

Obsah

KAPITOLA 1	3
PODNIKOVÁ KULTÚRA	3
1.1 PODSTATA PODNIKOVEJ KULTÚRY	3
1.1.1 PODSTATA POJMU PODNIKOVÁ KULTÚRA	3
1.1.2 SUBJEKTÍVNA A OBJEKTÍVNA PODNIKOVÁ KULTÚRA	5
1.1.3 ÚROVEŇ PODNIKOVEJ KULTÚRY	6
1.1.4 SILNÁ A SLABÁ PODNIKOVÁ KULTÚRA	7
1.1.5 SUBKULTÚRA	8
1.1.6 TYPOLÓGIA PODNIKOVEJ KULTÚRY	9
1.2 KOMPONENTY PODNIKOVEJ KULTÚRY	9
1.2.1 PRVKY PODNIKOVEJ KULTÚRY	9
1.2.2 PROSTRIEDKY PODNIKOVEJ KULTÚRY	10
1.2.3 DETERMINANTY PODNIKOVEJ KULTÚRY	11
1.2.4 FUNKCIE PODNIKOVEJ KULTÚRY	11
1.2.5 POŇATIE A RIADIACE PROCESY PODNIKOVEJ KULTÚRY	12
1.3 FORMOVANIE A ZMENA PODNIKOVEJ KULTÚRY	13
1.3.1 CYKLUS PODNIKOVEJ KULTÚRY	13
1.3.2 POSTUP IMPLEMENTÁCIE PODNIKOVEJ KULTÚRY	14
1.3.3 PROCES ZMENY PODNIKOVEJ KULTÚRY	14
1.4 ZHRNUTIE ÚVODNEJ KAPITOLY	15

www.euroekonomika.sk

www.euroekonom.sk

KAPITOLA 1

PODNIKOVÁ KULTÚRA

O podnikovej kultúre sa začalo diskutovať asi pred desiatimi rokmi, keď sa prejavili prvé vážne problémy technokratického preceňovania techniky a automatizácie v podnikoch. Tak, ako svet, ktorý nás obklopuje, nie je tvorený iba materiálnymi vecami, ale aj subjektívnym svetom ľudských cieľov, nádejí, snov, túžob a vnútorným duchovným svetom poznatkov, vedy a umenia, je aj firma tvorená týmito časťami:

- technikou, technológiou, kapitálom a ostatnými prvkami
- poznatkami, skúsenosťami, úrovňou zvládnutia techniky a tradíciou, ktorá tvorí duchovnú časť firmy vytvorenú v minulosti
- pracovníkmi - ľuďmi, ktorí majú svoje osobné predstavy a ciele, vzťah k firme, potrebu učiť sa, spolupracovať a zdokonaľovať svet okolo seba.

Posledné dve časti tvoria to, čo sa nazýva podniková kultúra. Tu je treba hľadať príčiny toho, prečo dva podniky s rovnakou technikou, výrobným programom a organizáciou môžu dosahovať úplne odlišné výsledky v podnikovej kultúre. Je potrebné hľadať rezervy, ktoré umožnia vyrábať lepšie výrobky, pružnejšie, lacnejšie a rýchlejšie.

Cieľom tejto kapitoly je priblíženie a objasnenie pojmu podniková kultúra a prípravenie teoretického podkladu pre úspešnú realizáciu analýzy podnikovej kultúry vo firme ZTS STROJÁRNE NÁMESTOVO, A. S..

1.1 PODSTATA PODNIKOVEJ KULTÚRY

1.1.1 PODSTATA POJMU PODNIKOVÁ KULTÚRA

Definovanie pojmu podniková kultúra (v literatúre je označovaná aj synonymickými pojmami firemná kultúra alebo organizačná kultúra) nie je jednoduché a jednoznačné, hoci sa nachádza v každej firme. Aj preto sa stretávame s rôznymi definíciami, jednoduchými aj zložitými, pričom zrejme žiadna nedokáže obsiahnuť všetko jasne a presne, čo sa skrýva v pojme podniková kultúra, čoho dôkazom je aj následný výber definícií:

„Podniková kultúra je vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina našla či vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci ktorých sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie, a ktoré sa tak osvedčili, že sa

chápu ako všeobecne platné. Noví členovia organizácie ich majú pokiaľ možno zvládnuť, stotožniť sa s nimi a konať podľa nich.”¹ (Schein, 1989)

