

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

RIGORÓZNÍ ŘÍZENÍ

2013 – 2014

RIGORÓZNÍ PRÁCE

Dagmar Janečková

Rozvíjení lidských zdrojů a firemní kultury v organizaci

Praha 2014

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

RIGOROUS

2013 - 2014

RIGOROUS THESIS

Dagmar Janečková

**Development of human resources and company culture within
an organization**

Prague 2014

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 6.10.2014

.....

Anotace

Rigorózní práce se zabývá pohledem absolventa andragogického vzdělání na problematiku firemní kultury a lidských zdrojů v organizaci. Rozebírá jejich cíle, obsah, formy i metody, které ovlivňují rozvíjení zaměstnanců a zkoumá i dopad tohoto rozvoje na obě uvedené oblasti. Teoretické poznatky budou v praktické části aplikovány na konkrétní společnost Pfizer spol. s r.o., podrobné analýze bude podrobena především její oddělení lidských zdrojů. Analýze podrobíme nejen procesní fungování tohoto oddělení, ale i výsledky jeho práce. V závěru se zaměříme na hrozby a slabiny vyplývající z provedené SWOT analýzy, a to zejména využitím silných stránek a příležitostí. Budou identifikovány jednotlivé oblasti pro zlepšení fungování HR oddělení. Analyzovaná bude též firemní kultura této společnosti, spokojenost s ní či její nedostatky budou pak podrobně rozebrány ve výzkumné části této práce.

Klíčové pojmy

Etický kodex, firemní kultura, firemní prostředí, rozvoj lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů, vzdělávání dospělých.

Annotation

The Rigorous Thesis focuses on how an andragogy student perceives the problematic of company culture and human resources in an organization. It analyses the aims, content, form and methods which influence the development of employees and it examines the impact of this development on both mentioned branches. Theoretical findings will be applied in the practical part on particular company Pfizer s.r.o. The more detailed analysis will concern especially the department of human resources. The analysis will involve not only the procedural operation of this department but also the results of its work. The conclusion aims at threats and weak points resulting from the finished SWOT analysis, especially using strong points and opportunities. Particular areas of potential improvement of HR department will be identified. Moreover, the analysis will concern the company culture and the satisfaction with it, potential imperfections will be closely examined in the research part of this thesis.

Key words

Company environment, company culture, education of adults, ethic code, human resources development, human resources management.

OBSAH

TEORETICKÁ ČÁST

ÚVOD	9
1 ROLE ANDRAGOGIKY V ROZVÍJENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Vymezení andragogiky jako vědní disciplíny	11
1.2 Význam vzdělávání dospělých	15
1.3 Současný stav vzdělávání dospělých	16
1.4 Diskurz o modelu současné andragogiky	19
2 CHARAKTERISTIKA FIREMNÍ KULTURY	22
2.1 Vymezení pojmu firemní kultura	22
2.2 Definice firemní kultura	24
2.3 Prvky firemní kultura	28
2.4 Typologie firemní kultura	30
2.5 Funkce a význam firemní kultura	36
2.6 Implementace firemní kultura	37
3 CHARAKTERISTIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	41
3.1 Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů	41
3.2 Dějiny řízení lidských zdrojů	42
3.3 Vývojové etapy řízení lidských zdrojů	46
3.4 Modely řízení lidských zdrojů	47
3.4.1 Nový model řízení lidských zdrojů	49
3.4.2 Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech	52
3.5 Strategické řízení lidských zdrojů	53
3.6 Oblasti a postavení vedoucích pracovníků v řízení lidských zdrojů	55
3.7 Cíle řízení lidských zdrojů	58

PRAKTICKÁ ČÁST

ÚVOD	61
4 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA FIRMY PFIZER.....	63
4.1 Historie společnosti	63
4.2 Výzkum a vývoj společnosti	65
4.3 Počátky společnosti Pfizer CR	66
4.4 Oblast působení firmy	67
4.5 Mise, vize a hodnoty společnosti Pfizer CR	69
4.6 Etický kodex a etické zásady společnosti Pfizer CR	72

4.6.1 Etický kodex společnosti Pfizer CR	72
4.6.2 Etický kodex AIFP	74
4.7 Vymezení strategické obchodní jednotky (SBU)	76
5 ANALÝZA HR ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI PFIZER	77
5.1 Tvrdá personalistická data firmy Pfizer	77
5.1.1 Počet a struktura zaměstnanců	77
5.1.2 Fluktuace a odchody pracovníků	78
5.1.2.1 Míra fluktuace	78
5.1.2.2 Struktura fluktuace dle délky pracovního poměru	79
5.1.2.3 Struktura fluktuace dle zastávané pozice	79
5.1.3 Nemocnost	80
5.1.3.1 Procento pracovní neschopnosti	80
5.1.3.2 Průměrný počet dní pracovní neschopnosti	80
5.1.3.3 Porovnání nemocnosti ve firmě s republikovým průměrem	81
5.2 Struktura a fungování HR oddělení	81
6 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY FIRMY PFIZER	88
6.1 Firemní kultura společnosti.....	88
6.1.1 Analýza firemní kultury na základě charakteristiky „Kulturních dimenzí“	95
6.2 Síla a hloubka firemní kultury	97
6.3 Firemní kultura a vývoj v čase	98
6.4 Vztah firemní kultury, business strategie a personální strategie	99
6.5 Typologie firemní kultury	100
7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY	102
7.1 Analýza faktorů obecného okolí	102
7.1.1 Shrnutí SLEPT analýzy metodou ETOP	105
7.2 Aplikace modelu „7S“	107
7.2.1 Strategie (Strategy)	107
7.2.2 Struktura (Structure)	108
7.2.3 Systémy (Systems)	108
7.2.4 Styl (Style)	109
7.2.5 Personální obsazení (Staff)	109
7.2.6 Dovednosti (Skills)	109
7.2.7 Sdílené hodnoty (Shared Values)	110
7.3 SWOT analýza	110
7.3.1 Identifikované problémy HR oddělení firmy Pfizer CR	112
8 VÝZKUM FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI PFIZER CR	113
8.1 Výzkumné cíle a hypotézy	113

8.2 Výzkumná metodika	114
8.3 Výsledky dotazníkového šetření	115
8.4 Shrnutí a doporučení	133
ZÁVĚR	134
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	137
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	143
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	145
SEZNAM PŘÍLOH	148

ÚVOD

Rigorózní práce je zaměřena na problematiku firemní kultury v organizaci, která jako vyhraněný způsob komunikace a interpretace mezi lidmi ovlivňuje zásady, pravidla a sociální normy, které určují vzájemné soužití a vztahy v dané organizaci. Je tedy klíčovým aspektem fungování celé organizace a proto její analýza bude tvořit značnou část této práce. Je prokázáno, že úspěch člověka v zaměstnání a úspěšnost celé firmy záleží z velké části na tom, zda zaměstnanec přijme firemní kulturu organizace za svou vlastní a ztotožní se s ní, což značně ovlivňuje jak firemní atmosféru, tak styl vedení i veškeré pracovní procesy.

Kultura organizace je závislá především na lidském mentálním a kulturním naprogramování, které určuje nejen, jak správně v určité situaci reagovat, ale i jaká by organizace měla být. Podobně jako si každá rodina vytváří společná pravidla a formy vzájemné komunikace a organizace práce, tak i každá organizace má svou specifickou kulturu, která se projevuje ve formách vzájemné komunikace, realizaci činností, pohledu zaměstnanců na vnitrofiremní záležitosti, jejich interpretaci a hodnocení, loajalitě, způsobech rozhodování i organizačním uspořádání.

Jedním z nejdůležitějších tvůrců kultury organizace jsou lidské zdroje, tedy její zaměstnanci. Jsou jejím největším bohatstvím, základním a cenným kapitálem celé společnosti, proto bude další významná část této práce věnována právě oddělení lidských zdrojů, do jehož náplně práce patří péče o tento cenný lidský kapitál. Každý rozvoj zaměstnanců sebou nese souběžně rozvoj firemní kultury a následně celé organizace jako svébytného subjektu se svým vnitřním a vnějším životem. Proto by se každá firma měla zaměřit rovnocenně jak na svůj vlastní úspěch, tak na své zaměstnance. Pouze propojenost obou těchto cílů zajistí firmě budoucí prosperitu a stabilitu na trhu práce.

Ještě stále je však mnoho organizací, kterými je propojení těchto dvou oblastí opomíjeno nebo podceňováno. K dispozici je celá řada knižních titulů, věnujících se firemní kultuře, jejím aspektům nebo přímo tématu rozvoje lidských zdrojů. Autoři

odborné literatury se shodují, že tato problematika může mít na dlouhodobý rozvoj dané společnosti zcela zásadní vliv. Rozvíjení lidských zdrojů, následně pak firemní kultury vede k formování pracovní síly, což se pro Českou republiku stává nutností. Jedině tak bude zaručena schopnost jednotlivců i organizace pružně reagovat na rizika i příležitosti, které sebou přináší globalizace.

Primárním cílem této rigorózní práce je seznámit se s firemní kulturou a rozvíjením lidských zdrojů nejprve v teoretické rovině a následně tyto poznatky aplikovat na společnost Pfizer spol. s r.o. (dále jen „Pfizer CR“), čemuž bude věnována praktická část. Tato část práce se bude zabývat zejména fungováním oddělení lidských zdrojů (dále jen HR oddělení) v dané společnosti a bude analyzovat nejen procesní fungování tohoto oddělení, ale zaměří se i na výsledky jeho práce. Vzhledem k tomu, že autorka této práce působí v dané firmě již 17 let, dá se předpokládat, že poznatky, uvedené v praktické části, budou mít již poměrně vysokou vypovídající hodnotu.

Sekundárním cílem je navržení případných změn fungování HR oddělení či cesty vedoucí ke zlepšení personální politiky nebo dílčích úkolů nastavených firmou pro toto oddělení.

Za vlastní přínos rigorózní práce autorka pokládá zpracování empirické části věnované společnosti Pfizer CR. Vytvoření podkladů pro identifikaci její firemní kultury a podrobné analýzy jejího HR oddělení. Dalším přínosem je identifikace slabých a silných stránek jak kultury této organizace, tak jejího oddělení lidských zdrojů. Všeobecně platí, že spokojení zaměstnanci rovná se dobří zaměstnanci, proto bude závěrečné dotazníkové šetření zaměřeno na míru spokojenosti zaměstnanců společnosti s její současnou firemní kulturou a na základě výsledků tohoto šetření pak navržení případných změn.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ROLE ANDRAGOGIKY V ROZVÍJENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Vymezení andragogiky jako vědní disciplíny

Beneš¹ uvádí, že použití termínu andragogika není prozatím v našem prostředí všeobecně rozšířeno, i když se tato situace výrazně mění. Ani v jiných zemích se pojem andragogika většinou neprosadil, používá se spíše výraz vzdělávání dospělých, další vzdělávání atd. V ČR vedlo po roce 1989 k jeho zavedení hlavně rozhodnutí akreditační komise MŠMT, která potvrzuje systém studijních, doktorandských a habilitačních oborů na vysokých školách. Hlavním úmyslem bylo odlišení od dřívějšího politicky zdiskreditovaného označení výchova a vzdělávání dospělých.

Dle Beneše² vzdělávání dospělých definují např. „Doporučení pro další rozvoj vzdělávání dospělých“, které v roce 1976 přijali na Generální konferenci organizace UNESCO v Nairobi zástupci všech zúčastněných 142 zemí. Podle této definice zahrnuje vzdělávání dospělých veškerý organizovaný vzdělávací proces osob, kterým společnost uznala status dospělých. Tento proces:

- není omezen na určité obsahy, stupně nebo metody vzdělání;
- může probíhat ve formálním vzdělávacím systému nebo vně tohoto systému;
- znamená zvyšování dosaženého stupně formálního vzdělání získaného na základních, středních, odborných a vysokých školách, nebo slouží jako cesta k jeho získání pro osoby, které se nemohly z nějakého důvodu iniciálního vzdělávání zúčastnit;
- slouží rozvoji schopností, obohacení znalostí, zvýšení nebo změně kvalifikace a změně postojů a názorů;

¹ BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 11. ISBN 978-80-247-2580-2.

² BENEŠ, M. *Andragogika – teoretické základy*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, s. 16. ISBN 80-86432-23-8

- je zaměřen na dva vzájemně propojené cíle: na rozvoj osobnosti (seberealizaci) a na zajištění participace osobnosti na vyváženém sociálním, kulturním a ekonomickém rozvoji (občanská zodpovědnost);
- je součástí celoživotního učení a vzdělávání.

Definice andragogiky se velmi neliší, dle některých odborných autorů je andragogika:

- „vědní obor v systému věd o výchově a vyučování, zabývající se veškerými aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Současně jde o studijní obor v programu pedagogických věd, sloužící k přípravě odborníků v oblasti vzdělávání dospělých.“³
- „věda o vzdělávání dospělých, výchově a péči o dospělé, respektující všestranné zvláštnosti dospělé populace a zabývající se jejím rozvojem ve všech fázích životní dráhy člověka“.⁴
- „Andragogika je věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé. V oblasti výchovy a vzdělávání se zabývá zvláštnostmi působení pedagogických zákonitostí na dospělou populaci, definuje osobnost dospělého ve výchovném a vzdělávacím procesu, definuje systém výchovy a vzdělávání dospělé populace.“⁵

Andragogika může mít tedy dva významy. První význam znamená nauku, která se snaží definovat správný přístup k učícím se dospělým. Ve druhém pojetí je andragogika specifická součást veškerého myšlení o výchově, vzdělávání a učení se. Jedná se tedy o vědní a studijní obor vzdělávání dospělých. Milan Beneš⁶ hovoří o andragogice jako o „doprovázení člověka při jeho cestě za vzděláním, poznáním a pochopením světa“.

³ BENEŠ, M. v PRŮCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2009. s. 691. ISBN 978-80-7367-546-2.

⁴ PALÁN, Z a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 37. ISBN 97880-86723-58-7.

⁵ PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 16. ISBN 80-200-0950-7.

⁶ BENEŠ, M. *Andragogika – teoretické základy*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, s. 13. ISBN 80-86432-23-8

Pojem andragogika vznikl obdobnou cestou jako pojem pedagogika, ovšem podstatně později. Pedagog (paidagógos) byl v antickém Řecku nazýván člověk, který doprovázel chlapce do školy. Nebyl to tedy samotný vychovatel nebo učitel, ale sloužící, většinou otrok. Z tohoto označení byl později odvozen název pedagogika.

Vznik názvu andragogika prošel podobnou cestou, jeho základem je andros (muž, dospělý). V přeneseném slova smyslu se jednalo o doprovázení mužů. Pokud však pomineme historicky dávno překonané omezení vzdělávání na muže, znamená andragogika doprovázení dospělého člověka při jeho cestě za vzděláním, poznáním a pochopením světa; tato cesta však není samoučelná. Jejím globálním cílem je dle Beneše⁷ zařazení člověka do společnosti, což není plnohodnotně možné bez rozvoje jeho osobnosti.

Palán⁸ udává, že tento pojem poprvé použil německý vysokoškolský učitel Alexander Kapp v roce 1833 ve svém spise "Andragogika, neboli vzdělávání v dospělém věku", kde se pokusil o rozbor vzdělávací teorie řeckého filozofa Platona. Kapp se zde snažil odlišit pedagogiku od vzdělávání dospělých, které má jiné cíle i východiska. Pár let po té německý filozof a pedagog Johann Friedrich Herbart používání pojmu striktně odmítl (předmětem výchovy musí být děti, jinak by vznikla "všeobecná nedospělost"), a tak pojem zůstal na mnoho desítek let zapomenut. V roce 1921 německý pedagog Eugen Rosenstock-Huessy z Akademie práce ve Frankfurtu tento pojem znovu použil při zpracovávání výroční zprávy Akademie a zdůvodnil i jeho používání. Vysvětlil, že není možné jednoznačně aplikovat poznatky pedagogiky na výchovu a vzdělávání dospělých a že ani sebelepší pedagog není ještě andragogem. Rovněž se zabýval i adekvátností metod pro vzdělávání dospělých. Pod pojem andragogika zahrnoval všechny školské formy vzdělávání dospělých. Jeho myšlenky však nebyly veřejností akceptovány. V dalších letech pojem užíván nebyl, přestože se teorie vzdělávání dospělých nepřestávala rozvíjet. V souvislosti s nutností rozvoje vzdělávání dospělých po 2. světové válce vznikla i potřeba rozvoje vědy o tomto vzdělávání. Byl znovuobjeven i pojem andragogika.

⁷ BENEŠ, M. *Andragogika – teoretické základy*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, s. 13. ISBN 80-86432-23-8

⁸ PALÁN, Z. *Dějiny andragogiky*. [online]. [cit. 2014-07-15]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/funkce-vzdelavani-dospelych>.

Beneš⁹ uvádí, že definitivní a nezvratný rozmach andragogiky nastává v šedesátých letech minulého století, kdy se vzdělávání a učení dospělých stalo předmětem veřejného zájmu a nástrojem řešení společenských a ekonomických problémů. Andragogika se tehdy institucionalizovala jako vědní a studijní obor. I když myšlení o kultivaci a vzdělávání dospělého člověka bylo vždy součástí filozofických nebo teologických úvah, systematické rozpracování čekalo na dobu, kdy se vytvořily podmínky pro rozmach praxe. Důvodem tohoto zpoždění je předchozí nezáměr státu, který neměl, na rozdíl od školství, potřebu podporovat přípravu odborníků a výzkum. Situace se radikálně změnila v šedesátých letech 20. století, kdy vznikla poptávka po vysokoškolsky připravených pracovnících a po sociologických a ekonomických znalostech i analýzách souvislostí mezi vzděláváním a rozvojem společnosti a ekonomiky. Andragogika tedy není důsledkem rozštěpení, nové specializace nebo rozšíření předmětu již existujících věd (např. pedagogiky). Od počátku se v důsledku společenské poptávky rozvíjela jako věda profesní a jako obor garantující poradenství pro sociální a vzdělávací politiku.

Učením se dospělého se andragogika zabývá ve čtyřech rovinách:

1. Na **makrosociální úrovni** jde o vztah mezi učením se a vzděláváním dospělých a sociálními, ekonomickými, technologickými, politickými a kulturními změnami.
2. K hlavním orientačním bodům diskuze dnes patří **učící se společnost a společnost vědění**, na znalostech založená ekonomika atd. Získané poznatky slouží především sociální a vzdělávací politice. Zkoumání institucí a organizací se zaměřuje na organizační strukturu, řízení, financování atd. Poznatky jsou využitelné jak ve vzdělávací politice, tak pro management organizací.
3. Další rovinu tvoří **didaktika, metodika a programy**. Zde jde především o inovaci vzdělávací práce.
4. Na individuální úrovni se andragogika zabývá souvislostmi učení se, vzdělávání a osobnostního, profesního a občanského rozvoje.

⁹ PRŮCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2009. s. 692. ISBN 978-80-7367-546-2.

1.2 Význam vzdělávání dospělých

Dle Beneše¹⁰ se dospělý člověk učil vždy, po celý svůj život, aniž by si to vůbec uvědomoval. Je to přirozená reakce na vlastní biografické a vývojové změny i na změny společenské. Největší potřeba učení zpravidla vzniká v období společenských změn a krizí. Systémy vzdělávání dospělých v dnešní podobě datují svůj původ do přechodu od feudálních k liberálně konstituovaným společnostem. Protože však emancipace buržoazie i ostatních společenských tříd neproběhla ve všech zemích ve stejném období, mají dnešní systémy vzdělávání dospělých různě dlouhou historii. Jak vyplývá z výše uvedeného, k velké potřebě vzdělávání dospělých došlo především v poválečných letech. Proto lze padesátá léta charakterizovat rozvojem vědy o vzdělávání dospělých, podpořené řadou výzkumů, včetně masové profesionalizace celé oblasti VD. Andragogika jako věda se etablovala od šedesátých let na řadě univerzit (především v bývalé Jugoslávii, v Německu, Francii, Švédsku, Dánsku i jinde), ale i ve výzkumných ústavech.

Požadavek, aby se člověk vzdělával po celý svůj život, není nový. S těmito návrhy začal již J. A. Komenský, týkaly se umožnění vzdělávání ve všech etapách celého lidského života. Ve své Všenápravě a Vševýchově přišel ve své době s nadčasovými myšlenkami – s využitím dnešní terminologie bychom řekli – celoživotního vzdělávání, zdůrazňujícím nepřetržitost a permanentnost vzdělávacího procesu. V průběhu vývoje společnosti se však proměňovaly důvody, proč by se měl člověk permanentně vzdělávat, a měnila se také očekávání, která jedinec a společnost do celoživotního učení vkládali. Jednotlivé, doposud zpracované, koncepce celoživotního učení sledovaly rozmanité cíle, od korekcí existujícího stavu vzdělávání přes změny vzdělávací politiky až po změny celkového sociálního a ekonomického kontextu.

Jedním z hlavních důvodů rozvoje andragogiky jako samostatné vědní disciplíny byla společenská poptávka po nových druzích znalostí a kvalifikací. Byly to důsledky ekonomické transformace. Ukazovaly se naléhavé potřeby zvyšování kvalifikace i rekvalifikace pracovníků i nezaměstnaných. Vznikl masivní tlak na manažerské vzdělávání, naléhavé deficity ve vzdělání jazykovém, potřeby spojené s komputelizací. Andragogika se měla stát jakousi druhou vzdělávací šancí pro lidi, kterým ať již

¹⁰ BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 19. ISBN 978-80-247-2580-2.

z jakýchkoli důvodů nebylo umožněno získat vzdělání podle svých potřeb nebo o toto vzdělání neměli v určitém úseku svého života zájem. Vzhledem k tomu, že cesta lidí trhem práce se vyvíjí, vyvíjí a mění se i potřeba jejich dalšího vzdělávání. Vzdělávání dospělých je tedy velmi důležitou možností, která umožňuje dospělým lidem zvyšovat odborné vzdělání, kvalifikace a kompetence, potřebné pro jejich lepší uplatnění na trhu práce i ve společnosti. Rozvoj jejich schopností jim také umožňuje lépe plnit sociální role jak v rodině, tak ve společnosti. Andragogika je tedy cestou, která umožňuje lidským zdrojům rozvíjet se dle svých potřeb, schopností a možností.

Základní cíle vzdělávání dospělých spatřuje Palán¹¹ v jeho funkci humanizační (spočívající v obecné humanizaci jedince, jeho enkulturaci), funkci integrační (spočívající v socializaci jedince, v jeho začleňování do sociálních celků, je základem sociální komunikace) a funkci kvalifikační (umožňující uplatnění na trhu práce). Dále je to celá řada funkcí dílčích: funkce informační, komunikační, aktualizací, inovační, sociálně-adaptační, esteticko-formativní, rekreační atp. Všechny uvedené funkce mají jednoznačně celospolečenskou důležitost, proto by vzdělávání dospělých mělo být také celou společností podporováno. Zvyšující se vzdělání ve společnosti zvyšuje zaměstnatelnost jejich občanů, což je nejvyšší priorita všech členských států Evropské unie, zvyšuje tedy prosperitu jak celé společnosti tak následně i její postavení mezi zeměmi EU.

1.3 Současný stav vzdělávání dospělých

Současnou situaci ve vzdělávání dospělých Beneš¹² charakterizuje takto:

- Hodnota a prestiž vzdělání roste. Stále více lidí cítí potřebu participovat na dalším vzdělávání. Dostupná nabídka však není pro všechny stejná. Vzdělávání dospělých nevytvořilo čtvrtý subsystém vzdělávací soustavy (vedle všeobecného, odborného a vysokého školství). To by vyžadovalo i angažmá státu v této oblasti.

¹¹ PALÁN, Z. *Funkce vzdělávání dospělých*. [online]. [cit. 2014-07-24]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/funkce-vzdelavani-dospelych>

¹² BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 27. ISBN 978-80-247-2580-2.

- Vzdelávání dospělých se stalo součástí personální politiky v organizacích. Výrazně se posouvá těžiště vzdelávání dospělých od zájmového a všeobecného ke vzdelávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí.
- Podíl nestátní nabídky vzdelávání dospělých prudce roste. Přestává platit představa, že vzdelávání dospělých zabezpečuje sociální politiku státu. Vzdelávání není již jen spotřeba veřejných statků, stává se potřebou lidí a zbožím, které může vydělávat peníze a má svůj trh. Roste trh vzdelávacích komerčních nabídek, průmyslu volného času a komerční kultury. Nabídka dostává vlastní váhu, a tvoří si tak sama poptávku.
- Učení je součástí konzumního způsobu života a kultivace vlastního životního stylu.
- Tradice vzdelávání dospělých jako svépomocného sociálního hnutí se obnovují s jiným obsahem. Princip zaměření na účastníky znamená stále více vzdelávání v rámci nových sociálních hnutí (ekologické, feministické, alternativní hnutí) nahrazující dřívější spolky a svazy. Rozvíjejí se vzdelávací formy zaměřené na vnitřní svět osobnosti (terapeutické formy, sebepoznání, jóga, východní techniky zvládání stresů, meditace, sebeléčení, feministická terapie, magie atd.) týkající se tělesnosti, emocí a duchovního světa, které našly cestu i do dalšího odborného vzdelávání, v neposlední řadě manažerského. Tradiční pořadatelé vzdelávání dospělých fungují i nadále, často se však mění obsah i metody jejich práce. Vzdelávání dospělých probíhá v rostoucí míře vně andragogických institucí, při práci a trávení volného času.
- Tyto změny jsou nejenom důsledkem společenského vývoje, čili měnicích se nároků na lidi, ale i změn ve vzdelanostní úrovni a hodnotových zaměření současného člověka. Vzdelávání dospělých musí tedy reagovat nejenom na společenskou změnu, zrovna tak, možná i zásadněji, se mění i potenciální účastník. Lidé jsou náročnější, kritičtější, vzdelanější i vybíravější.

Rozvoj současné andragogiky se dle Průchy¹³ projevuje i v konstituování některých nových subdisciplín, které jsou úzce spojeny s edukační praxí u dospělých a zároveň vytvářejí specifické teoretické koncepce. Jsou to zejména:

- **Androdidaktika** (též vzdělávání dospělých) – je zaměřena na teorii výuky dospělých a na studium procesů učení u dospělých subjektů. Prioritně se zabývá problematikou cílů a obsahu vzdělávání dospělých, didaktickými formami a metodami a jejich efektivností pro vzdělávání dospělých.
- **Podnikové (firemní) vzdělávání** – teorie a systém prakticky zaměřených aktivit týkající se profesního vzdělávání lidí v organizacích. Tato oblast andragogiky je úzce spjata s teoriemi a výzkumy řízení lidí na pracovištích, s obecnou teorií managementu a dospěla k pozoruhodným metodám hodnocení efektivity v podnikovém vzdělávání. Pro pedagogy je užitečné sledovat, že se v rámci podnikového vzdělávání vytvořila dokonce specifická profese *manager vzdělávání*. Je to profese zaměřená na organizování vzdělávacích aktivit v podnicích, počínaje zaškolováním nových zaměstnanců až po kurzy k zvyšování kvalifikace špičkových specialistů.
- **Zájmové vzdělávání** – na rozdíl od teorie podnikového vzdělávání se zaměřuje na edukační procesy v rekreačních, poznávacích, volnočasových aktivitách mládeže a dospělých. Vzhledem k jeho významné funkci – kultivace osobnosti – je ve světě preferováno stejně jako další profesní vzdělávání, podílejí se na něm i podniky – vychází se z logiky, že jakákoli kultivace osobnosti obecně vede ke zkvalitňování lidských zdrojů společnosti.
- **Gerentopedagogika** (též gerontogogika/gerontagogika) – rozvíjí se jako teorie vzdělávání seniorů. V důsledku toho, jak se zvyšuje průměrná délka života lidí, stává se teorií přípravy lidí pro aktivní prožívání stáří. Nejdůležitějším sociálním úkolem společnosti je najít stárnoucím a starým lidem takový životní styl, který svými aktivitami bude přínosem jak pro ně samotné, tak i pro společnost, a prodlužování života, o kterém lidstvo v naší kultuře vždy snilo, bude pozitivem.

¹³ PRŮCHA, J. Česká andragogika na vzestupu. *Pedagogická orientace*, 2010, roč. 20, č. 4, s. 10. ISSN 1211-4669.

1.4 Diskurz o modelu současné andragogiky

Evropa dnes čelí demografickým změnám, jejichž rozsah a závažnost nemají obdoby. V mnoha zemích je pro zajištění přírůstku obyvatelstva klíčové přistěhovalectví. Demografické změny jsou výsledkem těchto tří závažných trendů:

- **Neustálé prodlužování délky života** je výsledkem značného pokroku ve zdravotnictví a kvalitě života Evropanů – střední délka života v dobrém zdravotním stavu nepřetržitě roste.
- Zvyšování počtu osob **starších 60 let** bude patrné od roku 2020, kdy se odhaduje 17% osob starších 65 let, v roce 2030 se odhaduje již 21%. (V roce 2010 to bylo 13,6%)
- **Trvale nízká porodnost.** Na nízké porodnosti se podílí vícero faktorů: problémy s hledáním zaměstnání, nedostatek a cena bytů, vyšší věk rodičů při narození prvního dítěte, různé možnosti, pokud jde o studium, práci a rodinný život. Úhrnná plodnost je téměř všude pod hodnotou nutnou k tomu, aby se populace sama obnovovala. V některých zemích na jihu a východě Evropy je dokonce nižší než 1,3 dítěte na ženu.

Tereza Vacínová¹⁴ uvádí, že v důsledku výše uvedených faktů je stárnutí světové populace v popředí zájmu politik všech zemí, tomuto trendu je věnována stále větší pozornost. Základem však nejsou pouze opatření směřující ke změně demografického stárnutí prostřednictvím populační politiky, ale důraz je kladen zejména na přizpůsobení se jednotlivých politik, např. právě vzdělávací, dále zdravotní, bytové, penzijní, zaměstnanosti, sociálních služeb a dalších, předpokládanému demografickému vývoji.

Prodlužování lidského života je na jedné straně považováno za společenský úspěch, na druhé straně však přináší problémy na úrovni celé společnosti. Rychlý nárůst skupin vyšší věkové kategorie způsobuje změny v osobních potřebách týkajících se zdravotnictví, bydlení, sociálních služeb a penzijních systémů. Životaschopnost dlouhodobých společností bude záviset na adaptabilitě trhu práce, investování do lidského kapitálu a udržitelnosti systémů sociálního zabezpečení. Obě příčiny

¹⁴ VETEŠKA, J. a T. VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 9. ISBN 978-80-7452-012-9.

demografického stárnutí – prodloužení délky života i snížení porodnosti – nejsou signálem společenského úpadku, nýbrž jsou velkou výzvou pro andragogiku, která po dobu své existence jako vědní disciplíny dokazuje, že investice do lidského kapitálu v průběhu celého života patří s ohledem na budoucí vývoj mezi „moudré investice“. Demografické stárnutí populace je zároveň argumentem pro opodstatněnost andragogiky jako samostatné vědní disciplíny, která již nemusí obhajovat právo na svou vlastní existenci.

Současné postavení andragogiky komentuje i Beneš.¹⁵ Andragogiku vidí jako rozvíjející se vědní disciplínu, která již nemusí bojovat o svou legitimitu. Její předností je schopnost přispívat k řešení celospolečenských, institucionálních a individuálních problémů. I v budoucnosti bude pokračovat diskuze o identitě oboru, která je nyní zaručena především významem předmětu a stabilizující se institucionální základnou.

Katedry andragogiky dnes existují ve všech světadílech. V zájmu o absolventy andragogiky v celé řadě odvětví a oborů je její budoucnost. V České republice se andragogika vyučuje na šesti vysokoškolských pracovištích. Historicky nejstarší je Katedra andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty UK (Praha), která se zformovala po roce 1989 v návaznosti na předchozí katedru vzdělávání dospělých. Druhou nejstarší je Katedra sociologie a andragogiky Filozofické fakulty UP (Olomouc). Na této katedře byla Vladimírem Jochmanem založena integrální andragogika. V roce 2001 pak došlo k založení VŠJAK, která roku 2007 získala statut univerzity. Univerzita Jana Amose Komenského Praha je první soukromou vysokou školou v České republice, která statut univerzity získala. V roce 2009 došlo k založení dvou univerzit, které studium andragogiky umožňují – Masarykova univerzita Brno a Ostravská univerzita. Nejmladší univerzitou, kde je možno studovat obor andragogika je Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Evropská komise přijala v minulém desetiletí několik zásadních dokumentů, které mají za cíl posílit a podle možností sjednotit nejen formální vzdělávání obyvatel Evropy, ale také cíleně rozvíjet a posilovat průběžné celoživotní učení dospělých jedinců. Dle

¹⁵ BENEŠ, M. In: PRŮCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2009. s. 695. ISBN 978-80-7367-546-2.

Zlámalové¹⁶ je zcela zřejmé, že bez efektivního průběžného vzdělávání a sebevzdělávání není možné docílit dalšího ekonomického růstu Evropy, směřovat k prosperitě, konkurenceschopnosti a zvyšování kvality života.

Jak již bylo uvedeno, vede vzdělávání dospělých k rozvíjení celé společnosti, k rozvíjení jejich lidských zdrojů, ve firemním prostředí to znamená rozvíjení zaměstnanců. Každá společnost má svoji vlastní firemní kulturu, může se tedy také lišit pohled jednotlivých společností na vzdělávání a rozvíjení jejich zaměstnanců. Největší nástroje má v tomto směru k dispozici oddělení lidských zdrojů, které je pro každou organizaci hnacím motorem pro jakékoli pokrokové změny, týkající se jejich zaměstnanců. V následujících kapitolách se proto seznámíme s firemní kulturou a oddělením lidských zdrojů v obecné rovině a tyto poznatky budeme následně aplikovat na společnost Pfizer spol. s r.o.

¹⁶ ZLÁMALOVÁ, H. In: VETEŠKA, J. a T. VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 167. ISBN 978-80-7452-012-9.

2 CHARAKTERISTIKA FIREMNÍ KULTURY

2.1 Vymezení pojmu firemní kultura

Dle Michalíka¹⁷ je pojem kultura od počátku spojen s lidskou existencí, především skupinami jednotlivců nebo celou společností. Stanovené zásady, normy a pravidla odlišovaly jednu sociální skupinu od druhé. To, co bylo v jedné skupině tolerováno, mohlo být v rámci druhé skupiny zakázáno a postihováno. Během vývoje mohlo docházet ke změnám, vzniku nových zásad a požadavků nebo zániku nefunkčních vzorců. Je nutné uvést, že existuje celá řada aspektů, které mohou podobu kultury ovlivňovat.

Předními autory je firemní kultura prezentována podobným způsobem, konkrétní vymezení obsahu je však různorodé (viz. kapitola 2.2). Důvodem rozdílného pohledu na obsah tohoto pojmu je skutečnost, že firemní kultura je studována v celé řadě vědních disciplín, které se liší jak svým předmětem, tak metodou práce.

Mazák¹⁸ uvádí, že pojem firemní kultura uvedly do centra pozornosti odborné práce z 80. let, které vycházely z teorie obchodu a managementu. Pro ně bylo typické, že pojímaly kulturu jako organizační proměnnou, a proto také k ní implicitně přistupovaly jako k faktoru, který může být aktivně řízen. Jiné práce vycházely ze stanoviska antropologie nebo sociologie, které pojímají kulturu jako faktor neodlučitelně spjatý s firmou samotnou, který zvnějšku ani zevnitř firmy nelze efektivně měnit.

Firemní kultura je klíčem k využívání a rozvoji potenciálu zaměstnanců. Její sdílení představuje průmět firemní filozofie, firemní vize a hodnot do rozvojové orientace firmy a jejich zaměstnanců. Jde vlastně o souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě, které sice nebyly nikde výslovně zformulovány, ale které se osvědčily a napomáhají vnější adaptaci a vnitřní integraci zaměstnanců, projevující se jednotou společných hodnotových orientací, norem, vzorců chování a jednání.

¹⁷ MICHALÍK, D. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010, s. 6. ISBN 978-80-86973-32-6.

¹⁸ MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, s. 12. ISBN 978-80-7265-075-0

Dle Tureckiové¹⁹ má firemní kultura jako taková následující **charakteristiky**:

- je do určité míry vždy společná všem zaměstnancům, včetně těch nových;
- odráží osobní předpoklady, myšlení a chování zaměstnanců; je proto velmi důležité při rozvíjení firemní kultury dbát a zohledňovat osobnosti zaměstnanců (jejich schopnosti, motivy, potřeby, hodnotovou orientaci a temperament);
- působí na vědomí i podvědomí;
- firemní kulturu nelze vyjednat ani nařídit;
- propojuje minulost a budoucnost firmy, může tedy být i omezujícím faktorem pro další rozvoj;
- existuje-li dlouho, je považována za samozřejmou, bez možnosti ji měnit nebo na ni působit.

Firemní kultura tedy vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život. Tím, kdo vytváří podnikovou kulturu, je především management firmy; jinými slovy manažeři se musí snažit chovat tak, aby byli pro své zaměstnance pozitivním příkladem, ne příkladem negativním. Všechno, co je z jejich strany sdělováno, ať už partnerům, investorům, zákazníkům a v neposlední řadě zaměstnancům, se poté odráží uvnitř organizace a spoluvytváří tak firemní kulturu.

Firemní kultura je specifická pro každou firmu, vzniká, rozvíjí se, ale i zaniká, na základě vzájemné interakce mezi jednotlivci a skupinami. Je sociální povahy, sdílená a všeprostupující. Na své členy působí jak vědomě tak nevědomě a tím ovlivňuje své projevy navenek. Vytváří pocit sounáležitosti svých členů se společností, koordinuje jejich jednání, a pokud správně funguje, tak své členy i motivuje k rozvíjení jejich potenciálu. Ovlivňuje firemní strategii a měla by také podporovat dosažení firemních cílů.

¹⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 137. ISBN-80-247-0405-6.

Pojem firemní kultura tedy zahrnuje:

- Jak firma a její pracovníci působí navenek
- Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci
- Jaké panuje ve firmě klima
- Co se považuje za klady a co za zápory
- Jaké hodnoty sdílí většina pracovníků

Mazák²⁰ uvádí, že v důsledku toho je firemní kultura důležitým faktorem, který přispívá k úspěchu nebo neúspěchu společnosti.

