

ÚROVEŇ PODNIKOVEJ KULTÚRY V PODNIKOCH PPOK

LEVEL OF BUSINESS CULTURE OF ENTERPRISES IN THE AGRICULTURAL AND FOOD COMPLEX

Mária Šajbidorová

Súhrn

Podniková kultúra chápe podnik ako druh kultúrneho systému. Podniky rozvíjajú vlastné vzory predstáv a orientácie, ktoré účinne ovplyvňujú správanie svojich členov a podnikových funkčných oblastí. V jednom podniku môžu koexistovať dve alebo viac kultúr súčasne s akýmkoľvek počtom subkultúr. V takom prípade však treba počítať s tým, že všetky prispievajú k zložitosti života organizácie, ktorá je zdrojom prekvapení, obáv, frustrácií a príležitostí pre tých, ktorí ju prežívajú.

Abstract

Business culture introduces the enterprise as a kind of culture system. Enterprises have own models of images and orientation which effected the behaviour of members as well as business functional areas. From this viewpoint one or more cultures with subcultures are in one enterprise. The managers and workers have to calculate with the problems in connection with „life in organization“ and this organization is the resource of surprises, fears and opportunities for all managers as well as workers.

Kľúčové slová

podniková kultúra, podnikateľský subjekt, poľnohospodárstvo, potravinársky priemysel

Key words

enterprise culture, agricultural subject, agriculture, food processing industry

Úvod

V posledných rokoch sa v manažérskych kruhoch čoraz viac udomácňuje poznatok, že výkonnosť a prosperita podnikov v značnej miere závisí od zaužívaných hodnôt, presvedčení, noriem, pravidiel, vzorcov konania a rituálov, to znamená od podnikovej kultúry. Príčinou záujmu o podnikovú kultúru je najmä ekonomický úspech japonských podnikov, kde kooperatívna, tímová podniková kultúra zohrala podstatnú úlohu, ako aj práce amerických autorov zdôrazňujúce pozitívny vzťah medzi kultúrou podniku a jeho úspechom na trhu.

Nositeľmi podnikovej kultúry sú ľudia. To, prečo sa stali zamestnancami podniku, aké sú medzi nimi vzťahy, aké normy a životné princípy určujú a uznávajú, čo je podľa nich dobré a čo zlé a všetko to, čo má vplyv na podnikové normy a hodnoty nielen odlišuje jeden podnik od druhého, ale určuje aj funkčnosť a životaschopnosť podniku z hľadiska dlhodobej perspektívy.

Cieľ, materiál a metódy

Cieľom príspevku je posúdiť úroveň podnikovej kultúry vybraných podnikateľských subjektov PPOK. Vzhľadom k tomu, že podniková kultúra je nehmotná a exaktným spôsobom

nevyjadriteľná problematika, použili sme ako porovnateľnú základňu teoretické prístupy významných odborníkov z danej oblasti a skúsenosti popredných podnikateľských subjektov.

Objektom skúmania bolo 12 podnikov poľnohospodárskej prvovýroby (z toho 7 malých a 5 stredných) a 10 podnikov potravinárskeho priemyslu (6 malých a 4 stredné). Výber podnikov bol cieľový len z hľadiska veľkosti, aby boli primerane zastúpené aspoň 2 kategórie, z hľadiska skúmanej problematiky bol náhodný.

Pri spracovaní príspevku boli použité nasledovné metódy vedeckého skúmania:

- metóda riadeného rozhovoru a dotazníkový prieskum – pri získavaní podkladových materiálov od manažérov a zamestnancov vybraných podnikateľských subjektov,
- analýza – pri spracovaní získaných údajov,
- metóda komparácie – na porovnanie získaných výsledkov s poprednými podnikateľskými subjektami a teoretickými poznatkami,
- dedukcia a syntéza – pri formulovaní dosiahnutých výsledkov a záverov práce.

Výsledky a diskusia

Podniková kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálnom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov.

Ľudia majú potrebu k niekomu patriť a tá ich vedie k snahe začleniť sa do určitého spoločenstva ľudí s rovnakými záujmami. Chcú patriť k svojmu tímu, k podniku. Využitie tejto ľudskej potreby v riadení predpokladá však vzájomnú prepojenosť osobných a podnikových hodnôt. V nadväznosti na uvedené skutočnosti možno podnikovú kultúru chápať ako riadiacu zložku podniku.

Cieľom podnikovej kultúry je dosiahnuť, aby sa zamestnanci osobne identifikovali s takou činnosťou podniku, ktorá smeruje k jeho prosperite a šíreniu dobrého mena. To znamená, že podnikovú kultúru možno cieľavedome využiť na realizáciu podnikových cieľov. Aby sa v tomto smere dosiahol úspech, predpokladá to od manažérov koncipovanie a udržiavanie pozitívnej podnikovej kultúry.

