

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAHE  
FAKULTA MEDZINÁRODNÝCH VZŤAHOV



Medzinárodný obchod

## **Firemná kultúra spoločnosti Bosch**

(Diplomová práca)

Autor: Katarína Leštáková

Vedúca práce: Ing. Františka Müllerová

Prehlásenie:

Prehlasujem, že som diplomovú prácu vypracovala samostatne a vyznačila som všetky citácie z prameňov.

V Prahe dňa .....

.....

*podpis študenta*

#### Podakovanie:

Rada by som poďakovala Ing. Františke Müllerovej za ústretový a milý prístup, vynaloženú pomoc a užitočné rady pri spracovávaní tejto práce. Ďalej by som chcela poďakovať kolegyniam Mgr. Judite Sýkore, Lenke Skotákovej a Adéle Záhorkovej za potrebné konzultácie a poskytnutie informácií pre vypracovanie tejto práce. V neposlednom rade sa chcem poďakovať mojej rodine a priateľovi za veľkú podporu nielen pri písaní diplomovej práce, ale počas celého štúdia.

# Obsah

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Zoznam použitých skratiek.....                                     | i  |
| Úvod .....                                                         | 1  |
| 1. Firemná kultúra .....                                           | 4  |
| 1.1 Kultúra všeobecne a jej úrovne.....                            | 4  |
| 1.2 Základné vymedzenie pojmu firemná kultúra .....                | 6  |
| 1.2.1 Firemná kultúra vs. firemná identita vs. firemný image ..... | 9  |
| 1.3 Determinanty a funkcie firemnej kultúry.....                   | 10 |
| 1.4 Prvky firemnej kultúry .....                                   | 12 |
| 1.4.1 Scheinov model firemnej kultúry .....                        | 14 |
| 1.5 Typológie firemnej kultúry .....                               | 15 |
| 1.5.1 Typológia FK podľa R. Harrisona a Ch. Handyho .....          | 16 |
| 1.5.2 Typológia FK podľa F. Trompenaarsa.....                      | 19 |
| 1.5.3 Typológia FK podľa T. E. Deala a A. A. Kennedyho.....        | 21 |
| 1.5.4 Typológia FK podľa R. E. Quinna a K. S. Camerona.....        | 23 |
| 1.6 Sila firemnej kultúry .....                                    | 26 |
| 1.6.1 Znaky silnej firemnej kultúry .....                          | 26 |
| 1.7 Rozvíjanie firemnej kultúry .....                              | 29 |
| 2. Predstavenie spoločnosti Bosch Termotechnika .....              | 30 |
| 2.1 Profil a história spoločnosti .....                            | 30 |
| 2.1.1 Základné údaje o spoločnosti .....                           | 31 |
| 2.1.2 História značky Bosch v ČR .....                             | 33 |
| 2.1.3 Lokality Bosch v ČR.....                                     | 33 |
| 2.2 Organizačná štruktúra spoločnosti.....                         | 34 |
| 2.2.1 Obchodná divízia Buderus .....                               | 35 |
| 2.2.2 Obchodná divízia Junkers a Dakon.....                        | 36 |
| 2.2.3 Obchodná divízia Bosch.....                                  | 38 |
| 3. Firemná kultúra spoločnosti Bosch Termotechnika .....           | 39 |
| 3.1 Prvky firemnej kultúry v Bosch TT .....                        | 39 |
| 3.1.1 Misia a poslanie spoločnosti .....                           | 39 |
| 3.1.2 Etický kódex.....                                            | 40 |
| 3.1.3 Artefakty firemnej kultúry .....                             | 41 |
| 3.2 Zamestnanci .....                                              | 47 |
| 3.2.1 Vzdelávanie a rozvoj.....                                    | 48 |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3 Prieskum spokojnosti zamestnancov .....                           | 50 |
| 3.3.1 Predstavenie AS17+ .....                                        | 50 |
| 3.3.2 Štruktúra otázok dotazníku AS17+ .....                          | 51 |
| 3.3.3 Výsledky dotazníku a ich interpretácia .....                    | 52 |
| 3.4 Odporúčania k posilneniu firemnej kultúry Bosch TT .....          | 57 |
| 3.4.1 Určenie typu a sily firemnej kultúry Bosch TT.....              | 62 |
| 3.5 Prípadová štúdia: Implementácia nových firemných hodnôt.....      | 65 |
| 3.5.1 Hodnoty We are Bosch .....                                      | 66 |
| 3.5.2 Hodnoty We LEAD Bosch.....                                      | 67 |
| 3.5.3 Porovnanie hodnôt a ich vplyvu na FK.....                       | 69 |
| 3.5.4 Aplikácia nových firemných hodnôt v Bosch TT – zhodnotenie..... | 71 |
| Záver.....                                                            | 74 |
| Zoznam objektov .....                                                 | 77 |
| Obrázky.....                                                          | 77 |
| Tabuľky.....                                                          | 77 |
| Použitá literatúra.....                                               | 78 |
| Knižné zdroje .....                                                   | 78 |
| Internetové zdroje .....                                              | 79 |
| Osobné rozhovory.....                                                 | 81 |

## **Zoznam použitých skratiek**

|          |                                                                                   |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| AS       | Associate Survey                                                                  |
| AS17+    | Associate Survey 17+ (prieskum spokojnosti zamestnancov 2017)                     |
| BC       | Bosch Connect (interná komunikačná platforma)                                     |
| BSH      | Bosch und Siemens Hausgeräte (Bosch a Siemens domáce spotrebiče)                  |
| ČR       | Česká republika                                                                   |
| FK       | firemná kultúra                                                                   |
| GmbH     | Gesellschaft mit beschränkter Haftung (spoločnosť s ručením obmedzeným v Nemecku) |
| RBCZ     | Robert Bosch Česká republika                                                      |
| TT, TTCZ | Bosch Termotechnika Česká republika v Prahe                                       |
| ŽP       | životné prostredie                                                                |

# Úvod

Firemná kultúra je neodmysliteľnou súčasťou pracovného prostredia a jej význam je v súčasnosti väčší než kedykoľvek predtým. Jednak je to práve firemná kultúra, ktorá často stojí za úspechmi a rozkvetom danej spoločnosti, no môže byť tiež príčinou jej pretrvávajúcich problémov a neúspechu v prostredí trhu, pokiaľ teda nie je správne implementovaná a pestovaná. Na druhej strane, silná a pestrá firemná kultúra pôsobí ako lákadlo pre mladých a talentovaných ľudí, ktorí majú v súčasnej dobe široké možnosti pri výbere pracovísk a rozhodujú sa čoraz častejšie podľa pridaných hodnôt, ktoré spoločnosť dokáže jednotlivcovi ponúknuť. Firemná kultúra je tak dôležitým faktorom pri rozhodovaní o budúcom zamestnávateľovi.

Kultúra firmy je jednoznačne dôležitým aspektom v rámci každodenného firemného života a odráža akúsi „osobnosť“, či „ducha“ spoločnosti. Určitú firemnú kultúru si v priebehu svojho života vytvorí každá firma, pričom nie vždy je firemná kultúra zreteľná navonok. Jedná sa tak nielen o vonkajšiu prezentáciu a image firmy, ale aj o vnútropodnikové vzťahy, systémy komunikácie, spôsoby odmeňovania, riadiace procesy, či riešenia konfliktov na pracovisku. Firemná kultúra v sebe zahŕňa tak materiálne prvky, ako aj nemateriálne hodnoty, ktoré práve môžu byť zdrojom jej sily. Silná firemná kultúra prináša firme a jej zamestnancom radu výhod, mimo iné vysokú motiváciu a lojalitu zamestnancov voči firme, jednoduché implementovanie inovácií a zmien a menej formality vo firemných procesoch.

Túto tému pre svoju diplomovú prácu som si zvolila preto, že vnímam dôležitosť existencie silnej firemnej kultúry v pracovnom prostredí a považujem v súčasnej dobe za nutnosť o firemnú kultúru sa starať a dennodenne sa jej na firemnej pôde venovať. Keďže som sama zamestnaná, rozhodla som sa svoju diplomovú prácu zamerať na spoločnosť, v ktorej aktuálne pracujem – Bosch Termotechnika, s. r. o. Mám tak jedinečnú príležitosť skúmať firemnú kultúru zvnútra a do hĺbky, nielen ako pozorovateľ z pozície zamestnanca, ale aj ako spolutvorca firemnej kultúry. Mimo iné totiž spolupracujem na organizácii firemných akcií, team-buildingových aktivít a starám sa tiež o zabezpečovanie niektorých materiálnych benefitov pre našich zamestnancov. Verím preto, že moje skúsenosti z mojej takmer už dvojročnej praxe v tejto spoločnosti prispievajú k dôkladnému zmapovaniu stavu jej firemnej kultúry.

Táto práca si kladie za hlavný cieľ podrobne charakterizovať firemnú kultúru spoločnosti Bosch Termotechnika a podať tak o nej ucelený obraz čitateľovi. Následne si práca kladie otázku, či je možné túto firemnú kultúru považovať za silnú. Pri rozbere firemnej kultúry tejto spoločnosti sa opieram o poznatky z pracovného prostredia získané vlastným pozorovaním a takisto osobnými rozhovormi s niekoľkými zamestnancami spoločnosti, predovšetkým kolegyňami z oddelenia ľudských zdrojov. Okrem toho značnú časť informácií čerpám z veľkého prieskumu spokojnosti zamestnancov (*Associate Survey 17+*), ktorý prebehol v septembri 2017, a ktorého výsledky nám boli sprístupnené v januári 2018. Rozbor výsledkov tohto prieskumu tvorí dôležitý čiastkový cieľ tejto práce, ktorý napomôže k identifikácii oblastí a prvkov firemnej kultúry s potenciálom pre rozvoj.

Na základe získaných poznatkov o stave firemnej kultúry v spoločnosti Bosch Termotechnika je druhým no nemenej významným čiastkovým cieľom tejto práce navrhnúť odporúčania k zlepšeniu a posilneniu firemnej kultúry spoločnosti. Verím, že tým dopomôžem k pozitívnemu rozvoju firemnej kultúry spoločnosti Bosch Termotechnika smerom k jej zatraktívneniu nielen voči zamestnancom, či zákazníkom ale aj na trhu práce z pohľadu prilákania nových mladých talentov.

Prvá kapitola tejto práce je venovaná teoretickému úvodu k problematike firemnej kultúry vo všeobecnosti. Účelom tejto kapitoly je oboznámiť čitateľa s pojmom firemná kultúra a odhaliť, čo všetko sa za týmto pojmom skrýva. Kapitola zahŕňa vymedzenie firemnej kultúry voči často zamieňaným pojmom firemná identita a firemný image a charakteristiku jednotlivých prvkov, determinantov a funkcií firemnej kultúry danej spoločnosti. Značná časť prvej kapitoly je ďalej venovaná niekoľkým významným typológiám firemných kultúr, ktoré následne poslúžia v tretej kapitole k identifikácii typu firemnej kultúry skúmanej spoločnosti Bosch Termotechnika. V tejto kapitole práca čerpá z veľkého množstva primárnych zdrojov od autorov jednotlivých definícií a typológií – medzi nimi napr. Edgar Schein s jeho uznávaným dielom *Organizational Culture and Leadership*, ďalej tiež autor knihy *Understanding Organizations* Charles Handy, alebo slávna dvojica autorov T. E. Deal a A. A. Kennedy a ich dielo *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Ďalšou literatúrou využitou v tejto časti sú české knižné zdroje, ktoré zhŕňajú definície a poznatky rôznych autorov do jednotných celkov, ako napr. Růžena Lukášová a Ivan Nový v knihe *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*, alebo Zdeněk Šigut v knihe *Firemní kultura a lidské zdroje*.

V druhej kapitole je predstavená samotná spoločnosť Bosch Termotechnika – organizačná súčasť koncernu Bosch Group zameraná na priemyselné kotle, ohrievače vody a inú techniku v oblasti vykurovania. Čitateľ má tak možnosť dozvedieť sa viac o histórii spoločnosti a jej založení v Českej republike, o jej zaradení v rámci koncernu Bosch Group a tiež o súčasnej situácii spoločnosti, nielen z ekonomického hľadiska ale aj z hľadiska vnútropodnikového usporiadania. V tejto časti sú predstavené tak úspechy spoločnosti na trhu priemyselných kotlov, ako aj vnútorná organizačná štruktúra a rozmiestnenie závodov Bosch Termotechnika po Českej republike. Táto kapitola primárne čerpá z webových stránok spoločnosti Bosch v Českej republike a jej divízií. Časť informácií bola získaná v rámci rozhovorov so zamestnankyňami oddelenia ľudských zdrojov a z interných materiálov.

Tretia kapitola predstavuje praktickú časť tejto práce. Kapitola sa podrobne venuje identifikácii a charakteristike jednotlivých prvkov firemnej kultúry spoločnosti Bosch Termotechnika. Na základe zisteného stavu firemnej kultúry v spoločnosti, táto kapitola následne skúma a hodnotí jej silu. V tejto časti sa práca opiera o interné zdroje a to najmä o prieskum spokojnosti zamestnancov z roku 2017, ktorého sa dobrovoľne a anonymne zúčastnili všetci zamestnanci Bosch Termotechniky. Tento prieskum je z veľkej časti zameraný práve na identifikáciu oblastí, ktoré môžu viesť k posilneniu firemnej kultúry spoločnosti. Ďalšie informácie sú čerpané jednak z rozhovorov so zamestnankyňami oddelenia ľudských zdrojov, ale aj z vlastného pozorovania diania v spoločnosti. Dôležitú časť kapitoly tvoria odporúčania navrhnuté k zlepšovaniu firemnej kultúry, t. j. interných procesov, systému komunikácie, vzťahov na pracovisku a celkovo atmosféry a každodenného pracovného života v spoločnosti, ktoré by mohli dopomôcť k celkovému posilneniu firemnej kultúry v rámci spoločnosti Bosch Termotechnika.

Záverečná časť tretej kapitoly je venovaná prípadovej štúdii, ktorá sa pozerá na implementáciu nových firemných hodnôt v spoločnosti Bosch Termotechnika. Zámerom tejto prípadovej štúdie je na praktickom príklade poukázať na to, ako Bosch Termotechnika pracuje s rozvíjaním svojej firemnej kultúry a ako efektívne dokáže zapracovať nové firemné hodnoty do každodenného pracovného života zamestnancov spoločnosti.

# 1. Firemná kultúra

Firemná kultúra sa stala populárnym predmetom skúmania teoretikov zhruba od začiatku osemdesiatych rokov. Za zrodom obrovského záujmu o firemnú kultúru stála z veľkej časti vtedajšia ekonomická situácia – 70. roky boli hlavne pre západné krajiny obdobím silnej konkurencie, problémov s produktivitou a ekonomických kríz. Firmy preto hľadali nové riešenia svojich problémov a práve firemná kultúra bola faktorom, ktorý začal byť čoraz viac skloňovaný a začal sa mu prikladať väčší a väčší význam. Rastúca popularita firemnej kultúry bola tiež spojená s postupnou internacionalizáciou spoločností, zvyšujúcou sa veľkosťou spoločností, decentralizáciou a rastom sektoru služieb. Ďalším dôvodom jej popularity, ktorý spomína rada autorov je úspech japonských firiem v tomto období, ktorý sa pripisoval práve ich špecifickým kultúrnym zvyklostiam.<sup>1</sup>

Odvtedy význam firemnej kultúry exponenciálne narastá. Či už je to z dôvodu narastajúcej konkurencie vo väčšine oblastí podnikania, alebo stále dôležitejšej orientácie na zákazníka a jeho individuálne problémy, rola firemnej kultúry sa rýchlo meniacom sa a nestabilnom prostredí trhu zvyrazňuje.<sup>2</sup> Jej význam skvelo vystihuje G. Besner: „*nie je to tak, že by [firemná] kultúra nebola predtým nedôležitá, ale veľmi rýchlo sa prejavila ako must-have a nielen nice-to-have*“.<sup>3</sup>

Začiatok tejto kapitoly je venovaný pojmu kultúra všeobecne a jej rôznym úrovňam. Na to nadväzujú ďalšie podkapitoly, ktoré sa už venujú podrobnej charakteristike kultúry firemnej. Veľký dôraz je v kapitole kladený na prehľad typológií firemnej kultúry a znaky, ktoré definujú silnú firemnú kultúru.

## 1.1 Kultúra všeobecne a jej úrovne

Porozumenie kultúre nám pomáha pochopiť zákonitosti a javy, ktoré ovplyvňujú správanie jednotlivcov a skupín.<sup>4</sup> Zadefinovaním pojmu kultúra sa zaoberalo a stále aj zaoberá mnoho autorov a napriek tomu doposiaľ neexistuje jednotná definícia. Pod pojmom kultúra

---

<sup>1</sup> ALVESSON, M. On the Popularity of Organizational Culture. In: *Acta Sociologica* [online]. 1990, roč. 33, č. 1, s. 42 [cit. 20.05.2018]. Dostupné na internete: <http://www.jstor.org/stable/4200778>

<sup>2</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, s. 13.

<sup>3</sup> BESNER, G. Why Company Culture Is More Important Than Ever. In: *Entrepreneur* [online] [cit. 20.05.2018]. Dostupné na internete: <https://www.entrepreneur.com/article/247522>

<sup>4</sup> MÜLLER, D. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013, s. 16.

si predsa každý môže predstaviť niečo úplné iné a pritom každý bude mať pravdu. Je to pojem mnohoznačný a určite nie je ľahko definovateľný. Ako napísal Charles Handy v knihe *Understanding Organizations*: kultúra nemôže byť presne definovaná, pretože „*je to niečo, čo je vnímané; niečo, čo je cítené*“.<sup>5</sup> A city ľudí sa len ťažko dajú zadefinovať. Keby sme sa o to ale pokúsili, môžeme skonštatovať, že ľudia pojem kultúra vo všeobecnosti používajú k popísaniu a pochopeniu „*podobností jednotlivcov v rámci skupiny a rozdielností medzi skupinami*“.<sup>6</sup>

Táto práca preberá dve definície pojmu kultúra. Prvá definícia pochádza od holandského sociológa Geerta Hofstedeho, ktorý zasvätil svoju kariéru skúmaniu kultúry, jej dôsledkov a odlišností medzi národmi. Hofstede hovorí, že kultúra je: „*kolektívne naprogramovanie mysli*“, ktoré od seba odlišuje členov rôznych skupín.<sup>7</sup> Podľa Hofstedeho sa jedná o systém spoločných hodnôt a charakteristík skupiny, ktoré ovplyvňujú jej správanie v danom prostredí. Túto myšlienku vysvetľuje nasledovne: „*kultúra je pre ľudskú kolektivitú tým, čím je osobnosť pre jednotlivca*“.<sup>8</sup>

Druhú definíciu pojmu kultúra táto práca preberá od Edgara Scheina, ktorý je uznávaným odborníkom na firemnú kultúru. Schein za pojmom kultúra vidí myšlienku zdieľania spoločných znakov určitou skupinou:

„*Akákoľvek sociálna skupina, ktorá má nejakú zdieľanú minulosť si vytvára kultúru. Sila tejto kultúry je závislá na dĺžke jej existencie, stabilite členstva v skupine a emocionálnej intenzite spoločne prežitej minulosti*“.<sup>9</sup>

Schein kultúru nedefinuje len ako súbor určitých zdieľaných hodnôt, ale k týmto zdieľaným hodnotám pridáva ďalšie kritické prvky (stabilita, hĺbka, šírka, štruktúra a integrácia), ktoré tak podľa neho formujú kultúru.

Pre túto prácu je okrem definovania pojmu kultúra dôležité rozlíšenie jej úrovní. Môžeme tak potom spomedzi nich vyčleniť kultúru firemnú, ktorej sa táto práca venuje. Základnými úrovňami kultúry, sú:

- Národná úroveň (zodpovedá krajine, z ktorej pochádzame);

---

<sup>5</sup> HANDY, C. B. *Understanding organizations*. Middlesex: Penguin Books, 1976, s. 185.

<sup>6</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, s. 18.

<sup>7</sup> HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park: SAGE Publications, 1984, s. 18.

<sup>8</sup> Taktiež, s. 21.

<sup>9</sup> SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2004, s. 11.

- Úroveň národnostná, náboženská, alebo jazykovej príslušnosti (zodpovedá odlišným regiónom v krajine);
- Úroveň rodu/pohlavia (muž alebo žena);
- Úroveň generácie (prarodičia, rodičia alebo deti);
- Úroveň sociálnej triedy (zodpovedá vzdelaniu, či profesii jedinca);
- Úroveň firemnej kultúry (zodpovedá socializácii v rámci zamestnania).<sup>10</sup>

Hovoriť sa už ale začína aj o kultúre globálnej, ktorá predstavuje kultúrne rozdiely na úrovni kontinentov.<sup>11</sup> Spomínané úrovne avšak nie je možné chápať oddelene. Jednotlivé úrovne sa navzájom ovplyvňujú, prekrývajú, alebo sa ocitajú dokonca v konflikte. Pre túto prácu je však kľúčové tieto úrovne rozlišovať a vymedziť spomedzi nich pojem kultúra firemná.

## 1.2 Základné vymedzenie pojmu firemná kultúra

Kultúra, ako už bolo spomenuté vyššie, predstavuje spoločné, zdieľané znaky určitej skupiny. V prípade kultúry firemnej ide o takéto spoločné znaky na úrovni jednej firmy. Pojem firemná kultúra sa začína používať zhruba od 30. rokov minulého storočia, avšak na význame naberá až v období rokov osemdesiatych, kedy sa firemnej kultúre začínajú venovať americkí manažéri a teoretici. Napríklad dvojica autorov Deal a Kennedy začala práve v tomto období presadzovať názor, že silná firemná kultúra môže mať pozitívny dopad na výkon spoločnosti.<sup>12</sup>

Firemná kultúra (a jej synonymá podniková, alebo organizačná kultúra) predstavuje „vnútornú atmosféru typickú pre firmu“, či tiež „ovzdušie, ktoré vo firme panuje“. <sup>13</sup> Rovnako ako sa líši kultúra jednej krajiny od kultúry krajiny druhej, líši sa aj firemná kultúra rôznych spoločností. Jednotná definícia firemnej kultúry tak opäť neexistuje, no nižšie sú uvedené štyri, ktoré pojem firemná kultúra výstižne charakterizujú, aj keď z rôznych uhlov pohľadu:

<sup>10</sup> HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J., KOLMAN, L. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 20.

<sup>11</sup> CAMERON, K.S., QUINN, R.E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006, s. 17.

<sup>12</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 219.

<sup>13</sup> PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 17.

*„Kultúra firmy je súhrn predstáv, prístupov a hodnôt vo firme všeobecne zdieľaných a relatívne dlho udržiavaných“.*<sup>14</sup>

*„Firemná kultúra vyjadruje vždy určitý charakter, ducha podniku, vnútorné pravidlá hry, ktoré ovplyvňujú myslenie a jednanie pracovníkov, ale aj celkovú atmosféru, v ktorej prebieha všetok vnútropodnikový život“.*<sup>15</sup>

*„[Firemná kultúra je] vzorec zdieľaných základných predpokladov, ktoré si skupina osvojila pri riešení problémov externej adaptácie a internej integrácie a ktoré sa osvedčili natoľko, že sú považované za platné a sú predávané novým členom organizácie ako spôsob vnímania, myslenia a cítenia, ktorý je vo vzťahu k týmto problémom správny“.*<sup>16</sup>

*„Je to zbierka hodnôt, symbolov, podnikových hrdinov, rituálov a vlastných dejín, ktoré pôsobia pod povrchom a majú veľký vplyv na jednanie ľudí na pracovných miestach“.*<sup>17</sup>

Napriek rozdielom v definíciách firemnej kultúry sa v nich objavujú určité spoločné atribúty, a tak je možné zovšeobecniť definovanie kultúry firmy nasledovne: *„je to súbor základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie, a ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a správaní členov organizácie“.*<sup>18</sup>

V nadväznosti na tieto spoločné znaky je možné priradiť pojmu firemná kultúra nasledujúce charakteristiky:

- Firemná kultúra nemá objektívnu formu existencie;
- Firemná kultúra je skupinovým fenoménom;
- Firemná kultúra pôsobí na ľudské vedomie a podvedomie a v oboch sa taktiež prejavuje;
- Firemná kultúra je výsledkom procesu učenia;
- Firemná kultúra je relatívne stabilná, ale obsahuje potenciál k zmene.<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup> PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 19.

<sup>15</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 9-10.

<sup>16</sup> SCHEIN, Organizational culture and leadership, s. 17.

<sup>17</sup> DEAL, T.E., KENNEDY, A.A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.

<sup>18</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 22.

<sup>19</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 40.; TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 137.

Stručný „návod“ na klasifikáciu firemnej kultúry konkrétnej firmy poskytujú Pfeifer a Umlaufová vo svojej knihe *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit* (1993). Pfeifer a Umlaufová sa snažili identifikovať také výrazné a vystihujúce veličiny firemnej kultúry, na základe ktorých by bolo možné odhaliť podstatu danej firemnej kultúry. Medzi takéto veličiny títo dvaja autori radia:

- Mieru rozpätia medzi pracovnými pozíciami;
- Informovanosť;
- Vzťah k neistote;
- Osobu dominantného nositeľa úspechu;
- Prevažujúci spôsob myslenia;
- Najúčinnšie stimuly;
- Mieru stotožnenia zamestnancov s firmou;
- Podstatu vodcovskej idey firmy;
- Rituály, legendy a hrdinov.<sup>20</sup>

Obdobné vymedzenie uvádza tiež Stephen P. Robbins vo svojom diele *Organizational Behavior*. Ten sa sústreďí na sedem združujúcich charakteristík, podľa ktorých je možné vymedziť a rozlíšiť firemnú kultúru každej firmy. Tieto charakteristiky, resp. miera, v ktorej sú implementované, podľa Robbinsa zachytávajú „*esenciu firemnej kultúry*“:

- Povzbudzovanie zamestnancov k inováciám a prijímaniu rizika;
- Pozornosť k detailom;
- Orientácia na výstupy;
- Orientácia na ľudí;
- Orientácia na tímovú prácu;
- Agresivita a súťaživosť;
- Stabilita – uprednostňovanie zachovania status quo vs. orientácia na rast.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> PFEIFER, UMLAUFOVÁ, *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, s. 30-32.

<sup>21</sup> ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A. *Organizational Behavior*. Boston: Prentice Hall, 2012, s. 512-513.

### 1.2.1 Firemná kultúra vs. firemná identita vs. firemný image

Firemnú kultúru si ľudia často zamieňajú, pletú, ba dokonca úplne stotožňujú s pojmami firemná identita, či image firmy. Pritom určite nejde o totožné pojmy. Aby ani pri čítaní tejto práce nedošlo k zamieňaniu pojmov, je nižšie uvedený ich rozdiel.

Firemná kultúra, ako bolo uvedené vyššie, je súborom zdieľaných hodnôt, predstáv a noriem správania členov určitej spoločnosti. Môže ísť o firemné zvyky, rituály, či materiálne vybavenie a pod., ktoré sú špecifické pre danú firmu.

Naproti tomu firemná identita predstavuje to „*ako sa firma prezentuje prostredníctvom jednotlivých prvkov, [...] a zahŕňa históriu firmy, filozofiu a víziu, ľudí patriacich k firme a jej etické hodnoty*“.<sup>22</sup> Firemná identita je teda pojmom obširnejším a môžeme o nej hovoriť ako o vonkajšej prezentácii konkrétnej spoločnosti v prostredí trhu, ktorá vyjadruje jej „*špecifickosť, originalitu a nezameniteľnosť s inými*“.<sup>23</sup> Nejde tak len o vzhľad spoločnosti, ale aj o jej snahu odlišiť sa, byť jedinečnou a osobitou.<sup>24</sup> Zložkami firemnej identity sú dizajn, kultúra, komunikácia a produkt, viď Obr. 1.

