

# SLOVENSKÉ FIRMY OVLÁDAJÚ TEÓRIU FIREMNEJ KULTÚRY, ZAHRANIČNÉ FIRMY JU APLIKUJÚ

## SLOVAK COMPANIES ARE FAMILIAR WITH THEORY OF CORPORATE CULTURE, FOREIGN FIRMS APPLY IT

Miloš ČAMBÁL, Katarína HOGHOVÁ

*Autori:* **Doc. Ing. Miloš Čambál, CSc., Ing. Katarína Hoghová**  
*Pracovisko:* **Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality,  
Materiálovotechnologická fakulta STU**  
*Adresa:* **Paulínska 16, 917 24 Trnava**  
*Telefón:* **+421911017573**  
*E-mail:* [milos.cambal@stuba.sk](mailto:milos.cambal@stuba.sk), [katarina.hoghova@stuba.sk](mailto:katarina.hoghova@stuba.sk)

### Abstract

*Firemná kultúra je v súčasnosti považovaná za rozhodujúci predpoklad dlhodobej prosperity organizácií. Článok popisuje výsledky výskumu, ktorý bol zameraný na zistenie reálnej (nie iba deklarovanej) optimalizácie firemnej kultúry v podmienkach slovenských podnikov.*

*Corporate culture is the determining assumption to long-term organization prosperity. This article describes research results, that was oriented on the real corporate culture optimization in the slovak enterprises.*

### Key words

*firemná kultúra, prieskum aplikácie firemnej kultúry, analýza firemnej kultúry, dlhodobá prosperita organizácie*

*corporate culture, research of corporate culture application, corporate culture analysis, long-term organisation prosperity*

### Úvod

Firemná kultúra je javom, ktorý je veľmi zložitý, ťažko definovateľný a vysvetliteľný, avšak veľmi významným spôsobom ovplyvňuje dlhodobú úspešnosť firmy. Na jednej strane môže byť zdrojom sily firmy a nositeľom konkurenčnej výhody, na druhej strane však môže byť brzdou rozvoja firmy, či dokonca zdrojom jej deštrukcie.

Firemná kultúra, ako súbor základných predpokladov, hodnôt, noriem správania, postojov a artefaktov, ktoré sú vo firme zdieľané jej členmi, hrá významnú úlohu pri zabezpečovaní konkurencie schopnosti firmy. V súčasnosti, keď konkurencia na jednotlivých trhoch neustále stúpa a keď je prostredie, v ktorom firma pôsobí, stále turbulentnejšie a nepredvídateľnejšie, sa pozícia firemnej kultúry podstatne zvýrazňuje. Firemná kultúra je súčasnými autormi

považovaná za významný faktor, ktorý ovplyvňuje zásadným spôsobom dosahovanie a riadenie vysokého výkonu, a preto by mali manažéri firiem venovať firemnej kultúre a jej tvorbe náležitú pozornosť.

### Realizácia prieskumu

Vzhľadom na to, že v súčasnosti je problematika firemnej kultúry „horúcou“ témou, bol vo firmách pôsobiacich na Slovensku a v zahraničí, vykonaný prieskum s cieľom zistiť, či sa firemnou kultúrou zaoberajú a považujú ju za dôležitý faktor, ktorý napomáha k úspešnému chodu ich firmy.

Prieskum prebiehal na Slovensku aj v zahraničí simultánne v období od júna 2007 do novembra 2007, pričom v jednom podniku mohol byť vyplnený len jeden dotazník. Prieskum bol zameraný na podnikateľské subjekty, ktoré pôsobili prevažne v automobilovom, chemickom, strojárskom, potravinárskom a stavebnom priemysle.

Kompletný dotazník obsahoval osem otázok, pričom väčšia časť z nich bola v rámci firemnej kultúry zameraná na analýzu kultúry, pretože práve komplexná analýza firemnej kultúry je kľúčovou etapou pri utváraní žiadúcej firemnej kultúry.

