

Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu

Cultural dimensions of the knowledge economy influencing the development of human capital

Růžena Krninská

Abstract

Článek představuje jeden z přístupů ke kulturním dimenzím G. Hofsteda a nasměrování jejich aplikace pro podnikovou kulturu směřující k znalostní ekonomice v malých a středních podnicích ovlivňováním rozvoje lidského kapitálu. Jsou vyzdvíženy kulturní dimenze, které jsou žádoucí pro co nejefektivnější využívání znalostí v podniku a také pro rozvoj lidského kapitálu. To jednoznačně souvisí s udržením konkurenceschopnosti i za pomoci inovativních přístupů na dnešním dynamickém a stále dravějším globálním trhu s tokem diskontinuitních změn. Mezi tyto žádoucí dimenze patří ty, které mají žádoucí vliv na rozvoj lidského kapitálu: malý mocenský odstup, který může být vyjadřován soudržností mezi podřízenými a nadřízenými; kolektivismus, který otevírá cestu k součinnosti a týmovosti; feminita, otevírající atmosféru důvěry v mezilidských vztazích, jež je základním předpokladem rozvoje lidského kapitálu s péčí o kvalitu života i prostředí; přijímání změn včetně rizika, což umožňuje snazší vyrovnávání se s diskontinuitními proměnami globální společnosti; dlouhodobá orientace, která souvisí s investicemi a trvalou udržitelností v perspektivě podnikání.

Příspěvek se zabývá výzkumem v malých a středních podnicích, který proběhl za podpory výzkumného projektu financovaného Grantovou agenturou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích pod názvem „GAJU 039/2013/S „Management lidských zdrojů malých a středních podniků“. Cílem je zjištění stavu kulturních dimenzí podnikové kultury, jež následně ukazují cestu posunu ke znalostní ekonomice a rozvoji lidského kapitálu.

Klíčová slova: Kulturní dimenze, podniková kultura, lidský kapitál, malé a střední podniky.

JEL Code: J24

Abstract

The paper presents one of the approaches to the cultural dimensions of Hofstede G. and their applications to the corporate culture towards a knowledge-based economy in small and medium-sized enterprises by influencing the development of human capital. There are highlighted cultural dimensions that are required for the most effective use of knowledge in a corporation and also for the development of human capital. This is clearly connected with the improving of competitiveness even with the help of innovative approaches to today's dynamic and increasingly predatory global market with discontinuous flux changes. Among the desirable dimensions are those that have the desired effect on the development of human capital: small power distance, which can be expressed as a cohesion between subordinates and superiors; collectivism, which opens the way for cooperation and teamwork; femininity, opening an atmosphere of trust in interpersonal relationships, which is essential for the development of human capital altogether with the care of the quality of life and environment; the rate of adoption of changes including taking risks, which enables easier dealing with discontinuous changes of global society; long-term orientation, which is related to investments and sustainability from the perspective of business.

This paper deals with research in small and medium-sized enterprises, which 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”. The aim is to determine the state of cultural dimensions of corporate culture, which consequently show the way to shift towards the knowledge economy and human capital development.

Keywords: Cultural dimensions, corporate culture, human capital, small and medium enterprises.

JEL Code: J24

Úvod a literární přehled

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 et al. 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 směřující k znalostní ekonomice 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 a práce s lidskými zdroji s podporou jejich rozvoje. Celá atmosféra podnikové kultury by měla být motivujícím trendem, vedoucím vlastní zaměstnance podporujícím rozvoj lidského kapitálu prostřednictvím sebepoznávacího, seberozvojového a seberealizačního procesu. Touto vývojovou etapou jedinci mohou samovolně vstoupit minimálně do procesu celoživotního učení (jak profesního, tak osobnostního), rozvíjejícímu jejich tvůrčí schopnosti, nezbytné pro znalostní společnost.

Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ a hodnot, které určitá skupina nalezla 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 (Bedrnová, Nový, 2007 in Krninská, 2002, p. 146).

Jádrem kultury jsou podle 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 (1999, 2005), kterými se tento příspěvek zabývá.

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.