Firemný image sa formuje v rámci interakcií jednotlivých zložiek firemnej identity. Prejavy firemnej identity teda budujú image firmy a ten je akýmsi verejne vnímaným odrazom firemnej identity. Pod pojmom firemný image si môžeme predstaviť „*súhrn predstáv, postojov, názorov a skúseností človeka vo vzťahu k určitému objektu*“.<sup>25</sup> Ide teda o obraz, ktorý si o spoločnosti vytvára vonkajšie okolie.<sup>26</sup>

Pre lepšie pochopenie rozdielu v pojmosloví firemnej identity, kultúry a image, je nižšie uvedená grafika, ktorá pojmy jasne vymedzuje.

---

<sup>22</sup> VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 14.

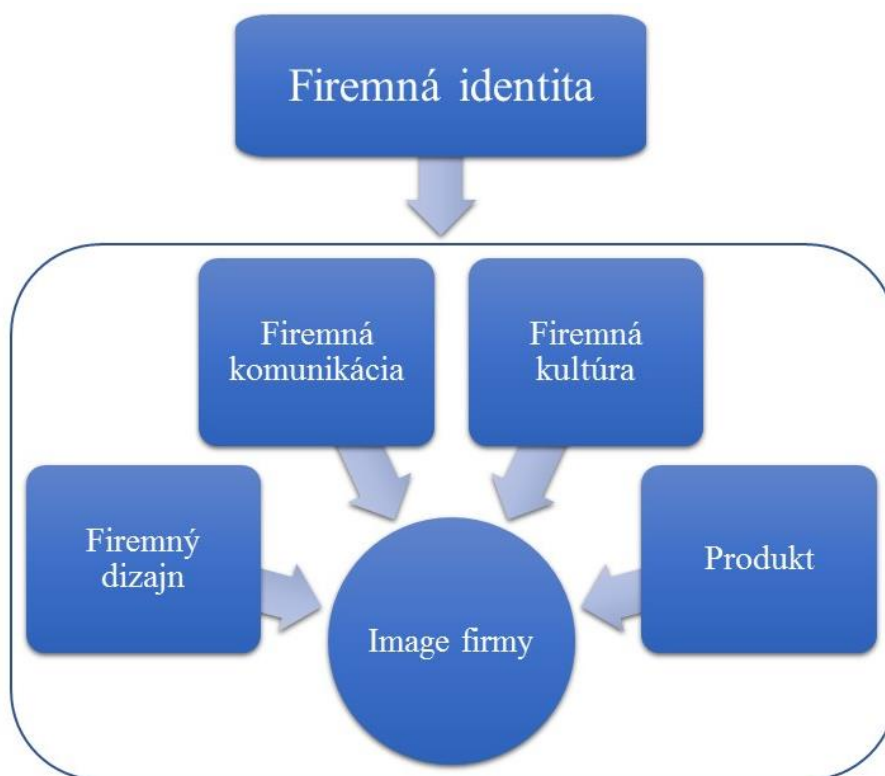
<sup>23</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 459.; VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita*, s. 16.

<sup>24</sup> VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, s. 625.

<sup>25</sup> VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita*, s. 16.

<sup>26</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 463.

**Obr. 1 Zložky firemnej identity**



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov získaných z: VYSEKALOVÁ, Jitka, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2790-5.

### 1.3 Determinanty a funkcie firemnej kultúry

Pri skúmaní fungovania firemnej kultúry je dôležité identifikovať faktory, ktoré na ňu vplyvajú a ktoré ju determinujú. V zásade rozlišujeme dva zdroje pôsobenia na firemnú kultúru a to vonkajšie a vnútorné vplyvy. Šigut (2004) toto rozdelenie ešte rozširuje na štyri hľadiská: (1) faktory okolitého prostredia podniku, (2) spoločenské a kultúrne faktory, (3) základné faktory, a (4) faktory managementu.<sup>27</sup> Prvé dva faktory radí Šigut medzi vonkajšie vplyvy a druhé dva medzi vplyvy vnútorné.

Medzi faktory okolitého prostredia môžeme zahrnúť činnosť konkurencie na trhu, požiadavky zákazníkov, situáciu v národnom hospodárstve a pod.<sup>28</sup> Nesmieme tiež zabudnúť pripomenúť významný vplyv národnej kultúry na kultúru firiem. Národná kultúra môže v konkrétnej firme ovplyvniť najmä organizačnú štruktúru, štýl riadenia, alebo nástroje a spôsoby motivácie zamestnancov.<sup>29</sup> Firemná kultúra je takisto značne ovplyvnená oborom

<sup>27</sup> ŠIGUT, Firemní kultura a lidské zdroje, s. 15.

<sup>28</sup> Taktiež, s. 14.

<sup>29</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 34.

svojej činnosti, napr. čo sa týka ekologických aspektov, úrovne vedy a výskumu, či legislatívnej záťaže v obore.<sup>30</sup>

Základnými faktormi Šigut (2004) rozumie osobnostné profily zamestnancov, napr. ochotu k inováciám, ochotu učiť sa, odolnosť voči stresu, či kariérny postup. Medzi základné faktory rovnako patrí interná komunikácia a s tým súvisiaci vplyv technológií na firemnú kultúru, rituály na pracovisku a normy správania.<sup>31</sup> Tieto faktory sa čiastočne prekrývajú so spoločenskými a kultúrnymi podmienkami pôsobiacimi na podnik „zvonku“. Naopak z vnútra na firemnú kultúru vplýva veľkosť a dĺžka existencie podniku, jeho história, pozícia na trhu, ekonomický úspech, či majetok.<sup>32</sup>

Pre prosperujúcu firemnú kultúru je dôležitý správny management. Faktory managementu majú vplyv na firemné stratégie a ciele, na organizačnú štruktúru, procesy a vzťahy v spoločnosti. Management určuje štýl a systém riadenia. Na firemnú kultúru môže mať silný vplyv aj samotná osoba zakladateľa, resp. vodcu firmy a to predovšetkým vo firme novej, mladej. Zakladateľ má vtedy kľúčovú úlohu pri formovaní firemnej kultúry (z histórie napr. Tomáš Baťa, alebo Walt Disney). Práve on ako prvý prichádza s novou ideou, víziou, cieľom a tieto prenáša na skupinu, ktorá idei verí a zdieľajúc zakladateľovu víziu, začne jeho zámery realizovať.<sup>33</sup> Týmto však ešte sama firemná kultúra nevzniká. Až ak správanie a konanie skupiny vyústi v úspešné dosiahnutie cieľa, vtedy sa potvrdia zakladateľove myšlienky a skupina ich prevezme ako zdieľané a bude ich implementovať ďalej, pričom sa z pôvodnej zakladateľov idey stáva „ten správny“, zaužívaný spôsob myslenia a správania sa.<sup>34</sup> Tento jav už môžeme považovať za firemnú kultúru.

Kultúra firmy má dve základné funkcie: (1) vonkajšiu a (2) vnútornú funkciu, ktoré reprezentujú efekt vplyvu firemnej kultúry na činnosť firmy a vo firme.<sup>35</sup> Vonkajšou funkciou je spôsob adaptácie firmy na okolité podmienky a tvár firmy – jej image, čiže vonkajšia prezentácia. Spôsob adaptácie na okolité podmienky hovorí o tom, ako sa firma dokáže prispôbovať zmenám na trhu.<sup>36</sup> Vnútornou funkciou firemnej kultúry je spôsob integrácie vo vnútri firmy a pribojnosť stratégie firmy.

---

<sup>30</sup> PFEIFER, UMLAUFOVÁ, Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit, s. 27.

<sup>31</sup> ŠIGUT, Firemní kultura a lidské zdroje, s. 14.

<sup>32</sup> PFEIFER, UMLAUFOVÁ, Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit, s. 28.

<sup>33</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 35.

<sup>34</sup> SCHEIN, Organizational culture and leadership, s. 16.

<sup>35</sup> PFEIFER, UMLAUFOVÁ, Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit, s. 32-33.

<sup>36</sup> Taktiež, s. 33.

## 1.4 Prvky firemnej kultúry

Prvky firemnej kultúry sú základnými funkčnými jednotkami, prostredníctvom ktorých je možné firemnú kultúru popísať. Za prvky firemnej kultúry sú najčastejšie považované: základné predpoklady (angl. *basic assumptions*), hodnoty, normy a postoje a tzv. artefakty, čiže vonkajšie manifestácie kultúry.<sup>37</sup> Táto podkapitola všeobecne charakterizuje jednotlivé prvky a zhŕňa názory rôznych autorov na obsah týchto pojmov. Na ňu nadväzuje podkapitola 1.4.1 Scheinov model firemnej kultúry, kde je podrobnejšie rozobrané ako vníma prvky a úrovne firemnej kultúry E. Schein, ktorého model je jedným z najznámejších v tejto oblasti.

Základné predpoklady, alebo tiež presvedčenia sú zafixovanými predstavami ľudí o fungovaní reality. Je ťažké ich identifikovať zvonku spoločnosti, pretože fungujú automaticky a ľudia ich pokladajú za samozrejmé.<sup>38</sup> Základné predpoklady majú pôvod nielen vo vedomí človeka, ale aj v jeho podvedomí.<sup>39</sup> Ide o najhlbší prvok firemnej kultúry, ktorý je zakorenený v mysli príslušníkov spoločnosti a pre okolitý svet sú takmer nerozpoznateľné.

Hodnoty chápeme ako „*uznávané, chcené a zaväzujúce statky a idey pôsobiace na správanie človeka*“. <sup>40</sup> Hodnotou je to, čomu jednotlivec, či skupina prikladá význam a považuje za dôležité. Hodnoty predstavujú jadro firemnej kultúry a „*sú považované za dôležitý indikátor obsahu kultúry a nástroj utvárania organizačnej kultúry*“. <sup>41</sup>

Normy správania sú nepísanými pravidlami, ktorými sa riadi určitá skupina. Skupinové normy v rámci firemnej kultúry vymedzujú správanie, „*ktoré v organizácii je a ktoré nie je akceptovateľné, čím regulujú každodenné správanie pracovníkov*“. <sup>42</sup> Charakteristické pritom je, že dodržovanie noriem je v skupine oceňované a naopak porušenie normy je potrestané.

Postoje ako prvok firemnej kultúry súvisia s prežívaním a prejavom emócií jednotlivca alebo skupiny. Človek zaujíma svoj postoj voči nejakej osobe, alebo objektu na základe hodnotenia jeho vzťahu k danej osobe/objektu. Tento postoj (emócia) môže byť dobrý, či zlý; pozitívny, či negatívny; žiadúci, či nežiadúci.<sup>43</sup> Podľa svojho postoju sa následne jednotlivec správa a jedná daným spôsobom.

---

<sup>37</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 22.

<sup>38</sup> Taktiež, s. 23.

<sup>39</sup> PFEIFER, UMLAUFOVÁ, Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit, s. 46.

<sup>40</sup> Taktiež, s. 57.

<sup>41</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 23.

<sup>42</sup> Taktiež, s. 24.

<sup>43</sup> Taktiež, s. 23.

Prvkom firemnej kultúry, ktorý má najvnímateľnejšiu podobu sú tzv. artefakty. Rozlišujeme artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy.<sup>44</sup> Medzi artefakty materiálnej povahy radíme materiálne vybavenie firmy, vonkajší vzhľad budovy, produkty firmy, či propagačné materiály. Artefakty materiálnej povahy teda môžu zodpovedať skôr popisu firemného image, no význam majú nielen navonok, ale aj vo vnútri firmy, kde môžu plniť funkciu rôznych symbolov – napríklad symbol blahobytu, skromnosti, tradície a pod. Takéto zjednocujúce symboly majú veľký význam pre zamestnancov, ktorí sa tak môžu cítiť viac stotožnení s danou firmou.

Artefaktmi nemateriálnej povahy sú predovšetkým jazyk, zvyky, rituály, ceremoniály a firemní hrdinovia. Medzi artefakty radíme aj produkty ľudskej tvorby – napr. logo, šablóny prezentácií a dokumentácie, či firemné farby.<sup>45</sup> Jazyk predstavuje formu dorozumenia v spoločnosti a určuje mieru formálnosti vzťahov.<sup>46</sup> Pod zvykmi môžeme rozumieť oslavy narodenín vo firme, vianočné večierky, ale tiež napr. spôsoby riešenia konfliktov. Rituály sú očakávanými spôsobmi správania v spoločnosti, ktoré zahŕňajú zdravenie, využívanie typických interných komunikačných kanálov, procesy prijímania a adaptácie nových zamestnancov a pod. Ceremoniály sú slávnosťami usporadúvanými pri špeciálnych príležitostiach a sú dôležité najmä z hľadiska odmeňovania úspechov a oslavy firemných hrdinov, čím posilňujú firemné hodnoty, motiváciu a lojalitu pracovníkov.<sup>47</sup> Hrdinovia vo firme plnia dôležitú funkciu a sú takisto významným prvkom firemnej kultúry. Medzi funkcie hrdinov vo firme patria:

- Dokladajú dosiahnuteľnosť úspechu pre každého zamestnanca;
- Poskytujú modelové správanie;
- Nastolujú vysoké štandardy výkonu;
- Sú symbolom spoločnosti pre vonkajší svet;
- Udržujú a posilňujú jedinečnosť spoločnosti;
- Motivujú zamestnancov.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 22.

<sup>45</sup> TURECKIOVÁ, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 136.

<sup>46</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 24.

<sup>47</sup> Taktiež, s. 25.

<sup>48</sup> Taktiež, s. 25.

### 1.4.1 Scheinov model firemnej kultúry

Jedným z najznámejších a najvyužívanějších modelov firemnej kultúry a jej prvkov je model Edgara Scheina z jeho knihy *Organizational Culture and Leadership* (1992). Firemnú kultúru delí na tri dimenzie, ktoré odzrkadľujú stupeň vnímateľnosti jej prvkov pre externého pozorovateľa:

1. Artefakty;
2. Zastávané hodnoty, pravidlá a normy správania;
3. Základné predpoklady.<sup>49</sup>

Za artefakty Schein považuje všetko to, čo človek „*vidí, počuje, cíti pri strete s neznámou kultúrou*“.<sup>50</sup> Artefakty predstavujú najvnímateľnejšiu podobu firemnej kultúry a sú jej vonkajšími prejavmi. Pokiaľ sa človek stretne s neznámou kultúrou, sú to práve artefakty, ktoré prvotne registruje a dokáže ich rozpoznať a popísať. Ich význam však pre „cudzinca“ nemusí byť jednoznačný.

Druhou dimenziou sú hodnoty. Sem Schein (1992) radí zásady, pravidlá a normy vzniknuté v spoločnosti zdieľané všetkými zamestnancami. Táto zložka firemnej kultúry je pre vonkajší svet zaregistrovateľná len čiastočne.

Najhlbšou a najviac neuvedomovanou dimenziou sú základné predpoklady. Ide o také situácie, presvedčenia, či spôsoby riešenia problémov, ktoré – pokiaľ opakovane fungujú – začnú brať ľudia ako samozrejmé a stávajú sa bežnou realitou. Základné predpoklady Schein považuje za implicitné presvedčenia skupiny, ktoré riadia jej správanie, ktoré hovoria skupine ako sa na veci pozeráť, ako o veciach rozmýšľať a ako ich precitovať. Túto dimenziu môžeme označiť ako DNA kultúry ako takej, ktoré je veľmi ťažké zmeniť.<sup>51</sup>

Jednotlivé dimenzie Scheinovho modelu sú zobrazené na Obr. 2 spolu s popisom rôznych atribútov, ktoré spadajú do jednotlivých úrovní.

---

<sup>49</sup> SCHEIN, *Organizational culture and leadership*, s. 25.

<sup>50</sup> Taktiež, s. 25.

<sup>51</sup> Taktiež, s. 32.

**Obr. 2 Scheinov model štruktúry firemnej kultúry**



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov získaných z: SCHEIN, Edgar H., 2004. *Organizational culture and leadership*. 3. vyd. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley. ISBN 978-0-7879-6845-8.

## 1.5 Typológie firemnej kultúry

Typológie firemnej kultúry prinášajú rozličné pohľady na spôsoby života vo firmách a na obsah ich firemných kultúr. Pomocou rôznych typológií je možné ľahšie identifikovať a charakterizovať firemnú kultúru špecifickej firmy, čo je pre túto prácu kľúčové. Ako už bolo spomenuté vyššie v podkapitole 1.2, charakteristiky firemných kultúr rôznych firiem sa líšia, no napriek ich špecifickosti a originalite, je možné na základe dlhodobých výskumov identifikovať najčastejšie objavujúce sa typy.

Rôzne typológie kultúry firmy môžu slúžiť jednak ako návod k identifikácii a rozboru konkrétnej firemnej kultúry, ale aj ako vzor ideálneho, či naopak nevhodného modelu firemnej kultúry, ku ktorému môže firma aspirovať, prípadne snažiť sa mu vyhnúť.<sup>52</sup> V nasledujúcich odstavcoch sú uvedené jedny z najznámejších typológií firemných kultúr spolu s ich grafickou interpretáciou pre lepšiu predstavu a uľahčenie pochopenia. Avšak treba pripomenúť, že nejde o súpis všetkých typológií, ktorých existuje nepreberné množstvo a nebolo možné ani žiadúce ich v tejto práci všetky zahrnúť.

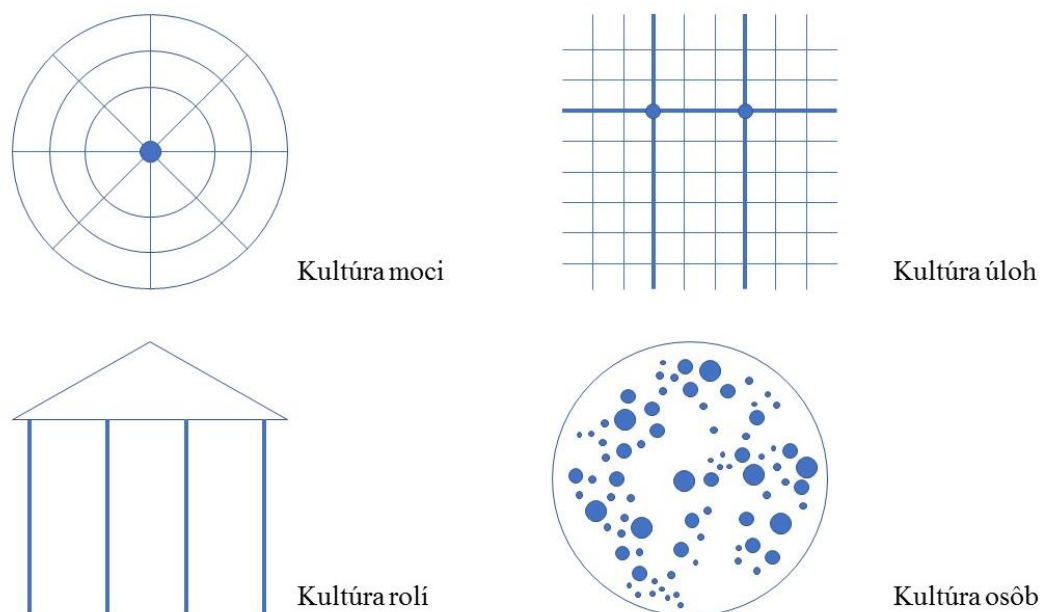
<sup>52</sup> NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, s. 39.

### 1.5.1 Typológia FK podľa R. Harrisona a Ch. Handyho

Jednou z prvých typológií firemnej kultúry (skrátene FK) bola typológia od Rogera Harrisona z roku 1972. Harrison vo svojej práci hovoril o tzv. „firemných ideológiách“, ktoré rozdelil na štyri typy: kultúra moci, kultúra rolí, kultúra úloh a kultúra osôb.<sup>53</sup> O niekoľko rokov neskôr nadviazal na toto rozdelenie Charles Handy vo svojej známej knihe *Understanding Organizations* (1976). V tejto knihe sa Handy venuje už priamo typológii firemných kultúr, pričom sa opiera o pojmoslovie R. Harrisona.

Handy podrobnejšie rozpracoval Harrisonove myšlienky v súvislosti s formou organizačnej štruktúry spoločnosti a prevažujúcim štýlom riadenia.<sup>54</sup> Pozerá sa tak na rozdiely vo firemných kultúrach z pohľadu úrovne formalizácie, plánovania do budúcnosti, podporovania poslušnosti alebo naopak iniciatívnosti zamestnancov, striktnosti štýlu obliekania, spektra benefitov pre zamestnancov, spôsobu kontroly v spoločnosti, orientácie managementu na procesy alebo naopak na výsledky a pod.<sup>55</sup>

**Obr. 3 Typológia FK podľa Ch. Handyho**



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov získaných z: HANDY, Charles B. *Understanding organizations*. s. 178, 179, 181 a 184. Middlesex: Penguin Books, 1976. ISBN 01408096000.

<sup>53</sup> HANDY, *Understanding organizations*, s. 177.

<sup>54</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, s. 76.

<sup>55</sup> HANDY, *Understanding organizations*, s. 177.

Kultúra moci (angl. *power culture*) je typickou firemnou kultúrou malých podnikateľských orientovaných firiem so zameraním najmä na realitný trh či finančníctvo, často napr. rodinných firiem.<sup>56</sup> Štruktúra takýchto firiem pripomína pavučinu – vid' Obr. 3 – a ide o kultúry pevne riadiace sa centrálnou silou. Tá má vplyv na všetky funkčné jednotky spoločnosti (vlákna pavučiny predstavujú smerovanie vplyvu centrálnej moci naprieč spoločnosťou).<sup>57</sup> Kultúra moci sa vyznačuje nízkou úrovňou byrokracie a len málo pravidlami a procesmi. Jej najzákladnejším znakom je centrálna moc, ktorá je vykonávaná kľúčovými jedincami (prípadne jednou osobou), ktorí sú v centre diania a majú plnú rozhodovaciu právomoc. Štýl riadenia kultúry moci je tak výrazne autoritatívny.<sup>58</sup> Úloha centrálnej moci zohráva najdôležitejšiu úlohu a je nutné aby bola obsadená kvalitnými a kvalifikovanými jednotlivcami, pretože do nich vkladá firma veľkú dôveru. Jej úspech tak často závisí práve na osobách v centre organizácie.<sup>59</sup> Ako píše sám Handy: „*pavučina bez pavúka nemá žiadnu moc*“.<sup>60</sup> Spoločnosti s takýmto typom FK sú silné a pružné na trhu, dokážu rýchlo a efektívne reagovať na zmeny a nebezpečenstvo. Problémom pre organizáciu s typom kultúry moci je jej narastajúca veľkosť. Pavučina moci sa môže pretrhnúť, pokiaľ by musela riadiť priveľa aktivít.<sup>61</sup> Firma s kultúrou moci sa takisto vyznačuje súperiacim pracovným prostredím zameraným na výsledky.

Kultúra rolí (angl. *role culture*) je firemnou kultúrou vyznačujúcou sa veľkým podielom byrokracie na firemných procesoch. Vizuálne si je možné kultúru rolí predstaviť ako grécky chrám, vid' Obr. 3. Sila tejto FK spočíva v jej pilieroch – oddeleniach firmy, ktoré sa riadia striktnými pravidlami a procedúrami.<sup>62</sup> Na jednotlivé oddelenia dohliada vrcholový management („strecha chrámu“). Rolou sa rozumie správanie očakávané vzhľadom na danú pozíciu – je jasne vymedzené popisom práce a jedinec by nemal konať mimo svojej role.<sup>63</sup> Od pracovníkov sa neočakáva iniciatívnosť, je priam nežiadúca, ich poslaním v kultúre rolí je držať sa v rámci svojej role. Štýl riadenia je formálny, prikláňajúci sa skôr k autoritatívnemu, pričom je kladený veľký dôraz na konformitu k zaužívaným normám a pravidlám.<sup>64</sup> Takýto typ FK je typický pre oblasť verejnej správy, priemyslu, či poisťovníctva. Ide typicky o spoločnosti, kde existuje stabilné prostredie, kde je dĺžka životného cyklu produktu veľmi dlhá a kde je

---

<sup>56</sup> HANDY, Understanding organizations, s. 178.

<sup>57</sup> Taktiež, s. 178.

<sup>58</sup> TURECKIOVÁ, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 141.

<sup>59</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 77.

<sup>60</sup> HANDY, Understanding organizations, s. 179.

<sup>61</sup> Taktiež, s. 179.

<sup>62</sup> Taktiež, s. 180.

<sup>63</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 77.

<sup>64</sup> TURECKIOVÁ, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 141.

špecializácia a miera technickej odbornosti dôležitejšia než inovácie. Pre pracovníkov poskytuje kultúra rolí výhodu v istote, predvídateľnosti a možnosti postupného kariérneho postupu „po pilieri hore“. Nevýhodou firiem s kultúrou rolí je pomalosť reakcií na zmeny vzhľadom na jej dlhodobo zaužívané normy a postupy.

Kultúru úloh (angl. *task culture*) je možné podľa Handyho najlepšie vnímať ako sieť – vid' Obr. 3 – kde niektoré nite sú hrubšie než druhé, pričom moc leží tam kde sa nite pretínajú, čiže na akýchsi uzloch.<sup>65</sup> Kultúra úloh je najčastejšie zastúpená v maticových, napr. v projektovo orientovaných spoločnostiach. Je kultúrou tímovou a stavia silu na skupine ľudí, ktorých efektivita pramení v stotožňovaní individuálnych a celopodnikových cieľov. Štýl riadenia je v tomto prípade participatívny – skupiny ľudí majú rozhodovaciu právomoc nad vlastnou prácou, čo umožňuje takejto kultúre vysokú mieru flexibility a adaptácie na prípadné zmeny. S kultúrou úloh sa stretávame v prostredí kde na trhu hrá najväčšiu úlohu schopnosť rýchlej reakcie a kreativity, kde je životný cyklus produktu krátky a kde panuje veľká súťaživosť.<sup>66</sup> Kultúru úloh môžeme očakávať v reklamných agentúrach, konzultačných firmách, alebo bankách. Spôsob kontroly je však u kultúry úloh neľahký. Management primárne zohráva úlohu pri alokovaní prác, ľudí a zdrojov. Spoločnosť je úspešná pokiaľ sa managementu darí alokovať dostupné zdroje k správnym ľuďom, ktorí ich efektívne využijú. Avšak takto nastavená FK zlyháva, ak sú zdroje pre kompetentných ľudí nedostupné. Vtedy sa musí management prikloniť k zavádzaniu pravidiel, kontrole výsledkov a centralizovaniu moci na manažerov, čo môže vyústiť k zmene kultúry na kultúru moci.<sup>67</sup> Aj napriek tomu je tento typ FK podľa Handyho (1976) najpreferovanejším medzi manažérmi.

S kultúrou osôb (angl. *person culture*) sa stretneme len zriedkavo. Centrálnu rolu v tejto kultúre hrá jednotlivec, na ktorom závisí celá firma. Firma je pre jednotlivcov v podstate len „základňou pre rozvoj vlastnej kariéry a pestovanie svojich záujmov“.<sup>68</sup> Štruktúra v takejto firme je minimálna, Handy tento typ opisuje ako „galaxiu individuálnych hviezd“ – zhluk jednotlivcov, ktorí sa rozhodli pre spojenie svojich síl smerom k zvýšeniu efektivity – vid' Obr. 3.<sup>69</sup> Žiadny jednotlivec tak nemá dominantné postavenie, členovia sú rovnoprávni a samostatní, štýl riadenia je značne liberálny a právomoci zdieľané. Očakáva sa od nich ale často vysoko kvalifikovaný výkon a spolunáležitosť. Za základný prameň moci môžeme pri

---

<sup>65</sup> HANDY, Understanding organizations, s. 181.

