



VPLYV PODNIKOVEJ KULTÚRY NA SYSTÉM MANAŽÉRSTVA KVALITY INFLUENCE CORPORATE CULTURE ON THE DUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Martina Minárová¹ – Helena Čierna²

Kľúčové slová: systém manažérstva kvality, STN EN ISO 9001:2001. ISO. ISO 9000, EFQM model výnimočnosti, podniková kultúra, bezpečná kultúra, etika, etický kódex, etická komisia, učiac sa organizácia

Abstract:

Paper deal with the influence of Corporate culture on the building and efficient operation of the Quality Management System. Paper insist on Corporate Culture as a base element of successful organisation. Contribution of paper is showing connectivity between Corporate culture and the Quality Management System.

Úvod

V súčasnosti sa organizácie i podniky snažia o ekonomicky úspešné a efektívne fungovanie na trhu. Ich cieľom je lojálny zákazník a spokojný zamestnanec. Zákazník si začal uvedomovať kvalitu produktu a začal ju vyžadovať. Zamestnanci si začali uvedomovať dôležitosť kvality pracovného prostredia, práce i motivácie k práci. Podniky si uvedomili dôležitosť kvality produktu. To vedie mnohé organizácie k zavádzaniu, budovaniu a udržiavaniu systémov manažérstva. Základom je systém manažérstva kvality postavený na STN EN ISO 9001:2001. Tento systém vedie ku kvalitnému produktu vyžadovaním plnenia podmienok realizácie produktu, prístupu vedenia i zamestnancov, plnenie požiadaviek zákazníka a vyžadovaním efektívnosti všetkých procesov súvisiacich s realizáciou produktu. Systém tvoria ľudia a na ich základe je možné budovať úspešnú organizáciu s lojálnym zákazníkom, spokojným zamestnancom a kvalitným produktom. Podniková kultúra je dôležitým prvkom, ktorý v každej organizácii výrazne ovplyvňuje všetky činnosti, z čoho vyplýva záujem organizácií budovať silnú podnikovú kultúru, ktorá vedie k efektívnosti systému manažérstva kvality. Využitím jednotlivých prvkov podnikovej kultúry sa organizácia neustále zlepšuje. Zapojením etiky do tohto systému tak nielen určuje pravidlá morálky a etiky v organizácii, buduje podnikovú kultúru, plní požiadavky systému manažérstva kvality, ale buduje tak aj imidž a pozitívne meno organizácie. Tak môže

¹ Ing. Martina Minárová, PhD., Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, EF UMB, Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica, e-mail: martina.minarova@umb.sk

² Ing. Helena Čierna, PhD., Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, EF UMB, Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica, helena.cierna@umb.sk

organizácia s fungujúcim systémom a dobrou podnikovou kultúrou smerovať k novým trendom kultúry, napríklad k titulu učiacej sa organizácie alebo k maximálnej efektívnosti systému manažerstva kvality porovnateľného s najlepšími v systéme hodnotenia EFQM modelu výnimočnosti.

Metodika a cieľ

Metódou zberu informácií je sekundárny výskum. Pri spracovávaní príspevku sú využité odborné publikácie z oblasti podnikovej kultúry, podnikateľskej etiky, etiky, systému manažerstva kvality, slovenské technické normy, odborné štúdie a správy zverejnené na internete, ako aj časopisecká literatúra. Cieľom príspevku je oboznámiť sa so základnými aspektmi systému manažerstva práce a podnikovej kultúry. Uviesť jednotlivé zložky podnikovej kultúry, jednotlivé podklady systému manažerstva kvality ovplyvňované podnikovou kultúrou, ale aj tie skutočnosti, ktoré vplyvajú na jeho efektívne fungovanie. Príspevok je súčasťou projektu VEGA 2008-2010 č.1/0638/08 „Učiacia sa organizácia“.

