

ORGANIZAČNÁ KULTÚRA AKO FAKTOR ÚSPEŠNOSTI ORGANIZÁCIE

Bohuslava MIHALČOVÁ – Beáta GAVUROVÁ

ABSTRAKT

Premenlivé podnikateľské podmienky si vyžadujú aj pružnosť firemnej stratégie a správanie orientované nielen na reakciu na vzniknuté zmeny prostredia, ale aj ich predvídanie, či dokonca aktívne vytváranie. Cieľavedomé využívanie firemnej kultúry, ovplyvňovanie a sústavné utváranie patrí k najúčinnnejším prostriedkom vlastníkov a manažérov firmy k tomu, aby ju mohli úspešne riadiť v záujme dosahovania stanovených cieľov. Organizačná kultúra ako významný subsystém organizácie sa stáva determinantom jej efektívnosti. Prostredníctvom funkcií, ktoré v rámci organizácie plní, ovplyvňuje správanie ľudí vo vnútri organizácie, ako aj jej správanie voči prostrediu.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: organizačná kultúra, proces tvorby stratégie, implementácia stratégie, Balanced Scorecard

JEL klasifikácia: M14

ÚVOD

V súčasných konkurenčných podmienkach sú k dosiahnutiu podnikových cieľov a zabezpečeniu úspešnosti firmy nevyhnutné disponibilné zdroje, aktivizovaný ľudský potenciál, strategické vedenie, ako aj silná, súdržná a proaktívna organizačná kultúra.

Organizačná kultúra je jav veľmi zložitý, ťažko definovateľný a vystihnuteľný, ktorý výrazným spôsobom ovplyvňuje dlhodobú úspešnosť organizácie. Pre organizáciu môže byť hodnotným aktívom, ako aj významnou prekážkou pri zavádzaní novej stratégie. Preto si vedenie organizácie musí stanoviť dôležité hodnoty ako je lojalita k organizácii a nadriadeným, flexibilita, komunikácia, schopnosť integrovať sa, ústretovosť voči novým zmenám a pod. Musí sa snažiť udržať tradičnú organizačnú kultúru v súlade s novými požiadavkami tak, aby nedochádzalo k dramatickým zmenám. Organizačná kultúra musí byť komunikatívna a živá, umožňujúca zidentifikovanie sa so všetkými pracovníkmi organizácie.

Aj keď prvky organizačnej kultúry nie sú vymedzované jednotlivými autormi jednotne, najčastejšie sú za prvky kultúry považované: základné predpoklady, hodnoty, normy, postoje, artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy, ktoré sa objavujú aj v Scheinovej klasifikácii úrovni organizačnej kultúry (Bašistová, Treščáková, 2007, s.32).

1. VPLYV ORGANIZAČNEJ KULTÚRY NA STRATÉGIU

Manažéri mnohých slovenských firiem venujú podstatnú časť svojich rozhodovacích aktivít na riešenie operatívnych problémov. Preto sa aj výrazne podceňuje význam formulácie dlhodobej podnikateľskej stratégie pre úspešné pôsobenie firmy a jej ďalší rast.

Organizačná kultúra sa formuje počas dlhodobého vývoja organizácie, založeného na vízii, poslaní a stratégii. Tento proces formovania sa uskutočňuje v konkrétnych

podmienkach, v organizačnom a psychosociálnom priestore. Akákoľvek snaha smerujúca k radikálnej transformácii organizačnej kultúry je veľmi obtiažna.

Niektorí autori (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, podľa Terelaka, 1999, s. 187), odôvodňujú zmeny organizačnej kultúry len v počiatočnom štádiu rozvoja firmy, pri zmenách vedenia firmy, dramatických organizačných krízach, ako aj pri zásadných zmenách v poslaní a stratégii firmy.

Organizačná kultúra ovplyvňuje obidve fázy strategického riadenia, to znamená tvorbu stratégie a jej implementáciu. V obidvoch fázach zohráva významnú úlohu.

1.1 Vplyv organizačnej kultúry na proces tvorby stratégie

Cieľom procesu tvorby stratégie je zabezpečenie prežitia, stabilizácia či rast a rozvoj podniku. K procesu tvorby stratégie môžeme pristúpiť až po zhromaždení všetkých informácií o vonkajšom prostredí a o základných kompetenciách podniku. Miera vplyvu organizačnej kultúry na tvorbu stratégie závisí od zloženia tímu, ktorý vyvíja stratégiu, ako aj od kvality uskutočnenej strategickej analýzy.