<sup>66</sup> Taktiež, s. 182.

<sup>67</sup> Taktiež, s. 183.

<sup>68</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 78.

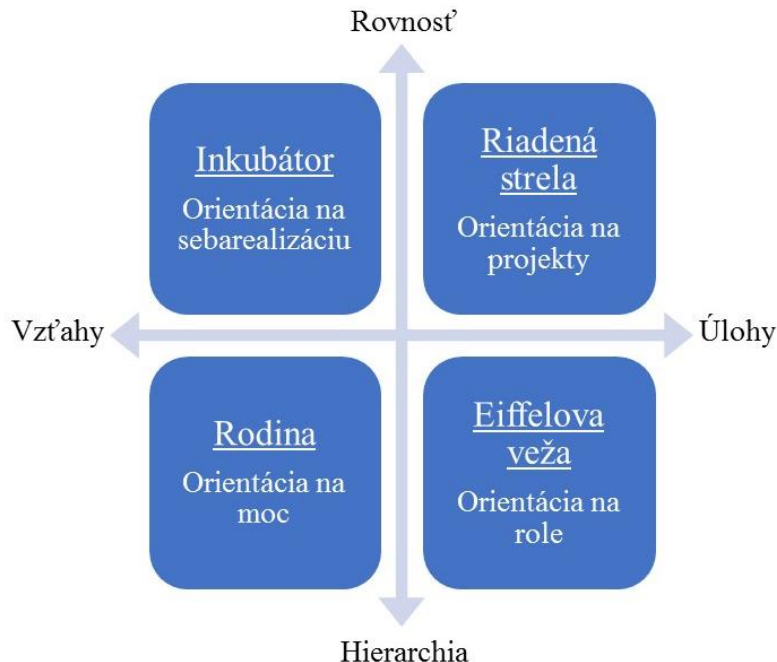
<sup>69</sup> HANDY, Understanding organizations, s. 184.

tomto type FK považovať odbornosť.<sup>70</sup> Kultúra osôb je príznačnou pre spoločnosti združujúce kvalifikovaných odborníkov, či špecialistov, napr. spolky architektov, barmanov, konzultantov, učiteľov, atď.

### 1.5.2 Typológia FK podľa F. Trompenaarsa

Fons Trompenaars prezentuje vo svojej knihe *Riding the Waves of Culture* (1993) štyri typy firemnej kultúry, ktorých rozdiely taktiež tkvejú v usporiadaní organizačnej štruktúry, obdobne ako to je u Harrisona a Handyho. Trompenaars (1993) sa pri skúmaní typov FK pozerá na tri hlavné rozlišujúce aspekty: (1) vzťah medzi zamestnancami a spoločnosťou; (2) hierarchický systém; a (3) predstavy a názory zamestnancov o cieľoch a zmysle poslania spoločnosti. Aby dokázal rozlíšiť rôzne typy FK, zadefinoval Trompenaars dve dimenzie: (1) orientácia na úlohy vs. orientácia na vzťahy a (2) rovnosť vs. hierarchia. Tieto dimenzie tak umožňujú definovať typy kultúry firmy v štyroch kvadrantoch, vid' Obr. 4. Trompenaars poňal názvy týchto typov metaforicky, čím nám uľahčuje porozumenie vzťahu, ktorý existuje medzi zamestnancom a firmou: „rodina“, „Eiffelova veža“, „riadená strela“ a „inkubátor“.<sup>71</sup>

**Obr. 4 Typológia FK podľa F. Trompenaarsa**



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov získaných z: TROMPENAARS, Fons, HAMPDEN-TURNER, Charles. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. s. 159. Londýn: Nicholas Brealey, 1998. ISBN 1-85788-176-1.

<sup>70</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 78.

<sup>71</sup> TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Londýn: Nicholas Brealey, 1998, s. 158.

Typ „rodina“ spája dimenzie hierarchie a blízkych vzťahov, kde v čele skupiny stojí „otec“, ktorý nesie najvyššiu autoritu a má viac skúseností než „deti“. Otec je v roli vodcu a on udáva, čo je správne a ako veci robiť. Tento typ kultúry je kultúrou orientovanou na moc, avšak ide o výkon moci nie spôsobom vyhrážania sa, ale skôr o moc prirodzenú, láskavú a vľúdnú prameniacu z dobrých, pestovaných vzťahov. Väčšina firiem s kultúrou typu „rodina“ je z krajín ako Turecko, Taliansko, Japonsko, či Južná Kórea.<sup>72</sup>

Firemná kultúra typu „Eiffelova veža“ takisto silno stavia na hierarchickej štruktúre, ktorá má však úplne iný význam ako pri type „rodina“. Ide o hierarchiu pevnú, rigidnú, v ktorej plnenie úloh znamená napĺňanie predpísanej role. Každá úroveň „Eiffelovej veže“ má jasnú funkciu a drží pokope všetky úrovne pod sebou a tvorí tak striktný systém formálnej byrokracie. Autorita jednotlivca pramení z role, ktorú zastáva a táto rola má presne vymedzené právomoci a zodpovednosti. Firemná kultúra sa tak riadi prísnymi pravidlami a procesmi a potláča vznik bližších osobných vzťahov, ktoré sú v takejto kultúre považované za nežiadúce. Typickými krajinami, kde sa firmy riadia kultúrou typu „Eiffelova veža“ sú Nemecko a Rakúsko.<sup>73</sup>

Firemná kultúra typu „riadená strela“ sa podobá typu „Eiffelovej veži“ v tom, že je orientovaná na úlohy a je kultúrou neosobnou, no líši sa v uprednostňovaní rovnostárskeho postavenia členov kultúry pred hierarchickým ako to je pri firemnej kultúre „Eiffelovej veže“. Firemná kultúra „riadenej strely“ je zameraná na dosahovanie stanovených cieľov a poslaním jednotlivcov je plniť úlohy za každú cenu. Avšak rola jednotlivcov nie je vopred daná, musia sami hľadať cestu k splneniu cieľov. Pritom je ale kľúčová ich spolupráca. Skupina je rovnostárska, každý člen skupiny môže dopomôcť pri „riadení strely“ smerom k cieľu. Vzťahy medzi jednotlivcami vznikajú len zriedka, pretože takáto kultúra zväčša stavia na dočasných projektoch a zamestnanci tak fluktuujú medzi rôznymi projektovými tímami. Kultúra „riadenej strely“ vníma jednotlivcov z pohľadu ich výkonu a toho, ako prispievajú k plneniu spoločných cieľov. Avšak naproti kultúre „Eiffelovej veže“, kde má každý pripísanú svoju rolu, pri kultúre „riadenej strely“ sa príspevie jednotlivca k cieľu určuje len ťažko. Príkladom FK „riadenej strely“ môže byť americká NASA, ktorá vo veľkom využíva projektové skupiny.<sup>74</sup>

Trompenaars nazýva svoj štvrtý a posledný typ FK „inkubátor“. Za týmto názvom tkvie myšlienka, že pri tomto type kultúry hrá spoločnosť len podradnú úlohu a slúži primárne

---

<sup>72</sup> TROMPENAARS, HAMPDEN-TURNER, *Riding the waves of culture*, s. 158.

<sup>73</sup> Taktiež, s. 166-167.

<sup>74</sup> Taktiež, s. 172-173.

k seberealizácii a sebaujadraniu jednotlivcov, v podstate ako inkubátor.<sup>75</sup> Ako píše sám Trompenaars: „*existencia predchádza organizácii*“. <sup>76</sup> Kultúry „inkubátorov“ sa obvykle vyskytujú v spoločnostiach zameraných na kreatívne a inovatívne aktivity, typické sú pre startupy a malé rozbiehajúce sa podniky. Sú to kultúry bez alebo len s okrajovou štruktúrou, avšak s veľkým dôrazom na role. Role jednotlivcov v kultúre „inkubátoru“ sú spojené s potvrdzovaním, kritizovaním, vyvíjaním, hľadaním zdrojov a pomáháním k dokončeniu inovatívnych činností jeden druhému.<sup>77</sup> Tieto kultúry sú niekedy považované len za dočasné, existujúce v počiatočných fázach rozvoja firmy, pričom sú neudržateľné pri raste firmy, kedy sa nedá udržať neformálnosť ich štruktúry a neriadená komunikácia s narastajúcim počtom nových zamestnancov.<sup>78</sup>

### 1.5.3 Typológia FK podľa T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Typológia podľa dvojice autorov Terrence E. Deal a Allana A. Kennedyho je jednou z najpoužívanějších pri rozprave o rôznych typoch FK. Deal a Kennedy skúmajú typy firemných kultúr podľa vplyvu vonkajšieho prostredia – trhu, v ktorom sa firma pohybuje. Autori uvažujú dve dimenzie trhu – mieru rizika prostredia a rýchlosť (dynamiku) spätnej väzby, ktoré súvisia s aktivitami realizovanými firmou.<sup>79</sup> Tieto dimenzie potom podľa ich miery určujú štyri rôzne typy FK – „procesná“ kultúra, kultúra „tvrdej práce“, kultúra „stávky na budúcnosť“ a kultúra „drsných chlapcov“. Sami autori však zdôrazňujú, že tieto štyri typy sú len akýmsi zjednodušením reality a len málo spoločností má firemnú kultúru, ktorá by presne zodpovedala práve jednému typu. V skutočnosti ide väčšinou o mix jednotlivých typov, pričom sila firemnej kultúry môže tkvieť práve v efektívnom „namixovaní“ týchto typov, umožňujúc tak výkonné fungovanie spoločnosti.<sup>80</sup>

---

<sup>75</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 79.; TROMPENAARS, HAMPDEN-TURNER, Riding the of culture, s. 175.

<sup>76</sup> TROMPENAARS, HAMPDEN-TURNER, Riding the of culture, s. 175.

<sup>77</sup> TROMPENAARS, HAMPDEN-TURNER, Riding the of culture, s. 175.; LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 79.

<sup>78</sup> TROMPENAARS, HAMPDEN-TURNER, Riding the of culture, s. 176.

<sup>79</sup> TURECKIOVÁ, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 140.; LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 79-80.

<sup>80</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 81-82.

**Obr. 5 Typológia FK podľa T. E. Deala a A. A. Kennedyho**

|              |       | Dynamika spätnej väzby             |                                 |
|--------------|-------|------------------------------------|---------------------------------|
|              |       | Pomalá                             | Rýchla                          |
| Miera rizika | Malá  | <b>Procesná kultúra</b>            | <b>Kultúra tvrdej práce</b>     |
|              | Veľká | <b>Kultúra stávky na budúcnosť</b> | <b>Kultúra drsných chlapcov</b> |

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov získaných z: LUKÁŠOVÁ, Růžena a kol., 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, s. 80. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.; TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 141. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0405-0.

„Procesná“ kultúra (angl. *process culture*) sa sústreďuje na procesy vo firme, ktoré sú v nej dôležitejšie než samotný cieľ firmy. Je dôležité nerobiť chyby a postupovať správne so zameraním na detaily, pretože firma je neustále pod drobnohľadom okolia. Vonkajšie prostredie avšak so sebou neprináša vysoké riziko. Charakteristická je rovnako pomalá spätná väzba, čo má za dôsledok fakt, že pracovníci nevedia akí sú efektívni a preto sú viac opatrní a neusilujú sa o dosahovanie lepších a inovatívnejších výsledkov.<sup>81</sup> Vo firme panuje hierarchia, ktorej štruktúra je jasne viditeľná, napr. v podobe obliekania, vybavenia a nábytku osôb na rôznych pozíciách.<sup>82</sup> „Procesná“ kultúra je typickou pre ekonomické útvary, banky, poisťovne, oblasť školstva a štátnu správu a funguje najlepšie v stabilnom prostredí, kde nie je podrobovaná rýchlym zmenám.<sup>83</sup>

Kultúra „tvrdej práce“ (angl. *work hard, play hard culture*), alebo tiež nazývaná kultúra „chlieb a hry“, sa vyznačuje rýchlou dynamikou spätnej väzby a nízkou rizikovosťou prostredia. Tieto faktory takejto firme umožňujú rýchle zavádzanie nových, inovatívnych riešení. Dôležitými hodnotami sú jednak priateľstvo, spolupráca a vzájomná verbálna komunikácia, ale na druhej strane tiež zákazník a jeho potreby. Táto kultúra sa dištancuje od pevnej vertikálnej hierarchie a nekladie dôraz na kariérny postup. V kultúre „tvrdej práce“ je prejavovanie emócií na pracovisku bežné a vítané, zdieľajú sa príbehy, používa sa spoločný

<sup>81</sup> TURECKIOVÁ, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 140.

<sup>82</sup> NOVÝ, Podniková kultura a identita, s. 42-43.

<sup>83</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 81-82.; TURECKIOVÁ, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 140.

žargón a skratky, oblečenie je neformálne. Najčastejšie ide o kultúru spoločností zameraných na predaj, napr. Avon a McDonald's.<sup>84</sup>

Kultúra „stávky na budúcnosť“ (angl. *bet-your-company culture*), či tzv. analyticko-projektová kultúra, je charakteristická vysokou rizikovosťou a pomalou spätnou väzbou. Riziká prostredia, v ktorom sa firma pohybuje, spôsobujú, že vzniká tlak na neustále preverovanie a kontroly procesov, komplexné analýzy a dlhodobé prognózy, aby sa predišlo chýbam. Rýchlym rozhodnutiam sa nedôveruje, intuícia a emócie sú nespoľahlivé.<sup>85</sup> V tejto kultúre prevláda neosobné jednanie, je rešpektovaná hierarchia a kariérny postup je veľmi pomalý.<sup>86</sup> Kultúru „stávky na budúcnosť“ si môžeme všimnúť u firiem, ktoré investujú obrovské sumy do dlhodobých projektov, kedy až po rokoch vyjde najavo, či je projekt úspešný, či nie. Ide napr. o letecké, farmaceutické, či naftárske spoločnosti investujúce hlavne do vedy a výskumu.

V kultúre „drsných chlapcov“ (angl. *tough guy/macho culture*) vystupujú silní individualisti s vysokým nasadením a veľa nápadmi. Kultúra „drsných chlapcov“ je charakteristická pre mladé a rýchle podniky s kritériom úspechu vyznačujúcim sa mottom „všetko alebo nič“ – ako sa niekedy tiež tento typ nazýva. Jednotlivci sú ochotní podstúpiť vysoké riziko, no očakávajú rýchlu spätnú väzbu, ktorá im ukáže, či boli a sú úspešní. Úspech potom určuje všetko – autoritu, kariérny postup (ten je rýchly) a popularitu.<sup>87</sup> Kultúra „drsných chlapcov“ nie je kultúrou tímovej spolupráce, práve naopak, členovia tejto kultúry chcú zažiarit' a byť „hviezdami“ – tými sa pritom môžu stať zo dňa na deň, no rovnako rýchlo môže prísť aj ich pád. Vo firmách s FK typu „drsných chlapcov“ panuje napätie a súťaživá atmosféra, stretnúť sa s nimi môžeme hlavne v zábavnom priemysle.<sup>88</sup>

#### 1.5.4 Typológia FK podľa R. E. Quinna a K. S. Camerona

Quinn a Cameron a ich spolupracovníci zakladajú svoju typológiu na dlhoročnom empirickom výskume a vlastných skúsenostiach v rámci ich poradenských činností.<sup>89</sup> Táto typológia FK je založená na tzv. „modele súperiacich hodnôt“ (angl. *competing values framework*), ktorý bol prvotne navrhnutý k rozboru indikátorov efektívnej spoločnosti.

---

<sup>84</sup> NOVÝ, Podniková kultura a identita, s. 41-42.

<sup>85</sup> Taktiež, s. 42.

<sup>86</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 81.

<sup>87</sup> NOVÝ, Podniková kultura a identita, s. 41.

<sup>88</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 80.

<sup>89</sup> CAMERON, QUINN, Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework, s. vii.

Z identifikovaných 39 indikátorov vytvorili autori dve dimenzie rozdeľujúce tieto indikátory do štyroch oblastí – štyroch kultúrnych typov.<sup>90</sup>

Prvú dimenziu tvoria také rozlišujúce kritériá, ktoré kladú dôraz buď na flexibilitu a dynamiku, alebo na stabilitu a kontrolu. Quinn a Cameron to ďalej vysvetľujú tak, že niektoré spoločnosti sú vnímané ako efektívne keď sú organické, adaptabilné a neustále sa menia (ako príklad uvádzajú Microsoft a Nike), a iné spoločnosti naopak profitujú zo stability a predvídateľnosti (napr. Boeing, štátna správa). Druhá dimenzia rozlišuje kritériá internej orientácie a integrácie voči kritériám externej orientácie a diferenciácie. Autori opäť ponúkajú praktické vysvetlenie – niektoré spoločnosti vnímame ako efektívne na základe ich konzistentných interných charakteristík (IBM, Hewlett-Packard), iné vnímame ako efektívne na základe ich vonkajšieho pôsobenia, interakcií a súperenia s konkurenciou (Toyota, Honda).<sup>91</sup>

Štyri vzniknuté oblasti oddelené týmito dimenziami potom definujú základné hodnoty, podľa ktorých sa vo firme robia rozhodnutia; podľa ktorých sa nahliada na to, čo je správne; a podľa ktorých ľudia vnímajú výkon a úspech firmy.<sup>92</sup> Hodnoty v rámci týchto štyroch oblastí sú úplne protichodné a „súperiace“, čím dali vzniknúť názvu „model súperiach hodnôt“. Jednotlivým oblastiam autori priradili názvy na základe najvýstižnejších charakteristík – „klan“, „adhokracia“, „hierarchia“ a „trh“, vid' Obr. 6.

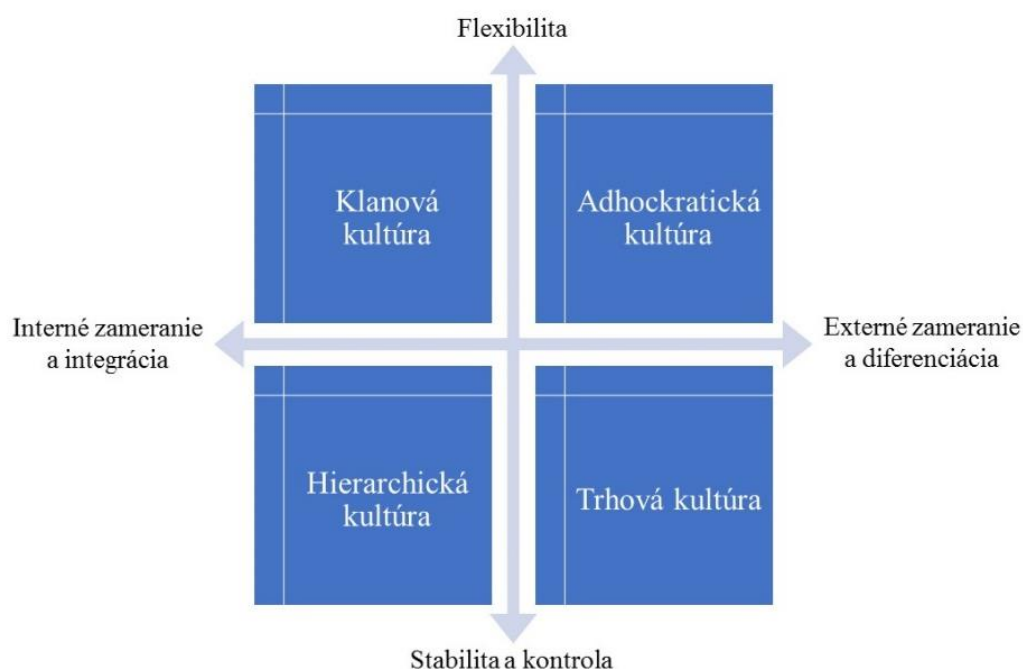
---

<sup>90</sup> CAMERON, QUINN, Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework, s. 33-34.

<sup>91</sup> Taktiež, s. 34-35.

<sup>92</sup> CAMERON, QUINN, Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework, s. 35.; LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 84.

**Obr. 6 Typológia FK podľa R. E. Quinna a K. S. Camerona**



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov získaných z: CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. s. 67. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. ISBN 0-7879-8283-0.

Klanová kultúra z časti reflektuje kultúru typu „rodina“ popísanú v podkapitole 1.5.2 Typológia FK podľa F. Trompenaarsa. Namiesto pravidiel hierarchickej kultúry, či súťaživosti trhovej kultúry, však uprednostňuje klanová firemná kultúra priateľské pracovné prostredie, tímovú spoluprácu, lojalitu a oddanosť firme. Najčastejšie nájdeme zastúpenie klanových kultúr v japonských spoločnostiach.<sup>93</sup>

Adhokratická kultúra vzniká s nástupom doby informačných technológií a reaguje tak najlepšie na dynamické podmienky trhového prostredia v 21. storočí – narastajúci význam sektoru služieb, skracujúci sa životný cyklus produktov, či narastajúca a všadeprítomná konkurencia. Adhokratická kultúra si zakladá na podpore kreativity, inovatívnosti a podnikateľského ducha, pričom tieto hodnoty pokladá za kľúč k úspechu. Pracovné prostredie v tejto kultúre pripomína „organizovanú anarchiu“ a sám názov napovedá, že ide o dočasné, dynamické zoskupenia ľudí, ktoré sa flexibilne menia podľa potreby.<sup>94</sup>

Hierarchická kultúra je charakteristická jasne danou štruktúrou firmy a štandardizovanými procedúrami a pravidlami, ktoré je nutné sledovať. Medzi základné

<sup>93</sup> CAMERON, QUINN, *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*, s. 41-42.

<sup>94</sup> Taktiež, s. 43.

hodnoty patrí spoľahlivosť, efektivita a hladký priebeh produkcie. Typickými hierarchickými kultúrami sú podniky štátnej správy.<sup>95</sup>

Trhová firemná kultúra je silne orientovaná na transakčné náklady. Externé zameranie trhovej firemnej kultúry znamená sústredenie sa na zákazníkov, dodávateľov a externých partnerov, radšej než na interné záležitosti. Základné hodnoty trhovej kultúry sú konkurencieschopnosť a produktivita, ktoré podporujú výnosnosť, výsledky a silu spoločnosti.<sup>96</sup>

## 1.6 Sila firemnej kultúry

Pri skúmaní firemnej kultúry nejde však len o to, či daná firma nejakú vnútornú kultúru má alebo nie. Ide aj o to, v akom rozsahu FK pôsobí a ako intenzívne dokáže vplývať na vnútropodnikové dianie. Je teda na mieste rozlišovať pojmy silná a slabá firemná kultúra. Silná firemná kultúra „*zjednocuje a sprostredkováva význam jednotlivých skutočností a udalostí v podniku a umožňuje ľahkú orientáciu vo vnútropodnikovej organizácii a riadení*“.<sup>97</sup> Silná firemná kultúra môže podporiť riadiace procesy, procesy rozhodovania a komunikácie vo firme.

Schein v jednom zo svojich článkov *Coming to a New Awareness of Organizational Culture* hovorí, že sila firemnej kultúry je definovaná dĺžkou a intenzitou zdieľaných skúseností v skupine a stabilitou a homogenitou skupiny. Schein argumentuje, že ak stabilná skupina má dlhú a pestrú históriu – čiže musela prekonať množstvo problémov a pritom uspela – vytvorí si táto skupina silnú firemnú kultúru. A naopak, ak skupina často mení svoju členskú základňu, alebo ak je vytvorená len po krátku dobu a zatiaľ nečelila žiadnym ťažkostiam, bude mať takáto skupina slabú firemnú kultúru.<sup>98</sup>

### 1.6.1 Znaky silnej firemnej kultúry

Medzi znaky silnej firemnej kultúry Šigut vo svojej knihe *Firemní kultura a lidské zdroje* radí: (1) jasnosť a zreteľnosť, (2) rozšírenosť a (3) zakotvenosť.<sup>99</sup> Obdobné rozdelenie môžeme

---

<sup>95</sup> CAMERON, QUINN, Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework, s. 38.

<sup>96</sup> Taktiež, s. 40.

<sup>97</sup> ŠIGUT, Firemní kultura a lidské zdroje, s. 16.

<sup>98</sup> SCHEIN, E.H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: *Sloan Management Review*; Cambridge [online]. 1984, roč. 25, č. 2, s. 7 [cit. 20.05.2018]. Dostupné na internete: <https://search.proquest.com/docview/1302988646?pq-origsite=360link>

<sup>99</sup> ŠIGUT, Firemní kultura a lidské zdroje, s. 16.

nájsť aj v práci Ivana Nového *Podniková kultúra a identita*: (1) pregnantnosť, (2) rozšírenosť a (3) zakotvenosť.<sup>100</sup> Teda za prvé, žiadaná kultúra vo firme musí byť jasne a zrozumiteľne daná najavo riadiacimi pracovníkmi. Vo vnútri firmy musí byť jasné, čo je akceptovateľné, čo je požadované a čo vylúčené a zakázané. Tieto písané, či nepísané pravidlá musia byť pre všetkých pracovníkov zrozumiteľné. To vyžaduje konzistentnosť firemnej kultúry naprieč celou firmou. Za druhé, firemná kultúra musí byť rozšírená cez celú firmu a musí obsahovať súbor štandardov, hodnôt a symbolov, ktoré *"vytvárajú vnútorný, logicky usporiadaný a nerozporný celok"*.<sup>101</sup> Všetci zamestnanci firmy by sa mali s jej kultúrou vedieť stotožniť, mali by sa s ňou stretávať v každej situácii a na každom mieste vo firme, tak aby sa firemná kultúra stala súčasťou ich každodenného pracovného života. S tým, za tretie, súvisí zakotvenosť firemnej kultúry. Zakotvenosť FK vyjadruje mieru identifikácie a prijatia jednotlivých hodnôt a noriem správania v mysliach zamestnancov. Zakotvenosť rovnako odráža *„záruku relatívnej trvalosti a praktickej účinnosti kultúrnych vzorov v danom podniku"*.<sup>102</sup>

Silná a pestovaná firemná kultúra so sebou prináša radu výhod. Na výhody silnej FK môžeme nazerať buď z pohľadu zamestnancov podniku, z pohľadu managementu podniku alebo z pohľadu podniku ako celku a vnútropodnikových procesov. Pre zamestnancov môže silná firemná kultúra znamenať výhodu najmä čo sa týka prehľadnosti procesov, ľahkého pochopenia a interpretácie diania vo firme a v bezkonfliktnej komunikácii pri jednaní s ľuďmi naprieč firmou. Silná firemná kultúra podporuje tímového ducha a zvyšuje motiváciu jednotlivých pracovníkov, ktorí sú ochotní angažovať sa pre podnik: *„byť zamestnaný v úspešnom podniku s dobrým image a prejavíť k nemu lojalitu [...] zvyšuje spoločenské postavenie, vlastnú sebadôveru a spätne aj ďalšiu motiváciu k vyššiemu pracovnému výkonu"*.<sup>103</sup> Je tomu tak aj preto, že silná firemná kultúra je pre verejnosť viditeľná a známa a ochota reprezentovať danú firmu je tak umocnená zvyšovaním vlastného spoločenského statusu.

Pre management podniku predstavuje silná firemná kultúra možnosť rýchleho rozhodovania, ktoré pramení zo spoločných a všeobecne akceptovaných podnikových cieľov a znižuje tiež nároky na kontrolu zamestnancov, na ktorých je väčšie spoliehanie. Z celopodnikového hľadiska má sila FK určite vplyv na stabilitu sociálneho systému a na plynulú implementáciu plánov, podnikových procesov a zmien, ktoré sú postavené

<sup>100</sup> NOVÝ, Podniková kultúra a identita, s. 20.

