



PODNIKOVÁ KULTÚRA AKO NÁSTROJ ZVYŠOVANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI MALÝCH PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU

CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR COMPETITIVENESS INCREASING OF SMALL-SIZED INDUSTRIAL COMPANIES IN SLOVAKIA

Silvia LORINCOVÁ – Jozef SEDMÁK

Abstract: The aim of the paper is to define the corporate culture profile in Slovak small-sized industrial enterprises in 2016 and its direction in future. The methodology of Cameron, et al. was used. According to employees' opinion, clan corporate culture dominates in present and future time in Slovak small-sized industrial companies. We recommend to continue in this trend as the emphasis should be put on the employees and their development. To gain the competitive advantage by using technology, is not up-to date. Technology and processes can be imitated but the potential is hidden in employees and their ideas.

Abstrakt: Prostredníctvom využitia metodiky amerických autorov Camerona, et al., cieľom práce je definovať prevládajúci profil podnikovej kultúry v malých priemyselných podnikoch v roku 2016 a smerovanie podnikovej kultúry do budúcnosti. Z výsledkov vyplýva, že sa aktuálne na Slovensku uplatňuje klanová podniková kultúra. Respondenti by ocenili, keby tento trend pokračoval aj v budúcnosti. Odporúčame podnikom zotrvať naďalej v tomto trende a zamerať sa na zamestnancov a ich rozvoj. Stávať konkurenčnú výhodu iba na technológiách, dnes už nie je aktuálne. Technológie je možné odkopírovať ale nápady zamestnancov sú jedinou vecou, ktorá sa nedá nahradiť, pretože práve v zamestnancoch je skrytý potenciál.

Keywords: Corporate culture, small-sized companies, methodology of Cameron, et al., clan corporate culture.

Kľúčové slová: Podniková kultúra, malé podniky, metodika Camerona, et al., klanová podniková kultúra.

Úvod

V poslednom desaťročí sa v manažérskom a podnikateľskom prostredí čoraz viac udomácnil fakt, že výkonnosť a prosperita podnikov vo veľkej miere závisí od zaužívaných hodnôt, noriem a pravidiel, ktoré si podnik stanoví a podľa nich reguluje svoje správanie sa v podniku (Seková, et al., 2013). Ide o podnikovú kultúru, ktorá podľa Scheina (2009) dokáže ovplyvniť efektívnosť podniku, preto je stredobodom každého podniku. Ide o súhrn zvyklostí, hodnôt, politiky, dôvery a postojov, ktoré vytvárajú podmienky jednania a myslenia v podniku (Dědina, et al., 2005). Podniková kultúra je podľa Kilmanna, et al. (1985) chápaná ako zdieľaná filozofia, ideológia, hodnoty, presvedčenie, názory, očakávania, postoje a normy, ktoré odhaľujú implicitný alebo explicitný skupinový súhlas s tým, ako rozhodovať a riešiť problémy. Za nositeľov podnikovej kultúry považuje Kachaňáková, et al. (1997) ľudí, pretože zamestnanci svojimi postojmi ovplyvňujú podnikovú kultúru. Tá sa prejavuje vo všetkých oblastiach fungovania podniku. Závisí na podniku samotnom, na tom ako si ju podnik určuje, ako rozširuje, ako kontroluje správanie svojich zamestnancov a každodenné normy, ktoré



