

# Firemní kultura a metody jejího zjišťování

Utváření nebo ovlivňování firemní kultury (dále jen FK) je slovní spojení, s nímž se v poslední době setkáváme často. Mnohé organizace chápou FK jako jeden z pilířů přístupu ke klientovi a tím i za základ svého zisku.

## Význam pojmu firemní kultura

Pojem firemní kultura má normativní význam. Určuje, jaké chování bude oceňováno a jaké naopak sankcionováno, a to nejen z pohledu nadřízených, ale také v rámci týmu. Někde může být normální chodit pozdě, a naopak sankcionováno může být to, že někomu oběd trvá déle než 30 minut. Určitá konkrétní FK existuje v každé organizaci bez ohledu na to, jestli jí pozornost věnujeme, nebo ne. Utváří se postupně, dlouhodobě a lze ji jen těžko ovlivnit, a to zejména u velkých organizací s dlouhou tradicí. Často čteme nebo slyšíme o tom, že by se FK měla usměrňovat. Nejprve bychom ale měli vědět, čím je naše FK charakteristická, abychom si pak mohli říct, co a jak vlastně chceme změnit.

## Dělení firemní kultury

Známe kategorie FK, které jsou ovlivněny tím, ze které země pochází mateřská firma (např. americká, německá nebo japonská FK). Zatím jsem neslyšela, že by někdo chtěl z firmy s německou FK udělat firmu s americkou FK. Tyto kategorie nám pomohou jen pro základní orientaci, ale nemohou sloužit k podrobnému popisu.

Dalším pohledem na FK se zabývá tzv. transkulturní psychologie (Cross-Cultural Psychology). Hofstede, významný odborník v této oblasti, prostřednictvím *dotazníkové metody* vymezil celkem pět dimenzí, podle kterých popisuje různé (nejen firemní) kultury. Jsou to: vzdálenost od moci (respekt k autoritě); individualismus versus kolektivismus (samostatnost oproti celoživotní sounáležitosti s velkými skupinami); maskulinita versus feminita; vyhýbání se nejistotě (prožívání nejistoty); tzv. konfuciánský dynamismus (dlouho-

dobost versus krátkodobost). Tento popis FK už je podstatně podrobnější a může nám sloužit jako východisko k analýze a následnému doporučení změn.

Pro zjišťování informací o FK lze použít také projektivní metody. Projektivní metody jsou založeny na tom, že respondentovi předložíme málo strukturovaný podnět, třeba obrázek. Do odpovědi potom projikuje svoje postoje. Výhodou tohoto postupu je, že se daleko méně zapojuje autocenzura – snaha neříci o sobě příliš mnoho nebo odpovědi upravovat tak, jak by je chtěl vidět nadřízený. Výhodou je i to, že si můžeme nastavit libovolné kategorie ovlivňující FK bez ohledu na jakékoli teorie. Nevýhodou ovšem může být to, že na projektivní dotazníkový materiál respondenti méně rádi odpovídají, protože v nich vyvolává nejistotu, jak vlastně ty „správné“ odpovědi mají vypadat. Průzkum FK je náročný na metodologické zvládnutí, ale pokud se mu věnují odborníci, lze všechna rizika podchytit. Průzkum přináší odpovědi na konkrétní otázky. Výstup z klasického dotazníku může např. být: „20 % respondentů se v kontaktu s klientem cítí podrážděno.“



Projektivním dotazníkem se můžeme dostat ke konkrétnější odpovědi — např. zjistit, v jaké situaci k tomu dochází, a můžeme pak snáze hledat cestu, jak se tomu vyhnout.

Po přečtení výsledků průzkumu FK můžeme zjistit, že jsme to vlastně všechno věděli, ale vinou tzv. provozní slepoty určité problémové oblasti nevidíme objektivně, a proto pro nás může být těžké se s nimi vypořádat. Průzkum FK dokáže najít problémové oblasti, které jsme si v tu chvíli ani neuvědomovali, a pomocí verbálního popisu i/nebo kvantitativního vyjádření je popsat.

Mgr. Hana Kyrianová  
personální manažerka,  
autorka publikace Assessment  
centrum v současné personální praxi