

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Podniková kultura**

**Bc. Petra Jasná**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Jasná

Provoz a ekonomika

Název práce

**Podniková kultura**

Název anglicky

**Corporate Culture**

---

### Cíle práce

Cílem teoretické části práce je v teoretické rovině vymezit problematiku podnikové kultury z pohledu odborných autorů.

Cílem praktické části práce je charakterizovat a zhodnotit podnikovou kulturu zvoleného podniku a navrhnout případné změny v dané oblasti.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu/odvětví.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80

## Klíčová slova

podniková identita, podniková kultura, prvky podnikové kultury, typologie podnikové kultury, diagnostika podnikové kultury, změna podnikové kultury

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. – Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. vydání, Management Press s.r.o., 2007, 798 s. ISBN 978-80-726-169-0
- BĚLOHLÁVEK, František a kol. Management. 1. vydání, Computer Press a. s., 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X
- BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. 2003. 287 s. ISBN 80-7226-763
- HOFSTEDE, G. Kultura a organizace: Software lidské mysli. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova Praha, Filosofická fakulta, 1999, ISBN 80-85899-72-8.
- LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- PŘÍBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi, 1. vyd., Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-245-0761-7
- ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-046-7.
- VEBER, Jaromír a kol. Management. 1. Vyd., Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

---

## Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

## Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 10. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podniková kultura" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 10. 2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D., která byla vedoucí mé diplomové práce a vždy mi byla nápomocná, když jsem potřebovala diplomovou práci zkontrolovat v průběhu psaní. Dále bych ráda poděkovala i předešlé vedoucí práce, Ing. Kateřině Kuralové, toho času na rodičovské dovolené, která mi dala cenné rady do začátku psaní mé diplomové práce. V neposlední řadě musím také poděkovat personální manažerce z organizace, o které pojednává práce, neboť díky ní jsem získala veškeré podklady, abych mohla svou práci dokončit.

# Podniková kultura

---

## Corporate Culture

### Souhrn

Diplomová práce pojednává o podnikové kultuře a její změně v moderní americké farmaceutické společnosti, která má svou pobočku i v České republice. V teoretické části práce shrnuje a popisuje nejdůležitější prvky podnikové kultury, a jak je popisují jednotliví autoři. Jak se liší jejich definice a co pod podnikovou kulturu zahrnují. Také se zabývá popisem a fázemi změny podnikové kultury v teoretické rovině. V praktické části je zkoumána farmaceutická společnost, u které došlo k velké organizační změně a jak se tato změna odrazila v podnikové kultuře, hodnotách a vizi společnosti a především, jak tuto změnu vnímají samotní zaměstnanci, což je zjištěno pomocí provedeného průzkumu, který odhalí, že zaměstnanci nejhůře ohodnotili způsob komunikace implementace Vize a vidí problém v naplňování části vize „prosazující vnitřní efektivitu“ a naplňování hodnoty „Prioritizace“. Naproti tomu kladně hodnotí naplňování vize „respektované společnosti“ a „prosazující nejvyšší etické standardy“. V závěru práce jsou shrnuty nejdůležitější výsledky a fakta z průzkumu a navržen další postup, který zahrnuje vylepšení komunikace mezi kolegy, nadřízenými a podřízenými, častější sezení se zpětnou vazbou a různé typy školení a tréninků zaměstnanců.

### Summary

The thesis discusses the corporate culture and its change in modern American pharmaceutical company that has an office in the Czech Republic. The theoretical part summarizes and discusses the most important elements of corporate culture and how they are described by the individual authors. How does the definitions differ and what they include under the corporate culture. It also describes phases of change in

corporate culture in theoretical level. The practical part is acquainted with the pharmaceutical company, which has been affected with a major organizational change and how does it reflect in the corporate culture, values and vision of the company and especially how this change is perceived by employees, which can be determined by the executed survey which shows that the employees had valued the way of communication the implementation of Vision the worst and they see a problem with filling up of the part of vision “promoting internal effectiveness” and filling up of the value “Prioritization”. On the other hand they positively value filling up of the vision “respected organization” and “promoting the highest ethical standards”. The conclusion summarizes the most important facts and results of exploration and proposed next steps, which includes improving of communication between colleagues and superiors and subordinates, more frequent feed-backs and various types of educational trainings for employees.

**Klíčová slova:** podniková identita, podniková kultura, prvky podnikové kultury, typologie podnikové kultury, diagnostika podnikové kultury, změna podnikové kultury

**Keywords:** corporate identity, corporate culture, elements of corporate culture, typology of corporate culture, diagnostics of corporate culture, change of corporate culture

## **OBSAH**

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika .....</b>	<b>7</b>
2.1	Cíl práce .....	7
2.2	Metodika práce.....	7
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>9</b>
3.1	Podniková identita.....	9
3.2	Kultura .....	9
3.3	Podniková kultura .....	11
3.3.1	Definice .....	11
3.3.2	Prvky podnikové kultury.....	13
3.3.3	Typologie podnikové kultury.....	17
3.3.4	Diagnostika podnikové kultury .....	21
3.3.5	Změna podnikové kultury .....	22
<b>4</b>	<b>Charakteristika zvoleného subjektu.....</b>	<b>27</b>
4.1	Obecné údaje.....	27
4.1.1	Založení a charakteristika společnosti .....	27
4.1.2	Řídící struktura společnosti.....	27
4.1.3	Personální složení zaměstnanců.....	28
4.2	Historie společnosti.....	29
<b>5</b>	<b>Vlastní zpracování.....</b>	<b>30</b>
5.1	Podniková kultura ve společnosti .....	30
5.1.1	Globální poslání .....	30
5.1.2	Diverzita a inkluze .....	30
5.1.3	Ocenění .....	31



5.1.4	Nadace společnosti.....	31
5.1.5	BioPharma průzkum .....	32
5.1.6	Vize společnosti v České republice.....	35
5.1.7	Hodnoty společnosti v České republice .....	35
5.2	Změna podnikové kultury v ČR.....	40
5.3	Dotazníkové šetření.....	42
5.3.1	Průzkum – podzim 2013 a jaro 2014 .....	43
5.3.2	Agregované výsledky obou dotazníků.....	44
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>50</b>
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>55</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>57</b>
8.1	Elektronické zdroje: .....	58
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>59</b>
9.1	Dotazník .....	60
9.2	Přesné výsledky dotazníku.....	62

# 1 Úvod

*„Kultura je, jak se u nás věci dělají“*

**David Drennan**

Mohlo by se zdát, že podniková či firemní kultura není důležitou součástí každé společnosti, firmy, organizace. Opak je ovšem pravdou. V dnešní době získává na stále větší důležitosti. A nejen kvůli zaměstnancům, ale také kvůli veřejnosti, svým potenciálním zákazníkům a akcionářům.

Nejde totiž jen o to, jaké má firma logo, či jaký je ve společnosti předepsaný dress kód či jakou hodnotu stravenek zaměstnanci dostávají. Jde o ucelený soubor veškerého působení na venek, ale i uvnitř organizace a nejen fyzického, ale i toho psychického.

Konkrétněji jde o to, jak společnost vnímají zákazníci, jak se zaměstnanci dané společnosti cítí, jak se jim v práci líbí, jaké mají podmínky pro práci, jaké mají pracovní prostředí a jaké jsou na pracovišti vzájemné vztahy mezi kolegy, manažery a vedením společnosti a napříč celou organizací.

Je to velice specifický soubor, na kterém leckdy závisí úspěšnost celé společnosti. A je také na tolik individuální, že není jeden návod pro všechny, jak by podniková kultura měla vypadat.

Kultura uvnitř společnosti se dlouhé roky buduje, přetváří, vyvíjí a inovuje. Už od položení základního kamene či založení společnosti je důležité si určitou kvalitu podnikové kultury budovat a systematicky rozvíjet, protože její následná změna, je-li to nutné, nemusí být vůbec jednoduchá.

Tato diplomová práce se, vedle podnikové kultury samotné, zabývá právě změnou podnikové kultury a snaží se zachytit problematiku, kterou změna podnikové kultury přináší. Lidé v organizaci často nechtějí změnu přijmout, jsou skeptičtí, negativní a mají strach o svou existenci, i když jen o tu pracovní. Jsou léta zvyklí na určitou

stabilitu a neměnnost hodnot, které jim dávají jistotu a najednou se musí adaptovat na nově vzniklou situaci a psychicky ji překlenout a jít dál a fungovat. V takovéto chvíli je nejdůležitější, jak se k celé věci postaví vedení společnosti a jak se snaží takovouto změnu svým zaměstnancům ulehčit. Ať už formou školení, teambuildingů, podpory nadřízených a personálního oddělení, či i externích zásahů v podobě různých workshopů a koučování.

Práce má přinést možný pohled na to, jak může vhodně zvolená komunikace a podniková kultura ulehčit průběh změny při reorganizaci a nově nastavených hodnotách a vize společnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem teoretické části práce je v teoretické rovině vymezit problematiku podnikové kultury z pohledu odborných autorů. Charakterizovat podnikovou identitu, kulturu jako takovou a podrobněji identifikovat podnikovou kulturu, tedy definovat tento pojem, pojmenovat prvky, typologii a diagnostiku podnikové kultury. Nakonec také charakterizovat změnu podnikové kultury.

Cílem praktické části práce je charakterizovat a zhodnotit podnikovou kulturu zvoleného podniku a navrhnout případné změny v dané oblasti. Popsat proběhlou změnu vize a hodnot, reorganizaci společnosti a jak význam vize a hodnot vnímají zaměstnanci a jak jsou dodržovány, případně doporučit změnu či zlepšení.

### **2.2 Metodika práce**

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Teoretická část práce byla zpracována na základě metody studia publikací a jejich porovnání k popisu jednotlivých pojmů týkajících se podnikové kultury. V praktické části byl charakterizován podnik, jeho historie a vývoj a organizační struktura a nastíněny ukazatele podnikové kultury uvnitř podniku. Dále se práce zaměřila na konkrétní období v historii podniku v České republice, kdy proběhla organizační změna a s tím i změna poslání, vize a hodnot podniku. Formou pozorování a dotazování bylo zjišťováno, jaký to mělo vliv na podnik jako takový, na zaměstnance a na budoucí vývoj podniku.

Práce byla vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu/odvětví.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.

6. Formální dokončení práce.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Podniková identita**

Výraz podniková identita zosobňuje celou společnost odvozenou z její filozofie, historie, kultury, strategie, stylu vedení, pověsti a chování zaměstnanců a jiných reprezentantů.

Podle Bedrnové a Nového (2007) znamená podniková identita cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Podniková identita se skládá z podnikové filosofie, kultury a designu. Tyto složky se vzájemně prolínají, ovlivňují a doplňují a dohromady tvoří podnikovou identitu. K tomu, aby byla vytvořena dobrá, pozitivně fungující podniková identita je nutné mít správně vytvořené všechny její součásti. Podniková identita bývá často zaměňována s pojmem image podniku. Firemní neboli podniková image označuje to, jak veřejnost vnímá společnost. Jde o všeobecný dojem, který si utvoříme o nějaké osobě nebo instituci na základě vnějšího pohledu a získaná image bude určovat, či se jeví osoba nebo instituce dobrou nebo zlou.

Podle Vebera a kol. (2009) je image organizace tím, jak vnímá prezentaci firmy veřejnost, tzn. jakou představu, obraz, podobu získala organizace v očích zaměstnanců, ale zvláště obchodních partnerů (dodavatelů, zákazníků, investorů apod.). Identita je prostředkem ovlivňování image organizace, jinými slovy image organizace je výsledkem působení všech prvků organizace. Identita je tím, jaká organizace je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.

### **3.2 Kultura**

Je důležité definovat si pojem kultura jako takový.

Z etymologického hlediska pochází toto slovo z latinského slova *cultura*, což znamenalo obdělávání a vzdělávání země.

Podle Nového (1996) moderní společenské vědy vnímají kulturu jako: „vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření jejich vyššího, lepšího stavu.“

Müller, Bujna, Bloudek a Kubátová (2013) uvádí, že kultura určuje, jak každý z nás vidí svět. Nikdy nevidíme všechno, vlastně jsme vždy schopni zachytit jen velmi nepatrný zlomek toho, co je. Kulturní nastavení ovlivní, kam vůbec stočíme oči a jak budeme viděné interpretovat – a podle toho se pak rozhodneme jednat. Už tento zkratkový nástin působení kultur naznačuje, že klíčovým znakem chování jednotlivců i různě velkých skupin bude odlišovat. Slovo kultura má dnes v mnoha jazycích význam spojený s civilizováním, zdokonalováním podmínek života, což se nejčastěji týká oblastí jako vzdělání, umění a literatura. Takový význam je ale pro potřeby managementu příliš úzký a proto bude potřeba zvažovat mnohem širší záběr: pod pojmem kultura tedy zahrneme vše, co nějakým způsobem vede lidi k určitému chování a jednání jak vůči sobě navzájem, tak vůči jejich práci a fyzickému světu.

Hofstede (1999) při zkoumání odlišností kultur nazval kulturu „softwarem mysli“ – mentálními programy, podle kterých mají lidé tendenci jednat. Kultura se mu jevila jako kolektivní naprogramování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny lidí od druhých – a většinu svých výzkumů Hofstede zaměřil na kultury jednotlivých národů. Národní kultury mají určitě velký vliv i na jednání a chování lidí v organizacích: v jedné národní kultuře může být například spolupráce s ostatními velmi pevným a integrovaným obecným vzorcem chování, v jiné – spíše individualistické národní kultuře však budou více přijímané vzorce zaměřené na individuální postupy - a tam se lidé budou muset více či méně řízeně učit, jak a proč spolupracovat. Jejich způsob spolupráce bude také mít spíše účelový charakter – více než vztahem bude nástrojem k dosažení cíle.

