

Podniková kultura v malých a středních podnicích

Marie Duspivová, Růžena Krninská

Abstrakt: Každý podnik má svou vlastní a specifickou kulturu. Pokud je podniková kultura vhodně nastavena, má pozitivní vliv nejen na zaměstnance podniku, ale i na lokální a globální prostředí podniku, přičemž přispívá ke zvýšení efektivnosti, konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Z těchto důvodů se podniková kultura stává významným trendem fungování v dnešní globální společnosti.

Příspěvek vznikl za podpory projektu Grantové agentury Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích GAJU 039/2013/S „Management lidských zdrojů v malých a středních podnicích“, přičemž bude vycházet z dat získaných z jeho předvýzkumu a ze spolupráce se studenty.

Tento příspěvek se zabývá vybranými aspekty podnikové kultury v malých a středních podnicích Jihočeského kraje. 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.

Klíčová slova: Podniková kultura · Řízení lidských zdrojů · Malé a střední podniky

JEL Classification: M14

1 Úvod

Závěr dvacátého století lze spojovat s etapou končícího paradigmatu pozitivisticko-vědeckého, který dospěl z hlediska ekonomického k vrcholům „industriálního“ světa. Začíná se rodit paradigma nového světa „postindustriálního“, kde zřejmě základem ekonomiky nebude půda, peníze ani suroviny, ale intelektuální kapitál (Holátová & Krninská, 2012). Gibson (2000) hovoří o tom, že 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.

Armstrong (2010) uvádí, že v procesu globalizace vzrůstá význam tvůrčího lidského potenciálu a rozvoje „lidského kapitálu“. Rozvoj celkového lidského potenciálu s jeho znalostmi a schopnostmi klade důraz na jejich tvůrčí způsob použití, tolik potřebný k řešení diskontinuitních změn, které přináší globalizující se svět třetího tisíciletí.

Podniková kultura a její řízení se v dnešní společnosti stává světovým trendem, který pomáhá udržet konkurenceschopnost nejen na místním trhu, ale v rámci globálního prostředí. Žádoucí podniková kultura je rozhodujícím činitelem úspěšného rozvoje podniku a podle Krninské (2002) pro budoucí znalostní společnost bude podniková kultura základním prvkem moderního managementu doplňujícím prvky kontroly a motivujícím své zaměstnance k sebezpůsobnému, seberozvojovému a seberealizačnímu procesu. Touto vývojovou etapou jedinci samovolně vstupují do procesu celoživotního učení (jak profesního, tak osobnostního), rozvíjejícímu jejich tvůrčí schopnosti, nezbytné pro znalostní společnost.

Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla 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 (Bedrnová & Nový, 2007).

Jádrem kultury jsou podle Hofstede & Hofstede (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 hierarchizují ji. Na obdobných protikladech fungují Hofstedovy kulturní dimenze (Hofstede, 1999, Hofstede & Hofstede, 2005), kterými se bude tento příspěvek zabývat a které budou podrobně popsány v dalších kapitolách.

2 Materiál a metodika

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.

Ing. Marie Duspivová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, e-mail: m.duspivova@gmail.com

Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, e-mail: krninska@ef.jcu.cz

Tento článek představuje možný přístup ke kulturním dimenzím Geerta Hofstedeho (1999) 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.

Tento příspěvek vznikl za podpory projektu Grantové agentury Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích GA-JU039/2013/S „Management lidských zdrojů malých a středních podniků“, přičemž vychází z dat získaných v rámci předvýzkumu tohoto projektu a ze spolupráce se studenty na jejich diplomových pracích a využívá dotazníku VSM 94 (Hofstede, 1994). Toto dotazníkové šetření v současnosti stále probíhá, a proto k zpracování tohoto příspěvku byla k dispozici pouze určitá sonda do malých a středních podniků.

Strukturovaný dotazník byl vyplněn jak zaměstnanci, tak vedoucími pracovníky malých a středních podniků a byl mimo jiné vyhodnocen podle metodiky pro zpracování dat VSM 94 (Hofstede, 1994). Podle této 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 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. šedé, přechodové zóně, kdy není jednoznačné, ke které dimenzi se podnik přiklání. Z tohoto důvodu jsou intervaly hodnocení rozděleny následovně: $(-\infty, 40)$ pro první kulturní dimenzi, $(41, 60)$ pro tzv. šedou, přechodovou zónu, $(61, \infty)$ pro druhou, protikladnou kulturní dimenzi.

