

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Alice Mikešová

Analýza firemní kultury ve farmaceutické společnosti

Pfizer, spol. s r.o.

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

MASTER – COMBINED STUDY

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Alice Mikešová

**Analysis of the corporate culture in a pharmaceutical
company Pfizer, spol. s r.o.**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:

doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. února 2014

Alice Mikešová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat především vedoucímu mé práce doc. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a podporu při zpracování a společnosti Pfizer, spol. s r.o. za poskytnutí podkladů pro přípravu této práce.

Anotace

Předmětem diplomové práce je analýza firemní kultury farmaceutické společnosti se zaměřením na firemní komunikaci. Teoretická část popisuje obecné aspekty a charakteristiky firemní kultury. Zaměřuje se na její modely, determinanty, na důležitost vlivu firemní komunikace, ale také na etiku, etické kodexy a řízení kariéry ve společnosti a kariérové intervence.

V rámci empirické části práce jsou charakterizovány cíle, principy a poslání farmaceutické společnosti Pfizer, spol. s r.o. Česká republika. Analyzovány jsou faktory a využité prostředky firemní kultury a interní komunikace firmy Pfizer, které podporují výkonnost společnosti, stejně tak jako etické kodexy a řízení kariéry zaměstnanců. V praktické části práce jsou využity metody studia vnitropodnikových dokumentů, praktických zkušeností autorky, kvantitativního výzkumu zaměřeného na zaměstnance společnosti Pfizer a zhodnocení firemní kultury pomocí SWOT analýzy.

Klíčové pojmy

Determinanty firemní kultury, druhy firemní kultury, etický kodex, firemní komunikace, firemní kultura, firma, identita, interní komunikace, komunikace, kultura, organizace, organizační kultura, Pfizer, podnik, podniková komunikace, podniková kultura, řízení kariéry, společnost, vlivy firemní kultury.

Annotation

The aim of the thesis is to analyse the corporate culture in a pharmaceutical company with the focus on corporate communication. The theoretical part describes the general aspects and characteristics of the corporate culture. It is focused on its models, determinants, the importance of the corporate culture's effects, ethics, the ethical codex, career management and career interventions.

The empirical part of the thesis characterizes the aims, principles and function of the pharmaceutical company: Pfizer, Ltd., Czech Republic. Here, the factors and means of the corporate culture and the internal communication of Pfizer, which support the efficiency of the company, as well as ethical codex and employees' career management are analysed. The practical part uses the methods of internal document study, the author's practical experience, quantitative research on the employees of Pfizer and evaluation of the corporate culture using the SWOT analysis.

Key words

Determinants of the corporate culture, types of corporate culture, ethical codex, corporate communication, corporate culture, company, internal communication, communication, culture, organisation, organisational culture, Pfizer, enterprise, career management, corporate culture effects.

OBSAH

ÚVOD	9
1 CHARAKTERISTIKA FIREMNÍ KULTURY	11
1.1 Vymezení pojmu firemní kultura.....	11
1.2 Definice firemní kultury.....	12
1.3 Prvky firemní kultury	15
2 MODELY FIREMNÍ KULTURY	19
2.1 Modely firemní kultury podle zaměření.....	19
2.2 Modely firemní kultury podle výrazných determinantů	22
2.3 Modely firemní kultury podle dominantní orientace ve změně	24
3 DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY.....	26
3.1 Faktory okolního prostředí.....	27
3.2 Faktory managementu	27
3.3 Další možnosti kategorizace determinantů.....	28
3.4 Vliv firemní komunikace v rámci firemní kultury	29
4 VÝZNAM FIREMNÍ KOMUNIKACE	31
4.1 Komunikace obecně	31
4.1.1 Definice komunikace	31
4.1.2 Druhy komunikace	32
4.2 Firemní komunikace – vymezení pojmu.....	33
4.3 Firemní komunikace – definice	34
4.4 Cíle interní komunikace.....	35
4.5 Interní komunikace ve skupině	36
4.6 Komunikační toky ve firmě.....	38
4.7 Komunikační kanály, formy a prostředky.....	39
4.8 Přínos interní komunikace v motivaci zaměstnanců.....	42
5 SPECIFIKA FIREMNÍ IDENTITY A ETIKY.....	44
5.1 Vymezení pojmu firemní identita.....	44
5.2 Etika a etické kodexy	45
5.2.1 Etika – základní pojmy.....	45
5.2.2 Etické zásady v podnikání a etický kodex.....	46

6	ŘÍZENÍ KARIÉRY VE SPOLEČNOSTI A KARIÉROVÉ INTERVENCE	49
7	ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY A KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI PFIZER	51
7.1	Charakteristika společnosti Pfizer	51
7.2	Historie společnosti Pfizer	51
7.3	Vize, mise a hodnoty společnosti Pfizer	52
7.4	Firemní kultura společnosti Pfizer	53
7.5	Specifika interní komunikace společnosti Pfizer ČR	56
7.5.1	Ústní forma komunikačního kanálu – osobní komunikace	56
7.5.2	Písemná forma komunikačního kanálu	58
7.5.3	Elektronická forma komunikačního kanálu	59
7.6	Firemní design ve společnosti Pfizer ČR	61
7.7	Kompetence ve společnosti Pfizer ČR	62
7.7.1	Aplikace kompetenčních modelů v rámci firmy	63
7.7.2	Individuální rozvojový plán - IDP	64
7.8	Etický kodex a etické zásady společnosti Pfizer ČR	65
7.8.1	Etický kodex společnosti Pfizer ČR	65
7.8.2	Etický kodex AIFP	66
8	VÝZKUM FIREMNÍ KULTURY A KOMUNIKACE FIRMY PFIZER ČR	68
8.1	Výzkumné cíle a hypotézy	68
8.2	Výzkumná metodika	69
8.3	Charakteristika výzkumného vzorku	70
8.4	Výsledky dotazníkového šetření	73
8.5	Shrnutí a doporučení	88
9	SWOT ANALÝZA EFEKTIVNOSTI FIREMNÍ KULTURY A KOMUNIKACE FIRMY PFIZER ČR .	92
9.1	Význam SWOT analýzy	92
9.2	SWOT analýza firemní kultury a interní komunikace ve společnosti Pfizer ČR	93
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	104
	SEZNAM PŘÍLOH	107

ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na problematiku firemní kultury a komunikace, která se v návaznosti na pracovní sféru jeví neustále aktuální. Doposud je tato oblast ze strany mnoha organizací opomíjena nebo podceňována. K dispozici je celá řada knižních titulů, věnujících se firemní kultuře, jejím aspektům nebo přímo tématu firemní komunikace. Autoři odborné literatury se shodují, že tato problematika může mít na dlouhodobý rozvoj dané společnosti zcela zásadní vliv.

Zaměstnanci jsou základním a cenným kapitálem celé společnosti i úspěšné firemní komunikace a firemní kultury. Je důležité, aby firma (společnost, podnik) směrem ke svým zaměstnancům komunikovala firemní strategii, cíle, hodnoty nebo případné změny, které jsou plánovány ve fungování společnosti. Pouze otevřený přístup ze strany organizace může zajistit pozitivní atmosféru a výkonné a motivované zaměstnance.

Vše výše uvedené dokazuje důležitost propojení firemní kultury s interní komunikací a zároveň je jedním z důvodů výběru zvoleného tématu diplomové práce.

Farmaceutická společnost Pfizer, spol. s r.o. Česká republika (dále jen Pfizer ČR) využívá a částečně přebírá nadnárodní firemní kulturu, která prostupuje všemi pobočkami napříč celým světem. Každá pobočka pak přizpůsobuje určité aspekty firemní kultury národním potřebám a zvyklostem. Autorka práce pracuje ve farmaceutické společnosti Pfizer ČR více než 5 let a měla možnost se seznámit jak s firemní kulturou, tak interní komunikací firmy. Dalším důvodem výběru zvoleného tématu je nejen dlouhodobý zájem autorky o tuto problematiku, ale také možnost porovnání teoretických znalostí s důležitostí významu firemní kultury, osobní praxí a vlastní zkušeností.

Záměrem této práce je shrnout poznatky z odborné literatury a poukázat na mnohdy opomíjenou důležitost tématu firemní kultury a interní komunikace jako její zásadní součásti.

Primární cíle práce lze definovat v následujících třech bodech:

1. Analyzovat a charakterizovat principy firemní kultury a prověřit funkčnost interní komunikace ve společnosti Pfizer ČR.
2. Zdůraznit komunikační nástroje v rámci firemní kultury firmy Pfizer ČR.
3. Identifikovat silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti v rámci firemní kultury společnosti Pfizer ČR.

Sekundárním cílem práce je na základě zjištěných výsledků jednotlivých výzkumných metod vymezit doporučení a návrhy pro společnost Pfizer ČR.

Teoretická část diplomové práce se věnuje obecným poznatkům a východiskům, je kompilační a shrnuje poznatky z odborné literatury. Práce v prvních třech kapitolách obsahuje definici a zásadní pohled na firemní kulturu a její prvky. Navazuje specifikací modelů a determinantů firemní kultury. Kapitola 4 se podrobněji zabývá významem firemní komunikace se zaměřením na interní komunikaci ve firmách jako důležité součásti firemní kultury. Závěr teoretické části obsahuje charakteristiku firemní identity a etiky, vymezení řízení kariéry ve společnosti a kariérové intervence (kapitola 5 a 6).

Analytická část práce má aplikační charakter se zaměřením na splnění hlavních cílů práce. Je rozdělena do tří kapitol. V kapitole 7 jsou analyzovány aspekty firemní kultury společnosti Pfizer ČR metodou studia dokumentů, analýzy podkladů a praktických zkušeností autorky práce. Kapitola 8 je zaměřena na prověření funkčnosti firemní kultury a interní komunikace metodou kvantitativního výzkumu. Výsledky zvolených výzkumných metod jsou pak následně zpracovány a vyhodnoceny v kapitole 9 pomocí aplikace SWOT analýzy zkoumané problematiky ve zvolené farmaceutické společnosti, která je stejně jako u metody analýzy firemní dokumentace nehypotetického charakteru. Výsledky byly získány v souladu se stanovenou metodologií.

Vlastní přínos diplomové práce je ve zpracování celé empirické části věnované společnosti Pfizer ČR. Vytvoření souhrnu podkladů a dokumentace aspektů firemní kultury a interní komunikace, zdůraznění komunikačních nástrojů, zjištění pohledu na firemní kulturu a prověření funkčnosti interní komunikace ze strany zaměstnanců v dotazníkovém šetření. Dalším přínosem je také identifikace silných a slabých stránek firemní kultury a interní komunikace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA FIREMNÍ KULTURY

1.1 Vymezení pojmu firemní kultura

Pojem kultura je od počátku spojena 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.¹

Předními autory je pojem *firemní kultura* chápán obdobným způsobem, ale konkrétní vymezení obsahu zůstává poměrně různorodé. Jednou z příčin rozdílného pohledu na obsah pojmu firemní kultura je skutečnost, že je tento termín studován v celé řadě vědních disciplín, které se liší svým předmětem i metodou práce.

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.²

Téma firemní kultury označují také pojmy organizační kultura, kultura organizace, podniková kultura nebo podnikové, firemní či organizační chování. Pro účely této práce bude v dalším textu používán termín firemní kultura. Jedná se o společenský jev, který nemá ustálenou definici, z které bychom mohli vycházet. Tato kapitola se proto v úvodu věnuje dostupným definicím firemní kultury pro snazší orientaci v dané problematice.

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

² MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, s. 12. ISBN 978-80-7265-075-0.

1.2 Definice firemní kultury

Firemní kultura je vymezena předními autory například jako:

- „*Souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“³
- „*Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy.*“⁴
- Soustava hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce ve společnosti.⁵
- „*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.*“⁶
- „*Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnutí situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie firem a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů.*“⁷
- „*Určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.*“⁸
- Klima, které je vytvořeno v organizaci. Tedy souhrn manažerské strategie, taktiky a stylu řízení, který je charakteristický pro danou společnost. Odráží se v atmosféře,

³ PFIFER, L a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 19. ISBN-80-7169-018-X.

⁴ KILLMANN, SAXTON 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.

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 257. ISBN 80-247-0469-2.

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

⁷ 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.

⁸ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 9. ISBN 80-7357-046-7.

tradici, stylu oblékání i v sociálním systému uplatňovanému v korporaci a odlišujícímu ji od jiných.⁹

- 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.¹⁰
- *„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.“¹¹*

Uvedené definice zdůrazňují převážně skutečnost, že firemní kultura se týká řady abstraktních pojmů (přesvědčení, představy, normy, postoje atd.), které prostupují firmou, ačkoliv pravděpodobně nebyly konkrétně definovány. Přesto však mohou výrazně ovlivňovat chování pracovníků v organizaci.

