

# PODNIKOVÁ KULTURA VE ZNALOSTNÍ EKONOMICE

## CORPORATE CULTURE IN KNOWLEDGE ECONOMY

Růžena Krninská

### **Anotace:**

Globalizace jako celosvětový proces typický diskontinuítním tokem změn vyžaduje rozvíjení a využívání tvůrčích schopností jednotlivce pro budoucí znalostní ekonomiku. Evropská unie podporuje rozvoj lidských zdrojů formou celoživotního učení nezbytného ve znalostní ekonomice. Atmosféra podnikové kultury v organizacích je jedním z prvků, který může zabezpečovat plynulý přechod do znalostní ekonomiky. V článku je prezentován popis současné podnikové kultury bank a některých výrobních podniků.

### **Klíčová slova:**

globalizace, Evropská unie, znalostní ekonomika, podniková kultura, lidské zdroje

### **Abstract:**

Globalization as world process typical discontinuous flow of change uses development and using abilities for future knowledge economy. The European Union supports development of human resources through of the whole-life learning, which is necessary in knowledge economy. The atmosphere of corporate culture in organizations is one of attributes, which can ensure fluent incoming into knowledge economy. The article deals with presentation of temporary corporate culture of banks and some production companies.

### **Key words:**

globalization, the European Union, knowledge economy, corporate culture, human resources

## ÚVOD

Současné lidské společenství na planetě se nachází v období převratných globalizačních tendencí, lze je srovnat s úrovní změn spojených s průmyslovou revolucí. Závěr dvacátého století představoval konec paradigmatu, který dospěl z hlediska ekonomického k vrcholům „industriálního“ světa. Začíná paradigma nového světa „postindustriálního“ – kde základem ekonomiky nebudou výrobní prostředky, jako je půda, peníze a suroviny, ale intelektuální kapitál. Svět vstupuje do nové ekonomiky – „ekonomiky znalostní“ a *lidský kapitál* se stává nejdůležitější formou kapitálu, ostatní formy, peníze, půda a technologie se stávají na něm kriticky závislé a budou čím dál více intelektuálnímu kapitálu podřízeny (Truneček, 2003). Ve znalostní ekonomice se firmy stávají „učícími se organizacemi“, což nelze zužovat na systém vzdělávání pracovníků, ale zaznívá tu prvek týmové spolupráce a v něm společné učení založené na výměně informací a podpoře všech k jejich získávání. Souvisí to se zvyšováním inteligence organizace a uvolňování potenciálu jejích pracovníků. Hodnota inteligence vzrůstá na stupnici inteligence od kognitivních znalostí k sebemotivující tvořivosti (Horalíková – Zuzák, 2005). Rozvíjení tvořivosti jako součásti lidského potenciálu se postupně bude stávat stále větší nutností, protože trend globalizačních procesů s diskontinuítním tokem se je bude vynucovat. Globalizace dosáhla rozměrů naší planety a také její biosféry, v okamžiku, kdy převáží zájmy preferující okamžitý a maximální zisk, tj. začnou dlouhodobě fungovat lidské činnosti v rozporu se zákonitostmi

biosféry, začínají se geometrickou řadou objevovat diskontinuitní změny. Na ně bude muset člověk tvůrčím způsobem reagovat při respektování přírodních obecně platných zákonitostí. Tento trend byl nastoupen v Evropské unii a byl potvrzen Lisaboským summitem. Evropská unie má v úmyslu stanovit pravidla, která by vedla k „trvale udržitelnému rozvoji“, spočívajícím na vyváženém hospodářském růstu a cenové stabilitě, vysoce konkurenční sociální tržní ekonomice, zaměřené na plnou zaměstnanost a sociální pokrok se zachováním regionální kultury s vysokou úrovní ochrany a zlepšování kvality prostředí, spojeného s péčí o krajinu. Plně podporuje proto rozvoj lidských zdrojů, který má zabezpečit nastoupenou cestu.

