

## PODNIKOVÁ KULTURA A PRACOVNÍ HODNOTY

Marie Horalíková

katedra řízení, PEF, Vysoká škola zemědělská  
165 21 Praha 6 - Suchbát, Fax: 42(2) 393 708

### **Anotace:**

V zemědělských podnicích a v podnicích agrobiznisu převažují dva typy podnikové kultury - akční kultura, orientovaná na výkon a na změnu a obranná kultura, orientovaná na stabilitu a sociální aspekty. Pracovní hodnoty v podnicích s odlišnými typy kultur se rovněž odlišují. Akční kulturu charakterizují především podnikavost, tendence ke změně, expanze a důvěra v podnik, obrannou kulturu význam pocitu bezpečí a jistoty, stability a další existence podniku. Formování podnikových kultur je v současnosti převážně živelný proces.

### **Summary:**

There are two types of company culture prevailing in agrobusinesses: action culture focused on performance and change, and defensive culture focused on stability and social aspects. Work values in companies with different types of culture also differ. The action culture is characterized by the spirit of enterprise, preference of changes, expansion and trust in the enterprise; the defensive culture by the importance of security, stability and future existence of the enterprise. Formation of the company culture is mostly an uncontrolled process nowadays.

### **Klíčová slova:**

podniková kultura, akční kultura, obranná kultura, pracovní hodnoty

### **Key words:**

company culture, action culture, defensive culture, work values

Každý podnik se snaží být úspěšný a každý podnik přistupuje ke konkurenčnímu boji jiným způsobem, po svém. Cesta k úspěšnosti se odlišuje v cílech, ve způsobech řízení, ve vnitřních pravidlech i ve způsobech jednání se zákazníky a partnery. To, co mají úspěšné podniky společného, co je charakterizuje, je skutečnost, že se jedná o "sžité celky, v pravém slova smyslu organismy, které vědí, proč existují a co a jak je k tomu třeba" (PFEIFER - UMLAUFOVÁ, 1993). Znalost cílů, hodnot, cest a prostředků k dosažení cílů lze označit za podnikovou kulturu. Definice této kultury se od sebe dílčími způsoby odlišují, v čem se však shodují, je vymezení, že se jedná o souhrn představ, hodnot, norem a vzorců chování

v podniku sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Podle důrazu kladeného na různé stránky života podniku existuje celá řada typologií podnikových kultur. Důležité však je, že kulturu si utvářejí a interpretují pracovníci podniku. Jedná se o skupinový fenomén, který je tudíž nadindividuální a má sociální povahu. Je to fenomén vyvíjející se v souladu s vnitřními podmínkami i vnějším prostředím podniku. Je výsledkem procesu učení, koordinace a adaptace. Usnadňuje orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku. Proto má podniková kultura velký význam a existuje v lépe nebo hůře zformované podobě v každém podniku.

Podstatnými složkami podnikové kultury jsou představy, hodnoty a normy, pravidla a standardy i vzorce chování. Prostředky (symboly), jimiž je podniková kultura formována a v nichž se zároveň projevuje, zahrnují architekturu, vybavení pracoviště, materiální odměny, vyznamenání, organogramy, schémata, logo, projevy úcty, status-symboly, rituály, obřady, ceremoniály, historiky a mýty.

### **Vytváření a změny kultury podniku**

V nově vznikajících subjektech v naší ekonomice vzniká podniková, resp. firemní kultura spontánně. Postupný vývoj prvků kultury, její prohlubování a rozšiřování je fascinujícím divadlem, které naznačuje, že podniková kultura není umělým fenoménem, ale vnitřním atributem a potřebou podniku. V transformujících se podnicích je situace v řadě případů složitější než ve vznikajících subjektech. Velmi často přetrvávají stereotypy myšlení a jednání z předchozího období, přetrvávají prvky "staré" podnikové kultury a ke změnám dochází velmi obtížně.

Z dílčích sond, které jsem prováděla v zemědělských podnicích a v podnicích agrobyznysu, vyplývá, že převažují ve vztahu ke změně dva typy kultury - 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 kultura je akční, jsou zaměřeny především na výsledky, na zvládání úkolů, vysoce hodnotí odborné znalosti a dovednosti a zatím neuvědoměle pěstují pružnost. Podniky s obrannou kulturou jsou výrazně sociálně orientovány, snaží se o zachování zaměstnanosti, tolerují i slabší či dokonce slabý výkon. Vytváření podnikové kultury v nově vzniklých subjektech a její změny v transformujících se a transformovaných podnicích jsou ve většině případů procesy neřízené, téměř neuvědomělé. Vedoucí pracovníci zcela výjimečně věnují cílevědomou pozornost formování podnikové kultury v její komplexnosti. Naopak velmi často se setkáváme s tím, že vedoucí pracovníci zemědělských podniků i podniků agrobyznysu vůbec pojem podniková kultura neznají, pokud ho znají, uvádějí, že "na něco podobného nemáme nyní čas" a až po

určitému výkladu a vysvětlení pojmů zjistí, že se snaží, byť mnohdy problematickými způsoby alespoň některé prvky kultury formovat.

