

CORPORATE CULTURE AS PROCESS OF SOCIALIZATION IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRENDS

Růžena Krninská¹, Markéta Adamová², Nikola Židová³

Abstract

The lifelong process of socialization is linked with the adaptation of the individual to the social environment in which the person is and which is associated with the culture of this society. This paper is focused on the desirable dimensions of corporate culture due to globalization and economic development trends. The aim of the paper is to identify, analyze and evaluate selected dimensions of corporate culture in small and medium-sized enterprises within the defined region and to bring them closer to the management of small and medium-sized enterprises, which are the main drive current economy. The result is an emphasis on the cultural dimensions that are required for an effective flow of enterprise knowledge and the development of human capital. Desirable cultural dimensions include a small power distance, a collectivism, a femininity, taking risks and changes, long-term orientation and restraint. These dimensions can contribute via company's performance to the increasing economy of countries.

Keywords

Corporate Culture, Cultural Dimensions, Socialization, Small and Medium-Sized Enterprises

I. Úvod

Chceme-li uvažovat o hospodářských trendech se zaměřením do budoucnosti, je potřeba porozumět vývojovým trendům v globální, regionální i podnikové ekonomice, ale i projevům sociálně společenským a kulturním na těchto úrovních. V současnosti dochází k postupné proměně materialisticky založeného paradigma, nazývaného pozitivisticko-vědecké, jež dospělo z hlediska ekonomického k vrcholům „industriálního“ světa a začíná se rodit paradigma nového světa postmaterialistického nebo také „postindustriálního“, které je spojováno s novými přístupy. Gibson (2007) hovoří o tom, že globalizující se svět vstupuje do „nové ekonomiky“ – „ekonomiky znalostí“ – spojené s využíváním lidského i intelektuálního kapitálu, jež akcentuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti a dovednosti jako hybné síly změn, inovací a konkurenceschopnosti. Dle Kislingerové (2011) se v posledních letech objevila celá řada přídatných jmen, která se přiřazují pojmu ekonomika. Pojem „nová“ ekonomika je pouze jedním z možných spojení. Vedle přídatného jména „nová“ se ještě více používá spojení „znalostní ekonomika“. Znalostní ekonomika má ambici označit stav společenské kooperace, kde tvorba produktu závisí vedle kapitálu, práce a přírodních zdrojů (nebo technického pokroku) také na dalším faktoru, to je na vzdělávání a znalostech. Rozhodující zaměření se bude dotýkat lidských zdrojů, či spíše rozvoje jejich tvořivého potenciálu a tím i lidského a následně intelektuálního kapitálu. Jestliže 4. průmyslová revoluce nahradí určité profese roboty, bude zřejmě nezbytností u zbývajících profesí zastávaných člověkem, co nejefektivnější využívání znalostí. Ignorovat budoucnost, spojenou se znalostní ekonomikou, která se bude každodenně prosazovat, by se nemuselo vyplatit. Člověk se svými adaptačními schopnostmi se v procesu socializace dokáže společenskému prostředí přizpůsobit, ať už je to na úrovni celé společnosti, či takové hospodářské jednotky jako je podnik. Ale je nezbytné si uvědomit, že jakékoli společenství (jakákoli societa – region, podnik) má svou kulturu a tu si můžeme společně sami vytvářet. Je třeba při tom akceptovat určitá pravidla, ale nejdříve musíme co nejpodrobněji poznat její současný stav.

¹ University of South Bohemia, Faculty of Economics, Studentska 13, 37005 Ceske Budejovice, krninska@ef.jcu.cz.

² University of South Bohemia, Faculty of Economics, Studentska 13, 37005 Ceske Budejovice, adamom01@ef.jcu.cz.

³ University of South Bohemia, Faculty of Economics, Studentska 13, 37005 Ceske Budejovice, zidovna00@ef.jcu.cz.

II. Literární přehled

Také Antalová, Rievajová (2010) předpokládají, že současná doba představuje specifickou fázi sociálně–ekonomického a kulturního rozvoje spočívajícího v implementaci znalostní ekonomiky, v níž se vědomosti, znalosti a učení stávají mnohem významnějším faktorem, než tomu bylo v předcházejících historických obdobích. Funkčnost znalostí a jejich transfer v societě (podniku) se odvíjí od stavu práce s jeho lidským kapitálem, který je mimo jiné vyjadřován stavem jeho podnikové (organizační, firemní) kultury.

Pojetí podniku (organizace) jako kulturního systému se v světovém managementu začalo soustavně vyskytovat od počátku osmdesátých let 20. století. Chápání podniku z kulturologického hlediska není u značné části našich podniků doposud samozřejmé. V moderním managementu úloha silné podnikové kultury neobyčejně roste (Truneček, 2004).

Podle amerického sociologa Parsonse in Nový (1996) je kultura řídicí složkou jakéhokoli společenství, jakéhokoli sociálního systému. V širším pojetí je kultura produktem člověka. Obnáší všechno to, co člověk přetvořil a vytvořil v běhu generací a s přírodou koexistuje. Kultura je vlastně novou realitou, stále člověkem vědomě či nevědomě vytvářenou.

Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ a hodnot, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné (Schein in Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

Pojem podnikové (organizační) kultury je rámcově chápán současnými autory obdobným způsobem, konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu zůstává poměrně různorodé např. jako:

- „*dominantní hodnoty, symboly, podnikoví hrdinové, rituály a vlastní dějiny, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovišti*“ (Deal & Kennedy, 1983);
- „*sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají*“ (Kilmann, Saxton & Serpa, 1985);
- „*jak zaměstnanci společně chápou a společně sdílejí její základní hodnoty*“ (Robins, 1989);
- „*základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace*“ (Denison, 1990);
- „*pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování*“ (Gordon, 1991).

V rámci každého podniku se jedná o jeho vlastní a specifickou kulturu. Podniková kultura vzniká buď na nevědomé úrovni society, nebo může být vytvářena i vědomým působením. Pokud je podniková kultura vhodně nastavena, má pozitivní vliv na motivaci, rozvoj, výkonnost zaměstnanců podniku, ovlivňuje podnikovou strategii, podporuje účast zaměstnanců na dosažení cílů podniku, jeho inovativnost a tím i konkurenceschopnost. Ale také působí na zákazníky.

