



*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search  
<http://ageconsearch.umn.edu>  
[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Acta oeconomica et informatica – mimoriadne číslo  
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2012, s. 1–5

## PODNIKOVÁ KULTÚRA AKO NÁSTROJ KONKURENCIESCHOPNOSTI CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR COMPETITIVENESS

Ingrida SEDLIAKOVÁ, Lucia LENČEŠOVÁ

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Corporate success, firm's profit, creating internal attributes of organization, competitiveness of firm, also corect functioning of firm are influenced by well established corporate culture on a large scale. It can help to gain strategic aims in organizations, which realize its importance. According to opinion of some authors, the excellent corporate culture is "the spirit" of an organization. It is a part of entrepreneur's core competitiveness but it is also a base of core competencies. This article is focused on identification and revelation of problems during the formation process of corporate culture. The identification of problems was realized through questionnaire at the sample of 78 respondents in selected set of companies. The result of this research has shown that certain specific problems, such as "buying of own people" (78 % of respondents answered that rewarding is not fair), "punishment" (more than 1/3 of respondents think that work environment is not open for new ideas) or "copying of culture" (more than 1/3 of respondents answered that they do not feel comfortable in existing culture) still appear when the formation of corporate culture is in progress.

**Key words:** corporate culture, competitive advantage, competitiveness, corporate attributes

Podniková kultúra predstavuje jeden z najdôležitejších faktorov podniku, ktorý vplýva tak na jeho efektívnosť, ako i na jeho konkurencieschopnosť. Napriek tomu, častým javom, ktorý sa v súčasnom slovenskom podnikateľskom prostredí vyskytuje je, že manažéri nemajú jasnú a správnu predstavu o tom, čo to fíremná kultúra je. Práve z tohto a mnohých iných dôvodov je nevyhnutné venovať jej zvýšenú pozornosť tak v zmysle identifikácie, ako i poznávania, analýzy, tvorby, merania a želanej zmeny.

Každá podnikateľská spoločnosť má svoju firemnú kultúru, či už si to jej vedenie uvedomuje alebo nie. Prejavuje sa tak v závažných situáciach, ako i v tých v menej závažných.

### Cieľ a metódy

Cieľom predkladaného príspevku bolo identifikovať a zhodnotiť problémy pri formovaní podnikovej kultúry vo vybranom súbore podnikateľských subjektov.

Výskum bol realizovaný formou dotazníka a osobného rozhovoru na vzorke piatich priemyselne orientovaných podnikateľských subjektov. Počet otázok obsiahnutých v dotazníku bolo 15, tie boli štruktúrované ako uzavreté, tak aby respondenti (celkový počet respondentov bol 78) mali možnosť dichotómického, resp. viacnásobného výberu. Z celkového počtu otázok bolo graficky vyhodnotených šest, ktoré sú následne obsiahnuté v predkladanom článku.

Vyhodnocovanie dotazníka bolo realizované pomocou kontingenčných tabuľiek spracovaných v programe Excel, na základe ktorých boli následne vypracované grafické znázornenia.

### Výsledky a diskusia

Ako uvádzajú Šigut (2004) podniková kultúra je často pokladaná za zodpovednú za najrôznejšie organizačné problémy a príleži-

tostne sa jej pripisuje vytváranie kladných vlastností. V organizačiach je nevyhnutná, a preto sa skúma tento pojem dôkladnejšie, aby bolo umožnené pochopiť správanie organizačí a stanoviť a vysvetliť organizačné problémy a činnosti. V krátkosti, podrobnej znalosti a povedomie o kultúre by malí zlepšiť manažérsku schopnosť analýzy organizačného správania, aby mohli riadiť a viesť.