považuje za žiaduce (Marques, 2000). Podniková kultúra je súčasťou každého podniku. Pre podnik je jedinečná, originálna a v každom podniku je odlišná. Najviditeľnejšia je v komunikácii zamestnancov (Flamholtz, et al., 2011). Podľa Bělohávkova (1996) podnikovú kultúru je možné vidieť v správaní sa zamestnancov. Niekde sa vyžaduje formálne správanie, kde sa nedávajú najavo žiadne emócie. V podnikoch s neformálnou kultúrou sú zamestnanci uvoľnenejší, navzájom si tykajú, pritom nezáleží na funkcii. Napriek tomu, že v mnohých prípadoch tam, kde nikto podnikovú kultúru úmyselne nepestuje, ona jestvuje a firma istým spôsobom funguje. V takomto prípade sa vedenie vzdáva pomerne silnej zbrane, nakoľko dostatočne silná a prepracovaná podniková kultúra podporuje súdržnosť vo vnímaní problémov, zabezpečuje kontinuitu, zľahčuje koordináciu a redukuje konflikty vo vnútri organizácie. Má vplyv na pracovnú morálku, motivuje a dáva ľuďom pocit súdržnosti a lojality (Molek, 2008). Podniková kultúra ako zdroj konkurenčnej výhody sa v podniku stáva vtedy, keď si podnik uvedomí dôležitú úlohu svojich zamestnancov jednak v podniku ale aj v celej spoločnosti (Lee, et al., 2012). Podľa Kachaňákovskej (2010) podniková kultúra posilňuje vzťah k práci a koriguje vzťahy medzi zamestnancami. Dáva zmysel a cieľ ich každodenne vynaloženej snahe v práci a živote a vyzýva ich, aby dosahovali, čo najlepšie výsledky. Cieľom práce je definovať profil podnikovej kultúry v malých priemyselných podnikoch v roku 2016 a jeho smerovanie do budúcnosti.

Cieľ a metodika práce

Výskum zameraný na identifikovanie podnikovej kultúry a jej smerovania sme realizovali v malých podnikoch pôsobiacich na Slovensku v roku 2016. Podľa aktuálne dostupných údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky v roku 2014 podnikalo na Slovensku 12 499 podnikov zamestnávajúcich 10 – 49 zamestnancov. Vzhľadom na pomerne veľký rozsah výberového súboru nebolo možné zistiť názory všetkých zamestnancov pracujúcich v malých podnikoch. S cieľom zúžiť rozsah výberového súboru sme výskum zamerali len na priemyselné podniky. Metódou náhodného výberu sme v mesiacoch apríl až jún 2016 distribuovali celkovo 1 000 dotazníkov skúmajúcich podnikovú kultúru. Po zozbieraní dotazníkov tvorilo základný súbor celkovo 575 respondentov pracujúcich v malých priemyselných podnikoch na Slovensku. Sociologicko-demografické charakteristiky respondentov poskytuje tabuľka 1.

Tab. 1 Základný súbor

Identifikačné údaje		Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Pohlavie	Muži	448	77,91
	Ženy	127	22,09
Vek	do 30 rokov	113	19,65
	31 – 40 rokov	185	32,17
	41 – 50 rokov	180	31,31
	nad 50 rokov	97	16,87
Ukončené vzdelanie	Základná škola	23	4,00
	Stredná škola bez maturity	144	25,04
	Stredná škola s maturitou	322	56,00
	Vysoká škola	86	14,96
Dĺžka praxe	Menej ako 1 rok	63	10,96
	1 – 3 roky	138	24,00
	4 – 6 rokov	142	24,70
	7 – 9 rokov	112	19,48
	10 rokov a viac	120	20,86



Dotazník bol založený na metodike amerických autorov Camerona, et al. (1999, 2006). Tá vychádza z predpokladu, že v podnikoch prevládajú štyri možné profily podnikových kultúr, a to klanová, adhokratická, trhová a hierarchická podniková kultúra. Na to, aby bolo možné presne identifikovať konkrétny profil podnikovej kultúry je potrebné skúmať celkovo šesť oblastí resp. dimenzií, z toho každú oblasť podrobnejšie prostredníctvom štyroch tvrdení resp. alternatív, a to A až D. Úlohou respondentov bolo rozdeliť 100 bodov medzi každé zo štyroch tvrdení v každej zo šiestich dimenzií. Respondenti mali ohodnotiť súčasný stav, ktorý je aktuálne v podniku a vyjadriť svoj názor na to, aké smerovanie by mala mať podniková kultúra v horizonte najbližších piatich rokov (požadovaný stav). Metodika Camerona, et al. (1999, 2006) vychádza z predpokladu, že získané výsledky sa v každej oblasti spriemerujú a prezentujú prostredníctvom grafov. Pri tom sme využili metódu aritmetického priemeru (Scheer, 2007):

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (1)$$

kde:

\bar{x} je aritmetický priemer,

x_i sú jednotlivé hodnoty a

n je celkový počet výberu.