Na začiatku výskumu boli stanovené tieto ciele:

- zistiť, či a v akom kontexte sa vedúci pracovníci v slovenských a zahraničných firmách stretli s pojmom firemná kultúra,
- zistiť, postoj vedúcich pracovníkov k tvorbe vhodnej firemnej kultúry a k jej následnému udržaniu,
- zistiť, či sa v slovenských a zahraničných firmách uskutočňuje analýza firemnej kultúry a v akom časovom intervale,
- identifikovať najčastejšie dôvody firiem pre uskutočnenie analýzy firemnej kultúry,
- identifikovať spôsob a nástroje používané pri analýze firemnej kultúry.

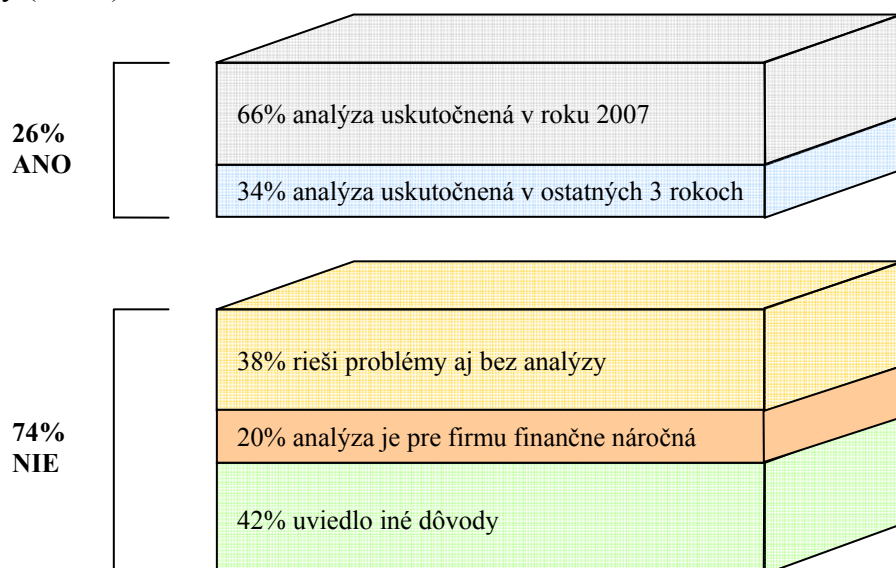
### Výsledky prieskumu

Cieľom prvej otázky, „*Čo je podľa Vás firemná kultúra, prípadne v akom kontexte sa Vy najčastejšie stretávate s pojmom firemná kultúra?*“, bolo zistiť, či sa pracovníci s takýmto pojmom stretli, prípadne či sa ich predstavy zhodujú s reálnym vymedzením tohto pojmu. Z dotazníka vyplynulo, že všetky odpovede rámcovo spadali do bežne uvádzaných opisov firemnej kultúry. Podľa získaných odpovedí sa dá vyvodiť záver, že firemná kultúra je v súčasnosti už známym a udomácneným pojmom v slovenských aj zahraničných firmách, s ktorým sa vedúci pracovníci bežne stretávajú.

Druhá otázka „*Považujete za dôležité zaoberať sa tvorbou a udržiavaním vhodnej firemnej kultúry?*“ priamo nadväzovala na prvú, pretože jej cieľom bolo prejsť z teoretickej roviny dotazníka do praktickej a zistiť, či si vedúci pracovníci uvedomujú potrebu zaoberať sa firemnou kultúrou aj v praxi, alebo ju nepovažujú za dôležitý faktor fungovania firmy. Všetci dotazovaní sa zhodovali v kladnej odpovedi na túto otázku, čím potvrdili dôležitú pozíciu firemnej kultúry. V odpovediach na podotázku „*Prečo?*“ sa najčastejšie objavovali odpovede typu: pretože predstavuje „tmel“ spoločnosti a tvorí pocit „to sme my“, pretože vhodná firemná kultúra motivuje ľudí lepšie pracovať a zvyšuje ich pracovné nasadenie, pretože má podstatný dopad na celkovú výkonnosť firmy a má priamy vplyv na kvalitu služieb a výsledky firmy, pretože pomáha pri komunikácii, stanovuje určité pravidlá, a teda možno určité skutočnosti predvídať, pretože prispieva k dosahovaniu spoločných cieľov, k stabilite

firmy a vyššej konkurencieschopnosti a aj preto, že jednoznačne identifikuje firmu, čím ju odlíši od iných. Z týchto odpovedí je zjavné, že všetci opýtaní považujú firemnú kultúru za podstatnú a dôležitú súčasť úspechu firmy.

