

# PODNIKOVÁ KULTURA V AGRÁRNÍM SEKTORU

Marie Horalíková

Katedra řízení, PEF, Česká zemědělská univerzita, 165 21 Praha 6 - Suchbát, Fax: 42(2) 393 708

## Anotace:

Proces začleňování do evropské integrace si vyžádá změny kultury podniků v agrárním sektoru. Její dosavadní živelný vývoj způsobuje, že je obtížné docílit změny vžitých stereotypů myšlení a jednání a posadit přechod k uvědomělému vytváření harmonické kultury, věnující vyváženou pozornost cílům a výsledkům, lidem i procesům a strukturám. V harmonické podnikové kultuře musí hrát významnější roli etické a ekologické hodnoty a s nimi spojené normy. Podstatně musí vzrůst úloha komunikace s veřejností, prezentace předností podniku, vytváření a prezentování vlastní identity a podnikového image. Procesy změny vyžadují cílevědomé působení vedoucích pracovníků, kteří budou schopni strategického uvažování a budou si vědomi strategického významu podnikové kultury a identity.

## Summary:

Integration process to EU requires changes of agri-business culture. Uncontrolled development makes it difficult to reach a change in deep-rooted stereotype of thinking and behaviour and to put through intended harmonic culture paying attention both to objectives and results, people and processes and structures. Ethical and ecological values and related norms must play the main role in harmonic company culture. The role of communication with public presentation of company competencies making and presenting of proper identity and company image must increase essentially. The process of changing needs purposeful leadership, capable of strategic thinking and appreciating importance of company culture and identity.

## Klíčová slova:

podniková kultura, změna kultury, podniková identita, komunikace s veřejností, podnikový image

## Key words:

company culture, change of culture, company identity, public relations, image of company

Složitá ekonomická a sociální situace, v níž se pohybují současné podniky, je vede k vytváření specifických rysů, které můžeme souhrnně označit jako podnikovou kulturu. Kultura zahrnuje znalost cílů, hodnot, cest a prostředků k dosažení cílů. Tyto cesty a prostředky se mohou výrazně odlišovat, proto podniková kultura obsahuje souhrn představ, hodnot, norem a vzorců chování v podniku sdílených a relativně dlouhodobě

udržovaných. Situace podniků v České republice se nutně odlišuje od podniků ve stabilizovaných ekonomikách, přestože i v nich dochází a v důsledku řady globálních procesů musí docházet, ke změnám podnikové kultury.

Postupné začleňování České republiky do evropských struktur, postavení asociovaného člena Evropské unie a příprava na plné členství v Evropské unii přináší celou řadu poměrně jasných požadavků, klade však i celou řadu otázek. Mnoho z nich se týká právě podnikové kultury v široké škále podnikatelských subjektů agrárního sektoru. Dříve než se budeme věnovat otázkám změn kultury v souvislosti s evropskou integrací, musíme si ujasnit, do jaké míry je podniková kultura a s ní spojené fenomény obecná a do jaké míry specifická pro všechny typy podnikatelských subjektů v agrárním sektoru.

### Podniková kultura současnosti

Podle zjištění, k nimž jsem dospěla (HORALÍKOVÁ, 1994), převažovaly a dosud převažují podnikatelských subjektech agrárního sektoru dva základní typy podnikových kultur - obranná kultura, vyznávající stabilitu a orientující se na zachování obsahu i způsobu dosavadní činnosti a akční kultura (v případech nově vznikajících subjektů agrobyznysu, ale i některých zemědělských podniků), která usiluje o nové, sází na schopnost improvizovat, využívat okamžitých možností, na volnost a namátkovou kontrolu. Podniky, jejichž kulturu můžeme označit za akční, jsou zaměřeny především na výsledky, na zvládnání úkolů, vysoce hodnotí odborné znalosti a dovednosti a pěstují pružnost. Podniky s obrannou kulturou jsou výrazně sociálně orientovány, snaží se o zachování zaměstnanosti, tolerují i slabší nebo dokonce slabý výkon.

