

ANALÝZA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY A INDIVIDUÁLNY PRÍSTUP VO VEDENÍ PRACOVNÝCH KOLEKTÍVOV THE ANALYSIS OF CORPORATE CULTURE AND INDIVIDUALIZATION IN LEADING THE WORK'S TEAMS

CEHUĽOVÁ Katarína, (SR)

ABSTRACT

The paper is focused on corporate culture and develops the topic of dealing with employees. It points out importance of the human resources for the bussines, it`s unique and need for individualization in leading the working teams. It summarizes existing informations including actual literature. On the ground of these we worked out the questionnaire and the analysis of corporate culture concentrated on leading, in the selected firm. In conclusion the paper the current situation is shortly commented and the solution of problematic area is suggested.

KEY WORDS

employees, communication, work`s teams, motivation, leading

ÚVOD

Kultúra organizácie je súhrnom všetkých špecifických podnikových hodnôt, noriem a smerovaní, vedomia a schopností, ktoré si skupina členov organizácie osvojuje, akceptuje a stotožňuje sa s nimi. Kultúra ovplyvňuje a riadi správanie sa zamestnancov podniku. Je to problematika praktík a ich širokého vplyvu na pracovníka. Čím vedomejšie budeme tento nástroj budovať, tým jasnejšia je cesta k cieľu a väčšia pravdepodobnosť jeho dosiahnutia.

MATERIÁL A METÓDY

Cieľom príspevku je poukázať na význam podnikovej kultúry pre úspešné podnikanie. Je potrebné zdôrazniť individuálny prístup ku pracovným kolektívom a význam spoluúčasti pracovníkov na vedení procesov v podnikateľských organizáciách.

Podkladom pre tento príspevok sa stali výsledky vlastného prieskumu vo vybranej organizácii pôsobiacej v treťom sektore. Výskum bol realizovaný dotazníkovou metódou s uzavretými a otvorenými otázkami. Výskumu sa zúčastnili členovia stredného manažmentu a operatívni pracovníci. Výsledky empirického výskumu sú porovnávané s faktami čerpanými z dostupnej literatúry a odborných časopisov.

VÝSLEDKY

Ubrežiová, Cejthamr, Jönsonová uvádza, že kultúra pomáha objasniť, prečo rôzne skupiny a ľudia chápu veci svojim spôsobom a inak než ostatní. Otázky kultúry a potreba porozumenia sa stávajú dôležitou súčasťou chovania, manažérske nevynímajú. Kultúrna prax sa v rôznych krajinách značne líši, a preto i naše kultúrne hodnoty môžu byť niekedy alebo niekde nezrozumiteľné, obtiažne pochopiteľné. Kultúra zaisťuje súvislosť životných postojov a hodnôt a umožňuje procesy rozhodovania, koordináciu a riadenia. Kultúra je podstatnou súčasťou efektívneho a výkonného podniku. Náš výskum sa zameril len na niektoré stránky podnikovej kultúry a to komunikáciu, vedenie a motiváciu zvlášť v pracovných tímoch. Je známe, že výsledky tímovej práce sú ovplyvnené radom objektívnych a subjektívnych skutočností. Medzi významné objektívne podmienky patrí veľkosť tímu; profesná, kvalifikačná a demografická štruktúra; čas; charakter pracovného úkonu; stanovenie cieľa.

Časť nášho výskumu prebiehala práve v pomerne mladom kolektíve s vekovým priemerom 32 rokov a so 60% zastúpením žien, pričom všetci zúčastnení majú vysokoškolské vzdelanie.

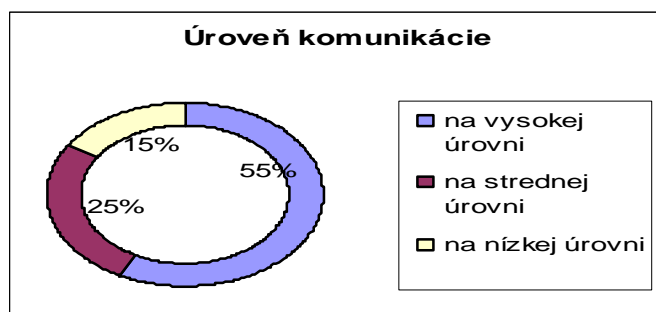
Čím mladší členovia, tým viac predpokladáme ich snahu po samostatnej práci, účasti na tvorbe cieľov, tvorivosti a potrebu rozširovať svoj vlastný priestor pôsobenia. Podobne predpokladáme, že v mladom pracovnom tíme budú silnejšie neformálne väzby a komunikácia. Ak si manažér overí tieto hypotézy a prispôbi im svoj štýl vedenia, komunikáciu a motiváciu, potom budú pracovníci spokojní a ochotní vytvárať ďalšie hodnoty.