Tab. 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

Zdroj: Krninská, Duspivová (2013) „Corporate culture in Management of Small and Medium-sized Enterprises“

Mocenský odstup (PDI)

Tam, kde je vzdálenost moci velká (hodnota indexu se blíží ke 100), nadřizení a podřizení považují jedni druhé 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 nadřizenosti. Mzdové systémy vykazují velké rozdíly ve výši platu mezi vrcholem a základnou organizace (Hofstede 2005).

V situaci malého mocenského odstup (hodnota indexu 0) se podřizení a nadřizení považují za existenciálně rovné; hierarchický systém je jen nerovností rolí vytvořených, protože je to tak potřebné; tyto role se mohou změnit, takže ten, kdo byl včera mým podřízeným, se zítra může stát mým šéfem. Organizace jsou dosti decentralizovány, hierarchické pyramidy jsou ploché a počty nadřizených jsou omezeny. Rozpětí platů mezi vrcholem a základnou je relativně malé. Podřizení očekávají, že rozhodnutí týkající se jejich práce, s nimi budou předem prodiskutována, chápou však, že je to nadřizený, kdo v závěru rozhodne (Hofstede 2005).

Malá mocenská distance je žádoucí kulturní dimenze směřující ke znalostní ekonomice, lze ho vyjádřit soudržností mezi podřízenými a nadřizenými a umožňuje rozvoj lidského kapitálu ve směru procesu vlastní seberealizace, tj. umožňuje všeobecně všem zaměstnancům přispívat svými podněty k rozvoji podniku.

Individualismus vs. kolektivismus (IDV)

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; v každém případě však jako jedinci, kteří mají vlastní potřeby. V kolektivistické kultuře (hodnota indexu IDV = 0) zaměstnavatel nikdy nepřijímá pouze jednotlivce, ale osobu, patřící k určité skupině „my“. Zaměstnanec bude vždy jednat v souladu se zájmy této skupiny a ty se nemusí vždy shodovat s jeho individuálními zájmy, sebezapření v zájmu skupiny je v takové společnosti normálně očekáváno (Hofstede 2005).

Kolektivismus je žádoucí kulturní dimenze podnikové kultury ve znalostní ekonomice, otevírá cestu k součinnosti a týmovosti, jelikož jednatel je podporován, aby své jedinečné individuální schopnosti dal ve prospěch společnosti. Týmovost otevírá nově cestu ke společné práci nejen s explicitními, ale především s tacitními znalostmi a tudíž i rozvojem lidského potenciálu novým směrem.

Maskulinita vs. feminita (MAS)

Organizace v maskulinních společnostech (hodnota indexu MAS = 100) zdůrazňují výsledky a snaží se je spravedlivě odměňovat, tj. každému podle jeho výsledků. Organizace ve femininních společnostech dávají přednost odměňování lidí na základě rovnosti, tj. každému podle jeho potřeb (citace).

V maskulinní společnosti jsou muži socializováni ve směru průbojnosti, ctizádosti a soutěživosti. Když dospějí, očekává se, že budou usilovat o postup a kariéru. Ženy v maskulinní společnosti se dělí na ty, které chtějí kariéru, a na většinu, která o ni nestojí (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). **Feminita je žádoucí kulturní dimenze podnikové kultury pro znalostní ekonomiku, otevírá péči o vzájemné mezilidské vztahy, zaručující otevřenost a důvěru jako předpoklad pro sebepoznávací a seberozvojové procesy. Je tedy základním předpokladem rozvoje lidského kapitálu. Zároveň je atmosféra otevřenosti a důvěry nejsilnějším faktorem zabezpečujícím kontinuitu znalostí a tím i výkonnosti organizace.**

Obava z nejistoty (UAI) - vyhýbání se nejistotě 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. Setkáte se tu také s mnoha vnitřními předpisy a opatřeními, týkajícími se provádění práce, avšak v tomto případě se uplatňuje také vzdálenost moci. Je-li vzdálenost moci velká, uplatnění pravomoci nadřízeného do jisté míry nahrazuje potřebu předpisů. Náhodě musí být ponecháno co možná nejméně místa (Hofstede 2005).

