

POSTAVENIE FIREMNEJ KULTÚRY V PODNIKU

POSITION OF CORPORATE CULTURE IN AN ENTERPRICE

Jaromíra VAŇOVÁ

Autor: Ing. Jaromíra Vaňová

Pracovisko: Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Materiálovotechnologická fakulta STU

Adresa: Paulínska 16, 917 24 Trnava

Tel.: 00421 33 5511 032-4, kl.125

e-mail: jaromira.vanova@stuba.sk

Abstract

Článok sa zaoberá postavením firemnej kultúry v organizácii, jej prejavmi na rôznych úrovniach uvedomovania si ako aj viditeľnosti. Objasňuje vzťahy firemnej kultúry so štruktúrou a procesmi prebiehajúcimi v organizácii.

The article deals with position of corporate culture in the enterprise on the different level of knowledge and also visibility. The article explains relations between corporate culture, structure and activities which are realised in an enterprise.

Key words

kultúra firemná, dimenzia organizácie explicitná a implicitná, štruktúra organizácie

corporate culture, explicit and implicit dimension of enterprise, structure of enterprise

Úvod

Porozumieť firemnej kultúre a naučiť sa s ňou primerane zaobchádzať patrí k náročným a dôležitým výzvam súčasných manažérov, nakoľko výskumy poukazujú na jej významné postavenie a vplyv v podniku. Táto skutočnosť stojí v protiklade k praktickej skúsenosti, že kultúra sa javí ako ťažko pochopiteľná a preto často aj ako „neupotrebitelná“. Tu môžeme hľadať dôvody snaženia riadiacich pracovníkov spoznať firemnú kultúru, aktívne ju tvoriť a cieľavedome meniť. Manažér sám však nemôže „vyrobiť“ kultúru, pretože firemná kultúra nemá žiadny individuálny charakter ale predstavuje sociálny fenomén, tomu čo môže vytvoriť jednotlivec sú vždy dané určité hranice. Firemná kultúra je v organizácii vytvorená spoločne, spoločne zachovávaná, udržiavaná a spoločne menená. Môžeme ju chápať ako súhrn zdieľaných hodnôt, postojov, vzájomných vzťahov a spôsobov ich utvárania, ktoré sa prejavujú v štandardoch a normách správania zamestnancov organizácie. Utvárajú sa na základe kolektívnej skúsenosti úspešného riešenia minulých i súčasných problémov (ako i po- učenia z neúspechov) a predávajú sa novým členom organizácie.

Explicitná a implicitná dimenzia organizácie

Organizáciu a organizačné dianie je možné popísať explicitnou a implicitnou dimenziou. Ako explicitné môžeme označiť všetko, čo vykazuje materializovanú formu. To znamená všetky formy písomne kodifikovaných ustanovení ako napr. príručky, nariadenia, poriadky, predpisy atď. Ako implicitné môžeme naproti tomu označiť všetko, čo nikde nie je zachytené, historicky vzniklo a pôsobí na naše myslenie, komunikáciu a konanie aj bez toho, aby sme si to uvedomovali.