Podniková kultura s dimenzemi, směřující k znalostní ekonomice by se v dnešní společnosti mohla stát světovým trendem, který pomáhá udržet konkurenceschopnost nejen na místním trhu, ale v rámci globálního prostředí. Podniková kultura s žádoucími kulturními dimenzemi se může stát rozhodujícím činitelem úspěšného rozvoje a konkurenceschopnosti podniku a podle Krninské (2002) pro budoucí znalostní společnost bude podniková kultura základním prvkem moderního managementu a práce s lidskými zdroji s podporou jejich rozvoje. Proto funkčnost, co nejefektivnějšího transferu a využívání znalostí, je potřeba zabezpečit žádoucí kulturní dimenze směřující k znalostní ekonomice.

Kulturní dimenze vyjadřují nejjobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi různými kulturami na všech úrovních societ, tj. různých společenství, počínaje rodinou, přes podnik, region až k státnímu útvaru a upozorňují na ty aspekty, které ve své podstatě nejenže vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale ovlivňují zejména oblast ekonomiky, práce a managementu.

III. Metodický postup

Cílem příspěvku je identifikace, analýza a hodnocení vybraných dimenzí podnikové kultury v malých a středních podnicích v rámci vymezeného regionu a přiblížení jejich významu pro řízení malých a středních podniků. Tento článek představuje možný přístup ke kulturním dimenzím Hofstedeho (1994) a nasměrování jejich aplikace pro podnikovou kulturu v malých a středních podnicích. Autoři se snaží vyzdvihnout takové dimenze podnikové kultury, které jsou žádoucí pro budoucí znalostní ekonomiku, do které současná globální společnost postupně vstupuje.

Jádrem kultury jsou podle Hofstede – Hofstede (1999; 2005) hodnoty, jako všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými. Hodnoty jsou spojeny s pocity, které mají směr, mají kladnou a zápornou stranu a spíše označují to, co člověka obklopuje v kategoriích „dobré nebo špatné, pravda nebo lež, krásné nebo ošklivé, racionální nebo iracionální“ apod., poskytují možnost orientace ve světě tím, že sociální skutečnost strukturují z hlediska významu a symbolicky ji hierarchizují. Hofstedem (2005) protipólně postavené kulturní dimenze jsou postaveny na obecně platné zákonitosti pro náš vesmír, kde existují dva protipóly život a smrt. Již dle Pierra de Chardin (1990) a potvrzeno dnešní kvantovou fyzikou, je celý vesmír založen na principu evoluce a entropie. Na obdobných protikladech fungují Hofstedovy kulturní dimenze (2005), které jsou použitelné při determinaci i samotné podnikové kultury.

Pro snazší pochopení jednotlivých indexů a kulturních dimenzí, které jsou v daných indexech protikladně zahrnuty, je uveden jednoduchý přehled, přičemž jsou tučně zvýrazněné ty dimenze (tabulka 1), které jsou žádoucí pro podnikovou kulturu směřující ke znalostní společnosti.

Podle Hofstede (1994) metodiky mohou jednotlivé indexy daných dimenzí nabývat hodnoty 0 – 100, ale není výjimkou, že nabývají i hodnot nižších, případně vyšších. Jednotlivé indexy v sobě zahrnují, jak již bylo řečeno dvě protikladné kulturní dimenze, kdy první z nich je dosažena hodnocením v intervalu 0 – 50 a druhá pak v intervalu 50 – 100, viz tabulka 1. Podle autorů hodnocení v prostředních hodnotách (okolo 50) je v tzv. přechodové zóně, kdy není jednoznačné, ke které dimenzi se podnik přiklání. Z tohoto důvodu jsou intervaly hodnocení rozděleny následovně: $(-\infty, 45)$ pro první kulturní dimenzi, (46-55) pro tzv. přechodovou zónu, (56, ∞) pro druhou, protikladnou kulturní dimenzi.

Tabulka 1 Přehled jednotlivých indexů protikladných kulturních dimenzí s příslušnými hodnotami

Název indexu	Hodnota dané dimenze	
	Nižší než 50	Vyšší než 50
Mocenský odstup – malý vs. velký (PDI)	Malý odstup	Velký odstup
Individualismus vs. Kolektivismus (IDV)	Kolektivismus	Individualismus
Maskulinita vs. feminita (MAS)	Feminita	Maskulinita
Obava z nejistoty - vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika (UAI)	Přijímání rizika	Vyhýbání se nejistotě
Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace (LOT)	Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
Požitky vs. umírněnost (IVR)	Umírněnost	Požitky

Zdroj: Krninská & Duspivová (2013)

Mocenský odstup (PDI - viz Rovnice 1)

Tam, kde je velká mocenská vzdálenost moci (hodnota indexu se blíží k 100), nadřazení a podřazení považují své jednání za existenciálně nerovné; je to pocíťováno tak, že hierarchie moci je na této existenciální nerovnosti založena. Podniky centralizují moc, jak je to jen možné a do co nejmenšího počtu rukou. Od podřízených se očekává, že budou dělat, co se jim řekne. Je tu hodně vedoucích, uspořádaných do hierarchií osob o mnoha úrovních podřízenosti a nadřazenosti. Mzdové systémy

Corporate Culture as Process of Socialization in the Context of Economic Trends

vykazují velké rozdíly ve výši platu mezi vrcholem a základnou organizace (Hofstede & Hofstede, 2005).

V situaci malého mocenského odstupe (hodnota indexu 0) se podřízení a nadřízení považují za existenciálně rovné. Hierarchický systém je jen nerovností rolí vytvořených, protože je to tak potřebné; tyto role se mohou změnit. Organizace jsou dosti decentralizovány, hierarchické pyramidy jsou ploché a počty nadřízených jsou omezeny. Rozpětí platů mezi vrcholem a základnou je relativně malé. Podřízení očekávají, že rozhodnutí týkající se jejich práce, s nimi budou předem prodiskutována, chápou však, že je to nadřízený, kdo v závěru rozhodne (Hofstede & Hofstede, 2005).

Malá mocenská distance je žádoucí stav podnikové kultury směřující ke znalostní ekonomice, umožňuje všem zaměstnancům přispívat svými podněty k rozvoji podniku, díky dobré komunikaci zabezpečuje tok znalostí societou a její soudržnost (Krninská & Duspivová, 2013).

Individualismus vs. Kolektivismus (IDV - viz Rovnice 2)

O zaměstnancích se v individualistické společnosti (hodnota indexu pro silný individualismus = 100) předpokládá, že jednají v souladu se svým vlastním zájmem a že práce by měla být organizována tak, aby se jejich zájem a zájem zaměstnavatele shodovaly. Předpokládá se, že zaměstnanci jednají jako „ekonomičtí lidé“ nebo alespoň lidé, kteří mají jak ekonomické, tak i psychologické potřeby; obvykle vlastní potřeby. V kolektivistické kultuře (hodnota indexu IDV = 0) bude zaměstnanec vždy jednat v souladu se zájmy této skupiny a ty se nemusí vždy shodovat s jeho (jejími) individuálními zájmy. (Hofstede & Hofstede, 2005).

