

## ETIKA V PODNIKOVÉ KULTUŘE

I. Rolný

**Došlo: 20. prosince 2004**

### Abstract

ROLNÝ, I.: *Ethics in corporate culture*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2005, LIII, No. 3, pp. 303-310

The aim of article is to discuss the role of ethics in process of corporate culture creation. Purpose, as embodied in corporate culture, is the glue that holds organizations together.

Corporate culture is the shared values and meanings its members hold in common and that are articulated and practiced by an organization's leaders. Corporate culture is related to ethics through the key ethical values and leadership styles the leaders espouse and practice; heroes and heroines the company rewards and holds up as models; rite, rituals, and symbols organizations value; and way organizational executives and members communicate among themselves and with their stakeholders.

corporate culture, business ethics, key ethical values, social responsibility

Problematika budování podnikové kultury je dnes již obsahem prakticky každé učebnice managementu. Tento příspěvek se jí snaží uchopit z hlediska podnikatelské etiky. Je pokusem o postižení systematické integrace etiky do této sféry podnikového života. Etickou dimenzi podnikové kultury lze totiž považovat za klíčový moment její kvality a základní východisko při jejím hodnocení. Je určující hodnotou pro zaměstnance v procesu jejich identifikace s firmou, kritériem, podle kterého se odvíjí přízeň zákazníků, investorů, akcionářů atd. Zejména v české odborné literatuře však toto hledisko bývá často opomíjeno.

Přes dílčí odlišnosti různých definic podnikové kultury lze jejich obsah shrnout do následujícího vymezení. Podniková kultura je komplexem vlastních názorů, hodnot, norem chování a jednání, způsobů podnikání, které jsou pro každou firmu jedinečné a vytvářejí její specifický, osobitý podnikatelský styl. Ve své obecnosti musí vycházet z podnikatelské kultury a korespondovat s ní, ale ve své konkrétnosti nabývá jedinečné podoby jak v duchovní sféře (vlastní způsoby řízení, vnitropodniková organizační struktura, hodnotová orientace, prezentace na veřejnosti atd.),

tak i ve sféře materiální (logo, vzhled a vybavení továren a prodejen, design výrobků, oblečení zaměstnanců atd.). Vzniká kombinací cílevědomých a spontánních aktivit v rámci podniku. Chce-li být podnik vnitřně konsolidovaný a působit jako stabilizovaná a výkonná sociální jednotka, musí být systematické budování podnikové kultury nedílnou součástí jeho strategického plánu. Silná podniková kultura je velmi efektivním nástrojem k ovlivňování chování a výkonnosti zaměstnanců.

Podniková kultura je vždy nositelkou hodnot, norem a principů etického charakteru. Míra jejich sdílení a naplňování vedením a zaměstnanci v každodenní praxi určuje její mravní úroveň a vyspělost. Podniková kultura vystavěná na pevných morálních základech je předpokladem pozitivního vnitropodnikového klimatu. V jeho rámci dochází ke kultivaci mezilidských vztahů na pracovištích, k utužení pracovní morálky, k zefektivnění komunikace a řídicí práce. To vše přináší i jistou úsporu nákladů spojených s kontrolní činností a řešením etických konfliktů. Taková podniková kultura probouzí zájem lidí být zaměstnancem firmy, spokojenost stávajících zaměstnanců a zvyšuje důvě-

ryhodnost podniku na trhu. Kladně působí na zákazníky, investory, státní instituce atd. Všechny uvedené aspekty zapadají do kontextu současného ekonomického trendu, kdy úspěšnost podnikatelských aktivit již není posuzována výhradně mírou dosaženého zisku, ale v případě podniků zejména zvyšováním jejich tržní hodnoty, kterou silná podniková kultura vystavená na pevných morálních základech umocňuje.

William a Gibb Dyerové<sup>1</sup> při zkoumání poruch integrity v různých organizacích stanovili šest hlavních příčin porušování norem etického chování jednotlivci v rámci podnikové kultury:

1. Neznalost etických norem nebo podceňování jejich důležitosti.
2. Silné situační tlaky na neetické chování jednotlivců.
3. Nerozhodnost a nevykonnost přímých nadřízených.
4. Neetické chování bezprostředních spolupracovníků na pracovišti.
5. Ignorance nebo neřešení etických prohrěšků vedením podniku (vyvolání atmosféry „tichého souhlasu“).
6. Enormní orientace jednotlivců výhradně na osobní prospěch.

Tyto příčiny také obecně dokumentují možné nátlaky, jak vnitřní (1. a 6.), tak vnější povahy (2., 3., 4., 5.), které modifikují (ztěžují, zkreslují) morální rozhodování jednotlivce. Jakékoli formy nátlaku omezují princip autonomie, který je nutnou podmínkou uskutečnění svobodné etické volby. Pokud zaměstnanci nejsou schopni nebo nemají možnost se svobodně rozhodovat o tom, jak mají konat, je míra jejich nesvobody přímo úměrná kvalitě rozhodnutí morální povahy. Dalším nebezpečím pro pozitivní rozvoj podnikové kultury, které má morální dopady a zapříčiňuje její stagnaci, je existence určitých „brzdících“ bariér vzniklých v průběhu vnitropodnikového života. Jedná se o zažité postupy práce a striktně vymezené role, o vysokou skupinovou soudržnost, nejasné priority a izolaci před vnějšími vlivy.

