

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Olga Musilová

Firemní kultura a firemní komunikace

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2014–2016

DIPLOMA THESIS

Olga Musilová

Corporate culture and corporate communication

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Teplicích dne 29. 2. 2016

Olga Musilová

Poděkování

Děkuji Ing. Juraji Eislovi, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady při vedení této práce.

Anotace

Tato diplomová práce se ve své teoretické části zabývá problematikou firemní kultury a firemní komunikace. Jsou zde vymezeny základní pojmy charakterizující tuto problematiku a uvedeny nejvýznamnější teoretické přístupy a základní skutečnosti. Praktická část se věnuje posouzení stavu firemní kultury a firemní komunikace v konkrétní společnosti a na základě dat získaných pomocí dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů předkládá návrhy na zlepšení.

Klíčové pojmy

Firemní kultura, firemní komunikace, komunikační kanály, efektivní komunikace, komunikační strategie, sociální komunikace, firemní etika, etický kodex, hodnoty, normy, motivace pracovního jednání.

Annotation

This diploma thesis is focused on corporate culture and corporate communication in its theoretical part. Basic concepts characterizing this issue as well as the most significant theoretical approaches and basic facts are explained in this part. The practical part is dedicated to evaluating the state of corporate culture and communication in an actual company and with the help of data gathered via questionnaire survey and structured interviews it provides suggestions for improvement.

Key words

Corporate culture, corporate communication, communication channels, effective communication, communication strategy, social communication, corporate ethics, Code of ethics, values, standards, motivation of work behaviour.

Obsah

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.1 Definice pojmů	13
2 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ POJETÍ.....	16
1.2 Vznik a vývoj firemní kultury	17
1.3 Faktory ovlivňující firemní kulturu	18
1.4 Síla firemní kultury.....	20
1.5 Metodika zkoumání firemní kultury a její formování	21
3 FIREMNÍ KULTURA MEZINÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	24
3.1 Národní kultura a jazyk	26
3.2 Kulturní šok	27
3.3 Interkulturní vnímání a spolupráce.....	28
4 FIREMNÍ IDENTITA A ETIKA	30
4.1 Firemní etika.....	31
5 KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍ PROCES	33
5.1 Sociální komunikace a percepce	34
5.2 Komunikační kanály a zpětná vazba	36
5.3 Druhy komunikace	37
5.4 Komunikační teorie a efektivní komunikace.....	38
6 FIREMNÍ KOMUNIKACE	40
6.1 Komunikační strategie.....	41
6.2 Interkulturní komunikace a globální obchod.....	42
6.3 Motivace pracovního jednání	43
PRAKTICKÁ ČÁST	45
7 CHARAKTERISTIKA A HISTORIE FARMACEUTICKÉ SPOLEČNOSTI ZENTIVA	45
7.1 Vize a poslání společnosti	46
7.2 Etický kodex a jeho význam na úrovni firemní etiky.....	47
8 SAMOSTATNÝ VÝZKUM	51
8.1 Vymezení výzkumného cíle a stanovení hypotéz	51

8.2 Časová organizace výzkumu, jeho fáze a výzkumná metodika	53
8.3 Výsledky výzkumu	54
8.4 Interpretace výsledků výzkumu	79
8.5 Návrhy na zlepšení a akční plán	83
ZÁVĚR	85
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	87
SEZNAM PŘÍLOH	90
Příloha A – Strukturovaný dotazník	i

ÚVOD

Problematikou firemní kultury a s ní související problematikou firemní komunikace se musí v dnešní informační a učící se společnosti zabývat každá organizace, která chce uspět v prostředí tržního hospodářství, v prostředí, které je vysoce konkurenční a neustále se mění. Absence těchto atributů a pravidel může snadno zavést manažery na scestí, zejména v době, kdy se do popředí dostává výkon, protože právě správné nastavení firemní kultury má nepochybně významný vliv na chování lidí uvnitř organizace a to i směrem ven.

Právě v tomto momentě vyvstává do popředí otázka, jaká kultura vlastně může být považována za zdravou či optimální. Protože je obvykle těžko definovatelná, není snadné na tuto otázku podat jednoznačnou odpověď. Představuje určité pojivo mezi jednotlivými členy organizace a vede je od uvažování já k uvažování my, a tím zabraňuje zvětšování rozdílů. Zaměstnanci sdílejí systém významů, který napomáhá při vzájemné komunikaci a pochopení.

Organizaci můžeme nazvat celkem, který je složený z určitých komponent a právě kulturu a komunikaci označit za onen tmel, který drží jednotlivé složky pohromadě. Pokud nebudou jednotlivé díly náležitě zapadat do celku, mohou významně ohrozit efektivní fungování.

Pokud se podaří správně prezentovat zásadní myšlenku ukotvenou v několika jasných slovech či prohlášeních, bude jasně identifikovatelné, o jakou organizaci se jedná, čím se zabývá a co chce o sobě vnějšímu okolí říci. Důležité je vědomí toho, čím chce organizace být, jak chce působit na své okolí. Je třeba vytvořit soubor sdílených norem a hodnot, které umožní toto vědomí posilovat a uznávat. Na pevném základu je možné vystavět silnou kulturu, jejíž nedílnou součástí je právě fungující efektivní komunikace, která může hluboce zakořenit a posilovat orientaci všech zaměstnanců na lepší výkon při zachování etických pravidel.

Cílem managementu by mělo být předávání informací odpovídající formou komunikace a stát se v tomto směru vzorem. Motivovat zaměstnance mimo jiné také podporou jejich inovativních nápadů a umožnit sdílení úspěšných projektů v rámci organizace. Podmínkou úspěchu však je dobře fungující komunikace mezi jednotlivými odděleními, zjednodušení firemních procesů, schopnost nečinit zásadní rozhodnutí pouze na základě čísel a nepochybně nepodlehout stavu pouhého tichého nesouhlasu,

ale naopak sjednotit firemní cíle. Takové prostředí je nutné pro udržení talentovaných zaměstnanců v organizaci, kteří si nepochybně váží klimatu, ve kterém je jejich snažení náležitě oceněno a dosahování výsledků vede k možnosti následně uvolnit dostatečné prostředky pro inovace a udržitelný rozvoj. Přesto může být organizace vnímána jako společensky odpovědná, dodržující náležitou kulturu nesoucí se na základech etiky, hodnot a norem.

Autorka se rozhodla zpracovat téma, které v dnešní době nabývá na důležitosti, protože právě správná a efektivní komunikace je v informační, neustále se měnící společnosti, stejně jako kultura v ní vytvořená, zcela zásadní. Dohromady pomáhají udržet a podpořit efektivnost konání všech zaměstnanců. Měřitelný cíl není dnes pouze jediným kritériem úspěchu organizace, protože lidé v ní jsou bytosti individuální, s řadou různých charakterových vlastností a jejich motivací není pouze mzda jako odměna za vykonanou práci.

Cílem této práce bude analyzovat vybrané problémy související s firemní kulturou, zhodnotit úroveň firemní komunikace a způsoby nastavení firemních hodnot, vztah mezi firemní kulturou, firemní komunikací a jejich vlivem na výkon celé společnosti. Autorka bude analyzovat komunikační proces a informovanost zaměstnanců, stav firemní kultury, soulad mezi etickým kodexem společnosti a vnímáním těchto hodnot samotnými zaměstnanci a dopad těchto proměnných na celkovou atmosféru ve společnosti, kde provede šetření.

Studium dostupné odborné literatury a vymezení základních pojmů bude stavebním pilířem teoretické části. Takto získané informace a data budou následně použity pro relevantní a aplikovatelný teoretický výstup, který se případně může stát vodítkem k vytvoření efektivnější komunikace uvnitř organizace a napomoci k rozvoji firemní kultury.

V praktické části ve spolupráci s organizací Zentiva Group, a. s., bude problematika analyzována pomocí dotazníkového šetření, které se uskuteční na vzorku osmdesáti zaměstnanců, a následně bude doplněno strukturovanými rozhovory s některými z nich. Autorka poskytne zjištěné relevantní výstupy managementu společnosti, ty se pak mohou stát podkladem případného námětu ke zlepšení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Kultura jako taková, pokud je zaměřen pohled z hlediska funkce ve společnosti, je předmětem zájmu kulturní antropologie. Ta zkoumá rozdílnost kultur jako projev rozdílných životních možností člověka v historickém kontextu. Zkoumá jak znaky společné, tak rozdílné u sociálních, geograficky rozdělených společenstev. „*Hluběji než na úrovni její jevové stránky leží v jádru kultury neviditelný, ale identifikovatelný systém řízení a sebeřízení, který umožňuje společný život jednotlivcům. Společná přesvědčení, hodnotové preference a normy jednání jako významná součást kultury jsou rovněž rozhodujícím předpokladem pro přibližně shodné (obdobné) vnímání a interpretaci světa a orientaci v něm. Kultura tak zprostředkovává významy ve vzájemné interakci lidí v jejich společném prostředí a v historicky určité době.*“¹

Tyto charakteristiky se týkají především velkých společenství, jako jsou například národy, ale je možné je využít i pro menší společenské útvary charakteru organizací a jiných institucí. V této souvislosti lze hovořit o organizační, jinak také firemní či podnikové kultuře. Vymezit přesně pojem firemní kultura je velice obtížné. Hodnoty a normy nemusejí být nutně definovány, mohou být i nevyřčené a velice nenápadné, ale přesto do značné míry ovlivňují chování lidí v organizaci. Jak vytvoření, tak i změna firemní kultury vyžaduje čas.

Je potřeba uvést významnější teoretické přístupy zabývající se touto problematikou, vysvětlit a přiblížit základní pojmy používané v souvislostech s ní a uvést základní skutečnosti. Za základní pojmy v problematice firemní kultury můžeme považovat:

- firemní, národní kultura;
- klima (atmosféra) organizace;
- identita a etika;
- postoje, hodnoty a normy;
- artefakty;

¹ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 429. ISBN 978-80-7261-169-0.

- symboly, příběhy, rituály.

Organizaci je možné posuzovat jako určitý sociální celek, který tvoří především lidé. Mezi nimi pochopitelně dochází k sociální interakci, jejíž součástí je komunikace. V organizaci je potřeba především stanovit a sdělit cíl komunikace. Důležitou roli dále hraje vnitřní struktura, která určí směr, jímž se budou informace ubírat, a dá jim určitou podobu. Management má tedy pro sociální komunikaci v organizaci klíčovou úlohu, protože ta propojuje všemi manažerskými funkcemi a jako spojovací článek všech procesů řízení má nezastupitelnou úlohu. Neprobíhá pouze uvnitř organizace, mezi spolupracovníky v týmech či skupinách, či mezi podřízenými a nadřízenými, ale také směrem ven z organizace a to s různými subjekty. Příkladem mohou být třeba státní orgány, dodavatelé či odběratelé a především zákazníci.

*„Každá společnost ve své tisícileté historii vytvořila základní dorozumívací prostředek, svou řeč, a přidala posunky a gesta, která cosi znamenají (třeba přikyvování), svou konkrétní kulturou vytvořila kategorie slušných a neslušných slov i gest a morálními hodnotami kategorie slušného a neslušného chování“.*² Přes relativně jasná pravidla dané kultury dochází mezi lidmi jak v soukromém, tak pracovním životě k nepřebornému množství nedorozumění. Fakt, že člověk ví, jak sdělovanou informaci myslí, ještě nezaručí, že druhý onu informaci správně pochopí. Je jasné, že dorozumět se pokud možno správně je základem mezilidské komunikace, a proto je potřeba brát v potaz nejen slovní, ale i mimoslovní projevy, zapojit nejen rozum, ale i cit a intuici a případné domněnky raději ověřit.

V problematice firemní komunikace se můžeme setkat s následujícími pojmy a ty je potřeba pochopit:

- komunikace, firemní komunikace;
- vnější a vnitřní komunikace;
- verbální a nonverbální komunikace;
- komunikační mix;
- data, informace, znalosti;
- učící se organizace.

² HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, s. 3. ISBN 80-251-1250-0.

1.1 Definice pojmů

Firemní kultura a její přesné vymezení je velice obtížné. Je možné ji chápat jako systém hodnot, kde je pro jednotlivé členy typické shodné jednání a uvažování. „Z hlediska andragogiky lze firemní kulturu označit jako společné, vytvořené hodnoty ovlivňující myšlení a chování pracovníků a celého podniku. Firemní kulturu chápe andragogika jako určitý vztahový systém v podniku, ovlivňující způsoby, jimiž podnik řeší své problémy. Vzdělávání pracovníků může tento systém (způsoby řešení) výrazně ovlivnit, a proto má andragogika v procesech vytváření či změny firemní kultury nezastupitelné místo.“³

Národní kultura zahrnuje prvky zvyků a tradic ve sbírce názorů a naučeného chování a v podstatě odlišuje lidské skupiny od sebe. Kulturní rozdíly mohou být i zcela zásadního charakteru a mohou zabraňovat skupinám lidí v pochopení se navzájem, což může činit značný problém i v rámci nadnárodně působící organizace, kde musí spolupracovat lidé různých kultur.

Klima (atmosféra) organizace musí být odlišeno od pojmu kultura organizace. Klima je totiž to, co lidé vědomě vnímají. Vnímání jsou počítky a představy člověka v této souvislosti o tom, jak vnímá kulturu organizace a jak o ní smýšlí a je schopen ji popsat. I ve vyspělé firemní kultuře může nastat chvíle, kdy samotné klima je negativně hodnoceno třeba právě v důsledku probíhajících změn, které se nepodařilo správnou formou komunikace lidem objasnit.

Firemní identita je chápána jako vědomě vytvářená vnitřní struktura, určitý strategický koncept fungování organizace a její prezentace směrem ven k tržnímu prostředí. Tento proces je řízen v rámci hierarchie organizace, a to vždy shora dolů. Mimo právní rámec činnosti organizace je stále více kladen důraz na **etiku organizace**. V tržním hospodářství právě princip zisku přináší konflikt, jehož důsledky je potřeba maximálně omezit, a to nastavením materiálních a procesuálních norem. Etika tedy koordinuje lidské jednání v podnikatelské sféře.

Postoje a hodnoty jsou další složkou firemní kultury. Dá se říci, že za hodnoty je považováno to, co lidé považují za důležité a žádoucí. Dokonce je možné je označit za jakési jádro samotné firemní kultury, již mohou indikovat a pomoci utvářet. „Postoje

³ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, s. 13. ISBN 80-7357-046-7.

*jednotlivce mohou být výsledkem společného působení několika faktorů. Postoj může mít emoční prvek, odrážející pocity a nálady týkající se jednotlivce nebo nějaké události, poznávací součást, založenou spíše na přesvědčení, názorech a znalostech jednotlivce, a konečně aspekt chování založený na vzorci chování daného jednotlivce.*⁴

Dají se tedy označit za výsledek emotivních, ale i kognitivních a konaktivních funkcí.

Normy lze vnímat jako určitá nepsaná pravidla, určité zásady chování, které lidé v organizaci plně akceptují a uplatňují je v určitých situacích. Jsou předávána převážně ústní formou a odměnou za jejich dodržování je akceptace a úcta ze strany kolegů.

*„Artefakty (lidské výtvoř) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí.“*⁵ Jsou označovány jako vnější projevy firemní kultury, které mohou být jak materiální, tak nemateriální povahy.

Symbole, příběhy, rituály patří mezi rozhodující nástroje firemní kultury. Symbol je určitý komunikativní znak, který je snadný k pochopení a může být buď materiální nebo ideové povahy. Právě různé příběhy a historky vyprávějící o událostech v minulosti mohou mít pro lidi v organizaci zcela zásadní význam a jedná se o verbální symbole. Dalším symbolickým artefaktem bývají rituály, za které je možné označit určité zvyky a obyčeje, které jsou do určité míry formální povahy a opakují se v určitém čase a na určitém místě. Za symbol materiální povahy je považováno třeba logo, firemní barvy, typické propagační materiály a pojátkem mezi nimi musí být jasně vyjádřená myšlenka.

Komunikaci je možné chápat jako sdílení informací. Tento proces má za cíl odstranit či alespoň zmírnit nejistotu na obou stranách. **Firemní komunikace**, někdy také označovaná za vnitřní či interní, je určitým kanálem, propojením mezi jednotlivými útvary a umožňuje koordinovat procesy potřebné k dobrému fungování organizace.

Vnitřní a vnější komunikace jsou neoddělitelnou součástí firemní strategie. Zatímco vnitřní komunikace probíhá převážně v samotné organizaci a může se rozšířit na odbory či dozorčí radu nebo na rodiny zaměstnanců, vnější komunikace je spíše chápána jako mapování okolního prostředí, sledování a vyhodnocování podnětů z něj.

⁴ BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 25. ISBN 80-7226-763-9.

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 261. ISBN 978-80-247-1407-3.

„**Verbální komunikace** probíhá prostřednictvím specifického znakového systému (řeči a písma), který je dán konvencí a představuje obecný systém významů přijímaný všemi členy určitého společenství.“⁶ Proto nestačí pouze znát význam jednotlivých slov, ale pro úspěšnou komunikaci je potřeba mít ke slovům i podobný vztah, a tím správně chápat situaci v rámci sociální interakce. **Neverbální komunikace** je více souborem signálů, které jsou sdělovány svému okolí třeba i nevědomě – gesty, pohledy, tónem řeči, ale i zevnějškem člověka.

Komunikační mix je skupina různých nástrojů, které organizace využívá ke komunikaci. Jednotlivé nástroje se liší svým charakterem a jsou zcela specifické podle toho, na kterou cílovou skupinu míří. Dobrým příkladem může být třeba reklama, sponzoring, výstavy, veletrhy a další.

Data je možné zjednodušeně definovat jako holá fakta, jako výsledek určitých procesů, projevů nebo činností získaných pozorováním. **Informace** jsou již data zpracovaná za určitým účelem, mají význam a slouží k porozumění vztahům mezi získanými daty. Mohou být transformovány do technických prostředků nebo lidského činitele. **Znalosti** jsou v podstatě schopnost pracovat s informacemi a slouží jako podklad pro rozhodování. Jako takové mají společně s daty a informacemi svou cenu a mohou být i předmětem obchodu.

„**Učící se organizace** zahrnuje soubor teoretických přístupů, metod, modelů a algoritmů k řešení složitých úkolů. Základním je integrace dílčích komponent do větších celků s novou kvalitou chování.“⁷ Moderní organizace musí být schopná pracovat se změnou a stejně jako schopnost učení dává v přírodě výsadní postavení živým organismům, dává ve světě obchodu výsadní postavení organizaci s touto schopností.

⁶ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 185. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁷ ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 99. ISBN 978-80-86723-94-5.

2 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ POJETÍ

Jak již bylo řečeno, představuje organizace v tomto pojetí určitý druh kulturního systému. Do tohoto systému spadá hodnotový systém a vzorce chování jednotlivců i celků uvnitř organizace a je možné jej pozorovat jako shodný projev, obdobné jednání jednotlivců jak uvnitř, tak směrem ven do vnějšího okolí. „*Základní rovina organizační kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým, jakož i k životu jednotlivých pracovníků.*“⁸

Jako základní rovinu je možné označit především:

- vztah k vnějšímu světu a okolí (z tohoto prostředí mohou přicházet příležitosti, ale také různá úskalí až nebezpečí, která více či méně zasahují do rozvoje organizace);
- uvnitř zase existují určité představy o tom, jací lidé jsou, proč tak, či onak jednají, a ty je možné určitým způsobem transformovat;
- sociální vztahy, které mohou být uspořádány různými způsoby (dle věku, sociálního původu, zásluh v zaměstnání, zda bude převažovat rivalita nebo naopak vzájemná kooperace);
- rovinu pravdy, čímž se rozumí, zda pravda je založená na tradici nebo naopak autoritě, jaký zdroj tedy označit jako nositele pravdy.

Určitý základ firemní kultury můžeme vidět buď jako přirozený vývoj, který lze označit za celek logicky a vnitřně uspořádaný, nebo jako cílevědomý zásah vedení organizace v podobě různých pravidel a zásad. Na úrovni, kterou lze označit jako střední, již do hry vstupují prvky, jako je nepsané pravidlo styku s vnějším okolím, obchodními partnery či zákazníky, dále preferované hodnoty, zásady a také obecně uznávaná morálka členů organizace. Tato úroveň již tvoří ucelený, logický a účinný systém, který je možné dále budovat, ale především je možné jej v této podobě použít jako základ pro budování filiálky, či pro nově přichozí zaměstnance. Cílevědomou a nejviditelnější složku firemní kultury je možné označit za tu nejvyšší úroveň. Je zřejmější na první pohled a týká se především vnějšího projevu, jako třeba

⁸ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 432. ISBN 978-80-7261-169-0.

organizačního loga, architektury spojené s určitou organizací, způsobu vyjadřování, oblékání, ale lze sem zahrnout i obřady a rituály.

Firemní kultura má i svůj historický charakter, který je více či méně přechodný a závislý na aktuálním podnikatelském prostředí, ale tuto skutečnost je potřeba vést v patrnosti právě při úvahách o změně již existující kultury. Tlak vyvíjený prostředím je nutné vnitřně koordinovat, zvolit správné řešení a změna by měla vést především k formulovaným cílům. Fungující firemní kultura navíc umožní nově přichozím zaměstnancům adaptovat se bez větších problémů a správně pochopit mechanismy v organizaci a jednat v souladu s nimi. „*Organizace je v ní chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř organizace i směrem vůči jeho vnějšímu okolí.*“⁹

2.1 Vznik a vývoj firemní kultury

Každá organizace v průběhu svého působení řeší určité problémy, díky kterým se učí a proces učení napomáhá k tvorbě firemní kultury. V důsledku řešení určitých problémů pocíťují pracovníci do jisté míry nejistotu a z toho plynoucí stres, který je nutí hledat řešení přijatelné pro další fungování a odstranění nežádoucích pocitů i za cenu toho, že řešení je příliš nákladné. Mechanismus posilování, myšleno posilování chování, které přineslo žádoucí výsledek, jako třeba odlišení se od konkurence lepší péčí o zákazníky, je dalším mechanismem učení, protože řešení, které nejenže eliminuje stres, ale ještě přinese kýžený výsledek, spoluvytváří firemní kulturu. Tento způsob řešení není nijak konstantní a může být v budoucnu podroben dalšímu testování. Vnější vlivy tedy do jisté míry formují její obsah. Protože má každá organizace naprosto jedinečný vývoj, je i obsah její kultury naprosto jedinečný. Zásah manažerů může napomoci k vytvoření silné kultury, tento proces však není zdaleka snadný, je časově nenáročný a velice omezený historicky položeným základem.

„Nastoupí-li nový pracovník do organizace, stává se subjektem socializačních procesů. Během nich se učí, jaké názory a hodnoty jsou v organizaci sdíleny, jaké

⁹ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 430. ISBN 978-80-7261-169-0.

chování je v organizaci očekáváno, co je žádoucí, co je akceptovatelné a co nepřijatelné.“¹⁰ Tento proces je v každé organizaci jiný. Velké organizace většinou podrobují své zaměstnance řízenému adaptačnímu procesu. Menší organizace jdou cestou neformální, při které dochází k předávání zkušeností a formování nového zaměstnance. Zde se zaměstnanci k požadovanému chování dostanou spíše cestou „pokus omyl“.

Právě v tento moment je velice důležitá míra adaptace nového zaměstnance a jeho ztotožnění se stávající kulturou nové organizace. Zde je možné pozorovat dva jevy. Pokud v průběhu procesu socializace nenastane splnutí nebo nastane-li pouze navenek, dochází často k odchodu zaměstnance nebo jeho propuštění z důvodu neschopnosti se přizpůsobit. Takový člověk se stává neproduktivní a pro organizaci nepřijatelný. „*Jednotlivec pravděpodobně zažije stres, jestliže nesdílí hodnoty, které tvoří přirozenou povahu zaměstnanecké organizace. Může to způsobit několik faktorů. Například neshoda mezi jednotlivcem a kulturou může vést osobu k tomu, že se cítí izolovaná a neschopná efektivně komunikovat s kolegy.*“¹¹

Naprosto ideální stav nastane, pokud jsou dané normy, postoje a hodnoty v souladu s nově přichozím a on se s nimi vnitřně ztotožní. V opačném případě může dojít k jejich otevřenému nedodržování, v horším případě je nesoulad tajen nebo nuceně dodržován.

2.2 Faktory ovlivňující firemní kulturu

Firemní kultura do jisté míry určuje efektivní chod organizace, protože je schopna redukovat konflikty uvnitř, koordinovat a usnadňovat kontrolu. Zároveň zmírňovat nejistotu zaměstnanců a naopak povzbuzovat jejich spokojenost a motivaci a tím se stává konkurenční výhodou. Existuje celá řada faktorů ovlivňujících firemní kulturu, některým je potřeba věnovat větší, jiným menší pozornost. V této souvislosti je potřeba zmínit vliv organizační struktury. Hierarchičnost vztahů a s ní související míra

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 38. ISBN 978-80-247-2951-0.