Obsah organizačnej kultúry ovplyvňuje všetky fázy procesu tvorby stratégie, pričom v tejto súvislosti je najdôležitejšia miera znalostí z oblasti strategického riadenia a kognitívne aspekty organizačnej kultúry (vyjadrené v spôsobe myslenia a vnímania, ktorý v organizácii prevláda). Rozhodujúce sú základné predpoklady a hodnoty, zdieľané manažmentom firmy, ako aj spôsob prijímania a spracovávaní informácií.

Pre prvú fázu procesu tvorby stratégie je potrebné sa stotožniť s tým, že stratégia je vízia a nie plán, to znamená, že stratégia sa nezaobrá len ekonomickými indikátormi. Pokiaľ by sme ju chápali ako plán, nikdy by sa stratégia nemohla stať súčasťou organizačnej kultúry žiadnej firmy.

V procese tvorby stratégie je nevyhnutná analýza vplyvu makrookolia, mikrookolia organizácie a analýza jej vnútorných zdrojov a schopností. Silná organizačná kultúra sa môže prejaviť aj rezistenciou voči získavaniu a využívaniu informácií, ktoré majú značný vplyv na strategickú analýzu organizácie. Zdieľaním osvedčených vzorcov správania sa môžu manažéri organizácie utvrdzovať v presvedčení, že to, čo platilo v minulom období, bude platiť i naďalej. To prispieva k tomu, že manažéri nebudú aktívne vnímať zmeny podnikateľského prostredia, takže v konečnom dôsledku nebudú pociťovať ani potrebu nových stratégií.

Organizácie potrebujú k strategickému riadeniu a rozhodovaniu informácie kvantitatívneho aj kvalitatívneho charakteru, názory expertov. Výber týchto informácií je výrazne determinovaný selektívnosťou vnímania, tendenciou vnímať predovšetkým informácie korešpondujúce s ich názormi, postojmi a hodnotami. K ďalšej „kultúrou“ ovplyvňovanej redukcii informácií dochádza pri ich spracovávaní. Kritéria, ktoré umožňujú rozlišovať informácie na relevantné a nerelevantné pri rozhodovacích situáciách spracovateľov taktiež zodpovedajú základným predpokladom, hodnotám a spôsobom myslenia. V spôsobe spracovávaní informácií je vyjadrený prevládajúci spôsob myslenia a riešenia problémov, obvykle využívaný v danej organizácii. Nakoniec aj do spôsobu interpretácie zasahuje organizačná kultúra. Keďže proces strategického rozhodovania je závislý na veľkom množstve relevantných informácií, ich nejednoznačnosť môže výrazne ovplyvniť rozdielnosť interpretácií ovplyvňovaných rozdielnym kultúrnym prostredím. Pokiaľ ide o silnú organizačnú kultúru, rovnaké informácie v rámci rozdielnych kultúr budú interpretované obdobným spôsobom.

Pre vnútropodnikovú klímu je takýto harmonizujúci vplyv organizačnej kultúry výhodný, prejavujúci sa v priaznivej komunikácii, odolnosti voči konfliktom a pod. Pokiaľ ide

o proces tvorby stratégie, vysoká zhoda tu nie je veľmi žiadaná. Problémom môže byť malé množstvo sformulovaných strategických alternatív.

1.2 Vplyv organizačnej kultúry na proces implementácie stratégie

Úspešná implementácia stratégie je založená na tom, ako dokáže vedenie spoločnosti vytvoriť prostredie v organizácii, ktorá podporuje zmeny (Mallya, 2007). Zmeny by mali byť prijímané ako príležitosť k ďalšiemu rozvoju podniku, nie ako hrozba pre zainteresované skupiny. Zdieľané hodnoty a postoje, tvoriace organizačnú kultúru musia zaujímať aktívny postoj k zmenám. Pokiaľ sa podnik mení pomalšie, než jeho okolie, môže to viesť jeho úpadku. Preto základom dlhodobého úspechu firmy je kultúra, neustále podporujúca zmeny.

Väčšina ľudí má odmietavý postoj k implementácii stratégie, pretože nechápu dôvod, prečo sú zmeny potrebné. Manažment musí preto vytvoriť také prostredie, ktoré zabezpečí väčšiu lojalitu a stotožnenie sa s cieľmi podniku, smerujúcich nakoniec k ich bezproblémovému dosiahnutiu.