Úplnější definici z psychologického hlediska formuloval Schein:

„Soustava základních domněnek, které si určitá skupiny vymyslela, objevila nebo vytvořila v souvislosti s tím, jak se učila vyrovnávat se svými problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které fungovaly dostatečně dobře, aby byly považovány za validní, a tudíž aby byly vštěpovány novým členům jako správný způsob, jak ve vztahu k těmto problémům vnímat, myslet a cítit.“¹²

Z výčtu výše uvedených definic deklarujících pojem firemní kultura je patrné, že jich je značné množství a je možné k němu přistupovat z různých úhlů pohledu. Při pokusu

⁹ NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 131. ISBN 80-7169-613-7.

¹⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 133. ISBN-80-247-0405-6.

¹¹ HORÁKOVÁ, I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKARPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 61. ISBN 978-80-7261-178-2.

¹² SCHEIN, E. In: ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 357. ISBN 80-7169-614-5.

zobecnit pojetí a definovat firemní kulturu, můžeme konstatovat, že ji lze chápat jako:

„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.“¹³

Vzniká, proměňuje, rozvíjí se a zaniká na základě vzájemné interakce mezi jednotlivci i skupinami. Má sociální charakter, je sdílená a všeprostupující. Vědomě i nevědomě působí na členy společnosti a tím ovlivňuje její projevy navenek. Vytváří pocit sounáležitosti, koordinuje jednání, motivuje a zahrnuje v sobě i potenciál vývoje.

Firemní kultura se projevuje zejména v následujících skutečnostech:

- ochota hledat nové přístupy, výzvy k zvyšování efektivnosti řízení, k úsporám nebo zvýšení přidané hodnoty,
- iniciativa zaměstnanců,
- týmová spolupráce,
- participativní vedení,
- postoje a přístupy orientované na společné řešení případných problémů,
- neformální uplatňování principu stálého zlepšování,
- neustálé zdokonalování a usilování o vrchol,
- důraz na zvyšování výkonnosti a ziskovosti,
- permanentní zákaznický servis, péče o zákazníka,
- celková otevřenost vůči změnám a podpora inovací.¹⁴

Firemní kultura ve firmě existuje, ať už o ni management pečuje nebo ji zanedbává. Nelze ji nařídit, ani zakázat. Firemní kultura může firmě pomáhat, ale také škodit.

¹³ LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 22. ISBN 80-247-0648-2.

¹⁴ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 77. ISBN 80-86851-17-6.

Firemní kultura je jedním z nejvlivnějších motivačních nebo demotivačních faktorů ve společnosti:

- má přímý vliv na veškeré dění ve společnosti,
- působí na kvalitu pracovního výkonu zaměstnanců, všech výstupů a procesů,
- ovlivňuje kvalitu života pracovníků a psychologické klima ve společnosti.

V důsledku toho je firemní kultura důležitým faktorem, který přispívá k úspěchu nebo neúspěchu společnosti.¹⁵

1.3 Prvky firemní kultury

Stejně jako neexistuje jednotný pohled na definici firemní kultury, tak se autoři v odborné literatuře neshodují na specifikaci jejích prvků. Pro lepší pochopení firemní kultury je ale interpretace jejích prvků potřebná, a proto se tato kapitola věnuje jejich specifikaci a výkladu.

Jako kulturní prvky se označují nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní komponenty kulturního systému. Prvky nejsou autory specifikovány jednotně, nicméně nejčastěji jsou za prvky firemní kultury označovány **základní předpoklady, hodnoty a normy**. Dále pak vnější manifestace kultury, označované jako **artefakty**.¹⁶

Základní předpoklady (případně přesvědčení) – zafixování reality, které jedinci považují za nezpochybnitelné, pravdivé a jednoznačně platné. Základní předpoklady fungují automaticky a jsou podvědomé. Příkladem může být vnímání prostředí ve společnosti jako poznatelné nebo důvěra v členy organizace.¹⁷

¹⁵ MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7265-075-0.

¹⁶ LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 20. ISBN 80-247-0648-2.

¹⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 136. ISBN-80-247-0405-6.

Hodnoty – jsou jedním z klíčových pojmů, používaných v souvislosti s firemní kulturou. Je možné je definovat jako zavazující ideje (představy o tom, co je žádoucí) ovlivňování chování lidí. Mohou se dále dělit na hodnoty instrumentální, které vedou k naplnění nižších potřeb. V kontextu společnosti mezi ně můžeme zařadit materiální podmínky, mzdu, potřeby jistoty a bezpečí.

Normy – nepsaná pravidla chování nebo určité způsoby jednání. Na rozdíl od hodnot jsou snadněji uvědomované a 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.¹⁸

Artefakty – jsou lidskými výtvary, symboly materiální povahy jako logo, vzhled a úprava firemní dokumentace, prezentační a dárkové předměty nebo firemní barvy. Zahrnují také vybavení interiérů, pracovní prostředí, tón a jazyk používaný ve firemní korespondenci. Dále zde může být zařazen způsob oslovování a komunikace v rámci interních jednání nebo telefonických rozhovorů, uskutečňovaných jak uvnitř společnosti, tak směrem ze společnosti ven. Artefakty tvoří zjevnou nejvyšší úroveň struktury firemní kultury. Pomáhají odlišit společnost od ostatních firem a stojí tím na hranici mezi vnitřní firemní kulturou a vytvářením vnější image společnosti.^{19, 20, 21}

Obrázek 1: 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).

¹⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 135. ISBN-80-247-0405-6.

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 257. ISBN 80-247-0469-2.

²⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 136. ISBN-80-247-0405-6.

²¹ SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1992, p. 29. ISBN 1-55542-487-2.

Je možné specifikovat tři základní oblasti, týkající se přesvědčení:

1. přesvědčení vztažené k přežití a adaptaci na vnější prostředí,
2. přesvědčení vztažené k integraci vnitřních procesů,
3. přesvědčení týkající se podstaty pravdy, člověka, času a lidských vztahů.²²

Jako čtyři základní prvky firemní kultury jsou autory odborné literatury také uváděny:

Symboly – jsou konkrétnějším vyjádřením abstraktní skutečnosti. Používá je daná skupina lidí, která je interpretuje určitým způsobem. Dají se specifikovat jako nejvíce viditelná část firemní kultury. Mezi symboly můžeme zařadit firemní řeč, tedy zkratky, odborný slang, ale také způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace.

Hrdinové - mohou to být skutečné nebo imaginární osobnosti, které slouží jako modely ideálního chování, nositelé tradice nebo jako vzor ideálního zaměstnance či manažera. Jedná se o prvek nemateriální povahy, který dokládá dosažitelnost úspěchu a slouží jako motivace pro zaměstnance.

Rituály – mezi ně můžeme zařadit společensky nezbytné činnosti a projevy jako neformální aktivity, formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.

Hodnoty – stejně jako u předešlého modelu hodnoty představují obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné. Promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků se společností i do celkové orientace firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří jsou ve vedoucí pozici.^{23, 24}

Symboly, hrdinové a rituály jsou přirovnávány ke „slupkám cibule“. Jsou chápány jako jednotlivé vrstvy a všechny společně jsou označovány jako **praktiky**. Jsou to zřejmé

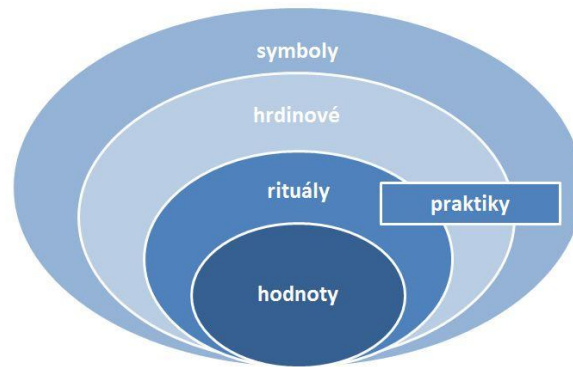
²² LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 22. ISBN 80-247-0648-2.

²³ VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 68. ISBN 978-80-247-2790-5.

²⁴ HOFSTEDE, G. a G. J. HOFSTEDE. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007, s. 17. ISBN-80-86131-70-X.

projevy praxe, ale jejich kulturní význam vzniká až na základě jejich chápání kulturní skupinou. Jádrem kultury jsou v tomto modelu označovány hodnoty, které nejsou přímo pozorovatelné a lze je pouze odvodit z chování lidí.

Obrázek 2: Cibulový diagram úrovní projevu kultury



Zdroj: HOFSTEDE, G. a G. J. HOFSTEDE. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007, 17 s. ISBN-80-86131-70-X (graficky upraveno).

2 MODELÝ FIREMNÍ KULTURY

Firemní kultura je něco jedinečného, co se samo svou podstatou, kterou je barvitý kolorit a historie života organizace, vzpírá klasifikaci. Jako u definice pojmu firemní kultura a charakteristiky jejích prvků i u modelů se liší úhly pohledu na jednotlivé varianty nebo jejich názvosloví. Přesto jsou v odborné literatuře k dohledání tři zdařilé typologie, kterým je věnována tato kapitola.

Je potřeba zmínit, že každá organizace a její kultura je specifická a jednoznačně ji zařadit do určitého typu kultura by bylo zjednodušující. Přesto lze vycházet z faktu, že mají společnosti některé společné prvky, podle kterých je lze k určitému typu firemní kultura přiřadit.

2.1 Modely firemní kultura podle zaměření

V polovině 80. let 20. století rozlišil Charles Handy čtyři typy firemní kultura podle jejích dominantních rysů.²⁵ Handyho typologie je patrně první typologií firemní kultura, která byla publikována a stala se v rámci odborné veřejnosti všeobecně známou. Čtyři základní typy jsou označeny jako kultura moci, rolí, úkolů a osob.²⁶

Mocenská kultura²⁷ (**kultura moci**²⁸) – odvozuje se z jediného zdroje vlivu. Charakteristické je pro ni autoritativní řízení dominantním jedincem nebo úzkou skupinou. Její struktura má podobu centralizované sítě, bývá graficky znázorněna jako pavučina, kde je moc centralizována ve středu. Je vhodná pro menší a rodinné společnosti. Neexistence složité struktury a byrokracie umožňuje operativní reakce na změny, což může přinést konkurenční výhody. Jediný zdroj vlivu s sebou nese riziko nekompetentnosti nebo zneužití moci.

²⁵ BĚLOHLÁVEK, F. In: NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-2428-7.

²⁶ LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 76. ISBN 80-247-0648-2.

²⁷ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 79 – 80. ISBN 80-86851-17-6.

²⁸ NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-2428-7.

Kultura rolí – je charakteristická pro velké organizace, v nichž jsou cíle, strategie a politika stanovovány dominantní skupinou s výkonnou mocí. Bývá graficky zpracována jako řecký chrám. Jeho základní pilíře jsou postaveny na funkcích a specializacích a z nich vycházejí sloupy znázorňující střední management. Na nich je umístěna pyramidová střecha, která představuje vedení organizace.²⁹ Rolí se přitom rozumí chování, které je očekáváno od pracovníků v určité pozici (popis práce, určení odpovědnosti, stanovené normy). Jednotlivci nabízí tato varianta bezpečí a předvídatelnost, možnost kariérního postupu bez rizika. Pro ambiciózní jedince může být však značně frustrující.³⁰ Řízení a rozhodování je jednosměrné, vertikální. Efektivita je závislá na dobré komunikaci a spolupráci. Kultura rolí je typická u stabilních organizací, v nichž je předvídatelný cyklus, jako např. ve státních úřadech nebo armádě. Varianta kultury rolí přináší výhodu sociální jistoty a stabilizace pracovníků. Rizikem na druhou stranu přináší chybějící zpětná vazba, nepružnost, pomalé reakce na změny a malá orientace na cíl. Také je možné se setkat s chybějící flexibilitou, dynamikou, kreativitou nebo inovací, tedy vlastnostmi nutnými k úspěšné podnikatelské činnosti.

Kultura úkolů³¹ (**výkonu**³²) – je orientovaná na projekty, které mají být realizovány nebo na úkoly, které mají být splněny. Strukturálním základem bývá síť nebo matice, kde je pravomoc spojená spíše s odborností než s pozicí. Úkolem managementu fungujícího v této kultuře je orientace na projekty.³³ Důraz je kladen více na odborné znalosti jednotlivců než na postavení nebo pracovní pozici. Moc je rozdělena mezi kompetentní pracovníky kooperujících týmů. Model kultury úkolů je vhodný spíše pro malé, dynamické společnosti, podnikající se službami nebo výrobky s krátkým životním cyklem, vysokou přidanou hodnotou a zároveň i s velkým podnikatelským rizikem.³⁴ Výhodou je kromě možnosti flexibility a kreativity, také schopnost orientovat se a adekvátně reagovat ve stále se měnícím konkurenčním prostředí.

²⁹ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 79 – 80. ISBN 80-86851-17-6.

³⁰ LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 77. ISBN 80-247-0648-2.

³¹ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 79 – 80. ISBN 80-86851-17-6.

