

DETERMINANTY KREOVANIA DYNAMICKEJ ORGANIZAČNEJ KULTÚRY: AGILITA AKO UKAZOVATEĽ ÚROVNE EXCELENTNOSTI ORGANIZÁCIE

ZORA NÉMETH

DETERMINANTS OF CREATING THE DYNAMIC ORGANIZATIONAL CULTURE: AGILITY AS AN INDICATOR OF THE LEVEL OF THE ORGANIZATION'S EXCELLENCE

Abstrakt

Kľúčovým faktorom výnimočnosti je rozvoj dynamickej organizácie, ktorá stimuluje a podporuje rozvíjanie a neustále zlepšovanie sa. S výnimočnosťou je neoddeliteľne spojená agilita. Z hľadiska rozvoja v organizácii je výzvou vytvoriť, udržiavať a rozvíjať v nej agilné prostredie, ktoré určuje princípy výnimočnosti a zároveň aplikáciu princípov riadenia kvality a iniciatív zameraných na rozvoj organizačnej kultúry. Cieľom je poskytnúť prehľad o determinantoch agilnej organizačnej kultúry, ktorá je charakteristická pre výnimočné organizácie. Príspevok poukazuje na potrebu zavádzania systematického riadenia rozvoja ľudských zdrojov ako nástroja zvyšovania úrovne výnimočnosti.

Kľúčové slová: výnimočnosť, agilita, agilná kultúra, determinanty, rozvoj

Abstract

A key factor of excellence is the development of a dynamic organization that stimulates and supports development and continuous improvement. Agility is inextricably linked to excellence. From the point of view of development in the organization, the challenge is to create, maintain and develop an agile environment in it, which determines the principles of excellence and, at the same time, the application of quality management principles and initiatives aimed at developing the traditional organizational culture. The aim is to provide an overview of the determinants of agile organizational culture, which is characteristic of

exceptional/excellence organizations. The article points to the need to introduce systematic management of human resources development as a tool for increasing the level of excellence.

Key words: excellence, agility, agile culture, determinants, development

Úvod

Aby organizácie dosiahli agilitu, musia posunúť svoje hranice z nepružných štruktúr na adaptabilnejšie modely. Agilné organizácie sú schopné predvídať potreby a očakávania svojich zainteresovaných strán a využiť potenciál technológií, aby si udržali náskok pred ostatnými. Mali by prijať agilné postupy, aby podporovali inovácie, dosahovali udržateľný rozvoj a následne aj výnimočné výsledky. Zvyšovanie úrovne agility sa javí ako udržateľný koncept pre dosiahnutie výnimočnosti ako takej. Rozvoj ako nástroj zvyšovania úrovne výnimočnosti organizácie je dlhodobým záväzkom organizácie uplatňovať také postupy, ktoré sú žiadané a zahŕňajú aj záujmy všetkých zainteresovaných strán s cieľom zlepšiť efektivitu a kvalitu riadenia činností. Je neoddeliteľnou súčasťou kultúry manažovania výnimočnej organizácie.

V tejto práci skúmame determinanty agilnej organizačnej kultúry a zohľadňujeme pritom výnimočné organizácie, t. j. výnimočnosť (z ang. „excellence“). Úlohou príspevku je vyzdvihnúť význam agility v dosahovaní výnimočnosti organizácie a predstaviť koncept zvyšovania úrovne výnimočnosti v organizáciách, ktoré sa zameriavajú na neustále zlepšovanie. Cieľom je identifikovať determinanty kreovania dynamicko-inovatívnej organizačnej kultúry, t. j. kultúry agility, a vysvetliť vybrané možnosti budovania výnimočnej organizácie. Úlohy zahŕňajú:

- identifikovanie determinantov kreovania kultúry agility, t. j. kultúry orientovanej na výnimočnosť,
- poukázanie na možnosti rozvíjania organizačnej kultúry smerom ku kultúre agility,
- vyzdvihnutie prínosu systematického plánovania vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v dosahovaní výnimočnosti.

Determinanty agilnej organizačnej kultúry – od adaptability ku kultúre vedúcej k výnimočnosti organizácií

V súčasnosti sa rýchlo menia očakávania spoločnosti, ktoré v podmienkach globálneho trhu stimulujú organizácie k zmenám. V kontexte meniacich sa trendov sa mení potreba požiadaviek na dosahovanie výnimočných výsledkov. Úspešné alebo výnimočné organizácie riešia výzvy spojené so zmenami častou podporou stratégie výnimočnosti, neustálym zlepšovaním,

prepojením stratégie s kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti a okrem iného aj efektívnou komunikáciou. (Brown, 2013)

Úspešné alebo výnimočné organizácie riešia výzvy spojené so zmenami častou podporou stratégie výnimočnosti, neustálym zlepšovaním, prepojením stratégie s kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti a okrem iného aj efektívnou komunikáciou (Brown, 2013). Adaptabilita je kritickým prvkom kultúry pri podpore výkonnosti organizácie (O'Reilly a kol., 2014). **Adaptabilita** je schopnosť manažérov vnímať vonkajšie prostredie a reagovať naň (Schein, 2010). V princípe adaptability majú manažéri schopnosť modifikovať existujúcu kultúru tak, aby sa prispôbila potrebným zmenám. Adaptabilita je kritickým prvkom kultúry pri podpore výkonnosti organizácie.

Organizačná agilita je jednou z metód, ako na tieto zmeny a revolučné faktory reagovať (Yusuf a kol., 1999). Agilná výroba je schopnosť organizácie prežiť a prosperovať v konkurenčnom prostredí neustálych a nepredvídateľných zmien tým, že rýchlo a efektívne reaguje na meniace sa trhy poháňané produktmi a službami, ktoré definujú zákazníci (Gunasekaran, 1999). Excelentnosť v organizačnej výkonnosti predstavuje schopnosť napĺňať pracovné očakávania v mnohých aspektoch, akými sú napríklad kvantita a kvalita produkcie, plánovanie, spolupráca, spoľahlivosť, úsilie, starostlivosť v práci, inovácie a kreativita (Park a kol., 2017).

Výnimočné podniky vytvárajú dynamickú kultúru, ktorá vytvára zmeny. Snahy o dosiahnutie rozvoja a výnimočnosti sú výsledkom strategického myslenia vodcov, ktorí sa zaviazali vytvárať kultúru zmien. V princípe adaptability majú manažéri schopnosť modifikovať existujúcu kultúru tak, aby sa prispôbila potrebným zmenám (O'Reilly a kol., 2014). Organizácie sa usilujú o vytvorenie spoločenskej hodnoty prostredníctvom zmysluplného riešenia problémov a sledovaním potrieb a očakávaní svojich zainteresovaných strán. Strategické aktivity v oblasti zvýšenia efektivity a kvality riadenia činností, najmä rozvoja a zlepšovania sa, môžu zvýšiť rozsah konkurenčných výhod.

