

Úrovně podnikovej kultúry a ich vzťah k efektívnosti podniku

Alena BAŠISTOVÁ

Úvod

Aktívne ovplyvňovanie tvorby podnikovej kultúry znamená v prvom rade poznať jej aktuálny stav a zhodnotiť jej pozitívne a negatívne stránky. Poznávanie podnikovej kultúry sa podľa Scheina¹ začína na povrchovej úrovni vytváranej systémom symbolov (organizačná štruktúra, oblečenie, priestory, písomné a ústne prejavy atď.), ktoré môže človek prijímať prostredníctvom svojich zmyslov. Na tejto úrovni sú veci a javy viditeľné, nedajú sa však vždy rozšífrovať a interpretovať v zmysle podnikovej kultúry. Kvôli hlbšiemu poznaniu podnikovej kultúry je potrebné zaoberať sa systémom hodnôt, princípov, pravidiel a štandardov, ktoré pracovníci skutočne akceptovali a prejavujú sa napr. v ich lojalite k organizácii, vo vzťahu k zákazníkom a pod. Aj keď je ich vznik v závislosti od prania ľudí prevažne prirodzený, manažment by ich mal ovplyvňovať v nadväznosti na ciele organizácie.

Keďže podniková kultúra prirodzene rastie a rozvíja sa pod vplyvom vonkajších a vnútorných zmien, je niekedy nevyhnutné pristúpiť k prehodnoteniu a prispôsobeniu podnikových noriem, hodnôt, presvedčení a pod. a na základe daného stavu v podniku vytýčiť produktívne východiská riešenia tohto stavu v podniku.

Skúmaná oblasť a výskumná vzorka

V súvislosti s cieľom výskumu sme sa opreli o Scheinov model podnikovej kultúry, ktorý tvoria tri základné úrovne podnikovej kultúry. V našom príspevku sme sa zamerali na druhú úroveň a to časť podnikové hodnoty. Výskum bol uskutočnený v rokoch 2005-2006 ako súčasť VEGY 1/2556/05: „Možnosti zvyšovania konkurencieschopnosti slovenských podnikov zmenami organizačnej kultúry“. Výskum má praktický charakter a jeho závery prinášajú odpovede na nasledujúce otázky:

1. Existuje vzťah medzi podnikovými hodnotami a pridanou hodnotou?
2. Aký je vzťah medzi podnikovými hodnotami a základnými ukazovateľmi efektívnosti podniku (ROA, ROE)?
3. Aký je vzťah medzi spokojnosťou s dosiahnutých ekonomickými výsledkami podniku a podnikovými hodnotami?

¹ SCHEIN, E. H.: The role of founder in creating organizational culture. In: KACHAŇÁKOVÁ, A. – SZARKOVÁ, M. – THOMASOVÁ, E. : *Podniková kultúra*. 1. vyd., Bratislava: Ekonóm, 1997, s. 11

4. Existuje vzťah medzi spokojnosťou s vývojom zisku, predaja a trhového podielu a podnikovými hodnotami?

Skúmaná vzorka

Snímanie druhej úrovne podnikovej kultúry, ako aj spomenutých subjektívnych ukazovateľov konkurencieschopnosti podniku, základných ukazovateľov efektívnosti a pridanej hodnoty bolo uskutočnené na vzorke 86 podnikov. V každom podniku bol vyplnený jeden dotazník. Dotazník vyplňal riadiaci pracovník vrcholového alebo stredného manažmentu. Podniky boli vybrané náhodne z Košického a Prešovského kraja.

Hypotézy

Na skúmanej vzorke podnikov sme overili platnosť týchto hypotéz:

1. Medzi pridanou hodnotou a aspoň niektorými podnikovými hodnotami bude významný vzťah.
2. Medzi niektorými hodnotami a ukazovateľmi ROA a ROE bude existovať významný vzťah.
3. Medzi spokojnosťou s dosiahnutých ekonomickými výsledkami podniku a niektorými hodnotami bude existovať významný vzťah.
4. Predpokladáme, že medzi spokojnosťou s vývojom zisku, predaja a trhového podielu a niektorými podnikovými hodnotami bude existovať významný vzťah.

Výsledky a interpretácia

Vo výskume bola mapovaná určitá časť podnikateľského prostredia tak, aby poskytla obraz o momentálnom stave podnikovej kultúry a druhej úrovne v skúmaných podnikoch. Pri vyhodnocovaní skúmanej vzorky sme použili neparametrický Gama korelačný koeficient a test jeho významnosti.