Firemní kultura může být označována též jako kultura organizační nebo podniková, či firemní, organizační nebo podnikové chování. V této práci bude nadále užíváno jednotného termínu firemní kultura. Vzhledem k tomu, že tento termín nemá jednotnou definici, v odborné literatuře jich existují desítky, bude se pro snazší orientaci dané problematiky tato kapitola v úvodu věnovat několika z jeho dostupných definic.

2.2 Definice firemní kultury

Dle Bedrnové s Novým²¹ je přesné a úplné vymezení firemní kultury velmi obtížné, což ukazuje i následující krátký přehled definic některých autorů, kteří se danou problematikou zabývají:

- *Soustava hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce ve společnosti.*²²
- *„Firemní kultura je kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé.“*²³

²⁰MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7265-075-0.

²¹BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 16. ISBN 80-7175-010-7.

²²ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 257. ISBN 80-247-0469-2.

- „Soubor norem, hodnot, přesvědčení, které nejsou nikde písemně dány, ale lidé se podle nich chovají. Firemní kulturu lze charakterizovat jako to, jak ve firmě věci děláme.“²⁴
- *Klima, které je vytvořeno v organizaci. Tedy souhrn manažerské strategie, taktiky a stylu řízení, který je charakteristický pro danou společnost. Odráží se v atmosféře, tradici, stylu oblékání i v sociálním systému uplatňovanému v korporaci a odlišujícímu ji od jiných.*²⁵
- „Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy.“²⁶
- „Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie firem a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů.“²⁷
- „Určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“²⁸
- *Soubor základních představ a očekávání, která mají jednotlivci o svém uplatnění v organizaci. Jedná se o představy, které vyplývají z jejich motivace, schopností a očekávání získaných na základě studií, předchozí pracovní zkušenosti či pod dojmem informací o společnosti.*²⁹

²³ HOFSTEDE, Geert, et al. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007, s. 215. ISBN 80-86131-70-X.

²⁴ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 38. ISBN 80-247-1389-6.

²⁵ NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 131. ISBN 80-7169-613-7.

²⁶ KILLMANN, SEXTON A ŠERPA In LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 21. ISBN 80-247-0648-2.1993, 19 s. ISBN-80-7169-018-X.

²⁷ SCHEIN, E. In: LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 21. ISBN 80-247-0648-2.1993, 22 s. ISBN-80-7169-018-X.

²⁸ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 9. ISBN 80-7357-046-7.

²⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 133. ISBN-80-247-0405-6.

- *„Firemní kultura vychází z hodnot, stanovených v podnikové filosofii, a shrnuje cíle, styl chování, žebříček podnikových hodnot, určité rituály apod. Na počátku je plánovitá a ovlivnitelná tak, aby podporovala žádoucí firemní identitu a firemní osobnost. Postupem času se začíná sama formovat pod vlivem každodenního života společnosti, a proto je potřeba ji stvrzovat.“³⁰*
- *„Souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“³¹*
- *„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“³²*

Z množství výše uvedených definic je patrné, že k pojmu firemní kultura je možné přistupovat z mnoha různých úhlů pohledu. Při pokusu tento pojem zobecnit a zároveň nejlépe jeho význam vyjádřit vnímáme jako nejvhodnější následující definici. Firemní kultura je:

- ***„Souhrn základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci firmy, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů společnosti a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.“³³***

Většina uvedených definic obsahuje pojmy (očekávání, přesvědčení, představy, postoje, normy, hodnoty atd.), které prostupují myšlením zaměstnanců napříč firmou a výrazně ovlivňují jejich chování v dané organizaci. Cílem firemní kultury je maximálně sjednotit význam obsahu těchto pojmů pro své zaměstnance, což usnadňuje její další posilování a rozvíjení.

³⁰ HORÁKOVÁ, I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKARPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 61. ISBN 978-80-7261-178-2.

³¹ PFIFER, L a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 19. ISBN-80-7169-018-X.

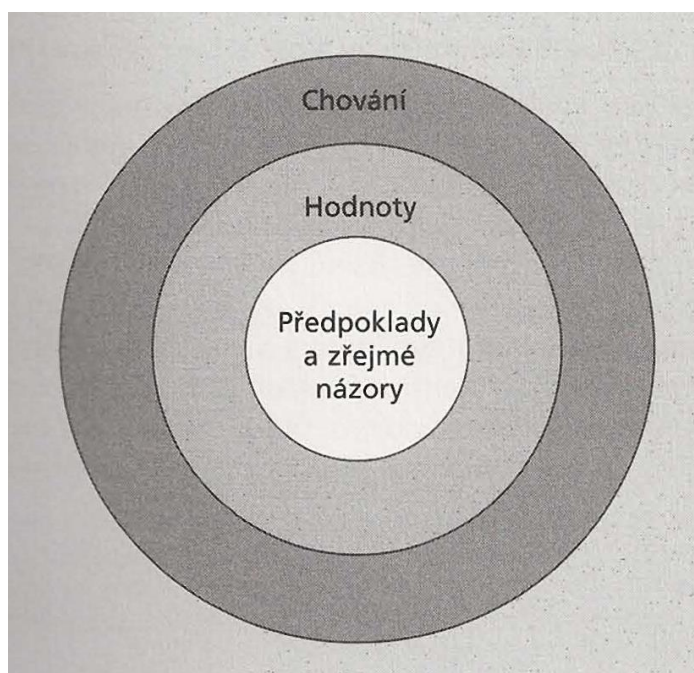
³² BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 466. ISBN 80-89943-57-3.

³³ LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 22. ISBN 80-247-0648-2.

Další populární pojetí kultury poskytl Schein, který tvrdil, že kultura se nachází na těchto třech úrovních:

- v předpokladech a názorech lidí se stěžejním postavením, které ovlivňují náš „zdravý“ pohled na organizační svět. Jedná se o předpoklady o charakteru pracovního prostředí, všeobecně o lidské povaze a o vztazích na pracovišti. Tyto základní a zřejmé předpoklady a názory formují
- kulturní hodnoty, které leží na střední úrovni, a
- na povrchu se kultura projevuje sama v chování a kulturních lidských výtvorech, jako jsou rysy stavebních plánů a technologie.

Obrázek 1: Scheinovo pojetí firemní kultury



Zdroj: BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003, s. 221.
ISBN 80-7226-763-9.

Pro firemní kulturu je, dle Tureckiové,³⁴ charakteristický její nadindividuální charakter. Odráží se v chování a myšlení pracovníků a působí na lidské vědomí a podvědomí. Nelze ji direktivně nařídit, neboť je produktem minulosti a je extrémně setrvačná. Podniková kultura se permanentně vyvíjí, a má proto přechodný charakter.

³⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 111.
ISBN-80-247-0405-6.

2.3 Prvky firemní kultury

Tak, jako se autoři v odborné literatuře neshodují na jednotné definici pro firemní kulturu, neshodují se ani v jednotném pohledu na specifikaci jejich prvků. Největšího průvníku je však, podle Lukášové s Novým,³⁵ dosaženo u výčtu těchto prvků firemní kultury: **hodnoty, normy, základní předpoklady** a vnější manifestace kultury, označovaná jako **artefakty**.

Jak Armstrong,³⁶ tak Schein³⁷ uvádějí, že **Artefakty** určují vnější manifestaci firemní kultury, její zřetelně uvědomovanou rovinu. Jsou to lidské výtvořiny, viditelné a hmatatelné stránky organizace, které lidé vidí nebo slyší. Mohou to tedy být symboly jak materiální povahy (architektura budov, logo, prospekty, služební oděvy apod.) tak nemateriální povahy (jazyk, historky a mýty, hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály apod.). Odlišují společnost od ostatních firem.

Dle Armstronga³⁸ se **Hodnoty** týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Podle Tureckiové³⁹ představují nejhlubší úroveň firemní kultury, jsou její částečně uvědomovanou rovinou. Je to všeobecná znalost toho, co je dobré a co špatné, co je normální a co již z normy vybočuje. Je možné je definovat jako zavazující ideje, představy o tom, co je ve firmě považováno za žádoucí. Jejich existence slouží k žádoucímu ovlivňování chování lidí. Poslání firmy či obsah etického kodexu se s klíčovými firemními hodnotami poměrně často shodují. Jsou základem kultury dané firmy. Hodnoty je možné členit na instrumentální (naplnění nižších potřeb, např. mzda za práci) a morální (např. pocit hrdosti, ponížení, loajalita atd.). V souvislosti s hodnotami si pak zaměstnanci utváří své postoje a představy, které tvoří podstatu firemní kultury.

³⁵ LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 20. ISBN 80-247-0648-2.

³⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 257. ISBN 80-247-0469-2.

³⁷ SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1992, p. 29. ISBN 1-55542-487-2.

³⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 258. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 134-136. ISBN-80-247-0405-6.

Normy – nepsaná pravidla chování nebo určité způsoby jednání, které skupina jako celek akceptuje, tak jako u hodnot se jedná o částečně uvědomovanou rovinu firemní kultury. Na rozdíl od hodnot jsou však uvědomované snadněji a snadněji též ovlivnitelné. Mohou být podporovány prostředky, jako jsou rituály, ceremoniály nebo systémem sankcí a odměn. Tvoří další úroveň firemní kultury a mohou být pozorovány i externě.

Základní předpoklady – jsou zafixováním reality, které jedinci považují za nezpochybnitelné, pravdivé a jednoznačně platné, představují nejhlubší a neuvědomělou rovinu firemní kultury. Základní předpoklady fungují automaticky a jsou podvědomé. Příkladem může být vnímání prostředí ve společnosti jako poznatelné nebo důvěra v členy organizace.

Lukášová⁴⁰ komentuje, že dle Scheina se jednotlivé vrstvy kultury vzájemně ovlivňují. Jeho model firemní kultury naznačuje logický mechanismus vzájemné souvislosti jednotlivých prvků firemní kultury směrem od vrstev hlubších k vrstvám povrchovějším. Šipky v Scheinově modelu však naznačují i opačný směr vlivu – od vrstev povrchových k vrstvám vnitřním. Chce-li management firmy cíleně ovlivňovat obsah firemní kultury a zavede-li opatření směřující k vytvoření určitých artefaktů, i obsah této vnější vrstvy může mít po čase důsledky pro vrstvy vnitřní.

Obrázek 2: Scheinův model firemní kultury



Zdroj: SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1992, 29 p. ISBN 1-55542-487-2 (graficky upraveno).

⁴⁰ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 27. ISBN- 978-80-247-2951-0.

2.4 Typologie firemní kultury

V odborné literatuře existuje velké množství typologií podnikových kultur pojímaných z nejrůznějších hledisek. My si představíme z těchto hledisek čtyři, první dvě dle Bartáka. Nejprve podle zaměření, na tomto rozdělení se shodují jak Barták⁴¹, tak Brooks.⁴²

1. Mocenská kultura, tzv. „pavučina“, se odvozuje z jediného zdroje vlivu. Je typická pro menší a rodinné podniky. Charakterizuje ji autoritativní řízení a rozhodování dominantním jedincem či úzkou skupinou. Organizace závisí na neformální komunikaci a lidé, kteří přijmou postoje a normy zdroje centrální moci (často majitele nebo nadřízeného), budou mít cenu a bude se jim věřit. Mocenské vztahy jsou jasné. Mezi její výhody patří neexistující složité hierarchie a byrokracie, což umožňuje operativní reagování na změny a přináší konkurenční výhody. Rizikem však může být možnost nekompetentnosti a zneužití moci.

2. Kultura rolí, funkční kultura – je typická pro hierarchické, funkcionální, centralizované byrokracie, v nichž cíle, strategie a politika jsou stanovovány dominantní elitou vybavenou výkonnou mocí. Jde o kulturu se specializovanými funkcemi, které mají jasně stanovené úkoly i odpovědnost. Řízení a rozhodování je jednosměrné, vertikální. Organizace je uzpůsobena stabilnímu prostředí, kde se vyžaduje a důraz se klade na efektivitu, ta závisí na dobré komunikaci a spolupráci. Zaměstnanci mají úlohu stanovenou popisem práce. Od každého pracovníka se očekává, že „bude dělat věci správně“, podle předepsaných pravidel a postupů, aniž by uplatňoval vlastní přístup, iniciativu a samostatnost. Přežívá v relativně stabilních podmínkách (např. státních institucí). Výhody této firemní kultury jsou stabilizace pracovníků a sociální jistoty. Mezi rizika patří chybějící zpětná vazba, resortismus, nepružnost, těžkopádnost, pomalé reagování na změny, malá orientace na cíl. Chybí inovace, kreativita, flexibilita, dynamika (chybějí tedy vlastnosti nezbytné pro úspěšné podnikatelské organizace).

3. Kultura úkolů – charakterizuje ji procesně-maticové řízení, volnější struktury víceúčelových týmů a projektů. Následkem toho jsou tyto organizace pružnější než

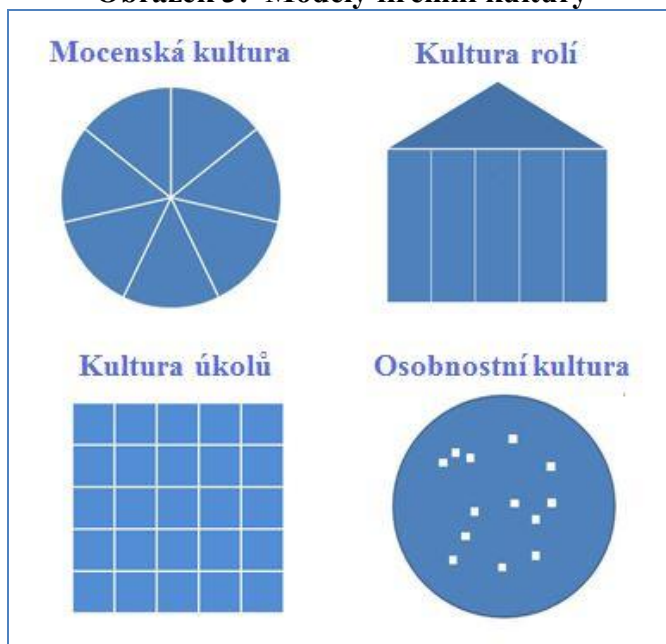
⁴¹ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 78. ISBN 80-86851-17-6.

⁴² BROOKS, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 222. ISBN 80-7226-763-9.

organizace charakterizované funkční kulturou a mohou reagovat na měnící se trh. Záleží více na odborných znalostech jednotlivců než na pracovní funkci či postavení. Moc je rozložena mezi kompetentní pracovníky kooperujících týmů. Umožňuje docílovat synergických efektů využitím společného zájmu participujících jednotlivců a týmů na konečném výsledku. Výhody jsou spatřovány ve flexibilitě, kreativitě, schopnosti orientovat se v měnícím se turbulentním prostředí a adekvátně reagovat. Je vhodná zejména pro organizace dynamické, podnikající s výrobky či službami s vysokou přidanou hodnotou, zároveň však s jejich vysokou morální amortizací – tedy i se značným podnikatelským rizikem.

4. Osobnostní kultura – specifická kultura osob, jež spojuje snaha uspokojit vlastní zájmy, nejdůležitější je jednatel. Nikdo nedominuje, moc spočívá v odborných znalostech každého jedince (typické pro lékařské obory, právo, architekturu apod.). Úkoly bývají stanovovány jen rámcově a při jejich řešení se předpokládá vysoký stupeň intelektuálního nasazení, originalita a kreativita. Možnost uplatnění vysoce kompetentních jedinců patří mezi výhody této kultury. Rizikem může být nevýrazná loajalita účastníků ohrožující zájmy a potřeby organizace.

Obrázek 3: Modely firemní kultury



Zdroj: BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 78–79. ISBN 80-86851-17-6 (graficky upraveno).

Nejvhodnější typologií se dle prof. Bartáka jeví typologie stanovená podle výrazných determinantů, je založená na míře rizikovosti podnikání a rychlosti zpětné vazby trhu:

1. Kultura drsných hochů⁴³ (frajerů)⁴⁴ – je typická pro vysokou míru rizikovosti podnikání a zároveň rychlou odezvu zákazníků (např. cestovní kanceláře, reklamní agentury). Je orientovaná na špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci. Vše nebo nic, hodnocení dle posledního výkonu, chyby se nepromíjejí, rychlý vzestup, ale i rychlý pád, emoce jsou minimalizovány.

2. Kultura přátelských experimentů⁴⁵ (tvrdé práce)⁴⁶ – často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobné spotřební zboží, nábytek, lehký průmysl). Je příznivá pro inovace, experimentování, přitom dovoluje rozvíjet lidskou stránku práce, vytvářet sehrané týmy. Důraz je kladen na týmovou práci, na vzájemnou komunikaci, důvěru a otevřenost mezi spolupracovníky. Dobré výkony bývají náležitě oceňovány. Nápady se cení.

3. Kultura jízdy na jistotu⁴⁷ (sázky na budoucnost)⁴⁸ – panuje v podnicích silně ohrožených rizikem podnikání. Snaha o bezchybnost, eliminování rizik, přesně daný postup. Mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typické rysy této kultury (např. letecký průmysl, chemický, farmaceutický, jaderný výzkum).

4. Kultura mašliček⁴⁹ (procesní kultura)⁵⁰ - chybí ohrožení, bohužel chybí i motiv a často i prostředky ke snaze být lepší, něco změnit a rozvíjet. Vzniká v prostředí s malou konkurencí, důraz je kladen na pečlivost, přesnost, forma (formální náležitosti) má přednost před obsahem (např. orgány státní správy, školství).

⁴³ NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-2428-7.

⁴⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 112. ISBN 80-85839-09-1.

⁴⁵ PFIFER, L a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 36 s. ISBN-80-7169-018-X.

⁴⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 112. ISBN 80-85839-09-1.

⁴⁷ PFIFER, L a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 36. ISBN-80-7169-018-X.

⁴⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 112. ISBN 80-85839-09-1.

⁴⁹ PFIFER, L a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 36. ISBN-80-7169-018-X

⁵⁰ NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-2428-7.

Tabulka 1: Modely firemní kultury podle výrazných determinantů

		míra rizika	
		malá	velká
rychlost zpětné vazby	velká	kultura tvrdé práce inicitiva a týmová práce, legrace a zábava	kultura drsných hochů mladí rychlí nechybující individualisté; všechno nebo nic; soupeřivost, vyhoření
	malá	kultura procesní postupy důležitější než cíle; pomalost, přesnost, detaily, dokonalost; dlouhé porady, úspěch nejasný	kultura sázky na budoucnost velká dlouhodobá rizika pro celou organizaci; chyby nejsou dovoleny; vše se důkladně zvažuje; až po letech se zjistí úspěch či neúspěch; aktéři vydrží dlouhodobou nejistotu bez zpětné vazby a jsou hrdí stejně jako drsní hoši

Zdroj: NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-2428-7 (graficky upraveno).

Pfifer s Umlaufovou⁵¹ uvádí, že změny, které ve stále větší intenzitě a rychlosti obklopují firmy a stávají se určujícím rysem ekonomického okolí, dovolují zvolit způsob reakce na měnící se okolnosti jako další hledisko pro členění typů kultur. Touto třetí uvedenou typologií v této práci je tedy rozčlenění firemní kultury podle vztahu k organizační změně na:

- 1. Obranná** – je typická pro firmy se stabilním postavením na trhu, které se zaměřují na plánování, detailní organizování činnosti a na důslednou kontrolu.
- 2. Akční** – je obvyklá pro firmy, které své místo na trhu teprve hledají, mění své programy i cílové zákaznické skupiny, jsou dravé, dynamické a vůči okolí otevřené.
- 3. Analytická** – firma s touto kulturou upřednostňuje kompromis mezi nutnou změnou a možností zachování své strategie. Změny zavádí postupně a zvolna se jim přizpůsobuje. Uznává tedy nenásilné, postupné přizpůsobování se s pokud možno jistým výsledkem, s oblibou využívá argumentů.

⁵¹ PFIFER, L a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 38–39. ISBN-80-7169-018-X

Poslední, v této práci popsanou typologii, uvádí Bedrnová. Ta podobně jako Tureckiová a další autoři rozděluje firemní kulturu podle míry jejího působení na jednotlivé členy organizace následovně na:

1. Silnou firemní kulturu

2. Slabou firemní kulturu

Pro silnou firemní kulturu jsou charakteristické znaky jako:

- pregnantnost – jasné vyjádření co je a co není žádoucí;
- rozšířenost – prvky firemní kultury jsou rozšířené v celém podniku;
- zakotvenost – vysoká míra osvojených hodnot, vzorů, norem, silné ztotožnění s firmou.

Dle Bedrnové s Novým⁵² se silná firemní kultura vyznačuje především srozumitelností nepsaných pravidel pro chování zaměstnanců, důkladným seznámením všech pracovníků s těmito normami a jejich přijetím a dodržováním. Tím zjednodušuje „průběh vztahů“ uvnitř firmy i navenek. Lidé se v ní lépe orientují, napomáhá rychlejší a spontánnější orientaci, adaptaci a integraci nových zaměstnanců. Mezi její další kladné stránky patří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, rychlé rozhodování a realizace všeobecně podporovaných společných cílů, nižší nároky na kontrolu pracovníků, zvýšení motivace a týmového ducha a stabilita sociálního systému. Negativní stránky silné firemní kultury jsou hlavně v tendenci k uzavřenosti a opovrhování vnějších vlivů, nedostatku flexibility a blokování nové orientace a v kolektivní snaze vyhnout se kritice a konfliktům. Hlavním rizikem této kultury je možná ztráta tvůrčích pracovníků, kteří nemohou plně uplatňovat svůj kreativní potenciál. Slabá kultura je méně zřetelná, zaměstnanci se v ní orientují i adaptují hůře. Snaha o změny ve firmě se slabou kulturou však vyvolává mnohem menší odpor než u kultury silné.

⁵² BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 22-24. ISBN 80-7175-010-7.

Jak uvádí Barták,⁵³ rozdílná je také schopnost ovlivňování obou těchto typů kultur vnějšími a vnitřními faktory. Aby došlo k ovlivnění silné kultury, musí být působení těchto faktorů intenzivnější. Mezi podstatné vnější vlivy patří rozvoj odvětví, do kterého podnik náleží a konkurence v dané oblasti. Výrazně také přispívá celková politika státu, která utváří sociální situaci. Do vnějších vlivů lze dále zařadit společenskou etiku, morální hodnoty, kulturu společnosti, regionální vlivy, tržní pozici firmy, dynamiku trhu, rizikovost předmětu podnikání a ekologii. Do vnitřních vlivů patří především zájmy managementu, vlastníků, zaměstnanců, funkční (procesní) řízení, firemní legislativa, firemní politika a strategie firmy.

Poněkud podrobnější rozdělení přináší Jaromír Veber, který rozmístil vnitřní a vnější vlivy působící na firemní kulturu ještě na základě vlivů bio-psycho-sociálních a technicko-ekonomických a politických.

Tabulka 2: Vlivy působící na charakter (typ) firemní kultury

Vlivy	Bio-psycho-sociální	Technicko-ekonomické a politické
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"> - věkové a genderové složení personálu; - individuální předpoklad zaměstnanců pro výkon; - styl řízení a organizační struktura; - poměr zdravotně postižených a zdravých pracovníků; - motivační a komunikační; - personální politika a strategie.... 	<ul style="list-style-type: none"> - historie firmy a fáze jejího rozvoje; - používaná technologie a technika; - účinnost informačních systémů; - právní forma a předmět činnosti firmy; - systémy finančního odměňování; - ekonomická strategie a cíle firmy.....
Vnější	<ul style="list-style-type: none"> - sociální podmínky; - celkové geografické a demografické poměry (pracovní trh); - náboženské a etnické faktory; - mobilita obyvatelstva..... 	<ul style="list-style-type: none"> - daňové zatížení firem a obyvatel; - „ekonomické zdraví“ země; - trend rozvoje HDP; - vývoj úrokových a úvěrových sazeb; - poměry na trzích výrobků (služeb); - rychlost technologických změn, tempo zastarávání používaných technologií; - politika rozvoje „lidského potenciálu“ a podpory zaměstnanosti; - ekonomický a legislativní rámec podnikání....

Zdroj: VEBER, J. a kol. *Management*. 2. akt.vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 664. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁵³ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 78. ISBN 80-86851-17-6.

2.5 Funkce a význam firemní kultury

Firemní kultura má pět základních funkcí:

- redukce konfliktů uvnitř organizace, dostatečně silná organizační kultura podporuje soudržnost, konzistentnost vnímání problémů;
- zabezpečení kontinuity, usnadnění koordinace a kontroly, shodné vnímání hodnot a norem chování, zajišťuje žádoucí chování a disciplínu;
- redukce nejistoty, vliv na pracovní morálku a emocionální pohodu – soulad mezi vnitřními normami pracovníka a firemní kulturou;
- motivace, pocit smysluplnosti práce, který dává pracovníkovi pocit, že je důležitou součástí organizace;
- konkurenční výhoda – v případě silné firemní kultury.

Podle Armstronga⁵⁴ představuje kultura „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Firemní kultura nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace.

Cílevědomé utváření organizační kultury se stává nezbytným prostředkem zdokonalování vztahů k vnějšímu organizačnímu prostředí – zákazníkům, klientům, obchodním partnerům, veřejným a státním institucím, veřejnosti, aj. Zároveň také přispívá k formování pozitivního obrazu (image) a dobrého jména organizace u veřejnosti. Stává se stále významnějším nástrojem navozování sounáležitosti pracovníků s organizací, jejich podpory vůči organizaci.

Proces budování vhodné kultury firmy je dlouhodobý, stejně jako budování dobrého jména a žádoucí pozice značky u zákazníka. Důležitá je schopnost přizpůsobovat se proměnlivým potřebám trhu a klientů. Firemní kultura musí být jasná a souvislá, pokud není, pak má každý zaměstnanec jiné představy o společnosti, její značce a hodnotách.

⁵⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 259. ISBN 978-80-247-1407-3.

Ve světě neexistuje univerzální firemní kultura, která by vyhovovala každému. To je také důvod, proč se při výběru zaměstnání řídí uchazeči také právě podle firemní kultury. Zvláště ceněnou hodnotou je osobní svoboda, člověk je iniciativní a má chuť se seberealizovat. Styl práce a dodržování, dle jeho mínění banálních a nesmyslných psaných i nepsaných pravidel, dokáže znechutit natolik, že pracovní místo lidé opouští ještě ve zkušební době.

Firemní kulturu nelze nařídít ani zakázat. Existuje v každé firmě, ať už o ni management cíleně pečuje nebo ji zanedbává. Může být žádoucí, která firmě pomáhá, ale i nežádoucí, která firmě může škodit. Vždy je však jedním z nejdůležitějších motivačních a bohužel i demotivačních faktorů celé společnosti. Správným uplatňováním firemní kultury lze snížit fluktuaci a zvýšit efektivitu.

Mezi rozvíjením firemní kultury a rozvíjením zaměstnanců je reciproční vztah. Strategické pojetí vytváření aktivní firemní kultury podporující a využívající talentované zaměstnance a jejich rozvoj vyžaduje především převzetí osobní odpovědnosti za tyto oblasti personální práce. Personalisté zde mají svoji nezastupitelnou roli při výběru, přípravě a rozvoji talentovaných zaměstnanců a při iniciaci spolupráce s výkonným managementem firmy. Personalisté jsou nejen významným faktorem rozvoje firemní kultury, ale také významným faktorem její implementace, závěrečné fáze zavádění podnikové kultury do praxe.

2.6 Implementace firemní kultury

Vzhledem k výše popsanému a nezanedbatelnému významu firemní kultury je snahou každé organizace vybudování silné firemní kultury, její důkladná implementace je pro to nezbytnou podmínkou. Důležitou úlohu v tomto procesu hrají prostředky firemní kultury – symboly. Některé z nich mohou být abstraktní, těžko pochopitelné, vyžadující výklad či vysvětlení. Jejich obsah je spíše expresivní. Může se jednat o podnikové mýty, historiky, ceremoniály, obřady, rituály, statusy, projevy úcty, logo. Jiné jsou více konkrétní a lépe pochopitelné, mají spíše instrumentální obsah. Jedná se o schémata, vyznamenání, materiální odměny, vybavení a architekturu pracoviště. Další oblastí implementace firemní kultury je identifikace zaměstnanců s podnikovými cíli a

hodnotami. Jde o proces, kdy se cíle, normy a hodnoty organizace stávají součástí individuální hierarchie, cílů, norem a hodnot jednotlivých zaměstnanců či jejich skupin. Mezi základní faktory implementace firemní kultury, podle Šiguta,⁵⁵⁵⁶ řadíme:

1. **Informovanost** – dnes se častěji hovoří o informační otevřenosti firem zahrnující míru, obsah, rozsah a hlavně formu dostupnosti informací o firmě. Nejde jen o obecné seznámení s vizí nejvyšších cílů firmy a jejich strategických záměrů. Jde také o základní informace o výsledcích hospodaření firmy, směru v public relations, sponzoringu a dalších důležitých oblastech ovlivňujících formování firemní kultury. Prostředky přenosu informací jsou velmi různorodé – porady, meetingy, podnikový časopis, intranet, internet, call centra aj.
2. **Osobní příklad manažerů** – kladný příklad manažerů je velmi důležitý, pokud oni nezachovávají stanovená pravidla a standardy chování a jednání, je firemní kultura jako taková ohrožena.
3. **Podnikové dokumenty** – často tvoří jednoznačně vymezené, psané normy života v organizaci. Jedná se např. o strategické programy podniku, organizační a pracovní řády, organizační schémata a celou řadu podnikových plánů od finančního plánu, přes výrobní plán, personální plán až po plán vzdělávání a sociální plán podniku.
4. **Systém personálního řízení** – jednoznačně diferencovaná podnikatelská strategie firmy umožňuje podstatně lépe zavést ve firmě systém personálního řízení a v návaznosti na tento systém dále vybudovat efektivní systém firemního vzdělávání. Předmětem podnikatelské strategie firmy jsou určité strategické záměry a plány, definování síly (předností) firmy, organizačních zásad a schémat a vymezení naprosto konkrétních řídicích procesů ve firmě. Předmětem systému personálního řízení je v dané souvislosti charakteristika převažujícího stylu řízení ve firmě, osobnostního rozvoje pracovníků a přenos hodnot uvnitř firmy i ve vztahu firmy a jejího okolí. Firemní kultura je nezbytnou podmínkou k prosazení všech tří výše zmíněných systémů ve firmě.

⁵⁵ ŠIGUT, Z. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 68-70. ISBN 80-86861-04-X.

⁵⁶ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 25. ISBN 80-7357-046-7.

5. **Podnikový vzdělávací systém** – Navazuje na systém personálního řízení, z něhož získává podklady k zabezpečení souladu mezi profesní a kvalifikační úrovní zaměstnanců a potřebami firmy. Vedle profesního vzdělávání má zde místo i získávání dovedností, odpovídajících přijaté firemní kultuře. Za odpovídající způsobilost zaměstnanců k výkonu pracovních činností (funkcí) a za účast zaměstnanců na vzdělávání je odpovědný příslušný vedoucí pracovník, který navrhuje zařazování zaměstnanců do systému vzdělávání, dále personální útvar a také sami jednotliví pracovníci. Podnikovým vzdělávacím systémem se rozumí cílevědomé, plánovité a koordinované působení společnosti na zaměstnance k:

- získání, prohloubení či udržování vědomostí a dovedností potřebných k plnění aktuálních i výhledových pracovních úkolů na daném pracovním místě;
- získání, prohloubení či udržování vědomostí a dovedností potřebných k přecházení zaměstnance na různá pracovní místa, popřípadě vědomostí a dovedností žádoucích z hlediska profesního rozvoje zaměstnance.

Vzdělávání zaměstnanců zajišťuje vzdělávací útvar na základě potřeb definovaných ostatními útvary i s nimi ve spolupráci. To se realizuje plánovitě v jednotlivých skupinách nebo individuálně podle účelu přípravy.

Synek⁵⁷ uvádí, že vzhledem ke změnám v charakteru práce se stává proces podnikového vzdělávání celoživotním úkolem a stále ve větší míře překračuje úzký rámeček dřívější profesní kvalifikační přípravy. Je více zaměřen na formování osobnosti pracovníka a získání takových vlastností, které usnadňují jeho interakce v mezilidských vztazích s okolím. Ekonomové vidí v podnikovém vzdělávání důležitý faktor formování konkurenční schopnosti podniku.

K implementaci firemní kultury mohou sloužit informační nástroje nejširšího smyslu. „*Může to být vytváření takových prohlášení o poslání a hodnotách organizace, která výslovně uvádějí, kam organizace směřuje a jaké hodnoty si musí osvojit, aby svého cíle dosáhla – avšak taková prohlášení musejí být realistická a musejí po nich následovat semináře, vzdělávací akce a diskuze,*

⁵⁷ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2000, s 220. ISBN 80-7179-388-4.

které změni tato slova v činy. Budou mít daleko větší vliv na kulturu, pokud se k nim dojde za pomoci zapojení zaměstnanců a diskuze s nimi, např. prostřednictvím seminářů pořádaných na všech úrovních organizace. “⁵⁸

Významný nástroj implementace firemní kultury představuje personální management a jeho součást systém podnikového vzdělávání. Nejvíce nástrojů a možností k ovlivnění personálního managementu má v rukou oddělení lidských zdrojů.

⁵⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s 366. ISBN 80-7169-614-5.

3 CHARAKTERISTIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

3.1 Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (dále také ŘLZ) je ovlivňování a usměrňování lidí tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle s tím, že budou uspokojeny jak zájmy instituce/společnosti, tak pracovníka.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“⁵⁹

Další definici přináší Zdeněk Palán *„Řízení lidských zdrojů představuje oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení - jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy. Hlavním cílem ŘLZ je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Cílem je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas.“⁶⁰*

Tureckiová definuje *„Řízení lidských zdrojů jako činnost, jejímž hlavním cílem je zajištění konkurenční výhody podniku prostřednictvím získávání, rozvoje a udržení klíčových zaměstnanců a jejich „excelentního“ pracovního výkonu v a pro organizaci“.⁶¹*

⁵⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶⁰ PALÁN, Z. *Řízení lidských zdrojů*. [online]. [cit. 2014-08-20]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/řízení-lidských-zdrojů-rlz>

⁶¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 45. ISBN 80-247-0405-6.

3.2 Dějiny řízení lidských zdrojů

Koubek⁶² uvádí, že historicky nejstarší pojetí současného řízení lidských zdrojů představuje **personální práce**. Tehdejší pojetí chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností s poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. V tomto pojetí je personální práci přisuzována výlučně pasivní, podpůrná role. Personální práce v podobě personální administrativy přežívá až do současné doby v organizacích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoceňován. Často jde o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, s nízkou mírou dělby pravomocí.

Novější koncepcí personální práce je **personální řízení**, které se začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích, které byly typické dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Jako nejschůdnější cesta k dosažení tohoto cíle se ukázala cesta hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž hrál významnou roli pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení těchto podniků si začalo postupně uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a že tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. Následkem uvědomění si této skutečnosti se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se formovala personální politika organizace s nově se rozvíjejícími metodami personální práce, která se profesionalizovala a stala se záležitostí specialistů. Přes tento znatelný pokrok však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou. Málo pozornosti se stále věnovalo dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. V této vývojové fázi má personální práce charakter operativního řízení.

⁶² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management press, 2010, s. 15. ISBN 978-80-7261-168-3.

Nejnovější koncepci personální práce představuje **řízení lidských zdrojů**, které se ve vyspělém zahraničí začalo formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí. Tato nejnovější koncepce personální práce vznikla v reakci na změny podmínek:

- na trzích výrobků, projevující se postupnou internacionalizací, vznikem nových odbytišť, ale také globalizující se konkurencí, narušením ekonomického cyklu v důsledků turbulentnosti prostředí a především přechodem od „trhu výrobce“ k „trhu zákazníka“.
- na pracovním trhu, kde se profilovala stále sebevědomější, protože kvalifikovanější a mnohde silnými odbory podporovaná pracovní síla.

Tyto změny vyvolaly, podle Tureckiové,⁶³ nutnost změnit přístup k řízení lidí ve firmách a propojit firemní strategii se strategií lidskou.

Odborná literatura uvádí řadu charakteristik a odlišností, avšak Koubek⁶⁴ uvádí, že v podstatě se shoduje v tom, že řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují následující znaky:

- **Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem** – tedy orientace na dlouhodobou perspektivu a rozvaha nad dlouhodobými dopady všech rozhodnutí v oblasti personální práce.
- **Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace** – zaměření pozornosti především na populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a způsob života, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.

⁶³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 44. ISBN 80-247-0405-6.

⁶⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management press, 2010, s. 16. ISBN 978-80-7261-168-3.