#### **Zažité postupy práce a striktně vymezené role**

Jsou to uzance stávajícího stavu podnikové kultury, které jsou vydávány za „železné“ zákony dominantními osobami (skupinami, týmy) organizační struktury podniku a staví každého nově přichozího do předem vymezené role s předem vymezeným chováním a jednáním, které může být i neetické nebo dokonce nelegální. Jsou tak vytvořeny svérázné normy specificky

související se zaměstnáním, v jejichž intenci musí každý jednat, pokud nechce ztratit pracovní místo. Tím je docíleno efektu „kolektivní mravní neutralizace“, pomocí kterého jsou u jednotlivých pracovníků otupovány morální zábrany, které jinak (například v soukromém životě) ve stejné situaci fungují.

#### **Vysoká skupinová soudržnost**

Velmi výrazná soudržnost pracovních skupin (mentalita „vozové hradby“) představuje jen těžce překonatelnou bariéru pro odstranění neetického chování. Jinak pozitivní pracovní solidarita v kolektivu, je-li brána jako kategorický imperativ za všech okolností, může působit dysfunkčně. Způsobuje uzavřenost, ztěžuje komunikaci mezi skupinami, brzdí kooperaci týmů, zostřuje jejich rivalitu a zastírá problémy (západa: „*co se doma upeče, na trh se nenosí*“). To vše utužuje zastřené praktiky vůči jiným skupinám a vytváří nežádoucí imunitu vůči morálním námitkám jakéhokoli druhu ať již zvenčí nebo zevnitř.

#### **Nejasné priority**

Jedná se o jev v podnikové kultuře, kdy nejsou jednoznačně stanoveny priority, i když se obecně očekává angažovanost pro ekonomicky kvantitativní cíle podniku (zvýšení obrátu, snížení nákladů atd.). Ze strany vedení zde absentiují jasně stanovené požadavky na etické chování a kritéria způsobů realizace podnikatelských záměrů. Tento stav se zvláště bolestně dotýká zejména podnikových managerů. Teze: „*dělej, jak dělej, ale měj výsledky*“, může být zdrojem neetického chování. Nevyjasněnost kritérií působí traumatizačně na podnikový management, který ve své práci musí čelit střetu různých zájmů, přičemž není jednoznačně stanoveno, které zájmy je třeba upřednostnit.

#### **Izolace před vnějšími vlivy**

Bariérou brzdící rozvoj podnikové kultury může být i mimořádně upjatá informační politika podniku. Kritické a tím eticky relevantní informace jsou přijímány jen s velkou nelibostí. Výtky a intervence zaměstnanců nebo veřejnosti morálního charakteru nejsou zveřejňovány a diskutovány a stávají se jakýmsi „tajemstvím“, o kterém smí vědět pouze úzký okruh vyvolenců z vedení podniku, který také jako jediný může o těchto věcech rozhodovat. Cílem takového jednání je vytvářet iluzi bezproblémovosti.

Mimo hodnot specificky ekonomického charakteru se veškeré podnikatelské aktivity realizují v širokém poli mravních hodnot, které určují normy společenského chování a musí být s nimi v souladu. Podnik by měl jasně a veřejně definovat své hodnotové priori-

<sup>1</sup> DYER, W. G., DYER, G. W.: *How Organizations Lose Their Integrity*. New York: Exchange Publishing 1992, s. 26-30

ty, způsoby, jakými bude uspokojovat své zákazníky, akcionáře, jak se bude chovat ke konkurenci, které mravní hodnoty se stanou jeho hlavním identifikačním znakem. Jedná se o stanovení klíčových etických hodnot, které se stanou páteří podnikové kultury. Jejich formulace a zveřejnění je důležitým výchozím krokem při budování silné podnikové kultury, a proto by mělo být strategickou prioritou. Stanovení klíčových etických hodnot totiž plní tři základní obecné funkce, které jsou pro podnik velmi důležité.

#### 1. *Definiční funkce*

- v morální rovině deklarují „kdo jsme a oč usilujeme“
- vymezují hodnotovou orientaci firmy a tím i celospolečenský přínos své činnosti

#### 2. *Strategickou funkci*

- obecně předznamenávají způsob realizace svých podnikatelských záměrů na trhu
- ovlivňují společenské mínění o firmě a tím i do jisté míry preferenci zákazníků, investorů atd.
- slouží jako nástroj k ovlivňování morálního klimatu vnitropodnikových vztahů

#### 3. *Kontrolní funkce*

- poskytují vedení podniku, podnikovému managementu i řadovým pracovníkům jasně obecné vodítko pro posuzování své vlastní činnosti
- umožňují veřejnosti hodnotit z morálního hlediska konkrétní aktivity a chování podniku na trhu.