<sup>101</sup> ŠIGUT, Firemní kultura a lidské zdroje, s. 16.

<sup>102</sup> NOVÝ, Podniková kultura a identita, s. 20-21.

<sup>103</sup> Taktiež, s. 25.

na jednotnom presvedčení a majú tak všeobecnú podporu pracovníkov. Stabilita sociálneho prostredia odráža lojalitu zamestnancov a istotu, ktoré pramenia už zo spomínaného dobrého postavenia podniku a jeho priaznivého image. Lojalita zamestnancov potom vedie k ich nízkej fluktuácii. Práve nízka fluktuácia je výstižným sprievodným javom silnej firemnej kultúry. Všetky vyššie spomínané výhody naznačujú, že podnik so silnou FK pracuje efektívnejšie a s vyššou rentabilitou.<sup>104</sup>

Silná firemná kultúra môže ale mať aj negatívne sprievodné javy, ktoré môžu naopak škodiť rozvoju firmy a podnikovej stratégii. Negatívnou stránkou silne vybudovanej FK je jej uzavretosť, resp. tendencia k uzavretosti. Firemná kultúra môže byť tak hlboko integrovaná a zakorenená v spoločnosti, že akékoľvek vonkajšie signály, informácie, či kritika sú zámerne odmietané. S týmto javom súvisí tiež fixácia na tradičné hodnoty a normy a s tým spojená nízka flexibilita. Firemná kultúra sa viaže na postupy v minulosti úspešné a odmieta nové nápady, ktoré by neboli s tradíciou v súlade. Táto väzba na zažitý spôsob ale znamená vyhýbanie sa zmenám, ktoré by ale za určitých situácií mohli byť pre podnik ozdravné, či dokonca kľúčové k prežitiu a úspechu na trhu. Firemnej kultúre tiež škodí prílišná konformita a vyhýbanie sa sebareflexii a konfliktom.<sup>105</sup>

Výhody a nevýhody silnej firemnej kultúry sú zhrnuté v nižšie uvedenej tabuľke.

**Tab. 1 Pozitíva a negatíva silnej firemnej kultúry**

| Pozitíva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Negatíva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasný a prehľadný pohľad na podnik</li> <li>• Bezkonfliktná komunikácia</li> <li>• Rýchla implementácia inovácií</li> <li>• Málo formálnych predpisov, nižšie nároky na kontrolu</li> <li>• Vysoká istota a dôvera spolupracovníkov</li> <li>• Vysoká motivácia</li> <li>• Nízka fluktuácia</li> <li>• Identifikácia s podnikom a lojalita</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia k uzavretosti podnikového systému</li> <li>• Trvanie na tradíciách a nedostatok flexibility</li> <li>• Blokácia nových stratégií</li> <li>• Kolektívna snaha vyhnúť sa kritike</li> <li>• Vynucovanie konformity za každú cenu</li> <li>• Zložitá adaptácia nových spolupracovníkov</li> </ul> |

ZDROJ: NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. s. 29. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 978-80-7079-159-2.

<sup>104</sup> NOVÝ, Podniková kultura a identita, s. 24-26.

<sup>105</sup> Taktiež, s. 26.

## 1.7 Rozvíjanie firemnej kultúry

Silná firemná kultúra pozitívne vplýva na rozvojový potenciál svojich členov a ovplyvňuje ich pracovnú výkonnosť.<sup>106</sup> Aj preto je veľmi dôležité starať sa o FK, rozvíjať ju a integrovať ju do pracovného života tak zamestnancov ako aj vedúcich pracovníkov. Firemnú kultúru v nejakej podobe má každá spoločnosť. Nie každá spoločnosť však dokáže svoju FK využívať k rozvoju svojich členov a tým k rozvoju svojej produktivity a trhového potenciálu.<sup>107</sup> Nedocenenie významu firemnej kultúry môže mať negatívny dopad na firmu z hľadiska jej rozvoja a dlhodobej konkurenčnej výhody.

Firemnú kultúru môžeme považovať za istý nepriamy nástroj riadenia. Mala by ísť ruka v ruke so strategickými zámermi spoločnosti. Na jej riadení by sa mali podieľať management a vedenie firmy, ktorí vystupujú ako vzor pracovného správania. Riadenie FK však nemôže mať formu nátlaku a vnucovania určitej formy správania. Malo by ísť skôr o stimulovanie zamestnancov, motivovanie k výkonom a ich neustále angažovanie k dosahovaniu cieľov organizácie (tzv. *leadership*). Dobrovoľné prijatie FK pracovníkmi má pozitívny dopad na ich spokojnosť a výkon, čo má za následok ich oddanosť spoločnosti a lojalitu.<sup>108</sup>

Na firemnú kultúru musíme nahliadať z „ľudskej stránky“. Je úzko spojená s personálnymi procesmi a preto majú významnú rolu v jej rozvíjaní personálni a línioví manažéri. Línioví manažéri sú najčastejšie v kontakte so zamestnancami a mali by tak byť šíriteľmi noriem FK (vysvetľovanie diania vo firme, oceňovanie práce zamestnancov a ich prispievania k rozvoju firmy, atď.). Personálni manažéri môžu prispieť k rozvoju FK jednak cez nábor nových zamestnancov, ich adaptáciu na internú firemnú kultúru a socializáciu v rámci firmy, alebo cez procesy vzdelávania, hodnotenia pracovníkov a odmeňovania ich pracovného výkonu.<sup>109</sup>

---

<sup>106</sup> TURECKIOVÁ, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 143.

<sup>107</sup> Taktiež, s. 144.

<sup>108</sup> Taktiež, s. 144.

<sup>109</sup> Taktiež, s. 144.

## 2. Predstavenie spoločnosti Bosch Termotechnika

Spoločnosť Bosch Termotechnika má už dlhoročnú tradíciu na českom trhu. Počas svojho pôsobenia v Čechách pribrala pod svoje krídla niekoľko ďalších značiek a rozšírila tak svoje už beztak široké portfólio. V súčasnosti je najväčším výrobcom techniky pre vykurovanie a ohrievanie vody, pričom hlavnou motiváciou jej systémových riešení je úspornosť, ohľad na životné prostredie a zodpovedné zachádzanie s prírodnými zdrojmi. Pritom však neustále myslí na svoj hlavný cieľ, ktorým je poskytovanie komfortu a pohodlia pre svojich zákazníkov.<sup>110</sup>

V nasledujúcich odstavcoch je čitateľovi spoločnosť Bosch Termotechnika priblížená z hľadiska nielen jej súčasného pôsobenia na českom trhu ale aj jej histórie, ktorá je úzko spojená s celkovým pôsobením značky Bosch v ČR. V ďalšej časti sú potom predstavené jednotlivé značky, s ktorými sa spoločnosť Bosch TT spojila, a ktoré v súčasnosti patria pod organizačnú štruktúru spoločnosti.

### 2.1 Profil a história spoločnosti

Bosch Termotechnika patrí pod koncern Bosch Group. Bosch Group je medzinárodným výrobcom a dodávateľom technológií, inovácií a služieb a to v rámci štyroch hlavných oblastí svojho pôsobenia – Mobility Solutions (automobilový priemysel), Priemyslová technika, Spotrebný tovar, a Energetika a technika budov (mimo iné aj termotechnika).<sup>111</sup> Na českom trhu zastupuje obchodné aktivity týchto štyroch oblastí regionálna spoločnosť Robert Bosch Česká republika (skrátene RBCZ) zapísaná v obchodnom registri pod názvom Robert Bosch odbytová, s. r. o. RBCZ zastrešuje aktivity dcérskych spoločností Robert Bosch GmbH Stuttgart, inak sú ale tieto dcérske spoločnosti na sebe úplne nezávislé a riadia si svoj biznis sami, čo je prípadom aj Bosch Termotechniky. RBCZ je v rámci Bosch TT zapojená prostredníctvom zdieľania oddelenia ľudských zdrojov.

Bosch Termotechnika je úspešnou značkou, ktorá stelesňuje pokrok, spoľahlivosť a kvalitu. Jej silné postavenie na českom trhu potvrdzuje niekoľko významných ocenení získaných za posledné roky vrátane ocenení jej produktov ako najlepších exponátov na veľtrhu ForArch, ceny *TT Sales Award* za najrýchlejšiu rast predajov pre roky 2016 a 2017 a ako súčasť

---

<sup>110</sup> Další informace - Bosch v České republice. In: *Bosch Česká republika* [online] [cit. 03.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/krnov/>

<sup>111</sup> Co děláme - Bosch Group ve světě. In: *Bosch Česká republika* [online] [cit. 01.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-group-ve-svete/>

Bosch Group v ČR obsadila deviate miesto v rebríčku 100 najvýznamnejších firiem v ČR od združenia Czech TOP 100 a umiestnila sa tiež už druhý rok v rade na treťom mieste medzi top zamestnávateľmi v ČR v kategórii *Engineering*.<sup>112</sup>

### 2.1.1 Základné údaje o spoločnosti

Bosch Termotechnika, spoločnosť s ručením obmedzeným (skrátene Bosch TT), bola založená v Krnove 17. októbra v roku 1991.<sup>113</sup> Do obchodného registra bola v roku 1991 zapísaná pod názvom KOVOTREND spol. s r. o. Až v roku 2007 dostala spoločnosť názov Bosch Termotechnika a presťahovala sa do Prahy. Od polovice roku 2016 sídli Bosch TT na novej adrese Průmyslová 372, 108 00 Praha 10 – Štěrboholy. Vo vedení spoločnosti sa od jej vzniku vystriedalo niekoľko osôb. Od roku 2018 zastávajú pozíciu konateľov Robert Vogt a Kenneth Ford. Prokuristom a obchodným riaditeľom spoločnosti je takisto od počiatku roku 2018 Ing. Václav Klein.<sup>114</sup>

Predmetom podnikania spoločnosti Bosch TT je *„zámocníctvo; vykurovanie; montáž, opravy, revízie a skúšky vyhradených plynových zariadení; usporadúvanie odborných kurzov, školení a iných vzdelávacích akcií vrátane lektorskej činnosti; sprostredkovávanie obchodu, veľkoobchod, špecializovaný maloobchod, maloobchod prevádzkovaný mimo náležitej prevádzky; skladovanie tovaru a manipulácia s nákladom a prípravné práce pre stavby“*.<sup>115</sup> Portfólio produktov Bosch TT v súčasnosti zahŕňa najmä priemyselné kotle, tepelné čerpadlá, ohrievače vody, bojler, či napr. kogeneračné jednotky a mnohé iné. Bosch TT dodáva technologické riešenia do domácností, no zameriava sa aj na veľké komerčné projekty a priemyselný segment.<sup>116</sup>

---

<sup>112</sup> Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

<sup>113</sup> Výpis z obchodného rejstříku: Bosch Termotechnika s.r.o., C 121629 vedená u Městského soudu v Praze. In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online] [cit. 27.05.2018]. Dostupné na internete: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=447244&typ=PLATNY>

<sup>114</sup> Taktiež.

<sup>115</sup> Taktiež.

<sup>116</sup> Home: Bosch Thermotechnology. In: *Bosch Thermotechnik* [online] [cit. 27.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch-thermotechnology.com/corporate/en/startpage.html>

**Obr. 7 Ukážka produktov Bosch TT**



Zdroj: Zľava v smere hodinových ručičiek: (1) Tronic Heat 3000/3500 (4-24 kW). In: *DAKON* [online] [cit. 27.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.dakon.cz/produkty/tronic-heat-30003500-4-20-kw/>; (2) Moduly BHKW. In: *Bosch - priemyselné kotly a kogeneračné jednotky* [online] [cit. 27.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch-industrial.com/sk/produkty/kogeneracne-jednotky/moduly-bhkw.html>; (3) Logamax plus GB192i. In: *Buderus* [online] [cit. 27.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.buderus.com/cz/cs/ocs/komerčni-objekty/nastenne-kondenzacni-kotle-757326-c/>; (4) Solárny systém k plynovým kotlům. In: *Junkers* [online] [cit. 27.10.2018]. Dostupné na internete: [https://www.junkers.cz/pro\\_nase\\_zakazniky/produkty\\_junkers/detail\\_produkty/detail\\_produkty\\_14336](https://www.junkers.cz/pro_nase_zakazniky/produkty_junkers/detail_produkty/detail_produkty_14336)

Bosch TT v Prahe má aktuálne približne 100 zamestnancov. Celkovo zamestnáva značka Bosch na území ČR 8 654 pracovníkov (údaj platný k 01.01.2018). Obrat Bosch Group v ČR v roku 2017 tvoril 1 974 miliónov eur (cca 52 miliárd Kč), pričom najviac sa na tomto čísle podieľali práve oblasti automobilového priemyslu a termotechniky.<sup>117</sup>

<sup>117</sup> Bosch dnes 2018. In: *Bosch Česká republika* [online], s. 31 [cit. 01.10.2018]. Dostupné na internete: [https://www.bosch.cz/media/our\\_company/bosch\\_dnes\\_2018\\_cz.pdf](https://www.bosch.cz/media/our_company/bosch_dnes_2018_cz.pdf)

Bosch TT obchoduje mimo značky Bosch aj so značkami Buderus, Junkers a DAKON, ktoré sú bližšie popísané v podkapitole 2.2. Tu je nutné spomenúť, že okrem sídla v Prahe má spoločnosť Bosch Termotechnika výrobné závody a pobočku v Krnove a Meste Albrechtice. Táto práca sa však podrobnejšie zameriava len na pražské sídlo spoločnosti a to z dôvodu, že výrobné závody sú úplne oddelenými pracoviskami, kde sa zamestnanci nedostávajú do bližšieho kontaktu (okrem výnimiek) a netvorí sa teda spoločná firemná kultúra medzi Bosch TT v Prahe a ostatnými závodmi.

### **2.1.2 História značky Bosch v ČR**

Spoločnosť Robert Bosch GmbH bola založená Robertom Boschom ako malá mechanická a elektrotechnická dielňa v roku 1886 v Stuttgarte. V súčasnosti tvorí táto spoločnosť spolu s približne 400 dcérskymi a regionálnymi firmami vo viac než 60 krajinách sveta koncern Bosch Group.<sup>118</sup>

Prítomnosť spoločnosti Robert Bosch na českom území sa datuje od konca 19. storočia. Prvá oficiálna pobočka bola založená v roku 1920 v Prahe na dnešnej Vinohradskej ulici. Už predtým však mala na českom trhu značka Bosch zastúpenie cez obchodníkov Hynek Roederer, ktorý bol úplne prvým predajcom, ktorý predstavil značku Bosch na český trh a neskôr aj známejší predajca Dénes & Friedmann.<sup>119</sup> V dôsledku druhej svetovej vojny a následnej politickej situácii však spoločnosť prestala byť na českom trhu činná a vrátila sa až v roku 1992 po dlhej, skoro 50 ročnej prestávke. Prvým zástupcom značky bola v ČR už spomínaná spoločnosť RBCZ. V súčasnosti pôsobí Bosch v ČR v deviatich lokalitách prostredníctvom šiestich nezávislých dcérskych spoločností, štyroch výrobných závodov, jedného opravárenského centra a jedného predajného skladu. Bližšie informácie k lokalitám Bosch v ČR sú poskytnuté nižšie v podkapitole 2.1.3.

### **2.1.3 Lokality Bosch v ČR**

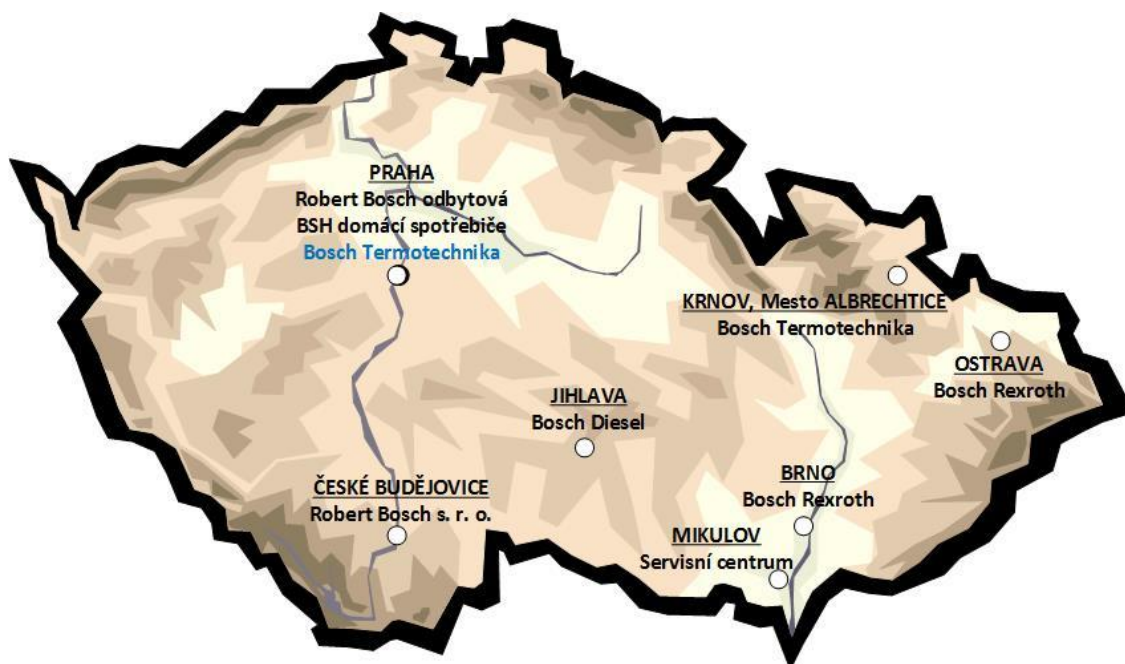
V Českej republike je značka Bosch zastúpená všetkými štyrmi obchodnými oblasťami (Mobility Solutions, Priemyslová technika, Spotrebný tovar a Energetika a technika budov). Pobočky a závody spadajúce pod Bosch Group v ČR sa nachádzajú v Prahe, Českých Budějoviciach, Jihlave, Brne, Ostrave, Mikulove, Krnove a Meste Albrechticiach.

---

<sup>118</sup> Bosch dnes 2018, s. 2.

<sup>119</sup> Taktiež, s. 30.

**Obr. 8 Lokality Bosch v ČR**



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov získaných z: Bosch dnes 2018. In: *Bosch Česká republika* [online], s. 31. Dostupné na internete: [www.bosch.cz/media/our\\_company/bosch\\_dnes\\_2018\\_cz.pdf](http://www.bosch.cz/media/our_company/bosch_dnes_2018_cz.pdf)

Obchodné aktivity zaisťujú pobočky v Prahe – firmy Robert Bosch odbytová s. r. o., Bosch Termotechnika s.r.o. a BSH domácí spotřebiče s. r. o.; a pobočka Bosch Rexroth s. r. o. sídliaca v Ostrave.<sup>120</sup>

Výrobné závody sa nachádzajú v Českých Budějoviciach - Robert Bosch, spol. s r. o., v Jihlave - Bosch Diesel, s. r. o., v Brne – Bosch Rexroth, s. r. o. a v Krnove a Meste Albrechtice – Bosch Termotechnika, s. r. o. V juhočeskom Mikulove sa nachádza servisné centrum elektrického náradia Bosch.<sup>121</sup>

## 2.2 Organizačná štruktúra spoločnosti

Bosch Termotechnika zahŕňa vo svojom portfóliu orientovanom na tepelnú techniku značky Buderus, Dakon, Junkers a Bosch. Organizačná štruktúra spoločnosti je tak potom rozdelená na divízie práve podľa týchto značiek.<sup>122</sup> Okrem obchodných divízií zahŕňa organizačná štruktúra Bosch TT tzv. podporné oddelenia, medzi ktoré patrí servisné, marketingové, finančné, nákupné a logistické oddelenie a oddelenie produktového managementu; a zdieľané služby v už spomínanej oblasti ľudských zdrojov a ďalej v oblasti

<sup>120</sup> Bosch dnes 2018, s. 34-35.

<sup>121</sup> Taktiež, s. 36.

<sup>122</sup> Vizualná schéma organizačnej štruktúry nie je v tejto práci uvedená na základe požiadavku spoločnosti.

internej kontroly a managementu kvality.<sup>123</sup> Aktivity obchodných divízií a ostatných oddelení spadajú pod vedúce oddelenie exekutívneho managementu spoločnosti vedeného konateľom R. Vogtom a obchodným riaditeľom Ing. V. Kleinom.

### 2.2.1 Obchodná divízia Buderus

Značka Buderus bola v Českej republike založená v roku 1993. Celosvetovo má však táto značka oveľa dlhšiu tradíciu počínajúc jej vznikom už v roku 1731 pri nemeckom Laubachu.<sup>124</sup> Buderus je značkou, ktorá kladie veľký dôraz na vývoj modernej a inovatívnej vykurovacej techniky, pričom svoj biznis okrem predaja svojich produktov zameriava aj na odborné školenia a informačné výstavy, cez ktoré buduje dlhodobé partnerské vzťahy so svojimi klientmi.<sup>125</sup> Slogan značky Buderus jasne vystihuje jej strategické ciele: „Vykurovanie s budúcnosťou“.

Medzi významné počiny značky Buderus na českom trhu patrí zaistenie vykurovania a ohrevu vody pre Kongresové centrum Praha, pražské Florentinum, kaviareň Slavia, Univerzitu Palackého v Olomouci, Vrchný súd v Prahe a mnoho ďalších.<sup>126</sup> Okrem vysoko-výkonových, priemyselných kotlov, ponúka Buderus na českom trhu aj kotle pre rodinné domy, či už nástenné alebo stacionárne. Sortiment značky ďalej zahŕňa ohrievače, kogeneračné jednotky, solárne panely, tepelné čerpadlá a iné.<sup>127</sup>

Značka Buderus sa stala súčasťou Bosch Termotechnik GmbH v roku 2003. V ČR sa značka Buderus začlenila pod Bosch TT v roku 2007 a odvtedy realizuje predaj svojich výrobkov v rámci tohto subjektu. Od začiatku roku 2008 nesie oficiálny názov Bosch Termotechnika s.r.o., obchodná divízia Buderus.<sup>128</sup>

---

<sup>123</sup> Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

<sup>124</sup> Buderus im Überblick. In: *Buderus - Deutschland* [online] [cit. 05.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch-homecom.com/de/de/homecom/buderus/>

<sup>125</sup> O Nás: Značka Buderus v České republice. In: *Buderus* [online] [cit. 27.05.2018]. Dostupné na internete: <https://www.buderus.com/cz/cs/o-nas/o-firme.html>

<sup>126</sup> Reference. In: *Buderus* [online] [cit. 05.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.buderus.com/cz/cs/o-nas/reference.html>

<sup>127</sup> O Nás: Značka Buderus v České republice [online] [cit. 27.05.2018]. Dostupné na internete: <https://www.buderus.com/cz/cs/o-nas/o-firme.html>

<sup>128</sup> Taktiež.

**Obr. 9 Logo značky Buderus**



Zdroj: Naše společnost - Bosch v České republice. In: *Bosch Česká republika* [online] [cit. 01.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/>

### **2.2.2 Obchodná divízia Junkers a Dakon**

Značka Junkers bola založená v roku 1895 v nemeckom Dessau. Jej zakladateľ Hugo Junkers bol priekopníkom v oblasti tepelnej techniky. Už dva roky po založení spoločnosti skonštruoval vôbec prvé nástenné kúpeľňové plynové kachle na svete. Nie dlho potom, v roku 1912, predstavil svetu prvý plynový kotol, ktorý odštartoval revolúciu vo vykurovaní (dovtedy sa vykurovalo uhlím).<sup>129</sup>

V roku 1932 zakladateľ Hugo Junkers predal značku Junkers spoločnosti Robert Bosch GmbH. K nemeckej divízii Bosch Termotechnik sa pripája značka Junkers v roku 2004, v ČR k spoločnosti Bosch TT v roku 2008. Od roku 2015 pripája k svojmu logo tiež logo značky Bosch, ktoré má pripomínať už viac než 80-ročné spoločné pôsobenie týchto dvoch značiek.

V súčasnosti je značka Junkers etablovanou značkou tak na svetovom ako aj na českom trhu a je synonymom pre špičkovú, užívateľsky nenáročnú a úspornú tepelnú techniku, ktorá symbolizuje kvalitu a spoľahlivosť.<sup>130</sup> Medzi jej najžiadanejšie produkty patria kondenzačné plynové kotle.

---

<sup>129</sup> Historie značky Junkers. In: *Junkers* [online] [cit. 05.10.2018]. Dostupné na internete: [http://www.junkers.cz/o\\_junkers/spolecnost/historie/historie\\_junkers](http://www.junkers.cz/o_junkers/spolecnost/historie/historie_junkers)

<sup>130</sup> Společnost. In: *Junkers* [online] [cit. 05.10.2018]. Dostupné na internete: [http://www.junkers.cz/o\\_junkers/spolecnost/spolecnost\\_junkers](http://www.junkers.cz/o_junkers/spolecnost/spolecnost_junkers)

**Obr. 10 Logo značky Junkers**



Zdroj: Naše spoločnosť - Bosch v Českej republike. In: *Bosch Česká republika* [online] [cit. 01.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/>

Značka Dakon je českým výrobcem, špecializujúcim sa na kotle na pevné palivá a elektro-kotle. Dakon patrí medzi najväčších výrobcov kotlov v ČR, pričom svoje výrobky exportuje do viac než 20 krajín. Firma Dakon vznikla v roku 1949, kedy boli postavené prvé výrobné závody na severe Moravy.<sup>131</sup> Rovnako ako predchádzajúce značky, aj značka Dakon prešla v roku 2007 pod spoločnosť Bosch TT. Česká značka tak získala prístup k know-how a technológiám Bosch. Aj napriek prebratiu značky koncernom Bosch zostáva Dakon rýdzo českým produktom vyrábaným výlučne v ČR. Prepojením znalostí značky Dakon v oblasti kotlov na pevné palivá a inovatívnych technológií značky Bosch sa výrobný závod Dakonu v Krnove stal vývojovým centrom skupiny Bosch pre kotle na pevné palivá.<sup>132</sup>

Výrobky značky Dakon sa vyznačujú vysokou účinnosťou, dlhou životnosťou a šetrnosťou k životnému prostrediu. Aj napriek využívaniu moderných technológií si značka zachováva svoju tradíciu, ktorá tkvie v jednoduchosti konštrukcie, obsluhy a údržby.<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup> Historie firmy DAKON. In: *DAKON* [online] [cit. 27.05.2018]. Dostupné na internete: <https://www.dakon.cz/historie/>

<sup>132</sup> Infotherma 2015. In: *DAKON* [online] [cit. 05.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.dakon.cz/infotherma-2015/>

<sup>133</sup> O spoločnosti. In: *DAKON* [online] [cit. 05.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.dakon.cz/o-spolecnosti/>; Infotherma 2015 [online] [cit. 05.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.dakon.cz/infotherma-2015/>

**Obr. 11 Logo značky Dakon**



Zdroj: Naše spoločnosť - Bosch v Českej republike. In: *Bosch Česká republika* [online] [cit. 01.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/>

### **2.2.3 Obchodná divízia Bosch**

Predchodcom obchodnej divízie Bosch bola značka Loos. Značka Loos bola založená v Nemecku, konkrétne v Offenbachu v roku 1865. Značku preslávila najmä konštrukcia trojťahového kotla Universal, ktorý aj v súčasnosti významne prispieva k zásobovaniu energií po celom svete. Spoločnosť Loos sa primárne zaoberala výrobou veľkých, priemyselných kotlov.<sup>134</sup>

V roku 2009 sa značka Loos stáva súčasťou koncernu Bosch a o dva roky neskôr sa premenováva na Bosch Industriekessel GmbH. Výrobky značky Loos sa od tohto momentu začali distribuovať pod značkou Bosch.<sup>135</sup> Rovnako sa výrobky spoločnosti Loos, resp. Bosch Industriekessel začínajú predávať pod značkou Bosch aj v ČR, kde predaj riadi Bosch TT. Bosch Industriekessel disponuje širokým know-how a vďaka vysokej špecializácii je značka lídrom vo svojej oblasti. Okrem priemyselných kotlov sa značka zameriava na kogeneračné jednotky – zariadenia na kombinovanú výrobu elektriny a tepla.<sup>136</sup>

---

<sup>134</sup> Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

<sup>135</sup> Taktiež.