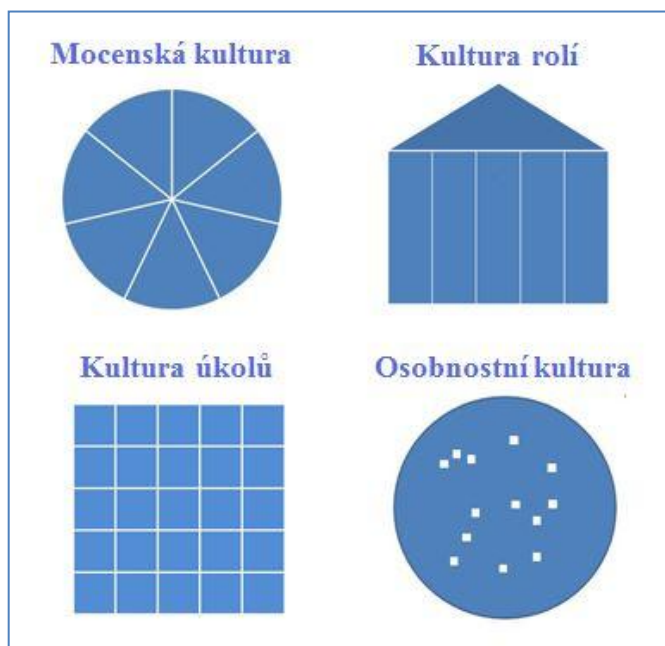
³² NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-2428-7.

³³ LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 77. ISBN 80-247-0648-2.

³⁴ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 79 – 80. ISBN 80-86851-17-6.

Osobnostní kultura³⁵, **kultura osob**³⁶ nebo také **kultura podpory**³⁷ – je kulturou, v níž je středem dění jednotlivec. Schematicky může být znázorněna jako shluk, v němž žádný jednatel nemá dominantní postavení a kde jsou vztahy členů partnerské.³⁸ Je to model firemní kultury, který je ideální pro společnosti, jejichž struktura není přesně stanovena, je proměnlivá a často projektová. Nikdo nedominuje, moc spočívá v odborných znalostech každého jednotlivce. Vztahy v organizaci jsou partnerské. Je typická pro veřejně prospěšné organizace, pro skupiny odborníků, např. pro lékařské obory, architekturu nebo právo. K řešení úkolů se předpokládá intelektuální nasazení, kreativita a samostatnost. Tento model umožňuje uplatnění vysoce kompetentních jednotlivců, jejichž nevelká loajalita ale může ohrožovat potřeby a zájmy organizace.³⁹

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).

³⁵ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 79 – 80. ISBN 80-86851-17-6.

³⁶ LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 78. ISBN 80-247-0648-2.

³⁷ NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-2428-7.

³⁸ LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 78. ISBN 80-247-0648-2.

³⁹ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 79 – 80. ISBN 80-86851-17-6.

Podle Iana Brookse je důležité uvést analýzu této typologie v širším kontextu. Vychází z učení, které úzce spojuje firemní kulturu se strukturálními faktory. Strukturu a kulturu plně nerozlišuje. Nechápe je jako oddělená hlediska, jakými lze pohlížet na organizaci. Uvádí, že hlavní strukturální změna bude vést také ke změně kulturní. Zároveň tvrdí, že řízení kultury může přinést pozitivní výsledky. Je to také deterministický model, který tvrdí, že konkrétní typ kultury vzniká z konkrétního daného souboru strukturálních kritérií. Všechny tyto předpoklady jsou zpochybňovány autory a teoretiky v této oblasti, podle nichž Handyho práce zaujímají poněkud povrchní pohled na tak komplexní a symbolický pojem, jakým firemní kultura bezpochyby je.⁴⁰

Jak uvádí Lukášová a Nový, je Handyho typologie považována za víceméně překonanou. Jde ale o typologii velmi známou, která ve své době sehrála významnou roli v této oblasti. Díky jasným definicím jednotlivých modelů, srozumitelným a názorným piktogramům výrazně přispěla k popularizaci problematiky firemní kultury.⁴¹

2.2 Modely firemní kultury podle výrazných determinantů

Druhou typologií jsou modely podle Deala a Kennedyho. Ti považovali začátkem 80. let 20. století za významné čtyři typy firemní kultury podle ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti.⁴²

Mírou rizikovosti předmětu podnikání se rozumí intenzita ohrožení další prosperity firmy jedním neúspěchem v některé z aktivit společnosti. Rychlost zpětné vazby trhu je vyjádřena dobou, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity ve firmě do chvíle, kdy je ve firmě známo, jak tuto aktivitu hodnotí zákazník.

Z vymezení míry rizikovosti podnikání a rychlostí zpětné vazby trhu, je zřejmé, čím jsou jednotlivé typy kultury firmy podle této typologie charakteristické.⁴³

⁴⁰ BROOKS, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 222. ISBN 80-7226-763-9.

⁴¹ LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 78. ISBN 80-247-0648-2.

⁴² NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2008, s. 50. ISBN 978-80-247-2428-7.

Kultura drsných hochů⁴⁴ (frajerů⁴⁵) – typická pro společnosti s vysokou mírou rizikovitosti podnikání a současně rychlou zpětnou vazbou trhu. Je orientovaná na individuální vysoké výkony, nikoli na týmovou práci a jejím zásadním nástrojem je účelný marketing. Je zde prostor pro individualisty, kteří jsou zvyklí podstoupit riziko, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu o úspěchu či neúspěchu svých aktivit. Tuto kulturu je možné identifikovat v oblasti stavebnictví, reklamy, televize, filmu nebo manažerského poradenství.

Kultura tvrdé práce⁴⁶ (přátelských experimentů⁴⁷) – vyskytuje se ve firmách se širokým sortimentem produkce. Vzhledem k malé míře ohrožení neúspěchem, je vhodná pro inovace, experimentování a zároveň dovoluje rozvíjet týmovou práci se zaměřením na zaměstnance. Vyskytuje se u prodejních firem, které se zaměřují např. na distribuci nemovitostí nebo počítačů.

Kultura sázky na budoucnost⁴⁸ (jízdy na jistotu⁴⁹) – s rozhodováním, jehož důsledky jsou závažné a úspěch se projeví po dlouhé době. Zaměřuje se na odborné činnosti ve výrobních firmách, projektových organizacích nebo leteckých společnostech.

Procesní kultura⁵⁰ (kultura postupu⁵¹ nebo také kultura mašliček⁵²) – absence zpětné vazby, kde je těžké posoudit výsledky práce. Nejednoznačnost posouzení výsledků práce jsou důvodem zaměření pracovníků na samotný proces více než na výsledek. Tento model kultury směřuje k byrokracii a je možné ho identifikovat v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví, školství nebo státní správy.⁵³

⁴³ PFIFER, L a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 36. ISBN-80-7169-018-X.

⁴⁴ NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-2428-7.

⁴⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 112. ISBN 80-85839-09-1.

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, 36 s. 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.

⁵¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 112. ISBN 80-85839-09-1.

⁵² PFIFER, L a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 36. ISBN-80-7169-018-X.

⁵³ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 112. ISBN 80-85839-09-1.

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).

2.3 Modely firemní kultury podle dominantní orientace ve změně

Třetí zvolenou typologií jsou modely kultury podle dominantní orientace ve změně. Změny, které ve stále narůstající intenzitě a rychlosti ovlivňují organizace a stávají se nejvíce ovlivňujícím rysem ekonomického okolí, umožňují zvolit způsob reakce na měnící se okolnosti jako další hledisko pro členění modelů firemních kultur.

Obranná kultura – orientuje se na zachování obsahu a způsobu dosavadní činnosti. Vyznává jistotu, stabilitu zákazníků a jejich nároků nebo místo na trhu. Uznává nízké cenové relace, specializaci a inovace pouze nižších řádů. Pracuje s detailní kontrolou, organizací činnosti a formálními plány.

Akční kultura – vyznačuje se úsilím o neustálé změny jak obsahu, tak i způsobu v činnosti společnosti. Obsah představuje výrobní program nebo cílové skupiny zákazníků a způsob dynamickou organizaci, rychlé inovační procesy nebo projektové týmy. U tohoto modelu se vyskytují inovace vyšších řádů, pružná manipulace s cenou a rychlá technologická modernizace. Důraz je kladen na namátkovou kontrolu, volnost, schopnost improvizovat a využívání okamžitých možností.

Analytická kultura – preference jsou kladeny na nové způsoby úspěšně zvládnutých akcí nebo na nové aktivity zajištěné prověřeným způsobem. Upřednostňuje kompromis mezi potřebou vyrovnat se se změnami a jistoty neměnit příliš mnoho. Uznává nenásilné, postupné přizpůsobování s pokud možno jistým výsledkem. Tento model používá variantní, modelové uvažování, s oblibou využití argumentů.⁵⁴

Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, řadit společnosti do určitého konkrétního typu firemní kultury by mohlo být zjednodušující a ne zcela přesné. Na druhou stranu je prokazatelný vztah mezi modelem firemní kultury, jejím fungováním, spokojeností zaměstnanců, její úspěšností a v neposlední řadě důsledky pro personální řízení ve společnosti. Proto může být zařazení velmi prospěšné pro pochopení fungování firem a procesů v nich.

Silné stránky kultury zásadně ovlivňují dopad na firemní chování. Se silnou kulturou se zaměstnanci snáze ztotožní. Důvodem je jasnější vyjádření přesvědčení a hodnot. Ty se vyvíjejí v delším časovém horizontu a jsou pak vnímány jako funkční v tom smyslu, že pomohou společnosti dosáhnout jejích cílů.

Může existovat jedna kultura prostupující celou společností, ale téměř s jistotou půjde o řadu subkultur existujících v různých útvarech, funkcích nebo divizích. To může zapříčinit komplikace v řízení kultury. Důvodem je existence různých projevů neslučitelnosti jednotlivých kultur či subkultur nebo i konflikty mezi nimi.⁵⁵

⁵⁴ PFIFER, L a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 38–39. ISBN-80-7169-018-X.

⁵⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 363. ISBN 80-247-0469-2.

3 DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY

Při analýze vzniku firemní kultury je nezbytné propojit veškerá dílčí hlediska vědeckých disciplín a uvědomit si všechny faktory, které tento fenomén ovlivňují.

Determinanty firemní kultury můžeme podle zdrojů působení rozdělit na **vnější vlivy**, tedy ty, které mají kořeny mimo společnost (okolní prostředí podniku, společenské a kulturní předpoklady), a **vnitřní vlivy** (základní faktory, faktory managementu), vycházející ze společnosti samotné.⁵⁶

Dle Šiguta je grafické znázornění determinantů vzniku a změn firemní kultury následující:

Obrázek 4: Determinanty vzniku podnikové kultury



Zdroj: ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 13.

ISBN 80-7357-046-7.

⁵⁶ PFIFER, L a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 26. ISBN-80-7169-018-X.

3.1 Faktory okolního prostředí

Mezi determinanty okolního prostředí lze zařadit:

- Hospodářské, ekologické, technické a technologické aspekty činnosti podniku.
- Společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje firmy, mezi které lze zařadit např. sociálně-kulturní přeměna hodnot, sociální procesy, situace, ukazatele, kulturní vzorce nebo interkulturální procesy.
- Osobní profil řídicích pracovníků managementu společnosti.
- Rituály a symboly – způsob chování vedení společnosti, realizace vzdělávání zaměstnanců, vedení schůzí a využívání tradic. Dále lze mezi rituály a symboly zařadit chování a jednání zaměstnanců, ale také přijímání návštěv nebo kvalita realizace telefonních hovorů, firemní oblečení nebo služební vozy. V neposlední řadě sem náleží vnější symboly firmy jako je stav a vybavení budov, uspořádání kanceláří, institucionalizované rituály a konvence.
- Komunikace - vnější a vnitřní komunikace společnosti, mezi kterou lze zařadit public relations, sponzoring, formy spoluúčasti zaměstnanců na řízení, firemní časopis. Dále sem spadá komunikační styl, tedy otevřenost informací, informační a komunikační chování, ochota ke kompromisu atd.⁵⁷

3.2 Faktory managementu

Mezi faktory managementu patří firemní strategie a koncepce, obchodní, marketingová, výrobní, logistická, výzkumná a vývojová strategie, finanční, personální, vzdělávací a sociální strategie.

Mezi faktory managementu lze dále zařadit organizační ale i neformální struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, způsob vytváření volných pracovních míst, neformální síť firemních kontaktů a komunikace. Faktory managementu jsou také

⁵⁷ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 14. ISBN 80-7357-046-7.

řídící systémy, jejich typy a rozsah, redundance, technické vybavení, reakce systémů na vnitřní a vnější stimuly.⁵⁸

3.3 Další možnosti kategorizace determinantů

Podle Pfifera a Umlaufové jsou kromě dělení na vnitřní a vnější vlivy možná také jiná hlediska dělení faktorů ovlivňujících kulturu firmy. Jednoznačné rozdělení by mohlo být nepřesné a zkreslující. Vždy existují vlivy, které je možné nalézt na pomezí dělicí hranice. Uvádí další možnou kategorizaci determinantů pro dokreslení firemní kultury.