¹¹ ARNOLD, J., J. Silvester, F. Patterson, I. Robertson, C. Cooper a B. Burnes. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, s. 402. ISBN 978-80-251-1518-3.

moci na jednotlivých úrovních nemilosrdně ovlivňuje komunikaci v organizaci. Nejen personální systémy, ale i styl vedení může mít klíčový vliv na chod organizace. Tyto faktory je možné označit jako vnitřní vlivy a projevují se i určitou manifestací firemní kultury.

Je nutné si uvědomit, že člověk pracující v organizaci je bytost naprosto výjimečná, se spoustou jedinečných vlastností, nesoucí si s sebou zároveň kulturu svého národa, která může být často, zejména v případě mezinárodní organizace, velice specifická a člověk je vlastně určitým způsobem mentálně naprogramován. „*Projevuje-li se kultura v orientačním a významovém systému specifickém pro národ, společnost, organizaci nebo skupinu, je pak smysluplné a účelné tyto rozdílné kulturní roviny rozeznávat a analyzovat změť vztahů mezi nimi.*“¹²

Nemalým způsobem ovlivňuje firemní kulturu podnikatelské prostředí dané země. Způsob podnikání a samotná charakteristika trhu určitým způsobem ovlivňují samotné postoje, hodnoty a normy a mohou zároveň ovlivňovat výběr manažerských technik. Pokud se lidé nepřizpůsobí prostředí, ve kterém podnikají, je organizace většinou předurčena k zániku.

Určité specifické projevy kultury a myšlení můžeme nacházet u některých profesí, jako jsou třeba marketing, obchodní zástupci nebo IT specialisté. Za specifické je možné považovat jejich vyjadřování, způsob organizace práce, ale také rituály a zvyky.

Za unikátní ve vztahu k firemní kultuře lze považovat role vůdců či zakladatelů organizace. Jejich přesvědčení a hodnoty s tím spojené jsou často velmi vyhraněné a zásadně tím ovlivňují vznik kultury především na samém začátku. Svým nadšením získají pro svou vizi podporu ostatních, a pokud se jimi navrhovaná řešení ukážou jako funkční, jsou následně předložena jako vzor a dále předávána. V opačném případě je možné, že bude skupina uvnitř organizace následovat jiného vůdce.

Nemalý vliv mají na chod organizace i technologie, které mohou determinovat chování navenek i uvnitř organizace. Příkladem mohou být moderní komunikační technologie. Jak uvádí Lukášová, výrazný vliv na obsah firemní kultury má délka existence organizace. Ta za svého života prochází určitými typickými **evolučními**

¹² NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 94-95. ISBN 80-7261-121-6.

fázemi a krizemi.¹³ Počátek charakterizuje vliv zakladatele, přizpůsobivost a umění improvizace. **Ve střední fázi** je potřeba pevné organizační struktury, která umožňuje provést strategické rozhodnutí a dostat organizaci do **fáze zralosti**. V tomto období se stává stabilní, avšak hrozí, že se dostane do **fáze stagnace**. „*Určité aspekty kultury se tak stávají dysfunkčními. Před sebou má pak organizace podle Scheina dvě možnosti: možnost transformace či možnost destrukce.*“¹⁴

2.3 Síla firemní kultury

Jak již bylo uvedeno, má koncepce firemní kultury vliv na řízení organizace a ovlivňuje i jednání zaměstnanců. Záleží na intenzitě vlivu. „*V této souvislosti je třeba se zabývat pojmy **silná** a **slabá** organizační kultura.*“¹⁵ Právě silná firemní kultura intenzivně ovlivňuje všechny organizační jevy a procesy a usnadňuje řízení a pozitivně ovlivňuje zaměstnance.

Základním předpokladem je **zřetelnost** a **jasnost**. Základem je dát všem srozumitelně najevo, co je žádoucí, nutné, co akceptovatelné a co nikoliv. Proto je důležité, aby byli všichni zaměstnanci s její podobou beze zbytku seznámeni. Její rozšířenost umožňuje zaměstnancům naprosté ztotožnění se všemi jejími aspekty. Pokud se podaří, aby se firemní kultura stala nedílnou součástí každého uvnitř organizace a prolínala se každým okamžikem všedního dne, dá se bezpochyby hovořit o silné firemní kultuře.

Je možné se setkat i s různými formami subkultur uvnitř organizační kultury. Ty vznikají obvykle mezi jednotlivými řídicími úrovněmi, a tak mohou mít svou specifickou subkulturu dělníci a jinou zase administrativní zaměstnanci. „*V kontextu zvyšující se diverzity organizací tak nabývá na významu diverzity management, který vhodně propojuje existující (a dále rozvíjenou) diverzitu organizace s organizační*

¹³ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 35. ISBN 978-80-247-2951-0.

¹⁴ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 36. ISBN 978-80-247-2951-0.

¹⁵ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a I. NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 513. ISBN 978-80-7261-239-0.

kulturou, takže nevzniká vnitřní rozpor, nýbrž silná kultura diverzity.“¹⁶ Na tomto místě je důležitá akceptace cíle všemi pracovníky.

Za **pozitivní jevy** silné firemní kultury lze považovat zpřehlednění a zjednodušení chápání jak formálních předpisů, tak i interpretaci událostí všedního dne. Zároveň jsou vytvořeny podmínky přímé a jednoznačné komunikace, kdy informace nejsou zbytečně zkreslovány. Taková forma komunikace umožňuje rychlejší a správné rozhodování, díky níž je možné se právě v nestandardních situacích odvolat na hodnoty, které sdílí většina. Realizace nových plánů a projektů je rychlejší a efektivnější. Motivace zaměstnanců sdílejících silnou firemní kulturu je bezpochyby obrovská a řízení je tedy méně náročné na kontrolu. Přínosem je i z hlediska stability organizace, protože nepřináší fluktuaci zaměstnanců, a tím pádem je její práce efektivnější a rentabilnější.

Je nutné zmínit i **negativní jevy**, které mohou provázet silnou firemní kulturu. Jedním z nich je možná tendence k uzavřenosti a určité necitlivosti k informacím či varovným signálům z vnějšího prostředí. Z toho plynoucí nedostatečná flexibilita a odmítání nových myšlenek. Sám zaměstnanec může ještě před předložením nového návrhu cítit rozpor se stávajícími pravidly. V určitém momentě se může právě silná firemní kultura stát bariérou potřebných změn a její přednosti je možné v tuto chvíli zpochybnit. Pokud je součástí hodnotového systému tvořivost zaměstnanců a tolerance k dílčím neúspěchům při hledání řešení, pak obavy nejsou na místě.

2.4 Metodika zkoumání firemní kultury a její formování

Jak uvádí Šigut, lze firemní kulturu zkoumat převážně dvěma metodickými přístupy. Přístupem systémovým a modelováním. **Systémové přístupy** mají v makroekonomické a mikroekonomické sféře své místo. Firemní kultura jako dílčí systém přispívá k plnění základních funkcí organizace, jako je třeba výkonnost a zisk. **Modelování** je metoda, kdy je možné vytvořený model v simulovaných podmínkách zkoumat.¹⁷ Jako hlavní metodiku zkoumání firemní kultury lze označit audit, analýzu

¹⁶ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a I. NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 514. ISBN 978-80-7261-239-0.

¹⁷ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, s. 19-20. ISBN 80-7357-046-7.

a diagnostiku. **Analýza** je u organizace natolik složitý proces, že je potřeba vytvořit schéma postupu analýzy a výzkum vést zcela objektivisticky nebo individualisticko-subjektivisticky. **Audit**, jak vnitřní tak vnější, je spíše systematické a opakující se hodnocení chování organizace a způsob dosahování jejích cílů.

Diagnostika rozebírá příčiny konkrétního jevu. Jejím cílem je popsání prvků, které jsou vžité a ty objektivně zhodnotit. Vhodný nástroj pro diagnostiku firemní kultury je třeba **benchmarking**. „*Benchmarking je proces cílevědomého, systematického a soustavného porovnávání efektivnosti činnosti podniku se špičkovými podniky v rámci branže i mimo ni.*“¹⁸ Jako druhý proces, který může po benchmarkingu následovat, je benchlearning. Někdy může být i jeho nedílnou součástí. Jedná se v podstatě o napodobování chování úspěšné organizace. V současné praxi se tyto metody rozšiřují o analytické metody marketingu, jako jsou **swot** nebo **space analýzy**. „*Základem metody SWOT je posouzení:*

- *silných stránek organizace (Strengths);*
- *slabých stránek organizace (Weaknesses);*
- *příležitostí okolí (Opportunities);*
- *hrozeb okolí (Threats).*“¹⁹

Space analýza pracuje také s hodnocením vnějšího a vnitřního prostředí. V případě potřeby změny firemní kultury se lze setkat s rozporuplnými názory odborné společnosti jak z teorie, tak z praxe. Zde je možné zaznamenat přístup rychlého řešení, protože tento názor spočívá na argumentu, že firemní kultura se dá měnit a utvářet stejným způsobem, jako ostatní nástroje řízení.

Opačný přístup spíše poukazuje na zákonitosti a historii firemní kultury, kterou nelze neuvážlivě měnit. Názor, který je možné označit za kompromis, umožňuje provést spíše korekci stávajícího stavu. I pouhá dílčí změna může nastartovat nepředvídatelné reakce. Pro dobrou akceptaci změn ve firemní kultuře je potřeba více než jinde vnitřního přesvědčení lidí, že změna je nutná a potřebná. Nutností je dodržení všech dostupných pravidel v informovanosti zaměstnanců tak, aby nedocházelo k manipulaci s informacemi, které by mohly být neúplné.

¹⁸ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, s. 22. ISBN 80-7357-046-7.

¹⁹ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 114. ISBN 978-80-86723-76-1.

K vlastnímu metodickému postupu a implementaci modifikované či nové firemní kultury, jsou dle Bedrnové a Nového možné tyto přístupy:

- výlučně vrcholoví manažeři formulují filozofii, strategii i hlavní zásady firemní kultury;
- tým pracovníků střední úrovně řízení a pracovníci odborných pracovišť projektují a zpracovávají proces změny (získané poznatky se vyhodnotí a napomohou sestavit nový model);
- tým sestavený z pracovníků různých profesí i postavení ve struktuře organizace zpracovává novou koncepci ve spolupráci se svými kolegy.²⁰

Bez rozdílu, jaký bude zvolen přístup ke změně firemní kultury, je nutné především maximálně informovat všechny zaměstnance formou školení nebo schůzek za účasti vrcholového managementu organizace. Nezbytná je písemná forma nové firemní kultury, která je k dispozici všem zaměstnancům, tedy nové či upravené cíle, hodnoty a normy zviditelnit a zformalizovat. Takto mohou garantovat legitimitu jednání, přičemž jsou určeny hranice a směr.

²⁰ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 442-443. ISBN 978-80-7261-169-0.

3 FIREMNÍ KULTURA MEZINÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Kulturní společenství v organizaci je chápáno jako samostatně vytvořené, na vnějším prostředí závislé, jen v omezené míře. „*Jinými slovy, organizace je chápána jako určitý druh společenství lidí, které si vytváří své vlastní hodnotové systémy, normy a vzory ovlivňující mínění, postoje a jednání lidí.*“²¹ Firemní kultura právě mezinárodních společností představuje určitý střet více firemních kultur, které mohou být vnímány konkurenčně. Systém řízení a jeho tvorba musí v první řadě vyřešit právě tento multikulturní střet.

Pokud se jedná o postupné budování pobočky, veškeré kroky probíhají podle přání mateřské společnosti a v oblasti kultury probíhá spíše určitý kulturní mix. Při převzetí zahraniční firmy naopak riziko střetu dvou a více různých kultur narůstá. V tomto případě je nutná podrobná analýza stávající firemní kultury, a to jak z pohledu shodných prvků, tak i z pohledu diferencí. V případě mezinárodní fúze je riziko velice vysoké a právě proto, že síly obou stran jsou v tomto případě vyrovnané, nelze demonstrovat převahu, ale naopak obě firemní kultury na podkladě podrobné analýzy a plánu postupně vyrovnat. Cílevědomá firemní kultura determinuje personální řízení. „*Interkulturální personální management je jedním z klíčových momentů celkového fungování firmy v mezinárodním prostředí.*“²²

Mezinárodně působící organizace jsou v kontaktu s určitým množstvím národních kultur. Nejen uvnitř organizace mezi zaměstnanci, ale také v kontaktu s dodavateli a obchodními partnery, mohou narážet na odlišnou hodnotovou orientaci a vzorce chování a jednání.

Existují modelové přístupy mezinárodních organizací při formování organizační strategie a firemní kultury. Jako první z nich je třeba uvést „**Polycentrickou organizační kulturu**“.²³ Takový přístup umožňuje působení a vzájemné ovlivňování národních kultur tak, že v každé organizaci vznikají určité **specifické subkultury**. Tato

²¹ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a I. NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 531. ISBN 978-80-7261-239-0.

²² NOVÝ, I. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, s. 78. ISBN 80-7169-260-3.

²³ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a I. NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 532. ISBN 978-80-7261-239-0.

strategie však zároveň vyžaduje vlastní systém řízení organizace v dané zemi s přihlédnutím k mentalitě a národním zvláštnostem daného kulturního prostředí. I výběr zaměstnanců je dobré orientovat na místní zdroje, a tím národní charakter ještě upevnit. V tomto případě je tedy kladen důraz na rozvoj lidských zdrojů. Značná vnitřní diferenciací organizace vyžaduje **jednotnou filozofii a budoucí vizi organizace**.

Aby byla garantována stabilita celého organizačního celku, dochází k řadě opatření, mezi něž patří například rotace pracovníků mezi zeměmi, tvorba mezinárodních týmů s určitým cílem a řešením aktuálního problému a mezinárodní složení kontrolních orgánů.

Jako výhodu polycentrické firemní kultury lze označit schopnost lepšího zachycení změn, díky heterogenním týmům zvyšující se schopnost řešení problémů a díky jednotlivým subkulturám citlivější využití komunikačních nástrojů a s tím související snadnější pochopení kontextu. Nevýhodou tohoto přístupu může být vysoký nárok na kooperaci a komunikaci a celková nákladnost zvládnutí jednotného řízení.

*„Formování **globální organizační kultury** předpokládá vytváření podmínek pro rozšíření základních prvků organizační kultury mateřské firmy do všech dceřiných společností v různých zemích a regionech.“²⁴* Tento přístup neumožňuje zachování a rozvoj vlastních prvků původní firemní kultury, ale jedná se o integraci původní firemní kultury mateřské země. Prvky té národní jsou zde naopak potlačovány. Striktně přizpůsobovány musí být i rozhodovací a řídicí systémy všech zahraničních filiálék. Základním předpokladem úspěšnosti tohoto přístupu je silná firemní kultura mateřské organizace. Rozdílný je postup v případě budování filiálky od samého základu oproti převzetí již existující organizace s určitou firemní kulturou. Nespornou výhodou globální firemní kultury je vysoká funkčnost a rychlá a spolehlivá komunikace. Nepochází k nesprávným interpretacím a jednání zaměstnanců postavené na stejných hodnotách je předvídatelnější. Sjednocení procesů a dějů uvnitř i vně organizace snižuje náklady třeba oproti přístupu polycentrickému.

Geocentrická firemní kultura vystupuje do popředí zejména dnes, kdy existuje tendence ke sblížení států a národů v Evropě. Tento systém se snaží o nalezení společných rysů hodnotových systémů, které jsou následně akceptovatelné pro většinu

²⁴ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a I. NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 534. ISBN 978-80-7261-239-0.

členů. Přesto, že je tato strategie velmi náročná z hlediska personálního managementu, lze ji v současné době zaznamenat stále častěji. „*Jako příklady utváření evropské organizační kultury jsou často uváděny zejména firmy Nestlé, Shell a některé další.*“²⁵

3.1 Národní kultura a jazyk

Jednotlivé národy mají rozdílnou kulturu a poznatky o těchto rozdílech jsou pro manažery velice důležité. „*Národní podnikatelská kultura vychází z podnikatelského prostředí dané země, přičemž obě na sebe vzájemně působí.*“²⁶ Převažující faktory, jako je zeměpisná šířka, ekonomická, politická a sociální situace v dané zemi, hrají bezpochyby významnou roli.

Konkrétní podoba podnikatelského prostředí je ovlivňována právě národní kulturou, která je nositelkou základních vzorců společenského chování. Je historicky podmíněna, existuje pocit sounáležitosti, který je spoluvytvářen územím a společným jazykem. Národní kultury tedy do jisté míry ovlivňují organizační kultury, i když v době globalizace mají stále menší vliv. S rozvojem mezinárodního obchodu však problematika mezikulturních vztahů vystupuje do popředí a je potřeba s ní počítat. „*Mezinárodní obchod je oblastí, v níž působí stále větší počet subjektů, přičemž jejich složení je velmi různorodé.*“²⁷ Základní kulturní vzorce mohou tedy firemní kulturu výrazně ovlivnit, a to především prostřednictvím socializace a jejích mechanismů. Zároveň však existují příklady, kdy se organizace rozvíjí ve shodě s národní kulturou, ale je samostatná a nezávislá, má svůj vlastní obsah a spíše než národní kulturou je podmíněna kulturou shodnou v daném oboru, či profesi.

Jedním ze společných rysů národa je společný jazyk. Ten může napomáhat k objasnění různých nedorozumění, nebo je může naopak způsobovat. „*V mezilidské komunikaci, jak v rámci vlastní kultury, tak také mezi různými kulturami, zastává tedy klíčovou roli.*“²⁸ Jazyk je určitý symbolický systém, který dokáže pojmenovávat pocity

²⁵ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a I. NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 536. ISBN 978-80-7261-239-0.

²⁶ ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, s. 15. ISBN 80-247-0012-3

²⁷ ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, s. 49. ISBN 80-247-0012-3

²⁸ NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 78. ISBN 80-7261-121-6.

a myšlenky, jeho prostřednictvím je možné předávat zkušenosti, ale právě pro svou mnohovrstevnatost může být i zdrojem nedorozumění. Svět, který lze označit za reálný, je vnímán různě, podle jazykových zvyklostí společenstev. Tak se může snadno přihodit, že i zcela banální situace bude různě vnímána. Myšlenkové procesy jsou formované gramatickou strukturou jazyka. Proto se dá říci, že přechodem do jiného jazyka přecházíme do jiné reality. Možností a zjednodušením celého dorozumívacího problému by mohla být myšlenka jediného jazyka společného pro všechny kultury, ale ta se zdá být idealistickou.

3.2 Kulturní šok

Lze si představit situaci, kdy se člověk ocitne v nové zemi, kam se přestěhoval a chce tam pracovat. Počáteční pocity je možné přirovnat k euforii, po které velice rychle přichází vystřízlivění. Člověk se začíná setkávat s problémy na straně jazykové bariéry, která je demonstrována nedostatečným nebo dokonce špatným porozuměním skutečnosti. Je snadné někoho urazit, nechťně ponížit, a tady přichází velice rychle pocit odcizení ve zdánlivě nepřátelském prostředí. „*Tato zkušenost se označuje jako kulturní šok, tzn. překvapivé zážitky a obtíže, na které člověk poprvé narazí při vniknutí do cizí kultury.*“²⁹ Tento pojem lze zaznamenat již počátkem šedesátých let minulého století. Je to určitý psychologický zmatek, určitá dezorientace. „*Kulturní šok se vžil jako popis nebo charakteristika duševního stavu, v němž se nachází osoba pobývajíc delší dobu v zahraničí. Je důsledkem skutečnosti, že příslušníci jedné kulturní oblasti mají tendenci vysvětlovat jednání příslušníků jiné kulturní oblasti podle své domácí kultury.*“³⁰ Rozdíl existuje mezi turistou na několikadenní dovolené a mezi člověkem žijícím či pracujícím v nové zemi. Existují určitá očekávání v chování nově příchozího, ten může být však často až znechucen či překvapen zvyklostmi dané kultury, výrazně pociťuje chybějící přátele, prožívá pocit osamocení, dostavuje se ztráta sebedůvěry. V novém pracovním prostředí ovlivněném kulturou daného národa není najednou schopen plnit své zadané úkoly.

²⁹ BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 252. ISBN 80-7226-763-9.

³⁰ ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, s. 52. ISBN 80-247-0012-3.

„Lidé pobývající dlouhodoběji v zemích s rozdílnou kulturou procházejí obvykle **čtyřmi fázemi kulturního šoku**:

- líbánky: všechno nové je vzrušující;
- podrážděnost a nepřátelství: z několika malých věcí se stávají velké problémy;
- postupné přizpůsobení: osoba začíná zvládat problémy v cizím kulturním prostředí;
- bikulturalismus: osoba je schopná účinně působit ve dvou rozličných kulturách.³¹

Délka jednotlivých fází může být různá. Velmi důležitá je příprava na pobyt v zahraničí, a to nejen po stránce zdravotní, jazykové, či odborné, ale součástí by měla být i příprava kulturní, a to velice důkladná v závislosti na míře odlišnosti daných kultur. Příkladem může být rozdíl mezi západoevropskou a asijskou kulturou, jakou představuje třeba Čína nebo Japonsko. Právě zde může dojít k situaci, kterou Šroněk označuje jako „**ztráta tváře**“.³² Jedná se o pocit ponížení jak v očích postižené osoby, tak pocit pokoření v očích ostatních kolegů či členů týmu.

K naprosto opačnému příkladu může dospět manažer, který se po počátečních útrapách adaptoval na kulturní zvyklosti nové země a po několika letech se vrací domů, do mateřské organizace třeba z důvodu restrukturalizace. I v tomto případě je velice důležitá podpora mateřské organizace. V současnosti se trendem zdají být spíše krátkodobé pobyty manažerů v zahraničí, kdy nedochází právě ke kulturnímu šoku a využít je lidský kapitál příslušné země.

3.3 Interkulturní vnímání a spolupráce

V předchozí kapitole bylo poukázáno na těžkosti související s akceptací nové kultury země pobytu člověka. Je pravda, že každý začátek je těžký, ale takto jednoduše není možné hovořit o průběhu akulturačních potíží. Ty probíhají v několika fázích. Mezi tyto fáze patří i samotná příprava na cestu a při návratu zpět, opětovné zvykání si

³¹ ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, s. 53. ISBN 80-247-0012-3.

³² ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, s. 54. ISBN 80-247-0012-3.

na vlastní, již odcizenou kulturu. Lidské vnímání je velice specificky organizované a okolní podněty registruje již na podkladě existujících hypotéz a předpokladů. Proto počáteční fázi provází obava ze zahraničního pobytu, nemilé je očekáváno, a člověku se jeví vše, co zažívá, daleko méně znepokojující.

Všední dny již neprobíhají tak, jak člověk očekával a orientace v prostředí se komplikuje. „*Interpersonální vnímání, komunikace a kooperace v situaci, v níž se setkávají dvě kultury, tedy v situaci, ve které se pro oba partnery stávají relevantní jejich kulturní specifika, formují chování a zkušenosti obou partnerů. Právě to je specifická interkulturní dimenze v systému interakcí zúčastněných osob.*“³³ Pokud si lze představit kulturu člověka jako určitou sociální kompetenci, která mu umožňuje bezkonfliktní život, pak mohou nastat problémy právě ve chvíli střetu s osobou výrazně odlišné sociální kompetence. Je možné rozlišit a správně odhalit příčiny tak rozdílného vnímání? Oba se domnívají, že jednájí správně. Reakce na požadavky interkulturního styku mohou být velice odlišné a je potřeba s nimi v organizaci počítat. Nový a Schroll-Machl hovoří o **čtyřech reakčních typech**:

- **typ ignorující** neuznává za vhodného partnera nikoho, kdo nejedná a nemyslí tak, jak je podle něj správně (kulturně podmíněné chování jej tedy nezajímá);
- **typ univerzální** je naopak velice tolerantní a kulturní problémy se dají vyřešit, pokud je člověk přátelský a tolerantní;
- **typ výkonný** svou pozornost zaměřuje spíše na jasný cíl a potenciál, který je podle něj nezávislý na kultuře;
- **typ potenciálový** vidí mezi kulturními rozdíly naopak synergický efekt.³⁴

³³ NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 48. ISBN 80-7261-121-6.

³⁴ NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 50. ISBN 80-7261-121-6.

4 FIREMNÍ IDENTITA A ETIKA

V předchozích kapitolách byl vysvětlen pojem firemní kultura, který vyjadřuje určitého ducha organizace se všemi vnitřními pravidly hry. Nyní je potřeba objasnit pojem firemní identita. „*Na rozdíl od organizační kultury pojem organizační identita označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétní organizace v tržním prostředí.*“³⁵ Právě to, co organizaci odlišuje od jiných, třeba i podobně orientovaných organizací. Lze říci, že firemní kultura je určitý základ pro vytvoření identity, ale není jediným zdrojem. Přesto právě silná firemní kultura, která se jeví jako jednotná a vyvážená, vnitřně integrovaná a stabilní, umožňuje vytvořit koncept firemní identity.

