aj v budúcnosti. Na dosiahnutie stanovených cieľov bude aj naďalej uprednostňovať efektivitu a zjednodušovanie, ktoré jej neustále zaistujú jej úspešnosť.

---

<sup>35</sup> Umění přiznat si chybu. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-04]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/10-2021-mobil/firemni-kultura>

<sup>36</sup> Ženy pomáhají ženám. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-07]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/01-2022-mobil/diversita>

Spolu s novou stratégiou Spoločnosť zaviedla aj novú misiu a víziu podniku. Nová misia znie: „Prístupná moderná mobilita so všetkým, čo potrebujete a s nečakanými detailami, ktoré milujete.“ Nová vízia hovorí: „Pomôžeme svetu žiť chytřejšie.“

Uľahčujúca, ľudská a prekvapivá. Práve to sú hodnoty, ktoré odlišujú značku od ostatných, a na ktorých chce spoločnosť aj naďalej stavať. Taktiež plánuje zostať hrdou značkou, ktorá je úzko spätá so svojimi zamestnancami, pretože silné stotožnenie zamestnancov so značkou, inovatívny prístup a odvaha čeliť novým výzvam ju bude aj naďalej odlišovať od ostatných konkurenčných automobiliek.

## **STRATÉGIA UDRŽATEĽNOSTI A GREENFUTURE**

Ochrana životného prostredia a trvalej udržateľnosti stojí na vrchole hodnôt ŠKODA AUTO. Hlavný cieľ automobilky v oblasti udržateľnosti spočíva v znížení emisií CO<sub>2</sub>, bezpečnom zaobchádzaní s látkami ohrozujúcich vodné a pôdne prostredie a udržateľnom zaobchádzaní s odpadovými látkami prostredníctvom cirkulárnej ekonomiky.

Podstata stratégie GreenFuture spočíva v minimalizovaní dopadov na životné prostredie vo všetkých procesoch a činnostiach automobilky, pričom postupuje podľa platných noriem ISO s ohľaduplnosťou na udržateľnosť. Všetci zamestnanci sú pritom povinní účastniť sa školení a seminárov zameraných na dodržiavanie predpisov v rámci ochrany klímy a životného prostredia.

## **STRATÉGIA SOCIÁLNEJ UDRŽATEĽNOSTI A SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI**

ŠKODA AUTO venuje neustálu pozornosť starostlivosti o svojich zamestnancov, zvyšovaniu príťažlivosti regiónov v okolí svojich výrobných závodov, či iným sociálne udržateľným projektom, ako napríklad v oblasti technického vzdelávania, podpory znevýhodnených detí, rozvoja bezbarierovej mobility či dopravnej bezpečnosti. Zamestnanci spoločnosti sa môžu zapojiť do rôznych dobrovoľných aktivít, charitatívnych zbierok či grantových programov, ktoré prispievajú k zvyšovaniu kvality a odstráneniu bariér v regiónoch.<sup>37</sup>

## **LEPŠIE PRACOVNÉ PROSTREDIE**

ŠKODA AUTO a.s. sa neustále venuje zlepšovaniu a skvalitňovaniu sociálnej infraštruktúry firmy. Od septembra minulého roka patrí k hrdó nefajčiarskym firmám, pričom zákaz fajčenia platí vo všetkých areáloch a priestoroch. Spoločnosť tým avizuje, že dbá o zdravie svojich zamestnancov. Taktiež chce poukázať na ekonomické a ekologické dopady, ktoré môže fajčenie spôsobovať.

---

<sup>37</sup> Strategie. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-09]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/doc/f1a59fff-3c5e-4644-97ae-cd472d8777d5>



Svoju pozornosť ŠKODA AUTO upriamuje aj na duševné zdravie svojich zamestnancov, ktorí majú možnosť využívať bezplatné psychologické konzultácie. Na posilňovanie osobnej odolnosti, v prípade stresujúcej záťaže spojené s prácou sú zamestnancom poskytované intenzívne vzdelávacie sedenia.

Keďže sa spoločnosť usiluje o spokojnosť a zdravie svojich zamestnancov aj z hľadiska stravovania sa, uviedla do prevádzky novú centrálnu kuchyňu s najmodernejšou technikou, ktorá zvládne pripraviť až 35 000 jedál denne.

K pohodlnejšiemu cestovaniu zamestnancov do práce bola predĺžená mestská hromadná doprava priamo až do areálu závodu v Mladej Boleslave.<sup>38</sup>

## **STRATÉGIA DIVERZITY**

ŠKODA AUTO kladie obrovský dôraz na rovnosť šancií a rovnaké zaobchádzanie pre všetkých. Akákoľvek forma diskriminácie je zakázaná a netoleruje sa. Spoločnosť verí, že predpokladom k úspešnosti firmy je rozmanitosť a inkluzívnosť pracovného prostredia, na základe čoho vytvára ciele aktivy, prispievajúce k vzájomnému porozumeniu a rešpektovaniu medzi pracovníkmi.

Cieľom ŠKODA AUTO je otvorené a spravodlivé zaobchádzanie bez ohľadu na sexuálnu či inú orientáciu. Pripojila sa tak k Pride Business Forum, čím chce podporiť pestrosť a začlenenie LGBT+ zamestnancov vo firmách a umožniť im tak pohodlie a bezpečnosť pri práci.

V roku 2019 Spoločnosť podpísala Európsku chartu diverzity. V roku 2021 sa zapojila do medzinárodnej konferencie, ktorej predmetom bola téma ukotvenia diverzity v riadení firiem.<sup>39</sup>

V súvislosti s rozmanitosťou vzniklo v spoločnosti nové oddelenie, nazývané SX – Transformácia, ktoré spočíva v aktívnom zapojení zamestnancov pri vytváraní inkluzívneho pracovného prostredia. Prioritou oddelenia je, prostredníctvom trojčlenných tímov, ktoré sa diverzite a rozmanitosti venujú, viac komunikovať a vysvetľovať ich dôležitosť.

ŠKODA AUTO a.s. si uvedomuje značné výhody a benefity rozmanitého a inkluzívneho pracovného prostredia, najmä z pohľadu spokojnosti zamestnancov. Má za to, že každý človek má právo byť sám sebou, naplno využívať svoj potenciál a schopnosti a cítiť sa tak pravoplatným členom tímu. Je si taktiež vedomá faktu, že firmy s naplno rozvinutým inkluzívnym prostredím dosahujú vyššiu ziskovosť, inovatívnosť a konkurencieschopnosť.