„Kultúra firmy je súhrn predstáv, prístupov a hodnôt vo firme všeobecne uznávaných a relatívne dlhodobo udržiavaných.”² (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

„Podniková kultúra je súborom postojov, etických východísk, predpokladov a perspektív, ktoré sú spoločné všetkým zamestnancom a ovplyvňujú spôsoby ich správania sa navzájom i vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu. Súčasťou podnikovej kultúry je aj spôsob prenosu, oznamovania a prezentácie spoločenských postojov prostredníctvom zvykov, rituálov, tradícií, legend a mýtov.“³ (Papula, 1993)

Aj keď pojmom podnikovej kultúry sa rôzni, nachádzame niektoré spoločné charakteristiky u väčšiny autorov:⁴

- 1) Podniková kultúra ako celok nemá žiadnu vlastnú, individuálne objektívnu formu svojej existencie, ktorá by stála mimo subjektívnej roviny interpersonálnych vzťahov konkrétnych spolupracovníkov.
- 2) Podniková kultúra označuje spoločné hodnoty a normy, pričom nejde iba o jednoduchý súhrn, či priemer individuálnych, ale ide o skupinový fenomén, ktorý je nadindividuálny a má výrazne sociálnu povahu.
- 3) Podniková kultúra má jednoznačne historicky prechodný charakter, v závislosti na formách a intenzite interakcií vo vnútornom aj vonkajšom prostredí.
- 4) Podniková kultúra je výsledkom najmä procesu učenia, ktorého základ spočíva vo vzájomnom pôsobení vonkajšieho okolia a vnútornej koordinácie.
- 5) Podniková kultúra sa ďalej sprostredkúva v adaptačnom procese.
- 6) Podniková kultúra umožňuje ľahkú orientáciu vo vnútropodnikovom diani, zjednocuje a sprostredkúva význam jednotlivých skutočností a udalostí vo firme.

Môžeme teda povedať, že pod pojmom podniková kultúra v modernej trhovej ekonomike rozumieme súbor hodnôt, noriem a symbolov charakteristických pre celú firmu, ktoré sa vyvíjajú ako reakcia na požiadavky firmy, potreby pracovníkov a väzbu

¹ Kachaňáková a kol.: Podniková kultúra, Ekonóm, Bratislava, 1997, s. 8

² Pfeifer, L.: Firemní kultura, Grada, Praha 1993, s. 19

³ Kachaňáková a kol.: Podniková kultúra, Ekonóm, Bratislava, 1997, s. 8

⁴ Nový, I.: Podniková kultura a identita, VŠE, Praha, 1993, s. 17-19

s okolím, pričom podniková kultúra je formovaná troma základnými faktormi úspešného manažmentu: zákazníkmi, inováciami, ľudským potenciálom:

Tabuľka 1 Základné faktory úspešného manažmentu formujúce podnikovú kultúru

podniková kultúra			
vzťah k zákazníkovi		inovačná klíma	starostlivosť o ľudí
služby		neistota je zákonitá	jazykové symboly
kvalita		experiment a rýchlosť	neformálnosť
vlastný tržný segment		presadenie nápadu	oslavy a vrava
od znižovania nákladov k uspokojovaniu potrieb zákazníkov		spolupráca s progresívnymi užívateľmi	výchova a vzdelávanie
naslúchať zákazníkovi		malé skupiny	náročný výber
		malý vo vnútri veľkého	informovanosť
		tím	nepeňažné odmeny
		podpora tvorivosti	malé rozmery
		štýl vedenia	mýty a historiky
			nízka formalizácia
náročné ciele	tolerancia neúspechu	komunikácia - otvorenosť	prevzatie rizika
individuálny podnikový štýl	súťaženie - kooperácia		vnútorné podnikanie

Zdroj: Gerlich, P.: Management a tržní ekonomika, Ecomix, Karviná, 1991, s. 37

1.1.2 SUBJEKTÍVNA A OBJEKTÍVNA PODNIKOVÁ KULTÚRA

Podnikovú kultúru môžeme rozdeliť aj na subjektívnu a objektívnu.⁵

Subjektívna - predstavuje vlastnú históriu firmy a jej vodcov, vlastné prístupy k problémom a riadeniu aktivít, vlastné manažérske štýly, vlastnú atmosféru. Je základom manažérskej kultúry, z ktorej vyplývajú rozdiely medzi zdanlivo rovnakými podnikovými kultúrami.