Po úvodných všeobecných otázkach smerovaných viac na opytovaných ako na firmy, bola tretia otázka „*Uskutočňujete vo Vašej firme analýzu firemnej kultúry?*“ priamo zameraná na analýzu firemnej kultúry. Pre lepšiu prehľadnosť sú odpovede na uvedenú otázku spracované aj graficky (obr. 1).



**Obr. 1.** Odpoveď na otázku: „*Uskutočňujete vo Vašej firme analýzu firemnej kultúry?*“.

Cieľom otázky bolo zistiť reálny vzťah firiem k firemnej kultúre, keďže vedúci pracovníci všetkých dotazovaných firiem uviedli, že považujú tvorbu a udržiavanie vhodnej firemnej kultúry za dôležité. Otázka bola zameraná práve na analýzu z dôvodu, že na to, aby sa manažérom podarilo stanoviť, aká kultúra je pre danú firmu najvhodnejšia, je potrebné komplexne analyzovať jej súčasný stav.

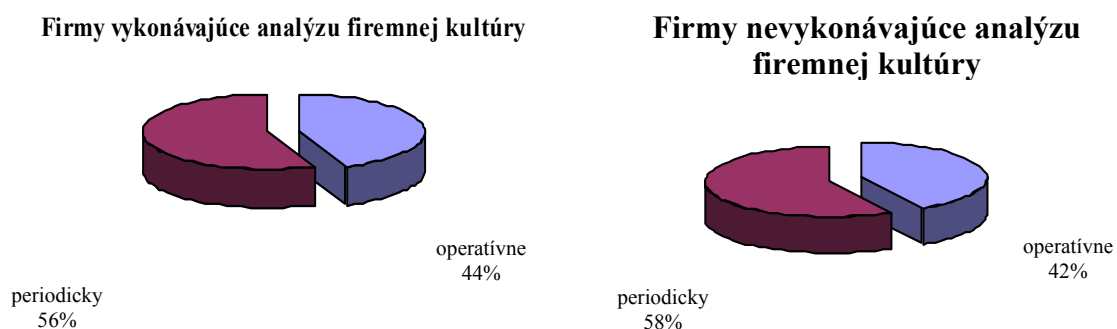
Pri tejto otázke sa slovenské firmy rozdelili na dve základné kategórie, a to tie, ktoré analýzu firemnej kultúry vykonávajú a tie, ktoré analýzu nevykonávajú. Firiem, ktoré uviedli, že sa analýze venujú je menej ako 26% z čoho vyplýva, že zvyšných viac ako 74% firiem analýzu nevykonáva. Pri firmách, ktoré analýzu vykonávajú bolo dotazníkom zistené že v 66% bola v týchto firmách posledná analýza vykonaná v roku 2007 a u 34% bola vykonaná v ostatných troch rokoch. Firmy, ktoré analýzu nevykonávali, boli v rámci dotazníka požiadané o uvedenie dôvodu. Jednou zo štyroch možností bola odpoveď „*nepovažujeme firemnú kultúru za dôležitú*“, k tejto odpovedi sa nikto nepriklonil, čo logicky vyplynulo z druhej otázky, kde všetci dôležitosť kultúry vyzdvihli. Druhým variantom bola odpoveď „*riešime problémy, ktoré sú rozpoznateľné aj bez analýzy firemnej kultúry*“, s ktorou súhlasilo 38% z firiem nevenujúcich sa analýze kultúry. Treťou možnosťou bola odpoveď „*analýza firemnej kultúry je pre našu firmu finančne veľmi náročná*“ a k nej sa priklonilo takmer 20% firiem. Zvyšných 42% uviedlo *iné dôvody* ako napríklad: že riešia na prvom mieste otázky zisku, že majú iné (bližšie nešpecifikované) strategické priority, alebo uviedli že sa riadia pokynmi z centrály a tá sa firemnou kultúrou nezaobrá, prípadne že dodržiavajú firemnú kultúru určitým intuitívnym spôsobom a niektoré firmy uviedli, že sa firemnou kultúrou doposiaľ vôbec nezaoberali. Z uvedeného vyplýva, že hoci všetci opýtaní firemnú kultúru považujú za dôležitú, až takmer 75% z nich v podnikoch kde pracujú, prípadne ich