Tento příspěvek hodnotí dimenze podnikové kultury v 48 malých a středních podnicích Jihočeského kraje, které byly pro potřeby tohoto příspěvku rozděleny podle počtu zaměstnanců. Pro tuto kategorizaci byly pro potřeby tohoto příspěvku podniky rozděleny podle Nařízení komise č. 800/2008 (Evropská komise, 2008) následovně: mikropodniky s 1 – 9 zaměstnanci (10 % zkoumaných podniků), malé podniky s 10 – 49 zaměstnanci (52 % zkoumaných podniků) a střední podniky s 50 – 249 zaměstnanci (38 % zkoumaných podniků).

3 Výsledky

Pro snazší pochopení jednotlivých indexů a kulturních dimenzí, které jsou v daných indexech protikladně zahrnuty, uvádíme jednoduchý přehled, přičemž jsou tučně zvýrazněné ty dimenze (tabulka 1), které jsou podle autorů žádoucí pro podnikovou kulturu ve znalostní ekonomice.

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. femininita (MAS)	Femininita	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

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka (tabulka 2) prezentuje výsledky procentuálního zastoupení malých a středních podniků v jednotlivých dimenzích podnikové kultury. Z této tabulky je patrné, že v tomto zkoumaném vzorku jsou jednoznačně vyznávány kulturní dimenze femininity (65 % podniků) a malého mocenského odstupu (56 % podniků), které jsou spojeny se znalostní ekonomikou. V jakési přechodové fázi se nachází (31 % podniků) od kulturní dimenze individualismu (42 % podniků) ke kulturní dimenzi kolektivismu (27 % podniků).

Nadpoloviční procento (56 %) malých a středních podniků je na rozhraní (v přechodové zóně nejednoznačnosti) mezi kulturní dimenzí krátkodobosti a dlouhodobosti s inklinací ke krátkodobosti (27 % podniků). Naprosto jednoznačná je inklinace ke kulturní dimenzi – obava z nejistoty, kterou má celých 60 % malých a středních podniků a která souvisí s problematickým přijímáním změn globalizované společnosti, s vyhýbáním se nejistotě a se strachem z rizika, ale také s blokací cesty ke znalostní ekonomice.

Tabulka 2 Procentuální zastoupení malých a středních podniků v jednotlivých kulturních dimenzích a jejich intervalech

Indexy dimenzí podnikové kultury	Intervaly hodnocení		
	$-\infty - 40$	41 - 60	61 - ∞
Mocenský odstup – malý vs. velký (PDI)	56 %	31 %	13 %
Individualismus vs. Kolektivismus (IDV)	27 %	31%	42 %
Maskulinita vs. femininity (MAS)	65 %	6 %	29 %
Obava z nejistoty - vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika (UAI)	13 %	27 %	60 %
Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LOT)	27 %	56 %	17 %

Zdroj: vlastní zpracování

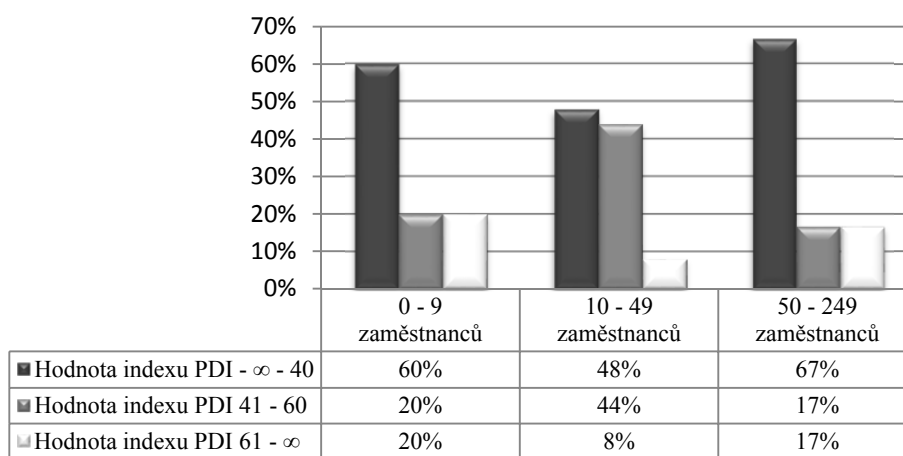
Indexy dimenzí podnikové kultury (tabulka 2), které směřují ke znalostní ekonomice, jsou vyznačeny tučně. V intervalu $-\infty - 40$ to jsou: malý mocenský odstup, kolektivismus, feminita, nízká obava z nejistoty. Dlouhodobá orientace směřující také ke znalostní ekonomice, se ale pohybuje v intervalu $61 - \infty$.