Čoraz viac publikácií sa snaží preskúmať determinanty výnimočných organizácií. Napriek nedostatočnému konsenzu o tom, čo predstavuje výnimočnosť, definície zvyčajne zahŕňajú prvky ako rozvoj, zlepšovanie sa a dynamickosť. V súčasnosti sa vedie odborná diskusia o determinantoch výnimočnosti a možno identifikovať hybné sily rozvoja organizácií vrátane vplyvu:

- cien zdrojov a výdavkov na inovácie,
- technologických možností a ekologických inovácií,

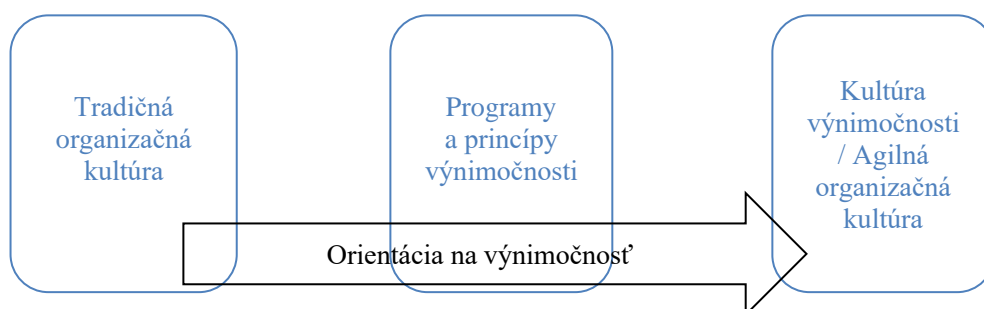
- nástrojov environmentálneho manažmentu a možnosti úspory nákladov,
- posilnenia flexibility, otvorenosti a odolnosti organizácií,
- vedenia, ktoré si uvedomuje samo seba a inšpiruje,
- zvýšenia efektivity a kvality riadenia činností.

Štúdie skúmajú jeden alebo niekoľko **determinantov** organizačnej kultúry bez toho, aby uviedli jasný rámec pre systematizáciu faktorov kreovania dynamickej kultúry, ktoré ovplyvňujú výnimočnosť organizácií. Viaceré z týchto faktorov súvisia s kultúrou: **otvorenosť, vedenie a strategické smerovanie**. Vzhľadom na to zohrávajú pri kreovaní kultúry výnimočnosti významnú úlohu schopnosti tímu ako vnútorné ľudské faktory. Zameriavame sa na jednu kompetenciu ako kľúčový faktor kreovania kultúry výnimočnej organizácie. **Výnimočnosť** (dokonalosť, z ang. „excellence“) môžeme definovať ako zvýšenie efektivity a kvality riadenia činností, t. j. ide o aktivitu, ktorá sa odzrkadľuje aj v správaní organizácie vrátane tímov a oddelení a prináša vynikajúce výsledky (ide o neustále zlepšovanie skupiny a zapojenie pracovnej sily; Hong, 2012). Výnimočnosť zahŕňa **efektívnu organizačnú kultúru**, pretože efektívna kultúra je odrazom výnimočnosti (Brown, 2013). Výnimočné organizačné kultúry sa vyznačujú rôznymi charakteristickými znakmi (pozri Peters, Waterman, 1982; Jacob, Tende, 2022).

Úspech a organizačná kultúra organizácií sú predmetom bádania odborníkov. Zistilo sa, že **iniciatívy výnimočnosti** boli úspešné pri zmenách postoja ľudí. Preto možno poukázať na význam silnej organizačnej kultúry, ktorú možno chápať ako DNA. Efektívna organizačná kultúra je kombináciou **silnej a pozitívnej kultúry** (v silnej kultúre sa členovia správajú spôsobom, ktorý je v súlade s organizačnými hodnotami). (Flamholtz, Randle, 2011) Efektívna kultúra je súbor čiastkových organizačných kultúr, medzi ktoré patria zákaznícky servis, manažment orientovaný na zamestnancov, silné medziľudské vzťahy, príkladné vedenie a etické rozhodovanie. (Childress, 2013) V dôsledku zmien, ktoré popisujú rôzne štúdie, je dôležité popísať **princípy výnimočných organizácií** a rozdiel medzi tradičnou organizačnou kultúrou a kultúrou výnimočných organizácií (premenu kultúr vidieť na obrázku č. 1). Princípy, ktorými sa riadia výnimočné organizácie, sú tieto (Kotter, Heskett, 1992; Schein, 1992; Dahlgard a kol., 2013):

- adaptabilita,
- otvorená komunikácia a spolupráca,
- štandardizovaná práca a neustále zlepšovanie,
- zameranie na zákazníka – hodnota pre zákazníka,

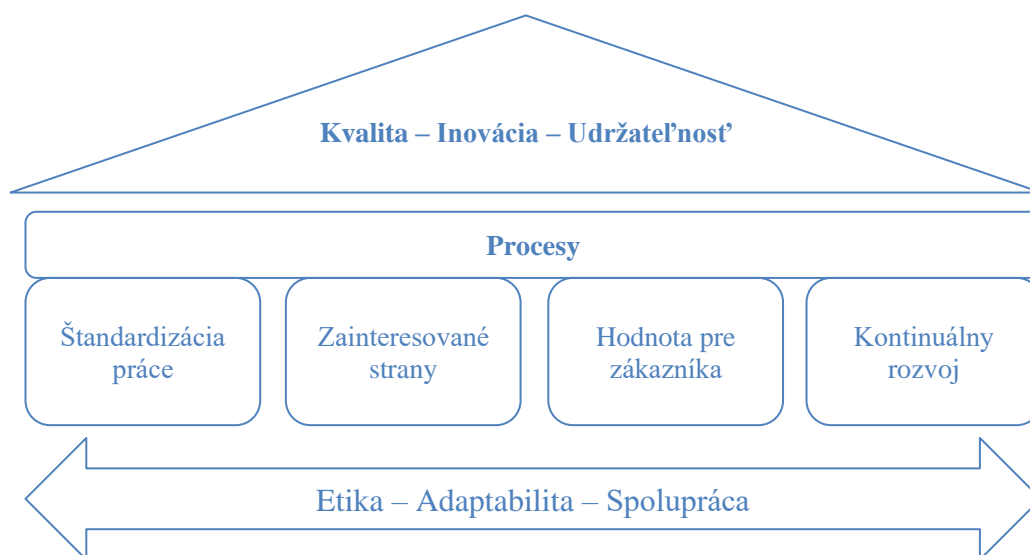
- vedenie, ktoré podporuje kultúru zameranú na kvalitu.