Jakýkoli proces formování podnikové kultury musí proto začít od vedoucích pracovníků, jejich hlubší znalosti problematiky, schopnosti jasně formulovat cíle celého procesu i jeho priority a zejména od hlubokého přesvědčení, že změna musí začít u nich samých. Názory náhodně volených vedoucích pracovníků v náhodně volených podnicích v mnou provedené sondě ukazují, že změna stereotypů myšlení a jednání je velmi obtížná a dlouhodobá.

Ve spontánně se formujících a měnících kulturách hrají významnou roli, jejíž význam nezpochybnil žádný vedoucí pracovník, hodnoty spojené s prací.

### **Pracovní hodnoty v kultuře podniku**

V hodnotových systémech lidí mají pracovní hodnoty ohromný význam. Neméně důležitý je jejich vliv na formování podnikové kultury. Tradiční hodnoty, s nimiž jsme se setkávali v hodnotových systémech lidí jsou: ekonomická jistota, příznivé vztahy se spolupracovníky a s nadřízenými, pocit bezpečí a jistoty, příznivé pracovní podmínky, uspokojení z vykonávané práce, veřejné uznání a morální ocenění v podniku i ve společnosti, péče podniku o pracovníky, možnost postupu. K nim se v současné době řadí s větším důrazem než dříve důvěra v podnik, důraz na kvalitu místo kvantity a v podstatě nově se objevují hodnoty jako je podnikavost, spokojenost zákazníka, expanze, tendence ke změně, výjimečně ekologie (jako pracovní hodnota, jako životní hodnota má význam obrovský).

O obecných trendech vypovídají výsledky zkoumání pracovních hodnot, zveřejněné SLEJŠKOU (1993) a provedené v roce 1992. Pořadí pracovních hodnot je následující: výdělek, vztahy s nadřízenými, vztahy se spolupracovníky, společenská užitečnost práce, samostatnost rozhodování, poznávání nového, pracovní doba, fyzikální podmínky pracovního prostředí, péče podniku o pracovníky a pracovní postup. V tomto zkoumání vzhledem k jeho opakování (v letech 1972, 1984 a 1992) chybí ve výčtu hodnot ty, které nabývají na významu v současné době - podnikavost, orientace na zákazníka a jeho spokojenost, orientace na kvalitu, důvěra v podnik, ochota ke změně.

V průběhu mého dílčího zkoumání se ukázalo, že existují zásadní rozdíly ve významu jednotlivých hodnot mezi podniky s tzv. obrannou a tzv. akční kulturou. V podnicích s obrannou kulturou dominuje význam pocitu bezpečí a jistoty, význam stability a "udržení" existence podniku. Další hodnoty jsou charakterizovány jako méně významné, i když nelze popírat důležitost finančního zajištění lidí, dobrých vztahů mezi pracovníky a péče podniku o pracovníky. Podnikavost je i vedoucími pracovníky pocíťována jako rozporná hodnota, výkonní ji mají za nežádoucí, která pro ně nemá význam. Riziko s podnikavostí spojené je označováno za "antihodnotu". V podnicích s akční kulturou jsou naopak podnikavost, tendence ke změně, ochota podstupovat riziko, expanze, spokojenost zákazníka (i když někdy

podivně definovaná), důvěra v podnik a ve vlastní síly dominující hodnoty, sdílené v převážné většině případů vedoucími i výkonnými pracovníky. Finanční zajištění, vztahy mezi lidmi a další hodnoty mají v tomto srovnání menší význam.

Alarmující však je, že téměř ve všech podnicích je nízký důraz kladen na kvalitu pracovního prostředí, na bezpečnost práce a na ekologická kritéria činnosti podniku. Trvale udržitelný rozvoj v celkovém pojetí i trvale udržitelný rozvoj zemědělství jsou považovány za vágní pojmy, postrádající konkrétní obsah a jako takové nejsou vůbec za hodnoty považovány. Podniky s akční kulturou předpokládají, že na trhu zvítězí a budou moci expandovat na místě zničených konkurentů, podniky s obrannou kulturou cítí současnou situaci jako "krivdu" a většinou volají po ochraně a kvotaci výroby.

### **Závěr**

Provedené zkoumání má poměrně malý rozsah a podniky byly voleny náhodně. Závěry, které uvádím, proto nelze zobecňovat. Ukazují však na určitou diferenciaci podniků a jisté trendy vývoje, které bude nutné ověřit širším výzkumem. Za pozitivní považují existenci a vývoj dílčích podnikových kultur, za negativní pak skutečnost, že vývoj je převážně živelný. Rozšiřování znalostí a obzoru vedoucích pracovníků může být prvním krokem, který povede k celkové "osvětě" v podnicích, k cílevědomému formování podnikových kultur, k jejich pozitivním změnám a k rozšíření vyznávaných a respektovaných hodnot také o etické a ekologické principy činnosti.

### **Literatura:**

1. Pfeifer, L. - Umlaufová, M.: Firemní kultura. Grada, Praha 1993
2. Slejška, D.: Výstražné změny hodnot. Ekonom, 1993, 43, str. 12