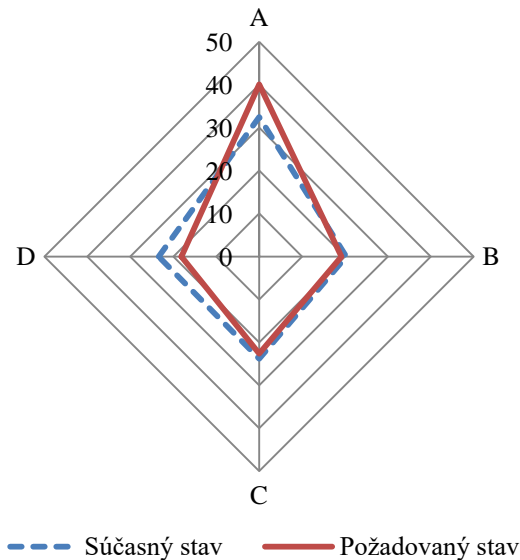
V konečnom štádiu sa podľa zvolenej metodiky všetkých šesť oblastí opätovne spriemeruje. Výsledkom je celkový profil podnikovej kultúry, ktorý je zobrazený na obrázku 7 a ten prezentuje profil podnikovej kultúry v malých priemyselných podnikoch pôsobiacich na Slovensku v roku 2016.

Výsledky a diskusia

Metodika amerických autorov ako prvú zo šiestich oblastí skúma oblasť dominantných čít a charakteristík (Tabuľka 2, Obrázok 1). Z názorov respondentov vyplýva, že malé priemyselné podniky na Slovensku sú typické rodinnou atmosférou. Zamestnanci pracujú v priateľskom a veľmi osobnom prostredí, ktoré sa podobá viacčlennej rodine. Ľudia sú neustále vo vzájomnom styku a majú veľa spoločného. V súčasnom období sa uplatňujú nástroje typické pre alternatívu A. V tabuľke 2 sú vyznačené tučným písmom. Trend priateľských a rodinne založených vzťahov je v budúcnosti dôležitejší ako dynamickosť alebo riskovanie. Opýtaní sú toho názoru, že by sa mali aj naďalej uplatňovať nástroje typické pre alternatívu A.

Tab. 2 Dominantné črty a charakteristiky v malých priemyselných podnikoch pôsobiacich na Slovensku

	Alternatíva A	Alternatíva B	Alternatíva C	Alternatíva D
Súčasný stav	32,50	20,32	23,81	23,37
Požadovaný stav	40,09	19,17	22,61	18,14

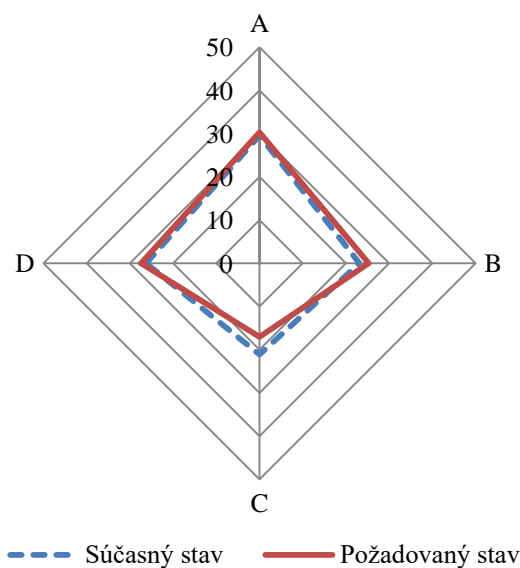


Obr. 1 Dominantné črty a charakteristiky v malých priemyselných podnikoch pôsobiach na Slovensku

Aj v druhej skúmanej oblasti (Tabuľka 3, Obrázok 2) sa názory zamestnancov pracujúcich v malých priemyselných podnikoch na súčasné aj budúce smerovanie podnikovej kultúry stotožňujú. Respondenti najčastejšie označili alternatívu A ako najviac aktuálne uplatňovanú a do budúcnosti preferovanú. Táto alternatíva vníma vedenie podniku a manažérov ako radcov, pomocníkov a opatrovateľov.