Organizačná kultúra v procese implementácie stratégie môže byť prínosom na jednej strane, ako aj bariérou na strane druhej. Opäť to závisí od sily organizačnej kultúry, ako aj od kompatibilnosti obsahu kultúry s obsahom stanovenej stratégie. Miera vplyvu organizačnej kultúry na tvorbu stratégie závisí od zloženia tímu, ktorý vyvíja stratégiu, ako aj od kvality uskutočnenej strategickej analýzy.

Organizačná kultúra nepredstavuje pre stratégiu žiadne riziko v prípade, ak obsah kultúry je v súlade s obsahom stratégie. Pokiaľ nastane prípad nesúlady, vzniká riziko silnej rezistencie voči realizácii strategických zámerov.

Ako uvádza Lukášová, Nový a kol. (2004), môžu nastať takéto prípady kultúrneho rizika:

- pokiaľ je podniková stratégia presne stanovená, dôkladne sformulovaná a rozpracovaná, a jej obsah je v súlade s obsahom silnej organizačnej kultúry, tak bude kultúra implementáciu stratégie podporovať a stane sa silou. Firma môže z nej výrazne ťažiť.
- pokiaľ je stratégia jednoznačne a precízne sformulovaná, ale je v konflikte s obsahom organizačnej štruktúry, predpokladajú sa určité problémy.
- slabá a difúzna kultúra, ktorá aj keď výrazne stratégiu nepodporuje, nestáva sa konfliktnou.

1.3 Stratégia v súčasných podnikoch

Príspevok nadväzuje na výsledky riešenia II. etapy internej grantovej úlohy č. 300015/05 Prieskum tvorby stratégie v malých a stredných podnikoch v stavebnom odvetví vo východoslovenskom kraji.

Pre mnohé slovenské firmy je typická nedostatočná znalosť svojho odvetvia, ako aj trendov jeho vývoja a preto len ťažko môžu prispôbovať svoju vlastnú stratégiu. Strategické rozhodnutia sú prijímané bez ohľadu na skutočný stav v externom, ako aj internom prostredí. Okrem toho našim podnikovým manažérom chýba aj vízia. Sú zástancami toho, že oveľa dôležitejšie je vyrábať, než teoretizovať. Pre niektoré podniky sa stala vízia len módnou záležitosťou, pre pracovníkov všeobecnou, nezrozumiteľnou frárou, ktorá zdobí ich firemné dokumenty. Takéto firmy nemajú určený smer, ktorým sa chcú uberať a môžu tak uvažovať len o prežití. Zaoberať sa problémom tvorby stratégie je účinné

len vtedy, pokiaľ manažment podniku vníma, že absencia stratégie mu prináša problém. Pre proces tvorby stratégie je nevyhnutné získať pre plánovanú, cielenú zmenu nie väčšinu, ale všetkých pracovníkov vrcholového manažmentu.

Súčasnú firmu majú buď stratégiu *plánovanú*, alebo *neplánovanú*. Pokiaľ existuje vo firme plánovaná, písomne formulovaná, to znamená, že bola aj cieľovo vyvinutá. Samozrejme, že sa v takejto firme predpokladá priaznivá organizačná kultúra, ktorá aj podporuje dané organizačné zameranie. V tomto kontexte môžeme chápať takú kultúru, ktorá sa vyznačuje priateľským pracovným prostredím, lojalitou, súdržnosťou, tímovým myslením.

Pokiaľ existuje vo firme stratégia *neplánovaná*, fungujúca, ktorá nevznikla cielenne, stotožnili sa však s ňou všetci pracovníci firmy, tu sa predpokladá taktiež priaznivý obsah organizačnej kultúry. Neplánovaná stratégia, podporovaná existujúcimi hodnotami a normami správania, zabezpečujúcimi jej realizáciu, môže byť podporovaná aj rôznymi formálnymi krokmi. Kultúra v tomto prípade získava úlohu zástupcu stratégie.

