

# Firemní kultura

přednáška

[www.newtoncenter.cz](http://www.newtoncenter.cz)

# Motto:

**„Kdo jsme,  
co chceme,  
kam jdeme?“**

*J.P. Sartre*

*(firemní identita – vize)*

# Firemní identita

## Svou firemní kulturou firma:

- ovlivňuje jednání svých zaměstnanců a tím i celé firmy
- vytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář (identitu firmy), která je často nejvýznamnější při rozhodování zákazníka.

# Definice firemní kultury

## Některé příklady z mnoha:

- „Kultura organizace je její osobnost, co je pro ni typické.“
- „Organizační kultura je převládající vzorec chování.“
- „Firemní kultura je vše pozitivní, co je ve firmě sdíleno.“
- „Kultura v organizaci je způsob, jakým se v organizaci žije a pracuje.“

# Význam firemní kultury

- Důležitá součást strategického řízení organizace, jinak se rozvíjí živelně.
- Nedílnou součástí je firemní etika a odpovědnost za dopady chování zaměstnanců do firmy a mimo firmu.

# Jak vzniká firemní kultura?

- **Firemní kultura vzniká, buď jako:**
  - výsledek spontánního působení zaměstnaneckých vztahů
  - nebo jako výsledek systematických a cílevědomých řídicích aktivit.

# Charakteristiky pozitivní firemní kultury

- sladění zájmů zaměstnanců a firmy (psychologická smlouva)
- participace a kooperace
- akceptace firemních záměrů a sdílení prostředků k dosažení cílů
- posilování orientace na pozitivní změny a nové přístupy, odolnost vůči negativním jevům
- sebemotivace, seberealizace a sebevzdělávání.

# Iniciátor a tvůrce firemní kultury

- **Kdo by měl být iniciátorem a tvůrcem firemní kultury?**
  - Vlastník firmy, členové správního orgánu, případně vrcholový a výkonný manažer (ředitel) etc.



# Na čem je založen úspěch firemní kultury?

- Jasná vize – myšlenka schopná generovat energetický potenciál zaměstnanců.
- Převtění vize do jednotlivých konkrétních kroků.
- Srozumitelná formulace zásad firemní kultury.
- Hlavními tvůrci, nositeli a vzory firemní kultury musí být řídicí pracovníci.

# Firemní integrita jako manažerská kompetence

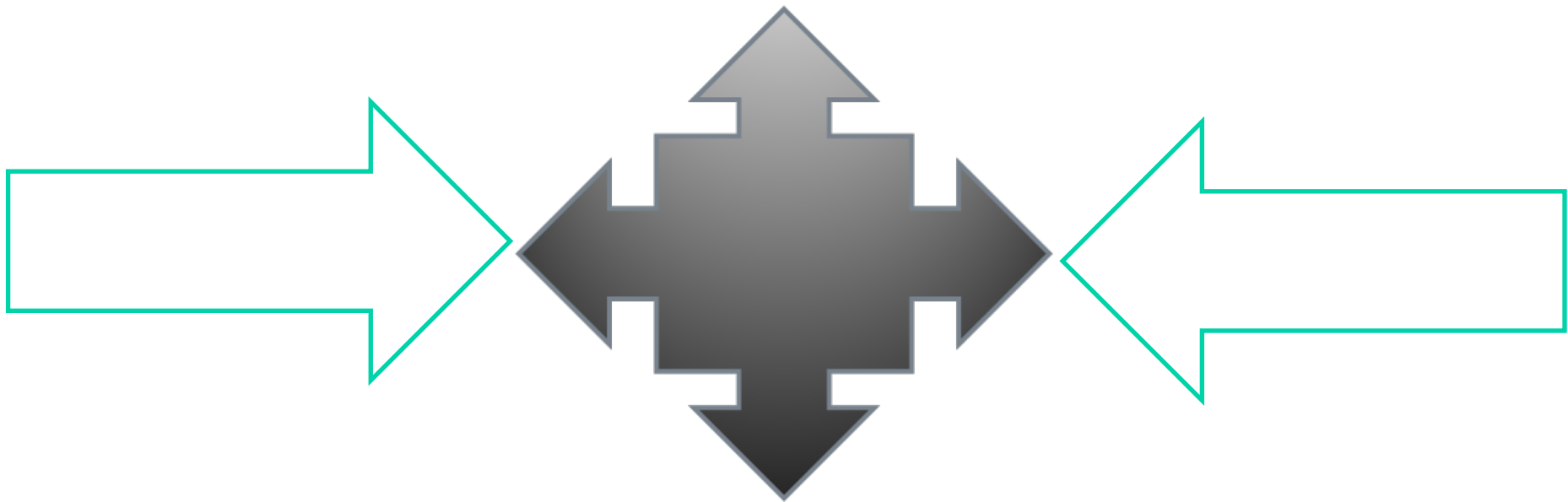
„Důležité je, aby každý manažer ve firmě šel svým podřízeným příkladem a striktně dodržoval stanovená pravidla firemní kultury, jejichž dodržování by měl vyžadovat od svých podřízených.“