Ako sme predpokladali až 49% pracovníkov v tomto tíme vníma svojich kolegov ako priateľov. Ostatní kolegov vidia iba ako spolupracovníkov, ktorých síce považujú za zodpovedných a kvalifikovaných, ale nezdôverujú sa im. Za silné stránky svojho kolektívu považujú zamestnanci pracovitosť, tvorivosť, profesionálnosť, súdržnosť, disciplínu, stabilitu, ohľaduplnosť, ochotu, kolektívnosť a spoluprácu. Naproti tomu ako slabá stránka tímu je často uvedená práve nejednotnosť, individualizmus, názorová nezhoda alebo aj nedostatok neformálnych stretnutí. Dôvod týchto protichodných odpovedí môže spočívať vo veľkosti tímu, t. j. vytvárajú sa v ňom početné neformálne skupiny. Vzťahy vo vnútri týchto skupín sú viac než kolegiálne, no medzi skupinami spolupráca nefunguje. Prípadne sa niektorí jedinci nedokázali začleniť do nejakej neformálnej skupiny.

Bez ohľadu na možné nezhody v neoficiálnych vzťahoch, 75 % pracovníkov dokáže akceptovať názory svojich kolegov, hoci sú odlišné a 60% respondentov si myslí, že čím sú medzi ľuďmi v tíme vytvorené lepšie vzťahy, pracuje lepšie a kvalitnejšie.

Komunikácia sa v tomto kolektíve uskutočňuje prevažne osobne, t. j. ústne, pracovné porady sú organizované výlučne pravidelne, s cieľom oboznámiť svojich kolegov s dosiahnutými výsledkami. Výsledkom je úroveň komunikácie z 55% hodnotená na strednej úrovni, až 25% ju vníma ako na vysokej úrovni. 15% zamestnancov označilo ako na nízkej úrovni. (graf č.1)

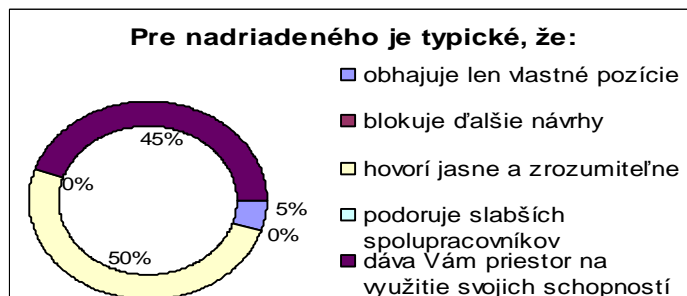
Graf č. 1



Zdroj: vlastný prieskum

Je pravdepodobné, že tieto hodnoty sú dosahované vďaka jasnému a zrozumiteľnému vyjadrovaniu nadriadeného (50% respondentov). Je pre neho typické aj to, že zamestnancom dáva priestor na využitie ich schopností (45% respondentov) ako vidíme v grafe č. 2.

Graf č. 2

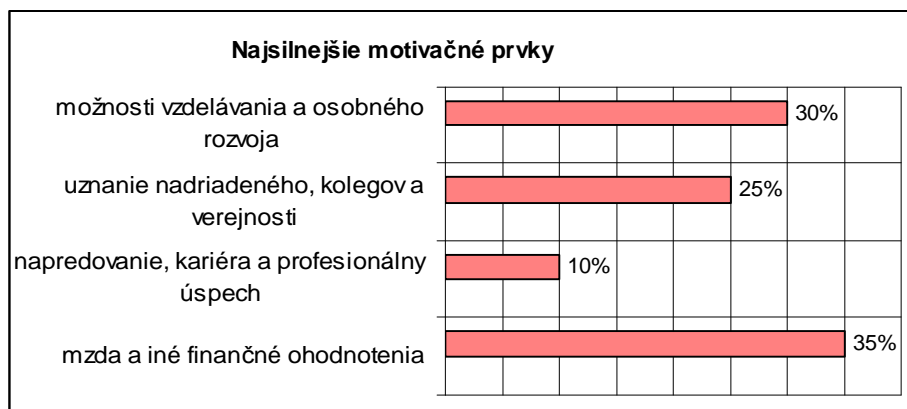


Zdroj: vlastný prieskum

Spomínané charakteristické črty súvisia tiež s možnosťou pracovníkov prispieť k tvorbe cieľov organizácie. Využilo ju 75% opýtaných. Vďaka pomerne vysokej úrovni komunikácie a spomínanej možnosti, sa až 90% členov kolektívu stotožňuje s cieľmi organizácie. Práve tí, ktorí sa s nimi nestotožňujú, hodnotia kolektív negatívne a sťažujú si na to, že sa neorganizujú neoficiálne stretnutia.

Vzhľadom na produktívny vek členov kolektívu sa najsilnejším motivačným prvkom ukazuje finančné hodnotenie a mzda (35% opýtaných), ďalší rozvoj a vzdelávanie (30% opýtaných) a uznanie od nadriadeného a verejnosti (25%). Tieto hodnoty môžeme sledovať v grafe č. 3.