Podniková kultúra

Zovšeobecnením jednotlivých prístupov k podnikovej kultúre, môžeme dospieť k definícii: Podniková kultúra je súbor základných hodnôt, postojov, noriem správania, predstáv, prístupov a predpokladov, ktoré sú uznávané zamestnancami v podniku v dlhodobom časovom horizonte (ktoré si zamestnanci osvojili, udržujú ich, ďalej rozvíjajú a odovzdávajú novým členom). Prejavujú sa v myslení, cítení a správaní členov podniku a v artefaktoch (výtvoroch) materiálnej a nemateriálnej povahy. Podniková kultúra je limitujúcim faktorom, ktorý ovplyvňuje jej vnútorný život a pôsobí aj navonok, na jej okolie. Podniková kultúra sa vyznačuje podľa viacerých spomínaných autorov nasledujúcimi znakmi: tradíciou – pôvodnej podnikovej kultúry v minulosti, jej vytváraním z hľadiska minulosti, súčasnosti a budúcnosti; schopnosťou zmeny - možnosťou jej modifikácie na základe vnútorných a vonkajších vplyvov; mnohorozmernosťou - tvorenou rôznymi subkultúrami, navzájom sa ovplyvňujúcimi; schopnosťou prijať ju - na základe identifikovania sa s jej vyjadrením - prostredníctvom symbolov ju možno prijať, ale aj odmietnuť a nadindividuálnosťou – napriek tomu, že ju tvoria a vyjadrujú jednotlivci, je skupinovým fenoménom. Napriek tomu, že existuje veľké množstvo rozdielnych teoretických prístupov k podnikovej kultúre, súčasní autori všeobecne uznávajú určité charakteristiky, ktoré vyjadrujú jej vecný obsah aj možnosť praktického využitia v rámci podnikového manažmentu. Podniková kultúra (ďalej PK) zohráva významnú úlohu v postavení organizácie. Plní viacero funkcií, ktoré sú nasledovné: zabezpečuje kontinuitu, sprostredkúva a uľahčuje koordináciu a kontrolu v rámci podniku, redukuje vnútropodnikové konflikty, redukuje neistotu zamestnancov a ovplyvňuje ich pracovnú spokojnosť aj emocionálnu pohodu, je zdrojom motivácie a ak je silná a obsahovo relevantná, predstavuje významnú konkurenčnú výhodu podniku. Prvky podnikovej kultúry vyjadrujú, potvrdzujú a komunikujú kultúrnu podstatu, navonok prezentujú existujúcu podnikovú kultúru okoliu. Tvoria ju nasledovné prvky: základné predstavy, hodnoty, postoje a prístupy, normy správania, historiky, mýty, zvyky, rituály, ceremoniály a podniková architektúra. Ďalšia z klasifikácii prvkov podnikovej kultúry ich delí na artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy. K artefaktom materiálnej povahy patria: architektúra budov, materiálne vybavenie firiem, produkty vyrábané firmou, výročné správy firiem, propagačné brožúry a pod. Artefakty nemateriálnej povahy sú: napr. jazyk, historiky, mýty, firemní hrdinovia, zvyky, rituály, ceremoniály. Pod štruktúrou podnikovej

kultúry rozumieme určité jej roviny, ktorými je podniková kultúra charakteristická, najmä podľa miery jej prezentácie navonok, teda nakoľko sú jej prvky viditeľné pre vonkajšieho pozorovateľa. Stavebnými kameňmi podnikovej kultúry sú jej úrovne, do ktorých je potrebné preniknúť pre jej pochopenie. Graficky môžeme znázorniť koncepciu troch úrovní podnikovej kultúry podľa E. H. Scheina, obrázok 1.

Obrázok 1 - Scheinov model úrovní podnikovej kultúry

Zdroj: Diplomová práca, 2008

Nové trendy v podnikovej kultúre

Bezpečná kultúra Väčšiu pozornosť jej venujú nielen v odborných článkoch, ale aj priamo v organizáciách. Podľa Gómeza (2001) bezpečná kultúra vzniká ako výsledok pozitívnych postojov k pracovisku zo strany všetkých zúčastnených - od predsedu predstavenstva až po posledného radového zamestnanca. Vzniká aj ako výsledok osobného zdokonaľovania (vzdelávania) na všetkých úrovniach firmy a zodpovednosti v rámci celej firmy. Najdôležitejšie znaky bezpečnej kultúry sú:

- pri chybe, ktorá má vážne následky, sa musí za svoje konanie zodpovedať – každý voľne hovorí o vlastných chybách
- stav, keď zamestnanci nespôsobujú firme škody, dôsledky porušenia noriem a predpisov sa konkrétne vysvetľujú - personálna bezpečnosť
- vedie k spoločnému hľadaniu chýb, slabých miest, k vzájomnej kontrole, čím sa zamedzuje chybnému konaniu - podpora tímových vzťahov
- na trestných činoch na pracovisku, keď dochádza napr. k zraneniu zamestnanca, má podiel aj riadenie, ktoré niečo podcenilo.