# Špatná realizace firemních vizí

- nedostatečná komunikace – manipulace
- snaha manažerů přesvědčovat zaměstnance „silou“
- odmítání kompromisu
- předkládání pouze racionálních argumentů
- představa, že přesvědčování je jednorázovou záležitostí.

# Co ovlivňuje firemní kulturu?

- Vnější vlivy
- Vnitřní vlivy



# Vlivy na firemní kulturu

## ➤ Vnější vlivy:

- tržní pozice, charakter kultur vyšších řádů, ekonomický systém, sociální systém, politické preference, legislativa, ekologie, rychlost zpětné vazby trhu.

## ➤ Vnitřní vlivy:

- velikost firmy, majetek firmy, předmět podnikání, strategie firmy, zaměstnanci, řídicí síly, míra setrvačnosti vžité kultury, historie firmy, kvalita řídicích procesů.

# Firemní integrita jako základ firemní kultury

- vnější a vnitřní vlivy mohou působit na firemní integritu, jak pozitivně, tak negativně
- firemní integrita závisí na tom, jaký má organizace „práh odolnosti“ vůči negativním vlivům
- „práh odolnosti“ firmy tvoří **firemní etika.**

# Co je firemní etika?

- „firemní dobro“, co je dobré pro firmu – v praxi existují protichůdná chápání firemního dobra
- principy, zásady etického „profiremního“ chování organizace jako celku i jednotlivých zaměstnanců
- praktickým projevem je psaný etický kodex, firemní mise, firemní hodnoty, společenská odpovědnost firmy a spravedlivé hodnocení zaměstnanců

# Zlaté pravidlo podnikání

- **Vše, co chceš, aby ti jiní nečinili, nečiň ty jim.** — *Kategorický imperativ I. Kanta*




# Firemní morálka

**V praxi i v odborné literatuře je rozlišován rozdíl mezi firemní etikou a morálkou – jestliže firemní morálka znamená skutečný stav v organizaci, tak firemní etika znamená žádoucí, normativní stav.**

# Etické cítění

## 6 stupňů

1. Hledisko odměny a trestu
  2. Hledisko odplaty
  3. Hledisko mínění skupiny
  4. Hledisko zákona
  - 5. Společenský zájem a individuální právo v jednotě**
  - 6. Morální společenský řád**
- 