---

<sup>38</sup> Lepší pracovní prostředí. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-09]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/doc/f1a59fff-3c5e-4644-97ae-cd472d8777d5>

<sup>39</sup> Strategie diverzity. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-09]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/doc/f1a59fff-3c5e-4644-97ae-cd472d8777d5>

Do budúcnosti plánuje množstvo vzdelávacích akcií, webinárov a stretnutí, ktoré pomôžu rozšíriť a ukotviť inkluzivitu medzi všetkých zamestnancov firmy. Ako ďalšie si stanovila rozšíriť prerodinnú politiku, zvýšenie pozornosti komunite zamestnancov a priblíženie témy vekovej rozmanitosti v pracovnom prostredí.

ŠKODA AUTO si uvedomuje svoje postavenie a práve preto chce vytvoriť také prostredie, v ktorom sa každý zamestnanec bude cítiť podporovaný a uznávaný.<sup>40</sup>

### **4.3.2 ZAMESTNANECKÉ BENEFITY**

ŠKODA AUTO si uvedomuje, že bez svojich zamestnancov by nebola tam, kde je. Spokojnosť zamestnancov je preto z hľadiska úspešnosti firmy kľúčová. Práve vďaka tomu sa spoločnosť usiluje poskytnúť svojim zamestnancom tie najlepšie pracovné podmienky, či už v zamestnaní, alebo prostredníctvom zamestnaneckých výhod.

Spoločnosť dbá na osobný a kariérny rozvoj zamestnancov, vďaka čomu môže každý zamestnanec, prostredníctvom ŠKODA Akadémie, využiť množstvo programov, ktoré mu pomôžu zdokonaľiť zručnosti či jazykové znalosti.

Bezpečnosť a zdravie zamestnancov je pre ŠKODA AUTO číslo jeden. V závode Mladá Boleslav je zriadené Zdravotnícke centrum, v ktorom môžu zamestnanci využívať rehabilitačné, rekondičné či iné preventívne programy.

V rámci cestovateľských aktivít zamestnancov im spoločnosť ponúka týžden plateného voľna navyše, spolu s cestovným poistením či finančným príspevkom.

Z hľadiska internej burzy práce je zamestnancom ponuknutá možnosť získavania a prehľadovania svojich skúseností v zahraničí.

V oblasti stravovania majú možnosť zamestnanci využívať novo zavedenú centrálnu kuchyňu, ktorá zaisťuje raňajky, široký výber obedov a iných jedál.

Súčasťou benefitov ŠKODA AUTO je taktiež zvýhodnený prenájom firemného vozidla, možnosť využitia firemného ubytovania, rôzne technické podpory ako napríklad mobilné paušály, softvéry a iná výpočtová technika či nefajčiarske prostredie.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Budujeme príťažlivou firmu. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-09]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/02-2022-mobil/diverzita>

<sup>41</sup> Zaměstnanecké benefity. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-09]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/benefity>

## 5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

Analýza podnikovej kultúry ŠKODA AUTO a.s. bola prevedená prostredníctvom dotazníkového šetrenia jej zamestnancov, ktorého cieľom bolo potvrdenie alebo vyvrátenie stanovených hypotéz. Dotazníková metóda, ktorá bola použitá pozostávala z profilového dotazníku zameraného na zisťovanie predpokladov efektívnosti. Obsah dotazníka pozostával zo 14 otázok, týkajúcich sa hlavných determinantov podnikovej kultúry spoločnosti, prevládajúcej atmosféry, motivácie zamestnancov a vplyvu podnikovej kultúry na ich výkonnosť.

Zamestnancom boli v úvodnej časti dotazníku položené všeobecné identifikačné otázky, týkajúce sa pohlavia, vekovej kategórie a dĺžky zamestnania. Následne pokračovali otázky zamerané na prevládajúce pracovné prostredie, možnosť seberealizácie, vybavenia pracoviska, pracovnej náročnosti, otázky týkajúce sa komunikácie, motivácie a v závere, či podniková kultúra ovplyvňuje ich výkon, kde mohli zamestnanci vyjadriť svoj názor za pomoci štvorbodovej hodnotiacej škály úplne súhlasím/súhlasím/nesúhlasím/úplne nesúhlasím.

Dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo 131 pracovníkov spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. Dotazník bol vytvorený cez internetovú platformu Survio, následne preposlaný zodpovednému oddeleniu spoločnosti, ktorá ho ďalej rozposlala svojim zamestnancom cez internetový odkaz:

<https://www.survio.com/survey/d/S1U3B4C6M3G7H3X5S>

### **STANOVENÉ HYPOTÉZY:**

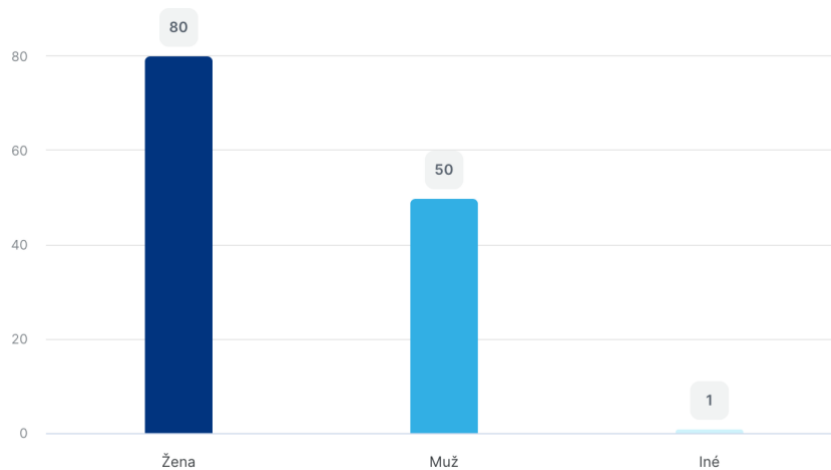
Podniková kultúra spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. vplýva na výkonnosť jej zamestnancov.

Spoločnosť ŠKODA AUTO a.s. disponuje silnou podnikovou kultúrou, ktorá prispieva k vyššej výkonnosti jej zamestnancov.

## 5.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA A ICH INTERPRETÁCIA

Prvá otázka dotazníku sa zamerala na rozdelenie zamestnancov podľa ich pohlavia. Ako možno pozorovať z grafu, dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo viac žien, presnejšie 80. Zvyšných 50 tvorili muži a 1 dotazovaný bol iného pohlavia.