V následujících subkapitolách budou rozebrány jednotlivé indexy a jejich vztahy ke kulturním dimenzím v návaznosti na rozdělení podniků podle počtu zaměstnanců.

3.1 Index mocenského odstupu (PDI)

Vzdálenost mocenských pozic 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 a tolerovanou (Nový, 1996). **Malá mocenská distance** je žádoucí stav podnikové kultury směřující ke znalostní ekonomice, umožňuje všem zaměstnancům přispívat svými podněty k rozvoji podniku.

Obrázek 1 Index PDI podle počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

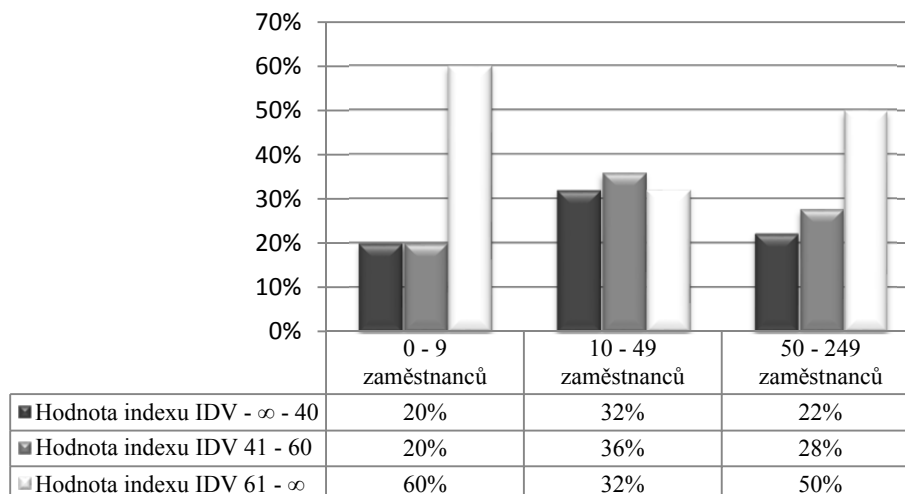
Z obrázku 1 vyplývá, že se většina podniků výrazně přiklání k malému mocenskému odstupu, který může být vyjádřen důvěrou, vnitřním řádem a soudržností. Malé podniky s 10 – 49 zaměstnanci se ze 44 % nachází v přechodové zóně a přibližují se k počtu podniků, které se přiklání k malému mocenskému odstupu (48 %). Podniky, které se nachází v přechodové zóně se postupem času a snahou jejich manažerů mohou propracovat k uznávání a respektování malé mocenské distance, čímž by se mohly posunout správným krokem ke vstupu do znalostní ekonomiky.

3.2 Index individualismu vs. kolektivismu (IDV)

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 jako protihodnotu k jejich značné loajalitě. Skupina je vždy primární cíl a ovlivňování jedince se odehrává prostřednictvím více či méně intenzivního tlaku a kontroly.

Pro individualistické kultury je příznačný akcent na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Je cílem a jeho ovlivňování probíhá přímo a bezprostředně. 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 (Hofstede & Hofstede, 2006). **Kolektivismus** je žádoucí stav podnikové kultury ve znalostní ekonomice, otevírá cestu k součinnosti a týmovosti.