Kolektivismus je žádoucí stav podnikové kultury pro znalostní ekonomiku, otevírá cestu k součinnosti a týmovosti, jelikož jednotlivec své jedinečně individuální schopnosti dává ve prospěch society (Krninská & Duspivová, 2013).

Maskulinita vs. Femininita (MAS - viz Rovnice 3)

Organizace v maskulinních společnostech (hodnota indexu MAS = 100) zdůrazňují výsledky a snaží se je spravedlivě odměňovat, tj. každému podle jeho výsledků. V maskulinní společnosti jsou muži socializováni ve směru průbojnosti, ctížádosti a soutěživosti. Očekává se, že budou usilovat o postup a kariéru. Ženy v maskulinní společnosti se přizpůsobují, vydávají se na cestou kariéry. (Hofstede & Hofstede, 2005). Ve femininní společnosti (hodnota indexu MAS = 0) se rodové role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec (Nový 1996). Femininita je žádoucí stav podnikové kultury pro znalostní ekonomiku, otevírá péči o vzájemné mezilidské vztahy, zaručující otevřenost a důvěru jako předpoklad dobrého transferu znalostí societou (Krninská & Duspivová, 2013).

Obava z nejistoty (UAI - viz rovnice 4) - Vyhýbání se nejistotě, potřeba jistoty vs. Přijímání změn i rizika

V prostředí, ve kterém se vyhýbají nejistotě (hodnota indexu UAI = 100), existuje množství formálních zákonů a neformálních zvyklostí, určujících práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců. Existuje zde mnoho vnitřních předpisů a pravidel. Náhodě musí být ponecháno co možná nejméně míst. Osobní klid a stabilita může odrazovat od iniciativy, přijímání rizika a ochoty ke změně, které na podnikateli vyžadují rychle se proměňující podmínky trhu (Hofstede & Hofstede, 2005). Se slabým vyhýbáním se nejistotě (hodnota indexu UAI = 0) je spojena flexibilita a reakce na změny. Pravidla jsou zaváděna jen v případech absolutní nutnosti. Malá obava z nejistoty, přijímání změn a rizika je žádoucím stavem znalostní ekonomiky, umožňuje vyrovnávání se s rychlými diskontinuitními proměnami globální společnosti). Podporuje inovativní přístupy a procesy (Krninská & Duspivová, 2013).

Krátkodobá vs. Dlouhodobá orientace (LOT - viz Rovnice 5)

Na pólu krátkodobé orientace může Krátkodobá orientace V krátkodobě orientované (LOT = 0) společnosti je rozhodující důraz kladen na současnost a minulost a všechny aktivity, které s těmito

časovými úseky souvisejí - orientaci na činnosti, které přinášejí momentální nebo krátkodobý efekt, může být spojena především s cílem maximálního okamžitého zisku.

V prostředí s dlouhodobou orientací nejsou práce a rodina odděleny. Hodnoty na pólu LOT (LOT = 100) podporují podnikatelskou činnost. V dlouhodobě orientovaných společnostech je větší připravenost angažovat se v činnostech, které efekt přinesou až v delším či skutečně dlouhém časovém horizontu (dlouhodobé investice, osobní vytrvalost). Dlouhodobá orientace je příznačná pro společenství svými činnostmi zaměřené k efektu v dlouhodobém horizontu (trvalou udržitelností), ve které jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny (Hofstede & Hofstede, 2006). Dlouhodobá orientace podnikové kultury je žádoucí pro znalostní ekonomiku. Naplňuje princip trvalé udržitelnosti (náhradu okamžitého maximálního zisku za zisk dlouhodobě optimální) a souvisí cíli dlouhodobého a perspektivního podnikání, které je založené na investicích, které mimo jin směřují především do rozvoje lidského kapitálu a jeho potenciálu, jehož důsledkem je rozvoj tvůrčích inovativních přístupů (Krninská & Duspivová, 2013).

Požitky vs. umírněnost (omezování se) - (IVR - viz Rovnice 6)

Požitkářská je societa, která umožňuje poměrně volné uspokojování základních a fyzických pohnutek člověka, které souvisí s užíváním si života a zábavy.

Umírněnost představuje societu, která potlačuje uspokojování potřeb extremizovaných maximalizací, omezuje se a reguluje požitky za pomoci hlediska zachování současných podmínek i pro budoucí generace, za pomoci vyznávání takovýchto hodnot.

Umírněnost je kulturní dimenzí podnikové kultury žádoucí pro znalostní ekonomiku, rovněž naplňující princip společenské odpovědnosti (Krninská & Duspivová, 2013).

Postup získání a zpracování dat u VSM 94

Vychází z dat získaných v rámci výzkumného projektu pomocí dotazníkového šetření (standardizovaný dotazník), které se zaměřuje na inovační management včetně podnikové kultury, ale také z dat získaných ze spolupráce se studenty a z jejich diplomových, ročníkových a semestrálních prací, které zahrnovaly dotazník VSM 94 (Hofstede, 1994).

Jde o kvantitativní techniku sběru dat, která původně zahrnuje celkem 26 otázek a umožňuje měřit pět kulturních dimenzí (5 x 4 otázky = 20 otázek). Dimenze jsou následující: vzdálenost moci (PDI), individualismus vs. kolektivismus (IDV), maskulinita vs. feminita (MAS), dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LOT) a vyhýbání se nejistotě (UAI). Závěrečných 6 otázek má demografický charakter. Dotazují se na pohlaví, věk, vzdělání, profesi, současné občanství a národnost při narození. Dotazník tvoří soubor 24 uzavřených či výběrových otázek, poslední 2 otázky jsou otevřené. Podle Hofstede (2012) byl dotazník doplněn o 4 otázky dotýkající se požitků vs. umírněnost (IVR).

Dotazování se uskutečnilo pomocí standardizovaného dotazníku VSM 94 (Values Survey Module Questionnaire), jehož autorem je Geert Hofstede (Hofstede, 1994; Hofstede & Hofstede, 2012). Hofstedeho práce (i využití dotazníku VSM 94) se původně koncentrovala na výzkum podnikové kultury (viz rozsáhlý výzkum v nadnárodní korporaci IBM prováděný v 70. letech), později se však výzkumné zaměření posunulo ke stanovení rozdílů systémů národních hodnot (dimenze národních kultur). Dotazníkové šetření pro tento příspěvek v současnosti stále probíhá, a proto k zpracování příspěvku byla k dispozici pouze určitá sonda do malých a středních podniků.