vedú, či vlastnia, analýzu firemnej kultúry nevykonáva z rôznych dôvodov. V prípade firiem, ktoré odpovedali, že riešia problémy, ktoré sú rozpoznateľné aj bez analýzy, je dôležité upozorniť na fakt, že vo všeobecnosti je pravdepodobnosť odhalenia pôvodu problému bez vykonania analýzy nízka, pretože sa často stáva, že sa odhalí len sekundárna príčina, po vyriešení ktorej problém nezmyslne a dokonca sa môže prejavovať ešte výraznejšie a nečakane, keďže vo firme panuje predpoklad, že problém bol vyriešený. Takéto počínanie firiem sa dá označiť za nesystematické, pretože nevedie k vyriešeniu problému, ale často len k upozorneniu naň.

V odpovediach firiem pôsobiacich v zahraničí panovala zhoda aj v tretej odpovedi. Vo všetkých firmách sa analýza kultúry pravidelne vykonáva, z čoho vyplýva že sa firemnej kultúre systematicky venujú a uvedomujú si, že je jedným z kľúčových faktorov pôsobiacich na dlhodobú prosperitu firmy.

Pred položením štvrtej otázky, boli respondenti upozornení na fakt, že reálne môžu ďalej odpovedať len dotazovaní, ktorí na otázku číslo 3 odpovedali kladne. Ostatní boli požiadaní, aby sa na uvedené otázky pokúsili odpovedať hypoteticky, podľa vlastných predstáv o tom, ako by podľa nich mala v ich firme prebiehať analýza kultúry. Táto informácia má veľké opodstatnenie, pretože ak chceme apelovať na firmy, aby sa začali zaoberať analýzou firemnej kultúry, je potrebné poznať aké sú ich požiadavky a predstavy o pre nich najvyhovujúcejšom priebehu analýzy. Z tohto dôvodu je výhodné ponechať aj naďalej už uvedené delenie slovenských firiem na skupinu firiem, ktoré vykonávajú a ktoré nevykonávajú analýzu kultúry.

Na štvrtú otázku „*Kedy uskutočňujete analýzu firemnej kultúry?*“ označilo prvú možnosť „operatívne (podľa potreby)“ 44% firiem skutočne vykonávajúcich analýzu a zvyšných 56% odpovedalo „periodicky“, pričom uviedli polročný, ročný a dvojročný časový interval. 58% dotazovaných z druhej skupiny považuje za pre nich najvyhovujúcejšiu odpoveď „operatívne (podľa potreby)“ a 42% by zvolilo periodické vykonávanie analýzy. Grafické zobrazenie výsledkov je vidieť na obrázku 2. Dve tretiny firiem skutočne vykonávajúcich analýzu kultúry sa prikláňajú k periodicky vykonávanej analýze, čím získavajú neustály a systematický prehľad o živote firmy, čo im umožňuje rozpoznať už prvotné príznaky vplyvov, ktoré pôsobia nepriaznivo na jej fungovanie. V prípade operatívne vykonávaných analýz existujú vo všeobecnosti dva podnety. Prvým je spätná reakcia firmy na spozorovaný problém, druhým podnetom môže byť každá výrazná zmena, ktorou firma prejde. Vo všeobecnosti je firmám odporúčaná určitá periodickosť vykonávania analýzy, avšak ak sa chystá, prípadne udeje výrazná interná alebo externá zmena, ktorá má vplyv na firmu, v takom prípade je výhodné pristúpiť k analýze operatívne.



**Obr. 2.** Odpovede firiem pôsobiacich na Slovensku na otázku: „Uskutočňujete analýzu firemnej kultúry?“

Firmy pôsobiace v zahraničí až v 80% odpovedali na štvrtú otázku „operatívne (podľa potreby)“, avšak tých istých 80% uviedlo dátum poslednej analýzy v ostatných troch rokoch z čoho sa dá predpokladať, že tieto firmy citlivo vnímajú zmeny a následne na ne reagujú analýzou. Zvyšných 20% uviedlo, že analýzu vykonávajú periodicky.