Jeden rok, který uplynul od provedené dílčí sondy vedl k určité krystalizaci podnikových kultur a ukázal další rysy celého procesu. Některé z podniků s obrannou kulturou dospěly na pokraj zániku, některé dosud přežívají, ale jejich budoucnost, nedojde-li k radikální změně kultury, tj. důrazu na výsledky a výkon, je v dlouhodobém horizontu chmurná. Změna kultury je velmi náročná a řada podniků jí není schopna.

Avšak ani podniky s akčním typem kultury se nevyhnuly problémům. Akční kultura, která většinou spontánně vznikla v době založení, resp. transformace podniku a kterou můžeme označit za kulturu průkopnickou, orientovanou na prosazení se, má některé rysy, jejichž dlouhodobější působení je nejen pozitivní, ale i negativní - impulsivnost, improvizace, entusiasmus, pružnost. Velmi často nic nemělo a dosud nemá „vyježděné

koleje“, podle potřeby dělali a dělají všichni všechno, dělba činností, delegování úkolů, struktura, řád, byly a často ještě jsou považovány za přítěž. U řady z těchto podniků, kterým se podařilo nejen prosadit, ale také expandovat, vzrostla velikost a nyní tento řád chybí. Je potřebná změna podnikové kultury. „Osvícenější“ vedoucí pracovníci některých podniků k tomuto závěru došli, ale potýkají se se všemi průvodními jevy potenciální změny - s vytvořenými stereotypy jednání, vytvořeným systémem hodnot, s neochotou, dokonce neschopností respektovat řád, pravidla. Cesta ke změně akční průkopnické kultury je složitá a musí s větším nebo menším úspěchem projít řadou etap - etapou „rozmrazování“ vžitě podnikové kultury, zpochybňování sdílených a nyní nežádoucích představ, přístupů a hodnot, etapou třibení zájmů a postojů, uvědomováním si souvislostí, cíleným působením na vžitou podnikovou kulturu, sláňováním dosavadních pozitivních rysů kultury a rysy novými a rozvíjením nové kultury. (PFEIFER - UMLAUFOVÁ, 1993) Nutno říci, že některé podniky dospěly na této cestě dosti daleko, v některých však představuje žádoucí změna podnikové kultury obrovský problém. Je to spojeno i s faktem, že si mnozí pracovníci, včetně vedoucích, vůbec neuvědomují, že podnik nějakou kulturu má, natož pak její specifické rysy.

Tato situace naznačuje, že požadavky, vyplývající z postupného začleňování do evropských struktur, bude řada podniků obtížně respektovat. Proto je nutné se na další změny podnikových kultur cílevědomě připravovat.

### Diferenciace podnikových kultur

Kultura každého podniku má specifické rysy. Nicméně vyvstává otázka, zda neexistují faktory, které by podnikové kultury různě velkých podnikatelských subjektů nespojovaly a nevedly k určitým shodným rysům. Na základě provedených sond mohu konstatovat, že se odlišuje podniková kultura malých podniků od podniků středních a větších.

V malých podnicích je větší pocit sounáležitosti pracovníků k firmě, identifikace s firmou, zprostředkovaná určitým „rodinným klimatem“, bezprostřední komunikace s vedoucími pracovníky, neformální možnosti aktuálních odborných diskusí, možnost okamžitého uplatnění připomínek apod., velmi dobrá informovanost o všech aspektech života firmy, ve většině případů mírnější dozor a kontrola, neboť pracovníci znají své cíle a

mohou volit přístupy k jejich dosahování, mají poměrně vysokou míru samostatnosti; velmi často je volen systém samokontroly, v některých podnicích existuje poměrně vysoká možnost seberealizace i prostřednictvím participace na rozhodování. Kulturu těchto podniků lze označit za rodinnou, která v optimálních případech směřuje k harmonické kultuře věnující vyrovnanou pozornost výsledkům činnosti i lidem. Existují však malé podniky, které mají díky představám majitele kulturu, kterou můžeme s jistou mírou nadsázky nazvat „feudální kulturou“. Setkáváme se s ní zejména v regionech a mikroregionech s vysokou mírou nezaměstnanosti, s minimálními možnostmi pracovní mobility. Majitelé firem nerespektují pracovní zákonodárství, ani další předpisy a konkurenceschopnost jejich firem je do značné míry podmíněna minimálními náklady na kvalitní pracovní prostředí pracovníků, jejich sociální zázemí a eliminací řady dalších parametrů práce, které by měly charakterizovat konec 20. století.

