

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

bakalářské kombinované studium  
2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Kateřina Jiráková

Význam firemní kultury pro konkurenceschopnost organizace

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:**

PhDr. CSc. Eduard Entler

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined (Part time) Studies  
2009 – 2012

**BACHELOR THESIS**

Kateřina Jiráková

Importance of corporate culture for the competitiveness of the  
organization

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**

PhDr. CSc. Eduard Entler

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

*Kateřina Jiráková*

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce, PhDr. CSc. Eduardu Entlerovi, za zajímavé přednášky o firemní kultuře, podporu a cenné rady, které mi k bakalářské práci poskytl. Ráda bych také poděkovala za vstupy k praktické části mé práce a aktivní spolupráci při realizaci navržených změn svému nadřízenému, Ing. Janu Běhounkovi.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá vlivem firemní kultury na chování organizace, její výkonnost a konkurenceschopnost. Popisuje vznik a vývoj firemní kultury, typologii firemní kultury z různých úhlů pohledu, možnosti změny firemní kultury, a její význam. Teoretické poznatky jsou využity v praktické aplikaci SWOT analýzy firemní kultury konkrétní organizace. V závěru jsou definována doporučení pro změnu a rozvoj firemní kultury v dané organizaci.

## **Klíčové pojmy**

firemní hodnoty, firemní komunikace, firemní kultura, konkurenceschopnost, SWOT analýza, výkonnost organizace, změna firemní kultury

## **Annotation**

The bachelor thesis engages with impact of corporate culture to organization's behavior, its performance and competitiveness. It describes formation and development of corporate culture, typology of corporate culture from different perspectives, possibilities of changing the corporate culture and importance of this change. Theoretic findings are used in practical application of SWOT analysis of corporate culture in a specific organization. At the end of this thesis are defined recommendations for changes and development of corporate culture in the introduced organization.

## **Key words**

corporate values, corporate communication, corporate culture, competitiveness, SWOT analysis, performance of organization, change of corporate culture

## OBSAH

ÚVOD .....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1 KULTURA, FIREMNÍ KULTURA, VYMEZENÍ POJMŮ .....	10
1.1 Kultura .....	10
1.2 Firemní kultura .....	11
1.2.1 Prvky firemní kultury .....	13
2 STRUKTURA A TVORBA FIREMNÍ KULTURY .....	16
2.1 Struktura firemní kultury .....	16
2.2 Zdroje a utváření firemní kultury .....	18
2.2.1 Utváření firemní kultury v čase .....	20
2.2.2 Co může při utváření firemní kultury ovlivnit management .....	21
3 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY .....	22
3.1 Typologie firemní kultury obecně .....	22
3.1.1 Typologie ve vztahu k organizační struktuře .....	22
3.1.2 Typologie ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí .....	23
3.1.3 Typologie ve vztahu k fázi vývoje organizace .....	25
3.1.4 Typologie ve vztahu k chování organizace .....	26
3.2 Nezdravá firemní kultura .....	27
4 KONKURENCESCHOPNOST ORGANIZACE .....	28
4.1 Konkurenceschopnost jako pojem .....	28
4.2 Učící se organizace .....	30
4.3 Vztah firemní kultury a firemní identity .....	32
5 VLIV A VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY A JEJÍ ZMĚNA .....	33
5.1 Vliv firemní kultury na výkon organizace .....	33
5.2 Nástroje poznání firemní kultury .....	36
5.3 Změna firemní kultury .....	38
5.3.1 Model změny firemní kultury .....	39
5.3.2 Překážky změny firemní kultury a jejich překonávání .....	40
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....	41
PRAKTICKÁ ČÁST .....	42
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	42
7.1 Profil společnosti X-Inkaso .....	42
7.2 Organizační struktura společnosti X-Inkaso .....	43
7.3 Obchodní činnost společnosti X-Inkaso .....	44
7.4 Pracovní prostředí společnosti X-Inkaso .....	46
8 KVALITATIVNÍ VÝZKUM .....	47
8.1 Důvody pro zkoumání firemní kultury ve společnosti X-Inkaso .....	47
8.2 Výzkumná metoda – SWOT analýza .....	49
8.2.1 Definice otázky pro SWOT analýzu .....	50
8.3 SWOT analýza - výstupy .....	51
8.3.1 Shrnutí výstupů ze SWOT analýzy do souhrnných tvrzení .....	54
8.4 Návrh kroků pro podporu „zdravé“ firemní kultury .....	55
9 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....	59

ZÁVĚR.....	60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	61
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	63
PŘÍLOHY.....	I



## ÚVOD

Tato práce se zabývá problematikou firemní kultury, pojmem, který se stal v posledních letech běžnou součástí manažerského jazyka a tématem, které je samozřejmou součástí výukových a školicích programů managementu. Firemní kultura je v dnešní době manažery i teoretiky managementu chápána jako jeden ze zásadních faktorů ovlivňujících výkonnost organizace. A pokud firemní kultura významně ovlivňuje obchodní výsledky firmy, je zajímavé podívat se blíže na její vliv na konkurenceschopnost organizace, což je také jedním z cílů této práce.

Od vysvětlení a definice pojmu „firemní kultura“ a prvků firemní kultury, toho, co nebo kdo a jakým způsobem firemní kulturu utváří a formuje, přes typologii firemní kultury podle různých kritérií, se teoretická část práce dostává až k nástrojům poznání firemní kultury a cestám k její změně, která může být pro dosažení lepších výsledků organizace potřebná. Práce dále rozebírá faktory, které jsou zásadní pro konkurenceschopnost organizace, a zaobírá se tím, zda jsou tyto faktory ovlivněny úrovní firemní kultury.

V praktické části je představena konkrétní organizace, společnost X-Inkaso, s.r.o., a pomocí SWOT analýzy jsou definovány slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby její firemní kultury. Cílem této práce je pak využití poznatků z teoretické části k návrhu kroků, které by měly být učiněny pro eliminaci hrozeb a využití příležitostí k tomu, aby zdravá a silná firemní kultura významně přispívala k úspěchu společnosti.

Problematika firemní kultury oslovila autorku práce již jako zaměstnanku velké nadnárodní společnosti. V průběhu téměř deseti let poznala otevřenou, pevně zakořeněnou a přesto živou a flexibilní firemní kulturu, která byla patrná v každodenním životě společnosti a autorkou vnímaná více méně pozitivně, např. jako jeden z nástrojů k získání loajality zaměstnanců. Jako člen užšího vedení společnosti X-Inkaso, s.r.o., která byla založena v roce 2008 a svou firemní kulturu teprve buduje, má nyní autorka zájem na tom, aby se firemní kultura stala významnou i pro život a plnění cílů této společnosti.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 KULTURA, FIREMNÍ KULTURA, VYMEZENÍ POJMŮ

### 1.1 Kultura

Pojem kultura pochází z latinského slova *culture*, (to, co je pěstováno) a původně byl spojován s obděláváním půdy. Nový smysl dal tomuto slovu římský filozof Marcus Tullius Cicero (106-43 př. n. l.), když označil filozofii jako kulturu ducha. Na rozdíl od přírody je kultura výtvozem člověka, podle Havlíka (2007, s. 34) je „tím, co člověka jako biologickou bytost kultivuje, vzdělává, co tato v nejširším slova smyslu přebírá v procesu socializace, v němž se mění z biologické bytosti na člena lidské společnosti.“ Kultura určité společnosti je složitým strukturovaným celkem, který zahrnuje tzv. kulturní prvky – těmi jsou „myšlenky, ideje, normy, hodnoty, symboly, výtvoř apod., které společnost sdílí a uznává za závazné, platné, vůdčí.“ (tamtéž).

Soubory norem, hodnot, názorů podmiňující způsoby myšlení a chování jedinců daného společenství, jsou předávány na členy skupiny prostřednictvím učení. Právě osvojováním si sociokulturních regulativů v sociálních interakcích lidí (vzájemné působení lidí v rodině, škole, v zaměstnání atd.) se člověk stává členem a nositelem dané kultury.

Každý člověk je v průběhu svého života součástí více sociálních skupin, které se překrývají a tak je člověk také součástí více kulturních systémů - „jedinci žijí v rodinách, rodiny jsou v komunitách, komunity v regionech, regiony jsou součástí zemí...“ (LUKÁŠOVÁ, 2010, s. 13). Takovou sociální skupinou se specifickým kulturním systémem jsou také firmy, organizace, ve kterých lidé pracují.

## 1.2 Firemní kultura

Pojem firemní kultura (u nás také *podniková* nebo *organizační* kultura) se stal populárním v souvislosti s managementem v 80. letech dvacátého století, a to především díky hledání způsobů efektivního a účinného řízení firem. Autoři odborných studií a publikací, podle Lukášové (2010, s. 15) např. Peters a Waterman v knize *In search of Excellence* (1982) nebo Deal a Kennedy v publikaci *Corporate Cultures* (1982), dospěli k názoru, že všechny úspěšné firmy mají silnou kulturu, „určité kulturní kvality, které zajišťují jejich úspěch“. Podle Brookse (2003, s. 219) vybízeli tito autoři k „návratu k myšlenkám prvotních amerických průmyslníků na dosažení silných kultur. Tvrdili, že takové kultury poskytnou systém neformálních pravidel, která poučí zaměstnance a motivují lidi, aby měli lepší pocit z toho, co dělají.“

Během třiceti let, které od vzniku prvních ucelených prací na téma firemní kultury uplynuly, bylo publikováno mnoho literatury zabývající se firemní kulturou a jejím významem pro fungování a výkonnost organizace. Existuje tak také nemalé množství definic firemní kultury, i když rámcově je pojem firemní kultura chápán současnými autory odborných prací a studií podobně. Firemní kultura je definována například takto:

- „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“ (Armstrong, 2007, s. 257)
- „Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (Šigut, 2004, s. 9)
- „jak se věci u nás dělají...to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (Drennan, 1992 podle Lukášová, 2010, s. 17)

- „vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, podle Lukášová, 2010, s. 17)
- „Systém sdílených hodnot a přesvědčení o tom, co je důležité, jaké chování je důležité, a o pocitech a vztazích uvnitř i navenek“ (Purcell a kol, 2003, podle Armstrong, 2007, s. 257)
- Kulhavy (1993, podle Šigut, 2004 s. 11) definuje firemní kulturu jako:
  - a) komplex ekonomických a metaekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti
  - b) způsoby chování z toho odvozené, zejména chování v rámci vedení a nejen to (také např. i chování telefonistky a vrátného), jakož i
  - c) materiální a nemateriální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování lidí činných v podniku“
- Lukášová (2010, s. 18) shrnuje, že „organizační kulturu lze chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“

Z výše uvedeného je vidět, že firemní kultura se týká celé řady abstraktních pojmů, jako jsou obvykle nikde nedefinované a přesto existující hodnoty, normy, postoje, způsoby chování a myšlení, o kterých se nemusí ani mluvit a i tak jsou pro život a fungování organizace významné. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 258), Furmhan a Gunter (1993) ve své práci zdůraznili, že „je nebezpečné, zacházet s kulturou jako s nějakou objektivní věcí, jako by každý ve světě byl schopen vidět tentýž jev...“ Také podle Šiguta (2004, s. 15) Nový a Bedrnová (1998) upozorňují, že firemní kultura „jako

celek nemá žádnou objektivní, materiální formu své vlastní existence, která by stála mimo rovinu interpersonálních vztahů konkrétních pracovníků podniku.“

K definici pojmu firemní kultury je ještě třeba dodat, že stejně jako kultura určité společnosti či společenství obecně „není součtem osobních kultur jedinců (jejich osobních vzorců chování, metod, činností, idejí)...“ (Havlík, 2007, s.34), ani v případě firemní kultury se „v žádném případě nejedná o prostý souhrn či statistický průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.“ (Nový a Bedrnová, 1998, podle Šigut, 2004, s. 15).

### **1.2.1 Prvky firemní kultury**

Firemní kultura se skládá z určitých prvků nebo složek, komponent. Z definic firemní kultury uvedených v předchozí kapitole se dá usuzovat, že za základní prvky firemní kultury jsou považovány hodnoty a postoje, normy, artefakty (materiální – architektura budov, materiální vybavení firem, produkty, symboly atd., i nemateriální – rituály, zvyky, historky a mýty, firemní jazyk, firemní hrdinové) a také základní přesvědčení.

**Základní přesvědčení** jsou podle Lukášové (2010, s. 19) „zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně.“ Pokud jsou lidé donuceni být jen diskutovat o platnosti svých přesvědčení, mají silnou tendenci je bránit, protože jejich ohrožování znamená emoční destabilizaci. Základní přesvědčení vznikají na základě opakované funkčnosti určitého způsobu řešení problému. Tedy pokud se nějaké způsoby uvažování a chování několikrát osvědčily jako úspěšné, začnou je lidé brát jako skutečnost, realitu, a věří, že takto to zkrátka funguje. Základní přesvědčení ovlivňují vnímání, myšlení a pocity členů organizace a jsou jimi tak podmíněny rozhodovací procesy v organizaci, chování jejích členů atd. (tamtéž, s. 21).

**Hodnoty** určují, co pracovníci organizace považují za dobré a špatné, jaké chování je žádoucí a jaké ne, čemu je přikládán význam a co je považováno za důležité. Sdílené hodnoty se promítají do každodenního chování lidí v organizaci, do rozhodování jednotlivců i celé organizace, do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Některé firmy mají své hodnoty formulované a komunikují je uvnitř organizace, některé deklarují své hodnoty i navenek za účelem posílení image organizace.

Příkladem sdílených hodnot může být „skvělý servis našim klientům, týmový duch, hrdost na naši značku, etické chování, odpovědnost a spolehlivost, touha zvítězit, odvaha a zvědavost...“ (Citibank Česká republika [online]. 2011 [cit.2012-01-11]. Dostupné na WWW: <http://www.citibank.cz>. Je však třeba si uvědomit, že hodnoty komunikované navenek nemusí být skutečně hodnotami sdílenými uvnitř organizace. Ty jsou však ve skutečnosti jádrem firemní kultury a klíčem k jejímu utváření a čím pevněji jsou zakořeněné, tím jsou silnější a tím větší vliv na chování lidí v organizaci mají.

Podle Armstronga (2007, s. 260) se „hodnoty realizují prostřednictvím norem a artefaktů...“ Dále budou tedy popsány tyto pojmy.

**Normy** jsou nepsaná pravidla chování ve firmě, která jsou členy organizace akceptována. Jde o neformální pravidla chování, která říkají lidem to, „co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit – a dokonce, jak se budou oblékat“ (tamtéž). Normy se předávají ústně nebo jednoduše chováním. Nedodržování těchto norem může mít za následek odmítavé, nepřátelské chování ostatních kolegů a proto, chce-li být člověk ostatními členy organizace akceptován, snaží se jednat podle sdílených norem chování.