Cieľom piatej otázky „*Čo bolo pre Váš podnik podnetom pre vykonanie analýzy?*“ je identifikovať dôvody, na ktoré firmy najčastejšie reagujú, alebo by reagovali analýzou. Z uvedených dvanástich variantov mali dotazovaní možnosť označiť aj viac ako len jednu odpoveď, pričom rovnako ako v predchádzajúcich otázkach mali možnosť uviesť aj vlastný, respektíve iný podnet, ktorý nebol zahrnutý v ponúkaných variantoch.

V odpovediach na túto otázku sa skupina firiem uskutočňujúcich analýzu kultúry v 44% zhodla na dvoch podľa nich najzávažnejších dôvodoch a to na nevyhovujúcej alebo nedostatočnej komunikácii medzi jednotlivými organizačnými jednotkami a na prechode organizácie z jednej vývojovej etapy do ďalšej. Pre 33% z nich by bola podnetom na analýzu významná zmena veľkosti firmy a po viac ako 22% získali dôvody ako problematické medziľudské vzťahy na pracovisku, nesúlad medzi súčasnou kultúrou firmy a strategicky potrebnou firemnou kultúrou a taktiež odpoveď, kde firmy presadzovali periodickosť a nie čakanie na podnet.

Firmy, ktoré analýzu kultúry nevykonávajú sa vo viac ako 57% zhodli na dôvode, ktorý by pre nich predstavovala vysoká fluktuácia pracovníkov, ktorá sa v prvej skupine objavila až na úplnom chvoste rebríčka. Podobne dopadol aj druhý podnet, ktorým bolo neefektívne využívanie pracovného času, ktorý si firmy druhej skupiny zvolili vo viac ako 46%, pretože ten firmy prvej skupiny neoznačili ani v jednom prípade. Tretím najčastejšie označovaným podnetom, vo viac ako 34% druhej skupiny firiem bol pokles produktivity práce, ktorý skupina vykonávajúca analýzu opäť neoznačila ani v jednom prípade. Necelých 8% firiem druhej skupiny uviedlo ako ďalší možný podnet ponuku diplomanta vykonať v ich firme analýzu kultúry v rámci svojej diplomovej práce. Vo všeobecnosti sa dá skonštatovať, že po zostavení rebríčka podnetov v oboch skupinách firiem bolo poradie takmer identicky opačné. Kým firmy zaoberajúce sa kultúrou označovali za podnet pre analýzu hlavne zmeny týkajúce veľkosti firmy, nedostatočnej komunikácie medzi organizačnými jednotkami a prechodu do ďalšej vývojovej etapy, u firiem nezaoberajúcich sa kultúrou bola väčšina podnetov smerovaná k pracovnému výkonu zamestnancov, prípadne k ich fluktuácii. Dá sa preto predpokladať že firmy zaoberajúce sa analýzou kultúry majú tieto problémy buď už vyriešené, alebo ich sledujú v rámci už vykonávaných analýz a preto ich prioritne nezaraďujú do rebríčka podnetov pre analýzu. Pre lepšiu prehľadnosť sú jednotlivé podnety pre analýzu zoradené podľa poradia preferencií firiem vykonávajúcich a nevykonávajúcich analýzu firemnej kultúry v obrázku 3.

Firmy pôsobiace v zahraničí označili až v 80% za dôležitý podnet pre analýzu zmenu v postavení firmy na trhu, prevzatie alebo fúziu firmy. 60% z dotazovaných firiem sa zhodlo na probléme vzniknutom z nevyhovujúcej alebo nedostatočnej komunikácii medzi jednotlivými organizačnými jednotkami. V tomto, ako aj vo všetkých ostatných podnetoch, sa zhodovali s poradím slovenských firiem, ktoré rovnako ako všetky zahraničné oslovené firmy vykonávajú analýzu firemnej kultúry.

Šiesta otázka v poradí „*Ste spokojný s výsledkami analýzy, podarilo sa Vám získať potrebné informácie?*“ mala význam len pre firmy vykonávajúce analýzu kultúry, ktoré sa vo všetkých prípadoch zhodli na kladnej odpovedi.