Ve středních a zejména velkých podnicích je podniková kultura neosobnější, zejména pokud není věnována dostatečná péče vnitropodnikové komunikaci, otázkám participace na řízení a rozhodování, neformálním vztahům mezi pracovníky a dalším dílčím faktorům. Snaha docílit harmonické podnikové kultury ve větších podnicích zákonitě vede k rozšiřování některých rysů kultury úspěšných a pracovníky vysoce oceňovaných malých firem.

### Podniková kultura v různých sektorech národního hospodářství

V současné době se setkáváme na jedné straně s výrazným akcentováním specifík zemědělství, na druhé straně s jejich absolutním popíráním. Domnívám se, že pravda je někde uprostřed. Specifiky agrárního sektoru však nespočívají především v tom, co je tak často zdůrazňováno. Návratnost kapitálu je pomalá, jeho výnosnost v zemědělství je nízká, zemědělská půda jako výrobní prostředek je nerozmnožitelná, klimatické podmínky a počasí hrají nepopíratelnou roli, zemědělství pracuje s živými organismy a musí respektovat biologické zákonitosti, existují sezónní špičky, kvalifikace pracovníků v zemědělství musí být širší (zahrnuje větší škálu činností, které musí pracovní zvládnout) než v jiných odvětvích. Existuje i vysoká míra konkurence díky velkému množství podniků, i když dokonalé konkurenci se zdaleka neblíží. Nicméně řada těchto faktorů charakterizuje i jiné sektory národního hospodářství a domnívám se, že dokonce některé z

nich jsou komparativní výhodou zemědělství. Je to například širší kvalifikace pracovníků. To, co se nazývá humanizace práce a čeho je složitými cestami v jiných sektorech dosahováno, v zemědělství zcela přirozeně existuje.

Kromě toho musíme brát v úvahu, že v řadě podniků agrárním sektoru je výrazně diverzifikovaná činnost a nelze na ně tudíž pohlížet jako na ryze zemědělské podniky.

To vše mne vede k závěru, že v těchto oblastech specifika kultur podniků agrárního sektoru nespočívá. Lze jistě namítnout, že se jedná o odvětví, které prostřednictvím výroby potravin ovlivňuje zdraví občanů. Takových odvětví je ale více. Etika podnikání v zemědělství se musí orientovat na určité specifické hodnoty - produkci nezávadných potravin, péči o krajinu, ochranu životního prostředí. Tyto hodnoty však vyplývají z charakteru činnosti a podnikatelské subjekty v každém sektoru národního hospodářství musí při formulování etických hodnot z charakteru svých aktivit vycházet.

Přesto určité specifiky v otázkách spojených s podnikovou kulturou mezi podniky agrárního sektoru a jiných, zejména průmyslových odvětví, existují. Je to problematika podnikové identity, jakožto strategického konceptu vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Podniková kultura vytváří základ pro tuto identitu, ta je však orientována především navenek, k okolí podniku a jejím cílem je odlišení podniku od jiných. Většina mnou zkoumaných podniků si neuvědomuje důležitost vlastního nezaměnitelného výrazu vůči zákazníkům i partnerům, potřebu odlišit se od ostatních ve vědomí veřejnosti. Věnují proto málo pozornosti komunikaci s veřejností, standardům jednání i podnikovému designu včetně podnikové značky.

Ani otázce podnikatelské a podnikové etiky není věnována taková pozornost, jakou by si zasloužily. To však podniky v agrárním sektoru tolik neodlišuje od podniků jiných sektorů. Výsledky výzkumů veřejného mínění ukazují, že je etika podnikání hodnocena celkově jako nízká. Vnitřní podniková etika - jednání vůči vlastním pracovníkům v podnicích agrárního sektoru se pohybuje v široké škále obdobně, jako v jiných podnicích.

Odlišnosti podniků agrárního sektoru spatřuji proto především v oblasti nedostatečného uvědomění si významu podnikové identity, podnikového designu, podnikového image, které úzce s podnikovou kulturou souvisejí a jsou její určitou prezentací ve veřejnosti.