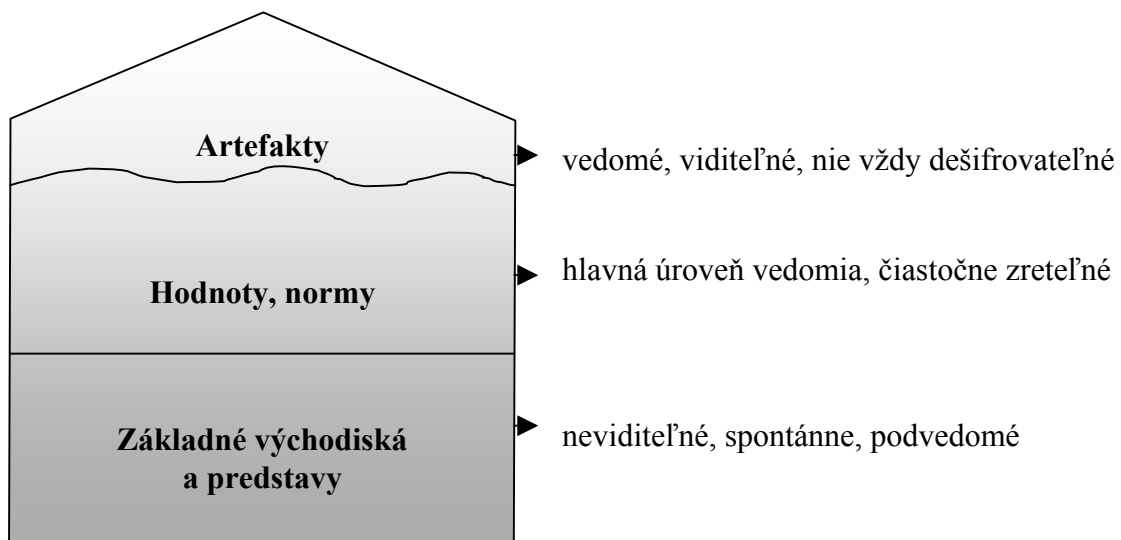
V náuke o riadení sú explicitné elementy často označované ako štruktúry, zatiaľ čo implicitné elementy organizácie sú spájané s kultúrou. V každodennom živote v organizácii pripisujeme v mnohých prípadoch to, čo je ťažko pochopiteľné a málo zrozumiteľné špecifickej firemnej kultúre. Pozeráme na ňu ako na niečo, čo vyrástlo „za našim chrbtom“, samovoľne, neúmyselne, so svojou vlastnou dynamikou v kruhu kolektívu, bez jasného plánovaného cieľa a čo vyvíja silnejší a rozmanitejší vplyv ako explicitné elementy. Firemná kultúra, chápaná ako spoločné pôsobenie toho čo historicky vzniklo, je samozrejmé a prirodzené, tvorí „slepé miesto“ nášho myslenia, komunikácie a konania.

Podľa E. Scheina sa firemná kultúra prejavuje na troch úrovniach, resp. rovinách (základné predpoklady, hodnoty, artefakty), ktoré sú zachytené v rôznych úrovniach vedomia ako aj viditeľnosti (obr. 1).

Základné východiská, predstavy, prístupy a názory sú pre vonkajších pozorovateľov neviditeľné. Pre zamestnancov a manažérov firmy sú podvedomé a spontánne. Sú to predstavy, ktoré ovplyvňujú pohľad na organizáciu, predstavy o charaktere pracovného prostredia, vzťahoch na pracovisku, kariére, odmeňovaní a pod. Tieto základné predstavy a názory formujú firemné kultúrne hodnoty.

Hodnoty tvoria hlavnú úroveň vedomia a pre pozorovateľa sú iba čiastočne zreteľné. *Normy a štandardy*, ktoré sú uznávané, rešpektované a rozvíjané, sa prejavujú v správaní zamestnancov.

Na povrchu sa firemná kultúra prejavuje v správaní a ľudských výtvoroch. *Artefakty* (ľudské výtvory) tvoria systém symbolov, formy spoločenského styku, rituály, oblečenie, logo a pod. Sú viditeľné, ale nie vždy dešifrovateľné, je potrebná ich interpretácia.