Podľa výskumu Armstrong Competence Consulting (2010) uskutočneného na vzorke českých a slovenských firiem, až jedna pätna výkonu zamestnancov je vysvetliteľná rozdielmi vo firemnej kultúre. Výskum bol zameraný na viaceré ukazovatele, ako napr. index identifikácie, ktorý sa ukázal byť najsilnejším prediktorom obchodných výsledkov a vysvetľuje medzi 13 – 25 % variabilitu obchodných výsledkov, ďalej informačná nasýtenosť 27 – 33 %, sebarealizácia 19 – 30 %. Vnímaná zásadovosť v správaní voči zamestnancom vysvetľuje 14 – 27 % obchodných výsledkov, riadenie výkonov, v ktorom prevláda priestor pre pro-aktivitu 12 – 38 %. Dopad pozitívnych charakteristík firemnej kultúry na obchodné výsledky je okamžitý. Zvýšenie identifikácie či zlepšenie charakteristik štýlu riadenia sa na spokojnosť zákazníkov prejavuje, podľa výsledkov, typicky po dvanásťich, v niektorých prípadoch až osemnásťich mesiacoch. Dopad na spokojnosť zákazníkov prejavení ich uvedomením si zmeny v správaní zamestnancov je oneskorený a predpokladá dlhodobé fungovanie dodávateľa produktov či služieb.

Zaujímavým príkladom silnej podnikovej kultúry je japonská spoločnosť Toyota. Konkurenčná výhoda tejto spoločnosti je založená na podnikovej filozofii známej ako Toyota Production System. Filozofia sčasti závisí na politike manažmentu ľudských zdrojov, ktorá stimuluje kreativitu zamestnancov a lojalitu, ale taktiež závisí na vysoko efektívnej sieti dodávateľov a výrobcov komponentov. Priemerné ročné výsledky spoločnosti predstavujú:

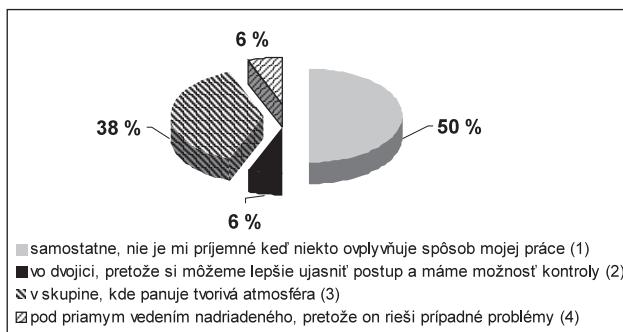
- viac ako 700 000 predložených zlepšovacích návrhov od zamestnancov spoločnosti Toyota,
- to predstavuje priemerne viac ako 10 návrhov na zamestnanca ročne,
- a viac ako 99 % návrhov je aj implementovaných.

### Podniková kultúra ako produkt

Mnohé podniky si za konkurenčnú stratégiu volia tzv. „najlepší servis pre zákazníka“. Takéto podniky potrebujú vybudovať svoju vnútornú kultúru tak, aby podporovala ochotu zamestnancov prospieť zákazníkovi. Ak sa to podarí, podnik predáva viac. Tak sa jeho kultúra dostáva k zákazníkovi za odplatu, a teda sa stáva produkтом.

Vo všeobecnosti je možné špecifikovať tri generické podnikové stratégie konkurencieschopnosti:

- Stratégia „**cenový vodca**“ – v tomto prípade podnik predáva za nižšiu cenu než konkurencia pri rovnakej dodávanej kvalite. Pokiaľ si podnik volí túto stratégii potrebuje vysoko produktívny produkčný proces a nízko nákladovú pracovnú silu. V takom prípade je vhodné ak je podniková kultúra orientovaná na prvom mieste procesne a až na druhom mieste výdavkovo. Túto stratégii si úspešne zvolili mnohí leteckí prepravcovia, napr. aj spoločnosť Slovak airlines.
- Stratégia „**najlepší servis**“ – táto stratégia predstavuje situáciu, kedy podnik preskúma potreby konkrétnego zákazníka a naplní ich ľepšie než konkurenti. Preto je potrebné u zamestnancov vybudovať plné pochopenie cieľov podniku a žiať od nich, aby naplnili očakávania zákazníka. V takom prípade je vhodné, aby bola podniková kultúra na prvom mieste orientovaná výsledkovo, aby každý urobil to, čo vyžadujú špecifika daného zákazníka a danej zákazky. Túto stratégii využívajú najčastejšie podniky s produkтом typu služba.
- Stratégia „**produktový vodca**“ – podnik poskytuje produkt s parametrami lepšími, než má v tom čase k dispozícii konkurencia. Z toho dôvodu volí zamestnancov schopných tvoriť nové produkty, inovovať, konkurovať produkтом s použitým know-how. Tí potrebujú voľnosť, priestor, atmosféru tvorivosti a dôvery. To sa dá dosiahnuť iba v podnikovej kultúre orientovanej na výsledok, z dôvodu, že kreatívni ľudia neznášajú obmedzenia dané predpismi a už vobec nie „authority“ (obrázok 1). Dané tvrdenie bolo potvrdené aj výskumom vo vybraných podnikoch, kde na základe výsledkov bolo zistené, že až 50 % pracuje radšej samostatne bez vplyvu druhých osôb a len 6 % opýtaných uprednostňuje priame vedenie nadriadeného. Ďalších 6 % by uvítalo prácu vo dvojici, ale už 38 % respondentov by pracovali radšej v tvorivých skupinách. Túto stratégii využívajú dodávateľia technologicky orientovaného trhu, teda foto, video, IT.