Obrázok 1 Premena organizačnej kultúry – od tradičnej k agilnej kultúre

Zdroj: autor

Len málo organizácií má schopnosť v porovnaní s ostatnými vyniknúť. **Koncepcia riadenia výnimočných organizácií** je založená na **adaptabilite a rozvoji**, čo znamená, že sa musí zväziť vzájomná závislosť medzi prvkami na obrázku č. 2.



Obrázok 2 Prvky kultúry výnimočných organizácií

Zdroj: autor

Agilita prostredníctvom kultúry orientovanej na výnimočnosť

Riešenie výziev a zabezpečenia udržateľného rozvoja organizácií vrátane dosahovania výnimočných výsledkov by malo byť založené na silnej organizačnej kultúre. Bez adaptability organizačnej kultúry je takmer nemožné, aby sa organizácie lepšie rozvíjali a zlepšovali sa. Úlohou takejto pozitívnej organizačnej kultúry je nadväzovať dlhodobé vzťahy so všetkými

zainteresovanými stranami. Dôležité je tiež zabezpečiť, aby sa dlhodobo zvyšovala efektivita a kvalita riadenia všetkých činností.

Faktorom, ktorý dokazuje **efektivitu riadenia činností** vo výnimočných organizáciách, je **agilný prístup**. Tento prístup zvyšuje schopnosť reagovať na zmeny a často znamená prechod na iný level, čo manažérov núti hľadať nové spôsoby riadenia. Agilní manažéri sa sústredia na koncepciu, stratégiu, plánovanie, kontrolu a vyhodnocovanie a pritom dokážu využiť príležitosti a včas reagovať na výzvy s priamym ekonomickým efektom. Strategická agilita je schopnosť znovuoobjaviť cestu k úspechu, ktorú ovplyvňujú rôzne faktory a ktorá je vnímaná aj ako dynamická schopnosť. Existuje viacero **typov agility**, pričom za kľúčové v dosahovaní prosperity organizácie považujeme tieto typy (Ahammad a kol., 2019):

- agilitu zamestnancov,
- agilitu pracovných metód,
- agilitu pri zlepšovaní výkonnosti.

Organizačná agilita je schopnosť organizácie proaktívne reagovať na zmeny priemyslu a trhu, ktoré zahŕňajú technologickú spôsobilosť, kolaboratívne inovácie, organizačné učenie, vnútorné zosúladenie. Jej podstatou je prispôsobivosť a schopnosť meniť stratégie podľa potreby všetkých zainteresovaných strán, čo zahŕňa strategicky agilných ľudí, ktorí **spolupracujú v tímoch**. Organizačná agilita pozostáva z niekoľkých kľúčových prvkov (Sherehiby, 2008):

- rýchlosť a flexibilita, ktoré reagujú na zmeny v okolitom prostredí,
- produkty a služby vysokej kvality,
- produkty a služby s presnými informáciami,
- interakcia so sociálnymi problémami a životným prostredím,
- rôzne technológie,
- vnútorná integrácia v rámci organizácií a medzi sebou navzájom.

Vybrané charakteristiky organizačnej agility sú uvedené v tabuľke nižšie.

Zdroj	Charakteristika
Gunasekaran (1999)	Organizačná agilita je schopnosť prežiť a rásť v neočakávanom konkurenčnom prostredí neustálych zmien prostredníctvom rýchlej reakcie na meniace sa trhy a prostredníctvom napĺňania túžob a potrieb zákazníkov, či už v oblasti produktov alebo služieb.
Yusuf a kol. (1999)	Organizačná agilita je úspešná aplikácia pravidiel hospodárskej súťaže, akými sú rýchlosť, flexibilita, inovácia a kvalita, prostredníctvom integrácie zdrojov a reštrukturalizácie najlepších praktík v prostredí technických znalostí,

	prostredníctvom poskytovania služieb alebo produktov, ktoré vyhovujú zákazníkom a ich preferenciám vo svetle rýchlo sa meniaceho prostredia.
Hitt a kol. (2007)	Organizačná agilita je proaktívna stratégia riadenia, ktorej cieľom je udržiavať zdroje organizácie a včas plniť želania zákazníkov.
David (2009)	Organizačná agilita je balík nápadov, ktorých cieľom je neustále zlepšovanie, ploché organizačné štruktúry, pracovné tímy, zastavenie plytvania alebo straty, efektívne využívanie zdrojov a riadenie reťazca prípravy. Japonské spoločnosti prijali koncept OA z hľadiska znižovania nákladov prostredníctvom odstraňovania odpadu.
Hill, Jones (2009)	Organizačná agilita je proces usporiadania a zrušenia obchodných jednotiek, trhov a odvetví s cieľom preorientovať sa na diferencované základné schopnosti.

Tabuľka 1 Vybrané pohľady na organizačnú agilitu

Zdroj: sprac. podľa literatúry

Agilita umožňuje **prevádzkovú výnimočnosť** a je chápaná ako **ukazovateľ úrovne výnimočnosti organizácie**, t. j. existuje korelácia medzi faktormi agilnosti a výnimočnosťou organizácie. (Devadasan a kol., 2010; Wageeh, 2016) Štúdie poukazujú aj na koreláciu medzi agilitou a prevádzkovou dokonalosťou (výkonnosťou; Tseng, 2010;), t. j. aby si organizácia udržala dokonalosť (efektívny model výnimočnosti), mala by udržiavať agilné schopnosti (Carvalho, 2017). Je potrebné poukázať na to, že štúdie opisujú aj vzťah medzi organizačným učením a organizačnou agilitou. (Wilkins, Ouchi, 1983) Prepojenie organizačnej kultúry, stratégie a efektívnosti môže viesť k zvýšeniu sprostredkovateľskej úlohy manažovania znalostí v organizáciách. (Zheng a kol., 2010) Pokiaľ chce organizácia dosiahnuť výnimočné výsledky, je potrebné zosúladiť požiadavky a očakávania zainteresovaných strán a v prvom rade zabezpečiť **agilné pracovné prostredie**, t. j. kultúru, ktorá je orientovaná na zlepšovanie, rozvoj a dokonalosť (excelentnosť). Metóda šiestich faktorov na meranie **efektívnosti a výkonnosti organizácie** zahŕňa faktory ako (O'Reilly a kol., 2014):

- prispôsobivosť,
- integrita,
- spolupráca,
- orientácia na výsledok a zákazníka,
- faktory orientované na detaily.