<sup>136</sup> Spoločnosť. In: *Bosch - průmyslové kotle a kogenerační jednotky* [online] [cit. 05.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch-industrial.com/cz/o-nas/spolecnost/>

### 3. Firemná kultúra spoločnosti Bosch Termotechnika

Firemná kultúra odráža spôsob myslenia, správania sa a interakcií medzi pracovníkmi firmy. Spoločnosť Bosch vníma FK ako „*puto, ktoré spája našich pracovníkov po celom svete a pestuje vzájomnú podporu*“.<sup>137</sup> Pri založení firmy zakladateľ Robert Bosch zaviedol firemnú kultúru postavenú na vzájomnom rešpekte, spravodlivosti, dôvere, zodpovednosti a orientácii na výsledky. Jeho odkaz sa snaží skupina Bosch aj v súčasnosti udržiavať a neustále rozvíjať. Zámerom pestovania tejto firemnej kultúry je vyvolať pocit hrdosti v každom zamestnancovi, ktorý si váži, že je súčasťou spoločnosti Bosch.

#### 3.1 Prvky firemnej kultúry v Bosch TT

Firemná kultúra má niekoľko úrovní, pričom tieto sa líšia viditeľnosťou pre okolitý svet (viď podkapitola 1.4.1). Táto podkapitola sa zväčša zameriava na vnímateľné prvky firemnej kultúry – tzv. artefakty spoločnosti, ďalej na hodnoty spoločnosti a na spôsoby podpory a rozvoja zamestnancov spoločnosti Bosch TT.

##### 3.1.1 Misia a poslanie spoločnosti

Hlavným poslaním spoločnosti je ponúkať na trhu také výrobky a služby, ktoré v ľuďoch vzbudia nadšenie.<sup>138</sup> Esenciu výrobkov Bosch a špeciálne Bosch TT podtrhuje aj obchodný riaditeľ spoločnosti Ing. Václav Klein:

*„Nejedná sa len o výrobok samotný, ale o celý balíček služieb, ktorý je v súčasnej dobe na trhu s veľkou konkurenciou nutnosťou a zákazníci to vyžadujú. [...] Vyrobiť akýkoľvek výrobok dnes dokáže takmer každý, Bosch prináša na trh už od svojich začiatkov pridanú hodnotu a inovácie. V očiach našich zákazníkov sme silnou značkou s dlhou tradíciou a technickou dokonalosťou“.*<sup>139</sup>

Tak ako poslanie, aj misia spoločnosti Bosch je pretkaná cez všetky jej dcérske spoločnosti. Misia Bosch TT je preto spoločná s tou pre celú Bosch Group. Myšlienkou misie

---

<sup>137</sup> Dělejte, co říkáte. In: *Bosch Česká republika* [online] [cit. 16.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch.cz/kariera/proc-bosch/kultura/>

<sup>138</sup> Naše společnost - Bosch v České republice. In: *Bosch Česká republika* [online] [cit. 01.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/>

<sup>139</sup> KLEIN, Václav. Rozhovor s obchodným riaditeľom firmy Bosch Termotechnika, s. r. o. Praha, 18.3.2018.

Bosch je zanechať vo svete trvalú stopu vytvorenú unikátnym a vynikajúcim tímom.<sup>140</sup> Misia spoločnosti Bosch je zakotvená v základných hodnotách, ktorým sa bližšie venuje podkapitola 3.5.

### 3.1.2 Etický kódex

Súčasťou firemných hodnôt spoločnosti Bosch je dodržiavanie princípov legálnosti a zodpovedné a čestné obchodné jednanie.<sup>141</sup> Tak ako veľa iných spoločností, aj Bosch TT sa riadi vlastným etickým kódexom – Zásadami zákonného jednania (angl. *Code of Business Conduct*). Hlavným heslom tohto kódexu je: „*Legalita a hodnoty Bosch majú prednosť pred prírannami zákazníkov alebo inými ekonomickými záujmami*“.<sup>142</sup> Etický kódex je spoločný pre celú skupinu Bosch a je vypracovávaný oddelením *Compliance* v Nemecku. Je verejne dostupný na oficiálnych stránkach spoločnosti a je prekladaný do národných jazykov jednotlivých dcérskych spoločností.

Etický kódex spoločnosti Bosch zahŕňa tieto zásady:

- Jednanie v súlade so zákonmi, konformné s pravidlami, zodpovedné a čestné;
- Oznamovanie možných nezrovnalostí;
- Spolupráca s úradmi;
- Zodpovednosť vedúcich pracovníkov;
- Spoločenská zodpovednosť;
- Správanie voči zamestnancom.<sup>143</sup>

Okrem zásad legálnosti Bosch nesmierne dbá na dôveryhodnosť obchodných vzťahov. Ako povedal Robert Bosch: „*Radšej stratím peniaze než dôveru*“.<sup>144</sup> Svoju dôveryhodnosť voči obchodným partnerom zaisťuje Bosch jednak zamedzovaním konfliktu záujmov, zodpovedným nakladaním s informáciami, ale takisto dodržovaním pravidiel hospodárskej súťaže a odmietaním akejkoľvek podoby korupcie.<sup>145</sup>

---

<sup>140</sup> Naše zodpovednosť. In: *Bosch Česká republika* [online] [cit. 16.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/nase-odpovednost/>

<sup>141</sup> Bosch Code of Business Conduct CZ. In: *Bosch Česká republika* [online], s. 3 [cit. 12.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/nase-odpovednost/>

<sup>142</sup> Taktiež, s. 5.

<sup>143</sup> Taktiež, s. 5-6.

<sup>144</sup> BÄHR, J., ERKER, P. *Bosch: History of a Global Enterprise*. Mnichov: C.H.Beck, 2015, s. 549.

<sup>145</sup> Bosch Code of Business Conduct CZ, s. 9-12.

V neposlednej rade sa etický kódex spoločnosti Bosch ako svetového výrobcu technologických zariadení týka zodpovedného vývoja a výroby produktov. Všetky zásady výroby a vývoja sa riadia sloganom značky „*Stvorené pre život*“, ktorému sa venuje podkapitola 3.1.3. Značka Bosch si zakladá na dodávaní bezpečných produktov najlepšej kvality a spoľahlivosti. V rámci toho Bosch nezabúda na šetrné nakladanie so zdrojmi, znižovanie dopadu na životné prostredie a samozrejme ochranu zdravia a bezpečnosti pri práci.<sup>146</sup>

### 3.1.3 Artefakty firemnej kultúry

#### Firemný dizajn

Firemný dizajn je vizuálnym zvýraznením *positioningu* značky, ktorý je tak ľahšie uchopiteľným pre zákazníka. Ten potom dokáže jednoduchšie porozumieť, čo značka predstavuje. Bosch TT ako aj ostatné dcérske spoločnosti sa riadia korporátnym dizajnom celej skupiny Bosch.

Logo spoločnosti Bosch je rovnaké pre celú skupinu Bosch. Logo bolo navrhnuté Gottlobom Honoldom – zamestnancom a neskôr až členom predstavenstva – ešte v roku 1918 a zostalo symbolom spoločnosti takmer bezo zmeny až do súčasnosti.<sup>147</sup> Logo bolo inšpirované vtedajším najpredávanejším výrobkom firmy – systémom magnetického zapalovania v tvare kotvy, ktorá pripomína spojené dvojité písmeno „T“.<sup>148</sup> G. Honold načrtnúť línie tohto systému a snažil sa tak dať logu jednoduchosť a tým aj nadčasový prvok. Logo značky sa vždy zobrazuje spolu s názvom Bosch v červenej farbe a sloganom „*Stvorené pre život*“, resp. jeho prekladom do jazyka v krajine danej dcérskej spoločnosti. Originálny slogan znie „*Technik fürs Leben*“. Slogan odráža ambíciu firmy zlepšovať kvalitu života pomocou prepojených technologických riešení, ktoré sú inovatívne a užitočné.<sup>149</sup> Slogan tak napovedá, že víziou značky je dodávať riešenia, ktoré jednak uľahčia spotrebiteľom život, a ktoré ich životom budú spoľahlivo sprevádzať, no na druhej strane sa za sloganom skrýva aj poslanie udržateľnosti životného

---

<sup>146</sup> Bosch Code of Business Conduct CZ, s. 17.

<sup>147</sup> BÄHR, ERKER, Bosch, s. 92-93.

<sup>148</sup> KUHNGATZ, D. Inventor and logo: Gottlob Honold and the “armature in a circle”. In: *Bosch History Blog* [online] [cit. 23.10.2018]. Dostupné na internete: <https://blog.bosch.com/history/en/2015/12/15/inventor-and-logo-gottlob-honold-and-the-armature-in-a-circle/>

<sup>149</sup> BOSCH GLOBAL. Invented for life - Bosch company presentation. In: *Youtube* [online] [vid. 23.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.youtube.com/watch?v=wUaiikDVX1E>

prostredia. V tomto zmysle si môžeme slogan vyložiť ako misiu šetrne narábať s prírodnými zdrojmi a vyrábať také produkty, ktoré sú udržateľné a nepoškodzujú životné prostredie.

**Obr. 12 Logo Bosch – od inšpirácie po výsledný dizajn**



Zdroj: Zľava v smere hodinových ručičiek: (1) KUHLGATZ, D. Inventor and logo: Gottlob Honold and the “armature in a circle”. In: *Bosch History Blog* [online] [cit. 23.10.2018]. Dostupné na internete: <https://blog.bosch.com/history/en/2015/12/15/inventor-and-logo-gottlob-honold-and-the-armature-in-a-circle/>; (2) BÄHR, Johannes, ERKER, Paul. *Bosch: History of a Global Enterprise*. s. 93. Mníchov: C.H.Beck, 2015. Google-Books-ID: m9ZxCgAAQBAJ. ISBN 978-3-406-68360-2.; (3) Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

Na začiatku roku 2017 prebehla dlho pripravovaná zmena korporátneho dizajnu. Do dovtedy pomerne konzervatívneho dizajnu modrého spektra farieb teraz vnikli farebnejšie odtiene obsahujúce takmer celé dúhové spektrum. Táto nová vizuálna identita je priamo odvodená od sľubov, ktoré značka Bosch prináša: Zodpovednosť (zelené spektrum: organické, prelínajúce sa tvary), Fascinujúce produkty (modré spektrum: pohyb, prebiehajúca zmena), Globálne partnerstvo (fialové/ružové odtiene: prepojenosť, pokrývanie) a Kvalita (červené spektrum: solídnosť, presnosť).<sup>150</sup> Žiadnym prekvapením tak nie je názov nového farebného spektra „*Prepojený život*“.

<sup>150</sup> Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

### Obr. 13 Supergrafika "Prepojený život"



Zdroj: Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

Okrem farieb a loga je súčasťou identity značky Bosch aj vlastná typografia navrhnutá špeciálne pre našu spoločnosť – font Bosch Office Sans. Hlavnou myšlienkou za týmto fontom je elegancia a nadčasovosť.<sup>151</sup> Tento font sa využíva vo všetkých aspektoch komunikácie v rámci spoločnosti Bosch, ale aj mimo ňu.

### Obr. 14 Ukážka oficiálneho fontu Bosch

|                                                                                                                 |                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bosch Sans Light</b><br>abcdefghijklmnopqrstuvwxyz<br>ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ<br>0123456789!@£\$%^&*()?   | <b>Bosch Sans Light Italic</b><br>abcdefghijklmnopqrstuvwxyz<br>ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ<br>0123456789!@£\$%^&*()?   |
| <b>Bosch Sans Regular</b><br>abcdefghijklmnopqrstuvwxyz<br>ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ<br>0123456789!@£\$%^&*()? | <b>Bosch Sans Regular Italic</b><br>abcdefghijklmnopqrstuvwxyz<br>ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ<br>0123456789!@£\$%^&*()? |
| <b>Bosch Sans Medium</b><br>abcdefghijklmnopqrstuvwxyz<br>ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ<br>0123456789!@£\$%^&*()?  | <b>Bosch Sans Medium Italic</b><br>abcdefghijklmnopqrstuvwxyz<br>ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ<br>0123456789!@£\$%^&*()?  |
| <b>Bosch Sans Bold</b><br>abcdefghijklmnopqrstuvwxyz<br>ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ<br>0123456789!@£\$%^&*()?    | <b>Bosch Sans Bold Italic</b><br>abcdefghijklmnopqrstuvwxyz<br>ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ<br>0123456789!@£\$%^&*()?    |
| <b>Bosch Sans Black</b><br>abcdefghijklmnopqrstuvwxyz<br>ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ<br>0123456789!@£\$%^&*()?   | <b>Bosch Sans Black Italic</b><br>abcdefghijklmnopqrstuvwxyz<br>ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ<br>0123456789!@£\$%^&*()?   |

Zdroj: Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

Všetky pravidlá a možnosti použitia firemného dizajnu sú zhrnuté v tzv. *Bosch Brand Book* – internom dokumente, ktorý poskytuje manuály a praktické ukážky a dáva jednotlivé

<sup>151</sup> Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

prvky firemného dizajnu do perspektívy tak, aby im zamestnanci dokázali pochopiť a aby presne vedeli, ako reprezentovať značku Bosch.<sup>152</sup>

### **Vizuálna prezentácia priestorov spoločnosti**

Bosch TT sa v roku 2016 presťahovala do nových priestorov na Prahe 10. V rámci procesu sťahovania prebehla iniciatíva „Zlepši si svoje pracovné miesto“, kedy sami zamestnanci mohli pridať návrhy, ako by si predstavovali svoje nové pracovné priestory. Všetky pripomienky a komentáre boli vedením spoločnosti spracované a k realizácii boli vybrané tie, ktoré jednak naplňovali motív zlepšenia pracovného prostredia a boli tiež prínosom pre reprezentáciu našej spoločnosti pred zákazníkmi a obchodnými partnermi.<sup>153</sup>

Čo sa týka vnútorných priestorov, v spoločnosti fungujú kancelárie na princípe *open space*. Zamestnanci ale môžu využívať hneď niekoľko uzatvorených zasadacích miestností k pracovným stretnutiam, videokonferenciám alebo školeniam. Vstupy do budovy sú možné len cez zamestnanecké kartičky, čo ale neplatí pre prízemnú časť, kde sa nachádzajú dve konferenčné miestnosti a lobby, ktoré slúži k uvítaniu návštevy a k slávnostným príležitostiam.

Iniciatíva „Zlepši si svoje pracovné miesto“ mimo iné znamenala, že interiér budovy bol vylepšený o kvetinárske služby, ktoré zabezpečujú nové aranžmány kvetín pre každé ročné obdobie. V spoločných priestoroch boli tiež umiestnené veľmi žiadané automaty na malé občerstvenie, keďže spoločnosť nemá vlastnú jedáleň.<sup>154</sup>

### **Obr. 15 Interiér - lobby**



Zdroj: Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

<sup>152</sup> ZÁHORKOVÁ, Adéla. Rozhovor s HR Business Partner firmy Robert Bosch odbytová, s. r. o. Praha, 22.6.2018

<sup>153</sup> Taktiež.

<sup>154</sup> Taktiež.

Exteriér spoločnosti tiež podstúpil niekoľko vylepšení v rámci spomínanej iniciatívy. Pribudlo tak napríklad átrium, ktoré v letných mesiacoch slúži ako odpočinkový priestor pre zamestnancov. Asi najžiadanejšou zmenou bolo rozšírenie parkovacích miest, ktorých je na novej adrese v súčasnosti viac než dostatok. Vizualnej prezentácii exteriéru Bosch TT veľmi prispelo vysadenie zelene, ktorá dodáva príjemnejší nádych celej budove.

#### **Obr. 16 Exteriér**



Zdroj: Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

#### **Zvyky a ceremoniály**

Spoločnosť Bosch TT poskytuje svojim zamestnancom také zázemie, aby mohli dosiahnuť rovnováhu medzi pracovným a osobným životom. Aj keď je jej primárnym cieľom vyrábať a predávať produkty, nezabúda na svojich zamestnancov a ich spokojnosť. Preto sa firma zaoberá aj mimopracovnými aktivitami, ktoré pre svojich pracovníkov zabezpečuje. Každoročne tak majú pracovníci možnosť zúčastniť sa pestrého množstva firemných akcií – od Novoročného stretnutia zamestnancov, cez Detský a športový deň, Deň Diverzity a Letné stretnutie zamestnancov, po pravidelné spoločné firemné raňajky a vianočné večierky. V prípade, že si jednotlivé oddelenia želajú usporiadať vlastnú akciu, firma prispieva na takéto akcie mesačne finančnou sumou na každého zamestnanca.<sup>155</sup>

Medzi zaužívané ceremoniály v Bosch TT môžeme zaradiť oslavy pracovných jubileí zamestnancov po 10, 20, 30 a 40 rokoch nepretržitého trvania pracovného pomeru. Pracovné jubileá sú spojené s malou firemnou oslavou a jubilant dostáva od zamestnávateľa aj finančnú odmenu. Okrem pracovných jubileí, oslavuje Bosch TT so svojimi zamestnancami aj jubileá

---

<sup>155</sup> SÝKORA, Judita. Rozhovor s asistentkou obchodného riaditeľa firmy Bosch Termotechnika, s. r. o. Praha, 23.5.2018

životné a pri dovŕšení veku 50 a 60 rokov, kedy dostávajú oslávenci takisto malý peňažný dar.<sup>156</sup>

### **Interná komunikácia**

Komunikácia v spoločnosti Bosch TT prebieha na formálnej úrovni. Zaužívaným spôsobom osločovania je vykanie, aj keď v rámci tímových skupín si kolegovia väčšinou týkajú. Vykanie je žiadúce najmä pri komunikácii s vedením, alebo pri nástupe nového pracovníka do zamestnania. Zdravenie je v spoločnosti takisto zaužívané, a to vždy pri prvom vstupe do *open space* kancelárií a pri odchode domov.

Pokiaľ sa nekomunikuje osobne, prebieha komunikácia v Bosch TT prostredníctvom služieb Outlook a Skype for Business. Outlook slúži na všetku e-mailovú komunikáciu zamestnancov Bosch TT, či už internú alebo externú. Každý zamestnanec musí pri e-mailovej komunikácii používať predpísaný firemný e-mailový podpis. Pokiaľ ide o telefonickú komunikáciu, Bosch TT prešiel v roku 2018 čisto na používanie služby Skype for Business. Skype for Business je ideálnym prostriedkom nielen na telefonovanie, ale aj na usporadúvanie hromadných tele- a videokonferencií. Pevné linky boli k novému roku zrušené.<sup>157</sup> Každý zamestnanec firmy má taktiež nárok na služobný telefón využívajúci služby klasického mobilného operátora.

Ku komunikácii v rámci Bosch slúži zamestnancom platforma Bosch Connect (skrátene BC). Ide o interný komunikačný portál, kde môžu zamestnanci medzi sebou komunikovať, kde môžu sledovať aktuálne dianie nielen v rámci svojej divízie ale aj celej Bosch Group a na ktorý sa môžu obrátiť, ak hľadajú dodatočné informácie. Na platforme sú okrem iného zdieľané všetky pravidlá, dokumenty, vzory a šablóny a ďalšie užitočné informácie nielen pre novo nastupujúcich pracovníkov.

Mimo iné nájdu zamestnanci na platforme BC interný Newsletter. Jednotný newsletter tvorí jednak Bosch celosvetovo – s názvom Bosch Zünder, ktorý zhŕňa aktivity Bosch po celom svete; newsletter ďalej tvorí aj RBCZ – s názvom Spektrum, ktorý sa venuje aktivitám v rámci ČR a Slovenska, no vlastný Newsletter má aj spoločnosť Bosch TT. Tento Newsletter sa zameriava primárne na dianie v rámci Termotechniky v ČR. Podáva tak informácie o dianí v jednotlivých divíziách, ale aj o úspechoch TT ako celku. Newsletter TT vychádza približne

---

<sup>156</sup> SÝKORA, Judita. Rozhovor s asistentkou obchodného riaditeľa firmy Bosch Termotechnika, s. r. o. Praha, 23.5.2018; Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

<sup>157</sup> Taktiež.

štvrtročne už niekoľko rokov. Na platformu Bosch Connect bol však zavedený len v roku 2017, predtým bol dostupný v tlačenej verzii.

## 3.2 Zamestnanci

Zamestnanci firmy sú neodlúčiteľnou súčasťou jej firemnej kultúry. Dôležitosť každého jedinca v rámci kultúry firmy vyzdvihol aj sám zakladateľ značky Robert Bosch: „*Každá pracovná pozícia je dôležitá, i tá najmenšia. Nikto by si nemal myslieť, že jeho práca je nadradená práci ich spolupracovníka. Každý by mal pracovať pre dobro spoločnosti ako celku*“.<sup>158</sup> Častokrát zamestnanci sami firemnú kultúru tvoria, resp. ju aspoň udržujú. Preto je dôležité náležite sa o zamestnancov starať a poskytovať im zázemie podporujúce ich výkon a motiváciu.

### Dress code

Bosch TT má zadaný pomerne voľný preddefinovaný štýl obliekania - *dress code*. Spoločnosť nevyžaduje striktný business štýl, ale na druhej strane jasne definuje, aké prvky oblečenia sú na pôde firmy nežiadúce.

Na každodenný pracovný deň odporúča Bosch TT štýl *business casual* – pracovný neformálny štýl, aj keď najmä manažéri, ktorí často jednajú s obchodnými partnermi si dobrovoľne aj na každý deň volia štýl *business*. Medzi prvky oblečenia, ktoré na pracovisko Bosch TT nepatria sú športové kúsky, šortky, mikiny, žabky, priehľadné materiály, športová, alebo domáca obuv.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> Values & Culture. In: *Robert Bosch Stiftung* [online] [cit. 13.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch-stiftung.de/en/values-culture>

<sup>159</sup> Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

**Obr. 17 Príklady vhodného dress code v Bosch TT**



Zdroj: Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

### **Benefity**

Bosch TT poskytuje svojim zamestnancom len relatívne základnú radu benefitov oproti svojim konkurentom v obore. Patrí medzi nich napr. 5 týždňov dovolenky, príspevky na stravné lístky, možnosť využívania služobných áut, či flexibilná pracovná doba v rámci vybraných pracovných pozícií. Medzi zaujímavejšie benefity môžeme zaradiť poskytovanie mobilných telefónov pre takmer všetkých zamestnancov, výhodné mobilné tarify nielen pre zamestnancov ale aj pre rodinných príslušníkov a tiež odmenu za odporúčenie kandidáta.<sup>160</sup> Ak navrhnutý kandidát skutočne získa pracovné miesto, zamestnanec, ktorý ho odporučil získa od Bosch TT finančnú odmenu vo výške 10 000 Kč.<sup>161</sup> Odporučiť kandidáta môže aj brigádnik. Za svoj najdôležitejší benefit však považuje firma Bosch Termotechnika podporu rozvoja zamestnancov a poskytovanie možností ďalšieho vzdelávania.

#### **3.2.1 Vzdelávanie a rozvoj**

Spoločnosť Bosch TT veľmi dbá na vzdelávanie a rozvoj svojich zamestnancov. Prehlbovanie kvalifikácie zamestnancov Bosch TT prebieha formou jazykových kurzov a odborných školení podľa požiadaviek vyplývajúcich z výkonu danej pozície.<sup>162</sup> Zamestnanci

<sup>160</sup> MIHÁLOVÁ, Monika, Rozhovor s HR Business Partner firmy Robert Bosch odbytová, s. r. o. Praha, 16.11.2018

<sup>161</sup> Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

<sup>162</sup> Taktiež.

tak napr. majú nárok na kurz jedného cudzieho jazyka na náklady firmy. Jazykové kurzy prebiehajú buď v malých skupinkách alebo individuálne.

Pri nástupe každého pracovníka prebieha v rámci zaškolenia tzv. onboarding proces. Je to proces, ktorý trvá približne tri mesiace a jeho cieľom je oboznámiť novo-nastupujúceho zamestnanca s fungovaním jednotlivých oddelení vo firme. Zamestnanec má tak možnosť v priebehu onboarding procesu spoznať všetky oddelenia vo firme, čo majú jednotlivé oddelenia na starosti a kto za čo zodpovedá.<sup>163</sup> K nástupu nového zamestnanca tiež patria zo zákona povinné školenia, ktoré v Bosch TT môže absolvovať online.

Bosch TT kladie tiež veľký dôraz na rozvoj zamestnancov, pričom s každým zamestnancom pracuje individuálne. Bosch TT rozdeľuje rozvoj zamestnancov do niekoľkých fáz. Prvou fázou, vždy na začiatku roku, je stanovenie ročných cieľov zamestnanca. Prvá fáza prebieha formou osobného rozhovoru medzi zamestnancom a jeho priamym nadriadeným. Nadriadený tak pomáha zamestnancovi stanoviť si ciele svojho profesijného rozvoja, či už ide o ciele výkonnostné, alebo o ciele rozvoja mäkkých faktorov (napr. prezentačných schopností). Pokiaľ nejde o nového zamestnanca, slúži tento rozhovor aj k zhodnoteniu dosiahnutia stanovených cieľov za uplynulých 12 mesiacov.

Približne o 3-4 mesiace neskôr nasleduje druhá fáza, kedy sa stretáva daný nadriadený s oddelením ľudských zdrojov. Ide o stretnutie bez prítomnosti zamestnanca, kde je zamestnanec manažérom hodnotený. Manažér hodnotí silné a slabé stránky zamestnanca a spolu s oddelením ľudských zdrojov sa snažia identifikovať, čo môže dopomôcť k rozvoju slabých stránok zamestnanca. Na základe tohto stretnutia sa potom nadriadený dohodne so zamestnancom na konkrétnych školeniach, ktoré zamestnancovi pomôžu slabé stránky rozvíjať.<sup>164</sup>

Školení, z ktorých si môže zamestnanec vybrať, je veľké množstvo. Bosch TT má k dispozícii firemný katalóg školení, na ktoré má zamestnanec nárok. Výber školenia potom už podlieha len rozpočtu, ktorý spravuje každý nadriadený pre svoj vlastný tím.

Ďalším krokom v rámci vzdelávania zamestnancov je príprava na manažérske pozície. Vyučenie na manažéra prebieha formou niekoľko mesačných intenzívnych školení v oblastiach

---

<sup>163</sup> MIHÁLOVÁ, Monika, Rozhovor s HR Business Partner firmy Robert Bosch odbytová, s. r. o. Praha, 16.11.2018

<sup>164</sup> Taktiež.

ako je napr. leadership, techniky hodnotenia, komunikácia, prioritizácia a task management, vyjednávanie a pod.<sup>165</sup>

Zamestnancom ponúka Bosch TT aj pestré možnosti kariérneho rastu. Zamestnanci Bosch TT sa totiž nemusia obmedzovať v rámci kariérneho postupu len na svoj obor a pobočku, ale majú možnosť kariérne rásť v rámci celopodnikovej štruktúry Bosch v ČR.

