



Existuje řada pojmů, o kterých všichni mluví, ale málokdo dokáže říci, co to znamená. Každý obor takový aspoň jeden pojem má a v oblasti řízení lidských zdrojů je jím právě firemní kultura. Pojdme se tedy podívat na to, co to vlastně ta firemní kultura je, k čemu je firmě dobrá a co, jak a proč ji vytváří. V našem článku se vše pokusíme stručně, jasně a srozumitelně definovat a uvedeme i nějaké příklady.

Co to je firemní kultura

Pravdou je, že pojem firemní kultura nemá nijakou přesnou exaktní definici. HR zkratka není fyzika, takže každý si zde může názvosloví do jisté míry ohýbat podle svých potřeb. Osobně ale u definice firemní kultury preferuji tu, kterou najdete v [1] a která říká: *„Veškeré lidské usilování zaměřené na plnění provozních úkolů a rozvoj firmy spolu s obecně sdílenými a uznávanými hodnotami, uplatňovanými normami, pravidly a způsoby (stylem) jednání a chování, s vnějšími projevy, návyky, mýty a rituály existujícími v dané firemní komunitě (společenství), s užívanými pracovními prostředky, metodami a postupy, s rytmem a plynulostí firemních procesů i s věcným, materiálně-předmětným, prostorovým a vizuálním prostředím (hmotnými artefakty) je projevem specifické firemní kultury.“*

Pravda, je to možná až příliš dlouhá a příliš obecná definice, nicméně ji nelze v zásadě nic vytknout. My se však pokusíme firemní kulturu definovat trochu konkrétněji. Firemní kultura je souborem vzorců jednání, pracovních norem, hodnot, postupů a zvyklostí uplatňovaných ve firmě. Je to něco, co je charakteristické pro každou společnost a něco, co ji zároveň odlišuje v očích obchodních partnerů i zákazníků. U řady firem však budete mít problém charakteristické prvky firemní kultury identifikovat. U některých to však bude poměrně jednoduché a dobrým příkladem je třeba Ikea.

Z čeho se skládá firemní kultura

Ikea se vůči zákazníkům snaží postupovat maximálně vstřícně. Zboží můžete vrátit bez udání důvodu a přijmou ho i v rozbalené krabici, reklamace se v drtivé většině případů přijímají ihned a řeší se výměnou zboží, zboží můžete reklamovat v jiné prodejně a dokonce i v jiné zemi, pokud se tam prodává, a pokud jste členy Ikea Family klubu, jedná s vámi firma ještě vstřícněji. Zároveň si můžete všimnout důrazu na ekologický přístup, dodržování zákonů a zejména protipožárních předpisů, charakteristicky vstřícný přístup úplně všech zaměstnanců i důrazu na děti ve formě dětských koutků, vlastních „dětských“ peněz, přebalovacích pultů pro děti, dětských jídel (byť o vhodnosti smaženého řízku s hranolkami by se dalo dlouze diskutovat) a dokonce i dětských jídelních koutků vybavených mikrovlnnými troubami pro ohřev sunaru, atd. To všechno je jen část firemní kultury, která je definována směrem k zákazníkům. Další její

Napsal uživatel Martin Zikmund

Čtvrtek, 07 Říjen 2010 19:05 - Aktualizováno Čtvrtek, 07 Říjen 2010 19:09

částí je soubor pravidel a nařízení pro zaměstnance, samotný systém přístupu k najímání nových pracovníků, budování jejich kariérního růstu, atd. a poslední částí je přístup k obchodním partnerům, který ze zkušenosti jednoho mého kolegy vlastního strojírenský podnik není ani zdaleka tak přívětivý jako směrem k zákazníkům, nicméně z pohledu Ikea a toho, co chce nabízet svým zákazníkům, je nanejvýš pochopitelný.

Z výše uvedeného příkladu je zároveň zřejmé, z čeho se vlastně ona firemní kultura skládá. Jsou to vlastně tři části, které bychom mohli pojmenovat jako atmosféra na pracovišti, přístup ke stávajícím či potenciálním zákazníkům a přístup k obchodním partnerům. Jak vcelku trefně poznamenává zdroj [2], tak firemní kultura je definována sdílenými hodnotami a postupy zaměstnanců společnosti. Pokud je na vás ve firmě milý jeden člověk a ostatní jsou rezervovaní, tak vám to o firemní kultuře asi moc neřekne, pokud jsou k vám milí a vstřícní úplně všichni od vrátného, přes uklízečku až po pokladní, jde vytušit, že firma buď v rámci některé své interní směrnice takový přístup explicitně nařizuje anebo že v ní panují takové mezilidské vztahy, nálada a samozřejmě také systém výběru zaměstnanců, že všichni ve firmě jsou vstřícní. Ona vstřícnost je přitom právě tou sdílenou hodnotou a postupem a je součástí firemní kultury. Z toho mimo jiné tedy vyplývá, že firemní kulturu může z části vytvářet zaměstnavatel, respektive management firmy svými rozhodnutími, a z části ji vytvářejí zaměstnanci, skupiny zaměstnanců nebo silní vůdci mezi zaměstnanci, a to bez přímého zásahu zaměstnavatele.