Pre lepšie pochopenie **aktivátorov agility** je nevyhnutné vedieť, že faktory kreovania výnimočnej kultúry sú zoskupené do nasledujúcich **kategórií**: stratégie, technológie, ľudia, a systémy. Pre agilnú kultúru sú charakteristické rôzne nástroje a metriky, tímy, partnerstvá, integrovaný informačný systém a pod. (Gunasekaran, 1998; Devadasan a kol., 2010; Wageeh, 2016). Ak sa berie ohľad na štyri **kritické infraštruktúry** organizácií (výroba, trh, ľudia,

informácie – Tsourveloudis, 2005) možno spomenúť **dimenzie** ako (van Hoek a kol., 2001; Yusuf a kol., 2004; Agarwal a kol., 2007):

- citlivosť a spokojnosť zákazníka,
- zlepšovanie kvality a zvyšovanie úrovne služieb,
- minimalizácia nákladov,
- kooperatívne aliancie s konkurentmi,
- virtuálna, procesná a sieťová integrácia,
- počítačová integrácia údajov s inými spoločnosťami.

Pri zostavení možného **súboru prvkov kultúry výnimočnosti** v samohodnotení organizácie (Príloha A) sa prihliadalo na nižšie uvedené piliere/oblasti výnimočných organizácií:

- miera trhovej orientácie (Kohli a kol., 1993; Voon, 2006),
- miera orientácie na služby (Lytle a kol. 1998),
- riadenie ľudských zdrojov (Schneider, Bowen, 1993),
- orientácia na služby a výkon (Lytle, Timmerman, 2006),
- dáta a informácie v informačnom systéme sú kľúčovým prvkom výkonnosti a majú významný vplyv na zvyšovanie efektivity riadenia činností.

Tabuľka č. 2 uvádza **súbor faktorov** umožňujúcich **agilitu organizácie**.

Conforto a kolektív (2014)	Bottani (2009)	Súbor faktorov
Typ organizačnej štruktúry	Riadenie dodávateľského reťazca	Technológie
Organizačná kultúra	Súbežné inžinierstvo	Strategické plánovanie
Učiacia sa organizácia	Projektový manažment	Integrácia dodávateľského reťazca
Agilné pracovné prostredie	Informačné technológie	Kvalita a zlepšenia
Akceptácia agilnej metodológie	Teambuilding	Informačný manažment
Adekvátna odmena	Manažment znalostí	Riadenie vedomostí
Meranie výkonu		Učiacia sa organizácia
Systémy riadenia znalostí		Organizačný záväzok
Multidisciplinárne tímy		Posilnenie postavenia zamestnancov
Silná podpora vedenia		
Decentralizované rozhodovanie		

Tabuľka 2 Súbor faktorov umožňujúcich agilitu v organizáciách

Zdroj: autor

Návrh rámca zvyšovania úrovne výnimočnosti v organizáciách

Pre organizácie je dôležité pravidelne merať svoj pokrok smerom k výnimočnosti (dokonalosti), identifikovať svoje silné stránky a oblasti na zlepšenie. Na zosumarizovanie procesu rozvoja výnimočnosti organizácií (zvyšovania úrovne agility) potrebujeme model ako základ, ktorý by sme mohli upraviť tak, aby vyhovoval všetkým typom organizácií bez ohľadu

na sektor. So zameraním na **výnimočnosť** a **efektívnosť riadenia činností** je možné spomenúť model TQM (z ang. „Total Quality Management“), ktorý sa používa v rôznych modeloch excelentnosti a zameriava sa na zlepšenie efektívnosti a schopnosti reakcie celej organizácie. Jadrom modelu TQM je organizačná dokonalosť. Model výnimočnosti EFQM („European Foundation for Quality Management“) je podobný model, ktorý sa zameriava na kvalitu a dokonalosť. Systém manažérstva kvality predstavuje pilier pre stimuláciu inovatívneho rozvoja a zvyšovania úrovne výnimočnosti organizácií. Kvalita je nástrojom transformácie a motorom rozvoja organizácie.

Rozvíjanie kultúry resp. **zvyšovanie úrovne kultúry** predpokladá určité znalosti o súčasnej kultúre. Z aspektu pripravenosti organizácie na zvyšovanie úrovne agility je možné zostaviť **rámec samohodnotenia kultúry** (Príloha B). Pri zostavení samohodnotiaceho rámca úrovne kultúry sa prihliadalo na vyššie uvedené faktory **výnimočnosti**. V procese zvyšovania úrovne výnimočnosti v záujme osvojenia si **agilného prístupu/myslenia** musia organizácie:

- podporovať otvorenú komunikáciu a spoluprácu medzi členmi tímu,
- umožniť zamestnancom robiť rozhodnutia a prevziať zodpovednosť za svoju prácu,
- podporovať kultúru neustáleho učenia sa a zlepšovania, v ktorej tímy pravidelne prehodnocujú svoj výkon a podľa toho prispôsobujú svoje procesy,
- osvojiť si prístup orientovaný na zákazníka, uprednostňovať poskytovanie hodnoty zákazníkom pred prísnyim dodržiavaním plánov a nezameriavať sa len na tržby.

Na otázku, ako je možné zistiť zrelosť systému rozvoja, neexistuje odpoveď. Na základe viacerých nástrojov je možné zostaviť tzv. **mriežku zrelosti riadenia systému rozvoja** (tabuľka č. 3), ktorá obsahuje úrovne zručností vo vzťahu k riadeniu rozvoja systému. Otázkou je, v akom zmysle je **konceptia riadenia systému rozvoja súčasťou systému riadenia aktivít** organizácie. Každý zamestnávateľ by mohol pomocou dotazníka odhadnúť úroveň svojich zručností na škále od jedna do päť. Je však vhodné prihliadať aj na tri úrovne postavenia organizácie (či len sleduje rozvojové aktivity, či proaktívne pristupuje k rozvoju, alebo je lídrom v tejto oblasti) a tiež jednotlivé oblasti zodpovednosti. Zámerom by mala byť **plná integrácia konceptu s podnikovými cieľmi** (rámec rozvoja systému – tabuľka č. 4), t. j. konceptia rozvoja by mala byť plne integrovaná do aktivít organizácie a z aspektu výkonnosti by sa mali nastavovať aj metriky spojené s cieľmi.