Obr. 1. Úrovne firemnej kultúry

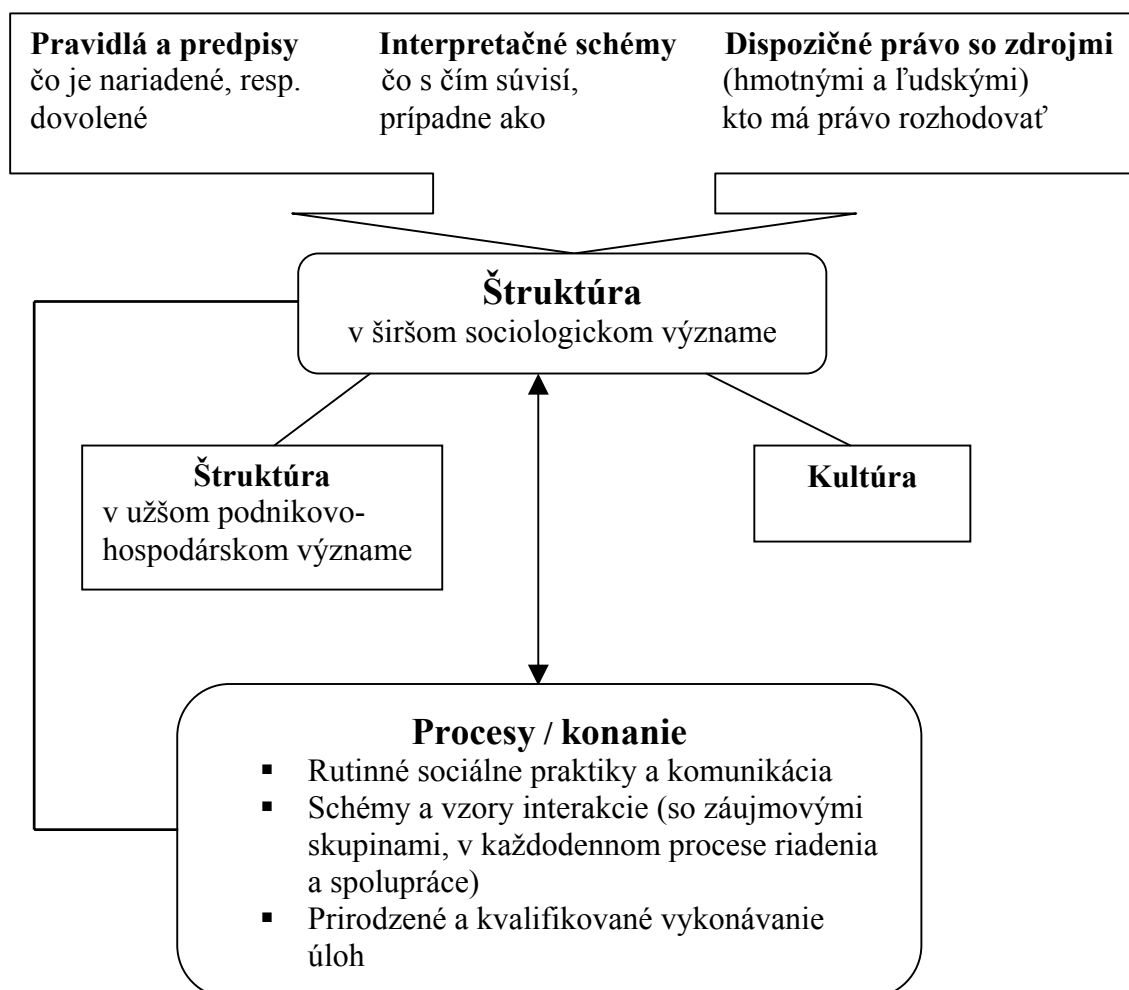
Organizácia nestelesňuje väčšinou jedinou „monokultúru“. Ako dôsledok deľby práce, výmeny názorov pri rôznorodých úlohách a v rôznych kontextoch, ale tiež ako dôsledok rozdielnych foriem riadenia a spolupráce vznikajú subkultúry.

V organizáciách implicitne vzniknuté a explicitne dané ustanovenia stelesňujú dlhodobu platnú štruktúrne faktory, ktoré ovplyvňujú a určujú každodenné organizačné dianie. Tieto faktory majú zabezpečiť „poriadok“ bez toho, aby každodenné dianie determinovali do posledného detailu. Nechávajú vždy (ešte) priestor a potrebu na samostatné rozhodovanie a následné konanie.

Štruktúra a procesy v organizácii

Štruktúru organizácie a firemnú kultúru, to znamená štruktúrne faktory, možno pozorovať vždy vo vzájomnej súvislosti s ich doplnkom, organizačnou udalosťou a tokom konania, resp. činností. Obzvlášť firemnú kultúru je možné pozorovať a zakúsiť výlučne v každodennom konaní a prejavoch zamestnancov organizácie. Firemná kultúra pôsobí výhradne v každodennej rutine, to znamená v rutinných vzoroch vykonávania každodenných úloh organizácie.