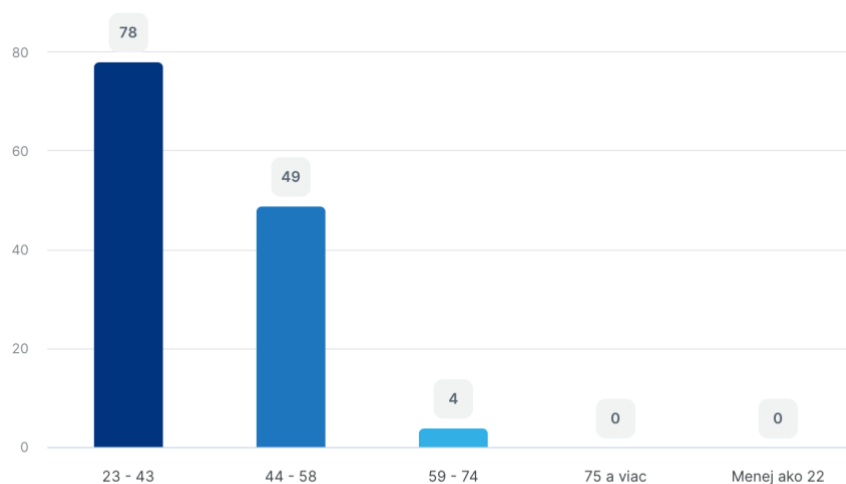
Graf 1 Pohlavie



Zdroj: Vlastné spracovanie

Veková kategória respondentov bola tvorená predovšetkým ľuďmi mladšieho produktívneho veku, teda od 23–43 rokov. Len 4 zamestnanci sú v staršom produktívnom veku do 58 rokov. Mladší zamestnanci ako 22 rokov a starší ako 75 rokov sa dotazníkového šetrenia nezúčastnili.

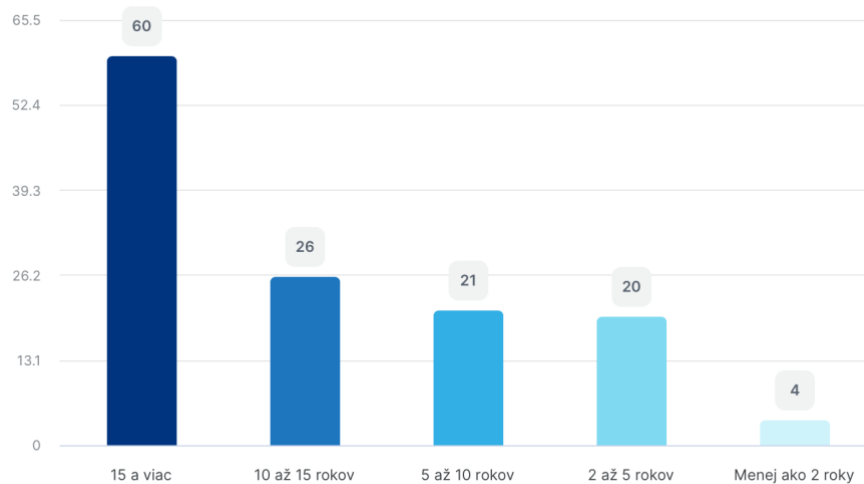
Graf 2 Veková kategória



Zdroj: Vlastné spracovanie

Zamestnanci sú spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. loajálni. To môžeme pozorovať aj z grafu, keďže takmer polovica dotazovaných pracuje v spoločnosti viac ako 15 rokov. Keďže má spoločnosť toľko zamestnaneckých výhod, ktoré sa postupom času len zvyšujú, zamestnanci nevidia dôvod odchádzať a hľadať si inú prácu, čo značí o stabilnej podnikovej kultúre spoločnosti.

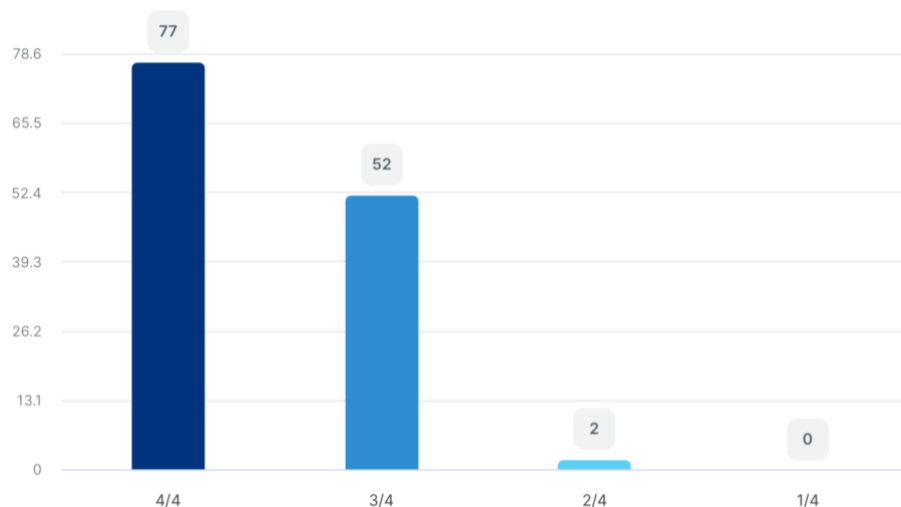
*Graf 3 Dĺžka zamestnania*



*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Nasledujúce otázky sa zameriavali na skúmanie aspektov podnikovej kultúry vo vnútri spoločnosti. Prvá konkrétna otázka na priblíženie podnikovej kultúry ŠKODA AUTO a.s. sa venovala zisteniu, či v pracovnom prostredí prevláda príjemná a priateľská atmosféra, keďže práve harmonické pracovné prostredie výrazne ovplyvňuje kultúru podniku a spokojnosť jej zamestnancov, od čoho sa potom odvíja aj ich výkon. Takmer všetci dotazovaní potvrdili, že v spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. naozaj také prostredie prevažuje.

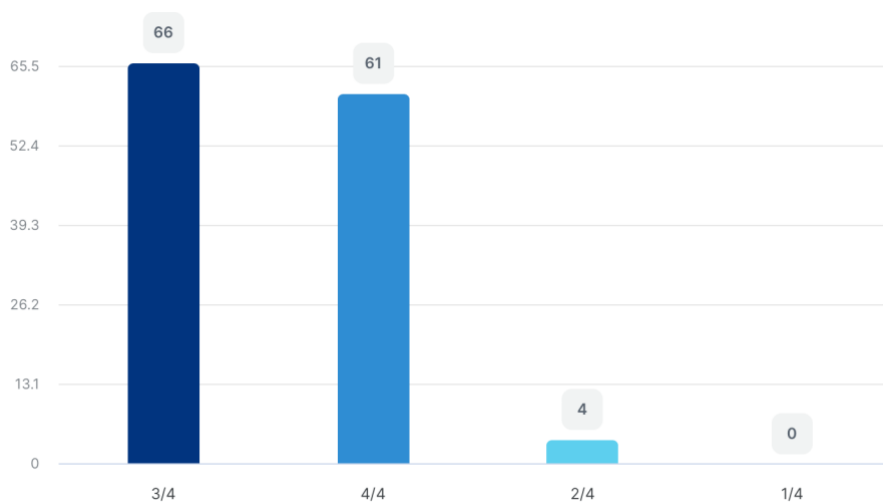
*Graf 4 Prevládajúce príjemné a priateľské pracovné prostredie*



*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Je zrejmé, že spoločnosť naozaj usiluje a dbá o neustály rozvoj a vzdelávanie svojich zamestnancov, keďže takmer všetci respondenti súhlasia, že v spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. majú možnosť seberealizácie a osobného rozvoja.