## 3.3 Podniková kultura

### 3.3.1 Definice

Pojem podniková nebo také firemní či organizační kultura, což lze vnímat jako synonyma, může být definován více způsoby. Pfeifer a Umlaufová (1993) jednoduše uvádí, že kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.

Šířeji se vyjadřuje Armstrong (2003), který popisuje kulturu organizace neboli podnikovou kulturu tak, že představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování. Uvedená definice zdůrazňuje to, že kultura organizace se týká řady abstraktních výrazů, jako jsou hodnoty a normy, které existují v organizace jako celku nebo v nějaké její části. Nemusejí být definovány, nemusí se o nich mluvit a dokonce nemusejí být ani výslovně uváděny, mohou být nenápadné. Jinými slovy, kultura může být považována za „jakousi šifru pro subjektivní stránku života organizace“ (Meyerson a Martin, 1987, in Armstrong, 2003). Přesto však může mít kultura významný vliv na chování lidí.

Pro informaci uvádí několik dalších definic kultury:

- Kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů. (Eldridge a Crombie, 1974, in Armstrong, 2003)
- Kultura je systém neformálních pravidel, které vyjadřují, jak by se lidé povětšinu času měli chovat. (Deal a Kennedy, 1982, in Armstrong, 2003)



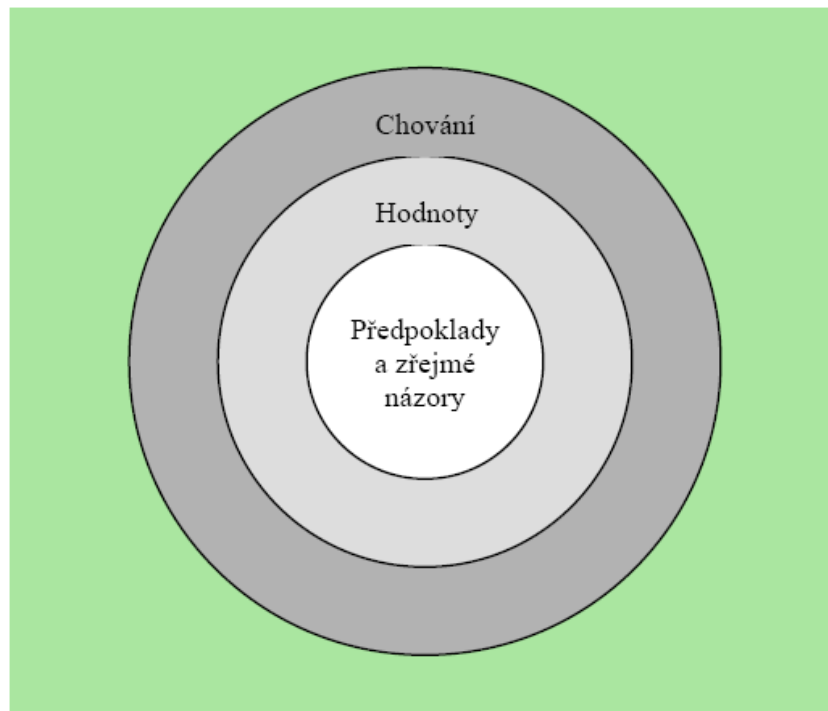
- Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je „způsob jakým něco děláme“. (Furham a Gunter, 1993, in Armstrong, 2003)

Další populární pojetí kultury poskytl Schein (1985, str. 221 in Brooks, 2003) (viz. obrázek 1), 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, jak tvrdí Schein (1985), v chování a kulturních lidských výtvořech, jakou jsou rysy stavebních plánů a technologie.

Ačkoliv se tento model v mnohém zamlouvá, poskytuje poněkud statický pohled na dynamické pojetí. Také podceňuje roli symbolické činnosti v organizacích a roli, kterou symboly a historiky hrají například ve vytváření a sdělování kulturních poselství lidem na pracovišti. Ale prohlašuje, že to, co mnozí autoři považují za kulturu s definicemi jako „způsob, kterým děláme věci kolem sebe“, by mohlo být pouze jasným, skutečným, na povrchové úrovni ležícím artefaktem kultury

**Obrázek 1 – Scheinův model podnikové kultury**



Zdroj: Brooks, 2003

### **3.3.2 Prvky podnikové kultury**

Jak se můžeme dočíst u Lukášové, nového a kol. (2004), prvky podnikové kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně. Nicméně zcela nejčastěji jsou za prvky kultury považovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální i nemateriální (behaviorální) povahy.

#### **Základní předpoklady**

Lukášová, Nový a kol. (2004) popisuje základní předpoklady jako označení pro vnímání reality, které považujeme za samozřejmé a neměnné. Tyto předpoklady jsou automatické a nevědomé, proto jsou obtížně identifikovatelné.

## **Hodnoty**

Armstrong (2002) definuje hodnoty následovně: Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci a co by tedy mělo tak být. „Soustava hodnot“ organizace může být uznávaná jen na úrovni vrcholového vedení, nebo ji mohou sdílet všichni lidé ve firmě, takže lze takový podnik charakterizovat jako „řídící se hodnotami“.

Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, čím jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování. To nezávisí na tom, zda byly tyto hodnoty vůbec zřetelně vysloveny. Samozřejmě a mlčky předpokládané hodnoty, které jsou hluboce zakotvené v kultuře organizace a jsou posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, zatímco přijaté a okázale zastávané hodnoty, které jsou idealistické a neodrážejí se v chování manažerů, mohou mít malý nebo dokonce nulový efekt.

Některé z nejtypičtějších oblastí, v nichž mohou být hodnoty implicitně nebo explicitně vyjádřeny, jsou:

- Výkon
- Schopnost a způsobilost
- Konkurenceschopnost
- Inovace
- Kvalita
- Služba zákazníkovi
- Týmová práce
- Péče o lidi a ohledy na ně

Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka (podnikový žargon), rituálů, historek a mýtů.

Müller, Buna, Bloudek a Kubátová (2013) charakterizují hodnoty takto: Hodnotami chápeme všeobecné tendence, podle kterých lidé dávají přednost určitému stavu věcí před jinými.

Pfeifer a Umlaufová (1993) vysvětlují hodnoty jako uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka. V podstatě se mohou rozlišovat dvě kategorie hodnot – instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty vedou k naplnění potřeby satisfakce (plat, materiální podmínky, realizace nápadu). Morální hodnoty se projeví v pocitu hrdosti nebo ponížení (pomoc lidem, záchrana přírody).

Hofstede (1991) píše, že hodnoty jsou pocity, které mají směr a dva protipóly, něco jako kladnou a zápornou hodnotu, například: čistota/špinavost; otevřenost/uzavřenost; progresivita/konzervativnost; spolupráce/konkurence apod.

## **Normy**

Další nedílnou součástí podnikové kultury jsou normy.

Hofstede (1991) vnímá normy jako pravidla odvozená od vybraných hodnot, jejichž dodržování se v určitém společenství považuje za normální, tedy odpovídá určitým, většinou nepsaným standardům, a lidé to považují za přínosné.

Dle Armstronga (2002) jsou normy nepsanými pravidly chování, „pravidly hry“, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit – a dokonce jak se budou oblékat. Nikdy nejsou v písemné podobě – kdyby byly, pak už by šlo o zásady nebo procedury. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být upevňovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem. Pomocí těchto reakcí lze vyvíjet velice mocný tlak na chování – ostatní lidi řídíme i způsobem, jak na ně reagujeme. Normy dávají svým členům jistotu a možnost rozpoznat, jak se chovat v daných situacích.

Díky normám, jak popisuje Lukášová, Nový a kol. (2004), které mají velmi zásadní význam v každodenním fungování organizace, je zajištěna předvídatelnost chování jednotlivých členů.

### **Artefakty**

Poslední složkou, kterou Armstrong (2002) považuje za součást podnikové kultury, jsou artefakty, tedy lidské výtvořky.

Armstrong (2002) je popisuje jako viditelné a hmatatelné stránky organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí (vřelé nebo chladné), jakého se dostává návštěvám, a způsob, jakým telefonisté jednají s hovory z vnějšku. Artefakty mohou mnohé odhalovat.

Artefakty jsou někdy označovány jako symboly (Lukášová, Nový a kol., 2004) a dělí se na artefakty, symboly, materiální a nemateriální povahy. Mezi artefakty nemateriální povahy se řadí právě jazyk, který je v organizaci používán a předávají se tak hodnoty a normy mezi kolegy v mluveném projevu, ale i jazyk, který se používá při písemné firemní komunikaci.

Mezi artefakty materiální povahy se mohou považovat prostory, ve kterých organizace sídlí či provozuje svou činnost a dále barvy, logo, případně i technologie a slouží tak jako sjednocující prvky pro všechny zaměstnance (Lukášová, Nový a kol., 2004).

### **Historiky a mýty**

Lukášová, Nový a kol. (2004) považují za další podstatný prvek podnikové kultury historiky a mýty, které se vyprávějí při různých příležitostech a týkají se důležitých milníků v historii společnosti a jejího vývoje a díky nim je možné identifikovat hodnoty a normy organizace, které zastává a lze od nich odvodit systém odměn a sankcí za jejich dodržování či porušování. Historiky a mýty se od sebe liší tím, že

historiky mají reálný základ, zatímco mýty bývají smyšlené příběhy pro jevy a skutečnosti, které nelze ničím podložit či vysvětlit, ale vysvětlení si žádají.

### **Rituály, zvyky a ceremoniály**

Mezi další prvky podnikové kultury se dle Lukášové, Nového a kol. (2004) řadí zvyky, rituály a ceremoniály, které můžeme považovat za „ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány“. Tyto tři prvky zajišťují, že členové organizace ví, jak se v různých okamžicích chovat. Mezi zvyky můžeme řadit různé oslavy jak narozenin, tak svátků, vánoční večírky či rozlučky. Rituály bývají formálního charakteru a odehrávají se v přesně daném čase a specifickým způsobem. Mají za úkol také připomenout mocenskou strukturu organizace. Ceremoniály naproti tomu bývají slavnostní události, které upevňují vztahy v organizaci a také vzbuzují pocit důležitosti patřit k dané organizaci.

### **Hrdinové**

Posledním prvkem, který patří mezi prvky podnikové kultury, a někteří autoři ho zmiňují, patří tzv. Hrdinové (Peters a Waterman, 1982, Deal a Kennedy, 1982, in Lukášová, Nový a kol., 2004). Hrdinové ztvárňují základní hodnoty organizace a ukazují ostatním členům organizace, že i oni mohou dosáhnout úspěchu.

### **3.3.3 Typologie podnikové kultury**

Každá podniková kultura je víceméně jedinečná, originální a je prakticky vyloučena existence naprosto shodné podnikové kultury. To je dáno tím, že se sice může shodovat prostředí nebo normy, nemohou se ale shodovat členové skupiny, kteří danou podnikovou kulturu vytvářejí. Přesto je možné vysledovat některé opakující se typy podnikových kultur. Ty Lukášová (2002, in Lukášová, Nový a kol., 2004) dělí do tří skupin:

1. Typologie ve vztahu k organizační struktuře
2. Typologie ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace k prostředí

### 3. Typologie ve vztahu k chování organizace

První kategorie popisuje podnikové kultury, které zohledňují rozvržení moci v organizaci, formálnost či neformálnost vztahů mezi členy organizace, způsob jejich komunikace a řešení problémů. K typologiím tohoto typu se řadí typologie R. Harrisona a CH. Handyho (1972, in Lukášová, Nový a kol., 2004) a typologie F. Trompenaarse (1993, in Lukášová, Nový a kol., 2004).

Druhá kategorie popisuje takové podnikové kultury, které zohledňují míru rizika, s jakým se organizace potýká a rychlost zpětné vazby ze strany trhu, tedy prostředí, ve kterém se pohybuje. Z této kategorie typologie je známá typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho (1982, in Lukášová, Nový a kol., 2004). Další typologie z této skupiny zahrnují způsob reakce organizace na požadavky prostředí, způsob adaptace na vnější prostředí apod.

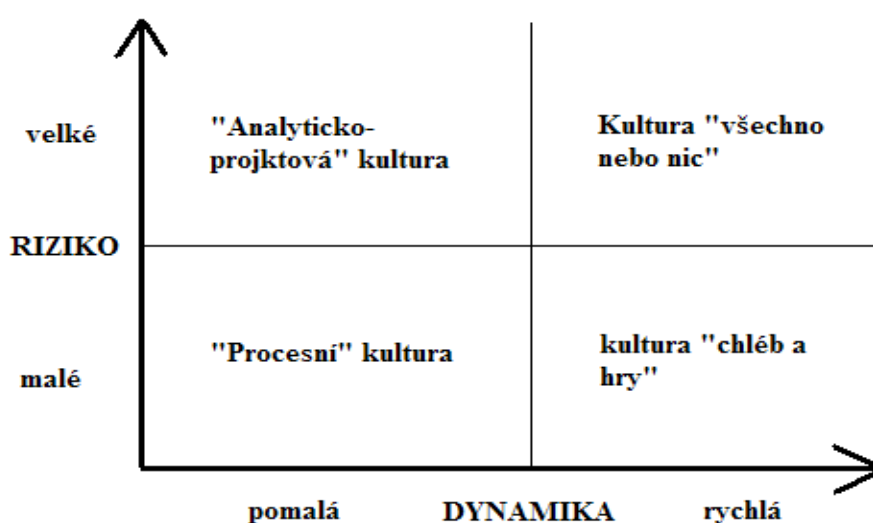
Ve třetí skupině typologií jsou takové typologie, které se posuzují z hlediska chování k dalším organizacím a také z hlediska chování členů organizace k sobě navzájem a také k vlastní organizaci. Do této kategorie typologií je zařazena typologie organizačního charakteru W. Bridgeho (1992, in Lukášová, Nový a kol., 2004), inspirovaná Carlem Jungem a teorie „Krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese (1998, in Lukášová, Nový a kol., 2004).

