

Prípadová štúdia: Podniková kultúra vo vybranom drevospracujúcom podniku

Cieľ prípadovej štúdie je na základe prieskumu podnikovej kultúry v bližšie nešpecifikovanom podniku DSP definovať typ podnikovej kultúry. Prieskum podnikovej kultúry nadväzuje na metodiku OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), kde je obsah podnikovej kultúry definovaný celkovo v šiestich dimenziách. Ide o dominantné črty a charakteristiky, vedenie, riadenie zamestnancov, spájanie podniku, strategické zamerania a kritériá úspechu. Každá dimenzia skúma súbor rôznych faktorov, ktoré vplyvajú na podnikovú efektívnosť a výkonnosť, a to prostredníctvom štyroch alternatív (alternatíva A, alternatíva B, alternatíva C, alternatíva D). Každá alternatíva korešponduje s jedným zo štyroch typov podnikových kultúr (klanová, adhokratická, trhovú, hierarchickú).

K zisteniu typu podnikovej kultúry sme použili dotazník, v ktorom bolo úlohou respondentov rozdeliť 100 bodov medzi štyri alternatívy na základe toho, do akej miery jednotlivé tvrdenia vystihujú podnik, v ktorom pracujú (súčasný stav), a to nasledovne:

1. dimenzia – Dominantné črty a charakteristiky

Alternatíva A = Podnik je veľmi osobné miesto, podobné viacčlennej rodine. Ľudia sú často vo vzájomnom kontakte a majú veľa spoločného.

Alternatíva B = Podnik je veľmi dynamické a podnikateľské miesto. Ľudia sú ochotní riskovať.

Alternatíva C = Podnik je zameraný na výsledok. Hlavnou úlohou je dokončiť prácu. Ľudia sú veľmi súťaživí a podstatné je dosiahnuť cieľ.

Alternatíva D = Podnik je kontrolované a štruktúrované miesto. Formálne procesy sa využívajú pri riadení zamestnancov.

2. dimenzia – Vedenie

Alternatíva A = Vedenie je založené na mentorovaní, facilitácii a podpore.

Alternatíva B = Vedenie je založené na podnikaní, inováciách, podstupení rizika.

Alternatíva C = Vedenie je zamerané na rozumné postupy, agresivitu a výsledky.

Alternatíva D = Vedenie je založené na spolupráci, poriadku (usporiadaní) a efektívnom fungovaní.

3. dimenzia – Riadenie zamestnancov

Alternatíva A = Štýl riadenia zamestnancov v podniku je založený na tímovej práci, zhode názorov a spolupatričnosti.

Alternatíva B = Štýl riadenia zamestnancov v podniku je založený na riziku, inováciách, slobode a jedinečnosti.

Alternatíva C = Štýl riadenia zamestnancov v podniku je založený na súťaživosti, vysokých požiadavkách a cieľoch.

Alternatíva D = Štýl riadenia zamestnancov v podniku je založený na istote stáleho zamestnania, harmónii, predpovedateľných postupoch a stabilných vzťahoch.

4. dimenzia – Spájanie podniku

Alternatíva A = Prvkom, ktorý udržuje podnik pohromade je lojalita a vzájomná dôvera. Oddanosť podniku je veľmi vysoká.

Alternatíva B = Prvkom, ktorý udržuje podnik pohromade je oddanosť inováciám a rozvoju. Obsadiť popredné miesta na trhu resp. byť špičkou na trhu sú najvyšším záujmom podniku.

Alternatíva C = Prvkom, ktorý udržuje podnik pohromade je zameranie sa na dosahovanie najvyšších cieľov.

Alternatíva D = Prvkom, ktorý udržuje podnik pohromade sú formálne pravidlá. Efektívne fungovanie podniku je podstatné.

5. dimenzia – Strategické zamerania

Alternatíva A = Podnik kladie dôraz na rozvoj zamestnancov, dôveru, otvorenosť a pretrvávajúcu spolupatričnosť.

- Alternatíva B = Podnik kladie dôraz na získavanie nových zdrojov a vytváranie nových výziev. Skúšanie nových vecí a vyhľadávanie nových príležitostí sú vysoko hodnotené.
- Alternatíva C = Podnik kladie dôraz na súťaživosť a úspech. Dosiahnutie dlhodobých cieľov a popredné umiestnenie na trhu sú dominantné.
- Alternatíva D = Podnik kladie dôraz na stálosť a stabilitu. Efektívnosť, kontrola a plynulá prevádzka sú dôležité.