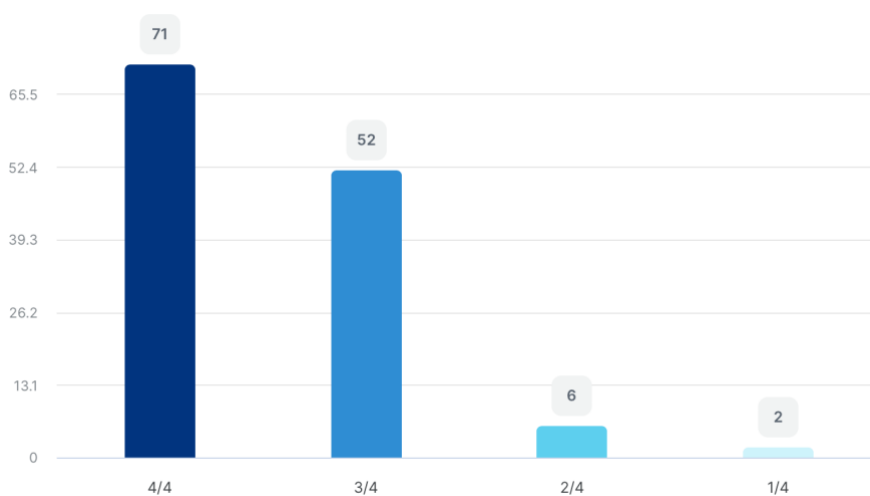
*Graf 5 Možnosť seberealizácie a osobného rozvoja*



*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Aby mohli zamestnanci podávať čo najlepšie výkony a tým zvyšovať výkonnosť a úspešnosť celej firmy, je podstatné vybavenie pracoviska. Na otázku, či pracovisko ŠKODA AUTO a.s. disponuje dostatočujúcim technickým a technologickým vybavením pre požadovaný pracovný výkon jej zamestnancov, dotazovaní odsúhlasili, že áno. Len 8 dotazovaných uviedlo, že s danou skutočnosťou nesúhlasí.

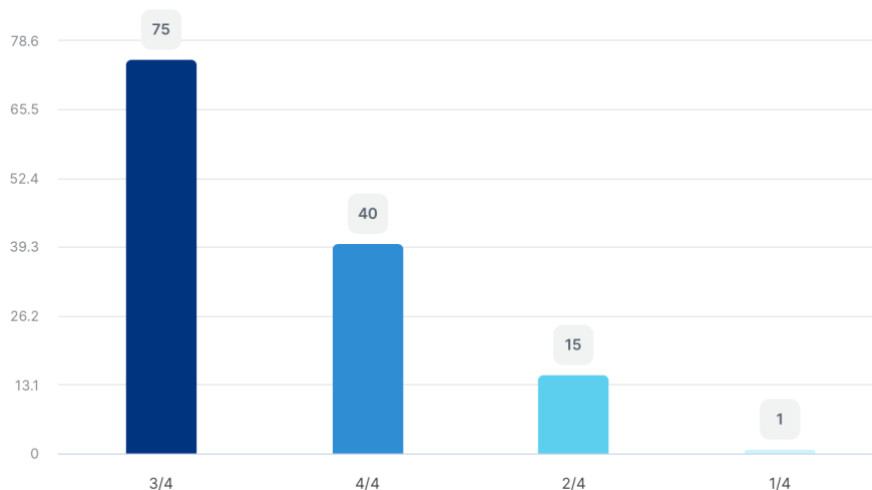
*Graf 6 Technické a technologické vybavenie pracoviska*



*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Keďže participácia a účasť zamestnancov v dobrovoľných aktivitách, workshopoch či firemných prieskumoch posiluje kultúru spoločnosti, úlohou otázky 7 bolo zistiť, či je tomu tak aj v spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. Z grafu môžeme vypočítať, že zamestnanci spoločnosti sa naozaj týchto aktivít zúčastňujú, čo potvrdilo takmer 115 dotazovaných, z celkového počtu 131.

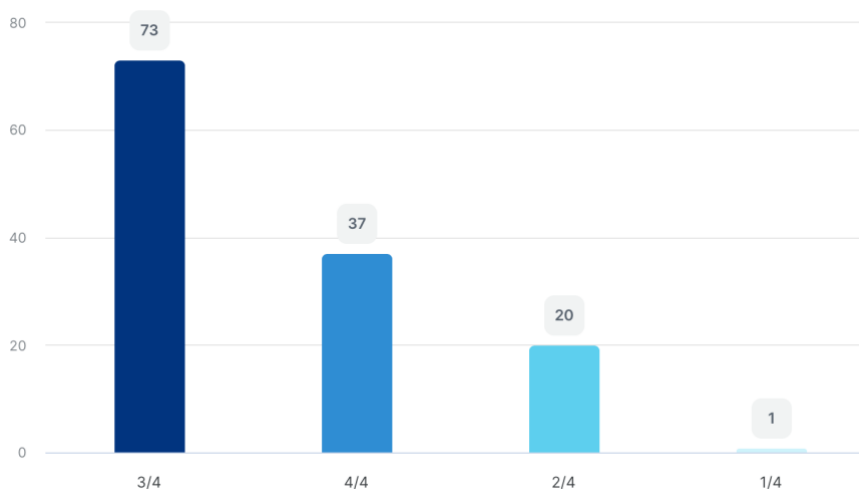
*Graf 7 Účasť zamestnancov na dobrovoľných aktivitách, workshopoch a firemných prieskumoch*



*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Vzájomná komunikácia a otvorená informovanosť predstavuje jeden z najvýznamnejších faktorov silnej a úspešnej podnikovej kultúry. Graf 8 zachytáva odpovede respondentov na otázku, či sú zamestnanci informovaní o všetkých firemných rozhodnutiach či zmenách. Môžeme vidieť, že z celkového počtu dotazovaných, 21 dotazovaných s danou skutočnosťou nesúhlasí.