Proces tvorby firemní identity probíhá v hierarchii organizace od shora dolů a postupuje v jednotlivých fázích. Tento proces je potřeba provést maximálně profesionálně, a proto je pro většinu organizací dobré zvolit poradenskou či konzultační firmu. Je potřeba zformulovat podnikatelskou strategii (co, komu a jak) a od tohoto momentu se realizuje strategie se všemi dalšími znaky. „Mezi rozhodující elementy utvářející organizační identitu patří zejména:

- *komunikace v organizaci a s jejím okolím;*
- *organizační design;*
- *jednání organizace vůči zaměstnancům i navenek.*“³⁶

Právě v případě **komunikace v organizaci** je pevným základem firemní kultura, která posiluje a integruje vnitřní systém organizace, jehož součástí je odpovědnost zaměstnanců a organizace vůči nim. Vztahy se zákazníky a veřejností je potřeba budovat na základě příznivých informací, které se komunikují ven z organizace a jejich součástí může být i charita a sponzorování potřebných činností.

Organizační design lze vyjádřit jako pozorovatelné ztvárnění organizačních artefaktů. Mezi takové lze zařadit budovy a jejich architekturu, logo organizace, oblečení zaměstnanců, ale součástí mohou být i drobnosti jako jsou vizitky, papíry a formuláře. Soubor těchto prvků vytváří v očích pozorovatelů určitou představu

³⁵ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 459. ISBN 978-80-7261-169-0.

³⁶ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 460. ISBN 978-80-7261-169-0.

o organizaci. Pokud se záměr povedl, je tato skutečnost shodná s cíli a strategiemi organizace. Ty mohou být zcela odlišné a zaměřené na určitou skupinu potencionálních zákazníků, jež je rozdílná jak věkově, tak sociálně. Musí však vždy navazovat na reálnou kulturu organizace, jinak je nesoulad veřejností brzy odhalen.

Prostřednictvím verbálních symbolů uvnitř organizace dochází ke srozumitelnému představení cílů organizace a hlubší identifikaci zaměstnanců s organizací. Tím organizace získává snadnou identifikovatelnost pro vnější okolí a lepší konkurenceschopnost. Dobré jméno organizace napomáhá urychlit zavedení nových výrobků na trh a jejich schopnost se odlišit od konkurence. Pokud se podaří opravdu důsledně dodržet design, stává se organizace pro pozorovatele z vnějšího prostředí nezaměnitelnou, čímž získává určitou image.

Neodmyslitelnou součástí firemní identity je **jednání organizace vůči zaměstnancům i navenek**. Jedná se o formu a obsah komunikace, která by měla mít relativně jednotná pravidla podložená určitými vzorci a normami a měla by být v souladu s platnou firemní kulturou, a to jak uvnitř organizace, tak i směrem ven k okolí společenskému i ekonomickému. „*Stejně jako organizační kultura vytváří obsahové zázemí pro organizační identitu, organizační identita vytváří obsahové a navíc i formální východisko pro utváření image organizace.*“³⁷ Jedná se o vytváření příznivých podmínek, při kterých lze hájit zájmy vlastní organizace při pozitivním mínění veřejnosti a schopnosti předcházení konfliktům. Díky vytvoření příznivých podmínek lze navázat vztahy a získat podporu i z ostatních organizací.

4.1 Firemní etika

Je na podnikatelském poli vůbec možné uvažovat o etice? Není podnikání svou podstatou, kde převažuje ziskový motiv, neetické? Pokud lze porovnat třeba oblast lékařské nebo právní etiky, může se zdát běžná podnikatelská činnost, kde většina účastníků většinou nemá status profesionálů, méně ušlechtilá. Přesto je potřeba i zde vytvořit rámec nejen právní, ale i etický. Ten zahrnuje jak materiální, tak procesuíální

³⁷ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 463. ISBN 978-80-7261-169-0.

normy. Jejich cílem je právě eliminovat konflikt, který přináší princip zisku a eventuální dopady tohoto konání minimalizovat. Mnoho organizací řeší tento rámec **etickým kodexem** a jeho důsledným uplatňováním.

„Etické hodnoty se v různých oborech činnosti pochopitelně liší, avšak v zásadě jde o následující okruh otázek:

- *slušnost a věrnost zákonu;*
- *bezpečnost a kvalita výrobků;*
- *konflikty zájmů a jejich řešení;*
- *uzavírání pracovních smluv;*
- *bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti;*
- *poctivost v obchodních praktikách;*
- *vztahy k dodavatelům, vztahy k zákazníkům;*
- *stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi;*
- *úplatky při získávání informací a zakázek;*
- *ochrana životního prostředí.*“³⁸

Při dodržování těchto zásad zůstává organizaci prostor, možnost volby a není trhem, konkurencí ani státem nijak determinována. Uvnitř organizace se jedná především o etiku řízení a jejího dopadu na zaměstnance, vně organizace pak všech společenských vztahů, ať již s dodavateli, zákazníky, či jinými subjekty.

S určitostí je snadné zaměnit firemní kulturu s etikou organizace. Základní prvky se zdají být shodné. Je možné s přesností určit, zda byla z hlediska geneze první kultura nebo etika? Zajisté etika. Již při vzniku norem, hodnot a standardů jednání tvořících a určujících právě firemní kulturu, je potřeba vtisknout těmto procesům etický rámec a charakter.

Při mezinárodním podnikání je možné zaznamenat velké rozdíly mezi kulturami, které bezpochyby souvisejí s kulturou organizační. Ty se mohou projevit například právě ve smyslu úplatků a darů. Řešení je složité a je potřeba přihlídnout k domácím tradicím.

³⁸ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 465. ISBN 978-80-7261-169-0.

5 KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍ PROCES

Každý člověk se v průběhu celého svého života dostává do kontaktu s jinými lidmi a potřebuje komunikovat. „*Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti.*“³⁹ Pomocí informací lze dávat data do souvislostí a přisoudit jim konkrétní význam. Pokud u člověka existuje schopnost s informacemi pracovat, pak lze hovořit o znalostech. Lidská společnost si v průběhu svého historického vývoje vytvořila jako dorozumivací prostředek řeč, která však neobsahuje pouze znaky v mluvné podobě, ale její součástí jsou i gesta a jiné posunky, které mají určité významy a stejná gesta se mohou ve svém významu v různých kulturách významně lišit.

„*Doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, včetně vztahů pracovních jsou konflikty.*“⁴⁰ Dochází k nim i v případě, že lidé hovoří stejným jazykem, protože lidská komunikace obsahuje i mimoslovní projevy, a ty mohou být špatně pochopeny. Je potřeba určitá vůle se dorozumět, protože dorozumění je důležitou součástí harmonického soužití skupiny lidí ve společnosti a v organizaci.

V organizaci jsou právě tyto momenty důležité a jejich řešení je velkou vahou na osobě lídra. Tato osoba musí představovat soubor manažerských schopností, které je schopna rutinně zvládat. „*Jistě sem patří zadávání úkolů, hodnocení lidí, motivace, vedení porad, vyjednávání, ovlivňování vztahů mezi lidmi nebo třeba zvládání konfliktů.*“⁴¹

K tomu, aby mohli lidé efektivně komunikovat, potřebují znát jednotlivé faktory, které mohou úspěšnou komunikaci ovlivňovat. Lidé nesdílejí vždy vzájemné sympatie, naopak ve vzájemné komunikaci mohou sledovat i protichůdné zájmy. Jak uvádí Bedrnová a Nový, toto vzájemné ovlivňování se nazývá **sociální interakce**, jejíž důležitou součástí je **sociální percepce**, což lze označit jako vnímání a poznávání lidí.

³⁹ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, s. 3. ISBN 80-251-1250-0.

⁴⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 336. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴¹ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 70. ISBN 978-80-247-2796-7.

Nejdůležitějším nástrojem sociální interakce je **sociální komunikace**.⁴² Komunikace je ovlivňována celou řadou komunikačních procesů, a ty je nutné pro její efektivní průběh znát. Komunikace v organizaci má svá další specifika. Interní komunikace hraje v procesu významnou úlohu, ale neméně důležitá je komunikace obchodní a komunikace organizace jako celku směrem k vnějšímu prostředí. Nezastupitelnou úlohu v případě interní organizační komunikace má právě manažer.

5.1 Sociální komunikace a percepce

Velice významná část lidského života je naplněna sociálním stykem. Dochází tak k sociální interakci, kdy se jedinci navzájem ovlivňují. „*Komunikace je specifickou formou spojení mezi lidmi, a to prostřednictvím předávání a přijímání významů. Souvisí s jinými formami spojení mezi lidmi, jako jsou společná činnost – kooperace, vzájemné působení – interakce, a společenské vztahy.*“⁴³ Mezi lidmi existují určité odlišnosti i ve smyslu sociálních pozic. Pravidla sociálního styku dále determinuje i daná kultura, ať již národní, či v rámci organizace organizační.

„*Primárním a současně i prakticky nezbytným základem interakce a komunikace mezi lidmi je **sociální percepce**. Proces hledání ‚společné řeči‘ však bývá v každých nových podmínkách, v kontextu odlišných sociálních pozic jednotlivých lidí, v kontextu značných interindividuálních rozdílů mezi nimi i různého kulturního zázemí či původu vždy velmi komplikovaný.*“⁴⁴ Pojem sociální percepce reflektuje fakt, že vnímání zásadně ovlivňují sociální faktory. Je primárně zaměřeno na sociální jevy a zřetelnou úlohu zde hraje i sociální zkušenost. Lze říci, že se jedná o proces přijímání informací z okolí za pomoci smyslů a jejich následného zpracování.

Bedrnová a Nový zmiňují v tomto procesu dvě hlavní komponenty, a to **výběr přijímaných podnětů** z okolí a **jejich organizaci**.⁴⁵ **Výběr**, jinak také určitá selekce

⁴² BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 164. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁴³ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 217. ISBN 978-80-247-1428-8.

⁴⁴ NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999, s. 8. ISBN 80-7261-009-0.

⁴⁵ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 166. ISBN 978-80-7261-169-0.

podnětů z okolí, umožní člověku odfiltrovat méně důležité informace a zaměřit svou pozornost na informace podstatné. Komponenta, kterou autoři označují jako **percepční organizaci**, se týká spíše seskupení podnětů do jistých celků, jež člověku umožní lepší orientaci v prostředí.

„*Specifickým případem sociální percepce je pak percepce interpersonální, tj. vnímání a poznávání druhých lidí.*“⁴⁶ Autoři Bedrnová a Nový pak uvádějí tři komponenty podle Johnse v **procesu interpersonální percepce**, a to:

- **vnímající osobu** (subjekt percepce);
- **dále vnímanou osobu** (objekt percepce);
- **a situační kontext.**⁴⁷

Vnímající osoba může být ovlivněna jak **zkušeností**, tak **motivačním zaměřením** a **emocionálním stavem**. Zkušenosti jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, protože na jejich základě člověk předvídá, a to může zkreslit aktuálně vnímanou situaci. Motivační zaměření člověka může sehrát v organizaci důležitou úlohu, právě ve smyslu odměňování, protože to, co je v centru pozornosti jednoho zaměstnance, nemusí hrát u druhého žádnou nebo pouze podřadnou roli. Zrovna tak i aktuální emocionální stav může ovlivnit dopad konkrétních skutečností na konkrétního člověka.

Vnímaná osoba ovlivňuje své okolí třeba fyzickým vzhledem, chováním, svým celkovým výrazem, v souvislosti s mimikou a gestikulací. Určující může být i sociální status. Situační kontext doplňuje tyto dvě předchozí komponenty. Záleží na okolnostech, ve kterých se konkrétní situace děje, zda má člověk všechny potřebné informace, aby byl vůbec schopen ji správně vyhodnotit.

„*Interpersonální percepce je výsostně subjektivním procesem, v jehož průběhu nevnímáme druhého „jaký objektivně je“, ale pouze na základě selektivně přijímaných informací si vytváříme vnitřně sjednocený, soudržný a také dosti strukturovaný obraz o každém člověku, o jeho osobnosti.*“⁴⁸ Člověk se v hodnocení druhých dopouští celé řady chyb a někdy i fatálních omylů. Někdy podlehne prvnímu dojmu, jindy stereotypu, kdy automaticky vyvodí mylný předpoklad třeba na základě přiřazení posuzovaného do

⁴⁶ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 166. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁴⁷ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 167. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁴⁸ NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999, s. 12. ISBN 80-7261-009-0.

určité sociální skupiny. V případě organizace to může znamenat zařazení staršího zaměstnance, právě na základě stereotypizace, do škatulky „hůře vzdělavatelný“. Známé člověk posuzuje podstatně lépe a cizí lidi často naopak pouze černobíle.

5.2 Komunikační kanály a zpětná vazba

Organizace je plná informací a jejich přenos probíhá pomocí různých komunikačních kanálů. **Komunikační kanál** je označením pro cestu informace z místa vzniku na místo určení a zpět. Pro tento komunikační kanál existují v organizaci určitá interní pravidla v návaznosti na organizační strategii. „*V literatuře se setkáváme s rozdělením komunikačních směrů na:*

- **vertikální;**
- **horizontální;**
- **diagonální podle směru ve firemní hierarchii.** ⁴⁹

Pojem komunikační kanál je většinou pojmenováván z pohledu, zda je oficiální nebo neoficiální, tedy jinými slovy **formální** nebo **neformální**.

Vertikální kanál jde sestupným i vzestupným směrem v závislosti na způsobu vedení a řízení organizace. Horizontální kanál je obvyklý u plochých organizačních struktur. Diagonální forma se uplatňuje především v demokraticky řízených společnostech a je vedena na různých úrovních.

Komunikační procesy organizace, za které je možno označit určité činnosti, prostředky a formy komunikace, zajišťují plynulý tok informací potřebnými směry. Při tvorbě komunikačních standardů se vymezují vhodné formy komunikace.

„Komunikace ve firmě probíhá v základních formách:

- **osobní (porada, pohovor);**
- **písemné (manuály, předpisy);**
- **a elektronické (e-mailové zpravodajství, intranet).** ⁵⁰

Osobní, ústní forma komunikace je v organizacích tou nejpoužívanější, protože díky své okamžité možné interakci zamezuje zbytečnému nedorozumění

⁴⁹ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, s. 60. ISBN 80-251-1250-0.

⁵⁰ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, s. 61. ISBN 80-251-1250-0.

a komunikačnímu šumu. Dalším přínosem je okamžitá zpětná vazba, musí se však skutečně jednat o demokratický rozhovor a ne direktivní monolog. Jejimi zástupci v praxi organizace jsou především porady, pohovory a organizační meetingy.

Za **písemnou** formu komunikace lze označit třeba výroční zprávy organizace, manuály, jako třeba příručka pro nově přichozícího zaměstnance obsahující potřebné instrukce pro rychlou orientaci, ale může to být i manuál pro ovládání interního programu nebo firemní časopis.

Elektronickou formou komunikace je myšlen například intranet nebo e-mail. Různé komunikační kanály mohou být různě efektivní. „*Pro měření efektivnosti jednotlivých akcí interních PR se nejčastěji používají monitoringové techniky v podobě různých anket mezi zaměstnanci, více či méně organizované, v široké škále možností od přímých dotazů v rámci porady nebo manažerských pochůzek až po anonymní názory vhazované do schránek k tomuto účelu instalovaných.*“⁵¹ Jednotlivé nástroje se vzájemně doplňují a jejich vhodné propojení přinese výborný celkový výsledek.

5.3 Druhy komunikace

Ve vzájemné komunikaci nehraje roli pouze obsah, tedy to, co je sdělováno, ale ve stejné míře i to, jakým způsobem je to sdělováno. Při komunikaci je potřeba se zaměřit na možný rozpor mezi sdělením verbálním, zda je ve shodě s tím neverbálním. Dopad sdělení může ovlivnit i gestikulace a jiné neverbální projevy. „*Z hlediska užívaných znakových systémů můžeme komunikaci rozdělit na **verbální** (ústní a písemnou) a **neverbální**.*“⁵²

Neverbální komunikace využívá prostředků, jako jsou gesta, výrazy tváře, tón mluveného slova či jeho tempo, doteky; ale neverbálně člověk komunikuje i svým zevnějškem. Souhrn těchto jednotlivých prvků sděluje okolí, jak se právě cítíme, co prožíváme. Proto nelze jeden od druhého oddělit, ale je potřeba je vnímat komplexně.

Komunikující člověk si během osobní komunikace vytváří určitou osobní zónu (**proxemika**), která může být u různých lidí zcela odlišná. Označuje fyzickou

⁵¹ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, s. 73. ISBN 80-251-1250-0.

⁵² BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 182. ISBN 978-80-7261-169-0.

vzdálenost od druhého komunikujícího. Hovoříme o určité bezpečnostní zóně, která bude jinak velká při komunikaci s cizí a třeba ještě nepříjemnou osobou a daleko menší při komunikaci s osobou blízkou a příjemnou.

Doteky v průběhu komunikace, jak o nich hovoří Bedrnová a Nový, lze označit jako **haptiku**. Jedná se o podání ruky, poplácání po rameni nebo třeba pohlazení. Doteky v průběhu komunikace jsou častější u žen a extrovertních lidí.⁵³

Verbální komunikace je nejčastějším způsobem předávání informací a určuje jejich význam. „Význam je vše, o čem lidé mezi sebou komunikují. Mohou to být informace, poznatky, emoce, normy, hodnoty, ideály, postoje, dovednosti.“⁵⁴ Za základní formu verbální komunikace lze označit **mluvenou řeč a písemnou komunikaci**. V případě mluvené verbální komunikace probíhá komunikace přímo, mluvčí získává již v průběhu komunikace zpětnou vazbu. Jedná se o rozhovor, který může být dialogem dvou lidí nebo komunikací v menších či větších skupinách.

5.4 Komunikační teorie a efektivní komunikace

Jednou z neznámějších a v praxi nejvyužívanějších komunikačních teorií je **transakční analýza**. „Její autorem je Erik Berne, který ji rozpracoval v šedesátých letech 20. století. Využívá psychoanalytické poznatkové základny, zaměřuje se však zejména na ego a jeho projevy v sociální interakci.“⁵⁵ Podle této teorie existují **tři ega – dítě, rodič a dospělý**. V průběhu komunikace se člověk v závislosti na sociální roli nachází v jednom z těchto stavů. Vzájemné předání (transakce) může být rovnovážné, může však být i komplementární, třeba v případě komunikujícího rodiče s dítětem. Tato poloha může být zcela bez komunikačních problémů. Pokud se však role obrátí a na žádost dospělého, zejména v pracovním prostředí, reaguje dítě, objeví se konflikt.

V prostředí organizace lze uplatnit především asertivitu. „**Princip asertivity** poprvé formuloval A. Salter v padesátých letech 20. století. Díky svému americkému

⁵³ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 183. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁵⁴ VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 219. ISBN 978-80-247-1428-8.

⁵⁵ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 191. ISBN 978-80-7261-169-0.

původu a zaměření na podporu vlastního sebeprosazení bývá poněkud zkresleně vykládána pouze jako umění se prosadit, přičemž pro řadu lidí tím tento pojem získává poněkud agresivní příděch.⁵⁶ Tento typ komunikace je však více než na sebeprosazení zaměřen proti manipulaci. Předpokladem úspěchu je spíše dosažení rozumného kompromisu oproti vlastnímu sebeprosazení.

Jakou komunikaci lze tedy označit za efektivní? Je to takový typ komunikace, kdy se partneři vzájemně respektují a účelně si sdělují informace. Tyto informace jsou schopni správně rozluštit a bez emocí je akceptují a poskytnou si odpovídající zpětnou vazbu. I v oblasti kritiky lze použít asertivní techniku a správným dotazováním zjistit, zda se jedná o oprávněnou kritiku, či manipulaci.

Dalším pojmem, který je v souvislosti s efektivní komunikací potřeba objasnit, je **networking**. „Jde o síť kontaktů, lidí, organizací, které si mají vzájemně co nabídnout a mohou si být prospěšné.“⁵⁷ V tomto procesu si člověk utváří jakousi síť osobních i profesních kontaktů, vědomě a systematicky navazuje kontakty nové a pečuje o ty staré.

⁵⁶ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 195. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁵⁷ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 197. ISBN 978-80-7261-169-0.

6 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Uvnitř organizace probíhá vnitřní komunikace. Nejedná se pouze o tok informací z vnějšku, o trhu či prostředí, ve kterém organizace podniká, ale důležitý a o mnoho rychlejší je tok informací právě uvnitř organizace. „*Slovo komunikace podle encyklopedického slovníku znamená styk, styky, spojení a přenos informace. Vnitrofiremní komunikace potom znamená propojení firmy pomocí komunikace.*“⁵⁸ Řada manažerů se domnívá, že dobře mluvit znamená dobře komunikovat. Samotné zvládnutí rétoriky ještě neznámá, že je člověk dobrý manažer. Je potřebná snaha porozumět druhým.

„Strategie vnitropodnikové komunikace by měla být založena na analýze:

- *toho, co chce říci management;*
- *toho, co chtějí slyšet pracovníci;*
- *problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací.*“⁵⁹

Na základě informací z těchto analýz je možné systémy komunikace upravit. Vzdělávací programy potřebné k pochopení koncipovat tak, aby tyto systémy následně fungovaly. Aby byla komunikace vždy efektivní, je potřeba dobré načasování sdílených informací. Dále je potřeba analyzovat případy zaměstnaneckých vztahů, kde bylo hlavní příčinou nebo jednou z hlavních příčin selhání komunikace. Po zjištění toho, kde přesně došlo k chybě, nezavrhnout nový postup a tuto chybu napravit. Jednou z příčin může být nevhodný systém komunikačních kanálů nebo třeba nedostatečná kompetence a s tím spojená schopnost překonávání komunikačních bariér. Tyto příčiny je možné odstranit nově zvoleným systémem komunikačních kanálů a případným dalším vzděláváním.

Armstrong rozlišuje tři typy komunikačních systémů:

- intranetové;
- písemné (podnikové časopisy, věstníky, nástěnky);
- ústní (skupinové brífinky, porady).⁶⁰

⁵⁸ HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, s. 9. ISBN 80-7169-550-5.

⁵⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 663. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 664. ISBN 978-80-247-1407-3.

6.1 Komunikační strategie

Každá organizace má svou vizi a strategii a z ní vycházející podnikatelský plán. V průběhu času vytváří nepřeborné množství vztahů a vazeb se svým okolím. „*Proto je při vytváření strategie firemní komunikace nutné určit důležitost jednotlivých skupin a stanovit priority, podle kterých budou vznikat konkrétní komunikační plány pro každou skupinu.*“⁶¹ Touto komunikační strategií si tvoří organizace svou image u obchodních partnerů, a to jak vnitřních, tak vnějších.

Mezi partnery lze počítat v první řadě zaměstnance a odborové organizace. Ti ovlivňují výkon a fluktuaci v organizaci. Odborové organizace zase mohou komplikovat chod organizace realizací stávek. Ten, kdo rozhoduje o koupi výrobků, je zákazník. Zákazník nebude spokojen, pokud dodavatelé a obchodní partneři spolehlivě a rychle nevyřídí zakázky. Kontrolní orgány a orgány veřejné správy vydávají certifikace či zajišťují potřebná legislativní opatření. Investoři, banky a pojišťovny jednak poskytují dostatek financí a dále i jejich zajištění. Média a různá občanská sdružení mohou kladně i záporně ovlivnit publicitu a následně jiné skupiny. Opominout nelze ani akcionáře, protože mají zásadní hlasovací právo.

Pokud si organizace stanovuje žebříček komunikačních priorit, je potřeba si dát pozor na některé skutečnosti. „*Při přípravě komunikační kampaně zaměřené na vybranou skupinu je třeba vždy myslet i na ostatní skupiny. Jsou plánované aktivity či vysílaná sdělení v souladu s celkovou komunikační strategií? Zapadají do firemní filosofie, odpovídají hodnotám, k nimž se firma veřejně hlásí?*“⁶²

Právě v současné době, kdy je učící se společnost vybavena moderními komunikačními technologiemi a kdy je velice jednoduché se o své negativní zkušenosti s konkrétní organizací podělit s ostatními, je o to více třeba mít tyto skutečnosti na paměti. Prostředky, které organizace investuje do budování svého dobrého jména, se mohou zúročit především v době, kdy na organizaci zaútočí negativní publicita a bude možné se o dobré jméno opřít.

⁶¹ STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 98. ISBN 978-80-7261-178-2.

⁶² STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 100. ISBN 978-80-7261-178-2.