- **Hmotné** (majetek firmy, úroveň strojního vybavení) a **nehmotné determinanty** (zájmy vlastníků, managementu nebo zaměstnanců).
- **Minulé** (historie firmy, dějiny národa) a **současné determinanty** (používané struktury a procesy, legislativa).
- **Ovlivnitelné** (úroveň vzdělanosti zaměstnanců, právní forma firmy) a **neovlivnitelné determinanty** (stáří firmy, národní mentalita).
- **Determinanty brzdící shodu vžitě a strategicky potřebné kultury firmy** (setrvačnost vžitě firemní kultury jako představy, přístupy nebo sdílené hodnoty) a **na druhé straně determinanty podporující tuto shodu** (kvalitní řídicí impulsy).⁵⁹

V současné době dochází k rozvoji informačních a komunikačních technologií, které se promítají do interního chodu společnosti a jejímu chování vůči externímu prostředí. Upřednostňuje se využívání elektronických forem komunikace oproti přímé, ústní formě. To může přinášet výhody, ale i určité komplikace např. s ohledem na interpersonální vztahy.

⁵⁸ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 15. ISBN 80-7357-046-7.

⁵⁹ PFIFER, L a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 29. ISBN-80-7169-018-X.

Firemní kultura má zásadní vliv na chod dané firmy, chování jejích zaměstnanců a samozřejmě také na chování společnosti vůči svému okolí. Nejedná se o jednosměrné působení.

Tvorbu firemní kultury ovlivňují nejrůznější dopady, mezi které lze zahrnout zejména vývojové stadium rozvoje firmy, pozice společnosti a jeho hospodářský úspěch na trhu. Zásadním vlivem firemní kultury je také obor podnikání dané organizace nebo místní prostředí, ve kterém se společnost pohybuje. Mezi rozhodující determinanty se řadí také firemní sociální vazby mezi zaměstnanci, managementem a vlastníky.⁶⁰

3.4 Vliv firemní komunikace v rámci firemní kultury

Firemní komunikace zásadně ovlivňuje firemní kulturu společnosti a je také významným, ne-li rozhodujícím nástrojem vedení a rozvíjení lidí.⁶¹ Fungující interní komunikace společnosti je významným znakem vyspělosti její firemní kultury a úrovně každodenní manažerské práce.⁶²

Ekonomická krize významně zasáhla a ovlivnila podnikovou sféru v České republice. Pro mnohé společnosti byla a stále je impulsem pro restrukturalizaci a zefektivnění podnikových procesů a pro zvyšování adaptability na změny.⁶³ Hlavními důsledky globální ekonomické krize v této sféře je omezování investic, výrazný tlak na vyšší efektivitu, snižování nákladů včetně mezd nebo důraz na inovace.⁶⁴

Výše uvedená specifika s sebou přináší zvýšenou potřebu interní firemní komunikace, kterou by měla společnosti vyvíjet směrem ke svým zaměstnancům. Neustále změny

⁶⁰ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 14 – 15. ISBN 80-7357-046-7.

⁶¹ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 107. ISBN 978-80-86973-08-1.

⁶² MICHALÍK, D. *Interní komunikace. Metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010, s. 5. ISBN 978-80-86973-08-1.

⁶³ NEČADOVÁ, M. *Změna ve výkonnosti firem v podmínkách krize a jejich adaptace na změněné tržní podmínky*. [online]. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-zmena-ve-vykonnosti-firem-v-podminkach-krize-a-jejich-adaptace-na-zmenene-trzni-podminky.htm>.

⁶⁴ ČTK. *České firmy kvůli krizi omezovaly investice a snižovaly náklady*. [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/ceske-firmy-kvuli-krizi-omezovaly-investice-a-snizovaly-naklady_282701.html.

a dynamika potřebná k přizpůsobování se aktuální situaci, hrozby nové struktury, restrukturalizace a v návaznosti na to zvýšené množství firemních interních i externích změn. Pomocí interní komunikace má management možnost zaměstnance informovat o směru, kterým se firma ubírá, jaké změny s tím mohou být spojeny a odůvodnit své rozhodnutí.

Vyšší informovanost ze strany managementu může pomoci zvýšit zájem zaměstnanců o dění ve firmě a o její vývoj do budoucna. Nedostatečná komunikace ze strany vedení společnosti a mezi pracovníky navzájem patří k zásadním stresorům v zaměstnání. Neustálá operativní interní komunikace má přímý vliv na dosahování cílů, zisku, obratu, tržního podílu a spokojenosti pracovníků.⁶⁵

Z výše charakterizovaných příčin vyplývá, že se řada firem potýká s neustále se zvětšujícím počtem změn a tím adekvátně narůstá potřeba zaměřením se na kvalitu firemní interpersonální komunikace. Zvýšení kvality interní komunikace se tak stává pro mnoho firem klíčové. Především elektronické komunikační kanály a nově uchopená sociální média jsou jedním z významných nástrojů, které mohou přinést hmatatelný efekt.

⁶⁵ KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce*. [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>.

4 VÝZNAM FIREMNÍ KOMUNIKACE

4.1 Komunikace obecně

Výzkumem komunikace se zabývá řada vědních oborů, jako např. psychologie, sociologie, lingvistika, informatika, kybernetika nebo etologie. Aplikovanou problematiku komunikace ve skupinách, tedy v rodině nebo pracovním kolektivu, řeší sociální psychologie. Jednotlivé vědní obory chápou komunikaci různě podle svého zaměření.⁶⁶

V roce 1967 uvedl J. Ruesch čtyřicet oborů a vědeckých disciplín zabývajících se komunikací. Kromě již jmenovaných můžeme uvést ještě logiku, filozofii, jazykovědu, neurofyziologii, psychiatrii a dokonce také architekturu, vědy o umění, právo, politologii. Novější autoři odborné literatury přidávají ještě psycholingvistiku, sémantiku, pragmatiku a další.⁶⁷

4.1.1 Definice komunikace

Komunikace je sdělování, výměna informací, přenos či předávání informačních obsahů v rámci diferencovaných komunikačních systémů za použití různých komunikačních médií. Výměna informací mezi jedinci uvnitř skupin, společenstev nebo populací, zprostředkovaná souborem kódů (znaků, signálů) sdílených odesílatelem (komunikátorem) pomocí komunikačních kanálů, a to buď jen směrem k příjemci (recipientovi), nebo v obou směrech. Komunikované obsahy (komuniké) mají kognitivní, emotivní a snahovou složku. Jsou přenášeny (sdělovány) v procesu jakékoliv činnosti umožňující užívání znaků. Jejich strukturou lze vyjádřit informační hodnotu sdělovaného obsahu.

⁶⁶ MUSIL, J. *Úvod do sociální a masové komunikace*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 7. ISBN 978-80-86723-44-0.

⁶⁷ PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací. Přístupy – dovednosti – poruchy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 17. ISBN 80-247-0858-2.

4.1.2 Druhy komunikace

Komunikaci je možné rozdělit na **přímou a nepřímou**. Přímá komunikace představuje mezilidské interakce, probíhající v rámci přímého sociálního kontaktu. Oproti tomu nepřímá komunikace se vztahuje k nepřímým sociálním kontaktům, tedy prostřednictvím komunikačních médií.

V mezilidské interakci se komunikace realizuje buď ve formě **verbální**, prostřednictvím řeči, nebo **neverbální**, za pomoci specifických výrazových prostředků. Těmi mohou být tělesné pohyby, gesta, mimika, paralingvistické signály jako hlasitost, zabarvení hlasu, různé vokalizace a pomlky v řeči. V nepřímých sociálních kontaktech se ke komunikaci využívají nejazykové konvenční symboly, kterými mohou být např. výstražná znamení nebo dopravní značky.⁶⁸

Další možné dělení komunikace je na **formální a neformální**. Formální je formalizovaná, s převahou věcné roviny s přenosem informací. Oproti tomu neformální komunikace je s rovnováhou obou rovin, případně s převahou roviny vztahové (sdílení významů, závislé mimo jiné na tom, kým, jak a s jakým cílem je informace sdělována, komu je určena a jak je přijímána).⁶⁹

Důležitý je vztah mezi komunikací a interakcí, jehož podstata vyplývá z nejobecnější definice obou pojmů. Interakce jako oboustranně aktivního kontaktu, komunikace jako oboustranně i jednostranně aktivního kontaktu. V širším smyslu se komunikace realizuje na společenské úrovni v činnosti samé, např. ve formě pracovního procesu.⁷⁰

Při komunikaci lidé jednají a reagují na základě velkého množství činitelů, jako jsou současná situace, minulost a dřívější zkušenosti, postoje nebo kulturní návyky. Akce a reakce při komunikaci jsou tedy určovány nejen tím, co bylo řečeno, ale i způsobem, jak si zúčastněná osoba dané sdělení vykládá.

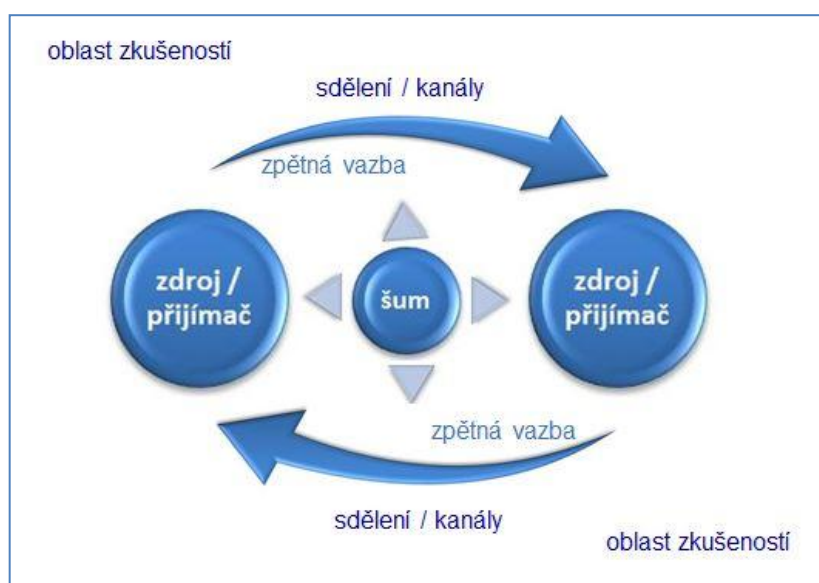
⁶⁸ ŘÍMAN, J. et al. *Malá československá encyklopedie III. svazek I-L*. Praha: Academia, 1986, s. 467.

⁶⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 112 – 113. ISBN-80-247-0405-6.

⁷⁰ ŘÍMAN, J. a kol. *Malá československá encyklopedie III. svazek I-L*. Praha: Academia, 1986, s. 467.

Ke komunikaci tedy dochází tehdy, když se vysílá nebo přijímá sdělení, a když se připisuje význam signálům od jiných osob. Interpersonální komunikace je zkreslená šumem, dochází k ní v nějakých souvislostech, má nějaký účinek a obsahuje možnosti zpětné vazby.⁷¹ O tyto prvky je možné rozšířit model základní komunikace, jak je zobrazeno na následujícím obrázku (Obrázek 5).

Obrázek 5: Základní schéma interpersonální komunikace



Zdroj: DE VITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 8. ISBN 978-80-247-2018-0 (graficky upraveno).

Výše uvedený obrázek představuje průběh komunikačního procesu, který je možné doplnit ještě o kódování a dekódování sdělení. Důležitým aspektem procesu je srozumitelnost přenášené informace. Pro ni je zásadní použitý jazyk komunikace právě pro co nejpřesnější přenos zprávy, a to jak pro odesílatele, tak pro příjemce.

4.2 Firemní komunikace – vymezení pojmu

Komunikace je nezbytným a přirozeným prostředkem pro existenci a rozvoj lidské společnosti. Je nástrojem umožňujícím vznik, formování a následné fungování

⁷¹ DE VITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 8. ISBN 978-80-247-2018-0.

mezilidských vztahů v sociálních uskupeních a celcích. Tento model funguje samozřejmě také v pracovní sféře.⁷²

Firemní komunikace ovlivňuje firemní procesy a jednání lidí uvnitř i vně společnosti. Je také jedním ze základních prostředků pro vytváření, rozvíjení a případnou změnu firemní kultury. Lze ji definovat jako specifický druh sociální komunikace uvnitř společnosti, která ovlivňuje vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi společností a jejím okolím. Jedná se tedy o systém propojující zaměstnance na všech úrovních firemní kultury.⁷³

Interpersonální komunikace má výrazný vliv na procesy uvnitř společnosti a nepochybně patří mezi zásadní aspekty firemní kultury. Zasahuje do všech oblastí společnosti a je základním spojovacím článkem v procesu řízení.

Fungující interní komunikace společnosti je významným znakem vyspělosti její firemní kultury a úrovně každodenní manažerské práce. Bez detailního poznání zaměstnanců není možné se zaměstnanci efektivně komunikovat.⁷⁴

Interní komunikace představuje komunikační propojení útvarů společnosti, umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro její fungování.⁷⁵ Firemní komunikace není proces sám o sobě. Jedná se o souhrn mnoha činností, které zasahují všechny oblasti fungování společnosti. Obsahuje nejen předávání informací, ale také utváření a vyjasňování postojů a chování zaměstnanců.