Objektívna - sa zvyčajne spája s fyzickým prostredím firmy, čo predstavuje samotná budova a jej dizajn, umiestnenie, zariadenie, nábytok, farby, veľkosť priestorov, komfort, prijímacie miestnosti atď.. Všetko viac alebo menej odráža preferované hodnoty vo firme.

1.1.3 ÚROVEŇ PODNIKOVEJ KULTÚRY

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. Sheina:

Tabuľka 2 Úrovne podnikovej kultúry

I – symboly	vedomé, ovplyvňované
verbálne vzory správania sa artefakty materiálnej povahy	viditeľné, ale nutné vysvetlenie významu symbolov, ich interpretácia
II – hodnoty a normy	čiastočne vedomé a ovplyvňované
zásady pravidlá štandarty	vonkajšiemu pozorovateľovi len čiastočne zrejme
III – základné predpoklady	nevedomé, spontánne
vzťah k okoliu medziľudské vzťahy vzťah k práci	vonkajšiemu pozorovateľovi skryté

Zdroj: Nový, I.: Podniková kultúra a identita, VŠE, Praha, 1993, s. 15

Poznanie podnikovej kultúry sa začína najvyššou, povrchovou, jednoznačne viditeľnou a cieľavedome konštruovanou úrovňou systému symbolov, ktoré však nie sú vždy pochopiteľné a rozšifrovateľné vonkajšiemu pozorovateľovi.

Na hlbšie poznanie podnikovej kultúry je potrebné zaoberať sa systémom hodnôt, princípov, pravidiel a štandardov akceptovaných pracovníkmi, ktorý vzniká prevažne spontánne, ale môže byť zámerne ovplyvňovaný vedením firmy v súlade s podnikovými cieľmi.

Základnú úroveň možno považovať za jadro podnikovej kultúry a vyjadruje celkový pohľad manažmentu na svet a prístup k jednotlivým spolupracovníkom.

⁵ Kachaňáková a kol.: Podniková kultúra, Ekonóm, Bratislava, 1997, s. 12

1.1.4 SILNÁ A SLABÁ PODNIKOVÁ KULTÚRA

Koncepcia podnikovej kultúry predpokladá vplyv na vnútropodnikovú organizáciu a riadenie ako aj jednanie spolupracovníkov, pričom je dôležitý rozsah a intenzita tohto vplyvu. V tejto súvislosti sa stretávame s pojmom silná a slabá podniková kultúra.

Silná podniková kultúra má spĺňať nasledujúce kritéria:⁶

- **výstižnosť** - jasné, zrozumiteľne formulované, požadované a akceptovateľné konanie
- **rozšírenosť** - maximálne rozšírenie systému podnikovej kultúry v rámci sociálneho systému
- **zakotvenosť** - miera identifikácie pracovníkov s jednotlivými podnikovými hodnotami, normami a vzormi správania sa.

Tabuľka 3 Prednosti a nedostatky silnej podnikovej kultúry

Silná podniková kultúra	
Prednosti	Nedostatky
jasný a prehľadný pohľad na firmu	tendencia k uzavretosti podnikového systému
bezkonfliktná komunikácia	tradície a nedostatok flexibility
rýchle riešenia a rozhodnutia	blokovanie nových stratégií
rýchla implementácia inovácií	kolektívna snaha vyhnúť sa kritike
málo formálnych predpisov	vynucovanie konformity za každú cenu
nižšie nároky na kontrolu	zložitá adaptácia nových pracovníkov
vysoká istota a dôvera spolupracovníkov	
vysoká motivácia	
nízka fluktuácia	
značná identifikácia s podnikom, loajalita	

Zdroj: Nový, I.: Podniková kultura a identita, VŠE, Praha, 1993, s. 29

Môžeme povedať, že „ak sa majú využiť vo firme prednosti silnej podnikovej kultúry, musí táto kultúra vychádzať z poslania a funkcie firmy, zároveň však musí byť otvorená a pripravená reagovať na zmeny vonkajšieho a vnútorného prostredia“.⁷