V tomto kontexte môžeme hovoriť o dualite štruktúry a konania (obr. 2).



Obr. 2. Dualita štruktúry a procesov v organizácii

Pod štruktúrou pritom v širšom sociologickom význame rozumieme všetko rozvinuté v priestore a čase, čo má usporiadaný, štruktúrovaný účinok na každodenné dianie.

J. Pichňa uvádza charakteristiku štruktúry spoločenského systému podniku ako spôsob spojenia a súvislostí jeho elementov, ako špecifického súboru vzťahov medzi týmito elementmi.

Zmysluplné sociálne konanie je odkázané na štruktúru a naopak táto štruktúra existuje v konaní a je i prostredníctvom neho aktualizovaná. V sociálnom kontexte sme ako jednotlivci odkázaní na štruktúrne faktory. Tie redukujú takmer neobmedzený súbor možných foriem konania a prejavov na niekoľko použiteľných alternatív a nechávajú pri tom človeku dôležitý tvorivý priestor.

Organizácie vykazujú explicitnú a implicitnú dimenziu. Týmto rozlišovaním je daný aj stupeň schopnosti uvedomovania si a formalizácie organizačných ustanovení a ich pôsobnosť závislá od jednotlivcov. Štruktúra organizácie a firemná kultúra na jednej strane a prebiehajúce procesy na druhej strane sú chápané ako dualita, jedno bez druhého sú nemysliteľné. Štruktúrna dimenzia stelesňuje opakovateľné a modelové organizačné dianie, zatiaľ čo procesná dimenzia sa vzťahuje na určité množstvo priameho výkonu úloh, stretnutí a komunikácie.

Vyššie teoreticky rozobrané štyri dimenzie organizácie – explicitná a implicitná, štruktúrna a procesná, sú vo vzájomnej súvislosti názorne zobrazené na obrázku 3.

	Štruktúrna dimenzia („štruktúra“)	Procesná dimenzia („konanie/činnosť“)
Explicitná dimenzia	Štruktúra	Výkonovo orientované hodnototvorné procesy
Implicitná dimenzia	Firemná kultúra	Vzťahové a komunikačné procesy

Obr. 3. Dimenzie organizácie

Organizácie sú sociálno-technické systémy, ktoré vykazujú neoddeliteľnú a navzájom previazanú dimenziu štruktúry a procesu. Štruktúra organizácie a firemná kultúra na jednej strane a rutinné procesy konania na strane druhej, sú dve strany jednej a tej istej mince. Rozvíjajú sa vždy súčasne. Nové a moderné modely konania implikujú nové štruktúry a nové štruktúry umožňujú nové vzory konania. Meniacimi sa úlohami a formami vzťahov je spravidla vždy zasiahnutá štruktúrna stránka organizácie, to znamená štruktúra a kultúra a s tým súvisiace rutinné praktiky.

Záver

Podmienkou aktívneho prístupu k firemnej kultúre je vysvetlenie jej podstaty, vymedzenie miesta v systéme organizácie a objasnenie ako determinuje myslenie a správanie ľudí. Iba ak ju dokážeme správne pochopiť a interpretovať môžeme pristúpiť k jej formovaniu, ovplyvňovaniu a úspešnému využívaniu v riadení organizácie.

Zoznam bibliografických odkazov:

- [1] FROST, P. J., MOORE L. F., MERYL, R. L., LUNDBERG, C. C., JOANNE, M. *Reframing Organizational Culture*. California: SAGE Publikations, Inc., 1991, ISBN 0-8039-3650-8(c) – ISBN 0-8039-3651-6(p).
- [2] KACHAŇÁKOVÁ, A. *Podniková kultúra*. Bratislava: Ekonóm, 2003. 102 s. ISBN 80-225-1644-9
- [3] PICHŇA, J. *Sociológia podniku*. Trnava: PETRUS, 1998. 222 s. ISBN 80-967376-9-4
- [4] RÜEGG-STÜRMI, J. *Kulturwandel in komplexen Organisationen*. Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen, Diskussionbeitrag, 2003, No 49. Dostupné na internete www.unisg.ch.