Normy se týkají např. stylů řízení, výkonu pracovníků (např. „pracovat nad rámec pracovní doby“, „být iniciativní“, „být vstřícný k připomínkám zákazníků“ atd.), způsobu jednání se zákazníky nebo firemní komunikace vůbec, míry formality vztahů mezi managementem a ostatními zaměstnanci atd. Podle Lukášové (2010, s. 22) normy „vymezují chování, které v organizaci je a není přijatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí“.

**Rituály a zvyky** jsou zažitá vzorce chování, které jsou ve firmě dodržovány, očekávány a také předávány. Jde například o různé oslavy narozenin, povýšení pracovníků nebo odchodu do důchodu, vánoční večírky, pravidelné team-buildingové aktivity apod. Rituály mají také symbolický význam, dějí se na určitém místě a v určitém čase a jsou očekávány (např. rituál zdravení, rozesílání měsíčních výsledkových zpráv nebo pravidelná setkání s daným obsahem atd.). Rituály a zvyky pomáhají k fungování organizace a snižují nejistotu pracovníků a stejně jako normy vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí.

**Hrdinové** jsou lidé, kteří slouží jako vzor ideálního chování a jako nositelé tradice ve firmě, jako vzor ideálního zaměstnance nebo manažera. Hrdinové jsou zosobněním firemních hodnot a plní důležité funkce (Deal a Kennedy, 1982, podle Lukášová, 2010, s. 24):

- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance
- poskytují modelové chování
- nastolují vysoké standardy výkonu
- symbolizují organizaci vnějšimu světu
- udržují a posilují jedinečnost organizace
- motivují zaměstnance

**Firemní jazyk** používaný v organizaci, je obrazem specifik organizace, firemních hodnot a norem, úrovně formálnosti vztahů ve firmě, obsahuje také speciální pojmy z oboru, ve kterém firma podniká a slang nebo různé zkratky, kterým rozumí jen zaměstnanci dané firmy. Stejně chápání používaných pojmů má pro lidi v organizaci velký význam, usnadňuje porozumění a předchází konfliktům, přispívá k emoční pohodě pracovníků.

**Historiky a mýty** jsou příběhy tradující se ve firmě, ať již se skutečně udály nebo ne. Lidé potřebují něčemu věřit, proto vznikají mýty, které pomáhají vysvětlit určité jednání a chování. Vyprávěné příběhy, které se různě přibarvují a v čase mění, jsou také důležitým nástrojem pro předávání firemní kultury.

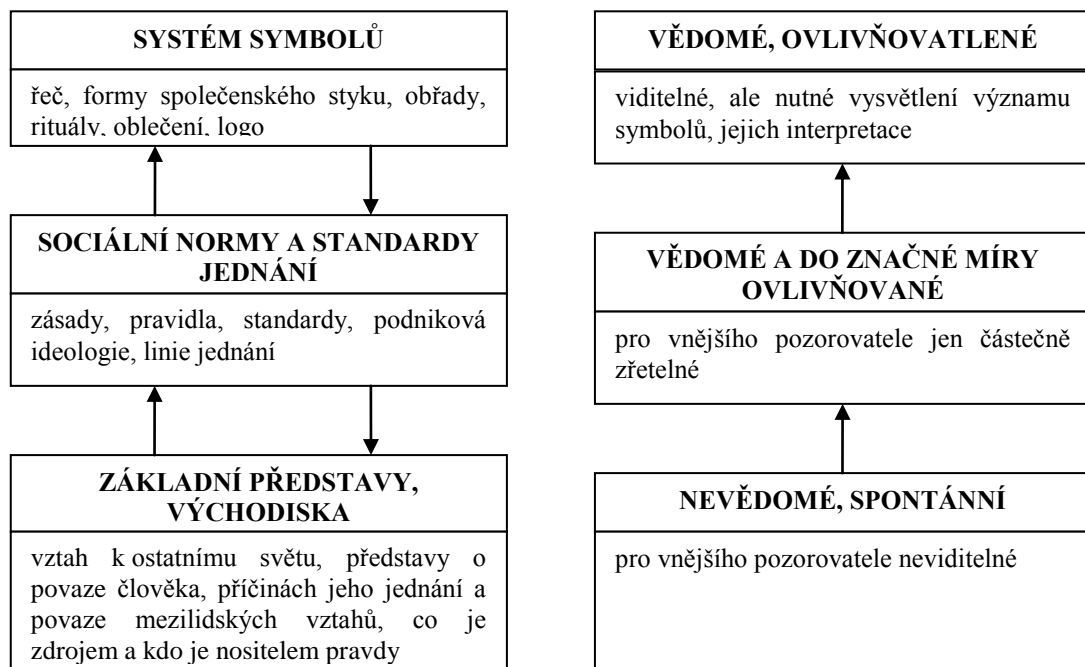
## 2 STRUKTURA A TVORBA FIREMNÍ KULTURY

### 2.1 Struktura firemní kultury

Prvky firemní kultury, které byly výše popsány, neexistují nebo nefungují jednotlivě a izolovaně, jsou propojené a navzájem se ovlivňují. Pro pochopení těchto souvislostí, strukturálních i funkčních, se někteří autoři pokusili o vytvoření modelů firemní kultury.

Nejznámějším modelem firemní kultury je model Edgara Scheina. Podle Lukášové (2010, s. 26) rozděluje Schein organizační kulturu do tří rovin podle toho, „v jaké míře jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek, nakolik jsou viditelné pro vnější pozorovatele a nakolik jsou ovlivnitelné cílenými intervencemi ze strany managementu organizace“ – obrázek 1.

Obrázek 1: Scheinův model organizační struktury



Zdroj: NOVÝ, I. Podniková kultura a identita. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993, s. 15



Šipky v Scheinově modelu jdou od nejhlubší, pro pozorovatele z venku neviditelné, vrstvy základních přesvědčení až po artefakty a ukazují tak, jak se jednotlivé prvky vzájemně ovlivňují. Základní přesvědčení tedy podmiňují, co bude ve firmě považováno za důležité a jaké vzorce chování budou převládat. Hodnoty a normy pak ovlivňují konkrétní chování a výsledné artefakty. (Lukášová, 2010, s.27).

Šipky opačným směrem od artefaktů k základním představám však naznačují, že je možné ovlivnit změnou „vrchní“ vrstvy i vrstvy hlubší. Pokud např. vedení firmy nařídí generální úklid všech pracovišť, změní se tak jejich vnější vzhled a je pravděpodobné, že se i lidem, kteří se úklidu nejdříve bránili, začne v takovém prostředí líbit a uklizené pracoviště se stane normou chování, která bude dodržována a „pořádek na pracovišti“ se stane sdílenou hodnotou (tamtéž).

Strukturu firemní kultury definuje kromě Scheina ještě mnoho dalších autorů (J. P. Kotter a J. L. Heskett, G. Hofstede, W. Hall, D. R. Denison nebo C. Lundberg). Někteří vycházejí ze Scheinova modelu, někteří ho dále rozpracovávají a jiní strukturují firemní kulturu částečně odlišným způsobem. Podle Lukášové (2010, s. 32) lze však shrnout, že se všichni autoři shodují na tom, že firemní kultura má svoji vnější vrstvu, jenž je viditelná (chování pracovníků, artefakty) a jednu či více vnitřních vrstev, které jsou z vnějšku pozorovatelné jen málo nebo vůbec. Lze tedy říci, že:

- organizační kulturu je třeba chápat jako multidimenzionální jev
- prvky organizační kultury je třeba nahlížet jako strukturované do několika rovin vzájemně souvisejících
- artefakty a chování je třeba považovat za vnější, pozorovatelnou rovinu organizační kultury, která je determinována vnitřními a přímému pozorování málo dostupnými či zcela nedostupnými rovinami organizační kultury

## 2.2 Zdroje a utváření firemní kultury

Pokud chceme podrobněji zkoumat firemní kulturu, je třeba podívat se i na to, jak je utvářena, co její vznik ovlivňuje a podmiňuje. Podle Šiguta (2004, s. 14) lze říci, že firemní kultura je ovlivněna *vnějšími faktory* (jako jsou ekonomické, technologické, technické a ekologické faktory, sociálně-kulturní a společenské faktory) a *faktory managementu podniku* (firemní strategie, cíle a koncepce, organizační struktury a procesy, řídicí systémy a funkcionální strategie). Determinanty vzniku a změn podnikové kultury znázorňuje Šigut tak, jak ukazuje obrázek 2:

Obrázek 2: Determinanty vzniku podnikové kultury



Zdroj: ŠIGUT, Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 13.

Podobně Lukášová (2010, s. 33) uvádí, že na obsah a sílu organizační kultury, přičemž silou se rozumí úroveň sdílení firemních hodnot, norem a vzorců chování, jasnost a zřetelnost firemní kultury a její zakotvenost, mají dopad následující vlivy:

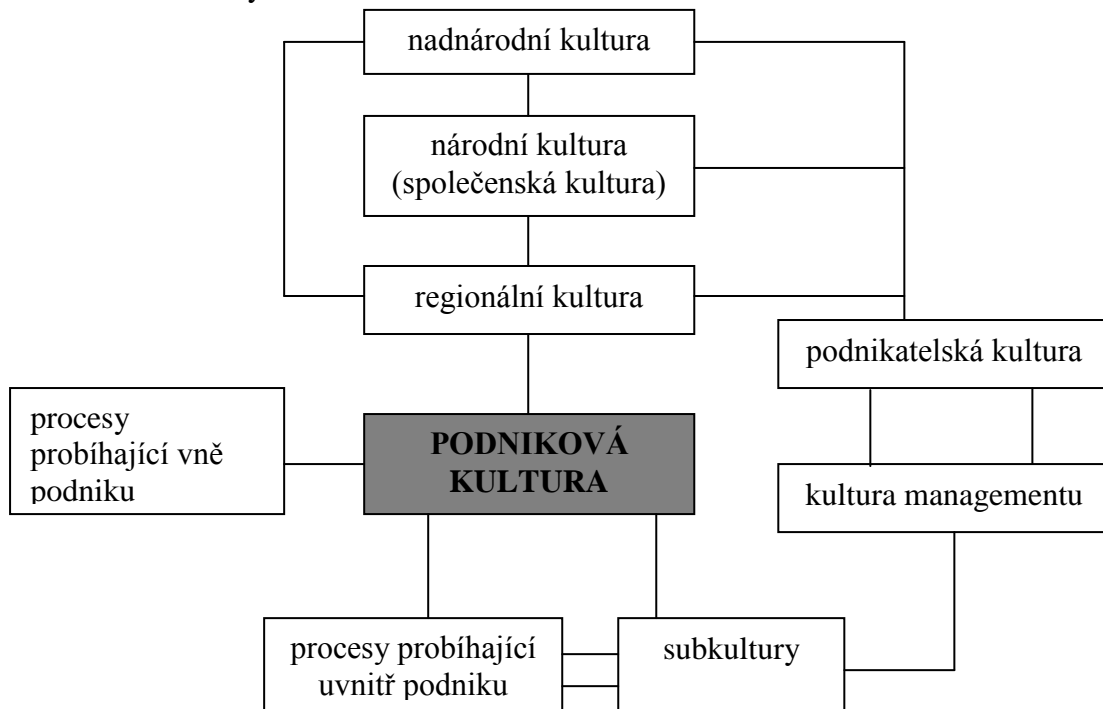
- vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, zejména pak národní kultury, podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, profesionální kultury...)
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů
- vliv velikosti a délky existence organizace

- vliv využívaných technologií

a dále také organizační struktura (hierarchičnost vztahů, míra moci na jednotlivých pozicích, komunikace ve firmě), metody a systémy řízení (informační systémy, systémy kontroly a personální systémy – hodnocení, odměňování a vzdělávání lidí) a styly vedení vedoucích pracovníků.

Zajímavý pohled na ovlivňování firemní kultury má také Jakubíková (1997, podle Šigut, 2004, s. 30), když uvádí:“...podniková kultura je ovlivněna kulturou společnosti, kulturou regionální, podnikatelskou kulturou, kulturou odvětví, podnikovými subkulturami, kulturou vrcholového managementu a také procesy probíhajícími vně i uvnitř samotného podniku“ a tento model znázorňuje takto:

Obrázek 3: Vazby mezi kulturami



Zdroj: ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 30.

V podnikové kultuře se tedy prolíná několik úrovní – nadnárodní kultura vyspělých zemí formovaná po staletí, národní kultura se svou národní tradicí, regionální kultura se zvláštnostmi regionu, kultura firmy vytvořená jejím vývojem, subkultury divizí nebo útvarů v rámci organizace (kultury lidí se společnou profesí).

### 2.2.1 Utváření firemní kultury v čase

„Základním mechanismem utváření organizační kultury je učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů. Jeho základem jsou dva hlavní principy: redukce úzkosti a pozitivní posilování.“ (Schein, 1985, podle Lukášová, 2010, s. 37). Tímto se vlastně říká, že organizace se od počátku své činnosti setkávají s problémy, které pracovníkům přinášejí úzkost a stres a aby se tomu vyhnuli, hledají postupy a řešení těchto problémů. Do svých procesů pak zavádějí taková řešení a tedy vzorce chování, která byla opakovaně úspěšná. Organizace pak osvědčené postupy opakují a tím vlastně posilují zavedené postupy řešení, které fungují a případně opouštějí postupy, které funkční nejsou. Firmy tak reagují na podněty z vnějšku a interní potřeby a podléhají tak vlivům, které formují jejich firemní kulturu. Každá organizace má tedy svou vlastní specifickou firemní kulturu, která se utvářela v průběhu jejího vývoje.

Je zřejmé, že na obsah firemní kultury má výrazný vliv délka existence firmy a také její velikost. Lukášová (2010, s. 35) uvádí tři vývojové fáze organizace a vychází při tom z práce E.Scheina (1985):

**Počáteční fáze vývoje organizace** – snaha prosadit se na trhu, přizpůsobivost, pružnost, schopnost improvizace, neformální vztahy, dominantní pozice zakladatele firmy – *kultura je zdrojem síly a identity organizace.*

**Střední věk organizace** – snaha o růst či udržení stability, nutnost provést strategická rozhodnutí, nutnost zavést pevnou organizační strukturu a jasná pravidla, více generací vůdců – *vznik subkultur, tendence k rigiditě*

**Zralost organizace** – fáze interní stability či stagnace, tendence uctívat minulost a tradici, které jsou zdrojem identity a sebevědomí, klíčový význam schopnosti přizpůsobit se prostředí, nalézt rovnováhu mezi vnitřními silami a vnějšími vlivy – *perspektiva: soustavná transformace nebo zánik*

### 2.2.2 Co může při utváření firemní kultury ovlivnit management

Odborníci zabývající se firemní kulturou se shodují, že se tato nemusí vyvíjet jen samovolně s vývojem organizace v čase a její reakcí na vnější a vnitřní dynamické či méně dynamické prostředí, je také možné obsah a vývoj firemní kultury ovlivňovat a řídit ze strany managementu.