Obrázok 1 Pracuješ radšej

Zdroj: vlastné spracovanie

Figure 1 You better like to work

Source: own processing

(1) individually, I do not like when someone affects the way of my work, (2) in a pair because we can better make clear the procedure and we can control our work, (3) in a group where there is a creative atmosphere, (4) under the direct guidance of a superior because he/she is able to solve possible problems

Rozhodnutie závisí predovšetkým od zvyklostí daného trhu, od očakávaní zákazníkov pre daný typ produktu, ale aj od potenciálov, ktoré má podnik k dispozícii. Podnik obvykle potrebuje realizovať iba jednu stratégii konkurencieschopnosti. Ak sa podnik rozhodne kombinovať napríklad stratégii „cenový vodca“ so stratégou „najlepší servis“, pravdepodobne skončí s vyššou cenou ako špecialisti na nízku cenu a so servisom horším ako špecialisti na uspokojenie zákazníckych očakávaní.

Výnimkou sú situácie, keď podnik pôsobí na dvoch odlišných trhoch. Potom na druhej strane hrozí, že hodnota značky podniku, ideálnej pre jeden trh, bude poškodzovať jeho renomé na druhom trhu. Vtedy je lepšie vytvoriť dva podniky s odlišným produkтом, stratégou, ľuďmi a odlišnou hodnotou značky.

### Spôsoby merania podnikovej kultúry

Je možné rozlišovať tri základné možnosti merania podnikovej kultúry:

- použiť prieskum podnikovej kultúry vo vnútri podniku (dotazníky, interview, fokusové skupiny)
- využiť externý Mystery-shopping alebo Mystery-calling (priamo na rozhraní podniku a zákazníka),
- kombinovať predošlé metódy a hľadať koreláciu medzi nedostatkami opakoványmi u viacerých zamestnancov v kontakte so zákazníkom a kazmi v podnikovej kultúre, ktoré to môžu zapríčiňovať.

Nech je už metóda akákolvek, musí priniesť aspoň tieto informácie:

- Ako je zameraná podniková kultúra (v akom pomere sú základné orientácie – prvky autoritatívnej orientácie, prvky procesnej orientácie, prvky výsledkovej orientácie)?
- Čo sú pozitívne prvky podporujúce zvolenú podnikovú stratégii konkurencieschopnosti?
- Čo sú negatívne prvky kontraproduktívne z hľadiska stratégie konkurencieschopnosti?

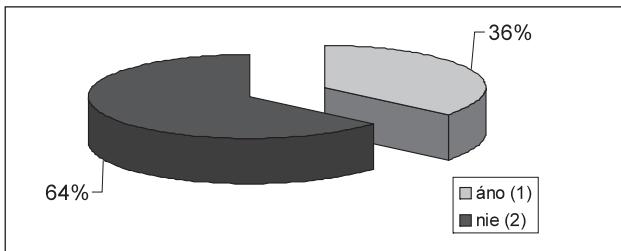
### Problémy v procese ovplyvňovania podnikovej kultúry

Existuje nespočetné množstvo tzv. úskalí, na ktoré môžu jednotlivé podniky v priebehu procesu ovplyvňovania podnikovej kultúry naraziť. Skúmanie a sledovanie praxe umožnilo mnohým odborníkom, resp. odborným poradcom vymedziť (Ibis Partner Slovakia, 2010) niekoľko základných a najpodstatnejších problémov, z ktorých sú vybrané nasledovné:

#### Znalosť súvislosti zo strany manažérov

– jedným z najčastejších problémov je, že mnohí manažéri nevedia alebo si nesprávne vysvetľujú pojem podnikovej kultúry, o čom svedčí aj výsledok výskumu na sledovanej vzorke podnikov (obrázok 2). Podľa výsledkov tento problém stále rezonuje v podnikoch, o čom vypovedá aj odpoveď respondentov. Až 64 % respondentov nemá jasné predstavy o pojme podniková kultúra, ktorá veľmi často býva nesprávne spájaná len so slušným správaním sa ľudí a kultúrnostou prostredia. Niektorí z manažérov k podnikovej kultúre povedali, že „už dali ušiť obchodníkom uniformy“. Naopak, iným a oveľa závažnejším problémom je, že podniky nemajú svoju podnikovú kultúru vyjasnenú. Naskytuje sa tu jedno jednoduché riešenie pozostávajúce z dvoch krokov, a to:

- Prvý krok: zistenie, že organizácia má celkom vyjasnenú vlastnú pozíciu a smerovanie v danom prostredí,
- Druhý krok: informatívny manažérsky seminár o podnikovej kultúre na zjednotenie informácií.

**Obrázok 2** Viete čo znamená pojed podniková kultúra?

Zdroj: vlastné spracovanie

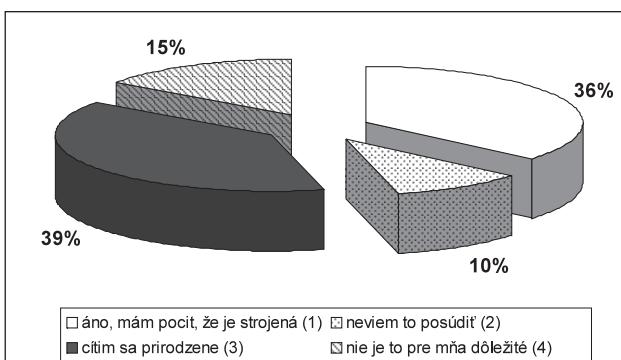
**Figure 2** Do you know what does the concept corporate culture mean?  
Source: own processing  
(1) yes, (2) no**Vytvorenie projektu**

– projekt vo všeobecnosti predstavuje dokument zachytávajúci určité ciele, ktoré by mal podnik vo svojej podnikovej kultúre dosiahnuť, nie však všeobecne platné zásady aplikovateľné v akomkoľvek podniku. Napriek tomu je jeho vypracovanie a zostavenie veľmi dôležité, pretože ide o netriviálnu, obsahovo uzavretú a časovo ohraničenú úlohu. Ani v jednom so skúmaných podnikov, nie je vytvorený pre podnikovú kultúru žiadny projekt. Podnikovú kultúru sa snažia preberať z materských spoločností. Pri zostavovaní projektu sa odporúčajú aspoň nasledovné základné kroky, ktoré by mali podniky využiť:

- zosumarizovať ciele, vonkajšie podmienky a súčasný vnútorný stav podniku,
- navrhnuť dizajn želateľnej podnikovej kultúry,
- preskúmať reálny stav podnikovej kultúry,
- stanoviť významné diferencie, ktoré treba cielovo odstrániť,
- zostaviť si akčný plán na dosiahnutie cieľov.

**Nevhodnosť kopírovania**

– dôležitým a nie málo prízvukovaným pojmom v oblasti podnikovej kultúry, ktorý nadväzuje na vytvorenie projektu, je pojem „nekopírovania“. Podniková kultúra musí byť v súlade s charakterom produkcie. Iná podniková kultúra vyhovuje priemyselnému podniku a iná takému, čo poskytuje služby. Okrem toho musí rešpektovať trhové pozicionovanie podniku, jeho cieľovú skupinu a imidž. Nie málo zriedkavým problémom pri tzv. kopírovaní je, že podniková kultúra jedného podniku je násilne presadená v inom podniku, ako v 4 až 5 sledovaných podnikoch,