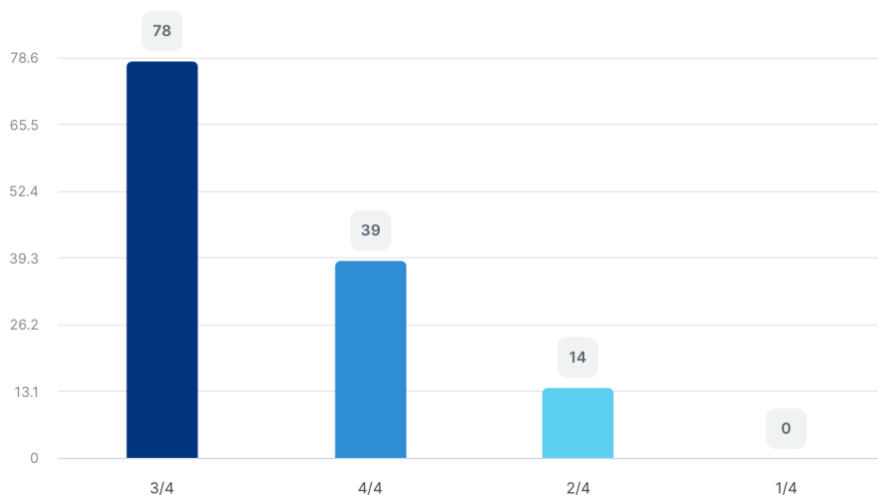
*Graf 8 Oboznámenie zamestnancov so všetkými firemnými rozhodnutiami a zmenami*



*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Vedúci pracovníci výrazne ovplyvňujú kultúru organizácie, predovšetkým v spôsobe riadenia výkonu zamestnancov z hľadiska ich hodnotenia a odmeňovania. Graf 9 znázorňuje odpovede respondentov na otázku, či sa stotožňujú s riadiacim štýlom vedúcich pracovníkov v spoločnosti ŠKODA AUTO a.s., pričom z odpovedí je zrejmé, že áno. Len 14 respondentov zastáva iný názor a nesúhlasí.

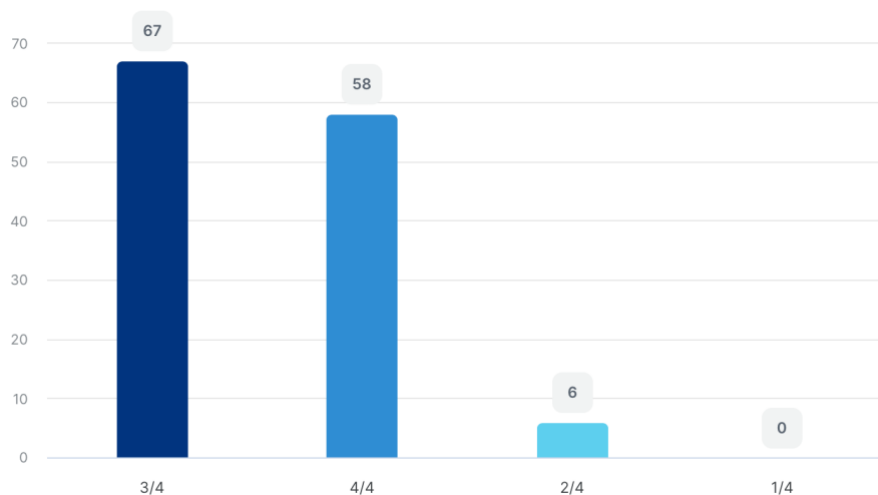
*Graf 9 Stotožnenie zamestnancov s riadiacim štýlom vedúcich pracovníkov*



*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Otázka 10 mala za úlohu priblížiť, či je pracovná náročnosť primeraná schopnostiam a zručnostiam zamestnancov. Z grafu 10 vyplýva, že takmer všetci z dotazovaných respondentov s uvedeným súhlasí.

*Graf 10 Primeraná pracovná náročnosť*

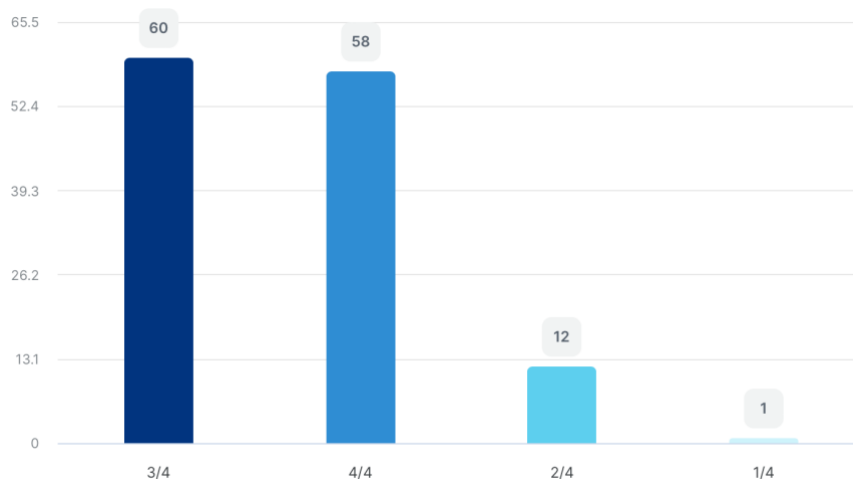


*Zdroj: Vlastné spracovanie*



Výsledky grafu 11 ukazujú, že 12 dotazovaných pravidelne nedostáva spätnú väzbu ohľadom výkonu svojej práce. Zvyšných 119 respondentov spätnú väzbu pravidelne prijíma.

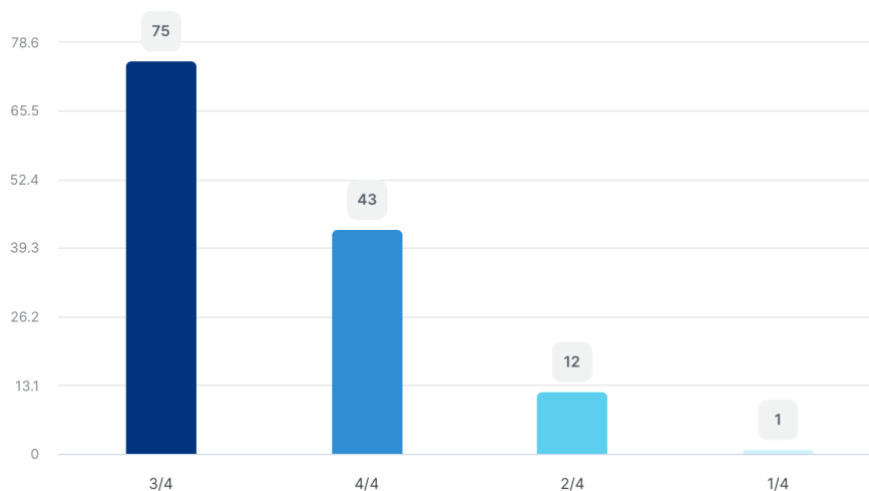
Graf 11 Pravidelná spätná väzba ohľadom výkonu práce zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Motivácia zamestnancov predstavuje kľúčový aspekt výkonnosti a úspešnosti celej organizácie. To, ako sú zamestnanci motivovaní vykonávať svoju prácu sa odzrkadľuje v plnení stanovených cieľov a dodržiavaním stanovených zásad, prispievajúcich k celkovej prosperite organizácie. Preto sa otázky 12 a 13 zameriavali práve na motivačný faktor zamestnancov. Úlohou otázky 12 bolo zistiť, či sú zamestnanci spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. dostatočne motivovaní vykonávať svoju prácu. Graf 12 zachytáva výsledky, z ktorých plynie, že väčšina respondentov je dostatočne motivovaných, pričom 13 dotazovaných zastáva opačný názor.