- **Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků** – stále více personální práce, ale i stále více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají logicky k jednotlivým zaměstnancům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní roli koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní.
- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace – lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace.
- Personální práce se stává páteří řízení organizace – nejdůležitější oblastí jejich řízení, ústřední manažerskou rolí.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace.
- Mimořádný důraz je kladený na rozvoj lidských zdrojů – jako nástroj flexibility organizace a její připravenosti na změny
- Zaměření na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků – jejich personální a sociální rozvoj.
- Zaměření na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

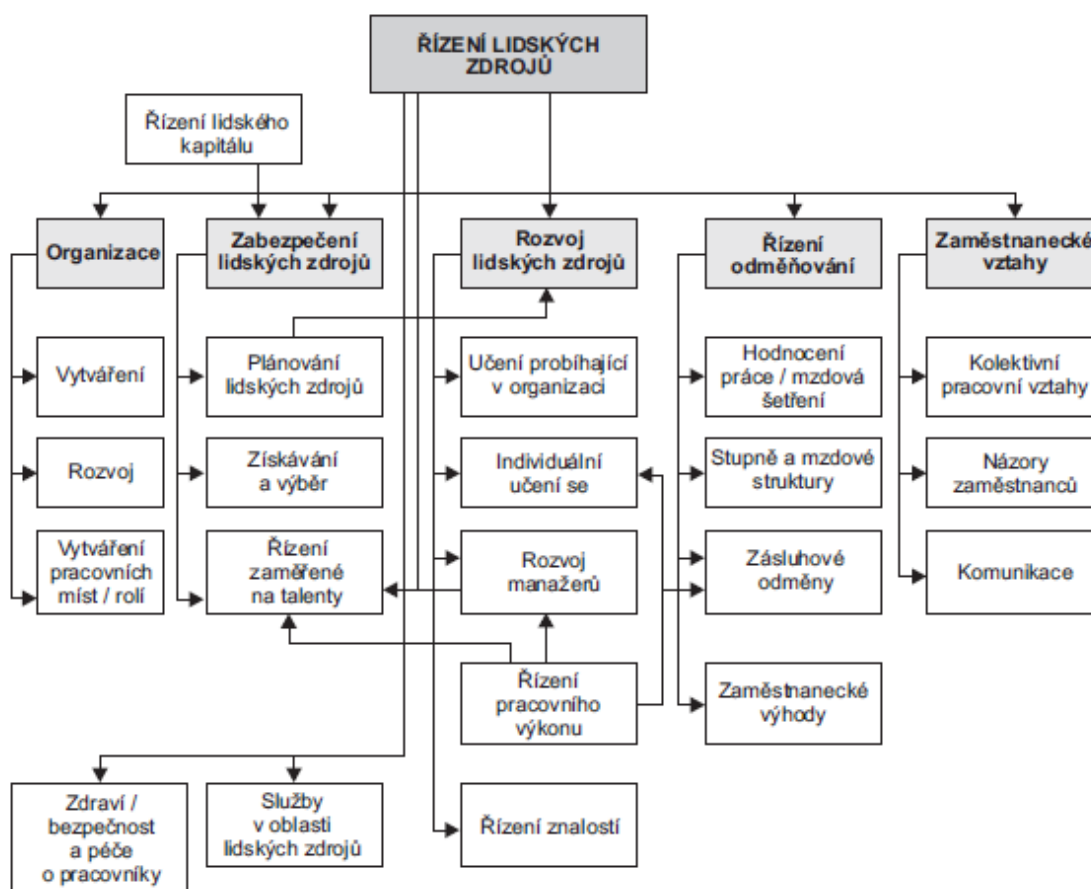
První tři odlišnosti jsou klíčové a zdůrazňují je všichni autoři, kteří o personalistice píší. U následujících bodů, zejména posledních pěti, stojí za povšimnutí, že jsou zde mimo jiné sledovány i dva mimořádně důležité cíle – motivování pracovníků a zvyšování atraktivity organizace jako zaměstnavatele.

Podle Armstronga⁶⁵ jsou lidské zdroje klíčovým článkem řízení instituce či podniku, jsou to právě lidé, kteří rozhodují i o tom, jak bude naloženo se zdroji finančními a materiálními. Jejich řízení, tedy řízení lidských zdrojů, funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

⁶⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

- **Filozofie lidských zdrojů** popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- **Strategie lidských zdrojů** definující směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít.
- **Politiky lidských zdrojů**, což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- **Procesy v oblasti lidských zdrojů** obsahující formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- **Praxe v oblasti lidských zdrojů** zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí.
- **Programy v oblasti lidských zdrojů** umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu.

Obrázek 4: Aktivita řízení lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 28. ISBN 978-80-247-1407-3.

3.3 Vývojové etapy řízení lidských zdrojů

Tureckiová⁶⁶ souhlasí s názorem, že koncepci řízení lidských zdrojů je možné dále diferencovat zhruba po dekáдах. V osmdesátých letech v ní převažovala témata podnikové kultury, jejího řízení a propojování s firemní strategií a ostatními pracovními procesy v zájmu dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidí. Fenomémem doby byly rovněž nejrůznější koncepce dokonalosti („excellence“ – hledaly se dokonalé podniky a lídři) a s tím spojené úvahy o nových formách vedení (transformační leadership), řízení výkonu a na výkonu založeného hodnocení a odměňování.

Devadesátá léta byla spojena s budováním etických kodexů, rozvojem týmové práce a s koncepcemi reengineeringu,⁶⁷ virtuální organizace, učící se organizace a řízení znalostí. Obě poslední jmenované koncepce v dosavadním vývoji dovršují změnu v požadavcích na zaměstnance – na jejich strukturu a počet (firmy „zeštíhlují“, respektive proměňují své formální i neformální struktury, výrazně se uplatňuje outsourcing⁶⁸ a outplacement⁶⁹) a zejména na jejich znalosti, schopnosti a dovednosti (v podnicích se prosazuje trend řízení podle kompetencí). Stále větší důraz je kladen na výkon, efektivitu procesů a jejich propojování do celopodnikových systémů.

Na konci poslední dekády 20. století se začíná modifikovat také označení personální práce v organizacích – stále výrazněji se vedle označení řízení lidských zdrojů začínají používat spojení rozvoj lidských zdrojů, případně rozvoj lidského kapitálu.⁷⁰ Do povědomí se začíná dostávat i pojem „people management“ (toto označení přichází – na rozdíl od řízení lidských zdrojů – z britské angličtiny a zatím nemá český ekvivalent, případně se překládá jako vedení lidí). Tyto nové proudy v personální práci nemají dosud teoretický (koncepční) rámec, ukazují spíše na změny v přístupu k lidem – člověk

⁶⁶ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 45. ISBN 80-247-0405-6.

⁶⁷ Reengineering znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost. Jedná se o tedy zavádění radikálních organizačních změn v podniku.

⁶⁸ Outsourcing znamená, že firma vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti čili subkontraktorovi, specializovanému na příslušnou činnost. Je to tedy druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž na základě smlouvy.

⁶⁹ Outplacement znamená personální poradenství společností a propouštěným zaměstnancům a jejich podporu při hledání nového zaměstnání a budoucí kariéry.

⁷⁰ Pojem lidský kapitál se používá pro označení souboru znalostí a dovedností, jimiž disponuje člověk v pracovním procesu.

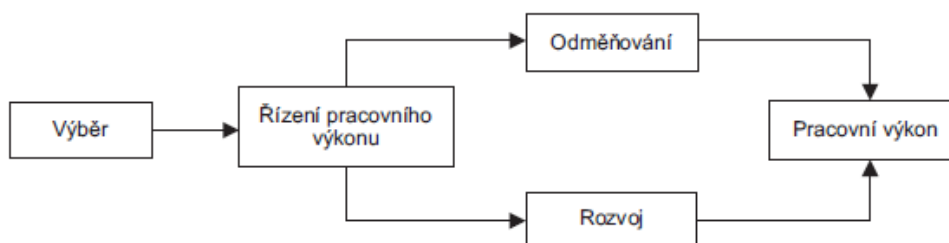
už není pouhou pracovní silou či zdrojem, ale svébytnou, myslící a tvořivou lidskou bytostí. Strategický rozměr, který do úvah o postavení člověka v podniku vnesla koncepce řízení lidských zdrojů, je však zachován, či dokonce ještě posílen.

3.4 Modely řízení lidských zdrojů

Jeden z prvních pojetí řízení lidských zdrojů představuje dle Armstronga⁷¹ **model shody**, který vytvořila Michiganská škola. Její představitelé zastávali názor, že by systémy lidských zdrojů a struktura organizace měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Z toho také vyplývající název „model shody“. Dle těchto představitelů existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři pro něj typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Jsou to:

1. výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy;
2. hodnocení – řízení pracovního výkonu;
3. odměňování – „systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace“; musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že „podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti“;
4. rozvoj – rozvoj vysoce kvalitních pracovníků.

Obr. 5: Systém řízení lidských zdrojů dle modelu shody



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 29. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 29. ISBN 978-80-247-1407-3

Harvardská škola byla zakladatelem dalšího pojetí lidských zdrojů – z toho opět vyplývající název „**harvardský systém**“. Představitelé tohoto systému vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního systému lze vyřešit. Zastánci harvardského systému došli k závěru, že „v současné době existuje velké množství tlaků, které vyžadují širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace“. Tyto tlaky začaly postupně vytvářet větší potřebu „dlouhodobějšího hlediska v řízení lidí a potřebu pohlížet na lidi spíše jako na potenciální bohatství než jen jako na čistě nákladovou položku“. Zástupci harvardského systému také poprvé zdůraznili významnou zásadu řízení lidských zdrojů, že je to záležitost liniových manažerů. Dále také konstatovali, že „řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a všechny kroky managementu, které ovlivňují povahu vztahu mezi organizací a jejími pracovníky-jejím největším bohatstvím, což jsou její lidské zdroje“.

Harvardský systém charakterizují dle Armstronga⁷² dva základní rysy:

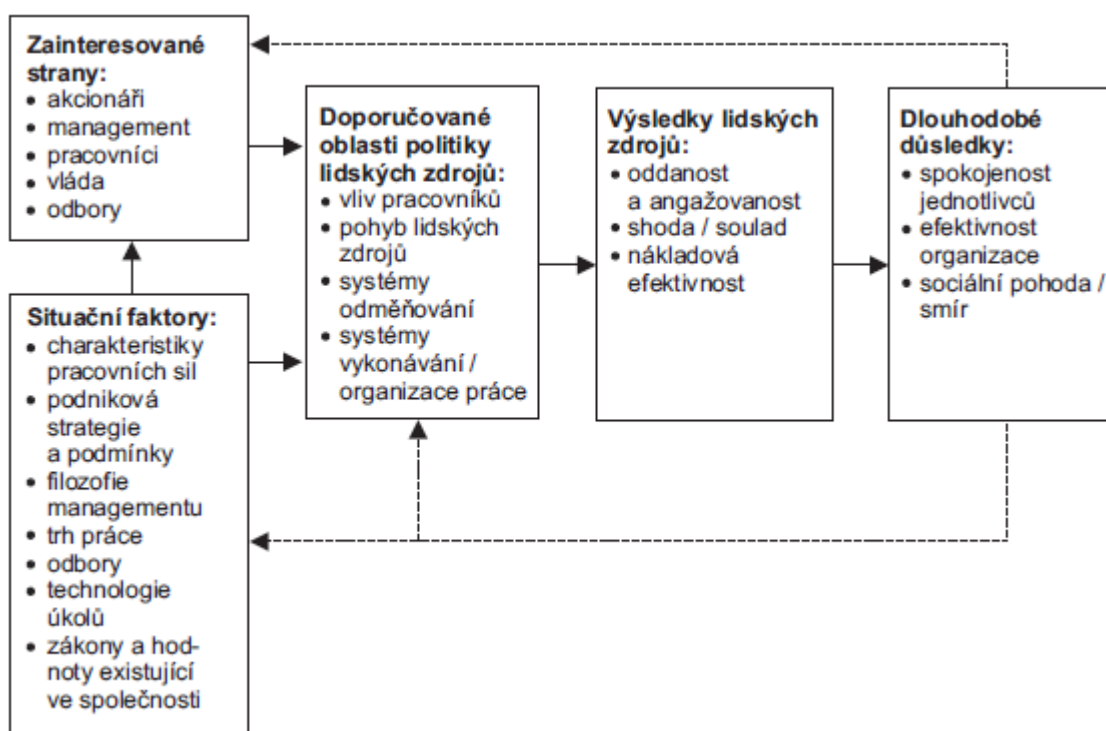
1. liniovní manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky;
2. posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly.

Výhody harvardského systému:

- zahrnuje uznávání širokého spektra zájmů zainteresovaných stran;
- explicitně nebo implicitně uznává význam „paktu“ mezi zájmy vlastníků a zájmy pracovníků i mezi zájmy různých zájmových skupin;
- rozšiřuje kontext řízení lidských zdrojů tím, že zahrnuje „vliv pracovníků“, organizaci práce a s tím související otázky stylu řízení;
- uznává široké spektrum ze souvislostí vyplývajících vlivů na to, jak manažeři volí strategii, a doporučuje, aby přitom byly uváděny do souladu logika trhu výrobků se sociálně-kulturní logikou;
- zdůrazňuje strategický přístup.

⁷² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 29. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obr. 6: Systém řízení lidských zdrojů dle harvardského systému



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 30. ISBN 978-80-247-1407-3.

3.4.1 Nový model řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů **podle kompetencí** („competency-based /HR/ management“, dále též CBM), které popisují Tureckiová s Veteškou,⁷³ je v současnosti považováno za nejprogresivnější systém (nástroj a způsob) personální práce v organizacích. Podílejí se na něm v různé míře všichni členové organizace (zaměstnanci a řídicí zaměstnanci, respektive manažeři firem), často za přispění externích konzultantů z firem specializujících se na vytváření modelů kompetencí a na jejich implementaci do firem.

Jak podle Armstronga,⁷⁴ tak podle Tureckiové s Veteškou,⁷⁵ je při sestavování pracovních týmů zavedení CBM určitě nejvhodnějším nástrojem. Právě analýzou

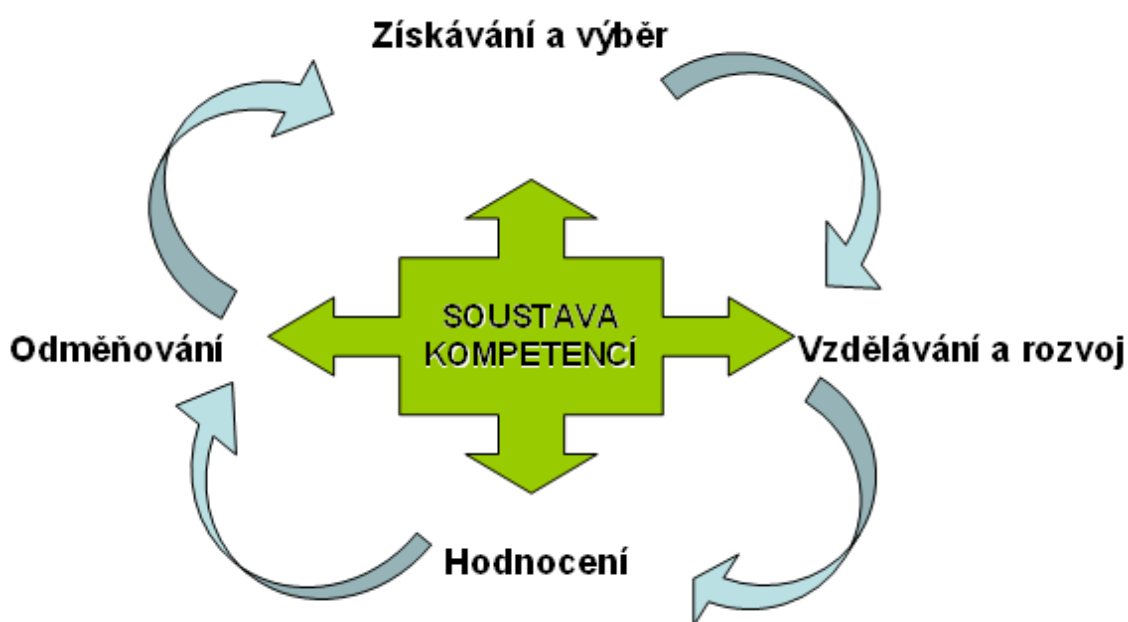
⁷³ TURECKIOVÁ, M. a J. VETEŠKA. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 83. ISBN 978-80-86723-54-9.

⁷⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 30. ISBN 978-80-247-1407-3.

potřebných kompetencí v týmu zjistíme za první současný stav a za druhé absenci potřebných kompetencí. V souladu s těmito informacemi může organizace nasměrovat své aktivity žádoucím směrem. CBM se orientuje především na tyto procesy:

- získávání a výběr pracovníků,
- vzdělávání, rozvoj (a učení) pracovníků,
- hodnocení pracovníků (v širokém pojetí, které zahrnuje jak hodnocení pracovního výkonu, tj. výsledků práce a pracovního chování, tak zároveň s tím obsahuje i složku rozvojovou, tj. jakým směrem a způsobem bude v budoucím definovaném období rozvíjen potenciál pracovníka pro to, aby jeho budoucí výkon odpovídal budoucím cílům – v podstatě jde o strategické řízení jeho pracovního výkonu).
- odměňování pracovníků (podle jejich prokázaných kompetencí, tj. přínosu pro organizaci, a to ve všech složkách a podobách systému odměňování).

Obr. 7: Integrované řízení lidských zdrojů (cyklus CBM)



Zdroj: TURECKIOVÁ, M. a J. VETEŠKA. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 84. ISBN 978-80-86723-54-9

⁷⁵ TURECKIOVÁ, M. a J. VETEŠKA. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 83. ISBN 978-80-86723-54-9.

Cílem těchto procesů je dle Tureckiové s Veteškou⁷⁶ získat, rozvinout a udržet v organizaci právě ty pracovníky, kteří jsou jak odborně zdatní, tak disponují právě žádanými kompetencemi, které jsou pro organizaci dlouhodobě přínosné. Jsou to profesní kompetence, které jsou z hlediska firmy klíčové, a to jak v tom významu, že jsou alespoň do určité míry sdíleny všemi členy organizace, tak zároveň proto, že jsou signifikantní pro úspěch organizace a jejich jednotlivých součástí (klíčové ve smyslu faktorů úspěchu, tedy rozhodujících složek organizačního systému, které významným způsobem ovlivňují efektivitu jeho fungování – např. 7S společnosti McKinsey). Cílem řízení podle kompetencí je vycházet zároveň z tvrdých dat a současně zohledňovat měkké faktory úspěchu organizace. Jedná se například o schopnosti, motivy a cíle organizace.

Výhodou správného nastavení a užívání řízení lidských zdrojů podle kompetencí, je vedle zainteresovanosti všech pracovníků organizace také jeho flexibilita, ta je zřejmá zejména při srovnání kompetenčních modelů s tradičními popisy pracovních míst, výsledky analýzy práce, která je na určitých pozicích vykonávána, dále také jejich podmíněnost se strategií a kulturou organizace. Organizace mohou mít jakkoli podobné modely kompetencí, jejich aplikace se však bude lišit vzhledem k místním interním i externím podmínkám. Jsou to však i samy kompetence, které mohou být do modelů začleňovány aktuálně dle změn, které organizace připravuje. Tím je, zejména v procesech řízení změny udržována kontinuita klíčových kompetencí, dále to umožňuje rychlé odhalení mezer mezi aktuální a optimální mírou jejich rozvoje.

Veteška⁷⁷ uvádí, že úspěšné zavedení a využívání řízení lidských zdrojů podle kompetencí předpokládá kromě integrace řízení lidských zdrojů do řízení organizace také trvalou péči o rozvoj lidských zdrojů a podporu jejich učení. To pak umožňuje, aby organizace byla konkurenceschopná a lidé dobře uplatnitelní v procesech vnitřní mobility (rozmísťování v souladu s kompetencemi) i na vnějším trhu práce (zaměstnatelnost). Každá zaměstnavatelská organizace, která buduje systém řízení lidských zdrojů a chce úspěšně integrovat jednotlivé procesy, které napomáhají dosahování strategických cílů, se v budoucnu neobejde bez kompetenčních modelů.

⁷⁶ TURECKIOVÁ, M. a J. VETEŠKA. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 83-95. ISBN 978-80-86723-54-9.

⁷⁷ VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 200s. ISBN 978-80-86723-98-3.

3.4.2 Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech

Dalším typem řízení lidských zdrojů je **řízení založené na schopnostech**, dle Armstronga⁷⁸ se týká použití pojmu „schopnost“ a výsledků analýzy schopností za účelem informování a zlepšování procesů řízení pracovního výkonu, získávání a výběru, rozvoje pracovníků a odměňování pracovníků. Pojetí schopnosti v posledních letech ovládlo myšlení i praxi v oblasti lidských zdrojů. Pojem „schopnost“ dosáhl tohoto výsadního postavení proto, že se v podstatě týká pracovního výkonu. Schopnost je nejčastěji definována jako zásadní, danému člověku vlastní charakteristiky, které vedou k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu.

Na řízení lidských zdrojů založených na schopnostech se nejčastěji podílejí schopnosti chování a odborné schopnosti.

- Schopnosti chování – definují očekávané chování, tj. ten typ chování, který je zapotřebí k odvádění výsledků v podobě týmové práce, komunikace, vedení lidí a rozhodování. Někdy jsou tyto schopnosti známy jako „měkké dovednosti“.
- Schopnosti odborné – definují, co lidé musí znát a být schopni dělat (znalosti a dovednosti), aby mohli efektivně zastávat své role. Vztahují se jednak ke generickým, druhovým rolím (skupiny podobných pracovních míst) nebo k individuálním rolím (jako „specifické schopnosti role“).

Klíči k úspěchu při řízení lidských zdrojů na základě schopností jsou:

- soustavy schopností by neměly být příliš složité;
- v soustavě by nemělo být příliš mnoho bodů (názvů jednotlivých schopností) – často postačí sedm až osm;
- použitý jazyk by měl být jasný a oproštěný od žargonu;
- schopnosti musejí být vybrány a definovány způsobem, který zajišťuje, že je manažeři budou moci posuzovat či hodnotit – užitečné je používání „ukazatelů chování“;
- soustavy schopností by měly být pravidelně aktualizovány.

⁷⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 151-159. ISBN 978-80-247-1407-3.

Následujících sedm schopností považuje za nejdůležitější více než 50% organizací:

1. Týmová orientace – schopnost pracovat kooperativně a flexibilně s jinými členy týmu a plně chápat roli, kterou má jako člen týmu hrát.
2. Komunikace – schopnost jasně a přesvědčivě ústně nebo písemně komunikovat.
3. Řízení lidí – schopnost řídit a rozvíjet lidi a získávat jejich důvěru a spolupráci za účelem dosahování výsledků.
4. Orientace na zákazníka – neustálá péče o respektování zájmů vnějších i vnitřních zákazníků směřující ke splnění nebo překročení jejich přání, potřeb a očekávání.
5. Orientace na výsledky – touha dělat věci dobře a schopnost klást si a plnit náročné cíle, vytvářet vlastní měřítko dokonalosti a soustavně hledat způsoby zlepšování výkonu.
6. Řešení problémů – schopnost analyzovat situace, diagnostikovat problémy, rozpoznávat rozhodující problémy, vytvářet a vyhodnocovat alternativní postupy a nabízet logická, praktická a přijatelná řešení.
7. Plánování a organizování – schopnost rozhodovat o postupech, zabezpečovat, aby byly k dispozici zdroje potřebné pro uskutečnění akcí, a vytvářet programy práce potřebné k dosažení stanoveného konečného výsledku.

3.5 Strategické řízení lidských zdrojů

V současné době vrcholný nástroj „manažerské personalistiky“, strategické řízení lidských zdrojů, se v zásadě shoduje s třetím v této práci uvedeným typem řízení lidských zdrojů, s cílem řízení lidských zdrojů podle kompetencí. Jedná se o systém personální práce v organizaci, která na jedné straně vychází z „tvrdých“, tj. věcných faktorů řízení (strategie a struktura), a na straně druhé k nim přidává „měkké“, tj. lidi a jejich schopnosti, motivy a cíle zaměřené na faktory úspěchu organizace.

„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání,

výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“⁷⁹

Hlavním nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je především strategické (dlouhodobé) plánování, které musí řešit následující otázky:

1. Jakou podnikatelskou filozofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu či ve společnosti?
2. Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
3. Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace?
4. Jakých cílů chce organizace dosáhnout?
5. Jak chce těchto cílů dosáhnout?

Z personálních otázek pokládá Armstrong⁸⁰ za nejdůležitější tyto tři následující:

1. Kolik a jaký druh pracovníků bude organizace potřebovat?
2. Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá v organizaci i mimo ni?
3. Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků v organizaci?

Aby bylo možné, dle Koubka,⁸¹ zodpovědně doplnit všechny výše uvedené otázky, musí strategické řízení důsledně zanalyzovat faktory, které odpověď na ně mohou výrazně ovlivňovat, jsou jimi jak vnitřní podmínky organizace, tak především podmínky vnější:

- Populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů a pracovních sil.
- Vývoj trhu práce, především vývoj vztahu mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po nich, a to nejen co do množství, ale i co do struktury.
- Změny techniky a technologie využívané nebo využitelné v organizaci.
- Změny hodnotových orientací lidí, především změny profesně kvalifikačních orientací, orientací týkajících se vzdělání, rodiny, volného času, sociálních potřeb apod.

⁷⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 107. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 107. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management press, 2010, s. 25-26. ISBN 978-80-7261-168-3.

- Prostorová mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil – včetně mezistátní mobility, překážky bránící volné mobilitě a migrační atraktivitě.
- Pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti (evropská, státní či lokální), míra jejich stability.
- Průběh tzv. průmyslového cyklu, tj. střídání období konjunktury a deprese.
- Možné změny v poptávce po výrobcích či službách organizace (jak co do množství, tak do struktury), popřípadě možné změny konkurenčního prostředí na trhu výrobků a služeb, možné změny na trhu surovin a energií.
- Změny v míře otevřenosti národní ekonomiky, stabilitu polických poměrů a zákonů spoluvytvářejících další podmínky pro činnost organizace atd.

Armstrong⁸² uvádí, že strategické řízení lidských zdrojů je přístup postupující v souladu se záměry organizace o budoucím směřování, které si přeje nastoupit. Z tohoto procesu se definují oblasti, které jsou pro strategické řízení lidských zdrojů v dané organizaci stěžejní.

3.6 Oblasti a postavení vedoucích pracovníků v řízení lidských zdrojů

Řízení lidí spočívá podle Bedrnové a Nového⁸³ v zadávání úkolů a v dohledu nad jejich plněním. V oblasti lidských zdrojů jsou úkoly řízení a činnosti směřující k jejich plnění záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Každý, kdo řídí práci, byť jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Dokonce lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě linioví či provozní manažeři, o vrcholovém vedení nemluvě. Jsou to zejména vedoucí pracovníci, kteří se významně podílí na pracovním chování jimi vedených lidí. Ovlivňují přímo jejich každodenní jednání, a to směrem k vysokým výkonům a spolupráci podmiňující prosperitu

⁸² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 107. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸³ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.dopl.vyd. Praha: Management Press, 2007, s 270. ISBN 978-80-7261-169-0.

organizace, s ohledem na jejich spokojenost, se zaměřením na jejich další rozvoj. Řízení lidí v organizaci je orientováno na současnost a využívány jsou postupy z minulosti. Vedení je pak zásadně zaměřeno k budoucnosti, tj. na rozvoj a konkurenceschopnost prostřednictvím lidí.

Mezi základní oblasti řízení lidských zdrojů, ve kterých hrají vedoucí pracovníci – zejména linioví manažeři – více či méně zásadní roli patří:

- Personální strategie a personální politika – vedoucí pracovníci by měli být jejími spoluvůrci, měli by se k ní vyjadřovat a jejich názorům by mělo být nasloucháno.
- Vytváření a analýza pracovních míst – vedoucí pracovníci spoluvytvářejí pracovní úkoly na jim podřízených pracovních místech a mají rozhodující roli v moderním přístupu k vytváření pracovních míst.
- Personální plánování – je založeno na schopnosti vedoucích pracovníků odhadnout na základě přidělených úkolů perspektivní potřebu pracovníků a zároveň odhadnout pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů organizace.
- Získávání pracovníků – vedoucí pracovníci jsou iniciátory jejich získávání, jsou to většinou oni, kteří jako první potřebu získat nové pracovníky identifikují. Musejí zároveň říci, jaký pracovník by měl být získán, jaké požadavky se budou klást na uchazeče a jaké informace je třeba od uchazečů získat pro účely jejich posouzení. Nezřídka s nimi také jednájí a podílejí se na jejich předvýběru.
- Výběr pracovníků – v dobře řízených organizacích mají vedoucí pracovníci rozhodující roli ve výběru pracovníků a bývají to oni, kdo nakonec rozhoduje o výběru konkrétního uchazeče. Personalisté a ostatní účastníci výběru pracovníků poskytují servis a svá doporučení. Je to důsledek toho, že bezprostřední nařízený odpovídá za práci na obsazovaném pracovním místě a musí mu být poskytnuta možnost, aby rozhodoval o výběru pracovníka.
- Přijímání a orientace pracovníků – vedoucí pracovníci by se měli zúčastňovat všech přijímacích procedur, zejména pak vyjednávání o pracovní smlouvě. Významnou úlohu mají při uvádění nového pracovníka na pracoviště a jeho postupném zařazování do pracovního kolektivu.

- Hodnocení pracovníků – zde mají vedoucí pracovníci rozhodující roli a na nich v podstatě záleží, zda bude hodnocení efektivní.
- Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků – v dobře řízených organizacích hrají v této oblasti vedoucí pracovníci také rozhodující roli. Navrhují své spolupracovníky k povýšení, převedení na jinou práci či přeřazení na nižší funkci, či se k tomu alespoň zásadně vyjadřují. Navrhují propouštění konkrétních pracovníků z organizačních či jiných důvodů a vyšší nadřazení jejich návrh zpravidla akceptují. Jsou rozhodujícími vyjednávači v souvislosti s penzionováním pracovníků.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků – náplní vedoucích pracovníků je identifikovat potřebu vzdělávání u svých spolupracovníků, podílí se na vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a nezřídka i na vzdělávání mimo pracoviště. Jsou jedněmi z nejvýznamnějších zdrojů informací pro vyhodnocování efektivnosti vzdělávání.
- Odměňování pracovníků – vedoucí pracovníci by se na systému odměňování měli podílet, neboť nejlépe vidí, jak tato politika a systém plní své stimulační, motivační a další funkce.
- Pracovní vztahy – při vytváření zdravých pracovních vztahů mají vedoucí pracovníci dominantní roli, ať už jde o zaměstnanecké, meziskupinové či mezilidské vztahy či vztahy s veřejností, se kterou se pracovníci dostávají v souvislosti se svou prací do styku. Mimořádnou roli vedoucí pracovníci v prevenci a řešení konfliktů i v komunikaci s pracovníky.
- Péče o pracovníky – vedoucí pracovníci mají odpovědnost za dodržování pravidel a norem i za kontrolu na svém úseku (bezpečnost práce a ochrana zdraví, pracovní prostředí, pracovní režim apod.).
- Personální informační systém – vedoucí pracovníci jsou zdroji řady informací pro potřeby personálního informačního systému a v souvislosti s rozšiřováním jejich role a pravomocí v personální práci jsou pak jedněmi z jeho nejčastějších uživatelů.

Podle Tureckiové⁸⁴ je velmi důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli osvojili nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce. Koubek⁸⁵ uvádí, že dobře řízené organizace, které si uvědomují význam lidských zdrojů a roli všech vedoucích pracovníků v jejich řízení, obvykle pro všechny úrovně vedoucích pracovníků pravidelně organizují zvláštní školení a doškolování zaměřené na personalistiku.

3.7 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zařídit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Z modelů řízení lidských zdrojů, jimiž jsme se zabývali, z oblastí, kterými se toto řízení zabývá a ze všech definic tohoto pojmu, lze dle Armstronga⁸⁶ vyabstrahovat jeho následujících dvanáct hlavních cílů:

1. Řízení lidí jako bohatství, které má fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace.
2. Propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a podnikovou strategií.
3. Vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů.
4. Vytváření plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny.
5. Podporování týmové práce a spolupráce mezi organizačními jednotkami organizace.
6. Vytváření důsledné filozofie upřednostňování zákazníka, a to v celé organizaci.
7. Podpora a posilování pravomocí pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělávání.
8. Vytváření strategií odměňování tak, aby podporovaly kulturu orientovanou na výkon.
9. Zlepšování zapojení pracovníků pomocí lepší vnitropodnikové komunikace.

⁸⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 73. ISBN 80-247-0405-6.

⁸⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management press, 2010, s. 29-32. ISBN 978-80-7261-168-3

⁸⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 32. ISBN 978-80-247-1407-3.

10. Budování větší oddanosti pracovníků organizaci.
11. Zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů.
12. Vytváření takové role manažerů, aby se z nich stali skuteční facilitátoři,⁸⁷ usnadňovatelé práce a pracovního života pracovníků.

V globálních souvislostech představuje řízení lidských zdrojů nejdůležitější složku řízení každé moderní organizace a stává se jádrem její činnosti. Úkolem tohoto řízení v nejobecnějším pojetí, je podpora neustálého zvyšování výkonnosti organizace, což lze zajistit jen cestou stále lepšího a efektivnějšího využívání všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. zdrojů materiálních, finančních, informačních a lidských.

„Cílem je zavést systém, který dotváří podnikání a který reflektuje to, jak bychom chtěli zacházet s našimi zákazníky a zacházet s našimi pracovníky stejně. Co chci udělat pro své zákazníky, bychom měli dělat i pro naše pracovníky.“⁸⁸

Problematika řízení lidských zdrojů je v současné době alfou a omegou strategického úsilí každé moderní organizace, tj. organizace, která chce prosperovat nejen v současnosti, ale chce nadále zvyšovat svoji aktivitu také směrem do budoucnosti. Armstrong⁸⁹ uvádí, že cílem každé takové firmy získání konkurenčních výhod:

1. získáním a rozvíjením lidských zdrojů, které ji umožní rychleji se učit a používat výsledky tohoto učení efektivněji než její soupeři a
2. získáním a efektivním využíváním souboru specifických zdrojů, které konkurenti nemohou napodobit.
3. vytvořením významného a nenapodobitelného zdroje – hodnot a personální politiky organizace. Toho lze dosáhnout tím, že
 - firma má kvalitnější lidi než konkurence;
 - se rozvíjí a vychovává jedinečný intelektuální kapitál podniku;
 - se podporuje učení probíhající v organizaci;
 - existují pro organizaci specifické hodnoty a kultura, které „stmelují organizaci a dávají jí zaměření“.

⁸⁷ Facilitátor ovlivňuje vnitřní a vnější podmínky pro optimální průběh učebního a vzdělávacího procesu.

⁸⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 125. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 109. ISBN 978-80-247-1407-3.

Podle Tureckiové s Veteškou⁹⁰ jsou lidské zdroje (někdy též označované jako „lidský kapitál“) vnímané jako hlavní bohatství Evropské unie. Investice do této oblasti je určujícím faktorem růstu a produktivity stejně jako investice do hmotného či finančního kapitálu. Lidé (kompetentní jedinci) jsou rozhodující pro tvorbu a předávání znalostí a představují jeden z faktorů, které určují inovační potenciál každé společnosti a jsou nezbytným předpokladem pro dosažení ekonomických, sociálních a environmentálních cílů, které si Evropská unie stanovila v Lisabonu. Podle Společné průběžné zprávy Rady Evropy a Evropské komise je pro zajištění vedoucí pozice Evropské unie mezi světovými ekonomikami opírajícími se o znalosti nezbytné více a efektivněji investovat do lidských zdrojů.

Proto je rozvoj lidských zdrojů (potenciálu lidí sdružených v organizaci, jejího lidského kapitálu) v současnosti považován za klíčovou oblast koncepce řízení lidských zdrojů i specifickou oblast zájmu podnikových andragogů a dalších vzdělavatelů dospělých, je součástí podnikového řízení. Jeho cílem je vytváření takových podmínek pro dosahování optimálního výkonu pracovníků a péče o pracovníky ve smyslu udržení a rozvoje jejich kompetencí, které jim umožní zajistit si zaměstnatelnost. To se děje prostřednictvím podnikového vzdělávání a dalšími programy rozvoje, za něž odpovídají profesionálové v rozvoji lidských zdrojů (obvykle personalisté nebo podnikoví andragogové

Výše uvedené skutečnosti jsou podle Vetešky⁹¹ jedním z důvodů, proč vzdělávání dospělých v posledních letech získává na významu, proto se rozvíjí i studijní obor zaměřený na edukaci dospělých (vzdělávání dospělých či andragogika). Je zajímavé sledovat, jak se vyvíjí dynamika potřeb zaměstnavatelů a samotných zaměstnanců na získávání formálních kvalifikací a následný rozvoj pracovních schopností a dovedností.

⁹⁰ TURECKIOVÁ, M. a J. VETEŠKA. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 111-117. ISBN 978-80-86723-54-9

⁹¹ VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 153s. ISBN 978-80-86723-98-3.

PRAKTICKÁ ČÁST

ÚVOD

Lidské zdroje jsou nejcennějším „majetkem“ každé společnosti. Správný výběr pracovníků, jejich motivace, odměňování a profesní růst by měly tvořit základ pro správné fungování firmy na trhu a naplňování stanovených cílů a vizí.

Jakákoli organizace může fungovat jen tehdy, jak uvádí Koubek,⁹² podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- Materiální zdroje
- Finanční zdroje
- Lidské zdroje a
- Informační zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace. Materiální a finanční zdroje jsou však zdroje, které samy o sobě nejsou k ničemu, jsou to neživé zdroje. Musí tu být někdo, kdo je oživí a uvede do pohybu. Tím oživovatelem a motorem udržujícím organizaci v chodu jsou lidské zdroje. A jako každý motor potřebují mít lidské zdroje nějakou pohonnou hmotu, a tou jsou informační zdroje, tedy v podstatě znalosti a dovednosti vybudované na základech, jimiž jsou schopnosti lidí. To, co bylo řečeno, jasně zařazuje lidské zdroje do kontextu řídicích činností organizace a ukazuje zároveň jejich rozhodující význam pro organizaci a samozřejmě klíčový význam jejich řízení a hospodaření s nimi, tedy personální práce, zejména její nejnovější koncepce, řízení lidských zdrojů.

Ve středních a velkých firmách je dnes oddělení, zabývající se lidskými zdroji, přímo nezbytností. Úspěšnost každé firmy závisí na úspěšném propojení všech jejích zdrojů. To, co může každá firma výrazně ovlivnit, je právě kvalita jejích lidských zdrojů. V péči o ně, v jejich rozvoji a uplatnění jejich znalostí a schopností, se odráží úspěšnost

⁹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů-základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 13. ISBN 978-80-7261-168-3.

celé firmy. Tato praktická část bude tedy zaměřena na analýzu konkrétní společnosti. Analyzována bude firma Pfizer, spol. s r.o. v České republice (dále jen Pfizer CR).

V roce 2014 pracuje ve společnosti Pfizer CR celkem 291 zaměstnanců, z toho 49 vedoucích pracovníků. Cílem personální politiky společnosti je být jedním z nejvyhledávanějších zaměstnavatelů ve farmaceutickém průmyslu z hlediska ohodnocení zaměstnanců, kvality nabízených zaměstnaneckých výhod a možností profesního i osobního růstu zaměstnanců. Proto bude účelem této práce analyzovat, zda se cíl personální politiky této společnosti daří naplňovat. Hlavním oddělením, v jehož náplni práce jsou postupy umožňující ovlivnění daného cíle, je oddělení lidských zdrojů (dále jen HR oddělení), proto bude právě toto oddělení firmy podrobena největší analýze.

