

BUDOVANIE OPTIMÁLNEJ FIREMNEJ KULTÚRY – PREDPOKLAD PROSPERITY PODNIKU

THE CREATING OF OPTIMAL ORGANISATION CULTURE – THE ASSUMPTION FOR ORGANISATION PROSPERITY

Miloš ČAMBÁL

Autor: Ing. Miloš Čambál, CSc.

Pracovisko: Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Materiálovotechnologická fakulta STU

Adresa: Paulínska 16, 917 24 Trnava

Tel.: 00421 33 5511240, E-mail: cambal@mtf.stuba.sk

Abstract

Assurance of organisation prosperity is influenced by creating of optimal organisational culture, because the effective organisation operation depends on people, not on investment or technology. Creating the optimal organisation culture isn't one-shot campaign activity, but it is an integrated and systematic process, the base of which has to be the continual organisations education.

Zabezpečenie dlhodobej prosperity organizácie je ovplyvnené vytvorením optimálnej organizačnej kultúry, pretože účinné fungovanie podniku nezávisí od investícií či technológie, ale predovšetkým od ľudí. Budovanie optimálnej organizačnej kultúry nie je jednorázovou kampaňovitou aktivitou, ale uceleným a systematickým procesom, ktorého základným stavebným kameňom sa musí stať kontinuálne celopodnikové vzdelávanie.

Key words

plant culture, enterprise, prosperity, company culture, company education, educational training

kultúra podniková, podnik, prosperita, kultúra firemná, vzdelávanie podnikové, tréning vzdelávací

Úvod

Základným cieľom každej firmy je uspieť na trhu. Tento úspech je v prevažnej miere určený výškou dosiahnutého zisku, v ktorom sa odráža aj prítlačivosť firmy pre obchodných partnerov a zákazníkov. Z tohto dôvodu sa organizácie snažia, aby dynamika zisku mala rastúcu tendenciu, pretože zisk umožňuje ich ďalšiu existenciu a rozvoj. Preto mnohé podniky investujú vysoké finančné prostriedky do strojov či technológií v snahe čo najviac ich zhodnotiť. Výsledky však nebývajú natoľko výrazné, ako sa pôvodne očakávalo. Akým spôsobom sa zhodnotia vstupy v podniku, závisí predovšetkým od ľudí, od ich vzťahu k firme, k svojej práci a napokon i k sebe samým. Uvedené faktory sú výrazne ovplyvnené

„fenoménom podnikateľskej súčasnosti“ – firemnou kultúrou. Kultúra organizácie podporuje alebo práve naopak, bráni dosahovaniu podnikových cieľov, zvyšovaniu výkonnosti, a tým i zlepšovaniu konkurenčnej pozície na trhu.

Firemná kultúra – základné postuláty

Firemná kultúra je pojem v súčasnosti neustále „rozoberaný“ mnohými autormi z oblasti teórie i praxe manažmentu, ale pritom (alebo možno práve preto) veľmi nejednoznačne definovaný. Je to spôsobené jednak rôznorodými uhlami pohľadu uvedených autorov a jednak skutočnosťou, že podstatou firemnej kultúry sú predovšetkým ľudia, pretože práve predstavy, prístupy a hodnoty jednotlivých zamestnancov organizácie sa v rozhodujúcej miere podieľajú na jej vytváraní, pričom je zrejmé, že všetko, čo súvisí s ľudským myslením a správaním, je možné iba veľmi obtiažne presne determinovať.

Firemnú kultúru je možné považovať za súhrn, až spleť „vnútorne“ uznávaných hodnôt a spôsobov štandardného správania sa, vzťahov v internom (spolupracovníci, manažéri, podriadení) a externom (klienti, obchodní partneri, dodávatelia, konkurencia) prostredí podniku, myšlienkových vzorcov a postojov, ktoré sa vo firme chápu ako norma. Treba si uvedomiť, že v žiadnom prípade tu nemôže ísť o súhrn alebo štatistický priemer individuálnych hodnotových preferencií, postojov či noriem správania sa, ale o skupinový fenomén, ktorý je nadindividuálny a má výrazne sociálnu povahu.

Ďalším dôležitým základným postulátom je skutočnosť, že samotná kultúra firmy je jedným z rozhodujúcich faktorov, ovplyvňujúcich súbor činiteľov predstavujúcich vnútorné hnacie sily činnosti jednotlivých zamestnancov, ktoré usmerňujú ich konanie a prežívanie. To znamená, že firemná kultúra je síce jednotlivými zamestnancami vytváraná a ovplyvňovaná, avšak na druhej strane sama výrazne ovplyvňuje nepísané vzorce ich správania sa, a teda v značnej miere pôsobí na zamestnancov, a to buď motivačne alebo práve naopak, ako silný demotivátor.

Ak firemná kultúra pôsobí ako motivátor, stáva sa výrazným energizujúcim činiteľom. Ak sa však z nej stane demotivátor, výsledkom pôsobenia takejto kultúry je vedomý alebo nevedomý pokles množstva energie, využívanéj na dosiahnutie cieľa, čo samozrejme spôsobuje plytvanie najcennejším zdrojom, ktorý má firma k dispozícii – pracovníkmi, ich talentom a tvorivosťou.