Tab. 3 Vedenie v malých priemyselných podnikoch pôsobiach na Slovensku

	Alternatíva A	Alternatíva B	Alternatíva C	Alternatíva D
Súčasný stav	29,52	23,16	21,12	26,18
Požadovaný stav	30,32	25,26	17,07	27,36



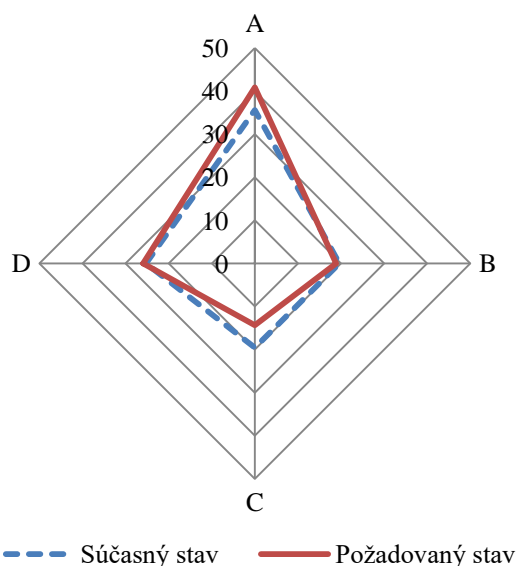
Obr. 2 Vedenie v malých priemyselných podnikoch pôsobiach na Slovensku



Ako vyplýva z tabuľky 4 a obrázka 3 zamestnanci priemyselných podnikov pôsobiacich na Slovensku s počtom zamestnancov 10 až 49 v oblasti riadenia podnikov najčastejšie označili možnosť A. Alternatíva A sa orientuje smerom k tímovej práci a spolupráci. Tieto nástroje sú podstatnejšie pri riadení podnikov ako napríklad inovácie, súťaživosť alebo vysoké požiadavky. V horizonte piatich rokov by zamestnanci malých priemyselných podnikov na Slovensku uvítali, keby tímová práca a spolupráca zostali naďalej v centre pozornosti riadenia podniku.

Tab. 4 Riadenie v malých priemyselných podnikoch pôsobiacich na Slovensku

	Alternatíva A	Alternatíva B	Alternatíva C	Alternatíva D
Súčasný stav	35,57	19,58	19,57	25,28
Požadovaný stav	40,89	18,85	14,34	25,91

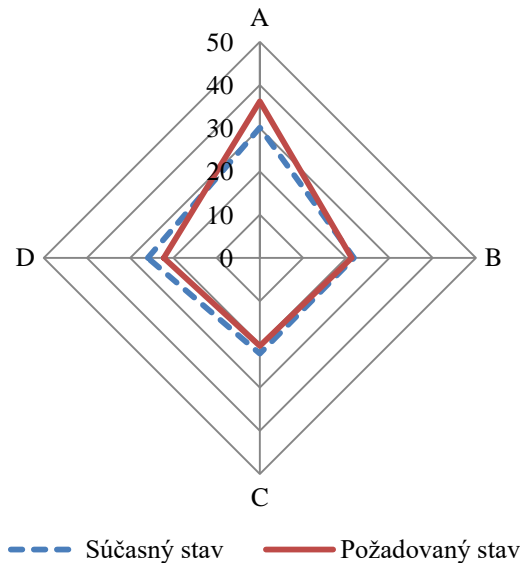


Obr. 3 Riadenie v malých priemyselných podnikoch pôsobiacich na Slovensku

Spájanie podniku bolo štvrtou oblasťou, ktorú skúmal dotazník. Respondenti označili alternatívu A ako najviac uplatňovanú v súčasnom období. Získané výsledky sú prezentované v tabuľke 5 a graficky znázornené na obrázku 4. Podľa názorov zamestnancov pracujúcich v malých podnikoch v oblasti priemyslu na Slovensku v roku 2016, dôraz je kladený skôr na lojalitu a vzájomnú dôveru ako na inovácie, ciele alebo formálne pravidlá. Odovzdanosť podniku by mala byť podstatná aj v budúcom období. Počas najbližších piatich rokov by sa naďalej mali uplatňovať nástroje typické pre alternatívu A.