**Obrázok 3** Cítíte sa vo svojom podniku prirodzene alebo máte pocit, že je Vaša podniková kultúra strojená?

Zdroj: vlastné spracovanie

**Figure 3** Do you feel naturally in your business, or do you feel that your corporate culture is spurious?  
Source: own processing  
(1) yes, I feel that it is spurious, (2) I am not able to appreciate it, (3) I feel it is natural, (4) it is not important for me

čo máva často práve opačný efekt ako bol efekt želaný (obrázok 3). Tento problém podľa výskumu už pomaly odstraňujú vo vybraných podnikoch, kde až 39 % respondentov sa cíti v podnikovej kultúre prirodzene, aj napriek preberanju podnikovej kultúry z materských spoločností, ktorá je však upravená na domáce podmienky. Avšak nie je celkom prekonaný ako to vyplýva aj z grafu 3, kde 36 % respondentov má stále pocit neprirodzenej podnikovej kultúry. Ako príklad môžeme použiť situáciu, kedy jeden z manažérov vynobil svoje priestory na spôsob západných podnikov, aby podporil identifikáciu zamestnancov s prostredím a firmou. Výsledkom bol pokles záujmu zákazníkov, ktorí to pochopili ako prejav chystaného zvýšenia cenovej kategórie. Riešením tohto problému by mohlo byť prerokovávanie zvolenej konkurenčnej stratégie so svojimi klientmi z dôvodu vytvárania si želaného profilu podnikovej kultúry.

**Odstránenie ideálnej predstavy**

– častým javom v podnikovej praxi je prenášanie viery o vlastnom podniku do samotných rozhodovacích procesov vrcholových manažérov. Ako príklad tohto tvrdenia je vhodné použiť nasledovnú situáciu – jeden z odborných riaditeľov istého závodu sa cítil dotknutý, keď bolo referované o pozorovaniach v ich prostredí. Tvrđil, že ich podnik je na tom podstatne lepšie, ako sa o tom vyjadrili odborníci. Viacročné skúsenosti ukazujú, že skutočný profil podnikovej kultúry býva spravidla horší, ako si myslia vrcholoví manažéri, ale lepší, ako to tvrdia nižšie úrovne organizácie. Ako riešenie sa ponúka prijatie základnej myšlienky, že reálny stav v konkrétnej organizácii môže byť odlišný od predbežných predpokladov.

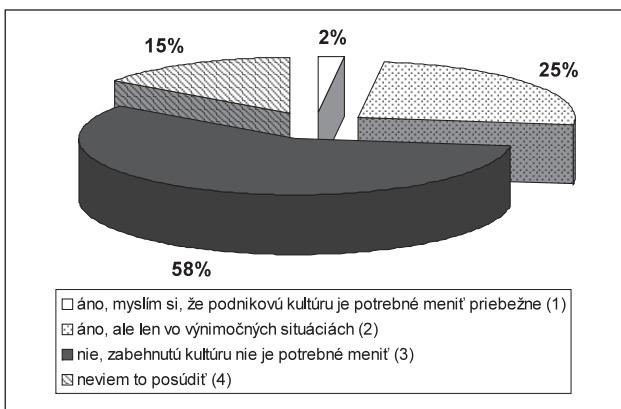
**Rešpektovanie objektívnych zistení**

– je záležitosťou na jednej strane všetkých členov organizácie a na strane druhej ide o vnímaný nie kodifikovaný stav v tej ktorej organizácii. Nástrojom podporujúcim toto tvrdenie býva dotazníkový prieskum jednotlivých prvkov podnikovej kultúry a osobné interview na vybraných vzorkách jednotlivých pracovných kategórií. V praxi to prebieha nasledovne – zákazník dostane nielen správu o zisteniach, ale aj vzájomné korelácie názorov rozličných vrstiev podniku k tej istej otázke. Nasledovne sa interpretujú zistenia na identifikáciu príčinných súvislostí.