## CÍL A METODY

Současná věda nám nabízí dvě základní alternativy sociálního výzkumu podle PAVLICI (2000), založené na kvalitativních a kvantitativních metodologických přístupech, přičemž rozhodnutí, ke které názorové tradici se přiklonit, nechává výlučně na badateli. Na pomyslném rozhraní mezi kvalitativními a kvantitativními metodami se nachází metoda sémantického diferenciálu, která v praxi sociálního výzkumu přináší širokou škálu využití. Lze ji použít jako relativně rychlý a přitom spolehlivý prostředek zjišťování různých postojů pracovníků organizací i jejich managementu. V našem případě se jako jedinečný jeví Test barvově sémantického diferenciálu (dále jen TBSD - Ščepichin, 1992). TBSD, který byl již téměř před deseti lety zařazen mezi metody používané v České psychologické diagnostice. Je vhodný pro použití i v sociální a kulturologické sféře pro vyhodnocování a nalezení kulturních dimenzí, které societa sdílí. Které pojmy (v TBSD podnětová slova) jsou nejčastěji asociovány mezi asociacemi členů society, tím spíše lze říci, jaké společné hodnoty jsou sdíleny, či jaké kulturologické aspekty různých societ jsou významné. Informace z TBSD, který vyplnili zkoumaní manažeři, byly zpracovány počítačovým programem VADIM, který je součástí dotyčného testu. Byly stanoveny asociace I. řádu u jedenapadesáti podnětových slov, která se pohybují na transkulturní úrovni. Dále bylo pomocí matematicko-statistických metod sestaveno pořadí nejčastěji asociovaných pojmů podle jejich četnosti. Vystupující asociativní řetězce na nevědomé úrovni podnikového managementu vypovídají o stavu hodnot a postojů v podnikové kultuře. Výzkumně byl sledován stav kulturních dimenzí managementu v bankovníctví (3 banky) oproti velkým výrobním podnikům (3 výrobní podniky) na českobudějovicku (celkem 64 manažerů)

## VÝSLEDKY A DISKUZE

Výsledkem výzkumu je popis kulturních dimenzí managementu, přičemž vycházíme z předpokladu, že management svým chováním rozhoduje o kulturních dimenzích v organizaci (*Senge in Gibson, 2000*). Manažeři jsou vzorem chování pro ostatní, tudíž i základem podnikové kultury. Kulturní dimenze jsou popsatelné především ve dvou rovinách. První rovinou jsou *základní životní představy, hodnoty a postoje*, které jsou na nevědomé úrovni a z nich plynoucí *pravidla pracovního a sociálního jednání*, která jsou funkční, viditelná a zjistitelná jednoznačně na úrovni vědomé, jak také konstatuje *Bedrnová-Nový, (1998)*. V našem případě jsou kulturní dimenze popisované v první rovině, které jsme získali na základě pořadí nejčastěji asociovaných podnětových slov, ty se pak projevují v postojích a jednání manažerů významně ovlivňují proces podnikové kultury i podnikového řízení. K popisu byly použity kulturní dimenze, jak byly determinovány *Hofstedem (1999)* v pěti úrovních – tabulka č.1.

Vztah k autoritě je prezentovaný jako *mocenský odstup*, či jako malá nebo velká mocenská distance. *Individualismus* (jednotlivec je cílem i prostředkem řízení) a *kolektivismus* (řídící aktivity orientovány na skupinu). Individualismus je protikladem kolektivismu a je příznačný pro společnost, ve které jsou vztahy mezi jednotlivci volné: očekává se, že každý se stará zejména o sebe a svou bezprostředně blízkou rodinu.

Kolektivismus je typický pro společnost, ve které jsou lidé integrováni do silných, soudržných skupin. *Obava z nejistoty* souvisí s maximalizací jistoty a minimalizací rizika, rozhodujícím prvkem je přijímání změn a stavu neurčitosti. *Maskulinní kultura* je orientovaná na výkon, konkurenci, úspěch a kariéru, *feminní kultura* je zaměřena na solidaritu, pochopení, toleranci a dobré mezilidské vztahy, řešení problémů umírněnou cestou. O *krátkodobém či dlouhodobém zaměření* vypovídá způsob orientace společností. Dlouhodobá orientace je příznačná pro společenství, ve kterém jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucnost. V krátkodobě orientovaném společenství je důraz kladen na hodnoty související s přítomností a minulostí.