6. dimenzia – Kritériá úspechu

- Alternatíva A = Podnik definuje úspech na základe rozvoja ľudských zdrojov, tímovej práce, angažovanosti a záujmu zamestnancov.
- Alternatíva B = Podnik definuje úspech na základe toho, ako disponuje s jedinečnými alebo najnovšími produktmi. Výrobok ako aj inovácie zastávajú vedúce postavenie.
- Alternatíva C = Podnik definuje úspech na základe získania vedúceho postavenia na trhu a porazenia konkurencie. Vedenie na konkurenčnom trhu je kľúčové.
- Alternatíva D = Podnik definuje úspech na základe efektívnosti. Spolahlivé dodávky, zvládnutá logistika a nízko-nákladová výroba sú rozhodujúce.

Následne bolo úlohou respondentov opätovne prehodnotiť vyššie uvedené alternatívy a opätovne rozdeliť 100 bodov, avšak v závislosti od toho, ako by mal podnik vyzerat' v horizonte 5 až 10 rokov (požadovaný stav).

Výsledky výskumu boli vyhodnotené aritmetickým priemerom. Metodika ďalej predpokladá, že sa v záverečnej fáze zrátajú priemerné hodnoty jednotlivých alternatív zo všetkých šiestich dimenzií a definuje sa celkový priemer. Konečným výstupom je typ podnikovej kultúry, ktorý poskytuje prehľad základných predpokladov a hodnôt resp. indikátorov uplatňovaných v podniku, ktoré ho charakterizujú a podporujú jeho efektívnosť a výkonnosť.

Podniky uplatňujúce klanovú podnikovú kultúru pripomínajú rozšírenú rodinu, kde zamestnanci zdieľajú rovnaké hodnoty. Lídri zastávajú úlohu poradcov či mentorov. Podnik stmeluje lojalita a tradície. Oddanosť k podniku je vysoká. Zdôrazňovaný je dlhodobý úžitok rozvoja každej osoby. Veľký význam je pripisovaný súdržnosti, morálke a pracovnému prostrediu. Úspech je chápaný v súvislosti s vnútorným prostredím a starostlivosťou o zamestnancov.

Adhokratický typ podnikovej kultúry ilustruje dynamické pracovisko s podnikateľským a tvorivým prostredím. Zamestnanci sú ochotní vziať na seba riziko. Lídri sú vizionári a inovátori, ochotní riskovať. Podnik stmeluje experimentovanie, inovatívne prístupy a myslenie. Za dôležité je považované byť na špici v oblasti vedomostí, produktov a služieb. Oceňuje sa pripravenosť na zmeny a nové výzvy. Dlhodobým cieľom je dôraz na rýchly rast a získavanie nových zdrojov. Úspech spočíva v produkcii jedinečných a originálnych produktov a služieb.