Se slabým vyhýbáním se nejistotě (hodnota indexu UAI = 0) je spojen opak téhož, totiž hrůzou z formálních pravidel. Pravidla jsou zaváděna jen v případech absolutní nutnosti (Hofstede 2005).

Malá obava z nejistoty, přijímání změn a rizika je žádoucím stavem kulturní dimenzí znalostní ekonomiky, umožňující snazší vyrovnávání se s diskontinuitními proměnami globální společnosti.

Krátkodobá vs. Dlouhodobá orientace (LOT)

Na pólu krátkodobé orientace (LTO = 0) může osobní klid a stabilita, je-li přehnaná, odrazovat od iniciativy, přijímání rizika a ochoty ke změně, které na podnikateli vyžadují rychle se proměňující podmínky trhu. Ochrana vlastní tváře, jeli přehnaná, může zbrzdit postup v tom, co se právě dělá (Hofstede 2005).

V prostředí s dlouhodobou orientací nejsou práce a rodina odděleny. Hodnoty na pólu LTO (LTO = 100) podporují podnikatelskou činnost. Vytrvalost a spolehlivost při sledování jakéhokoli cíle je u začínajícího podnikatele podstatnou výhodou. Uspořádávání vztahů podle statutu a respektování tohoto pořádku odráží konfuciánský důraz na nerovné vztahové dvojice. Smysl pro harmonickou a stálou hierarchii a doplňkovost rolí umožňuje snazší naplnění požadavků podnikatelské role. Šetrnost vede k úsporám a uvolňuje kapitál, který může být znovu investován (Hofstede 2005).

Dlouhodobá orientace je kulturní dimenzí podnikové kultury žádoucí pro znalostní ekonomiku, naplňující princip trvalé udržitelnosti (náhradu okamžitého maximálního zisku za zisk optimální) a souvisí cíli dlouhodobého a perspektivního podnikání, které je založené na investicích především do rozvoje lidského kapitálu a jeho potenciálu.

Metodika

Cílem tohoto příspěvku je přiblížení problematiky kulturních dimenzí podnikové kultury v malých a středních podnicích ovlivňujících rozvoj lidského kapitálu a směřujících ke znalostní ekonomice. Hlavním cílem je poté identifikace, analýza a hodnocení vybraných dimenzí podnikové kultury ve vybraných malých a středních podnicích v rámci vymezeného regionu a nastínění jejich významu pro posun do znalostní ekonomiky.

Příspěvek vznikl za podpory projektu Grantové agentury Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích GAJU 039/2013/S „Management lidských zdrojů malých a středních podniků“, přičemž vychází z dat získaných v rámci tohoto projektu pomocí dotazníkového šetření, které se zaměřuje na řízení lidských zdrojů a jeho podrobné aspekty včetně podnikové kultury a také z dat získaných ze spolupráce se studenty a jejich diplomových a ročníkových prací, které zahrnují dotazník VSM 94 (Hofstede, 1994).

Strukturovaný dotazník „Management lidských zdrojů malých a středních podniků“ (dále jen strukturovaný dotazník) byl vyplněn manažery, vlastníky, jednateli, případně personálními manažery vybraných malých a středních podniků. Tento dotazník obsahoval identifikační údaje o podniku, kterými byly například název podniku, identifikační číslo, oblast prodeje výrobků a služeb, zda je podnik součástí řetězce, zda má zahraniční účast, zda podnik využívá outsourcing apod. Dále obsahoval otázky týkající se řízení lidských zdrojů, např. zda podnik vytváří strategii pro oblast řízení lidských zdrojů, zda má podnik tiskového mluvčího, kolik má podnik zaměstnanců (včetně počet manažerů či počet zaměstnaných žen v podniku). Podniky měly také za úkol ohodnotit proces řízení lidských zdrojů v souvislosti s ostatními procesy (např. marketing, obchod, produkce, řízení kvality atd.). V dotazníku byly také otázky týkající se finančních a nefinančních benefitů, vnitřní a vnější komunikace, silných, slabých a problémových stránek řízení lidských zdrojů a v neposlední řadě dotazník obsahoval otázky týkající se kulturních dimenzí podnikové kultury. V těchto otázkách se zjišťovalo, jak je pro manažery důležité budování podnikové kultury, připomínky řadových zaměstnanců k řízení a chodu podniku, vztahy mezi zaměstnanci založené na důvěře a otevřenosti a spokojenost zaměstnanců. Dále měli vedoucí pracovníci vybírat jeden ze dvou výrazů, který by měl podle jejich představ vyjadřovat podnikovou kulturu. Tyto výrazy byly vybírány podle protikladných kulturních dimenzí G. Hofsteda (Hofstede, 1994) a jsou přiblíženy v následujících částech tohoto příspěvku.