Stanovení klíčových etických hodnot v rámci podnikové kultury vymezuje jeho aktivitám mravní charakter. Všechna svá rozhodnutí musí realizovat pod jejich zorným úhlem, pokud nechce ztratit na trhu svoji věrohodnost. Stávají se pro podnik deklarovaným morálním závazkem. Při jejich volbě by mělo vedení podniku zvažovat jednotlivé alternativy z hlediska jejich nadčasovosti, přiměřenosti a jejich garance. Měly by to být hodnoty pokud možno všelidského charakteru, které nejsou vázány pouze na určitou konkrétní etapu společenského vývoje, ale které budou akceptovatelné trvale i v budoucnu. Vzhledem ke globalizaci trhů by také neměly vycházet pouze ze specifických národních, politických nebo konfesních hodnot. Požadavek přiměřenosti charakteru hodnot souvisí s kritickým pohledem na kapacitu možností podniku, tedy na to, co je pro něj reálné. Navíc každá hodnota v sobě také obsahuje svoji míru, hranici, která pokud je překročena, ji znehodnocuje. Požadavek garance vyplývá z deklarovaných hodnot automaticky. Postrádalo by smysl vyhlášovat něco, co nejsme schopni realizovat. Bude-li motem služeb zásada: rychle a bezpečně, hájící hodnotu zdraví, bezpečí a časové úspory klientů, je nutné posoudit, zda investice do bezpečnostních systémů a výkonnosti našich prostředků (aut, letadel, lodí) jsou opravdu nadstan-

dardní, zda jsme tuto kvalitu schopni zajistit trvale, zda konkurence, i když zmíněné hodnoty veřejně nedeklaruje, nedosahuje v tomto směru vyšší úrovně atd. Renomované firmy často používají některé z klíčových etických hodnot v podobě krátkého sloganu, který se stává verbální součástí firemního loga (Allianz – záruka bezpečí, Tchibo – dát to nejlepší atd.). Takto formulovaná a deklarovaná hodnota je využívána v reklamě a dotváří image podniku.

Klíčové etické hodnoty podniku jsou nejobecnějším a základním morálním rámcem pro činnost firmy. Jsou však příliš obecné na to, aby mohly určovat konkrétní problémy etického charakteru v intenci podnikového života. Vytvoření etického kodexu firmy je proto dalším žádoucím krokem při zkvalitňování úrovně podnikové kultury. Poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi. Praktický význam a přínos etického kodexu pro podnikovou kulturu vyplývá z možností, které poskytuje při řešení konkrétních problémů a z funkcí, které může v rámci podniku plnit. Uveďme alespoň ty nejdůležitější:

- eliminovat nežádoucí praktiky, které způsobují pokles přízně zákazníků, zaměstnanců, investorů, veřejnosti atd. a které ve svém důsledku mohou vést k dlouhodobým ekonomickým ztrátám
- objasnit politiku firmy v morálně problematických otázkách, jakými je například zacházení s důvěrnými informacemi, přijímání „pozorností“ atd.
- posílit vnitropodnikovou disciplínu, snížit potřebu donucovacích a restriktivních opatření pro odhalení neetického chování a praktik
- pozitivně motivovat všechny zaměstnance posílením jejich vědomí, že pracují v etickém prostředí s jasnými a pevnými pravidly, která platí pro každého bez výjimky
- zamezit nadřazeným zneužívat svého postavení vůči ostatním zaměstnancům
- zefektivnit vnitropodnikovou komunikaci a urychlit identifikaci a odhalení případných podvodů.

Etický kodex tak výrazně podporuje podnikovou kulturu a kvalitu socializačního procesu probíhajícího v rámci vnitropodnikového života. Jako nástroj k odstranění neetického chování se stává doktrínou, zmocňujícím dokumentem, který umožňuje podnikovému managementu zdůvodňovat svá rozhodnutí. Jedná se o jeden ze zásadních dokumentů firmy, který musí být veřejně přístupný každému. Je tak zdrojem hodnocení vlastní činnosti podniku jak zaměstnanci tak i nejširší veřejností.

V procesu zvyšování úrovně podnikové kultury sehrává důležitou roli využívání tradic firmy. Zveřejňování dosavadních úspěchů a pozitivních zkušeností nabývá schopnosti určovat směr budoucího

etického chování a podporuje důvěru zaměstnanců ve svůj podnik. Tradice je určitým psychologickým závazkem, který posiluje vazbu mezi zaměstnancem a firmou. Pomáhá fixovat pocit odpovědnosti každého vůči dobrému jménu podniku a ukazuje, jaké chování je v něm ceněno a očekáváno nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Ve výhodě jsou v tomto směru pochopitelně podniky, které již existují na trhu desítky let. Osobnosti jejich zakladatelů, i když již dávno ve firmách nepůsobí, jsou svými hodnotami, chováním a jednáním, které se v různých příbězích o nich v rámci podniku záměrně tradují, inspirací a vodítkem pro zaměstnance jakým být, jak pracovat pro rozkvet podniku. V této souvislosti uvedme jako klasický příklad Společnost Walt Disney. Její zaměstnanci jsou již mnoho let vedeni k tomu, aby svá rozhodování v různých pracovních situacích podřizovali kritériu: co by tomu řekl a jak by se asi zachoval v dané chvíli Walt Disney. Ale i nově vzniklé podniky mají vždy šanci sledováním a zveřejňováním významných pozitiv v průběhu podnikatelského roku založit svoji tradici, která bude motivovat každého zaměstnance.