Kulturu formují vůdci, které si lidé v organizaci berou za vzor - lidé se rádi ztotožňují s vizionářskými vůdci, s jejich vystupováním, chováním, s tím, čemu věnují svou pozornost a co očekávají (Schein, 1990, podle Armstrong 2007, s. 259). Tento názor potvrzuje také Šigut (2004, s. 25) s tím, že důležité u manažerů je, aby šli příkladem, tj. aby byli důslední v naplňování hodnot organizace, dodržovali stanovené standardy a pravidla jednání a chování, které sami od svých podřízených vyžadují.

Šigut (tamtéž) pokračuje dalšími faktory, které formují firemní kulturu a jsou jednoznačně říditelné managementem:

**Informovanost** – zde jde o otevřenost a dostupnost informací ve firmě, nejen o srozumitelnou a známou vizi a strategii firmy, ale také o pravidelné předávání informací o výsledcích firmy, marketingu, sponzoringu apod., což u zaměstnanců posiluje pocit sounáležitosti s organizací.

**Podnikové dokumenty** – mají tu výhodu, že obsahují jednoznačně dané a popsané postupy a plány (organizační a pracovní řády, podpisové řády, popis organizační struktury, personální a finanční plány, pracovní postupy a manuály atd.)

**Systém personálního řízení** – jako nástroj pro definování charakteristického stylu řízení ve firmě, plánování rozvoje pracovníků a jejich vzdělávání v návaznosti na strategii firmy a přenos hodnot uvnitř firmy i ve vztahu k jejímu okolí

**Podnikový vzdělávací systém** - jehož cílem je zabezpečit soulad mezi profesně kvalifikační strukturou zaměstnanců a potřebami firmy, tj. cílevědomé, plánovité a koordinované působení společnosti na zaměstnance.

## 3 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY

### 3.1 Typologie firemní kultury obecně

Aby bylo možné analyzovat firemní kulturu, bylo odborníky učiněno již mnoho pokusů o její kategorizaci. Lukášová (2010, s. 99) uvádí, že rámcově lze rozlišit čtyři základní skupiny typologií organizační kultury a to organizační kultury formulované *ve vztahu k organizační struktuře, ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, ve vztahu k fázi vývoje organizace a ve vztahu k tendencím chování organizace*. V této práci je uvedeno jen několik typologií firemní kultury jako jeden příklad pro každou z výše charakterizovaných skupin.

#### 3.1.1 Typologie ve vztahu k organizační struktuře

Nejznámější typologií firemní kultury ve vztahu k organizační struktuře je typologie Rogera Hrrisona, kterou později rozpracoval Charles Handy. Podle Armstronga (2007, s. 262), Lukášové (2010, s. 100) a Brookse (2003, s. 223) lze shrnout:

**Kultura moci** – moc pramení z centra, které řídí a kontroluje, organizační strukturou je pavučina (vlákna, rozbíhající se ze středu, představují paprsky síly vlivu, navzájem propojené specializacemi a funkčními vztahy). Existuje jen málo pravidel a byrokracie, postaveno na důvěře a neformální komunikaci, rozhodování je spíše výslednicí vlivů a politického manévrování. Schopnosti, pružnost a dynamičnost centrální mocenské síly, často vlastníka, jsou nejdůležitější a na nich závisí úspěch organizace. Kultura moci je častá v malých firmách a rodinných podnicích, zvětšením by mohlo dojít k „protržení sítí“.

**Kultura rolí (funkční kultura)** – práce se řídí procedurami a pravidly a popis role či pracovního místa je důležitější než člověk, který práci vykonává. Je to kultura založená na přesných postupech, logice a racionalitě s jasně stanovenými normami a zodpovědností. Vysoká úroveň byrokracie a formálnosti, hierarchická organizační

struktura. Kultura rolí je úspěšná tam, kde je stabilní prostředí, předvídatelný trh, dlouhý život výroky, kde hloubka specializace a míra technické odbornosti je důležitější než inovace či náklady. Organizace s takovou kulturou zaměstnancům poskytuje bezpečí a předvídatelnost, je však pro ni velice obtížné reagovat na změny.

**Kultura úkolů** – je typická pro organizace s maticovou strukturou, zaměřená na plnění úkolů a realizaci projektů, pro které vybírá ty správné lidi a nechá je samostatně pracovat. Moc spočívá v průsečíku zodpovědností, vliv je založen na odbornosti, ne na postavení, potřeba autority je snížena existencí individuálního řízení a týmové práce. Pružnost a přizpůsobivost organizace, rychlé rozhodování, vztahy založené na vzájemném respektu, zaměření na výsledky. Úspěšné tam, kde cyklus produktu je krátký, trh je silně konkurenční, důležitější než hloubka specializace jsou rychlost reakce, senzitivita a kreativita.

**Kultura osob** – jedinec je středem zájmu a organizace existuje jen proto, aby sloužila a pomáhala jedincům v ní. Není zde žádná formální struktura, vztahy členů jsou partnerské, žádný jednatel nemá dominantní postavení. Např. právnické nebo architektonické kanceláře, kde pro skupinu lidí stejné profese je výhodné sdílet společné náklady na provoz a vybavení.

Podle Brookse (2003, s. 222) je třeba uvést tuto typologii v širším kontextu. Handy podle něj ve skutečnosti plně nerozlišuje organizační strukturu a kulturu a naznačuje tak, že hlavní strukturální změna povede ke změně firemní kultury, která je stejně jako jiné organizační proměnné říditelná. Tento pohled je zpochybňován dalšími autory a teoretiky z této oblasti jako příliš zjednodušený na něco tak komplexního, všeobsažného a symbolického, jako je kultura.

### 3.1.2 Typologie ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Typologii kultury ve vztahu k prostředí definovali T. E. Deal a A. A. Kennedy na základě studia kultury stovky firem a dospěli k rozdělení na čtyři základní typy firemní kultury – *kulturu drsných hochů*, *kulturu tvrdé práce*, *kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu*. Uvedené čtyři typy jsou podmíněny jednak mírou rizika, které je firma

ve svých aktivitách ochotna podstoupit, a jednak rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (Lukášová, 2010, s. 104). Vazby jsou naznačeny na obrázku 4.

Obrázek 4: Systém firemní identity

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „ostrých hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
		míra rizika	

Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s.104

**Kultura drsných hochů** je světem individualistů, kteří podstupují vysoké riziko, potřebují však rychlou zpětnou vazbu o úspěšnosti jejich aktivit. Firmy s takovou kulturou chtějí „všechno nebo nic“, investují vysoké částky do marketingu a budov, nemají trpělivost, neumí plánovat dlouhodobě, jsou individualistické, neumějí profitovat ze spolupráce, od svých zaměstnanců vyžadují maximální pracovní nasazení.

**Kultura tvrdé práce** je kultura firem zaměřených na aktivitu, iniciativu, týmovou práci spojenou se zábavou (prodejní firmy nebo firmy orientované na masového konzumenta). Míra rizika je nízká, zpětná vazba trhu rychlá, firma se zaměřuje na zákazníka a míra úspěchu je založen na množství prodaných či vyrobených produktů.

**Kultura sázky na budoucnost** je typická pro firmy, kde míra rizika (výše investic) je velmi vysoká, ale zpětná vazba o úspěšnosti přijde až za dlouhou dobu (letecké společnosti, farmaceutický, chemický, jaderný výzkum...). Nelze si dovolit chybovat, rozhodnutí musí být uvážlivá, lidé v těchto firmách respektují hierarchii a autoritu, kariérový postup je pomalý.



**Procesní kultura** je běžná tam, kde se pracovníci více soustředí na to, jak se věci dělají než na to, co dělají. Typická je tato kultura např. pro státní správu. Míra rizika je nízká a rychlost zpětné vazby trhu také. Uznávaný je správný a přesný postup, zaměření na detaily, pracovníci nevědí, jak jsou efektivní a mají tendenci bránit zavedené postupy a přeceňovat maličkosti.

### 3.1.3 Typologie ve vztahu k fázi vývoje organizace

Zde bude popsán model L. M. Millera (1989, podle Lukášová, 2010, s. 110 - 116), který tvrdí, že každá organizace prochází určitými vývojovými fázemi, v kterých zažívá periody vitality a růstu a periody úpadku a dezintegrace. Pro každou fázi je pak charakteristický určitý styl vedení a od něj jsou odvozeny názvy jednotlivých evolučních fází organizace.

Fázemi růstu jsou **fáze Proroka** (fáze kreativity a inovací, kulturou je sdílená vize a pevné hodnoty, na kterých chce Prorok firmu postavit, fáze nadšení a flexibility, neexistují systémy, struktury, dokumentace), **fáze Barbara** (fáze krize a dobývání, je třeba vybudovat si trh, zacíleno na službu a zákazníka, cílevědomé naplňování vizí Proroka, stres, úspěchy a stálé nadšení, boj o přežití, začíná se tvořit organizační struktura, ale stále platí, že jeden pracovník dělá více různých činností, fáze chaosu a rychlých změn), **fáze Budovatele a Objevitele** (fáze specializace a expanze, firma začíná vykazovat zisk, výzvou je stále vyrábět a zachovat při tom kvalitu a efektivnost, dobývání trhu, organizační struktura se komplikuje, dochází k nárůstu specializace, mise začíná být pro zaměstnance málo zřetelná, změna způsobu vedení, je nutno delegovat, spolupracovat, komunikovat, rozhodování už není centralizované, firma již není zaměřena na přížití, ale na to, jak věci dělat lépe).

Pokud se manažerům podaří udržet firmu na „evolučním vrcholu“ využíváním různých stylů vedení, kterým balancují působení protichůdných sil, může si organizace udržet výkonnou a trvale zdravou kulturu a zůstat ve **fázi synergie** (udržet si pohyb vpřed, být kreativní, rozvíjet kompetence a při tom spravovat trhy). Pokud k tomu nedojde, přichází tři fáze úpadku, tedy **fáze Administrátora** (fáze bezpečného podnikání, předpoklad, že finanční výsledky se zlepší zdokonalováním systémů a

postupů řízení, plánováním a kontrolou, vyhýbání se riziku, najímání konzultantů, dosahování úspěchu akvizicemi a snižováním nákladů, ne však kreativitou, akcionáři jsou upozaděni managementem), **fáze Byrokrata** (pomalý růst, zaměření na systém a kontrolu, skepse, malé množství energie, soustředění na boj uvnitř organizace, nalomení důvěry a snížení schopnosti organizace reagovat na změny a výzvy, přílišná specializace, metody a postupy na vše, robotické chování bez přemýšlení, centralizace moci) a poslední stadium - **fáze Aristokrata** (fáze odcizení managementu od ostatních pracovníků, úpadek organizace v důsledku nedostatku investic, motivace a kreativity, autokratický styl vedení, strach o práci, přizpůsobivé chování, nechť riskovat, odchod nejlepších lidí).

#### 3.1.4 Typologie ve vztahu k chování organizace

Pro příklad bude uvedena typologie Williama Bridgese založená na analogii mezi chováním organizace a chováním jedince. Podle Lukášové (2010, s.123) rozlišuje Bridges 16 typů organizačního charakteru paralelně k šestnácti osobnostním typům známým prostřednictvím dotazníku MBTI (*Myers.Briggs Type Indicator*).

Na základě výchozího rozlišení rozděluje Bridges organizace na **extrovertní** (otevřené, orientované směrem ven) a **introvertní** (uzavřené, orientované spíše dovnitř), organizace s **převahou smyslového vnímání** (zaměření na detailní informace a pořádek) a organizace s **převahou intuitivního vnímání** (orientace na „celkový obraz“), na organizace s **převahou myšlení** (rozhodují na základě principů) a organizace s **převahou citění** (rozhodují na základě hodnot) a dále na organizace s **převahou usuzování** (vždy směřují k dosažení rozhodnutí) a organizace s **převahou vnímání** (rozhodování nepovažují za klíčové). Kombinací těchto protikladných tendencí, které existují v chování organizací, vzniká 16 typů organizačního charakteru.

### 3.2 Nezdravá firemní kultura

Vedle typologie „zdravé“ firemní kultury je pro úplnost třeba uvést také tzv. patologické kultury. Pokud jsou lidé s určitým neurotickým chováním vrcholovými manažery, projeví se jejich neurotické tendence také v charakteristice kultury organizace. Analogicky neurotickým stylům rozlišuje Kats de Vries a Danny Miller (1984, podle Lukášová, 2010, s. 133):

***organizaci paranoidní*** - strach manažerů a nedůvěra v ostatní, obezřetnost a reaktivní strategie směrem ven,

***organizaci kompulsivní*** neboli obsedantní - manažeři jsou dogmatici a perfekcionisté, přílišná kontrola zaměřená dovnitř, redukce nejistoty, plány, postupy, hierarchická struktura,

***organizaci hysterickou*** - aktivní, smělá a riskující, snaha o zviditelnění za každou cenu, nespoutaný růst, impulzivní rozhodování, povrchní přístup,

***organizaci depresivní*** - velká pasivita, manažeři nic neřídí, apatie, byrokracie, pocit bezmoci, žádná strategie,

***organizaci schizoidní*** - manažer nemá o firmu zájem, má svůj svět, politikaření uvnitř firmy, neefektivní komunikace, nekonzistentní strategie.