Prijaté hypotézy na začiatku výskumu a uvedené v tomto výskume sa potvrdili, resp. nepotvrdili takto:

Hypotéza č. 1: *Medzi pridanou hodnotou a aspoň niektorými podnikovými hodnotami bude významný vzťah.*

Hodnota gama koeficientu medzi pridanou hodnotou a spravodlivosťou rovná 0,34 ($P=0,01$), znamená stredne silný a štatisticky významný vzťah. V podnikoch, ktoré vykazujú vyššiu pridanú hodnotu, ide podľa vyjadrení manažérov o spravodlivosť v menšej miere.

Štatisticky významný vzťah sme zistili medzi pridanou hodnotou a hodnotami krása (Gama=0,43, $P<0,01$), čestnosť (Gama=0,37, $P<0,01$) a priateľskosť (Gama=0,37, $P<0,01$).

Hypotéza č. 2: *Medzi niektorými hodnotami a ukazovateľmi ROA a ROE bude existovať významný vzťah.*

Hodnota gama koeficientu medzi ROA a dôležitosťou istoty rovná $-0,3$ ($P<0,01$), znamená stredne silný a štatisticky významný vzťah. Znamená to, že v podnikoch, ktoré dosahujú vyššie hodnoty ukazovateľa ROA má hodnota istota vyššiu dôležitosť. Podobné výsledky boli v prípade hodnoty čestnosť (Gama= $-0,23$, $P<0,02$), čiže efektívnejšie podniky si cenia hodnotu čestnosť viac ako menej efektívne podniky.

K podobným výsledkom sme dospeli pri skúmaní vzťahu medzi ukazovateľom ROE a hodnotami. Hodnoty istota (Gama= $-0,29$, $P<0,01$), profesionalita (Gama= $-0,3$, $P<0,02$), výkonnosť (Gama= $-0,25$, $P<0,01$), a disciplína (Gama= $-0,3$, $P<0,01$) sú cenené viac v efektívnejších podnikoch ako v podnikoch menej efektívnych.

Hypotéza č. 3: *Medzi spokojnosťou s dosiahnutými ekonomickými výsledkami podniku a niektorými hodnotami bude existovať významný vzťah.*

Hodnoty gama koeficientu medzi spokojnosťou s dosiahnutými ekonomickými výsledkami podniku a dôležitosťou excelentnosti ($-0,36$), profesionality ($-0,4$), priebornosti ($-0,35$) a zodpovednosti ($-0,36$) boli štatisticky významné. Znamená to, že v podnikoch, ktorých manažéri sú spokojní s dosiahnutými ekonomickými výsledkami sú viac cenené hodnoty excelentnosť, profesionalita, priebornosť a zodpovednosť ako v podnikoch, v ktorých je spokojnosť nižšia.

Hypotéza č. 4: *Predpokladáme, že medzi spokojnosťou s vývojom zisku, predaja a trhového podielu a podnikovými hodnotami bude existovať významný vzťah.*

V podnikoch, v ktorých manažéri sú spokojní s vývojom zisku sa viac cení hodnota profesionalita (Gama= $-0,37$, $P<0,01$). Profesionalita je rovnako viac cenená hodnota v podnikoch, ktorých manažéri vyjadrujú spokojnosť s vývojom predaja (Gama= $-0,33$, $P<0,02$). Zaujímavé zistenie sa týka hodnoty priateľskosť, ktorá je cenená menej (Gama=0,35, $P<0,02$) ako v menej úspešných podnikoch.

Všetky štyri hypotézy môžeme prijať.

Diskusia

Výskum bol zameraný na skúmanie podnikových hodnôt, pridanej hodnoty, základne ukazovatele efektívnosti podniku a subjektívne ukazovatele konkurencieschopnosti podniku. Skúmané vzťahy boli štatisticky významné. Z toho vyplýva, že:

- podniková kultúra je dôležitý podnikový faktor, ktorému je zo strany manažmentu potrebné venovať zvýšenú pozornosť v zmysle identifikácie, poznávania, analýzy, tvorby, merania a cielenej zmeny (jej faktorov, prvkov),
- podniková kultúra je dôležitý podnikový faktor, ktorý vplýva na efektívnosť i konkurencieschopnosť podniku.