Zaměstnavatel přitom může firemní kulturu svými rozhodnutími vytvářet i nepřímo či nechtěně – například příkaz snížit úroveň reklamací pod určitou hraniční hodnotu zcela jistě povede k nevstřícnému jednání se zákazníky, odmítání někdy i oprávněných reklamací, atd. Oproti tomu přímým ovlivněním firemní kultury může být u nás nenáviděný dress code neboli předpis o pracovním oděvu (typicky třeba u leteckých společností) anebo systém nástěnek, kde jsou vyvěšováni zaměstnanci týdne/měsíce/roku apod. Příkladem prvků firemní kultury vytvářenými samotnými zaměstnanci bez zásahu zaměstnavatele pak mohou být třeba společné víkendové výlety zaměstnanců, které neuvěřitelným způsobem dokáží posilovat kolektiv i pouto zaměstnance ke společnosti (z kolegů se stávají kamarádi, které už na rozdíl od samotné firmy není tak snadné opustit), anebo na druhou stranu vznikající ucelené skupinky vzájemně se pomlouvajících zaměstnanců (když třeba Adéla přebere Markétě Pepu z účtárny), které dokáží dokonale rozložit celý kolektiv a pohřbit efektivitu práce.

K čemu je firemní kultura

Přínos firemní kultury se v každé z oněch tří oblastí její působnosti poměrně liší. Z pohledu zákazníka je firemní kultura důležitá proto, že zákazník díky ní tuší, co může od zaměstnanců firmy čekat (ať již v pozitivním či negativním slova smyslu). Toho velice dobře využívají nadnárodní řetězce (jako již zmiňovaná Ikea), kdy zákazník ví, že stejně vstřícný přístup, na

Napsal uživatel Martin Zikmund

Čtvrtek, 07 Říjen 2010 19:05 - Aktualizováno Čtvrtek, 07 Říjen 2010 19:09

jaký je zvyklý v Praze, dostane i v Londýně, ale také Brně nebo Ostravě. Zákazník také ví, že když si v Praze koupí něco, co se mu pak nebude líbit, může to vrátit a má velice velkou pravděpodobnost, že své peníze dostane bez problémů zpět. To mu zároveň dává jistotu při dalším nákupu, že v případě, že se mu daná věc nebude do bytu hodit, tak o své peníze nepřijde. Firemní kultura tak v tomto případě přímo podporuje prodej tím, že výrazně ztenčuje bariéru vedoucí od přednákupního rozhodování ke kupnímu rozhodnutí.

Z pohledu obchodních partnerů je pak firemní kultura důležitá v tom, že i obchodní partner ví, co od zaměstnanců firmy očekávat a pokud byl do teď ve vztahu např. s divizí obchod, tak ví, že u divize výroba se mu dostane obdobného zacházení, ať už to znamená automatický požadavek na u nás tolik oblíbený kickback (neboli „provizi z realizovaného obchodu“) anebo férový přístup a dodržování třeba i ústně uzavřených smluv.

Asi nejzásadnější je pak firemní kultura z pohledu stávajících či potenciálních zaměstnanců. Zde firemní kultura může fungovat jako výrazný prvek pro získávání nových zkušených pracovníků, kteří jsou ochotni jít k vám pak pracovat třeba i za menší mzdu jen proto, že u vás na pracovišti panuje „skvělá atmosféra,“ což je právě oním výsledkem vaší firemní kultury. Z pohledu stávajících zaměstnanců je zase důležitá jistota, že zaměstnanci díky ní ví nebo aspoň mají představu, jak bude firma postupovat v případných nestandardních situacích (dlouhodobá nemoc, mateřská či rodičovská dovolená, úmrtí v rodině), v případech, kdy si budou chtít vzít dovolenou, kdy udělají nějaký průšvih, kdy se jim něco naopak podaří, atd. Zaměstnanci zkrátka vědí, co od firmy očekávat – jestli permanentní porušování zákoníku práce ve smyslu 80 odpracovaných hodin za týden, nebo naopak péči o rozvoj každého zaměstnance ve smyslu pravidelných školení, individuálních rozvojových plánů, atd.