Tab. 5 Spájanie v malých priemyselných podnikoch pôsobiacich na Slovensku

	Alternatíva A	Alternatíva B	Alternatíva C	Alternatíva D
Súčasný stav	30,12	21,79	22,12	25,97
Požadovaný stav	36,20	21,23	20,34	22,22

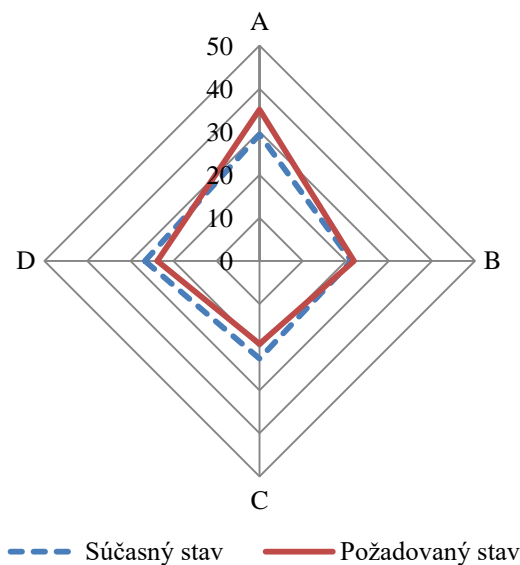


Obr. 4 Spájanie v malých priemyselných podnikoch pôsobiacich na Slovensku

Stratégia sa v súčasnom období v malých priemyselných podnikoch na Slovensku zameriava na ľudský rozvoj. Respondenti pripísali najväčšiu váhu práve alternatíve A, pre ktorú je okrem ľudského rozvoja typická aj vysoká dôvera a otvorenosť. Zamestnanci by podľa vnímania respondentov mali ostať v centre pozornosti aj počas najbližších piatich rokov.

Tab. 6 Zameranie stratégie v malých priemyselných podnikoch pôsobiacich na Slovensku

	Alternatíva A	Alternatíva B	Alternatíva C	Alternatíva D
Súčasný stav	29,38	21,30	22,67	26,65
Požadovaný stav	35,14	21,88	19,23	23,75



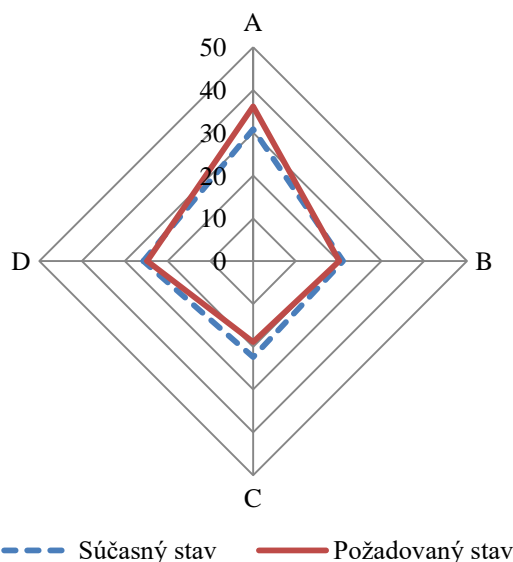
Obr. 5 Zameranie stratégie v malých priemyselných podnikoch pôsobiacich na Slovensku



Poslednou zo skúmaných oblastí v rámci metodiky amerických autorov Camerona, et al. (1999, 2006) sú kritériá úspechu (Tabuľka 7, Obrázok 6). Z výsledkov výskumu vyplýva, že malé priemyselné podniky definujú úspech na základe rozvoja ľudských zdrojov. Podľa názorov respondentov sa uplatňujú nástroje typické pre alternatívu A. Rozhodujúci je záujem o zamestnancov a tímová práca. Respondenti požadujú, aby sa v najbližšom období stratégia malých priemyselných podnikov na Slovensku uberala práve smerom zvýšeného záujmu o zamestnancov.

Tab. 7 Kritériá úspechu v malých priemyselných podnikoch pôsobiach na Slovensku

	Alternatíva A	Alternatíva B	Alternatíva C	Alternatíva D
Súčasný stav	30,86	21,04	22,42	25,68
Požadovaný stav	36,19	20,14	18,92	24,77