Strukturovaný dotazník VSM 94 (dále jen VSM 94) byl vyplněn jak vedoucími pracovníky (manažery, vlastníky, jednateli, personálními manažery), tak zaměstnanci stejných

malých a středních podniků, jako u strukturovaného dotazníku. VSM 94 byl 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.

Oba výše uvedené dotazníky byly vyplněny ve 105 malých a středních podnicích Jihočeského kraje. Tyto podniky byly složeny 32 % mikropodniků (podniky s 1 – 9 zaměstnanci), 40 % 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). Tyto podniky působí na trhu z 14 % mezi jedním rokem a pěti lety, 16 % podniků vzniklo před šesti až deseti lety, 46 % na trhu působí jedenáct až dvacet let a 24 % podniků více než dvacet jedna let. 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 tohoto příspěvku 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 (34 % 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 montážemi, 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 se rozdělily podle základní komodity, kterou vyrábí, tedy dřevo, elektronika, energie, kov, potraviny, strojírenství, textil a zemědělství. Další kapitoly budou podniky dělit pouze na základě zjednodušeného členění, tedy obchod, služby, stavebnictví a výroba.

Výsledky a diskuse

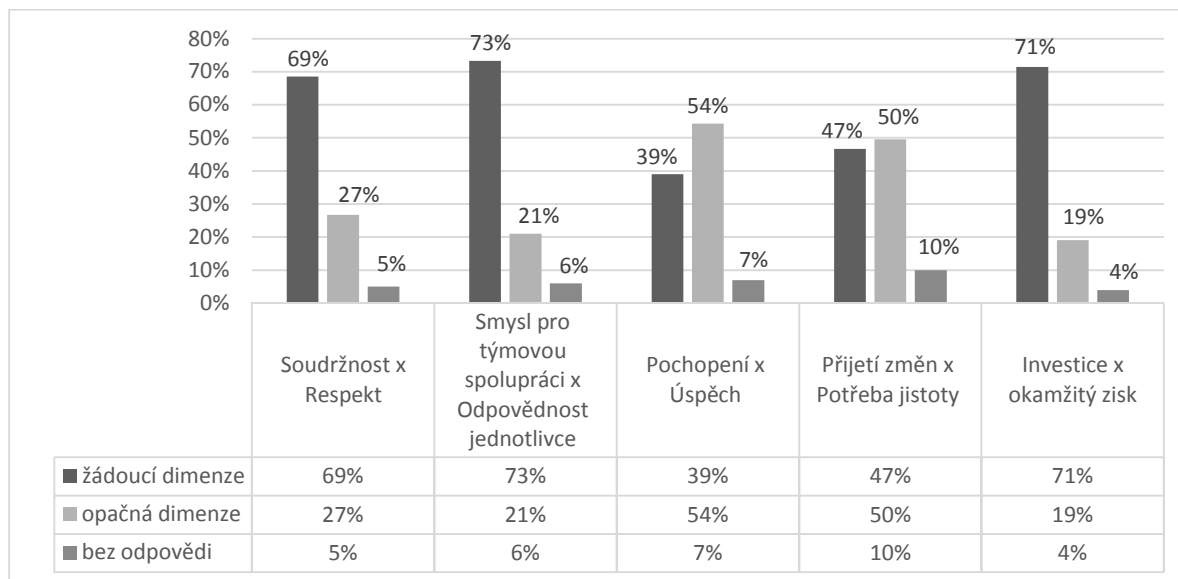
Jak již bylo uvedeno výše, oba dotazníky byly vyplněny 105 malými a středními podniky. Jak je patrné z tabulky 2, pro většinu podniků jsou otázky, týkající se podnikové kultury, významné. Budování podnikové kultury jsou nanejvýš a velmi důležité z 55 %, zatímco málo důležité a nedůležité z 10 %. Za důležité, většina zkoumaných podniků (61 %) považuje i připomínky řadových zaměstnanců k řízení a chodu podniku, což svědčí o přiklání se k malému mocenskému odstup, viz dále. Vztahy mezi zaměstnanci založené na důvěře a otevřenosti, které svědčí o přiklání se k žádoucí kulturní dimenzi feminity, opět považuje za důležité 89 % vedoucích pracovníků zkoumaných malých a středních podniků, zatímco za málo důležité či nedůležité je považují pouze 2 % z nich. Stejný počet jako u předchozích otázek považuje za důležitou i spokojenost zaměstnanců.