Dnes sa začínajú presadzovať názory o tzv. „zdravej podnikovej kultúre, ktorá dáva jasný pojem o postavení firmy, rozlišuje hlavné hodnoty od menej dôležitých

⁶ Nový, I.: Podniková kultura a identita, VŠE, Praha, 1993, s. 20

⁷ Kachaňáková a kol.: Podniková kultúra, Ekonóm, Bratislava, 1997, s. 15

a podporuje prispôsobivosť. Ak by to tak nebolo, mohli by aj v podnikoch so silnou kultúrou nastať problémy“⁸.

Podľa J. Urbana má zdravá podniková kultúra tieto základné črty⁹:

- pracovníci fungujú ako tím, poznajú svoju úlohu vo firme a stotožňujú sa s cieľmi
- vedúci pracovníci sú zvyknutí prijímať zodpovednosť, byť iniciatívni a tvoriví
- kritika je konštruktívna a vyúsťuje do snahy nájsť lepšie riešenie
- pracovníci majú tendenciu propagovať svoju firmu navonok
- existujú dobré vzájomné vzťahy a formy spolupráce a komunikácie medzi pracovníkmi.

1.1.5 SUBKULTÚRA

Podniková kultúra nepredstavuje jednoliaty monosystém a vo väčšine firiem existujú aj kultúry jednotlivých útvarov tzv. subkultúry, obyčajne v rozdielnych funkčných skupinách alebo hierarchiách, pričom dominantná podniková kultúra zastrešuje jednotlivé subkultúry.

Rozhodujúcimi postavami jednotlivých útvarov sú manažéri a preto hovoríme aj o manažérskej kultúre, ktorá má mimoriadny vplyv na postavenie a úspešnosť firmy. Manažérska kultúra veľmi výraznej osobnosti vo firme môže významne ovplyvniť celú podnikovú kultúru, ale naopak silná podniková kultúra nedovolí vytvoriť vlastnú kultúru útvaru.

Každá zo subkultúr firmy môže¹⁰

- byť v úplnom súlade s dominantnou podnikovou kultúrou
- okrem kľúčových hodnôt kultúry prijímať aj ďalšie nekonfliktné hodnoty
- pôsobiť odmietavo k cieľom firmy - kontrakultúra.

Zdravé napätie medzi subkultúrami je žiadúce, ale ak sa stane deštruktívnym, môžu subkultúry poškodiť firmu ako celok, je preto potrebné poznať situáciu v existujúcich subkultúrach, hlavne príčiny vzniku kontrakultúr, ktoré môžu upozorňovať na problémy vo firme.

⁸ Heskett, J. L.-Kotter, J. P.: Podniková kultura ještě není zárukou úspěchu, Moderní řízení, č. 1/1993, s. 54-55

⁹ Urban, J.: Firemní kultura a management, Moderní řízení, č. 12/1996

¹⁰ Kachaňáková a kol.: Podniková kultura, Ekonóm, Bratislava, 1997, s. 12

Význam subkultúry spočíva v prehľadnosti systému podnikovej kultúry a uľahčení formovania a riadenia na základe poznaných špecifík, ktoré si vyžadujú tiež špecifický prístup.

1.1.6 TYPOLÓGIA PODNIKOVEJ KULTÚRY

Každá podniková kultúra má svoju špecifickosť, originalitu a neopakovateľnosť, ale napriek tomu možno uviesť niektoré základné a najčastešie sa objavujúce typy, pričom ide o určité zjednodušenie ideálneho modelu, ku ktorému sa treba približovať alebo naopak vyhnúť sa.

Známych je niekoľko typológií podnikovej kultúry pochádzajúcich od rôznych autorov, z ktorých vyberáme nasledovné typológie:¹¹

- 1) podľa miery rizika podnikania a dynamiky vývoja (T. B. Deal a A. A. Kennedy)
- 2) podľa K. Vrieseho a D. Millera z pohľadu psychologickéj terminológie
- 3) typológie podnikovej kultúry podľa L. Pfeifera a M. Umlaufovej:
 - 3.1) typy kultúry podľa výrazných determinantov (obdoba typológie podnikovej kultúry podľa T. B. Deala a A. A. Kennedyho)
 - 3.2) typy kultúry podľa zamerania (výraznej snahy firmy)
 - 3.3) typy kultúry podľa dominantnej orientácie v zmene (vychádza zo spôsobu reakcie na meniace sa okolnosti)
 - 3.4) typy kultúry podľa starostlivosti venovanej základným dimenziám činnosti, za ktoré autori považujú faktory: ciele a výsledky, ľudia (pracovníkov), štruktúry a procesy
 - 3.5) typy kultúry podľa životnej fázy organizácie.