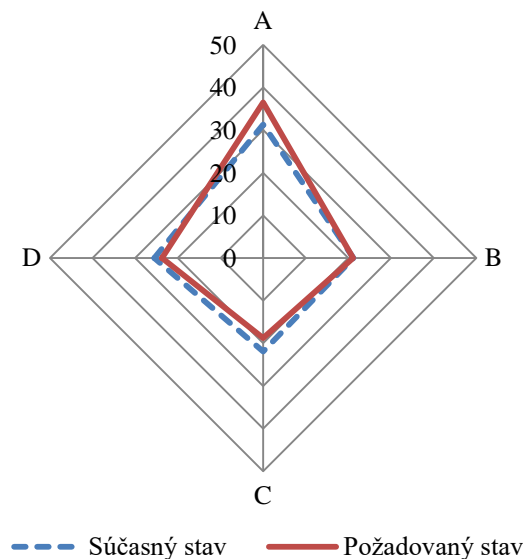


Obr. 6 Kritériá úspechu v malých priemyselných podnikoch pôsobiach na Slovensku

Metodika Camerona, et al., (1999, 2006) vychádza z predpokladu, že sa na záver priemerujú získané hodnoty vo všetkých šiestich oblastiach. Tým je možné identifikovať celkový prevládajúci profil podnikovej kultúry. Výsledky sú prezentované v tabuľke 8 a graficky znázornené na obrázku 7.

Tab. 8 Profil podnikovej kultúry v malých priemyselných podnikoch pôsobiach na Slovensku

Typ podnikovej kultúry	Klanová podniková kultúra	Adhokratická podniková kultúra	Trhová podniková kultúra	Hierarchická podniková kultúra
Súčasný stav	31,32	21,20	21,95	25,52
Požadovaný stav	36,47	21,09	18,75	23,69



Obr. 7 Profil podnikovej kultúry v malých priemyselných podnikoch pôsobiacich na Slovensku

Vychádzajúc zo zvolenej metodiky sme dospeli k záverečnému konštatovaniu, podľa ktorého zamestnanci vnímajú podnikovú kultúru v malých priemyselných podnikoch na Slovensku prostredníctvom klanovej podnikovej kultúry. Pre ňu sú typické znaky ako priateľské pracovné prostredie alebo atmosféra rodinného typu. Vodcovia sú považovaní za radcov, mentorov či dokonca za rodičov. Rozhodujúcimi faktormi sú tímová práca, spolupráca a vzájomná dôvera. V centre pozornosti sú zamestnanci. Dôraz sa kladie na ich rozvoj a lojalitu. Do budúcnosti zamestnanci pracujúci v malých priemyselných podnikoch na Slovensku jednoznačne preferujú, aby sa aj naďalej uplatňovali nástroje typické pre klanovú podnikovú kultúru. Identické výsledky sú výstupom prieskumov, ktoré sa realizovali v oblasti logistiky a v drevospracujúcom priemysle (Ližbetinová, et al., 2016; Lorincová, et al., 2016). Zamestnanci pracujúci v logistike ako aj v drevospracujúcom priemysle rovnako požadujú, aby sa v horizonte najbližších piatich rokov uplatňovala klanová podniková kultúra.

Záver

V podnikovej sfére sa postupom času objavujú rôzne trendy, ktoré ju určitým spôsobom ovplyvňujú (Lesníková, 2015). Čoraz častejšie sa v tejto súvislosti skloňuje pojem podniková kultúra. Manažérska literatúra sa zameriava na poňatie kultúry ako súboru noriem a hodnôt, ktoré sú široko zdieľané v celej organizácii (O'Reily, et al., 1996). Veľká časť podnikovej kultúry odráža podľa Edelsteina (2012) hodnoty, presvedčenia, obchodné princípy, tradície a spôsoby podnikovej prevádzky. Podľa Portera (1997) podniková kultúra ale aj reputácia sú nehmotné aktíva firmy používané na vytvorenie konkurenčnej strategickojej výhody. Odlišujú firmy navzájom a zvyšujú ich výkonnosť. Naším cieľom bolo definovať prevládajúci profil podnikovej kultúry v malých priemyselných podnikoch v roku 2016 na Slovensku a smerovanie podnikovej kultúry do budúcnosti. Z výsledkov výskumu, ktorý sme realizovali v roku 2016 na výskumnej vzorke 575 respondentov vyplýva, že sa v súčasnom období v malých priemyselných podnikoch pôsobiacich na Slovensku uplatňujú nástroje typické pre klanovú podnikovú kultúru. Tento trend by mal podľa respondentov pokračovať aj v horizonte najbližších piatich rokov. V klanovej podnikovej kultúre dôležitú úlohu zohráva tímová práca a spolupráca. Rozhodujúci sú zamestnanci a ich rozvoj. Práve tu vidíme