#### **Typologie podnikové kultury dle T. B. Deal a A. A. Kennedyho**

Za jednu z nejdůležitějších typologií považuje odborná literatura (Lukášová, Nový a kol., 2004) tu, kterou zpracovali právě T. B. Deal a A. A. Kennedy, kteří přišli s rozdělením na čtyři základní typy podnikové kultury, a to: Všechno nebo nic, Chléb a hry, Analytický projekt a Procesní kultura. Jednotlivé typy se liší podle způsobu vyjadřování zaměstnanců, atmosféry pracoviště, způsobu řízení zaměstnanců, způsobu povyšování, interpersonálních vztahů nebo rozdělení pravomocí a odpovědnosti.

Tato typologie je nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje. Se zřetelem k tomuto předpokladu prostudovali autoři stovky firem a dospěli k závěru, že s přihlédnutím k vlivu prostředí je možné identifikovat čtyři základní typy kultury – viz obrázek 2. (Deal a Kennedy, 1982, in Lukášová, Nový a kol., 2004)

**Obrázek 2 – Typologie podnikové kultury dle Deala a Kennedyho**



Zdroj: Bedrnová, Nový a kol., 2002

Na obrázku 2 jsou dle Bedrnové (2002) popsány podnikové kultury s ohledem na dynamiku reakce ze strany trhu a riziko spojené s aktivitami realizovanými firmou.

- Kultura „všechno nebo nic“ (*angl. the tough guy, macho culture*) – Podnik je světem individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, ovšem potřebují rychlou zpětnou informaci o tom, zda jejich aktivity byly úspěšné či nikoliv. Komunikace je nekonvenční, ovšem přenášení osobních problémů či intimností je nepřijatelné. Kariéra má rychlý vzestup, ale i strmý pád, zaměstnání netrvá moc dlouho. Ve firmách panuje soutěživost a muži i ženy mají rovnoprávné postavení i se stejnými požadavky.
- Kultura „chléb a hry“ (*angl. the work hard, play hard culture*) – je typická pro firmy, při jejichž podnikání je míra rizika nízká a zpětná vazba trhu



rychlá, v nichž důraz je kladen na aktivitu, iniciativitu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou. Vysokou hodnotou je přátelství a sympatie. Nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch jsou na prvním místě. Časté jsou oslavy, vyznamenání a ceny. Dress code je neformální a komunikace může být i osobní a soukromá.

- Kultura „analyticko-projektová“ (*angl. the bet-your-company culture*) – existuje obvykle v takových firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba velmi pomalá. Správné rozhodnutí je životně důležité, proto musí být nesmírně uvážlivé. Není možno si dovolit sebemenší chyby. Lidé, pracující v takovéto společnosti, si uvědomují hierarchii, pracují pod tlakem a musí spolupracovat. Pracovníci jsou totiž na sobě hodně závislí a rozhodování je centralizované. Kariérní postup je velmi pomalý.
- Kultura „procesní“ (*angl. the process culture*) – je vlastní organizacím s nízkou mírou rizika i s pomalou či žádnou zpětnou vazbou. Pracovníci se více soustředí na to, jak věci dělají, než na to, co dělají. Uznávané hodnoty jsou především technická dokonalost, správný postup a přesnost. Pracovníci nemají zpětnou vazbu, takže do té doby než je někdo nepohání. Důraz se klade na formality. Tato kultura je sice funkční ve stabilním prostředí, ale není schopna rychlé reakce a pohledu do budoucnosti.

Dle autorů, jen minimum firem odpovídá zcela jednoznačně jednomu typu, většinou jde o mix těchto 4 typů. (Lukášová, Nový a kol., 2004), nicméně lze se shodnout na tom, že existence silné a funkční podnikové kultury lze podle Bedrnové (2007) hodnotit pozitivně. Silná podniková kultura přináší jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky poměrně snadno pochopitelný, vytváří podmínky pro přímou komunikaci, snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků, zvyšuje motivaci a týmový duch, zajišťuje stabilitu sociálního systému.

### 3.3.4 Diagnostika podnikové kultury

Obecně lze výzkumné metody dělit do dvou skupin. Na metody kvalitativní a metody kvantitativní. Záleží na tom, pro jaké výzkumy mají být upřednostňovány (Brooks, 2003).

Kvalitativní metody jsou voleny, pokud je nutné získat informace o zkoumaných jevech, objasnit význam těchto informací a na základě významů porozumět zkoumanému jevu. Není předem zkoumáno, které proměnné jsou pro diagnostiku důležité. Dotazované osoby vypovídají podle toho, co oni sami považují za relevantní a správné. Uplatnění těchto metod je však velmi náročné. Interpretace dat vyžaduje velkou míru objektivity a nezávislosti. Mezi metody kvalitativního výzkumu lze řadit (Lukášová, 2010):

- *pozorování* (cílené vnímání zkoumaného jevu bez zvolených kritérií pozorování)
- *hloubkový rozhovor* (nestandardizovaný rozhovor pro odhalení hlubších souvislostí zkoumaného jevu)
- *skupinový rozhovor* (pro odhalení nejen individuálních, ale i sdílených názorů)
- *analýza dokumentů* (např. výročních zpráv, zápis z porad, záznamů z hodnotících pohovorů)
- *projektivní metody* (slouží často pro překonání případných komunikačních bariér mezi respondentem a tazatelem. Respondentovi jsou předkládány různé podněty, např. obrázek, nedokončená věta, apod., které jej přinutí k mimovolné interpretaci, která ovšem pramení z podvědomého vnímání a kulturního cítění respondenta).

Kvantitativní metody jsou založeny na kvantitativním mapování výskytu určitých proměnných (znaků). Před výzkumem je nutno provést redukci zkoumaného jevu a zvolit proměnné vypovídající o obsahu podnikové kultury podstatným a relevantním

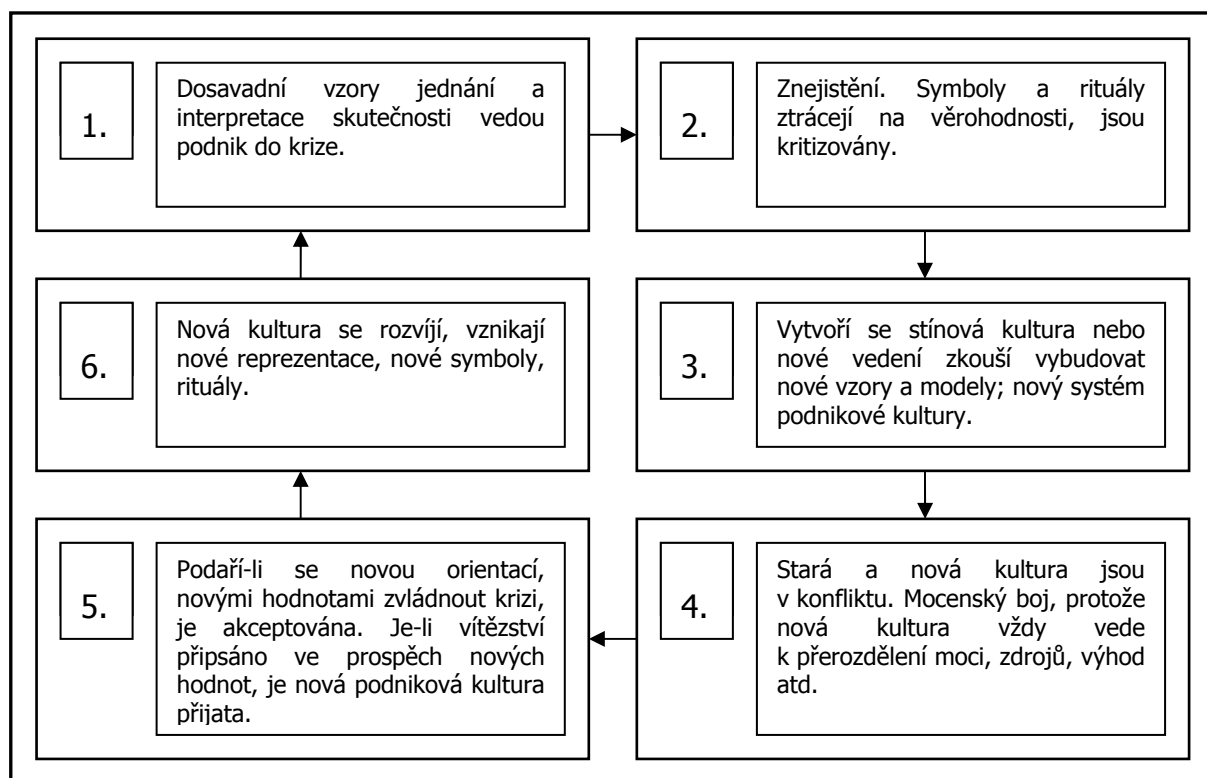
způsobem. Dotazovaný je omezen pouze výběrem možných odpovědí na předem zadané otázky. Nespornou výhodou je snadnější sběr dat a možnost opakování a srovnávání. Mezi metody kvantitativního výzkumu lze řadit (Lukášová, 2010):

- *pozorování* (součástí tohoto pozorování je, na rozdíl od výzkumu kvalitativního, i zaznamenávání výsledků pozorování do záznamových archů, kde se sleduje jak četnost výskytu jednotlivých znaků, tak i jejich míra. Tato metoda se používá v kvantitativním výzkumu spíše okrajově)
- *strukturovaný rozhovor* (otázky jsou respondentům kladeny jednotným způsobem. Tato metoda hraje v kvantitativním výzkumu také spíše okrajovou roli)
- *dotazování* (dotazníkem se rozumí „strukturovaný sled otázek, navržených za účelem zjištění názorů a faktů a následného zaznamenání těchto údajů“. Dotazníky lze dělit na strukturované, polostrukturované a nestrukturované. Dotazníky strukturované používají otázky uzavřené, kdy respondent volí jednu z předem nabízených možností. Dotazníky nestrukturované jsou naopak založeny na otázkách otevřených, kdy respondent odpovídá na otázku vlastními slovy. Dotazníky polostrukturované pak využívají otázek jak otevřených, tak uzavřených.

### **3.3.5 Změna podnikové kultury**

Změnou podnikové kultury je rozuměn přechod od výchozího stavu k cílovému (viz obrázek 3), tzn. transformace nevyhovující vžitě podnikové kultury ve strategicky potřebnou kulturu, která je v souladu s podmínkami prostředí. Jedná se o stav, kdy zaměstnanci rozvíjené a sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s těmi, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity podniku (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

**Obrázek 3 – Cyklus podnikové kultury (W. G. Dyer, 1985)**



Zdroj: Bedrnová, Nový, 1998

Logicky nutnými kroky, které je nutno provést ještě před zahájením procesu změny, jsou (Pfeifer, Umlaufová, 1993):

- analýza a zhmotnění stávající podnikové kultury,
- formulace strategicky potřebné podnikové kultury,
- konfrontace stávající kultury s kulturou strategicky potřebnou a odhad možných rizik,
- určení podstaty žádoucího posunu a rozsahu změny.

Samotný proces změny podnikové kultury může být vyjádřen různými schematickými modely a metodikami. Společné jim je to, že začínají s poznáním

kultury, dále vytváří vizi její změny a provádí zásahy do firemní kultury. Odborná literatura uvádí, že změnu je možné provést přístupem shora dolů (který je doporučován v převážné většině literatury) a zdola nahoru, nicméně oba zmíněné mají své příznivce i kritiky (Šigut, 2004).

Jednou z metod používaných ke změně podnikové kultury dle Pfeifera, Umlaufové (1993) je metodika D-V-Z, která je rozdělena do tří etap:

- Diagnostika – cílem je přesně zjištění prvků s následným vysledováním hodnot a přístupů. Jako diagnostických nástrojů je využito pozorování, dotazování a rozbor dokumentů.
- Vize posunu – jde o formulování strategicky potřebné kultury podle žádoucích cílů, tak i konfrontace s vžitou a strategicky potřebnou kulturou, kdy následně vymezíme podstatu žádoucího posunu.
- Zásahy – šest základních činností, které vedou k docílení zásahu do podnikové kultury:
  1. Specifikace zásahu.
  2. Podpůrná kampaň.
  3. Příprava klíčových sil.
  4. Realizace programů zásahu.
  5. Monitorování úspěchu a posilování strategicky potřebné kultury.
  6. Úsilí o důvěru a porozumění.

Další podobná metodika, kterou Pfeifer a Umlaufová (1993) nastiňuje je Metoda spirály. V ní se používá osm kroků procesu změny:

- Diagnostika:
  1. Krok – pozorování (dotazování) identifikace projevů kultury,
  2. Krok – charakteristika projevů,

3. Krok – proč? – jde o určení hodnot,
- Vize změny:
    4. Krok – utřídění priorit hodnot (včetně etiky, estetiky, emocí),
    5. Krok – návaznost a spojitost s dosavadní kulturou,
    6. Krok – příprava, projekce, prověření zdrojů, podmínek a prostředků,
    7. Krok – realizace,
    8. Krok – kontrola a sledování.