Neméně důležitou složkou podnikové kultury je organizační kultura. Její pravidla nelze specifikovat do přesných popisů správných postupů ve všech situacích. Vychází z celkové psychologické atmosféry v podniku. Je podmíněna očekáváním, že společná hodnotová orientace přiměje spolupracovníky k odpovědnému přístupu k etickým způsobům plnění svých úkolů. Organizační kultura je i kulturou citlivého vedení, kdy vztah nadřazený – podřízený se mění v oboustranné partnerství spolupracovníků, vybavených pouze různým stupněm odpovědnosti a pravomocí, ale usilujících o společné cíle. Týká se také úrovně individuálních návyků, jakými jsou kultura projevu, společenská etiketa atd. Jedním ze základních poslání organizační kultury je také prevence a překonávání již zmiňovaných bariér rozvoje podnikové kultury, které zvyšují potenciální riziko neetických praktik v rámci podnikového života.

Organizování vnitropodnikové sféry je vždy odvislé od kvality vedení. Vedení obecně je schopnost řídit jiné k dosažení pozitivních cílů a jako takové má podstatný vliv na kvalitu etického rozhodování zaměstnanců. Etické vedení představuje určitý způsob myšlení, který je podřízen dvěma hlavními cílům: ujasnit a přesně vymezit etickou dimenzi rozhodovacích procesů a svoji realizaci potvrdit vytyčené etické normy a principy přijaté podnikem. Aby mohly být tyto normy a principy odpovědně naplňovány, je třeba etiku pojmut jako součást strategického plánování podniku. Cílené zahrnutí etiky do všech, i dílčích plánů a jejich následná realizace prostřednictvím etického vedení přináší dvojí podstatný efekt:

- významnou měrou podporuje morální růst osob-

nosti každého zaměstnance, zkvalitňuje jeho práci a tím posiluje růst výkonnosti podniku

- vytváří podmínky pro zvyšování dobrého jména a pozitivního hodnocení firmy jak pracovníky, tak i veřejností.

Nástrojem etického vedení jsou organizační struktury v podniku. Jejím úkolem je včasná identifikace eticky problematických situací, jejich řešení a přijímání preventivních opatření. Současným trendem je vytváření specializovaných interních struktur, které jsou vyčleněny pouze k řešení těchto úkolů. Středisko pro etické zdroje ve Washingtonu uvádí, že více než třetina amerických podniků má zřízenu buď podnikovou divizi pro etiku, nebo zavedenu funkci vnitropodnikového ombudsmana. Všichni zaměstnanci se mohou na ně anonymně obracet s pracovními problémy morálního charakteru. Působení těchto nových struktur se však nevztahuje pouze na vnitropodnikovou sféru. Jejich součástí jsou zmocněnci (General public director – odborný ředitel pro styk s veřejností, Ethics officer – pracovník odpovědný za etické postupy firmy na veřejnosti atd.), kteří se zabývají výhradně vyřizováním stížností veřejnosti a obhajobou morality jednání podniku vůči případné kritice v médiích. V USA již existuje i ochranný profesní svaz těchto pracovníků. Další z možností, jak operativně řešit etické konflikty zásadního charakteru, zejména v středních a malých firmách, je zřízení dočasné jednotky pro řešení zvláštních úkolů (Task forces). Je tvořena pracovníky, kteří prošli speciálním školením a jinak pracují ve firmě na různých funkcích dle své specializace. V případě problému se sejdou, vyřeší jej a pak pokračují ve své dosavadní práci.

Pro etické vedení je výchozím předpokladem otevřená a přímá komunikace. Její dialogický charakter zajišťuje zpětnou vazbu účinnosti daných opatření. Zvyšuje jejich efektivitu a zkvalitňuje mezilidské vztahy na jednotlivých pracovištích. Jedině v atmosféře, kdy se pracovníci neobávají říci své problémy a názory, je možné operativní řízení, které může na případné kritické připomínky adekvátně reagovat. Obecnou zásadou v komunikaci je, že čím je otevřenější, tím efektivnější je etické vedení. S tím úzce souvisí i problematika kontroly a hodnocení. Etické vedení by k ní mělo přistupovat na kvalitativně jiné úrovni, než bývá běžně zaužíváno. Hodnocení již není „kádrováním“, ale nedílnou součástí vzájemné spolupráce vedení firmy se zaměstnanci. Smysl moderního pracovního hodnocení spočívá ve snaze pomoci pracovníkům odstraňovat jejich nedostatky, tedy zvyšovat výkonnost, což pro ně zároveň znamená i lepší výhlídky na kariérní postup, finanční a společenské hodnocení atd. K renomovaným firmám, kde se pravidelně provádí hodnocení vysoce efektivním způsobem, patří na příklad McDonalds. Dvakrát ročně usedají



k jednomu stolu manageri všech stupňů se svými přímými podřízenými, aby probrali pracovní problémy. Tato přímá komunikace zajišťuje managerům zpětnou vazbu a ostatním zaměstnancům pracovní motivaci. Všichni pracovníci musí znát přesný harmonogram pracovních hodnocení a být pečlivě připraveni. Tato sezení nejsou kolbištěm, na kterém se bojuje o osobní výhody, ale diskusí o tom, jak ze společné práce odstranit problémy, které ji brzdí a znehodnocují.