**Nenariadovanie zmien kultúry**

– po zistení rozdielu medzi želaným a skutočným stavom podnikovej kultúry majú manažéri tendenciu urobiť tzv. opatrenia na okamžitú nápravu. Dobrým príkladom na tento prípad je istý riaditeľ, ktorý sa pokúšal dať dohromady súbor nariadení, ktoré mali ku každej odlišnosti položiť určitý pokyn, čo, kedy, kde a ako sa má zmeniť. Týmto opatrením by vyvolal iba zmenu klímy, ktorá k tým prejavom viedie, pretože zmena podnikovej kultúry reaguje na kauzálnu a nie na symptomatickú liečbu. Dobrým riešením v tomto prípade je porada, resp. rozhovor s externým poradcom, treba prejsť súvislosti a klásť si stále tú istú otázku: „čím je zapríčinené, že naši ľudia...“ Až na základe súboru kauzálnych súvislostí možno urobiť adekvátne opatrenia. Napríklad: „naši ľudia sa odmietajú sami rozhodovať“. Domnéľa príčina: „nevedia to, treba ich to naučiť alebo ich vymeniť.“ Skutočná príčina: „manažéri vyčítajú až postihujú neúspešné rozhodnutia, ale neodmeňujú tie úspešné.“ Mnohí zamestnanci sa však s týmto prístupom nestotožňujú, resp. stožňujú sa s ním len do istej miery, a to konkrétnie od situácie, v ktorej sa daný podnik nachádza (obrázok 4). V sledovaných podnikoch, aj napriek predchádzajúcemu výsledku, kde sa až 36 % respondentov necíti prirodzene v podnikovej kultúre svojej organizácie, by bolo len 25 % ochotných podstúpiť zmenu vo

výnimočných situáciách a 58 % nie je ochotných podstúpiť zmenu kultúry vôbec. Len 2 % je presvedčených, že kultúra by mala byť kontrolovaná a menená priebežne.



**Obrázok 4** Myslite si, že je potrebné meniť zabehnutú podnikovú kultúru?  
Zdroj: vlastné spracovanie

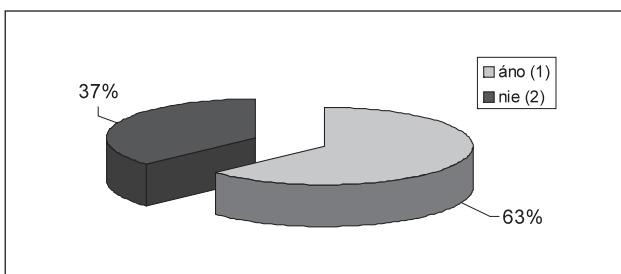
**Figure 4** Do you think that it is necessary to change your corporate culture?

Source: own processing

(1) yes, I think that the corporate culture should be changed consecutively, (2) yes, but only in exceptional situations, (3) no, it is not necessary to change the functioning corporate culture, (4) I am not able to appreciate it

#### Nepostihovať

– ak sa robia postihy za prejav odlišnosti od želanej podnikovej kultúry, dosiahne sa iba formálna konformita a nie vnútorný postoj. Ako príklad je možné použiť situáciu, kedy akýkolvek odchod pracovníka je interpretovaný ako prešlap proti lojalite voči zamestnávateľovi. Vznikajú škody na vnútornej klíme a „odídenci“ šíria negatívnu referenciu v externom prostredí. Aj v tomto prípade je riešenie vysvetlené v predošлом bode. Avšak tento problém sa v sledovaných podnikoch podľa výskumu na skúmanej vzorke prikláňa k pozitívному vývoju. Ako názorne vidieť na obrázku 5, až 63 % respondentov si myslí, že ich pracovné prostredie je otvorené kreatívnym prístupom. Na druhej strane viac ako tretina si stále myslí, že po vyjadrení svojho názoru môžu byť určitým spôsobom znevýhodnení.



**Obrázok 5** Myslite si, že vaše pracovné prostredie je otvorené kreatívnym prístupom?

Zdroj: vlastné spracovanie

**Figure 5** Do you think that your work environment is open to creative approaches?

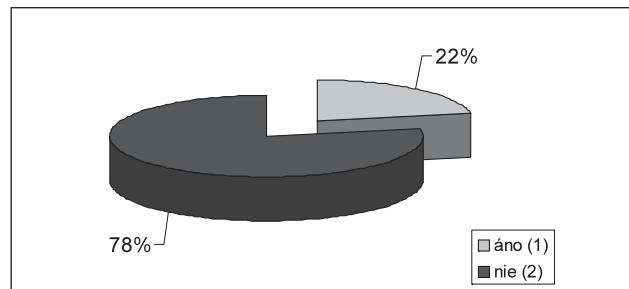
Source: own processing

(1) yes, (2) no

#### Nekupovať vlastných ľudí

– vo viacerých odborných článkoch a publikáciach je možné zachytiť tendenciu mnohých vedúcich pracovníkov odmenovať lepšie tých ľudí, ktorí sú konformní s deklarovanou