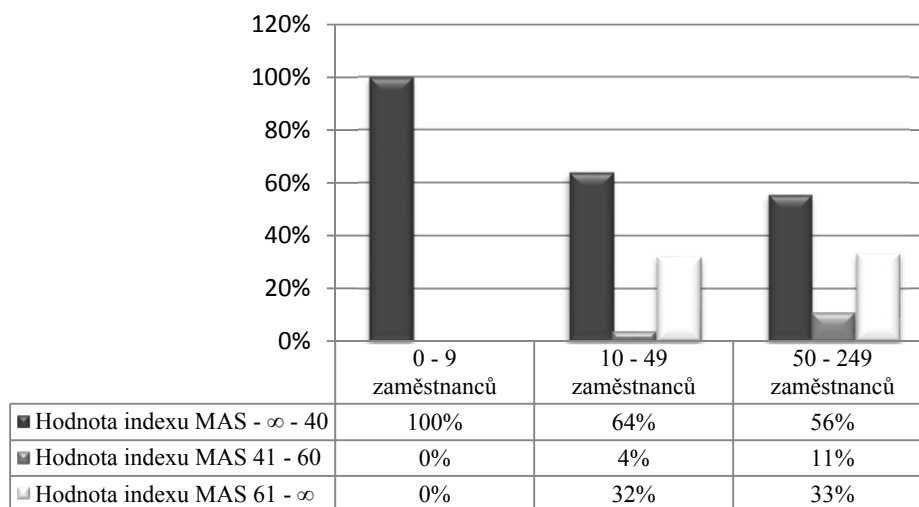
Jak je zřejmé z obrázku 2, hodnocení indexu IDV se podle velikosti podniku odlišuje. Mikropodniky a střední podniky tíhnou spíše k individualismu, zatímco malé podniky s 10 – 49 zaměstnanci se nacházejí v tzv. přechodové zóně (36%) a poté stejný počet malých podniků preferuje kolektivismus, který je pro vstup do znalostní ekonomiky upřednostňován a vyznačuje se spoluprací, solidaritou a součinností v týmu a individualismus, který se naopak vyznačuje nezávislostí, pohodlím nebo samotou.

Obrázek 2 Index IDV podle počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Index maskulinita vs. Femininita (MAS)

Maskulinita je protikladem femininity. V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně odlišené, zatímco ve femininní společnosti se tyto role překrývají (Nový, 1996). **Femininita** je žádoucí stav podnikové kultury pro znalostní ekonomiku, otevírá péči o vzájemné mezilidské vztahy, kvalitu života a životního prostředí.

Obrázek 3 Index MAS podle počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

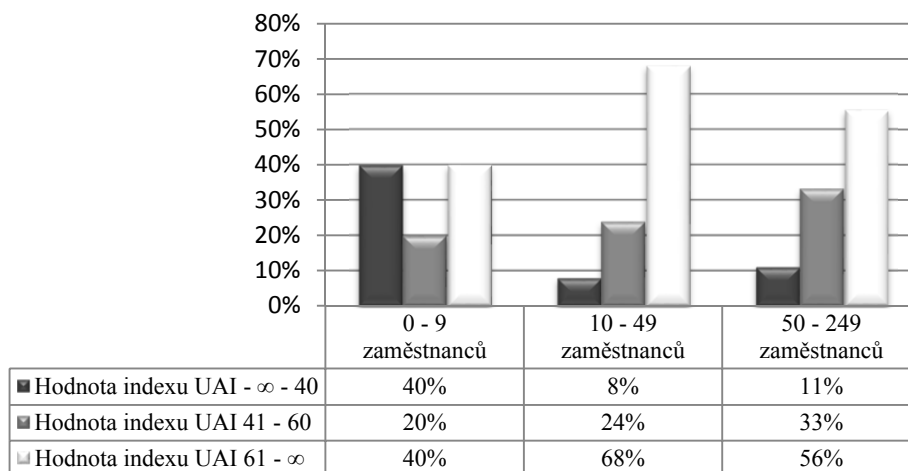
Pokud se zaměříme na hodnoty indexu MAS v závislosti na velikost podniku podle počtu zaměstnanců, viz obrázek 3, zjistíme, že všechny kategorie preferují femininní společnost, která se vyznačuje především porozuměním, tolerancí, citem a mezilidskými vztahy. Tyto vlastnosti jsou právem přiřazovány k znalostní společnosti, neboť vedou k vzájemnosti, důvěře a tím k vyšší funkčnosti podniků. Mikropodniky tuto žádoucí společnost preferují dokonce sto procentně, střední podniky pouze v nadpoloviční většině, zatímco malé podniky ze dvou třetin.