4.3 Firemní komunikace – definice

Firemní komunikace je proces, který převádí firemní identitu do image společnosti, a to prostřednictvím řízené a plánované komunikace s rozhodujícími cílovými

⁷² MICHALÍK, D. *Interní komunikace. Metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010, s. 5. ISBN 978-80-86973-08-1.

⁷³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 111. ISBN-80-247-0405-6.

⁷⁴ MICHALÍK, D. *Interní komunikace. Metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010, s. 5. ISBN 978-80-86973-08-1.

⁷⁵ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno. Computer Press, 2006, s. 6. ISBN 80-86851-17-6.

a zájmovými skupinami. Komunikace je nezbytná k pochopení identity společnosti, jejich hodnot a strategií, a to všemi zájmovými skupinami, např. zaměstnanci, akcionáři a dalšími.

Vnější i vnitřní firemní komunikace probíhá prakticky v každé společnosti. Rozdíl je však v jednoduchosti, strategickém obsahu a cílení veškerých sdělení.

Firemní komunikace zahrnuje vše od vnitřní a vnější architektury, přes vizuální identitu, reklamu, firemní design, PR, články, akce, rozhovory s tvůrci mínění v klíčových postaveních, práci s veřejností a zájmovými sdruženími, vystupování obchodních zástupců, komunikaci s vlastními zaměstnanci až k firemní filantropii, atd.

Jedná se o komunikaci danou vizuálními, slovními a dalšími projevy uvnitř i navenek, a to žádoucími i nežádoucími, plánovanými i neplánovanými. Ze všech těchto vjemů si skládají zákazníci, spotřebitelé a další cílové skupiny obraz o dané společnosti.⁷⁶

Interní komunikace představuje komunikační propojení útvarů společnosti, umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro její fungování.⁷⁷ Firemní komunikace není proces sám o sobě. Jedná se o souhrn mnoha činností, které zasahují všechny oblasti fungování společnosti. Obsahuje nejen předávání informací, ale také utváření a vyjasňování postojů a chování zaměstnanců.

V rámci procesu firemní komunikace se mohou vyskytovat překážky, které souvisí se způsobem přenosu, kódování a dekodování sdělení, osobnostním charakteristikám účastníků nebo jejich pozicím ve společnosti.⁷⁸

4.4 Cíle interní komunikace

Vnitrofiremní komunikace definuje v podstatě komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování společnosti a

⁷⁶ HORÁKOVÁ, I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKARPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 61. ISBN 978-80-7261-178-2.

⁷⁷ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno. Computer Press, 2006, s. 6. ISBN 80-86851-17-6.

⁷⁸ MICHALÍK, D. *Interní komunikace. Metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010, s. 7. ISBN 978-80-86973-08-1.

dostatečnou motivaci všech zaměstnanců. Interní komunikace zahrnuje utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků.

„Cíle interní komunikace mohou být tedy definovány:

- *Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.*
- *Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).*
- *Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.*
- *Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.“⁷⁹*

4.5 Interní komunikace ve skupině

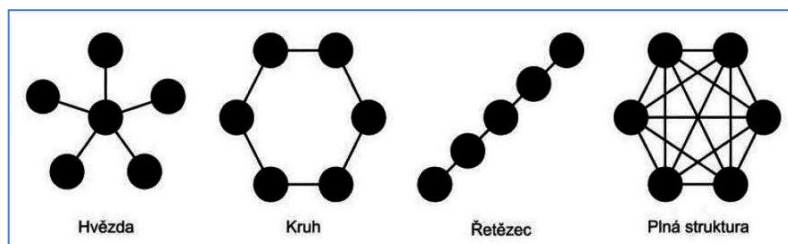
Činnost pracovních skupin je často založena na přijímání a sdělování informací a na rozhodování. Sama tedy předpokládá záměrnou interakci mezi členy skupiny. Ve skupinové komunikaci na sebe jednotlivci navzájem bezprostředně působí. V současné době je k dispozici značné množství komunikačních kanálů, mezi které patří např. mobilní telefon, internet a další. Vlivem množství těchto kanálů dochází ke ztrátě bezprostřednosti, protože jednotlivci nejsou v přímé interakci. To se může negativně projevit na úrovni vztahů v rámci firmy.

Ve skupinách se vytváří komunikační síť, která je závislá kromě jiného na cílech skupiny, jejích charakteristikách a typu vedení. Z tohoto pohledu se jedná o komunikaci jako proces, který nám dává informace o mezilidských vztazích ve skupině a jaké proměnné na ni mají vliv.

⁷⁹ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno. Computer Press, 2006, s. 21. ISBN 80-86851-17-6.

Primární vliv na fungování skupiny, její výkon, vztahy mezi členy, ale i psychický vliv na ně kladený, je druh a nastavení komunikační sítě v pracovní skupině. Tyto sítě mohou být různě účinné a mít rozdílné účinky v různých situacích, v nichž se pracovní skupina nachází. Tyto sítě můžeme vizuálně rozdělit dle informačních toků. Nejčastěji využívané jsou hvězda, kruh, řetězec a plná struktura.

Obrázek 6: Grafické zobrazení nejčastěji využívaných komunikačních struktur



Zdroj: BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 167 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

Aspekty odlišující jednotlivé komunikační sítě je možné definovat jako:

- centralizace – soustředování komunikačních kanálů jedné osobě nebo skupině,
- komunikační kanály – množství kanálů, které jsou členům skupiny k dispozici,
- vedení – tendence a možnosti převzít vedení skupiny jejím členem,
- skupinová spokojenost – míra průměrné spokojenosti všech členů skupiny,
- individuální spokojenost – mezi hodnotami spokojenosti členů skupiny jsou definovány rozdíly.

Tabulka 2: Aspekty, podle nichž se jednotlivé komunikační sítě od sebe odlišují

	Hvězda	Kruh	Řetězec	Plná struktura
Centralizace	velmi vysoká	nízká	střední	velmi nízká
Komunikační kanály	velmi málo	střední	střední	velmi mnoho
Vedení	velmi vysoké	nízké	střední	velmi nízké
Skupinová spokojenost	nízká	střední	střední	vysoká
Individuální spokojenost	vysoká	nízká	střední	velmi nízká

Zdroj: BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 167. ISBN 978-80-247-4211-3.

Každý typ komunikační sítě vyhovuje jiným podmínkám, jiným typům jednotlivců a skupin. Je vždy na místě zhodnotit očekávání od skupiny a cíle, jež jsou na skupinu kladeny.

Adekvátní zvolení komunikační sítě a struktury má za následek pozitivní rozvoj mezilidských vztahů. Dosahování vysoké míry korektního působení a posílení žádoucího jednání. Jedná se o zásadní strategické rozhodnutí, kterým lze ovlivnit organizaci skupiny a stabilizovat v ní skladbu jednotlivých rolí.⁸⁰

4.6 Komunikační toky ve firmě

Vertikální komunikace – nadřazení mezi hierarchickými úrovněmi shora dolů a zdola nahoru.

Horizontální komunikace – na jedné hierarchické úrovni, v rámci jedné funkční specializace nebo mezi nimi.

Diagonální nebo laterální (do šířky) komunikace – napříč úrovněmi, formálně například při procesním nebo projektovém řízení, neformálně při komunikaci mezi zaměstnanci společnosti o firemních záležitostech, které nejsou bezprostředně spojeny s konkrétními pracovními úkoly.⁸¹

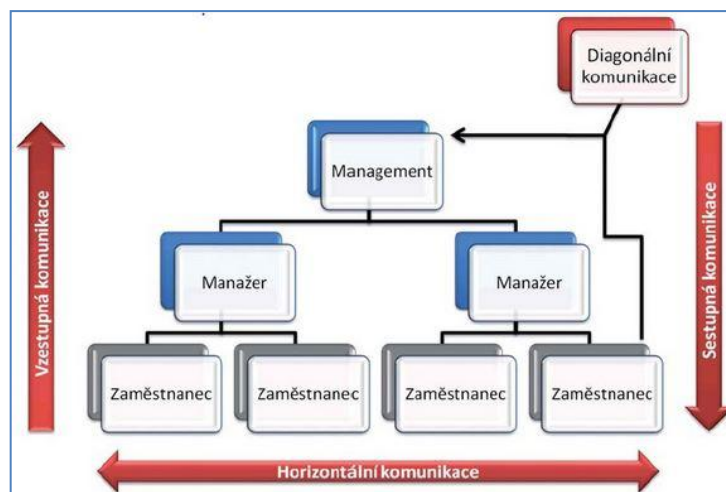
Organizace stále častěji řeší otázku lepšího zapojování zaměstnanců do diskuzí, které vedou k získání zpětné vazby a posouvají interní komunikaci k požadovaným cílům. Firemní komunikace se tak stává složitým a mnoha úrovnovým fenoménem každé organizace. Její efektivita závisí na výběru a používání komunikačních prostředků a nástrojů, které ovlivňují úspěšnost celé společnosti.⁸²

⁸⁰ BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 166 – 168. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁸¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 124. ISBN-80-247-0405-6.

⁸² PLÁTEK J. *Jak zlepšit komunikaci v podnikovém prostředí?* [online]. © 2. 4. 2012 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://www.ictmanazer.cz/2012/04/jak-zlepsit-komunikaci-v-podnikovem-prostredi/>

Obrázek 7: Schéma komunikačních toků ve firmě



Zdroj: PLÁTEK J. *Jak zlepšit komunikaci v podnikovém prostředí?* [online]. ©

02. 04. 2012 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z:

<http://www.ictmanazer.cz/2012/04/jak-zlepsit-komunikaci-v-podnikovem-prostredi/>

4.7 Komunikační kanály, formy a prostředky

Informace probíhají uvnitř firmy všemi směry, pomocí různých komunikačních kanálů. Komunikační kanál lze přirovnat k cestě z místa vzniku informace informačního zdroje na místo určení k příjemci a zase zpět. Informační zdroj a cesta k příjemci a zpět vycházejí z komunikační strategie, z nastavených komunikačních standardů a interních pravidel, z potřeb informační provázanosti firmy. Kanál je tvořen prostředky umožňujícími umístění, pohyb – distribuci, sdílení, dostupnost a uchování informace, zejména prostředky informačních a komunikačních technologií, formou, obsahem a také nastavenými pravidly práce s informacemi.

Efektivita komunikačního kanálu je závislá především na tom, jestli příjemce informací obdrží včas, rozumí jí a reaguje na ni zpětnovazebním systémem, který komunikačnímu kanálu zajišťuje oboustrannost.

Optimální nastavení interních komunikačních kanálů může zabránit zejména informačním šumům a nedostatku informací. Nastavení ale nelze chápat jako vyřešení

funkčnosti interní komunikace. Komunikační kanál je základem pro fungování vnitropodnikové komunikace, ale současně je pouze nástrojem, jehož efektivní využívání vychází z manažerského řízení.⁸³

Ve fungujících společnostech se můžeme setkat s následujícími formami komunikačních kanálů:

- **Osobní forma komunikace** – využívá osobní kontakt. Je nejpoužívanější formou komunikace pro její nenahraditelnou, okamžitou interakci a zpětnou vazbu. Dokáže odstranit nedorozumění a omezit možnosti vzniku informačního šumu. Její uplatňování předpokládá otevřený dialog. Všichni pracovníci jsou účastníky diskuze, nikoliv direktivního monologu. Tato forma komunikace je podpořena také neverbální komunikací, která napomáhá umocnění významu sdělení a současně usnadňuje vnímání příjemci sdělení.

Nevýhodou ústní formy je časté nezachycení informace. Vyslovené informace nemusí mít takovou oficiální váhu jako informace v písemné formě. Proto je důležité tuto formu komunikace dobře organizovat, nelze spoléhat pouze na způsob komunikace otevřených dveří k diskuzi o problémech firmy.

Kromě konferencí, seminářů, různých osobních pohovorů, apod., dosahuje největšího uplatnění při pracovních poradách, diskuzích, schůzkách setkáních nebo interních školících programech.

- **Písemná forma komunikace** – tato podoba komunikace uchovává informace v původní, tedy nezkreslené podobě. Písemná forma se běžně používá při komunikaci manažera, kde je potřeba zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů. Rozvoj informačních technologií ovlivňuje práci s písemnými dokumenty. Jejich elektronická verze nahrazuje klasickou papírovou formu, čímž odpadá nevýhoda uchovávání a archivace množství papírových dokumentů.

⁸³ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 60. ISBN 80-251-1250-0.

Je možné sem zařadit zápisy z jednání, porad, zadání pracovních úkolů a v neposlední řadě firemní časopisy, brožury, návody, letáky a plakáty pro zaměstnance, ale také např. využívání firemních nástěnek.

- **Elektronická forma komunikace** – do této kategorie se řadí vizuální a audiovizuální forma a její, elektronická podoba prostřednictvím počítače a dalších informačních a komunikačních prostředků – emailů, telekonferencí, videokonferencí, firemních chatů nebo například využitím firemních aplikací určených ke komunikaci mezi zaměstnanci, např. firemní intranet, elektronická forma firemních zpravodajů apod. Dochází k přenosu a publikování různých dokumentů a příloh v elektronické verzi.