1.2 KOMPONENTY PODNIKOVEJ KULTÚRY

1.2.1 PRVKY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Podrobnejšie priblíženie ovzdušia vo firme nám umožnia tri základné prvky podnikovej kultúry¹² (predstavy, prístupy, hodnoty), ktoré majú svoj pôvod v myslení ľudí, teda sú tzv. mäkkou zložkou fungovania firmy.

¹¹ Pfeifer, L.: Firemní kultura, Grada, Praha 1993, s. 35 - 42

¹² Pfeifer, L.: Firemní kultura, Grada, Praha 1993, s. 45 - 57

Predstavy sú rozdielne obrazy každého jednotlivca firmy o jeho práci, správaní sa, o firme atď., pričom sa časom vykryštalizuje vzorka predstáv zhodných, spoločných a zdieľaných väčšinou zamestnancov.

Prístupy predstavujú tendenciu jednať určitým spôsobom vyplývajúcu z povahy človeka, z očakávania jeho vlastného profitu, zo vzťahu k záujmom firmy a pod..

Hodnoty definujú uznávané, chcené a zaväzujúce statky alebo idey pôsobiace na chovanie človeka. Tvoria jadro podnikovej kultúry a rozoznávame tieto hodnoty:

- inštrumentálne - vedúce k naplneniu potreby satisfakcie (plat, mat. podmienky,...)
- morálne - prejavujú sa v pocite hrdosti alebo poníženia (pomoc ľuďom, ochrana prírody,...).

Pôsobenie hodnôt na človeka sa prejavuje nasledovne:

- obmedzuje - bráni človeku niečo urobiť
- poznamenáva - vedie človeka k ztotožneniu sa s niečím
- vyzýva - provokuje človeka k akcii.

1.2.2 PROSTRIEDKY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Najpodstatnejším prostriedkom podnikovej kultúry sú symboly majúce jednoducho pochopiteľný komplexný komunikatívny prejav. Z hľadiska obsahu majú expresívny, abstraktný charakter s dodatočným vysvetlením alebo materiálnu povahu s inštrumentálnym obsahom, konkrétne a ľahko pochopiteľným aj vonkajšiemu pozorovateľovi. Môžu mať materiálnu aj ideálnu podobu, pričom ich členíme nasledovne:¹³

- **verbálne symboly** - kde sa reč považuje za rozhodujúci prostriedok sprostredkovania noriem a hodnôt podnikovej kultúry, ďalej sú to slovné heslá, historiky, mýty,...
- **symbolické správanie sa** - veľkou mierou ovplyvňuje utváranie a upevňovanie podnikovej kultúry a zaraďujeme tu obyčaje, rituály, ceremoniály,...
- **symbolické artefakty materiálnej povahy** - pri ich navrhovaní a užívaní je potrebné mať na zreteli, že musia tvoriť ucelený systém, a ak majú prinášať žiadúci efekt, musia byť používané trvale (logo, farby, architektúra,...)

¹³ Berdová, E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy, Prosoektrum, Praha, 1994, s. 34

- **tzv. stasusové symboly** - sú významným motivačným prvkom a vyjadrujú sociálne postavenie pracovníka, t.j. pracovnú funkciu aj s materiálnymi pôžitkami (vizitky, vybavenie kancelárie, služobné auto,...).

1.2.3 DETERMINANTY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Uvedeným pojmom sa označujú všetky faktory a vplyvy, ktoré zásadným spôsobom pôsobia na formovanie podnikovej kultúry. Nachádzame niekoľko možností ich členenia, ktoré sú značne špecifické vychádzajúc zo skutočnosti, že každá firma môže byť ovplyvnená radom subjektívnych faktorov typických pre danú firmu. Najkomplexnejšie delenie je na vnútorné a vonkajšie determinanty.