Lukášová (2010) rozděluje změnu podnikové kultury na dva základní typy – evoluční a revoluční.

- Revoluční změna – bývá označována i jako transformační, strategická či diskontinuální a dochází k ní, pokud existuje silný vnější či vnitřní tlak, který si tuto změnu v zájmu zachování existence firmy vynucuje. Obvykle jde o velmi razantní a zásadní změny.
- Evoluční změna – obvykle se k ní nepřistupuje z důvodu krize, ale pokud existuje potřeba zlepšení. Často se týká jen problematických oblastí vyžadujících si změnu.

Evoluční rozvoj je efektivní v obdobích růstu společnosti, naopak revoluční změny jsou zapotřebí v obdobích krizí, úpadku a dezintegrace.

Změnu podnikové kultury mohou doprovázet také samozřejmě problémy, protože se jedná o velmi nelehký proces, do kterého se musí zapojit všichni členové organizace. Problémy vznikají, pokud se příliš lpí na starých způsobech rozhodování a jednání a často bývá snaha o změnu doprovázena také nedůvěrou a odmítáním či odporem ze strany zaměstnanců. Další problematická místa mohou být v nejasné strategii a v míře popření dosavadních platných postupů (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Ke každé takovéto změně je potřeba přistupovat individuálně a citlivě, jelikož se změnou podnikové kultury většinou souvisí i reorganizace celého podniku, což znamená mnohdy i novou organizační strukturu a například i propouštění. Všichni členové organizace a zaměstnanci musí být postupně na takovou změnu připravení.

Změna podnikové kultury je vždy dlouhodobým procesem, který vyžaduje značné úsilí managementu. Jsou to právě manažeři, kteří mají nejvyšší šance ovlivnit postoje, představy a hodnoty těch, kteří jsou v nejtěsnějším kontaktu se zákazníky, a proto je zapotřebí jim zajistit i adekvátní vzdělání. Změny kultury jdou pochopitelně ruku v ruce se změnami řízení, informačních systémů, odměňování atd. (Šigut, 2004).

## **4 Charakteristika zvoleného subjektu**

K analýze podnikové kultury a zachycení její změny, průběhu procesu změny, vlivu na zaměstnance a jejich chování, byla vybrána organizace, která se zabývá výrobou a prodejem léčiv.

### **4.1 Obecné údaje**

#### **4.1.1 Založení a charakteristika společnosti**

Jedná se o americkou biofarmaceutickou společnost, resp. její českou pobočku, která v České republice působí již od počátku 90. let, zabývající se vývojem a výrobou originálních léčiv v oblasti onkologie, hematologie, imunologie a virologie. Hlavním předmětem činností je prodej farmaceutických přípravků. Novým záměrem na dalších 5 let je také vyhledávání nových obchodních příležitostí a začlenění nových přípravků do prodejního portfolia společnosti. Základní kapitál v České republice činí 3,2 milionů korun. (Zdroj: výroční zpráva za rok 2013)

#### **4.1.2 Řídící struktura společnosti**

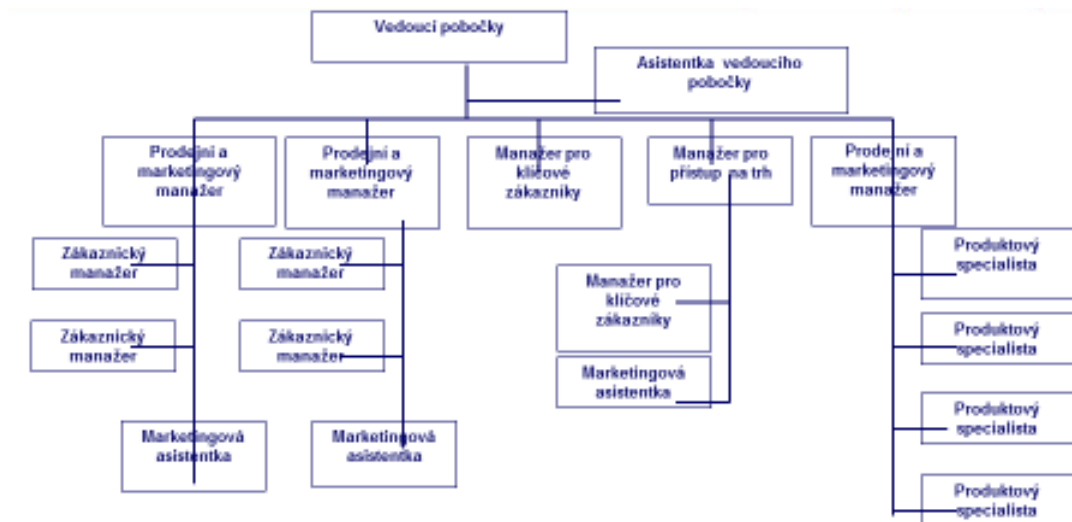
Společnost je řízena jednatelem a je členěna na oddělení:

- Prodejní a marketingové
- Personální
- Ekonomické
- Logistika
- Medicínský dohled
- Regulační záležitosti

(Zdroj: výroční zpráva za rok 2013)



**Obrázek 4 – Řídící struktura komerční části společnosti**



Zdroj: interní data

Řídící struktura komerční části společnosti ukazuje, jak je společnost členěna, je vedena jedním manažerem zodpovědným za danou zemi a zároveň je to i jednatel společnosti, kterému podléhají další oddělení. Každé oddělení má na starosti jednu oblast léčby a tu vede prodejní a marketingový manažer, kterému jsou podřízeni zákaznickí manažeři, každé oddělení má také svou marketingovou asistentku, která se stará o administrativu, objednávky, smlouvy, schvalovací procesy a tak dále. Pro společnost jako je tato, je v podstatě nejdůležitější právě tato komerční, jak prodejní, tak marketingová část, protože díky ní si společnost udržuje trvalý růst na trhu a ovlivňuje celkový zisk společnosti.

### **4.1.3 Personální složení zaměstnanců**

Po celém světě pracuje v této společnosti okolo 27 000 zaměstnanců. V České republice je to cca 40 zaměstnanců. Z toho je cca 30 zaměstnanců kmenových a 10 osob působících jako agenturní zaměstnanci, kteří však mají dlouhodobé kontrakty na plný úvazek a dobu neurčitou. Jsou tedy stabilním článkem ve společnosti a mezi kmenovými a agenturními zaměstnanci nejsou dělány žádné rozdíly.

Je-li podnik charakterizován z pohledu složení zaměstnanců dle pohlaví a věku, tak ženské osazenstvo tvoří 64 % zaměstnanců a mužského pohlaví je 36 % zaměstnanců. Dle věkových skupin tvoří nejpočetnější část věková kategorie 41-50 let, v tomto věku pracuje ve společnosti devatenáct zaměstnanců. Druhou nejpočetnější věkovou kategorií je věkové rozmezí 31-40 let. Zaměstnanců zde v tomto rozmezí pracuje čtrnáct. Další kategorie je 51-60 let a tu zde zastupuje pět zaměstnanců. Shodně po jednom zaměstnanci mají nejmladší, ale i nejstarší sledovaná kategorie, tedy 21-30 let a 61 let a více. Co se týče doby trvání zaměstnání, tak zde je skladba velice různorodá. Jsou zde zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti více jak 10 let. To jsou zaměstnanci, kteří si během těchto let prošli několika změnami a jsou stále loajální. Dále jsou tu tací, kteří jsou zde zaměstnání nyní ve střednědobém horizontu, tedy někde mezi 3-7 lety. Poslední skupina zaměstnanců jsou noví zaměstnanci, kteří nemají problém měnit častěji zaměstnání a hledat pro sebe vhodné uplatnění, proto ani v této společnosti nemusejí působit dlouho. Z personálního hlediska je ve společnosti kolektiv velice různorodý, ale dobře fungující. (Zdroj: interní podklady z personálního oddělení)

## **4.2 Historie společnosti**

Historie společnosti sahá až do roku 1858, kdy byla založena farmaceutická laboratoř, která začala vyrábět lékařské produkty pro běžné použití a toaletní potřeby. Od svého počátku až po současnost si společnost prošla mnoha změnami, menšími, většími, ale za významné stojí zmínit např. to, že po druhé světové válce společnost expandovala i mimo trh USA, například do Jižní Ameriky a Evropy a začala se více specializovat na vývoj léků pro závažnější onemocnění. Od roku 2000 se jí podařilo uvést na trh přes 10 nových preparátů. Celkem si společnost prošla 14 akvizicemi.

V České republice si její pobočka prošla také mnoha změnami, jak organizačními, tak i personálními. V tuto chvíli patří k váženým biofarmaceutickým společnostem, která sice svým počtem zaměstnanců patří mezi ty menší, ale svou činností se řadí mezi jednu z předních farmaceutických firem.

(Zdroj: interní zdroje)

## **5 Vlastní zpracování**

### **5.1 Podniková kultura ve společnosti**

Tato společnost si vždy kladla a i nadále klade velký důraz na vývoj nových přípravků. Od širokého spektra svých produktů se uchýlila k tomu soustředit se na užší profil a vyvíjet léky na závažná onemocnění a být tak i v užším kontaktu se svými zákazníky a pacienty.

Jako člen AIFP (Asociace inovativního farmaceutického průmyslu), jejímž členem se mohou stát farmaceutické společnosti, které mají vlastní výzkum a vývoj, uvádí na trh nové inovativní léky a je ochotna se zavázat k dodržování přísných etických pravidel stanovených Etickým kodexem AIFP. Již toto dobrovolné členství mnoho vypovídá o přístupu, jak ke svým zaměstnancům, tak i k veřejnosti, jak zákazníkům a tak i pacientům. Tyto zásady či závazky má společnost koneckonců také na svých webových stránkách určené pro veřejnost, kde prezentují svoje poslání, ale právě i závazky vůči pacientům a zákazníkům, zaměstnancům, globálním společenstvím, akcionářům a také životnímu prostředí. Charakterizují je slova jako odpovědnost, efektivita, etické chování, transparentnost, udržitelnost, bezpečnost, profesní rozvoj, trvale silné výsledky, zachování přírodních zdrojů a životního prostředí. Vedle toho má společnost vytyčené a pevně zakotvené své hodnoty a vizi do budoucnosti. (Zdroj: [www.aifp.cz](http://www.aifp.cz), interní zdroje)

#### **5.1.1 Globální poslání**

Jelikož jsou pro společnost na prvním místě pacienti, poslání společnosti je vcelku jasné – zavázala se k tomu, že bude objevovat a vyvíjet moderní léky, které budou pomáhat pacientům vítězit nad závažnými nemocemi.

#### **5.1.2 Diverzita a inkluze**

Velmi důležitou složkou podnikové kultury společnosti po celém světě je diverzita (rozmanitost) a inkluze (začlenění). Společnost si zakládá na rovnoprávném a rovnocenném přístupu ke všem svým zaměstnancům, jakéhokoliv vyznání, barvy

pleti, pohlaví, hendikepu apod. Všem dává stejné příležitosti a trvá na tom, aby zaměstnanci tak přistupovali i sami k sobě, ale i k dodavatelům, zákazníkům a dalším osobám, se kterými přijdou v rámci pracovní náplně do styku.

### **5.1.3 Ocenění**

Společnost patří mezi vysoce uznávané na různých polích působnosti. Zde jsou jen některá z nich. To dokazuje, že, jak zaměstnanci, tak i veřejnost, dokáže ocenit vedení a celé nastavení společnosti, které je ke svým zaměstnancům velmi otevřené a přátelské.

#### **100 Best Companies 2014 – Working Mother**

Společnost byla již po sedmnácté zvolena mezi sto nejlepších společností, které jsou přívětivé k pracujícím maminkám svým nastavením firemní kultury, svou firemní politikou a různými programy. Umožňuje práci z domova či na jakýkoliv zkrácený úvazek a flexibilní dobu.

#### **Best Place to Work for LGBT Equality**

Již po deváté byla společnost ohodnocena 100% skóre v každoročním hodnocení Nadace za lidská práva za rovné příležitosti k zaměstnání a rovnoprávné pracovní prostředí.

#### **Best Place to Work 2015**

Společnost se již po sedmé dostala do výběru padesáti top společností, které byly ohodnoceny titulem nejlepší místo k práci. Hodnocení provádějí samotní zaměstnanci jednotlivých společností.

### **5.1.4 Nadace společnosti**

Společnost založila již v roce 1955 svou nadaci, která investuje do spousty programů, které reflektují hodnoty společnosti a slouží potřebám společnosti. Posláním Nadace je pomáhat omezovat nerovnosti v poskytování zdravotní péče

posilováním kapacit domácích zdravotnických pracovníků, integrováním zdravotní péče s domácími asistenčními službami a mobilizováním komunit v boji proti nemocem.

### **5.1.5 BioPharma průzkum**

Každý rok probíhá v celé společnosti ve všech organizacích po celém světě průzkum, který je zaměřen na strategii, kulturu, lidi a jejich zapojení. Důvod průzkumu je prostý. Společnost chce znát názory a myšlenky svých zaměstnanců, jak jsou spokojeni, s čím jsou spokojeni, co je pro ně důležité pro dobrý pracovní výkon, motivaci pro práci, jak jsou spokojeni s nadřazeným a co naopak hodnotí negativně a v jakých situacích by uvažovali o odchodu atd.

V roce 2013 probíhal průzkum v době organizačních změn po celém světě. Celkem obsahoval průzkum 47 otázek a návratnost odpovědí z celého světa byla 77 %. Z České republiky celkem odpovědělo 79 % zaměstnanců. Hodnotící škála je nastavena od hodnocení nesouhlasím (1) až po zcela souhlasím (5).