Katégoria merania	1. fáza: Nestálosť	2. fáza: Prebudenie	3. fáza: Osvietenie	4. fáza: Múdrost'	5. fáza: Stálosť
--------------------------	---------------------------	----------------------------	----------------------------	--------------------------	-------------------------

Porozumenie a postoj vedenia	Žiadne pochopenie pre systém rozvoja	Rozpoznanie potreby a zavádzania systému	Podpora vedenia	Pochopenie podstaty riadenia Systému rozvoja	Systém rozvoja je nevyhnutnou súčasťou organizácie
Status	Systém sa skrýva	Je menovaný vodca/manažér	Vodca/manažér zodpovedá vedeniu	Vodca/manažér pripravuje správu Zapojenie sa do partnerských záležitostí	Vodca/manažér ako člen predstavenstva
Akcie na zlepšenie	Žiadne organizované aktivity	Pokus o úsilie	Implementuje sa systém	Pokračovanie v projektoch a spustenie iniciatív	Zlepšovanie sa ako nepretržitý proces

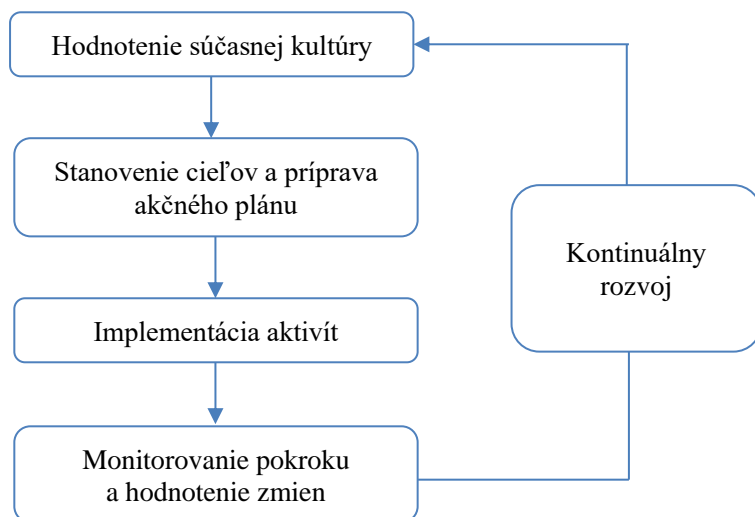
Tabuľka 3 Mriežka zrelosti riadenia systému rozvoja zamestnancov

Zdroj: autor

	Začiatok	Zavedenie a integrácia	Riadenie
Manažment a politika	Obmedzený rámec riadenia	Zavedená štruktúra riadenia a integrácia systému do procesov	Riadenie prevádzkových funkcií
Procesy a integrácia	Nezrovnalosti v metodológii	Systematický postup hodnotenia a monitorovania systému	Riadenie pomocou vopred určených ukazovateľov
Systémy a nástroje	Činnosti zaznamenané v dokumentoch	Zavedený systém / integrovaný systém a nástroje	Riadenie systému – výkonnosť a rozvoj

Tabuľka 4 Rámec zlepšovania kvality riadenia systému rozvoja zamestnancov

Zdroj: autor



Obrázok 3 Kroky rozvíjania organizačnej kultúry

Zdroj: autor

Agilný systém rozvoja ľudských zdrojov ako nástroj zvyšovania úrovne výnimočnosti

V poslednom desaťročí sa otázky **rozvoja ľudských zdrojov** stávajú predmetom záujmu odborníkov z viacerých dôvodov (napr. rozvoj technológií a digitalizácie). Aby riadenie rozvoja ľudských zdrojov malo na organizáciu pozitívny vplyv, je potrebné klásť dôraz aj na ich rast a dynamický rozvoj. Uplatňovaním takéhoto prístupu organizácia získa okrem iného motivovaných a produktívnejších zamestnancov, lepšie vzťahy, kvalitu služieb a lepšiu reputáciu. Odborná diskusia o **modeloch rozvoja ľudských zdrojov** nepriniesla žiadny univerzálny model, ktorého súčasťou by bolo neustále zlepšovanie sa zamestnancov. V poslednom období sa začína prejavovať zmena v hľadaní nových prístupov rozvoja ľudských zdrojov. Učenie sa je kľúčovým aspektom konkurencieschopnosti (Schein, 1992) i výnimočnosti organizácií. Vzdelávanie sa považuje za základný kameň stratégie kontinuálneho rozvoja organizácií. V tomto smere je nevyhnutné identifikovať **kľúčové oblasti**, ktoré **udávajú smer** v oblasti rozvoja zamestnancov. Odporúča sa brať ohľad na (Sureka, Sirajudeen, 2020; Sudhakar, Basariya, 2018):

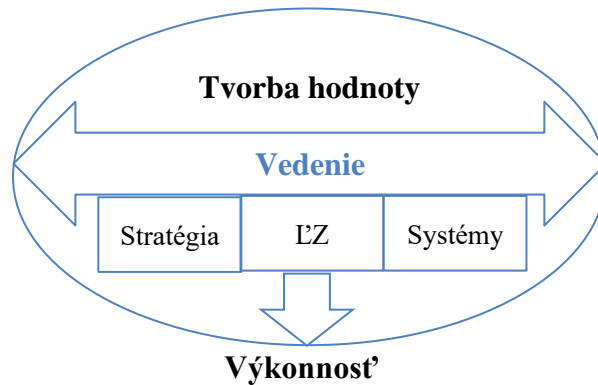
- **technológie** učenia: môžu optimalizovať skúsenosti, ktoré sa prispôsobujú individuálnym preferenciám pokroku a výkonu zamestnancov,
- vplyv učenia sa na **pohodu zamestnancov**: potenciál intervencií učenia v prospech zvýšenia celkovej spokojnosti s prácou môže prispieť k rozvoju komplexných prístupov k učeniu sa na pracovisku a rozvoju zamestnancov,
- **integráciu s novými technológiami**: uskutočniteľnosť a efektívnosť integrácie technológií s metódami učenia môže priniesť nové možnosti zážitkového učenia a školení založených na simuláciách.

Je žiaduce prihliadať aj na **dimenzie formujúce zážitok** z učenia (agilná sieť s podporou IT, kariéry, coachingu):

- komunita,
- digitálny zážitok a adaptívne učenie sa,
- praktický rozvoj (virtuálna realita, príprava),
- agilné podanie témy (dynamický obsah, atraktívnosť digitálneho kontaktu).