Standardizovaný dotazník VSM 94 (dále jen VSM 94) byl vyplněn jak vedoucími pracovníky (manažery, vlastníky, jednatele, personálními manažery), tak zaměstnanci stejných malých a středních podniků. Dotazníky byly vyplněny ve 125 malých a středních podnicích Jihočeského kraje. Tyto podniky byly složeny 30 % mikropodniků (podniky s 1 – 9 zaměstnanci), 42 % malých podniků (podniky s 10 – 49 zaměstnanci) a 28 % středních podniků (podniky s 50 – 249 zaměstnanci). (Rozdělení podle velikosti podniku pomocí počtu zaměstnanců bylo provedeno podle Nařízení komise č. 800/2008). Zkoumané malé a střední podniky měly také rozmanitou právní formu podnikání, nejčastěji se však jednalo o společnost s ručením omezeným (64 %), živnostníky (16 %)

a akciové společnosti (13 %). Zbývajících 7 % tvořila družstva, komanditní společnosti a veřejné obchodní společnosti).

Zkoumané podniky byly pro potřeby této kapitoly rozděleny podle podnikatelské činnosti, k čemuž byla využita klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, avšak ve zjednodušené podobě. Konkrétně se jedná o podnikatelské činnosti obchod (29 % zkoumaných podniků), služby (30 % zkoumaných podniků), stavebnictví (8 % zkoumaných podniků) a výroba (33 % zkoumaných podniků). Ekonomické činnosti byly dále děleny podrobněji. Obchodní podniky byly kategorizovány na velkoobchod a maloobchod, podniky poskytující služby byly děleny na podniky zabývající se dopravními službami, ekonomickým poradenstvím, instalací, opravami a montáží, informačními technologiemi, oblastí nemovitostí, pohostinstvím, úklidem a bezpečností. Stavební podniky se zabývaly výstavbou budov, architektonickou a inženýrskou činností a pozemním a ostatním stavitelstvím. Výrobní podniky byly děleny podle základní komodity, kterou vyrábí, tedy dřevo, elektronika, energie, kov, potraviny, strojírenství, textil a zemědělství. Dále jsou podniky děleny pouze na základě zjednodušeného členění, tedy obchod, služby, stavebnictví a výroba.

Výpočet jednotlivých indexů pro určení vztahu k základním šesti kulturním dimenzím dle Geerta Hofstedeho dle následujících vzorců pro výpočet indexů:

Rovnice 1 Index mocenského odstup (PDI)

$$-35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20 \quad (1)$$

Rovnice 2 Index individualismus vs. Kolektivismus (IDV)

$$-50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130 \quad (2)$$

Rovnice 3 Index maskulinita vs. Feminita (MAS)

$$60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100 \quad (3)$$

Rovnice 4 Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

$$25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120 \quad (4)$$

Rovnice 5 Index dlouhodobé orientace (LOT)

$$-20m(10) + 20m(12) + 40 \quad (5)$$

Rovnice 6 Index požitků (IVR)

$$35m(12) - 35m(11) + 40m(17) - 40m(16) + C(ir) \quad (6)$$

Např. $m(01)$ je vypočítaný hlavní výsledek pro otázku 1.

Rovnice 7 výpočet hlavního výsledku pro danou otázku zapsat jako

$$m(01) = \frac{x_1*1+x_2*2+x_3*3+x_4*4+x_5*5+x_6*6}{y}$$

kde: $x1$ ($x2, x3, x4, x5, x6$) – počet respondentů, kteří zvolili odpověď 1(2, 3, 4, 5, 6) v otázce, y – celkový počet respondentů v dané skupině neboli $x1+x2+x3+x4+x5+x6$. (7)

Zkoumaná data byla statisticky zpracována a analyzována v programech MS Excel 2010 a Statistica 10.

IV. Výsledky a diskuse

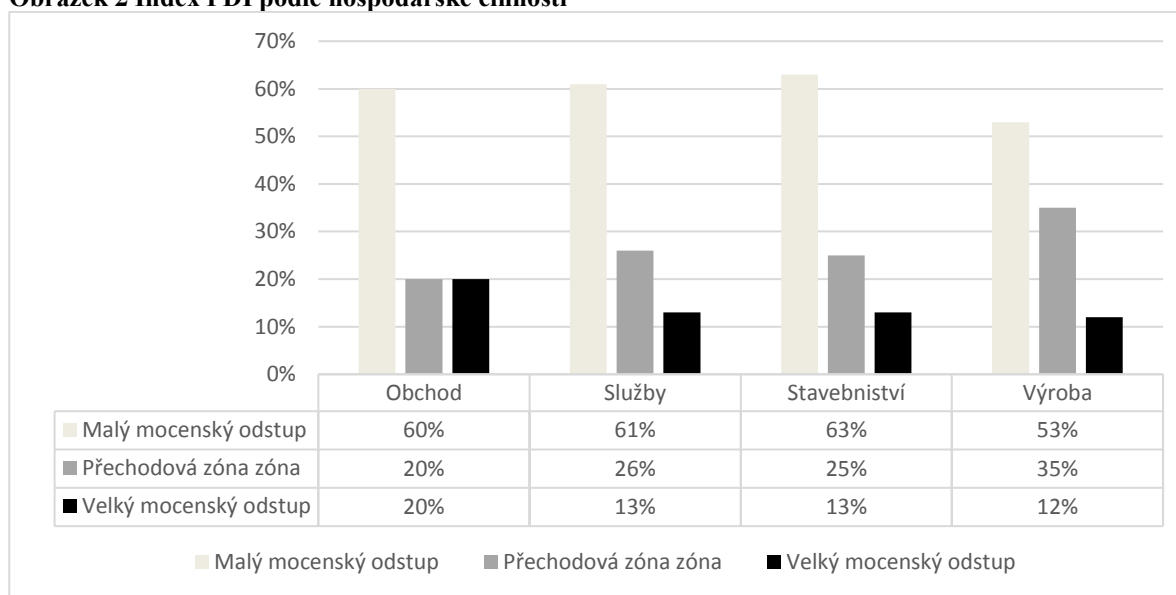
V příspěvku je analyzován stav jednotlivých indexů a jejich vztah ke kulturním dimenzím v návaznosti na rozdělení podniků podle hospodářské činnosti u zkoumaného vzorku malých a středních podniků Jihočeského kraje.