Prvým krokom na zavedenie bezpečnej kultúry do organizácie je zriadenie tímu pozostávajúceho z riadiacich, aj z radových zamestnancov, ktorí začnú zhromažďovať informácie, objavovať problémy, hľadať riešenia, navrhovať a overovať pozitívne zmeny.

Učiaci sa organizácia

Z pohľadu budovania podnikovej kultúry, ale aj z pohľadu neustáleho zlepšovania v zmysle systému manažérstva kvality je vhodný model učiacej sa organizácie. Učiaci sa organizácia má zvýšenú schopnosť učiť sa, adaptovať a meniť sa prostredníctvom ľudí, ktorí sa učia. Ide o radikálnu zmenu myslenia a filozofie firmy spojenú so zmenou celej kultúry. V učiacej sa organizácii by zamestnanci ako jednotlivci mali byť schopní sami analyzovať, aké kroky podniknúť na zlepšenie celkovej situácie vo firme, hľadať odpovede na otázky, byť iniciatívni, mať snahu naučiť sa niečo nové, byť si navzájom nápomocní a byť ochotní pracovať na jej zveľadovaní. Táto aktivita má vyvierať z pocitu spolupatričnosti a vôle podieľať sa na dosahovaní spoločných cieľov. Úlohou manažmentu je podieľať sa na tvorbe vlastného prostredia na podporu vyšších výkonov, poskytnúť všetky potrebné informácie a vysvetliť podstatu firemnej misie a cieľov alebo aj zlepšiť systém komunikácie medzi všetkými úrovňami pomocou vedenia porád alebo vytvorenia schránok na anonymné otázky zamestnancov, ktorým by sa malo vedenie venovať. Ďalšie úlohy sa týkajú vypracovania odmeňovacieho systému typu „vysoké ohodnotenie, vysoký výkon a vysoký výkon, vysoké ohodnotenie" a tiež tvorbe podmienok na osobný a profesionálny rast. Budovanie učiacej sa organizácie má svoje postupné kroky. Prvý je vytvorenie vhodného prostredia na zmenu, a tak zabezpečiť prijatie novej kultúry zamestnancami. Po druhé je potrebné vytýčiť si isté spôsoby, správanie, ktoré budú akceptované nielen internými zákazníkmi, ale aj externými zákazníkmi. Nakoniec treba podporiť zlepšenie komunikácie, ľudského prístupu a pod. Medzi základné znaky učiacej sa organizácie patrí spoločná vízia prijatá všetkými členmi organizácie; tímová práca a spoločné vzdelávanie a osobné zdokonaľovanie sa jednotlivcov, ktoré bude zamerané na získavanie potrebných informácií; na princípe samostatne sa rozhodovať; na sledovaní dôsledkov týchto rozhodnutí a na učení sa z týchto skúseností a systémové myslenie. Výhody takejto podoby podnikovej kultúry sú najmä v tom, že pri neustále rastúcej konkurencii na trhu, či už domácom, alebo zahraničnom, organizácia je schopná viesť konkurenčný boj a dokázať v ňom zvíťaziť. Učiaci sa organizácia má schopnosť neustále sa zlepšovať, je neustálou motiváciou pre svojich zamestnancov. Pomáha dosiahnuť najvyšší výkon a súčasne vnútorné uspokojenie a pocit sebarealizácie. Pri dôslednej komunikácii a tímovej práci sa vytvára dôvera potrebná na tímové zdokonaľovanie pôvodných individuálnych myšlienok. Ak je organizácia založená na podpore iniciatívy, vzdelávania, je väčšia šanca, že sa vytvorí niečo nové, lepšie a hlavne v kratšom čase. To zaručuje potrebný predstih pred konkurentmi. Učiaci sa organizácia dáva možnosť podstúpiť riziko, urobiť chybu, dať si poradiť od kolegu a naučiť sa niečo nové. Výsledkom kolobehu pokus - omyl – zlepšenie je väčší počet inovácií a zároveň radosť z práce a šancu presadiť sa a zabezpečiť si kariérny rast. Model diagnostiky učiacej sa organizácie zahŕňa štyri komplexné charakteristiky (Korenková, 2008), tabuľka 1.