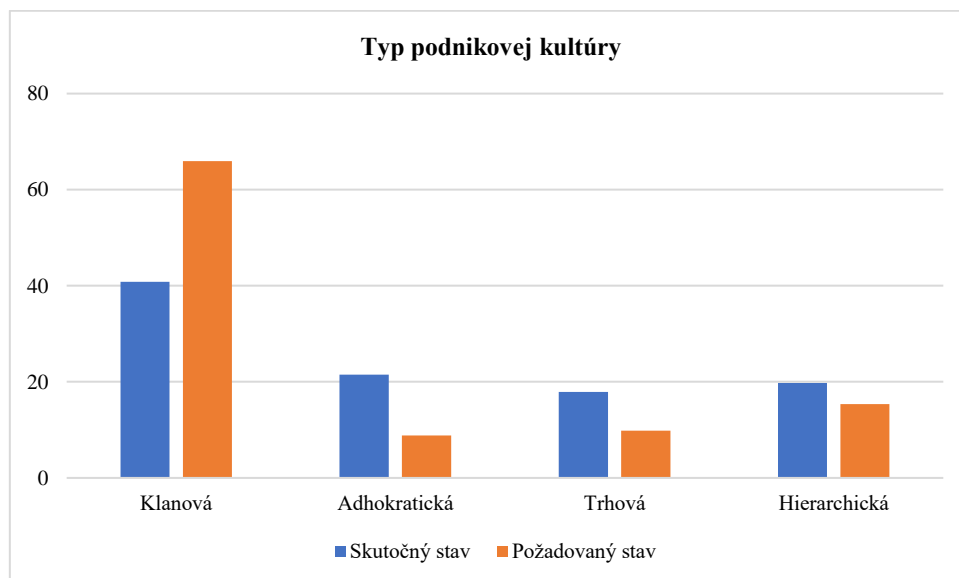
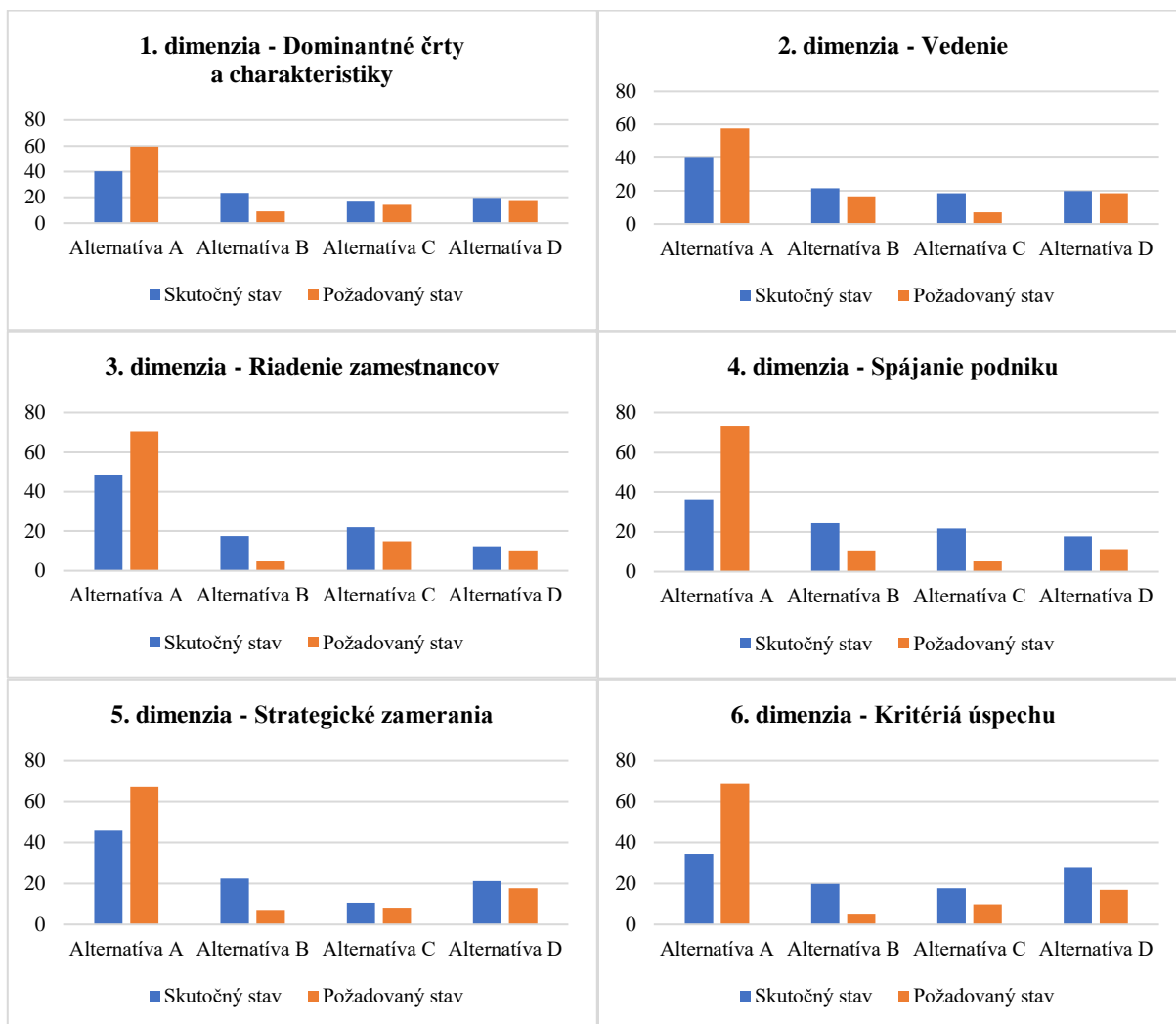
Základnými hodnotami, ktoré v trhových podnikoch dominujú, sú súperivosť a produktivita. Lídri sú ambicióznymi konkurentmi, ktorí od svojich zamestnancov vyžadujú vysoké výkony. Organizáciu stmeluje orientácia na prvenstvo. Dlhodobá pozornosť je zameraná na konkurenčnú činnosť a dosahovanie nadhodnotených cieľov.