Nepriaznivá situácia pre firmu nastáva vtedy, ak *nemá žiadnu stratégiu*. Taktiež v tomto prípade závisí spôsob riadenia firmy na obsahu organizačnej kultúry, čiže zastávaných hodnôt, noriem, postojov a názorov manažérov v danej firme. Od slabej, difúznej kultúry, preferujúcej predovšetkým uplatňovanie individuálnych hodnôt, nemôžeme očakávať podporu v procese tvorby stratégie, čo v konečnom dôsledku sa prejaví na necielenom, nesystematickom riadení organizácie.

Môžeme skonštatovať, že medzi kultúrou a stratégiou existuje obojstranne determinujúci vzťah. Obsah kultúry ovplyvňuje tvorbu, obsah a realizáciu stratégie a na druhej strane obsah stratégie má vplyv na formovanie určitého typu organizačnej kultúry. Predpokladom dlhodobej úspešnosti firmy je dosiahnutie súladu medzi obsahom stratégie a obsahom kultúry. Nie je tu však potrebná celková identita, pretože určitá miera konfliktu podporuje tvorbu nových stratégií. Zdrojom tohto konfliktu by malo byť prispôbenie kultúry prostrediu.

Skúmaním organizačnej kultúry a jej vzťahu ku stratégii v slovenských podnikoch sa podrobnejšie venovali aj kolegovia z Katedry manažmentu v internej grantovej úlohe č. 2330252/04. Ich zistenia potvrdzujú to, čo sme vyššie spomenuli v našom príspevku. Pokiaľ ide o vzťah medzi kultúrou a stratégiou, zaznamenali v slovenských podnikoch zvýšenú pozornosť venovanú tvorbe stratégie, snahám o zapájanie externých poradenských spoločností do tohto procesu, či intenzívnejšiemu vnímaniu stratégie ako vzájomne súvisiaceho systému, pozostávajúceho zo substratégií. Pri kultúre zachytili zo strany vedenia podnikov zvýšený záujem o poznanie, identifikovanie a budovanie vlastnej podnikovej kultúry, záujem o zostavenie vlastných etických kódexov, resp. snahu o aplikáciu medzinárodných etických kódexov na podmienky nášho trhu, ako aj záujem o meranie vzťahov medzi mäkkými faktormi, akými sú napr. komunikácia, motivácia a pod. a tvrdými faktormi, akými sú napr. ukazovatele efektívnosti, produktivita práce a iné (Bašistová, 2005).

2. VPLYV ORGANIZAČNEJ KULTÚRY NA VÝKONNOSŤ ORGANIZÁCIE

V dnešnom konkurenčnom prostredí sú podnikatelia a manažéri na všetkých úrovniach riadenia pod veľkým tlakom na zvyšovanie podnikovej výkonnosti. Prináša to so sebou jednak pozitívne, ako aj negatívne dôsledky. K tým pozitívnym patrí to, že firma je nútená hľadať nové a efektívnejšie spôsoby plánovania, organizovania, vedenia a kontroly. K negatívnym dôsledkom zvyšovania tlaku na výkonnosť patrí tá skutočnosť, že podnikatelia a manažéri jednájú s ľuďmi vo firme, ako aj mimo nej častokrát nekompromisne, nevyberavým spôsobom, uplatňujú nemorálne spôsoby, čiže jednájú neeticky.

2.1 Vzťah medzi kultúrou a výkonnosťou organizácie

Výskumami zameranými na zisťovanie súvislosti medzi kultúrou organizácie a jej výkonnosťou a nájdenie charakteristík organizačnej kultúry podporujúcej výkonnosť sa začali autori výrazne zaoberať na začiatku osemdesiatych rokov minulého storočia.

Prvé výskumy zamerané na túto problematiku boli neúspešné a podrobené výraznej kritike. Vytýkalo sa im predovšetkým to, že autori si vybrali ako objekt svojho výskumu len ekonomicky najúspešnejšie firmy. Mnohé z týchto analyzovaných podnikov bolo v budúcnosti neúspešných, takže poznatky z uskutočnených výskumov, ktoré mali mať úlohu tzv. indikátora na ceste k vyššej výkonnosti sa tak spochybnili. Neskôr sa na diagnostikovanie organizačnej kultúry a na sledovanie jej vzťahu k výkonnosti podniku využívali rôzne dotazníkové nástroje, na meranie výkonnosti podnikov sústavy finančných a nefinančných ukazovateľov. V tomto prípade bolo novým prvkom pri meraní výkonnosti podnikov zaimplementovanie nefinančných ukazovateľov ako spokojnosť zamestnancov, lojalita zákazníkov, spokojnosť zákazníkov a pod. (konceptcia Balanced Scorecard). To podnietilo vznik nových teórií, ktoré sa v ďalších rokoch preverovali, špecifikovali sa v nich rysy organizačnej kultúry, v ktorých bola preukázaná súvislosť medzi organizačnou kultúrou a výkonnosťou.