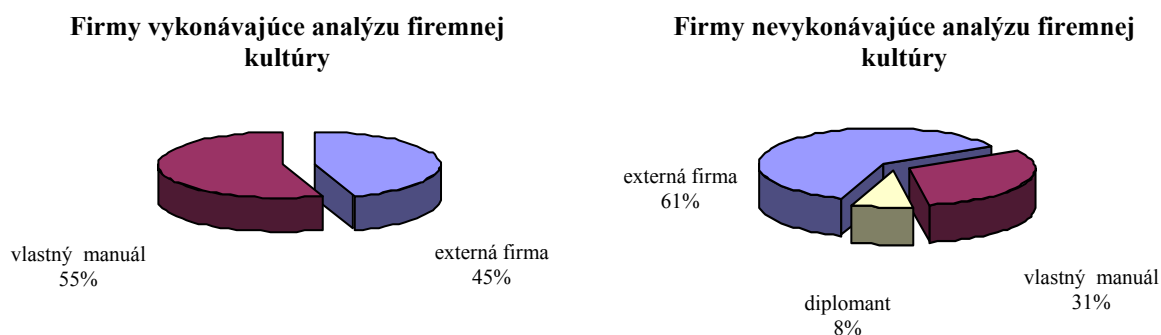
Firmy vykonávajúce analýzu firemnej kultúry		Firmy nevykonávajúce analýzu firemnej kultúry	
	44%	nevyhovujúca alebo nedostatočná komunikácia medzi jednotlivými organizačnými jednotkami	0%
	44%	prechod organizácie z jednej vývojovej etapy do ďalšej	0%
	33%	výrazná zmena veľkosti firmy	16%
	22%	problematické medziľudské vzťahy na pracovisku	16%
	22%	nesúlads medzi súčasnou kultúrou firmy a strategicky potrebnou firemnou kultúrou	0%
	22%	periodické vykonávanie analýzy	0%
	0%	pokles produktivity práce	34%
	0%	neefektívne využívanie pracovného času	46%
	0%	vysoká fluktuácia pracovníkov	57%

**Obr. 3.** Odpovede firiem pôsobiacich na Slovensku na otázku: „Čo bolo pre Váš podnik podnetom pre vykonanie analýzy“.

Siedma otázka „Akým spôsobom ste uskutočnili analýzu firemnej kultúry?“ bola viac zameraná na firmy, ktoré analýzu neuskutočňujú a odpovedajú hypoteticky, pričom cieľom bolo zistiť akú formu by si v prípade rozhodnutia sa vykonávať analýzu zvolili. Ani v odpovedi na túto otázku sa firmy vykonávajúce a nevykonávajúce analýzu nezhodli.

Kým z prvej skupiny firiem 55% využíva vlastný manuál, ktorého výsledky spracúvajú interní zamestnanci a zvyšných 45% využíva na tento účel externú firmu, z druhej skupiny by viac ako 61% firiem uprednostnilo služby externej firmy, 31% by chcelo využívať vlastný manuál a zvyšných necelých 8% by nechalo voľbu spôsobu uskutočnenia analýzy kultúry na diplomantovi.

Z týchto odpovedí vyplynulo, že z firiem nevykonávajúcich analýzu, takmer 70% preferuje myšlienku využívania externých firiem, pretože za externého je možné považovať aj diplomanta. Graficky sú výsledky tejto otázky zachytené v obrázku 4.



**Obr. 4.** Odpovede firiem pôsobiacich na Slovensku na otázku „Akým spôsobom ste uskutočnili analýzu firemnej kultúry?“

Výsledky z dotazníkov získaných v zahraničí sú opäť takmer identické s výsledkami slovenských firiem, ktoré vypracovávajú analýzu. 60% zahraničných firiem vykonáva analýzu pomocou vlastného manuálu a zvyšných 40% na to využíva služby externých firiem.