6.2 Interkulturní komunikace a globální obchod

Současné globální trhy vytvářejí prostor pro mezinárodní podnikání a obchod a interkulturní komunikace je jejich nezbytnou součástí. Není výjimkou, že mezi sebou podnikají země různých kontinentů, což vyžaduje důkladnou přípravu způsobu interkulturní komunikace. *„Je dosti běžné, že se v podnicích se zahraničním managementem zavádí pro vnitropodnikovou komunikaci určitý jazyk. Volba firemního jazyka má různé důsledky, neboť může zvýhodňovat některé skupiny pracovníků, a zároveň znevýhodňovat jiné pracovníky.“*⁶³ Tento problém může trápit některé české zaměstnance, pokud je jim nařízeno úředně komunikovat jazykem zahraničních manažerů. Jako korporátní oficiální jazyk lze označit angličtinu.

Dále vstupují do hry nové komunikační technologie, které zásadně mění způsoby firemní komunikace a následně i organizační struktury. Obchodní dopis je již dávno minulostí; období, kdy dominantním komunikačním nástrojem byl fax, si řada zaměstnanců ani nepamatuje. Koncem minulého století s příchodem emailu byla tato forma komunikace zcela vytlačena. V průběhu let se objevují další komunikační prostředky, jako je třeba vizuální prezentace a nejnověji přichází technologie smartphonů a tabletů. Mění se technologické prostředky nutí organizace ke změně svých struktur, do popředí se dostává zvýšená specializace a požadavek klíčových kompetencí. Výrazněji se v této době využívá outsourcing.

Interkulturní komunikace se také zaměřuje na odlišnosti jednotlivých národů. Ve většině případů, kdy dochází v interkulturní komunikaci k nedorozumění, se projeví rozdílná hodnotová orientace. *„Kultury vyhýbající se nejistotě minimalizují možnost vystavení se podobným situacím přísnými pravidly, bezpečnostními opatřeními, náboženskými a filosofickými systémy absolutní pravdy. Lidé jsou zde emocionálnější. Opačné kultury, totiž nejistotu akceptující, jsou tolerantnější k odlišným názorům, mají co nejméně pravidel a jsou relativistické vzhledem k náboženství; lidé jsou uzavřenější ve vyjadřování svých pocitů.“*⁶⁴ Výstupy ze zkušeností s interkulturní komunikací jsou předmětem mnoha kurzů manažerských dovedností.

⁶³ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 152. ISBN 978-80-247-3069-1.

⁶⁴ PIKHART, M. *Interkulturní komunikace v globálním obchodě: perspektiva interkulturního managementu*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, s. 29. ISBN 978-80-7435-255-3.

6.3 Motivace pracovního jednání

Pracovní motivace je ovlivněna mnoha faktory, které jsou součástí procesu interakce, jež probíhá mezi jedincem a organizací. Každý člověk je jistým způsobem předurčen individuálními osobnostními charakteristikami a jeho očekávání mohou být různá, neboť i jeho chování, jednání a prožívání je zcela specifické. „*Zdroje pracovního jednání se nacházejí ve vnitřní motivaci člověka (tj. souboru potřeb, hodnot, zájmů apod.) a ve vnějších vlivech (stimulech, tj. podnětech ovlivňujících vnitřní motivaci), které působí na člověka zvenku.*“⁶⁵

Vliv na chování zaměstnanců má bezpochyby také firemní kultura a klima v organizaci, s tím související systém řízení a způsob komunikace. Všechny tyto faktory jsou součástí celku, který ovlivňuje pracovní ochotu a spokojenost. „*Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech výše uvedených forem lidské činnosti, včetně jejího dílčího aspektu – motivace pracovního jednání – chápeme jako jednu ze tří (ev. čtyř) základních osobnostních substruktur. Z určitého hlediska je možné tuto strukturu, tento aspekt osobnosti považovat za nejzajímavější, současně však také za nejsložitější či nejkomplicovanější.*“⁶⁶

Člověk za svou vykonanou práci očekává odměnu. „*Zaměstnavatelé, kteří se domnívají, že peníze jsou dostatečnou motivací, se ocitají před problémem, jak motivovat své zaměstnance, je-li všechno vysloveno a uděláno.*“⁶⁷ Organizace formují svou kulturu výkonu a strategii odměňování. Finanční odměna není zdaleka jediným zdrojem motivace.

„*Je tedy nezbytné rozumět faktorům, které motivují lidi, a jak lze s ohledem na tyto faktory vytvářet procesy a postupy v odměňování, které zvýší motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost a pozitivní spontánní dobrovolné chování.*“⁶⁸

Studium odborné literatury jistě napomohlo k orientaci v problematice firemní kultury a firemní komunikace. Za podstatné může být považováno jak správné

⁶⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 23. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶⁶ PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, s. 32. ISBN 80-7079-283-3.

⁶⁷ KIM, S. H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999, s. 51. ISBN 80-85943-96-4.

⁶⁸ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, s. 109. ISBN 978-80-247-2890-2.

definování pojmů bezprostředně souvisejících s touto problematikou, tak vznik a vývoj firemní kultury a její pojetí. Velice významnou roli v každé organizaci hrají faktory, které ovlivňují firemní kulturu a následně i proces komunikace. Síla firemní kultury má bezpochyby vliv na všechny jevy a organizační procesy, které může ovlivňovat jak pozitivně, tak ale také negativně. Určitá specifika je možné vidět ve firemní kultuře mezinárodních společností při formování globální firemní kultury. Nermalou roli v této problematice hraje také národní kultura a jazyk. Všechny tyto komponenty napomáhají k motivaci pracovního jednání a následné spokojenosti zaměstnanců a prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

Autorka v praktické části ověří stav firemní kultury konkrétní společnosti, zaměří se na její vnímání samotnými zaměstnanci, zároveň prozkoumá firmou nastavené komunikační procesy. Zajímavý může být vztah mezi hodnocením těchto ukazatelů a spokojeností a motivovaností zaměstnanců.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA A HISTORIE FARMACEUTICKÉ SPOLEČNOSTI ZENTIVA

Farmaceutická společnost Zentiva vyrábí vysoce kvalitní léčivé přípravky, v oboru farmacie má dlouhou tradici a v České republice své nezastupitelné místo. V současné době lze hovořit o společnosti jako o třetí největší, a také nejrychleji rostoucí, generické společnosti v Evropě. Sídlí v srdci Evropy, v Praze, působí na dvaatřiceti trzích světa a jejích služeb využívá téměř osm set miliónů lidí.⁶⁹

Může být velice zajímavé zmínit, jakými změnami Zentiva prošla v průběhu staletí. Již v 15. století si mohli Pražané vyzvedávat své léčivé přípravky v lékárně u Černého Orla, která se nachází ještě dnes v Praze na Starém městě. Tato lékárna patří mezi nejstarší české lékárny vůbec. Prosperovala celá staletí a v roce 1857 byla zakoupena rodinou Benjamina Fragnera. Tato velice schopná rodina zakoupila pozemky v dnešních Dolních Měcholupech, kde se jí podařilo vybudovat farmaceutickou továrnu, která se stala již v třicátých letech 20. století pražskou jedničkou.⁷⁰

Krátce po druhé světové válce československá vláda firmu znárodnila. Stala se součástí národního podniku Spofa, který byl v poválečném Československu jedničkou na domácím farmaceutickém trhu. Dalším důležitým mezníkem v historii společnosti Zentiva je rok 1993. Tehdy se ze Spofy stává společnost Léčiva a jako první firmě se jí daří získat certifikát za dodržování správné výrobní praxe při výrobě antibiotik. Na tyto úspěchy navazuje rok 1998, kdy vedení společnosti a skupina Warburk Pincus získávají většinový podíl akcií. Tímto mezníkem začíná společnost novou epochu své historie, a to výrobu značkových generických přípravků, do jejichž vývoje investuje značnou část prostředků tak, jako do výzkumu a vývoje.⁷¹

V další epoše dochází v roce 2003 k akvizici se společností Slovakofarma, což vede ke vzniku značky Zentiva. Přesně do tohoto období je možné datovat rozšíření

⁶⁹ Zentiva Group, a.s. [online]. © 2014 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.zentiva.cz/about-us/history/Documents/History-brochure.pdf>

⁷⁰ Zentiva Group, a.s. [online]. © 2014 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.zentiva.cz/about-us/history/Documents/History-brochure.pdf>

⁷¹ Zentiva Group, a.s. [online]. © 2014 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.zentiva.cz/about-us/history/Documents/History-brochure.pdf>

Zentivy do střední a východní Evropy. Následují další úspěchy. V roce 2004 zapisuje své akcie na burze nejen v Praze, ale také v Londýně a pokračuje dále ve své expanzi akvizicí se společností Sicomed, která je rovněž jedničkou na rumunském farmaceutickém trhu právě ve výrobě generických přípravků.⁷²

V roce 2006 kupuje společnost Sanofi téměř dvacet pět procent společnosti Zentiva a stává se jejím hlavním akcionářem. Krátce po této události společnost rozšiřuje své pole působení, daří se jí vstoupit na turecký trh koupí farmaceutické firmy Eczacibasi Generic Pharmaceuticals, a stát se tak největším výrobcem generických přípravků ve střední a východní Evropě. Tento rostoucí trend završuje v roce 2009, kdy se včleňuje do velké mezinárodní skupiny. V roce 2011 vstupuje na trhy západní Evropy, čímž završuje své zaměření na potřeby pacientů téměř celého světa.⁷³

7.1 Vize a poslání společnosti

Zentiva jako člen nadnárodní skupiny nejen vyrábí a distribuuje cenově dostupné, generické léky, ale také se podílí na výzkumu řady nových léků. Její úsilí se obrací na zlepšení kvality a prodloužení života maximálního množství pacientů, kterým svou činností může pomoci. Nejedná se pouze o vývoj, výrobu a distribuci léčiv, ale také o poskytnutí služeb pacientům a odborné veřejnosti na maximální možné úrovni. Díky schopnosti inovativního přístupu a růstu, je společnost podporou pro různé systémy včetně a hlavně systému zdravotnického. Svým přístupem orientovaným na výkon a podporou rozvoje zaměstnanců je vytvářena úspěšná budoucnost společnosti. Nedílnou součástí firemní kultury je společenská odpovědnost, která pramení ze snahy pomoci ostatním, a proto společnost neustále hledá nové cesty spolupráce s dalšími subjekty. Pacienti, etika, lidé a planeta, to jsou čtyři pilíře, na kterých je společnost vystavěna. Díky těmto pilířům je možné organizovat mnoho projektů, které sledují jediný cíl. Tím je pomoc lidem, kteří ji potřebují.⁷⁴

⁷² Zentiva Group, a.s. [online]. © 2014 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.zentiva.cz/about-us/history/Documents/History-brochure.pdf>

⁷³ Zentiva Group, a.s. [online]. © 2014 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.zentiva.cz/about-us/history/Documents/History-brochure.pdf>

⁷⁴ Zentiva Group, a.s. [online]. © 2015 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.zentiva.cz/about-us/pages/our-mission-and-vision.aspx>

Posláním společnosti je zpřístupnit léčbu co největšímu počtu pacientů. To se jí daří právě výrobou generických léčivých přípravků, které přicházejí na trh po ukončení patentové ochrany originálních přípravků. Tato patentová ochrana trvá v evropské unii deset až dvacet let. Generické léčivé přípravky, generika, mají rozhodně stejně vysokou kvalitu, splňují požadavky bezpečnosti a jsou účinné stejně jako originální léky. Jejich obsahem je totožná účinná látka ve stejné lékové formě. Aby mohlo být příslušným orgánem generické léčivo schváleno, musí takzvanou bioekvivalentní studií prokázat, že je shodné s originálem. V praxi to znamená, že se dostane do krevního oběhu pacienta stejné množství účinné látky a bude i stejným způsobem z organismu vylučováno, jako u originálního léčivého přípravku. Podíl těchto generických přípravků v rámci celosvětové spotřeby neustále roste. Generika celkově tvoří téměř třicet procent celosvětového obrátu farmaceutického trhu, a tím velice přispívají ke snížení nákladů na léčbu. Úspora nákladů může v případě generik tvořit až osmdesát procent ceny originálního přípravku.⁷⁵

7.2 Etický kodex a jeho význam na úrovni firemní etiky

Etický kodex je nedílnou součástí firemní kultury společnosti. Za kulturu společnosti lze označit to, jaký je kolektiv, jaká je celá skupina. Způsob, jakým je společnost řízena, jakým jsou činěna důležitá rozhodnutí, způsob, jakým spolu její zaměstnanci jednají a jakým jednají se svými partnery, se odvíjí od hodnot a postojů, které jsou nedílnou součástí každého jednotlivce uvnitř. Mezi ně patří bezpochyby **zásadovost**, která zavazuje dodržovat nejen kvalitativní, ale také etické standardy. Jako další je možné jmenovat **respekt**. Respektovat různorodost, a také potřeby jak zaměstnanců, tak partnerů a pacientů. Jasná a konstruktivní komunikace je výsledkem vzájemné důvěry. **Solidarita a společenská odpovědnost** vede k ohleduplnosti vůči životnímu prostředí a činí společnost odpovědnou za veškeré činy.⁷⁶

Celkově se tedy společnost snaží o dodržování etických principů a zároveň se zavazuje dodržovat platné zákony zemí, ve kterých podniká. Principy, kterými se

⁷⁵ Zentiva Group, a.s. [online]. © 2015 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.zentiva.cz/about-us/pages/slogan.aspx>

⁷⁶ Zentiva Group, a.s. [online]. © 2011 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: http://www.zentiva.cz/contact-us/Documents/Etický_kodex.pdf

společnost řídí, jsou Všeobecná deklarace lidských práv, Mezinárodní organizace práce a Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD). Právo jednotlivce na zdraví je podporováno podle definice Mezinárodní úmluvy o hospodářských, kulturních a sociálních právech. Základní principy týkající se lidských práv, práce, životního prostředí a boje s korupcí jsou podporovány a aplikovány podle zásad Global Compact Organizace spojených národů.⁷⁷

Etický kodex pomáhá zaměstnancům při řešení různých problémů, které mohou nastat jak uvnitř společnosti, tak v jejím okolí. Lidé se s ním mohou setkat každý den při plnění svých pracovních povinností. Jsou v něm ukotveny povinnosti společnosti vůči zaměstnancům a zároveň i vůči subjektům, jako jsou pacienti a spotřebitelé, zdravotničtí odborníci, dodavatelé a smluvní partneři, státní zaměstnanci a zastupitelé a akcionáři a investoři. **Za zásady úzce spjaté s etickým kodexem lze považovat:**

- **respektování jednotlivce** (podporuje různorodost, rovné příležitosti zaměstnanců, zakazuje veškeré formy diskriminace na základě faktorů jako je třeba věk, pohlaví, původ či vyznání nebo sexuální orientace a rovněž zakazuje jednání, které by mělo za následek poškození lidské důstojnosti);
- **respektování soukromí a ochranu osobních údajů** (údaje musí být používány pro korektní účely, mohou být uchovány pouze po dobu nezbytně nutnou a osoby mají právo sběr dat kontrolovat);
- **úctu ke zdraví, bezpečnosti a životnímu prostředí** (jedná se o bezpečnost zaměstnanců společnosti, omezení environmentálního dopadu činností společnosti, jako třeba emise skleníkových plynů a jiné, dále také podpory dodržování těchto zásad u dodavatelů);
- **důvěrnost a ochranu citlivých informací** (která zahrnuje například registraci nových přípravků, výsledky studií, soudních spory, či návrhy důležitých akvizic);
- **ochranu naší image v sociálních médiích** (zahrnuje odpovědný přístup zaměstnanců při používání sociálních médií a to i v soukromém čase);
- **prevenci střetu zájmů** (jedná se o situace, kdy se osobními zájmy zaměstnanců mohou ocitnout v rozporu se zájmy zaměstnavatele, a proto je

⁷⁷ Zentiva Group, a.s. [online]. © 2011 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: http://www.zentiva.cz/contact-us/Documents/Etický_kodex.pdf

potřeba prevence střetu zájmů, aby nedošlo k porušení objektivit jejich obchodního rozhodnutí);

- **prevenci insider tradingu** (ke kterému může dojít na základě nákupu či prodeje akcií společnosti před nebo po vyhlášení určitých informací, a tím poškodit cenu akcií společnosti nebo partnera);
- **finanční informace a reakce na poptávky** (zveřejňování finančních výkazů a informací o korporátních opatřeních včas a s ohledem na tržní cenu akcií, zde funguje princip transparentnosti a porušení pravidel může způsobit pokuty od finančních nebo jiných regulačních subjektů);
- **angažovanost v politickém a veřejném životě** (zaměstnanci nejsou oprávněni zavazovat společnost, ať již přímo, či nepřímo s politickou stranou, či její podporou);
- **respektování volné soutěže** (znamená podporu volné a spravedlivé soutěže, ale znamená také nikdy neprojednávat s konkurenty ceny, plány a marketingové strategie, rozdělení trhu, či smlouvy s dodavateli nebo úmysl účastnit se výběrových řízení; porušení protikartelové legislativy je pokutováno a v některých zemích jsou dokonce vážná porušení těchto dohod trestána i odnětím svobody);
- **boj s úplatkářstvím a korupcí** (v každé zemi, kde společnost podniká, usiluje o potírání všech forem korupce, snaží se dodržovat stále přísnější mezinárodní a národní legislativu, která má za úkol korupci předcházet, zaměstnanci se zavazují nepřijímat, či nenabízet dary, služby, peníze, ani další požitky);
- **správnou praxi v oblasti propagace** (společnost se zavazuje při propagaci svých výrobků uplatňovat nejvyšší etické standardy, údaje poskytovat nezkrácené a dostatečné, informace podložené vědecky ověřenými výsledky, udržovat transparentnost vztahů mezi všemi zúčastněnými stranami a dodržovat platnou legislativu);
- **bezpečnost při jednání s dodavateli** (společnost požaduje, aby třetí strany, dodavatelé, se kterými je v obchodním vztahu, také dodržovali etické standardy a to v rámci celé své činnosti, jako jsou lidská práva a pracovní

podmínky, bezpečnost a zdraví s ochranou životního prostředí, střet zájmů a rozhodně a zásadně boj s korupcí všeho druhu);

- **informační povinnost** (monitorovat a aktualizovat všechny informace poskytované pacientům, zdravotnické pracovníky informovat nejen o přínosech léčby, ale také o kontraindikacích a nežádoucích vedlejších účincích, a to v místním jazyce, ve formě srozumitelné především pro pacienta).⁷⁸

Pokud se zaměstnanec společnosti domnívá, že bylo některé z pravidel etického kodexu porušeno nebo se jeho porušení chystá, může poskytnout informace svému nadřízenému nebo oddělení Global Compliance. Pokud se stane, že nebude obava potvrzena, ale zaměstnanec jednal v dobré víře postrádající zlomyslný záměr, nebude nijak postižen, ani diskriminován. V případě odhalení a prokázání podvodu nebo závažného porušení předpisů následuje opatření vedoucí k nápravě, disciplinární řízení nebo soudní řízení.⁷⁹

⁷⁸ Zentiva Group, a.s. [online]. © 2011 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: http://www.zentiva.cz/contact-us/Documents/Etický_kodex.pdf

⁷⁹ Zentiva Group, a.s. [online]. © 2011 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: http://www.zentiva.cz/contact-us/Documents/Etický_kodex.pdf

8 SAMOSTATNÝ VÝZKUM

8.1 Vymezení výzkumného cíle a stanovení hypotéz

Cílem výzkumu bylo analyzovat vybrané problémy související s firemní kulturou a způsoby nastavení firemních hodnot, dále byla posouzena úroveň firemní komunikace, vztah mezi firemní kulturou, firemní komunikací a jejich možný vliv na výkon celé společnosti. Autorka analyzovala komunikační procesy, stav firemní kultury a její vnímání samotnými zaměstnanci a dopad těchto proměnných na celkovou atmosféru ve společnosti, kde provedla šetření.

Smyslem praktické části bylo odhalit možné negativní příčiny ovlivňující komunikaci mezi zaměstnanci a vedením společnosti, vliv možného nesouladu mezi firemní kulturou, hodnotami a postoji uznávanými společností a těmito atributy tak, jak je cítí a uznávají zaměstnanci. Celkový nesoulad těchto jednotlivých komponent může mít vliv na výkonnost zaměstnanců a následně se může negativně promítnout do požadovaných výsledků. Autorka tyto výsledky prezentovala managementu společnosti, který je zahrne do svého akčního plánu jako podklad pro další zlepšení.

Protože vnímání hodnot a postojů, firemní kultury a etických pravidel, rovněž tak vnímání způsobu firemní komunikace, je každým zaměstnancem prožíváno zcela subjektivně, **přízpůsobila** autorka **metodický přístup** tak, aby informace a výstupy z výzkumu vystihovaly co nejobjektivněji a nejpravdivěji stav zkoumaných jevů.

Výzkumný problém autorka jasně formulovala a stanovila ve formě **výzkumných otázek**. **Výzkumné hypotézy** byly odpovědí na tyto výzkumné otázky a následný výzkum tyto hypotézy potvrdil nebo vyvrátil.

Výzkumné otázky

Otázka č. 1: Jsou zaměstnanci včas a v dostatečné míře informováni o probíhajících změnách?

Otázka č. 2: Jsou zaměstnanci při plnění úkolů ve stresu, pokud nejsou dostatečně a včas informováni?

Otázka č. 3: Považují zaměstnanci rozhodovací proces ve společnosti za dostatečně pružný?

Otázka č. 4: Využívají zaměstnanci ke komunikaci se svými kolegy spíše neformální kanály?

Otázka č. 5: Znalí zaměstnanci etický kodex společnosti a s hodnotami v něm vyjádřenými jsou plně v souladu?

Otázka č. 6: Setkali se zaměstnanci v průběhu svého zaměstnaneckého poměru se šikanou na pracovišti?

Otázka č. 7: Vnímají zaměstnanci firemní kulturu jako pozitivní a silnou?

Otázka č. 8: Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni a odměňováni?

Otázka č. 9: Vidí zaměstnanci svou budoucnost v této společnosti?

Výzkumné hypotézy

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci jsou včas a v dostatečné míře informováni o probíhajících změnách.

Hypotéza č. 2: Nedostanou-li zaměstnanci dostatek informací, jsou při práci ve stresu.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci považují rozhodovací proces ve společnosti za dostatečně pružný.

Hypotéza č. 4: Zaměstnanci využívají ke komunikaci se svými kolegy spíše neformální kanály.

Hypotéza č. 5: Zaměstnanci znají etický kodex společnosti a s hodnotami v něm vyjádřenými jsou plně v souladu.

Hypotéza č. 6: Zaměstnanci se v průběhu svého zaměstnaneckého poměru nikdy nesečkali s šikanou na pracovišti.

Hypotéza č. 7: Zaměstnanci vnímají firemní kulturu jako pozitivní a silnou.

Hypotéza č. 8: Managementu společnosti se daří zaměstnance dostatečně motivovat.

Hypotéza č. 9: Většina zaměstnanců spojuje svou budoucnost s touto společností.

8.2 Časová organizace výzkumu, jeho fáze a výzkumná metodika

Pro tento výzkum autorka použila kvantitativní metodu empirického výzkumu, jejímž principem je rychlé získání informací od co největšího počtu respondentů. **Strukturovaný dotazník**⁸⁰, který je součástí přílohy, obsahuje otázky, na něž bylo možné odpovědět jasně definovanými odpověďmi. Respondent mohl zvolit pouze jednu odpověď a odpovědi byly povinné. Otázky byly připraveny svědomitě, kladeny jasně a srozumitelně a jejich znění bylo ještě před spuštěním výzkumu konzultováno s managementem společnosti.

Dotazník byl respondentům předán elektronickou cestou a sběr dat probíhal zcela anonymně. Respondenty se stali členové obchodních týmů České republiky, mající na starost promoci léků na předpis. Jako časový rámeček byl zvolen pracovní týden, kdy mohli dotazovaní své odpovědi zaznamenávat. Z celkového **počtu osmdesáti oslovených respondentů** se vrátilo autorce **šedesát pět odpovědí**. Můžeme tedy hovořit zhruba o osmdesátiprocentní návratnosti.

Jako výhodné u dotazníkového šetření můžeme označit nejen rychlost a množství, ale také poměrně přesné vyhodnocení odpovědí. Pohodlné je zpracování i pro respondenty, neboť si mohou čas a místo vypracování otázek určit podle potřeby. Nevýhodou může být malá spontánnost odpovědí, neboť si je může respondent v klidu promyslet a tento fakt se může promítnout do výsledku.

Proto autorka doplnila dotazníkové šetření o **standardizovaný řízený rozhovor**⁸¹, který byl uskutečněn s pěti zaměstnanci obchodního týmu. Jako kritérium výběru byla stanovena délka zaměstnaneckého poměru u společnosti. Jeden respondent je u společnosti zaměstnán méně než pět let, dva respondenti méně než deset let a poslední dva respondenti více než deset let. Cílem těchto rozhovorů bylo doplnění výstupů získaných dotazníkovým šetřením, obohacení odpovědí o spontánnost a větší konkrétnost v případě nespokojenosti. Autorka měla možnost pozorovat i emocionální zabarvení v průběhu rozhovoru a otázku v případě nepochopení řádně vysvětlit. Za riziko u tohoto typu šetření lze považovat tendenci respondentů stylizovat své odpovědi do domněle žádoucích. Je zde kladen veliký důraz na dobré postavení otázek. Rozhovory byly provedeny v příjemném prostředí, které si určil sám respondent.