Audiovizuální formu komunikace lze využívat také ve spojení s dalšími prostředky informačních a telekomunikačních technologií. Může se jednat o úvodní informační film pro nové pracovníky umístěný na podnikovém intranetu nebo záběry z různých firemních akcí, apod.

Nelze obecně určit, která z forem komunikace je efektivnější. Každá v určitém prostředí a v určitých podmínkách je více či méně efektivní. Na základě empirických zkušeností lze pouze doporučovat. Vymezení komunikačních forem je zásadní z hlediska práce s informacemi, jejich sdílení a distribuce. Výběr formy musí vycházet ze závažnosti a informačních potřeb zaměstnanců, protože význam informace se odvíjí nejen od jejího obsahu, ale také od její formy. Forma má bezprostřední vliv na účinnost komunikačního procesu.

S vývojem techniky a rozvojem elektronických médií upřednostňuje stále více organizací elektronickou verzi komunikace, a to v neposlední řadě také vzhledem k požadavkům na co největší efektivitu, flexibilitu a v konečném důsledku i úspor jak časových, tak finančních.^{84, 85}

⁸⁴ MICHALÍK, D. *Interní komunikace. Metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010, s. 8. ISBN 978-80-86973-08-1.

⁸⁵ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 60. ISBN 80-251-1250-0.

4.8 Přínos interní komunikace v motivaci zaměstnanců

Přijímá-li zaměstnanec dobře formulované a jasné sdělení, působí to motivačně. Interpersonální komunikace vyžaduje pečlivý a promyšlený přístup. Při příjmu a posuzování informací hrají vedle dalších podobných faktorů důležitou roli následující podrobnosti:

- volba komunikačního kanálu (osobní, písemná nebo elektronická komunikace),
- jasnost a stručnost sdělení,
- umožnění nebo naopak znemožnění zpětné vazby,
- správné načasování,
- osoby, se kterými je komunikace vedena nebo naopak nevedena.

Neformální komunikace je stejně důležitá jako komunikace formální. Vedení společnosti a její manažeři by se neměli spokojit s tím, že zaměstnance nebo podřízené informují jen prostřednictvím diskuzí nebo posíláním písemných zpráv. Zásadní je také zaměření na příjemnou atmosféru v rámci pracovních týmů.

Jako příklad je možné použít následující aktivity a zaměřit se u nich na specifika komunikace.

Konzultace – oproti jednosměrné komunikaci, konzultace je zásadně obousměrná. Nedílnou součástí je proces naslouchání, zvažování a konečné budování názoru druhých lidí. Učiní-li manažer konzultace se svým týmem jako součást svého stylu řízení, posílí tím motivaci a pomůže mu to také snáze dosáhnout stanovených cílů.

Osobní rozvoj – vzdělávání se ve všech možných formách působí motivačně. Rozvíjet schopnosti zaměstnanců je užitečné pro společnost i pro jedince, neboť to pozitivně ovlivní výsledky i motivaci. Z pohledu managementu je efektivní rozdělit metodologii na dvě části: individuální rady a skupinové vzdělávání.

Plánované rozvojové aktivity – možnost interních nebo externích kurzů. Efekt může přinést i zdánlivá maličkost jako nabídnout zaměstnancům možnost účasti na odborné konferenci nebo jim dát k dispozici konkrétní vzdělávací materiál. Motivaci může zásadně ovlivnit rozvíjení schopností, zaměření se na slabé stránky a posílení silných.

Hodnocení - vhodně zvolený proces a komunikační forma může být při hodnocení zaměstnanců značnou motivací. Doporučuje se zaměřit na zhodnocení uplynulého roku, naplánování roku následujícího, formulování vzdělávacích a rozvojových plánů nebo na vytváření návaznosti na rozvoj kariéry v dlouhodobém ohledu.⁸⁶

Nefungující interní komunikace se může projevovat nedostatkem informací, neúplností nebo nejednoznačností informací. Z těchto nedostatků vzniká informační vakuum nebo informační šumy, které snižují efektivitu činnosti firmy. Důsledky nefunkčnosti interní komunikace mohou vést pracovníky nebo celé týmy k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě nebo frustraci. Ty mohou postupně přerůstat ve vysokou míru fluktuace zaměstnanců, špatnou koordinaci procesů, nezájem o firemní cíle a hodnoty nebo ve stanovení špatné celkové strategie na základě nefungující zpětné vazby.

Je zásadní si v kontextu této problematiky uvědomit, že komunikace není pouze to, jak se věci sdělují, ale také chování a jednání v rámci komunikace. Úroveň komunikace mezi firmou a zaměstnanci, mezi manažery nebo mezi pracovníky určuje úroveň jejich spolupráce.⁸⁷

⁸⁶ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 83 – 86. ISBN 80-7226-386-2.

⁸⁷ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 60. ISBN 80-251-1250-0.

5 SPECIFIKA FIREMNÍ IDENTITY A ETIKY

5.1 Vymezení pojmu firemní identita

Pojem firemní kultura v souvislosti s jakoukoliv hospodářskou společností vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují nejen myšlení a jednání zaměstnanců, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.

Na rozdíl od firemní kultury pojem podniková identita (Corporate Identity) označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Vyjadřuje vlastní specifičnost, originalitu a nezaměnitelnost s jinými, i obdobně orientovanými podniky.

Firemní kultura vytváří bezpochyby rozhodující základ pro podnikovou identitu, avšak nevyčerpává zcela její obsah. Vytváří pro ni obsahové zázemí, působí stabilizujícím způsobem a bez silné kultury lze jen velmi těžko vytvořit koncept podnikové identity. Má-li být celkové fungování podniku úspěšné, pak musí být podnik především vnitřně integrovaný a navenek působit stabilizovaně a důvěryhodně. Právě tyto rysy jsou v tržním hospodářství velmi důležité a jejich reálného naplnění je možné dosáhnout jen tehdy, jsou-li obsah a forma podnikových aktivit vždy vhodně vyváženy.⁸⁸

Mezi rozhodující elementy utvářející podnikovou identitu je možné kromě firemní kultury a firemní komunikace) zařadit také produkt nebo službu a firemní design.⁸⁹

Produkt je prvkem firemní identity, který se podílí na jejím formování v tom nejširším marketingovém smyslu. Je to vše, co slouží k uspokojování potřeb cílových či vztahových skupin. Dokonalý design a komunikace nepomohou, pokud nemůže firma nabídnout konkurenceschopný kvalitní produkt.

⁸⁸ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 51. ISBN 80-7175-010-7.

⁸⁹ VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 40. ISBN 978-80-247-2790-5.

Firemní design (Corporate design) – používá se také pojem jednotný vizuální styl. Jedná se o vnější, vizuálně vnímatelné ztvárnění firemních artefaktů, které je prostředkem budování a posilování firemní identity.⁹⁰ Je to soubor vizuálních konstant, které jsou využívány v interní komunikaci firmy, ale především v komunikaci externí. Grafická podoba jednotlivých komponent by měla být zakotvena v design manuálu, který přesně vymezuje jejich využívání. To je základem vizuální identity firmy, na základě čeho je možné ji identifikovat. Firemní design vytváří:

- název firmy a způsob její prezentace,
- logo jako identifikační zkratka a značka pro zviditelnění a odlišení produktu,
- firemní písmo a barvy, firemní grafika (propagační prvky a tiskoviny) a orientační grafika (způsoby úprav interiérů, označení budov),
- oděvy zaměstnanců,
- grafika obalů,
- dárkové předměty a další prvky dle oboru podnikání.⁹¹

5.2 Etika a etické kodexy

5.2.1 Etika – základní pojmy

Etika bývá definována jako nauka o morálce, která zkoumá morálku samotnou nebo morálně relevantní jednání a jeho normy. Definice pojmu etika a morálka se mohou lišit, někteří autoři odborné literatury je rozlišují a významově je od sebe oddělují, jiní naopak. Někteří autoři chápou etiku jako teorii mravnosti, jejímž předmětem je zkoumání zákonitosti mravního chování jednotlivců i společnosti. Z tohoto tvrzení odvozují, že etika je nadřazena morálce. Autoři odlišující etiku od morálky většinou

⁹⁰ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 51. ISBN 80-7175-010-7.

⁹¹ VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 40. ISBN 978-80-247-2790-5.

vychází z časového rozlišení. Etika představuje ideální stav, *co má být* a morálka vyjadřuje skutečnost, jaká v reálném stavu *je*.⁹²

Rozdíl mezi morálkou a etikou je možné shrnout vyjádřením, že morálka předkládá normy, zatímco etika řeší, zda a za jakých předpokladů jsou požadavky spravedlivé, ospravedlnitelné a oprávněné.

5.2.2 Etické zásady v podnikání a etický kodex

Podobně jako se projevuje snaha o definici etických principů ve vztahu k právům jedince, existuje snaha o kodifikaci etických principů v oblasti podnikání. Tyto snahy se projevují ve vytváření speciálních kodexů podnikatelské etiky.

Etický kodex je jedním z nejvýznamnějších způsobů implementace etiky do firemní kultury společnosti. Prostřednictvím etického kodexu dává společnost na vědomí svým zaměstnancům i okolí, že etika je důležitou součástí její kultury a aktivit.

Etický kodex lze specifikovat jako souhrn morálních požadavků a pravidel, které mají podobu norem, principů a ideálů. Podle nich by se měl řídit nejen každý člen společnosti, ale také společnost jako celek, a to ve vztahu ke svému internímu i externímu prostředí. Úlohou etického kodexu je usměrnit chování společnosti a jejích zaměstnanců.

Etický kodex by měl vyjadřovat specifčnost firmy, národní i kulturní specifika a měl by vycházet z potřeb dané společnosti. Kodex by měl vycházet z vlastností, ke kterým patří jedinečnost, jasnost, srozumitelnost a jednoznačnost. Měl by být veřejně přístupný a kontrolovatelný.⁹³

Mazák v publikaci *Firemní kultura a etické kodexy* uvádí: „**Firemním etickým kodexem** nazýváme soubor pravidel, kterými se hodlá firma řídit ve vztahu ke svým

⁹² MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, s. 84. ISBN 978-80-7265-075-0.

⁹³ ETICKÝ KODEX SK. *Etický kodex*. [online]. [cit. 2013-11-28]. Dostupné z: <http://www.etickykodex.sk/etickykodex.html>.

*konkurentům, dodavatelům a zákazníkům a pravidel jednání vlastníků, manažerů a zaměstnanců firmy.*⁹⁴

Většina firem vytváří etické kodexy jako prostředek firemní kultury. Definuje jimi přesná pravidla, kterými se hodlá společnost řídit ve vztahu ke svým zákazníkům, konkurentům a dodavatelům. Stanovuje tak také pravidla pro jednání vlastníků, managementu i zaměstnanců v rámci společnosti. Etický kodex je nástroj k zajištění každodenních aktivit firmy a jednání všech zaměstnanců odpovídající stanoveným zásadám.⁹⁵ Jde o soubor konkrétních etických zásad, které vycházejí z pravidel a hodnot společnosti a vymezují standard profesionálního etického jednání. I když kodex nemá právní platnost, jeho podpisem nebo přihlášením k němu se jednotlivci či firmy zavazují k dodržování konkrétních pravidel a postupů. Porušení etického kodexu může vést k postihům, a to u zaměstnanců např. odraz v osobním hodnocení nebo ukončení pracovního poměru a u firem negativní publicita nebo vyloučení z profesní asociace.

Ustanovení etického kodexu slouží k prosazení etického chování a pomáhá tak zlepšovat vnitřní i vnější prostředí subjektu. Podpisem nebo přihlášením se k etickému kodexu se jednatel či firma zavazuje k dodržování konkrétních pravidel a postupů.

Vytváření etických kodexů je v současné době realizováno převážně u nadnárodních korporací, oborových sdružení nebo u profesních asociací. Ať už sdružují jednotlivce či firmy. Stále častěji dochází k vytváření etických kodexů i v jednotlivých firmách na základě jejich vstupu do těchto sdružení, na základě potřeby přiblížit se mezinárodně platným nebo uznávaným zásadám.⁹⁶

V posledních letech se objevily závažná odhalení etických provinění managementu i vlastníků významných světových firem, což mělo za následek dopad na důvěru veřejnosti v legalitu a etickou čistotu v určitých oborech podnikání. To je důvod

⁹⁴ MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, s. 85. ISBN 978-80-7265-075-0.

⁹⁵ SCHAUEROVÁ, P. *Firemní kultura zvyšuje atraktivnost firmy*. [online]. [cit. 2013-11-29]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=124&offset=30>.

⁹⁶ MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, s. 86. ISBN 978-80-7265-075-0.

důležitosti prevence podobných selhání. V současné době se také proto začala etickým zásadám věnovat významnější pozornost než v minulosti.⁹⁷

⁹⁷ MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, s. 97. ISBN 978-80-7265-075-0.