Tabuľka 1 Charakteristiky modelu diagnostiky učiacej sa organizácie

charakteristiky	štruktúra	procesy	stimulácie	kultúra
Z	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pružnosť ▪ zdieľanie informácií ▪ networking 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ riadenie vedomostí ▪ riadenie kompetencií ▪ informačné technológie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stratégie ▪ osobný rozvoj zamestnancov ▪ odmeňovanie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vedenie ľudí ▪ hodnotenie ▪ podpora učenia
L				
O				
Ž				
K				
Y				

Zdroj: Korenková 2008

Podniková kultúra a etika

Budovanie podnikovej kultúry je dlhodobý a náročný proces. Od podnikov ako podnikateľských subjektov sa čoraz viac vyžaduje aj uznávanie a dodržiavanie tzv. etických hodnôt. Podiel etiky na podnikovej kultúre tvorí dnes podľa niektorých autorov, až 50 %. Na úroveň a kvalitu podnikateľskej etiky vplyvajú tak interné, ako aj externé faktory. Podľa Šimoniovej (2006), manažéri-lídri vytvárajú pozitívnu organizačnú kultúru a pristupujú k zamestnancom, spotrebiteľom, obchodným partnerom, ale aj k celej spoločnosti zodpovedne, čestne, férovo, vytvárajú tým dôveru, ktorá vedie k dosahovaniu dohodového zisku a prosperity. Etické podnikanie ovplyvňuje aj konkurenčné výhody na medzinárodných trhoch už len tým, že napríklad vlastníetie etického kódexu môže výrazne zlepšiť dobré meno podniku, tiež posilňovanie zamestnaneckej lojality, keď etický kódex - ako zoznam pravidiel organizácie prispieva k sledovaniu spoločných cieľov, čo následne vedie k vyššej efektívnosti a lepšiemu využívaniu potenciálu zamestnancov. Na naplnenie cieľov podnikateľskej etiky majú vplyv manažéri, od ktorých závisí spokojnosť všetkých záujmových skupín vo firme. Ako uvádza Janotová-Farkašová (2001), prostriedky inštitucionalizovania etiky do praxe organizácií sú vzdelávacie, komunikačné, motivačné a hodnotiace. Ako uvádza Rolný (1998), existujú 3 úrovne integrácie etiky do podnikovej praxe. Prvá úroveň sa týka integrácie podnikovej kultúry. Tu je nutné konštituovať základné etické komponenty, ktoré sa stanú jej súčasťou a slúžia ako oporné body pre zásadnú morálnu orientáciu podniku. Základnou úrovňou je tu organizačná kultúra, ktorá určuje základné vzťahy nadriadenosti a podriadenosti a určuje celkový systém fungovania. Na jej základe sa buduje tradícia. Následne je možné využiť podporu etického kódexu a viesť celý systém ku kľúčovým etickým hodnotám viazaným na hodnoty podniku. Druhá úroveň zobrazuje pohľad etického vedenia podniku. Etické vedenie predstavuje určitý spôsob myslenia, ktorý je podriadený dvom hlavným cieľom a to ujasniť a presne vymedziť etickú dimenziu rozhodovacích procesov a svojou realizáciou potvrdiť vytýčené etické normy a princípy prijaté podnikom. Základnou úrovňou je tu kontrola a hodnotenie. Po hodnotení je nutná správna komunikácia. Tá napomáha tvorbe správnej organizačnej štruktúry a následne k správne strategickému plánovaniu. Treťou úrovňou je socializačný proces. Socializácia je v rámci podniku zameraná na nových zamestnancov, ale mnohými svojimi prvkami sa týka prakticky ktoréhokoľvek zamestnanca v podniku. Je dôležitým procesom, prostredníctvom ktorého je možné účinnejšie podporovať etické správanie a konanie zamestnancov. Tu je základnou úrovňou výber kandidáta ako prvý krok v integrácii etiky do praxe.

Faktory ovplyvňujúce rozhodnutie budovať systém manažérstva kvality

V súčasnom poňatí sa stala kvalita stratégiou prežitia. Zodpovednosť za kvalitu sa v každej organizácii neustále zvyšuje. Toto konštatovanie nie je sloganom, ale realitou, lebo úspešnými sa v dlhodobej perspektíve stávajú tie organizácie, ktoré svoje podnikateľské aktivity zamerali na kvalitu a nie iba na okamžité zisky (Korimová, 2007). Samotné zavedenie tohto systému a jeho implementácia si vyžaduje veľké množstvo času a finančných prostriedkov, čo však má viesť k výraznému zlepšovaniu organizácie. Samotná prax však ukazuje, že miera, do akej tento systém prináša v organizácii zlepšenie je rôzna. Niektoré organizácie okamžite zaznamenávajú pozitívne zmeny a iné, i napriek zavedenému systému pretrvávajú v problémových obdobiach. Často je to však spôsobené tým, že najmä slovenskí podnikatelia systém manažérstva kvality zavádzajú len ako marketingový „ťah“, alebo ako podmienku účasti vo verejnej súťaži a nevenujú systému a jeho zlepšovaniu dostatočnú