2.2 Balanced Scorecard a Model súvislostí

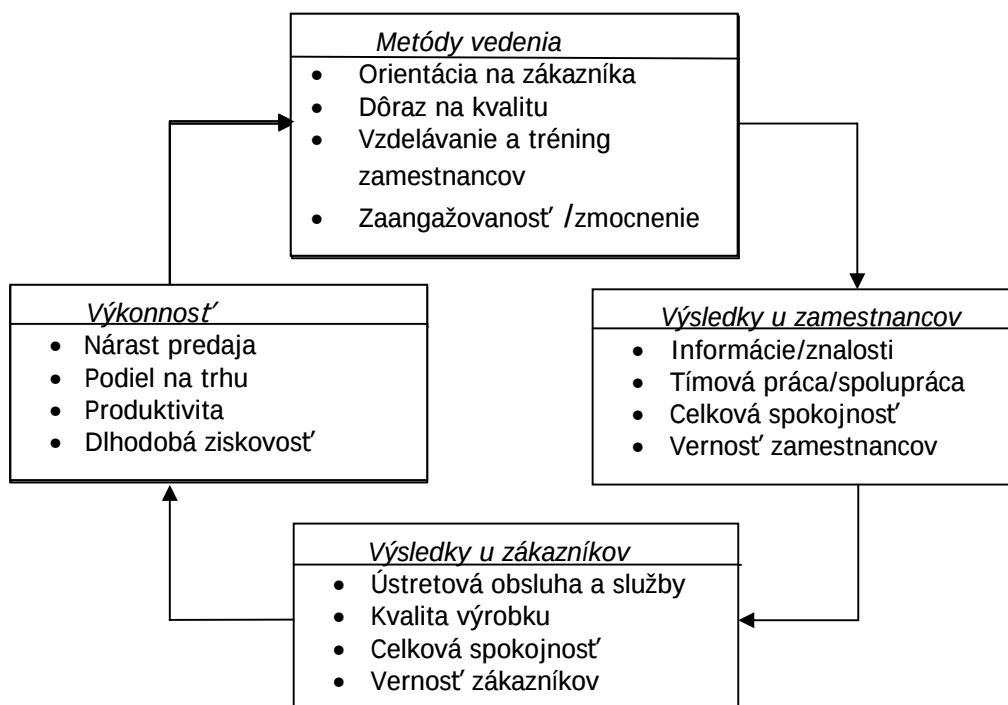
Jedným zo známych modelov, ktorý vznikol ako produkt zo sumarizácie výsledkov uskutočnených štúdií je Model súvislostí *The linkage research model* (obrázok 1) od autora J. K. Wiley a jeho spolupracovníkov (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Ako pozitívum uskutočnených štúdií sa považuje široký záber organizačných jednotiek podrobených výskumu autora uvádzaného modelu a jeho spolupracovníkov, a to od vysoko výkonných, až po málo výkonné v rámci organizácií, ako aj konfrontáciu výsledkov prípadových štúdií z rôznych odvetví priemyslu a služieb.

Uvedený model vypovedá o tom, že čím viac sú vo firme prítomné uvádzané charakteristiky vedenia, tým viac sú pracovníci energetizovaní a produktívni (Lukášová, Nový a kol. 2004). Vyššia „energetizácia“ prispieva k vyššej spokojnosti zákazníkov, ktorá sa v konečnom dôsledku prejaví z dlhodobého hľadiska v lepšej výkonnosti organizácie (termín energetizácia používajú autori tohto modelu). Uvádzaný model jasne deklaruje tú skutočnosť, že aj pozitívne zmeny v miere spokojnosti zákazníkov môžeme očakávať až následne po pozitívnych zmenách v názoroch pracovníkov na atmosféru a prostredie v ich organizácii.

Pokiaľ chceme efektívne a cielene rozvíjať potenciál našich zamestnancov, musíme si osvojiť tieto atribúty energetizácie:

- *zameranie* —————> cieľovosť, ktorá je vyjadrená vo firemnej vízii,
- *kvalita* —————> hodnota orientácie vyjadrená vo firemnej filozofii,
- *využiteľnosť* —————> závisí predovšetkým od podmienok prostredia.