6 ŘÍZENÍ KARIÉRY VE SPOLEČNOSTI A KARIÉROVÉ INTERVENCE

Soulad zaměstnance a společnosti znamená **sjednocení** potřeb, možností a očekávání i sjednocení představ o vzájemném **rozvoji**. Výsledkem sjednocení potřeb možností a očekávání se stává plné využití potenciálu zaměstnance pro dosahování cílů společnosti a seberealizace jedince a jeho spokojenost.

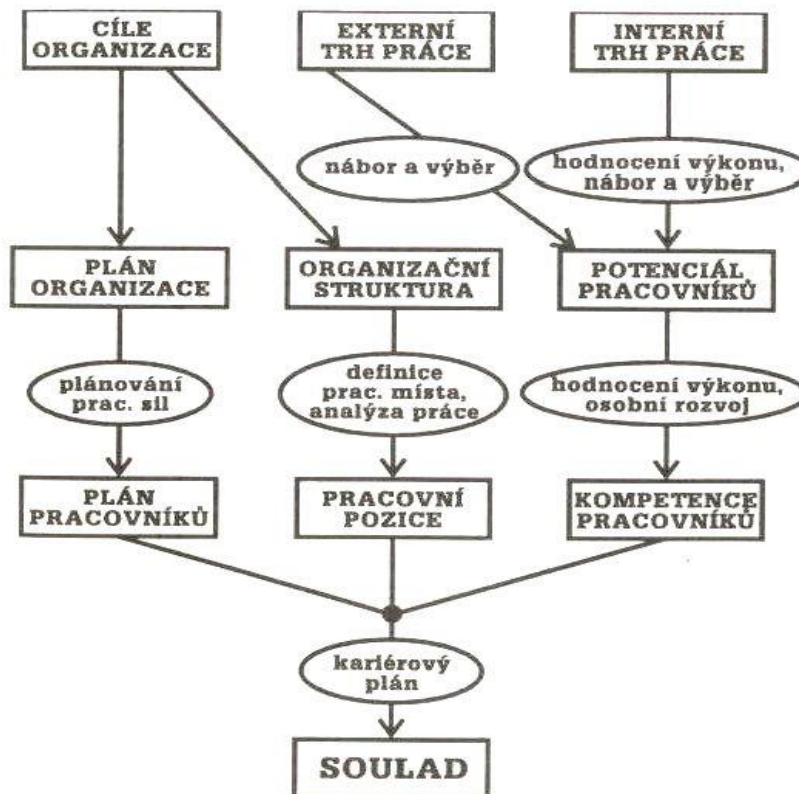
Vzájemný rozvoj znamená, že pracovník hledá nové perspektivy ve společnosti a společnost zároveň hledá nové perspektivy pro zaměstnance. Tím dochází ke sjednocení potřeb a očekávání.

Cíle společnosti do značné míry určují **organizační strukturu**. V rámci této struktury jsou pak následně definovány jednotlivé pracovní pozice v rámci společnosti. K definování pracovních pozic obvykle slouží popis práce, což však není nezbytné. Podrobnější popis pracovní pozice pro potřeby výběru, hodnocení redefinice místa atd. podává **analýza práce**.

Na volné pracovní pozice vypisuje společnost obvykle výběrová řízení a oslovuje potencionální pracovníky ze dvou zdrojů. Prvním z nich je možnost využití **externího trhu práce**, který představují lidé mimo společnost. Druhým zdrojem jsou vlastní zaměstnanci organizace, tedy využití **interního trhu práce**. K tomu jsou využívány nejrůznější formy interního nebo externího náboru a různé metody výběru pracovníků. Pro výběr lze v případě interních zaměstnanců společnosti využít také hodnocení jejich dosavadního výkonu, případně jejich rozvojové plány. Zaměstnanci disponují individuální kapacitou, tedy **potenciálem**, který představuje jejich předpoklady pro vykonávání řady pracovních činností (vlohy, schopnosti). Potenciál je možné dále rozvíjet získáváním vědomostí, nových dovedností a zkušeností a tím je možné vytvářet **kompetence** k úspěšnému zvládnutí nové pracovní pozice.

Závěrečnou fází procesu je sjednocení potřeb a požadavků plánu zaměstnanců, pracovní pozice a samotného jedince. Toho lze dosáhnout vybudováním systému kariérového plánování, jehož nástroji jsou **kariérové plány**.

Obrázek 8: Systém řízení kariéry v organizaci



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 291. ISBN 80-85839-09-1.

Ze schématu je patrné, že kariérový plán se stává vrcholem procesu budování souladu mezi zaměstnancem a společností. Je nástrojem personální politiky společnosti a zároveň se stává nástrojem seberealizace a jistot zaměstnance.

Kariérový plán by měl být tvořen ve spolupráci zaměstnance, přímého nadřízeného a personalisty, tedy zástupce personálního oddělení a měl by být pravidelně aktualizován.⁹⁸

⁹⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 290 – 293. ISBN 80-85839-09-1.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY A KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI PFIZER

7.1 Charakteristika společnosti Pfizer

Firma Pfizer je celosvětová farmaceutická společnost zaměřená na výzkum a vývoj nových léků. Objevuje a vyvíjí inovativní produkty. Po sloučení se společností Warner Lambert v roce 2000 a Pharmacia v roce 2003 se společnost stala vedoucí a nejrychleji rostoucí farmaceutickou firmou na světě. V roce 2001 vykazovala prodej ve výši 32,2 miliard amerických dolarů a v současnosti zaměstnává kolem 85 000 lidí. Zaměstnanci pracují na šesti kontinentech ve více než 80 zemích a výrobky společnosti Pfizer jsou dostupné ve více než 150 zemích.

Diplomová práce je zaměřena na společnost Pfize ČR, která byla založena v roce 1993. Zabývá se prodejem a distribucí humánních léčiv. Kromě toho se zabývá školením odborné veřejnosti a ve spolupráci s nemocničními zařízeními se podílí na klinických studiích léků.

K hlavním kategoriím léků, na něž se Pfizer v České republice zaměřuje, jsou léky v oblasti boje proti nádorovým onemocněním, osteoporóze, infekčním chorobám, léky z oblasti kardiovaskulární medicíny, léky pro snížení hladiny cholesterolu, léky pro poruchy centrální nervové soustavy a léky na poruchu erekce.⁹⁹

7.2 Historie společnosti Pfizer

V roce 1848, rok po příchodu z Německa do New Yorku, Charles Pfizer, chemik, a jeho bratranec Charles Eckhart, cukrář, založili v Brooklynu společnost Chas. Pfizer and Company Inc., která vyráběla léčiva a chemikálie. Prvním lékem vyvinutým ve společnosti Pfizer byl Santonin, přípravek určený k boji proti parazitům.

⁹⁹ PFIZER Česká republika. Historie společnosti [online]. Říjen 2013, [cit. 2013-10-15]. Dostupný z WWW: < http://Pfizer.cz/historie_spolecnosti.htm >.

V roce 1917 byla firmou Pfizer laboratorně vyrobena kyselina citronová. Ve třicátých letech společnost Pfizer vyvinula novou technologii fermentace kyseliny citronové z melasy. V roce 1942 společnost Pfizer využila své poznatky z oblasti fermentace a jako první začala vyrábět penicilín ve velkém množství. Do roku 1945 byla společnost Pfizer největším výrobcem penicilínu na světě.

Od roku 1951 se společnost rozšířila do Kanady a dále do zámoří, čímž měla možnost nabízet své výrobky ve více než 150 zemích. Na začátku šedesátých let se stala hlavním výrobcem nové vakcíny proti obrně. Společnost změnila název na Pfizer Inc. a až do osmdesátých let pokračovala v inovaci léků. Následovalo sloučení se společností Warner-Lambert v červnu 2000 a odkoupení farmaceutické společnosti Pharmacia. Fúze přinesla větší kompetence ve všech oblastech působení, zejména v oblasti farmak a volně prodejných léčiv.^{100, 101} Jednou ze zásadních událostí firmy byla v roce 2009 akvizice farmaceutické společnosti Wyeth. Tím společnost Pfizer rozšířila své působení v oblasti zdravotnického trhu o produkty určené pro zdraví lidí a veterinární medicínu, včetně vakcín, biologických produktů, malých molekul a výživy na všech světových trzích. Pfizer Inc. se tak stal jednou z největších farmaceutických společností na světě.

7.3 Vize, mise a hodnoty společnosti Pfizer

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

VIZE prezentuje cíl společnosti 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

¹⁰⁰ PFIZER Česká republika. Historie společnosti [online]. Říjen 2013, [cit. 2013-10-15]. Dostupný z WWW: < http://Pfizer.cz/historie_spolecnosti.htm >.

¹⁰¹ RODENGEN, L. J. *The Legend of Pfizer*. 1st ed. Fourt Lauderdale: Write Stuff Syndicate, 1999, p. 10–21. ISBN 0-945903-37-5.

zlepšování zdraví a zdravého životního stylu. Posláním společnosti Pfizer je stát se nejlépe hodnocenou firmou na světě.

MISE společnosti je dána sloganem „*Pracujeme společně pro zdravější svět*“. Naplňovat tuto misi znamená, že firma bude především vědeckým výzkumem a výrobními procesy ovlivňovat životy populace, a to jednotně napříč celou společností. Předpokládá úzkou spolupráci všech zaměstnanců v rámci celého světa tak, aby dokázali ovlivnit životy lidí kolem sebe.

Mezi **HODNOTY** společnosti patří inovace a bezúhonnost. Dále se organizace zaměřuje na vedení lidí, spolupráci a komunitu. Důvěra a respekt k lidem, je jednou ze základních hodnot a v neposlední řadě se společnost soustředí na výkon a kvalitu práce.¹⁰²

Důvěru a respekt praktikuje společnost důsledně realizovanou politikou „otevřených dveří“, kdy má každý zaměstnanec možnost řešit svůj problém s kterýmkoli vedoucím nebo přímo s generálním ředitelem. 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, které jsou průzkumem identifikovány.

7.4 Firemní kultura společnosti Pfizer

V lednu 2013 předseda představenstva a generální ředitel Ian Read stanovil čtyři imperativy, které jsou do budoucna pro společnost Pfizer zásadní a všichni zaměstnanci

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

by o nich měli být nejen informováni, ale měli by na nich také participovat.

1. Upevnit inovativní základ a vytvořit léky, které zásadně ovlivní zdraví populace.
2. Dělat správná rozhodnutí k navýšení kapitálu, které budou maximalizovat hodnoty a zvýšit výnosy akcionářů.
3. Získat větší respekt od odborných společností.
4. Vytvořit firemní kulturu „Own it!“

Jak vyplývá z bodu č. 4, název firemní kultury firmy Pfizer je „Own it!“¹⁰³ Jedná se o firemní kulturu, v nichž má každý zaměstnanec přemýšlet a chovat se jako vlastník společnosti. Tento název představuje zkratku začínajících písmen 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

Doslovný překlad by byl nepřesný. Pro účely práce je možné vycházet z toho, že jednotlivé body obsahují následující cíle a postupy:

- 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.

Management společnosti Pfizer se snaží firemní kulturu, v níž zaměstnanci přemýšlí a chovají se jako vlastníci businessu uvádět do praxe pod heslem „Own it!“ a „**Straight Talk**“¹⁰⁴ (Mluvíme na rovinu). Generální ředitel posílá zaměstnancům pravidelné zprávy elektronickou komunikací. V nich uvádí a zviditelňuje zaměstnance, u nichž se setkal s příklady firemní kultury a jejich odezvou. S těmito vybranými zaměstnanci je většinou následně připraven rozhovor do firemního elektronického časopisu.

¹⁰³ Název firemní kultury „Own it!“ je v práci dále ponechán v anglickém názvu, aby byl zachován jeho význam. Doslovný překlad by byl nepřesný.

¹⁰⁴ Název hesla „Straight Talk!“ je v práci dále ponechán v anglickém názvu, aby byl zachován jeho význam. Doslovný překlad by byl nepřesný.