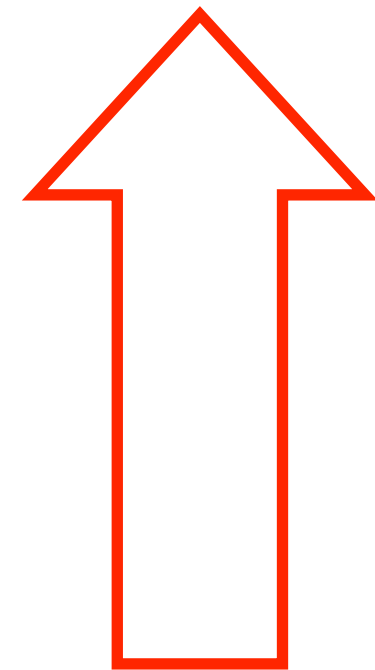
*podle KOHLBERGA*

# Etické rozhodování

**Etický čin**

**Etická volba**

**Etické dilema**



# Stádia etického rozvoje organizace

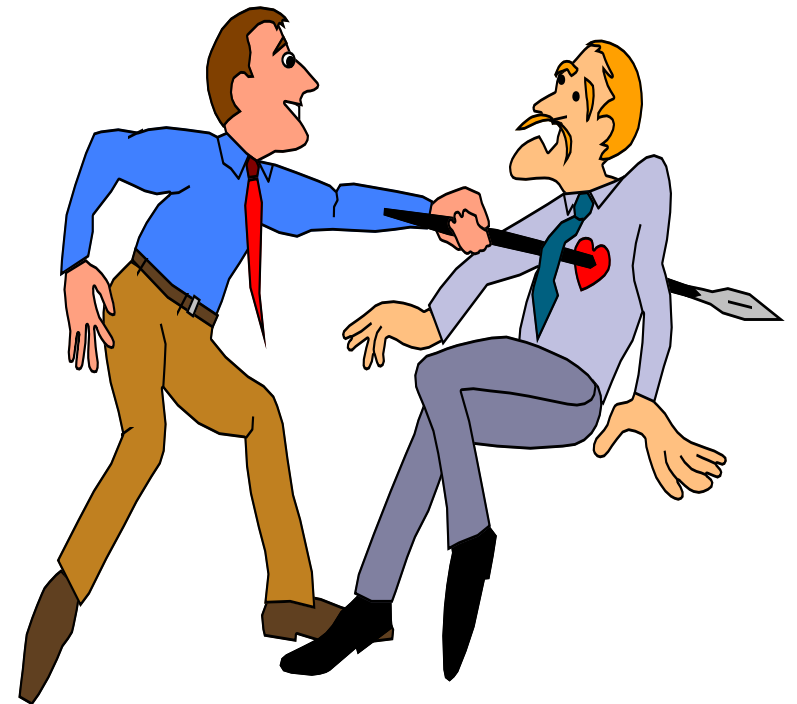
- I. **amorální stádium** – tváří se eticky, ve skutečnosti převažují nekalé praktiky, těží z nedostatků v legislativě
- II. **formálně deklarativní stádium** – etika je pouze deklarovanou vnější normou, využívá PR propagandy přijatých etických dokumentů k tržnímu profitu, těží z politiky zvýhodňování (intervence)
- III. **etické stádium** – etické řízení organizace, etický rozvoj je strategickým cílem, těží z politiky nastavování pravidel (regulace)

# Etické řízení

- Etické řízení organizace znamená systémová organizační opatření a hodnocení dosahovaných výsledků podle etických kritérií, je založeno na etickém cítění a na etickém rozhodování a odpovídá vyššímu stádiu etického rozvoje organizace.

# Příčiny porušování etických norem

- subjektivní ?
- objektivní ?



DISKUZIE

# Patologická firemní kultura

- **Depresivní kultura** – projevy: *pesimismus, skepse, stejně se nedá nic změnit*
- **Paranoidní kultura** – projevy: *permanentní stres, ohrožení termíny, úkoly nelze splnit, strach o přežití*
- **Nátlaková kultura** – projevy: *všeobecná formalizace, diktát byrokracie, na všechno je předpis nebo příkaz „shora“*
- **Dramatická kultura** – projevy: *divadlo jednoho herce, „šéf“ je obdivovaný, neomylný a neomezený pán*
- **Schizoidní kultura** – projevy: *intričky, mocenské souboje, lépe moc nevynikat a vyčkat na příležitost.*

# Mobbing

- Patologická kultura je jeden ze spouštěčů **šikany na pracovišti ....**



# Co přinese firmě etické řízení?

- zlepšení celkového obrazu (image) firmy
- snadnější identifikaci zaměstnanců s firmou
- příznivou atmosféru do zaměstnaneckých vztahů
- zlepšení celkové firemní kultury.

Děkuji za pozornost