Posledná ôsma otázka „*Aké nástroje boli použité pri analýze firemnej kultúry?*“ uzatvárala tú časť dotazníka, ktorá sa priamo venovala otázkam firemnej kultúry. Vzhľadom na to, že existuje viacero možných nástrojov vhodných na vykonanie analýzy, zaujímalo ma, ktoré z nich v praxi firmy využívajú, prípadne ktoré nástroje by firmy zvolili ako najvhodnejšie. Opäť mali dotazovaní okrem ponúknutých ôsmich variantov možnosť uviesť svoju vlastnú odpoveď a taktiež možnosť označiť viac odpovedí, vzhľadom na to, že pri analýze sa často využíva viac ako jeden nástroj. V poradí používaných a želaných nástrojov sa na prvých dvoch miestach zhodli slovenské aj zahraničné dotazované firmy. Za najpreferovanejší nástroj na analýzu firemnej kultúry bol označený dotazník s otázkami, ktoré môžu byť otvorené, uzavreté alebo polouzavreté. Používanie dotazníka potvrdili všetky zahraničné firmy. V slovenských firmách ho v súčasnosti využíva viac ako 66% z dotazovaných firiem a takmer 77% firiem by v prípade vykonávania analýzy zvolilo práve dotazník ako najvhodnejší nástroj. Na druhom mieste v poradí s približne 30% vo všetkých troch kategóriách (t.j. zahraničné firmy, slovenské firmy vykonávajúce analýzu a slovenské firmy nevykonávajúce analýzu) bol označený dotazník s tvrdeniami, v ktorom úlohou respondentov je vyznačiť z množstva tvrdení tie, s ktorými sa stotožňujú. V tretej, rovnako ako aj ďalšom poradí otázok sa zhodujú firmy, v ktorých sa analýza kultúry vykonáva, teda všetky zahraničné a takmer 26% slovenských firiem. Za tretí najpoužívanejší nástroj označili skupinový rozhovor, kedy má moderátor vopred pripravené otázky, na ktoré členovia skupiny odpovedajú ústne a zároveň sa sledujú aj výmeny názorov členov v skupine. Ďalším bol štruktúrovaný rozhovor, pri ktorom respondent odpovedá ústne na vopred pripravené otázky a v prípade potreby spresnenia odpovede je anketárom položená podotázka. Taktiež využívajú aj pozorovanie a vo viac ako 11% slovenských firiem vykonávajúcich analýzu využívajú aj hodnotenie zamestnaneckej rady. Na treťom mieste u firiem, ktoré sa analýze doposiaľ nevenovali a odpovedajú len hypoteticky sa umiestnilo s takmer 20% pozorovanie, ďalej s viac ako 11% analýza interných dokumentov a po 7% a menej získali všetky ostatné možnosti uvedené v dotazníku (obr. 5).

Firmy vykonávajúce analýzu firemnej kultúry		Firmy nevykonávajúce analýzu firemnej kultúry	
66%	dotazník s otázkami	77%	
30%	dotazník s tvrdeniami	30%	
26%	skupinový rozhovor	6%	
20%	štruktúrovaný rozhovor	7%	
16%	pozorovanie	20%	
11%	zamestnanecká rada	6%	
4%	analýza interných dokumentov	11%	

**Obr. 5.** Odpovede firiem pôsobiacich na Slovensku na otázku „*Aké nástroje boli použité pri analýze firemnej kultúry?*“