## 4 KONKURENCESCHOPNOST ORGANIZACE

### 4.1 Konkurenceschopnost jako pojem

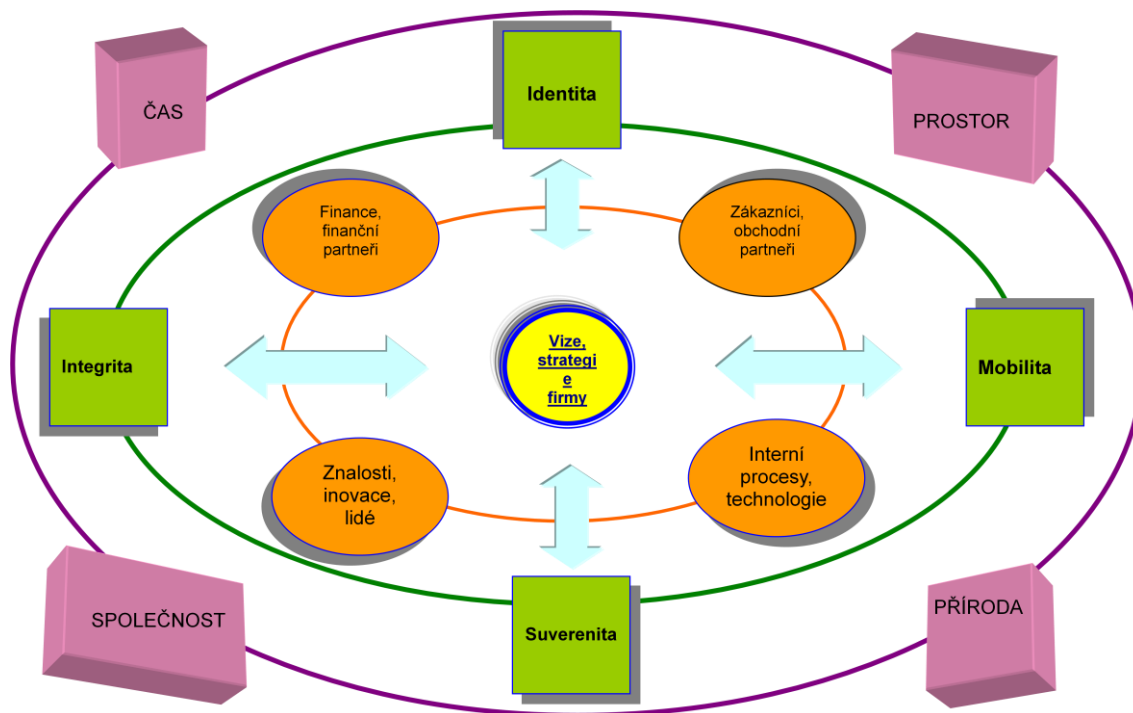
Podle slovníku cizích slov znamená slovo konkurence „soutěžení, soupeření“ a konkurenceschopnost pak „schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními“. V dnešní vyspělé přetechnizované době, v globálním světě podnikání, kdy je na trhu všeho víc, než potřebujeme, dávno neplatí, že rozhodujícím faktorem pro konkurenceschopnost firmy je cena služby nebo výrobku. Konkurenceschopnost získává v dnešním podnikatelském světě daleko širší rozměr. Aby firma na trhu obstála, musí upustit od klasické strategie, kdy v porovnání s konkurencí rozhoduje jen cena a kvalita produktu.

Firma musí mít silný „potenciál“ k vytvoření služby nebo produktu. Tento potenciál vytváří *vnitřní a vnější faktory firmy společně s firemní identitou*. Vnitřními faktory jsou myšleny procesy, technologie, produkty, náklady, informační systémy, vztah k životnímu prostředí, styly řízení lidských zdrojů, vzdělávání, odměňování atd., pracovní prostředí, pracovníci, jejich kvalifikace, angažovanost a produktivita. Vnějšími faktory se rozumí tržní okolí, legislativa, kulturní a sociální prostředí (makroekonomické i mikroekonomické faktory). Pod pojmem „firemní identita“ se rozumí to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků firemní identity, ta „představuje něco jedinečného, vyjádření sama sebe, svého charakteru...firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i jejich etické hodnoty...její podstata spočívá v komplexnosti obrazu a je tvořena řadou nástrojů, které onu komplexnost vytvářejí.“ (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 14). Konkurenceschopná firma se vyznačuje vyzrálou identitou.

Další klíčovou charakteristikou, kterou musí každá firma mít, chce-li obstát v konkurenci, je flexibilita a schopnost reagovat na změny, které jsou v globalizovaném tržním prostředí neustálé. Jde o to, jak kvalitně a rychle je organizace schopna nějaké změny a inovace, jak nakládá s informacemi, jak rychle se učí a jak zlepšuje svůj výkon. Těmto charakteristikám nejlépe odpovídá koncept „učící se organizace“, ke kterému se řada firem hlásí.

Současný pohled na konkurenceschopnost organizace lze znázornit např. modelem IDINMOSU tak, jak ukazuje obrázek 5.

Obrázek 5: Nová dimenze konkurenceschopnosti



Zdroj: podle MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005

## 4.2 Učící se organizace

Protože „budoucnost už není, co bývala“ (Peter F. Drucker podle Barták, 2010, s. 10) a „jedinou konstantou příští doby bude změna“ (tamtéž), je třeba hledat v managementu organizací takové způsoby řízení, které umožňují permanentní proměnu reagující na změny vnějšího okolí. Myšlenka učící se organizace je založena na skutečnosti, že „všechny podoby učení mají v podniku vědomou podporu vlastníků, managementu i zaměstnanců.“ (Šigut, 2004, s. 57).

Autorem konceptu učící se organizace je Peter Senge, který už v roce 1990 publikoval pět disciplín učící se organizace. Těmi podle Šiguta (2004, s. 58) jsou:

- systémové myšlení – schopnost vidět věci komplexně, vzájemné vazby, to, jak každá část systému ovlivňuje a současně je ovlivňována ostatními
- osobní zdokonalování – schopnost být sám sebou a ovládat sám sebe
- mentální modely – schopnost uvědomit si vlastní předpoklady, perspektivy, úhly pohledu
- sdílená vize – spolurozhodování o účelu (poslání), vizi a strategii organizace
- týmové učení – znamená především dialog mezi pracovníky

Znaky učící se organizace uvádí Častorál (2008, s. 55):

- pro učení vytváří příležitosti, inspiruje, motivuje a stimuluje k využívání znalostních příležitostí,
- vytyčuje vize postavené na znalostech a vytváří podmínky k jejich sdílení všemi pracovníky organizace,
- vytváří a stimuluje tvůrčí dynamiku a kreativní přístupy k řešení potřeb organizace na znalostní úrovni

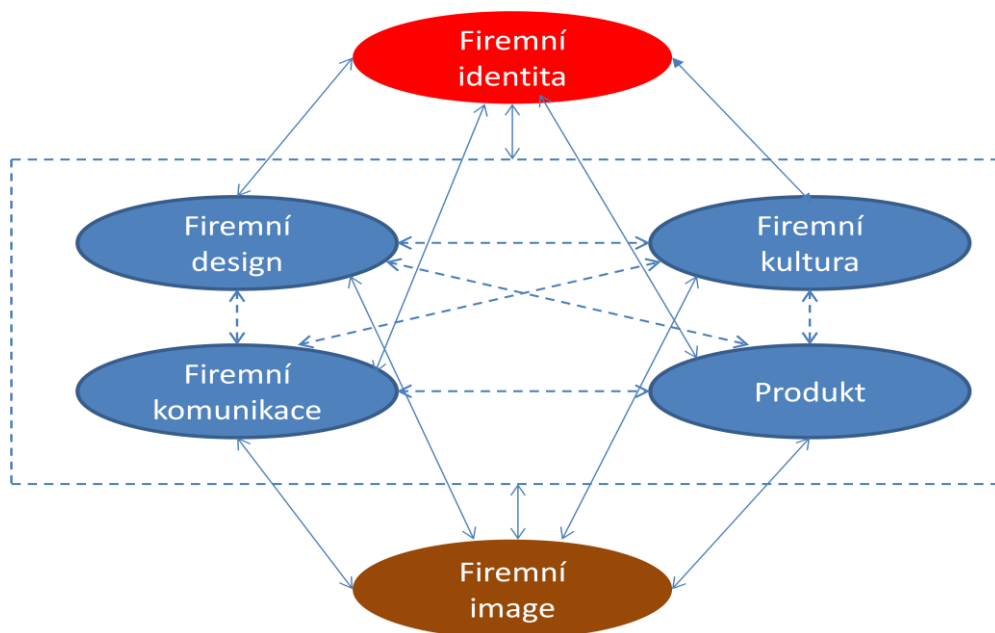
- rozvoj lidských zdrojů cestou učení se provazuje na ekonomickou budoucnost podniku
- v procesu učení akcentuje dovednosti v oblasti dobývání a vytěžování informací, principy učení, součinnosti, spolupráce a komunikace k širšímu rozhledu
- využívá moderních vzdělávacích technologií, inovaci výukových programů při respektování individuálních přístupů k pracovníkům a týmům,
- při řízení využívá analogií s principy živých organismů, adaptivních a aktivních metod.

### 4.3 Vztah firemní kultury a firemní identity

Pro zasazení firemní kultury do kontextu výše uvedených informací ke konkurenceschopnosti organizace je třeba vrátit se podrobněji k pojmu „firemní identita“. Firemní identita je vlastně součástí firemní strategie a bylo již zmíněno, že jde o specifický obraz charakteristik společnosti, který o sobě konkrétní firma podává, kterým se prezentuje. Bylo také uvedeno, že firemní identita se skládá z určitých prvků a je tvořena různými nástroji.

Firemní identitu tvoří čtyři prvky, které se vzájemně ovlivňují – *firemní design, firemní komunikace, firemní kultura a produkt*. Na obrázku 6 je znázorněn model systému firemní identity tak, jak ho vytvořil Vykydal (2001, podle Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 21). Ukazuje vazby mezi základními prvky firemní identity a jejich vzájemnou ovlivnitelnost uvnitř systému.

Obrázek 6: Systém firemní identity



Zdroj: VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s.21

Zasazením firemní kultury do vztahu s firemní identitou, která byla výše uvedena jako jeden z klíčových faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost organizace, je možné dále zkoumat, jaký význam má a co ovlivňuje firemní kultura.



## 5 VLIV A VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY A JEJÍ ZMĚNA

### 5.1 Vliv firemní kultury na výkon organizace

Přestože Brooks (2003, s. 226) uvádí, že: „Výzkumy Denisona (1984, 1990), Scheina (1984) a Meyera a Zuckera (1989) prohlašují, že příčinné vztahy mezi kulturou a výkonem nejsou zdaleka prosté, lineární a jednosměrné“, zdá se být jasné, že firemní kultura zásadně ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek. Kapoun (2008, podle Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 69) tvrdí, že firemní kultura zvyšuje soužití a spolupráci všech zaměstnanců i jejich motivaci, tím i produktivitu práce a inovační potenciál, potažmo celé výsledky. Také Armstrong (2007, s. 265) uvádí, že „pevně usazené kultury mají značný vliv na chování v organizace, a tedy i na její výkon“.

Lukášová (2010, s. 65) konstatuje, že firemní kultura jako jeden ze subsystémů organizace nefunguje izolovaně, ale ve vzájemných vztazích s dalšími, především s firemní strategií, organizační strukturou, organizačními procesy a systémy. Uvádí, že „obsah kultury ovlivňuje tvorbu, obsah a realizaci strategie, obsah strategie vede k formování určitého typu kultury“ (tamtéž, s. 72). Pokud tedy mezi kulturou a strategií existuje oboustranně determinující vztah a strategie firmy je jedním z klíčových prvků pro úspěch či neúspěch podnikání, pak je patrné, že firemní kultura má vliv na výsledky organizace.

Podrobněji se Lukášová (2010) dále zabývá vlivem firemní kultury přímo na výkon organizace. Shrnuje teoretické poznatky z minulých let a říká, že výkonnost organizace její kultura ovlivňuje, pokud je tzv. silná, participativní neboli angažovaná, kontextuálně a strategicky vhodná a adaptivní. Tyto pojmy definuje následujícím způsobem:

**Silná kultura** je obecně chápána jako stabilní a vyhraněná s vysokou mírou sdílení a respektování určitých přesvědčení, hodnot a norem v rámci organizace. Pro výkonnost organizace jsou výhody silné kultury v tom, že silná kultura vytváří soulad

vnímání a myšlení pracovníků, znamená sdílení společných hodnot a cílů a usměřuje tak chování lidí. Na druhou stranu může silná kultura v době turbulentního tržního prostředí, kdy musí být organizace schopná rychle reagovat na změny, způsobit rezistenci vůči změnám, zabránit alternativnímu myšlení a stále se obracet k minulosti.

Pro rozhodování, zda je tedy vůbec výhodné „pěstovat“ v organizaci silnou kulturu, je třeba zaměřit se také na její obsah. Pokud je obsah kultury „vhodný“, pak výkonnost organizace podporuje, pokud je obsah kultury „nezdravý“, je to naopak. Obsah kultury pracovníky organizace aktivuje v závislosti na konkrétních hodnotách a normách chování, které zahrnuje, a zároveň pracovníky směřuje k jejich naplňování.

**Participativní kultura** znamená, že se pracovníci chovají aktivně, iniciativně a angažovaně ve prospěch cílů organizace, přijímají odpovědnost za svoji práci, samostatně a operativně řeší problémy a jsou vůči organizaci loajální. Takového chování lze v organizaci dosáhnout, pokud management zajistí pracovníkům soustavný rozvoj znalostí, podporuje týmovou práci při zajištění spravedlivého pracovního zatížení na všechny, dává lidem odpovědnost, posiluje silnou orientaci na zákazníky a vysokou kvalitu produktů a služeb, komunikuje vize, strategie a plány tak, aby pracovníci chápali svůj individuální přínos.

**Kontextuální a strategicky přiměřená kultura** znamená, že je kultura v souladu s požadavky prostředí, ve kterém organizace existuje a že je také v souladu s obsahem firemní strategie.

**Adaptivní kultura** je kultura, která vnímá signály z vnějšího prostředí, interpretuje je a dokáže na ně reagovat, chápe potřeby vnějších i vnitřních zákazníků firmy, reaguje na ně a dokáže jejich potřeby předvídat, a která je za účelem přizpůsobení se připravená ke změně svých procesů a svého chování.

Lukášová (2010, s. 94) shrnuje, že neexistuje jedna nejlepší kultura, ale že „efektivní je pouze kultura vhodná pro dané podnikatelské prostředí a strategii firmy, která pracovníky aktivuje a žádoucím způsobem směřuje“. Jde o to, aby manažeři našli vhodnou kombinaci rysů kultury, které jsou pro firmu žádoucí. Pokud se podaří managementu „dosáhnout přiměřeně silné kultury, jejíž obsah výkonnost organizace

podporuje, získává organizace konkurenční výhodu, která je obtížně napodobitelná a již nelze dosáhnout v krátkém časovém horizontu.“ (tamtéž, s. 95)

## 5.2 Nástroje poznání firemní kultury

Z toho, co bylo uvedeno v předchozích kapitolách, lze shrnout, že firemní kultura je důležitým subsystémem organizace, který funguje ve vzájemné interakci s ostatními subsystémy, je pro každou organizaci specifická, jedinečná, je přítomna v každodenní činnosti organizace a jejích pracovníků a má vliv jak na výkonnost organizace, tak na její celkový „obraz“. Bylo také řečeno, že firemní kultura, její podoba, obsah a fungování, se dá určitým způsobem řídit. Pro to, aby manažeři mohli firemní kulturu řídit a ovlivňovat, posilovat „zdravou“ či měnit „nezdravou“ nebo nevyhovující kultura, musejí porozumět té existující. Výzkum firemní kultury může být způsobem, jak zachytit mentální schémata zaměstnanců a implicitně stanovené normy chování a učinit je tak přístupnými náhledu a tím i možností je systémově řídit či měnit (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 73).