Jak vytvářet firemní kulturu

Firemní kulturu je nejlepší tvořit „odshora,“ protože jedině tak ji můžete řídit a nebude vznikat neorganizovaně a samovolně z iniciativy zaměstnanců nebo nižších manažerů. Problém je však v tom, že abyste mohli začít firemní kulturu vůbec tvořit, musíte mít nějakou strategii a [poslání](#), protože právě poslání, hodnoty a vize jsou tím, co firemní kulturu do značné míry předurčuje. Dalším problémem může být fakt, že když firemní kulturu definujete odshora, tak byste ji odshora měli také začít naplňovat, což znamená, že každý jeden manažer na libovolné úrovni managementu ji musí 100% přijmout za svou a 100% ji aplikovat. Stačí jeden jediný manažer, který ji aplikovat nebude, a čím výše bude postavený, tím více bude celá vaše firemní kultura a úsilí o její zavedení k ničemu. Posledním krokem je pak definice samotných nařízení a ještě lépe doporučení pro způsob provádění některých procesů, který by měl plně reflektovat právě firemní hodnoty a poslání firmy. Nanejvýš vhodné je definovat či doporučit přesné postupy pro všechny nestandardní situace, ať již ve vztazích mezi zaměstnanci anebo ve vztahu k zákazníkům a partnerům. Čím menší firma jste, tím je přítom takových nestandardních situací

méně a tím snáz se vám bude firemní kultura budovat. Nejdůležitějším prvkem při vytváření firemní kultury je pak zpětná vazba. Je totiž téměř jisté, že do požadovaného stavu se nikdy úplně nedostanete, protože jak jsme si řekli výše, tak firemní kulturu vytvářejí i zaměstnanci sami. V lepším případě ji zaměstnanci rozšíří pozitivním směrem – tj. například společnými víkendy, na které jim posléze můžete třeba i přispět, protože tím, kdo z toho profituje, je koneckonců vaše firma. V horším případě ji zaměstnanci ohnou tím, že některé ze zamýšlených pravidel a postupů prostě nebudou provádět (typicky se nedodrží třeba nařízení či doporučení o stálém úsměvu a pozitivním přístupu) a v úplně nejhorším případě budou dělat pravý opak (typicky se to stává ve vztazích podřízený-nadřízený anebo třeba při vyřizování reklamací, kdy půjde proti sobě požadavek na vstřícný přístup k zákazníkům a požadavek na snížení počtu reklamací). Nejkomplikovanější věcí na tvorbě firemní kultury je přitom fakt, že každé jedno manažerské rozhodnutí, a to na libovolné úrovni řízení, by mělo být vždy posuzováno v kontextu firemní kultury a jejích předepsaných či zažitých pravidel. Stačí totiž jedno vybočení z firemní kultury (např. když je obvyklé, že ženy po návratu z mateřské dovolené dostanou zpět svoje místo i plat, a to i tehdy, kdy už to zákon firmě nepřikazuje) a zaměstnanci o ni začnou pochybovat. A když začnou pochybovat, přestanou se držet některých doporučení a zažitých postupů přivedených shora a začnou si vytvářet postupy a přístupy vlastní, které už management společnosti nemůže dost dobře řídit ani definovat.

Proč vytvářet firemní kulturu

Na tuto otázku už jsme si vlastně odpověděli výše. Ve vaší firmě, pokud existuje dostatečně dlouho a má dostatečný počet zaměstnanců, bude vždy existovat cosi, co bychom mohli zahrnout do definice firemní kultury. A je jen na vás, do jaké míry si přejete mít možnost to, co se děje u vás ve firmě na úrovni mezilidských vztahů ovlivňovat a definovat a do jaké míry vám vyhovuje situace, kam tato oblast samovolně, tj. z iniciativy zaměstnanců, dospěla. A tím se vlastně dostáváme k vůbec nejkratší a nejsrozumitelnější definici firemní kultury – firemní kultura je totiž de facto jen popisem úrovně mezilidských vztahů nebo chcete-li atmosféry u vás ve firmě. Proto mezilidské vztahy a psychické rozpoložení vašich zaměstnanců se přenáší jak na další zaměstnance, tak i na obchodní partnery a hlavně na zákazníky. O tom ostatně nejlépe vypovídá ona notoricky známá situace, kdy generální ředitel seřve šéfa výroby, šéf výroby seřve vedoucího skladu, vedoucí skladu seřve skladníka a skladník je pak protivný na zákazníka, kterému má vydat zboží. Funguje to totiž i obráceně, a pokud generální ředitel chválí, motivuje a snaží se vyjít vstříc šéfovi výroby, tak šéf výroby se v lepším případě chová obdobně k vedoucímu skladu, atd.

Použité zdroje a literatura

[1] BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy: zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury. Redaktor Ondřej Jirásek. 1. vyd. Brno: CP Books, c2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

Napsal uživatel Martin Zikmund

Čtvrtek, 07 Říjen 2010 19:05 - Aktualizováno Čtvrtek, 07 Říjen 2010 19:09

[2] REH, John F. About.com : Management [online]. 2010 [cit. 2010-10-07]. Company Culture - What It Is And How To Change It. Dostupné z WWW:
<<http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/companyculture.htm>>.

[3] MAXOVÁ, Simona. Asistentka.cz [online]. 14. 2. 2010 [cit. 2010-10-07]. Firemní kultura I. díl - Co je to podniková kultura. Dostupné z WWW:
<<http://www.asistentka.cz/firemni-kultura-i-dil-co-je-podnikova-kultura>>.

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)