Podnikovou kulturu také přímo ovlivňují způsoby motivace a stimulace, které firma praktikuje. Zaměstnanci tak získávají k hodnocení a následné identifikaci s podnikem jeden z dalších ukazatelů jeho výspělosti. Všechny činnosti závislé od výkonu jsou opravdu efektivní pouze tehdy, pokud jsou motivované podporou etického chování. Vše by mělo být podřízeno jednoduché motivační tezi, že slušnost a čestnost se v podniku vyplácí a nepoctivost je stíhána a sankcionována. Naplňování tohoto principu by mělo být kritériem úspěšnosti ve firmě a následně stimulovalo. Stimulace nemusí být realizována výhradně ve formě peněz nebo kariérního postupu. Většina moderních firem dnes používá širokou škálu systému dílčích odměn v různých podobách. Možnost zahraniční stáže, penzijního připojištění, bezúročné půjčky, výhodný nákup zboží, které firma produkuje atd. Zejména pro ženy bývají rozhodující stimulační určité sociální výhody, které upřednostňují před vyšším platem. Touto cestou stimulace svých zaměstnanců, zejména žen, jde na příklad dánská firma LEGO. V areálu svých továren vybudovala mateřské školky pro děti svých zaměstnanců, fitnesscentra, vlastní zdravotní péči, služby jako kadeřnictví, kosmetiku atd.

Přes svoji jedinečnou podobu, specifickou pro každou firmu, vykazuje podniková kultura i jistý obecný charakter. Můžeme tak rozlišit čtyři základní typy podnikových kultur – tzv. akademii, klub, sportovní tým a pevnost. Tyto názvy předznamenávají jejich charakteristické rysy.

*Akademie* je typ podnikové kultury praktikované ve firmách, které zaměstnávají zejména mladé lidi, čerstvé absolventy různých škol. Poskytují jim speciální tréninky, aby zvládli širokou škálu různých prací. Hlavním požadavkem je flexibilita, kreativita a univerzalita. Zaměstnanci jsou často přemísťováni na různá pracoviště, absolvují různé kurzy a stáže, které v nich podporují jejich všestrannost. Příkladem tohoto typu podnikové kultury jsou na příklad firmy Coca-Cola, IBM, General Motors a Procter & Gamble.

*Klub* představuje určité společenství, jehož členové si vysoce cení vzájemných vztahů a jsou si vědomi jisté výlučnosti. V rámci tohoto typu podnikové kultury je kladen důraz zejména na loajalitu, kolegiálnost a týmovou práci. Na jednotlivcích se hodnotí zejména jejich serióznost a důvěryhodnost, věk a zkušenosti, nasazení pro tým a formálně perfektní vystupování

a chování. Většina vládních organizací (úřady, policie, armáda) pracují na bázi klubu. Jako typické firmy, praktikující klubový charakter podnikové kultury jsou na příklad Delta Airlines nebo United Parcel Service.

*Sportovní tým* je typickou podnikovou kulturou firem z oblasti high-tech (např. vývoj softwaru, biotechnologií atd.) a profesionálních oblastí typu investičních bank, auditingu, účetnictví a práva. Zaměstnanci těchto podniků jsou vedeni k vysoké míře samostatnosti, podnikavosti, schopnosti neustále podstupovat a nést rizika, za což jsou nadstandardně odměňováni. Metafora sportovního týmu odráží existenci tzv. hvězd, talentovaných jednotlivců, kterým je dáván maximální prostor pro rozvoj a samostatný růst. Jako ve sportu i zde se odehrávají „přestupy“ a „nákupy“ hráčů s cílem vytvořit maximálně produktivní tým.

Podniková kultura typu *pevnost* je vlastní podnikům působícím zejména ve sféře maloobchodu, ale je typická i pro společnosti hospodařící s lesy, těžební kámen nebo uhlí atd. Jejich hlavní starostí není vynalézavost, kreativita a samostatnost, ale něco daleko základnějšího, samotné přežití. Firmy, které permanentně musí čelit těžkostem, automaticky přenášejí svoji nejistotu na zaměstnance. Metafora pevnosti vypovídá o logické reakci na tento stav, hledání určitých jistot v rámci podniku. Proto v nich mají zpravidla velmi silné postavení odborové organizace.