Co se týče odpovědí zaměstnanců z České republiky, tak tam je možno vidět zlepšující se tendenci, kdy manažeři mají obecně pozitivnější náhled. Naproti tomu komerční část organizace bývá kritičtější.

Klesající trend v kladném hodnocení otázek můžeme vidět v těchto oblastech:

#### **Kultura**

- Rozhodnutí jsou přijímána na odpovídající úrovni mé organizace.
- Jsem oprávněn/a přijímat rozhodnutí, která zlepšují kvalitu mé práce.
- Jednotlivci pohotově implementují nové nápady.

#### **Lidé a jejich zapojení**

- Cítím se být povzbuzován/a ke sdílení nových a lepších způsobů práce.
- Lidé jsou vedeni k odpovědnosti za nedostatky v jejich práci.

- Můj přímý nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu, která mi pomáhá zlepšovat můj výkon.
- Můj manažer mi pomáhá učit se nové schopnosti a růst.
- V organizaci mám skutečné příležitosti zlepšovat své schopnosti.
- V tomto roce se budu dívat po pracovních příležitostech mimo organizaci.
  - V tomto posledním bodě je velký nárůst v souhlasném hodnocení této možnosti. Ze 14 % z roku 2012 tuto možnost zvažuje 24 %, což je zapříčiněno právě organizačními změnami.

Oblasti odpovědí, které se zlepšily o 15 % a více jsou:

#### **Strategie**

- Organizace přijímá nutné změny pro efektivní konkurenceschopnost.

#### **Kultura**

- Cítím se být povzbuzován/a ke sdílení nových a lepších způsobů práce.
- Vidím jasné propojení mezi mou prací a cíli společnosti.
- Můj čas a energie se soustřeďují na věci, které vytvářejí hodnotu pro naše zákazníky a akcionáře.
- Můj manažer zaměřuje úsilí na nejdůležitější prvky práce.
- Můj manažer je vzorem BioPharma kultury.
- Děláme pokrok v našem závazku pro udržení ekonomické, sociální a environmentální udržitelnosti.

#### **Lidé a jejich zapojení**

- Cítím se vyhořen/a ze své práce – zde hodnoty klesly.
- Je vyvíjena dostatečná snaha pro to, aby zdejší pracovníci vyjadřovali své názory a nápady.
- Jako zaměstnanec BMS se cítím ohodnocen/a.
- Jsem pyšný/á na svou práci, že mohu pracovat pro tuto organizaci.

- Mám ze své práce pocit osobního naplnění.
- Má práce se mi líbí.

Mezi odpovědi, které byly hodnoceny nejkladněji, patří:

- Moji spolupracovníci spolupracují na splnění úkolů.
- Důvěřuji ostatním partnerským týmům, se kterými spolupracuji.
- Jsem povzbuzován jednat samostatně.
- Jsem dobře informován/a o tom, co se očekává od mé práce.
- Jsem pyšný/á na svou práci pro organizaci.

Mezi těmi, které jsou hodnoceny nejzáporněji, jsou:

- Lidé jsou vedeni k odpovědnosti za nedostatky v jejich práci.
- Lidé v organizaci činí rozhodnutí, kdy rychlost a přesnost jsou v souladu.
- Jednotlivci v organizaci pohotově implementují nové nápady.
- Lidé pracují efektivně po funkčních i zeměpisných liniích.
- Organizace přijímá nutné změny pro efektivní konkurenceschopnost.

V České republice bylo identifikováno těchto pět zdrojů motivovanosti a zapojení zaměstnanců. Zde jsou seřazeny dle důležitosti:

1. Zajímavá práce
2. Přímá a otevřená komunikace s manažerem
3. Flexibilní pracovní možnosti
4. Kolegiální pracovní prostředí
5. Schopnost a samostatnost

Výsledky tohoto globálního průzkumu jsou pro vedení důležité. Dokáže tak identifikovat, v jakých organizacích po světě mohou být slabé stránky, kde se může tvořit nějaký problém a může ho tak rychleji řešit. Záleží mu na každém názoru a je si vědomo toho, že jedině takovýmto přístupem a starostí o své zaměstnance si udrží i jejich loajalitu.

### **5.1.6 Vize společnosti v České republice**

Společnost v České republice si v roce 2013, po velké reorganizaci, stanovila vizi stát se respektovanou společností, která je v oblasti inovací ve vedoucím postavení a soustředí se na růst a efektivitu a propaguje nejvyšší etické standardy. Tato vize je platná až do roku 2016 a všichni zaměstnanci musí vyvinout maximální úsilí, aby se naplnila.

### **5.1.7 Hodnoty společnosti v České republice**

V roce 2013 prošla česká pobočka společnosti významnou organizační a tedy i personální změnou, jak již bylo zmíněno v odstavci výše a tato změna bude zmíněna ještě v další kapitole. Řídící struktura se výrazně změnila. Zanikla některá oddělení, nahradily je jiné pozice a větší počet zaměstnanců musel být propuštěn a pár nových bylo přijato na nově vzniklé pozice. V tuto chvíli zde byl prostor pro vybudování nových hodnot, se kterými se zaměstnanci ztotožní a které si odsouhlasí všichni zaměstnanci, jak noví, tak i „přeživší“ v nové řídicí struktuře.

Pro zaměstnance vyšly jako nejdůležitější následující oblasti pracovního procesu s těmito hodnotami:

- **Rozhodování**

- Prioritizace

- *Co to je:*

- Jasně stanovit cíle, jejich pořadí a důležitost a podle toho směřovat prostředky a zdroje. ➤➔ účelnost



- *Proč je to důležité:*
  - Nemůžeme dělat všechno, na to nemáme lidi, čas ani peníze. Chceme dělat to, co dává smysl.
- *Jak to vypadá:*
  - Zdroje (peníze, čas rozdělovat podle priorit) – nejvíce času trávíme na hlavních prioritách
  - Nebát se říci NE aktivitám s nízkou prioritou
  - Proaktivně řešit kolizi v prioritách
  - Proaktivně komunikovat deprioritizaci
- *Na co si dát pozor:*
  - Konflikt priorit
  - Neschopnost/nemožnost stanovit priority
  - Časté změny priorit
  - Nesoulad priorit v rámci české organizace, mezi českou pobočkou a ústředím podniku, apod.

○ Kvalita

- *Co to je:*
  - Splnit zadání v předem stanovené kvalitě. ➤→ účinnost
- *Proč je to důležité:*
  - Chceme dosáhnout cíle efektivně. 100 % kvalita není u všech aktivit nutná, žádoucí a ani možná.
- *Jak to vypadá:*
  - Úroveň kvality = předem stanovený čas, rozpočet, zdroje, detail.
  - Na daném úkolu strávit pouze tolik času, kolik je nezbytně nutné
  - Úroveň kvality je nutné stanovit pro každou aktivitu, společně se zadavatelem

- Příliš vysoká kvalita = zbytečná námaha
- Platí pravidlo 80:20 (Ve 20 % času udělám 80 % práce)
- GEPO – Good Enough Proceed On
- *Na co si dát pozor:*
  - Neschopnost/nemožnost plánovat
  - Nejasné standardy kvality
  - Kvalita vyžaduje čas a kompetenci
- **Implementace**
  - Walk the talk
    - *Co to je:*
      - Jednat v souladu se svými sliby.
    - *Proč je to důležité:*
      - Plnění slibů je základním předpokladem důvěry. Bez důvěry nemůže žádný vztah (efektivně) fungovat.
    - *Jak to vypadá:*
      - Slíbím, co mohu splnit
      - Splním, co jsem slíbil
      - Nemohu – li splnit, ozvu se, řeším
      - Disciplína v dodržování slibů vůči ostatním i sobě samému
    - *Na co si dát pozor:*
      - Neochota měnit rozhodnutí
      - Nejasnost slibu/závazku vede k jeho nedodržení
      - Špatný odhad schopností/možností (např. slib něčeho, co nemůžu ovlivnit)

○ Spravedlnost/ Férovost

▪ *Co to je:*

- Problémy řešit objektivně, bez upřednostňování vlastních zájmů.

▪ *Proč je to důležité:*

- Pouze objektivní přístup vede k optimálnímu řešení.

▪ *Jak to vypadá:*

- Nastavení pravidel a měřítek
- Transparentnost
- Hledání win-win řešení
- Rovný přístup k lidem, zdrojům a příležitostem

▪ *Na co si dát pozor:*

- Alibismus
- Rovnostářství

• **Vztahy**

○ Slušnost

▪ *Co to je:*

- Dodržovat pravidla chování a respektovat hodnoty ostatních.

▪ *Proč je to důležité:*

- Slušnost, vzájemný respekt a zájem umožňují spolupráci v týmu/organizaci. Díky tomu lidé chtějí (spolu)pracovat.

▪ *Jak to vypadá:*

- Chovat se tak, jak společnost/tým očekává. (forma)
- Skutečný zájem o druhé a jejich názory
- Vyjasnění pravidel (např. nově příchozím)

- Vyžadování dodržování pravidel, resp. netolerovat jejich nedodržení
- Korektnost, otevřenost
- *Na co si dát pozor:*
  - Slušnost vyžaduje čas ➤→ nedostatek slušnosti neomlouvá časovým tlakem
  - Strach vyžadovat dodržování pravidel
- Vzájemná podpora
  - *Co to je:*
    - Nezištně podpořit kolegu/kolegyni, pokud to potřebuje.
  - *Proč je to důležité:*
    - Jsme jeden tým. Jedinec nemůže být úspěšný, není-li úspěšný tým. A obráceně.
  - *Jak to vypadá:*
    - Nebát se říci si o pomoc
    - Pomoc/podpora (vedoucí k dosažení cíle) bez ohledu na momentální zodpovědnost
    - Upozornit, pokud někdo potřebuje pomoc nebo podporu
    - Zejména v rámci týmu nebo oddělení
    - Reciprocita v pomoci
  - *Na co si dát pozor:*
    - Ne každá pomoc je vítaná
    - Rozmělnění odpovědnosti
    - Černý pasažér vs. hodný hlupák
    - Pomoc druhým na úkor vlastních priorit
    - Pomoc může zakrývat systémové chyby (nekompetentnost, špatné rozdělení úkolů a podobně)

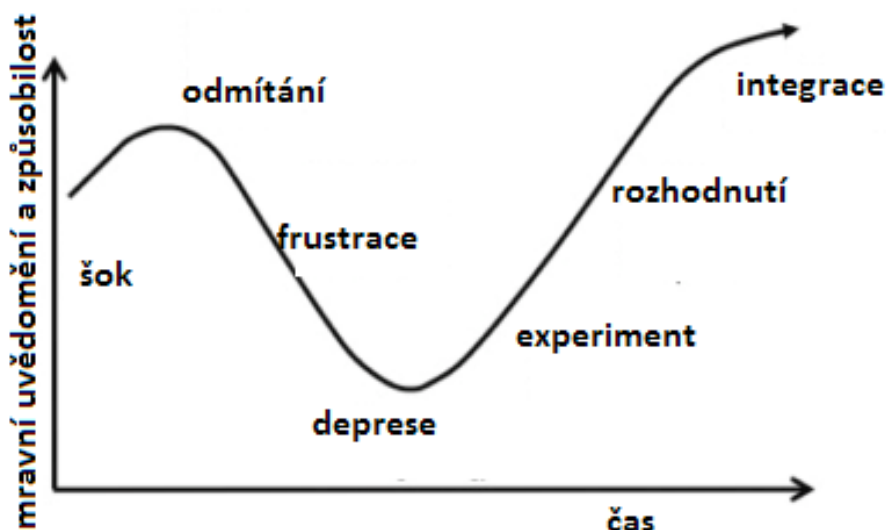
## 5.2 Změna podnikové kultury v ČR

Jak již bylo zmíněno, v roce 2013 postihla celou společnost, všechny pobočky ve světě, velká reorganizace. Reorganizace byla potřeba kvůli posílení pozice na trhu a měnícímu se trendu v marketingových aktivitách a přístupech, a aby společnost mohla udržet krok s konkurencí. V České republice dvě marketingová oddělení zanikla a s nimi i pracovní pozice a cca deset zaměstnanců muselo být propuštěno. Změnili se i pracovní pozice a jejich náplně v dalších odděleních a každý zaměstnanec dostal na výběr, zda firmu dobrovolně opustí, nebo se bude o některou z pozic ucházet. Pro všechny to bylo těžké rozhodování, v tu chvíli zaměstnanci cítili vztek, nejistotu a jakousi zradu ze strany vedení, že něco takového dopustilo. Pro zaměstnance to byla samozřejmě velká změna, kterou nečekali a bylo potřeba se s ní nějak vypořádat a na nově vzniklou situaci se adaptovat. Vedení společnosti v České republice uspořádalo firemní mítink mimo kancelář, aby si lidé od náhlé změny a stresu mohli odpočinout a také aby si prošli tzv. Change management workshopem (školení, jak zvládat nenadálé změny), který měl za úkol naučit zaměstnance a vedení, jak změny přijímat, vypořádat se s nimi a nakonec je pozitivně přijmout. Pro celou firmu to bylo hodně přínosné setkání, protože strávili spolu čas mimo kancelář na neutrální půdě, mohli otevřeně o všem hovořit - o svých obavách, strachu z neznámého a z budoucnosti, co se jim líbí a nelíbí, jak jsou spokojeni apod. Na konci workshopu si všichni společně vybrali a odsouhlasili již zmíněné hodnoty, které jsou pro fungování podniku a komunikaci mezi lidmi v něm důležité. Celý tým to posílilo, semklo a posunulo dál.