Firma bude nejprve představena, bude přiblíženo prostředí této firmy, její zaměření. Dále bude charakterizováno oddělení lidských zdrojů (dále jen HR oddělení) včetně jeho aktivit, bude analyzováno nejen procesní fungování tohoto oddělení ale i výsledky jeho práce. Následovat bude podrobná analýza firemní kultury, včetně jejího zařazení do současného vývojového stadia i zařazení organizace dle typologie.

4 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA FIRMY PFIZER

4.1 Historie společnosti

Akciová společnost Pfizer je celosvětově největší farmaceutickou firmou, která objevuje, vyvíjí, vyrábí a prodává špičkové léky na předpis pro humánní účely a rovněž mnoho dalších celosvětově známých spotřebních produktů. Její inovativní přípravky s přidanou hodnotou jsou k dostání ve více než 150 zemích a zlepšují kvalitu života lidí po celém světě. Napomáhají jim tak vychutnat si delší, zdravější a produktivnější život

Globální společnost Pfizer začala psát svou historii v roce 1848, kdy se dva bratřenci, přistěhovalci z tehdejšího Německa, Charles Pfizer a Charles Eckhart rozhodli založit v Brooklynu společnost Charles Pfizer & Company a začali s výrobou speciálních chemických látek, které se jinak ve Spojených státech amerických nevyráběly. Prvním lékem vyvinutým ve společnosti Pfizer byl Santonin, přípravek určený k boji proti parazitům. V roce 1868 společnost přesídlila do větších prostor v Maiden Lane na Wall Street na Manhattanu.

Na přelomu století se hlavním produktem společnosti Pfizer stala kyselina citronová. Tato všestranná látka měla velmi široké průmyslové využití, ale její výroba byla v té době finančně příliš nákladná a používanými postupy nebylo možné získat větší množství. V roce 1917 byla kyselina citronová firmou Pfizer poprvé vyrobena laboratorně, fermentací z cukru. Od té doby se používala k ochucování jídel, nápojů, ale i léků. Ve dvacátých letech byla společností Pfizer vyvinuta nová metoda efektivní fermentace kyseliny citronové. Ve třicátých letech společnost Pfizer vyvinula nový, ještě efektivnější druh fermentace kyseliny citronové z melasy. Tato metoda zvýšila kvalitu vyráběné kyseliny citronové při současném snížení nákladů na její výrobu.

Když v roce 1928 objevil doktor Alexander Fleming penicilin, zahájil tím v podstatě éru moderního lékařství a přinesl skutečnou naději v boji s infekcí. Nicméně počáteční omezená produkce penicilinu nemohla uspokojit tehdejší obrovskou poptávku. Právě

až společnost Pfizer byla tou společností, která nakonec začala s výrobou penicilinu ve velkém a pomohla tak zachránit životy bezpočtu vojáků v průběhu 2. světové války.⁹³

S příchodem druhé světové války bylo nutné vyvinout lék s účinkem proti infekcím. Ačkoli v roce 1928 Alexander Fleming ve své laboratoři odhalil antibakteriální účinky penicilínu, stále chyběl způsob, kterým by bylo možné získat penicilín ve významném množství. Do řešení výroby penicilínu ve velkém bylo zapojeno několik amerických farmaceutických společností. V roce 1942 společnost Pfizer využila své poznatky z oblasti fermentace a jako první začala vyrábět penicilín ve velkých množstvích, čímž se dostala do povědomí široké veřejnosti. Zázračný lék byl záhy dostupný pro léčbu spojeneckých vojsk po vylození v Normandii a svět vstoupil do věku moderní medicíny. Do roku 1945 byla společnost Pfizer největším výrobcem penicilínu na světě a pracovala na objevení nového léku. V roce 1959, po provedení 20 milionů testů na 135 000 vzorcích po celém světě, bylo na trhu představeno nové antibiotikum Terramycin – první lék vynalezený systematickým výzkumem společnosti Pfizer.

V roce 1951 začala firma Pfizer svou celosvětovou expanzi. To zahrnovalo rozšíření společnosti do Kanady v roce 1953. V roce 1959 byla založena mezinárodní centrála East Street 22 na Manhattanu, kde sídlí dodnes. Na začátku šedesátých let byla společnost Pfizer hlavním výrobcem nové vakcíny proti obrně. Tato očkovací látka byla použita pro téměř 60 milionů lidí a navždy ukončila strach, který s sebou hrozba onemocnění obrnou přinášela. Společnost dostala název „Pfizer Inc.“ a pokračovala v inovaci léků po celá sedmdesátá a osmdesátá léta, která byla základem dalšího růstu a expanze. Vyvrcholením celého procesu bylo i sloučení se společností Warner-Lambert v červnu 2000. 16. dubna roku 2003 došlo k největší akvizici v historii farmaceutického průmyslu - Pfizer koupil farmaceutickou společnost Pharmacia. Poté, co fúzi v prosinci 2002 odhlasovali akcionáři obou společností, ji v roce 2003 schválily také všechny zákonné orgány. Od tohoto data jsou Pfizer a Pharmacia jednou společností, přičemž nová společnost se nadále jmenuje Pfizer.

Pfizer i Pharmacia jsou farmaceutické společnosti zaměřené na výzkum a vývoj vysoce inovativních moderních léčiv. Obě mají špičkové kvalifikované zaměstnance, společně

⁹³ RODENGEN, L. J. *The Legend of Pfizer*. 1st ed. Fourt Lauderdale: Write Stuff Syndicate, 1999, p. 5-10. ISBN 0-945903-37-5.

sdílené hodnoty a vzájemně se doplňující přednosti. Nová skupina Pfizer Group přináší ještě širší nabídku produktů, kde moderní léky Pharmacie doplňují novátorská léčiva Pfizer v mnoha důležitých oblastech. Fúze přinesla větší kompetence ve všech oblastech působení obou společností, zejména v oblasti: farmak a volně prodejných léčiv. Poskytla příležitost udělat pro zdraví české veřejnosti více, než kdykoli před tím.

Díky obrovským investicím společnosti Pfizer do výzkumu a vývoje se společnost Pfizer stala producentem řady velmi významných léků současnosti a zároveň společností s vývojem léků, které se stanou významnými v budoucnosti. A díky permanentní koncentraci na zlepšování lidského zdraví cestou nepřetržitého zaměření na výzkum a inovace chce Pfizer i nadále zůstat jednou z čelních farmaceutických firem.^{94 95}

Zaměstnanci společnosti Pfizer pracují na šesti kontinentech, ve více než 80 zemích a hovoří více než 25 jazyky. Výrobky společnosti Pfizer jsou dostupné ve více než 150 zemích a na většině trhů se Pfizer nachází mezi prvními pěti farmaceutickými společnostmi. Cílem společnosti je stát se světovou jedničkou pro pacienty, zákazníky, kolegy, investory, obchodní partnery a společnosti, všude tam, kde pracují a žijí lidé.

4.2 Výzkum a vývoj společnosti

Mezinárodní výzkumné a vývojové aktivity společnosti Pfizer (PGRD) naplňují poslání společnosti – přispívat ke zlepšení zdraví občanů a umožnit jim tak prožít zdravější, šťastnější a delší život. Proto se zaměřují na výzkum a vývoj nových léků.

Více než 12 000 vysoce kvalifikovaných výzkumných pracovníků z více než 20 zemí na celém světě tvoří největší organizaci pro výzkum a vývoj ve farmaceutickém průmyslu. Nové světové vedení PGRD sídlí ve městě New London ve státě Connecticut, přičemž největší výzkumné laboratoře jsou v Ann Arbor a Kalamazoo (Michigan), Groton (Connecticut), Cambridge (Massachusetts), La Jolla (Kalifornie), St. Louis (Missouri); South San Francisco (California) a Sandwich (Anglie). K nim se druzí ještě řada

⁹⁴ PFIZER Česká republika. Historie společnosti [online]. Srpen 2014, [cit. 2014-08-10]. Dostupný z WWW: < <http://Pfizer.cz/historie-spolecnosti.htm> >.

⁹⁵ RODENGEN, L. J. *The Legend of Pfizer*. 1st ed. Fourt Lauderdale: Write Stuff Syndicate, 1999, p. 10–21. ISBN 0-945903-37-5.

satelitních výzkumných středisek po celém světě. Celkový rozpočet na výzkum a vývoj činí více než 8 miliard USD (největší ve farmaceutickém průmyslu). Spojenectví s více než 250 partnery ve vědeckých kruzích a průmyslu posiluje vedoucí pozici této společnosti ve vědě a biotechnologii.

Výzkum nových léčiv společnosti Pfizer zahrnuje stovky výzkumných projektů v 10 hlavních terapeutických oblastech od běžné rýmy po rakovinu - což je více než u jakékoli jiné společnosti. Její knihovna léčiv zahrnuje přes 3 miliony složek a ve fázi zpracování se nachází více než 110 potenciálních nových léčiv a na 80 nových léčebných možnostech pro léčiva, která jsou již na trhu. Oblasti zájmu kromě jiného jsou kardiovaskulární a nádorová onemocnění, diabetes, osteoporóza, infekční onemocnění, onemocnění zraku a centrálního nervového systému.

Výzkumní pracovníci musí otestovat miliony chemických látek, z nichž se vybere pouze několik skutečně účinných potenciálních léčiv, z nichž jenom jedno se může stát schváleným léčivým přípravkem. Od objevu po schválení může uplynout až 15 let a průměrné náklady na uvedení léčivého přípravku na trh jsou více než 800 milionů dolarů (navíc se neustále zvyšují). Využívání nejmodernějších prostředků od automatizovaného, vysoce dokonalého třídění (metoda, kterou zavedla společnost Pfizer) až po komplikované studie genomů umožňuje rychlou identifikaci slibných molekul a zabezpečení stálého toku nových léčiv. Například výzkum v La Jolla (Kalifornie, USA) využívá prvotřídní rentgenovou krystalografickou technologii k identifikaci trojrozměrných struktur důležitých biologických receptorů. Toto je důležitý krok směrem k rozvoji nových molekul s vysokou farmakologickou efektivitou.⁹⁶

4.3 Počátky společnosti Pfizer CR

Společnost Pfizer CR byla založena v České republice v roce 1993. Je členem celosvětového koncernu Pfizer. Od svého založení, tedy již 21 let, úspěšně působí na trhu farmaceutických výrobků v České republice. Zabývá se prodejem humánních léčiv.

⁹⁶ PFIZER Česká republika. Výzkum a vývoj [online]. Srpen 2014, [cit. 2014-08-09]. Dostupný z WWW: <https://pfizer.cz/sites/cz/Ospolecnosti/Pages/Vyzkum.aspx>

Kromě samotné distribuce léčiv se společnost Pfizer CR také zabývá školením odborné veřejnosti a ve spolupráci s nemocničními zařízeními se podílí na klinických studiích léků.

Společnost Pfizer CR působí v České republice již 21 let. Za tu dobu se v oblasti péče o zdraví české populace stala hodnotným partnerem ve zlepšení zdravotního stavu lidí a přispěla tak k jejich delšímu, zdravějšímu a šťastnějšímu životu. Byla také významným investorem ve farmaceutickém průmyslu, aby uzavřením partnerství se špičkovými světovými vědci přinesla lidem nová léčiva. S více než 5% tržním podílem drží Pfizer CR páté místo na trhu léčiv mezi farmaceutickými společnostmi v České republice. Portfolio této společnosti je velmi široké a zahrnuje 13 terapeutických oblastí, léčících potíže od srdečních chorob až po duševní onemocnění, rakovinu a infekční choroby.⁹⁷

Od léta 2004 sídlí společnost Pfizer CR v nové administrativní budově na pražském Smíchově v ulici Stroupežnického 17.

4.4 Oblast působení firmy

Společnost Pfizer CR se v České republice pohybuje v oblasti zdravotnictví, kde se specializuje na podnikání v rámci farmaceutického trhu. Obecně lze pak farmaceutický trh v České republice velmi jednoduše rozdělit do třech základních segmentů.

První a z hlediska významu pro lidské zdraví ten důležitější se týká produktů vázaných na lékařský předpis, tzv. retailový trh včetně hospital produktů. Jedná se o produkty, které musí být před uvedením na trh schváleny Státním ústavem pro kontrolu léčiv (tzn. mají kód SÚKL), byly zařazeny do Vyhlášky Ministerstva zdravotnictví České republiky (dále jen „MZD“) o kategorizaci a byla jim udělena tzv. DNC (dohodnutá nejvyšší cena).

Druhý segment farmaceutického trhu se stejně jako první týká léčiv pro lidský konzum, ale liší se pravidly pro uvedení léčiva na trh. Jedná se o trh s OTC produkty (volně prodejnými léčivými přípravky a doplňky stravy). Tyto produkty musí mít rovněž kód

⁹⁷ PFIZER Česká republika. Pfizer CR [online]. Srpen 2014, [cit. 2014-08-10]. Dostupný z WWW: <https://pfizer.cz/sites/cz/Ospolecnosti/PfizerCR/Pages/default.aspx>

SÚKL, ale nejsou vydávány na lékařský předpis. Zároveň nemají tak přísné podmínky pro registraci léčiva, neboť nemusí dokladovat účinnost produktu, ale jen jeho bezpečnost. Produkty z oblasti OTC lze rozdělit do dvou základních skupin:

1. Produkty, které musí mít registraci SÚKL (semi-ethical), jsou prodávány pouze v lékárnách a mohou mít tzv. duální status výdeje, což jsou léky, které mohou být vydány na lékařský předpis, ale i bez něj – např. přípravky s obsahem paracetamolu. Ceny těchto léčiv jsou regulovány maximální cenou.
2. Produkty, které potřebují povolení Státního zdravotního ústavu a MZd (non-registered products) a mohou být prodávány i mimo lékárny. Zároveň nejsou jejich ceny státem regulovány⁹⁸.

Třetí oblastí farmaceutického trhu jsou pak přípravky určené pro a.u.v. (tj. ad usum veterinarium) - veterinární použití. Tyto léky nesmí být použity pro lidský konzum, ale naopak léky určené pro humánní léčbu je možné použít při léčbě zvířat.

Společnost Pfizer CR se věnuje podnikání ve všech výše zmíněných segmentech a z tohoto důvodu se rovněž skládá ze čtyř základních divizí:

- humánní divize (PGP – Pfizer Global Pharmaceutical),
- veterinární divize (PAH – Pfizer Animal Healthcare)
- divize volně prodejných léků (PCH – Pfizer Customer Healthcare)
- a divize volně prodejných léků (PCH-CEER – pfizer Customer Healthcare pro oblast CEER).

Divize PGP se specializuje na humánní léky na předpis, divize PAH působící na trhu veterinárních léků, divize PCH se také zaměřuje na humánní léky, které jsou však v tomto případě určeny přímo pro spotřebitele, jsou volně prodejné a pro jejich získání a užívání není nutný předpis od lékaře a poslední PCH CEER působí ve stejném smyslu jako PCH pouze s tím rozdílem, že v České republice je zároveň hlavní ústředí divize PCH pro střední a východní Evropu.

⁹⁸METYŠ, K. a P. BALOG. *Marketing ve farmacii*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 51. ISBN 80-247-0830-2.

PGP současně zajišťuje některé společné služby pro PAH a PCH, proto tyto divize nemají samostatná oddělení. Jedná se zejména o vedení účetnictví, poskytování služeb v oblasti lidských zdrojů (Human Resources), medicínské poradenství a dohled (Medical) i služby související s udílením registrací (Regulatory).

Veterinární divize provádí marketingové aktivity rovněž s omezením, kdy může přípravky na veterinární předpis komunikovat pouze specializovaným lékařům – veterinářům.

4.5 Mise, vize a hodnoty společnosti Pfizer CR

Jako jedna z předních firem působících v oblasti zdravotní péče, se společnost Pfizer CR snaží zlepšovat zdraví a kvalitu života české populace. Výzkum a vývoj nových léků je hlavní podnikatelská činnost firmy.

MISÍ společnosti je slogan „*Pracujeme společně pro zdravější svět*“. Naplňování této mise znamená, že firma bude především vědeckým výzkumem a výrobními procesy ovlivňovat životy populace, jednotně a napříč celou společností. Podmínkou je úzká spolupráce všech zaměstnanců v rámci celého světa tak, aby dosáhli velké síly a dokázali ovlivnit životy lidí kolem sebe.

Mise společnosti je samozřejmě rozpracována do jednotlivých Guidelines a Policies, kterými se musí všichni zaměstnanci společnosti Pfizer na celém světě bezpodmínečně řídit. Obecně lze říci, že pro společnost Pfizer plně platí celosvětová Corporate strategy ve vztahu chování k odborným partnerům, veřejnosti a interním procesům.

Podnikání společnosti Pfizer je vždy v souladu jak s platnou legislativou příslušného státu světa, tak s etikou podnikání v oblasti farmaceutického průmyslu. Většinou jsou zásady etického chování společnosti dokonce ještě přísnější, neboť každá pobočka společnosti Pfizer je povinna řídit se platnou legislativou v USA, pokud je tato přísnější než legislativa platná v tom kterém konkrétním státě.

Společnost Pfizer si rovněž vytyčila několik zásadních strategických úkolů, které jsou platné globálně a na jejichž splnění se musí zaměřit každá část Pfizeru proto, aby společnost zůstávala úspěšná i nadále. Jedná se o tyto následující zásady:

- Prosazovat zásady jednání řídicích pracovníků;
- Ovlivňovat prostředí, ve kterém působíme;
- Vylepšovat informační technologie;
- Rozvíjet lidský kapitál;
- Optimalizovat hodnotu společnosti.

Společnost Pfizer rovněž vyjádřila a definovala osm hodnot, které jasně vyjadřují, jaká společnost je a za čím stojí. Tyto hodnoty odrážejí charakteristické rysy společnosti a lidí, kteří pro ni pracují a jsou jimi tyto:

- Kvalita vedení;
- Inovace;
- Výkonnost;
- Úcta k lidem;
- Týmová práce;
- Orientace na zákazníka;
- Starost o společnost;
- Bezúhonnost.

Společnost Pfizer nevnímá vedení jako záležitost jen několika málo lidí, nýbrž jako úkol pro všechny. Proto se rozhodla vytvářet podmínky pro růst a rozvoj vedoucích pracovníků, který povede k většímu přínosu pro společnost. Každodenní práce zaměřená na dosahování cílů se řídí těmito zásadami:

- Koordinovat aktivity v rámci celé společnosti Pfizer;
- Rozvíjet lidský potenciál;
- Zvládat změny;
- Podporovat otevřenou diskusi a dialog;
- Vytvářet rovnoprávné prostředí;
- Udržovat koncentraci na výkon.

VIZÍ společnosti je stát se do roku 2015 číslem jedna na českém farmaceutickém trhu. Zaměřením na zákazníky, integritou a aplikací všech hodnot se společnost Pfizer chce stát nejlepším partnerem v oboru. Tohoto cíle chce dosáhnout zároveň zajištěním rychlejšího přístupu pacientů k novým lékům, budováním výkonného potenciálu každého z kolegů a vytvářením nových směrů v oblasti zlepšování zdraví a zdravého životního stylu. Posláním společnosti je stát se nejlépe hodnocenou firmou na světě.⁹⁹

„Cílem společnosti Pfizer je stát se nejlépe hodnocenou společností na světě – nejlépe hodnocenou jak pacienty, zákazníky, zaměstnanci a investory, tak i obchodními partnery a společnostmi, ve které žijeme a pracujeme. Aby tohoto cíle společnost dosáhla, musíme naplnit jednoduchý předpoklad: chceme-li zůstat nejlepší, nesmíme pouze zůstat světovou jedničkou, ale musíme jít stále dál. Musíme pracovat přesně s takovým nasazením, jaké nás na první místo dostalo¹⁰⁰.“

Mezi nejdůležitější **HODNOTY** společnosti patří důvěra a respekt k lidem, dále pak inovace a bezúhonnost. Organizace se zaměřuje na vedení lidí, spolupráci, komunitu a v neposlední řadě se soustředí na kvalitu práce a výkon.¹⁰¹

Důvěru a respekt praktikuje společnost Pfizer CR důsledně realizovanou politikou „otevřených dveří“, kdy má každý zaměstnanec možnost řešit svůj problém s kterýmkoli vedoucím nebo přímo s generálním ředitelem, bez nežádoucích následků pro jeho osobu. Firma se snaží zaměřit i na odstranění předsudků v rámci jednání s kolegy. Velký důraz klade firma v současné době na bezúhonnost a etické jednání, které se stalo jedním z hlavních prvků nejen vnitřní, ale převážně vnější firemní komunikace. To velmi úzce souvisí i se zaměřením na zákazníky. Zaměření na vysokou výkonnost a kvalitu práce je považováno za samozřejmost. Vedení a spolupráce jsou každý rok prověřovány průzkumem spokojenosti zaměstnanců dotazníkovou metodou „**Pfizer Voice**“, který měří míru spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Prostřednictvím tohoto průzkumu zaměstnanci sdílí názory na fungování společnosti a atmosféru v ní. Na základě zpětné vazby se firma následně snaží o zlepšení v oblastech,

⁹⁹ PFIZER Česká republika. Mise a vize společnosti Pfizer CR [online]. Srpen 2014, [cit. 2014-08-10]. Dostupný z WWW: <https://pfizer.cz/sites/cz/Ospolecnosti/PfizerCR/Pages/Misevize.aspx>

¹⁰⁰ MCKINNELL, H. *Spojme své síly. Den 1 – Průvodce informacemi o naší společnosti. Pfizer Inc.* Interní dokument. Archív. Praha: 2009.

¹⁰¹ PFIZER, Česká republika. *Souhrn zásad obchodního jednání firmy Pfizer.* Interní dokument. Archív. Praha: 2009.

kteře jsou průzkumem identifikovány. Důvěra je ve firmě Pfizer CR vnímána jako velmi důležitá. V průzkumu spokojenosti ve firmě prováděné společností Hewitt, jako součásti soutěže o zaměstnavatele roku, které se firma Pfizer CR zúčastnila, byly zjištěny o důvěře zajímavé informace. Velmi vysokou úroveň důvěry mají zaměstnanci ve své přímé nadřizené, důvěra k vedení společnosti (PCLT) však již tak vysoká není. Celkově lze říci, že poměr mezi výslednými pojmy JÁ-TY a MY-ONI dosahuje vyrovnané bilance, což značí zdravou důvěru ve firmu jako celek.

4.6 Etický kodex a etické zásady společnosti Pfizer CR

Společnost Pfizer CR se řídí interními směrnicemi a pravidly dodržování etických zákonů a také Kodexem Asociace inovativního farmaceutického průmyslu (AIFP). Členství v AIFP zavazuje společnost Pfizer podporovat dodržování, formu i obsah příslušných ustanovení Kodexu Evropské federace farmaceutického průmyslu pro praxi při propagaci léčivých přípravků.

4.6.1 Etický kodex společnosti Pfizer CR

Společnost Pfizer CR vyžaduje od zaměstnanců etické jednání v souladu se zákonem i etickými pravidly, které jsou sdíleny celosvětově, stejně jako odpovědnost pracovníků za zvyšování dobré pověsti firmy. Jako průvodce zásadami a legislativními požadavky firmy slouží dokument s názvem „**Souhrn zásad obchodního jednání firmy Pfizer**“ (viz Příloha A), který je pro všechny zaměstnance firmy závazný. Tento průvodce je platný pro všechny pracovníky firmy celosvětově, všude tam, kde má firma své zastoupení.

Firemní průvodce zásadami a standardy společnosti má partnerskou webovou stránku ***<http://compliance.pfizer.com>***, kde si mohou pracovníci osvojit zásady obchodního jednání, které jsou očekávány od každého zaměstnance. Společnost od svých zaměstnanců vyžaduje dodržování všech těchto zásad i standardů při jednání s pacienty, zákazníky, lékaři i veřejností. Etické chování je pro firmu vždy na prvním místě, veškeré obchodní aktivity firmy jsou vždy a nekompromisně založeny na daných etických pravidlech. Společnost má dlouhodobou korporátní politiku, která zakazuje

zaměstnancům nebo kterékoli osobě jednající za firmu poskytovat platby nebo výhody, které by sloužily k ovlivnění úřední osoby nebo získání nekalé podnikatelské výhody. Společnost se zavázala realizovat své obchodní aktivity se zachováním bezúhonnosti a zákonným a etickým způsobem v souladu s příslušnými právními předpisy, směrnicemi a protikorupčními předpisy. Společnost vyžaduje také od všech svých konzultantů, zmocněnců, zástupců a jiných společností jednajících v zastoupení, aby jednali v souladu s těmito zásadami.¹⁰²

Skvělou reputaci společnosti Pfizer potvrdil v tomto směru i nezávislý průzkum společnosti STEN/MARK zaměřený na etické chování firem působících v České republice. V listopadu a prosinci 2013 provedla tato agentura nezávislý průzkum mezi 595 českými zdravotníky, jehož cílem bylo zjistit, jakou firmu vnímají čeští lékaři, střední zdravotnický personál a další pracovníci ve zdravotnictví jako nejvíce společensky odpovědnou a také co si vlastně zdravotníci pod pojmem „společenská odpovědnost firmy“ (anglicky: corporate social responsibility - CSR) představují. Důležité a asi i přirozené ve zdravotnickém prostředí je, že zdravotníci si „společenskou odpovědnost“ nejvíce vysvětlují jako „etické chování“. Dále zdravotníci pozitivně vnímají ekologické chování firem, sociální odpovědnost firem a výrobu kvalitních výrobků.

Pokud měli zdravotníci spontánně jmenovat nejvíce společensky odpovědné společnosti (z jakéhokoli oboru), nejčastěji jmenovaná firma byla společnost **Pfizer** (10%). Až za ní skončily společnosti jako Zentiva (8%) či ČEZ (8%). Dále měli zdravotníci hodnotit společenskou odpovědnost dvaceti farmaceutických společností na základě určitých kritérií (nikoli spontánně). Nejvyšší ohodnocení opět získala společnost **Pfizer** (průměrná známka 5,07 na škále od 1 do 7), následovaná společností sanofi-aventis* (známka 5,02).

John Raney, generální ředitel společnosti Pfizer v České republice, k tomu uvedl: „*Tento průzkum ukazuje, že společnost Pfizer má skvělou reputaci v očích zdravotníků v České republice. Tohoto výsledku bychom nemohli dosáhnout bez výborné práce našich*

¹⁰² PFIZER, Česká republika. *Souhrn zásad obchodního jednání firmy Pfizer*. Interní dokument. Archív. Praha: 2009.

terénních pracovníků, kteří chápou důležitost našeho etického kodexu a přispívají k dobrému jménu naší společnosti každý den“.¹⁰³

Graf 1: Průzkum společnosti STEN/MARK



Zdroj: Pfizer zvolen českými zdravotníky za „nejvíce společensky odpovědnou společnost“ [online]. [cit. 2014-09-06]. Dostupný z WWW: <https://pfizer.cz/sites/cz/novinky/Pages/Pfizerzvolen%C4%8Desk%C3%BDmizdravotn%C3%ADkyzanejv%C3%ADcespole%C4%8Denskyodpov%C4%9Bdnouspole%C4%8Dnost.aspx>

4.6.2 Etický kodex AIFP

Společnost Pfizer CR je členem Asociace inovativního farmaceutického průmyslu (dále jen AIFP), která sdružuje farmaceutické společnosti s vlastním výzkumem a vývojem inovativních léčiv. Jako člen asociace je Pfizer zavázán dodržovat Etický kodex AIFP, který považují za standard i lékařská odborná veřejnost a ostatní farmaceutické firmy. Posláním AIFP je zajistit dostupnost inovativních léků, které vyvíjejí členské společnosti asociace. Tím se snaží přispívat ke kultivaci prostředí a upevňování etických principů na českém trhu.¹⁰⁴

¹⁰³ PFIZER Česká republika. *Pfizer zvolen českými zdravotníky za „nejvíce společensky odpovědnou společnost“*. [online]. [cit. 2014-09-06]. Dostupný z WWW:

<https://pfizer.cz/sites/cz/novinky/Pages/Pfizerzvolen%C4%8Desk%C3%BDmizdravotn%C3%ADkyzanejv%C3%ADcespole%C4%8Denskyodpov%C4%9Bdnouspole%C4%8Dnost.aspx>

¹⁰⁴ ASOCIACE INOVATIVNÍHO FARMACEUTICKÉHO PRŮMYSLU. *Etický kodex AIFP* [online]. © 19. 09. 2013 [cit. 2014-09-06]. Dostupné z: <http://www.aifp.cz/cz/clanek-detail.php?clanek=486>

Členství společnosti Pfizer ČR zavazuje k dodržování platné legislativy Evropské unie a národní legislativy. Společnost se jako člen AIFP řídí Kodexem Evropské federace farmaceutického průmyslu pro praxi při propagaci léčivých přípravků (EFPIA), a to stanovami AIFP a Etickým kodexem AIFP. AIFP podporuje dodržování formy i obsahu příslušných ustanovení Kodexu Evropské federace farmaceutického průmyslu pro praxi při propagaci léčivých přípravků.

Kodex AIFP se zabývá propagačními aktivitami a komunikací zaměřenou na jakoukoliv osobu, která v rámci své pracovní činnosti předepisuje nebo vydává léčivé přípravky, a na jakéhokoliv příslušníka lékařské, stomatologické, farmaceutické nebo zdravotnické profese či na jakoukoliv další osobu (zejména vlády, nemocnice, pojišťovny nebo organizace pacientů), která v rámci své pracovní činnosti může rozhodovat o přístupu k těmto léčivým přípravkům, předepisovat je, nakupovat, dodávat či podávat nebo poskytovat služby ve zdravotnictví.

Kodex AIFP se zabývá všemi metodami propagace, zejména propagačními aktivitami a komunikací v ústní i písemné podobě, časopisy a zasláním propagačních materiálů potenciálním zákazníkům, aktivitami prodejců léčivých přípravků, internetem a ostatní elektronickou komunikací, použitím audiovizuálních materiálů, jako jsou filmy, video nahrávky, služby archivace dat a podobně, stejně jako poskytováním vzorků, dárkových předmětů a pohoštění.¹⁰⁵

Aktivity AIFP se však nezaměřují pouze na společnosti, jejichž činnost souvisí s českým zdravotnictvím. Své aktivity zaměřují i na klienty těchto společností – pacienty. Počátkem června spustilo AIFP webové stránky www.znamsveleky.cz. Tyto stránky mají upozornit na nebezpečí spojené s nevhodným užíváním léků či s jejich reakcí na jinak zcela neškodné potraviny, které se dlouhodobě podceňuje. Při interakci léčiv dochází k vzájemnému působení účinných látek, které následně mohou získat velmi odlišné vlastnosti. Je prokázáno, že nevhodná kombinace léčiv může mnohonásobně zvýšit účinky jednotlivých léků, či je naopak zcela potlačit. Důsledky těchto kombinací tak mohou mít velmi vážný dopad na pacientovo zdraví. *„Jsou známy interakce léčiv, kdy účinek léku vzrostl stonásobně. Je to jako předepsat sto tablet na*

¹⁰⁵ ASOCIACE INOVATIVNÍHO FARMECEUTICKÉHO PRŮMYSLU. *AIFP brožura* [online]. [cit. 2014-09-06]. Dostupné z: <http://www.aifp.cz/cz/aifp.php>

nespavost denně. Podobné, i když menší změny v účincích může způsobit i obyčejný ovocný džus,“ uvedl jeden z odborných poradců těchto stránek PharmDr. Josef Suchopár. Každý desátý Čech přiznává, že při užívání léků nikdy nedbá instrukcí lékaře nebo informací obsažených v příbalovém letáku. Cílem těchto stránek je tedy posílit roli pacienta v léčbě, upozornit na případná rizika a v neposlední řadě poukázat na možnost úspory při správném užívání léčiv.¹⁰⁶

4.7 Vymezení strategické obchodní jednotky (SBU)¹⁰⁷

Charakter této práce jednoznačně stanovuje jako SBU personální oddělení společnosti Pfizer (HR Department), který bude posuzován z hlediska zajišťování jeho jednotlivých funkcí.

V této práci budou použita některá personalistická data společnosti, v rozborové části pak zařazení firmy dle typologie organizací, struktura HR oddělení a jeho fungování, vývojové stádium firemní kultury, zařazení organizace dle některé ze speciálnějších teorií firemních kultur, SLEPT analýza, aplikace modelu „7S“ a závěrečná SWOT analýza. Na základě identifikace slabín a příležitostí vyplývajících z provedené SWOT analýzy budou k implementaci navrženy strategie, které by měly vést ke zlepšení funkce HR oddělení či celé firmy Pfizer CR.

¹⁰⁶ ASOCIACE INOVATIVNÍHO FARMECEUTICKÉHO PRŮMYSLU. *Online poradna Znam své léky pomáhá pacientům* [online]. [cit. 2014-09-08]. Dostupné z: <http://www.aifp.cz/cs/aktuality/informace-pro-media/online-poradna-znam-sve-leky-pomaha-pacientum-overit-si-dusledky-vzajemneho-pusobeni-leku/>

¹⁰⁷ Organizační struktura založená na strategických obchodních jednotkách (Strategic Business Units - SBUs) je jedním z typů formální organizační struktury. Používá se obvykle pro rozsáhlé podniky působící v různých oblastech - např. korporace působící na mnoha trzích v mnoha zemích.

5 ANALÝZA HR ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI PFIZER

5.1 Tvrdá personalistická data firmy Pfizer

Dle Kostroně s Hroníkem¹⁰⁸ jsou tvrdá personalistická data především informacemi o tom, co se již stalo. Práce s těmito daty, s jejich historií a s tím co se stalo, může velmi dobře sloužit k předpovědi, co bude následovat. Předpoklady na základě tvrdých dat, které nejsou korigovány měkkými daty, jsou velmi často chybné. Měkká data jsou spíše názory, úsudky apod. Příkladem tvrdých dat v personalistice jsou např. míra fluktuace, nemocnost. Příkladem měkkých dat je například analýza motivačního klimatu, bez níž je velmi obtížné rozumět např. míře a struktuře fluktuace.

Tato část práce proto bude obsahovat informace o počtu a struktuře zaměstnanců, o fluktuaci a odchodech pracovníků, a nemocnosti ve firmě Pfizer CR.

5.1.1 Počet a struktura zaměstnanců

K datu 31. května 2014 bylo ve firmě Pfizer CR zaměstnáno 291 osob, přičemž 49 pracovníků z celkového počtu zaměstnanců bylo ve vedoucích pozicích.

Na hlavní pracovní poměr bylo k výše uvedenému datu zaměstnáno 278 pracovníků, na vedlejší pracovní poměr potom 13 pracovníků.

Průměrná mzda ve společnosti Pfizer ČR dosáhla za posledních 12 měsíců částky 57 632,- Kč, celkové mzdové náklady za zaměstnance činily za posledních 12 měsíců 153 234 160,- Kč. Mzdové náklady za vedoucí pracovníky činily celkem 49 293 000,- Kč. Společnost odvedla za zdravotní a sociální pojištění celkem 58 229 000,- Kč.

Počet pracovníků ve společnosti Pfizer CR od počátku působení na trhu neustále roste, a to velmi výrazně od roku 2003, kdy jejich počet k 1.1.2003 činil 120 zaměstnanců. Firma se neustále rozvíjí a rozšiřuje své aktivity na trhu, čemuž odpovídá i výrazný nárůst zaměstnanců.

¹⁰⁸ Kostroně, L., Hroník, F. - *Managing People (Learning Package)*. B.I.B.S. a.s., 2005, s. 23.

5.1.2 Fluktuace a odchody pracovníků

Mezi velmi důležité údaje vypovídající o vztahu ke kultuře firmy a dalším personálním činnostem patří vyčíslení míry fluktuace, její struktury dle délky pracovního poměru a dle funkcí⁵.

Tabulka 3: Fluktuace a odchody pracovníků ve firmě Pfizer CR za posledních 12 měsíců (09/13 – 08/14)

Fluktuace a odchody pracovníků		
důvody		počet
z podnětu pracovníka		
fluktuace		25
přirozené odchody	věk	2
	zdravotní důvody	3
dočasné odchody	mateřská dovolená	11
	vojenská služba	0
	výkon veřejné funkce	1
z podnětu zaměstnavatele		
nespokojenost s pracovními výsledky		3
nespokojenost s kvalifikací		0
nespokojenost s pracovní kázní		2
zdravotní důvody		0
organizační změny		2
	rušení funkčního místa s přemístěním	2
	optimalizace počtu pracovníků	0

Zdroj: Podklady pro zpracování poskytl HR oddělení firmy Pfizer CR

5.1.2.1 Míra fluktuace

Míra fluktuace zaměstnanců na hlavní pracovní poměr je stanovena podle následujícího vzorce:

$$Míra_fluktuace_{HPP} = \left(\frac{PRPP}{PUPP} \right) * 100 = \left(\frac{25}{63} \right) * 100 = 39,7\%$$

PRPP = počet rozvázání pracovního poměru či ukončení spolupráce za posledních 12 měsíců (09/13 – 08/14);

PUPP = počet pracovníků, kteří ve sledovaném období (09/13 – 08/14) uzavřeli pracovní poměr či navázali spolupráci;

HPP = hlavní pracovní poměr.

5.1.2.2 Struktura fluktuace dle délky pracovního poměru

Délka hlavního pracovního poměru je rozdělena dle obvyklého rozdělení¹ na tyto tři délky:

- a) do 3 měsíců od nástupu (zkušební doba ve společnosti);
- b) od 3 měsíců do 12 měsíců;
- c) více než 12 měsíců.