Vzdálenost mocenských pozic (PDI) spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí v hierarchii řízení. Přitom nejde ani tak o skutečnou, objektivní vzdálenost, ale o vzdálenost subjektivně vnímanou, tolerovanou. Z obr. 1 vyplývá, že všechny sledované hospodářské činnosti se přiklání téměř ze dvou třetin k malému mocenskému odstup

(PDI), kromě výroby, u které je to pouze z poloviny. To je vysvětlitelné zvl. u podniků s výrobou průmyslovou (jsou typickým příkladem), kde se obvykle objevuje významně větší mocenský odstup mezi dělníky a managementem. V přechodové zóně mezi malým a velkým mocenským odstupem se obvykle nachází pětina až 1/4 zkoumaných podniků, u výroby téměř třetina zkoumaných podniků. Velký mocenský odstup se vyskytuje pouze mezi 12 až 20 % zkoumaných podniků.

Malý mocenský odstup (obr. 1) je posun správným krokem ke vstupu do znalostní ekonomiky, vyjadřovaný především soudržností society. Z výsledků je patrné, že zkoumané podniky inklinují k soudržnosti obecně i mezi podřízenými a nadřízenými. Čím otevřenější a rychlejší je komunikace mezi jednotlivci, tím je systém society stabilnější a soudržnější a umožňuje dobrý tok a transfer znalostí, zaměstnanci se nebojí vyjadřovat své názory. Umožňuje to všeobecně všem zaměstnancům přispívat svými podněty k rozvoji podniku, ve smyslu přínosných inovativních přístupů.

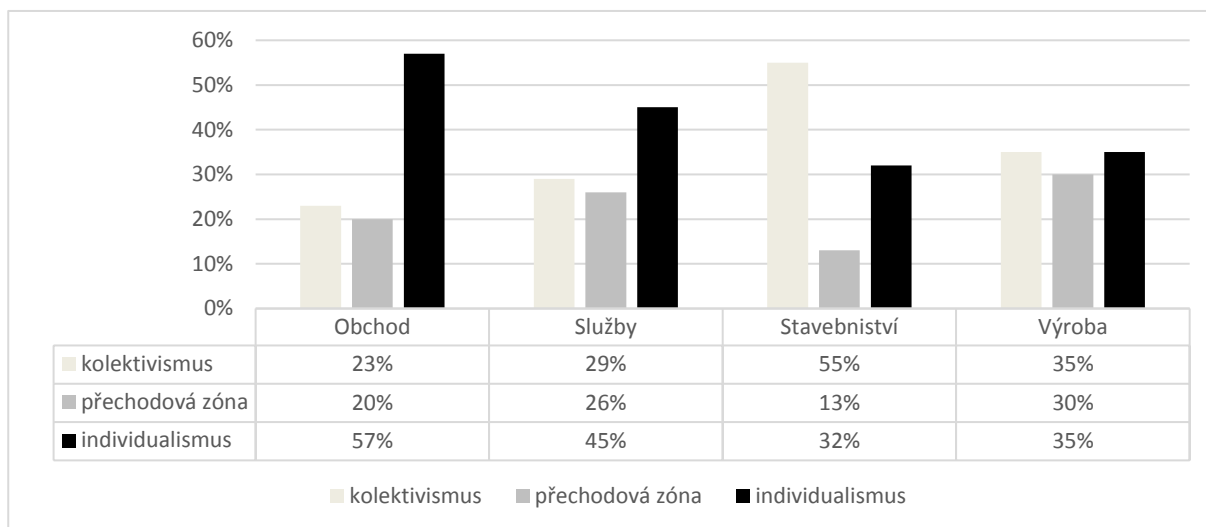
Obrázek 2 Index PDI podle hospodářské činnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Pro kulturní dimenzi **individualismu** (IDV obr. 2) je příznačný akcent na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Organizované sociální útvary sehrávají až sekundární úlohu. Individualismus je příznačný pro společenství, ve kterém jsou vztahy mezi jednotlivci volné: očekává se, že každý se stará zejména sám o sebe a svou bezprostřední rodinu (Nový, 1996). Kolektivismus je typický pro společnosti, ve kterých jsou lidé integrováni do silných a soudržných sociálních skupin, societ, komunit. Toto členství jim v průběhu života zajišťuje sociální ochranu. Dosažení cíle je spojeno s činností skupiny, tým je vždy primární a ovlivňování jedince se odehrává prostřednictvím více či méně intenzivního tlaku society (Krninská a Duspivová, 2013).

Obrázek 3 Index IDV podle hospodářské činnosti



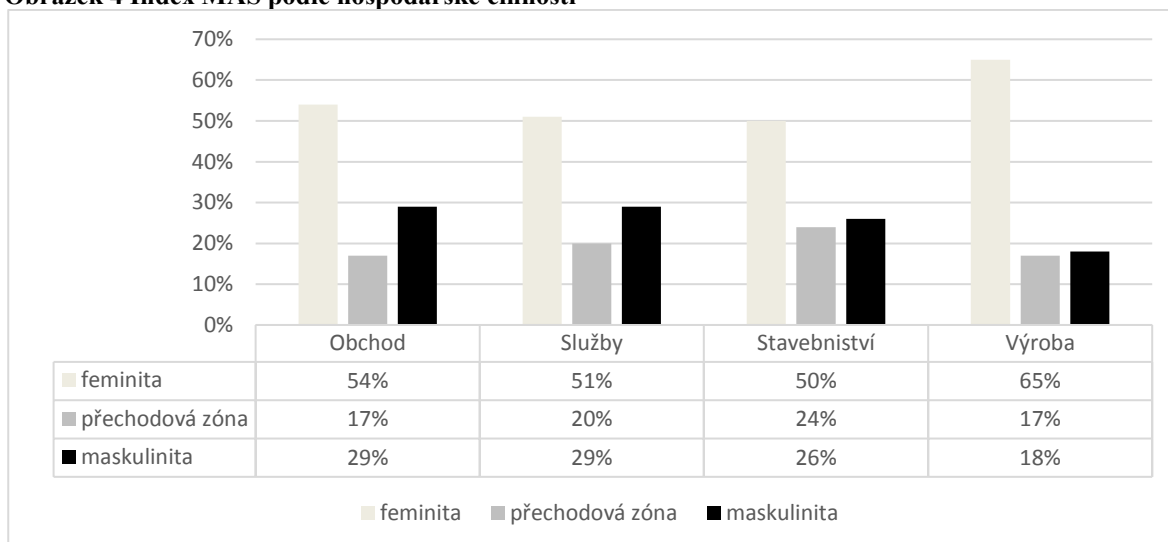
Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 2 plyne, že více než polovina podniků spojených s obchodní činností a téměř polovina zkoumaných podniků služeb tíhne reálně k individualismu, tudíž reálný současný stav je postaven na individuálních výkonech, nikoli na žádoucí týmovosti. Stavebnictví je obor, kdy by zaměstnanci měli spolupracovat, a také ve více jak polovině zkoumaných podniků je kolektivismus potvrzen. Ve zkoumaných výrobních podnicích se objevuje stejné procento zaměření k individualismu jako ke kolektivismu a téměř obdobné procento zkoumaných podniků se nachází v přechodové zóně. Žadoucí pro znalostní ekonomiku je nasměrování ke kolektivismu. Protože součinnost v týmu umožňuje vznik synergického efektu a tím i práci nejen s explicitními, ale i s tacitními znalostmi, což může vést k vyšší tvořivosti a inovativnosti.