Pre rozsiahlosť výskumu sme sa v tomto príspevku zamerali len na druhú úroveň podnikovej kultúry, konkrétne podnikové hodnoty, ktoré sme zaradili do dvoch oblastí:

„O čo podniku ide“ a „Čo sa v podniku cení“. Tieto dve oblasti zahŕňajú charakteristiky podnikového hodnotového systému. To umožňuje zorientovať sa v aktuálnom hodnotovom rebríčku podniku.

Ak chcú byť podniky efektívne a konkurencieschopné mali by zamerať svoju pozornosť aj na skúmanie podnikových hodnôt, základných ukazovateľov efektívnosti ako aj na subjektívne ukazovatele konkurencieschopnosti.

Záver

Skúmaný vzťah medzi niektorými podnikovými hodnotami a pridanou hodnotou bol štatisticky významný. Z uvedeného vyplýva, že v podnikoch, ktoré vykazujú vyššiu pridanú hodnotu, ide podľa vyjadrení manažérov o spravodlivosť, krásu, česťnosť a priateľskosť v menšej miere, to znamená, že manažéri tieto podnikové hodnoty dávali na nižšie miesto v poradí od 1 po 9.

Skúmaný vzťah medzi niektorými podnikovými hodnotami a základnými ukazovateľmi efektívnosti ROA a ROE bol štatisticky významný. Z uvedeného vyplýva, že v podnikoch, ktoré dosahujú vyššie hodnoty ukazovateľa ROA má hodnota istota a česťnosť vyššiu dôležitosť. Taktiež podniky, ktoré dosahujú vyššie hodnoty ukazovateľa ROE majú hodnoty istota, profesionalita, výkonnosť a disciplína vyššiu dôležitosť.

Skúmaný vzťah medzi niektorými podnikovými hodnotami a spokojnosťou s dosiahnutými ekonomickými výsledkami podniku bol štatisticky významný. To znamená, že

v podnikoch, v ktorých manažéri sú spokojní s dosiahnutými ekonomickými výsledkami sú viac cenené hodnoty excelentnosť, profesionalita, pribojnosť a zodpovednosť ako v podnikoch, v ktorých je spokojnosť nižšia.

Skúmaný vzťah medzi niektorými podnikovými hodnotami a medzi spokojnosťou s vývojom zisku, predaja a trhového podielu bol štatisticky významný. V podnikoch, v ktorých manažéri sú spokojní s vývojom zisku sa viac

cení hodnota profesionalita. V podnikoch, kde je spokojnosť s vývojom predaja je cenená profesionalita, ale menej priateľskosť.

Kľúčové slová:

podniková kultúra, podnikové hodnoty, spokojnosť s vývojom zisku, predajom a trhovým podielom, pridaná hodnota

Literatúra:

1. BAŠISTOVÁ, A.: Tvorba modelu organizačnej kultúry. In.: *Nové trendy v podnikovom manažmente*. Košické Hámre : Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2005, s. 3 – 7. ISBN 80-969181-3-3
2. BROOKS, I.: *Firemní kultúra*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-763-9
3. LUKAŠOVÁ, R. a kol.: *Organizační kultúra*. Od sdílených hodnot a cílu k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0648-2
4. SCHEIN, E.H.: The role of founder in creating organizational culture. In: KACHAŇÁKOVÁ, A. – SZARKOVÁ, M. – THOMASOVÁ, E. : *Podniková kultúra*. 1. vyd., Bratislava: Ekonóm, 1997.
5. STRIČÍK, M.: Sami rozhodnite, kto potrebuje vaše peniaze. In: *Dane a účtovníctvo v praxi* (číslo 3/2003). JURA EDITION, spol. s r.o., 2003, s. 1, ISBN 1335-7034
6. SUCHÁNEK, P. *Hodnocení úspěšnosti firmy pomocí Ekonomické přidané hodnoty*, In *Faktory úspěšnosti podniku*, MU ESF Brno, duben 2000, str. 179 - 183, ISBN 80-210-2306-6

Summary

The article is focused on the second level of the corporate culture according to Schein, namely on corporate values. We perceive corporate values as a soft factor and we look for a relationship between it and other indicators such as: added value, basic effectiveness indicators ROA, ROE, satisfaction with attained economic results, or satisfaction with profit growth and sale and market share. The article is practical and is a partial output from the VEGA1/2556/05 project: „Possibilities of improvement of competition ability of Slovak businesses by means of organizational structure changes“.

Adresa autorky:

PhDr. Mgr. Alena Bašistová, PhD.
Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
Slovensko
Tel.: +0421(0)55 / 622 38 14
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
E-mail: basistova@euke.sk