Je samozřejmé, že ne všechny firmy lze jednoznačně postihnout charakteristikou těchto čtyř typů podnikové kultury. Může v určitých momentech docházet i ke kombinacím některých z těchto typů. Dále je nutné si uvědomit, že firmy mají tendenci se v čase měnit a mohou se se nacházet v období transformace. Příkladem může být známá firma Apple Computers. Při svém bezprostředním vstupu na trh působila jednoznačně jako sportovní tým. Získávala nejlepší programátory a inženýry z jiných podniků a ti rozbíhali výrobu. Jak firma ve svém vývoji postupně dozrávala a stabilizovala se svým postavením na trhu, stala se akademií. V současné době pod vlivem svých ekonomických potíží vykazuje její podniková kultura charakter pevnosti.

Jaké jsou nástroje, kterými vedení podniků a podnikový management předává a fixuje u svých zaměstnanců svoji specifickou kulturu? Existuje několik zásadních, obecných mechanismů, prostřednictvím kterých v tomto směru firma působí. Nejčastěji jsou to symboly, příběhy, jazyk, obřady a psaná pravidla.

*Symboly* jsou určitou informační zkratkou a svými významy vysílají informace o podnikové kultuře. Používáním předmětů, které vypovídají „více, než mohou oči vidět“, může firma o sobě ve velice krátkém čase sdělovat mnohdy daleko více, než v obsáhlém informačním bulletinu. Symboly, např. předměty,

mají hlubší smysl, než je jejich původní určení, jsou-li použity v logu firmy. Mají nejen vypovídací hodnotu, ale jejich význam se stává i morálním závazkem pro zaměstnance aby naplňovali a garantovali jejich smysl. Pochodeň je symbolem novátorství, pokroku, inovací, světla-transparentnosti, plamen-čistoty. Meč je symbolem síly, razantnosti, ale i ochrany, bezpečnosti, férovosti konkurenčního boje atd. Tradičně bílé košile zaměstnanců IBM, řecké písmeno omega, okřídlený šíp, nakousnuté jablko, to vše jsou symboly, které automaticky evokují jejich nositele. Stávají se důležitým identifikačním znakem podniku. Symbolika dotváří image firmy a promítá se i do jejího vnějškového vzhledu. Podnik, jehož prodejny a kanceláře jsou vybaveny předměty a zařízeními zejména z přírodních materiálů s množstvím rostlin a květín, používající výhradně teplých barev, vysílá k zaměstnancům, ale i k zákazníkům jasný signál. Naše podniková kultura vychází především ze zájmu o člověka a přírodu. Usiluje o vzájemnou harmonii, pohodu a přátelskou atmosféru, je otevřená a vstřícná ke všem. Podnik, jehož budovy jsou architektonicky odvážné a výjimečné, vybavené předměty a zařízeními výrobnými podle progresivních technologií z kovů, plastů a skla, s moderním designem, tímto souborem symbolů také vypovídá o charakteru své podnikové kultury. Jsme zaměřeni na vše nové, jsme dynamičtí a nebojíme se riskovat. S námi máte možnost držet krok se vším progresivním, dostat se dále než je běžné, vymáhnout se z průměrnosti, být originální.

Podniky o kvalitě své podnikové kultury často vypovídají prostřednictvím *příběhů*, které se tradují buď záměrně, formálně nebo i neformálně v rámci podniku. Příběhy ilustrují základní aspekty podnikové kultury a bývají často určitými morálkami. Poukazují na způsoby řešení problémů, hodnoty a chování, typické pro firmu a její podnikatelský styl. Významnou měrou se tak posilují a fixují tradice podniku. Nemusí se vždy jednat o velkolepé události typu, že někdo jediným moudrým rozhodnutím zachránil firmu před krachem. Mohou to být drobné příběhy z každodenního života firmy, které se staly legendami právě proto, že odrážejí něco typického, svébytného pro danou podnikovou kulturu. Britská společnost Cadbury vyrábějící cukrovinky se hlásí ke quakerským<sup>2</sup> kořenům svých zakladatelů, na které je hrdá. V příbězích, které se mezi zaměstnanci záměrně tradují, je kladen důraz zejména na výchozí hodnoty quakerů, tvrdou poctivou práci, obětavost, skromnost a přátelství. Zajímavým způsobem pracují s příběhy asijské firmy. Zná-

mé bajky, výroky filozofů a literátů, zásady z taoismu, buddhizmu a konfucianství jsou používány jako způsob zdůvodnění i ryze ekonomických rozhodnutí managerů a vedoucích pracovníků. Slouží jako dobře zapamatovatelný precedent pro další rozhodování v obdobné situaci. Tento specifický přístup k využívání příběhů v rámci podnikové kultury obecně odráží mentalitu asiátů. Je pro ně typická vyšší míra její provázanosti s národní kulturou a nábožensko-filozofickou duchovní tradicí.