pozornosť. Jednoznačne je však prvotným dôvodom zavádzania systému požiadavka zákazníka. Zákazníci požadujú potvrdenie dôveryhodnosti a spoľahlivosti dodávateľa nezávislou organizáciou – akreditovaným certifikačným orgánom. Ako ukazuje prax v certifikovaných organizáciách, bolo identifikovaných päť najdôležitejších faktorov, ktoré vplyvajú na vrcholový manažment, aby sa rozhodol zaviesť a ďalej udržiavať systém manažérstva kvality, tak ako to uvádza Mateides (2006). Podľa neho sú to: zlepšenie spokojnosti zákazníkov, certifikácia ako marketingový nástroj, internacionalizácia trhov a zlepšenie kvality vlastných produktov. Avšak vlastné zavedenie má aj mnoho ďalších dôvodov, medzi ktoré patrí najmä: skvalitnenie vlastnej prevádzky, zvýšenie produktivity, presná identifikácia vlastných obchodných cieľov, dosiahnutia a udržovanie štandardne definovanej kvality produktu, získanie dobrého prehľadu a informovanosti, či príležitosť súťažiť s renomovanými organizáciami. Napriek tomu, že sú zrejme a viditeľné pozitíva zavedenia systému manažérstva kvality do praxe, prináša to aj rôzne prekážky, ktoré podľa Mateidesa (2006) rozlišujeme na: obsahovo-koncepčné prekážky (sú zásadne priamo v spojení s konceptom manažérstva kvality a môžu vzniknúť rozdielnym chápaním pojmu kvalita a manažerstvo kvality), ďalej organizačno-štrukturálne prekážky (kde je chýbajúca, organizačne zakotvená, centrálna zodpovednosť pre kvalitu, ako aj chýbajúca spolupráca medzi útvarmi, ktoré sa zaoberajú produkciou, zabezpečením kvality a pod., môže viesť k tzv. útvarovému mysleniu, ktoré dokáže prekážať zavedeniu manažérstva kvality alebo mu dokonca zabrániť) a personálno-podnikovokultúrne prekážky (môžu sa prejaviť na základe individuálnych predstáv pracovníkov o hodnotách, na základe spôsobov myšlienka a správania, ako aj v súvislosti s existujúcou kultúrou organizácie).

EFQM model úspešnosti

Komisia Európskej ceny za kvalitu, používa EFQM model úspešnosti, ako praktický nástroj, ktorý meria jednotlivé parametre pre možné porovnanie v rámci rozsahu certifikovaných organizácií, a tiež im pomáha porozumieť, kde majú medzery a ponúka podnety na riešenie problémových oblastí. Ako uvádza Gabryšová (2006), model uznáva, že existuje mnoho prístupov na dosiahnutie trvalej úspešnosti vo všetkých aspektoch výkonnosti a je založený na predpokladoch, že úspešné výsledky so zreteľom na výkonnosť, zákazníkov, pracovníkov a spoločnosť sa dosahujú prostredníctvom partnerstva, zdrojov a procesov. Jadrom EFQM modelu je logika nazývaná RADAR, ktorá obsahuje 5 prvkov: výsledky (results); prístupy (approach); rozšírenie (deployment); hodnotenie (assessment) a preskúmanie (review). Model úspešnosti EFQM, ktorý sa používa aj v Národnej cene SR za kvalitu, pomáha organizáciám prostredníctvom merania na ceste k výnimčnosti, pomáha porozumieť, kde majú medzery a dáva podnety na riešenie. Základom modelu je dosahovanie dobrých výsledkov formou zapojenia všetkých pracovníkov do vykonávania a zlepšovania procesov. Model pomenúva kľúčové úlohy vodcovstva, politiky a stratégie, manažmentu ľudských zdrojov a manažmentu partnerstiev. Na základe seba hodnotenia organizácie týmto spôsobom môžu dospieť k účasti v Národnej cene SR za kvalitu. Dokázať svoje úsilie, ktoré môže byť ocenené a znova spätne prispieť k budovaniu imidžu organizácie.