Ak sa hovorí o podnikovej kultúre v súvislosti s úspechom podnikov, najčastejšie sa predpokladá silná podniková kultúra. To znamená, že všetci manažéri preferujú celý rad spoločných, relatívne konzistentných hodnôt a pravidiel správania, ktoré akceptuje aj väčšina spolupracovníkov, čo vedie k zjednodušeniu ich riadenia.

Silná podniková kultúra sa vyznačuje predovšetkým týmito prednosťami:

- zvyšuje sa spolupatričnosť a identifikácia zamestnancov s podnikom,
- existuje jasný návod na správanie sa ľudí aj v zložitých situáciách,
- urýchljuje sa rozhodovanie a implementácia plánov a projektov,
- zvyšuje sa participatívne vnútorné riadenie podniku,
- zlepšuje sa komunikácia,
- redukujú sa konfliktné situácie,
- znižujú sa nároky na kontrolu,
- zvyšuje sa motivácia a loajalita,
- zvyšuje sa konkurencieschopnosť podniku na trhu jeho jasným prezentovaním sa navonok,
- zvyšuje sa stabilita a spoľahlivosť.

Tak ako každý extrém, aj silná podniková kultúra má svoje nedostatky. Prejavuje sa to predovšetkým vo veľkej závislosti manažmentu a zamestnancov od preferovaných hodnôt, čo sa môže stať brzdou pri prijímaní nových myšlienok a pri zbavovaní sa určitých už nevhodných stereotypov.

K známym podnikom so silnou podnikovou kultúrou patrí napríklad firma Procter&Gamble. Krédom jej zakladateľov, ktorých meno nesie firma doteraz, bola výroba málo nákladných výrobkov pre domácnosť, ktoré by uspeli v konkurencii a stali sa súčasťou životného štýlu ľudí. To sa presadzuje prostredníctvom dokonalého testovania nových výrobkov pred uvedením na trh a etického správania sa na trhu. Ďalšími významnými znakmi sú:

- kladie sa dôraz na výskum, ktorým sa má zabezpečiť stály úspech u zákazníkov,
- minimalizuje sa identita zamestnancov (hovorí sa „my“ namiesto „ja“),
- vyžaduje sa veľká prispôsobivosť zamestnancov, ktorá je predpokladom konzistentnosti princípov udávajúcich smer, dokonalosť a sebadisciplínu,
- nezverejňujú sa informácie o podniku pred ľuďmi zvonka,
- noví zamestnanci pomerne rýchlo získavajú právomoci pri menších projektoch, do strednej úrovne riadenia postupujú však až po 5 - 10-tich rokoch náročných skúšok a tréningu,
- väčšie rozhodnutia robí vždy kolektív manažérov a takmer všetko musí schváliť nadriadený orgán.

Pre porovnanie uvedieme základné charakteristiky princípov a filozofie firmy IBM, ktorá má už dlhé roky povest' podniku s lojálnymi a motivovanými zamestnancami. Ich filozofia je založená najmä:

- na rešpektovaní dôstojnosti a vážnosti každej osoby v podniku,
- na ponúkaní najlepších služieb na svete vlastným zákazníkom,
- na podpore vynikajúceho plnenia úloh (na dokonalosti).

Na základe uvedeného možno konštatovať, že ak sa majú využiť v podniku prednosti silnej podnikovej kultúry, musí táto kultúra vychádzať z poslania a funkcie podniku, zároveň však musí byť otvorená a pripravená reagovať na zmeny vonkajšieho aj vnútorného prostredia. V podstate záleží ani nie tak na silnej, ale na zdravej podnikovej kultúre. To znamená, že je potrebná taká kultúra, ktorá dáva jasný pojem o postavení podniku, rozlišuje hlavné hodnoty od menej dôležitých a podporuje prispôsobivosť. Ak by to tak nebolo, mohli by aj v podnikoch so silnou podnikovou kultúrou nastať po rokoch vzostupu problémy.

Zdravá podniková kultúra má tieto základné črty:

- zamestnanci fungujú ako tím (poznajú svoju úlohu v podniku a stotožňujú sa s cieľmi podniku),
- manažéri sú zvyknutí prijímať zodpovednosť, byť iniciatívni a tvoriví,
- kritika je konštruktívna a vyúsťuje do snahy nájsť lepšie riešenie,
- zamestnanci majú tendenciu propagovať svoj podnik navonok,
- existujú dobré vzájomné vzťahy a formy spolupráce a komunikácie medzi zamestnancami.