Kulturní dimenze	výrobní podniky	bankovníctví
1. mocenský odstup	vysoký	spíše vysoký
2. vztah individuum a společnost (individualismus X kolektivismus)	vysoký individualismus	spíše individualismus
3. koncepce maskulinity a feminity (způsoby řešení konfliktů)	vysoká maskulinita	indiferentnost
4. vztah k nejistotě a neurčitosti (obava z nejistoty)	vysoká obava z nejistoty	spíše obava z nejistoty
5. krátkodobá a dlouhodobá orientace	Indiferentnost	spíše krátkodobá

**Tabulka č. 1: Kulturní dimenze managementu v bankovníctví a výrobních podnicích**

V kulturní dimenzi *mocenského odstupu a vztahu k autoritě* mají manažeři ve výrobních podnicích vysoký mocenský odstup, v bankovníctví už není tento rozdíl tak výrazný. Je to způsobeno v těchto výrobních podnicích i zřejmě tím, že zde zůstal původní český management, který stále ještě nepřekonal totalitní práci s informacemi, kdy top-management měl s předstihem určitý typ informací a určitým způsobem s nimi pracoval a nepředával je dále. Díky větší propojenosti a míře práce s informacemi v elektronické podobě je situace v bankách o stupeň lepší. Klíčové slovo *nadřizený*, které vypovídá o vztahu k autoritě se nachází téměř na samém konci hierarchie asociovaných hodnot (výrobní podniky 48, banky 42 místo z 51 možností). Mocenské ambice manažerů v mnoha organizacích jsou stále v současnosti výrazným problémem, vedou k soustředění na technický chod organizace a brzdí komunikaci mezi nejvyššími a nejnižšími úrovněmi v organizacích.

Pro nástup znalostní ekonomiky (prezentované „učícími se organizacemi“) je nezbytný přístup k širokému spektru všech informací a spíše nižší a nízký mocenský odstup. Bohužel jsou stále ještě top managementem odmítány neformální struktury, s přirozenou neformální autoritou v čele, vztahy jsou zatím zatíženy více nebo méně formalismem a technokratiem. „*Učící se organizace*“, jsou charakteristické kooperací, atmosférou tolerance s dobrou úrovní komunikace.

Obdobně je tomu také ve vztahu *individualismus a kolektivismus*. Individualistické mocenské ambice manažerů vedou k centralizaci moci do vlastních rukou, spíše je volen systém zadávání úkolů a jejich kontroly, spojený často s neochotou delegovat kompetence a pravomoci na podřízené a stojící často i proti týmové práci.

Kolektivistická atmosféra spojená s dobrými pracovními podmínkami, určitou škálou jistot, může podporovat proces celoživotního učení a ve znalostní ekonomice, spojené s tvůrčími hodnotami kultury by se měl objevovat prostor pro jednání a volnost jednání s uvědomělou odpovědností.

Zatímco *koncepte maskulinity* je ve výrobních podnicích vysoká, v bankách je nevyhraněná – indiferentní, posouváním se ke *konceptu feminity*. V žebříčku společně sdílených asociací bank se na jeho vrcholu objevují pojmy – *matka, ideální žena*, což souvisí jak s umírněným řešením konfliktů, tak se vztahem ke společenství. Např. *lidé a kamarádi* se nacházejí u bank v první polovině sdíleného hodnotového žebříčku asociací, ve výrobních podnicích v druhé polovině, a *ideál muže* je u výrobních podniků na špici.

Vztah k *nejistotě a neurčitosti* je presentován především pojmem *změna* (výrobní podniky 49, banky 41 místo z 51 možností). V této souvislosti ve výrobních podnicích vysoko vystupuje *strach*, v bankách *úzkost*. Ve *znalostní ekonomice* jsou hodnotami tvůrčí kultury vztah ke změně, pokroku s přijímáním rizika, improvizace, fantazie. To jsou hodnoty v současnosti ve vybraných firmách *postrádané*.