Výnimočné organizácie sa však snažia **princípy výnimočnosti** aplikovať do svojej stratégie. Do celého systému riadenia ľudských zdrojov vstupuje koncept kvality, ktorý sa prejavuje **integráciou programov rozvoja do stratégie** organizácie. Aj zlepšenie kvality pracovného života si vyžaduje neustále vykonávanie zmien a rozvoj podporuje účasť zamestnancov na vytváraní agilného prostredia pre udržateľný a kontinuálny rast. Vo vzťahu k tejto problematike

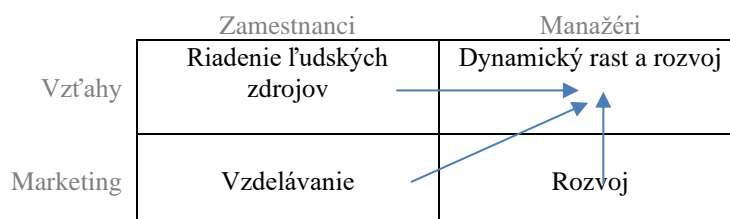
sme sa zamerali na dynamický systém rozvoja ľudských zdrojov ako nástroj **zvyšovania úrovne výnimočnosti** organizácie.



Obrázok 4 Vzťah rozvoja ľudských zdrojov, tvorby hodnoty a výkonnosti

Zdroj: autor

Plánovanie vzdelávania zamestnancov ako jedna z oblastí riadenia ľudských zdrojov zdôrazňuje snahu organizácie **rozvíjať schopnosti a zručnosti zamestnancov** takými spôsobmi, ktoré sú efektívne. Koncept agilného a dynamického rozvoja zamestnancov chápeme ako **systém riadenia aktivít rozvoja**, ktorý úzko súvisí s konceptom profesionálneho rastu a rozvoja zamestnancov (obrázok č. 5). Skúmaním vzťahu medzi charakteristikami učiacej sa organizácie a prispôbením sa zmenám, inováciami a výkonnosťou organizácie je možné znázorniť **dynamický rast a rozvoj** ako najvyššiu úroveň **agilnej kultúry**, ktorá je založená na osobnom i profesionálnom rozvoji a úspešnom budovaní vzťahov so všetkými zainteresovanými stranami. (Kontoghiorghes a kol., 2005)



Obrázok 5 Umiestnenie dynamického rozvoja ľudských zdrojov

Zdroj: Kontoghiorghes a kol., 2005.

Zavádzanie agilného systému rozvoja ľudských zdrojov umožňuje monitorovať pokrok a výkonnosť systému. Kľúčové body efektivity riadenia aktivít rozvoja sú založené na vytvorení systému predovšetkým:

- zavedením a poskytovaním vysokokvalitných a komplexných vzdelávacích aktivít s orientáciou na požiadavky a potreby zamestnancov a vedenia,
- nadväzovaním dlhotrvajúcich vzťahov so zainteresovanými stranami, vrátane zamestnancov,
- vytvorením agilného prostredia s dôrazom na kvalitu poskytovaných informácií.

Aplikácia takéhoto systému môže byť optimálnym riešením, pretože podporuje spoluprácu, zjednocuje metódy, a berie ohľad na požiadavky zainteresovaných strán. Zvyšovanie efektivity riadenia aktivít predpokladá určitú zodpovednosť voči vedeniu a zamestnancom, pričom spôsob dosiahnutia cieľov je založený na vytváraní hodnoty pre zákazníka. Prínos uplatnenia princípov kvality vidíme vo viacerých oblastiach riadenia organizácií. Za javy spojené s realizáciou **udržateľného dynamického systému** rozvoja ľudských zdrojov sa považujú **náklady, inovácie a kompetentnosť riadenia** systematickej zmeny. Navrhovaný dynamický systém riadenia rozvoja ako nástroja pre organizácie je založený na systematickom a agilnom prístupe, t. j. existuje vzájomná závislosť medzi etapami. Efektívna **implementácia agilného systému** zahŕňa nasledujúce **fázy**:

- analýza problémov systému rozvoja,
- analýza správania sa ľudských zdrojov,
- hodnoty a ciele udržateľného systému rozvoja,
- stratégia udržateľného rozvoja,
- rozvoj udržateľného systému,
- transformácia udržateľného systému.

Možno predpokladať, že záujem o **zodpovednosť za riadenie ľudských zdrojov** (v agilnom prostredí) a jeho dôsledky bude v organizáciách narastať. Samotné prostredie organizácií sa musí chopiť príležitostí prostredníctvom agilných metód práce. Vnútorne vzťahy hrajú kľúčovú úlohu v oblasti udržateľnosti systému a agilnej kultúry. Mali by sa preskúmať mnohé aspekty vzdelávania a rozvoja, pričom pre budúcnosť sú dôležité nové typy vzdelávacích aktivít, ktoré so sebou prinášajú vyššiu úroveň spolupráce vrátane agility. Ak sa chce organizácia neustále zlepšovať a prosperovať, bude musieť byť schopná predvídať trendy a očakávania svojich zainteresovaných strán a strategicky myslieť.

Z hľadiska vedenia organizácií je kľúčovou hodnotou dynamického systému jeho udržateľnosť. **Udržateľnosť** predstavuje výzvu pre vývoj efektívneho systému aj z toho dôvodu, že sa predpokladá synergia udržateľnosti a rozvíjania systému. Domnievame sa, že efektívny a udržateľný systém bude závisieť od **úrovne agility a kvality vzdelávania a efektivity vzdelávacích programov**, ktoré zabezpečujú dynamický a udržateľný rozvoj zamestnancov i organizácie.

Vzhľadom na to, že zavedenie **dynamického systému rozvoja ľudských zdrojov** je vnímané ako nástroj zvyšovania úrovne výnimočnosti organizácie, od prvej chvíle si od vedenia žiada **agilný prístup a strategické myslenie. Proces transformácie** je možné rozdeliť do troch alebo viacerých fáz, ktoré sú založené na hodnotení pripravenosti organizácie a zahŕňa:

- prípravu na hodnotenie: rozhodnutie o spôsobe plánovania a organizácie práce; vytvorenie a zaškolenie tímu,
- realizáciu hodnotenia zrelosti s identifikáciou potenciálu na zlepšenie s prioritizáciou a vypracovaním správy o hodnotení,
- plánovanie aktivít a definíciu cieľov: analýza vplyvov, formulovanie cieľa, identifikáciu relevantných oblastí zmeny vrátane nastavenia komunikácie,
- nastavenie transformácie vrátane riadenia rizík s plánom aktivít, ako aj následné implementačné riešenia s opatreniami, ktoré prevedú plán do praxe a nastavenie systému monitorovania a dokumentovania pokroku vrátane zhromažďovania, spracovania a analýz dát a informácií na rôzne účely.