Tabuľka 4 Vnútorné a vonkajšie determinanty podnikovej kultúry

vnútorné	vonkajšie
vychádzajú zo samotnej firmy	vychádzajú z okolia firmy
-história a vlastníctvo	-geografická poloha, vplyv regiónu
-veľkosť a majetok	-charakter kultúr vyššieho rádu
-právna forma podnikania	-ekonomický systém
-predmet podnikania a miera rizika	-sociálny systém
-používané štruktúry a procesy	-politické rozhodnutia
-dominantná technológia	-legislatíva
-stratégia firmy	-ekologické vplyvy
-spôsobilosť a záujmy riadiacích síl	-technické a technogické vplyvy
-ľudia-zamestnanci a manažment	-konkurencia
	-pozícia na trhu

Zdroj: Kachaňáková a kol.: Podniková kultúra, Ekonóm, Bratislava, 1997, s. 19

1.2.4 FUNKCIE PODNIKOVEJ KULTÚRY

Vplyv podnikovej kultúry sa prejavuje v jej funkciách:¹⁴

- **vonkajšej:**

- spôsob adaptácie na podmienky okolia - prispôsobenie sa zmeneným podmienkam okolia, rýchlosť a pružnosť reakcie na zmenenú situáciu na trhu
- tvár firmy, jej image - spôsob, akým sa firma prezentuje navonok a ako je zvonka vnímaná

¹⁴ Pfeifer, L.: Firemní kultura, Grada, Praha 1993, s. 33

- vnútornej:

- spôsob integrácie vo firme – spôsob, akým niekto alebo niečo zapadne do firmy
- pribojnosť stratégie firmy - zhodná orientácia stratégie a kultúry, vžitá kultúra firmy splyva so strategicky potrebnou kultúrou a dodáva strategickým zámerom značnú pribojnosť.

1.2.5 POŇATIE A RIADIACE PROCESY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Pri skúmaní podnikovej kultúry, jej miesta a funkcie v podnikovej štruktúre nachádzame dva prístupy:¹⁵

- **objektivistický** - predpokladá, že podniková kultúra je jednou z mnohých skutočností rovnakého radu, ktorý utvára podniková realita, kde má funkciu integrovať všetky ostatné prvky podnikovej štruktúry
- **interpretatívny** - predpokladá, že podniková kultúra nie je jednou z malých častí firmy, ale má hlbší význam, lebo zahrňuje akúkoľvek podnikovú realitu, t.j. všetky ostatné subsystémy (riadiace procesy, informačné, logistické,...).

Pozitívny synergický efekt podnikovej kultúry v silnej podnikovej kultúre so systémovo kompatibilnými prvkami podnikového systému sa prejavuje v nasledovných dôležitých funkciách riadiacich procesov:¹⁶

- **koordinácia** - zharmonizovanie jednotlivých častí celku s ohľadom na dosiahnutie nadradených cieľov
- **integrácia** - špecifická forma spojenia elementov do jedného systému
- **identifikácia** - proces, v ktorom jedinec stavia podnikové ciele na miesto svojich vlastných cieľov ako hodnotové indikátory, ktoré mu uľahčujú rozhodovanie vo firme
- **motivácia** - podniková kultúra zvyšuje pracovnú spokojnosť a súčasne má stimulačnú funkciu, lebo iniciuje a posilňuje výkonnosť a pracovnú ochotu pracovníkov.

Sila podnikovej kultúry ovplyvňuje najmä intenzitu riadiacich funkcií a obsah podnikovej kultúry ich vecnú orientáciu.