⁸⁰ Příloha A

⁸¹ Pořadí otázek je přesně stanoveno a formulace má pevně stanovenou formu.

8.3 Výsledky výzkumu

Strukturovaný **dotazník obsahoval čtyřicet uzavřených otázek**, které měly za cíl zjistit úroveň firemní kultury a komunikace tak, jak ji vnímají zaměstnanci. Dotazník měl **jasně definované odpovědi** a vždy bylo možné označit pouze jednu. Všechny odpovědi v dotazníku byly **povinné**, nebylo tedy možné žádnou z nich přeskočit. Návratnost dotazníku byla zhruba osmdesát procent. Veškerá data byla zpracována do tabulek a přehledných grafů.

První otázka dotazující se na pohlaví respondentů, druhá na věk, třetí na délku zaměstnaneckého poměru a čtvrtá na pracovní pozici měly za cíl pouze dokreslit složení respondentů, ale nebyly předmětem výzkumu a nebyly z nich učiněny výstupy. Další otázky se již snažily najít odpověď a následně potvrdit, či vyvrátit výzkumné hypotézy. Grafy č. 5, č. 6, č. 7 a č. 17 zobrazující výsledky odpovědí týkajících se souhrnně znalosti Etického kodexu, hodnot, poslání a cílů společnosti. Shodně ukázaly, že jsou zaměstnanci z více jak 90% informováni a cítí se být s těmito aspekty v souladu.

Zajímavé informace ukazuje tabulka a graf č. 8, č. 9, č. 10, č. 11 a č. 12. Z výsledku je patrné, že se téměř 50% respondentů setkalo s nějakou formou agresivního chování mezi kolegy, ale nebyla jim poškozena lidská důstojnost, neboť byl případ ve většině případů řešen kompetentní osobou.

Další grafy vypovídají o schopnosti managementu komunikovat se svými zaměstnanci. Z grafu č. 22 je patrné, že právě komunikace mezi jednotlivými odděleními není zcela dostatečná a proto získávají zaměstnanci informace z neformálních kanálů, což je možné vyčíst z grafu č. 26. Graf č. 30 a č. 31 odhaluje rostoucí byrokracii, zdlouhavé schvalovací procesy a jistou nepružnost.

Další zajímavý výstup je možné vyčíst z grafu č. 35 a to míru stresu zaměstnanců, která pramení převážně z postihu za nesplnění stanovených cílů, kde téměř 60% respondentů odpovědělo kladně. Tento poznatek zajímavě doplňují rozhovory s vybranými respondenty, které jsou součástí této kapitoly. Podrobnější analýze a interpretaci výsledků výzkumu se věnuje následující podkapitola.

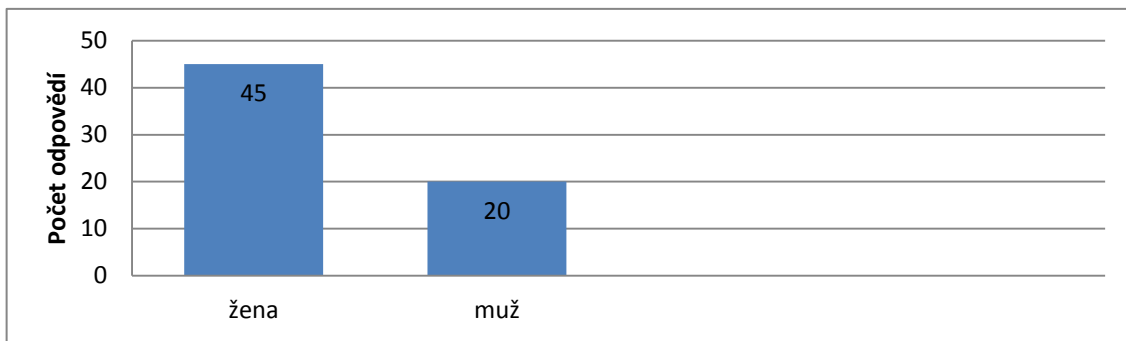
1. Jste žena nebo muž?

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
žena	45	69,23
muž	20	30,77

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

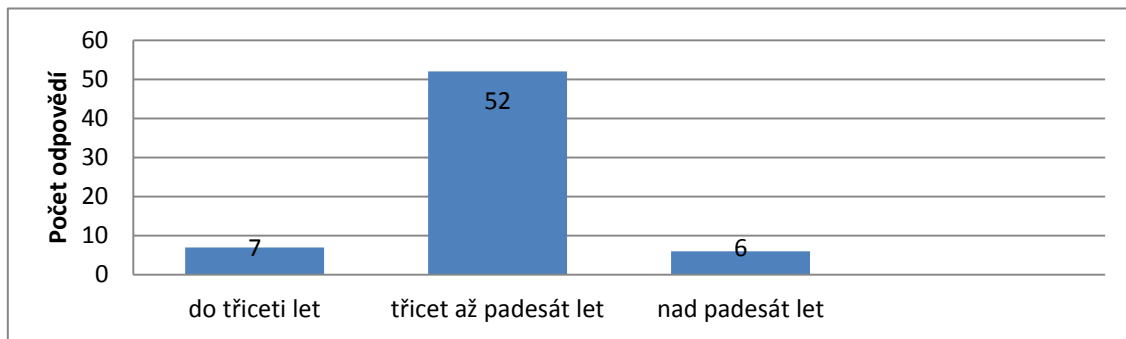
2. Označte svůj věk.

Tabulka 2: Věk respondentů

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
do třiceti let	7	10,77
třicet až padesát let	52	80,00
nad padesát let	6	9,23

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

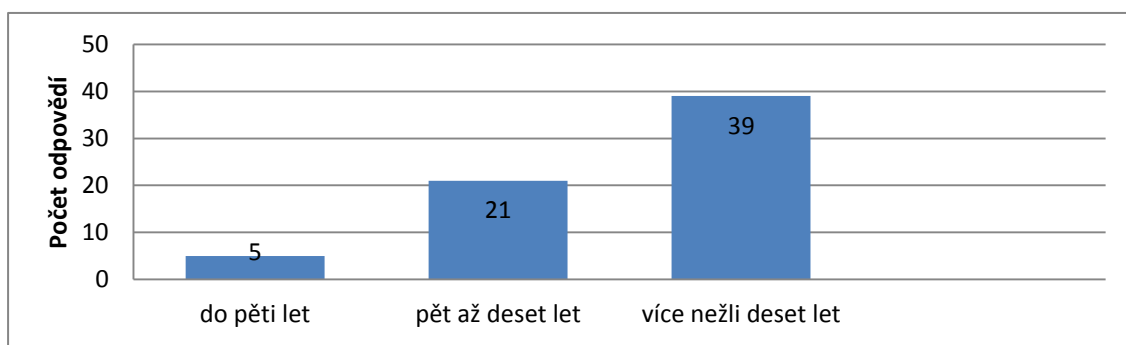
3. Délka vašeho zaměstnaneckého poměru v organizaci je?

Tabulka 3: Délka zaměstnaneckého poměru

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
do pěti let	5	7,69
pět až deset let	21	32,31
více nežli deset let	39	60,00

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 3: Délka zaměstnaneckého poměru



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

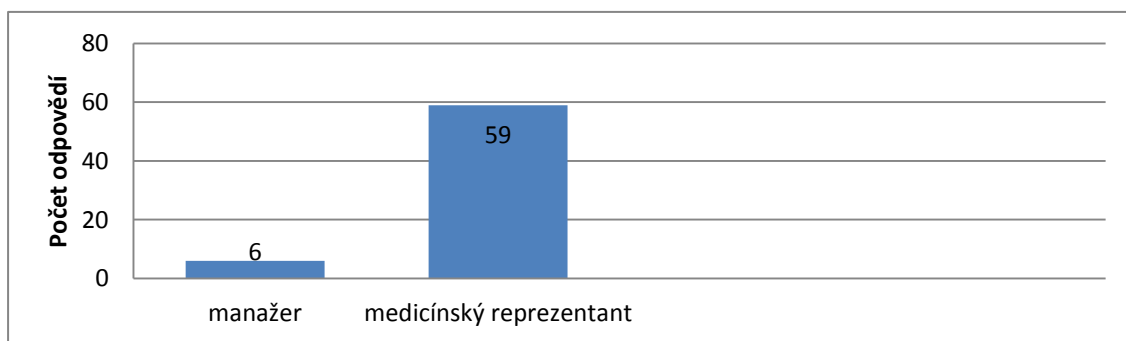
4. Vaše pracovní pozice ve společnosti je?

Tabulka 4: Pracovní pozice respondentů

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
manažer	6	9,23
medicínský reprezentant	59	90,77

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 4: Pracovní pozice respondentů



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

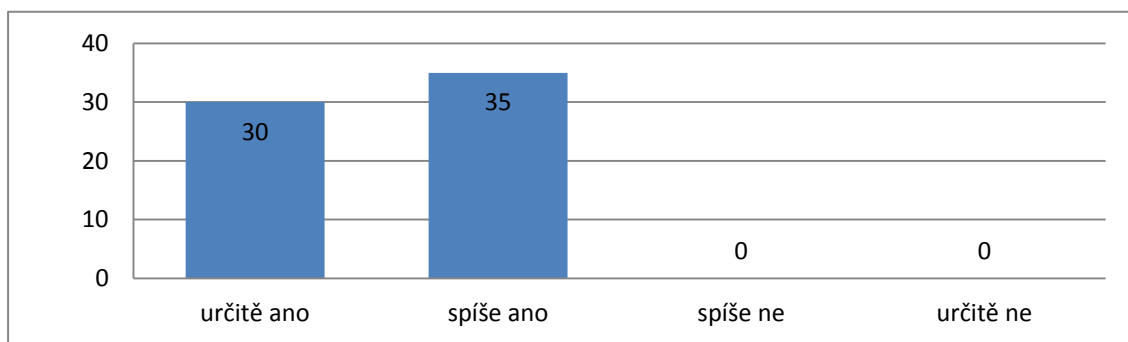
5. Informace o poslání a cílech této společnosti jsou vám k dispozici, znáte je?

Tabulka 5: Dostupnost informací

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	30	46,15
spíše ano	35	53,85
spíše ne	0	-
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 5: Dostupnost informací



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

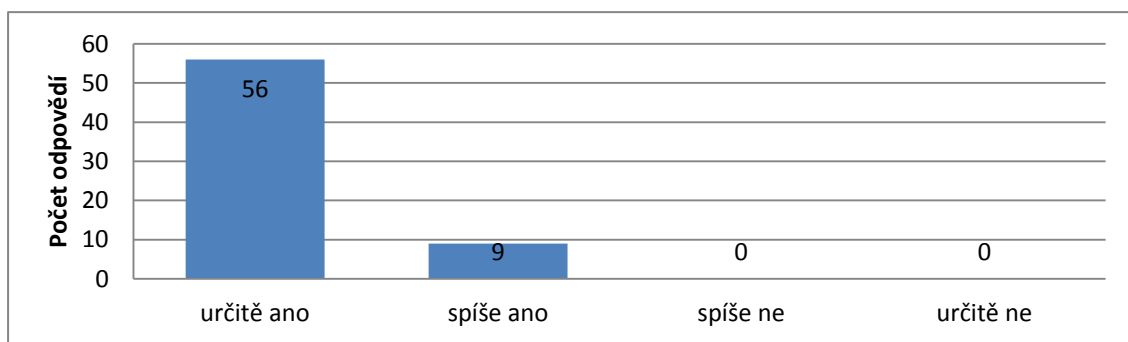
6. Znáte Etický kodex vaší společnosti?

Tabulka 6: Znalost Etického kodexu

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	56	86,15
spíše ano	9	13,85
spíše ne	0	-
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 6: Znalost Etického kodexu



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

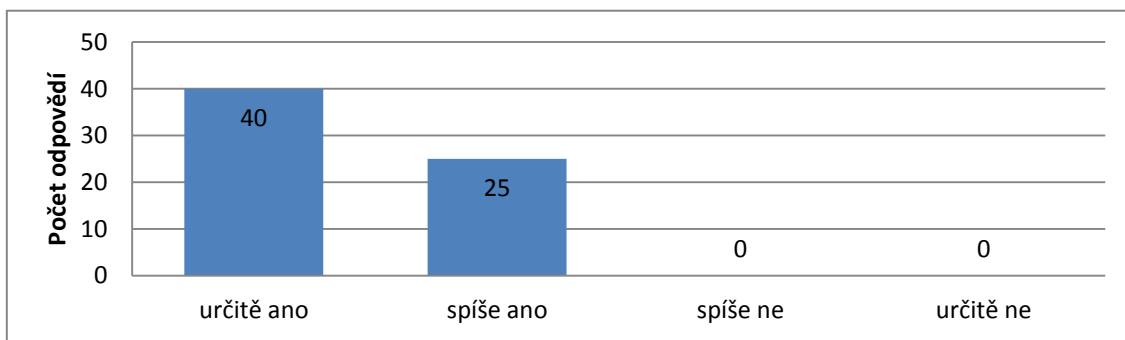
7. Jste vy osobně v souladu s hodnotami vaší společnosti?

Tabulka 7: Soulad s hodnotami společnosti

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	40	61,54
spíše ano	25	38,46
spíše ne	0	-
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 7: Soulad s hodnotami společnosti



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

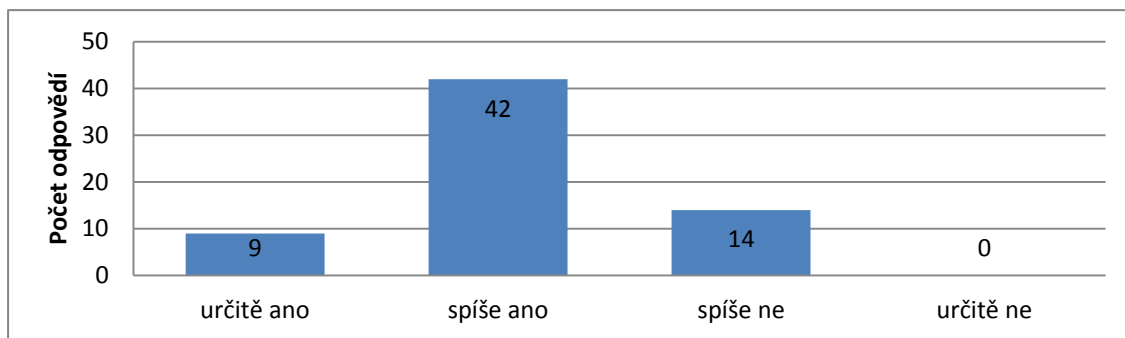
8. Je ve vaší společnosti dodržována zásada rovných příležitostí?

Tabulka 8: Dodržování zásady rovných příležitostí

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	9	13,85
spíše ano	42	64,62
spíše ne	14	21,54
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 8: Dodržování zásady rovných příležitostí



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

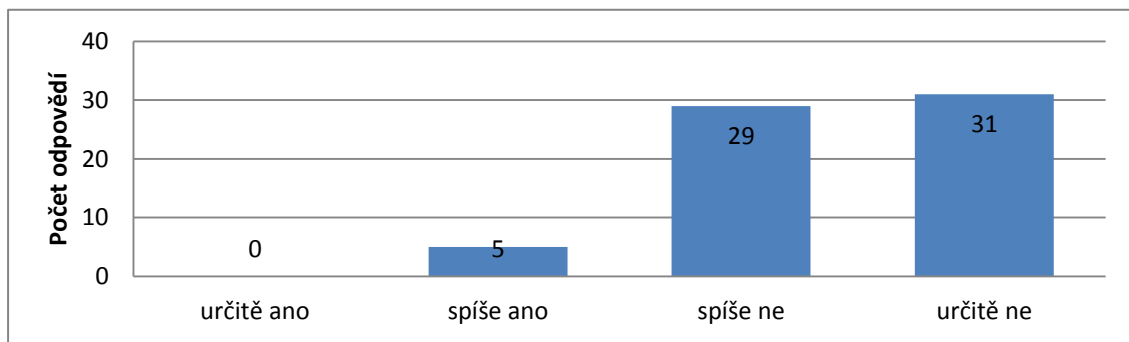
9. Setkali jste se ve vaší společnosti s nějakým druhem diskriminace?

Tabulka 9: Setkání s diskriminací

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	0	-
spíše ano	5	7,69
spíše ne	29	44,62
určitě ne	31	47,69

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 9: Setkání s diskriminací



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

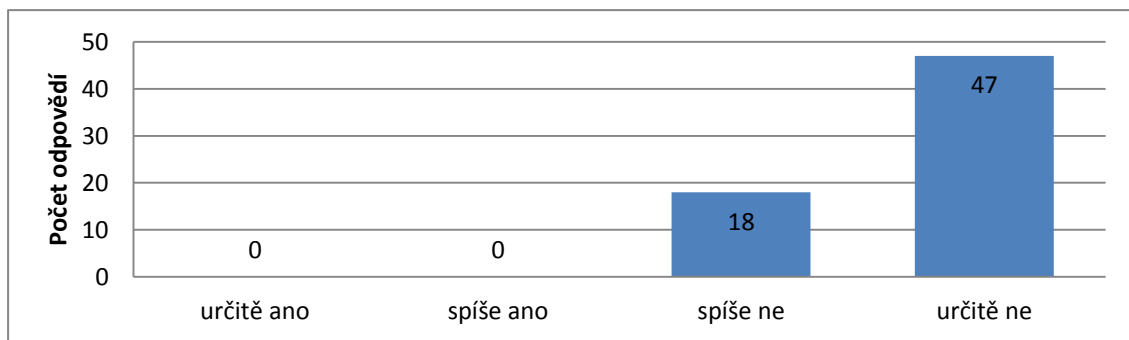
10. Byla někdy vám osobně ve společnosti poškozena lidská důstojnost?

Tabulka 10: Poškození lidské důstojnosti

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	0	-
spíše ano	0	-
spíše ne	18	27,69
určitě ne	47	72,31

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 10: Poškození lidské důstojnosti



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

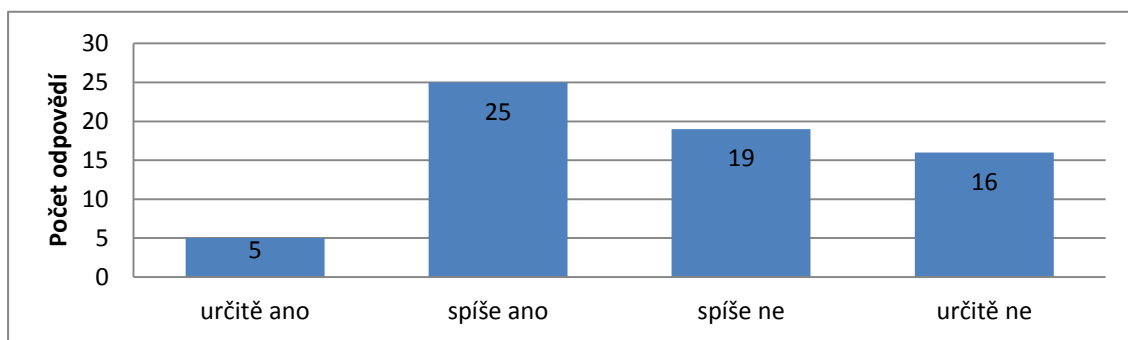
11. Setkali jste se ve vaší společnosti s nějakou formou šikany? (mobbing, bossing)

Tabulka 11: Setkání se šikanou

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	5	7,69
spíše ano	25	38,46
spíše ne	19	29,23
určitě ne	16	24,62

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 11: Setkání se šikanou



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

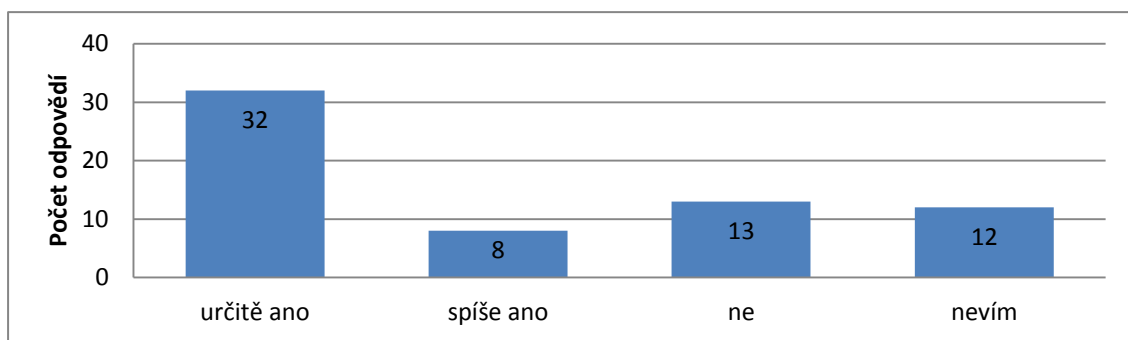
12. Byl tento problém následně řešen kompetentní osobou?

Tabulka 12: Řešení problému kompetentní osobou

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	32	49,23
spíše ano	8	12,31
ne	13	20,00
nevím	12	18,46

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 12: Řešení problému kompetentní osobou



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

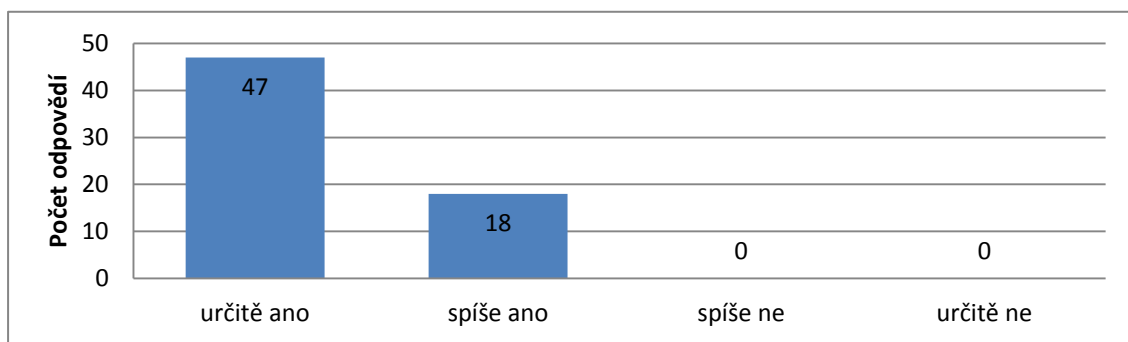
13. Máte pocit, že ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců je dostatečná?

Tabulka 13: Ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	47	72,31
spíše ano	18	27,69
spíše ne	0	-
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 13: Ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

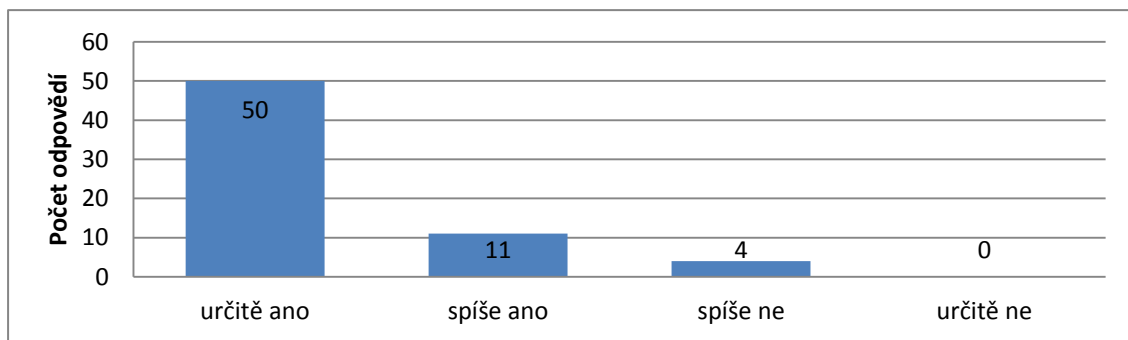
14. Cítíte potřebu, aby vaše společnost bojovala s úplatkářstvím a korupcí?