Iniciatíva zameraná na presadzovanie uvedeného konceptu by mala vplyv aj na:

- úsilie zamerané na dosiahnutie konkurenčnej výhody,
- integráciu politík a cieľov v jednotlivých oblastiach riadenia do jedného celku,
- súčinnosť vedenia a zamestnancov v záujme dosiahnutia efektívnosti,
- uplatňovanie strategického prístupu k riadeniu zdrojov,
- spoluúčasť a efektívnejšiu spoluprácu vedenia a zamestnancov na realizáciu rámca.

Záver

Dôsledky globálnych zmien sa týkajú každej organizácie a aj z uvedeného dôvodu považujeme za aktuálne zaoberať sa dimenziami excelentnosti a zamerať sa na rozvoj, čo môže umožniť rozpoznanie potenciálu organizácie. Agilnosť je pre výnimočnosť rozhodujúca a podčiarkuje potenciál rozvoja a výnimočnosti každej jednej organizácie. Venovať pozornosť svojim

zamestnancom a siahat' po rôznych metódach rozvoja, či uplatniť integrované systémy riadenia, znamená otvorenosť, čo sa v súčasnom prepojenom svete považuje za nevyhnutnú dynamickú schopnosť výnimočnej organizácie (Németh, 2023).

V príspevku sa uviedli kľúčové determinanty, špecifické prvky agilnej kultúry, ktoré by uľahčili proces adaptácie organizácie na nové podmienky konkurenčného prostredia. Systém rozvoja zamestnancov okrem zosúladenia záujmov je o zlepšovaní sa, inovatívnom rozvoji a snahe udržiavať vysokú úroveň efektivity a kvality riadenia činností agilnej organizácie. Strategické riadenie systému rozvoja zamestnancov prostredníctvom uvedeného rámca zvyšovania úrovne kultúry prispieva k zvyšovaniu efektivity činností a zlepšeniu inováčnej výkonnosti vrátane posilnenia stratégie organizácie v snahe zosúladiť požiadavky, očakávania a záujmy všetkých zainteresovaných strán.

Podpora rozvíjania dynamicko-inovatívnej, agilnej organizačnej kultúry sa stáva nevyhnutnou súčasťou života výnimočných organizácií. Nezabúdajme, že dokonalosť (výnimočnosť) „nie je čin ale dlhodobý návyk. Je to vždy výsledok vysokého zámeru, úprimného úsilia a inteligentného vykonávania“ (Aristoteles). V tejto interpretácii je koncept strategického riadenia systému rozvoja zamestnancov jasnou odpoveďou na výzvy digitalizácie s cieľom dosiahnuť udržateľné smerovanie organizácií. Vo všeobecnosti sa odporúča viac sa zaoberať agilitou a neustálym zlepšovaním sa v kontexte výnimočnosti, najmä identifikovať možné cesty rozvoja organizácií z aspektu globálnych ekonomických, environmentálnych a sociálnych zmien.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- AGARWAL, A. a kol. 2007. Modeling agility of supply chain. In *Industrial Marketing Management*. 2007, roč. 36, č. 4, s. 443–457.
- AHAMMAD, M. F. A kol. 2019. Strategic agility and human resource management. In *Human Resource Management Review*. 2019, roč. 30, č. 1, s. 1–3.
- BOTTANI, E. 2009. On the assessment of enterprise agility: issues from two case studies. In *Int. Journal of Logistics: Research and Applications*. 2009, roč. 12, č. 3, s. 213–230.
- BROWN, A. 2013. How do excellent companies stay excellent? In *Total Quality Management and Business Excellence*. 2013, roč. 24, s. 108–118.

- DAHLGAARD, J. J. a kol. 2013. Business excellence models: Limitations, reflections and further development. In *Total Quality Management and Business Excellence*. 2013, roč. 24, s. 519–538.
- CARVALHO, A. M. 2017. Operational excellence as a means to achieve an enduring capacity to change – revision and evolution of a conceptual model. In *Procedia Manufacturing*. 2017, roč. 13, s. 1328–1335.
- CONFORTO, E. C. a kol. 2014. Can agile project management be adopted by industries other than software development? In *Project Management Journal*. 2014, roč. 45, č. 3, s. 21–34.
- CHILDRESS, J. R. 2013. *Leverage: The CEO's guide to corporate culture*. Principia Associates, 2013. 360 s. ISBN 9780957517974.
- DAVID, F. 2009. *Strategic Management. Concepts*. 12. vyd. Prentice-Hill Pearson Education International Inc., 2009. 336 s. ISBN 9780136015697.
- DEVADASAN, S. R. a kol. 2010. Measuring organisational agility before and after implementation of TADS. In *The Int. Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 2010, roč. 47, č. 5, s. 809–818.
- FLAMHOLTZ, E. G. – RANDLE, Y. 2012. Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: theoretical and measurement issues. In *Journal of Human Resource Costing and Accounting*. 2012, roč. 16, č. 2, s. 76–94.
- GUNASEKARAN, A. 1998. Agile manufacturing: enablers and an implementation framework. In *Int. Journal of Production Research*. 1998, roč. 36, č. 5, s. 1223–1247.
- HILL, C. – JONES, G. 2009. *Strategic Management, An Integrated approach*. 13. vyd. Boston: Houghton Mifflin Company, 2009. 558 s. ISBN 9788177227635.
- HITT, M. A. a kol. 2007. *Management of Strategy: Concepts and Cases, South-Western*. New York, 2007. 238 s. ISBN 9780324364330.
- HONG, P. a kol. 2012. Benchmarking sustainability practices: evidence from manufacturing firms. In *Benchmarking Int. Journal*. 2012, roč. 19, č. 4/5, s. 634–648.
- JACOB D. A. – TENDE, F. B. 2022. Corporate Culture, Employee Stress, and Leadership Support: En Route Organizational Psychotherapy. In *Journal of Business Strategy Finance and Management*. 2022, roč. 4, č. 1. DOI:<http://dx.doi.org/10.12944/JBSFM.04.01.07>.
- KOHLI, A. K. a kol. 1993. MARKOR: A Measure of Market Orientation. In *Journal of Marketing Research*. 1993, s. 467–477.
- KONTOGHIORGHES, C. a kol. 2005. Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. In *Human Resource Development Quarterly*. 2005, roč. 16, č. 2, s. 185–212.