Jak již bylo dříve řečeno, **maskulinita (MAS) je protikladem feminity** (obr. 3). V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně odlišené, zatímco ve femininní společnosti se tyto role překrývají (Nový, 1996).

Z obr. 3 je patrné, že kulturní dimenze feminity převažuje především ve výrobních podnicích (70 %), v obchodě a stavebnictví ve více jak z 50 %, ve službách 48 %. Feminita vládne ve více než polovině všech zkoumaných podniků. U stavebnictví je ta to informace překvapující, vzhledem k tomu, že je spojeno s profesemi, které vykonávají především muži. Vysvětlit to lze na vysokém významu důvěry při této činnosti. Nejvýrazněji se feminita projevuje u výrobních podniků. Feminita se svou otevřeností v mezilidských vztazích zabezpečuje kontinuitu toku znalostí a tím i růst inovativnosti. Kromě toho může být otevřenost a důvěra předpokladem pro rozvoj lidského kapitálu, a tím opět inovativnosti vedoucí ke znalostní ekonomice.

Obrázek 4 Index MAS podle hospodářské činnosti

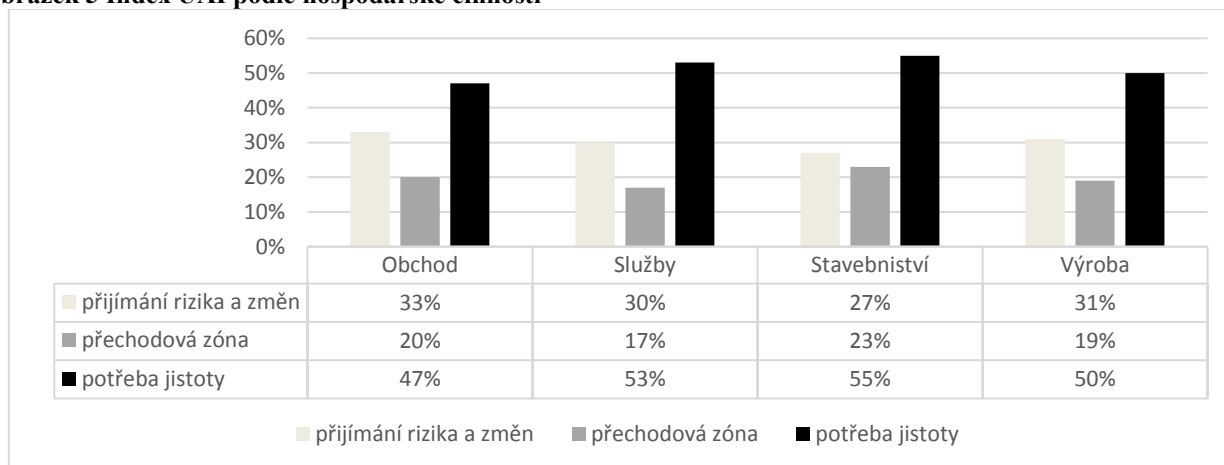


Zdroj: vlastní zpracování

Obava z nejistoty (UAI obr. 4) je spojena s mírou potřeby jistoty, či ochotou přijímat změny a riziko. Míra obavy z nejistoty, souvisí s tím, jak se členové society cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými či nepřehlednými situacemi, oproti schopnosti a ochotě přijímat změny i s rizikem. Velká snaha vyhnout se riziku a nejistotě je zpravidla spojena s mimořádným úsilím naplánovat a naprogramovat celkové postupy i jednotlivé kroky procesu řízení, zpracovávat podrobné harmonogramy a časové studie, přesné normy, standardy a pravidla, a to tak podrobně, důkladně a závazně, aby riziko selhání bylo minimální, nebo bylo zcela vyloučeno.

Z obrázku 4 je evidentní, že v současnosti pouze něco kolem jedné třetiny zkoumaných podniků se chová tak, aby obstály v dnešních turbulentních proměnách společnosti, tedy jsou schopny a ochotny přijímat změny a riziko s nimi spojené. Naopak 47 až 55% všech zkoumaných podniků oproti tomu vyznává potřebu jistoty. V přechodové zóně se pohybuje okolo 20 % ze zkoumaných podniků. Malá obava z nejistoty, ochota k přijímání změn a rizika je žádoucí kulturní dimenzí znalostní ekonomiky, umožňující snazší vyrovnávání se s rychlým diskontinuitním tokem změn v globální společnosti. Zároveň s přijímáním rizika je podporován proces inovativních přístupů.