Dalším z nástrojů podílejících se na formování a předávání podnikové kultury je „vlastní jazyk“. I když se příběhy nevyprávějí denně, každodenní jazyková komunikace ve firmě často mění pod tlakem charakteru práce, specifík produkce a poskytovaných služeb výrazovou složku jazyka. Záměrné nadužívání určitých slov, významové posuvy, slovní novotvary, zkratky, slang nebo žargon používaný na jednotlivých pracovištích nebo v rámci firmy obecně, to vše vede k vyšší míře identifikace zaměstnanců s podnikovou kulturou. Dotváří její jedinečnost. Stává se, že některá specifická slova, která vznikají a používají se ve vnitropodnikové komunikaci, obohacují jazyk obecně. Typickým příkladem může být v tomto směru firma IBM. Mnoho výrazů původem z jejich vnitropodnikového jazyka (označení pro diskovou jednotku – hard file nebo jen hard atd.) se stalo součástí jazyka odborné i laické veřejnosti. Je-li v IBM obsazováno nějaké klíčové místo, například ředitele s širokou pravomocí, je součástí konkurzního řízení také test znalosti 150 zkratk a výrazů, které se používají v jazyce firmy. Pro operativní řízení je jejich znalost nezbytná.

*Obřady*, též rituály a ceremonie jsou důležitým prvkem při fixování podnikové kultury, protože jejich výchozím principem je opakování. Stávají se součástí tradice firmy. Připomínají její významná výročí, úspěchy a jiné události, které se vážou k její historii a jsou úzce spjaty s vnitropodnikovým životem. Jsou zaměřeny zejména na zvýraznění hodnot, kterých si podnik cení. Prostřednictvím obřadů dochází k zviditelnění a praktickému prožívání výsledků, závazků a hodnotové orientace typické pro daný podnik. Jejich formální stránka, v podobě více méně stabilizovaného scénáře, je umocněna emocionálním prožitkem zúčastněných, který v nich posiluje pocit vzájemné sounáležitosti, kolegiality, ale i výlučnosti, vymezení se vůči ostatním konkurenčním subjektům. Slavnostní obřady a při nich zachovávané zvyklosti podle stanoveného pořádku odkazují na archetypální chování člověka, které je mu vlastní. Posilují jeho paměť. V kombi-

<sup>2</sup> *Quakeři*, původně náboženská sekta, která vznikla v Anglii v období revoluce v 17. století. Část jejich přívrženců později přesídlila do Severní Ameriky, kde založila samostatnou církev. Nazývají se Společností přátel (Society of Friends).

naci se symboly jsou jedním z nejviditelnějších projevů podnikové kultury. Pravidelné vyhodnocování nejlepších pracovníků, každoroční charitativní akce spojená s vánočními, podniková párty při příležitosti výročí jeho založení, to vše v podobě pravidelných časových cyklů dává vnitropodnikovému životu pevný řád a smysl. Symbolika spojená s rituálem dodává firmě sebevědomí a pozitivně ovlivňuje zaměstnance. V japonských podnicích bývá například časté, že porady vedení u kulatého stolu jsou zahájeny vzájemnými úklonami, projevem úcty. Pak se zúčastnění na okamžik symbolicky uchopí za ruce, vytvoří kruh, aby tak manifestovali jednotu společného cíle, který budou vždy nadřazovat osobním zájmům. Mnoho podniků má zařité specifické formy pozdravu nebo pochvalných gest. I když se jedná o formalizovanou stránku chování, v kombinaci s již zmiňovaným emocionálním prožíváním těchto aktů, poskytuje zaměstnancům pocit profesionální identity a zvyšuje míru jejich oddanosti vůči poslání podniku.

*Psaná pravidla* jsou vyjádřením zásad podnikové kultury. Jejich nejčastější podobou jsou deklarované klíčové etické hodnoty jako součást firemního loga, základního reklamního sloganu a etického kodexu podniku. Ale i v podnicích, kde tyto prvky podnikové kultury nejsou zavedeny, často existují určité dílčí psané zásady a principy jako vodítka pro základní orientaci zaměstnanců. Mnohdy mají podobu krátkých, vtipných sdělení, která se snadno pamatují. Steward J. Leonard, prezident jedné z největších potravinářských firem v USA, se proslavil na počátku 80. let 20. století sloganem, který se obecně rozšířil jako zásada způsobu chování zaměstnanců jakékoli firmy vůči zákazníkům. Pravidlo číslo 1: Zákazník má vždy pravdu. Pravidlo číslo 2: Pokud se zákazník mylí, přečti si pravidlo číslo 1. Firma M&M Mars, vyrábějící cukrovinky, používá k definování své podnikové kultury 5 principů Marsu, které si můžeme přečíst v každé provozovně a kanceláři firmy ve všech jejích 42 závodech. Jsou to: 1. kvalita (každý je odpovědný za dodržování kvality), 2. odpovědnost (všichni zaměstnanci plně odpovídají za svá rozhodnutí a své činy), 3. vzájemnost (vytváření podmínek, ve kterých může být každý vítězem), 4. efektivita (všechny závody musí fungovat kontinuálně), 5. svoboda (každý musí mít příležitost změnit svoji budoucnost). Stará latinská moudrost – *litera scripta manet*, co je psáno, je i dáno, odkazuje na význam a závaznost toho, co existuje písemně. Psaná forma pravidel je pregnantním vyjádřením toho, co po zaměstnancích požadujeme a zároveň sami budeme respektovat a naplňovat. Její výhodou je menší možnost zkreslení takového sdělení, ke kterému může dojít ústním podáním. Při sestavování pravidel, jejich formulaci, musíme vždy dbát na jejich jasnost, srozumitelnost a stručnost.