¹⁵ Nový, I.: Podniková kultúra a identita, VŠE, Praha, 1993, s. 35 - 36

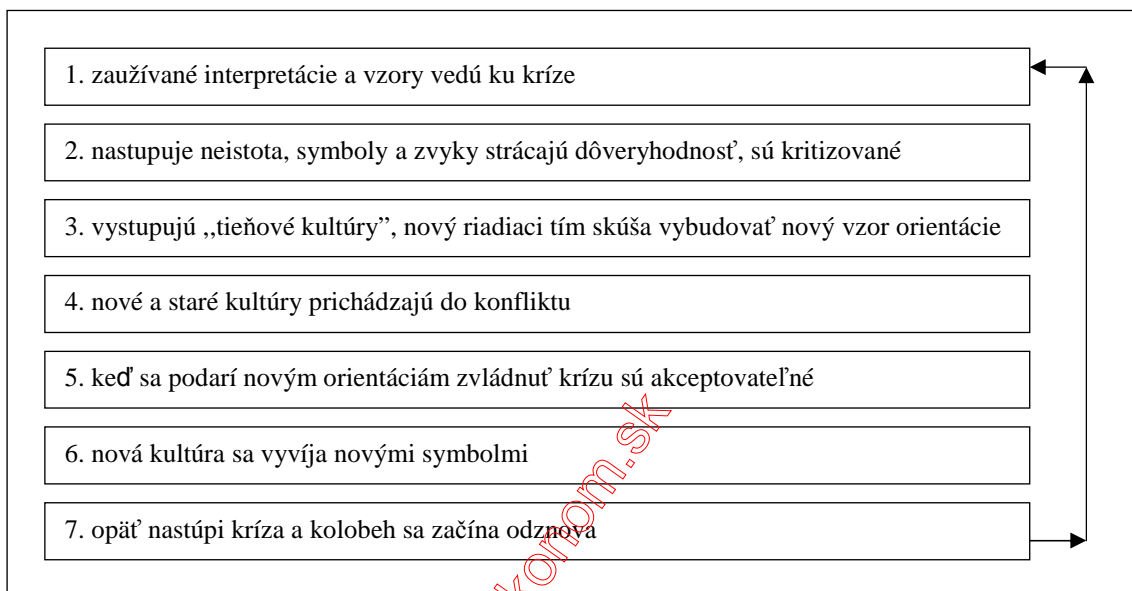
¹⁶ Nový, I.: Podniková kultúra a identita, VŠE, Praha, 1993, s. 57 - 67

1.3 FORMOVANIE A ZMENA PODNIKOVEJ KULTÚRY

1.3.1 CYKLUS PODNIKOVEJ KULTÚRY

Podniková kultúra je podriadená procesu zmeny a jej existenčný cyklus má zhodnú podobu vo všetkých organizáciach, ktorý môžeme zobrazit' nasledovne:

Tabuľka 5 Cyklus zmeny podnikovej kultúry



Zdroj: Steinmann, H. – Schreyögg, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, GABLER, Wiesbaden, 1993, s.602

V dôsledku toho vyvstáva otázka, či a ako môže byť podniková kultúra predmetom plánovanej zmeny, pričom sú prezentované nasledovné najkrajnejšie pozície:¹⁷

- **kultúrni inžinieri** - zastávajú možnosť rýchlych a relatívne jednoduchých zmien, vychádzajúc z tézy, že podnikovú kultúru možno cieľavedome utvárať, využívať a meniť tak ako aj iné nástroje riadenia

- **kulturalisti** - predpokladajú, že podniková kultúra je organicky rozvíjajúca sa skutočnosť, ktorá má svoju históriu a zákonitosti, a nemožno ju svojvoľne meniť

- **korekcia existujúceho kurzu** - v zásade nie je možné súčasnú kultúru odstrániť jednorázovým aktom zo dňa na deň, treba vytvoriť konštrukciu novej a tú systematicky krok za krokom uvádzať do života.

¹⁷ Kachaňáková a kol.: Podniková kultúra, Ekonóm, Bratislava, 1997, s. 47 - 48

1.3.2 POSTUP IMPLEMENTÁCIE PODNIKOVEJ KULTÚRY

Na metodický postup implementácie podnikovej kultúry nachádzame taktiež rôzne prístupy:¹⁸

- ide o výlučnú záležitosť vrcholového vedenia - riadiaci pracovníci vrcholovej úrovne sami formulujú podnikovú filozofiu, stratégiu aj hlavné zásady podnikovej kultúry
- základom je aktívny výskumný proces vo firme - projektuje ho a spracúva tím pracovníkov prevažne strednej úrovne riadenia a rôznych odborných pracovísk
- riešenie s pomocou tímu a konzultáciami so zamestnancami - tvorivú úlohu zohráva tím zostavený z pracovníkov rôznych profesií a postavenia v podnikovej štruktúre a konzultujú s odborníkmi, ktorí sa touto problematikou teoreticky zaoberajú.