Struktura fluktuace dle délky pracovního poměru je vypočítána následovně:

$$Struktura_fluktuace_{0-3} = \left(\frac{PRPP}{PVPS} \right) * 100 = \left(\frac{2}{278} \right) * 100 = 0,7\%$$

$$Struktura_fluktuace_{3-12} = \left(\frac{PRPP}{PVPS} \right) * 100 = \left(\frac{5}{278} \right) * 100 = 1,8\%$$

$$Struktura_fluktuace_{12_a_více} = \left(\frac{PRPP}{PVPS} \right) * 100 = \left(\frac{18}{278} \right) * 100 = 6,5\%$$

PRPP = počet rozvázání pracovního poměru či ukončení spolupráce v daném časovém úseku;

PVPS = počet všech pracovníků a spolupracovníků do daného data;

0 – 3 = počátek pracovního poměru pracovníka v období 06/14 - 08/14;

3 – 12 = počátek pracovního poměru pracovníka v období 09/13 – 05/14;

12 a více = počátek pracovního poměru pracovníka v období před 09/13.

5.1.2.3 Struktura fluktuace dle zastávané pozice

Struktura fluktuace dle zastávané pozice je rozdělena do čtyř základních kategorií:

- a) top management (PCLT);
- b) střední a nižší management (KAMs, manažeři);
- c) ostatní pracovníci office;
- d) farmaceutičtí reprezentanti (reps).

Struktura fluktuace dle zastávané pozice je následující:

$$\text{Struktura}_{_}\text{fluktuace}_{PCLT} = \left(\frac{PRPP}{PVPSP} \right) * 100 = \left(\frac{3}{9} \right) * 100 = 33,3\%$$

$$\text{Struktura}_{_}\text{fluktuace}_{management} = \left(\frac{PRPP}{PVPSP} \right) * 100 = \left(\frac{4}{40} \right) * 100 = 10,0\%$$

$$\text{Struktura}_{_}\text{fluktuace}_{office} = \left(\frac{PRPP}{PVPSP} \right) * 100 = \left(\frac{10}{96} \right) * 100 = 10,4\%$$

$$\text{Struktura}_{_}\text{fluktuace}_{reps} = \left(\frac{PRPP}{PVPSP} \right) * 100 = \left(\frac{8}{133} \right) * 100 = 6,0\%$$

PRPP = počet rozvázání pracovního poměru či ukončení spolupráce v daném časovém úseku;

PVPSP = počet všech pracovníků a spolupracovníků do daného data v dané pozici.

5.1.3 Nemocnost

Kromě fluktuace je důležitá pro hodnocení vztahu k firmě i míra nemocnosti.

5.1.3.1 Procento pracovní neschopnosti

Procento pracovní neschopnosti ve firmě Pfizer ČR je hodnoceno podle poměru všech pracovních neschopností za posledních 12 měsíců u pracovníků na HPP versus počet zaměstnanců na HPP na konci sledovaného období.

$$\% \text{ _} \text{pracovní _} \text{neschopnosti} = \left(\frac{VPN}{CPZ} \right) * 100 = \left(\frac{20}{278} \right) * 100 = 7,2\%$$

VPN = všechny pracovní neschopnosti ve sledovaném období;

CPZ = celkový počet zaměstnanců na konci sledovaného období.

5.1.3.2 Průměrný počet dní pracovní neschopnosti

Průměrný počet dní pracovní neschopnosti ve firmě Pfizer ČR za posledních 12 měsíců (09/13 – 08/14) je stanoven takto:

$$PPPN = \left(\frac{PDN}{VPN} \right) = \left(\frac{123}{20} \right) = 6,15 \quad (10)$$

PPPN = průměrný počet dní pracovní neschopnosti;

CPDN = celkový počet dní nemocenské;

VPN = všechny pracovní neschopnosti ve sledovaném období.

5.1.3.3 Porovnání nemocnosti ve firmě s republikovým průměrem

Dle údajů Zdravotnické ročenky ČR 2013¹⁰⁹ připadlo na 100 pojištěnců 61,64 pracovních neschopností za rok, tj. o 20 nově hlášených případů pracovní neschopnosti méně než v roce 2012. Průměrné procento pracovní neschopnosti se snížilo z 6,814 v roce 2012 na 5,857 v roce 2013, u mužů je dlouhodobě nižší než u žen. Podle statistik České správy sociálního zabezpečení (eviduje ukončené případy PN) trvala pracovní neschopnost průměrně 35,6 dne a proti předchozímu roku 2012 došlo k jejímu prodloužení téměř o 5 dnů.

Z uvedených údajů jednoznačně vyplývá, že nemocnost ve firmě Pfizer CR je v porovnání s celostátním průměrem prakticky nulová. Na 100 pracovníků firmy Pfizer připadá 7,19 PN za rok versus 61,64 PN u státního průměru. Rovněž délka průměrné PN 6,15 dne u Pfizeru CR vers. 35,6 dne u celostátního průměru vypovídá ve prospěch firmy.

5.2 Struktura a fungování HR oddělení

Oddělení lidských zdrojů (HR Department) ve společnosti Pfizer CR je tvořeno týmem 5 osob, z nich každá má jasně definované povinnosti a také pravomoci. Vedením oddělení je pověřena osoba HR Directora, která je součástí top managementu společnosti (PCLT) a odpovídá přímo pozici Country Managera. Personální obsazení pozice HR Directora je v pravomoci Country Managera, ale je nutné tuto pozici

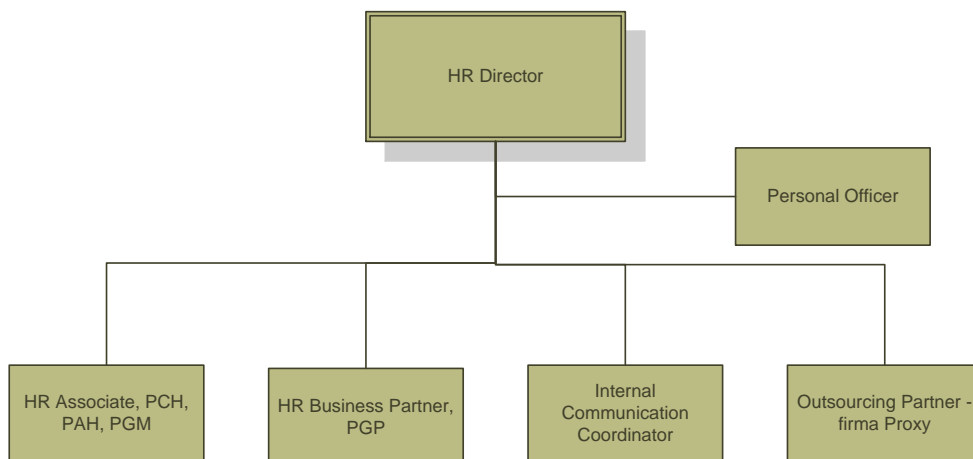
¹⁰⁹ ZDRAVOTNICKÁ ROČENKA. *Ukončené případy pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz v České republice v roce 2013*. [online]. [cit. 2014-09-21]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/rychle-informace/vytvorena-kopie-ukoncene-pripady-pracovni-neschopnosti-pro-nemoc-uraz-ceske-republice-roce-2013>

konzultovat s nadřízenou organizací Pfizer CEER. Ostatní členové HR oddělení odpovídají přímo pozici HR Director a touto osobou jsou také vybíráni.

Pozice HR Associate a HR Business Partner odpovídají za personální obsazení postů u jednotlivých složek společnosti Pfizer CR (PCH, PAH, PGM a PGP) a vykonávají činnosti s tím spojené. Personnel Officer zajišťuje veškeré administrativní činnosti spojené s fungováním HR oddělení vyjma administrativy, týkající se čistě pozice HR Director (Secret Information), kterou HR Director vyřizuje sám.

Internal Communication Coordinator odpovídá za nastavení interní komunikace ve společnosti (mezi jednotlivými odděleními) a zabývá se tvorbou interních firemních komunikačních nástrojů, např. stanovením pravidel „efektivního meetingu“, která nařizují řádnou přípravu na jednání, příchod včas, přesné a jasné vedení jednání, dodržování tématu a nabádají k respektu k ostatním a aktivní účasti. Závěrem upozorňují na zajištění zápisu z jednání.

Graf 2: Současná struktura HR oddělení ve firmě Pfizer CR



Zdroj: Současná struktura HR oddělení. Dostupné z: Merlin-intranet firmy Pfizer

Výjimkou ve struktuře je pak pozice šestá, která je obsazena formou outsourcingu u firmy Proxy a.s. Přesné vymezení jednotlivých pozic v HR struktuře je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 4: Aktivity HR oddělení firmy Pfizer CR

Aktivity HR oddělení firmy Pfizer CR			
Pozice	Činnosti	Specifikace činností	Interní zákazníci
HR Director	Strategický HR	Strategické HR plánování Plánování rozvoje talentů a Performance Management Interní komunikace Rozvoj zaměstnanců	Celý Pfizer Celý Pfizer Celý Pfizer PCLT
HR Associate, PCH, PAH, PGM	Operativní HR HR podpora divizím PCH, PAH a PGM Podpora v oblasti tréninku pro celý Pfizer	Recruitment (nábor zaměstnanců, PCH, PAH, PGM) Kompenzace a odměňování Tréninky a školení Operační HR plánování Teambuilding	Zaměstnanci PCH, PAH, PGM
HR Business Partner, PGP	Operativní HR HR podpora divizi PGP	Recruitment (nábor zaměstnanců) Kompenzace a odměňování Tréninky a školení Operační HR plánování Teambuilding	PGP/ od pozice Team Leaders
Personal Officer	Administrativní HR Mzdová agenda-interní komunikace	Mzdová agenda: koordinace výplatních pásek & monitoringu dovolené, sick & personal days, nemocenské (neschopenky) Administrace zaměstnaneckých výhod (AMCICO, penzijní připojištění, AJ atd.) HR systém (PeopleSoft) On-Boarding Pracovně právní administrativa (pracovní smlouvy a dodatky) Bezpečnost práce a školení řidičů	Celý Pfizer
Internal Communication Coordinator	Nastavení interní komunikace	Tvorba a zajištění fungování interních komunikačních nástrojů (PfiForum a další)	Celý Pfizer
Outsourcing Partner – firma Proxy a.s.	Mzdová agenda - externí komunikace Daňová agenda	Potvrzení o příjmech zaměstnanců pro hypotéky, stavební spoření Daňová agenda Zodpovídání dotazů zaměstnanců týkajících se výplatních pásek Daně a daňová přiznání - veškeré dotazy zaměstnanců	Celý Pfizer

Zdroj: Podklady pro zpracování poskytl HR oddělení firmy Pfizer CR

Lidské zdroje a duševní zdroje jsou největší hodnotou a zároveň bohatstvím společnosti Pfizer CR. Zaměstnavatel výraznou měrou investuje nejenom do vzdělání všech zaměstnanců ale zároveň i do zaměstnaneckých výhod. Vše je řízeno personálním oddělením za podpory interních projektů a programů.

Hlavní personální činnosti oddělení HR se shodují s hlavními personálními činnostmi uváděnými v odborné literatuře:

- Evidence, statistika, rozbor a analýzy
- Určování a plánování potřeby pracovníků
- Vyhledávání a získávání pracovníků
- Posuzování a výběr vhodných pracovníků
- Přijímání pracovníků
- Zařazování pracovníků a jejich adaptace
- Odměňování pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozvoj pracovníků
- Přeřazování a povyšování pracovníků
- Pracovněprávní poradenství, připomínky a stížnosti pracovníků
- Uvolňování pracovníků
- Sociální péče
- Hodnocení personálních činností
- Motivace pracovníků
- Náklady na lidské zdroje ve firmě

Evidence, statistiky, rozbor a analýzy jsou ve firmě rozděleny mezi jednotlivé osoby celého HR oddělení. Každá osoba zodpovídá za určitou oblast personální strategie firmy Pfizer CR, proto rovněž zpracovává výše uvedené činnosti pro stanovenou oblast samostatně a předkládá je osobě HR Directora příp. Country Managera.

Určování a plánování potřeby pracovníků je prováděno na základě analýz potřeb jednotlivých oddělení (Sales Department, Marketing Department, Medical Department a dalších), a to ve spolupráci s řediteli jednotlivých oddělení. Závěrečná potřeba Head

Accountu je konzultována HR Directorem s Country Managerem a většinou je vyžadováno i schválení vytvoření nové pozice či rozšíření jednotlivých složek firmy nadřízenou organizací Pfizer CEER v Karlsruhe (SRN) resp. Pfizer Headquarters (New York, U.S.A.).

Vyhledávání a získávání pracovníků je zajišťováno členy HR oddělení dle odpovědnosti za jednotlivé složky organizace (PGP, PAH, PCH, PGM). Vyhledávání managementu se provádí ve spolupráci s Head Hunters, vyhledávání pozic ve fieldu (farmaceutických reprezentantů) je prováděno na základě došlých CV do oddělení HR na základě zveřejnění inzerátu na českých oficiálních stránkách společnosti Pfizer CR (<http://www.pfizer.cz>). Externí zdroje (zejména personální agentury) jsou v současné době využívány minimálně.

Posuzování a výběr vhodných pracovníků se provádí na základě výběrových řízení probíhajících v několika kolech. V prvním kole se pozice farmaceutických reprezentantů vybírá pohovorem s příslušným Sales Managerem, v dalších kolech pak výběrové řízení probíhá se selektovanými uchazeči o pozici se Sales Directorem a HR Directorem či členem oddělení HR. U managerských pozic se postupuje obdobným způsobem, rozdílem však může být závěrečný pohovor s Country Managerem a rovněž nutnost absolvovat Assessment Centre. Mírně problematická však může být výše nabízené mzdy především u pracovníků na pozici PSRs, která je nižší než u konkurence. Firma se toto snaží kompenzovat formou rozmanitých benefitů, které budou uvedeny samostatně.

Přijímání vybraných pracovníků pak provádí příslušný člen HR oddělení včetně HR Directora.

Zařazování pracovníků a jejich adaptace je rozdělena na dvě části. Zařazování pracovníků se děje na základě podmínek jednoznačně stanovených před výběrovým řízením, pozice a místo výkonu práce jsou tudíž jednoznačně stanoveny. Adaptaci nových pracovníků (zejména do field force) má však na starosti Training Department ve spolupráci s příslušným Sales Managerem, u jiných pozic je pak adaptace zajišťována pouze přímým nadřízeným.

Za odměňování pracovníků jednotlivých složek organizace resp. nastavení jednotlivých složek mzdy zodpovídá příslušný člen HR oddělení. Kromě pevné složky mzdy existuje také pohyblivá složka závislá na několika rozličných faktorech, které členové HR oddělení sledují a evidují. Jednotlivé části dat pak předávají externí agentuře, která provádí za firmu Pfizer ČR všechny aktivity související s vyúčtováním mezd.

Hodnocení a rozvoj pracovníků ve firmě provádí Training Department ve spolupráci s příslušným členem managementu, resp. příslušným nadřízeným. Pouze důležitá nadstandardní školení pro určité pracovníky jsou konzultována s HR oddělením.

Míra schopností a pracovní výkony zaměstnanců na postech PSRs jsou hodnoceny na základě zpětné vazby externí společnosti. Nejedná se o každodenní monitoring jejich aktivit, ale o průběžné hodnocení jejich práce na základě dotazníků vyplněných náhodně vybranými obchodními partnery – na základě jejich souhlasu. Jedná se o anonymní výzkum a zároveň zpětnou vazbu, která firmě slouží ke zpracování plánu na další rozvoj zaměstnanců.

O přeřazování a povyšování pracovníků ve firmě rozhoduje HR Director ve spolupráci s příslušným ředitelem oddělení Pfizer CR. Firma pak v první řadě vybírá na uvolněné pozice stávající pracovníky, pokud se nenajde vhodný kandidát, přichází na řadu výběr z externích zájemců.

Pracovněprávní poradenství, připomínky a stížnosti pracovníků, uvolňování pracovníků a sociální péče je plně v kompetenci HR oddělení.

Hodnocení personálních činností provádí HR Director a informuje ostatní členy PCLT a Country Managera o výsledcích činnosti celého oddělení.

Samotnou motivaci pracovníků má na starosti vždy přímý nadřízený. Motivace pracovníků z hlediska materiálního je pak v kompetenci HR oddělení ve spolupráci s členy PCLT, společně nastavují systém benefitů společnosti a pohyblivých složek mzdy. Systém benefitů je mírně nepřehledný, mírná úprava by byla vhodná.

Náklady na lidské zdroje ve firmě jsou sledovány a korigovány ve spolupráci dvou oddělení – finančního a HR. Rozpočet na náklady na lidské zdroje je stanovován v rámci business plánu vždy na celý rok a schvalován nadřízenou organizací Pfizer CEER a se souhlasem Country Managera Pfizer CR. Případné navýšení musí být schváleno opět nadřízenou organizací příp. Pfizer Headquarters v New Yorku.

6 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY FIRMY PFIZER

6.1 Firemní kultura společnosti

V roce 2013 představil předseda představenstva a generální ředitel Ian Read nově vytvořenou firemní kulturu „Own it!“ Jejím cílem je, aby každý zaměstnanec přemýšlel a choval se jako vlastník společnosti. Tento název představuje počáteční písmena hesel:

- **O**wn the business
- **W**in in the market place
- **N**o jerks... let's discuss behaviors
- **I**mpact results
- **T**rust in one another

Doslovným překladem názvu firemní kultury by se nepodařilo přesně vyjádřit její význam. Proto použijeme pro jednotlivé body významu přeneseného.

- být zodpovědný, inovativní a převzít s tím spojená rizika,
- být lídrem na trhu, vytvářet a řídit dlouhodobé strategie modelující trh,
- eliminovat chování sloužící k vlastnímu prospěchu,
- zaměřit se obchodní výsledky, plnění závazků s bezúhonností a etikou,
- usilovat o upřímnou a konstruktivní komunikaci pro podporu přímých rozhovorů.

Nedílnou součástí výše popsané firemní kultury „**Own it!**“ je prosazování „**Straight Talk**“ (Mluvíme na rovinu). Základní pravidla „Straight Talk“ jsou:

- **Vyjádřete**, prosím, jakékoli obavy, námítky nebo nápady.
- **Podpořte** a zvažte i jiné úhly pohledu.
- **Nebojte se zpochybnit** aktuální stav věci i riskovat a podpořit tím nejlepší výsledek.
- **Reagujte** na zpětnou vazbu nebo radu, která vyžaduje nějaké jednání.
- **Nepřehlížejte chování**, které není v souladu s naší kulturou **OWNIT!**¹¹⁰

¹¹⁰ Straight Talk – úvodní slide. Dostupné z: Merlin-intranet firmy Pfizer

Obrázek 8: Ukázka oboustranné mince „Own it!“



Zdroj: PFIZER, Česká republika. Archiv. Praha: 2014.

Pravidelně na konci každého kalendářního roku probíhá průzkum firemní kultury „**Winning Culture Survey**“. Tento každoroční výzkum má pomoci zmapovat stávající firemní kulturu a oblasti, na kterých je potřeba do budoucna zapracovat. Po obdržení výsledků vedení společnosti detailně analyzuje výstupy jednotlivých oblastí a hledá možná řešení pro zlepšení a také možnosti zapojení zaměstnanců do procesů budoucích řešení. Výsledkem těchto diskuzí je identifikace konkrétních cílů pro budoucí rok a vytvoření akčního plánu, který navrhuje konkrétní opatření k zavedení pozitivních změn, zejména v oblastech, které jsou identifikovány jako oblasti pro zlepšení. S finálním akčním plánem a způsobem jeho plnění je nejprve seznámen management a následně jsou jeho body kaskádovány do celé organizace. V loňském roce společnost Pfizer CR dosáhla působivé účasti 94 % zaměstnanců v porovnání s 91 % účastí ve společnosti Pfizer celosvětově a 87 % účastí v Evropě. Jako oblasti ke zlepšení byly identifikovány tyto body:

1. **Schopnost rychlého rozhodování** - doladění firemních pracovních postupů a zajištění, že jsou dobře organizovány, efektivní a podporují zrychlení rozhodování.
2. **Tolerance rizika** – zvýšit toleranci rizika v zájmu urychlení všech procesů.

Dotazníková část této práce bude věnována právě průzkumu současné firemní kultury Pfizer CR a identifikaci slabých míst tak, jak je nyní vnímají zaměstnanci.

Firemní kultura společnosti Pfizer CR zahrnuje i tyto další následující aktivity:

- Účelem zaměstnaneckého ocenění „**Zaměstnanec roku**“ je najít a ocenit nejlepší zaměstnance z každého oddělení, kteří svým chováním či skutky mohou být inspirací pro ostatní. Nominace provádějí sami zaměstnanci, a mají tak možnost anonymně nebo jmenovitě ocenit kolegy, kteří jsou pro ně vzorem. Nominace se uskutečňují prostřednictvím speciální webové aplikace, která umožňuje mimo samotné nominace i textový vzkaz pro zvoleného kolegu nebo popis události či událostí, za kterou či které byla udělena nominace. Každý zaměstnanec má k dispozici 3 nominace, které může i nemusí zrealizovat. Tato forma ocenění se týká pouze řadových zaměstnanců, kteří jsou v rámci každoročního celofiremního setkání vyhodnoceni a finančně odměněni generálním ředitelem. Z této aktivity jsou vyjmuti všichni členové vedení a vrcholného managementu.
- Organizace poskytuje svým zaměstnancům „**věrnostní benefit**“ za odpracovaná léta u společnosti Pfizer CR. Tento finanční benefit je poskytován zaměstnancům, kteří v daný rok pracují u společnosti pět, deset, patnáct nebo dvacet let. Finanční částka je odstupňována dle odpracovaných let. Ke konci roku HR oddělení informuje zaměstnance, kteří v průběhu daného roku odpracovali potřebný počet let u společnosti, o splnění požadavku na získání věrnostní odměny. Současně se zaměstnanci obdrží tuto informaci i jejich nadřízený. Vyhlášení všech oceněných zaměstnanců probíhá obvykle společně, jednou za rok. O datu a příležitosti vyhlášení HR oddělení včas informuje.
- Smyslem „**Talent Academy**“ (dále TA) je začít rozvíjet interní motivované kolegy se zájmem do budoucna zastávat konkrétní pozice: Product Manager (dále PM), Medical Advisor (dále MA), Key Account Manager (dále KAM), Sales Manager (dále SM) a ředitel. Účast v TA však neznamená automatickou vstupenku na danou pozici - pokud se taková otevře, musí tento kolega/kolegyně projít úspěšně výběrovým řízením. Do tohoto rozvojového programu se mohou přihlásit všichni kolegové s ohledem na stanovená minimální vstupní kritéria, která jsou pro každou pozici rozdílná. Celý program je plánován na 24-36 měsíců - cca ve 2 letech/ročnících. Princip TA je založen hlavně na interním mentorování zkušeným kolegou na relevantní pozici (externí tréninky ani kurzy

angličtiny nejsou primárně náplní programu); rozvojový program TA je také jedinou rozvojovou aktivitou konkrétního kolegy v daných 2-3 letech - vzhledem k časové náročnosti tohoto programu se nepředpokládá jeho/její účast v jiných rozvojových aktivitách. Pokud má někdo vážný zájem se do programu přihlásit, obrátí se na svého manažera, který aplikaci schvaluje; dále na úrovni oddělení či Business Unit (dále BU) přihlášky schvaluje ještě ředitel. Na závěr jsou finální účastníci rozvojového programu vybráni externím skupinovým development centrem, přičemž všichni účastníci dostanou individuální zpětnou vazbu s doporučením pro další rozvoj.

- Projekt "**Business Boomers**" – jedná se o projekt, který podporuje kreativitu zaměstnanců. Každý zaměstnanec má možnost vymyslet takový projekt či více projektů, o kterých je přesvědčen, že by pomohly navýšit firemní prodeje. Je nutné předložit popis návrhu/projektu, odhad zdrojů potřebných k jeho uskutečnění a zdůvodnění, proč zrovna daný návrh na projekt zvýší prodeje. Všechny návrhy jsou analyzovány a ty, které jsou vnímány jako přínosné a realizovatelné, jsou postupně detailněji rozpracovány a uváděny do praxe.
- Cílem kariérové pěšinky „**Career Pathway**“ je poskytnout každému zaměstnanci možnost růstu. Poskytnout další uznání kolegům s trvalým vysokým výkonem a s nadstandardní úrovní kompetencí (schopností, dovedností a přístupem k práci v rámci své pozice). Dále nastavení shodných principů (společných pravidel) v rámci celé organizace, využití potenciálu seniorních kolegů k rozvojovým aktivitám pro kolegy nově ve své roli/ve společnosti (mentoring) a v neposlední řadě podpora loajality ke společnosti Pfizer CR. Výsledná pozice zaměstnance v rámci kariérové pěšinky je stanovena na základě zhodnocení klíčových kompetencí firmy Pfizer CR a měřítka výkonu/úrovně, kterého konkrétní zaměstnanec v jednotlivé kompetenci dosahuje. Hodnocení probíhá na stupnici od jedné do pěti, kdy pět znamená hodnocení nejvyšší (exceeded).¹¹¹ Definice základních kompetencí očekávaných od zaměstnanců společnosti Pfizer CR:

¹¹¹ Exceeded = překračující očekávané.

1. Mám odborné znalosti a dovednosti pro danou pozici

- Má odborné znalosti a dovednosti k výkonu práce na vysoké úrovni.

2. Jednám rozhodně

- Přijímá rozhodnutí včas, někdy na základě neúplných informací, v krátkých termínech a pod tlakem; je schopen/-na rychlého rozhodování.

- Přijímá správná rozhodnutí na základě kombinace analýzy, moudrosti, zkušenosti a úsudku; většina jeho/jejích řešení a návrhů se při zpětném vyhodnocení ukáže jako správná a přesná; ostatní jej/ji žádají o radu a řešení.

3. Přijímám odpovědnost

- Před ničím se neskrývá; nevyhýbá se osobní odpovědnosti; je možné se na něj/ni spolehnout v těžkých časech; je ochoten/-a jako jediný/-á hájit určitou myšlenku nebo postoj; nemá problém pracovat sám/sama na těžkém úkolu.

- Je možné se spolehnout na to, že se mu /jí úspěšně podaří překročit stanovené cíle; trvale patří mezi zaměstnance s nejlepšími výkony; silně zaměřen/-a na konečný výsledek; neúnavně podněcuje sám/sama sebe i druhé k dosahování výsledků.

4. Rozvíjím se

- Ví, co chce od své kariéry, a aktivně na tom pracuje; vyzná se v kariérních možnostech; všechno si pro sebe zařídí; využívá příležitostí; nečeká, až mu/jí druzí otevřou dveře.

5. Přijímám změny

- Dokáže změny efektivně zvládnout; bez problémů „přeřazuje rychlost“; dokáže rozhodovat a jednat, aniž by měl/-a všechny informace; nevyvede jej/ji z míry, když jsou věci nejasné; nepovažuje za nezbytné věci dokončit, než přejde k dalším; dokáže si bez problémů poradit s rizikem a nejistotou.

- Je dobrý/-á v nastavování potřebných procesů; umí organizovat lidi a činnosti; ví, jak účelně roztřídit a zkombinovat jednotlivé úkoly; ví, co měřit a jak to měřit; vidí příležitosti k synergii a integraci tam, kde je druzí nevidí; dokáže zjednodušit složité procesy; získá více i z méně zdrojů.

6. Znáám sám/sama sebe

- Znáá své silné a slabé stránky, možnosti a hranice; vyhledává zpětnou vazbu; poučuje se z chyb; je otevřený/-á ke kritice; vítá vyvážené (+ a-) hodnotící pohovory a rozhovory o svém rozvoji.

7. Jsem loajální ke „své“ společnosti Pfizer

- Pracuje v souladu s kulturou, hodnotami a posláním firmy; při práci postupuje s ohledem na poslání a hodnoty; podněcuje druhé, aby jednali způsobem, který je v souladu s kulturou, hodnotami a posláním společnosti.

- Sdílí s ostatními své zaujetí a inspiruje je tím, jak vnímá hlavní cíle společnosti; uvažuje i do budoucna; zmiňuje se o různých možnostech; je optimista/-ka; vytváří milníky a symboly, aby pro danou vizi získal podporu; s vizí pracuje tak, aby ji všichni mohli sdílet; dokáže inspirovat a motivovat celé týmy nebo oddělení.

8. Spolupracuji s kolegy

- Dokáže rychle najít společné východisko a vyřešit problémy ve prospěch všech; dokáže zastupovat vlastní zájmy a přitom být spravedlivý/-á k ostatním skupinám; dokáže vyřešit problémy s kolegy s minimem rozruchu; je považován/-a za týmového hráče/týmovou hráčku a je vstřícný/-á; snadno získává důvěru a podporu kolegů; podporuje spolupráci; dokáže být ke kolegům upřímný/-á.¹¹²

Kompetence jsou znalosti, dovednosti a pravidla chování, která jsou velmi důležitá pro úspěšné dosažení cílů společnosti. Vztahují se ke konkrétnímu druhu práce, poukazují na znalosti, schopnosti a dovednosti nezbytné k podávání vynikajícího výkonu na konkrétní pozici, v konkrétní funkci nebo při určitém typu práce. Obecně pojem „kompetence“ definuje Průcha¹¹³ jako *„jedinečná schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojená s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“*

¹¹² Kompetence firmy Pfizer. Dostupné z: Merlin-intranet firmy Pfizer

¹¹³ PRŮCHA, J. Česká andragogika na vzestupu. *Pedagogická orientace*, 2010, roč. 20, č. 4, s. 21. ISSN 1211-4669.

Kompetence jsou ve společnosti Pfizer CR základním stavebním kamenem strategického projektu hledání nových talentů v rámci již zmíněného projektu „Talent Academie“. V globálním měřítku umožňují rozpoznat, získat, rozvíjet a vhodně umístit talentované lidi. V oblasti kompetencí se firma zaměřuje na vymezení jasných definicí konkrétních pozic a vyžadovaných schopností ředitelů, manažerů a zaměstnanců. Snaží se tak sjednotit infrastrukturu práce s talenty, která firmě umožňuje dosahovat kvalitnějších výsledků. Dále se zaměřuje na základní výchozí rámec a osnovu pro manažery, ředitele i zaměstnance s vysokým potenciálem, kteří mají možnost kariérního postupu nebo přesunu v rámci společnosti i napříč jednotlivými odděleními.

Podmínkou úspěšnosti každé firmy je stanovení kompetenčního modelu¹¹⁴; usnadňuje správné rozhodování a chování klíčových managerů v závislosti na měnícím se prostředí i podmínkách. Dle Hroníka¹¹⁵ obsahuje kompetenční model nejčastěji jednotlivé kompetence, které jsou vybrané z různých možných a jsou uspořádané podle nějakého klíče. Tento klíč otevírá dveře různými směry a umožňuje jak jednotlivci, tak organizaci jako celku efektivně reagovat na měnící se vnější podmínky a dává možnost obstát v globální ekonomice a ve světové konkurenci. Kompetenční model potřebuje mít jednak návaznost na podnikatelskou a personální strategii, jednak na jednotlivé personální činnosti. Modely jsou flexibilní a vždy je třeba vzít v úvahu konkrétní situaci.

Společnosti Pfizer CR pomáhá kompetenční model definovat žádoucí vzorce chování a měřit úroveň kompetencí jednotlivých zaměstnanců. Je tedy pomocným nástrojem, který umožňuje předvídat, kdo bude pro firmu přínosný, co je u jednotlivých pracovníků nutné zlepšit a v jakém směru je dále rozvíjet. Na základě identifikace silných stránek a oblastí pro rozvoj je stanoven „Individuální rozvojový plán“ každého zaměstnance. Jeho součástí je dohoda o budoucích rozvojových aktivitách (krátkodobé vs. dlouhodobé hledisko), stanovení akčního plánu rozvojových aktivit a stanovení způsobů kontroly realizace těchto rozvojových aktivit. Důraz se klade na provázání aspirací a očekávání kolegů s potřebami a plány organizace.

¹¹⁴ Kompetenční model dané firmy je soubor kompetencí, který definuje, jaké chování / jednání firma považuje za žádoucí a vedoucí k očekávaným výsledkům. Každá firma by měla mít svůj vlastní kompetenční model, který odpovídá její kultuře, charakteristice, podmínkám, či užívané terminologii.

¹¹⁵ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 68. ISBN 978-80-247-1457-8

6.1.1 Analýza firemní kultury na základě charakteristiky „Kulturních dimenzí“.

Pro podrobnější popis kultury firmy Pfizer CR použijí charakteristiku „Kulturní dimenze“ G. Hofstedeho,¹¹⁶ který rozlišil čtyři základní okruhy pro fungování každé společnosti:

1. **Rozpětí moci** – na této dimenzi je možné ukázat, do jaké míry jsou v určité kultuře akceptovány nerovné mocenské poměry. Hofstede¹¹⁷ definuje rozpětí moci jako „*rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně*“. V kulturách, kde se vyskytuje velká mocenská vzdálenost, jsou nerovnosti považovány za přirozené. Velká vzdálenost vyjadřuje přiznávání privilegií některým skupinám, emoční vzdálenost mezi nadřízenými a podřízenými, nekontrolovanou moc jednotlivců a pevně dané a respektované hranice mezi sociálními vrstvami. V kulturách s nízkou mocenskou vzdáleností je naopak kladen důraz na rovnost. Vyskytuje se zde malá emoční vzdálenost mezi nadřízenými a podřízenými a moc jednotlivců je omezená a kontrolovaná zákony. Na rozdíl od kultur s větší vzdáleností moci, kde je důležité mít dobrý vztah s nadřízenými, kultury s menší vzdáleností moci se více soustřeďují na osobní kvality, ačkoliv i zde dobré vztahy hrají roli.
2. **Míra individualismu a kolektivismu** – na této dimenzi je možné ukázat, do jaké míry se členové určité kultury definují jako součást sociální společenosti a do jaké míry se cítí být jí zavázáni. Hofstede¹¹⁸ definuje individualismus jako „*stupeň samostatnosti ve společnosti*“. Vyjadřuje, v jaké míře lidé jednají jako jednotlivci. V opačném případě jde o kolektivismus, kdy jednotlivci jednají převážně jako členové sociálních skupin a přemýšlejí o sobě více jako o skupině než jako jednotlivci. Dimenzi lze vymezit pomocí charakteristik jejích krajních pólů: individualismus se vyznačuje volnými svazky mezi jedinci, předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a o svou nejbližší rodinu. Lidé preferují

¹¹⁶ HOFSTEDÉ, Geert, et al. Kultury a organizace. Software lidské mysli. 1. vyd. Praha: Linde, 2007, 336s. ISBN 80-86131-70-X.

¹¹⁷ HOFSTEDÉ, Geert, et al. Kultury a organizace. Software lidské mysli. 1. vyd. Praha: Linde, 2007, s 65. ISBN 80-86131-70-X.

¹¹⁸ HOFSTEDÉ, Geert, et al. Kultury a organizace. Software lidské mysli. 1. vyd. Praha: Linde, 2007, s 66. ISBN 80-86131-70-X.

nezávislost na organizaci a osobní naplnění spíše než loajalitu. Kolektivismus přináší ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin.

3. **Míra maskulinity a feminity** - na této dimenzi je možné ukázat, do jaké míry jsou v určité kultuře od sebe oddělovány mužské a ženské role a do jaké míry jsou pevně stanovené. Definici této dimenze vyjádřil Hofstede¹¹⁹ prostřednictvím vymezení jejích krajních pólů: „*Maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny; feminita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají*“. Mezi maskulinní hodnoty patří zaměření na materiální úspěch a touha po uznání. Od mužů se více očekává soutěživost a průbojnost, od žen mírnější a jemnější chování a orientace na kvalitu života. Ženy v maskulinních kulturách většinou neusilují o vlastní kariéru, ovšem pracují kvůli zajištění živobytí. V kulturách nejbližší femininnímu pólu škály se sociální rodové role překrývají a jak o mužích, tak i o ženách se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života.
4. **Míra vyhýbání se nejistotě** - na této dimenzi je možné ukázat, do jaké míry nejasné a víceznačné situace vyvolávají v určité kultuře nejistotu a obavy. Hofstede¹²⁰ definoval tuto dimenzi jako „*stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi*“. Vyhýbání se nejistotě se vyznačuje snahou o vytváření a dodržování pravidel, jež zaručují určitou jistotu a předvídatelnost a omezují nejednoznačné porozumění situacím a tedy vzniku stresových situací. V kulturách s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě lidé vnímají nejistotu jako součást života, takové situace tedy přijímají klidněji. Pravidla nejsou považována za zásadní pro existenci organizace. V kultuře s menší potřebou vyhýbání se nejistotě jsou všechna rizika (známá i neznámá) přijímána jako součást života.

¹¹⁹ HOFSTEDÉ, Geert, et al. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007, s. 97. ISBN 80-86131-70-X.

¹²⁰ HOFSTEDÉ, Geert, et al. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007, s. 131. ISBN 80-86131-70-X.

Rozpětí moci ve firmě je v současné době nastaveno spíše na úzké. Organizační struktura je plošší, moc je decentralizovaná. Lidé s vyšším postavením nemají výrazná privilegia oproti lidem s nižším postavením. Nadřízení a podřízení se považují za sobě rovné v odlišných postaveních, které se může měnit (podřízený může být při práci na určitém projektu v nadřízeném postavení vůči svému nadřízenému v jiném projektu). Manažeři jsou pro všechny dostižitelní a vždy připraveni udělat si čas na podřízené. Nadřízený vyjednává, konzultuje, má však právo konečného rozhodnutí.

Firma Pfizer CR vyznává určitý mix mezi individualistickou a kolektivistickou kulturou. Přijímání pracovníků se děje jednoznačně dle dovedností uchazeče a rozhodně ne na základě osobních vztahů či příbuzenských vztahů. Manažer řídí v první řadě jedince, avšak zároveň i celý tým. Odměňování se děje na základě individuálních výkonů, ovšem existuje i významný týmový bonus a celofiremní bonus.

Z hlediska zaměstnávání ve firmě na všech pozicích je preferován rovný přístup k oběma pohlavím, nelze proto říci, že firma je v tomto směru diskriminační. Muži i ženy mají stejné možnosti z hlediska zaměstnání, růstu i postupu na vyšší pozice, a to i v top managementu firmy. Řediteli v personálním i finančním oddělení jsou v současnosti ženy.