Obrázek 5 Index UAI podle hospodářské činnosti

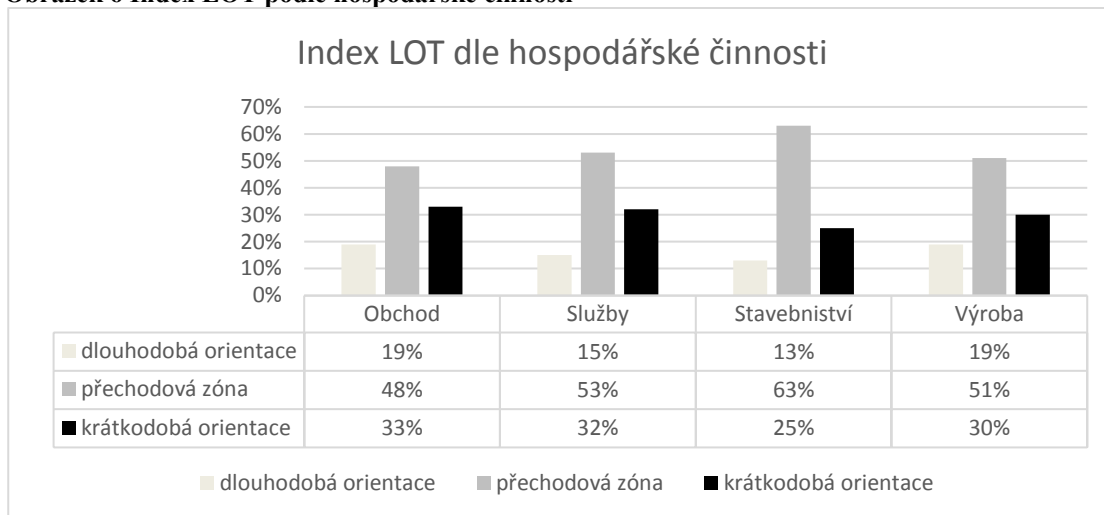


Zdroj: vlastní zpracování

Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (obr. 5). V krátkodobě orientované společnosti je rozhodující důraz kladen na současnost a blízkou minulost a všechny aktivity, které s těmito časovými úseky souvisejí. V sociální oblasti jde o respekt vůči tradicím a orientaci na činnosti, které

přinášejí momentální nebo maximální krátkodobý efekt. V dlouhodobě orientovaných společnostech je větší připravenost angažovat se v činnostech, které efekt přinesou až v delším či skutečně dlouhém časovém horizontu (dlouhodobé investice, osobní vytrvalost). Dlouhodobá orientace je příznačná pro společenství zaměřené svými činnostmi k efektu v dlouhodobém horizontu, ve kterém jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny.

Obrázek 6 Index LOT podle hospodářské činnosti

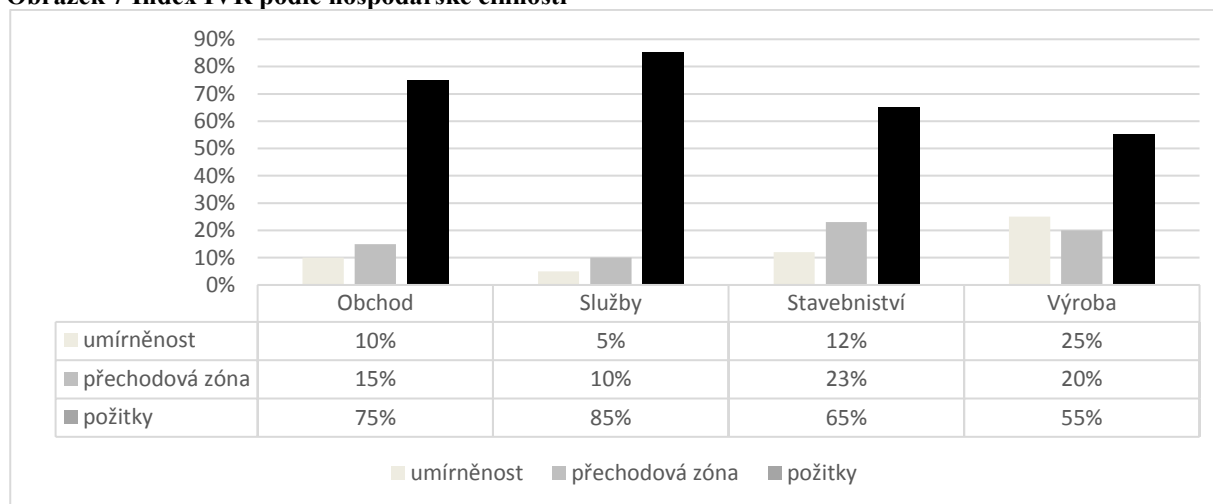


Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5 ukazuje rozložení preference žádoucí (dlouhodobé) a opačné (krátkodobé) kulturní dimenze. Více ze sledovaných podniků, mezi čtvrtinou až třetinou se pohybuje v krátkodobé dimenzi. Počet krátkodobě orientovaných zkoumaných podniků převažuje nad dlouhodobě orientovanými (13 až 19%). Skoro polovina až téměř dvě třetiny zkoumaných podniků se pohybují v přechodové zóně. To znamená, že nejvyšší procento podniků se nachází na zlomu mezi dlouhodobostí a krátkodobostí. Dlouhodobá orientace je kulturní dimenzí podnikové kultury žádoucí pro znalostní ekonomiku, naplňující princip trvalé udržitelnosti (náhradu okamžitého maximálního zisku za zisk dlouhodobě optimální) a souvisí s cíli dlouhodobého a perspektivního podnikání, které je založené na investicích. Tyto by mimo jiné, měly směřovat především do rozvoje lidského kapitálu a rozvoje jeho potenciálu s tvůrčími přístupy, jehož důsledkem je inovativnost.

Kulturní dimenze **Požitků vs. umírněnosti** (obr. 6) jednoznačně vypovídají o preferenci požitků. To znamená, že zaměstnanci zkoumaných podniků se jednoznačně přizpůsobují současné konzumní společnosti a vyznávají její hodnoty. Nejvýznamnější procento vyznavačů požitků se objevuje u zkoumaných podniků ve službách a obchodě (75 % a 85%). Umírněnost se projevuje pouze u procentuálně nízkého počtu podniků, pohybujícího se mezi 5 až 12 %. Nejvyšší procento umírněnosti se vyskytuje u výrobních podniků – 25 %. Umírněnost je kulturní dimenzí podnikové kultury žádoucí v znalostní ekonomice, rovněž naplňující princip trvalé udržitelnosti, ale také společenské odpovědnosti. Kdy hledisko umírněnosti prezentované střídmostí, popř. skromností, je žádoucí oproti potřebě naplňovat vysoké nároky a požadavky vedoucí k uspokojování požitků a prožitků spojených s konzumem.

Obrázek 7 Index IVR podle hospodářské činnosti



Zdroj: vlastní zpracování

V. Závěr

Nejsilnější a jednoznačná inklinace je ke kulturní dimenzi malého mocenského odstupu, kdy zkoumané podniky bez rozdílu v hospodářské činnosti se z 53 až 63 % přiklánějí k této žádoucí dimenzi znalostní ekonomiky. Rovněž se všechny podniky bez rozdílu hospodářské činnosti přiklání více k žádoucí feminitě (ze 48 až-69 %), nežli k opačné maskulinitě. Tyto dvě dimenze, vypovídající o soudržnosti a otevřenosti, důvěře a péči o vztahy a jsou pro vstup do znalostní ekonomiky podstatné, protože umožňují dobrý tok znalostí a tím i možnosti inovativních přístupů. V našem vzorku tyto dvě dimenze posouvají zkoumané malé a střední podniky ke znalostní ekonomice. Ale nejsou jediné, které by měly podniky vyznávat a kterými by se měly řídit.