Před realizací samotného výzkumu firemní kultury je nutné specifikovat problém, který má být řešen. Lukášová (2010, s. 138) uvádí jako typické situace, kdy management potřebuje informaci o obsahu firemní kultury tyto:

- vývoj firemní strategie či plánování organizačních změn,
- řešení problému obtížné implementace již zvolené strategie či organizační změny,
- hledání příčin nízké výkonnosti firmy,
- plánování fúze, akvizice či jiné formy spolupráce.

K tomu, aby byla o obsahu firemní kultury získána spolehlivá informace, je potřeba provést výzkum opřený o kvalitní metodologii. Podle Lukášové (2010, s. 139) by příprava výzkumného projektu měla zahrnovat:

- volbu a specifikaci teoreticko-metodologických východisek (jaký výzkumný postup bude zvolen, jaký teoretický koncept kultury bude použit, na jaké úrovni bude zkoumaný jev analyzován, které prvky organizační kultury budou postihovány),
- volbu výzkumných metod (jaké metody sběru dat budou použity),

- vymezení jednotky analýzy (organizace jako celek, subjednotky v rámci organizace), volbu zkoumaného souboru (velikost a složení zkoumaného souboru, způsob výběru zkoumaných osob) a způsobu zpracování dat.

V rámci výzkumu firemní kultury mohou být využity jak kvantitativní tak kvalitativní metody.

**Kvalitativní metody** (pozorování, hloubkové a skupinové rozhovory, analýza dokumentů a projektivní metody) - cílem těchto metod je získat informace o zkoumaném jevu, odkrýt významy těchto informací a na základě výzkumu porozumět zkoumanému jevu. Respondenti vypovídají podle toho, co považují za důležité, předkládají realitu ze svého pohledu. Informace takto získané jsou obsažné a detailní, pro organizaci specifické a umožňují vhled od kultury organizace. Nevýhodou těchto metod je náročnost (sběr informací, jejich zpracování a interpretace), zdoluhavost, nákladnost a malá možnost porovnání výsledků mezi organizacemi (Lukášová, 2010, s. 142).

**Kvantitativní metody** (dotazování ústní nebo písemné, pozorování s předem stanovenými typy chování a jejich projevy) – tyto postupy jsou založeny na kvantitativním mapování výskytu určitých znaků, které jsou předem stanoveny. Nevýhodou je, že je třeba redukovat složitou a mnohadimenzionální realitu na omezený počet proměnných a je třeba určit, které proměnné vypovídají o obsahu organizační kultury signifikantním způsobem. Respondenti tedy nepopisují svůj pohled, ale jsou omezeni nabízenými otázkami a výběrem odpovědí. Výhodou je snadnější sběr dat a jejich vyhodnocení a také možnost srovnání mezi organizacemi (tamtéž).

Šigut (2004) uvádí jako hlavní metodiku zkoumání firemní kultury analýzu, audit a diagnostiku, kdy za vhodné nástroje diagnostiky kromě pozorování, dotazování a rozborů dokumentace považuje také benchmarking. Dodává, že při zkoumání firemní kultury jsou stále více používány také analytické metody marketingu, jako např. SWOT analýza nebo SPACE analýza, metody tvorby podnikatelských záměrů a strategického řízení firmy, metody projektování a řízení a další (Šigut, 2004, s.23)

### 5.3 Změna firemní kultury

Na začátku kapitoly o změně firemní kultury je třeba uvést, že odborná veřejnost má k možnosti měnit organizační kulturu v zásadě tři přístupy a to: 1. management organizace může kulturu organizace účinně řídit a měnit, 2. management organizace může kulturu organizace cíleně ovlivňovat do určité míry a 3. záměrná, plánovitá změna kultury organizace je extrémně obtížná, až neproveditelná (Alvesson a Sveningsson, 2008, podle Lukášová, 2010, s. 164). Podle Šiguta (2004, s. 43) stále existuje dilema, zda „podnik MÁ kulturu“ nebo „podnik JE kulturou“. Zastánci názoru, že podnik „je“ kulturou se domnívají, že kultura vzniká spontánně a nelze ji proto svévolně měnit, naopak pragmatici obhajují možnost rychlých a relativně snadných změn. Třetí proud navrhuje hledat kompromis a tvrdí, že firemní kulturu lze do jisté míry řídit a měnit, ale ne rychle a naráz (tamtéž, s. 44). I tato práce vychází z objektivistického přístupu, jehož zastánci tvrdí, že organizační kulturu cíleně ovlivňovat lze, i když není zcela prokázáno, do jaké „hloubky“.

Důvody ke změně firemní kultury byly vlastně naznačeny již v kapitole 5. 2 jako situace, kdy management potřebuje analýzu stávající kultury. Úvahy o změně firemní kultury lze spojovat s následujícími událostmi (Deal, Kennedy, 1988, Pfeifer, Umlaufová, 1993, podle Šigut, 2004, s. 4):

- vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí,
- dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (např. při změně vize, poslání, cílů, strategie),
- podnik přechází z jedné vývojové etapy do další,
- dochází k řadové změně velikosti podniku,
- nastává závažná změna předmětu podnikání,
- mění se postavení podniku na trhu,
- dojde k fúzi či převzetí podniku.

### 5.3.1 Model změny firemní kultury

Změna kultury organizace má z obecného pohledu stejný základ, jako jakákoliv jiná organizační změna, je tedy možné pro implementaci změny zvolit některý z obecných modelů řízení změny. Doporučený postup v případě změny organizační kultury se skládá ze šesti fází (Sackmann, 2002, Alvesson a Sveningsson, 2008, podle Lukášová, 2010, s. 166):

- 1) Definovat žádoucí obsah organizační kultury.
- 2) Provést diagnostiku současného obsahu organizační kultury.
- 3) Porovnat současný a žádoucí stav organizační kultury a identifikovat rozdíly, formulovat silné a slabé stránky současné kultury a stanovit cíle změny.
- 4) Připravit plán změny.
- 5) Implementovat změnu – provést potřebné intervence, monitorovat pokrok.
- 6) Provést vyhodnocení výsledků změny.

První tři fáze jsou analytické a jsou východiskem pro vlastní provedení změny, čtvrtá a pátá fáze zahrnují přípravu a provedení změny a poslední fází je vyhodnocení změny. Je však žádoucí, aby změna kultury měla cyklický charakter, vyhodnocení výsledků bylo promítnuto do další analýzy, žádoucí obsah kultury byl znovu revidován (neboť prostředí se mění) a celý cyklus se opakoval.

Cílovým stavem změny firemní kultury „je situace, kdy zaměstnanci rozvíjené a sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity podniku“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, podle Šigut, 2004, s. 45). „Dosažení cílového stavu není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování náležité startovní pozice, následuje nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn“ (tamtéž).

Podle Šiguta (2004) se změna organizační kultury může v zásadě odehrát buď postupem „shora dolů“ nebo „zdola nahoru“ (myšleno z pohledu organizační struktury).

Odborníky je – navzdory varováním o zneužití moci vrcholovými manažery – doporučován přístup ke změně shora dolů, neboť management firmy hraje při změně firemní kultury klíčovou roli. Zaváděné změny ve firemní kultuře vyžadují změny v řízení, změny hodnocení a odměňování, změny komunikace atd. Manažeři jsou těmi, kteří svými postoji a názory mohou představy, přístupy a hodnoty ostatních zaměstnanců ovlivnit nejvíce.

### **5.3.2 Překážky změny firemní kultury a jejich překonávání**

Změna může být podle Šiguta (2004, s. 48) komplikována několika faktory. Jedním z nich je existence subkultur v organizaci, kdy může dojít k odhalení určitých projevů neslučitelnosti jednotlivých subkultur. Nejzávažnější překážkou ovšem bývají postoje pracovníků, jichž se změna týká. Mívají totiž sklon vnímat změnu jako ohrožení, trvají na zakotvených návycích a zavedených vzorcích chování.

Armstrong (2007, s. 290) uvádí jako obvyklé příčiny odporu ke změnám (obecně) obavy z nového, ekonomické obavy (ztráta peněz, ohrožení jistoty zaměstnání), nepohodlí, nejistotu, ohrožení interpersonálních vztahů (narušení obvyklých sociálních vazeb), ohrožení postavení nebo kvalifikace, obavy, že nebudu schopen osvojit si nové dovednosti nebo nebudu schopen naplnit nové požadavky.

Negativní postoj lze podle Armstronga (2007, s. 292) překonat zapojením lidí v organizaci do procesu změny, neboť jim to poskytuje možnost vysvětlit své obavy a předložit své návrhy týkající se podoby změny a toho, jak by měla být zaváděna. Změna se tak stane záležitostí všech lidí, stane se „jejich“ změnou. Dále je třeba pečlivě připravit komunikaci o chystané změně a využít všechny ve firmě existující komunikační nástroje, přičemž nejlepší je komunikace tváří v tvář mezi manažery a jejich týmy. Holý (1996, podle Šigut, 2004, s. 50) uvádí, že „dlouhodobá perspektiva formování charakteru podnikové kultury je postavena na zaměstnancích vhodně vyladěných na společnou vlnu“.



## 6 SHRnutí TEoretické Části

Jak bylo naznačeno v úvodu této práce, teoretická část je věnována definici základních pojmů týkajících se problematiky firemní kultury, obecnému i detailnějšímu vymezení firemní kultury, typologii firemní kultury a také popisu její struktury. Prostor je věnován jak determinantám obsahu firemní kultury, tak také tomu, co samotná firemní kultura ovlivňuje. Protože jedním z cílů práce je odpovědět na otázku, zda má firemní kultura vliv na konkurenceschopnost organizace, zabývá se teoretická část také vymezením pojmu konkurenceschopnost. V teoretické části jsou také uvedeny názory na možnost cíleně ovlivňovat a řídit firemní kulturu, nástroje k jejímu poznání a její změně.

Celkově lze spolu s autory publikací, z kterých tato práce čerpá, shrnout:

„Organizační kultura je důležitou determinantou výkonnosti organizace a kvality života lidí v organizaci. Vybudování motivující a výkonnost podporující kultury organizace je pro management organizace výzvou vyžadující nejen vysokou míru angažovanosti, ale také příslušnou míru kulturní senzitivity a schopnost kultury vědomého řízení.“ (Lukášová, 2010, s. 217)

„Podniková kultura je vnímána jako fenomén ovlivňující ekonomické výsledky podniku. Z hlediska ekonomiky podniku, makroekonomie, je firemní kultura důležitá součást konkurenční schopnosti podniku jako součást komparativních výhod.“ (Šigut, 2004, s. 12)

„Kultura je vysoce lidský a společenský fenomén, který existuje v bohatých mezinárodních, národních a organizačních souvislostech; kultura souvisí s organizačním výkonem, změnou a organizačním učením; procesy kulturní změny jsou předmětem význačných organizačních a manažerských výzkumů a předmětem skutečného zájmu, ale všichni souhlasí s tím, že kulturu je obtížné změnit.“ (Brooks, 2003, s. 233).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

### 7.1 Profil společnosti X-Inkaso

Společnost X-Inkaso<sup>1</sup>, jejíž firemní kultura se stala předmětem SWOT analýzy provedené v rámci praktické části této práce, byla založena začátkem roku 2009 jako společnost s ručením omezeným. Společnost se zabývá konzultační a projektovou činností v oblasti správy pohledávek velkých finančních institucí, přímou správou pohledávek, mimosoudním, soudním a exekučním vymáháním pohledávek.

Společnost byla původně založena třemi společníky, kteří firmu také řídí. V organizační struktuře společnosti zastávají pozici generálního ředitele společnosti (zároveň jednatel), ředitele financí a řízení rizik (zároveň předseda dozorčí rady) a ředitele IT (zároveň člen dozorčí rady). Všichni tři společníci mají bohaté zkušenosti z velké nadnárodní banky v oblasti vymáhání pohledávek, řízení lidí, IT, risk managementu a řízení projektů.

Původně se společnost X-Inkaso zabývala pouze konzultační činností pro české i zahraniční banky a jiné finanční instituce. Asi po roce své existence pak společnost začala ve spolupráci s velkým a silným investorem kupovat a vymáhat vlastní portfolia pohledávek a nabízet správu a vymáhání pohledávek jako službu pro jiné společnosti (banky, pojišťovny apod.).

V současné době spravuje společnost pro své klienty desetitisíce pohledávek v procesech mimosoudního a především soudního inkasa, úzce spolupracuje se dvěma advokátními kancelářemi a třemi exekutory a konzultanti společnosti pracují na několika projektech v Čechách i v zahraničí.

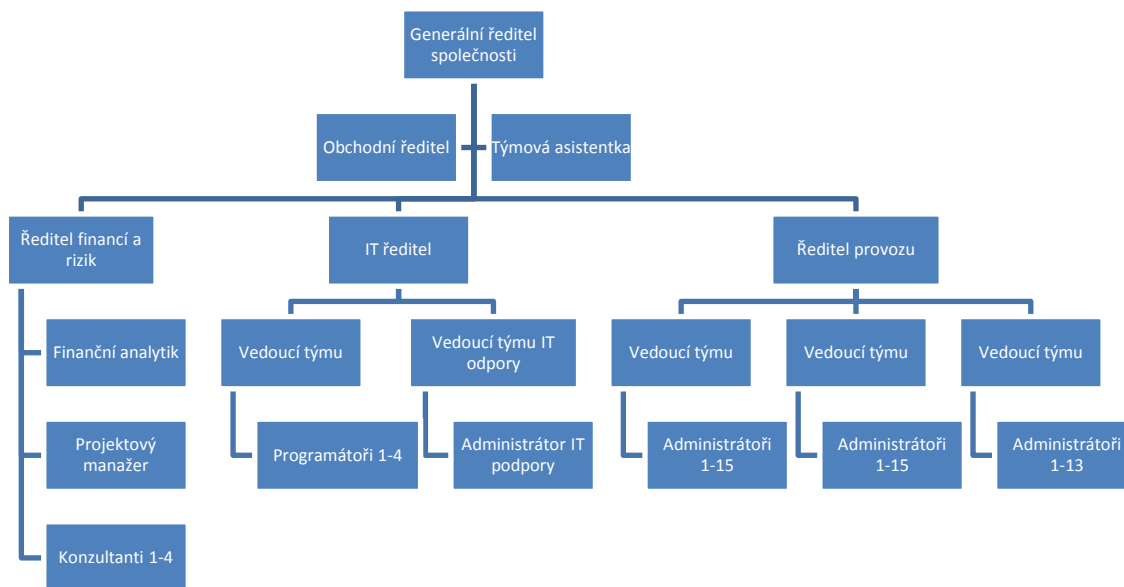
---

<sup>1</sup> Název společnosti X-Inkaso je smyšlný.