### 3.3 Prieskum spokojnosti zamestnancov

Od roku 2013 spolupracuje skupina Bosch so spoločnosťou LOGIT Effectory GmbH, sídliacou v Mníchove, na projekte prieskumu spokojnosti zamestnancov. Spoločnosť LOGIT sa priamo zaoberá poradenstvom pri zamestnaneckých prieskumoch u viac než 1 000 spoločností ročne.<sup>166</sup> Prieskumy spokojnosti zamestnancov navrhuje LOGIT vždy na mieru danej spoločnosti s ohľadom na jej veľkosť, históriu, aktuálne prekážky, stratégie a ciele. Prieskum prebieha v dvojročných cykloch a je riadený tímom LOGIT, pričom každá pobočka Bosch má svojho lokálneho koordinátora.

Aktuálny ročník prieskumu prebehol v období od 6. septembra do 10. októbra 2017, pričom výsledky dotazníku boli zamestnancom Bosch sprístupnené v januári 2018. Prieskum prebieha celosvetovo vo všetkých pobočkách a závodoch spoločnosti Bosch. Výsledky sú ale triedené podľa jednotlivých dcérskych spoločností, preto aj Bosch TT získala výsledky priamo od svojich zamestnancov, na ktoré sa sústreďí táto časť práce.<sup>167</sup>

#### 3.3.1 Predstavenie AS17+

Prieskum spokojnosti zamestnancov (*Associate Survey 17+*, skrátené AS17+) po prvýkrát v tomto ročníku prebehol len online. Prieskum je anonymný a dobrovoľný, môže sa ho zúčastniť každý zamestnanec spoločnosti Bosch s plným alebo polovičným pracovným úväzkom, ktorý vo firme pracuje viac než 3 mesiace. Dotazníku sa tak napr. nezúčastňujú študenti na brigáde alebo stážisti.

Prvýkrát sa Bosch spojil so spoločnosťou LOGIT v rámci prieskumu spokojnosti zamestnancov v roku 2009 (AS09+). AS17+ je teda piatym ročníkom tohto prieskumu. Zo

---

<sup>165</sup> Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

<sup>166</sup> About us. In: *LOGIT Effectory* [online] [cit. 20.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.logiteffectory.com/en/ueber-uns/echte-spezialisten>

<sup>167</sup> Jednotlivé výsledky, dáta z dotazníku ani presné znenie otázok nie je v práci zverejnené na základe požiadavku spoločnosti.

strany LOGIT koordinovalo tento projekt 6 ľudí so svojimi pracovnými tímami. Zo strany Bosch TT pracovali na príprave prieskumu tri zamestnankyne.

Cieľom prieskumov spokojnosti zamestnancov Associate Survey je podporiť rozvoj spoločnosti smerom k posilneniu firemnej kultúry, kreativity a inovácií. Prieskumy svojimi výsledkami poukazujú na to, kde sa firma aktuálne nachádza, ako sa mení a ako je pripravená čeliť nadchádzajúcim prekážkam.<sup>168</sup> Mottom prieskumov Associate Survey od spoločnosti LOGIT je „*Simple as that*“ („Tak jednoduché“), ktoré sa snaží v človeku povzbudiť názor, že zmeny v spoločnosti sa dajú podnieť a vykonať veľmi jednoducho.<sup>169</sup>

Výstupom prieskumu AS17+ však nie sú len samotné výsledné dáta z dotazníku. AS17+ sa okrem samotného dotazníku o spokojnosti zamestnancov zameriava aj na tzv. follow-up proces. V rámci follow-up procesu ide o praktickú aplikáciu poznatkov z prieskumu a o zameranie sa na aktívny a otvorený dialóg so zamestnancami ohľadom výsledkov, ktoré potvrdzujú silné a slabé stránky života vo firme. Follow-up proces zahŕňa prezentáciu výsledkov zamestnancom, workshopy a diskusie, ktorých výstupom by mali byť konkrétne riešenia a opatrenia k zlepšeniu, a implementácii zmien v súvislosti s pracovným životom v spoločnosti. Follow-up proces, tak ako prebehol v Bosch TT po ukončení prieskumu AS17+, je bližšie opísaný v závere podkapitoly 3.3.3.

### 3.3.2 Štruktúra otázok dotazníku AS17+

Dotazník v rámci prieskumu AS17+ obsahuje 65 otázok rozdelených podľa 12 tematických okruhov, pričom vyplniť ho trvá asi 15-20 minút. Všetky otázky sú koncipované ako výroky, ku ktorým prináleží škála 5 bodov v rozsahu stotožnenia zamestnanca s daným výrokom (od „úplne súhlasím“ po „vôbec nesúhlasím“). Dotazník neobsahuje možnosť „Neviem“, pretože ako uvádza spoločnosť LOGIT: „*táto možnosť je využívaná na vyhýbanie sa odpovedi na neprijemné otázky*“.<sup>170</sup> Dotazník takisto nezahŕňal možnosť otvorených komentárov. Otvorené komentáre sú podľa LOGITu zavádzajúce v tom zmysle, že väčšiu pravdepodobnosť vyjadriť svoj názor podrobnejšie má nespokojný zamestnanec, než ten, ktorý je spokojný, čím by sa výsledky mohli skresliť. Možnosť otvorených komentárov má zamestnanec v rámci *follow-up* procesu, ktorý nasleduje bezprostredne po obdržaní výsledkov z prieskumu. Zamestnanec má ale napríklad možnosť preskočenia otázky. Dotazník je podľa

---

<sup>168</sup> Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

<sup>169</sup> Taktiež.

<sup>170</sup> Taktiež.

LOGITu koncipovaný tak, aby sa dal jednoducho vyhodnotiť a aby sa jeho výsledky dali porovnávať jednak medzi jednotlivými pobočkami Bosch ale aj oproti minulým ročníkom, čiže aby bolo vidieť, kam sa spoločnosť z roka na rok posúva.

Otázky dotazníku AS17+ spadajú do nasledujúcich kategórií, ktoré sa dotýkajú takmer každého kľúčového aspektu pracovného života v spoločnosti Bosch:

- Pracovné podmienky;
- Úlohy a ciele;
- Spolupráca;
- Komunikácia a vývoj;
- Excelencia a zlepšenie;
- Smer a stratégia;
- Transformácia spoločnosti;
- Zmena;
- Misia a zákazník;
- Vnímanie prieskumov AS;
- Trvalá angažovanosť;
- Aktuálne témy.

Dotazník sa tak dotýka napríklad tém ako sú sklbenie pracovného a osobného života, komunikácia medzi zamestnancami, spolupráca a konflikty v rámci tímov, dostupnosť informácií a možností zdokonaľovať sa, zrozumiteľnosť a stotožnenie sa so stratégiou spoločnosti a ďalšie. V rámci okruhu „Aktuálne témy“ sa dotazník zameriava aj na súčasné dôležité dianie v spoločnosti, ktoré ovplyvňuje život vo firme, konkrétne sú to témy zdravia a rozmanitosti pracovného života, či už z hľadiska rozmanitosti vekovej, rasovej, alebo názorovej. Otázky v rámci aktuálnych tém tak cieľia najmä na trend starnúceho obyvateľstva, vyvažovanie pracovného a osobného života a diskrimináciu na pracovisku.

### **3.3.3 Výsledky dotazníku a ich interpretácia**

Prieskumu AS17+ sa za spoločnosť Bosch TT zúčastnilo 70 zamestnancov, z celkových 92 prihlásených. Participácia tak dosiahla vysokých 76 percent – zatiaľ najvyššie percento v porovnaní s minulými ročníkmi.

Celkovo vyplynulo z dotazníku AS17+, že spoločnosť Bosch TT je z hľadiska svojej firemnej kultúry efektívnou spoločnosťou.<sup>171</sup> To ale neznamená, že firma je takpovediac „za vodou“ a nemusí sa ďalej o nič starať. Naopak sám LOGIT odporúča v takomto prípade nepoľaviť, analyzovať slabšie výsledky a pracovať na silných stránkach a stále hľadať oblasti s potenciálom pre zlepšenie. Tento výsledok je samozrejme veľmi pozitívny, treba sa však pozrieť bližšie na jednotlivé okruhy, aby sme vedeli odhaliť jednotlivé silné a slabé stránky spoločnosti.

Výsledky dotazníku môžeme ďalej podrobnejšie interpretovať podľa okruhov, do ktorých boli otázky rozdelené. Najviac pozitívnych odpovedí zaznamenala oblasť Trvalej angažovanosti, ktorá sa zameriava na ochotu, očakávania a spokojnosť zamestnancov so svojím zamestnávateľom. V rámci tejto oblasti zaznamenáva AS17+ aj najpozitívnejší výsledok celého dotazníku, čiže 100 % odpovedí „Úplne súhlasím“ a to na otázku zvládania pracovných nárokov a pracovného vyťaženia. Medzi ďalšie oblasti s veľmi dobrými výsledkami patria Zmena, Excelencia a zlepšenie, Misia a zákazník a Aktuálne témy.

Najhoršou oblasťou, čo sa týka najväčšieho percentuálneho počtu negatívnych odpovedí, je oblasť Prieskum spokojnosti zamestnancov, ktorá skúma, ako zamestnanec vníma samotný prieskum AS17+, jeho dopady a prispievanie k zlepšeniu pracovného života v Bosch TT. Väčšie percento negatívnych odpovedí zaznamenali aj okruhy Spolupráca a Úlohy a ciele. Najhorší výsledok však zaznamenala otázka z okruhu Spolupráca týkajúca sa používania korporátnej platformy pre spoluprácu Bosch Connect a názoru zamestnancov na schopnosť tejto platformy posilňovať spoluprácu naprieč firmou.

Oproti minulému ročníku AS15+ (čiže oproti roku 2015) však došlo k zlepšeniu vo všetkých oblastiach, pričom k najvýraznejšiemu zlepšeniu došlo práve v oblasti angažovanosti a najmenej v oblasti Úlohy a ciele. AS17+ ponúka možnosť porovnania výsledných dát dotazníku s ročníkom AS15+. Je tak možné identifikovať oblasti, ktoré sa najviac zlepšili a naopak najviac zhoršili. K najväčším negatívnym odchýlkam došlo v rámci otázok týkajúcich sa:

- Možnosti využívania vedomostí a schopností pri práci;
- Prispievania firmy k ochrane životného prostredia;
- Dostávania spätnej väzby;

---

<sup>171</sup> Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

- Dostávajúania pochvaly a uznania za dobrú prácu.

Za slabé stránky spoločnosti Bosch TT tak môžeme považovať najmä nedostatok spätnej väzby za dovedenú prácu zamestnanca a oceňovanie a vyjadrovanie uznania za túto prácu. Zamestnanci tiež nedokážu pri práci efektívne využiť svoje nadobudnuté vedomosti a schopnosti. Slabou stránkou je tiež nedostatočné prispievanie k životnému prostrediu (skrátene ŽP).

Téma životného prostredia je jednou z ústredných tém pre spoločnosť Bosch a preto je treba vnímať tento výsledok ako veľmi negatívny. Bosch má za svoje poslanie chrániť životné prostredie a úsporne nakladať s prírodnými zdrojmi. Pokles v pozitívnych odpovediach na to, či Bosch hodnotne prispieva k prospechu ŽP preto nie je vôbec žiadúci. Záväzky, ktoré plynú z misie a poslania spoločnosti by mali byť hlboko zakotvené vo firemnej kultúre spoločnosti a fakt, že zamestnanci vnímajú časť tohto záväzku za opomínaný, firemnej kultúre škodí. Ochrana ŽP by tak mala byť prvou oblasťou, na ktorú by sa mala spoločnosť Bosch TT zamerať v rámci posilnenia svojej firemnej kultúry.

Druhou slabou stránkou je poskytovanie spätnej väzby a oceňovanie zamestnancov za ich výkony. Ako je zjavné aj z opisu firemných zvykov a ceremoniálov v podkapitole 3.1.3, oslava jednotlivcov je zameraná skôr na životné než pracovné úspechy. Na jednej strane je určite prínosné, že firma oslavuje so zamestnancami dôležité životné míľniky, no na strane druhej, chýbajúca podpora úspechov pracovných môže vyústiť v pokles motivácie zamestnancov. Preto táto práca identifikuje oblasť poskytovania spätnej väzby a oceňovania jednotlivcov za pracovné výkony ako druhú oblasť, na ktorej by Bosch TT mala v rámci posilnenia svojej FK zapracovať.

Negatívne vnímanou oblasťou z pohľadu zamestnancov Bosch TT je aj samotný prieskum spokojnosti zamestnancov AS, konkrétne jeho prispievanie k zlepšeniam vo firme. Ide tak o ďalší značne negatívny výsledok pre Bosch TT, keďže práve tieto prieskumy slúžia ako skvelý podklad pre zavádzanie zmien a potrebných zlepšení podľa názoru zamestnancov. To, že zamestnanci také zmeny neregistrujú je negatívne. Z výsledkov AS17+ tak vyplýva, že Bosch TT má problém s efektívnym narábaním s týmito prieskumami. Negatívne vnímanie prieskumov AS tvorí tretiu oblasť, ktorej by sa Bosch TT mal venovať smerom k posilneniu svojej FK.

Poslednou výraznou oblasťou, v ktorej firemná kultúra Bosch TT z pohľadu zamestnancov zaostáva je využívanie komunikačnej platformy Bosch Connect. Bosch Connect

je v podstate sociálnou sieťou pre zamestnancov Bosch, ktorá funguje od roku 2013. Jej cieľom je zjednodušiť komunikáciu a kooperáciu naprieč oddeleniami. Z prieskumu AS17+ však vyplýva, že Bosch Connect túto funkciu pre zamestnancov Bosch TT nenapĺňa. Bosch TT má na platforme Bosch Connect vlastnú komunitu, ktorej členmi sú všetci zamestnanci. Zamestnanci si však doteraz nedokázali vytvoriť k využívaniu tejto komunity bližší vzťah, aj keď jej účel a výhody sú zjavné. Väčšia propagácia a podpora využívania platformy Bosch Connect by preto mala byť štvrtou oblasťou, na ktorú by Bosch TT mala upriamiť pozornosť v rámci podpory svojej FK.

Naopak silnými stránkami spoločnosti Bosch TT sú najmä podpora rozvoja a vzdelávania zamestnancov, dôvera zamestnancov v management, efektívna spolupráca na pracovisku a dostupnosť a ľahkosť získavania informácií. Pozitívne výsledky zaznamenal v AS17+ aj okruh spokojnosti s pracovnými podmienkami – čistotou pracoviska, osvetlením, hlučnosťou, atď. Najsilnejšou oblasťou je už spomínaná angažovanosť zamestnancov.

Za veľmi pozitívny výsledok je možné považovať, že zamestnanci Bosch TT dôverujú svojim nadriadeným a celkovo managementu spoločnosti. Dôvera vo vedúce sily spoločnosti je jednou zo základných častí dobre fungujúcej firemnej kultúry. Aj napriek viacerým zmenám vo vedúcich pozíciách v rámci Bosch TT za posledné dva roky je skvelé vidieť, že zamestnanci týmto zmenám veria a sú spokojní s vedením. Dôvera zamestnancov v management je tak veľmi silnou stránkou spoločnosti Bosch, pretože práve dôvera v názory a pohnútky managementu môže byť rodiskom dôležitých zmien vo firme.

Jednoznačne najlepšou a najsilnejšou stránkou firemnej kultúry v Bosch TT z pohľadu prieskumu AS17+ je angažovanosť zamestnancov. Práve angažovanosť zamestnancov odráža ich spolupatričnosť k firme a celkovú spokojnosť s vlastnou prácou. Angažovaní zamestnanci sú voči firme lojálni, práca ich baví a sú motivovaní k vyšším výkonom. Sú to pracovníci, ktorí dokážu tvrdo pracovať aby dosahovali ambiciózne ciele.

Komunikácia na pracovisku je ďalšou z oblastí, s ktorou sú podľa prieskumu zamestnanci Bosch TT spokojní. Vyjadrujú to najmä odpovede týkajúce sa tímového ducha v rámci oddelení a výmeny informácií, vedomostí a skúseností. Komunikáciu v rámci tímov tak môžeme považovať za tretiu silnú oblasť firemnej kultúry Bosch TT.

Zázemie a pracovné podmienky v spoločnosti boli nedávno podporené napr. iniciatívou „Zlepši si svoje pracovné miesto, opísanou v podkapitole 3.1.3. Z výsledkov AS17+ je vidieť, že zamestnanci vnímajú takéto aktivity veľmi pozitívne. V okruhu Pracovné podmienky došlo

v rámci všetkých otázok k zlepšeniu oproti AS15+. Síce okruh nezaznamenáva až tak silné pozitívne odpovede, nie je na mieste tvrdiť, že by táto oblasť bola pre Bosch TT slabinou. Naopak nedávne snahy o zlepšovanie pracovných podmienok sú signálom, že Bosch TT sa stará o túto oblasť a preto práca považuje túto oblasť za štvrtú silnú stránku spoločnosti, pričom ale ide o akúsi najslabšiu silnú stránku, na ktorú by spoločnosť určite nemala zanevrieť a ktorej by sa mala výrazne venovať aj v budúcnosti, aby tak ešte viac podporila spokojnosť zamestnancov v tejto oblasti.

Vnímanie využívania vedomostí v pracovnom živote síce zaznamenalo pokles oproti AS15+, no stále sa drží na pomerne vysokej úrovni. Ako bolo opísané tiež v podkapitole 3.2 Zamestnanci, Bosch TT sa stará o rozvoj a podporu vzdelania a je to jednou zo silných oblastí kultúry našej firmy. S tým napríklad súvisia aj silné odpovede týkajúce sa podpory ďalšieho vzdelávania zo strany zamestnávateľa a zdieľania vedomostí v rámci tímov a oddelení.

Výstupom prieskumu AS17+ je už spomínaný follow-up proces. V Bosch TT začal tento follow-up proces v januári 2018. Follow-up proces je vždy odštartovaný prezentáciou výsledkov AS17+ managementu spoločnosti, ktorí majú následne zodpovednosť za implementáciu výsledkov do praxe. Tento rok mal follow-up proces formu team-buildingových aktivít a diskusných workshopov jednotlivých tímov (podľa divízií – Buderus, Junkers, Dakon a Bosch). Cieľom týchto aktivít je analyzovať výsledky AS17+ do hĺbky, získať bližšie informácie od zamestnancov k oblastiam, ktorých výsledky dopadli najslabšie a pracovať spoločne k vytvoreniu konkrétnych krokov ako tieto výsledky do ďalšieho prieskumu vylepšiť.

Konkrétnym výstupom prieskumu AS17+ je pre tento rok mentoringový program, na ktorom aktuálne pracuje naše lokálne oddelenie ľudských zdrojov. Mentoringový program je cielený na všetkých zamestnancov, ktorí pracujú v Bosch TT minimálne jeden rok.<sup>172</sup> Mentoringový program bude spustený v januári 2019, preto práca ešte nedokáže zhodnotiť jeho úspešnosť. Je však pozitívne vidieť, že prieskum AS17+ dokázal naštartovať konkrétnu akciu, ktorá by mala dopomôcť k vyššej spokojnosti zamestnancov Bosch TT. Už to je pokrokom oproti minulým ročníkom prieskumov AS, kedy podobná celopodniková iniciatíva úplne chýbala.

Mentoringový program sa bude zameriavať na osobný a profesijný rozvoj zamestnancov. Každý zamestnanec si bude môcť vybrať svojho mentora, s ktorým bude na osobných

---

<sup>172</sup> MIHÁLOVÁ, Monika, Rozhovor s HR Business Partner firmy Robert Bosch odbytová, s. r. o. Praha, 16.11.2018

schôdkach konzultovať a stanovovať si ciele rozvoja, získavať povedomie o manažérskej pracovnej náplni, čerpať skúsenosti a know-how a rozširovať tak svoje schopnosti.<sup>173</sup> Mentoringový program by mal slúžiť ako dodatočná motivácia pre zamestnancov a ako impulz k ich kariérnemu rastu. Dĺžka programu je 9 mesiacov, počas ktorých sa mentor a zamestnanec stretávajú osobne, cez Skype alebo inou formou, na ktorej sa dohodnú.

### 3.4 Odporúčania k posilneniu firemnej kultúry Bosch TT

Ako naznačil prieskum spokojnosti zamestnancov, firemná kultúra Bosch TT je na rozvinutej úrovni, no pomocou výsledkov prieskumu dokázala práca identifikovať oblasti, v ktorých FK spoločnosti zaostáva. Sú nimi:

- Podpora ochrany životného prostredia;
- Poskytovanie spätnej väzby a odmeňovanie za pracovné úspechy;
- Negatívne vnímanie prieskumov spokojnosti zamestnancov AS;
- Využívanie komunikačnej platformy Bosch Connect.

#### Podpora životného prostredia

Ochrana životného prostredia je zakorenená hlboko základnom poslaní spoločnosti Bosch. Spoločenskej zodpovednosti a podpore ŽP sa venuje aj jej etický kódex. Takisto slogan spoločnosti „*Stvorené pre život*“ sa snaží indikovať, že Bosch vyrába produkty ekologické, trvalo udržateľné a šetrné k životnému prostrediu. Preto by mala Bosch TT brať slabé výsledky vo vnímaní podpory ŽP firmou zo strany zamestnancov ako vážny nedostatok svojej firemnej kultúry. Pritom to však neznamená, že Bosch sa o životné prostredie nestará. Naopak, Bosch sa zapája do podpory hneď niekoľkých ekologických projektov.

Bosch celosvetovo alokoval v roku 2017 na výskum a vývoj 7,3 miliardy eur, pričom veľká časť z tohto rozpočtu išla práve do výrobkov chrániacich životné prostredie.<sup>174</sup> V oblasti udržateľnosti sa Bosch zameriava primárne na znižovanie emisií CO<sub>2</sub>, znižovanie množstva odpadu a menšiu spotrebu vody. A čo viac, od roku 1964 funguje Nadácia Roberta Boscha (Robert Bosch Stiftung GmbH), ktorá sa mimo iné takisto venuje otázkam životného prostredia a každoročne podporuje okolo 700 projektov po celom svete.<sup>175</sup>

---

<sup>173</sup> Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

<sup>174</sup> Bosch dnes 2018, s. 24.

<sup>175</sup> Taktiež, s. 26-27.

Netreba zabudnúť ani na samotné produkty Bosch a jej značiek. Buderus, Junkers, Dakon a aj Bosch si zakladajú na výrobe ekologických produktov a tento zámer sa snažia propagovať svojim zákazníkom. Divízie Buderus, Junkers aj Dakon sú zapojené v projekte „Kotlíková dotace“, ktorého hlavným cieľom je znižovanie znečistenia ovzdušia a zvyšovanie tak jeho kvality v ČR.<sup>176</sup> „Kotlíková dotace“ môže byť použitá na výmenu starého zdroja vykurovania za nový, ekologickejší. Značka Dakon ponúka tri kotle registrované do tohto dotačného programu, značka Junkers 30 a značka Buderus dokonca viac než 100 kotlov, tepelných čerpadiel a solárnych kolektorov, ktoré sú zapojené do tohto projektu.<sup>177</sup>

Pre zamestnancov sú však tieto zásluhy málo poznateľné. Na jednej strane sú asi málo komunikované zo strany zamestnávateľa, a na strane druhej sú to aktivity, do ktorých sa väčšina zamestnancov priamo nezapája a preto tieto snahy až tak nevníma. Preto ako odporúčanie smerom k posilneniu FK a vnímania podpory ŽP práca navrhuje aktívne zapájať zamestnancov do rôznych akcií týkajúcich sa ochrany ŽP. Takýchto akcií existuje v ČR nespočetne veľa. Zamestnanci tak nielen prispievajú k lepšiemu životnému prostrediu, ale budú mať aj skvelú príležitosť k budovaniu a utužovaniu kolektívu. Medzi určite zaujímavé a tiež veľmi populárne akcie patrí firemné dobrovoľníctvo. Firma tak dáva zamestnancovi najavo, že jej na jeho pomoci záleží.<sup>178</sup> V Českej republike je asi najväčším sprostredkovateľom dobrovoľníckych príležitostí pre zamestnancov platforma Zapoјím se.

---

<sup>176</sup> Kotle v Kotlíkové dotaci. In: *DAKON* [online] [cit. 15.11.2018]. Dostupné na internete: <https://www.dakon.cz/kotle-v-kotlikove-dotaci/>

<sup>177</sup> Dotační programy. In: *Junkers* [online] [cit. 15.11.2018]. Dostupné na internete: [http://www.junkers.cz/pro\\_nase\\_zakazniky/zivotni\\_prostredi/spolecny\\_program\\_na\\_podporu\\_vymeny\\_kotlu\\_1/spolecny\\_program\\_na\\_podporu\\_vymeny\\_kotle](http://www.junkers.cz/pro_nase_zakazniky/zivotni_prostredi/spolecny_program_na_podporu_vymeny_kotlu_1/spolecny_program_na_podporu_vymeny_kotle); Kotle v Kotlíkové dotaci [online] [cit. 15.11.2018]. Dostupné na internete: <https://www.dakon.cz/kotle-v-kotlikove-dotaci/>; Kotlíková dotace. In: *Buderus* [online] [cit. 15.11.2018]. Dostupné na internete: <https://www.buderus.com/cz/cs/informace/aktuality/kotlikova-dotace.html>

<sup>178</sup> KALOUSOVÁ, E. Angažovat se je třeba chytře. In: *E15 Speciál*. 2018, č. 2728, s. 14 [cit. 18.11.2018]

**Obr. 18 Príklady dobrovoľníckych akcií Zapojím se**



ZDROJ: Program Engage Days. In: Zapojím se [online] [cit. 22.11.2018]. Dostupné na internete: <https://www.zapojimse.cz/program-engage-days-487/>

### **Spätná väzba a odmeňovanie**

Poskytovanie spätnej väzby je dôležitou súčasťou budovania vzťahu medzi podriadenými a nadriadenými. Nielenže dostane zamestnanec potrebné rady a pripomienky k svojej práci, môže ísť aj o skvelý nástroj rozvoja potenciálu zamestnanca.

Z výsledkov prieskumu AS17+ je zaujímavé, že zamestnanci síce nie sú spokojní so spätnou väzbou a formami odmeňovania, ktoré sú podľa nich nedostatočné, no napriek tomu sú nadmieru angažovaní a managementu a nadriadeným dôverujú. Motiváciu tak zamestnanci pravdepodobne nachádzajú v iných aspektoch pracovného života. To ale značí, že motiváciu vie management Bosch TT ešte viac podporiť práve zavedením nových zaujímavejších foriem odmeňovania a poskytovania pravidelnej spätnej väzby.

Spätná väzba by mala fungovať na každej úrovni riadenia. Predovšetkým by mal spätnú väzbu poskytovať zamestnancovi priamy nadriadený, ktorý mu zadáva úlohy. Keďže z prieskumu AS17+ vyplýva, že nadriadení nevedia dávať spätnú väzbu (alebo aspoň nie tak, aby boli zamestnanci spokojní), bolo by vhodné nadriadených zapojiť do školení v tejto oblasti. Nadriadení tak budú vedieť dať efektívnu spätnú väzbu svojim zamestnancom, čím podporia nielen ich výkony ale aj vzájomné vzťahy a dôveru.

Užitočnou súčasťou spätnej väzby je aj odmeňovanie zamestnancov za ich pracovné úspechy. Aj v tejto oblasti zamestnanci Bosch TT vyjadrili nespokojnosť. Ako je uvedené v podkapitole 3.1.3, Bosch TT sa zameriava skôr na odmeňovanie úspechov a jubileí životných,

než tých súvisiacich s výkonom zamestnanca. Firma by ale mala oslavovať svojich firemných „hrdinov“, ktorí najhodnotnejšie prispievajú k úspechom firmy ako celku. Nie je hneď nutné aby Bosch TT zaviedla ceremoniály ako „Zamestnanec roka“ alebo „Zamestnanec mesiaca“, no existujú mnohé iné spôsoby ako zamestnancom vyjadriť uznanie za nadštandardné pracovné výkony.