Vo všetkých troch uvedených prípadoch je však kľúčovým procesom implementácia nových prvkov do podnikovej kultúry, pričom rozhodujúce sú princípy:

- zabezpečiť maximálnu a rýchlu informovanosť všetkých spolupracovníkov
- platnú variantu podnikovej kultúry spracovať v písomnej podobe a dať k dispozícii všetkým spolupracovníkom.

1.3.3 PROCES ZMENY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Analýza podnikovej kultúry je identifikácia prejavov a popis prvkov za celú firmu, teda zisťovanie a správna interpretácia symbolov, v ktorých sa prejavujú hodnoty a normy. Zmyslom analýzy je zistiť, či jednotlivé faktory podporujú dosiahnutie stratégie firmy.

Hodnotenie podnikovej kultúry sa zakladá na výsledkoch analýzy. Uskutočňuje sa konfrontácia vžitej a strategicky potrebnej podnikovej kultúry, zistenie silných a slabých stránok vžitej podnikovej kultúry. Na základe tejto konfrontácie sa vymedzí podstata žiadúceho posunu v kultúre firmy, o ktorý sa bude usilovať.

Zmena podnikovej kultúry¹⁹ je v niektorých situáciách nevyhnutná a prospešná. Môže byť vyvolaná zmenou vonkajších aj vnútorných vplyvov a podstatou je prejsť od východiskového stavu k cieľovému, pričom ide o dlhodobý proces.

Nositelia zmien vo firme sú všetci zamestnanci firmy. Je preto dôležité získať ľudí, ktorí majú v procese zmeny špecifické postavenie s presne stanovenými úlohami:

¹⁸ Berdová, E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy, Prosoektrum, Praha, 1994, s. 26 - 27

¹⁹ Nový, I.: Podniková kultura a identita, VŠE, Praha, 1993, s. 69 - 75

- iniciátori - vychádza od nich prvotný podnet a úvodná koncepcia
- koordinátori - organizačne zaisťujú prevedenie zmien
- inštruktori - stoja pri bezprostrednej realizácii zmien a uvádzajú ich do života
- katalyzátori - najmä poradenské firmy, pomáhajú v lepšej orientácii a urýchľujú celý proces.

Nástroje zmeny pôsobia na zmenu postojov zamestnancov a v závislosti od prejavenia ich vplyvu ich delíme na:

- priame - ich pôsobenie je pomerne spoľahlivo sledovateľné, rýchlosť s akou sa môžu dosiahnuť výsledky je vyššia, ale ich hodnota nemusí byť silná
- nepriame - ich vplyv sa prejaví zvyčajne s istým časovým odstupom sprostredkované, pri systematickom využívaní je možné dosiahnuť veľmi dobré výsledky.

Realizácia programu sa po predchádzajúcej príprave začína konkrétnym uplatňovaním zmien za sústavnej spolupráce koordináčného tímu, vedenia, pracovníkov a komunikácie medzi všetkými úrovňami riadenia.

Vyhodnocovanie procesu sa uskutočňuje neustálym sledovaním zmien v prístupoch a základných hodnotách, ktoré majú vplyv na prosperitu firmy. Spolu s reakciou na objavenie nových podmienok a prostriedkov sa konfrontuje, či sú tieto zmeny v súlade s víziou strategicky žiadúcej kultúry prijateľné.

1.4 ZHRNUTIE ÚVODNEJ KAPITOLY

Podniková kultúra patrí do náročného komplexu činností, akým je podnikateľské riadenie a je chápaná ako nástroj na dosiahnutie strategických cieľov.

Ak má firma úspešne plniť svoje poslanie a naplňovať programové ciele, potom hodnoty zdieľané pracovníkmi musia byť v súlade s hodnotami, ktoré sú odrazom predmetu činnosti firmy. Je preto vhodné, aby podniková kultúra bola zapracovaná do systému strategických nástrojov na dosahovanie podnikových cieľov. Strategická podniková kultúra musí byť súčasťou celkovej podnikovej stratégie, pričom neustála obnova podnikovej kultúry a jej schopností je nevyhnutná, pre získanie plných výhod z meniacich sa podmienok na trhu.

www.euroekonom.sk

www.euroekonom.sk