## 7.2 Organizační struktura společnosti X-Inkaso

Ke konci roku 2011 měla společnost X-Inkaso 60 zaměstnanců, (z toho 40 na plný pracovní úvazek, 7 na poloviční pracovní úvazek, 13 na dohodu o pracovní činnosti) a 5 spolupracovníků IT oddělení, kteří pro společnost pracují na živnostenský list. Organizační struktura společnosti je vertikální, má maximálně tři stupně řízení (např. administrátor je podřízený vedoucímu týmu, vedoucí týmu řediteli provozu, ředitel provozu generálnímu řediteli) a dá se říci, že zatím nedochází k problémům v komunikaci „shora dolů“, jak tomu v případě vertikálních struktur s větším počtem hierarchických úrovní může být. Schéma organizační struktury společnosti X-Inkaso je uvedeno na obrázku 7.

Obrázek 7: Organizační struktura společnosti



Zdroj: AUTOR

Administrativní personální agendu (vypisování volných pozic, příprava pracovních smluv, ukončení pracovního poměru, zpracování podkladů pro mzdy apod.) zajišťuje externí personální agentura, společnost X-Inkaso tedy přímo nezaměstnává žádného personalistu. Nábor nových pracovníků je vždy úkolem přímo pro manažery, pouze s tříděním životopisů pomáhá týmová asistentka.

### 7.3 Obchodní činnost společnosti X-Inkaso

Jak již bylo uvedeno, společnost X-Inkaso se zabývá vším, co se dotýká oblasti vymáhání pohledávek.

Základem je vždy získat nějakou zakázku, ať se již jedná o nákup pohledávek, převzetí pohledávek do správy nebo zakázku v konzultační oblasti. Činnosti kolem získávání zakázek má na starosti obchodní ředitel společně s generálním ředitelem společnosti. Oba budují na trhu síť kontaktů, přihlašují společnost do různých tendrů a výběrových řízení, starají se o obsah a design nabídek služeb společnosti. Ředitel rizik a financí je zodpovědný za cenové nabídky (např. finanční modely pro nacenění pohledávek při jejich nákupu jsou velmi složitou záležitostí), finanční analytik se stará mimo jiné o tok peněz na účtech, komunikaci s bankou a finanční reporty pro investora. Všichni výše jmenovaní jsou v podstatě denně v kontaktu se zástupcem investora, vyjednávají financování nákupů pohledávek apod.

Pokud se podaří získat zakázku v konzultační oblasti, znamená to práci pro konzultanty. Zakázky jsou často v zahraničí a práce na nich většinou několika měsíční. Finanční společnosti, které potřebují vymáhat své pohledávky, nechtějí tuto činnost outsourcovat a mají své vlastní vymáhací procesy, si najímají konzultanty proto, aby své již existující procesy zefektivnily. Zakázka tedy probíhá většinou tak, že se konzultanti s procesy u klienta podrobně seznámí, provedou odborné analýzy a dají doporučení, co a jak by bylo možné v procesech zlepšit. Klient se na základě těchto doporučení rozhodne, které z navržených řešení chce implementovat a co tedy bude další činností konzultantů. Konzultanti jsou odborně řízeni ředitelem financí a rizik.

Pokud se společnost účastní tendrů (v současné době často formou elektronických aukcí) na nákup pohledávek, je třeba od instituce, která pohledávky prodává, zjistit o nabízeném portfoliu co nejvíce informací k jeho nacenění. Informace zpracovává a komentuje ředitel provozu, advokát, IT ředitel, finanční ředitel a společně dělají rozhodnutí, zda portfolio koupit. Zkoumá se předpokládaná vymahatelnost pohledávek, kvalita dokumentace, která prokazuje vznik původního smluvního vztahu, z něhož pohledávka vyplývá (např. smlouvy o úvěru) atd.

Pokud se jedná o výběrové řízení, kdy se nějaká společnost rozhodne outsourcovat své vymáhací procesy, X-Inkaso pak poskytuje vymáhání pohledávek jako službu za dohodnutou finanční odměnu nebo provizi z vymožené částky. Na začátku je třeba dobře vědět, co všechno klient poptává, jaké poskytne k pohledávkám podklady apod. a vytvořit cenovou nabídku. Dále pak většinou probíhá osobní prezentace nabídky u klienta, které se účastní mimo obchodního ředitele i ředitel provozu, advokát, často generální ředitel společnosti a někdy i spolupracující exekutor, aby dokázali společně nabízené služby co nejlépe vysvětlit v každé části vymáhacího procesu.

Ať už jsou pohledávky koupeny (a společnost se stává novým věřitelem) nebo převzaty do správy, je potřeba dobře nastavit všechny procesy, ideálně vedoucí k vymožení celého dluhu z každé pohledávky. Pokud se jedná o nového klienta a nové portfolio (některá portfolia se na základě smlouvy nakupují opakovaně každý měsíc), pomáhá s nastavením procesů projektový manažer. Projektový manažer na začátku pomáhá v komunikaci mezi klientem a společností X-Inkaso, zajišťuje propojení mezi požadavky provozu a IT apod.

Výsledkem je pak to, že administrátoři i advokátní koncipienti vidí všechny potřebné informace k pohledávkám v systému (jsou zde vidět jak finanční atributy, tak i všechny dokumenty vztahující se k pohledávkám) a mohou komunikovat s dlužníky, soudy a exekutory a zpracovávat veškerou administrativu. IT oddělení má zase v databázi podklady např. pro elektronické podání žalob, návrhů na nařízení exekuce apod. a v neposlední řadě jsou v systému dostupná data pro reporting, který slouží zpětně pro efektivní řízení procesů. Pro podporu správy veškerých pohledávek má společnost X-Inkaso vlastní aplikaci, vyvinutou na míru jejím potřebám a potřebám klientů interním IT oddělením.

## 7.4 Pracovní prostředí společnosti X-Inkaso

Zaměstnanci společnosti fyzicky nepracují přímo v sídle společnosti, ale prostorách budovy, která patří investorovi a společnost si v ní pronajímá zhruba 500 m<sup>2</sup>. Vzhledem k tomu, že si společnost od investora pronajímá i IT vybavení, je to tak jednodušší vzhledem k zasíťování budovy. Budova je umístěna na Praze 4 asi tři minuty chůze od stanice metra Chodov, v okolí je místo pro parkování, poliklinika s lékárnou a obrovské nákupní centrum.

Vnitřní prostor budovy je zařízen jako „open space“, což je v této době zcela běžné a z různých důvodů takové uspořádání pracovního prostoru volí pro své zaměstnance 80% velkých a středně velkých firem. Výhodou takového pracovního prostředí je – speciálně asi pro oddělení provozu, různá call centra apod. – bezprostřední kontakt s nadřízeným i kolegy, možnost okamžité zpětné vazby či pomoci (např. při náročných telefonických hovorech s dlužníky). Nevýhodou je určitě množství vzruchů, je náročné se v takovém prostředí soustředit delší dobu na práci bez toho, aby byl člověk něčím nebo někým vyrušován.

V prostorách „kanceláře“ společně se zaměstnanci společnosti X-Inkaso sedí také zaměstnanci dvou spolupracujících advokátních kanceláří, tedy advokátní koncipienti. V současné době je jich 18. To umožňuje úzkou spolupráci, především neustálá přímá komunikace mezi koncipienty a administrátory je velmi žádoucí, neboť např. vyřizování korespondence se soudy není pouze právní záležitostí. Společnost X-Inkaso v podstatě poskytuje advokátním kancelářím administrativní servis a advokáti poskytují společnosti X-Inkaso servis právní.

Jednotlivá oddělení (provoz, IT, konzultanti, advokátní kanceláře) jsou v prostoru částečně rozděleny např. zasedací místnostmi nebo alespoň skříněmi. Vedení společnosti má samostatnou kancelář, je prosklená a její dveře jsou většinu času otevřené. Na patře je také pro zaměstnance k dispozici kuchyňka, kde je možné uvařit teplé nápoje, ohřát oběd apod.

## 8 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

### 8.1 Důvody pro zkoumání firemní kultury ve společnosti X-Inkaso

V úvodu této práce bylo řečeno, že autorka je zaměstnancem společnosti X-Inkaso. Jako ředitelka provozu je členem nejužšího vedení společnosti a co do počtu zaměstnanců funkčně řídí její největší oddělení. V říjnu 2010 byla prvním zaměstnancem oddělení provozu, které bylo vybudováno během roku a půl a v současné době má 47 zaměstnanců. Je patrné, že autorka je tak součástí utváření firemní kultury v rychle rostoucí společnosti a ze své pozice má možnost podobu firemní kultury také ovlivňovat.

Jako manažerka, navíc „poznamená“ deseti lety praxe v nadnárodní společnosti s poměrně silnou firemní kulturou řízenou z centrály v zahraničí, přikládá autorka firemní kultuře pro fungování společnosti poměrně zásadní význam. Ve společnosti X-Inkaso, která je stále ve fázi růstu, kdy prioritou je rychlé budování funkčních procesů, vysoká flexibilita a kde zatím ještě u vedoucích pracovníků funguje počáteční nadšení a jakási sebe-motivace, dosud nebylo příliš prostoru na vědomé řízení firemní kultury. Nicméně dle názoru autorky této práce je po 2,5 letech existence společnosti čas se na stav firemní kultury podrobněji podívat. Jak vyplývá i z teoretických poznatků uvedených v této práci, firemní kultura existuje v každé firmě, utváří se od počátku obchodní činnosti a to bez ohledu na to, zda se kulturu někdo snaží vědomě ovlivňovat. Vzhledem k vlivu firemní kultury na výkonnost organizace je ale jistě užitečné analyzovat její stav a navrhnout případně takové změny, které eliminují negativní a podpoří pozitivní dopady firemní kultury na plnění cílů společnosti.

Přestože z výše uvedeného vyplývá, že nebyla dosud kultura společnosti X-Inkaso manažery nijak zkoumána nebo vědomě řízena, je třeba říci, že všichni tři společníci, ředitelka provozu, vedoucí týmu programátorů, projektový manažer, tři konzultanti a dva ze tří vedoucích týmů administrátorů mají za sebou několikaletou pracovní kariéru v již zmíněné nadnárodní finanční instituci. Dá se tedy předpokládat, že pokud jsou téměř všechny vedoucí pozice ve firmě obsazeny lidmi se zkušeností ze

stejného pracovního prostředí, mají všichni podobné pracovní návyky, hodnoty, vzorce chování, způsoby řízení atd. Snad lze také předpokládat, že do nového zaměstnání přenesli dle svého nejlepšího vědomí jen to, co považovali ve firemní kultuře nadnárodní společnosti za přínosné.



## 8.2 Výzkumná metoda – SWOT analýza

Pro provedení kvalitativního výzkumu byla zvolena SWOT analýza. SWOT analýza je metoda, „jejíž pomocí je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod.... Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.“ (Wikipedie [online] [cit. 2012-02-19]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>).

Obrázek 8: Obecné schéma SWOT analýzy



Zdroj: Wikipedie [online] [cit. 2012-02-19]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

SWOT analýzou je hodnocen současný stav organizace (interní prostředí) a aktuální stav okolí organizace (externí prostředí). V rámci vnitřního prostředí firmy se definují silné a slabé stránky, v rámci vnějšího prostředí pak příležitosti a hrozby pro firmu. Tyto výstupy jsou dále klasifikovány a seřazeny podle důležitosti (stanoví např. management společnosti, projektový tým atd.). K položkám s nejvyšší důležitostí jsou pak navrženy kroky, které by měly být realizovány buď k podpoře a maximalizaci

využití silných stránek a příležitostí nebo k minimalizaci slabých stránek a rizik vztahujících se k analyzované oblasti.

### 8.2.1 Definice otázky pro SWOT analýzu

V rámci této práce má být zkoumán stav firemní kultury společnosti X-Inkaso. Aby bylo možné pojmenovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a tím popsat současný stav firemní kultury, je třeba definovat konkrétní otázku, na kterou má SWOT analýza odpovídat.

Na základě poznatků z teoretické části této práce lze říci, že firemní kulturu tvoří lidé - management a zaměstnanci firmy. Firemní kultura zároveň obsahuje vše, co je pro lidi ve firmě důležité (způsoby chování a jednání, předávání informací a komunikace ve firmě, systémy hodnocení, obchodní výsledky a prezentace firmy dovnitř i navenek, atd.) a proto je možné také říci, že **pokud je kultura společnosti zdravá a silná, tedy fungující a napomáhající dosahování stanovených cílů, jsou lidé ve firmě spokojení a k firmě loajální**. Otázka pro provedení SWOT analýzy pro potřeby kvalitativního výzkumu v rámci této práce je tedy definována takto: **Co podporuje loajalitu zaměstnanců společnosti X-Inkaso a co jí naopak brání?**

Na výše definovanou otázku odpovídali v rámci průzkumu manažeři třech úrovní řízení – vedoucí týmů administrátorů (všichni tři společně na týmové schůzce), ředitelka provozu a ředitel společnosti. Pro mírné zjednodušení bylo ještě upřesněno, že SWOT analýza se zabývá především loajalitou nejpočetnější skupiny zaměstnanců, tedy zaměstnanců provozu (administrátoři a vedoucí týmů).

### 8.3 SWOT analýza - výstupy

V této podkapitole jsou postupně uvedeny všechny tři SWOT analýzy, které byly v rámci výzkumu formulovány.