3.4 Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

Jedná se o míru obavy z nejistoty, v jaké se členové society cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými či nepřehlednými situacemi, nakolik jsou ochotni 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 (Nový, 1996). **Malá obava**

z nejistoty, přijímání změn a rizika je žádoucím stavem znalostní ekonomiky, umožňuje snazší vyrovnávání se s diskontinuitními proměnami globální společnosti.

Obrázek 4 Index UAI podle počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

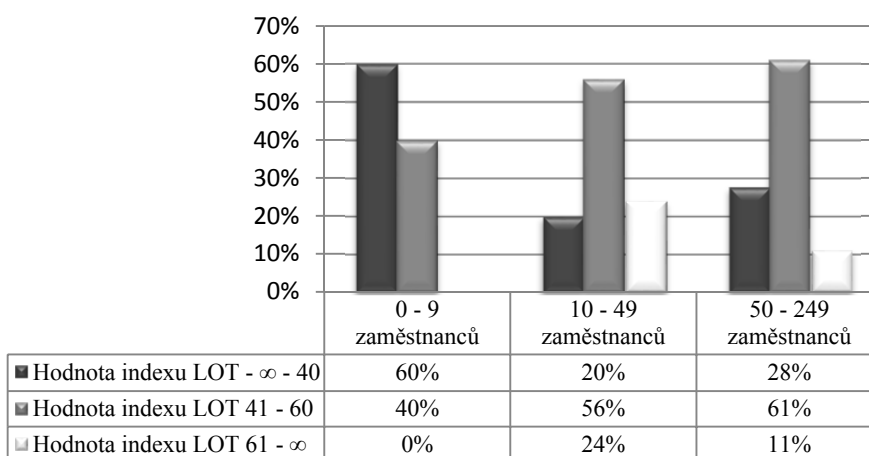
Z obrázku 4 lze soudit, že většina podniků u všech sledovaných kategorií podle počtu zaměstnanců zřejmě vyvíjí velkou snahu vyhnout se riziku. S největší pravděpodobností upřednostňují bezpečí, jistotu, opatrnost a klid a zároveň se spoléhají na pravidla. Výjimku tvoří mikropodniky, u kterých je podíl těch, kteří upřednostňují nečinnost, klid a bezpečí, shodný s těmi podniky, které jsou ochotny přijímat riziko se změnami, výhodami i následky, které přináší. Pro tyto podniky je podstatná a pro znalostní ekonomiku žádoucí akceschopnost, tvořivost, změna a proměnlivost. V tomto případě je patrné, že se podle této kulturní dimenze přibližuje do znalostní společnosti jen toto nízké procento zkoumaných podniků.

3.5 Index dlouhodobé orientace (LOT)

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, plnění vlastních sociálních povinností 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, šetrnost). Dlouhodobá orientace je příznačná pro společenství svými činnostmi zaměřené k efektu v dlouhodobém horizontu, ve které jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny (Hofstede & Hofstede, 2006). **Dlouhodobá orientace** podnikové kultury je žádoucí pro znalostní ekonomiku a souvisí také dlouhodobou perspektivou podnikání.

Obrázek 5 Index LOT podle počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnocení posledního indexu vyplývá (viz obrázek 5), že se většina podniků nachází v tzv. přechodové zóně, tedy že evidentně neupřednostňují ani jednu kulturní dimenzi a jsou ochotni se přiklonit jak k charakteristikám krátkodobé kulturní dimenze, mezi které lze zařadit okamžitý zisk, uspokojení, nestálost a zábavu, tak k profilům dlouhodobé orientace, mezi které patří především stabilita, investice, vzdělání, budoucnost. Je patrné, že pro znalostní ekonomiku je právě toto podstatné. Mikropodniky, které se z 60 % přiklání ke krátkodobosti, jsou v tomto případě typickým příkladem podniků, které zajímá spíše okamžitý zisk před tradicí, investicemi a zřeknutí se okamžité spotřeby pro výnosy budoucích let. Je tedy více než zřejmé, že podniky, které se dlouhodobě neorientují, musí ujit dlouhou cestu, než se naučí preferovat zásady dlouhodobosti.