Tabulka 14: Potřeba boje s korupcí

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	50	76,92
spíše ano	11	16,92
spíše ne	4	6,15
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 14: Potřeba boje s korupcí



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

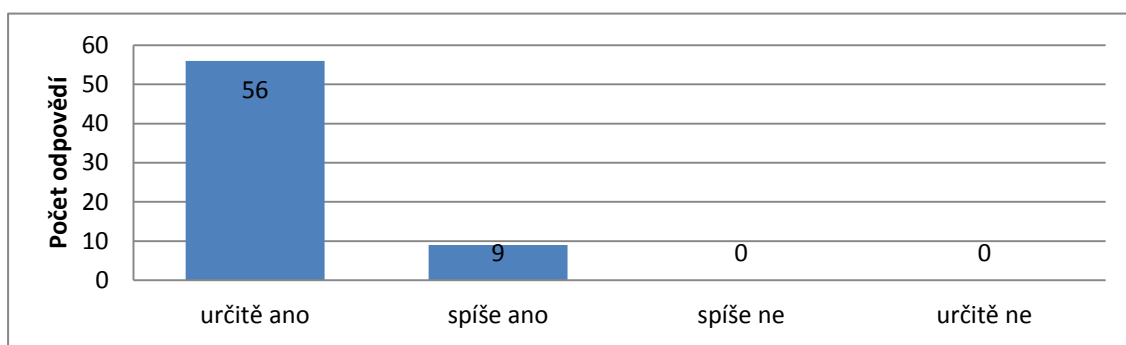
15. Pokud zjistíte, že bylo nějaké pravidlo vycházející z etického kodexu porušeno, máte možnost se beztestně obrátit na kompetentní osobu?

Tabulka 15: Možnost oznámení porušení Etického kodexu

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	56	86,15
spíše ano	9	13,85
spíše ne	0	-
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 15: Možnost oznámení porušení Etického kodexu



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

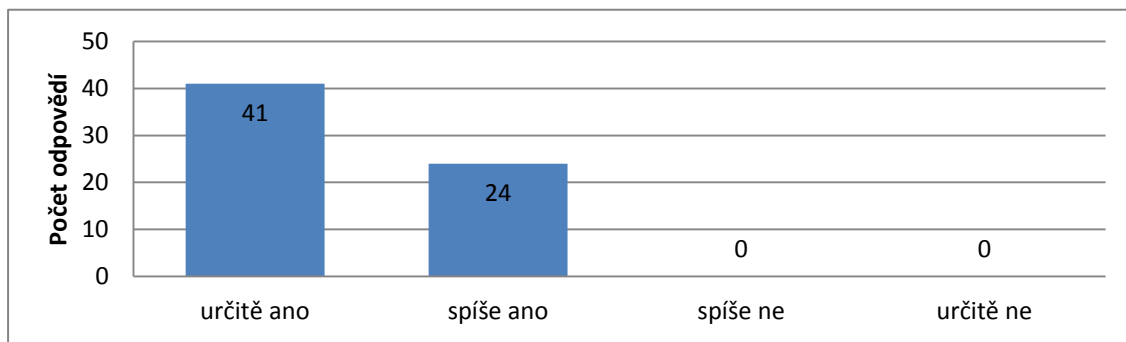
16. Je vaše společnost vnímána vašimi zákazníky (pacienty, lékaři, dodavateli) jako důvěryhodná a společensky odpovědná?

Tabulka 16: Důvěryhodnost společnosti

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	41	63,08
spíše ano	24	36,92
spíše ne	0	-
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 16: Důvěryhodnost společnosti



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

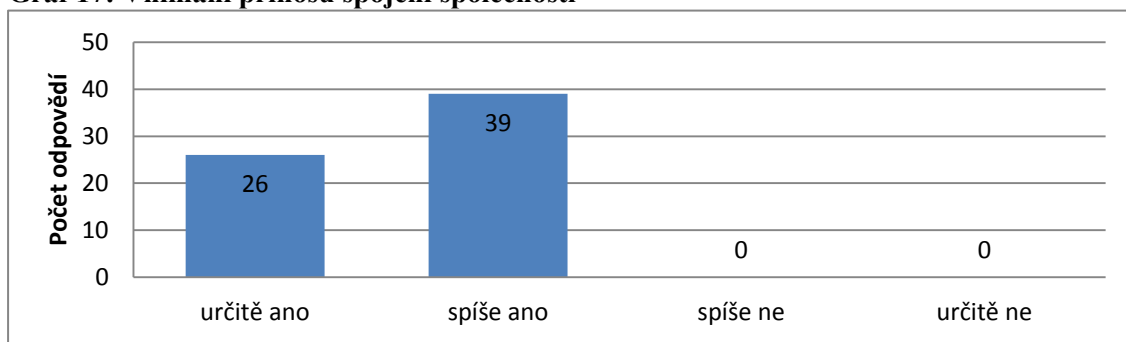
17. Vaše společnost se stala součástí nadnárodní společnosti. Vnímáte hodnoty a firemní kulturu, které spojení přineslo jako pozitivní a přínosné?

Tabulka 17: Vnímání přínosu spojení společností

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	26	40,00
spíše ano	39	60,00
spíše ne	0	-
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 17: Vnímání přínosu spojení společností



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

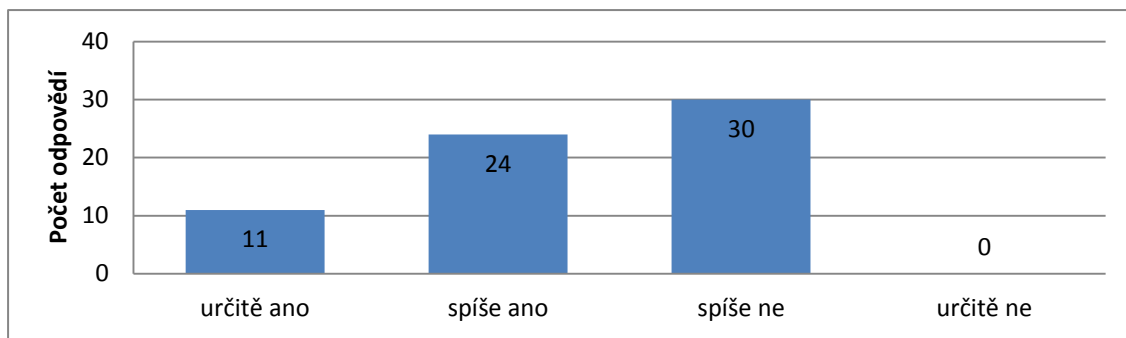
18. Vnímali jste firemní kulturu vaší společnosti před spojením se zahraničním subjektem více jako totožnou s vaším osobním nastavením?

Tabulka 18: Ztotožnění s firemní kulturou před spojením

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	11	16,92
spíše ano	24	36,92
spíše ne	30	46,15
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 18: Ztotožnění s firemní kulturou před spojením



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

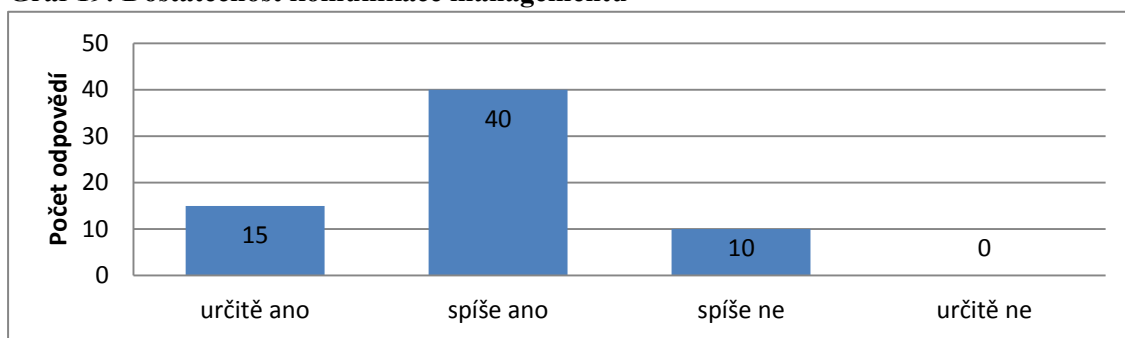
19. Daří se managementu společnosti s vámi dostatečně komunikovat?

Tabulka 19: Dostatečnost komunikace managementu

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	15	23,08
spíše ano	40	61,54
spíše ne	10	15,38
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 19: Dostatečnost komunikace managementu



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

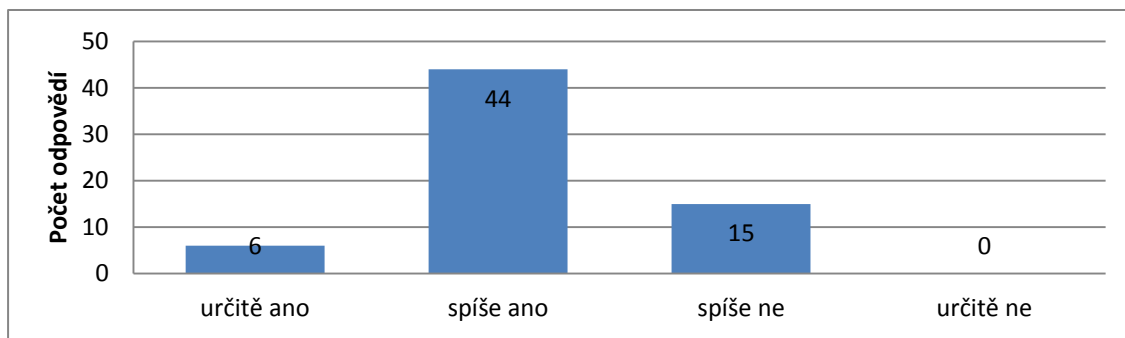
20. Zásadní informace se k vám dostávají včas a v dostatečné míře?

Tabulka 20: Včasná a dostatečná informovanost

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	6	9,23
spíše ano	44	67,69
spíše ne	15	23,08
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 20: Včasná a dostatečná informovanost



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

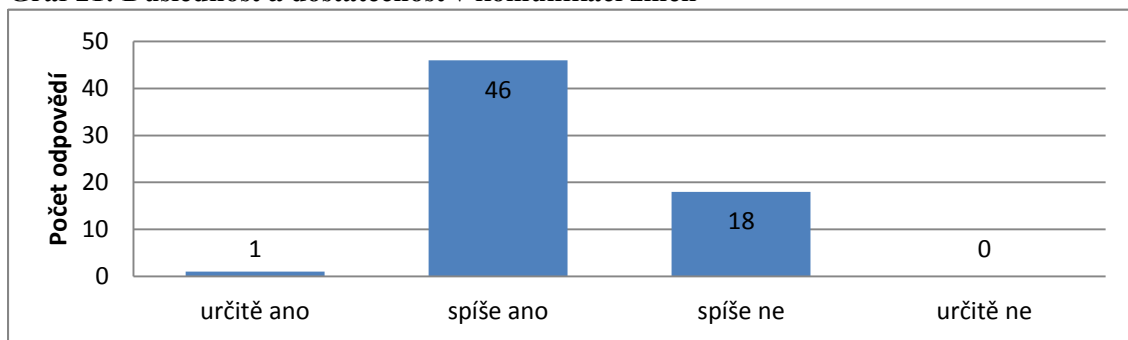
21. Jsou vám zásadní změny důsledně komunikovány a dostatečně vysvětleny?

Tabulka 21: Důslednost a dostatečnost v komunikaci změn

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	1	1,54
spíše ano	46	70,77
spíše ne	18	27,69
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 21: Důslednost a dostatečnost v komunikaci změn



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

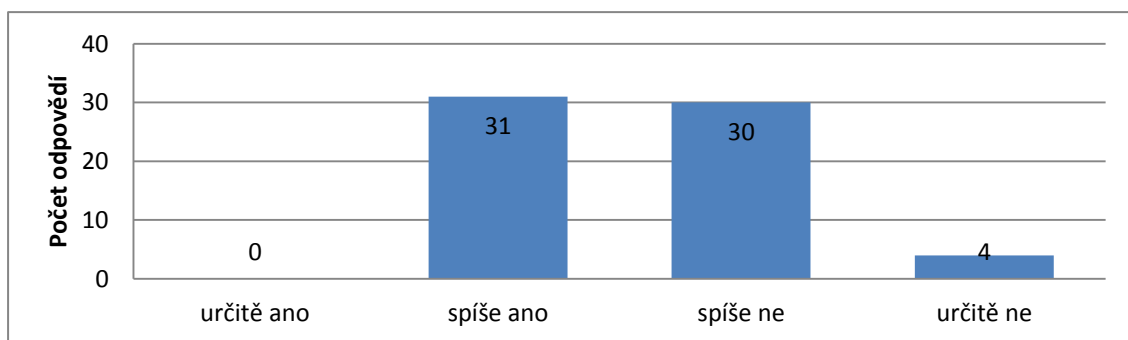
22. Komunikace mezi jednotlivými odděleními je dostatečná?

Tabulka 22: Dostatečnost komunikace mezi odděleními

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	0	-
spíše ano	31	47,69
spíše ne	30	46,15
určitě ne	4	6,15

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 22: Dostatečnost komunikace mezi odděleními



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

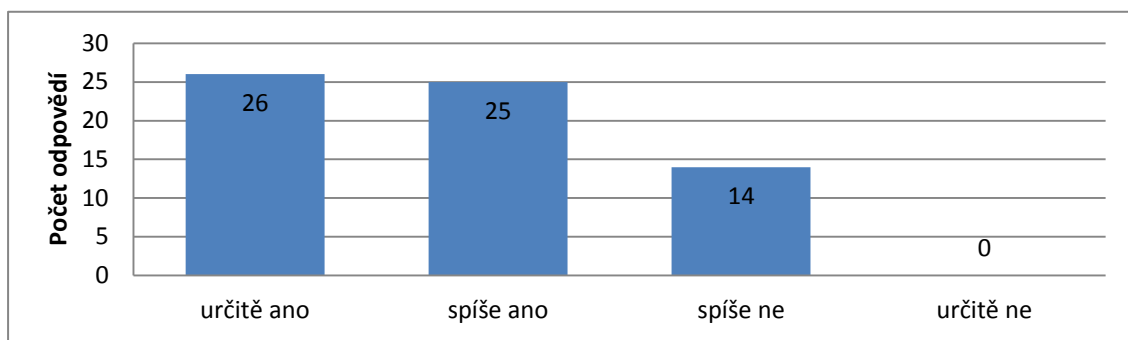
23. Jsou u nadřízených vyslyšeny vaše inovativní nápady?

Tabulka 23: Naslouchání inovativním nápadům

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	26	40,00
spíše ano	25	38,46
spíše ne	14	21,54
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 23: Naslouchání inovativním nápadům



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

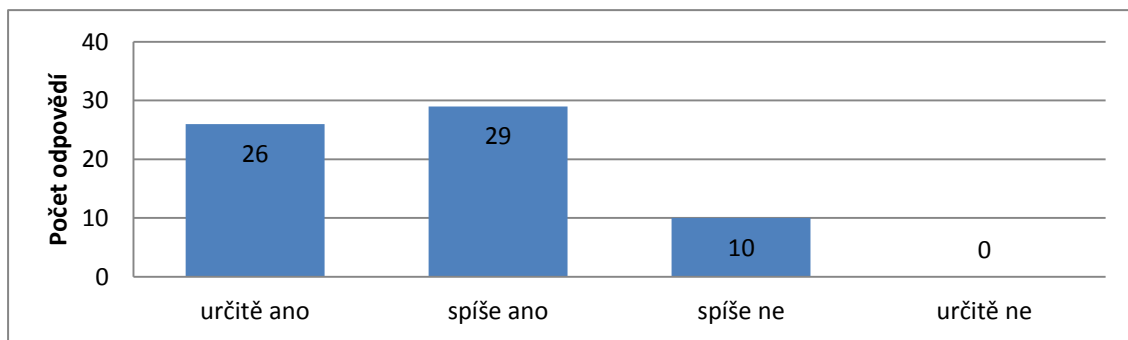
24. Jsou vaše inovativní nápady náležitě odměněny?

Tabulka 24: Náležitost odměny

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	26	40,00
spíše ano	29	44,62
spíše ne	10	15,38
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 24: Náležitost odměny



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

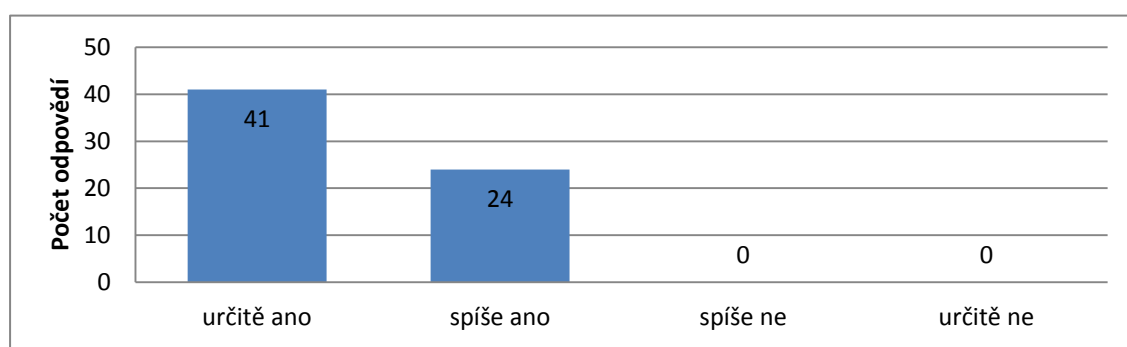
25. Komunikaci mezi vámi a vašimi spolupracovníky hodnotíte jako kulturně vespělou?

Tabulka 25: Vespělost kultury komunikace

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určité ano	41	63,08
spíše ano	24	36,92
spíše ne	0	-
určité ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 25: Vespělost kultury komunikace



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

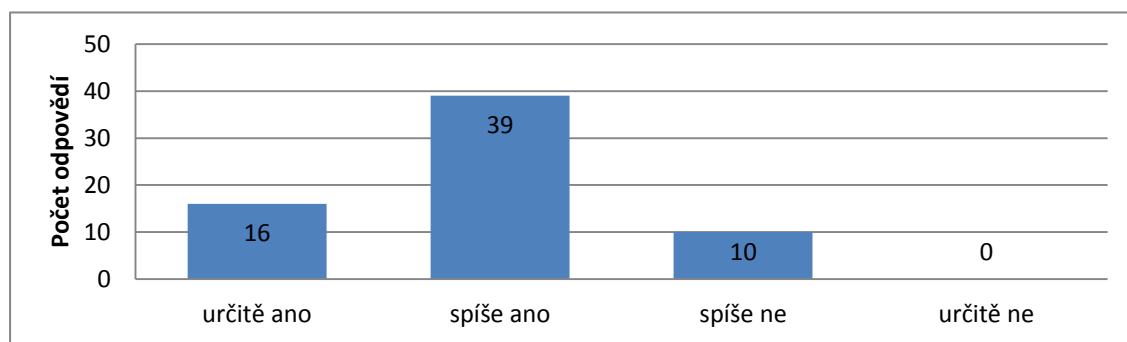
26. Ke komunikaci s kolegy využíváte více neformální kanály?

Tabulka 26: Míra využitelnosti neformálních kanálů

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určité ano	16	24,62
spíše ano	39	60,00
spíše ne	10	15,38
určité ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 26: Míra využitelnosti neformálních kanálů



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

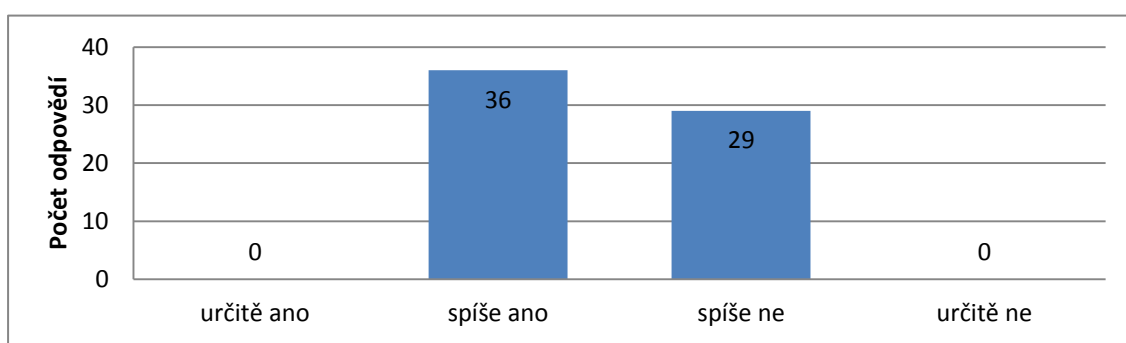
27. Je pro vás váš management vzorem pro schopnost správného předávání informací? (dostatečně a včas)

Tabulka 27: Schopnost managementu v předávání informací

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	0	-
spíše ano	36	55,38
spíše ne	29	44,62
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 27: Schopnost managementu v předávání informací



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

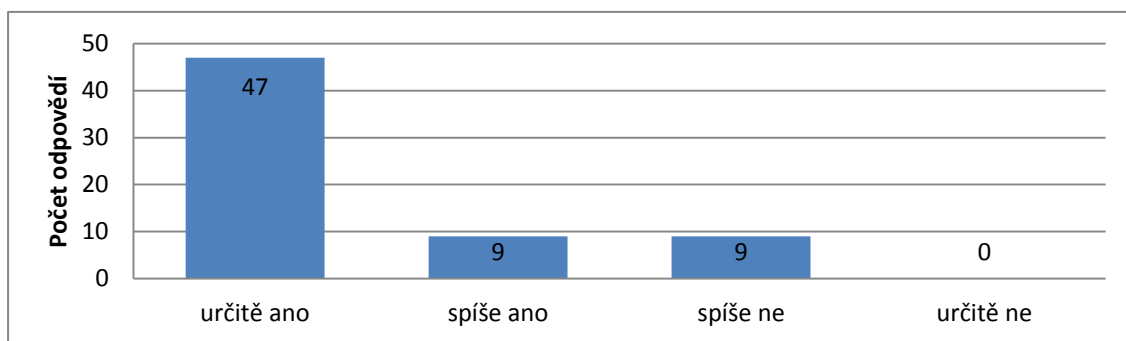
28. Preferujete vy osobně spíše ústní, více osobní formu komunikace ve společnosti?

Tabulka 28: Preference ústní formy komunikace

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	47	72,31
spíše ano	9	13,85
spíše ne	9	13,85
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 28: Preference ústní formy komunikace



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

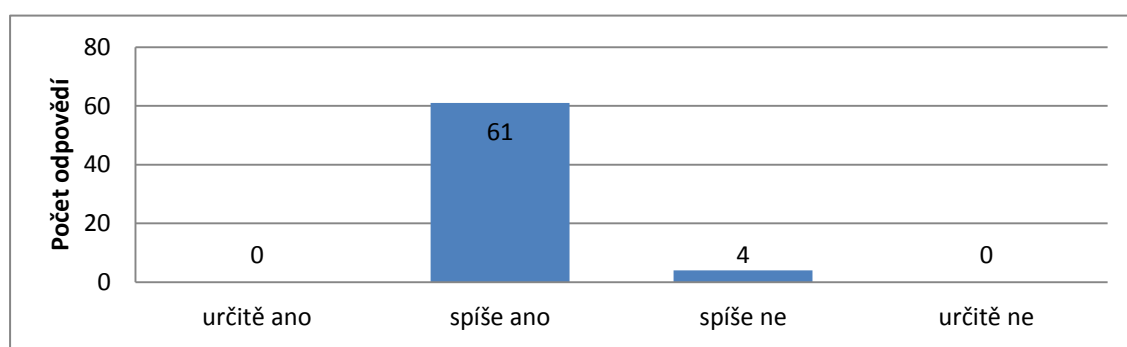
29. Domníváte se, že ve společnosti převládá neosobní elektronická forma komunikace?

Tabulka 29: Míra používání elektronické komunikace

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	0	-
spíše ano	61	93,85
spíše ne	4	6,15
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 29: Míra používání elektronické komunikace



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

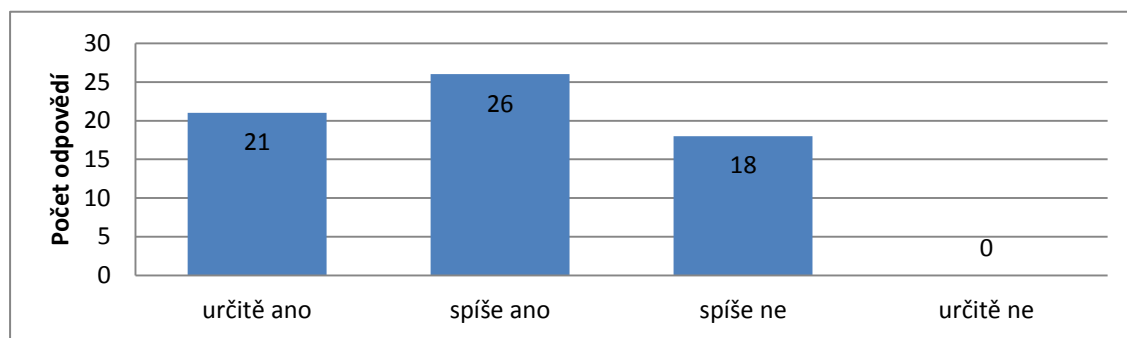
30. Považujete byrokracii a administrativu za rostoucí?