podnikovou kultúrou (obrázok 6). Aj výskum potvrdil, že zamestnanci vo vybraných podnikoch vnímajú tento problém ako aktuálny, kde si 78 % myslí, že odmeňovanie nie je spravodlivé. Ľudia sú na odmeňovanie neobyčajne citliví a dokážu sa rýchlo a efektívne nastaviť na ich lokálne optimum.



**Obrázok 6** Myslite si, že odmeňovanie je zo strany nadriadeného rovnako spravodlivé?

Zdroj: vlastné spracovanie

**Figure 6** Do you think that the remuneration by manager is fair?

Source: own processing

(1) yes, (2) no

#### Nevyrábať kampaň

– kampaň sa javí ako krátkodobé riešenie, ide sice o intenzívne snaženie sa v určitom smere, avšak toto snaženie po určitom čase pominie. Ide o dlhodobú úlohu zasahujúcu do hodnotovej orientácie a do vývoja organizácie, preto je potrebné vytvoriť projekt a zachytiť celú organizáciu v dlhšom časovom horizonte.

#### Zainteresovanie seba samých

– manažéri vrcholovej úrovne nemôžu chýbať ak ide o zmenu podnikovej kultúry. Je tiež dôležité vytvoriť si okrem toho program budovania želateľného profilu podnikovej kultúry, identifikovať sa s ním a byť lídrami zmien.

#### Vytvorenie „gravitačného“ prostredia

– zmenu podnikovej kultúry treba riadiť ako každú inú zmenu, okrem toho treba počítať so zotrvačnosťou, nepochopením a odporm, ako pri každej zmene. Preto je nevyhnutné vytvorenie prostredia, ktoré bude obsahovať akceleračné prvky, príležitosti na komunikáciu a vysvetľovanie, motiváciu ľudí a elimináciu odporov. V takomto prostredí sa dajú veci do pohybu, konformné hodnoty jedným smerom a nekonformné bubliny druhým smerom.

#### Zainteresovanie celého manažmentu

– zmenu podnikovej kultúry predstavuje najnáročnejší a zároveň v mnohých prípadoch aj najmenej možný krok. Mnohí autori uvádzajú, že podnikovú kultúru je možné riadiť a meniť len do istej miery a aj to len čiastočne a pomaly. Okrem toho uvádzajú, že ak sa už podnik rozhodne pre zmenu podnikovej kultúry, musí hľadať spojencov a nie kritikov. Manažéri si podľa nich musia dávať pozor na to, aby nedovolili nižším manažérom ovplyvňovať veci skôr, ako sú si oni sami vedomí, že zmenu chcú a môžu uskutočniť. Pre tento krok je nevyhnutné zainteresovať stredný a nižší manažment už vo fáze zamyslenia sa nad problémom podnikovej kultúry. Musia byť prítomní vo všetkých fázach projektu.

#### Vyberať si externého poradcu

– jedna nemenovaná talianska firma má viacdňový program, ale spravidla sú zavolaní aj externí konzultanti a poradcovia, nie preto, že by „obuvník“ nevedel seba urobiť topánky, ale preto, že z boku vidno veci inak a lepšie. Je to otázka iného

uhlu pohľadu, ale aj know-how a skúseností. Preto je potrebné nájsť si externého dodávateľa, ktorý je schopný pomôcť vo všetkých fázach projektu, identifikácie a prípadnej zmeny podnikovej kultúry.

#### Použitie vhodných kritérií pri výbere

– možnosť vytvorenia rady kritérií, ktoré musia splítať externí poradcovia, napr. pôvod know-how, dĺžka praxe v oblasti partnerstva, vhodnosť navrhovaného postupu, garancie kvality, ceny atď.