Od konce 80. let dvacátého století se téma podni-

kové kultury stále více objevuje v diskusích odborné veřejnosti. Proces globalizace nastolil mnoho nových otázek. Máme upustit od národních specifíků v podnikové kultuře? Mohou být národní tradice svazujícím determinantem přijímání naší firmy na zahraničních trzích? Jak řešit otázku podnikové kultury v dceřiných společnostech v zemích, jejichž zaměstnanci jsou místní lidé, spojení s vlastní rozdílnou kulturou? V průběhu diskusí se vymezila dvě zásadní stanoviska ke vztahu národní a charakteru podnikové kultury.

Zejména britské podniky vycházejí z předpokladu, že podniková kultura by měla být reflexí národní kultury a odrážet specificky britský tradiční styl podnikání. Výhodiskem je zakořeněná představa z doby koloniálního impéria Velké Británie. Každý podnik v zahraničí byl chápán a vnímán jako nositel a propagátor britské kultury a životního stylu. Tradiční hodnoty, způsob oblékání, chování a vystupování byly výpovědí nejen o firmě samé, ale i o domovské zemi, kterou firma reprezentuje.

Druhé pojetí, tzv. polycentrické podnikové kultury, vychází z kulturního kompromisu. Cílem je vytvoření dostatečného prostoru pro individuální, odlišný přístup k tvorbě podnikové kultury v každé dceřině společnosti. Tím je plně zachována možnost citlivě vycházet z kulturních tradic a specifíků daného prostředí při zachování (v omezené míře) univerzálních cílů, přístupů, hodnot atd., charakteristických pro firmu jako celek. Strategickým cílem vedení podniku při budování podnikové kultury je komplexní uchopení diferencované, pluralitní reality v jednotlivých zemích a jejího využití pro pozitivní rozvoj podniku. Při vlastní realizaci je tento postup pochopitelně velmi náročný. Klade zvýšené nároky na citlivost a zkušenost vedoucích pracovníků obecně a zejména na flexibilitu konkrétních managerů, kteří musí být detailně obeznámeni s politikou firmy, aby v daných situacích dokázali adekvátně reagovat, přizpůsobit se požadavkům strategického cíle. Mezi největší úskalí tohoto pojetí podnikové kultury patří potenciálně silné odstředivé tendence, které neustále zdůrazňují zejména specifika místního prostředí na úkor centrální podnikové strategie. Právě zde musí vedení podniku velice citlivě reagovat. Existují nástroje, jak čelit i takové situaci. Pravidelná integrační opatření, která fixují společné cíle a klíčové etické hodnoty firmy, systematická rotace pracovníků v jednotlivých zemích, nadnárodní kontrolní orgány firmy vycházející z jednotných kritérií, operativní týmy speciálně proškolených pracovníků pro řešení krizových situací atd. To vše jsou vysoce efektivní prvky podnikového řízení, které mohou eliminovat zmíněný problém a navíc působit preventivně, garantovat stabilitu podnikového systému, podnikové kultury jako celku. I když je tento přístup k podnikové kultuře v realizaci opravdu velice náročný, většina odborníků (zejména evrop-

ských) jej považuje za perspektivní a odpovídající požadavkům trendu procesu globalizace trhů. Mění se tak jeden ze zažitých identifikačních znaků podniku související s odpovědí na otázku „kdo jsme“. Přestává

být rozhodující země původu firmy a národní kulturní kontext s ní související a na významu nabývá zejména její hodnotová orientace a mravní kredit, schopný oslovit každého člověka.

#### SOUHRN

Příspěvek se zabývá problematikou podnikové kultury z hlediska podnikatelské etiky. V české odborné literatuře bývá toto téma zmiňováno pouze sporadicky a v ucelené podobě neexistuje. Autor se snaží o postižení a analýzu těch fenoménů, které mají v podnikové kultuře rozhodující etickou relevanci. Podává vlastní metodologický postup integrace etiky do podnikové kultury. Ta by měla být strategickým cílem každého podniku, který chce na trhu dlouhodobě působit.

podniková kultura, podnikatelská etika, klíčové etické hodnoty, společenská odpovědnost

#### LITERATURA

BOONE, L. E., KURTZ, D. L.: *Management*. 4. edit. New York: McGraw-Hill, Inc., 1993.  
TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH.: *Riding the Waves of Culture*. 2. edit. London:

N.Brealey Publishing, 1999.  
WEISS, W. J.: *Business Ethics*. 2. edit. Orlando: H.Brace College Publishers, 1998.  
WERHANE, P. H., FREEMAN, R. E.: (ed.). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishers Inc., 1998.

#### Adresa

PhDr. Ivo Rolný, Ph.D., Ústav humanitních věd, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika, e-mail: rolny@mendelu.cz