Tab. 2: Procentuální zastoupení malých a středních podniků v přiřazení důležitosti

Výrok	Odpovědi				
	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Nedůležité
Budování podnikové kultury je pro náš podnik...	14%	41%	34%	9%	1%
Připomínky řadových zaměstnanců k řízení a chodu podniku považujeme za...	10%	51%	29%	9%	2%
Vztahy mezi zaměstnanci založené na důvěře a otevřenosti jsou...	30%	59%	9%	1%	1%
Spokojenost zaměstnanců považujeme za...	30%	59%	9%	1%	1%

Zdroj: vlastní zpracování

Zkoumané malé a střední podniky měly za úkol zaškrtnout jednu ze dvou možností, která by podle jejich představ měla vyznačovat podniková kultura. Tyto možnosti byly pečlivě vybírány a pokaždé jedna možnost vyjadřovala žádoucí kulturní dimenzi a druhá možnost její opak. Pro mocenský odstup byly vybrány „soudržnost“ pro malý mocenský odstup a „respekt“ pro velký mocenský odstup. Dále to byla „týmovost“ pro kolektivismus a „povinnost jednotlivce“ pro individualismus. Mezi další žádoucí dimenzi patří feminita a pro tu byl vybrán výraz „porozumění“ a pro její protipól byl vybrán „úspěch“. Pro žádoucí dimenzi přijímání rizika byl zařazen do výzkumu termín „přijímání změn“ a pro vyhýbání se nejistotě to byla „potřeba jistoty“. Pro důležitou dlouhodobou orientaci byl vybrán obrat „investice“ a pro krátkodobou orientaci „okamžitý zisk“.

Obrázek 1: Procentuální zastoupení malých a středních podniků ve výběru daných výrazů dle jejich představitelů