Záver

Každá organizácia sa snaží o svoju prosperitu. Dosahovanie pozitívnych výsledkov je prioritou a snahou vedenia i zamestnancov organizácie. Manažment organizácií sa snaží o kvalitný produkt. Snahou je viesť zamestnancov k tvorbe kvalitného produktu a zároveň o

spokojnosť ako zamestnávateľa, tak aj zamestnanca. V súčasnosti k týmto snahám prispieva budovanie systému manažerstva kvality v organizáciách. Zavedenie a budovanie systému manažerstva podľa normy STN EN ISO 9001:2001 vyžaduje nemálo času i prostriedkov. Keďže budovanie i udržiavanie systému manažerstva kvality uskutočňujú ľudia, sú tak najdôležitejším prvkom systému. To, ako sa zamestnanci postavia k budovaniu systému manažerstva kvality, priamo závisí od postoja vedenia organizácie k tomuto systému. Preto má manažment nezastupiteľné miesto v budovaní kultúry organizácie so systémom manažerstva kvality a závisí od nich aj účinnosť zavedeného systému. Samotné budovanie systému manažerstva tak závisí od vnútornej klímy organizácie. Podnikovú kultúru môžeme všeobecne definovať ako súbor cieľov, hodnôt, zvykov, tradícií, pravidiel, noriem, postojov, presvedčení ale aj histórie či hmotných prvkov kultúry. Tieto prvky budujú, udržujú a rozvíjajú všetci ľudia v organizácii. Podniková kultúra slúži ako prvok súdržnosti k organizácii, ako aj k rozvoju interného a externého potenciálu organizácie. Prispieva i k tvorbe imidžu a dobrého mena. S tým súvisí i etika podnikania, ktorá je prvkom kvalitnej organizácie. Preto etika nachádza často svoje miesto v organizáciách, ktoré sa snažia o neustále zlepšovanie dané systémom manažerstva kvality. Etický kódex je výrazným prvkom budovania etického povedomia.

Literatúra:

- [1] ČIERNA, H.2006. Budovanie udržateľnej povesti. In: KVALITA, 1-2006. Str. 36-40. ISSN 1335-9231
- [2] GABRYŠOVÁ, M. 2004. Teórie jakosti. Karviná: OPF v Karviné, 2004. ISBN 80-7248-249-1
- [3] GABRYŠOVÁ, M. 2006. Zabezpečování kvality je podmíněno kvalitou lidských zdrojů. In: KVALITA, 4-2006. str. 30-32
- [4] GÓMEZ, M. C. 2001. Eticko-podnikateľská kultúra. Ekonomická Univerzita OF Bratislava: Sprint, 2001. ISBN 80-88848-79-2
- [5] JANOTOVÁ, H. – FARKAŠOVÁ, V. 2001. Manažérska etika a komunikácia v podnikaní. Žilina: EDIS, 2001. ISBN 80-7100-814-1
- [6] KORENKOVÁ, M. 2008. Uplatňovanie princípov učiacej sa organizácie v podnikách poľnohospodárskych a potravinárskych. In. Zborník recenzovaných príspevkov z medzinárodnej konferencie: Konkurencieschopnosť a ekonomický rast, Európske a národné perspektívy. FEM: SPU Nitra, 28-30.05.2008. s.536-541. ISBN 978-80-552-0061-3
- [7] KORIMOVÁ, G. a kolektív. 2007. Sociálne podnikanie. Banská Bystrica: Kopernikus, 2007. ISBN 978-80-89288-14-4
- [8] MARGUARDT, M. 2002. Building the Learning organization. Palo Alto: Davies- Black Publishing, 2002. ISBN10: 0-89106-165-7
- [9] MATEIDES, A a kolektív. 2006. Manažérstvo kvality. Bratislava: Epos, 2006. ISBN 80-8057-656-4
- [10] ROLNÝ, I. 1998. Etika v podnikové strategii. Boskovice: ALBERT, 1998. ISBN 80-85834-53-7
- [11] RÜCKSCHLOSS, M.2008. Diplomová práca. EF UMB, Bnská Bystrica, 2008. 94 s.
- [12] ŠIMONIOVÁ, Z. 2006. Etická dimenzia leadershipu. In. Zborník z vedeckej konferencie – Podnikateľské prostredie a etika podnikania. Bratislava: EU, Fakulta podnikového manažmentu.2006. s.294-297. ISBN 80-225-2199-X