Obrázok 1 Model súvislosti (the linkage research model)

Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 55. ISBN 80-247-0648-2 (podľa Wiley a Brooks, 2000, s. 178, copyright 1996 Gantz Wiley Research)

Uvedený Model súvislostí možno prepojiť aj s koncepciou Balanced Scorecard (ďalej BSC), ktorá bola prestížnym časopisom Harvard Business Review vyhlásená za najinovatívnejší manažérsky koncept uplynulých 75 rokov (Šmída, 2007, s. 60).

BSC predstavuje veľmi užitočný nástroj tvorby a implementácie stratégie, zameranej na budúcnosť, smerujúcej k učiacej sa organizácii a vyzdvihujúcej postavenie ľudských zdrojov v systéme riadenia organizácie. Poskytuje taktiež veľmi užitočný jazyk na komunikáciu vízie a stratégie v celej organizácii a na všetkých jej úrovniach. BSC pomáha zosúladiť proces implementácie stratégie s organizačnou kultúrou, umožňuje zrozumiteľnosť stratégie firmy zo strany zamestnancov a zvyšuje ich motiváciu. BSC pomáha transformovať stratégiu firmy do operatívnych cieľov.

Základom tejto metodiky sú štyri perspektívy, finančná, zákaznícka, učenia sa a rastu (zamestnanecká) a perspektíva interných podnikových procesov. Ich prepojenie je založené na jasnom prepojení vzťahov príčin a dôsledkov od perspektívy učenia sa a rastu k finančnej perspektíve, až k vízii podniku.

Perspektíva učenia sa a rastu vytvára základné predpoklady na dosiahnutie stanovených strategických cieľov jednotlivcov, ako aj celého podniku. Vyvíjajú sa tu ciele a ukazovatele na podporu učenia a rozvoja jednotlivcov i celého podniku. Mnoho manažérov si tento princíp neuvedomuje. Ciele tejto perspektívy vytvárajú predpoklady pre úspešné dosiahnutie cieľov aj v ostatných perspektívach. Podniky sú nútené zamýšľať sa nad tým, čo je potrebné urobiť pre lepšie porozumenie zákazníkov, ako aj lepšie uspokojenie ich potrieb.

Nemenej dôležité otázky musí podnik vyriešiť v záujme zabezpečenia efektívnosti interných podnikových procesov, ktoré v konečnom dôsledku podporujú a naplňajú požiadavky zákazníkov. Hodnoty a postoje zdieľané vrcholovými manažérmi čoraz častejšie podporujú orientáciu na zákazníkov, kladú stále väčší dôraz na kvalitu, neustále zlepšovanie a orientáciu na výsledky.

Vzdelávanie zamestnancov ako jedna z metód vedenia môže výrazne prispieť k posilneniu kultúry tým, že umožňuje priebežné zdôrazňovanie súčasných i požadovaných hodnôt, hodnotenie i motiváciu zamestnancov, ako aj zvládanie krízových situácií. Aktivity v oblastiach vzdelávania majú významný dopad na kultúru organizácie, pretože formuje správanie ľudí a spôsob výkonu ich práce.

Osobitné postavenie má rozvoj tímovej spolupráce, ktorá dokáže významným spôsobom podporiť a rozvinúť efektívnosť práce ľudí v tímoch, a to na rôznych organizačných úrovniach (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Na výkonnosť organizácie vplýva jednak sila organizačnej kultúry, ako aj jej obsah. Silná kultúra má pre výkonnosť organizácie svoje výhody aj nevýhody (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Výhody silnej organizačnej kultúry z pohľadu organizácie a jej výkonnosti sú predovšetkým v zdieľaní spoločných hodnôt a cieľov, zosúladení vnímania a myslenia pracovníkov a v usmerňovaní správania ľudí. Týmto sa výrazne zvyšuje spokojnosť pracovníkov a využívaním spoločných noriem a vzorcov správania sa výrazne znižuje ich neistota v organizácii.

Nevýhody silnej organizačnej kultúry pre organizáciu sú v orientácii organizácie na minulú skúsenosť (organizácia musí pociťovať potrebu nových stratégií, potrebu zmien, v opačnom prípade sa to prejaví nepriaznivo v jej ekonomickej výkonnosti), zabraňovaní mysleniu v alternatívach, rezistencii voči zmenám.

