

FIREMNÍ KULTURA

- Firemní kulturu tvoří řada zvyklostí, které se upevnily a stávají se normou každodenního chování zaměstnanců.

- Organizační kultura má **normativní význam** – určuje jaké chování se očekává od členů organizace, jaké bude postihováno a jaké naopak oceňováno.

- Při výběru vhodných uchazečů na konkrétní pozici v dané firmě je třeba zohlednit nejen jejich kompetence ve vztahu k předpokládané práci, ale i soulad kandidátů s firmou.

ŠIRŠÍ POJETÍ FIREMNÍ KULTURY

- Soubor znaků (podnětů) organizace, jimiž působí navenek i uvnitř na jedince s nimiž přichází do styku (zaměstnanci, zákazníci, klienti apod.).

Patří sem:

- styl, úprava a čistota vnějších i vnitřních prostor organizace,
- úprava firemní dokumentace (od elementárních sdělení zaměstnancům po výroční zprávu),
- logo a znak firmy,
- úprava nástrojů, postupů a technologií, které firma používá (Štikar, 1998, s.144).

UŽŠÍ POJETÍ FIREMNÍ KULTURY

- Soubor hodnot, norem a očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí a na jejichž případné ohrožení reagují.

Tyto sdílené hodnoty, normy a očekávání jsou výslednicí působení (a hodnocení):

- **tradic dané organizace** (regionu, země) a
- **současných vlivů a tlaků v prostředí organizace** (Štikar, 1998, s.144).

Edgar Schein:

„Soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.“

ÚROVNĚ FIREMNÍ KULTURY

- **nadnárodní kultura** se formovala po staletí a šířila se s rozvojem průmyslu do všech částí světa,
- **národní kultura** - zvláštnosti dané národní tradicí (Japonsko x USA; Německo x Itálie),
- **kultura vlastní organizace** - vytvořená rozdílným vývojem a přispěním lidí v rámci jedné země,
- **jednotlivé subkultury** - divize, nebo oddělení, které mají specifické charakteristiky (kultura účetních, kultura výrobních dělníků, kultura vrcholových manažerů).

PROJEVY FIREMNÍ KULTURY NAVENEK:

- přístup k zákazníkovi
- přístup ke spolupracovníkům
- image zaměstnance a podniku
- přístup k podnikání
- přístup k vnějšímu prostředí

SILNÁ FIREMNÍ KULTURA

- pokud jsou tato kritéria jasná a jednoznačná a pokud jsou přijímána většinou členů organizace = **silná organizační kultura**
- **těžko se mění, vnější znaky jsou jednoznačné a přesně definované**

- na zjišťující otázky lze nalézt jednoznačné odpovědi () nepotřebuje mnoha směrnic a nařízení – organizační kultura přejímá regulační funkci a usměrňuje jednání lidí v organizaci
- ☹ může bránit změnám, které jsou potřebné v reakci na proměnlivé vnější prostředí; může vytvářet uzavřené, izolované, dogmatické seskupení

SLABÁ FIREMNÍ KULTURA

- pokud jsou základní prvky slabě zakotveny, normy chování nejsou jednotné a existuje mnoho odchylek = **slabá organizační kultura**
- jsou tolerovány rozmanité, mnohdy protikladné postoje a chování, pravidla se nedodržují, nejsou realizovány žádné sankce

- vnější znaky jsou nevýrazné a jsou často měněny
- ⇒ ☹️ nižší identifikace pracovníků s firmou; menší možnost korekce chování a postojů

CO DETERMINUJE FIREMNÍ KULTURU?

VNĚJŠÍ VLIVY **x** VNITŘNÍ VLIVY

Vnější vlivy:

- legislativa, politické preference, kapitálový trh
- geografická poloha, ekologie, regionální vlivy
- ekonomický systém, infrastruktura
- kultury vyšších řádů
- sociální systémy
- velikost firmy
- úroveň vědy a výzkumu v oboru

Vnitřní vlivy:

- historie firmy
- právní forma, majetek
- zakladatel, stáří firmy, etapa vývoje
- předmět podnikání, pozice na trhu
- rizikovost podnikání
- úroveň technologie
- zaměstnanci, struktury a procesy

FUNKCE FIREMNÍ KULTURY

- **vytváří image firmy** - způsob, jak je firma prezentovaná navenek a jak je zvenčí vnímána (Rais, 1997),
- **ovlivňuje adaptaci firmy** na prostředí a okolní podmínky - flexibilita firmy na změněnou situaci na trhu apod. (Rais, 1997),

- **podílí se na integraci práce a pracovníků uvnitř firmy** (Štikar, 1998, s.146),
- **zajišťuje vnitřní sílu firmy** - asimilaci nového zaměstnance, prostor a způsob pro zavedení nových metod práce, nových technologií atp. (Rais, 1997)

- kultura ovlivňuje sílu a agresivnost strategie firmy - shodná orientace strategie a kultury firmy umožňuje rychlejší a kompletnější prosazení firemní strategie a naopak, v případě rozporu je problematické prosadit strategii firmy do praxe ■■■■■ kultura by měla být brána v úvahu při tvorbě strategie firmy (Rais, 1997)

- **působí jako filtr**, který vybírá a posiluje ty z vnitřních i vnějších vlivů, na které je vyladěn; propouští to, co se v minulosti osvědčilo (ač to nemusí být to nejlepší!) (Štikar, 1998, s.146)
- **působí jako stabilizátor** (tlumí odchylky od žádoucího chování organizace či jedince) (Štikar, 1998, s.146)

- působí jako sjednotitel (nebo rozdělovník); zajišťuje podniku základní konsenzus (všeobecný souhlas) s podnikovými cíli a prioritami a jeho základě je možné i v těžkých dobách najít nekonfliktní formy spolupráce a možnosti řešení (podmínkou je, že je v organizaci konsenzus sdílený na všech úrovních = horizontálně i ve všech sférách = vertikálně) (Hroník, 1999, s.54)

JAK SOUVISÍ PRÁCE PSYCHOLOGA S FIREMNÍ KULTUROU?