- KOTTER, J. P. – HESKETT, J. L. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: Kotter Associates, 1992.
- LYTLE, R. S. a kol. 1998. SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation. In *Journal of Retailing*. 1998, roč. 74, č. 4, s. 455–489.
- LYTLE, R. – TIMMERMAN, J. 2006. Service orientation and performance: an organizational perspective. In *Journal of Services Marketing*. 2006, roč. 20, č. 2, s. 136–147.
- NÉMETH, Z. 2022. Organizácia na ceste udržateľnosti. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2022, č. 3.
- NÉMETH, Z. 2023. Udržateľný rozvoj: výzvy, súlad a zodpovedná efektivita dynamickej organizácie. In *MANEKO*. 2023, roč. XV., č. 1.
- O'REILLY, C. a kol. 2014. The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. In *Group & Organization Management*. 2014, roč. 39, s. 595–625.
- PARK, Y. a kol. 2017. The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: a configurational approach. In *Journal of the association for information systems*. 2017, roč. 18, č. 9, s. 1.
- PETERS, T. J. – WATERMAN, R. H. Jr. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper & Row, 1982.
- SCHEIN, E. H. 1992. How can organizations learn faster?: The problem of entering the green room. *MIT Working Papers*. 1992.
- SCHEIN, E. H. 2010. *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 436 s. ISBN 978-0-470-18586-5.
- SCHNEIDER, B. – BOWEN, D. 1993. The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial. In *Organizational Dynamics*. 1993, roč. 21, č. 4, s. 39–52.
- SOLOMON, R. C. 1992. *Ethics and Excellence. Cooperation and integrity in business*. Oxford: Oxford University Press, 1992. ISBN 9780195087116.
- SUDHAKAR, R. – BASARIYA, R. S. 2018. Theoretical Framework on the Effectiveness of Training and Development – Review of Literature. In *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*. 2018, roč. 9, č. 7, s. 932–943.
- SUREKA, M. – SIRAJUDEEN, S. A. 2020. A Study on Impact of Training and Development Programs among the Clinical and The Administrative Staff of Hospitals in Tiruchirappalli District. In *International Journal of Management*. 2020, roč. 11, č. 10, s. 2999-3004.

- TSENG, S. 2010. The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. In *Journal of Knowledge Management*. 2010, roč. 14, č. 2, s. 269–284.
- TSOURVELOUDIS, N. C. 2005. Knowledge-based measurement of enterprise agility. In *Intelligent Knowledge-Based Systems: Business and Technology of the New Millenium*. Norwell: Kluwer Academic Press, 2005, s. 67–82.
- Van HOEK, R. I. a kol. 2001. Measuring agile capabilities in the supply chain. In *International Journal of Operations & Production Management*. 2001, roč. 21, č. 1, s. 126–148.
- VOON, B. H. 2006. Linking a Service-Driven Market Orientation to Service Quality. In *Managing Service Quality*. 2006, roč. 16, č. 6, s. 595–619.
- WAGEEH, N. A. 2016. The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt. In *Int. Journal of Business and Management*. 2016, roč. 11, č. 4, s. 121.
- WILKINS, A. L. – OUCHI, W. G. 1983. Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. In *Administrative science quarterly*. 1983, s. 468–481.
- YUSUF, Y. a kol. 1999. Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. In *International Journal of Production Economics*. 1999, roč. 62, č. 1-2, s. 33–43.
- YUSUF, Y. Y. a kol. 2004. Agile supply chain capabilities: determinants of competitive objectives. In *European Journal of Operational Research*. 2004, roč. 159, č. 2, s. 379–392.
- ZHENG, W. a kol. 2010. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. In *Journal of Business Research*. 2010, roč. 63, č. 7, s. 763–771.

Kontakt

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M.

Konzultantka pre stratégiu, rozvoj a Compliance

phoenix BSC; P.N.L. Elektro, s.r.o.

e-mail: nemeth.bsc@gmail.com

Príloha A Možné prvky kultúry výnimočnosti v samohodnotení organizačnej kultúry

Skupina	Prvky
Orientácia na zákazníkov	Vedomosti o preferenciách zákazníkov Pochopenie potrieb zákazníkov a monitorovanie trhu Poskytovanie kvalitných služieb Meranie spokojnosti zákazníkov Popredajné služby
Orientácia na konkurentov	Monitorovanie činnosti konkurencie Vedomosti o konkurentoch Reakcia na konkurentov Závazok/vášeň pre výhodu služby a diferenciáciu
Orientácia na zamestnancov	Školenie zamestnancov Motivácia a spokojnosť zamestnancov Nábor zamestnancov
Interfunkčná orientácia	Komunikácia zamestnancov Koordínácia činností Vnútoraná komunikácia
Orientácia na výkon	Snaha o dokonalosť služieb Závazok manažmentu v oblasti služieb a výkonu Meranie a monitorovanie výkonu služby
Dlhodobá orientácia	Investície do zlepšenia kvality služieb Dlhodobá spokojnosť so službami Orientácia na dlhodobé ciele Neustále zlepšovanie služieb Dlhodobý zákaznícky servis Konzistencia excelentnosti služieb

Tabuľka 5 Rámec samohodnotenia agilných prvkov v organizačnej kultúre

Zdroj: Kohli a kol., 1993; Lytle a kol., 1998; Lytle, Timmerman, 2006; Voon, 2006.

Príloha B Návrh rámca na samohodnotenie pripravenosti organizácie na zmenu

Úroveň súhlasu s tvrdeniami manažéri a/alebo lídri označia začiarknutím.

	Skôr nesúhlasím	Nesúhlasím	Skôr súhlasím	Súhlasím
INICIOVANIE ZMENY				
Vedenie zmeny				
Navrhli sme predstaviteľ'ov, ktorí presadzujú princípy výnimočnosti.				
Lídri sú ochotní začať cestu k výnimočnosti.				
Generálny riaditeľ podporuje a je pripravený ísť príkladom na ceste k výnimočnosti.				
Vytvorenie spoločnej potreby				
Hovorili sme s výnimočnými organizáciami a našimi lídrami o tom, ako začať cestu.				
Manažéri vysvetľujú zmenu a komunikujú o potrebe.				
Manažéri plne rozumejú tomu, čo je výnimočnosť a ich úlohou je to dosiahnuť.				
IMPLEMENTÁCIA ZMENY				
Existuje jasný plán, ako začleniť hodnoty a koncepty výnimočnosti do našej organizácie.				
Identifikovali sme potreby a považujeme samohodnotenie za súčasť implementačného plánu.				
UDRŽATEĽNOSŤ ZMENY				
Vrcholové vedenie zodpovedá za implementáciu.				
Máme zavedené zmysluplné ukazovatele a metódy na hodnotenie pokroku organizácie na ceste k výnimočnosti.				

Tabuľka 4 Rámec samohodnotenia pripravenosti organizácie na zmenu

Zdroj: Lytle a kol., 1998; Bottani, 2009; Childress, 2013; O'Reilly a kol., 2014; Carvalho, 2017.