## Podniková kultura budoucnosti

V procesu začleňování do evropské integrace budou otázky podnikové identity, podnikového image, podnikové a podnikatelské etiky hrát důležitou roli. Nejen velké podniky, u nichž se jedná o otázku přežití, ale i malé zemědělské podniky ve svém bližším okolí, musí těmto otázkám věnovat zákonitou pozornost. Musí se naučit oslovovat veřejnost, zdůrazňovat to, v čem „jsou dobré“ a samozřejmě respektovat dobrovolně zákony. Bohužel, mnoho podniků se řídí mottem: „Co není zákonem výslovně zakázáno, je dovoleno.“ Vzhledem k nedostatečné kvalitě řady našich zákonů je pak dovoleno lecos. V řadě případů se pak jedná o vědomé porušování zákonů a zákonných norem. Motto podnikání by se mělo změnit. Mělo by platit: „Co není zákonem výslovně zakázáno, není podle zákona trestáno, ale může být postihováno v rámci veřejné a osobní morálky.“ Tento problém se však netýká pouze podniků agrárního sektoru, ale celé české podnikatelské sféry.

Vedoucí pracovníci podniků by si měli uvědomit význam podnikové kultury a potřebu jejích budoucích změn. Měli by cílevědomě směřovat k vytváření harmonické podnikové kultury, věnující vyváženou pozornost cílům a výsledkům, lidem i procesům a strukturám. V podnikové kultuře by měly mít hlavní místo hodnoty etické a ekologické a s nimi by měly být spojeny normy a vzorce jednání jednotlivců i podniku jako celku. Vnitropodniková komunikace by měla umožnit důkladnou informovanost pracovníků o cílech a výsledcích podniku, o vyznávaných hodnotách. Mezi zdůrazňované hodnoty by mělo patřit zdravé sebevědomí a hodnocení individuálního přínosu lidí, ale se stejnou vahou i týmová činnost, neformální vztahy mezi lidmi a participace na rozhodování. To by mělo ve svém důsledku vést k identifikaci s podnikem a projevit se i v jeho dobrém jménu ve veřejnosti.

Začleňování do evropské integrace a přibližování Evropské unii přináší pro podniky agrárního sektoru pozitiva - rozšiřování trhu, výhodu ve vyšší ekonomické soběstačnosti zemědělských podniků vzhledem k své přednosti, neumí se odlišit od jiných podniků nepoměrně nižším dotacím, než je tomu v zemích EU, ale také negativa. České podniky a zejména podniky agrárního sektoru nedokáží veřejně prezentovat v očích veřejnosti, nedokáží dostatečně využít ve svůj prospěch faktu, že řada norem, týkajících se obsahu cizorodých látek v potravinách, je v ČR tvrdší než v zemích EU, neumí oslovit veřejnost.

## Závěr

S rozšířením trhu bude konkurence tvrdší. Je proto nutné s předstihem věnovat pozornost otázce změn podnikové kultury a připravit se na nutnost osvojit si alespoň základy public relations.

Živelný vývoj, kterému je podniková kultura většinou ponechána, musí být nahrazen cílevědomým působením vedoucích pracovníků. To není možné bez změny jejich myšlení a jednání. Stále se dostává do konfliktu potřeba strategického uvažování s převážně krátkodobým, operativním uvažováním, které je velmi často orientováno na otázky výroby (činnosti), prodeje a ekonomiky a opomíjí řadu dalších závažných skutečností, týkajících se pracovníků. Obecnější souvislosti jsou pak zcela opomíjeny. Východisko lze nalézt ve vzdělávání a výchově vedoucích pracovníků, v kvalitním poradenství pro podniky agrárního sektoru. Vzdělávací a poradenské instituce za podpory MZe by měly orientovat svoji činnost na výchovu ke strategickému uvažování vedoucích pracovníků, které bude zahrnovat i otázky podnikové kultury a podnikové identity.

## **Literatura:**

- Horáliková, M.: Podniková kultura a pracovní hodnoty. Sborník z vědecké konference „Agrární perspektivy III.- Trvale udržitelný rozvoj.“ PEF VŠZ, Praha 1994, str.236 - 239
- Pfeifer, L. - Umlaufová, M.: Firemní kultura. Grada, Praha 1993