Tabulka 30: Míra růstu byrokracie a administrativy

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	21	32,31
spíše ano	26	40,00
spíše ne	18	27,69
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 31: Míra růstu byrokracie a administrativy



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

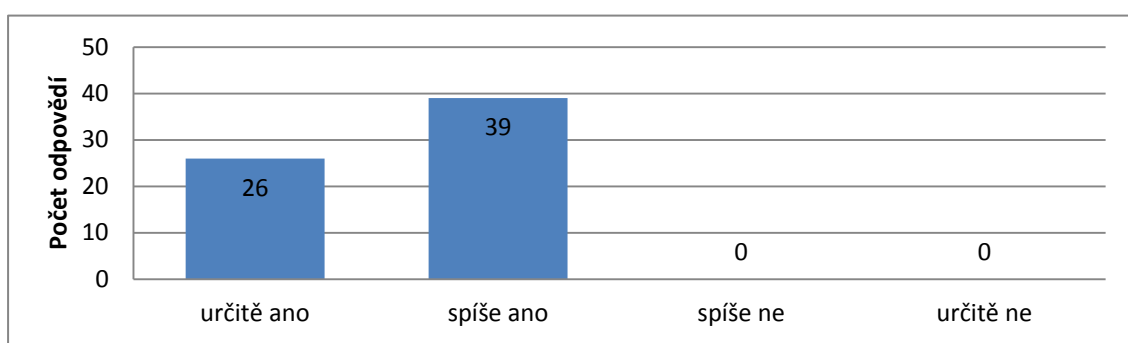
31. Považujete vnitřní procesy a schvalování či rozhodování za složité a zdlouhavé?

Tabulka 31: Složitost a zdlouhavost schvalovacích procesů

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	26	40,00
spíše ano	39	60,00
spíše ne	0	-
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 31: Složitost a zdlouhavost schvalovacích procesů



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

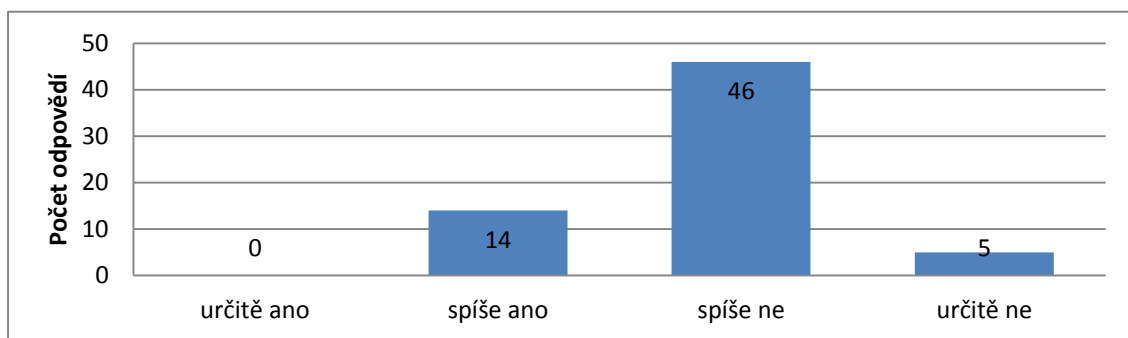
32. Vnímáte cíle jednotlivých divizí za protichůdné?

Tabulka 32: Protichůdnost cílů jednotlivých divizí

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	0	-
spíše ano	14	21,54
spíše ne	46	70,77
určitě ne	5	7,69

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 32: Protichůdnost cílů jednotlivých divizí



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

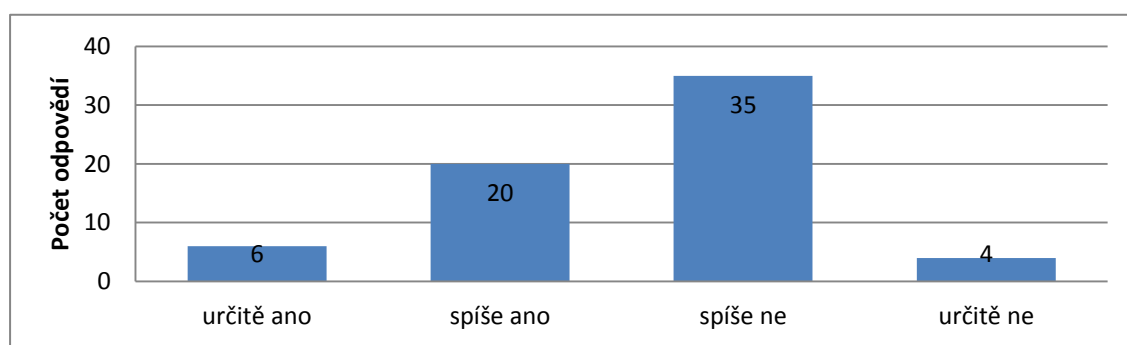
33. Jste při plnění pracovních povinností ve stresu?

Tabulka 33: Stres při plnění pracovních povinností

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	6	9,23
spíše ano	20	30,77
spíše ne	35	53,85
určitě ne	4	6,15

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 33: Stres při plnění pracovních povinností



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

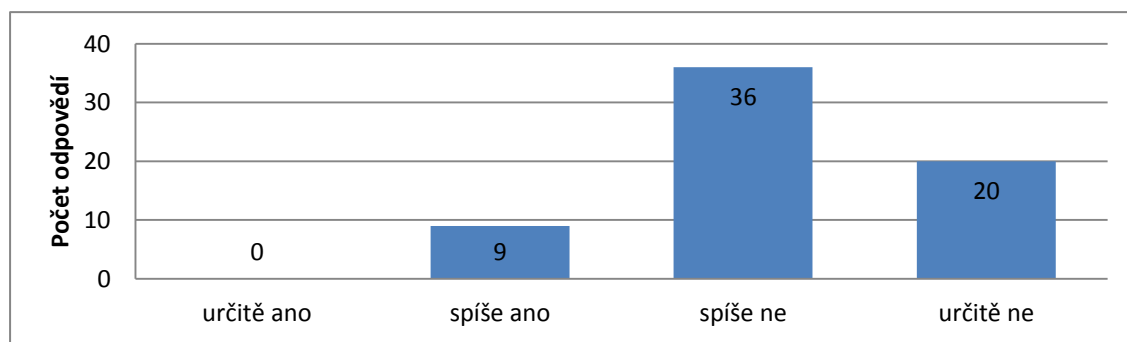
34. Pramení váš stres z nedostatku informací?

Tabulka 34: Stres z nedostatku informací

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	0	-
spíše ano	9	13,85
spíše ne	36	55,38
určitě ne	20	30,77

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 34: Stres z nedostatku informací



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

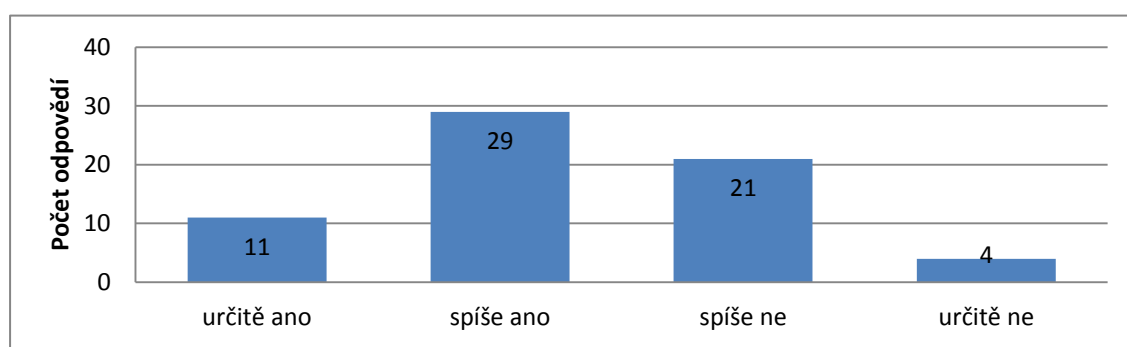
35. Pramení váš stres z možných postihů za nesplnění cílů stanovených vám nadřízenými?

Tabulka 35: Stres z možného postihu za nesplnění cílů

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	11	16,92
spíše ano	29	44,62
spíše ne	21	32,31
určitě ne	4	6,15

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 35: Stres z možného postihu za nesplnění cílů



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

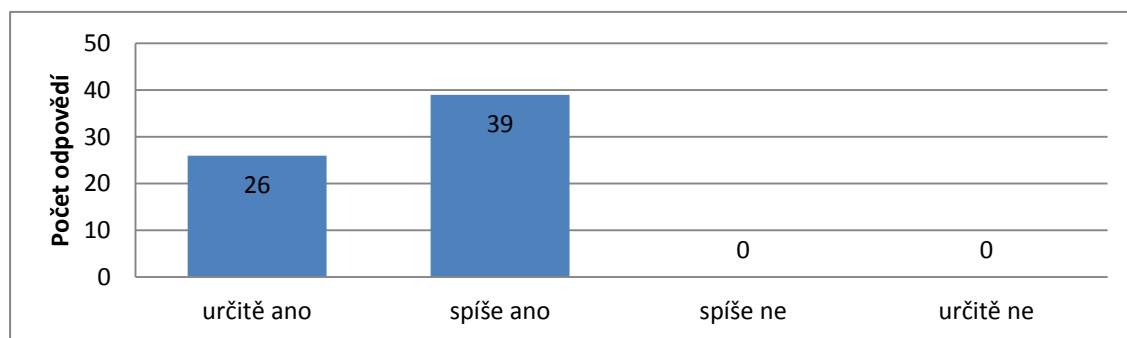
36. Cítíte se být dostatečně motivován(a)?

Tabulka 36: Dostatečnost motivace

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	26	40,00
spíše ano	39	60,00
spíše ne	0	-
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 36: Dostatečnost motivace



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

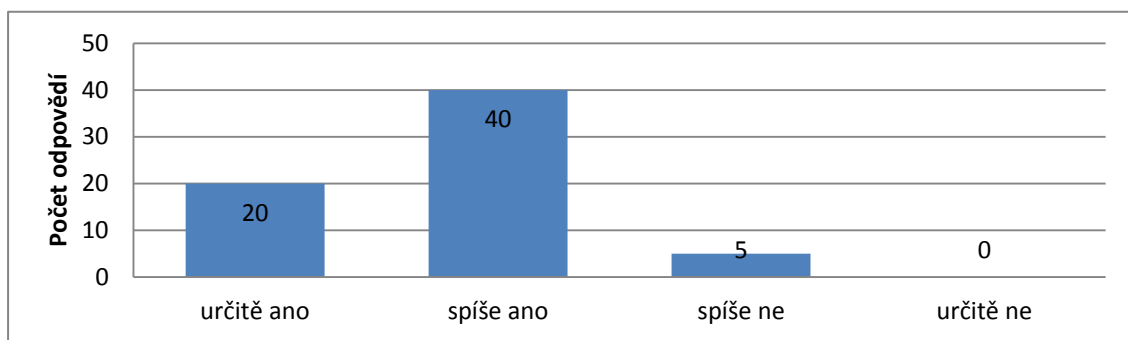
37. Je váš osobní život v souladu s pracovními povinnostmi?

Tabulka 37: Soulad osobního života s pracovními povinnostmi

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	20	30,77
spíše ano	40	61,54
spíše ne	5	7,69
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 37: Soulad osobního života s pracovními povinnostmi



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

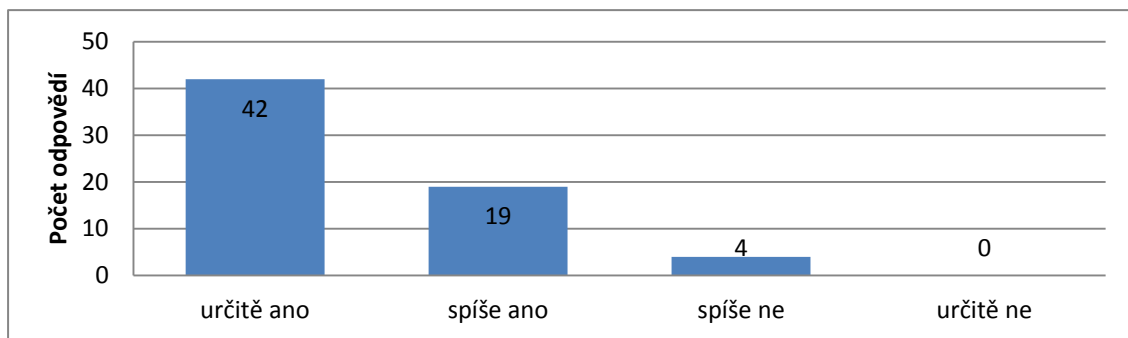
38. Umíte si představit svou pracovní budoucnost v této společnosti?

Tabulka 38: Představa budoucnosti ve společnosti

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	42	64,62
spíše ano	19	29,23
spíše ne	4	6,15
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 38: Představa budoucnosti ve společnosti



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

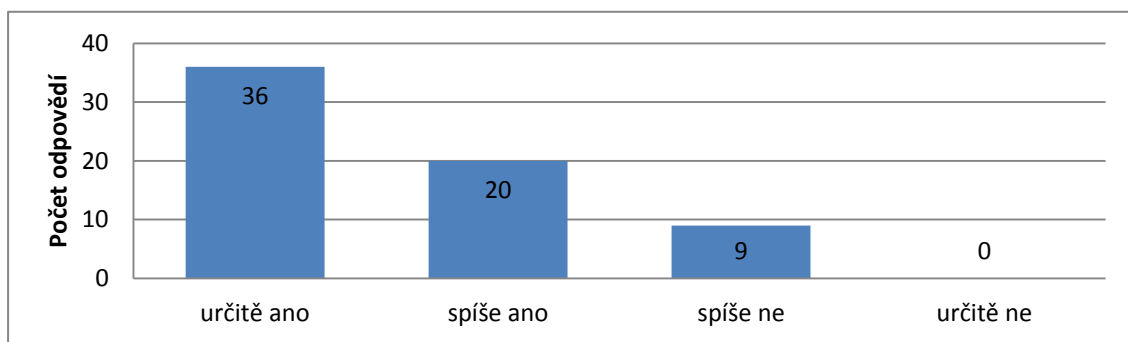
39. Vnímáte své zaměstnání jako prestižní?

Tabulka 39: Prestižnost zaměstnání

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	36	55,38
spíše ano	20	30,77
spíše ne	9	13,85
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 39: Prestižnost zaměstnání



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

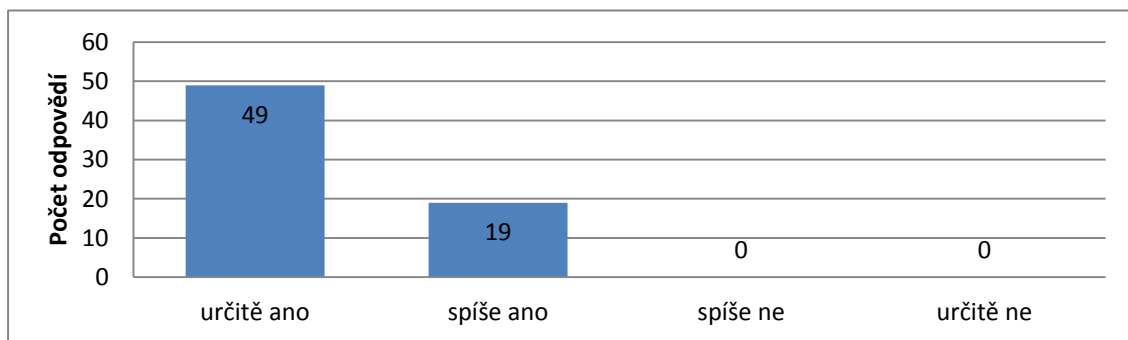
40. Doporučil(a) byste zaměstnání ve vaší společnosti svému známému či kamarádovi?

Tabulka 40: Doporučení zaměstnání známému či kamarádovi

Odpověď	Odpovědi	Podíl v %
určitě ano	49	75,38
spíše ano	19	29,23
spíše ne	0	-
určitě ne	0	-

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 40: Doporučení zaměstnání známému či kamarádovi



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Doplňující strukturované rozhovory proběhly po výběru a zpracování dat z dotazníkového šetření. Otázky byly míněny jako doplněk a dokreslení výsledků z předchozího výzkumu, kde všichni mohli odpovědět pouze jednoznačně ano, ne a nevím. Kritériem pro výběr respondentů pro strukturované rozhovory byla délka zaměstnaneckého poměru u společnosti. Věk a pohlaví respondentů v tomto případě nebyly důležité a v dotazníkovém šetření bylo uvedeno převážně pro dokreslení vzorku respondentů pracujících ve společnosti. Z délky zaměstnaneckého poměru se dá usuzovat na jistou zkušenost a historický rámec událostí, které v souvislosti s událostmi probíhajícími v současné době mohou dostat jiný rozměr.

Rozhovory byly vedeny s pěti zaměstnanci, kterým bylo položeno pět otevřených otázek, na něž nelze odpovědět pouze ano, ne nebo nevím. Dva z nich jsou ve společnosti zaměstnáni méně než pět let (pro lepší orientaci označeni J.V. a O.R.), další dva méně než deset let (M.B. a D.K.), poslední respondent (P.Z.) zastupuje skupinu zaměstnanců pracujících ve společnosti více než deset let.

Otázka č. 1:

Co se vám vybaví pod pojmem firemní kultura v souvislosti s vaší společností?

J.V.: *„Pracuji ve společnosti teprve dva roky a vzhledem k tomu, že je tato společnost můj první zaměstnavatel, nemám potřebné srovnání. Pravda ale je, že vnímám určitou silnou soudržnost mezi kolegy, jejich bezvadnou komunikativnost, díky které se od začátku pracovního poměru cítím jako doma. V terénu při práci s našimi klienty cítím, že je Zentiva silnou značkou, která budí v lékařích respekt a určitou míru úcty. Hodnoty a etické normy, které jsou po nás vyžadovány, vnímají lékaři jako devizu a informaci, které přinášíme, si váží pro jejich důležitost a pravdivost. A víte, co si ještě vybavím? Modré októvie, zelenomodré logo všude, kam se podívám, a veselé lidi.“*

O.R.: *„Tak to určitě test AIFP, který jsem musel před nedávnem složit. Naše společnost je členem této Asociace inovativního farmaceutického průmyslu a já jako zaměstnanec jsem momentálně certifikovaný reprezentant. Jistě, chápu, že je farmaceutický průmysl velice lukrativní business, a proto je potřeba etiku někam ukotvit a vyžadovat po zaměstnancích její dodržování. Vybaví se mi také naše školení a cyklické meetingy, které mají ducha. Vybaví se mi naše logo, myslím, že je hodně vidět i pro*

interně nezúčastněné, historie firmy, která vedla až na světové burzy, a v neposlední řadě to, že naše léky skutečně pomáhají obrovskému množství pacientů celého světa.“

M.B.: „Já si vybavím naše logo a slogan ‚záleží, co je uvnitř‘. Je to důležité. Naše společnost vyrábí generické léky, a tam mají lékaři na výběr. Konkurence je skutečně veliká, ale naše společnost přináší kvalitní léčbu. Dále určitě etika prodeje. Jsme v tom školeni a musím popravdě říct, že jsem tomu rád a i já se cítím takto bezpečně, protože při tomto způsobu obchodu může lehce dojít ke střetu zájmů.“

D.K.: „Firemní kultura je pro mě způsob komunikace mezi lidmi a jejich vystupování navenek. Naše společnost, a to se mi potvrzuje i od našich klientů, je vnímána v tomto ohledu velice kladně. Já sama vidím naši firemní kulturu v soustavě hodnot a norem, které se musí dodržovat, a myslím, že většina z nás s tím nemá nejmenší problém. Naopak je to v tomto druhu podnikání o to více žádoucí.“

P.Z.: „Já jsem původně z té originální části společnosti a na pole generik jsem vstoupil díky fúzi. Popravdě jsem měl z toho původně strach, protože o praktikách generických firem jsem slychal různé historky, ale moje obavy byly rychle rozptýleny. Vždyť Zentiva má ohromnou historii a vybudované jméno v České republice. Firemní kultura je velice silná a čitelná. Pokud mohu posoudit za mých dvacet let práce pro tuto společnost, tak vnímám jako příznivý přínos kultury mé původní francouzské společnosti, která fúzovala s tou českou, právě fakt, že prostor pro uplatnění dostávají i starší ročníky a nedochází zde k žádnému druhu diskriminace. V tomto duchu postupuje i vedení společnosti. Tuto skutečnost možná mnozí kolegové ocení až s postupem času.“

Otázka č. 2:

Primárním cílem vaší obchodní jednotky je edukace lékařů. Zaměstnanci jsou však hodnoceni na základě výkonnosti měřitelné v prodejních cílech vaší společnosti a porovnávání mezi sebou. Můžete popsat, co tato skutečnost vnáší mezi kolegy?

J.V.: „Ano, otázku chápu velice dobře. Může vznikat, a také vzniká, rivalita mezi kolegy v rámci obchodní jednotky terapeuticky zaměřené, ale i na regionu, kde pracují vedle sebe tři kolegové, kteří musí spolupracovat velice úzce, a přesto si vzájemně konkurují. Já mám veliké štěstí, spolupracujeme maximálně férově, ale vím, že

ne všude tomu tak je. Stres mi přináší spíš obava z nesplnění stanoveného cíle vůči nadřízeným. Zdůvodňování a akční plány, to stresuje každého, přitom ty důvody mohou být objektivní. Já pracuji ve firmě krátce a nemám s klienty tak dobře vybudované vztahy jako moji služebně starší kolegové.“

O.R.: „Cítím obrovskou rivalitu mezi kolegy. Sice se každý tváří, jako že úspěch tomu druhému přeje, ale i kdyby ho opravdu přál, tak ho stresují ty týdenní tabulky s plněním plánu, kde vidíte všechny ostatní kolegy a chtě nechtě se musíte s nimi porovnávat. Největší stres je při zavádění novinek na trh. Vedení očekává exkluzivní výsledky již po týdnu práce, a to se opravdu nedá zvládnout. Ale vždy si říkám, že hlavu mi nikdo neutrhne.“

M.B.: „Myslím si, že by management měl v tomto ohledu trochu ubrat. Třeba já jsem byl na regionu téměř půl roku sám, kolegové se neustále střídali, ale požadavky na náš region zůstávaly stejné jako na jiné regiony, kde měli plný stav. A mohu si stokrát pragmaticky říkat, má to objektivní příčinu, ale pak přijdou prodejní data a srazí mě to na kolena.“

D.K.: „Nerada prohrávám, a tak mě to srovnávání rozčiluje. Chápu, že pracuji v obchodě a plním stanovený plán, ale proč se mám neustále nervovat tím, že je někdo lepší. Zbytečně to dělá zlou krev mezi kolegy.“

P.Z.: „Mezi kolegy vnáší určitě soutěživost, bohužel někdy i zbytečnou rivalitu. Já jsem nad věcí. Už jsem tady toho zažil tolik a vždy se věci nakonec nějak uklidní. Ale chápu, že stačí, když se na nějakém regionu vyskytne jeden nepovedený kolega a na problém je zaděláno. Je to hodně o spolupráci a podobném nastavení lidí v regionu. Já bych třeba viděl jako přínosné, kdyby při pohovoru s novým kolegou mohl být i někdo z nás, služebně starších. Myslím, že ze zkušenosti lze mnohé odhadnout.“

Otázka č. 3:

Popište prosím, co by mohlo zmírnit váš pracovní stres.

J.V.: „Mně by pomohla určitě lepší komunikace mezi mnou a mojí nadřízenou. Bohužel místo osobní komunikace a nechání časového prostoru pro zlepšení se dočkám společných obchodních schůzek v terénu, které mě nervují ještě víc. A ty týdenní tabulky, kdyby chodily pouze jednou měsíčně, hned by se mi lépe pracovalo. Ale služebně starší kolegové mě uklidňují, že si zvyknu.“

O.R.: „Myslím, že sledovat prodejní cíle je pro obchodní společnost zásadní, to chápu, ale učitel také není hodnocen podle počtu udělených jedniček. Existuje spousta faktorů, které do procesu vstupují, a ty se do prodejní tabulky zahrnout nedají. Můj stres by byl určitě menší, kdybych se v tabulce viděl pouze jednou měsíčně.“

M.B.: „To je těžká otázka. Se stresem pracuji, jak nejlépe umím a až vymyslím něco, co by mohlo být prezentováno managementu, tak to rád udělám, ale fakt nevím. Tajně doufám, že přijde doba jako v zahraničí, a prodeje a plány přestanou existovat. Asi by se nám všem pracovalo lépe. A mechanismy, jak odhalit zahálku, jsou myslím i jiné.“

D.K.: „Tak to bych také ráda věděla. Asi hodnocení jinou formou, než na základě prodejních cílů, jejichž plány jsou vytvořeny způsobem pro mě často záhadným.“

P.Z.: „Já stres nemám, necítím. Za ta léta jsem si vytvořil svůj systém a již dávno vím, že jednou se daří více, někdy zase méně, ale není potřeba to zbytečně řešit.“

Otázka č. 4:

Co by podle vás mohlo napomoci k odstranění rostoucí administrativy a urychlení rozhodovacích procesů?