Níže je schéma, které znázorňuje proces, kterým si při větší změně, ať už v osobním či pracovním životě, každý člověk projde. V tomto případě tomu nebylo jinak.

Obrázek 5 – Fáze změny z pohledu pracovníka

## Křivka změny dle Kübler-Ross



Zdroj: <https://servicefocus.wordpress.com/category/human-behaviour/change-human-behaviour/>

V první fázi člověk zažívá šok a překvapení, které přechází v odmítavý postoj, lidé nevěří, že se něco takového stalo. Další fází je frustrace, to znamená, že osoba, které se změna týká je rozzlobená a uvědomuje si, že něco je jinak. Nastává deprese. Člověku se do ničeho nechce, nemá energii. Deprese se pomalu přelévá do experimentu – člověk se pomalu začíná zabývat nově nastalou situací. Experiment se změnil v rozhodnutí, rozhodnutí naučit se fungovat v nové situaci, přístup začíná být pozitivní. Poslední fází je integrace, tedy začlenění. Člověk přijímá změnu s pozitivním postojem.

Následující obrázek ukazuje, že změna v organizaci jde ruku v ruce se změnou firemní či podnikové kultury a bez dobrého uvedení potřeby změny a získání si zaměstnanců na svou stranu, by takováto změna proběhla neúspěšně. Díky tomu, že nejvyšší vedení v české pobočce ve spojení s personálním oddělením usilovně pracovalo na způsobu sdílení informací a komunikace se zaměstnanci a následně i

uspořádalo zmíněný seminář pro zaměstnance, týkajícího se managementu změn, nikdy by nebyla změna v organizaci přijata a taktéž ani nová firemní kultura. Zde opravdu záleží na každém jedinci a má-li firma i nadále prosperovat a přežít v konkurenčním prostředí, musí být každý jedinec přesvědčen o správnosti těchto kroků.

**Obrázek 6 – Kroky managementu změny**



Zdroj: <http://e-api.cz/page/70968.management-zmeny/>

### 5.3 Dotazníkové šetření

Po proběhlé reorganizaci a nastavení nových hodnot a vize společnosti v České republice byla provedena dvě dotazníková šetření ve společnosti s odstupem šesti měsíců, která měla za úkol zachytit, jak tuto změnu vnímají její zaměstnanci, jak se s novou vizí a novými hodnotami ztotožňují a zda jim rozumí. Jak zaměstnanci vnímají i samotnou společnost a jak jsou celkově spokojení. Dva průzkumy s časovým odstupem měly zachytit, zda došlo k nějakému posunu v pocitech a vnímání hodnot a vizí společnosti zaměstnanci. Do průzkumu byli zahrnuti všichni zaměstnanci, návratnost však nebyla 100%. Své odpovědi odevzdalo celkem 77 % respondentů. Přesné výsledky průzkumu jsou vidět v příloze 2.

### 5.3.1 Průzkum – podzim 2013 a jaro 2014

Cílem dotazníku, který proběhl na podzim roku 2013, po proběhlé reorganizaci na jaře roku 2013, bylo zachytit prvotní pocity a vnímání zaměstnanců, kteří si právě prošli změnou a byli nuceni přeorientovat své myšlení a nastavení na nové hodnoty a novou vizi společnosti. Prošli si celým procesem změny, všemi fázemi a vedení se snažilo o to, aby všichni zaměstnanci dospěli do finální fáze integrace a tedy pozitivní přijetí změny a adaptaci na ní.

Dotazník se skládal ze dvou částí:

- Vize
  - Kapitola s otázkami k nově nastavené Vizi se objevila až v dotazníku na jaře roku 2014.
- Hodnoty

Část Vize obsahovala dalších devět podotázek, část Hodnoty dalších sedm podotázek. Na otázky se odpovídalo pomocí hodnotící škály od jedné do šesti, přičemž číslo šest znamenalo nejvyšší hodnocení a číslo jedna nejnižší, v tomto případě číslo jedna znamenalo vůbec/ zcela nenaplnována a číslo šest se rovnalo významu zcela/ excelentně/ zcela naplnována.

V kapitole **Vize** respondenti odpovídali na tyto otázky:

1. Jak se ztotožňujete s Vizí?
2. Jak Vy (Váš) tým naplňuje Vizi?
3. Jak je komunikována implementace Vize?
4. Jak je naplňována část Vize – Respektovaná organizace?
5. Jak je naplňována část Vize – Leader v inovacích?
6. Jak je naplňována část Vize – zaměřená na soustavný růst?
7. Jak je naplňována část Vize – zaměřena na vnitřní efektivitu?



8. Jak je naplňována část Vize – prosazující nejvyšší etické standardy?
9. Sestavte pořadí jednotlivých částí Vize, jak jsou v naší nové organizaci naplňovány (od nejvíce až po nejméně naplňované části Vize)

V kapitole **Hodnoty** museli zaměstnanci zodpovědět těchto sedm otázek:

1. Jak je naplňována hodnota Prioritizace?
2. Jak je naplňována hodnota Kvalita?
3. Jak je naplňována hodnota Walk The Talk?
4. Jak je naplňována hodnota Spravedlnost/Férovost?
5. Jak je naplňována hodnota Slušnost?
6. Jak je naplňována hodnota Vzájemná podpora?
7. Sestavte pořadí Hodnot tak, jak jsou v naší nové organizaci naplňovány (od nejvíce až po nejméně naplňovanou hodnotu).

Celý dotazník je uveden v příloze 1.

Na jaře v roce 2014 byla provedena druhá vlna dotazníku, týkající se nově nastavených hodnot a vize společnosti v České republice a stejně jako první dotazník, který se konal na podzim roku 2013, měl za úkol zjistit, jak zaměstnanci tyto hodnoty vnímají, jak se s nimi ztotožňují, zda rozumí Vizi společnosti a jakým směrem se chce společnost ubírat. Dotazník byl naprosto stejný, tudíž bylo podstatné porovnat výsledky z těchto dvou dotazníků a zanalyzovat, k jakému posunu ve vnímání Vize a Hodnot u zaměstnanců došlo.

### **5.3.2 Agregované výsledky obou dotazníků**

Počet respondentů, kteří reagovali na průzkum na podzim roku 2013, bylo pouhých devatenáct. Zřejmě to souviselo se stále přetrvávajícím šokem a nelibostí z nenadálých změn. Na jaře roku 2014 zodpovědělo na otázky celkem třicet jedna zaměstnanců. Výsledky byly následující.

Tabulka 1 znázorňuje přesné pořadí hodnocených částí Vize od nejlépe vnímané a naplňované až po nejméně naplňovanou. Na prvním místě se umístilo „prosazující nejvyšší etické standardy“. Na druhém pak „Respektovaná organizace“. Třetí místo obsadilo „zaměřená na soustavný růst“, čtvrté místo má „leader v inovacích“ a poslední místo patří „vnitřní efektivita“.

**Tabulka 1 – naplňování a vnímání Vize - výsledky**

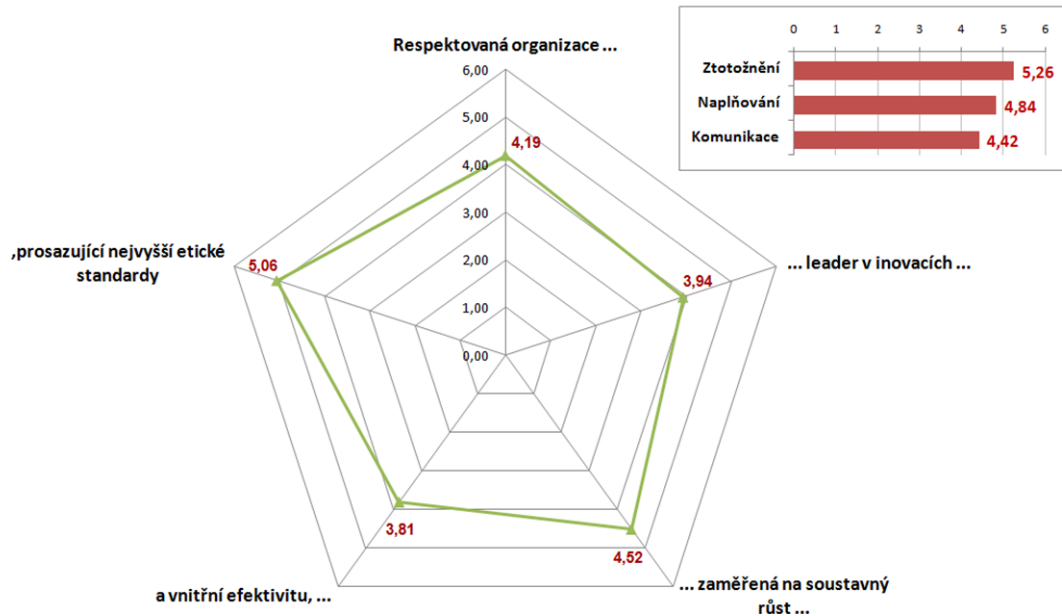
<b>Vize - relativní hodnocení (n=31)</b>	<b>Průměr</b>	<b>Pořadí</b>
„prosazující nejvyšší etické standardy	1,87	1
Respektovaná organizace ...	2,81	2
... zaměřená na soustavný růst ...	2,87	3
... leader v inovacích ...	3,32	4
a vnitřní efektivitu, ...	4,13	5

Pokud je posuzováno to, jak zaměstnanci porozuměli a jak hodnotí naplňování nové Vize společnosti, vychází, že nejvýše hodnocená část Vize, jako nejvíce naplňovaná, je část „prosazující nejvyšší etické standardy“. Naproti tomu se zdá, že nejméně naplňovaná část Vize je „zaměření na vnitřní efektivitu“.

Nejvyššího ohodnocení také dosáhla otázka ztotožnění se s Vizí, zatímco otázka komunikace implementace Vize už nevyznívá tolik pozitivně a skončila za naplňováním vize.

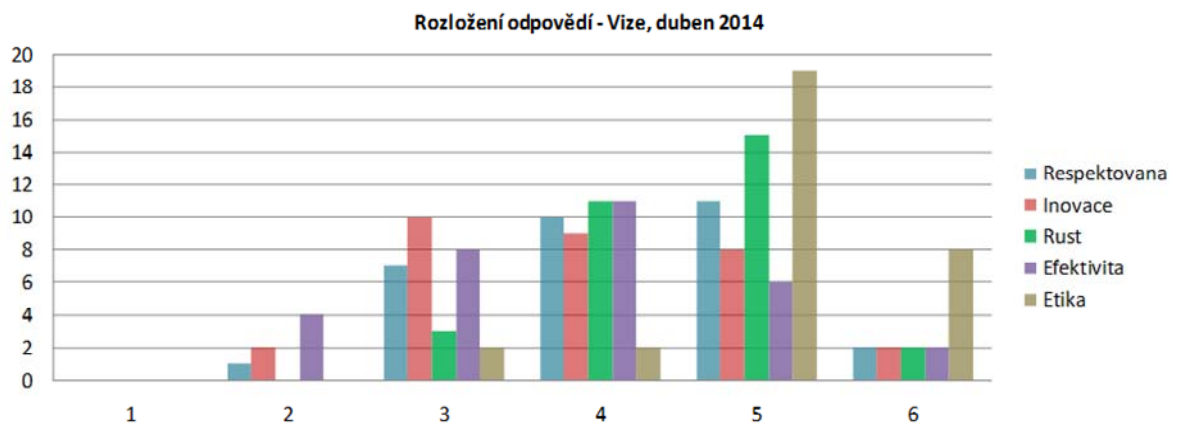
Na obrázku 7 můžeme vidět výše popsané výsledky v souhrnu. Je patrné, že známky, které zaměstnanci volili, se pohybovali v kladnější části hodnotící škály.

**Obrázek 7 – naplňování a vnímání Vize - souhrn**



Na následujícím grafu je znázorněno, jaké hodnoty nejčastěji zaměstnanci ve svých odpovědích volili. Převažují tu hodnocení čtyři a pět, tedy v kladné části výběru. Ani jeden zaměstnanec nezvolil známku 1, tedy nejhorší hodnocení. Číslem dvě hodnotilo sedm zaměstnanců z celkového počtu třiceti jedna respondentů.

**Obrázek 9 – rozložení odpovědí - Vize**



V dalších dvou tabulkách a grafu jsou zachyceny výsledky průzkumu týkající se Hodnot ze dvou průzkumů na podzim 2013 a na jaře 2014.

Nejvyšší hodnocení v obou kolech vždy dosáhly hodnoty jako vzájemná podpora a slušnost, což jsou velmi důležité hodnoty, aby organizace mohla fungovat. V říjnu 2013 ohodnotilo Slušnost nejvyššími známkami 5 a 6 šestnáct zaměstnanců z devatenácti. V dubnu 2014 to bylo dvacet šest hlasů z celkem třiceti jedna respondentů. Oproti tomu nejhůře dopadlo naplňování hodnoty Prioritizace. V obou kolech se umístila na posledním místě. V roce 2013 získala jedenáct hlasů od devatenácti a v roce 2014 třináct od třiceti jedna zaměstnanců, kteří této hodnotě přiřadili známku 5 a 6. Zajímavé je, že na třetím a pátém místě se hodnocení naplňování Hodnot prohodilo. V roce 2013 zaměstnanci vyhodnotili, že hodnota Walk the Talk je lépe naplňována a byla na třetím místě, zatímco Spravedlnost skončila na místě pátém. V roce 2014 se situace obrátila a Spravedlnost se dostala před Walk the Talk. Kvalita se umístila, jak na podzim, tak i na jaře na čtvrtém místě.