*Krátkodobá a dlouhodobá orientace* je především prezentována pojmem samotné *budoucnosti*. Ve výrobních podnicích je *budoucnost* asociována na 7 místě, *minulost* na 45 místě. V bankách se objevuje *budoucnost* na posledním 51 místě, *minulost* je na 35. Výrobní podniky, které přežily do současnosti už před sebou perspektivu cítí, začínají se orientovat dlouhodoběji, zatím se stavu nevyhraněnosti (*smrt* příliš vysoko na hodnotovém žebříčku). Ale v bankách po přechodu na e-malové a telefonní bankovníctví je preferován stav minulosti před obavami z další budoucnosti. *Vzdělání* je v hodnotovém žebříčku asociací výše v bankovníctví (12 místo) oproti výrobním podnikům (25 místo). Tam je tento termínem navazující na terminologii znalostní ekonomiky méně sdílen.

## ZÁVĚR

Koncepce znalostní ekonomiky je spjata s celoživotním učením a podporou rozvoje lidského potenciálu, zvláště jeho tvůrčích schopností. Tyto trendy jsou silně podporované v rámci Evropské unie. Rozhodující roli budou mít v tomto procesu proměny manažeri. Jako součást tohoto dění je třeba vytvořit nezbytnou příslušnou atmosféru v organizaci, podporovanou vytvářenou podnikovou kulturou. Ta by měla mít rysy nízkého mocenského odstupu, kolektivismu s rozvinutou týmovou prací, koncepcí feminity, se vztahem k nejistotě a neurčitosti, bez obav z nejistoty v dlouhodobé orientaci. Výrobní podniky se svými kulturními dimenzemi jsou tomuto ideálu v současnosti vzdálenější než-li banky. Začínají se tedy nepatrně objevovat trendy nového směřování. Musíme připustit, že v oblasti kulturních aspektů se tyto změny objevují daleko pomaleji, než v oblastech jiných. Rozhodujícím momentem bude přijetí takovéto filosofie se sociologickými a psychologickými aspekty do problematiky společnosti, do její politiky a zvláště pak ve výchově budoucího nového managementu na vysokých školách.

## Literatura

1. BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Vydání 1. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-8594333-57-3
2. HOFSTEDE, G.: *Kultury a organizace. Software lidské mysli. (Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.)* Universita Karlova Praha, Filosofická fakulta 1999, s.208
3. HORALÍKOVÁ, Marie – ZUZÁK, Roman. *Talenty v podnikové praxi.*(Monografie). První vydání, ČZU, Praha: 2005, s.88 ISBN 80-213-1229-0
4. GIBSON, Rowan: *Nový obraz budoucnosti (Přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu)*. Vydání 2. Managenet Press. Praha 2000, 261 s. ISBN 80-7261-036-8
5. NOVÝ,I. a kol.: *Interkulturální management. (Lidé, kultura a management.)* Vydání první. Grada Publishing, Praha: 1996,144 s. ISBN 80-7169-260-4
6. PAVLICA, Karel a kol. *Sociální výzkum, podnik a management. (Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací.)* Vydání 1 .Praha: Ekopress, 2000, 161 s. ISBN 80-86119-25-4
7. ŠČEPICHIN, V.- ŠČEPICHINOVÁ, J.- KOLÁŘOVÁ, H.: *Test barvově sémantického diferenciálu.* Nakladatelství Vadim, České Budějovice 1992, 99 s.

8. TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. První vydání. Professional Publishing, Praha 2003, 312 s. ISBN 80-86419-35-5

**Kontaktní adresa autora:**

Růžena KRNINSKÁ, Doc. Ing., CSc.

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta - katedra řízení

Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika

Tel: 00420 387 772 485 Fax: 00420 387 772 486

e-mail: [krninska@zf.jcu.cz](mailto:krninska@zf.jcu.cz)