Z hlediska nejistoty nelze firmu zařadit přímo ani do kultury silně se bránící nejistotě, ale ani do kultury nejistotu akceptující. Firma reaguje na nejistotu zhruba uprostřed těchto dvou základních skupin, neboť se zároveň nejistotě vyhýbá tvorbou rozličných nařízení, pravidel a směrnic, ale zároveň je neustále nucena akceptovat nejistotu (zejména vzhledem ke změnám obchodního prostředí ze strany tohoto odvětví ze strany státu). Výsledkem je proto pozice někde mezi či ještě lépe uprostřed.

6.2 Síla a hloubka firemní kultury

Firemní kulturu lze posuzovat podle toho, jak silně a hluboce působí. Pozice nadnárodní farmaceutické firmy Pfizer zaměřené na inovativní přístup k businessu a inovaci v oblasti léčiv se nachází v oblasti hluboké a silné firemní kultury. Ve firmě hraje důležitou roli vůdcovství, sdílení firemní a individuální vize, pozitivní odlišení od ONI a zdůrazňování synergického efektu a etiky společného dobra.

Firemní kultura je soubor sdílených předpokladů a očekávání, které se vztahují ke sdíleným hodnotám, principům, představám o budoucnosti, a jsou uplatňovány při řešení každodenních situací. Firemní kultura působí velkou setrvačností a je poměrně odolná vůči změně, proto ji nelze měnit ze dne na den! Armstorng¹²¹ uvádí, že „kultura“ se vztahuje k hloubce struktury organizace, která je zakořeněna v hodnotách, přesvědčeních a domněnkách vyznávaných členy organizace. Naproti tomu „klíma (atmosféra)“ se vztahuje k těm aspektům prostředí, které členové organizace vědomě vnímají, které si uvědomují. Pro svou relativní stabilitu je kultura podobná charakteru člověka a jeho postojům, avšak firemní klíma je odrazem momentální situace, reakcí na určitou událost. Firemní klíma je proto vnímáno jako nálada u člověka, a to z důvodu své proměnlivosti. Z tohoto důvodu se i ve firmě Pfizer CR mění firemní klíma v závislosti na různých změnách, ale zřejmě nejvíce je ovlivňováno změnami v prostředí podnikání ve farmaceutickém průmyslu ve smyslu změn realizovaných regulátorem trhu - státem.

6.3 Firemní kultura a vývoj v čase

Firma Pfizer CR se pohybuje ve velmi dynamickém prostředí a je velkou firmou na českém trhu. Celosvětově to platí rovněž, pouze s doplněním, že společnost Pfizer je největší farmaceutickou firmou na světě. Jelikož se firma Pfizer snaží chovat globálně (v zájmu koordinace všech svých aktivit), platí velmi podobné podmínky pro business v ČR i v zahraničí. V životním cyklu organizace proto firmě Pfizer CR odpovídá nejlépe postavení synergisty. Synergista je dle Hroníka¹²² vůdcem, který udržuje rovnováhu, pokračuje v pohybu vpřed díky spojení různých příspěvků Proroka,¹²³ Barbara,¹²⁴ Tvůrce-objevitele¹²⁵ a Úředníka.¹²⁶

¹²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 259. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹²² HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 2. vyd. Brno: MotivPress, 2013, s 58. ISBN 978-80-904133-6-8.

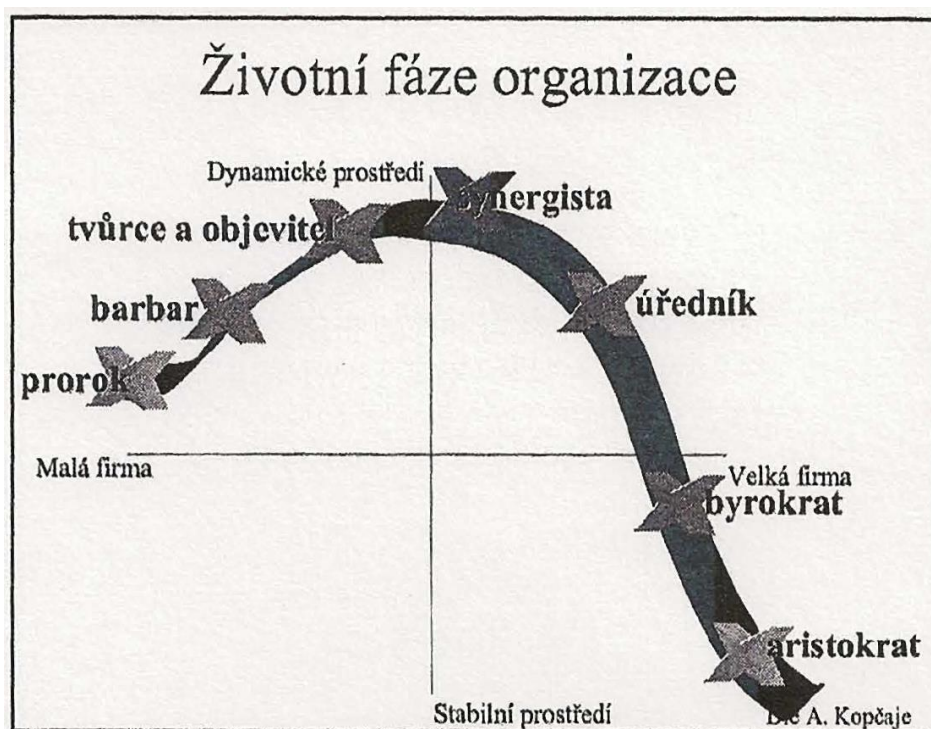
¹²³ Prorok - jasnovidce, který vytváří pokrok a lidskou energii, která firmu pohání vpřed. Rozhoduje se samostatně, rozhodnutí nekonzultuje, nemá trpělivost na detaily. Má hodně nápadů.

¹²⁴ Barbar - vyvíjí speciální dovednosti a struktury pro růst, posouvá se od dávání příkazů ke spolupráci. Je detailista, chce vědět o všem, hovoří s lidmi a o produkci ví ze všech nejvíce. Je nadšencem, má intuici, nenávidí papírovou práci. Největším úkolem je vyhnout se nákladným chybám.

¹²⁵ Tvůrce-objevitel - vůdce v krizi, dobyvatel, který velí podniku na cestě k rapidnímu růstu. Je vždy v akci, nese prapor. Organizace má jednoduchou strukturu, je nebyrokratická, vysoce osobní. Lidé dělají více než jednu profesi, firma je pružná.

¹²⁶ Úředník – je tvůrcem integračního systému a struktury, které firmu posouvají od expanze

Graf 3: Životní fáze organizace



Zdroj: KOSTROŇ, L. a F. HRONÍK. *Managing People*. Brno International Business School 2005/2006, str. 57.

6.4 Vztah firemní kultury, business strategie a personální strategie

Závěrečným shrnutím části věnované firemní kultuře je definování její celkové kultury. Tento závěr je možné učinit porovnáním se vztahem k současné business strategii a personální strategii. Výsledkem vyhodnocení těchto vztahů je pak závěr, že firmě Pfizer CR nejlépe odpovídá „Kultura jízdy na jistotu“¹²⁷ (sázky na budoucnost)¹²⁸. Tato kultura panuje v podnicích silně ohrožených rizikem podnikání, je citlivá na chybu, prvořadým úkolem je se chyby nedopustit a eliminovat rizika. Přesně stanovený postup má překonávat rizika a nejistoty. Mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typické rysy této kultury. Označuje dominantní firmu s image vysoké kvality a zejména tradice.

¹²⁷ PFIFER, L a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 36. ISBN-80-7169-018-X.

¹²⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 112. ISBN 80-85839-09-1.

Tabulka 5: Určení firemní kultury podle vnějších determinant

		Míra rizikovosti předmětu podnikání, míra konkurence	
		velká	malá
Rychlost zpětné vazby trhu	velká	kultura "ostrých hochů"	kultura "přátelských experimentů"
	malá	kultura "jízdy na jistotu"	kultura "mašliček"

Zdroj: HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s 16. ISBN 978-80-247-1457-8.

Společnost Pfizer je veřejností vnímána jak firma bezpečná, přestože dělá vše proto, aby se její prodeje zvyšovaly a ona tak mohla na trhu expandovat. Důvodem tohoto společenského vnímání je zejména fakt, že chce na trhu vystupovat výrazně eticky. Výsledkem je však z tohoto vyplývající určitá nevýhoda na trhu, protože firma na rozdíl od konkurence neprodává za každou cenu. Nepoužívá takové motivační nástroje pro preskripty, které se neslučují s jejími etickými pravidly.

6.5 Typologie organizace

Dle Hroníka¹²⁹ představuje typologie firmy spíše „stavbu“, o které lze říci, jak je velká, zda je moderní, klasická apod. Firemní kultura je méně hmatatelná, je spíše „duchem dané stavby, duchem domu“.

Společnost Pfizer ČR je v oboru farmaceutického průmyslu firmou velkou, s 291 pracovníky na HPP i VPP plus dalšími pracovníky outsourcovanými.¹³⁰ Celkově patří společnosti Pfizer ČR pozice č. 4 mezi všemi farmaceutickými firmami (originálními i generickými) z hlediska tržního podílu. Celkové tržby se pak v roce 2013 pohybovaly těsně pod hranicí 2,0 mld. Kč.

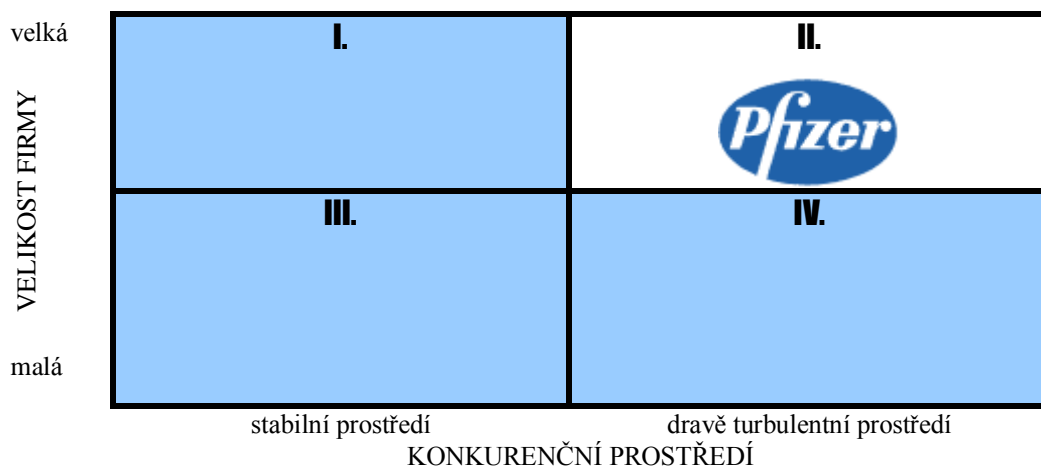
¹²⁹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 2. vyd. Brno: MotivPress, 2013, s 53. ISBN 978-80-904133-6-8.

¹³⁰ Outsourcing = (angl. *out*, vně, a *source*, zdroj) znamená, že firma vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti čili subkontraktorovi, specializovanému na příslušnou činnost. Je to tedy druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž na základě smlouvy. Typicky se jedná o činnosti jako je úklid, údržba, doprava nebo správa počítačů (IT). Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů a (nebo) k soustředění na hlavní činnosti firmy, a to v zájmu její konkurenceschopnosti.

Konkurence v tomto odvětví je velmi tvrdá, prostředí velmi dynamické. Firma má propracované způsoby hodnocení zaměstnanců, věnuje hodně úsilí jejich vyškolení a poskytuje vysokou podporu pro efektivní fungování ve všech potřebných oblastech. Po zaměstnancích požaduje vysokou loajalitu.

Vzhledem k těmto výše uvedeným faktům patří firma Pfizer ČR jednoznačně dle typologie organizací dle L. Kostroně¹³¹ do kvadrantu II.

Graf 4: Typologie organizace dle L. Kostroně



Zdroj: KOSTROŇ, L. a F. HRONÍK. *Managing People*. B.I.B.S. a.s., 2005/2006, s. 9.

II. kvadrant představuje firmu velkou, která se pohybuje ve tvrdé konkurenci, v dynamicky se měnícím prostředí. Potřebuje mít stabilitu velké lodi, kterou jen tak něco nezakymácí, zároveň však musí mít výtečné manévrovací schopnosti, schopnosti pružné reakce. Firma potřebuje různé lidi. Ti, jejichž činnost směřuje především dovnitř, jsou spíše konzervativní a drží „kasu“. Ti, jejichž činnost směřuje ven, jsou opakem. Firma má propracované způsoby hodnocení, adaptační procesy (zejména rotace). Důraz je kladen na loajalitu.

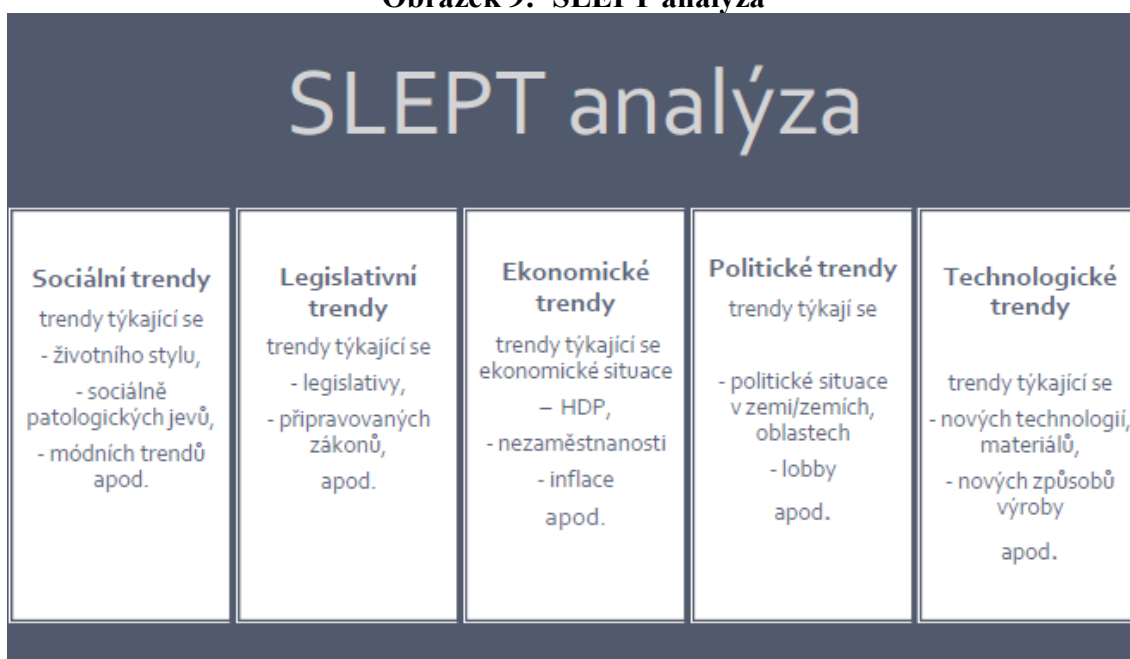
¹³¹ KOSTROŇ, L. a F. HRONÍK. *Managing People*. B.I.B.S. a.s., 2005/2006, s. 9.

7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY

7.1 Analýza faktorů obecného okolí

K analýze obecného okolí se nejčastěji používá SLEPT analýza. Název SLEPT analýza je akronym z počátečních písmen oblastí, ve kterých se trendy zkoumají, SLEPT – Sociální, Legislativní, Ekonomické, Politické, Technologické trendy. SLEPT analýza může být samozřejmě modifikována a to tak, aby co nejlépe odrážela trendy relevantní pro danou společnost.

Obrázek 9: SLEPT analýza



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. s. 60 – 61. ISBN 80-7179-578-X.

Dle Keřkovského s Vykypělem¹³² je jeden z nejpoužívanějších přístupů při analýze SLEPT přístup MAP (monitoruj, analyzuj, predikuj). Monitoruj – zde znamená sledování a popis současného vývoje daného faktoru, analyzuj – analýza tohoto vývoje, a predikuj – předpověď vývoje daného trendu na základě kroku analýzy. V následujících tabulkách je uvedena analýza jednotlivých faktorů metodou MAP.

¹³² Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. s. 60 – 61. ISBN 80-7179-578-X.

Tabulka 6: Analýza sociálních faktorů provedená metodou MAP

Ovlivňující faktory	SOCIÁLNÍ VLIVY	
	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje
Struktura populace - počet obyvatel v produktivním věku	Zatím relativně příznivý poměr zastoupení ekonomicky aktivních jedinců vůči ostatním	Postupný přesun ekonomicky aktivních jedinců do důchodového věku, méně mladších obyvatel
Zaměstnanost	Poměrně vysoká celková nezaměstnanost v ČR, avšak se značným regionálním rozptylem Zájem o zaměstnání ve farmaceutickém průmyslu vysoký díky nadprůměrným mzdám a dalším benefitům	V budoucnu tendence snižování nezaměstnanosti ze strany státu, tvorba nových pracovních příležitostí, ale nutnost současně změnit (zpřísnit) systém sociální péče Další zvyšování zájmu o zaměstnání ve farmaceutickém businessu avšak rovněž velmi silná konkurence v ostatních firmách
Struktura zdravotnictví	Výrazné změny v sektoru realizované současným ministrem zdravotnictví, a to prakticky ve všech oblastech – s možným částečným dopadem na zaměstnanost v odvětví	Neudržitelný stav současného systému, změna ministra zdravotnictví, zeštíhlování a stabilizace míst ve zdravotnictví
Životní úroveň	Životní úroveň roste, roste HDP, roste průměrná mzda	Dle ekonomických ukazatelů lze předpokládat růst HDP i v budoucnu, předpoklad dalšího zvyšování životní úrovně, ale i nároků od života

Tabulka 7: Analýza legislativních faktorů provedená metodou MAP

Ovlivňující faktory	LEGISLATIVNÍ VLIVY	
	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje
Platnost současné legislativy v oblasti pracovněprávních vztahů	Zkvalitňování stávající legislativy v této oblasti	Větší vyváženost mezi právy a povinnostmi zaměstnavatele a zaměstnance
Současná legislativa v oblasti zdravotnictví	Současná legislativa čeká na výraznou změnu, zdravotní systém je nekoncepční	V budoucnu je možné očekávat menší či větší změny legislativy ve prospěch či neprospěch originálních farmaceutických firem a s dopadem na zaměstnanost

Tabulka 8: Analýza ekonomických faktorů provedená metodou MAP

Ovlivňující faktory	EKONOMICKÉ VLIVY	
	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje
Hospodářství ČR	Příznivá hospodářská situace státu a nízká inflace spolu s příznivým růstem HDP povede ke zvyšování životní úrovně a k větším možnostem obyvatel z hlediska kupní síly	Předpokládá se posílení české měny vůči americkému dolaru. Tato situace by měla vést k možnému výraznějšímu snížení cen importovaných produktů z U.S.A., což by mohlo vést k větší dostupnosti Pfizer produktů na českém trhu a tím i k udržení či dokonce dalšímu zvyšování zaměstnanců.
Farmaceutický trh ve světě	<p>V současné době v mírném útlumu, dlouhodobě však dosahuje vysokých výnosů v porovnání s globální ekonomikou.</p> <p>V ekonomicky vyspělých státech existuje vyšší poptávka po originálních léčivech z důvodu jejich vyšší bezpečnosti, účinnosti a dalších benefitů.</p> <p>V ekonomikách zemí třetího světa je v současné době poskytována v lepším případě pouze základní péče.</p>	<p>V dlouhodobém horizontu se jedná o velmi perspektivní trh pro investory s vysokým předpokládaným ziskem a úspěšnou historií.</p> <p>Předpokladem je snížení zisků ve vyspělých ekonomikách vlivem zvýšení preventivní péče, které pak omezí celkové náklady na léčbu. Toto však bude kompenzováno výrazným zvýšením spotřeby léčiv v ostatních státech světa. Další zisky budou generovány prostřednictvím nových inovativních léků určených pro dosud neléčené nemoci (např. AIDS). Předpokládá se další zvyšování počtu zaměstnanců ve farmaceutickém průmyslu.</p>
Hospodářská situace společnosti Pfizer	V současné době ve stadiu růstu, meziroční zvýšení tržeb o cca 18 %. Pravidelné uvádění nových inovativních produktů na trh.	V budoucnu se předpokládá další růst tržeb vzhledem ke kvalitě produktů. Velmi však bude záležet na regulaci trhu ze strany státu a jeho přístupu k otázce léčby generickou substitucí.
Politická situace a hospodářská politika státu	Nepříznivá politická situace pro originální farmaceutické firmy realizovaná vládou formou snižování úhrad za léky, špatné nastavení zdravotnického systému bez možnosti spoluúčasti pacienta a bez komerčního připojištění, tvrdý tlak na jednotlivé segmenty zdravotnictví.	Obavy z možného zavedení tzv. generické substituce, která povede k volbě léčby generickým preparátem. Bez případného zavedení standardu léčby a souvisejícího komerčního připojištění si pacient nebude moci nechat předepsat originální lék. Tato situace povede ke snižování cen za originální léky a ke snaze originálních firem zrušit preskripční omezení na jednotlivé léky a následné rozšíření segmentu zákazníků – pacientů. Pokud to nepůjde, je možné omezení aktivit těchto firem na trhu včetně propouštění

Tabulka 9: Analýza politických faktorů provedená metodou MAP

Ovlivňující faktory	POLITICKÉ VLIVY	
	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje
Vliv politiky na činnost nemocnic	Nepříznivé zavádění pozitivních listů ve FN, vedoucí k upřednostňování léčby generiky za účelem snížení nákladů na jejich provoz.	Tato situace povede ke krátkodobému efektu lepšího hospodaření vlivem výhodnější ceny některých generických preparátů. Poté budou následovat zvýšené výdaje na léčbu použitím originálních přípravků související s možným zhoršením zdravotního stavu populace, avšak může dojít i ke snížení dostupnosti těchto léčiv na trhu vlivem odchodu firem z trhu. Opět vliv na zaměstnanost.

Tabulka 10: Analýza technologických faktorů provedená metodou MAP

Ovlivňující faktory	TECHNOLOGICKÉ VLIVY	
	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje
Inovace a výzkum v oblasti farmaceutik	Inovace je základním posláním originálních farmaceutických firem. Jedná se o velmi nákladnou činnost, která musí garantovat výrobci následné vysoké zisky. Proto se společnosti zaměřují na problémová onemocnění s vysokou prevalencí a širokým spektrem pacientů.	Originální firmy se budou i nadále soustředit na inovaci, ale je třeba si mezi širokou veřejností uvědomit nutnost existence těchto firem i za cenu vyšších nákladů na léky. Tato uvědomění nejen mezi veřejností, ale i mezi politiky je nutné pro zachování současného počtu zaměstnanců u těchto společností včetně firmy Pfizer CR

7.1.1 Shrnutí SLEPT analýzy metodou ETOP.

Výstupem SLEPT analýzy je identifikace hrozeb a příležitostí v obecném prostředí podniku. Pro zhodnocení výsledku analýzy doporučuje Keřkovský s Vykypělem¹³³ využít metodiku ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile), kdy jsou jednotlivé identifikované faktory označeny za hrozby a příležitosti.

¹³³ Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. s. 52 – 53. ISBN 80-7179-578-X.

Jelikož byly při analýze vlivů vnějšího okolí identifikovány faktory, které jsou relevantní z hlediska návrhu případných změn pro SBU (v našem případě HR oddělení firmy Pfizer CR), je vhodné jejich význam a sílu působení vhodně uspořádat a ohodnotit. K tomuto účelu pak slouží nejrůznější metody, zpravidla vycházející z expertního hodnocení. Ty je pak možné podle bodovacího systému dále zpracovávat vhodnými statistickými postupy. Vzhledem k charakteru této práce je však možné použít analýzu jednodušší, bez expertního posouzení.

Z tohoto důvodu je SLEPT analýza – analýza faktorů obecného okolí vyhodnocena metodou ETOP. Tento způsob vyhodnocení je dle Keřkovského s Vykypělem¹³⁴ možný.

Tabulka 11: Analýza technologických faktorů provedená metodou MAP

Sektor okolí	Vliv
Sociální	<ul style="list-style-type: none"> - úbytek pracovních sil díky přesunu obyvatel do důchodového věku + vysoká nezaměstnanost + žádoucí obor pro zaměstnance - vysoká konkurence v oboru - špatná struktura zdravotnictví + růst očekávání od života, růst nákladů na život
Legislativní	<ul style="list-style-type: none"> 0 legislativa v oblasti pracovněprávní - nastavení systému zdravotnictví
Ekonomický	<ul style="list-style-type: none"> + posílení CZK vůči USD, možnost lepší ceny na trhu + růst tržeb ve světě, rozvoj trhu, více pracovních příležitostí - obava z generické substituce, případná ztráta velké části trhu, možné propouštění
Politický	<ul style="list-style-type: none"> - pozitivní listy ve FN, upřednostňování ceny před kvalitou
Technologický	<ul style="list-style-type: none"> + zaměření na vývoj, rozvoj nových terapeutických oblastí a s tím související vyšší poptávka po zaměstnancích
+ příležitost	<ul style="list-style-type: none"> ● neutrální vliv - hrozba

¹³⁴ Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. s. 52 – 53. ISBN 80-7179-578-X.

7.2 Aplikace modelu „7S“

Soulad stávající strategie firmy, organizace a firemní kultury by měl být v celkové analýze rovněž proveden, a to např. formou modelu „7S“. Tento model je používán k analýze firem všech velikostí, přičemž název je odvozen od faktorů, kterými se zabývá: strategie (strategy), struktura (structure), systémy (systems), styl (style), zaměstnanci (staff), schopnosti (skills) a sdílené hodnoty (shared values). Toto je metodika strategické analýzy poradenské firmy Mc Kinsey, podle níž je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojímat a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově. V tomto případě je nutno na oddělení HR ve firmě Pfizer CR pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů (aspektů), které se dle Pitry¹³⁵ vzájemně podmiňují, ovlivňují, a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená personální strategie naplněna. Pokud jsou tyto faktory v harmonickém souladu, je možné předpokládat úspěch.

7.2.1 Strategie (Strategy)

Personální strategie je ve firmě Pfizer CR stanovována v dlouhodobém, střednědobém i krátkodobém horizontu. V každé z těchto strategií jsou navrhovány a následně i kontrolovány stanovené cíle pro tuto oblast. Oddělení HR však ve spolupráci s PCLT musí pružně reagovat i na změnu situaci z hlediska růstu či poklesu trhu, regulace trhu ze strany státu, potřebám úpravy struktury celé společnosti nařízením nadřízené organizace Pfizer CEER atd.

Kromě stanovení základních a podrobnějších cílů pak oddělení HR ve spolupráci s PCLT navrhuje změnu organizační struktury tak, aby struktura firmy co nejlépe pokrývala potřebu pokrytí trhu. V současné době se jeví jako možná změna ve středním managementu, kdy by bylo z hlediska potřeb trhu potřeba vytvořit určité nové pozice mezi pozicemi Sales Directora a Sales Managerů, tzv. Key Account Managery.

¹³⁵ PITRA, Z. *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing, 2007, s. 297. ISBN 978-80-86946-33-7.

Změna by byla rovněž potřeba v propojení spolupráce mezi jednotlivými odděleními z hlediska přístupu k externím zákazníkům a splnění požadavků nadřazené organizace, což je rovněž částečně v kompetenci HR oddělení.

7.2.2 Struktura (Structure)

Struktura HR oddělení byla představena v podkapitole 5.2. Současné nastavení fungování tohoto oddělení se ukazuje jako vhodné, pokrytí všech potřeb je zajištěno a počet 5 pracovníků HR + 1 Outsourcing Partner je dostačující pro 291 zaměstnanců společnosti.

V budoucnu se proto neuvažuje o žádné zásadní změně struktury oddělení HR, pouze v případě výraznějšího nárůstu počtu zaměstnanců, což však při současné velikosti a růstu či spíše poklesu trhu a problémům při kategorizačních vyhláškách není příliš pravděpodobné.

7.2.3 Systémy (Systems)

Firma používá sofistikované systémy řízení ve všech oblastech, tudíž i v oblasti HR (PeopleSoft). Kromě specializovaného softwaru na HR a nástrojů interfiremní komunikace existují rozličné směrnice a předpisy upravující fungování celého oddělení tak, aby odpovídaly korporátnímu standardu.

Oddělení rovněž zajišťuje vydávání firemních časopisů 103% a PfiFórum, ve kterých zaměstnanci informuje o všech důležitých událostech formou článků a rozhovorů a kde jsou rovněž představovány stávající případně nové benefity společnosti. Ke komunikaci směrem k zákazníkům HR oddělení – tedy zaměstnancům – je rovněž užíván firemní intranet.

Na mzdové záležitosti spojené s evidencí mezd, daňovou problematikou a sociálním a zdravotním pojištěním je využívána externí agentura (Outsourcing Partner – firma Proxy a.s.), kde je vyčleněn přímo jeden pracovník pouze pro potřeby společnosti Pfizer CR.

Celé oddělení je vybaveno dostatečným materiálním vybavením pro své fungování.

7.2.4 Styl (Style)

Styl manažerské práce odpovídá celkovému standardu společnosti Pfizer. Oddělení funguje na bázi politiky otevřených dveří, řeší problémy zaměstnanců jako jejich poradce.

Problémy jsou řešeny okamžitě, velmi dobře funguje spolupráce s ostatními odděleními a oddělení je celkově podporou pro celou firmu a funguje výborně.

Oddělení HR je ve firmě vnímáno jako klíčové z hlediska dalšího úspěchu společnosti, neboť právě výběr vhodných pracovníků, jejich motivace a podpora jsou rozhodující pro jejich následné výkony.

7.2.5 Personální obsazení (Staff)

Ke konci roku 2011 došlo ke změně ve vedení HR oddělení ve spojitosti se změnou Country Managera.

V současné době je oddělení relativně stabilizováno, nový HR Director byl vybrán z interních řad. Tento krok byl vhodný nejen vzhledem ke znalosti problematiky dotyčného pracovníka, ale byl i signálem, že společnost v první řadě vybírá z vlastních řad, což působí motivačně na ostatní zaměstnance.

Nyní je nutné ještě nově obsadit pozici Personnel Office tak, aby oddělení bylo plně stabilizováno.

Vztahy uvnitř oddělení jsou dobré, neexistuje žádný zásadní problém.

7.2.6 Dovednosti (Skills)

Schopnosti zaměstnanců HR oddělení jsou na vysoké úrovni. Úroveň organizace práce, řízení a komunikace jsou plně profesionální.

V rámci profesního růstu jsou zaměstnancům HR poskytovány další školení v oblasti HR, a jelikož je firma Pfizer CR firmou obchodní, tak i kurzy v oblasti businessu.

Celkově je další vzdělávání (např. jazykové či školské) ve firmě podporováno, každý z pracovníků má možnost v rámci svého profesního růstu absolvovat za firemní peníze dvě dvoudenní školení využitelné při své každodenní práci. Pracovníci field force na pozicích Senior a Executive PSRs mají pak možnost čerpat ještě další specializované kurzy např. na Key Account Management.

7.2.7 Sdílené hodnoty (Shared Values)

Sdílené hodnoty odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími „stakeholders“¹³⁶ firmy bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy.

Lze zcela jednoznačně říci, že sdílené hodnoty ve firmě Pfizer ČR deklarované vizí a misí společnosti jsou vlastní nejen pracovníkům oddělení HR, ale i ostatním.

7.3 SWOT analýza

Završením analýzy stávajícího fungování HR oddělení ve firmě Pfizer CR je diagnóza silných stránek, slabin, hrozeb a příležitostí. V této fázi je nutno odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby pro stávající strukturu a náplň činnosti HR oddělení.

Při této diagnóze se nejčastěji používá SWOT analýza. Ta spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu. Odtud i její název: **S** - Strengths – silné stránky,

W - Weaknesses – slabé stránky,

O - Opportunities – příležitosti a

T - Threats – hrozby.

Klíčové faktory jsou verbálně charakterizovány, a to ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT.

¹³⁶ Pojem stakeholder jako jeden z mála v managementu nemá ustálený český překlad. Asi nejpřesnějším vyjádřením významu tohoto pojmu jsou „zainteresované strany.“

Tabulka 12: Shrnutí SWOT analýzy – silné a slabé stránky fungování HR oddělení

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> ~ nízká fluktuace zaměstnanců (kromě PCLT) ~ vysoká loajalita k firmě ~ nízké procento pracovní neschopnosti ~ krátká průměrná délka pracovní neschopnosti ~ vhodná struktura HR oddělení ~ silné personální obsazení HR oddělení ~ primární doplňování uvolněných pozic z interních kandidátů ~ stabilní finanční zabezpečení oblasti lidských zdrojů ~ vhodná, silná a hluboká firemní kultura ~ materiální zabezpečení HR oddělení ~ systém otevřených dveří ~ podpora osobního růstu 	<ul style="list-style-type: none"> ~ vyšší fluktuace v PCLT ~ neobsazená pozice Personnel Officer ~ chybějící pozice KAMs ~ slabší propojení spolupráce mezi jednotlivými odděleními vzhledem k potřebám externích zákazníků ~ úprava struktury benefitů ~ nižší úroveň mezd zejména u PSRs

Tabulka 13: Shrnutí SWOT analýzy – příležitosti a hrozby pro fungování HR odd.

OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> ~ vysoká nezaměstnanost, i když s rozdíly v jednotlivých regionech ~ žádoucí obor pro zaměstnance ~ spolupráce s personálními agenturami ~ růst očekávání od života, růst nákladů na život ~ posílení Kč vůči USD, možnost lepší ceny na trhu ~ růst tržeb ve světě, rozvoj trhu, více pracovních příležitostí ~ zaměření na vývoj, rozvoj nových terapeutických oblastí a s tím 	<ul style="list-style-type: none"> ~ úbytek pracovních sil díky přesunu obyvatel do důchodového věku ~ vysoká konkurence v oboru ~ špatná struktura zdravotnictví ~ nastavení systému zdravotnictví, obava z generické substituce, případná ztráta velké části trhu, možné propouštění ~ pozitivní listy ve FN, upřednostňování ceny před kvalitou

7.3.1 Identifikované problémy HR oddělení firmy Pfizer CR

Na základě výsledků provedené SWOT analýzy je navrhováno k implementaci těchto sedm základní strategie pro zlepšení funkce HR oddělení či celé firmy Pfizer CR:

- 1.** Zamezit vyšší fluktuaci v PCLT společnosti vhodným výběrem kandidátů, stabilizovat tým.
- 2.** Zajistit doplnění HR oddělení obsazením pozice Personnel Officer.
- 3.** Zajistit vytvoření a obsazení pozic Key Account Managerů ve smyslu požadavků celosvětové strategie firmy Pfizer.
- 4.** Zajistit silnější propojení spolupráce mezi jednotlivými odděleními vzhledem k potřebám interních i externích zákazníků – odstranění vnitřních bariér.
- 5.** Zvýšit kompetence a odpovědnosti jednotlivých pracovníků.
- 6.** Provést úpravu struktury benefitů společnosti Pfizer CR.
- 7.** Využívat více spolupráce s externími personálními agenturami.

8 VÝZKUM FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI PFIZER ČR

8.1 Výzkumné cíle a hypotézy

Dle Kašparové s Hamplm je cílem kvantitativního výzkumu potvrdit nebo vyvrátit zvolené hypotézy.¹³⁷ Proto bylo primárním cílem zaměřit se na konkrétní otázky, které potvrzení nebo vyvrácení hypotéz umožní. Konkrétně zjistit, zda došlo ke zlepšení ve dvou bodech, které byly identifikovány jako nejslabší v loňském průzkumu firemní kultury „**Winning Culture Survey**“, který probíhá pravidelně na konci každého roku. Jako oblasti ke zlepšení byly v loňském roce identifikovány tyto dva body:

1. **Schopnost rychlého rozhodování** - doladění firemních pracovních postupů a zajištění, že jsou dobře organizovány, efektivní a podporují zrychlení rozhodování.
2. **Tolerance rizika** – zvýšit toleranci rizika v zájmu urychlení všech procesů.

Dalším cílem bylo ověřit, zda zaměstnanci společnosti Pfizer ČR vnímají firemní kulturu jako vyhovující a efektivní. Zda všechny oblasti, které byly managementem firmy stanoveny jako oblasti ke zlepšení výkonnosti pracovníků, jsou zaměstnanci firmy vnímány jako důležité a v tomto směru také akceptovány. Zda jsou oblasti, se kterými se zaměstnanci neztotožňují, či v nich vnímají problém.

Výzkumné hypotézy:

- Hypotéza č. 1:** Většina zaměstnanců hodnotí schopnost rychlého rozhodování ve firmě jako vyhovující.
- Hypotéza č. 2:** Zaměstnanci vnímají, že tolerance rizika v zájmu urychlení všech firemních procesů je v takových mezích, které jim nepůsobí komplikace v rámci pracovního procesu.

¹³⁷ KAŠPAROVÁ, E. a P. HAMPL. *Sociologie řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, s. 28. ISBN 978-80-86730-67-7.

8.2 Výzkumná metodika

Pro analýzu firemní kultury firmy Pfizer ČR a ověření zvolených hypotéz byl zvolen kvantitativní výzkum zaměřený na zaměstnance české pobočky farmaceutické společnosti.

Metoda pomocí dotazníkového šetření byla zvolena na základě zásadních faktorů a výchozích limitací. Cílovou skupinou respondentů jsou pouze zaměstnanci společnosti Pfizer CR¹³⁸, kteří disponují firemní elektronickou formou komunikace. Proto byl vybrán distribuční kanál pomocí firemní elektronické pošty. Dotazník byl vytvořen a zrealizován pomocí webové aplikace marketingovepruzkumy.cz, což dalo respondentům možnost přizpůsobit svou účast dle individuálních časových možností. Dalším podstatným důvodem byla jednoduchost a rychlost konsolidace dat. Aktivní dotazník byl v platnosti od 1. září do 30. září 2014.

Výzkumný vzorek nebude zcela záměrně identifikován, budou ho zastupovat všichni zaměstnanci firmy bez ohledu na věk, vzdělání či pohlaví. Tento přístup byl zvolen z toho důvodu, že firma Pfizer CR vystupuje jako jednotná skupina, bez jakéhokoli věkového, vzdělanostního či genderového rozlišení. Všechny firemní prezentace jsou vedeny jako jednotný názor bez dalšího rozdělení. Tento firemní přístup „*vnímat se jako součást pospolité skupiny*“ je jedním ze zásadních cílů společnosti.