**Tabulka 2 - Naplňování Hodnot - výsledky**

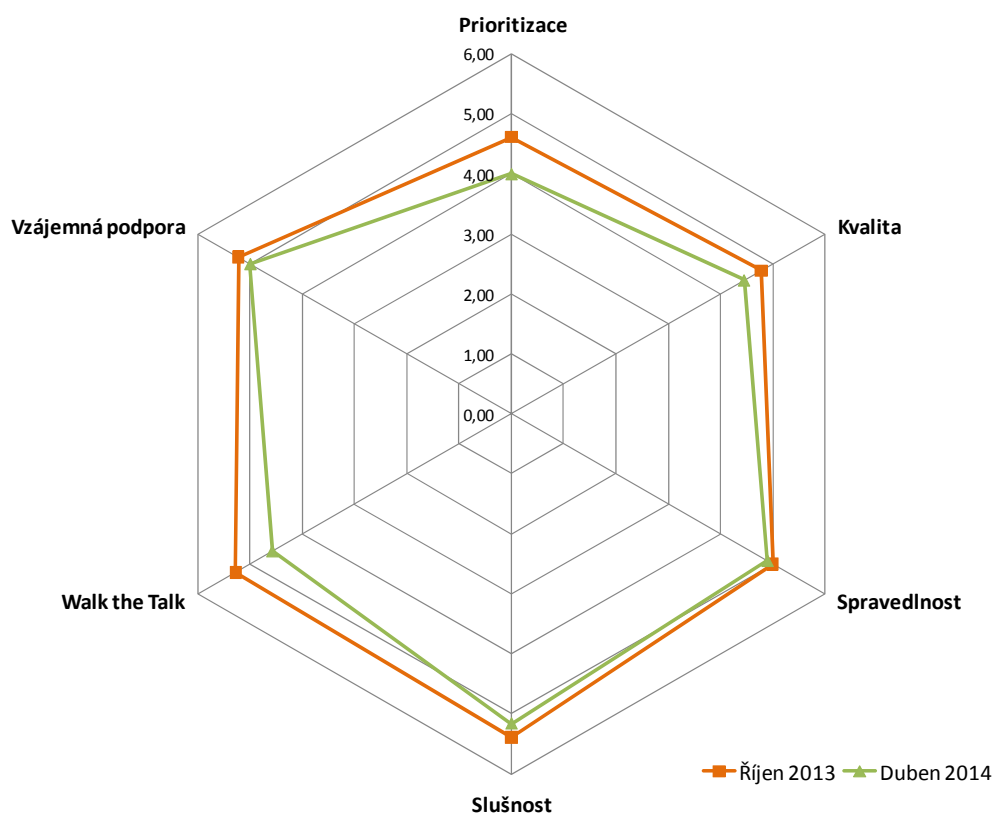
<b>Hodnoty - absolutní hodnocení</b>	<b>Průměrné hodnoty</b>		
	<b>Říjen 2013</b>	<b>Duben 2014</b>	<b>Rozdíl</b>
Prioritizace	4.61	4.00	-0.61
Kvalita	4.78	4.45	-0.33
Spravedlnost	5.00	4.90	-0.10
Slušnost	5.39	5.16	-0.23
Walk the Talk	5.28	4.58	-0.70
Vzájemná podpora	5.22	5.00	-0.22
	n=19	n=31	

**Tabulka 3 – Naplňování Hodnot - výsledky**

Hodnoty - relativní hodnocení	Průměrné hodnoty		Pořadí	
	Říjen 2013	Duben 2014	Říjen 2013	Duben 2014
Vzájemná podpora	2.78	2.77	1	2
Slušnost	2.83	2.26	2	1
Walk the Talk	3.22	3.90	3	5
Kvalita	3.83	3.71	4	4
Spravedlnost	4.00	3.55	5	3
Prioritizace	4.33	4.81	6	6
	n=19	n=31	n=19	n=31

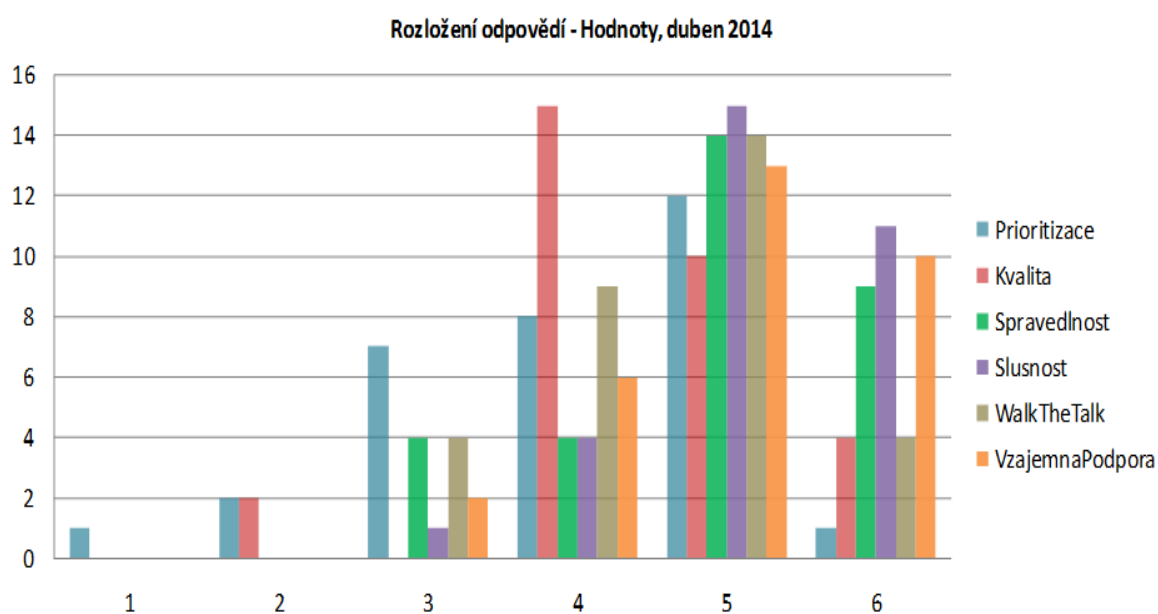
Obrázek 10 sumarizuje výsledky v grafické podobě. Přímký se pohybují poblíž vnější hranici pavučinového grafu, což značí převažující odpovědi v kladné škále hodnotící stupnice. To znamená, že všichni zaměstnanci, přes všechny změny, negativní situace, stále kladně hodnotí svou společnost, čemuž odpovídá i obrázek 11, kde vidíme, že u žádné z hodnot nekleslo pod hodnotu 2.

**Obrázek 10 – Naplňování Hodnot - souhrn**



Dle rozložení odpovědí je možno vidět, že nejčastěji volenou odpovědí bylo číslo pět, dále čtyři a šest. Stále se tedy odpovědi objevovaly na pozitivní škále odpovědí. Již zde je také vidět, že u Hodnot v roce 2014 už jeden respondent volil i číslo 1 pro svou odpověď a hodnotil tak, že hodnota Prioritizace není vůbec naplňována, zatímco v roce 2013 nikdo nehodnotil číslem 1 žádnou z hodnot.

**Obrázek 11 - Naplňování hodnot – rozložení odpovědí**



## 6 Návrhy a doporučení

Výše zjištěné poznatky a výsledky jsou velmi dobrým materiálem a náhledem do mysli zaměstnanců. Pokud každý opravdu svědomitě a pravdivě odpovídal na každou otázku, dá se získanými informacemi do budoucna velice dobře pracovat.

Výsledky, jak každoročního BioPharma průzkumu, tak i dotazníkového šetření ukazují, že zaměstnanci si společnosti, ve které pracují, vážně a svou práci dělají rádi. Cítí se být rovnocennou součástí společnosti a věří, že jejich práce má smysl. Pozitivně hodnotí práci svého nadřízeného a i oni samotní se cítí být dobře ohodnoceni a oceňují kolegiální pracovní prostředí. Tyto výroky korespondují s výsledkem z dotazníku, kde byly nejvýše hodnocené „slušnost“ a „vzájemná podpora“. Pro zaměstnance jsou tyto dvě hodnoty a jejich dodržování nejdůležitější a vnímají, že jsou nejvíce naplňovány. To také přispívá k dobré pracovní atmosféře a lepším pracovním výkonům a nasazení. Zároveň zaměstnanci ohodnotili, že nejvíce se naplňuje část vize, která hovoří o prosazování nejvyšších etických standardů. To znamená, že si zaměstnanci uvědomují, že společnost dbá na dodržování tohoto prohlášení a prosazuje právě tu slušnost, etiku, tedy určité morální zásady, dodržování pravidel, nepůsobení zla a věcí, které by byly v rozporu se zákonem.

Na druhém místě hodnotili naplňování obrazu „respektované organizace“. Toto ohodnocení vypovídá o tom, že společnost, ve které pracují i tak vidí a mají k ní respekt. Berou ji jako seriózní společnost, která má v lékařském světě dobré jméno a hodnocení. Ostatně tuto pozici budují již její zakladatelé od počátku. Vždy šlo vedení společnosti o dobrou pověst a vždy se zabývala výzkumem svých originálních léčiv pro vážná onemocnění a dnes tomu není jinak. Společnost klade velký důraz právě na tu originalitu a inovativnost a chtějí svým pacientům nabízet stále lepší a efektivnější možnosti léčby.

Na posledním místě skončilo ovšem naplňování vnitřní efektivity. To přesně souhlasí i s tím, že zaměstnanci ohodnotili, že nejméně naplňovaná hodnota je Prioritizace, což spolu velmi souvisí. Ve společnosti, která se zabývá výrobou a prodejem léčiv, je efektivita a prioritizace přímo zásadní. Jednotlivé úkony a úkoly ve společnosti musí

na sebe navazovat či se doplňovat a týmy musí spolu efektivně spolupracovat, aby se dobrali k výbornému výsledku. Efektivita, jinými slovy produktivita, je vlastně účinnost vložených zdrojů a užitek jimi získanými. Jde o kvalitu, poměr vstupů k získání určitého výstupu, a pokud toto v organizaci nefunguje, nemá ani úspěch a zisk. K tomu, aby byl co největší účinek, či zisk také právě slouží ona prioritizace. Stanovit si priority, tedy úkoly dle důležitosti, co se udělá jako první, co je neurgentnější a co počká na později. Pokud toto zaměstnanci a manažeři ve společnosti neumějí, je to špatné. V této organizaci to neznamena, že by efektivita či stanovení si priorit ve společnosti úplně chybělo a manažeři či vedení to neumělo, ale je zde patrné, že je určitě co zlepšovat a na čem zapracovat. Když manažer špatně stanoví prioritu pro celý tým a ten svou efektivitu vynaloží na nepodstatný úkol, může se stát, že tak nesplní svoje stanovené cíle a oddělení vykáže málo prodejů či se zmenší podíl na trhu. Určitě je vhodné se zamyslet, kde je přesně jádro problému při nenaplňování prioritizace a efektivit a pro všechny zaměstnance včetně vedení připravit školení či workshop, kde by si osvěžili základní pravidla pro to, jak být efektivní a jak rozpoznávat priority a na příkladech by si to jednotlivé týmy mohly vyzkoušet.

Je ale třeba říci, že i když prioritizace a efektivita skončily na posledních místech, tak známky, kterými byly hodnocené, se pohybovaly mezi 3, 4 a 5, což je na stupnici stále kladnější hodnocení a to znamená, že respondenti to nevidí tak kriticky.

Posledním zásadním pozorovaným jevem je nejhorší ohodnocení toho, jak byla komunikována samotná implementace Vize. Jde to ruku v ruce s tím, že tato nová vize byla oznámena společně s velkou reorganizací, na kterou všichni čekali, něco málo všichni tušili, ale nevěděli, že dopady budou tak velké. Dalším problémem bylo to, že se informace o tom, jak bude nová organizace vypadat, několikrát měnila, a proto si lidé ve společnosti nebyli jisti ničím, co jim bylo vždy sděleno, a čekali nějaké další špatné zprávy. To nebyla ani tak chyba vedení společnosti v České republice, ale chyba toho, že v globálním měřítku stále probíhala jednání s dalšími společnostmi o určitých akvizicích a tedy ani vedení v České republice nemělo k dispozici všechny potřebné informace a detaily, přesto již muselo svým



zaměstnancům určité změny oznámit. Vedení, zde v České republice, si toho bylo vědomo a vidělo, jak to na zaměstnance působí a snažilo se být všem zaměstnancům a jejich otázkám nápomocno a otevřeno, i když ne vždy bylo schopno svým podřízeným dát adekvátní odpověď.

Na základě toho uspořádalo pro celou českou pobočku oddechový mítink mimo kancelář, kde byla možnost vše probrat na neutrální půdě a vypovídat se ze všech svých obav. Toto byl určitě dobrý krok, který vedení vůči svým zaměstnancům podniklo. Lidé viděli, že manažeři z vedení nejsou lhostejní, že jim na zaměstnancích záleží a váží si jejich vykonávané práce a úsilí i v tomto těžkém období.

Opět je třeba si uvědomit, že „komunikace“ nebyla ohodnocena ani jednou známkou 1 a 2 a nejvíce bodů získala za hodnocení známkou 4, tedy takovou, která je blíže ke kladnému hodnocení „zcela“ či „excelentně“.