**SWOT analýza – formulována vedoucími týmů oddělení provozu:**

	Loajalita zaměstnanců X-Inkaso	
	Co podporuje?	Co brání?
Vnitřní původ	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaměstnanci se podílí na budování procesů</li> <li>zaměstnanci vidí, že firma roste</li> <li>stále se setkáváme s novými portfolii, učíme se nové věci</li> <li>úzká spolupráce s advokáty je zajímavá</li> <li>mladý kolektiv</li> <li>nemáme přehnaná pravidla a kontrolu</li> <li>lidé se nebojí, mají dobrý vztah s nadřízenými</li> <li>firma se umí vypořádat se zaměstnanci s nízkým výkonem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„open space“ – horší možnost soustředění, moc pracovních míst na malém prostoru</li> <li>malá možnost kariérního postupu</li> <li>nedostatečná informovanost, lidé se bojí o práci, nevědí, jak se nám daří</li> <li>není věková rozmanitost, začlenit do kolektivu staršího člověka je těžké</li> <li>obecně nízké platové ohodnocení</li> <li>práce „ve vlnách“ – časový tlak</li> </ul>
Vnější původ	<ul style="list-style-type: none"> <li>prestíž našeho investora na finančním trhu</li> <li>firma roste – zaměstnanci mohou doporučit práci v naší společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>konkurence (nová inkasní společnost KRUK – hrozba „přetahování“ lidí)</li> <li>možné negativní legislativní změny</li> <li>porovnávání pracovního prostředí s Air bank (firma sídlící na stejném patře budovy)</li> </ul>

**SWOT analýza – formulována ředitelkou provozu:**

		Loajalita zaměstnanců X-Inkaso	
		Co podporuje?	Co brání?
Vnitřní původ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jsme mladá firma, stále ještě počáteční entuziasmus, řízeno motivovanými manažery</li> <li>• flexibilita a přizpůsobivost – rychlé schvalovací a rozhodovací procesy</li> <li>• zdravé vztahy postavené na vzájemném respektu a důvěře na všech úrovních nadřízený/podřízený</li> <li>• věk všech zaměstnanců zhruba v rozmezí 20-40 let, tedy mladý kolektiv, podobné smýšlení</li> <li>• klouzavá pracovní doba, volný dress code, nejsou přesně stanovené přestávky na oběd apod.</li> <li>• je zajímavé podílet se na budování nových procesů, spolupráce s právníky</li> <li>• lidé vidí, že firma roste, což je vnímáno jako známka prosperity</li> <li>• team buildingové aktivity – tmelení týmu, posilování neformálních vztahů</li> <li>• vyspělé IT technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nemáme jasně formulovanou vizi a strategii</li> <li>• málo informací k obchodním výsledkům</li> <li>• neexistuje procesní metodika, většina pracovních postupů se předává ústně</li> <li>• omezené možnosti postupu na vyšší pozice</li> <li>• nemáme plán rozvoje zaměstnanců, zatím žádná možnost vzdělávání</li> <li>• pracovní prostředí - málo prostoru, problémová vzduchotechnika, průchod zaměstnanců jiné společnosti</li> </ul>	
Vnější původ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spojení se známou a silnou finanční skupinou</li> <li>• zaměstnancům stoupá cena na trhu práce, získávají zajímavé zkušenosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negativní obraz inkasních agentur v médiích</li> <li>• konkurenční společnosti s vyššími platy</li> <li>• lépe je vnímána práce u známých velkých finančních institucí než u menší neznámé firmy</li> <li>• závislost plnění finančních cílů na rozhodování soudů a jejich rychlosti</li> </ul>	

**SWOT analýza – formulována ředitelem společnosti:**

		Loajalita zaměstnanců X-Inkaso	
		Co podporuje?	Co brání?
Vnitřní původ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nebyrokratická firma (minimum pravidel ve srovnání s velkou korporací), můžeme snáze udělat výjimky</li> <li>• mladý kolektiv a podobná kultura/smýšlení lidí, tudíž i nadřízených</li> <li>• lidé nejsou pod tlakem vymývání mozků jako ve velké korporaci</li> <li>• flexibilní pracovní doba, volný dress code</li> <li>• bavíme se (off-sity, snídaně, večírky)</li> <li>• nadřízení si na nic nehrají, jsou normální, nejednají se svými podřízenými z pozice moci</li> <li>• vedoucí týmů pracují pro nadřízeného, za kterým šli z předchozí práce, protože chtěli a pracují pro něj rádi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kancelářský prostor (málo místa, problémová klimatizace...)</li> <li>• nemáme takový systém zaměstnaneckých benefitů jako velké korporace</li> <li>• nemáme svou jídelnu</li> <li>• nemáme tolik času a peněz věnovat se rozvoji lidí</li> <li>• neexistuje „vymývání mozků“, propagace firmy – lidé nemají pocit, že jsou součástí něčeho velkého, kde mohou něco velkého dosáhnout</li> <li>• menší možnost růstu (nemáme takový „luxus“ zbytečných, byť naoko zajímavých pozic jako v bankách)</li> </ul>	
Vnější původ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zajímavá oblast pro uplatnění pro příští zaměstnání (právní povědomí, pohledávky, provoz)</li> <li>• poblíž stojí velká finanční skupina, což je možné uvést později do CV, možnost uplatnění v rámci této finanční skupiny</li> <li>• jsme firma v růstu, lidé nemusí řešit propouštění, ale naopak mají možnost doporučit a nechat nabrat svého kamaráda</li> <li>• nejsme firma postižená ekonomickou krizí, lidé se nemusí tolik bát hromadného propouštění</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyšší platy na obdobných pozicích u velkých firem</li> <li>• nevalná reputace oboru</li> <li>• občas čelení verbálním útokům dlužníků, řešení depresivních případů</li> <li>• konkurence obdobné firmy s vyššími platy (Kruk)</li> <li>• větší prestiž práce ve velké finanční instituci (lépe zní: pracuji v O2, než pracuji v X-Inkaso)</li> <li>• je větší riziko, že zkrachuje menší firma, než např. velká banka</li> </ul>	

### 8.3.1 Shrnutí výstupů ze SWOT analýzy do souhrnných tvrzení

Pro vyhodnocení výstupů SWOT analýzy jsou jako položky s nejvyšší důležitostí vybrána ta tvrzení manažerů, která se objevila alespoň ve dvou ze tří sebraných analýz, tj. jde o sdílený názor vedoucích týmů, ředitelky provozu i ředitele společnosti nebo alespoň dvou z těchto jmenovaných. Takto vybraná tvrzení jsou shrnuta do jednoho, které je pro dané téma nejvýstižnější. Pro přehlednost byla jednotlivá tvrzení včetně souhrnných uspořádána do tabulky, která je přílohou A této práce.

Z výše uvedeného lze dovodit, že manažeři považují *za pozitivní* znaky firemní kultury společnosti X-Inkaso *dobré a zdravé vztahy mezi zaměstnanci na všech úrovních, neformální komunikaci ve firmě, podobné smýšlení lidí ve firmě dané jejich věkem, participaci zaměstnanců na budování interních procesů a možnost být součástí rostoucí a rozvíjející se společnosti.*

Jako *slabá místa* naopak manažeři označují *pracovní prostředí, nedostatečnou komunikaci firemní strategie, cílů a výsledků, omezenou možnost k budování kariéry ve firmě a neexistující systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.*

Zvenku podle manažerů *podporuje* firemní kulturu *spojení se silnou a stabilní finanční skupinou, možnost uplatnit získané zkušenosti na trhu práce a růst firmy navzdory ekonomické krizi.*

*Negativní renomé oboru vymáhání pohledávek podporované médii, konkurenční firmy, které nabízejí vyšší platy, a nižší prestiž, kterou má práce v menší neznámé společnosti ve srovnání s prací např. ve známé bance nebo jiné finanční instituci,* vidí manažeři jako *ohrožení* loajality zaměstnanců společnosti X-Inkaso a tedy i její firemní kultury.

## 8.4 Návrh kroků pro podporu „zdravé“ firemní kultury

Jak bylo uvedeno v kapitole 8.2, po provedení SWOT analýzy následuje navržení kroků, které by měly být realizovány buď k podpoře a maximalizaci využití silných stránek a příležitostí nebo k minimalizaci slabých stránek a rizik. V této kapitole jsou tedy takové kroky navrženy s tím, že je cíleno na identifikované slabé stránky a hrozby.

***Současné kancelářské prostory firmy nejsou pro zaměstnance ideální*** – hlavní nedostatky prostoru, v němž zaměstnanci společnosti nyní pracují, jsou v tom, že na malé ploše je umístěno příliš mnoho pracovních míst (přesto jsou splněny zákonné normy), speciálně v létě je problém se zastaralou klimatizací, která prostor neuchladí a navíc tímto prostorem procházejí zaměstnanci společnosti, která s X-Inkaso přímo sousedí. Nejlepším řešením by bylo pronajmout úplně jiné kancelářské prostory, to však není možné z důvodů nevýhodně uzavřené nájemní smlouvy, kde je společnost zavázána k placení nájmu až do roku 2015. Možnosti alespoň pro částečné zlepšení situace jsou následující:

- Pronajmout v rámci budovy ještě jeden menší prostor a část zaměstnanců přestěhovat, čímž by bylo možné počet pracovních míst na již pronajaté ploše o něco snížit. V současné době je již vedením společnosti tato varianta řešena, probíhají jednání s pronajímatelem budovy atd. V současném prostoru zůstanou zaměstnanci oddělení provozu a advokátních kanceláří, protože úzce spolupracují a bylo by neefektivní, aby několikrát denně přecházeli mezi patry. IT oddělení, konzultanti a manažeři (kromě ředitelky provozu) se přestěhují do menšího prostoru o patro níž. Stěhování by mělo proběhnout k 1.4.2012.
- Vyjednat se společností, jejíž zaměstnanci prochází přes pracovní prostory firmy X-Inkaso, využívání jiného vchodu do kanceláří i těmi zaměstnanci, kteří si takto jen zkracují cestu.

***Zaměstnanci mají omezenou možnost kariérního postupu ve firmě*** – toto je fakt, který se dá jen těžko změnit. Na rozdíl od velkých firem nemá společnost X-Inkaso mnoho řídicích pozic a mnoho různých oddělení, v rámci kterých by zaměstnanci mohli budovat svou kariéru. Je tedy potřeba podívat se na tento fakt jako na něco, s čím musí

vedení společnosti do budoucna počítat jako s jedním z důvodů fluktuace zaměstnanců. Přesto pozice vedoucích týmů, ředitele provozu, projektového manažera, finančního analytika či konzultanta mohou být pro některé zaměstnance oddělení provozu do budoucna zajímavé a dostupné. Je tedy třeba nezapomínat, že ve firmě jsou talentovaní lidé, možnost v budoucnu na některou z výše uvedených pozic postoupit jim komunikovat a také investovat do jejich rozvoje (rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jsou podrobněji rozebrány níže).

***Nízká informovanost o výsledcích a strategii způsobuje nejistotu, cíle společnosti jsou nejasné a zaměstnanci se nemají s čím ztotožnit*** – k tomuto bodu byly na základě dohody s vedením společnosti již učiněny následující kroky:

- Od září 2012 je pravidelně každý měsíc všem zaměstnancům zasílán elektronický Newsletter obsahující zajímavé informace z jednotlivých oddělení, jména nových zaměstnanců, některé výsledky apod.
- V únoru 2012 proběhlo první, celo firemní setkání, na kterém byly prezentovány všem zaměstnancům společnosti i zaměstnancům spolupracujících advokátních kanceláří výsledky společnosti za rok 2011, plány na rok 2012 a také něco o vzniku a historii firmy. Zaměstnanci tak dostali poprvé ucelený přehled o tom, jak se společnosti daří a jaké jsou její cíle. Po prezentaci byl účastníkům rozdán jednoduchý dotazník, který zkoumal přínos a zajímavost prezentace a sebrány byly také podněty pro příští podobné setkání.

***Společnost neinvestuje do rozvoje zaměstnanců*** – pro vyjednání investic do rozvoje zaměstnanců s vedením společnosti by měly být nejprve identifikovány konkrétní potřeby vzdělávání a rozvoje a následně zvoleny nejvhodnější cesty, jak tyto potřeby efektivně naplnit. Zatím byly v rámci interních zdrojů realizovány následující kroky:

- Advokátní koncipienti připravili na žádost vedení oddělení provozu ucelené, cca tří hodinové školení, popisující procesy na soudech a u exekutorů, probíhající po podání návrhu na vydání elektronického platebního rozkazu. Školení je určeno pro administrátory a slouží pro získání přehledu a pochopení výše uvedených procesů. Tato znalost pak administrátorům umožní lépe pracovat



s korespondencí ze soudů a exekutorských úřadů, a dát si vše do souvislostí, což se ukázalo jako efektivnější, než naučit administrátory jen mechanicky zpracovávat jednotlivé typy dopisů. Školení bylo úspěšně pilotováno v říjnu 2011 pro stávající zaměstnance a nyní bude dle potřeby poskytováno zaměstnancům hned po zkušební době.

- Jako přínosné se také ukázalo školení pro vedoucí týmů připravené ředitelkou provozu. Školení probíhalo dvakrát cca 4 hodiny. Potřeba teoretického tréninku vznikla díky tomu, že jedna z pozic vedoucích týmů byla obsazena původně interní kandidátkou bez zkušeností s vedením lidí. Školení se účastnili i další dva vedoucí týmů, kteří se interaktivně mohli na školení podílet sdělením svých zkušeností z praxe, navíc čas společně strávený nad tématem komunikace a vedení lidí prospěl účastníkům i jako týmu. Do budoucna by ale mohlo být přínosem nastavět jen na zkušenosti ředitelky provozu a dopřát vedoucím týmů nějaké externí školení. Od profesionálních školitelů se jednak mohou dozvědět více z teorie a především se mohou setkat s lidmi z jiných firem na obdobných pozicích a vyměnit si zkušenosti.
- Ve spolupráci s vedoucími týmů je plánováno školení pro „správce portfolií“. Těchto pozic je v oddělení provozu asi 8 a jsou vykonávány zkušenějšími administrátory. Jejich pozice je složitá v tom, že jsou zodpovědní za určité výsledky daného portfolia, rozdělují úkoly mezi ostatní administrátory, zaučují nováčky, ale nejsou jim nadřízení. Proto se zdá jako přínosné předat těmto lidem informace ohledně komunikace, týmové kooperace a případně koučování, ke kterému má jejich role ve vztahu k ostatním administrátorům hodně blízko.
- Dobře použitelným a levným nástrojem pro školení zaměstnanců jsou také e-learningová školení. Možnosti využití tohoto nástroje v současné době zkoumá projektová manažerka společnosti.

***Loajalitu zaměstnanců ohrožují konkurenční firmy s vyššími platy na podobných pozicích*** – největší obavu manažerů společnosti v tomto smyslu nyní způsobuje velká inkasní agentura s centrálou v Polsku, která nově vstoupila na český trh. Co se týká nábory lidí, zatím se orientují spíše na pozice operátorů pro telefonní vymáhání, které

v tuto chvíli X-Inkaso nezaměstnává, napřímo byl agenturou osloven jeden z vedoucích týmů. Každopádně je třeba počítat s tím, že „přetahování“ a přeplácení lidí na trhu práce existuje v každém oboru. Pokud by se skutečně něco takového dělo, je pak na individuálním posouzení, zda se vyplatí zaměstnanci, který chce odejít čistě z důvodu finančního ohodnocení, navýšit plat nebo ne. Jsou lidé, u kterých se tato investice společnosti vrátí, neboť jsou těžko nahraditelní, ale co se týká pozic administrátorů, je spíše řešením najmout nového člověka a věnovat zdroje na jeho zaškolení.