Otázky budou zaměřeny na obecnou spokojenost zaměstnanců s firemní kulturou, dále budou zaměřeny na analýzu jejich charakteristických rysů – flexibilitu, komunikaci, odpovědnost, podnikatelského ducha, schopnost chopení se iniciativy, spolupráci, svobodu názoru, rychlé rozhodování a toleranci rizika. Otázky se budou týkat jejich zažití, akceptace či návrhů, co by pomohlo k posílení jednotlivých rysů. Respondenti budou mít jak možnost označení jednotlivé odpovědi, tak v případě potřeby možnost slovního vyjádření se k jednotlivým bodům.

¹³⁸ Výzkumným vzorkem byli zaměstnanci společnosti Pfizer ČR, kterým by autorka práce chtěla poděkovat, stejně tak jako managementu společnosti za vstřícný přístup a pomoc při zjišťování veškerých informací a podkladů.

Podoba dotazníku byla konzultována s agenturou Cegedim, která se zaměřuje na marketingové kvantitativní a kvalitativní výzkumy ve farmaceutické oblasti v České republice.

8.3 Výsledky dotazníkového šetření

Obrázek 10: Logo firemní kultury společnosti Pfizer



Zdroj: Merlin – intranet firmy Pfizer

Graf 5: Procento odpovědí



Zdroj: vlastní šetření

První otázka se týká obecné spokojenosti zaměstnanců ve firmě, bez jakékoli specifikace jednotlivé oblasti.

Otázka č. 1: Jak jste v současné době spokojen/a se zaměstnáním ve společnosti Pfizer CR?

28 respondentů z celkového počtu 108 uvedlo, že je spokojeno velice a 66 respondentů je spokojeno. 14 respondentů se zaměstnáním ve společnosti spokojeno není.

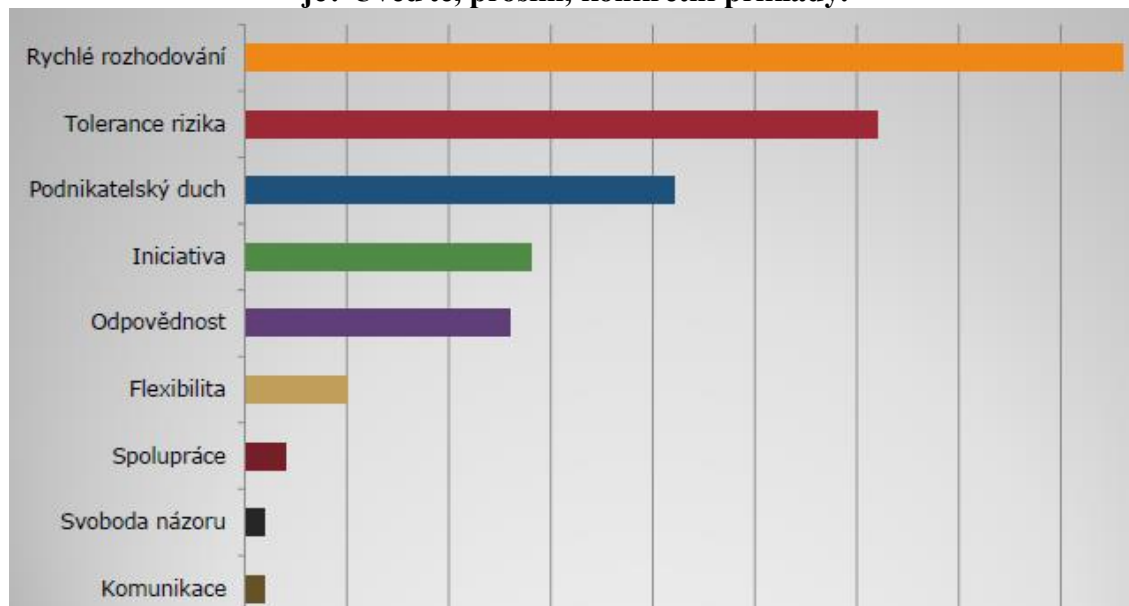
Graf 6: Jak jste v současné době spokojen/a se zaměstnáním ve společnosti Pfizer CR

Zdroj: vlastní šetření



Otázka č. 2: Na kterých rysech firemní kultury je potřeba nejvíce zapracovat a zlepšit je? Uveďte, prosím, konkrétní příklady.

Graf 7: Na kterých rysech firemní kultury je potřeba nejvíce zapracovat a zlepšit je? Uveďte, prosím, konkrétní příklady.



Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce zaměstnanců vnímá stále problém ve schopnosti rychlého rozhodování a v toleranci rizika. Za bezproblémové oblasti jsou u většiny zaměstnanců považovány komunikace, svoboda názoru, spolupráce a flexibilita.

Z konkrétně uváděných příkladů byly vybrány ty, které se váží na dvě nejhůře hodnocené oblasti firemní kultury.

Obrázek 11: Na kterých rysech firemní kultury je potřeba nejvíce zapracovat a zlepšit je? Uveďte, prosím, konkrétní příklady.

- Spousta dobrých nápadů v minulosti zapadla, protože rozhodnutí přišlo pozdě nebo nepřišlo nikdy. Nevědomost toho, kdo je finální decision maker a čekání na rozhodnutí celého v uvozovkách „TOP“ managementu vedlo k demotivaci přicházet s novými nápady, protože tohle stejně nikdo neschválí. Jakákoliv zmínka o jistém riziku vedla k ukončení diskuze a jiná řešení se nehledala.
- Všechny procesy a rozhodnutí jsou velmi zdouhavé, chybí rychlé reakce a nasazení při prosazování nových věcí zhora, vše, na co poukazujeme, že by mohlo být přínosem pro obchod a přinést zisk, není bráno příliš vážně.
- K dosažení špičkových výsledků v oblastech rychlého rozhodování, zdravého riskování a odpovědnosti za inovativní rozhodnutí stojí v cestě, dle mého názoru, jednak obava z možnosti potencionálního neúspěchu a v neposlední řadě i administrativní zátěž, která je s takovým jednáním spojena.
- Míra dodržování etických pravidel je daleko před ostatními společnostmi sdružených v AIFP, brání businessu.
- Tolerance rizika - každý trh je jiný a každý má jinou hranici tolerance. Křečovitě aplikovat omezení vyplývající z jiných právních systémů, než z lokálního, nebo si vymýšlet vlastní nesmyslné restriktce může v důsledku vést k výraznému snížení konkurenceschopnosti a ztrátě zákazníků a dále též k demotivaci zaměstnanců. Jednoduchým příkladem jsou např. extrémní finanční limity na pohoštění, požadavky na účtenky z registračních pokladen, když nejsou zákonem v dané zemi zavedeny, zakazování využívání hotelů v jejichž názvu je přívlastek "luxury", byt je hotel 4* apod.
- Zvyšování pravomocí spolu se zodpovědností jednotlivých zaměstnanců - s tím souvisí i jejich jasné vymezení; přejímáme-li směrnice "shora" přistupovat k lokální aplikaci racionálně, nevymýšlet zbytečně další restriktce. Pokud některý zaměstnanec udělá chybu, potrestejte toho, kdo ji udělal, nedělejte na základě jedné chyby všeobecné opatření, které zkomplikuje každodenní práci poctivým a slušným zaměstnancům.
- Společnost by se měla zaměřit na definici jasných kompetencí. Příklad: důležité projekty by měly být např. probírány v rámci PCLT meetingu a odsouhlaseny, následně schválení smlouvy by mělo trvat 24 hodin a ne několik týdnů... O rozhodnutí PCLT by se měli dozvědět i enabling functions. Důležité informace by měly být sdělovány jasně a ihned bez zbytečného přešlapování na místě.
- A to by v praxi znamenalo naslouchat více potřebám živých zákazníků a živého rychle se měnícího trhu. Pokud se totálně nění vnější podmínky, není možné trvat na starých a zažitých pravidlech, směrnicích, lpět na vyzkoušených principech a postupech, které jsou sice ověřené, bezpečné, ale přestávají být úspěšné. Vymýšlet nové metody, neotřelé pohledy na věc, "brainstormovat se zaměstnanci" - nejlépe s těmi, kteří sice neumí anglicky :-)) a nepotrpí si na oficiální setkání, ale v terénu jsou profesionály s geniálními nápady.
- Maximálně se přizpůsobit požadavkům zákazníků, jít do vykalkulovaného rizika a zároveň jednat v souladu s Pfizer hodnotami. Odlišit se od ostatních konkurentů, zaujmout. Zachovat si jméno a úroveň.
- Nechat schopné zaměstnance, kteří mají talent tyto atributy rychle přijmout, aby učili ostatní, kteří mají s implementací problémy.

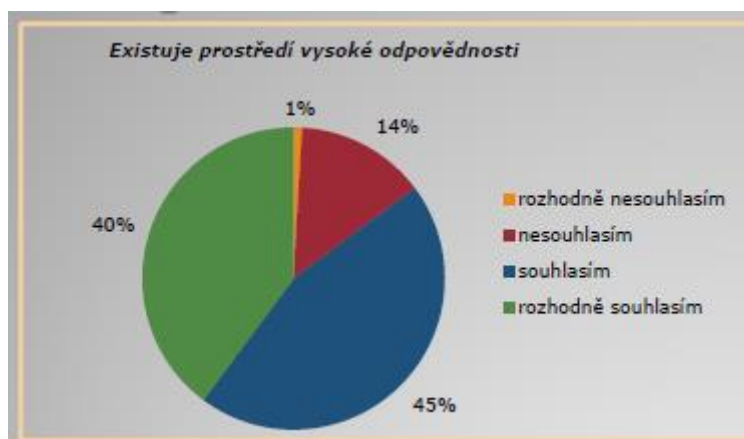
Zdroj: vlastní šetření

Následně budou uvedeny a odpovědi respondentů podrobně rozebrány u těch z oblastí firemní kultury, u kterých zaměstnanci vnímají největší problém.

- **ODPOVĚDNOST**

Otázka č. 3: Existuje ve firmě prostředí vysoké odpovědnosti?

Graf 8: Existuje ve firmě prostředí vysoké odpovědnosti?



Zdroj: vlastní šetření

92 respondentů vnímá firemní prostředí jako odpovědné, 16 respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí.

Otázka č. 4: Mají zaměstnanci zájem na dosahování jak krátkodobých, tak dlouhodobých výsledků? 99 respondentů s daným tvrzením souhlasí, pouze 9 se s ním neztotožňuje.

Graf 9: Mají zaměstnanci zájem na dosahování jak krátkodobých, tak dlouhodobých výsledků?

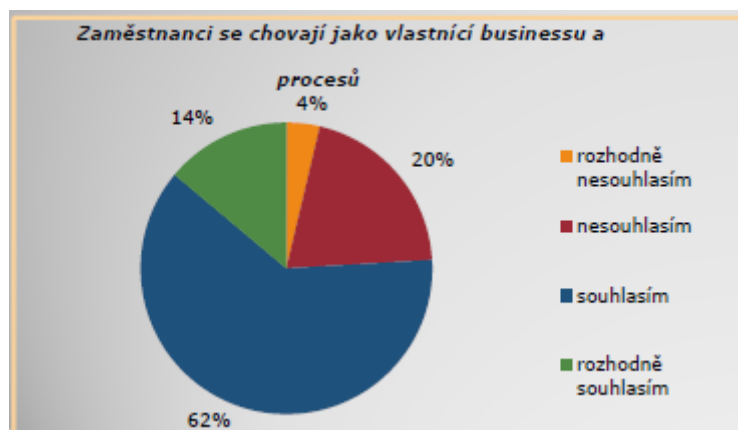


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 5: Chovají se zaměstnanci jako vlastníci businessu a firemních procesů?

Na danou otázku odpověděla většina respondentů kladně (82), 22 dotazovaných s tvrzením nesouhlasí a 4 s ním rozhodně nesouhlasí.

Graf 10: Chovají se zaměstnanci jako vlastníci businessu a firemních procesů?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 6: Zaměstnanci nečekají, až budou dotazováni, ale jsou sami proaktivní?

S daným tvrzením souhlasí více než polovina respondentů, konkrétně 60.

Graf 11: Zaměstnanci nečekají, až budou dotazováni, ale jsou sami proaktivní?

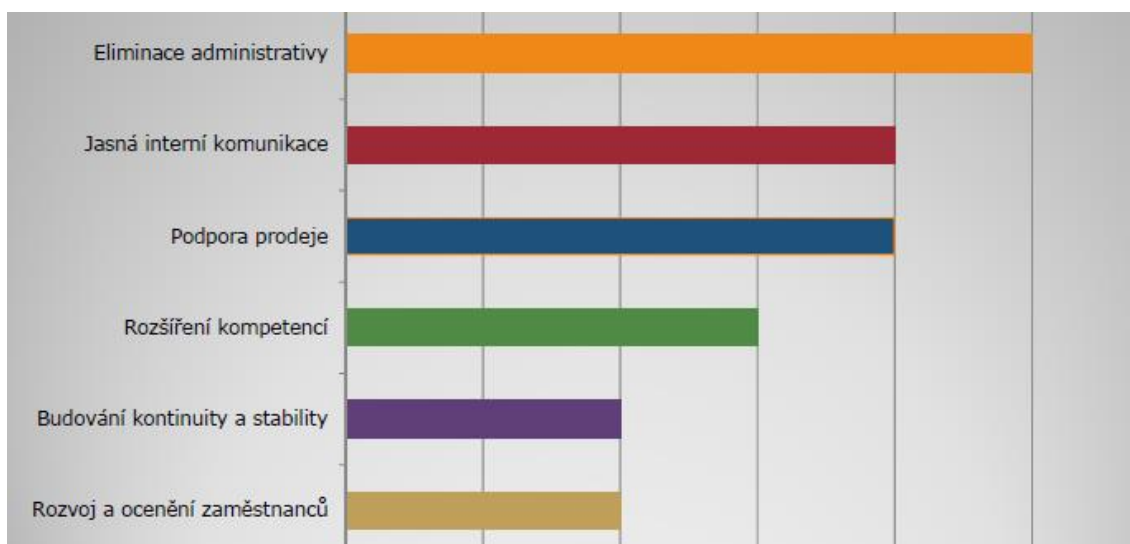


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 7: Co by Vám pomohlo ke zvýšení odpovědnosti v rámci organizace?

Nejvíce odpovědí se týkalo eliminace administrativy, jedná se bohužel o rozšiřující se negativní jev, který postihuje většinu současných organizací i podniků.

Graf 12: Co by Vám pomohlo ke zvýšení odpovědnosti v rámci organizace?



Zdroj: vlastní šetření

Zde byla opět ponechána volnost ke slovnímu vyjádření.

Obrázek 12: Co by Vám pomohlo ke zvýšení odpovědnosti v rámci organizace?

Uved'te, prosím, konkrétní případy.

- Pružnost, odhalování prodejních příležitostí a využití příležitosti, orientace na business. Mít v organizaci všechny zaměstnance maximálně výkonné a loajální. Skutečně nejlepším zaměstnancům nabízet příležitosti- možnosti růstu apod.
- Jasná a srozumitelná komunikace konkrétních cílů společnosti - nejen obecné cíle a vize... příklad cíle Country Manažera a PCLT by měly být veřejné a komunikované, je těžké se snažit být vlastníkem procesů, když nevím přesně, které procesy jsou ty nejdůležitější.
- Více informací a zpětné vazby např. z manažerských mítinků.
- Participace zaměstnanců v office na prodejních výsledcích.
- Myslím si, že jsme málo motivováni k dosahování dlouhodobých výsledků - začíná to již relativně rychlou rotací generálních ředitelů. Posílil bych význam kontinuální práce, budování pozice produktu či firmy s ohledem na dlouhodobou perspektivu, třeba i za cenu ztrát či pomalejšího růstu v krátkodobém horizontu.

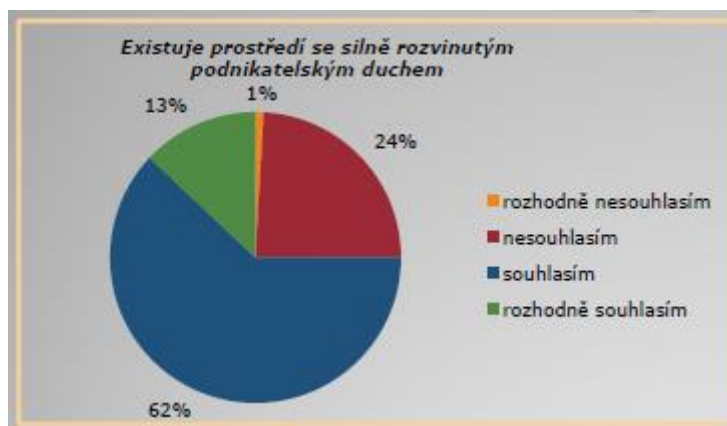
Zdroj: vlastní šetření

- **PODNIKATELSKÝ DUCH**

Otázka č. 8: Existuje ve firmě prostředí se silně rozvinutým podnikatelským duchem?

S daným tvrzením se ztotožňuje 81 zaměstnanců, 27 jich tento názor nesdílí.

Graf 13: Existuje ve firmě prostředí se silně rozvinutým podnikatelským duchem?

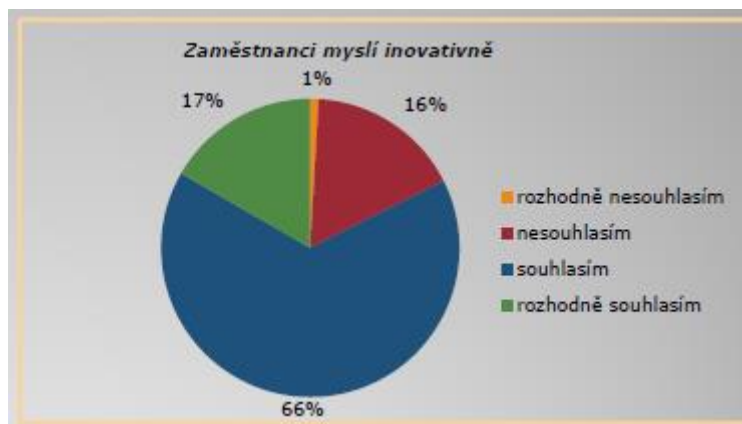


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 9: Myslí zaměstnanci inovativně?

90 zaměstnanců ze 108 odpovídajících je přesvědčeno, že ano.

Graf 14: Myslí zaměstnanci inovativně?

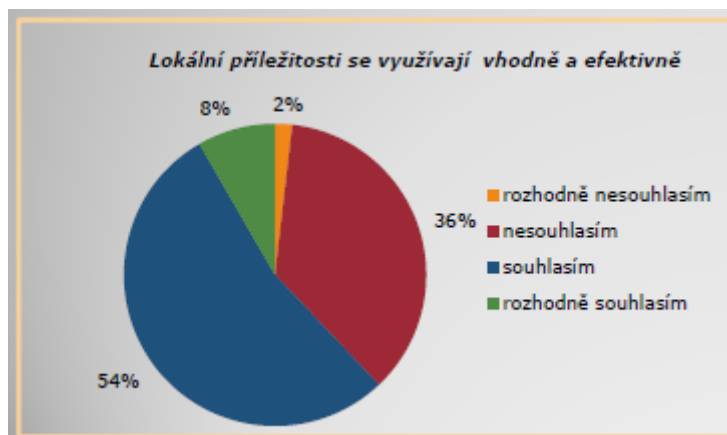


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 10: Jsou lokální příležitosti vhodně a efektivně využívány?

S tímto tvrzením souhlasí pouze něco málo přes polovinu dotazovaných (58).

Graf 15: Jsou lokální příležitosti vhodně a efektivně využívány?

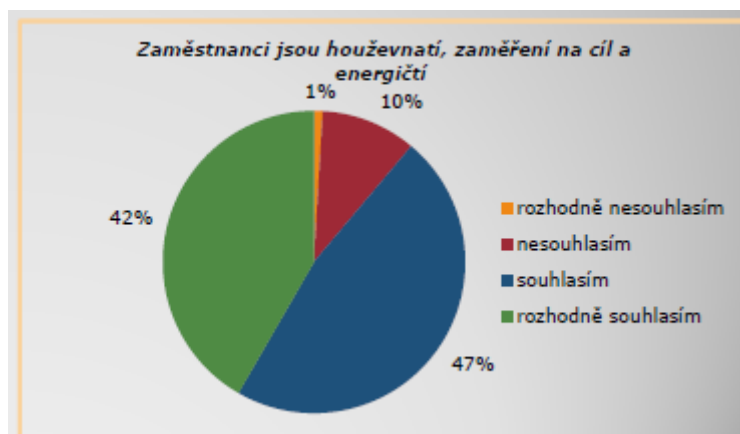


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 11: Jsou zaměstnanci houževnatí, zaměřeni na cíl a energičtí?

Položenou otázku zodpověděla kladně převážná většina zaměstnanců, konkrétně 96 dotazovaných.

Graf 16: Jsou zaměstnanci houževnatí, zaměřeni na cíl a energičtí?

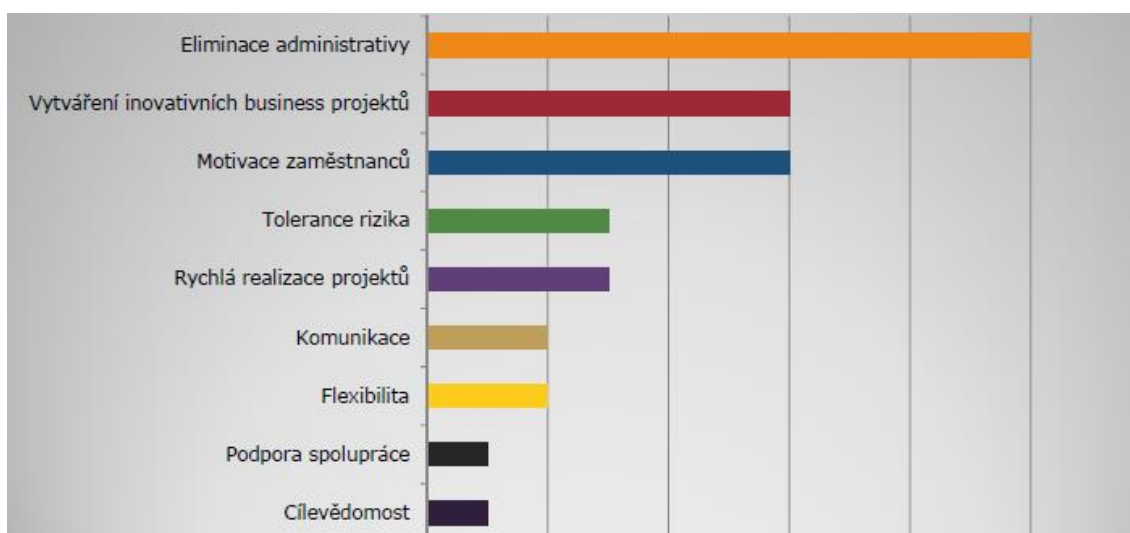


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 12: Jakým způsobem byste navrhovali firmě posílit podnikatelského ducha?

Zde stejně jako v předchozí skupině otázek týkajících se oblasti „odpovědnost“ umístili zaměstnanci firmy na první pozici eliminaci administrativy, která je dle jejich mínění v dotazované oblasti nutná.

Graf 17: Jakým způsobem byste navrhovali posílit podnikatelského ducha?



Zdroj: vlastní šetření

Obrázek 13: Jakým způsobem byste navrhovali posílit podnikatelského ducha?

Uveďte, prosím, konkrétní případy.

- Snažit se udržet si v organizaci schopné zaměstnance a rychle reagovat na změny ve farmaceutickém průmyslu.
- Rychlá adaptace na změny.
- Zmírnit striktní pravidla a byrokratická nařízení a dát raději prostor a prostředky k realizaci nových nápadů.
- Nebýt tak moc omezen velice přísnou Pfizer Policy.
- Tým lidí ze zkušenostmi z terénu, kteří by spolupracovali s vedením firmy.
- Vedení by se mělo méně bát a více prosazovat to, co v ČR funguje. Máme dobré výsledky a je třeba je využít k obhájení svých zájmů a prosazování nových zásad. Zatím se dbá více na tabulky a čísla, nesmyslná pravidla, které nám berou čas na práci a to nám může do budoucna velmi snížit výkon a pokazit výsledky.

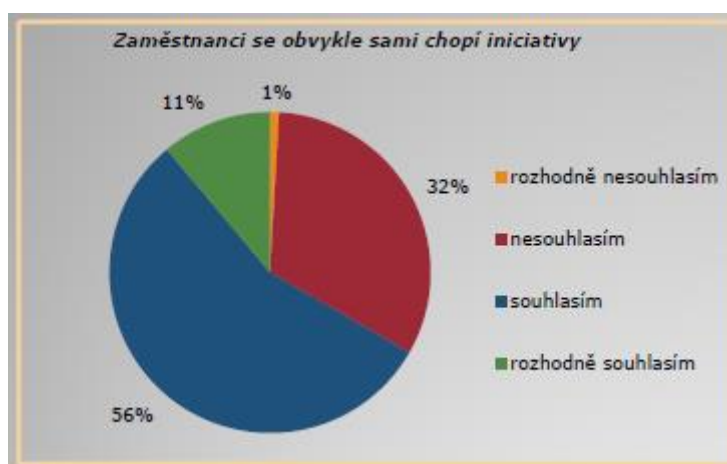
Zdroj: vlastní šetření

- INICIATIVA

Otázka č. 13: Chápu se zaměstnanci obvykle sami iniciativy?

Přestože s daným tvrzení souhlasí více než polovina zaměstnanců (72), je tento poměrně slabý výsledek na tuto otázku obrázkem legislativní firemní svázanosti.

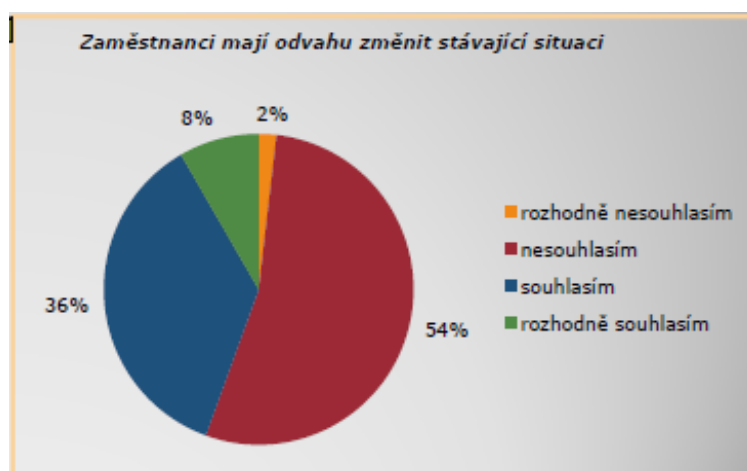
Graf 18: Chápu se zaměstnanci obvykle sami iniciativy?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 14: Mají zaměstnanci odvahu změnit stávající situaci? 60 odpovídajících je přesvědčeno, že zaměstnancům tato odvaha chybí.

Graf 19: Mají zaměstnanci odvahu změnit stávající situaci?

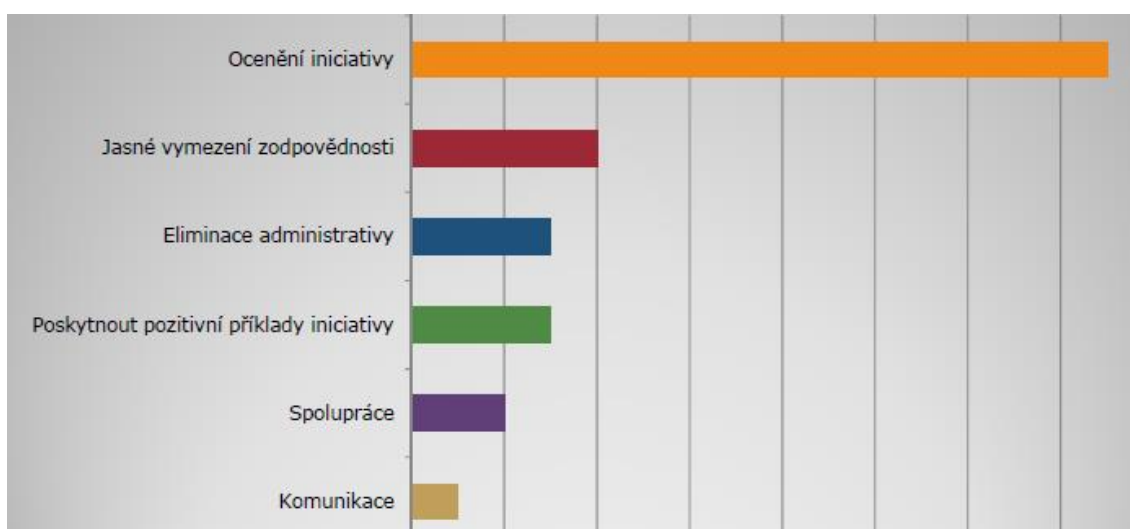


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 15: Co myslíte, že by iniciativní chování ve firmě posílilo?

Z daných odpovědí vyplývá, že zaměstnanci mají pocit, že se jim v případě vyvinutí jakékoli iniciativy nedostane odpovídajícího ocenění. Je se však třeba zamyslet, zda by toto měl být důvod k útlumu lidské iniciativy, bez které by často nedošlo k žádoucím společenským změnám.

Graf 20: Co myslíte, že by iniciativní chování ve firmě posílilo?



Zdroj: vlastní šetření

Možnost volných odpovědí ukazuje následující obrázek.

Obrázek 14: Co myslíte, že by iniciativní chování ve firmě posílilo? Uved'te, prosím, konkrétní příklady.

- Příklady, že se podařilo změnit status quo (příklady na všech úrovních včetně management boardu – PCLT).
- Strach z výjimečnosti, obavy být jiný než ostatní, je třeba změnit podporou motivovaných zaměstnanců. Zdaleka nejde o finanční odměnu, spíše neodsuzovat snahu, byť by byla neúspěšná. Podporovat v lidech sebevědomí k dalším návrhům a nápadům.
- Musela by být vidět snaha a zájem o nové nápady a názory. Zatím se jen říká "to je dobrý nápad", ale není nikdo, kdo by jej zrealizoval a nebo dal k jeho realizaci alespoň zelenou.
- Podpora a pomoc vyjádřit názor všech zaměstnanců.

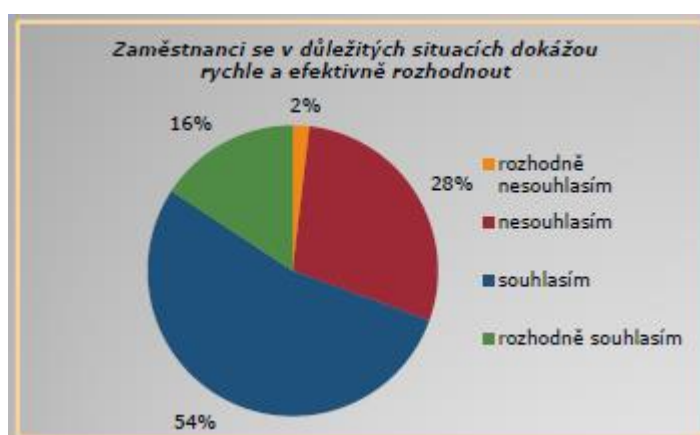
Zdroj: vlastní šetření

- RYCHLÉ ROZHODOVÁNÍ

Otázka č. 16: Dokážou se zaměstnanci v důležitých situacích rychle a efektivně rozhodnout?

S daným tvrzením souhlasí či rozhodně souhlasí 65 odpovídajících.

Graf 21: Dokážou se zaměstnanci v důležitých situacích rychle a efektivně rozhodnout?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 17: Dokážou se zaměstnanci chopit rychle příležitosti?

Na dané tvrzení kladně odpovědělo o jednoho respondenta více než na předchozí (66).

Graf 22: Dokážou se zaměstnanci chopit rychle příležitosti?

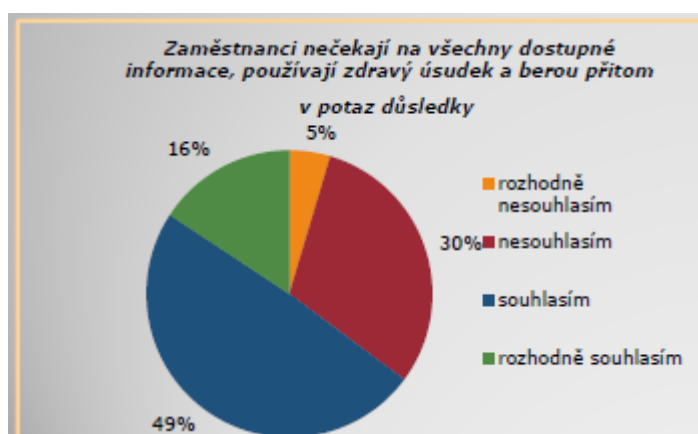


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 18: Nečekají zaměstnanci na všechny dostupné informace, používají zdravý rozum a berou přitom v potaz důsledky?

70 zaměstnanců ze 108 odpovídajících uvedlo kladnou odpověď, 32 jich s tvrzením nesouhlasí a 6 jich nesouhlasí zcela.

Graf 23: Nečekají zaměstnanci na všechny dostupné informace, používají zdravý rozum a berou přitom v potaz důsledky?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 19: Jsou zaměstnanci orientováni na výsledek?

Toto byla jediná otázka, kde nebyla využita odpověď, rozhodně nesouhlasím a s daným tvrzením nesouhlasilo pouze 6 zaměstnanců. Odpovídá to tomu, že firma má správně nastaven motivační program pro své zaměstnance.

Graf 24: Jsou zaměstnanci orientováni na výsledek?

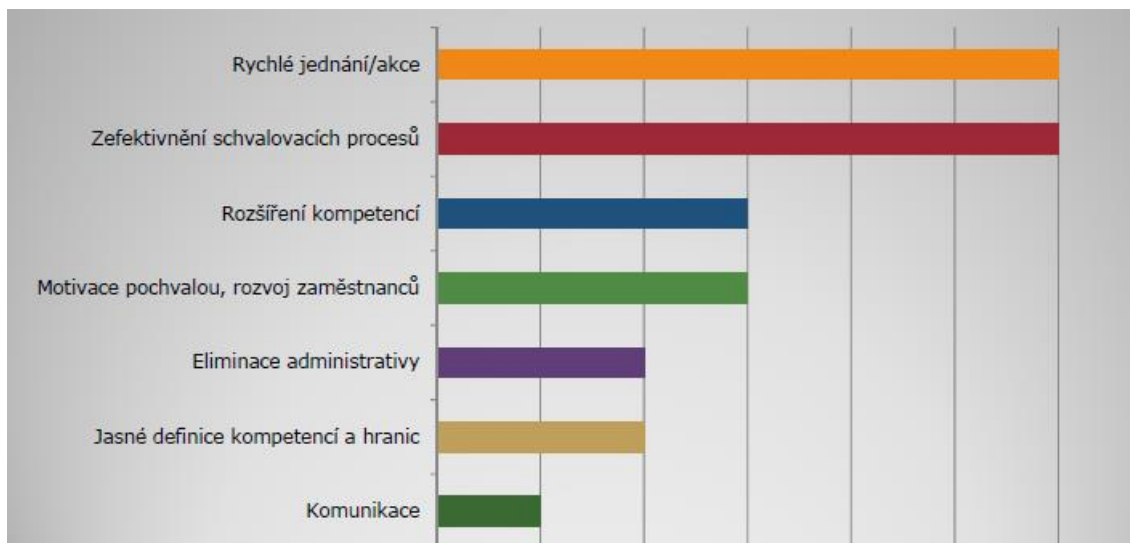


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 20: Jakým způsobem byste navrhli posílit rychlé rozhodování v naší společnosti?

V odpovědích na tuto otázku se opět promítá složitý legislativní systém, který je daný korporátně a který v mnoha případech neumožňuje urychlení schvalovacích procesů.

Graf 25: Jakým způsobem byste navrhli posílit rychlé rozhodování v naší společnosti?



Zdroj: vlastní šetření

Některé z možných volných odpovědí ukazuje následující obrázek.

Obrázek 15: Jakým způsobem byste navrhli posílit rychlé rozhodování v naší společnosti? Uveďte, prosím, konkrétní příklady.

• Ukážu názorně na příkladu s Caduetem. Již s jeho příchodem reps usilovali o 20 mg kombinaci. Nyní, až v době, kdy nás s touto lékaři tolik očekávanou kombinací předběhla generická firma, našla naše společnost najednou způsob, jak to udělat. Bohužel, dle mého názoru, velmi pozdě. V těchto a dalších příkladech je rychlé rozhodování zvláště důležité.

• Omezit byrokracii a zefektivnit, zkrátit schvalovací procesy - třeba i PLCT by mohlo schvalovat elektronicky a scházet se častěji.

Zdroj: vlastní šetření

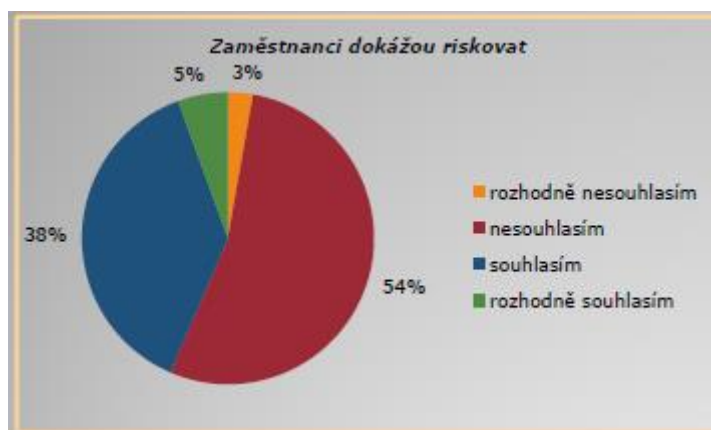
(Caduet – lék firmy Pfizer určený k současné léčbě vysokého cholesterolu a vysokého tlaku).

- TOLERANCE RIZIKA

Otázka č. 21: Dokážou zaměstnanci riskovat?

S daným tvrzením většina odpovídajících nesouhlasila (62), jedná se zřejmě o důsledek přísných firemních předpisů napříč všemi pracovními procesy.