Zdroj: vlastní zpracování

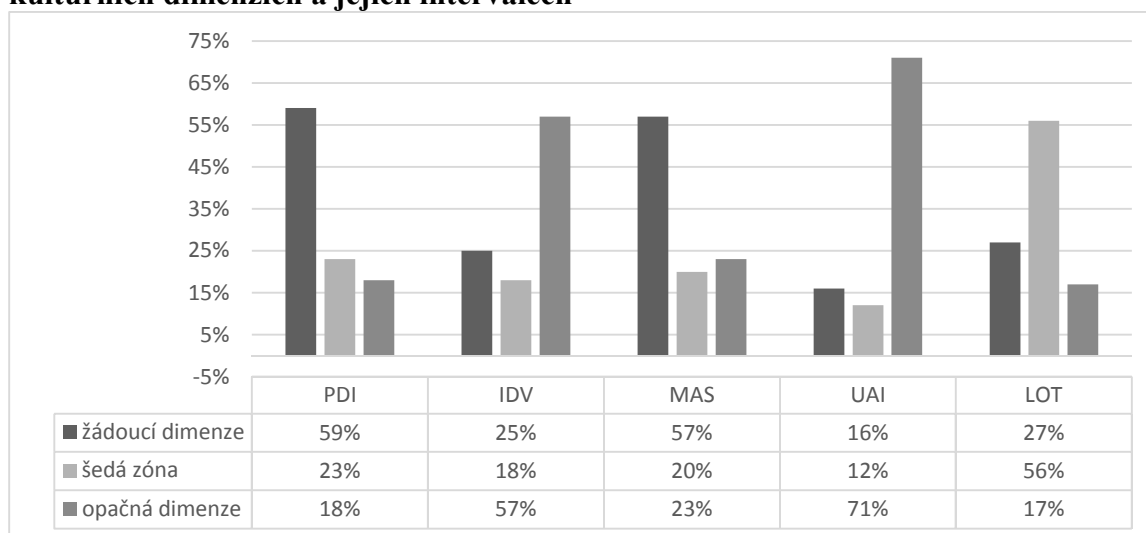
Jak je patrné z obrázku 1, při výběru mezi výrazy si nevědělo rady 4 – 10 % zkoumaných malých a středních podniků. Tyto podniky v rámci rozhodnutí, ke kterému extrému se přiklonit, nebyly schopny vybrat ani jeden výraz ze dvou pouze u jednoho případu (z pěti dvojic výrazů ne zvolily výraz vždy u jedné dvojice, u ostatních čtyř odpověděly), proto je možné, že odpovědní zástupci nemohli vybrat jednu ze dvou kulturních dimenzí podnikové kultury, protože pro ně byly významné obě dvě. Tyto podniky by se daly z tohoto důvodu zařadit do přechodové zóny mezi kulturními dimenzemi.

Z výsledků také vyplývá, že **většina zkoumaných malých a středních podniků upřednostňuje soudržnost před respektem, týmovost před povinností jednotlivce a investice před okamžitým ziskem. Tyto upřednostněné výrazy lze zařadit do žádoucích kulturních dimenzí posunujících se do znalostní ekonomiky.** Ve dvou případech většina podniků upřednostňuje výrazy zařazené do opačných kulturních dimenzí, jedná se konkrétně o úspěch před porozuměním a potřebou jistoty před přijímáním změn. Rozdíly zde ale nejsou tak markantní jako u předchozích případů.

Výběr těchto výrazů není přesně vypovídající o kulturních dimenzích, které se v podnicích projevují, jelikož vlastností kulturních dimenzí je mnoho a v rámci výzkumu bylo možno zvolit jen jeden, proto jsou tyto výsledky považovány pouze za jakousi sondu do postojů a hodnot představitelů podniků a budoucí směr možnosti rozšíření tohoto výzkumu.

Obrázek 2 prezentuje výsledky získané pomocí VSM 94 (Hofstede, 1994), které vypovídají o skutečném stavu v malých a středních podnicích. Zde je patrné, že jsou v tomto výzkumném vzorku jednoznačně vyznávány kulturní dimenze malého mocenského odstupu (59 %), feminity (57 %) a dlouhodobé orientace (56 %). U mocenského odstupu a preferencí dlouhodobosti dochází ke shodě mezi postoji vedoucích představitelů malých a středních podniků a skutečným stavem v podniku. Oproti tomu podniky více tíhnou k individualismu, ačkoli na otázku, zda v podniku uplatňují týmovou spolupráci, 85 % z nich odpovědělo kladně. Naprosto jednoznačná je inklinace ke kulturní dimenzi – obava z nejistoty, ke které se přiklání 71 % zkoumaných malých a středních podniků a která souvisí s problematickým přijímáním změn v globalizované společnosti, s vyhýbáním se nejistotě a se strachem z rizika, ale také s blokadí cesty ke znalostní ekonomice.

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



Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Podniková kultura se svými kulturními dimenzemi směřujícími ke znalostní ekonomice se stává stále více nezbytnou součástí řízení všech podniků, tedy i těch malých a středních. Pro manažery je nevyhnutelné naučit se způsobům zjišťování a také zajišťování stavu podnikové kultury směřující k rozvoji lidského kapitálu a jeho potenciálu. Následně získat zkušenosti k směřování do žádoucích kulturních dimenzí tak, aby byli schopni své podniky dovést ke vstupu do znalostní ekonomiky, jelikož dnešní globalizovaný trh začíná konkurenceschopnost stavět právě na využívání na rozvoji znalostí a schopností lidského kapitálu.