Graf č. 3

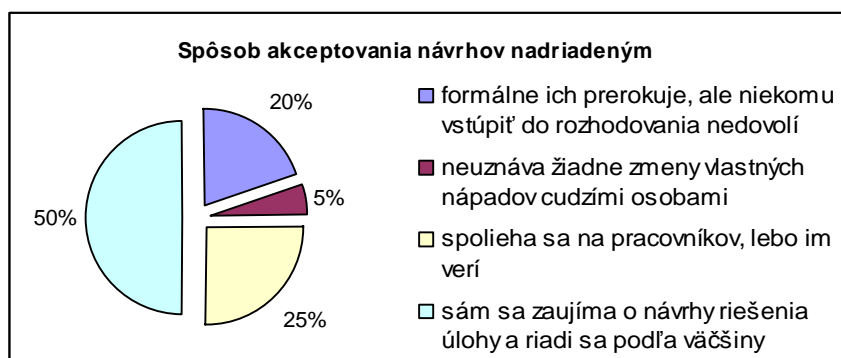


Zdroj: vlastný prieskum

Pre úspešnú motiváciu je potrebné využívať znalosť motivačných faktorov, ktorými je pracovník vnútorne ovplyvňovaný pri plnení určitých cieľov: osobnosť vedúceho, kontrolná spätná väzba, informácie, možnosť spolurozhodovania, náplň práce, sociálny program, perspektívnosť firmy, organizačné klíma, vedľajšie výhody, možnosť postupu a kariéry, imidž firmy, systém oceňovania a odmeňovania.

Ako znázorňuje graf č. 4 takéto vnímanie motivačných prvkov v tomto tíme môže vychádzať aj z toho, že nadriadený sa z vlastnej iniciatívy zaujíma o návrhy riešenia úlohy a riadi sa podľa väčšiny (vypovedalo tak 50% respondentov) a riadi sa heslom: „robte podľa uváženia, viem, že urobíte, čo je pre vás najlepšie“ (25%)

Graf č. 4



Zdroj: vlastný prieskum

Napriek tomu, že vedúci pracovník svojim podriadeným verí, 60% opýtaných odpovedalo, že hoci pri schvaľovaní ich návrhov s nimi súhlasí, vydáva k nim ešte potrebné opatrenia. Približne 20% respondentov sa stretáva pri schvaľovaní návrhov s argumentom: „k tomu sa musí vyjadriť nadriadený orgán.“

70% opýtaných sa cíti svojou prácou zaťažovaných v rámci normy, je pre nich primerane náročná a 30% je často vyčerpaných priveľmi. V konečnom dôsledku so svojou prácou je vo veľkej miere spokojných 82% zamestnaných, čo by sme mohli hodnotiť za vysoko pozitívne a aj ako výsledok pôsobenia už spomínaných faktorov.

DISKUSIA

V danom kolektíve sa potvrdila hypotéza, že vyžaduje viac liberálny štýl vedenia, väčší priestor pre realizáciu vlastných nákladov a má vyššie nároky na motiváciu prostredníctvom ďalšieho vzdelávania a osobného rozvoja. Jednotliví pracovníci sa snažia presadiť vďaka svojim schopnostiam, t. j. odbornosti, asertivity, zvyšovaniu schopností komunikovať, tvorivosti, ľudskému prístupu atď.

Hoci top manažér uplatňuje spomínaný štýl vedenia, ktorý jeho podriadení oceňujú, mal by sa zamerať na posilnenie neformálnych väzieb v pracovnom tíme. Je dobré, ak on sám zistí úroveň organizačnej kultúry a tým aj mieru individualizmu v nej. Na zlepšenie môže využiť niekoľko nástrojov, napr. spoločné tréningy, krúžky kvality, určenie nových lídrov na strednej úrovni a zabezpečenie spätnej väzby.

ANOTÁCIA

Príspevok je zameraný na organizačnú kultúru a rozpracováva tému jednaní so zamestnancami. Poukazuje na dôležitosť ľudských zdrojov pre podnikanie, ich jedinečnosť a potrebu individuálneho prístupu vo vedení pracovných kolektívov. Zhrňuje doterajšie poznatky odbornej literatúry, na základe ktorých je vypracovaný dotazník a analýza organizačnej kultúry so zameraním na vedenie vo vybranom podnikateľskom subjekte. V závere hodnotí zistené skutočnosti a ponúka návrhy na riešenie.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

zamestnanec, vedenie, motivácia, pracovný tím, komunikácia

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. FORSYTH, P.: Jak motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2000. 121 s., ISBN 80-7226-386-KRISTOVÁ, G – SZARKOVÁ, M. – ŽÁK, F.: Psychológia a komunikácia. Bratislava: Ekonóm. 2004. 136 s., ISBN 80-225-1899-9
2. ZADRAŽILOVÁ, D. – KHELEROVÁ, V.: Management obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 1994. 304 s., ISBN 80-85623-72-2
3. www.psychologie.uni-mannheim.de 15. apríla 2006

KONTAKTNÁ ADRESA

Ing. Katarína Cehulová, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Katedra manažmentu a marketingu, Tr. A. Hlinku 2, 949 76, Nitra,
katarina.cehulova@fem.uniag.sk

Recenzent: prof. Ing. Jozef Višňovský, PhD.