Kulturní dimenzi kolektivismu, který otevírá cestu k součinnosti a týmovosti jako předpokladu vstupu do znalostní ekonomiky s využíváním nejen explicitních, ale také tacitních znalostí, vyznává 55 % podniků ve stavebnictví. Bohužel pouze 35 % výrobních podniků (stejně procento výrobních podniků je spojeno s individualismem). V obchodě a službách zatím jednoznačně převažuje individualismus. Doufejme, že i zde by mohlo v budoucnu dojít k návratu ke kulturním základům a starým tradicím českého prostoru, které jsou spojeny s kolektivním duchem.

Mezi další žádoucí dimenze znalostní ekonomiky patří dlouhodobá orientace. K té bohužel tíhne malé procento všech zkoumaných podniků, bez rozdílu v hospodářských činnostech. Většina z nich se totiž nachází v přechodové zóně a kromě podniků výrobních, se o malé procento spíše přiklání ke krátkodobosti. Vysoké procento podniků v přechodové zóně poskytuje v budoucnosti naději příklonu k dlouhodobosti a tím i posunu ke znalostní ekonomice. Dále pouze malé množství. Potřeba jistoty je v dnešní době zatím ještě převládající. Je ale více než zřejmé, že v dnešní globální, turbulentní společnosti plně rychlých proměn, se podniky v těchto změnách budou muset orientovat a pokud tyto změny začnou lépe přijímat spolu s aplikací inovačních přístupů, získají velkou výhodu konkurenceschopnosti.

Závěrem lze říci, že zkoumané malé a střední podniky se k žádoucími kulturními dimenzemi znalostní ekonomiky přiklánějí pouze částečně, v žádném případě tento vztah není stoprocentní. I když poměrně jednoznačný příklon je k požitkům, který se projevuje u 55 % až u 85 % zkoumaných podniků, oproti umírněnosti žádoucí v znalostní ekonomice. To vypovídá o všeobecně fungující socializaci jedinců, kteří se přizpůsobují současné kultuře konzumní společnosti, kterou jsme společně vytvořili. Vypovídá to o tom, že lze společně vytvářet i podnikovou kulturu žádoucími kulturními dimenzemi znalostní ekonomiky. Po zjištění současného stavu a uvědomění si požadavků znalostní ekonomiky, lze vědomě tvořit žádoucí podnikovou kulturu. Jedna z možností je zde prezentována při využití vybraných kulturních dimenzí dle Hofstedeho (1994) na základě dotazníku

Corporate Culture as Process of Socialization in the Context of Economic Trends

VSM 94. Tento jednoduchý způsob zjištění vybraných dimenzí podnikové kultury ve směru posunu ke znalostní ekonomice je vhodný právě pro malé a střední podniky.

Faktem zůstává, že kulturní dimenze Hofstedeho (2010) mají vysokou informativní hodnotu v úrovni globálního konceptu, tj. národních kultur. Na úrovni regionální (v našem případě region Jihočeského kraje) nebo na úrovni samotných podniků se vypovídací hodnota snižuje, protože je zde předpoklad samozřejmého ovlivnění kulturou národní. Výzkum v našem případě však prokázal rozdílnosti s určitou informativní hodnotou z hlediska kulturních dimenzí směřujících ke znalostní ekonomice na úrovni podniků sledovaných podle hospodářských činností.

Z toho lze vyvodit, že podnikovou kulturu lze považovat za nepostradatelný prvek při řízení nejen malých a středních podniků, stává se stále více nezbytnou součástí managementu lidských zdrojů při řízení podniků. Pro manažery je nevyhnutelné naučit se zjišťovat stav podnikové kultury a následně získat zkušenosti k jejímu nasměrování do žádoucích kulturních dimenzí tak, aby byli schopni své podniky dovést k úspěšnému vstupu do znalostní ekonomiky. O konkurenceschopnosti v budoucnu, bude rozhodovat efektivní tok a využívání znalostí v podniku v souvislosti s rozvojem lidského kapitálu a inovacemi.

Poděkování/Financování

Příspěvek vznikl za podpory projektu Grantové agentury Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích pod názvem GA JU 053/2016/S „Inovační management a konkurenceschopnost MSP“ a interního grantového projektu IGS 20C1 „Podniková kultura v řízení malých a středních podniků.“ Přičemž příspěvek vychází z dat získaných v rámci předvýzkumu těchto projektů.“ Poděkování za spolupráci studentům, kteří do svých seminárních prací zahrnovali dotazník VSM 94.

Literatura

Antalová, M. a Rievajová, E. (2011). Ludský kapitál v kreativnej ekonomike. *Conference Proceedings RELIK 2011*. Praha, Vysoká škola ekonomická, 231-244.

Bedrnová, E., Jarošová, E. a Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Deal, T. B. a Kennedy, A. A. (1983). Culture:A New Look Throughold Lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 4, 21-30.

Denison, D (1990). *Corporate Culture and Organizational effectiveness*. New York: Wiley.

Donnelly, J., Gibson, J. a Ivancevich, J. (2007). *Management*. Praha: Grada Publishing.

Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Praha: Management Press.

Gordon, S. (1991). *The History and Philosophy of Social Science*. London: Routledge.

Hofstede, G. (1994). *VSM 94 - manual (english)*. Dostupné z: <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/manual.html> (14. 8. 2015).

Hofstede, G. (1999). Problems remain, but theories will change: The universal and the specific in 21st-century global management. *Organizational Dynamics*, 28(1), 34-44.

Hofstede, G., a Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G. a Hofstede, G. J. (2006). *Kultury a organizace: software lidské mysli (Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití)*. Praha: Linde.

Hofstede, G. (2010). *National cultural dimensions*. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> (17. 4. 2016).

- Hofstede G. a Hofstede, G. J. (2012). *VSM 94*. Dostupné z: <http://www.geerthofstede.com/vsm-94> (5. 5. 2016).
- Hofstede G. a Hofstede, G. J. (2013). *Research and VSM*. Dostupné z: <http://www.geerthofstede.com/research--vsm> (14. 8. 2015).
- Chardin de T. P. (1990). *Vesmír a lidstvo*. Praha: Vyšehrad.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. a Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Kislingerová, E. a kol. (2011). *Nová ekonomika. Nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck.
- Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Krninská, R. a Duspivová, M. (2013). Corporate Culture in Management of Small and Medium-Sized Enterprises. *2013 Global Business Conference*. Zagreb: Innovation Institute, 140 – 153.
- Nový, I. (1996). *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing.
- Robins, S. P. (1989). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson – Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Truneček, J., (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