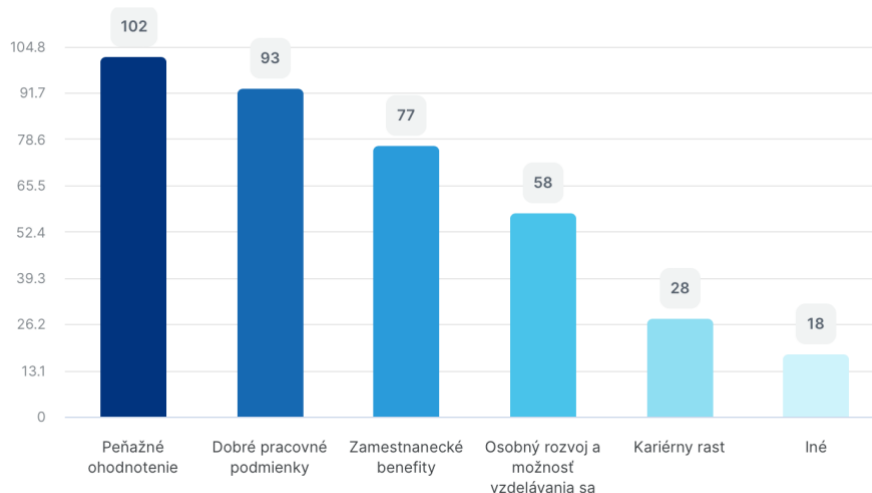
Graf 12 Motivácia zamestnancov vykonávať svoju prácu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka 13 dávala respondentom na výber z možností (pričom ich mohli označiť viacero), aby uviedli zdroj ich motivácie, vedúci k lepšiemu pracovnému výkonu. Z grafu 13 pozorujeme, že 102 dotazovaných uviedlo ako najväčší motivačný faktor peňažné ohodnotenie, 93 označilo dobré pracovné podmienky. Vysoké číslo dosahujú aj zamestnanecké benefity, na ktorých si spoločnosť zakladá.

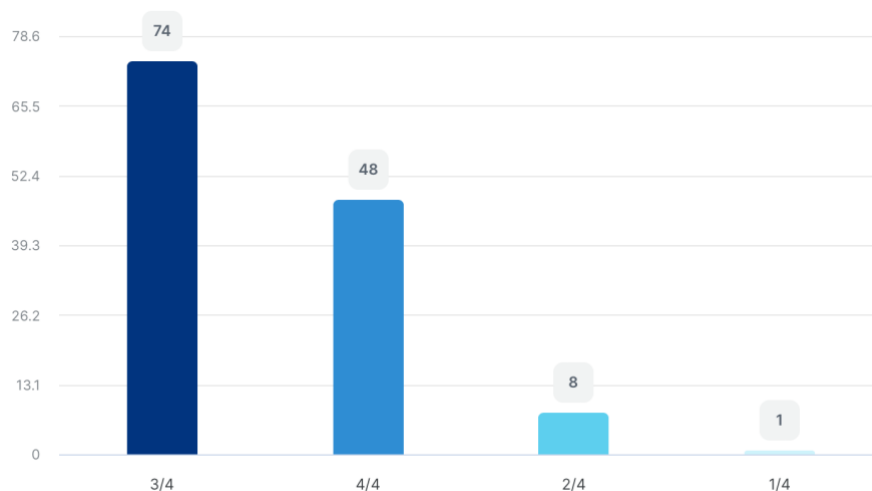
Graf 13 Zdroj motivácie zamestnancov k lepšiemu pracovnému výkonu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Posledná otázka sa týkala zistenia, či podniková kultúra spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. vplyva na výkonnosť jej zamestnancov. 122 respondentov z celkového počtu 131 súhlasí, že kultúra spoločnosti naozaj ovplyvňuje ich výkon. Zvyšných 9 dotazovaných disponuje iným názorom.

Graf 14 Vplyv podnikovej kultúry ŠKODA AUTO a.s. na výkonnosť jej zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

## 5.2 ZHRNUTIE A INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV

Na základe vyhodnotenia dotazníkového šetrenia v organizácii ŠKODA AUTO a.s. sa dá potvrdiť, že podniková kultúra spoločnosti naozaj ovplyvňuje výkonnosť jej zamestnancov, čo potvrdili aj samotní dotazovaní. ŠKODA AUTO a.s. venuje svojim zamestnancom veľkú pozornosť a dbá na kvalitu pracovného prostredia. Svojim zamestnancom poskytuje nespočetné množstvo benefitov a dbá o to, aby mal každý zamestnanec možnosť sebarealizácie a osobného rozvoja. Výsledkom sú loajálni zamestnanci, ktorí svojim výkonom prispievajú k celkovej prosperite spoločnosti.

Nie je žiadnym prekvapením, že podniková kultúra spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. sa pýši svojou silou. Značí o tom aj fakt, že za rok 2021 získala spoločnosť titul Zamestnávateľ roka, čím si obhájila svoj titul z minulých rokov.<sup>42</sup> Ako vyplýva aj z výsledkov dotazníka, kvalita starostlivosti o svojich zamestnancov je v ŠKODA AUTO a.s. veľmi vysoká. V pracovnom prostredí prevláda príjemná a priateľská atmosféra, vybavenie spoločnosti spĺňa všetky kritéria pre dosiahnutie požadovaných výsledkov práce a zamestnanci sú dostatočne motivovaní vykonávať svoju prácu.