Výhodnosť či nevýhodnosť silnej organizačnej kultúry pramení predovšetkým z jej obsahu. Ak je organizačná kultúra silná a v súlade s obsahom stratégie, ak podporuje implementáciu stratégie, tým podporuje aj výkonnosť organizácie.

Ak je organizačná kultúra silná, ale svojim obsahom v konflikte so stratégiou firmy, stáva sa tak prekážkou pri implementácii stratégie, čo má aj nepriaznivý vplyv na jej výkonnosť.

V takýchto prípadoch si organizácia volí z týchto možností:

1. buď zmení stratégiu tak, aby zodpovedala organizačnej kultúre, alebo
2. zmení organizačnú kultúru tak, aby zodpovedala obsahu stratégie.

Prvý spôsob síce nie je veľmi náročný, ale v dôsledku rýchlo meniacich sa podmienok organizácie a v záujme zachovania jej existencie je takmer nereálny. Do úvahy táto možnosť prichádza v tom prípade, ak by bolo možné nájsť takú alternatívu stratégie, ktorá by rešpektovala danú kultúru organizácie pri požadovanom tempe rastu.

Druhý spôsob riešenia daného problému, pri ktorom sa zmena organizačnej kultúry prispôsobí obsahu stratégie je najnáročnejším spôsobom. Vyžaduje to predovšetkým vysokú angažovanosť a vytrvalosť manažmentu, a to predovšetkým na koordináciu zmeny obsahu kultúry s ďalšími zmenami v organizačnej štruktúre, systémoch a procesoch. Nevyhnutná je taktiež akceptácia firemných zámerov, stratégie, poslania firmy, zákazníckeho prístupu a podpory strategicky vhodných vzorcov a noriem správania.

Okrem zmien týkajúcich sa systému riadenia sú taktiež nevyhnutné aj zmeny na úrovni hodnôt, postojov a noriem správania, to znamená zmeny tzv. mentálneho naprogramovania (výsledky štúdie ILOI Inštitútu). Ak organizácia na nich takpovediac „zabudne“, môže sa stať, že aj keď techniky na uskutočnenie zmien boli síce technicky

implementované, myslenie ľudí zostalo rovnaké. V takomto prípade má organizácia tendenciu vracat' sa späť po určitom čase do pôvodného stavu.

2.3 Štúdia ILOI vyzdvihuje dôležitosť mentálne kultúrnych faktorov

Zaujímavé výsledky štúdie ponúka ILOI Inštitút v Mníchove v spolupráci s IfB v St. Gallene vo Švajčiarsku, ktorí zdôrazňujú potrebu zmeny tzv. mäkkých faktorov u zamestnancov (Tománek, 2001, s. 122).

Riadenie v dobe neustálych zmien si vyžaduje nové pohľady a prístupy k manažmentu. Pre podniky zavádzajúce reengineering, TQM, stratégie New Positioning, reštrukturalizačné, resp. iné koncepcie a programy sú spoločnou črtou zmeny – organizačné, finančné, technické, strategické, marketingové, procesné a pod., závislé na ľuďoch – pracovníkoch. V Západnej Európe a USA takmer každá firma prevádzkala niektorý z uvádzaných programov. Čo sa týka výsledkov z týchto programov, nie sú uspokojivé. Práve táto skutočnosť viedla odborníkov z ILOI Inštitútu v spolupráci s odborníkmi z IfB k uskutočneniu štúdie, zaoberajúcej sa analýzou faktorov ovplyvňujúcich výsledky projektov zmien.

Expertí z ILOI zisťovali, aké sú príčiny neúspechu, resp. nižšieho očakávaného úspechu. Štúdia ukázala, že až v 40 % prípadoch sa nedosiahlo ani 60 % pôvodne vytýčených cieľov, akými boli napr. vyššia efektívnosť obchodných prípadov, zvýšenie kvality, zníženie nákladov, zlepšenie vzťahov s klientmi a pod. V tomto prípade negatívnu úlohu zohrali vysoké náklady na projekty zmien, ktoré sa často pripisujú aj vysokým cenám renomovaných svetových poradenských firiem, ponúkajúcich zaručené zlepšenia firiem. Výsledkom ich práce je 90 % starostlivá analýza minulého stavu, a len 10 % návrh zmien. Tento pomer 90 : 10 je taktiež jednou zo základných príčin neúspechu.