- firemní kultura = osobnost firmy
- analýza firemní kultury může odhalit problémy v oblastech – komunikace, vedení, motivace,...
- souvisí se spokojeností zaměstnanců, výkonností, fluktuací a tedy i produktivitou firmy

ČR a SR – problémy jednak se změnou po roce 1989 („staré struktury“) a se vstupem zahraničních společností

Při fúzi podniků často dochází k adaptačním problémům, které se projevují ve střetu firemních kultur, přičemž nejčastěji dochází k následujícím jevům:

- **kulturní dominance** - strategie jediné silné podnikové kultury tvrdě prosazované v přebíraných podnicích

- **pluralita kultur** - centrála má svou kulturu, kterou neprosazuje do podřízených jednotek, ty si ponechávají vlastní kulturu, pokud příliš nebrzdí rozvoj
- **synergický model** - centrála přebírá pozitivní prvky z nově přebíraných jednotek a snaží se vytvořit novou všeobecně přijímanou kulturu na vyšší úrovni

JAK DIAGNOSTIKOVAT FIREMNÍ KULTURU?

Rámcovou orientaci poskytne zodpovězení následujících otázek (dle Hroník, 1999, s.54)

- Jaká je míra moci? Jaká je míra autonomie?
- Kdo je tvůrcem firemního mínění?
- Kdo je hrdinou? Kdo je ve firmě vzorem?
- Jak je ve firmě projevována úcta?
- Jaké mýty, legendy, historky kolují po firmě?
 - Na co se při různých příležitostech vzpomíná?

- Co je ve firmě ceněno?
 - dosáhnutí vlivu a moci
 - respektování norem a pravidel
 - improvizace, tvořivost, nápady
 - výkon a výsledky
 - kvalita vztahů
 - profesní či osobní růst

- Co je ve firmě trestáno?
- Jak pracovníci dávají najevo příslušnost k firmě?
- Jaké jsou firemní rituály, ceremoniály, obřady?
 - porady
 - firemní den
 - oslavy výročí, pracovních jubileí a narozenin
 - slavení “křtin” nového produktu
 - jiné svátky

- **Jaká je informovanost?**
 - Jaké fámy, drby kolují po firmě?
- **Jak je viděna budoucnost? Jaká jsou přání, očekávání?**
- **Jaký je motivační systém?**
 - Je čitelný a předpověditelný? Je považován za spravedlivý?
 - Proč zaměstnanci chodí do práce právě v této firmě? Co je motivuje?
 - Jaké jsou nejpreferovanější způsoby odměňování?

System okruhů pro charakteristiku kultury firmy dle Raise (1997, s. 68)

- **vize firmy a její uplatňování v praxi** - jaká je podstata obecného cíle firmy (nízké náklady, kvalita servisu ...), respektuje tato myšlenka zájmy zákazníka, kdo uplatňuje tuto ústřední myšlenku firmy (management nebo výkonní pracovníci)

- **míra ztotožnění zaměstnanců s firmou** - stupeň této míry (nízký, vysoký, proč)
- **informovanost ve firmě** - zná každý záměry ve firmě a ví, co se v ní odehrává, stupeň utajení informací, fámy a dohady

- **hierarchie** ve firmě - projevuje se sklon k udržování hierarchie ve firmě, používá se týmový přístup k práci, neformální organizace a její vliv ve firmě
- **nositel úspěchu** firmy - jednotlivec nebo tým

- **vztah k nejistotě** ve firmě - nejistota je chápána jako hrozba nebo jako výzva
- **firemní stimuly** - možnost seberealizace a další nehmotné stimuly, peníze a jiné materiální výhody, nátlak a tresty
- **rituály, legendy firmy a firemní hrdinové** - co se ve firmě provozuje, na co se vzpomíná (sexuální aféry, alkoholické story, sport, privatizátoři apod.)

Diagnostika formou experimentu a interpretace:

- ideálním prostředkem “diagnózy” podnikové kultury je **podrobný popis a analýza spontánní nebo vyvolané změny činnosti** (Štikar, 1998)
- **základem je činnost v podniku obvyklá**

- **nastolíme změnu v této obvyklé činnosti** (je vykonávána za jiných podmínek, jinými osobami, jinými postupy); lze využít modelových situací v laboratoři, assessment center apod.
- **sledujeme jevovou stránku odezvy, kterou změna vyvolá** (nepřiměřený souhlas, odpor, pokusy o únik atp.)

- pokoušíme se ze změn interpretovat základní konstanty a principy, které jsou v organizaci platné

☹️ nevýhody: časová náročnost a možnost nesprávné interpretace