***Média vytváří o oboru vymáhání pohledávek obecně negativní obraz*** - proti tomuto jevu lze bojovat jednak pozitivní propagací dovnitř firmy, jednak budováním PR navenek. Co se týká interní propagace oboru, např. na výše zmíněném setkání zaměstnanců X-Inkaso bylo do prezentace zařazeno také téma „Pohledávky v ekonomice“. Cílem bylo vysvětlit posluchačům úlohu a důležitost poskytování úvěrů a následné vymáhání pohledávek pro ekonomický řetězec toku peněz. Co se týká budování PR, společnost se zatím navenek nijak nezviditelňuje. V nedávné době byly v manažerském týmu vedeny diskuse, zda je nebo není pro společnost dobré reagovat na aktuální útočnou mediální kampaň, cílenou na inkasní agentury, advokáty a exekutory. Předmětem kritiky jsou především částky na náklady vymáhání, o které se nesplácené pohledávky v soudním a exekučním procesu navyšují. Některé konkurenční společnosti se o reakci na tuto kampaň pokusily a jejich vysvětlování bylo většinou obráceno proti nim samotným. Jako jedno z možných řešení, jak zvrátit negativní reputaci oboru vymáhání pohledávek, se jeví propojení společností ze souvisejících oborů a nějaká společná propagace. Spolupráce inkasních agentur, právních kanceláří a exekutorů s bankami, úvěrovými společnostmi, dopravními podniky a jinými institucemi, pro které je trh s pohledávkami důležitý, případně i zapojení ekonomů a jiných odborníků, by mohla být více funkční, než pokus o PR jednotlivých inkasních agentur.

***Práce v menší neznámé firmě je obecně méně prestižní než práce ve známé finanční instituci*** – to bude platit asi vždy a jedinou cestou, jak eliminovat tuto hrozbu, je „prodávat“ zaměstnancům X-Inkaso výhody práce pro menší firmu ve srovnání s velkou korporací. Tyto výhody byly zmíněny ve SWOT analýze (silné stránky a příležitosti).

## 9 SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem praktické části této práce bylo bližší představení společnosti X-Inkaso a výzkum její firemní kultury pomocí SWOT analýzy. Pro získání relevantnějších výstupů byla provedena SWOT analýza manažery na třech úrovních řízení. Tvrzení manažerů stejného významu, která se objevila ve všech třech nebo alespoň ve dvou provedených analýzách, byla spojena do souhrnného tvrzení. K takto získaným výstupům z části „slabé stránky“ a „hrozby“ byly pak navrženy kroky k jejich eliminaci. Některé z navržených kroků byly již v průběhu tvorby této práce realizovány.

S ohledem na teoretické poznatky zmíněné v první části této práce je možné shrnout, že firemní kultura společnosti X-Inkaso je firemní kulturou organizace v růstu, kdy jsou typické takové znaky jako snaha prosadit se na trhu, přizpůsobivost, pružnost, schopnost improvizace nebo neformální vztahy, pozice zakladatele firmy je silná a kultura je zdrojem síly a identity organizace. Podle výše zmíněného modelu L. M. Millera, který popisuje firemní kulturu v jednotlivých vývojových fázích organizace, by bylo možné zařadit společnost X-Inkaso někde mezi fázi „Barbara“ a „Budovatele/Objevitele“. Vedoucí týmů ve své analýze zmínili, že práce často přichází nárazově a na zaměstnance je pak vyvíjen tlak, jsou nuceni pracovat v chaosu a prostředí změn, ředitelka provozu např. zase uvedla, že neexistuje procesní dokumentace, což jsou typické znaky firemní kultury uvedených fází vývoje.

Manažerům společnosti X-Inkaso lze tedy doporučit začít vědomě řídit firemní kulturu v těch oblastech, které jsou zmíněny v teoretické části této práce v článku 2.2.2 – informovanost, podnikové dokumenty, systém personálního řízení a podnikový vzdělávací systém. Do budoucna je užitečná obezřetnost v takových oblastech, jako je přílišné komplikování organizační struktury, které by mohlo nastat v souvislosti s dalším růstem společnosti nebo plýtvání zdroji a energií na systém a přílišnou kontrolu.

## ZÁVĚR

Vzhledem k tomu, že firemní kultura je velmi široké téma, mohla se ho tato práce dotknout v podstatě jen povrchově. V teoretické části bylo uvedeno několik definic pojmu firemní kultura, různá typologie firemní kultury, byly popsány prvky firemní kultury, nástroje k jejímu poznání a také důvody, proč je třeba firemní kulturu rozumět, jak je možné ji řídit a případně také měnit. V literatuře, z níž bylo v této práci čerpáno, je potvrzeno také to, že kultura organizace má vliv na její výkon a tak nepřímo také na její konkurenceschopnost.

Cílem praktické části bylo představení konkrétní společnosti a provedení SWOT analýzy týkající se firemní kultury této společnosti. Pro možnost získat co nejkonkrétnější informace, byla pro účely SWOT analýzy zvolena jako synonymum zdravé a fungující firemní kultury „loajalita zaměstnanců“. Manažeři třech úrovní řízení pak odpovídali na otázku, co podporuje loajalitu zaměstnanců společnosti X-Inkaso a co naopak loajalitu brání. Výstupy z provedené analýzy byly shrnuty a dále bylo v souladu s cíly této práce navrženo několik kroků, které by měly být provedeny k eliminaci nejpodstatnějších slabých stránek a hrozeb.

Zamyšlení se nad firemní kulturou společnosti, která je ještě ve fázi růstu, učení se, boje o místo na trhu, ve fázi, kdy se stále ještě budují nové procesy, ale na druhou stranu už má tří úroňovou organizační strukturu, začíná se pomalu tvořit firemní dokumentace, manažeři se stabilizovali ve svých pozicích a začínají mít čas na skutečné vedení lidí, se ukázalo jako užitečné. Nebylo ani problémem přesvědčit nejužší vedení společnosti o přínosu implementace některých navržených kroků. Ty jsou v souladu s výše zmíněnými oblastmi firemní kultury, které může management vědomě řídit.

Tématem pro management uvedené společnosti může být do budoucna řízení na principech „učící se organizace“, které se jednak jeví jako funkční ve vztahu k vnějšímu okolí firmy vyžadujícímu flexibilitu a schopnost rychlé reakce na neustálé změny, a jednak jako přínosné ve vztahu k vedení lidí, s kterými pracuje jako s individualitami a cennými zdroji, jež organizace potřebuje k dosažení svých cílů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BROOKS, I. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

Citibank Česká republika [online]. 2011 [cit.2012-01-11]. Dostupné na WWW: <http://www.citibank.cz>.

ČASTORÁL, Z. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4

HAVLÍK, R. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-1385-7

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-1277-6

NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. ISBN 80-7079-159-4.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7

VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5

# SEZNAM OBRÁZKŮ

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: SCHEINŮV MODEL ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

OBRÁZEK 2: DETERMINANTY VZNIKU PODNIKOVÉ KULTURY

OBRÁZEK 3: VAZBY MEZI KULTURAMI

OBRÁZEK 4: SYSTÉM FIREMNÍ IDENTITY

OBRÁZEK 5: NOVÁ DIMENZE KONKURENCESCHOPNOSTI

OBRÁZEK 6: SYSTÉM FIREMNÍ IDENTITY

OBRÁZEK 7: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

OBRÁZEK 8: OBECNÉ SCHÉMA SWOT ANALÝZY

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA A – SWOT ANALÝZA – SHRNUÍ.....	I
--	---

# PŘÍLOHY

## Příloha A – SWOT analýza – shrnutí

	VEDOUcí TÝMŮ	ŘEDITELKA PROVOZU	ŘEDITEL SPOLEČNOSTI	SOUHRNNÁ TVRZENÍ
SILNÉ STRÁNKY	zaměstnanci se podílí na budování procesů, úzká spolupráce s advokáty je zajímavá + stále se setkáváme s novými portfolii, učíme se nové věci	je zajímavé podílet se na budování nových procesů, spolupráce s právníky	xxx	<b>PRO ZAMĚSTNANCE JE ZAJÍMAVÉ PODÍLET SE NA BUDOVÁNÍ NOVÝCH PROCESŮ</b>
	lidé se nebojí, mají dobrý vztah s nadřízenými	zdravé vztahy postavené na vzájemném respektu a důvěře na všech úrovních nadřízený/podřízený	nadřízení si na nic nehrají, jsou normální, nejednají se svými podřízenými z pozice moci	<b>MEZI NADŘÍZENÝMI A PODŘÍZENÝMI JSOU OTEVŘENÉ A ZDRAVÉ VZTAHY, ZALOŽENÉ NA DŮVĚŘE VZÁJEMNÉM RESPEKTU</b>
	nemáme přehnaná pravidla a kontrolu	klouzavá pracovní doba, volný dress code, nejsou přesně stanovené přestávky na oběd apod.	nebyrokratická firma (minimum pravidel ve srovnání s velkou korporací), můžeme snáze udělat výjimky, flexibilní pracovní doba, volný dress code	<b>ZAMĚSTNANCŮM VYHOVUJE, ŽE JE NASTAVENO JEN MINIMUM STRIKTNÍCH PRAVIDEL</b>
	mladý kolektiv	věk všech zaměstnanců zhruba v rozmezí 20-40 let, tedy mladý kolektiv, podobné smýšlení	mladý kolektiv a podobná kultura/smýšlení lidí, i nadřízených	<b>LIDÉ VE FIRMĚ K SOBĚ MAJÍ VĚKOVĚ BLÍZKO, MAJÍ PODOBNÉ SMÝŠLENÍ.</b>
	zaměstnanci vidí, že firma roste	lidé vidí, že firma roste, což je vnímáno jako známka prosperity	xxx	<b>ZAMĚSTNANCI VNÍMAJÍ RŮST FIRMY JAKO ZNÁMKU PROSPERITY</b>
	xxx	team buildingové aktivity - tmelení týmu, posilování neformálních vztahů	bavíme se (off-sity, večírky, soutěže, snídaně)	<b>NEPRACOVNÍ TÝMOVÉ AKTIVITY POMÁHAJÍ K "TMELENÍ" KOLEKTIVU</b>



	VEDOUCÍ TÝMŮ	ŘEDITELKA PROVOZU	ŘEDITEL SPOLEČNOSTI	SOUHRNNÁ TVRZENÍ
SLABÉ STRÁNKY	„open space“ - horší možnost soustředění, moc pracovních míst na malém prostoru	pracovní prostředí - málo prostoru, problémová vzduchotechnika, průchod zaměstnanců jiné společnosti	kancelářský prostor (málo místa, problémová klimatizace...)	<b>SOUČASNÉ KANCELÁŘSKÉ PROSTORY FIRMY NEJSOU PRO ZAMĚSTNANCE IDEÁLNÍ</b>
	malá možnost kariérního postupu	omezené možnosti postupu na vyšší pozice	menší možnost růstu (nemáme takový „luxus“ zbytečných, byť naoko zajímavých pozic jako v bankách)	<b>ZAMĚSTNANCI MAJÍ OMEZENOU MOŽNOST KARIÉRNÍHO POSTUPU VE FIRMĚ</b>
	nedostatečná informovanost, lidé se bojí o práci, nevědí, jak se nám daří	neexistuje „vymývání mozků“, propagace firmy – lidé nemají pocit, že jsou součástí něčeho velkého, kde mohou něco velkého dosáhnout	nemáme jasně formulovanou vizi a strategii, málo informací k obchodním výsledkům	<b>NÍZKÁ INFORMOVANOST O VÝSLEDKÁCH A STRATEGII FIRMY ZPŮSOBUJE NEJISTOTU, CÍLE SPOLEČNOSTI JSOU NEJASNÉ A ZAMĚSTNANCI SE NEMAJÍ S ČÍM ZTOTOŽNIT.</b>
	xxx	nemáme plán rozvoje zaměstnanců, zatím žádná možnost vzdělávání	nemáme tolik času a peněz věnovat se rozvoji lidí	<b>SPOLEČNOST NEINVESTUJE DO ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ.</b>

	VEDOUCÍ TÝMŮ	ŘEDITELKA PROVOZU	ŘEDITEL SPOLEČNOSTI	SOUHRNNÁ TVRZENÍ
HROZBY	konkurence (nová inkasní společnost KRUK – hrozba „přetahování“ lidí)	konkurenční společnosti s vyššími platy	konkurence obdobné firmy s vyššími platy (Kruk)	<b>LOAJALITU ZAMĚSTNANCŮ OHROŽUJÍ KONKURENČNÍ FIRMY S VYŠŠÍMI PLATY NA PODOBNÝCH POZICÍCH.</b>
	xxx	negativní obraz inkasních agentur v médiích	nevalná reputace oboru	<b>MÉDIA VYTVÁŘÍ O OBORU VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK NEGATIVNÍ OBRAZ.</b>
	xxx	obecně je lépe vnímána práce u známých velkých finančních institucí než u menší neznámé firmy	větší prestiž práce ve velké finanční instituci (lépe zní: pracuji v O2, než pracuji v CollectionsPro)	<b>PRÁCE V MENŠÍ NEZNÁMÉ FIRMĚ JE OBECNĚ MĚNĚ PRESTIŽNÍ NEŽ PRÁCE VE ZNÁMÉ FINANČNÍ INSTITUCI.</b>

	VEDOUcí TÝMŮ	ŘEDITELKA PROVOZU	ŘEDITEL SPOLEČNOSTI	SOUHRNNÁ TVRZENÍ
PŘÍLEŽITOSTI	prestiž našeho investora na finančním trhu	spojení se známou a silnou finanční skupinou	poblíž stojí velká finanční skupina, což je možné uvést později do CV, možnost uplatnění v rámci této finanční skupiny	<b>SPOJENÍ SE SILNÝM FINANČNÍM PARTNEREM DODÁVÁ FIRMĚ PRESTIŽ</b>
	firma roste – zaměstnanci mohou doporučit práci v naší společnosti	xxx	jsme firma v růstu, lidé nemusí řešit propouštění v rámci ekonomické krize, ale naopak mají možnost doporučit do firmy svého kamaráda	<b>ZAMĚSTNANCI NAVENEK PROPAGUJÍ PRÁCI VE SPOLEČNOSTI, KTERÁ ROSTE I V DOBĚ EKONOMICKÉ KRIZE.</b>
	xxx	zaměstnancům stoupá cena na trhu práce, získávají zajímavé zkušenosti	zajímavá oblast pro uplatnění v příštím zaměstnání (právní povědomí, pohledávky, provoz)	<b>ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI ZÍSKÁVAJÍ ZAJÍMAVÉ PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI, DÍKY KTERÝM ROSTE JEJICH CENA A MOŽNOST UPLATNĚNÍ NA TRHU PRÁCE.</b>

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Kateřina Jiráková

**Obor:** Řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Význam firemní kultury pro konkurenceschopnost organizace

**Rok:** 2012

**Počet stran textu bez příloh:** 63

**Celkový počet stran příloh:** 3

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 8

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 2

**Počet internetových zdrojů:** 1

**Vedoucí práce:** PhDr. CSc. Eduard Entler