#### Záver

Z výsledkov uskutočneného výskumu vyplýva, že firemná kultúra je zrkadlo identity spoločnosti a obraz jej vyspelosti. Pod týmto pojmom sa chápe celý rad pravidiel a hodnôt, ktoré vypo-vedajú o tom, ako sa v spoločnosti pracuje, komunikuje, aké sú uznávané spoločné hodnoty. Dobrá firemná kultúra je jednoducho taká, keď sa firme darí napínať svoje ciele a zároveň splňa aj potreby zamestnancov. Pri tvorbe firemnej kultúry sa podnik stretá s viacerými problémami, ktoré podľa násloho výskumu vo vybraných podnikoch ešte stále nie sú zvládnuté a odstránené aj napriek pozitívному vývoju niektorých z nich. Preto je potrebné, aby sa podnikovej kultúre stále venovalo dostaok pozornosti, najmä z dôvodu zvyšovania konkurencieschopnosti v konečnom dôsledku.

#### Súhrn

Dobrá firemná kultúra nielenže ovplyvňuje a má nemalý význam pre správne fungovanie firmy, ale vplyva aj na podnikatelské úspechy, hospodárske výsledky, vytváranie vnútorných hodnôt organizácie či dokonca na konkurencieschopnosť firmy. V spoločnostiach, ktoré si uvedomujú dôležitosť firemnej kultúry, im práve ona môže pomôcť dosiahnuť strategické ciele. Podľa názoru niektorých autorov je excelentná firemná kultúra „dušou“ organizácie, je časťou základnej konkurencieschopnosti podnikov, ale taktiež základom pre nosné kompetencie. Predkladaný článok sa zaobera identifikáciou a odhaľovaním problémov v procese formovania podnikovej kultúry. Identifikácia problémov vo vybranom súbore podnikov bola realizovaná pomocou dotazníka na vzorke 78 respondentov. Výsledok výskumu ukazuje, že určité problémy ako napríklad „kupovanie si vlastných ľudí“ (78 % respondentov si myslí, že odmeňovanie je

nespravodlivé), „postihy“ (viac ako 1/3 respondentov sa necíti v nastolenej kultúre prirodzene) alebo „kopírovanie kultúry“ (viac ako 1/3 respondentov nevníma svoje prostredie ako otvorené novým myšlienкам) sa stále objavujú pri formovaní podnikovej kultúry firm.

**Kľúčové slová:** podniková kultúra, konkurenčná výhoda, konkurencieschopnosť, podnikové hodnoty

Publikovanie článku je podporované Grantovou úlohou MS SR č. 1/0230/09 „Konkurencieschopnosť agropotravinárskych podnikov SR na európskom trhu potravín“.

#### Literatúra

- BROOKS, I. 2003. Firemní kultura. Brno : Computer Press, a. s., 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- IBIS PARTNER SLOVAKIA. 2011 [online]. [cit. 2011-05-06]. Dostupné na: <<http://www.ibispartner.sk/>>.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. 2008. Podniková kultúra. Bratislava : Ekonóm, 2008. 103 s. ISBN 978-80-225-2424-7.
- MIŽIČKOVÁ, Ľ – ŠAJBIDOROVÁ, M. – UBREŽIOVÁ, I. 2007. Základy manažmentu. Nitra : SPU, 2007. 119 s. ISBN 978-80-8069-979-6.
- MAHROKIAN, S. et al. 2010. Corporate culture: a lasting competitive advantage. In Review of Business Research, vol. 10, 2010, no. 1. ISSN 154-2609.
- ŠIGUT, Z. 2004. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- URIGA, J. 2011. Meranie firemnej kultúry – život firmy za oponou dát [online]. Armstrong Competence Consulting [cit. 2011-05-06]. Dostupné na: <<http://www.efocus.sk/kategoria/manager-sk/clanok/meranie-firemnej-kultury-zivot-firmy-za-oponou-dat>>.

Kontaktná adresa:

Ing. Ingrida Sedliaková, Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Trieda Andreja Hlinku 2, 949 76, Nitra. e-mail: [ingrida.sedliakova@uniag.sk](mailto:ingrida.sedliakova@uniag.sk); Ing. Lucia Lenčéšová, Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Trieda Andreja Hlinku 2, 949 76, Nitra. e-mail: [lucia.lencesova@uniag.sk](mailto:lucia.lencesova@uniag.sk)