Komunikace je v dnešní době také velmi podstatná součást, jak podnikové kultury, tak ale i celkového fungování společnosti. Pokud spolu jednotlivá oddělení nevychází, nekomunikují, tak jak by měla, neříkají si a nepředávají si veškeré podstatné informace, nemůže mít splněný úkol či uspořádaná akce úspěch. Také závisí na komunikaci uvnitř týmu či oddělení. Jakmile si kolegové či nadřízený s podřízeným nerozumí, komunikace nebude nikdy natolik efektivní, aby mohli společně své povinnosti plnit a odvádět v co nejlepší kvalitě. Proto je dobré pravidelně několikrát za rok si s kolegy z oddělení či nadřízeným sednout a probrat vše, co je trápí, poskytnout si navzájem zpětnou vazbu a pokusit se najít řešení případných problémů. Je dobré tato sezení dělat častěji než jen jednou či dvakrát za rok, to totiž probíhá celkové roční hodnocení pracovníka z pohledu, jak splnil či nesplnil své stanovené cíle na začátku roku. Je vhodnější se sejít častěji, jednou za kvartál na příklad, eventuálně častěji, je-li to potřeba, či si to vyžaduje situace a řešit vzniklý konflikt hned na začátku, aby nenarostl a nenabobtnal do takových rozměrů, kdy je už každá pomoc marná a v zaměstnanci buď mohou tak zvaně „bouchnout saze“ či se může nervově zhroutit a hrozí taktéž syndrom vyhoření, když se neseťkává s pochopením nadřízeného a hromadí se mu úkoly, které už se svou

kapacitou nezvládne. Je dobré těmto situacím aktivně předcházet a nadřizený by měl mít zájem o každého svého podřízeného zvlášť.

Velká zodpovědnost také leží na personálním oddělení a personálním manažerovi, protože hlavně na něm je největší zodpovědnost při výběru nových zaměstnanců a obsazování volných pozic. Organizace klade na tuto činnost velký důraz a pečlivě každého kandidáta podrobuje několika-kolovému výběrovému řízení, kde jsou přítomni i kolegové či nadřízený z daných oddělení, kde se má volná pozice obsadit. Mohlo by se zdát, že to není nic těžkého vybrat vhodného kandidáta na určitou pozici, ale vybrat takového, aby zapadl do již fungujícího a rozjetého týmu, do celé společnosti, aby nenarušil svým příchodem, povahou a chováním zaběhlý řád, to je velmi těžký úkol. Samozřejmě je žádoucí určitý nový pohled nově příchozích, který může poskytnout jiný vhled na danou problematiku, ovšem i tak musí splňovat určitá kritéria, která si společnost pečlivě hájí. Kandidáti musí splňovat čtyři zásadní principy chování, na kterých si organizace zakládá a díky tomu si tak vytvořila dobrou pověst před veřejností, ale i mezi svými zaměstnanci a proto získává každoročně několik ocenění, která již byla zmiňována.

Tyto čtyři principy jsou:

- Rozhodovat a jednat
- Spojovat a spolupracovat
- Inovovat a zlepšovat
- Růst a zapojit se

Pečlivě se sleduje, zda každý zaměstnanec těmto principům vyhovuje a naplňuje je a pokud v nějaké oblasti zaostává za ostatními, je zde snaha mu pomoci či ho mentorovat a nasměrovat správným směrem, ať už pomocí externích školení či interních tréninků a podpory nadřízeného.

Je vidět, že společnost si takovéto zaměstnance i v době organizačních změn a po nich udrží a i nově příchozí zaměstnance umí vybrat tak, aby do kolektivu zapadli.

Pokud se náhodou stalo, že nebyl výběr nového spolupracovníka správný, většinou tento odchází sám na vlastní žádost po dohodě s nadřízeným, protože ne každému takto nastavená podniková kultura může vyhovovat.

Což opět ukazuje, že každá podniková kultura v každé společnosti je ojedinělá. Tam, kde určité nastavení funguje perfektně, neznamená, že jinde to také bude fungovat bezchybně.

## 7 Závěr

Tato práce umožnila nahlédnout tak zvaně „pod pokličku“ jedné mezinárodní farmaceutické společnosti se sídlem ve Spojených státech amerických, která má své pobočky po celém světě a i v České republice.

V teoretické části práce byla nastíněna problematika podnikové kultury, jak je vysvětlována jednotlivými autory, v čem se liší jejich definice, co vše pod podnikovou kulturu zahrnují a také byl nastíněn proces změny.

V praktické části pak tato práce dovolila podívat se zblízka na podnikovou kulturu vybrané společnosti, která si, díky organizačním změnám, také prošla určitou změnou.

Byla charakterizována pobočka v České republice, která má celkem okolo čtyřiceti zaměstnanců, což ovšem nikterak nesnižuje kvalitu jejich pracovníků a odvedené práce. Bylo zjištěno, že společnost si velmi zakládá na své podnikové kultuře, přístupu ke svým zaměstnancům, zákazníkům a veřejnosti. Pečlivě si vybírá každého svého zaměstnance a také dokáže náležitě každého jednoho zaměstnance za svůj výkon a přínos pro společnosti ohodnotit a vážít si ho.

Cílem bylo poukázat, jak zaměstnanci svou organizaci vnímají, jak vnímali celou změnu v organizaci a jak vnímali nově nastavené hodnoty, ale i nově nastavenou vizi v české organizaci.

Na základě proběhlé změny byla provedena dvě dotazníková šetření – průzkumy, aby bylo možné zachytit, jak se celá situace odrazila ve vnímání zaměstnanců.

Výsledky ukázaly, že i když zaměstnanci celou změnu nesli těžce, i nadále si společnosti vážili a dokázali ocenit, že i nadále si udržuje vysoký standard v dodržování svých pravidel, těch stávajících, ale i nově nastavených.

Bylo také zjištěno, že zaměstnanci si své práce váží a dělají ji rádi, váží si svého nadřízeného a svých kolegů, jsou spokojeni s úrovní vzájemné podpory.

Toto vše je důkaz toho, že vedení společnosti se o své zaměstnance opravdu stará a dbá na jejich spokojenost, protože ví, že jen spokojený zaměstnanec může odvést 100% práci.

Šetření také ale ukázalo některé nedostatky a to v komunikování změny, nových hodnot a vize a na tom by měla společnost zapracovat. Navrhované řešení je dělat častější sezení s kolegy a nadřízenými/ podřízenými, aby se předcházelo konfliktům, nedorozumění a nepochopení. Další možností je školení efektivní komunikace a osobností rozvoj na poli komunikace.

Dalším slabším článkem ve společnosti je dodržování prioritizace a vnitřní efektivity. Zde je možné navrhnout opět trénink efektivní komunikace a také workshop na týmovou spolupráci a stanovení priorit, poněvadž, pokud tyto oblasti nebudou dobře fungovat, nebude dobře fungovat ani celá společnost.

V celkovém hodnocení svých zaměstnanců ale společnost dopadla velmi dobře a určitě se jejím přístupem mohou nechat inspirovat i další společnosti, které by rády dosahovaly lepších a vyšších výsledků, protože s tím, jak je nastavená podniková kultura, úspěch celé organizace úzce souvisí.

## 8 Seznam použitých zdrojů

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

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. vydání, Management Press s.r.o., 2007. ISBN 978-80-726-169-0

BROOKS, Ian, Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vydání, Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

HOFSTEDE, G. Kulty a organizace: Software lidské mysli. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova Praha, Filosofická fakulta, 1999, ISBN 80-85899-72-8

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

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv, Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vydání, Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2

MÜLLER, David, ...(et al.), Kultura organizace je cestou ke strategii. 1. vydání, Praha: Management Press: TC Business School, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9

NOVÝ, I. a kol. Interkulturální management: Lidé, kultura a management. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3. s. 9-10

PFEIFFER, Luděk, Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X

ŠIGUT, Zdeněk, Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vydání, Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7

VEBER, Jaromír a kol. Management. 1. Vyd., Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5

## **8.1 Elektronické zdroje:**

Academy of Productivity and Innovations - <http://e-api.cz/page/70968.management-zmeny/>

AIFP – Asociace inovativního farmaceutického průmyslu - <http://www.aifp.cz/cs/>

Service Focus - <https://servicefocus.wordpress.com/category/human-behaviour/change-human-behaviour/>

Veřejný rejstřík a sbírka listin - <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

## **9 Přílohy**

**Příloha číslo 1 - dotazník**

**Příloha číslo 2 – přesné výsledky dotazníků**



## 9.1 Dotazník

### VIZE

*Nejprve prosím ohodnoďte celkovou Vizi:*

Jak se ztotožňujete s Vizi? <span style="float: right;">Zcela</span> Vůbec <span style="margin-left: 100px;">Zcela</span> 1   2   3   4   5   6	Jak Vy (Váš tým) naplňujete Vizi? <span style="float: right;">Zcela</span> Vůbec <span style="margin-left: 100px;">Zcela</span> 1   2   3   4   5   6	Jak je komunikována implementace Vize? <span style="float: right;">Excelentně</span> Zcela špatně <span style="margin-left: 100px;">Excelentně</span> 1   2   3   4   5   6
---	---	---

*Nyní se prosím zaměřte na jednotlivé části Vize:*

Respektovaná organizace. ...

Jak je naplňována tato část vize? Zcela nenaplňována <span style="float: right;">Zcela naplňována</span> 1   2   3   4   5   6
--

... leader v inovacích ...

Jak je naplňována tato část vize? Zcela nenaplňována <span style="float: right;">Zcela naplňována</span> 1   2   3   4   5   6
--

... zaměřená na soustavný růst ...

Jak je naplňována tato část vize? Zcela nenaplňována <span style="float: right;">Zcela naplňována</span> 1   2   3   4   5   6
--

a vnitřní efektivitu. ...

Jak je naplňována tato část vize? Zcela nenaplňována <span style="float: right;">Zcela naplňována</span> 1   2   3   4   5   6
--

... prosazující nejvyšší etické standardy.

Jak je naplňována tato část vize? Zcela nenaplňována <span style="float: right;">Zcela naplňována</span> 1   2   3   4   5   6
--

Seřadte pořadí jednotlivých částí Vize, jak jsou v naší nové organizaci naplňovány: 1: nejvíce, 2: poměrně, 3: méně naplňované části. Ute :

1:	▼
2:	▼
3:	▼
4:	▼
5:	▼

Pokud chcete, uveďte komentář či upřesnění týkající se naplňování Vize:

### HODNOTY

#### ROZHODOVÁNÍ

Prioritizace

Kvalita

Jak je naplňována tato hodnota? Zcela nenaplňována <span style="float: right;">Zcela naplňována</span> 1   2   3   4   5   6
--

Jak je naplňována tato hodnota? Zcela nenaplňována <span style="float: right;">Zcela naplňována</span> 1   2   3   4   5   6
--

**IMPLEMENTACE**

Walk the Talk

Jak je naplňována tato hodnota?					
Zcela nenaplňována			Zcela naplňována		
1	2	3	4	5	6

Spravedlnost/Férovost

Jak je naplňována tato hodnota?					
Zcela nenaplňována			Zcela naplňována		
1	2	3	4	5	6

**VZTAHY**

Slušnost

Jak je naplňována tato hodnota?					
Zcela nenaplňována			Zcela naplňována		
1	2	3	4	5	6

Vzájemná podpora

Jak je naplňována tato hodnota?					
Zcela nenaplňována			Zcela naplňována		
1	2	3	4	5	6

Sestavte pořadí hodnota tak, jak jsou v naší nové organizaci naplňovány; od nejvíce až po nejméně naplňovanou hodnotu;

1:	▼
2:	▼
3:	▼
4:	▼
5:	▼
6:	▼

Pokud chcete, uveďte komentář či upřesnění týkající se dodržování hodnot:

## 9.2 Přesné výsledky dotazníku

Jaro 2014

Indikátor	Hodnoty - naplovení				Hodnoty - relativní podíl				Vše - celkové hodnocení				Vše - naplovení čísel				Vše - relativní podíl naplovení				
	Kritéria	Vešle	Sumár	Průměr	Kritéria	Vešle	Sumár	Průměr	Kritéria	Vešle	Sumár	Průměr	Kritéria	Vešle	Sumár	Průměr	Kritéria	Vešle	Sumár	Průměr	
1	0	0	0	0	2	5	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	2	2	0	0	2	4	3	5	0	0	0	1	2	0	4	0	0	0	0	0	
3	7	0	4	1	4	2	1	5	12	5	3	0	1	5	7	10	3	8	2	6	
4	8	15	4	4	9	6	4	3	12	3	4	5	6	9	12	10	9	6	3	3	
5	12	10	14	15	14	13	8	9	4	4	1	5	11	15	10	11	8	19	2	6	
6	1	4	9	11	4	10	14	5	5	1	1	14	6	4	2	2	2	8	0	0	
Count	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
SUM	134	138	153	160	142	155	140	115	121	110	70	86	165	150	137	150	123	140	118	157	87
AVG	4.0	4.5	4.9	5.2	4.6	5.0	4.6	3.7	3.9	3.5	2.3	2.8	5.3	4.8	4.4	4.2	3.9	4.5	3.8	5.1	2.9

Podzim 2013

Indikátor	Hodnoty - naplovení				Hodnoty - relativní podíl			
	Kritéria	Vešle	Sumár	Průměr	Kritéria	Vešle	Sumár	Průměr
1	0	0	0	0	3	1	2	1
2	0	0	0	0	0	5	4	2
3	1	1	0	1	3	2	5	3
4	6	3	5	1	2	0	1	4
5	10	13	8	6	9	7	4	6
6	1	5	10	7	9	7	3	2
Count	18	18	18	18	18	18	18	18
SUM	83	66	90	87	94	78	69	58
AVG	4.6	4.8	5.0	5.4	5.3	4.3	3.8	3.2