

Autor: Bohatá Marie –

Pro ASPI zpracoval a do ASPI vložil Josef Kunášek, 1996

Firemní kultura je velmi komplexní jev, a proto se poměrně nesnadno vysvětluje. Mnoho lidí chápe tento pojem více méně intuitivně a ani nehledá jeho přesnější definici. Často se též kultura zaměňuje s jinými pojmy či koncepty. Nejbližší je asi identita. Nejde však o úzké chápání identity, které se omezuje na takové projevy, jako jsou logo, hlavičkový papír, uniformy, firemní barvy či manuály a jejich styl. Jde o hlubší charakteristiky identity, jimiž jsou hodnoty, názory a filosofie, postoje, historie, charakter technologie, vlastnictví, osobnost vedoucího a podobně. Identita vlastně vyjadřuje "osobnost firmy", která se projevuje různými formami (přímo, nepřímo, vizuálně, fyzicky apod.) a je vnímána vnějším prostředím. Toto vnímání zevnějšku se označuje jako image firmy.

Velmi důležitými faktory přispívajícími k utváření identity jsou kulturní a etické hodnoty. Mezi nimi má významnou váhu odpovědnost. Chce-li organizace získat a udržet si dobrou reputaci - pozitivní image, je pravděpodobné, že se jí to podaří, je-li ochotna přijmout vysoký etický standard. Etické (dobré a správné) chování vede k dobré reputaci. Dobrá reputace to jsou dobré způsoby nebo jinak řečeno, jak organizace pečuje o kvalitu svých vztahů s nejrůznějšími subjekty.

Zcela zásadní význam pro identitu firmy mají důvěra a důvěryhodnost. To jsou zároveň i stěžejní koncepty podnikatelské etiky. Pokud organizace ztratí důvěru, velmi těžko a zdlouhavě ji obnovuje. Důvěra je založena především na transparentnosti a integritě. Integrita je většinou chápána jako respektování norem, která si jedinec nebo organizace sami ukládají, protože jsou s nimi vnitřně ztotožnění. Integrita je budována na několika základních pilířích, jako jsou legálnost, legitimita, spravedlnost, upřímnost.

Existuje velmi těsná vazba mezi identitou a firemní kulturou. Snad nejvýstižnější definici kultury firmy nebo organizace obecně podává Edgar Schein v knize Kultura organizace a vedení (1985). Schein tvrdí, že kultura organizace je vytvářena vedoucími a že ovlivňování kultury je jednou z nejdůležitějších rolí vedení. Kultura a vedení jsou dvě strany téže mince.

Definice: kultura organizace - základní předpoklady a názory

(přesvědčení), které jsou sdíleny členy organizace, fungují podvědomě a které jakýmsi samozřejmým způsobem definují, jak organizace vidí sebe samu i své okolí. Jsou to jakési naučené odpovědi nebo reakce na problémy ve vztahu k okolí, ale i na obtíže s integrací jednotlivých členů uvnitř organizace. Stávají se svým způsobem samozřejmými, protože řeší zmíněné problémy regulérně a spolehlivě.

Schein důsledně odlišuje tyto základní předpoklady, které jsou hlubší svou podstatou, od různým způsobem deklarovaných hodnot, jež jsou až na povrchu. Firemní kultura je vlastně produktem skupinové zkušenosti, a může tudíž existovat jen u organizací s určitou historií. Kultura je výsledkem procesu učení se, vyvíjí se s novými zkušenostmi. Ovlivňuje většinu aspektů organizace: strategii, strukturu, mechanismy kontroly a odměňování, způsob vzájemného chování členů apod.

Za hlavní elementy kultury (o nich a kolem nich si organizace vytváří zmiňované vnitřní předpoklady) lze považovat:

- prostředí, v němž firma operuje,
- hodnoty,
- hrdiny,
- formality a rituály,
- neformální komunikaci a komunikační kanály.

Politické a ekonomické prostředí dané země a kulturní tradice národa má největší vliv na vytváření firemní kultury. Dalším podstatným faktorem je postavení na trhu, t.j. vyrábí firma výrobky nebo služby, je prodejcem, provádí výzkum, zabývá se kontrolou apod. Firma se tak dostává do různých situací na trhu, což zvýrazňuje různé aktivity.

Hodnoty jsou jádrem nebo srdcem firemní kultury, ale jen tehdy, jsou-li skutečně sdíleny členy organizace. Jsou-li hodnoty vyhlášeny příliš ambiciózně, je zde riziko, že něco jiného se prohlašuje a něco jiného se skutečně děje. Přílišné lpění na jednou v minulosti deklarovaných hodnotách může mít i negativní vliv na organizaci, protože hodnoty mohou přestat být v měnícím se prostředí relevantní, mohou také vytvářet určitou strnulost v

reakci na měnící se situaci apod.

Hrdinové jsou lidé, kteří personifikují hlavní názory a přesvědčení organizace a jsou jakýmsi vzory pro zaměstnance, kteří by se měli řídit jejich příklady.

Každodenní rutina v životě firmy také významně formuje firemní kulturu. Rituály ukazují, jaké chování se očekává od zaměstnanců, dávají také příklady, co firma podporuje.

Neformální vnitřní komunikace je projevem neoficiální role jednotlivců a skupin ve firmě. Znamená nejen předávání informací, ale také jejich interpretaci, a tím má zásadní význam pro prosazování a upevňování vnitřních přesvědčení a postojů. Přitom není podstatné, že jen malá část sdělovaných informací se týká firmy jako takové. Literatura podrobně popisuje různé role, pro něž se používají výstižné názvy: vypravěči příběhů, mravokárci nebo-li strážci uznávaných hodnot, našeptávači, špioni apod. Tato neformální síť je velmi mocná a pro úspěšnou organizaci je důležité, aby ji vedoucí pracovník měl na své straně a měl k ní přístup.

Za organizace se silnou kulturou jsou považovány např. IBM, Marks & Spencer nebo Cadbury Schweppes. Tyto korporace vybudovaly svou kulturu na dvou základních hodnotách: odpovědnost a péče (chovat se odpovědně ve vztahu ke všem subjektům, s nimiž přicházejí do styku a pečovat o zaměstnance, zákazníky, komunitu, v níž působí apod.). Tím se opět dostáváme k etice, k etice ve vztazích k jiným subjektům: jaká jsou jejich práva, kde je odpovědnost, mají všechny subjekty stejná práva či stejnou váhu, jak se chovat k nátlakovým skupinám, které používají unfair praktiky?

Jakýmsi ztělesněním firemní kultury jsou dokumenty v podobě firemního kréda, deklarace hodnot (value statement) nebo etických kodexů.

Příklady předních světových firem potvrzují významný vliv výše uvedených faktorů na utváření firemní kultury. Zároveň jsou zde dobře patrné národní odlišnosti dané historickým a kulturním vývojem jednotlivých zemí či kontinentů.