Prekvapujúce však boli tieto výsledky: takmer polovica dotazovaných (vedúcich pracovníkov aj pracovníkov na nižších stupňoch riadenia) uviedla ako príčiny nízkej úspešnosti *mentálno-kultúrne faktory*, ktoré neumožnili, aby sa metodika projektov zmien realizovala žiadaným smerom.

Najčastejšie bariéry:

- 36 % západných respondentov sa sťažovalo na to, že v ich podnikoch vládne atmosféra vzájomného obviňovania sa,
- 32 % z nich prejavilo rezervovanosť voči inováciám,
- 29 % konštatovalo neexistenciu dostatočnej spätnej väzby v podniku,
- 20 % západných respondentov sa sťažovalo, že v ich podnikoch neexistuje medzi zamestnancami potrebná dôvera.

V týchto poznatkoch spočíva najväčší prínos štúdie. To znamená, že projekty zmien veľmi často nestroskotávajú na vecných a odborných, resp. na technicko-organizačných, či iných finančných prekážkach, ale na medziľudských vzťahoch, podnikovej kultúre a sociálno-psychologickej klíme v podnikoch (Tománek, 2001). Podobné problémy sú aj v slovenských podnikoch.

ZÁVER

V závere môžeme konštatovať, že v súčasných podmienkach je nevyhnutné zapojenie organizačnej kultúry do manažmentu organizácie. Táto potreba vyplýva z čoraz

narastajúcej zložitosti podnikateľského prostredia a prejavuje sa to predovšetkým účinnejším využívaním zdrojov, zvyšovaním a aktivizáciou ľudského potenciálu, podporovaním tvorivosti a inovačnej spôsobilosti organizácie, zjednodušovaním organizačných štruktúr, dôrazom na kvalitu a participáciou zamestnancov a manažérov, zavádzaním znalostného manažmentu, vytváraním autonómnych a sebariadiacich tímov a pod. Všetky tieto aktivity prispievajú k rozvoju špecifickej organizačnej kultúry. Čím viac pôsobí organizačná kultúra ako efektívny manažérsky nástroj, tým si riadenie organizácie vyžaduje menej priamych manažérskych zásahov.

LITERATÚRA

1. BAŠISTOVÁ, A. – TREŠČÁKOVÁ, J.: *Vybrané kapitoly z manažérskej psychológie*. Seminár sv. K. Boromejského v Košiciach, 2007. ISBN 978-80-89138-66-1
2. BAŠISTOVÁ, A. a kol.: Interná grantová úloha „Mladá veda“ č.2330252/04: „*Tendencie zmien ekonomiky a manažmentu slovenských podnikov v období vstupu do EÚ*“. Doba riešenia: 2004-2005. PhF EU, Košice.
3. BLÁHA, MATEICIUC, KAŇÁKOVÁ: *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 243. ISBN 80-251-0374-9
4. BOBENIČ - HINTOŠOVÁ, A.: Nový pohľad na Balanced Scorecard. In: *Manažment v teórii a praxi*, roč.2, 2006, č. 3-4, s. 73-76. ISSN 1336-7137
5. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2
6. MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 136. ISBN 978-80-247-1911-5
7. ŠMÍDA, F.: *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003, s. 60. ISBN 80-86419-41-X
8. TOMÁNEK, J.: *Reengineering a management změn. Sborník managementu změn a reengineeringu*. Praha: Computer Press, 2001, s. 122. ISBN 80-7226-428-1
9. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Doc. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD. pôsobí na Podnikovohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach ako prodekanka pre vzdelávanie. Zároveň je pedagógom na Katedre manažmentu. Je docentkou v odbore Ekonomika a manažment podniku. Zaoberá sa problematikou strategického manažmentu, personálneho manažmentu, podnikového plánovania a odvetvových a prierezových ekonomík.
e-mail: mihalcova.b@seznam.cz

Ing. Beáta Gavurová je internou doktorandkou na Katedre manažmentu Podnikovohospodárskej fakulty v Košiciach, Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vo svojej vedecko-výskumnej činnosti sa venuje problematike strategického manažmentu, personálneho manažmentu a podnikového plánovania.
e-mail: gavurova.beata@zoznam.sk