Spoločnosť ŠKODA AUTO a.s. by sa aj naďalej mala venovať neustálemu rozvoju aktivít a programov, na základe ktorých bude zvyšovať motiváciu a výkonnosť svojich zamestnancov. Upriamiť by sa mala na ešte lepšiu komunikáciu, aby boli všetci zamestnanci dostatočne informovaní o všetkých firemných rozhodnutiach a zmenách. Pozornosť by mala taktiež venovať riadiacemu štýlu pracovníkov, konkrétne odovzdávaniu spätnej väzby zamestnancom, aby sa mohli neustále rozvíjať a zvyšovať tak svoj výkon.

---

<sup>42</sup> Automobilka ŠKODA AUTO obhájila pozíciu Zamestnávateľa roka. *Rakovnický.denik.cz* [online]. [cit. 2022-08-15]. Dostupné z: <https://rakovnický.denik.cz/podnikani/automobilka-skoda-auto-obhajila-pozici-zamestnavatele-roku-20211103.html>

# Závěr

Podniková kultura představuje DNA organizace, která je součástí každodenního života jejích zaměstnanců. Je charakterizována způsobem myšlení a jednání pracovníků a řídicím stylem vedoucích zaměstnanců, přičemž ovlivňuje budoucnost celé společnosti.<sup>43</sup> Svoji kulturou disponuje každá organizace, a protože významným faktorem, který vlivá na celkovou ekonomickou úspěšnost a výkonnost organizace jsou právě zaměstnanci a jejich spokojenost, je důležité věnovat jim neustálou pozornost, jinak se jejich nízká výkonnost může stát překážkou v budoucím rozvoji společnosti.

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat podnikovou kulturu a následně analyzovat její vliv na výkonnost zaměstnanců ve vybrané společnosti. Analýza se týkala společnosti ŠKODA AUTO a.s., její podnikové kultury a podnikatelské činnosti, přičemž prostřednictvím dotazníkového šetření, poskytnutého jejím zaměstnancům, bylo ověřit stanovené hypotézy.

Teoretická část byla rozdělena do troch kapitol. První kapitola se týkala všeobecné charakteristiky podnikové kultury, popisovala její prvky, představující základní jednotky, na kterých je postavená základní kompozice kulturního systému organizace, její determinanty, ovlivňující chování pracovníků a popisovala obsah kultury či její projevy. Druhá kapitola se věnovala podnikové kultuře a jejímu vlivu na výkonnost organizace. Keďže se úspěšnost firmy odzrcadluje právě v její výkonnosti, tato kapitola spočívala v opisu společných znaků podnikové kultury, které k ní přispívají, spolu s vlivem strategie a jejího obsahu. Pro lepší pochopení obsahu kultury, zjištění jejích nedostatků či ověření její funkčnosti z hlediska výkonnosti byla v třetí kapitole popsána analýza podnikové kultury a její metody.

Praktická část bakalářské práce spočívala v popisu profilu společnosti ŠKODA AUTO a.s., její podnikové kultury a podnikatelské činnosti a následně v dotazníkovém šetření, kterého úlohou bylo zjištění potenciálního vlivu podnikové kultury dané společnosti na výkonnost jejích zaměstnanců, a tím ověření stanovených hypotéz. Dotazníkové šetření prokázalo, že podniková kultura ŠKODA AUTO a.s. naozaj vlivá na výkonnost jejích zaměstnanců, což potvrdili i samotní zaměstnanci společnosti. Společnost ŠKODA AUTO a.s. má vybudovanou naozaj silnou základnu, postavenou na loajálnosti jejích zaměstnanců, jejich ochoty pracovat a zlepšovat tak stabilitu a výkonnost celé organizace. Podniková kultura společnosti je naozaj silná, zdravá a prosperující, což je i znakem, proč se ŠKODA AUTO a.s. řadí k jedním z nejlepších zaměstnavatelů v České republice.

---

<sup>43</sup> Keď firemná kultura nefunguje. *Improvera.sk* [online]. [cit. 2022-08-15]. Dostupné z: <https://improvera.sk/2021/08/10/ked-firemna-kultura-nefunguje/>

# Seznam použité literatury

## ODBORNÁ LITERATÚRA

1. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
2. LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
3. MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.
4. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
5. URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Právo a management. Praha: Ústav práva a právní vědy; European Business School SE, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

6. Automobilka ŠKODA AUTO obhájila pozici Zaměstnavatele roku. *Rakovnický.denik.cz* [online]. [cit. 2022-08-15]. Dostupné z: <https://rakovnický.denik.cz/podnikani/automobilka-skoda-auto-obhajila-pozici-zamestnavatele-roku-20211103.html>
7. Budujeme přitažlivou firmu. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-09]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/02-2022-mobil/diverzita>
8. Co je kultura? *Pf.jcu.cz* [online]. [cit. 2022-07-18]. Dostupné z: <https://www.pf.jcu.cz/stru/katedry/pgps/ikvz/podkapitoly/b01obecnatemata/02.pdf>
9. Etický kodex skupiny ŠKODA AUTO. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-04]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/doc/ed4b8323-8c8f-4f05-8ab8-bf50bbb37523>
10. Focus Groups. *Focus-agency.cz* [online]. [cit. 2022-07-31]. Dostupné z: <https://www.focus-agency.cz/vyzkumne-nastroje/focus-groups-250>
11. Hlubkové rozhovory. *Focus-agency.cz* [online]. [cit. 2022-07-31]. Dostupné z: <https://www.focus-agency.cz/vyzkumne-nastroje/hlubkove-rozhovory-646>
12. Keď firemná kultúra nefunguje. *Improvera.sk* [online]. [cit. 2022-08-15]. Dostupné z: <https://improvera.sk/2021/08/10/ked-firemna-kultura-nefunguje/>

13. Lepší pracovní prostředí. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-09]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/doc/f1a59fff-3c5e-4644-97ae-cd472d8777d5>
14. Pozorovanie. Neštruktúrované pozorovanie. *Adoc.pub* [online]. [cit. 2022-07-31]. Dostupné z: <https://adoc.pub/pozorovanie-netrukturovane-pozorovanie.html>
15. Profil spoločnosti. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-04]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/doc/f1a59fff-3c5e-4644-97ae-cd472d8777d5>
16. Přímá firemní kultura *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-04]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/doc/f1a59fff-3c5e-4644-97ae-cd472d8777d5>
17. Strategické ciele podniku – seminárna práca. *Euroekonom.sk* [online]. [cit. 2022-08-15]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/strategicke-ciele-podniku-seminarna-praca/>
18. Strategie. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-09]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/doc/f1a59fff-3c5e-4644-97ae-cd472d8777d5>
19. Strategie diverzity. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-09]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/doc/f1a59fff-3c5e-4644-97ae-cd472d8777d5>
20. Umění přiznat si chybu. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-04]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/10-2021-mobil/firemni-kultura>
21. Zaměstanecké benefity. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-09]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/benefity>
22. Ženy pomáhají ženám. *Skoda-auto.com* [online]. [cit. 2022-08-07]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/01-2022-mobil/diverzita>