Ako veľmi jednoduché riešenie sa ponúka vyhlasovať zadosťučinenie zamestnancov verejne na firemných akciách firmy – na večierkoch, či napr. aj počas firemných raňajok, kde panuje komornejšia atmosféra. Pravidelné oceňovanie a pochvaly zamestnancov by mohli prebiehať v rámci jednotlivých tímov vždy na konci mesiaca alebo po dovŕšení míľnikov rozbehnutých prác a projektov. Nie je totiž dôležité odmeňovať len dokončenú prácu, ale aj postup a čiastkové míľniky, aby tak boli zamestnanci motivovaní pokračovať v načatej práci. Ako ďalší návrh a tiež jednoducho aplikovateľný, práca predkladá robenie rozhovorov so zamestnancami ohľadom ich práce a úspechov a publikovanie týchto rozhovorov v internom Newsletteri na platforme Bosch Connect. Zamestnanci by tak mohli byť akýmisi „hviezdami“ a mohli by zdieľať svoje pracovné úspechy s ostatnými. A to nehovoriac o tom, že by to pozitívne spropagovalo používanie platformy Bosch Connect, ktorej sa týka ďalší bod.

### **Platforma Bosch Connect**

Využívanie platformy Bosch Connect získalo najviac negatívnych ohlasov v rámci prieskumu AS17+. Za správu komunity Bosch TT v rámci BC je zodpovedná asistentka obchodného riaditeľa, je to však len zlomkom jej pracovných povinností. Prvým návrhom k zlepšeniu tejto oblasti je teda alokovať na správu a propagáciu platformy samostatný ľudský zdroj, napríklad brigádnika. Takto to funguje napr. na niektorých iných pobočkách Bosch. Správa platformy nemusí byť jeho/jej jedinou náplňou práce, ale mala by určite tvoriť väčšiu časť než ako je tomu doteraz. Pokiaľ sa tomu niekto bude viac a aktívnejšie venovať, má táto platforma určite väčší potenciál k úspechu na našej pobočke.

S tým súvisiacim odporúčením k posilneniu tejto oblasti je viac propagovať výhody tejto platformy a zdieľať dôležité informácie len na stránkach Bosch Connect aby tak zamestnanci boli „nútení“ BC navštíviť a naučili sa tak s ním pracovať. Skvelým nástrojom na to je napr. už spomínaný Newsletter, kde môže spoločnosť zverejňovať aktuálne informácie z diania v spoločnosti.

## Negatívne vnímanie prieskumov AS

Prieskumy spokojnosti zamestnancov by určite nemali byť vnímané negatívne. Hlavné fakt, že participácia na prieskume, aj keď dobrovoľná, dosiahla tento rok najvyššiu úroveň – znamená to, že zamestnanci sa o dianie v spoločnosti a o zlepšovanie pracovného života zaujímajú a nie je im to jedno. To plyní aj z výsledku vysokej angažovanosti zamestnancov. Ak sú teda zamestnanci tak angažovaní v práci, prečo nie sú dostatočne angažovaní v rámci implementácie potrebných zmien vychádzajúcich z prieskumov AS17+?

Ako odpoveď sa javí, že potrebujú silné vedenie, ktoré prieskum podporí a dôkladne sa mu venuje. Zamestnanci managementu Bosch TT dôverujú. Preto ak management spoločnosti bude presadzovať prieskumy AS ako efektívne nástroje riadenia zmien, vtedy je možné najefektívnejšie využiť ich výsledky.

Celkový tohtoročný výsledok prieskumu zatiaľ opäť nie je veľmi presvedčivý, keďže práve v dobe spustenia follow-up procesu, ktorý mal naštartovať zmeny sa menil riaditeľ spoločnosti a aktivity prieskumu AS boli potlačené do úzadia prioritnejším povinnosťami. Je to veľká škoda a do budúcnosti práca jednoznačne odporúča prikladať prieskumu spokojnosti väčšiu váhu. Follow-up proces prieskumu AS17+ by mal inšpirovať zamestnancov k diskusii o aktuálnych problémoch a iniciovať zmeny. V Bosch TT prebehli nadväzujúce aktivity len v rámci jednotlivých tímov a chýbalo zhrnutie na celopodnikovej úrovni. Nádejou pre tento rok je spustenie mentoringového programu, ktorý odštartuje v januári 2019. Otázne je, či si dokážu zamestnanci prepojiť tento program s follow-up procesom prieskumu AS17+ a či teda budú do budúcnosti vnímať tieto zmeny ako pozitívny výsledok tohto prieskumu.

Na druhej strane, z prieskumu AS17+ vyplýva, že zamestnanci Bosch TT sú veľmi spokojní s pracovnými podmienkami a prístupom k informáciám a sú motivovaní k práci. Za silné stránky spoločnosti tak môžeme považovať tieto oblasti:

- Dôvera v management;
- Angažovanosť zamestnancov;
- Komunikácia na pracovisku;
- Vhodné zázemie a pracovné podmienky;
- Podpora vzdelávania.

Ani na oblasti, ktoré vyšli ako silné stránky však nemôže Bosch TT zanevrieť. O všetky tieto aspekty sa musí Bosch TT starať, aby sa v budúcnosti neprepadli. Efektívny návod ako sa

starat' práve o silné stránky spoločnosti a ako využiť čo najviac benefity prieskumov AS ponúka spoločnosť LOGIT. V prvom rade ide o postoj k prieskumom. Tu je dôležitá rola managementu. Management Bosch TT musí v zamestnancoch vzbudiť pocit, že AS17+ nie je len časovou prekážkou pred vykonávaním vlastnej práce, ale je príležitosťou k produktívnemu dialógu a k zlepšeniu motivácie, vzájomného porozumenia a spolupráce zamestnancov.

Za druhé, spoločnosť poháňa vpred predovšetkým neustály dialóg. Je dôležité, aby zamestnanci mali pocit, že každý jeden dokáže prispieť k spoločným cieľom firmy. V tomto smere sa Bosch TT celkom darí. Ako vyplýva z výsledkov AS17+, veľká väčšina zamestnancov má pocit, že prispieva k niečomu, čo má zmysel. Tento faktor jednoznačne pomáha firme rásť a zlepšovať sa.

A za tretie, Bosch TT by nemala stratiť pozornosť voči aktuálnym problémom. V rámci vysporiadania sa s problémami by mala firma neustále myslieť na svoje ciele a upriamovať pozornosť na problémy, ktoré sú najdôležitejšie pre rozvoj firmy. K zlepšeniu firma nedospeje riešením všetkých problémov naraz, ale prioritizovaním tých najdôležitejších záležitostí, ktoré dokážu priniesť ozajstnú pridanú hodnotu pre spoločnosť.<sup>179</sup>

### **3.4.1 Určenie typu a sily firemnej kultúry Bosch TT**

V nadväznosti na úvodnú kapitolu, je zaujímavé pozrieť sa na firemnú kultúru Bosch TT z hľadiska typológií FK. Na základe informácií uvedených v kapitolách 2 a 3 je možné zaradiť firemnú kultúru Bosch TT medzi typy firemných kultúr podľa Tab. 2. Aj keď sa typológie a ich názvy líšia autor od autora, obsah typov firemných kultúr je často podobný.

Podľa typológie firemných kultúr od Charlesa Handyho je možné vnímať FK Bosch TT ako kultúru rolí. Kultúra rolí je špecifická vysokou mierou byrokracie vo firemných procesoch a dôrazom na konformitu k firemným pravidlám a procedúram. Takáto kultúra sa vyznačuje formálnymi vzťahmi na pracovisku, kde každý koná v rámci svojej role. Firma poskytuje zamestnancov istotu a stabilné prostredie, ktoré im umožňuje postupný kariérny rast. Všetky tieto črty sú charakteristické pre FK spoločnosti Bosch TT.

Tak ako Handy opisuje kultúru rolí ako „grécky chrám“, rozlišuje Fons Trompenaars firemnú kultúru pripomínajúcu „Eiffelovu vežu“. Oba typy naznačujú striktnú hierarchiu vo firme a rigidné štruktúry fungujúce na princípe formálnej byrokracie. Bosch TT tento typ

---

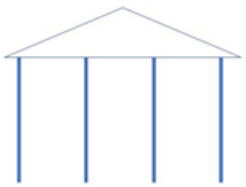
<sup>179</sup> Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

jednoznačne vystihuje. Tak ako „Eiffelova veža“ aj Bosch TT má jednotlivé oddelenia s predpísanými funkciami, ktoré tvoria základy fungujúcej spoločnosti. Trompenaars však opisuje FK typu „Eiffelovej veže“ ako kultúru bez bližších osobných vzťahov, čo pre Bosch TT neplatí. Práve naopak, spoločnosť sa snaží dobré vzťahy na pracovisku podporovať, mimo iné početnými firemnými akciami (viď podkapitola 3.1.3). Je ale nepopierateľné, že Bosch TT z pohľadu Trompenaarsa najlepšie vystihuje práve tento typ FK. Sám Trompenaars prisudzuje firemnú kultúru „Eiffelovej veže“ nemeckým spoločnostiam.

Podľa typológie Terrenca Deala a Allana Kennedyho najlepšie pasuje na Bosch TT typ procesnej firemnej kultúry. Je to typ kultúry kde je veľký dôraz kladený na správne postupy a nerobenie chýb. Procesy sú pretkané cez celú firmu a sú viditeľné v každej oblasti pracovného života – od obliekania a vybavenie kancelárií po hierarchickú štruktúru vzťahov na pracovisku a riadenie zmien. Charakteristická pre tento typ FK je pomalá dynamika spätnej väzby, čo je pre Bosch TT veľmi príznačné, ako plyní z výsledkov AS17+. To má za následok, že zamestnanci sú viac opatrní a nepúšťajú sa do inovatívnych riešení. Výhodou pre zamestnancov je na druhej strane stabilita a istota, ktorú firma stelesňuje.

Stabilita a spoľahlivosť sú charakteristickými črtami aj posledného typu firemnej kultúry od autorov typológie Roberta Quinna a Kima Camerona – kultúry hierarchickej. Typická pre hierarchickú kultúru je štandardizácia procesov na pracovisku. Firma s hierarchickou firemnou kultúrou zastáva hodnoty ako spoľahlivosť a efektivita, čo je určite prípadom Bosch TT. Bosch TT však podľa typológie Quinna a Camerona nie je možné priradiť jednoznačne k typu kultúry hierarchickej. Určitou časťou spadá aj pod kultúru trhovou. Hodnotami kultúry trhovej sú konkurencieschopnosť a výsledky, čo patrí aj medzi hlavné ciele spoločnosti Bosch TT.

**Tab. 2 Firemná kultúra Bosch TT podľa rôznych typológií**

| Podľa Handyho                                                                                                                                      | Podľa Trompenaarsa                                                                                                | Podľa Deala a Kennedyho                                                                                                     | Podľa Quinna a Camerona                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Kultúra rolí</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>"Eiffelova veža"</li> </ul> <p>orientácia na role (hierarchia + úlohy)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Procesná kultúra</li> </ul> <p>pomalá dynamika spätnej väzby + malá miera rizika</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hierarchická kultúra</li> </ul> <p>stabilita a kontrola + interné zameranie a integrácia</p> |

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Prieskum AS17+ ponúka podrobné a do hĺbky prenikajúce zhodnotenie stavu firemnej kultúry a celkovo atmosféry v spoločnosti Bosch TT. Na základe týchto údajov a tiež vlastného pozorovania diania v spoločnosti môžeme určiť, resp. sa aspoň pokúsiť o určenie úrovne sily firemnej kultúry Bosch TT. Práca sa pritom opäť opiera o úvodnú kapitolu, konkrétne časť 1.6.1, a rozdelenie určujúcich znakov silnej firemnej kultúry podľa Z. Šiguta na: (1) jasnosť a zreteľnosť; (2) rozšírenosť; a (3) zakotvenosť.

### **Jasnosť a zreteľnosť**

Firemnej kultúre Bosch TT nie je možno zaprieť jej jasnosť a zreteľnosť. Takmer všetky dôležité informácie týkajúce sa pracovného života vo firme môže zamestnanec dohľadať na platforme Bosch Connect, kde sa nachádzajú podrobné vysvetlenia firemných hodnôt, návody a rady k životu v spoločnosti Bosch TT. Firemné hodnoty sú jasné a pochopiteľne spracované všetkých pre zamestnancov (viď podkapitola 3.5).

Okrem písaných pravidiel, smerníc a nariadení sa zamestnanci Bosch TT riadia aj mnohými nepísanými pravidlami, napr. formy obliekania, správania sa a komunikácie, ktoré sú dané najavo vedúcimi pracovníkmi. Vo firme je všetkým zamestnancom jasné, aké správanie je akceptovateľné a aké nie.

Bosch TT je vo svojej firemnej kultúre konzistentná. Od začiatku svojej existencie sa snaží budovať firemnú kultúru plnú spoľahlivosti, istoty a príjemnej atmosféry. Firma sa nesnaží problémy riešiť radikálnymi zmenami, ale skôr plynulým, kontinuálnym rozvíjaním svojej FK.

### **Rozšírenosť**

Firemná kultúra Bosch TT je pomerne dobre rozšírená medzi zamestnancami a na pracovisku. Aj externý pozorovateľ by dokázal vnímať jej prítomnosť, napr. čo sa týka uniformného firemného dizajnu, firemných podpisov, alebo plagátov na stenách budovy pripomínajúcich naše firemné hodnoty.

Firemná kultúra je rozšírená aj v rámci firemnej komunikácie, kde môžeme zaradiť napr. zaužívané spôsoby zdravenia sa, predstavovania, vyjednávania, či napr. riešenia konfliktov. Kde oblasť rozšírenosti zaostáva je využívanie sociálnej a komunikačnej platformy Bosch Connect. BC je skvelým nástrojom nielen k pracovnej spolupráci ale aj k neformálnej interakcii medzi zamestnancami, ktorý by tak mohol ešte prehĺbiť a rozšíriť firemnú kultúru Bosch TT.

## **Zakotvenosť**

Zakotvenosť firemnej kultúry odráža mieru identifikácie a prijatia FK zamestnancami spoločnosti. Ak sa oprieme o výsledky prieskumu AS17+, môžeme zakotvenosť FK interpretovať cez otázku na súhlas zamestnanca so stratégiou svojej podnikovej jednotky. Výsledok tejto otázky nie je veľmi presvedčivý (v porovnaní s inými otázkami, kde miera pozitívnych odpovedí presahovala aj 90 %). Príčiny môžeme hľadať napríklad v slabom presadzovaní stratégie a hodnôt spoločnosti smerom k zamestnancom. Pre zamestnancov je ťažké rozpoznať, ktoré aktivity firma vykonáva v súvislosti so svojou stratégiou a hodnoty, ak túto spojitosť adekvátne nekomunikuje. Aktuálne môžeme slabší výsledok prisúdiť aj zmene firemných hodnôt, s ktorými sa zamestnanci možno ešte nedokážu tak pevne stotožniť. Bosch TT sa však snaží zakotvenosť svojej FK v mysliach zamestnancov podporovať rôznymi firemnými aktivitami – Deň diverzity, vianočné večierky, alebo aj novo pripravovaný mentoringový program.

Sila firemnej kultúry spoločnosti Bosch TT teda vyplýva hlavne z jej zreteľnej prezentácie a zrozumiteľnosti. Vzhľadom však na novinky, ktorým spoločnosť čelila v rokoch 2017 a 2018 nie je možné jednoznačne povedať, že je jej firemná kultúra silná a zakotvená. Skôr môžeme považovať jej FK za stredne silnú. Sú teda oblasti, v ktorých sa jej FK ešte musí zlepšiť, hlavne čo sa týka jej zakotvenia v mysliach zamestnancov a posilnenia slabých stránok opísaných v predchádzajúcej časti.

## **3.5 Prípadová štúdia: Implementácia nových firemných hodnôt**

Počiatkom roku 2017 predstavila spoločnosť Bosch svoje nové firemné hodnoty. Vtedajšia misia „We are Bosch“ sa tak zmenila na „We LEAD Bosch“. Tieto hodnoty platia pre celú skupinu Bosch a preberá ich tak aj spoločnosť Bosch TT. Síce sú hodnoty vytvorené centrálné, každá dcérska spoločnosť má úlohu tieto hodnoty správne a efektívne implementovať. Návod na správne zavedenie už však materská spoločnosť Bosch neponúka. Táto časť práce má teda za cieľ zhodnotiť ako spoločnosť Bosch TT dokázala nové hodnoty na pracovisku doposiaľ implementovať a ako s nimi pracuje smerom k ich zakotveniu v mysliach zamestnancov.

### 3.5.1 Hodnoty We are Bosch

Hodnoty „We are Bosch“ boli predstavené v roku 2015 a nahradili 10 rokov staré predchádzajúce firemné hodnoty spoločnosti Bosch.<sup>180</sup> Táto hodnotová základňa sa skladá z piatich oblastí: (1) naše ciele; (2) naše motivácie; (3) naše stratégie; (4) naše silné stránky; a (5) naše hodnoty.<sup>181</sup> Firemné hodnoty spoločnosti Bosch, tak ako ich definovala predošlá iniciatíva „We are Bosch“, sú:

- Orientácia na budúcnosť a tvorbu zisku
  - „Vytvárame solídnu základňu pre všeobecne prospešné projekty firmy.“
- Zodpovednosť a trvalá udržateľnosť
  - „Máme vždy na zreteli spoločenské a ekologické aspekty svojej činnosti.“
- Iniciatíva a dôslednosť
  - „Ideme dôsledne za svojimi cieľmi.“
- Otvorenosť a dôvera
  - „Vytvárame pevný základ spolupráce opierajúci sa o vzájomnú dôveru.“
- Vzájomná slušnosť a poctivosť
  - „Vzájomne slušné a poctivé jednanie pre nás predstavuje základný predpoklad úspechu.“
- Spoľahlivosť, dôveryhodnosť a dodržovanie zákonov
  - „Nesľubujeme nič, čo by sme nedokázali dodržať.“
- Rozmanitosť
  - „Rozmanitosť nás obohacuje a je neodmysliteľnou súčasťou nášho úspechu.“<sup>182</sup>

---

<sup>180</sup> Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

<sup>181</sup> We are Bosch. In: *Robert Bosch GmbH* [online] [cit. 13.11.2018]. Dostupné na internete: <http://wearebosch.com/index.en.html>

<sup>182</sup> We are Bosch [online] [cit. 13.11.2018]. Dostupné na internete: <http://wearebosch.com/index.en.html>

## Obr. 19 Ukážka prezentácie hodnôt We are Bosch



Zdroj: We are Bosch. In: Robert Bosch GmbH [online] [cit. 20.11.2018]. Dostupné na internete: <http://wearebosch.com/index.en.html>

Iniciatíva „We are Bosch“ sa snaží poukázať na to, čo majú všetci zamestnanci Bosch Group spoločné, čo ich motivuje a poháňa vpred. „We are Bosch“ vyjadruje to, ako Bosch vidí seba ako spoločnosť. Mala by byť akýmsi vodítkom pre tvorbu stratégií jednotlivých pobočiek a impulzom k ďalšiemu rozvoju.<sup>183</sup> Tejto iniciatívy je venovaná samostatná verejne prístupná webová stránka, kde sú podrobne vysvetlené všetky oblasti a motivácie vedúce k vytvoreniu týchto firemných hodnôt.

### 3.5.2 Hodnoty We LEAD Bosch

Táto iniciatíva sa primárne zameriava na plné využitie spolupráce a leadershipu v rámci spoločenskej štruktúry spoločnosti Bosch. Bosch si uvedomuje, že kľúčovú rolu z hľadiska konkurencieschopnosti v dnešnom digitalizovanom svete hrá práve efektívna spolupráca a leadership. Tie by mali byť včlenené do firemnej kultúry Bosch v rámci firemných hodnôt, cieľov, individuálnej zodpovednosti, kreativity a rešpektu. Iniciatíva „We LEAD Bosch“ cieľi na využitie plného potenciálu svojich zamestnancov a dôveru v management. Bosch preto kladie najväčšiu pozornosť na zmenu manažérskeho prístupu – tzv. *top-to-bottom*. To znamená, že nezávisle konajúci jednotlivci by sa mali stať piliermi pracovného prostredia spoločnosti Bosch. Takáto zmena bude znamenať posun k väčšej transparentnosti, pracovnej nezávislosti a

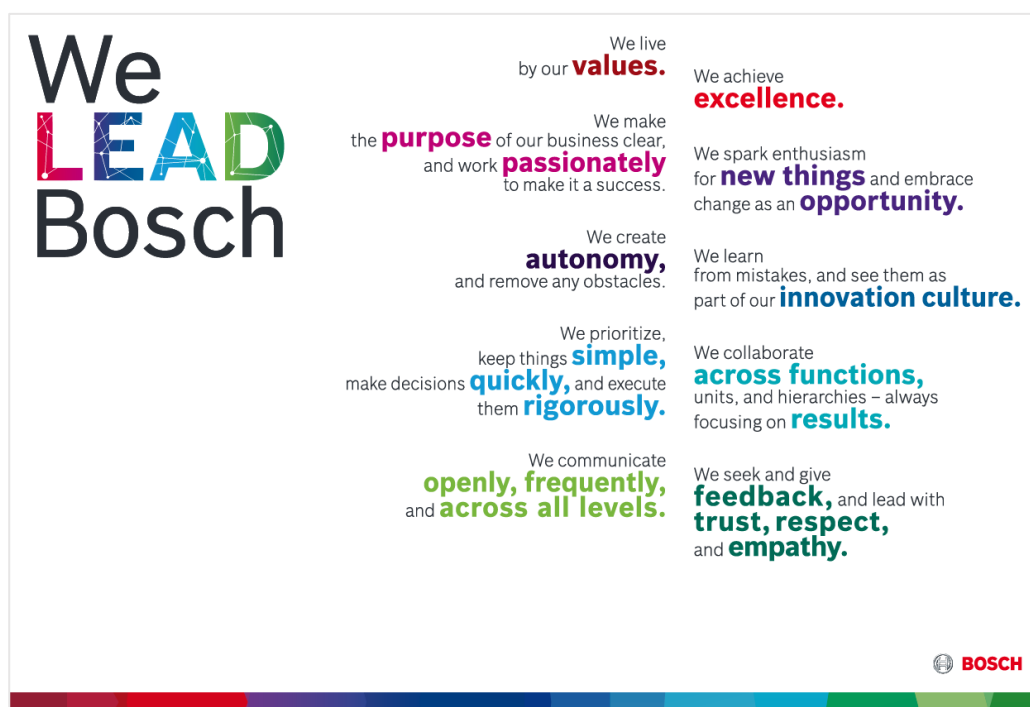
<sup>183</sup> Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

znižovaní byrokracie, teda k tzv. *agile company*, alebo živej spoločnosti, ktorá je ťahaná vzájomnými interakciami a prepojenosťou.

Firemné hodnoty „We LEAD Bosch“ predstavujú súhrn troch aspektov leadershipu: *Leading my business, Leading others, Leading my Self*. Nové princípy, ktoré sú zahrnuté v týchto nových hodnotách, pokrývajú všetky základné praktiky leadershipu súčasnosti. Majú za cieľ poskytnúť návod pre každého zamestnanca k posilneniu všeobecného porozumenia efektívnej spolupráce a leadershipu. Hodnoty „We LEAD Bosch“ zahŕňajú nasledujúcich 10 princípov, ktoré sú hlavnými hnacími silami Bosch:

1. Žijeme podľa našich hodnôt.
2. Dosahujeme dokonalosť.
3. Jasne komunikujeme zmysel nášho podnikania a s nadšením pracujeme na jeho dosiahnutí.
4. Podnecujeme nadšenie pre nové veci a v zmenách vidíme príležitosť.
5. Podporujeme samostatnosť a odstraňujeme prekážky.
6. Z chýb sa učíme a vnímame ich ako súčasť našej inovatívnej kultúry.
7. Svoje úlohy prioritizujeme, nekomplikujeme, robíme pohotovú rozhodnutia, ktoré dôsledne plníme.
8. Spolupracujeme naprieč funkciami, jednotkami a hierarchiami – dôležitý je pre nás výsledok.
9. Komunikujeme otvorene, pravidelne a naprieč všetkými úrovňami.
10. Aktívne hľadáme a dávame spätnú väzbu a vedíme s dôverou, rešpektom a empatiou.

Obr. 20 Ukážka prezentácie hodnôt We LEAD Bosch



Zdroj: Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

Nutné je podotknúť, že hodnoty „We LEAD Bosch“ sú založené na predošlých hodnotách „We are Bosch“. Nové hodnoty nie úplne nahradzujú staršiu iniciatívu, v niektorých aspektoch je stále možné riadiť sa aj predchádzajúcimi hodnotami. „We LEAD Bosch“ predošlú iniciatívu dopĺňa o hodnoty podporujúce leadership a spoluprácu a upravuje niektoré hodnoty, ktoré firma vidí ako zastaralé. „We are Bosch“ však naďalej vyjadruje dôležité postoje spoločnosti, vzhľadom na to ako sama seba spoločnosť vníma.

### 3.5.3 Porovnanie hodnôt a ich vplyvu na FK

Zmene firemných hodnôt z „We are Bosch“ na „We LEAD Bosch“ sa z časti venuje aj prieskum AS17+. V prvom rade bolo dôležité tejto zmene prispôbiť samotný dotazník AS17+. V tabuľke nižšie je uvedené, ako spoločnosť LOGIT spolu so zástupcami Bosch Group upravili positioning prieskumu v duchu nových firemných hodnôt „We LEAD Bosch“.

**Tab. 3 Zmena positioningu AS17+ vzhľadom na firemné hodnoty**

|                         | AS17+<br>(Zameranie na „We LEAD Bosch“)      | AS15+<br>(Zameranie na „We are Bosch“) |
|-------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Positioning</b>      | Nástroj k rozvoju spoločnosti                | Manažérsky nástroj                     |
| <b>Zámer a cieľ</b>     | Podpora iniciatívy „We LEAD Bosch“           | Výkonnostné kapacity                   |
| <b>Zodpovednosť</b>     | Zdieľaná zodpovednosť                        | Vedúci pracovníci                      |
| <b>Procesy</b>          | Dôvera a voľnejšie procesy                   | Regulácie a monitoring                 |
| <b>Follow-up proces</b> | Produktívny dialóg                           | Akčný plán                             |
|                         | Zameranie na obsah                           | Zameranie na formát                    |
|                         | Prepojený, naprieč hierarchiou a oddeleniami | Uzatvorený vertikálny proces           |

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných materiálov spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

Dotazník AS17+ obsahuje otázky, ktoré priamo či nepriamo odkazujú na tieto iniciatívy a hodnotia ako sa s nimi zamestnanci stotožňujú. Keďže máme k dispozícii aj dáta z dotazníku z predchádzajúceho ročníku AS15+, kedy ešte platili staré firemné hodnoty, je pomerne jednoduché porovnať zmenu prístupu zamestnancov k týmto hodnotám.

Napríklad sa môžeme pozrieť na výsledky otázok týkajúcich sa firemných hodnôt „We are Bosch“. Otázky zamerané na túto iniciatívu vykazujú veľmi pozitívne výsledky, napr. čo sa týka miery stotožnenia sa zamestnanca s misiou „We are Bosch“ a porozumenia tejto misii. Z výsledkov je zjavné, že zamestnanci Bosch TT vnímajú misiu „We are Bosch“ stále pozitívne a ich stotožnenie sa s touto iniciatívou sa od minulého prieskumu dokonca zvýšilo.