J.V.: „Tohle asi nedokážu posoudit, jsem tu opravdu krátkou dobu.“

O.R.: „Jsem tu krátce, ale cítím, že řetězec kompetentních osob pro určité procesy je moc dlouhý, a tedy i schvalovací procesy jsou zbytečně zdlouhavé. Jasně stanovení kritérií a přímý odkaz na kompetentní osobu by tomu mohly zabránit.“

M.B.: „Struktura řízení společnosti je v současné době moc složitá. Délka řetězce a nejasné kompetence. To bych rozhodně upravil a procesy by se daly do pohybu. Ale myslím, že něco v tomto smyslu se již firmou řeší.“

D.K.: „Určitě vidím moc komplikovanou strukturu organizačního řetězce. Myslím, že už to ale začalo vedení společnosti řešit.“

P.Z.: „Stal se z nás obrovský moloch, který má komplikovanou organizační strukturu. Komunikace díky obrovskému množství lidí ve schvalovacím procesu probíhá převážně elektronicky, vše je zdlouhavé a nepružné. Ale myslím, že vedení již pracuje na změně.“

Otázka č. 5:

Co pro vás znamená práce v této společnosti a proč?

J.V.: „Spoustu zajímavých lidí, zajímavých míst a dobré finanční ohodnocení.“

O.R.: „Já беру tuto práci jako přechodnou. Jsem ekonom a hledám práci ve svém oboru. Je to však pro mě výborná zkušenost, zůstane spousta pěkných vzpomínek, ale asi nejsem obchodník.“

M.B.: „Tato práce je svou podstatou svobodná a já svobodu v životě potřebuji. Rád komunikuji s lidmi, mám rád lékařské prostředí a vážím si toho, co tato společnost dělá pro zdraví pacientů. Nepodstatné určitě není ani to, že je práce v této společnosti velice dobře ohodnocena.“

D.K.: „Určitou míru svobody, prestiž a dobré finanční ohodnocení.“

P.Z.: „Jsem povoláním učitel. Před mnoha lety jsem se však rozhodl pro práci medicínského reprezentanta a rozhodně nelituji. Je to náročná práce, ale mám z ní radost, cítím hrdost a za ta léta i určitou nostalgii.“

8.4 Interpretace výsledků výzkumu

Výsledek výzkumu, který byl proveden mezi zaměstnanci prodejních týmů, odpověděl na výzkumné otázky, a potvrdil tak řadu výzkumných hypotéz. Některé z nich však naopak vyvrátil.

První dvě otázky strukturovaného dotazníku a **otázka č. 4** měly význam pouze informativní pro dokreslení skladby a vzorku respondentů z pohledu věku a pohlaví. Tento fakt není v následujících otázkách a odpovědích rozhodující.

Dostatečně efektivní komunikace je snahou každého managementu, který si je vědom faktu, že pouze partneři, či kolegové, kteří se vzájemně respektují a dokážou si účelně sdělit informace, mohou být pro organizaci přínosem. Takto pochopené informace dokázat bez emocí akceptovat, a také podat zpětnou vazbu, která by měla proběhnout asertivně a bez emocí.

Hypotéza č. 1 předpokládala, že v této organizaci jsou zaměstnanci včas a dostatečně informováni. Na základě odpovědí respondentů, které vyplynuly z **otázky č. 20** strukturovaného dotazníku, zda dostanou zásadní informace včas a v dostatečné míře, lze tuto hypotézu potvrdit. Většina respondentů, respektive 44, odpověděla spíše

ano a 6 respondentů určitě ano, pouhých 15 respondentů odpovědělo, že spíše ne. Také **otázka č. 21** strukturovaného dotazníku, která se dotazovala na komunikaci a dostatečné vysvětlení zásadních změn potvrdila, že 46 z celkového počtu 65 dotazovaných je spíše dostatečně informována. Pokud téměř 80 % respondentů odpoví souhlasně, mohla by být odpověď v této oblasti výzkumu považována za jednoznačně kladnou. Další odpovědi získané otázkami ve strukturovaném dotazníku však ukázaly, že na problém komunikace je potřeba hledět ze širší perspektivy. Přestože téměř 80 % respondentů odpovídá kladně na otázku dostatečné a včasné informovanosti, již odpovědi na **otázku č. 27** dotazníkového šetření odkrývají, že odpověď nebude takto jednoznačná. Téměř 45 % respondentů zde uvedlo, že management společnosti není pro respondenty vzorem pro správné a včasné předávání informací. Tuto problematiku velice dobře dokreslují odpovědi na **hypotézu č. 4**, která předpokládala, že zaměstnanci používají ke komunikaci se svými kolegy spíše neformální kanály. V odpovědích na **otázku č. 26**, zda využívá ke komunikaci s kolegy neformální kanály, odpovědělo téměř 85 % respondentů, že určitě ano nebo spíše ano. Odpovědi respondentů v **otázce č. 28** vysvětlují, jaké neformální kanály se využívají. Téměř 86 % respondentů preferuje ústní, osobnější formu komunikace. A jelikož oficiálně převládá neosobní elektronická forma komunikace, jak vyplynulo z odpovědí na **otázku č. 29** strukturovaného dotazníku, kde téměř 94 % respondentů uvedlo, že spíše ano, je možné se domnívat, že informace si zaměstnanci doplňují neformální cestou ústní osobní komunikace, a proto se cítí být informováni, ale management jim v tomto ohledu není vzorem. Odpovědi na **otázku č. 22** strukturovaného dotazníku vyjasnily, kde vidí respondenti problém komunikace. Dle téměř 52 % dotazovaných není dostatečná komunikace mezi jednotlivými odděleními.

Hypotéza č. 3 vycházela z předpokladu, že zaměstnanci považují rozhodovací a schvalovací proces v organizaci na dostatečně pružný. Odpovědi na **otázku č. 31** dotazníkového šetření však tuto hypotézu jednoznačně vyvrátily. 40 % respondentů ve svých odpovědích na otázku, zda považují vnitřní rozhodovací či schvalovací procesy za složité a zdlouhavé, uvedlo určitě ano a dokonce 60 % z nich spíše ano. **Otázka č. 30** ve strukturovaném dotazníku zjišťuje, zda považují zaměstnanci byrokracii a administrativu v organizaci za rostoucí. Zde se nachází odpověď na otázku, zda považují zaměstnanci rozhodovací proces za dostatečně pružný. 72 % respondentů

považuje za rostoucí jak administrativu, tak byrokracii, a tudíž jsou procesy schvalování a rozhodování zdlouhavé.

Na základě **hypotézy č. 2** je možné se domnívat, že respondenti jsou v zaměstnání ve stresu díky nedostatku informací. Dotazníkové šetření však tuto hypotézu vyvrátilo, naopak odhalilo jinou možnou příčinu stresu respondentů, který může negativně ovlivňovat jejich výkonnost. Na **otázku č. 34** dotazníkového šetření odpovědělo téměř 85 % respondentů, že jejich stres nepramení z nedostatku informací. Naopak vyvrácení **hypotézy č. 2** výborně doplňují odpovědi na **otázku č. 35** dotazníkového šetření, zda stres pramení z možných postihů za nesplnění stanovených cílů, kde více jak 60 % dotazovaných uvedlo, že ano nebo spíše ano.

Výzkumné otázky č. 5 a č. 7 měly za cíl zjistit, zda vnímají zaměstnanci firemní kulturu jako silnou a pozitivní, znají etický kodex své společnosti a zda jsou s hodnotami v něm vyjádřenými osobně v souladu. **Hypotéza č. 5 a č. 7** předpokládala, že etický kodex znají a jsou s ním i osobnostně plně v souladu a kulturu společnosti vnímají jako pozitivní a silnou. Odpovědi na tyto výzkumné otázky a hypotézy přineslo dotazníkové šetření. V něm na **otázku č. 6** odpovědělo 100 % respondentů, že etický kodex společnosti znají a zároveň, jak vypovídají odpovědi na **otázku č. 7** téhož dotazníku, jsou v souladu s hodnotami, které jsou kodexem deklarovány. Odpověď na **otázku č. 17** dotazníkového šetření vypovídá, že 100 % respondentů vnímá firemní kulturu skutečně jako silnou, pozitivní a přínosnou, což doplňuje i **otázka č. 16** dotazníkového šetření, která vypovídá o tom, že opět 100 % respondentů se domnívá, že společnost je vnímána i zákazníky jako důvěryhodná a společensky odpovědná, tedy stojí její základy na opravdových hodnotách a etických normách. Obě hypotézy tak byly potvrzeny.

Autorku zajímalo, zda v organizaci, která má takto pevnou, pozitivní a eticky orientovanou kulturu může či nemůže dojít k šikaně na pracovišti. Tento problém byl formulován do **výzkumné otázky č. 6**, zda se zaměstnanci v průběhu svého zaměstnaneckého poměru setkali se šikanou a **hypotéza č. 6** předpokládá, že nikoliv. Odpovědi na **otázky č. 9 a č. 10** dotazníkového šetření vyjasnily, že více jak 90 % respondentů se ve své společnosti nesetkalo s žádným druhem diskriminace a 100 % odpovědělo, že jim nebyla poškozena lidská důstojnost. Přesto se však 46 % respondentů setkalo se šikanou na pracovišti. Tuto odpověď odhalila **otázka č. 11**

strukturovaného dotazníku. **Otázkou č. 12** strukturovaného dotazníku autorka zkoumala, zda byl tento problém následně řešen kompetentní osobou. Zde 61 % respondentů odpovědělo, že ano, 20 % že ne a 19 % dotazovaných neví. V odpovědích na **otázku č. 15** dotazníkového šetření odpovědělo celkem 100 % respondentů, že se mohou beztretně obrátit na kompetentní osobu v případě, že je porušeno některé pravidlo etického kodexu společnosti, mezi něž bezpochyby patří **respektování jednotlivce**. Na tuto otázku v závěru práce částečně odpovídají výsledky doplňujících rozhovorů a budou zajisté brány v potaz vedením společnosti.

Výzkumné otázky č. 8 a č. 9 si kladly za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni a odměňováni a zda spojují svou budoucnost i nadále se zaměstnáním v této společnosti. Odpověď **na otázku č. 36** strukturovaného dotazníku jednoznačně potvrdila, že všech 100 % respondentů je dostatečně motivováno a tím potvrdila **hypotézu č. 8**. Také 78 % respondentů uvádí v odpovědích na **otázku č. 23** strukturovaného dotazníku, že jsou vyslyšeny jejich inovativní nápady, a ty jsou i náležitě odměněny, jak uvedli respondenti v odpovědích na **otázku č. 24** dotazníku, kde uvedlo téměř 85 % z nich, že určitě ano nebo spíše ano. Tyto odpovědi byly ještě dokresleny strukturovanými rozhovory s některými z nich.

Osobní život vidí v souladu s pracovními povinnostmi 92 % respondentů, kteří tak odpověděli na **otázku č. 37** strukturovaného dotazníku, 86 % vnímá své zaměstnání jako prestižní, viz odpovědi na **otázku č. 39** téhož dotazníku, a to lze považovat za důvod, proč téměř 94 % zaměstnanců spojuje svou budoucnost s touto společností a doporučila by ji svému kamarádovi či známému. Odpovědi byly nalezeny v **otázce č. 38 a č. 40**.

Analýza výsledů dotazníkového šetření a doplňujících strukturovaných rozhovorů ukázala, že:

- se zaměstnanci cítí být dostatečně informováni, ale management není pro ně ve způsobu informování vzorem, proto si doplňují informace spíše cestou neformálních komunikačních kanálů, jako je osobní komunikace. Problém spatřují nejvíce na úrovni horizontální komunikace, a to mezi jednotlivými odděleními;
- vnitřní schvalovací procesy považují za zdlouhavé a složité, administrativu za narůstající a organizační strukturu za zbytečně komplikovanou;

- za zdroj svého stresu nepovažují nedostatek informací, ale možné postihy za nesplnění stanovených cílů prezentovaných jim v tabulkách, které dostávají v týdenním cyklu;
- přesto, že je společnost vnímána zaměstnanci za etickou a hodnotově orientovanou, téměř polovina z nich se na pracovišti setkala se šikanou.

8.5 Návrhy na zlepšení a akční plán

V této kapitole autorka předkládá návrhy na zlepšení, které by měly přispět k odstranění nedostatků ve způsobu firemní komunikace a kroky vedoucí k odstranění stresu zaměstnanců, které povedou k upevnění dnes již kladně hodnocené firemní kultury a následnému zlepšení výkonu zaměstnanců. Výsledky výzkumu byly předloženy vedení a následné kroky ke zlepšení konzultovány s managementem společnosti.

Jako **první slabé místo** výzkum odhalil **nedostatečnou horizontální komunikaci mezi** jednotlivými odděleními. Z tohoto důvodu si zaměstnanci doplňují informace neformální cestou, čímž může tedy dojít k jejich špatné interpretaci. Na základě zjištěných skutečností **autorka práce** předložila managementu návrh, který by měl pomoci tuto situaci řešit:

- vytvořit pracovní skupinu složenou ze zástupců jednotlivých oddělení, zástupců prodejních týmů a kompetentní osoby managementu;
- tuto pracovní skupinu svolat v průběhu roku vždy nejlépe ke konci prodejního cyklu, kdy je již zřejmé, jakých informací a v jaké míře se obchodním týmům nedostávalo;
- výstupy zjištěné z této pracovní schůzky následně implementovat do systému komunikace;
- po každé schůzce informovat obchodní tým v rámci cyklického školení o zjištěných skutečnostech a způsobech nápravy.

Druhým slabým místem je možná přítomnost mobbingu na pracovišti. Jelikož dotazníkové šetření a následné strukturované rozhovory prokázaly stres zaměstnanců pramenící z postihu za nesplnění pracovních cílů, které jsou jim prezentovány

v týdenních cyklech ve formě prodejních tabulek, vznikla u autorky myšlenka, zda právě nepřiměřeným tlakem na výkonnost zaměstnanců a jejich obava o zaměstnání nevede v některých nešťastných případech až k mobbingu. Tento svůj závěr autorka prezentovala managementu společnosti spolu s návrhem řešení ve formě následujícího doporučení:

- tabulky s prodejními cíli zaměstnancům obchodních týmů nezasílat v týdenním cyklu, ale jedenkrát měsíčně předložit plnění těchto ukazatelů zaměstnanci prostřednictvím svého distrikt manažera na společných návštěvách v terénu;
- v tabulce s prodejními cíli bude zaměstnanec hodnocen a porovnáván pouze s plánem jemu stanoveným, vynecháno bude porovnání s kolegy;
- alespoň jedenkrát za prodejní cyklus (čtyři měsíce) udělat průzkum mezi zaměstnanci prodejních týmů a pomocí anonymních dotazníků prověřit vztahy mezi jednotlivými kolegy.

Akční plán nápravných opatření pro management:

- do 31. 3. 2016 Sales Manager vytvoří pracovní skupinu složenou z pěti členů obchodních týmů, dvou Distrikt Managerů a dvou Therapeutic Area Managerů;
- do 30. 4. 2016 pracovní skupina na společném setkání vyhodnotí úspěšnost předávání informací na horizontální úrovni mezi odděleními Sales a Marketing a podnikne potřebné kroky k nápravě;
- do 31. 8. 2016 proběhne druhé setkání pracovní skupiny a druhé vyhodnocení stavu komunikace mezi odděleními Sales a Marketing;
- do 30. 4. 2016 Sales Manager upraví hodnocení prodejních cílů na měsíční bázi a spolu s District Managery stanoví způsob předávání těchto informací, na cyklickém meetingu v květnu 2016 je představí zaměstnancům obchodních týmů.

Kontrola plnění akčního plánu proběhne v září 2016 na cyklickém meetingu obchodních týmů opakovaným dotazníkovým šetřením uvedeným v příloze a jeho následným vyhodnocením.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat vybrané problémy související s firemní kulturou a firemní komunikací. Výzkumu byl podroben komunikační proces a informovanost zaměstnanců spolu se stavem firemní kultury ve společnosti Zentiva Group, a. s., zároveň soulad mezi etickým kodexem společnosti a subjektivním vnímáním těchto deklarovaných hodnot zaměstnanci společnosti.

V teoretické části práce autorka vymezila základní pojmy, které charakterizují problematiku firemní kultury a firemní komunikace, a uvedla nejvýznamnější teoretické přístupy a základní skutečnosti. Dále se v této části věnovala pojetí firemní kultury, jejímu vzniku, vývoji a faktorům, které ji ovlivňují, specifikům firemní kultury u mezinárodních společností a s ní související národní kultury a jazyka. Právě u mezinárodních společností může nastat kulturní šok, který souvisí s jazykovou bariérou, a je demonstrován nedostatečným či špatným porozuměním skutečnosti. Právě firemní kultura, firemní identita a etika mohou fáze adaptace zmírnit a zúčastněným stranám podstatně usnadnit situaci. Součástí vyspělé firemní kultury je firemní komunikace, kterou lze označit jako proces sdílení jistých informací. Aby toto sdílení bylo efektivní, je potřeba identifikovat faktory, jež mohou úspěšnou komunikaci ovlivňovat. Právě sociální komunikaci je možné označit jako nejdůležitější nástroj sociální percepce, která značně ovlivňuje úspěšnost komunikace. Firemní komunikace se bez úspěšného zvládnutí sociální komunikace neobejde. V rámci komunikace existují určité komunikační kanály ať již formální, či neformální, které ovlivňují komunikační procesy organizace a napomáhají k vytvoření komunikačních strategií. Firemní kultura a způsob firemní komunikace je součástí pracovního jednání a do značné míry ovlivňuje motivaci zaměstnanců.

Informace získané studiem odborné literatury byly využity pro analýzu této problematiky ve společnosti Zentiva Group, a. s. V úvodu praktické části byla popsána historie společnosti a její charakteristika. Výzkumný problém byl stanoven ve formě výzkumných otázek, na něž odpovídaly výzkumné hypotézy. Autorka použila kvantitativní metodu empirického výzkumu ve formě strukturovaného dotazníku a doplnila jej standardizovaným řízeným rozhovorem. Výstupy tohoto šetření byly dále zpracovány do tabulek a přehledných grafů a následně byly předloženy managementu společnosti. Autorka práce vytvořila na základě získaných poznatků několik návrhů na

zlepšení, a ty byly předloženy vedení jako akční plán odhalující slabé místo a navrhuující řešení. Tyto návrhy byly managementem společnosti posouzeny a následně zařazeny do akčního plánu organizace pro rok 2016.

Cíl práce byl splněn a její přínos autorka spatřuje v možnosti anonymního oslovení širokého spektra respondentů a následného odhalení slabých míst firemní kultury a komunikace v této organizaci. Strukturovaný dotazník může následně posloužit k pravidelnému průzkumu této problematiky. Některé varovné signály mohou včas upozornit na nežádoucí vývoj, který by mohl do budoucna negativně ovlivňovat náladu a motivaci zaměstnanců a celkově snižovat jejich požadovaný výkon.

Dnešní rychle se rozvíjející společnost klade vysoké nároky na každého jedince. Zvyšující se konkurenční boj není výsadou farmaceutického průmyslu, ale bohužel je součástí celé společnosti. Sílicí tlak na efektivitu a výkonnost s sebou přináší snižování nákladů a v mnohých případech i snižování počtu pracovních míst. Dlouhodobý problém systému financování zdravotnictví s sebou přináší i negativní aspekty vstupující do farmaceutického průmyslu i sílicí tlak uvnitř těchto firem. Právě v tomto okamžiku je silná firemní kultura založená na pevných etických základech a fungující firemní komunikace důležitým klíčem k budoucímu úspěchu a konkurenceschopnosti nejen farmaceutické společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, J., J. Silvester, F. Patterson, I. Robertson, C. Cooper a B. Burnes. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a I. NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

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

ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

KIM, S. H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-96-4.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.

NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-009-0.

NOVÝ, I. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

PIKHART, M. *Interkulturní komunikace v globálním obchodě: perspektiva interkulturního managementu*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-255-3.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.

STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

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

ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-0012-3.

VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

Zentiva Group, a.s. [online]. © 2014 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.zentiva.cz/about-us/history/Documents/History-brochure.pdf>

Zentiva Group, a.s. [online]. © 2015 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.zentiva.cz/about-us/pages/our-mission-and-vision.aspx>

Zentiva Group, a.s. [online]. © 2015 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.zentiva.cz/about-us/pages/slogan.aspx>

Zentiva Group, a.s. [online]. © 2011 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: http://www.zentiva.cz/contact-us/Documents/Etický_kodex.pdf

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Strukturovaný dotazník	i
--	---

Příloha A – Strukturovaný dotazník

Prosím, věnujte chvíli ze svého času zodpovězení několika otázek, které obsahuje tento dotazník, jenž je zcela anonymní, a proto vás prosím o upřímnost a otevřenost. Jeho úkolem je identifikovat stav firemní kultury a úroveň firemní komunikace a váš pohled na hodnoty, postoje a etiku společnosti, v níž pracujete. Výsledek tohoto výzkumu poslouží jako podklad pro praktickou část diplomové práce na téma „Firemní kultura a firemní komunikace“. Tyto relevantní výstupy budou souhrnně poskytnuty managementu společnosti, mohou následně posloužit k dalšímu zkvalitňování komunikace uvnitř společnosti a posílit stávající kulturu společnosti.

Jste žena nebo muž?

Povinná odpověď

- žena muž

Označte svůj věk

Povinná odpověď

- do třiceti let do padesáti let do sedmdesáti let

Délka vašeho zaměstnaneckého poměru v organizaci je?

Povinná odpověď

- do pěti let do deseti let více jak deset let

Vaše pracovní pozice ve společnosti je?

Povinná odpověď

- manažer medicínský reprezentant

Informace o poslání a cílech této společnosti jsou vám k dispozici, znáte je?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Znáte etický kodex vaší společnosti?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Jste vy osobně v souladu s hodnotami vaší společnosti?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Je ve vaší společnosti dodržována zásada rovných příležitostí?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Setkali jste se ve vaší společnosti s nějakým druhem diskriminace?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Byla někdy vám osobně ve společnosti poškozena lidská důstojnost?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Setkali jste se ve vaší společnosti s nějakou formou šikany? (mobbing, bossing)

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Byl tento problém následně řešen kompetentní osobou?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano ne nevím

Máte pocit, že ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců je dostatečná?

Povinná odpověď

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Cítíte potřebu, aby vaše společnost bojovala s úplatkářstvím a korupcí?

Povinná odpověď

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Pokud zjistíte, že bylo nějaké pravidlo vycházející z etického kodexu porušeno, máte možnost se beztretně obrátit na kompetentní osobu?

Povinná odpověď

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Je vaše společnost vnímána vašimi zákazníky (pacienty, lékaři, dodavateli) jako důvěryhodná a společensky odpovědná?

Povinná odpověď

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Vaše společnost se stala součástí nadnárodní společnosti. Vnímáte hodnoty a firemní kulturu, které spojení přineslo, jako pozitivní a přínosné?

Povinná odpověď

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Vnímali jste firemní kulturu vaší společnosti před spojením se zahraničním subjektem více jako totožnou s vaším osobním nastavením?

Povinná odpověď

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Daří se managementu společnosti s vámi dostatečně komunikovat?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Zásadní informace se k vám dostávají včas a v dostatečné míře?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Jsou vám zásadní změny důsledně komunikovány a dostatečně vysvětleny?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Komunikace mezi jednotlivými odděleními je dostatečná?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Jsou u nadřízených vyslyšeny vaše inovativní nápady?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Jsou vaše inovativní nápady náležitě odměněny?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Komunikaci mezi vámi a vašimi spolupracovníky hodnotíte jako kulturně vospělou?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Ke komunikaci s kolegy využíváte více neformální kanály?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Je pro vás váš management vzorem pro schopnost správného předávání informací? (dostatečně a včas)

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Preferujete vy osobně spíše ústní, více osobní formu komunikace ve společnosti?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Domníváte se, že ve společnosti převládá neosobní elektronická forma komunikace?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Považujete byrokracii a administrativu za rostoucí?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Považujete vnitřní procesy a schvalování či rozhodování za složité a zdlouhavé?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Vnímáte cíle jednotlivých divizí za protichůdné?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Jste při plnění pracovních povinností ve stresu?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Pramení váš stres z nedostatku informací?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Pramení váš stres z možných postihů za nesplnění cílů stanovených vám nadřízenými?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Cítíte se být dostatečně motivován(a)?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Je váš osobní život v souladu s pracovními povinnostmi?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Umíte si představit svou pracovní budoucnost v této společnosti?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Vnímáte své zaměstnání jako prestižní?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Doporučil(a) byste zaměstnání ve vaší společnosti svému známému či kamarádovi?

Povinná odpověď

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Olga Musilová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Firemní kultura a firemní komunikace

Rok: 2016

Počet stran textu: 78

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 25

Počet titulů zahraničních zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.