Skúmanie úrovne podnikovej kultúry v podnikateľských subjektoch PPK prinieslo nasledovné výsledky:

- poznanie samotnej problematiky podnikovej kultúry, jej podstaty, znakov, symbolov a vplyvu na výkonnosť a pozitívne výsledky podniku má pomerne nízku úroveň. Manažéri i značná časť výkonných zamestnancov síce intuitívne cítia, čo sa za týmto pojmom skrýva, ale vyjadriť to dokázala len necelá polovica z nich;
- až 60 % manažérov a 76 % výkonných zamestnancov vníma podnikovú kultúru prednostne prostredníctvom vonkajších znakov – logo firmy, reklama, technická a estetická úroveň pracovného prostredia, značka používaných osobných motorových vozidiel, oblečenie manažérov a pod.;
- vnútorné znaky podnikovej kultúry ako sú vzájomné vzťahy na pracovisku, úroveň pracovnej disciplíny, morálky, vzťah zamestnancov k podniku, celková pracovná

atmosféra atď. väčšina respondentov buď vôbec nespájala s podnikovou kultúrou alebo im pripisovala len nepodstatný význam;

- úroveň podnikovej kultúry vníma 42 % manažérov ako priamy dôsledok prosperity podniku, opačný vzťah pripúšťa len 34 % opýtaných, zvyšok nevidí priamy vzťah medzi podnikovou kultúrou a dosahovanými výsledkami podniku;
- s úrovňou podnikovej kultúry na svojom pracovisku je spokojných len 34 % manažérov a 26 % výkonných zamestnancov, úplne nespokojných je 18 % manažérov a 24 % výkonných zamestnancov;
- možnosť jedinca ovplyvniť podnikovú kultúru vidí ako reálnu 42 % manažérov a 14 % výkonných zamestnancov.

K uvedeným, stručne interpretovaným výsledkom je potrebné uviesť, že skúmaný súbor podnikateľských subjektov bol veľmi nevyrovnaný. V poznaní problematiky podnikovej kultúry i jej samotnej úrovni boli zaznamenané podstatné rozdiely medzi sledovanými podnikmi. V podnikoch s vyššou úrovňou podnikovej kultúry sa stanoviská manažérov a ich podriadených značne približovali, naopak, takmer diametrálne sa rozchádzali v podnikoch s nízkou úrovňou podnikovej kultúry.

Dosiahnuté výsledky skúmania úrovne podnikovej kultúry v podnikateľských subjektoch PPOK nás oprávňujú k formulovaniu nasledovných parciálnych záverov:

- podniková kultúra je v našich podnikateľských subjektoch doposiaľ pomerne málo preferovanou oblasťou života a fungovania podniku ako celku i jednotlivých vnútropodnikových organizačných jednotiek. Väčšina zamestnancov a žiaľ, ani manažérov, nevenuje jej vytváraniu a posilňovaniu pozornosť, ktorú by si nesporne zaslúžila;
- podstatná časť podnikových manažmentov ešte nepochopila a nedocenila vplyv podnikovej kultúry ako významnej zložky riadenia;
- podniková kultúra nie je produktom či odrazom úrovne dosiahnutých výsledkov v podniku, ale práve naopak, zdravá podniková kultúra je významným predpokladom prosperity podniku;
- nositeľom podnikovej kultúry je ľudský faktor, hlavne osobnosť manažéra. Preto považujeme za opodstatnené a nevyhnutné skvalitňovanie úrovne podnikového manažmentu nielen v oblasti informatiky, príslušnej odbornosti a jazykových schopností, ale aj v oblasti motivácie, komunikácie a vedenia ľudí.

Literatúra

- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha : Prospektrum, 1994
BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování. Olomouc : Rubico, 1996
GOZORA, V.: Podnikový manažment. Nitra : SPU, 2000, 190 s. ISBN 80-7137-690-6
KOTLER, P. – AMSTRONG, G.: Marketing. Bratislava : SPN, 1990
LUKNIČ, A. S.: Štvrtý rozmer podnikania – etika. Bratislava : SAP, 1994
NOVÝ, I. a kol.: Interkulturální management. Praha : Grada, 1996
PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M.: Firemní kultura. Praha : Grada, 1993
SZARKOVÁ, M.: Manažérska psychológia. Bratislava : Karprint, 1996
THOMASOVÁ, E.: Podniková kultúra a jej zmeny. Zborník príspevkov z vedeckej konferencie. Bratislava : FPM EU, 1995
VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, L. – ŠAJBIDOROVÁ, M.: Manažment ľudských zdrojov. Nitra : SPU, 2000, 154 s. ISBN 80-7137-798-8

Kontaktná adresa

Doc.Ing. Mária Šajbidorová, PhD., Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Katedra manažmentu a marketingu, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, tel.: 037/6508 139