Z uvedeného je zrejmé, že ak organizácie majú snahu byť dlhodobo úspešnými na turbulentnom trhu súčasnosti, kľúčovým predpokladom splnenia tohto cieľa je vybudovanie optimálnej kultúry danej organizácie.

Vzájomné prepojenie firemnej kultúry a podnikového vzdelávania

Pri vytváraní optimálnej firemnej kultúry v praktických podmienkach našich podnikov často narážame na zásadný problém. Mnohé organizácie k budovaniu svojej kultúry (tu treba konštatovať, že v mnohých prípadoch ide skôr o navonok deklarovanú snahu o zmenu bez konkrétnych praktických výstupov) pristupujú kampaňovito, čo znamená, že síce vyvíjajú intenzívne, ale iba krátkodobé snaženie v určitom smere, pričom toto snaženie časom pomínie. **Pri budovaní optimálnej (čiže v daných podmienkach vysoko efektívnej) kultúry však musí ísť o dlhodobú úlohu, ktorá zasahuje do hodnotovej orientácie a vývoja firmy na dlhší časový horizont.**

V uvedenom chápaní sa úspešné podniky odlišujú od menej úspešných v tom, že investujú do budovania svojej kultúry jednak v miere zodpovedajúcej etape vývoja firmy, ale

predovšetkým to robia cielene a programovo. Robia to s vedomím toho, že v súčasnom prostredí záleží na vnútornom nastavení a nasadení ľudí - a to treba jednoznačne zapríčiniť. Miera investície do času prípravy ľudí z hľadiska tvorby (resp. zmeny) firemnej kultúry je v takýchto podnikoch kontrolovanou veličinou a rádovo sa pohybuje v rozmedzí 1 až 5% z fondu pracovného času.

Z analýz uskutočnených v podnikateľskej praxi vyplýva, že z hľadiska splnenia požiadavky dlhodobej úspešnosti firiem na trhu je absolútne kľúčovou „veličinou“ spôsob, ako zamestnanci reagujú v konkrétnych pracovných situáciách. Ak sa vrátíme späť k definovaniu firemnej kultúry, je potrebné zdôrazniť, že pod ňou nie je možné rozumieť výzdobu priestorov, vizitky, verbálny slovník alebo rovnošaty zamestnancov (i s takýmto chápaním sa často stretávame), pretože v týchto prípadoch sa jedná iba o jej príznaky. Pri budovaní firemnej kultúry je prioritne potrebné zamerať sa na snahu o ovplyvnenie prevažujúceho spôsobu správania sa, prístupov, vzťahov a hodnôt zamestnancov, ktoré zapríčiňujú, že v určitej situácii vždy reagujú podobným (čiže požadovaným) spôsobom.

Z uvedeného vyplýva, že firemná kultúra je práve o tom, akým spôsobom. Úspešnosť a konkurencieschopnosť podnikov je totiž jednoznačne dôsledkom určitého spôsobu ich fungovania. Ak chce byť firma úspešná treba ju „nastaviť“ na tento spôsob fungovania. Iste, vstupné investície, prevádzkový kapitál a technologické know-how nemožno obísť, ale to všetko je len „injekcia“ na začiatku, kým na udržanie hladkého chodu treba práve určitý spôsob fungovania. Ak podnikateľ vloží to prvé a nezapríčini to druhé, investoval veľmi zle. **Účinné fungovanie podniku závisí od ľudí a nie od investícií či technológií !**

Ak chceme reálne uvažovať „o zabezpečení požadovaného spôsobu fungovania organizácie“, čiže o vybudovaní (resp. „posunutí“ želaným smerom) jej optimálnej kultúry, je nutné **venovať náležitú pozornosť základnému stavebnému kameňu tohto procesu – vzdelávaniu zamestnancov**. Ale pozor ! Je potrebné si uvedomiť, že sa musí jednať o ucelený, systematický a predovšetkým kontinuálny proces. Zásahy do firemnej kultúry nemožno zredukovať na sériu školení.

Typický príklad z podnikovej praxe: „Moji zamestnanci nedosahujú výkonnostné ciele. Pošlem ich na starostlivo vybraný a naplánovaný seminár. Zamestnanci idú na seminár, nabíjajú novými impulzmi sa nadšením z neho vrátia a ... zakrátko sklznú do starých koľají.“ Čím je to spôsobené ? Najčastejšou príčinou býva skutočnosť, že „problém“ nie je v zamestnancoch (alebo nielen v nich), ale predovšetkým v prostredí, v ktorom pôsobia. A toto prostredie sa jediným seminárom nijako nezmení. Ak firma chce investovať do rozvoja zamestnancov a prostredníctvom toho pôsobiť na budovanie svojej kultúry, a pritom nechce vyhadzovať peniaze von oknom, nesmie sa pustiť cestou „izolovaných“ školení a kurzov. Takéto čiastkové opatrenia totiž nielen že nevedú k cieľu, ale často môžu skôr vyvolať pravý opak toho, čo chceme dosiahnuť – môžu zamestnancov frustrovať. Uvedenými izolovanými (i keď starostlivo naplánovanými a kvalitne realizovanými) školeniami či kurzami je totiž síce možné nahradiť poznatkový deficit zamestnancov i celej firmy, avšak nedokážeme nimi nasýtiť tú oblasť, ktorá je rozhodujúca z hľadiska budovania optimálnej kultúry organizácie. A preto jednotlivé školenia marketingu, stratégie či manažmentu kvality (často navyše vybrané „z police“) nevedú k cieľu. **Ak chceme pracovať na budovaní optimálnej firemnej kultúry, jedinou možnou odpoveďou je ucelený komplexný tréningový program „šitý na mieru“.**