Mezi tyto žádoucí kulturní dimenze se zařazuje malý mocenský odstup, feminita, kolektivismus, přijímání změn a rizika a dlouhodobost. Zkoumané malé a střední podniky se v současnosti k žádoucím kulturním dimenzím přiklánějí pouze částečně, v žádném případě tento vztah není stoprocentní.

Nejsilnější inklinace je patrná ke kulturní dimenzi malého mocenského odstupe, kdy všechny ekonomické činnosti se k této žádoucí dimenzi přiklání z nadpoloviční většiny. Dále se všechny ekonomické činnosti přiklání více k žádoucí feminitě, nežli k opačné maskulinitě. Tyto dimenze jsou pro vstup do znalostní ekonomiky podstatné, ale nejsou jediné, které by měly podniky vyznávat a kterými by se měly podniky řídit.

Mezi ty další patří dlouhodobá orientace. K té bohužel tíhne malé procento všech podniků zkoumaných ekonomických činností, většina z nich se totiž nachází v přechodové zóně a nepřiklání se jednoznačně ani ke krátkodobosti, ani k dlouhodobosti. Zde se ale objevuje možnost, rýsující se v představách a hodnotách zodpovědných vedoucích pracovníků, jak se při snaze a péči dostat na cestu investic před upřednostňováním zisku a tím se více posunout ke znalostní ekonomice.

Kulturní dimenzi kolektivismus vyznává přesně jedna čtvrtina zkoumaných podniků a více než dvojnásobek se přiklání k individualismu. Dalo by se říci, že ačkoli při zjištění skutečného stavu podnikové kultury se většina podniků přiklání k individualismu, větší část podniků uplatňuje týmovou spolupráci (87%) a 73 % vedoucích pracovníků v představách preferuje týmovost před povinností jednotlivce. To by mohlo vést k návratu ke kulturním základům a starým tradicím českého prostoru, které jsou spojeny s kolektivním duchem a tím se poměrně rychle nasměrovat ke znalostní ekonomice.

Nejdelší cestu ke znalostní ekonomice pak budou mít podniky u kulturní dimenze přijímání změn a vnímání rizika. Pouze malé množství zkoumaných podniků je ochotno akceptovat změny se všemi riziky, které tyto změny přináší. Potřeba jistoty je v dnešní době

naprosto převládající. Může to být způsobeno nedávnou a stále trvající krizí v tomto odvětví. Je ale více než zřejmé, že v dnešní globální, turbulentní společnosti plné rychlých změn se podniky v těchto změnách musí orientovat a pokud tyto změny snadno přijmou, budou mít na trhu velikou výhodu před ostatními.

Závěrem lze konstatovat, že ke dvěma žádoucími kulturními dimenzím (malý mocenský odstup a feminita) podniky ve většině případů inklinují a vedoucí pracovníci je preferují i ve svých představách a hodnotách. Dvě žádoucí kulturní dimenze jsou podporovány především hodnotami a představami manažerů, zatímco aktuální stav těmto hodnotám prozatím neodpovídá (dlouhodobá orientace a kolektivismus). U poslední žádoucí kulturní dimenze se nenašla silnější preference (přijímání změn a vnímání rizika) ani ve skutečném stavu kultury v podnicích, ani ve vnímání hodnot a představ odpovědnými vedoucími pracovníky ve zkoumaných malých a středních podnicích. Tento stav kulturních dimenzí determinuje rozvoj lidského kapitálu a tím i posun k znalostní ekonomice.

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.
- European Commission, 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., - Krninská, R. (2012). *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. Praha: Alfa nakladatelství.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- Krninská, R. - Duspivová, M. (2013). *Corporate Culture in Management of Small and Medium-sized Enterprises*. Zagreb: Innovation Institute. Conference Global Business Conference, Opatija.

- Nový, I. (1996). *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing.

Kontakty

Růžena Krninská, doc. Ing., CSc.

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studentská 13

České Budějovice, 370 05

krninska@ef.jcu.cz