potenciál malých priemyselných podnikov do budúcnosti. Zamestnanci, ich vedomosti, skúsenosti alebo nové kreatívne pohľady na riešenie problémov predstavujú jednoznačnú výhodu v porovnaní s konkurenciou aj v oblasti priemyslu. Technológiu je možné skopírovať, proces je možné odpozorovať ale potenciál, ktorý je ukrytý v ľuďoch predstavuje nevyčísliteľnú hodnotu. Ak sa využije správnym spôsobom, môže predstavovať konkurenčnú výhodu.

Použitá literatúra

- [1] BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování. Rubico, Olomouc 1996, ISBN 80-85839-09-1.
- [2] CAMERON K., et al.: Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass, San Francisco 2006.
- [3] CAMERON K., et al.: Diagnosing and Changing Organizational Culture. Addison-Wesley, Reading 1999.
- [4] DĚDINA, J., et al.: Management a organizační chování. Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-1300-4.
- [5] EDELSTEIN, S., et al.: Corporate culture and nutrition professionals. In: Journal of foodservice business research. Vol. 15, No. 4 (2012), ISSN 15378020, p. 411-418
- [6] FLAMHOLTZ, E., et al.: Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset. Stanford University Press, California 2011, ISBN 978-0-8047-6364-6.
- [7] KACHAŇÁKOVÁ, A.: Organizačná kultúra. Bratislava, 2010, ISBN 978-80-8078-304-4.
- [8] KACHAŇÁKOVÁ, A., et al.: Podniková kultúra. Ekonóm, Bratislava 1997. ISBN 80-225-0870-5.
- [9] KILMANN, R.H., et al.: Gaining control of the corporate culture. Jossey Bass, San Francisco 1985, ISBN 9780875896663.
- [10] LEE, E. M., et al.: Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. In: Journal of business research. (2012). ISSN 01482963.
- [11] LESNÍKOVÁ, P.: Podniková udržateľnosť a spoločenská zodpovednosť. In: Revue mladých vedcov. (2015).
- [12] LIŽBETINOVÁ, L., et al.: The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises. In: Nase more. Vol. 63, No. 3 (2016), ISSN 0469-69255, p. 170-176.
- [13] LORINCOVÁ, S., et al.: Perception of the corporate culture by managers and blue collar workers in Slovak wood-processing businesses. In: ACTA FACULTATIS XYLOGOGIAE ZVOLEN. Vol. 58, No. 2 (2016), p. 149-163.
- [14] MARQUES, C.: Řízení lidských zdrojů. SERIFA, Praha 2000, ISBN 80-7265-038-6.
- [15] MOLEK, J.: Organizační kultura klíčový faktor prosperity organizace. In: Moderní řízení. Vol. XLIII, No. 5 (2008), ISSN 0026-8720, p. 26.
- [16] O'REILLY, C., et al.: Culture as social control: corporations, cults, and commitment. In: Research in Organizational Behavior. Vol. 18 (1996), p. 157-200. 1996.
- [17] PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda. Victoria publishing, Praha 1997, ISBN 80-85605-12-0.
- [18] SEKOVÁ, M., et al.: Manažment 2 - ľudia v organizácii a organizačná kultúra. Iura Edition, Bratislava 2013, ISBN 978-80-8078-511-6.
- [19] SCHEER, Ľ.: Biometria. Technická univerzita vo Zvolene, Zvolen 2007, ISBN 978-80-228-1723-3.
- [20] SCHEIN, E. H.: Corporate Culture Survival Guide. Jossey-Bass, San Francisco 2009, ISBN 978-0-470-29371-3.



[21] Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2014. Slovak Business Agency, Bratislava 2015.

Kontakt

Ing. Silvia Lorincová, PhD.

Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta, Katedra podnikového hospodárstva, Ul.

T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen, Slovensko

e-mail: silvia.lorincova@tuzvo.sk

Ing. Jozef Sedmák

Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta, Katedra protipožiarnej ochrany, Ul. T.

G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen, Slovensko

e-mail: jozef.sedmak01@gmail.com