Úspešné podniky si túto požiadavku uvedomujú, a preto venujú veľkú pozornosť realizácii procesu kontinuálneho vzdelávania, ktorý sa jednoznačne stáva súčasťou práce celej firmy. Hlavnou charakteristikou takýchto podnikov je snaha o maximalizáciu príležitostí na vzdelávanie a využitie naučeného pri dosahovaní firemných cieľov, čo znamená, že uvedený

proces neustáleho zlepšovania sa je braný vážne na všetkých úrovniach riadenia a stáva sa dokonca súčasťou kultúry danej organizácie.

Tréningová forma vzdelávacieho procesu vo firme

Jedným z progresívnych a v súčasnosti pravdepodobne najefektívnejších prístupov k procesu kontinuálneho vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v organizácii, je realizácia uceleného súboru tréningových programov. Podstata tréningových programov vychádza z filozofie vzdelávania zameraného nie len na získavanie potrebných nových vedomostí, ale je **orientované predovšetkým na získavanie alebo zdokonaľovanie zručností a schopností jednotlivcov i celých pracovných skupín, ako i na formovanie postojov** – a to je práve to, čo nás „zaujíma“ pri budovaní firemnej kultúry.

Takéto náročné ciele je možné prostredníctvom uvedenej formy vzdelávania dosiahnuť z toho dôvodu, že pri experimentálnych tréningoch sú využívané moderné techniky participatívneho učenia. Techniky participatívneho učenia sú založené na sociálnom učení prostredníctvom osobných zážitkov a skúseností, kde účastníci takéhoto vzdelávacieho programu dané vedomosti a zručnosti získavajú na základe prežitej skúsenosti v poznávaných javoch a procesoch. Prežitú skúsenosť potom analyzujú, hodnotia, vyvodzujú potrebné závery a plánujú ďalšie kroky, ako skúsenosť či vedomosť môžu aplikovať na konkrétne podmienky svojej firmy či práce.

Iba takto komplexné tréningové programy umožňujú realizovať vysoko špecializované, „na mieru šité“ vzdelávacie aktivity. V opačnom prípade dostávajú firmy iba štandardný produkt („vhodný pre všetkých a pre každého“) – a to je to posledné, čo dnešným organizáciám v konkurenčnom prostredí môže pomôcť. Ak chcú byť totiž podniky dlhodobo úspešné a konkurencieschopné, musia rešpektovať nastupujúci trend – **zákaznícky orientované organizácie sa už nesnažia prioritne predbehnúť konkurenciu, ale prvoradou snahou je odlíšiť sa od nej**. A tu hrá rozhodujúcu úlohu práve optimálna firemná kultúra, pretože v trhovom prostredí, kde sú si všetky produkty a všetky technológie podobné, **sa konkurenčný boj prenáša jednoznačne do oblastí ľudských zdrojov**. Efektívnosť a úspech ako následok cieleného ovplyvňovania postojov zamestnancov k organizácii a vlastnej práci sa takto stala podmienkou prežitia na trhu.

Záver

V súčasnosti stále prebiehajúci proces ekonomickej transformácie vytvára také podmienky pre činnosť organizácií, ktoré si vyžadujú predovšetkým výrazné zvýšenie efektívnosti ich činnosti, ako aj zlepšenie uspokojovania potrieb zákazníkov, čo vyvoláva potrebu radikálnych zmien, ktoré sa týkajú najmä spôsobu reakcie podnikateľských subjektov na ich externé i interné prostredie.

Firmy musia byť dnes v prvom rade „akcieschopné“, čo pre ne znamená byť ochotné a schopné rýchlo reagovať, byť v úzkom vzťahu so zákazníkom, podporovať vnútornú podnikateľskú aktivitu poskytovaním operačnej autonómie a neustále inovovať. Kľúčovým faktorom zvládnutia uvedených zásad fungovania organizácií je vytvorenie takej firemnej kultúry, ktorá umožní danému subjektu nielen sa etablovať na uvedené podmienky, ale ich aj využiť ako svoju konkurenčnú výhodu.

Predpokladom budovania takejto firemnej kultúry je realizácia kontinuálneho procesu celopodnikového vzdelávania formou komplexných tréningových programov, ktorý predstavuje intenzívne učenie sa v situácii cielenej podpory a stimulácie. Táto

forma podnikového vzdelávania vyvoláva u zamestnancov potrebu ďalej sa rozvíjať využívaním získaných poznatkov, čiže potrebu sebavzdelávania a sebazdokonaľovania.