Podniky uplatňujúce hierarchickú podnikovú kultúru sú charakteristické svojim formalizovaným a štruktúrovaným pracovným prostredím zdôrazňujúcim postupy a predpisy, v ktorom sú stmelujúcim prvkom formálne pravidlá. Vedúci sú dobrými koordinátormi a organizátormi, pre ktorých je dôležité udržiavanie hladkého chodu organizácie, jej stability a efektívnosti. Úspech je definovaný spoľahlivosťou dodávok, hladkým plnením harmonogramov a nízkymi nákladmi. Riadenie zamestnancov je sústredené predovšetkým na zabezpečenie istoty zamestnania.

Výsledky

Na základe dosiahnutých výsledkov môžeme konštatovať, že v súčasnosti zamestnanci vnímajú predmetný podnik ako veľmi osobné miesto, podobné viacčlennej rodine, kde sú zamestnanci často vo vzájomnom kontakte a majú veľa spoločného (dominuje alternatíva A). Vedenie je založené na mentorovaní, facilitácii a podpore. Riadenie zamestnancov je v podniku založené na tímovej práci, zhode názorov a spolupatričnosti. Prvkom, ktorý udržuje podnik pohromade je lojalita a vzájomná

dôvera. Oddanosť podniku je veľmi vysoká. Podnik kladie dôraz na rozvoj zamestnancov, dôveru, otvorenosť a pretrvávajúcu spolupatričnosť. Úspech sa definuje na základe rozvoja ľudských zdrojov, tímovej práce, angažovanosti a záujmu zamestnancov. Z hľadiska budúceho smerovania jednotlivých dimenzií podnikovej kultúry došlo u zamestnancov k vzájomnému konsenzu a požadujú, aby aktuálny trend pokračoval aj do budúcnosti a aby naďalej dominovala podniku alternatíva A.



Z výsledkov ďalej vyplýva, že sa v predmetnom podniku aktuálne uplatňuje klanová podniková kultúra, ktorá sa zameriava na rodinné vzťahy v rámci podniku. Funguje ako kultúra s vnútornou orientáciou, spoločnými hodnotami a cieľmi, súdržnosťou a účasťou. Ciele jednotlivcov sú v súlade s podnikovými cieľmi založenými na ich dôvere k podniku. Podnik stmeluje lojalita a tradície. Oddanosť k podniku je vysoká. Zdôrazňovaný je dlhodobý úžitok rozvoja každej osoby. Veľký význam je pripisovaný súdržnosti, morálke a pracovnému prostrediu. Úspech je chápaný v súvislosti s vnútorným prostredím a starostlivosťou o zamestnancov. Zamestnanci požadujú, aby tento trend pokračoval a aby sa klanová podniková kultúra uplatňovala aj v horizonte 5 až 10 rokov.

Záver

V súčasnej dobe rastúcej globalizácie je v snahe prežiť kľúčová orientácia podnikov na výkonnosť. Podniková kultúra v tomto kontexte predstavuje významný prvok riadenia podnikov, ktorý v nezanedbateľnej miere pôsobí na podnikovú výkonnosť. Ide o filozofiu, ideológiu, hodnoty, presvedčenia, názory, očakávania a postoje, ktoré sú zdieľané a ktoré v značnej miere ovplyvňujú výkonnosť ale aj celkovú prosperitu podniku.

Z prieskumu vyplynulo, že sa v predmetnom podniku uplatňuje klanová podniková kultúra, kde pracovné prostredie pripomína rozšírenú rodinu, vytvárajú sa rovnaké príležitosti pre všetkých zamestnancov. Hlavné hodnoty sú zakorenené v tímovej práci, participácii, komunikácií a v konsenze. Do budúcnosti zamestnanci požadujú, aby tento trend naďalej pokračoval. V tejto súvislosti manažérom odporúčame, aby v riadení uplatňovali kľúčové hodnoty typické pre klanovú podnikovú kultúru, ktorá kladie dôraz na zamestnancov, pretože podľa doterajších poznatkov, technológiu si podnik môžeme kúpiť, nový systém riadenia v podniku môže byť zavedený, finančné prostriedky je možné si požičať ale len zamestnanci prispievajú k zvyšovaniu výkonnosti a celkovej prosperite podniku, pretože sú nositeľmi nových nápadov, vedomostí, myšlienok, skúseností a zručností.