Graf 26: Dokážou zaměstnanci riskovat?

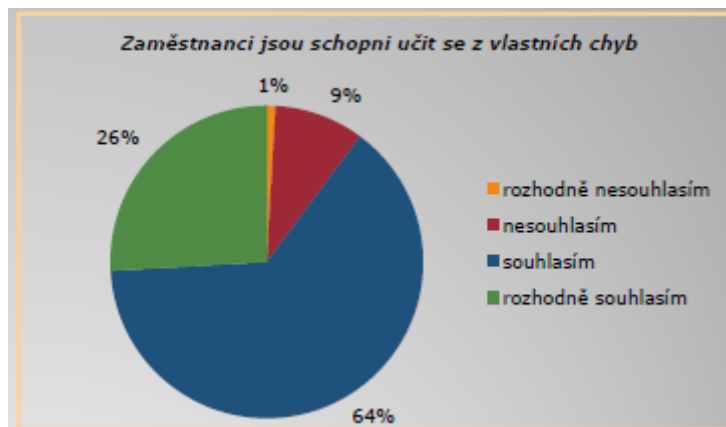


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 22: Jsou zaměstnanci schopni učít se z vlastních chyb?

S tímto tvrzením souhlasí převážná většina respondentů (97). Je to výsledkem firemní strategie, která zaměstnance za chyby netrestá, ale analyzuje je s nimi.

Graf 27: Jsou zaměstnanci schopni učít se z vlastních chyb?

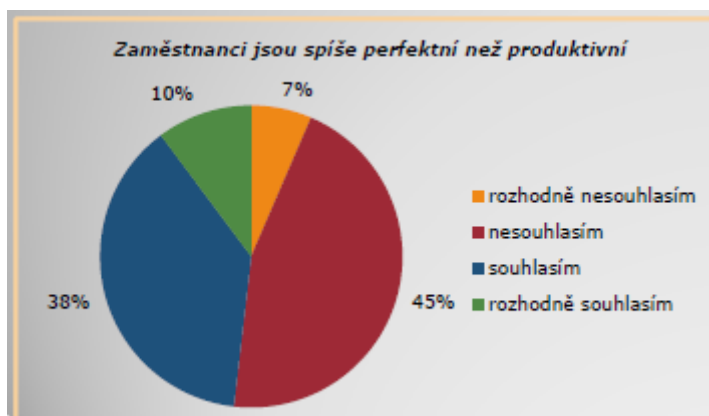


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 23: Jsou zaměstnanci spíše perfektní než produktivní?

S tímto tvrzením nesouhlasilo 56 odpovídajících, což je mírná většina. Odpovídá to mentalitě českého národa, kterému není vlastní takové sebevědomí, které dovolí člověku prohlásit „jsem perfektní“.

Graf 28: Jsou zaměstnanci spíše perfektní než produktivní?

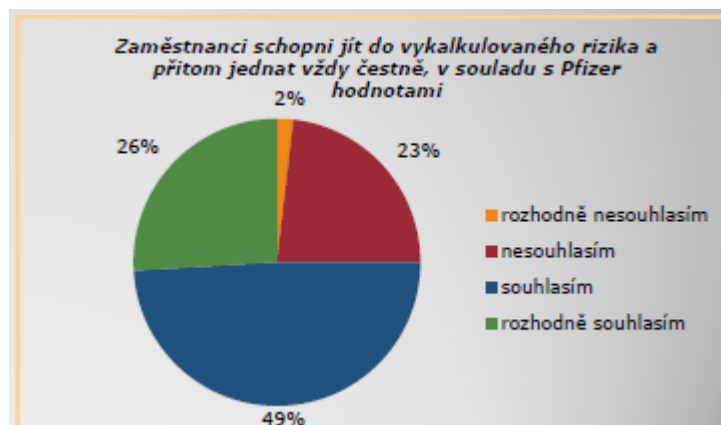


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 24: Jsou zaměstnanci schopni jít do vykalkulovaného rizika a přitom jednat vždy čestně, v souladu s Pfizer hodnotami?

Většinový souhlas s daným tvrzením (81 respondentů) ukazuje na existenci zdravého úsudku zaměstnanců a jejich zaměření na obchod.

Graf 29: Jsou zaměstnanci schopni jít do vykalkulovaného rizika a přitom jednat vždy čestně, v souladu s Pfizer hodnotami?

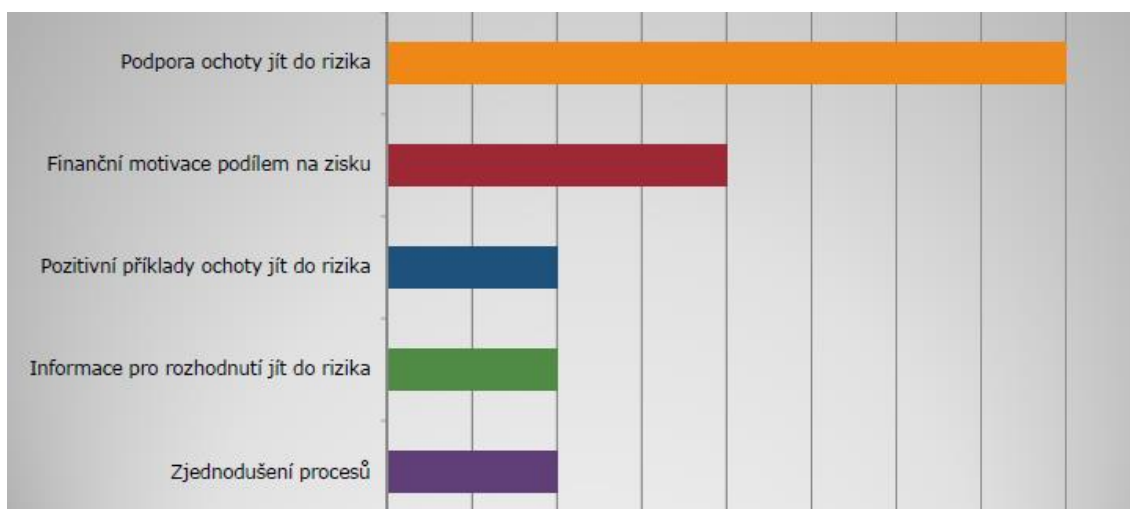


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 25: Jakým způsobem byste navrhovali ve firmě posílit ochotu jít do rizika?

Při ochotě jít do rizika většina odpovídajících postrádá podporu. Dle, v různých otázkách zde skloňované legislativní svázanosti, to však není ani možné.

Graf 30: Jakým způsobem byste navrhovali ve firmě posílit ochotu jít do rizika?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka posílení ochoty jít do rizika zaměstnance trápí nejvíce, mají pocit, že je to brzdi v jejich obchodním úsilí. Některé z volných odpovědí ukazuje následující obrázek.

Obrázek 16: Jakým způsobem byste navrhovali ve firmě posílit ochotu jít do rizika? Uved'te, prosím, konkrétní příklady.

- Odpovědní schvalovatelé chtějí mít vždy 100% jistotu, což často znamená, že se radši neudělá nic, než aby bylo byt jen malé riziko nezdaru. Někdy by také mohlo pomoci, kdyby schvalovatelé a kontroloři místo pouhého zakazování spíše pomáhali hledat cestu, jak by se to dalo udělat jinak, aby vše bylo v souladu s Pfizer regulami, ale záležitost se dala zrealizovat.
- Je třeba vzdělávat zaměstnance, že riziko je třeba podstoupit raději než na 100%, je lepší na 90% s přípustným rizikem a větší produktivitou. Naučit zaměstnance ohodnocovat velikost rizika a dopadů, zhodnocovat poměr velikosti přínosu a rizik.
- Mít pocit, že pokud zariskuji a přijde nějaký problém, že nepřijdu o práci, ale že mě můj nadřízený bude mít možnost podržet, zastat se, zvážít a ocenit ochotu riskovat pro dobro věci. Nebo že se můžu s mým nadřízeným o rizicích dopředu pobavit a prodiskutovat všechna pro a proti.
- Mluvit o tom, kdo konkrétně jaká rizika podstupuje, jak přesně to dělá, jak to ve finále dopadlo, úspěch odměnit.
- Ohodnotit víc výsledek a inovativní chování než tabulkové normy. Zatím je to spíš tak, že kdo má v pořádku tabulky, c-view a roční hodnocení je lepší než ten, kdo prodává.

Zdroj: vlastní šetření

8.4 Shrnutí a doporučení

Primárním cílem bylo zjistit, zda došlo ke zlepšení ve dvou nejslabších bodech firemní kultury, které byly identifikovány v loňském průzkumu, schopnost rychlého rozhodování a tolerance rizika. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že hypotéza č. 1, která zněla „*Většina zaměstnanců hodnotí schopnost rychlého rozhodování ve firmě jako vyhovující*“, se nepotvrdila. Graf č. 10 ukazuje, že zaměstnanci vnímají v této oblasti největší problém. Hypotéza č. 2: „*Zaměstnanci vnímají, že tolerance rizika v zájmu urychlení všech firemních procesů je v takových mezích, které jim nepůsobí komplikace v rámci pracovního procesu*“, se taktéž nepotvrdila.

Znamená to, že ani v jedné ze dvou oblastí, které byly v loňském roce identifikovány jako nejslabší a stanoveny jako oblasti pro zlepšení s největší prioritou, ke zlepšení nedošlo. Dle názoru autorky práce, se jedná o důsledek všech legislativních a etických pravidel, jejichž dodržování společnost staví před své obchodní zájmy. Pro firmu je zcela zásadní prioritou etické jednání a vystupování v souladu se zákonem i etickými pravidly, které jsou sdíleny celosvětově.

Všechny firemní procesy jsou součástí legislativních procesů a jakékoli přeskočení či opomenutí kteréhokoli jejich kroku se netoleruje, na rozdíl od obchodního neúspěchu. Důsledkem toho jsou však obě nepotvrzené hypotézy. Je však důležité podotknout, že kdyby tuto etickou formu obchodní spolupráce nastoupily všechny farmaceutické firmy, farmaceutické prostředí, které je často nazýváno prostředím korupčním, by se vyčistilo.

Jakousi satisfakcí na daný neúspěch ve zlepšení obou uvedených oblastí mohou být výsledky průzkumu společnosti STEN/MARK, zaměřeného na etické chování firem působících v České republice, který v loňském roce vyhodnotil firmu Pfizer jako nejvíce odpovědnou firmu v oblasti etického chování (viz graf 3).

Dalším cílem bylo ověřit, zda zaměstnanci společnosti Pfizer ČR vnímají firemní kulturu jako vyhovující a efektivní. Zda všechny oblasti, které byly managementem firmy stanoveny jako oblasti ke zlepšení výkonnosti pracovníků, jsou zaměstnanci firmy vnímány jako důležité a v tomto směru také akceptovány. Zda jsou oblasti, se kterými se zaměstnanci neztotožňují, či v nich vnímají problém.

87% odpovídajících (94) je s firemní kulturou obecně spokojeno (viz graf 9). Největší problémy jsou vnímané v oblastech, na které byly zaměřeny obě hypotézy. Jako téměř bezproblémová oblast byla označena oblast komunikace a svoboda názoru (viz graf 10). Odpovídá to důsledně realizované politice „otevřených dveří“, kdy má každý zaměstnanec možnost řešit svůj problém s kterýmkoli vedoucím nebo přímo s generálním ředitelem. Ve firmě je respektována a oceňována otevřená diskuze napříč všemi zaměstnanci včetně managementu. Žádný názor není považován za špatný a je vítán. Projevení vlastního úsudku je oceňováno, i v případě jeho negativního charakteru. Společnost se snaží zaměřit i na odstranění předsudků v rámci jednání s kolegy.

ZÁVĚR

Mezi rozhodující oblasti moderního firemního řízení lze zařadit oblast personálního řízení – především jeho nejnovější podobu – strategické řízení lidských zdrojů. Za velmi důležitou je považována i oblast motivace zaměstnanců, která je nedílnou součástí stále intenzivněji se prosazující problematiky firemní kultury. Její nastavení má přímý dopad na spokojenost a loajálnost zaměstnanců. Klíčovými faktory úspěchu pozitivního řízení firemní kultury je chování manažerů, kterým se rozumí umění řídit tým, pracovat na jeho souladu a znát zaměstnance.

Firma Pfizer CR disponuje pozitivy jako je dobré jméno, silné etické zásady, které jsou sdíleny zaměstnanci a v neposlední řadě nízkou fluktuací. To vše jsou silné základy, které mohou být vedením firmy využity prostřednictvím možných nástrojů řízení. Firemní kultura je pracovníky vnímána jako funkční a znají jak ji, tak i hodnoty, cíle, plány i výsledky za uplynulé období.

Hlavním cílem každé organizace je dosažení zisku, prosperity a rozvoje, a to prostřednictvím naplnění vytyčených cílů. K tomu nezbytně potřebuje kvalitní lidské zdroje, ty zase dostatek relevantních, přesných a včasných informací. Pohyb lidských zdrojů v rámci interního firemního prostředí je zajištěn prostřednictvím jejich řízení, jeho ideálním cílem je dostat správné lidi na správné místo ve správný čas.

Záměrem práce bylo zmapovat dostupné teoretické poznatky z odborné literatury, týkající se stále aktuálního tématu firemní kultury a řízení lidských zdrojů jako její zásadní součásti. Svou firemní kulturou firma ovlivňuje jednání svých zaměstnanců a tím i celé firmy a vytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář (identitu firmy). Tento záměr byl naplněn v teoretické části práce.

V úvodu teoretické části rigorózní práce se autorka zaměřila na význam andragogiky v oblasti vzdělávání dospělých, na její vývoj i současný diskurz. Dále je tato část práce zaměřena na podrobnou charakteristiku, vymezení pojmu firemní kultura a porovnání názorů autorů odborné literatury na její prvky. Následující kapitoly jsou věnovány typologii dle odlišných zaměření, u kterých je taktéž nabídnuto srovnání pohledu a identifikace podle různých odborných zdrojů. Následuje funkce, význam a tolik

nezbytná pro úspěch firemní kultury, její implementace. Další část práce je věnována významu řízení lidských zdrojů a jeho přínosu. Součástí jsou definice, druhy řízení, charakteristika, tradiční modely i modely nově se prosazující. Závěr teoretické práce popisuje nejnávýspělejší stupeň personální práce, strategické řízení lidských zdrojů.

Hlavním cílem této práce bylo analyzovat a charakterizovat principy firemní kultury a prověřit funkčnost oddělení, v jehož náplni je péče o lidské zdroje ve společnosti Pfizer CR, HR oddělení. Tyto cíle byly naplněny v praktické části práce, která je zaměřena na farmaceutickou společnost Pfizer CR v kontextu uvedených cílů. Je rozdělena do pěti částí (kapitol). První kapitola je věnována stručné charakteristice firmy, její historii, oblasti působení i jejím etickým principům. V další části je podrobena analýze právě HR oddělení této firmy, obsaženy jsou především tvrdá personalistická data firmy. Kapitola šestá se věnuje analýze firemní kultury společnosti, kapitola následující pak analýze jejího firemního prostředí. Tato kapitola se zabývá jak vnější, tak vnitřní analýzou prostředí firmy, použito je několik typických druhů analýz pro firemní prostředí – SLEPT analýza, aplikace modelu „7S“ či SWOT analýza.

Následuje metoda kvantitativního výzkumu zaměřená na zaměstnance firmy Pfizer CR, jejich spokojenosti s firemní kulturou. Identifikace oblastí, ve kterých zaměstnanci vnímají největší slabiny, jsou detailně rozebrány pomocí jednotlivých otázek provedeného průzkumu. Pro získání relevantních odpovědí byly stanoveny výzkumné hypotézy, které měly potvrdit, zda došlo k pozitivnímu posunu ve dvou nejslabších oblastech firemní kultury, které byly provedeným výzkumem identifikovány zaměstnanci firmy v loňském roce. Obě tyto oblasti jsou však tak svázány s etickými celofiremními pravidly, že k jejich pozitivnímu zhodnocení opět nedošlo. Díky veškeré legislativě se nepodařilo zrychlit ani rozhodovací procesy, ani v zájmu urychlení všech pracovních procesů zvýšit toleranci rizika.

Přínosem rigorózní práce jsou pomocí výzkumných metod zjištěné výsledky v rámci empirické části, které budou sloužit společnosti Pfizer CR jako zpětná vazba stavu jak firemní kultury a jejího vnímání zaměstnanci, tak stavu a fungování HR oddělení. Současně mohou sloužit jako podnět pro případné změny v procesech společnosti, které umožní efektivnější realizaci firemní strategie. Zároveň mohou být specifika firemní

kultury a některých procesů HR oddělení farmaceutické společnosti Pfizer CR využita jako zdroj motivace pro jiné firmy.

*„Člověku je dána možnost určovat do jisté míry svou cestu (tedy alespoň se nám to tak jeví). Možná je nám určeno napodobovat přírodu a její tvůrčí činnosti, v níž přetváří a mění prostředí a jeho obyvatele, vynucuje si adaptaci, něčemu či někomu dovolí pouze pasivní existenci, někomu umožní bojovat o život. Výchova a vzdělávání je proces, ve kterém rozvíjíme svůj potenciál v kontextu vnějšího prostředí. Určité aspekty nazýváme socializací a enkulturací, jiné individualizací. To vše by zjevně probíhalo i bez edukačních úmyslů (tedy lidských) – ovšem s odpovídajícím výsledkem. Tak jako si člověk dopomohl k lepšímu zraku pomocí brýlí, čoček a operací, aby vykompenzoval určitý handicap, právě tak může též člověk neponechat náhodě to, co beztak probíhá, a cíleně se přičinit o efektivnější seberozvoj. Důvody mohou být různé, ale spousta lidí slyší především na tento: konkurence je veliká. V otázce autonomie a sebeřízenosti jako ryze individuálním aktu však nejde o to vítězit nad ostatními, nýbrž nad sebou samým“.*¹³⁹

¹³⁹ ŠLANGAL, R. In: VETEŠKA, J. a T. VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 179. ISBN 978-80-7452-012-9

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 769 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. ISBN 80-86851-17-6.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 410 s. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.dopl.vyd. Praha: Management Press, 2007, 798s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BENEŠ, M. a kol. *Idea vzdělávání v současné společnosti*. 1.vyd: Eurolex Bohemia, 2002, 110s. ISBN 80-86432-40-8.

BENEŠ, M. *Andragogika – teoretické základy*. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, 216s. ISBN 80-86432-23-8.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 136s. ISBN 978-80-247-2580-2.

BROOKS, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

ČÁBELKOVÁ, Inna. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede: *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Lidé města. 2007, roč. 9, 2-3 (21).

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-74-00-347-9.

HOFSTEDE, G. a G. J. HOFSTEDE. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN-80-86131-70-X.

HORÁKOVÁ, I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKARPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HOFSTEDE, Geert, et al. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007, 336s. ISBN 80-86131-70-X.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 2. vyd. Brno: MotivPress, 2013, 323 s. ISBN: 978-80-904133-6-8.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 270 s. ISBN 978-80-247-269

KAŠPAROVÁ, E. a P. HAMPL. *Sociologie řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 154 s. ISBN 978-80-86730-67-7.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KOSTROŇ, L. a F. HRONÍK. *Managing People*. B.I.B.S. a.s., 2005/2006, 125 s.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management press, 2010, 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 127s. ISBN 978-80-210-6384-6.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 240s. ISBN- 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, 127 s. ISBN 978-80-7265-075-0.

METYŠ, K. a P. BALOG. *Marketing ve farmacii*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 208 s. ISBN 80-247-0830-2.

MICHALÍK, D. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010, 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.

NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd, Praha: Grada Publishing, 1998, 315 s. ISBN 80-7169-613-7.

NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2008, 112 s. ISBN 978-80-247-2428-7.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 282 s. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Z a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 184s. ISBN 97880-86723-58-7.

- PITRA, Z. *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- PFIFER, L a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN-80-7169-018-X.
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.
- PRŮCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2009. 936 s. ISBN 978-80-7367-546-2.
- PRŮCHA, J. Česká andragogika na vzestupu. *Pedagogická orientace*, 2010, roč. 20, č. 4, s. 7–26. ISSN 1211-4669.
- SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2000, 456s. ISBN 80-7179-388-4.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- ŠIGUT, Z. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 180s. ISBN 80-86861-04-X.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN-80-247-0405-6.
- TURECKIOVÁ, M. a J. VETEŠKA. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 131s. ISBN 978-80-86723-54-9.
- VEBER, J. a kol. *Management*. 2. akt.vydání. Praha: Management Press, 2009, 733s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 200s. ISBN 978-80-86723-98-3.
- VETEŠKA, J. a T. VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, 208s. ISBN 978-80-7452-012-9.

VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

RODENGEN, L. J. *The Legend of Pfizer*. 1st ed. Fourt Lauderdale: Write Stuff Syndicate, 1999, 160 p. ISBN 0-945903-37-5.

SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1992, 464 p. ISBN 1-55542-487-2.

Seznam použitých internetových zdrojů

ASOCIACE INOVATIVNÍHO FARMECEUTICKÉHO PRŮMYSLU. *AIFP brožura* [online]. [cit. 2014-09-06]. Dostupné z: <http://www.aifp.cz/cz/aifp.php>.

ASOCIACE INOVATIVNÍHO FARMACEUTICKÉHO PRŮMYSLU. *Etický kodex AIFP* [online]. © 19. 09. 2013 [cit. 2014-09-06]. Dostupné z: <http://www.aifp.cz/cz/clanek-detail.php?clanek=486>.

ASOCIACE INOVATIVNÍHO FARMECEUTICKÉHO PRŮMYSLU. *Online poradna Znam své léky pomáhá pacientům* [online]. [cit. 2014-09-08]. Dostupné z: <http://www.aifp.cz/cs/aktuality/informace-pro-media/online-poradna-znam-sve-leky-pomaha-pacientum-overit-si-dusledky-vzajemneho-pusobeni-leku/>

PALÁN, Z. *Dějiny andragogiky*. [online]. [cit. 2014 - průběžně]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/funkce-vzdelavani-dospelych>.

PFIZER Česká republika. Historie společnosti [online]. Srpen 2014, [cit. 2014-08-10]. Dostupný z WWW: < <http://Pfizer.cz/historie-spolecnosti.htm> >.

PFIZER Česká republika. Výzkum a vývoj [online]. Srpen 2014, [cit. 2014-08-09]. Dostupný z WWW: <https://pfizer.cz/sites/cz/Ospolecnosti/Pages/Vyzkum.aspx>

PFIZER Česká republika. Pfizer CR [online]. Srpen 2014, [cit. 2014-08-10]. Dostupný z WWW: <https://pfizer.cz/sites/cz/Ospolecnosti/PfizerCR/Pages/default.aspx>

PFIZER Česká republika. Mise a vize společnosti Pfizer CR [online]. Srpen 2014, [cit. 2014-08-10]. Dostupný z WWW:

<https://pfizer.cz/sites/cz/Ospolecnosti/PfizerCR/Pages/Misevize.aspx>

PFIZER Česká republika. *Pfizer zvolen českými zdravotníky za „nejvíce společensky odpovědnou společnost“*. [online]. [cit. 2014-09-06]. Dostupný z WWW:

<https://pfizer.cz/sites/cz/novinky/Pages/Pfizerzvolen%C4%8Desk%C3%BDmizdravotn%C3%ADkyzanej%C3%ADcespole%C4%8Denskyodpov%C4%9Bdnouspole%C4%8Dnost.aspx>

ZDRAVOTNICKÁ ROČENKA. *Ukončené případy pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz v České republice v roce 2013*. [online]. [cit. 2014-09-21]. Dostupné z:

<http://www.uzis.cz/rychle-informace/vytvorena-kopie-ukoncene-pripady-pracovni-neschopnosti-pro-nemoc-uraz-ceske-republice-roce-2013>

Seznam ostatních zdrojů

MCKINNELL, H. *Spojme své síly. Den 1 – Průvodce informacemi o naší společnosti. Pfizer Inc.* Interní dokument. Archív. Praha: 2009.

PFIZER, Česká republika. *Souhrn zásad obchodního jednání firmy Pfizer*. Interní dokument. Archív. Praha: 2012.

PFIZER, Česká republika. *Kompetence společnosti Pfizer*. Interní dokument. Archív. Praha: 2012.

.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

7S	Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Shared Values
a.s.	akciová společnost
a.u.v.	ad usum veterinarium (<i>pro veterinární použití</i>)
CEER	Central & Eastern Europa Region
CPDN	celkový počet dní nemocenské
CPZ	celkový počet zaměstnanců na konci sledovaného období
CR (ČR)	The Czech Republic (Česká republika)
CZK	Czech Crown (<i>česká koruna</i>)
č.	číslo
DNC	dohodnutá nejvyšší cena
ETOP	Environment Threat and Opportunity Profile
FF	Field Force (<i>prodejní tým</i>)
FN	fakultní nemocnice
HPP	hlavní pracovní poměr
HR	Human Resources
Inc.	Incorporated (<i>akciová společnost</i>)
KAM	Key Account Manager
MAP	Monitor, Analyse, Predict
MAT	časové období od daného měsíce 12 měsíců zpátky
mil.	milion
MZd	Ministerstvo zdravotnictví
např.	například
OL	Opinion Leader
OTC	Over the Counter (<i>volně prodejné léky, léčiva PZT, která nejsou hrazena z prostředků veřejného zdravotního pojištění</i>)
PAH	Pfizer Animal Healthcare
PCLT	Pfizer Country Leadership Team
PGP	Pfizer Global Pharmaceuticals
PCH	Pfizer Customer Healthcare
PN	pracovní neschopnost

PPPN	průměrný počet dní pracovní neschopnosti
PRPP	počet rozvázání pracovního poměru či ukončení spolupráce
PSRs, reps	farmaceutičtí obchodní zástupci
PUPP	počet pracovníků, kteří ve sledovaném období uzavřeli pracovní poměr či navázali spolupráci
PVPS	počet všech pracovníků a spolupracovníků do daného data
PVPSP	počet všech pracovníků a spolupracovníků do daného data v dané pozici
PZT	prostředky zdravotnické techniky
R&D	Research & Development (<i>výzkum a vývoj</i>)
resp.	respektive
SBU	Strategic Business Unit (<i>strategická obchodní jednotka</i>)
SLEPT	Social, Legal, Economics, Political, Technology
SMART	Stimulating, Measurable, Acceptable, Realistic, Timed (<i>stimulující, měřitelné, akceptovatelné, dosažitelné, termínované</i>)
spol s r.o.	společnost s ručením omezeným
SRN	Spolková republika Německo
str.	strana
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
SWOT	Strenghts, Opportunities, Weaknesses, Threats (<i>silné stránky, příležitosti, slabé stránky, hrozby</i>)
tj.	to jest
USA	United States of America (<i>Spojené státy americké</i>)
USD	United States Dollar (<i>americký dolar</i>)
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací
VPN	všechny pracovní neschopnosti ve sledovaném období
VPP	vedlejší pracovní poměr
vs.	versus
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
www	World Wide Web

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Scheinovo pojetí firemní kultury	26
Obrázek 2: Scheinův model firemní kultury.....	28
Obrázek 3: Modely firemní kultury	30
Obrázek 4: Aktivity řízení lidských zdrojů	44
Obrázek 5: Systém řízení lidských zdrojů dle modelu shody.....	46
Obrázek 6: Systém řízení lidských zdrojů dle harvardského systému	48
Obrázek 7: Integrované řízení lidských zdrojů (cyklus CBM)	49
Obrázek 8: Ukázka oboustranné mince „Own it!“	88
Obrázek 9: SLEPT analýza.....	101
Obrázek 10: Logo firemní kultury společnosti Pfizer	114
Obrázek 11: Na kterých rysech firemní kultury je potřeba nejvíce zapracovat a zlepšit je? Uveďte, prosím, konkrétní příklady	116
Obrázek 12: Co by Vám pomohlo ke zvýšení odpovědnosti v rámci organizace? Uveďte, prosím, konkrétní případ	119
Obrázek 13: Jakým způsobem byste navrhovali posílit podnikatelského ducha? Uveďte, prosím, konkrétní případy	122
Obrázek 14: Co myslíte, že by iniciativní chování ve firmě posílilo? Uveďte, prosím, konkrétní příklady.....	124
Obrázek 15: Jakým způsobem byste navrhli posílit rychlé rozhodování v naší společnosti? Uveďte, prosím, konkrétní příklady.....	127
Obrázek 16: Jakým způsobem byste navrhovali ve firmě posílit ochotu jít do rizika? Uveďte, prosím, konkrétní příklady	130

Seznam grafů

Graf 1: Průzkum společnosti STEN/MARK	73
Graf 2: Současná struktura HR oddělení ve firmě Pfizer CR.....	81
Graf 3: Životní fáze organizace	98
Graf 4: Typologie organizace dle L. Kostroně	100

Graf 5: Procento odpovědí.....	114
Graf 6: Jak jste v současné době spokojen/a se zaměstnáním ve společnosti Pfizer CR	115
Graf 7: Na kterých rysech firemní kultury je potřeba nejvíce zapracovat a zlepšit je? Uveďte, prosím, konkrétní příklady	115
Graf 8: Existuje ve firmě prostředí vysoké odpovědnosti?	117
Graf 9: Mají zaměstnanci zájem na dosahování jak krátkodobých, tak dlouhodobých výsledků?	117
Graf 10: Chovají se zaměstnanci jako vlastníci businessu a firemních procesů?	118
Graf 11: Zaměstnanci nečekají, až budou dotazováni, ale jsou sami proaktivní?	118
Graf 12: Co by Vám pomohlo ke zvýšení odpovědnosti v rámci organizace?.....	119
Graf 13: Existuje ve firmě prostředí se silně rozvinutým podnikatelským duchem?	120
Graf 14: Myslí zaměstnanci inovativně?	120
Graf 15: Jsou lokální příležitosti vhodně a efektivně využívány?	121
Graf 16: Jsou zaměstnanci houževnatí, zaměřeni na cíl a energičtí?	121
Graf 17: Jakým způsobem byste navrhovali posílit podnikatelského ducha?	122
Graf 18: Chápu se zaměstnanci obvykle sami iniciativy?	123
Graf 19: Mají zaměstnanci odvahu změnit stávající situaci?	123
Graf 20: Co myslíte, že by iniciativní chování ve firmě posílilo?	124
Graf 21: Dokážou se zaměstnanci v důležitých situacích rychle a efektivně rozhodnout?	125
Graf 22: Dokážou se zaměstnanci chopit rychle příležitosti?.....	125
Graf 23: Nečekají zaměstnanci na všechny dostupné informace, používají zdravý rozum a berou přitom v potaz důsledky?	126
Graf 24: Jsou zaměstnanci orientováni na výsledek?.....	126
Graf 25: Jakým způsobem byste navrhli posílit rychlé rozhodování v naší společnosti?	127
Graf 26: Dokážou zaměstnanci riskovat?	128
Graf 27: Jsou zaměstnanci schopni učit se z vlastních chyb?.....	128

Graf 28: Jsou zaměstnanci spíše perfektní než produktivní?	129
Graf 29: Jsou zaměstnanci schopni jít do vykalkulovaného rizika a přitom jednat vždy čestně, v souladu s Pfizer hodnotami?	129
Graf 30: Jakým způsobem byste navrhovali ve firmě posílit ochotu jít do rizika?	130

Seznam tabulek

Tabulka 1: Modely firemní kultury podle výrazných determinantů	32
Tabulka 2: Vlivy působící na charakter (typ) firemní kultury	34
Tabulka 3: Fluktuace a odchody pracovníků ve firmě Pfizer CR za posledních 12 měsíců (09/13 – 08/14)	23
Tabulka 4: Aktivity HR oddělení firmy Pfizer CR	82
Tabulka 5: Určení firemní kultury podle vnějších determinant	99
Tabulka 6: Analýza sociálních faktorů provedená metodou MAP	102
Tabulka 7: Analýza legislativních faktorů provedená metodou MAP	102
Tabulka 8: Analýza ekonomických faktorů provedená metodou MAP	103
Tabulka 9: Analýza politických faktorů provedená metodou MAP	104
Tabulka 10: Analýza technologických faktorů provedená metodou MAP	104
Tabulka 11: Analýza technologických faktorů provedená metodou MAP	105
Tabulka 12: Shrnutí SWOT analýzy – silné a slabé stránky fungování HR oddělení	110
Tabulka 13: Shrnutí SWOT analýzy – příležitosti a hrozby pro fungování HR odd.	110

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dokument “Souhrn zásad obchodního jednání firmy Pfizer” I

PŘÍLOHY

Příloha A – Dokument “Souhrn zásad obchodního jednání firmy Pfizer”


Obsah	
Dodržování firemní politiky ve firmě Pfizer – sdílená zodpovědnost	2
Náše standardy	2
Dodržování firemní politiky ve firmě Pfizer	3
Corporate Compliance Office	6
Corporate Compliance Committee	7
Corporate Compliance Group	8
Corporate Liaisons	9
Kolegové a dodržování firemní politiky	11
Důvěrnost	12
Horká linka pro dodržování firemní politiky	13
Politika otevřených dveří	14
Trh	10
Náš závazek	15
Protimonopolní právní předpisy a právní předpisy o konkurenčním boji	16
Úpisy a konopce	12
Marketingová bezohrnost	13
Obchodní zpravodajství	14
Zdravotnické právní předpisy	15
Soukromí pacientů	15
Registrační požadavky	16
Informace o zkušenostech s přípravkem	16
Obchodní záležitosti	17
Prevence praní špinavých peněz	22
Náše firma a akcionáři	18
Náš závazek	18
Vedení knih a záznamů	19
Uchování dokumentace	19
Firemní počítače a internet	20
Důvěrné a vlastnické informace	21
Patentní, obchodní známky a autorská práva	22
Důvěrnost osobních údajů	23
Intelní informace	24
Sítěť zájmů	25
Přijímaní darů, zábery, příspěvek nebo jiných výhod	32
Náš zaměstnanci	28
Náš závazek	28
Rovnooprávně přilžitost	29
Diskriminace a obtěžování	29
Hlášení diskriminace a obtěžování	30
Zneužívání léků a alkoholu	31
Náše oblast působení a veřejnost	32
Náš závazek	32
Filantropie	33
Ochrana vaší bezpečnosti a životního prostředí	34
Blaho zítřít	35
Dotazy médií a veřejnosti	35
Politická aktivita	36
Vídní žádost o informace nebo inspekce prostor	36
Bežihonné jednání	37
Podpora standardů	37
Rejstřík	38

Souhrn zásad obchodního jednání firmy Pfizer
Obsah
Politika otevřených dveří
Povzbuzování otevřené diskuse a debaty
Co když mám obavy z odplaty?
Leadeři aktivně naslouchají, přijímají kritiku, vedou diskusi a elektivně komunikují.
http://compliance.pfizer.com

k dosažení našeho poslání stát se nejlépe hodnocenou firmou na světě

V dnešní době jsou máta plná příležitostí o významných obchodních a firemních, jejichž jednání vyvolalo veřejné podezření a neochybnost. Tomu se firma Pfizer užívat vyvíjí. Firma Pfizer je ledá na svou historii bezohrnosti. Dodržování všech příslušných statutů a pravidel je důležitým náší 150leté historie, a zároveň i jednou z našich nejdůležitějších obchodních výhod.

V neposlední řadě si prvním světoznámé, že jsem k dispozici každému kolegovi, který má otázky z práků náší firmy nebo náležitosti z kolegií. Ačkoli žijeme a pracujeme v komplikovaném světě, náš každý přístup k věci bude nakonec zřejmým stý a úspěšným. Věřím, že každý z vás přijme svou osobní zodpovědnost za jednání dle hodnot firmy Pfizer a za dodržování náše popsaných zásad. Hechtě si tedy Blue Book, jednaté podle ní a neustále si připomínat, že tyto zásady a prákty jsou základem náší snahy stát se nejlépe hodnocenou firmou na světě.

Srdečně,

 Hank McKinnell
 Prezident a výkonný ředitel

Politika otevřených dveří

Základem našeho ústí o udržování firemní politiky je otevřenost, přístupnost a diskuse v rámci celé firmy Pfizer. Věřím záležitosti může být vyřešena na lokální úrovni ještě dříve, než se stane problémem pro firmu, zaměstnance či veřejnost. Politika otevřených dveří povzbuzuje zaměstnance, aby sdělili náší, ná firmu náší o svých obavách a kládli otázky – vždyť legální a etické povahy, ale i otázky týkající se kvality práce. Všechny manažery jsou zodpovědní za podporu náší politiky úm, že budou náší „otevřené dveře“ pro všechny své přímé podřízené a další zaměstnance, kteří se na ná obrátí.

Ačkoli doufáme, že zaměstnanci nechtě zabírat diskutovat jako oční záležitosti se v rámci náležitosti, může se vy skytout situace, kdy náležitosti nemáme pomoci. V takových případech byste si náší promluvit s náším jménem, a to s:

- výším náležitosti;
- vedoucím vaší operační jednotky
- lokálním představitelům skupiny pro lidské zdroje;
- korporátní skupiny pro lidské zdroje

Můžete se obrátit i na další skupiny jako Corporate Compliance Group, Global Diversity and Inclusion nebo na všechny personální manažery a jiné vhodné osoby.

Co když mám obavy z odplaty?

Odplata vůči každému zaměstnanci, který vyhledá radu, zveřejní obavu nebo nahlásí špatné jednání, je přísně zakázána. Pokud se jednotlivec musí jmenovat zaměstnanci, který špatně jednání, je přísně zakázána. Pokud se jednotlivec musí jmenovat zaměstnanci, který špatně jednání, je přísně zakázána. Pokud se jednotlivec musí jmenovat zaměstnanci, který špatně jednání, je přísně zakázána. Pokud se jednotlivec musí jmenovat zaměstnanci, který špatně jednání, je přísně zakázána.

Povzbuzování otevřené diskuse a debaty

Leadeři aktivně naslouchají, přijímají kritiku, vedou diskusi a elektivně komunikují.

<http://compliance.pfizer.com>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Dagmar Janečková

Obor: Andragogika

Název práce: Rozvíjení lidských zdrojů a firemní kultury v organizaci

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 128

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 50

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 10

Počet ostatních zdrojů: 3