## INÉ ZDROJE

23. Interné dokumenty ŠKODA AUTO a.s.

## Seznam obrázků

Obr. 1 Model podnikovej kultúry.....	10
Obr. 2 Vzťah stratégie, kultúry a prostredia .....	17
Obr. 3 Vplyv podnikovej kultúry na výkonnosť organizácie .....	19
Obr. 4 Delenie dotazníkových metód diagnostiky podnikovej kultúry .....	25
Obr. 5 Vývoj Compliance, Integrity a kultúrnych programov ŠKODA AUTO a.s. ....	31
Obr. 6 Hodnoty spoločnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	32
Obr. 7 Hlavné témy programu Together4Integrity.....	33

## Seznam grafů

Graf 1 Pohlavie .....	39
Graf 2 Veková kategória .....	39
Graf 3 Dĺžka zamestnania .....	40
Graf 4 Prevládajúce príjemné a priateľské pracovné prostredie.....	40
Graf 5 Možnosť seberealizácie a osobného rozvoja .....	41
Graf 6 Technické a technologické vybavenie pracoviska .....	41
Graf 7 Účasť zamestnancov na dobrovoľných aktivitách, workshopoch a firemných prieskumoch .....	42
Graf 8 Oboznámenie zamestnancov so všetkými firemnými rozhodnutiami a zmenami .....	42
Graf 9 Stotožnenie zamestnancov s riadiacim štýlom vedúcich pracovníkov.....	43
Graf 10 Primeraná pracovná náročnosť .....	43
Graf 11 Pravidelná spätná väzba ohľadom výkonu práce zamestnancov .....	44
Graf 12 Motivácia zamestnancov vykonávať svoju prácu .....	44
Graf 13 Zdroj motivácie zamestnancov k lepšiemu pracovnému výkonu.....	45
Graf 14 Vplyv podnikovej kultúry ŠKODA AUTO a.s. na výkonnosť jej zamestnancov.....	45



# Seznam příloh

Príloha 1 Dotazníkové šetrenie .....	53
--------------------------------------	----

## Príloha 1 Dotazníkové šetrenie

### Vplyv podnikovej kultúry na výkonnosť zamestnancov

Dobrý deň,

som študentkou 3. ročníka Českého vysokého učení technického v Prahe (ČVUT) a rada by som Vás, zamestnancov spoločnosti ŠKODA AUTO, poprosila o vyplnenie dotazníka, ktorý mi poslúži pri spracovaní praktickej časti bakalárskej práce, ktorej cieľom je analýza podnikovej kultúry a jej potenciálny vplyv na výkonnosť zamestnancov.

Dotazník pozostáva zo 14 otázok, je anonymný a jeho výstupy budú použité výhradne pre účely práce.

Vopred ďakujem za spoluprácu a prajem pekný deň.

S pozdravom

Sarah Hluchá

#### 1 Pohlavie

Question instructions: *Prosím vyberte 1 možnosť*

- Žena
- Muž
- Iné

#### 2 Veková kategória

Question instructions: *Prosím vyberte 1 možnosť*

- Menej ako 22
- 23 - 43
- 44 - 58
- 59 - 74
- 75 a viac

### 3 Dĺžka Vášho zamestnania

Question instructions: *Prosím vyberte 1 možnosť*

- Menej ako 2 roky
- 2 až 5 rokov
- 5 až 10 rokov
- 10 až 15 rokov
- 15 a viac

### 4 V pracovnom prostredí prevažuje príjemná a priateľská atmosféra.

Question instructions: *1 - Úplne nesúhlasím, 2 - nesúhlasím, 3 - súhlasím, 4 - úplne súhlasím*

☆☆☆☆  / 4

### 5 Máte možnosť seberealizácie a osobného rozvoja.

Question instructions: *1 - Úplne nesúhlasím, 2 - nesúhlasím, 3 - súhlasím, 4 - úplne súhlasím*

☆☆☆☆  / 4

### 6 Technické a technologické vybavenie pracoviska je dostačujúce pre výkon požadovanej práce.

Question instructions: *1 - Úplne nesúhlasím, 2 - nesúhlasím, 3 - súhlasím, 4 - úplne súhlasím*

☆☆☆☆  / 4

### 7 Účastníte sa workshopov, dobrovoľných aktivít a firemných prieskumov.

Question instructions: *1 - Úplne nesúhlasím, 2 - nesúhlasím, 3 - súhlasím, 4 - úplne súhlasím*

☆☆☆☆  / 4

### 8 Ste oboznámení so všetkými firemnými rozhodnutiami a zmenami.

Question instructions: *1 - Úplne nesúhlasím, 2 - nesúhlasím, 3 - súhlasím, 4 - úplne súhlasím*

☆☆☆☆  / 4

### 9 Stotožňujete sa s riadiacim štýlom vedúcich pracovníkov.

Question instructions: 1 - Úplne nesúhlasím, 2 - nesúhlasím, 3 - súhlasím, 4 - úplne súhlasím

☆☆☆☆  / 4

### 10 Pracovná náročnosť je primeraná Vaším schopnostiam a zručnostiam.

Question instructions: 1 - Úplne nesúhlasím, 2 - nesúhlasím, 3 - súhlasím, 4 - úplne súhlasím

☆☆☆☆  / 4

### 11 Pravidelne dostávate spätnú väzbu ohľadom výkonu Vašej práce.

Question instructions: 1 - Úplne nesúhlasím, 2 - nesúhlasím, 3 - súhlasím, 4 - úplne súhlasím

☆☆☆☆  / 4

### 12 Ste dostatočne motivovaní vykonávať svoju prácu.

Question instructions: 1 - Úplne nesúhlasím, 2 - nesúhlasím, 3 - súhlasím, 4 - úplne súhlasím

☆☆☆☆  / 4

### 13 Zdroj Vašej motivácie k lepšiemu pracovnému výkonu:

Question instructions: Prosím vyberte 1 alebo viacero možností

- Peňažné ohodnotenie     Zamestnanecké benefity     Dobré pracovné podmienky     Kariérny rast     Osobný rozvoj a možnosť vzdelávania sa  
 Iné

### 14 Podniková kultúra má vplyv na Váš pracovný výkon.

Question instructions: 1 - Úplne nesúhlasím, 2 - nesúhlasím, 3 - súhlasím, 4 - úplne súhlasím

☆☆☆☆  / 4

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Sarah Hluchá

V Praze dne: 19. 08. 2022

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>