K misii „We LEAD Bosch“ takéto porovnanie nie je možné vykonať, keďže bola predstavená len v roku 2017 a predchádzajúci ročník AS sa jej ešte nevenoval. AS17+ testoval vnímanie „We LEAD Bosch“ otázkou na schopnosť tejto iniciatívy vyvolať v zamestnancovi impulz k aktivovaniu zmien vo vedení a spolupráci. V rámci tejto otázky odpovedalo oveľa menej zamestnancov pozitívne, skôr sa prikláňali k neutrálnej odpovedi „Tak napol“. Je teda možno zhodnotiť, že nové hodnoty až tak so zamestnancami Bosch TT zatiaľ nerezonujú. Bohužiaľ dotazník AS17+ neobsahuje otázku zameranú čisto na stotožnenie sa zamestnancov s misiou „We LEAD Bosch“, ako tomu je obdobne u „We are Bosch“. Za alternatívu však pravdepodobne môžeme považovať práve spomenutú otázku impulzu k zmenám v leadershipu a spolupráci, ktorá vystihuje jadro firemných hodnôt „We LEAD Bosch“. S vnímaním tejto iniciatívy ďalej môžeme spojiť ešte dve otázky, ktoré však tiež nevykazujú veľmi dobré výsledky, čo len podporuje presvedčenie, že hodnoty „We LEAD Bosch“ nie sú medzi

zamestnancami až tak rozšírené a zakotvené. Ide o otázky týkajúce sa vnímania pripravenosti spoločnosti na budúcnosť a dôvery v úspešnú transformáciu Bosch Group smerom k novým hodnotám. Obe otázky vykázali pomerne slabé výsledky.

V rámci prieskumu AS17+ môžeme identifikovať dohromady 42 otázok, ktoré sa týkajú nových firemných hodnôt „We LEAD Bosch“ (10 firemných hodnôt = 10 oblastí). Na základe porovnania výsledkov týchto oblastí tak následne môžeme vidieť, ako zamestnanci Bosch TT jednotlivé oblasti vnímajú, a na ktoré oblasti firemnej kultúry majú nové firemné hodnoty najväčší vplyv.

Najpozitívnejšie vnímajú zamestnanci Bosch TT oblasť samotných hodnôt spoločnosti a dosahovania dokonalosti (excelencie). Pod oblasť hodnôt však v tomto prípade zaradujeme aj hodnoty „We are Bosch“, ktoré potiahli výsledok tejto oblasti to vyšších čísel. Naopak najmenej pozitívne sú vnímané oblasti spolupráce naprieč funkciami a oddeleniami a hierarchiami a otvorenej komunikácie.

Firemné hodnoty „We are Bosch“ sú pomerne dosť všeobecné a neponúkajú presné a zreteľné hodnoty, podľa ktorých by sa zamestnanec mal riadiť. Naproti tomu iniciatíva „We LEAD Bosch“ pracuje s jasnými a uchopiteľnými výroky, s ktorými sa zamestnanec buď stotožní alebo nie. Pre zamestnanca je tak ľahšie pochopiť, čo sa týmito hodnotami myslí a dokáže im ľahšie porozumieť.

Je teda asi nutný dlhší časový rozostup, aby sa dalo vnímanie týchto dvoch hodnotových základní porovnať. Z doterajších výsledkov skôr vyplýva, že zamestnanci preferujú predchádzajúce firemné hodnoty. To ale práve môže byť spôsobené faktom, že zamestnanci zatiaľ nemali dostatok času a priestoru navyknúť si na nové firemné hodnoty, prípadne, že sa s nimi na pracovisku nestretávajú dostatočne často, čo tak skresľuje a negatívne ovplyvňuje ich vnímanie. Záležať teda bude hlavne na tom, ako aktívne bude ďalej tieto hodnoty spoločnosť Bosch TT presadzovať.

### **3.5.4 Aplikácia nových firemných hodnôt v Bosch TT – zhodnotenie**

Nové firemné hodnoty „We LEAD Bosch“ sú implementované už takmer celé dva roky. Za tento čas došlo v Bosch TT k niekoľkým zmenám, ktorým sa venovali predchádzajúce kapitoly. Časť týchto zmien bola vykonaná práve v duchu podporenia presadzovania nových firemných hodnôt.

Prvou veľkou zmenou bola určite zmena managementu spoločnosti a tak aj sčasti zmena jej organizačnej štruktúry a to smerom k agilnej spoločnosti. Agilná spoločnosť je pojem, ktorý v rámci Bosch Group zavádza práve nová iniciatíva „We LEAD Bosch“. Jeho význam Bosch chápe takto:

*„Adaptujeme sa zmenám and spolu tieto zmeny tvoríme – neustále a rýchlo, so zameraním na zákazníka a užívateľa, predbiehajúc trh a konkurenciu.“<sup>184</sup>*

Agilná transformácia určite neprebehne zo dňa na deň, ani z mesiaca na mesiac. Bosch TT je zatiaľ len v priebehu tejto transformácie a jej úspech tak možno budeme pozorovať až o pár rokov. Avšak doposiaľ môžeme aspoň zhodnotiť, že táto zmena je zatiaľ na pracovisku vnímaná pozitívne. Zmena manažérskych pozícií vniesla do firmy nový nádech a je možné pozorovať, že atmosféra na pracovisku sa zmenila k lepšiemu. Aby sa tak dialo aj naďalej a to v rámci princípov „We LEAD Bosch“ a agilnej spoločnosti, odporúča práca sledovať tieto kroky tzv. Manifesta rozvoja agilnej spoločnosti (čerpám z internej platformy Bosch Connect):

- Vytvárajte tok obchodných hodnôt radšej než nikdy nekončiace projekty;
- Štrukturujte spoločnosť tak aby mala rýchle tempo radšej než zložitú hierarchiu;
- Experimentujte radšej než popisovať a dokumentovať;
- Vytvárajte procesy, ktoré ľudí splnomocnia radšej než obmedzia;
- Podporujte spoluprácu naprieč funkciami radšej než individuálnu zodpovednosť;
- Odhaľujte a uprednostňujte potreby zákazníkov radšej než dodávať vnútorné vízie.<sup>185</sup>

Druhou pozitívnou zmenou v Bosch TT je vytvorenie a pripravované zavedenie už spomínaného mentoringového programu ako výstupu follow-up procesu prieskumu spokojnosti zamestnancov AS17+. Mentoringový program bol vytvorený v súlade s princípmi leadershipu a rozvíjania spolupráce naprieč funkciami a oddeleniami – hodnotami, ktoré sú jadrom iniciatívy „We LEAD Bosch“. Dôležité v tomto prípade bude, aby si toto prepojenie zamestnanci zapojení do programu uvedomili a aby tak pozitívnejšie vnímali a stotožnili sa s týmito hodnotami.

Ďalšou zmenou, ktorá nedávno prebehla je presťahovanie spoločnosti do nových priestorov. Sice túto zmenu asi nemôžeme pripisovať zavedeniu nových firemných hodnôt,

---

<sup>184</sup> Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

<sup>185</sup> Taktiež.

môžeme s tým aspoň spojiť snahy o lepšiu vizuálnu prezentáciu hodnôt „We LEAD Bosch“ na pracovisku. Vo firme tak môžeme nájsť nové hodnoty vo forme plagátov vyvesených na niekoľkých miestach, aby tak zamestnancom neustále pripomínali, k čomu má ich práca spieť.

Samotné vnímanie nových firemných hodnôt „We LEAD Bosch“ môžeme na základe predchádzajúcej podkapitoly zhodnotiť ako nepresvedčivé. Zamestnanci stále skôr inklinujú k predchádzajúcim hodnotám a vzťah k tým novým si zatiaľ nevytvorili. Ako bolo spomenuté vyššie, Bosch TT sa snaží podporiť pozitívne vnímanie nových „We LEAD Bosch“ hodnôt ich vizuálnou prezentáciou na pracovisku. Okrem toho je však presadzovanie týchto hodnôt zatiaľ slabé, najmä čo sa týka porovnania s inými pracoviskami Bosch Group.

Ako výborný nástroj k zlepšeniu implementácie nových firemných hodnôt musí práca znovu vyzdvihnúť platformu Bosch Connect, konkrétne komunitu zameranú čisto na naše nové firemné hodnoty – *We LEAD Bosch – Leadership culture*. Práve tu sa môže Bosch TT inšpirovať inými oddeleniami a pobočkami a ich implementáciou hodnôt „We LEAD Bosch“.

V komunite *We LEAD Bosch – Leadership culture* sa dajú nájsť konkrétne príklady a rady ako efektívne implementovať a pracovať s novými hodnotami. Komunita tiež poskytuje online a tiež osobné školenia na témy leadershipu a spolupráce, organizuje rôzne podujatia, odporúča knihy a články a rôzne iné formy ďalšieho vzdelávania v tejto oblasti.

**Obr. 21 Príklady aplikácie firemných hodnôt We LEAD Bosch**



Zdroj: Interné materiály spoločnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

## Záver

Firemná kultúra je systémom zdieľaných hodnôt a charakteristík skupiny ľudí v prostredí firmy, ktoré majú vplyv na ich zmýšľanie a správanie. Firemná kultúra tak odráža atmosféru firmy a je silne závislá na charaktere konkrétnej firmy. Charakterizuje ju napríklad miera rozpätia medzi pracovnými pozíciami, orientácia na stabilitu vs. na rast, orientácia na úlohy vs. na ľudí, vzťah k neistote, či tiež miera tímovej spolupráce.

Podobu firemnej kultúry determinuje niekoľko faktorov. Medzi nich môžeme zaradiť faktory vonkajšieho prostredia, spoločenské a kultúrne faktory, základné faktory a faktory managementu. Firemná kultúra sa teda formuje pod vplyvom konkurencie, zákazníkov a ich požiadaviek a legálnych a ekonomických podmienok národného hospodárstva. Z vnútra firmy vplýva na kultúru predovšetkým štýl a systém riadenia, systém komunikácie, ale napr. aj dĺžka existencie firmy a jej úspešnosť. Dôležitým determinantom firemnej kultúry sú však aj samotní zamestnanci a ich ochota prispievať k úspechu firmy, ochota rozvíjať a učiť sa a miera ich stotožnenia s firmou.

Každá firma by mala dbať na kontinuálne rozvíjanie svojej firemnej kultúry. Silná firemná kultúra pozitívne vplýva nielen na jednanie, rozhodovanie a procesy vo firme, ale aj na komunikáciu, etické správanie a motiváciu všetkých zamestnancov. Na jednej strane zvyšuje výkonnosť spoločnosti, a na strane druhej (a v súčasnosti zaiste dôležitejšej) podporuje rast dôvery a lojality zamestnancov a ich stotožnenie sa s firemnými stratégiami a hodnotami. K silnej firemnej kultúre by dnes mala aspirovať každá spoločnosť, keďže silná firemná kultúra je dôležitým konkurenčným faktorom pri získavaní nových mladých talentov.

Cieľom tejto diplomovej práce bolo charakterizovať a zhodnotiť silu firemnej kultúry spoločnosti Bosch Termotechnika. Spoločnosť Bosch TT pôsobí v Českej republike už takmer 30 rokov a dbá pozorne na svoju firemnú kultúru. Tá je charakteristická predovšetkým podporou vzájomného rešpektu, dôvery a spravodlivosti na pracovisku. Firemná kultúra Bosch TT podporuje zodpovednosť zamestnancov a orientáciu na výsledky a zákazníkov. Ústrednú úlohu v nej však hrá tím tvorený kolektívom ľudí motivovaných k práci v Bosch.

Návod ako špecifickejšie charakterizovať firemnú kultúru danej spoločnosti ponúkajú rôzne typológie. Táto práca rozoberá štyri takéto typológie, pričom každá z nich na firemnú kultúru nahliada z iného uhla. Jedna sa opiera o hľadisko formy organizačnej štruktúry a štýlu riadenia, druhá zas o vzťah a názory zamestnancov smerom k spoločnosti. Tretia sa pozerá na

vplyv vonkajšieho prostredia, štvrtá na prevažujúce hodnoty, ktoré firma zastáva. Firemnú kultúru Bosch TT môžeme na základe týchto typológií charakterizovať ako hierarchickú, procesnú kultúru, kultúru rolí a tzv. „Eiffelovu vežu“. Všeobecne sa dá zhrnúť, že jej firemná kultúra je postavená na rigidnej hierarchii, stabilnom prostredí a orientovaní sa skôr na úlohy než na ľudí a vzťahy.

Pri charakteristike firemnej kultúry konkrétnej firmy nie je možné deklarovať ju za správnu, či nesprávnu. K stanoveniu správnej firemnej kultúry neexistuje žiadna univerzálna metóda. Firemná kultúra sa líši firma od firmy a každá firma tak sama musí prísť na to, aká kultúra je správna pre ňu samú. Čo ale môžeme na základe niektorých znakov určiť je sila firemnej kultúry. Firemnú kultúru spoločnosti Bosch TT môžeme považovať za stredne silnú s potenciálom pre rozvoj. Tento názor podporuje prieskum spokojnosti zamestnancov AS17+, ktorý je skvelým podkladom k identifikácii slabých a silných stránok spoločnosti a potenciálnych oblastí k zlepšeniu. Bosch TT už niekoľko rokov využíva prieskumy AS k posúdeniu spokojnosti svojich zamestnancov. Tieto prieskumy sú ideálnym nástrojom ku kontinuálnemu rozvoju firmy, dávajú impulz k produktívnemu dialógu, ukazujú ako sa kultúra firmy vyvíja a ako je pripravená na budúcnosť.

V rámci rozboru prieskumu AS17+ podľa otázok s najvyšším percentom negatívnych a najnižším percentom pozitívnych odpovedí práca identifikuje štyri oblasti, ktoré považuje za slabé stránky spoločnosti. Ide o prispievanie k ochrane životného prostredia, poskytovanie spätnej väzby a odmeňovanie zamestnancov, negatívne vnímanie prieskumov AS a slabé využívanie komunikačnej platformy Bosch Connect. V rámci posilnenia firemnej kultúry Bosch TT práca navrhuje zamerať sa práve na tieto oblasti a odporúča niekoľko krokov ako negatívne výsledky do budúcnosti vylepšiť. Odporúča tak zapojiť zamestnancov do firemného dobrovoľníctva, čím firma môže zvýšiť povedomie o podpore ochrany životného prostredia, ďalej zapojiť vedúcich pracovníkov do školení zameraných na poskytovanie spätnej väzby, čím podporí vyjadrovanie pochvaly zamestnancom a tiež zaviesť odmeny za pracovné úspechy pre zamestnancov, ktorí najviac prispeli k úspechom firmy. Firma môže ale nemusí odmeňovať zamestnancov finančne, môže sa napr. zamerať na verejné vyslovovanie uznania zamestnancom na firemných akciách, či prostredníctvom interného Newsletteru. Dôležitým odporúčaním je tiež nezanedbávať follow-up proces prieskumov AS a podporovať aktivity smerujúce k žiadaným zmenám, ako napr. tohtoročný mentoringový program.

AS17+ pomáha odhaliť aj silné stránky spoločnosti Bosch TT. Patrí medzi nich najmä vysoká angažovanosť zamestnancov, dôvera zamestnancov v management, dobrá komunikácia

na pracovisku, vhodné zázemie a pracovné podmienky a podpora vzdelávania zo strany zamestnávateľa. Silné stránky by mala spoločnosť Bosch TT naďalej podporovať, pracovať na nich a venovať im dostatočnú pozornosť a to formou neustáleho dialógu so zamestnancami ohľadom aktuálnych tém a možných zmien.

Konkrétnemu príkladu ako firma Bosch TT pracuje na svojej firemnej kultúre poskytla prípadová štúdia zameraná na zhodnotenie implementácie nových firemných hodnôt. Firemné hodnoty „We LEAD Bosch“ boli predstavené na začiatku roku 2017. Medzi ich hlavné princípy radíme podporu leadershipu a spolupráce. Od predchádzajúcich hodnôt sa tak líšia najmä konkrétnejšou formou a jasnejším zameraním na témy aktuálne v súčasnom dynamickom prostredí trhu. V rámci implementácie týchto hodnôt sa Bosch TT podrobila viacerým zmenám. Jednak to bola zmena managementu, jednak zmena firemných priestorov a vizuálnej prezentácie, ale aj vytvorenie nového mentoringového programu pre zamestnancov. Dá sa teda zhodnotiť, že firma Bosch TT sa snaží nové firemné hodnoty aktívne aplikovať, no pravdepodobne na to bude potrebovať viac času. Zamestnanci zatiaľ s novými hodnotami zžitiť nie sú a stále veria v hodnoty predchádzajúce. Bosch TT by sa mohla pri snahe podporiť lepšie stotožnenie zamestnancov s novými hodnotami inšpirovať na stránkach platformy Bosch Connect, kde je možné nájsť informácie ako sa s touto úlohou vysporiadali iné pobočky a aké existujú akcie a školenia, ktoré implementáciu nových hodnôt v pobočkách zjednodušujú.

Myslím si, že celkovo je spoločnosť Bosch Termotechnika na veľmi dobrej ceste smerom k pozitívnym zmenám, a že jej firemná kultúra zostane silná a bude sa len posilňovať. Na záver by som použila citát z knihy *Bosch – History of a Global Enterprise* od Christofa Boscha – vnuka zakladateľa firmy Bosch Roberta Boscha – „*Verím, že ak by Robert Bosch dnes uvidel značku Bosch kdekoľvek na svete, stále by na ňu bol pyšný*“. Ja verím, že Bosch TT v Prahe túto myšlienku naplňuje.

# Zoznam objektov

## Obrázky

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Obr. 1 Zložky firemnej identity .....                           | 10 |
| Obr. 2 Scheinov model štruktúry firemnej kultúry.....           | 15 |
| Obr. 3 Typológia FK podľa Ch. Handyho .....                     | 16 |
| Obr. 4 Typológia FK podľa F. Trompenaarsa .....                 | 19 |
| Obr. 5 Typológia FK podľa T. E. Deal a A. A. Kennedyho .....    | 22 |
| Obr. 6 Typológia FK podľa R. E. Quinna a K. S. Camerona .....   | 25 |
| Obr. 7 Ukážka produktov Bosch TT .....                          | 32 |
| Obr. 8 Lokality Bosch v ČR .....                                | 34 |
| Obr. 9 Logo značky Buderus .....                                | 36 |
| Obr. 10 Logo značky Junkers .....                               | 37 |
| Obr. 11 Logo značky Dakon.....                                  | 38 |
| Obr. 12 Logo Bosch – od inšpirácie po výsledný dizajn.....      | 42 |
| Obr. 13 Supergrafika "Prepojený život" .....                    | 43 |
| Obr. 14 Ukážka oficiálneho fontu Bosch .....                    | 43 |
| Obr. 15 Interiér - lobby.....                                   | 44 |
| Obr. 16 Exteriér .....                                          | 45 |
| Obr. 17 Príklady vhodného dress code v Bosch TT .....           | 48 |
| Obr. 22 Príklady dobrovoľníckych akcií Zapojím se .....         | 59 |
| Obr. 23 Ukážka prezentácie hodnôt We are Bosch .....            | 67 |
| Obr. 24 Ukážka prezentácie hodnôt We LEAD Bosch .....           | 69 |
| Obr. 25 Príklady aplikácie firemných hodnôt We LEAD Bosch ..... | 73 |

## Tabuľky

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1 Pozitíva a negatíva silnej firemnej kultúry .....          | 28 |
| Tab. 3 Firemná kultúra Bosch TT podľa rôznych typológií.....      | 63 |
| Tab. 4 Zmena positioningu AS17+ vzhľadom na firemné hodnoty ..... | 70 |

# Použitá literatura

## Knižné zdroje

BÄHR, Johannes, ERKER, Paul. *Bosch: History of a Global Enterprise*. Mníchov: C.H.Beck, 2015. Google-Books-ID: m9ZxCgAAQBAJ. ISBN 978-3-406-68360-2.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 978-80-7226-763-7.

CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. ISBN 0-7879-8283-0.

DEAL, Terrence E., KENNEDY, Allan A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1982. ISBN 978-0-201-10287-1.

HANDY, Charles B. *Understanding organizations*. Middlesex: Penguin Books, 1976. ISBN 01408096000.

HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park: SAGE Publications, 1984. vol. 5. ISBN 978-0-8039-1306-6.

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan, KOLMAN, Luděk. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

KALOUSOVÁ, Eva. Angažovat se je třeba chytře. In: *E15 Speciál* [online]. 2018, č. 2728, s. 26 [cit. 18.11.2018]. ISSN 2533-7114.

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

MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9.

NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 978-80-7079-159-2.

PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 978-80-7169-018-4.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A. *Organizational Behavior*. Boston: Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-283487-2.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2004. ISBN 978-0-7879-6845-8.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 978-80-7357-046-0.

TROMPENAARS, Fons, HAMPDEN-TURNER, Charles. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Londýn: Nicholas Brealey, 1998. ISBN 1-85788-176-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

## Internetové zdroje

Interné materiály společnosti Bosch Termotechnika, s. r. o.

About us. In: *LOGIT Effectory* [online] [cit. 20.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.logiteffectory.com/en/ueber-uns/echte-spezialisten>

ALVESSON, Mats. On the Popularity of Organizational Culture. In: *Acta Sociologica* [online]. 1990, roč. 33, č. 1, s. 31-49 [cit. 20.05.2018]. ISSN 0001-6993. Dostupné na internete: <http://www.jstor.org/stable/4200778>

BESNER, Greg. Why Company Culture Is More Important Than Ever. In: *Entrepreneur* [online] [cit. 20.05.2018]. Dostupné na internete: <https://www.entrepreneur.com/article/247522>

Bosch Code of Business Conduct CZ. In: *Bosch Česká republika* [online] [cit. 12.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/nase-odpovednost/>

Bosch dnes 2018. In: *Bosch Česká republika* [online] [cit. 01.10.2018]. Dostupné na internete: [https://www.bosch.cz/media/our\\_company/bosch\\_dnes\\_2018\\_cz.pdf](https://www.bosch.cz/media/our_company/bosch_dnes_2018_cz.pdf)

BOSCH GLOBAL. Invented for life - Bosch company presentation. In: *Youtube* [online] [cit. 23.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.youtube.com/watch?v=wUaiikDVX1E>

Buderus im Überblick. In: *Buderus - Deutschland* [online] [cit. 05.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch-homecom.com/de/de/homecom/buderus/>

Co děláme - Bosch Group ve světě. In: *Bosch Česká republika* [online] [cit. 01.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-group-ve-svete/>

Další informace - Bosch v České republice. In: *Bosch Česká republika* [online] [cit. 03.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/knov/>

Dělejte, co říkáte. In: *Bosch Česká republika* [online] [cit. 16.10.2018]. Dostupné na internetu: <https://www.bosch.cz/kariera/proc-bosch/kultura/>

Dotační programy. In: *Junkers* [online] [cit. 15.11.2018]. Dostupné na internetu: [http://www.junkers.cz/pro\\_nase\\_zakazniky/zivotni\\_prostredi/spolecny\\_program\\_na\\_podporu\\_vymeny\\_kotlu\\_1/spolecny\\_program\\_na\\_podporu\\_vymeny\\_kotle](http://www.junkers.cz/pro_nase_zakazniky/zivotni_prostredi/spolecny_program_na_podporu_vymeny_kotlu_1/spolecny_program_na_podporu_vymeny_kotle)

Historie firmy DAKON. In: *DAKON* [online] [cit. 27.05.2018]. Dostupné na internetu: <https://www.dakon.cz/historie/>

Historie značky Junkers. In: *Junkers* [online] [cit. 05.10.2018]. Dostupné na internetu: [http://www.junkers.cz/o\\_junkers/spolecnost/historie/historie\\_junkers](http://www.junkers.cz/o_junkers/spolecnost/historie/historie_junkers)

Home: Bosch Thermotechnology. In: *Bosch Thermotechnik* [online] [cit. 27.10.2018]. Dostupné na internetu: <https://www.bosch-thermotechnology.com/corporate/en/startpage.html>

Infotherma 2015. In: *DAKON* [online] [cit. 05.10.2018]. Dostupné na internetu: <https://www.dakon.cz/infotherma-2015/>

Kotle v Kotlíkové dotaci. In: *DAKON* [online] [cit. 15.11.2018]. Dostupné na internetu: <https://www.dakon.cz/kotle-v-kotlikove-dotaci/>

Kotlíková dotace. In: *Buderus* [online] [cit. 15.11.2018]. Dostupné na internetu: <https://www.buderus.com/cz/cs/informace/aktuality/kotlikova-dotace.html>

KUHLGATZ, Dietrich. Inventor and logo: Gottlob Honold and the “armature in a circle”. In: *Bosch History Blog* [online] [cit. 23.10.2018]. Dostupné na internetu: <https://blog.bosch.com/history/en/2015/12/15/inventor-and-logo-gottlob-honold-and-the-armature-in-a-circle/>

Naše odpovědnost. In: *Bosch Česká republika* [online] [cit. 16.10.2018]. Dostupné na internetu: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/nase-odpovednost/>

Naše společnost - Bosch v České republice. In: *Bosch Česká republika* [online] [cit. 01.10.2018]. Dostupné na internetu: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/>

O Nás: Značka Buderus v České republice. In: *Buderus* [online] [cit. 27.05.2018]. Dostupné na internetu: <https://www.buderus.com/cz/cs/o-nas/o-firme.html>

O společnosti. In: *DAKON* [online] [cit. 05.10.2018]. Dostupné na internetu: <https://www.dakon.cz/o-spolecnosti/>

Reference. In: *Buderus* [online] [cit. 05.10.2018]. Dostupné na internetu: <https://www.buderus.com/cz/cs/o-nas/reference.html>

SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: *Sloan Management Review; Cambridge* [online]. 1984, roč. 25, č. 2, s. 14 [cit. 20.05.2018]. ISSN 0019848X. Dostupné na internetu: <https://search.proquest.com/docview/1302988646?pq-origsite=360link>

Společnost. In: *Junkers* [online] [cit. 05.10.2018]. Dostupné na internete: [http://www.junkers.cz/o\\_junkers/spolecnost/spolecnost\\_junkers](http://www.junkers.cz/o_junkers/spolecnost/spolecnost_junkers)

Společnost. In: *Bosch - průmyslové kotle a kogenerační jednotky* [online] [cit. 05.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch-industrial.com/cz/o-nas/spoleynost/>

Values & Culture. In: *Robert Bosch Stiftung* [online] [cit. 13.10.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bosch-stiftung.de/en/values-culture>

Výpis z obchodního rejstříku: Bosch Termotechnika s.r.o., C 121629 vedená u Městského soudu v Praze. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online] [cit. 27.05.2018]. Dostupné na internete: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=447244&typ=PLATNY>

We are Bosch. In: *Robert Bosch GmbH* [online] [cit. 13.11.2018]. Dostupné na internete: <http://wearebosch.com/index.en.html>

## **Osobné rozhovory**

KLEIN, Václav. Rozhovor s obchodným riaditeľom firmy Bosch Termotechnika, s. r. o. Praha, 18.3.2018.

MIHÁĽOVÁ, Monika, Rozhovor s HR Business Partner firmy Robert Bosch odbytová, s. r. o. Praha, 16.11.2018

SÝKORA, Judita. Rozhovor s asistentkou obchodného riaditeľa firmy Bosch Termotechnika, s. r. o. Praha, 23.5.2018

ZÁHORKOVÁ, Adéla. Rozhovor s HR Business Partner firmy Robert Bosch odbytová, s. r. o. Praha, 22.6.2018