## Zhodnotenie výskumu

Výskum, ktorý bol realizovaný sa dá pokladať za úspešný, pretože boli splnené jeho ciele, ktoré sme si na začiatku stanovili. Z dotazníka nám vyplynulo, že hoci sa opýtani s pojmom firemná kultúra stretli a všetci sa zhodujú v názore na dôležitosť tvorby vhodnej firemnej kultúry a jej následnom udržiavaní, len necelých 26% dotazovaných slovenských firiem sa aj v praxi kultúrou a jej analýzou skutočne zaoberá. Následne nás zaujímali podnety, ktoré by firmy primäli k uskutočneniu analýzy kultúry. Poradie preferovaných podnetov bolo presne opačné u firiem, ktoré analýzu uskutočnili a u tých, ktoré ju neuskutočnili. Keďže sme k tejto otázke uviedli v rámci variantov odpovedí len podnety, ktoré skutočne patria k indikátorom potreby analýzy firemnej kultúry, dá sa predpokladať, že podnety, ktoré na prvých miestach označili podniky, v ktorých sa analýza nevykonáva, majú podniky, v ktorých analýza prebieha už vyriešené, alebo ich sledujú v rámci vykonávaných analýz a preto ich prioritne nezaraďujú do rebríčka možných podnetov. Taktiež sme z výsledkov dotazníka zistili, že firmy, v ktorých sa analýza vykonáva sú s jej výsledkami a získanými informáciami spokojné. Z odpovedí nám ďalej vyplynulo aj to, že takmer 70% firiem, v ktorých sa analýza zatiaľ nevykonáva by uprednostnilo jej vykonanie externou firmou. Všeobecná zhoda, takmer vo všetkých dotazníkoch, nastala pri poslednej ôsmej odpovedi, v rámci ktorej mali firmy uviesť nástroj, ktorým firemnú kultúru analyzujú, prípadne, ktorým by ju analyzovali. Za najpreferovanejší nástroj bol označený dotazník s otázkami a hneď za ním dotazník s tvrdeniami. Dá sa predpokladať, že je to preto, lebo forma vyplňania dotazníkov je všeobecne známa a zber a zatriedenie získaných informácií pomerne rýchly a jednoduchý v porovnaní s použitím iných nástrojov.

## Záver

Z uvedeného prieskumu vyplynulo, že oproti minulosti, kedy bol podobný prieskum vykonávaný, nastala pozitívna zmena v tom, že si už aj firmy pôsobiace na Slovensku uvedomujú význam firemnej kultúry pre svoj rozvoj a rešpektujú jej prepojenie na dlhodobú prosperitu firmy. Avšak kým v dotazovaných firmách pôsobiacich v zahraničí sa firemnou kultúrou aktívne zaoberajú všetky firmy, vo firmách pôsobiacich na Slovensku sa ňou aj v praxi skutočne zaoberá len necelých 26% dotazovaných firiem. Preto sa dá konštatovať, že hoci je teoretická informovanosť na pomerne vysokej úrovni, jej prevedenie do praxe v podnikoch pôsobiacich na Slovensku „pokrivkáva“. Z tohto dôvodu vystupuje v týchto podnikoch do popredia potreba reálne sa zamerať na budovanie vhodnej firemnej kultúry. Za týmto účelom je vo firme dôležité prioritne vykonať komplexnú analýzu firemnej kultúry a na základe zistených skutočností s ňou ďalej systematicky pracovať, keďže vhodná firemná kultúra je jeden z hlavných nástrojov zabezpečujúcich dlhodobú prosperitu podniku. Je preto dôležité apelovať na podniky pôsobiace na Slovensku, aby sa touto problematikou začali aktívne zaoberať, pretože vhodná firemná kultúra je už sama o sebe považovaná za konkurenčnú výhodu, pretože je vzácna a nie je ľahko napodobiteľná.

### Zoznam bibliografických odkazov:

- [1] ČAMBÁL, Miloš. *Celopodnikové kontinuálne vzdelávanie pracovníkov ako základný predpoklad tvorby optimálnej firemnej kultúry. Vedecká monografia*. Trnava: AlumniPress, 2007. ISBN 978-80-8096-013-1
- [2] JANČÍKOVÁ, Alexandra. Organizační kultura a výkonnost: přehled empirických šetření. In *Vývojové tendence podniků II: specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství. Svazek I*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 394 s.



- [3] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 175 s. ISBN 8024706482
- [4] VAŇOVÁ, Jaromíra: Manažovanie firemnej kultúry v podmienkach TQM. In *Nové trendy v manažérstve kvality : 3. ročník medzinárodného seminára pedagógov študijného programu Kvalita produkcie*. Trnava: AlumniPress, 2007, s. 161-165. ISBN 978-80-8096-027-8
- [5] HALENÁROVÁ, K., BARTALOŠOVÁ, P. Analysis and change of organizational culture In *CO-MAT-TECH 2006. 14. medzinárodná vedecká konferencia*. Trnava, 2006.
- [6] JAHNÁTEK, L., BOŽEK, P. Ekonomické a strategické trendy na báze virtuálnych technológií. In *Social'no-ekonomičeskoje upravlenije: teorija i praktika*, 2008, 13, č. 1, s. 152- 154. ISSN 1813-7946.