4 Závěr

Podniková kultura se stále více stává nepostradatelným prvkem při řízení nejen malých a středních podniků. Pro vstup do budoucí znalostní ekonomiky je pro manažery nevyhnutelné naučit se způsobům zjišťování stavu podnikové kultury a následně získat zkušenosti k jejímu směřování do žádoucích kulturních dimenzí.

Z kulturních dimenzí směřujících ke znalostní ekonomice všechny sledované kategorie podle počtu zaměstnanců preferují femininitu, mikropodniky dokonce ve 100 %. Druhou vyznávanou kulturní dimenzí směřující ke znalostní ekonomice je malý mocenský odstup, mikropodniky a střední podniky vyznávají ze 2/3, u malých podniků je to necelá polovina. V našem vzorku pouze tyto dvě dimenze posouvají zkoumané malé a střední podniky ke znalostní ekonomice.

Kulturní dimenze kolektivismu, která preferuje součinnou a týmovou spolupráci s možností vytěžení značného množství inovací v podnicích, je u malých podniků preferována ve stejném podílu, jako individualismus. Malé a střední podniky pak inklinují k individualismu, zatímco u mikropodniků převažuje individualismus téměř ze 2/3, u středních podniků jen z poloviny. Přestože kulturní základy a staré tradice českého prostoru jsou spojeny s kolektivním duchem, současný stav mafiánského kapitalismu v tomto prostoru je spojen s výraznějším individualismem. Pokud se kultura současné společnosti navrátí ke starým tradicím, může se i tato kulturní dimenze poměrně rychle nasměřovat ke znalostní ekonomice a tím by začaly převažovat kulturní dimenze znalostní ekonomiky.

Také u kulturní dimenze dlouhodobosti vs. krátkodobosti se nejvyšší procenta u všech podnikatelských činností pohybují v přechodové zóně (s výjimkou mikropodniků s převažující tendencí ke krátkodobosti). I zde je naděje (za určitých společných podmínek) rychlého přechodu k žádoucí kulturní dimenzi dlouhodobosti.

Pouze kulturní dimenze vyhýbání se nejistotě je naprosto jednoznačná pro všechny kategorie podniků podle počtu zaměstnanců. U této kulturní dimenze je potřeba jistoty a vyhýbání se nejistotě jednoznačně preferována před možností přijímání změn, které je nezbytné pro vyrovnání se s diskontinuitními proměnami globalizované společnosti. Proměna této dimenze je spojena s nejdělsí cestou ke znalostní ekonomice, spojené s dimenzí malé obavy z nejistoty a přijímání změn včetně rizika.

Literatura

- Armstrong, M. (2010). *Essential Human Resources Management Practice: A Guide to People Management*. London: Kogan Page.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Evropská komise, 2008. Nařízení Komise (ES) č. 800 / 2008. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2013-15-08]. Cited from: <http://www.mpo.cz/dokument26526.html>
- Gibson, R. (2000). *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Praha: Management Press.
- 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. (1994). *VMS 94 - manual (english)* [online]. [cit. 2013-08-16]. Cited from: <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/manual.html>
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2006). *Kultury a organizace: software lidské mysli (Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití)*. Praha: Linde.
- Holátová, D., & Krminská, R. (2012). *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. Praha: Alfa nakladatelství.
- Krminská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- Nový, I. (1996). *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing.

Corporate culture in small and medium-sized enterprises

Marie Duspivová, Růžena Krninská

Abstract: *Every enterprise has its own specific and unique culture. If the corporate culture is set appropriately, it has a positive influence not only on the employees, but also on local and global environment of the enterprise and it contributes to the increase of efficiency, competitiveness and prosperity of the enterprise. The care about corporate culture becomes an important trend in today's global society for these reasons.*

The paper has been created within the project of the Grant Agency of the University of South Bohemia numbered GAJU 039/2013/S "Human resources management of small and medium-sized enterprises" and has been based on the data obtained during the preliminary research of this project and from cooperation with students.

This paper deals with selected aspects of corporate culture in small and medium-sized enterprises within the South Bohemia region. The main aim of this paper is identification, analysis and evaluation of selected dimensions of corporate culture in small and medium-sized enterprises and the determination of their importance for small and medium-sized enterprise management.

Key words: Corporate culture · Human resource management · Small and medium-sized enterprises

JEL Classification: M14