Firemní kulturu společnosti Pfizer ČR tvoří také následující aktivity:

- Zaměstnanecké ocenění „**Zaměstnanec roku**“ je aktivita s účelem najít a ocenit v každém oddělení zaměstnance, 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. Zaměstnanci k nominacím požívají speciální webovou aplikaci, která umožňuje ke každé nominaci kolegovi napsat i textové vyjádření nebo poděkování. Každý zaměstnanec má k dispozici 3 nominace, které může i nemusí zrealizovat. Z této formy ocenění jsou vyjmuti členové vedení a vrcholový management. Oceňují se tak skutečně řadoví zaměstnanci, kteří získají finanční odměnu a jsou vyhodnoceni v rámci ročního celofiremního setkání vedení generálním ředitelem.
- V rámci celofiremních setkání jsou každý rok vyhlášeni managementem všichni zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni u společnosti Pfizer více než pět, deset, patnáct nebo dvacet let. Součástí vyhlášení je také finanční odměna.
- Komunitu a spolupráci podporuje projekt „**Talent akademie**“, který se zaměřuje na vytipování talentovaných zaměstnanců, kteří aspirují na vyšší pozici. Ti v rámci projektu spolupracují se svým mentorem. Tím se stává po dobu jednoho roku kolega, který pracuje na pozici, na kterou uchazeč aspiruje. Aspirant má možnost se pod vedením mentora seznámit s pracovní náplní a konkrétními povinnostmi, které jsou potřebné k vykonávání vyšší pozice. Po ukončení projektu zaměstnanec získává výhodu v rámci výběrových řízení na volné pracovní pozice v rámci společnosti.
- Společnost Pfizer se zaměřuje především u manažerů na to, jak řešit **podvědomé předsudky**, které mohou ovlivňovat jejich profesní rozvoj a rozvíjení talentu svých týmů. Nevědomé myšlenky a pocity, známé jako nevědomé zkreslení může ovlivnit objektivitu jednotlivce. „Straight Talk“ je užitečný nástroj k minimalizaci podvědomých předsudků. Mnoho z každodenních rozhodnutí pracovníků je jak vědomě, tak nevědomě ovlivněna osobními předsudky. Pro zajištění nejlepších výsledků pro společnost Pfizer, zefektivnění rozhodování manažerů a lídrů chce Pfizer zvýšit povědomí o tom, jakou roli může hrát zaujatost v každodenních interakcích.

- Podíl zaměstnanců na splnění ročních plánů Pfizer ČR (finanční odměny, volné placené dny navíc, které vyhláší generální ředitel).

7.5 Specifika interní komunikace společnosti Pfizer ČR

Základem firemní kultury Pfizer ČR je *interní komunikace*, jejíž efektivita a využívání široké škály komunikačních prostředků zvyšují rozvoj potenciálu lidí ve firmě. Jednotná firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemního image. Firma Pfizer ČR se snaží o využití interní komunikace jako strategické funkce. Využívá proto velké množství vybraných komunikačních nástrojů a koordinuje produktová a firemní sdělení, protože firemní komunikace představuje jednu z klíčových funkcí společnosti, která se prolíná všemi jejími činnostmi a procesy. Interpersonální komunikaci firmy Pfizer je možné rozdělit dle zvolených komunikačních kanálů na ústní (osobní komunikace), písemnou a elektronickou.

7.5.1 Ústní forma komunikačního kanálu – osobní komunikace

Firemní kultura společnosti Pfizer se věnuje především **přímým rozhovorům** („Straight Talks“). Zastává formu otevřené komunikace a diskuse v souladu s hodnotami firmy. Jak už bylo zmíněno, firma zastává politiku otevřených dveří bez obav z případných sankcí. Zaměstnanci se mohou obrátit na kteréhokoli nadřízeného. Právě přímá komunikace je preferovanou cestou, jak řešit problém a nejrychlejší možností získání přijetí zpětné vazby v rámci osobní komunikace ve společnosti. Pokud zaměstnanci nepreferují osobní komunikaci, mohou využít anonymní schránky na dotazy, kam mohou vhodit svůj dopis s otázkami určenými managementu firmy. Další možností komunikace je využití emailové adresy na generálního ředitele v souvislosti s podporou přímých rozhovorů StraightTalkWithJohn@pfizer.com, na kterou mohou zaměstnanci posílat své dotazy.

Pracovníci mají dále k dispozici **nástroje k upevnění firemní kultury** a přímých rozhovorů „Straight Talk“. Těmito nástroji jsou seznam kontrolních otázek, oboustranné mince a aplikace.

Seznam kontrolních otázek slouží jako podpora přímých rozhovorů „Straight Talk“ a průvodce při důležité konverzaci. Současně by měl zaměstnancům pomáhat, aby jejich chování v průběhu diskuzí a jednání bylo v souladu se standardy společnosti. Seznamy jsou k dispozici na kartách v konferenčních místnostech a ke stažení na firemní mobilní telefony.

- Mám námitku, obavu nebo nápad, který jsem nevznesl?
- Podnítil či uvážil jsem také jiné úhly pohledu na věc?
- Rozebral jsem kriticky současný stav věci a převzal jsem riziko, abych podpořil ten nejlepší možný výsledek?
- Poslechl jsem si jakoukoliv zpětnou vazbu nebo radu, jak dál postupovat?
- Zareagoval jsem na negativní chování či jednání, které jsem pozoroval nebo cítil?

Oboustranné mince jsou každodenní připomínkou k podnícení přímých rozhovorů „Straight Talk“. Mince mají být zaměstnanci typicky používány ve dvoustranných rozhovorech k cílené, specifické zpětné vazbě. Mince by měly být používány také jako signalizace potřeby důležité konverzace.

Obrázek 9: Ukázka oboustranné mince „Own it!“



Zdroj: PFIZER, Česká republika. Archiv. Praha: 2013.

Aplikace „Own it“ již spadá do elektronické formy komunikace. Slouží jako další zdroj informací a nástroj firemní kultury. Tato webová stránka obsahuje články a informace týkající se firemní kultury. Umožňuje spojit se v online chatu s kolegy z jiných zemí a nabízí zaměstnancům možnost okamžitého elektronického zaslání poděkování

kolegům. Ocenění nebo poděkování přes tuto aplikaci obdrží nejen oceněný zaměstnanec, ale i jeho nadřízený (viz Příloha F).

Formou osobní komunikace je také pravidelné seznamování zaměstnanců s novinkami a úspěchy jednotlivých oddělení, které jsou prezentovány na společných schůzích. Pravidelné schůze a porady jsou dalšími prostředky osobní komunikace. Probíhají napříč celou společností, liší se jak účelem, tak množstvím informací. Mohou mít formu celofiremních setkání jakým je např. prezentace vedení společnosti na závěr roku, porad vedení nebo jednání jednotlivých oddělení či týmů. Patří sem i podoby formálních rozhovorů managementu s podřízenými nebo schůzky jednotlivých zaměstnanců v rámci stanovených projektových týmů. Vzhledem k tomu, že schůzí, jednání a rozhovorů je značné množství, vytvořila firma tzv. „Pravidla efektivního meetingu“, která mají zaměstnancům pomoci lépe zvládat průběh a koordinaci schůzí.

„*Pravidla efektivního meetingu*“ 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.

Obrázek 10: Pravidla pro efektivní jednání společnosti Pfizer



Zdroj: PFIZER, Česká republika. Archiv. Praha: 2013.

7.5.2 Písemná forma komunikačního kanálu

Písemná podoba komunikace zahrnuje zachování informací v původní nezměněné podobě. Písemnou komunikaci zastupují ve společnosti Pfizer Česká republika písemné

verze smluv, brožury, letáky, návody a příručky pro zaměstnance. Patří sem také firemní obálky, vizitky, hlavičkové papíry, apod. (viz Příloha B). Písemná komunikace podporuje celkovou firemní kulturu např. imagovými plakáty (viz Příloha C), které jsou vyvěšeny v prostorách kanceláří. Do písemné verze patří dále vytištěné seznamy kontrolních otázek na podporu přímým rozhovorů „Straight Talk“, které jsou pro zaměstnance k dispozici ve všech konferenčních místnostech společnosti Pfizer ČR.

Písemnou formu komunikace zastupuje ve firmě také nástěnka v odpočinkové zóně, která je využívána pro informování o aktuálních aktivitách týkajících se zaměstnanců v tištěné podobě. Je využívána např. pro umístění vítězných fotografií ze zaměstnanecké fotografické soutěže nebo pro informace o aktuálních charitativních akcích, na kterých Pfizer ČR participuje.

7.5.3 Elektronická forma komunikačního kanálu

Elektronická komunikace sehrává významnou roli ve firemní komunikaci společnosti. Každý zaměstnanec má k dispozici emailovou adresu, která umožňuje celosvětově elektronickou komunikaci napříč celou firmou.

Úlohu při externí firemní komunikaci hraje firemní internet. Využívá internetové adresy www.pfizer.cz (viz příloha D), na které jsou k nahlédnutí informace o obchodní činnosti organizace Pfizer ČR. Je určena především pro pacienty, zákazníky, obchodní partnery nebo potenciální zaměstnance.

Společnost Pfizer ČR využívá firemní aplikace, určené ke komunikaci mezi zaměstnanci společnosti jako již zmíněná aplikace, využívaná v rámci firemní kultury. Je možné sem dále zařadit:

- **Firemní intranet** (tzv. „Merlin“) - obsahuje veškeré firemní směrnice, pravidla, vzory obchodních smluv, firemní dokumenty, návody, brožury v elektronické podobě, prolinky na používané systémy potřebné ke schvalovacím procesům, seznam zaměstnanců s telefonickým spojením, firemní strukturu, činnosti jednotlivých oddělení a další dokumentaci v elektronické verzi (viz příloha E).

- **Mezinárodní platforma Pfizer „MyWorld“**¹⁰⁵ byla vyvinuta s cílem poskytnout pracovníkům možnost spolupracovat, sdílet a rozvíjet inovativní nápady, které mohou vytvářet hodnotu pro společnost. Vyzývá zaměstnance, aby byli konstruktivní a otevření vůči zpětné vazbě. Zaměstnanci se tak mohou společně soustředit na inovace a interní komunikaci s kolegy z celého světa (viz příloha G).
- **Elektronická forma firemního zpravodaje „HR Tam Tam“**, který zaštiťuje personální oddělení společnosti Pfizer ČR. Firemní oběžník je distribuován všem zaměstnancům elektronickou formou jedenkrát za čtvrtletí. Seznamuje pracovníky s důležitými událostmi za uplynulé období, obsahuje pracovní úspěchy jednotlivých divizí, zásadní novinky ovlivňující chod společnosti, informace o volných pracovních pozicích, informace o organizování charitativních akcích, o benefitech společnosti, konání strategických zasedání apod. Obsahuje také rozhovory se zaměstnanci zaměřující se nejen na pracovní pozice, ale také např. zajímavé koníčky (viz Příloha H).
- **„Office komunikátor“** – komunikátor typu ICQ a Skype, který slouží zaměstnancům pro krátké zprávy a upozornění, které mohou zaslat svým kolegům. V této aplikaci jsou kontakty pouze na relevantní kolegy a využívají ho především pracovníci v kanceláři, kteří mají během celé pracovní doby stálý přístup k počítači a internetu. Je to rychlá forma elektronické komunikace.

Mezi elektronickou komunikací společnosti Pfizer lze dále zařadit natočení filmového záznamu se zaměstnanci, kterým se podařil významný pracovní úspěch a následné promítání na LCD obrazovkách umístěných v prostorách kanceláří společnosti. LCD obrazovky jsou dále využívány k seznámení zaměstnanců s reklamními spoty produktů společnosti, záznamů z oficiálních křtů nových produktů nebo k prezentaci fotodokumentace z firemních akcí. Do elektronické verze komunikace dále patří využívání firemní reklamy na pozadí všech počítačů a firemní šetřič obrazovky. Jsou využívány jako připomenutí události nebo vybraných hodnot společnosti Pfizer apod.

¹⁰⁵ Název platformy „MyWorld!“ je v diplomové práci dále ponechán v anglickém názvu, aby byl zachován jeho význam. Doslovný překlad by byl nepřesný.

7.6 Firemní design ve společnosti Pfizer ČR

Jednotný vizuální styl zaštiťuje firemní design. Vytváří ho převážně firemní logo, které je hlavním symbolem společnosti. Logo sjednocuje společnost po celém světě napříč všemi oblastmi. Logo Pfizer v oválném tvaru se používá od roku 1991 a postupem času si získalo vysokou hodnotu a stalo se celosvětově uznávanou značkou.

Typické písmo *FS Albert* a firemní barvy jsou rovněž jedním z dalších prvků firemního designu společnosti Pfizer ČR, stejně jako orientační grafika, interiéry nebo architektura budovy (viz Příloha J).

K firemnímu designu řadíme také firemní grafiku, která obsahuje jednotné formy zpracování firemních tiskovin jako například firemní vizitky s logem, firemní dopisní papíry (viz Příloha B), obálky, jednotné prezentace, jednotný design firemních expozic v rámci odborných setkání a edukačních lékařských kongresech a jiné.

Grafická podoba jednotlivých komponent je zakotvena v design manuálu, který přesně a podrobně vymezuje jejich využívání.

Obrázek 11: Firemní logo společnosti Pfizer



Zdroj: PFIZER, Česká republika. Archiv. Praha: 2013.

Kulturu firmy Pfizer ČR je možné identifikovat i podle zdánlivých maličkostí jako:

- používání křestních jmen ve firemní komunikaci,
- zajištění bezbariérových kanceláří a tzv. „open space“,¹⁰⁶
- firemní kodex oblékání tzv „dress code“.¹⁰⁷

¹⁰⁶ „Open space“ je ustálený termín pro velkoprostorovou otevřenou kancelář pro více pracovníků.

¹⁰⁷ „Dress code“ je výraz pro využití pracovních míst ve volném prostoru. Je součástí image firmy. Společnosti si určují svůj způsob, kterým se veřejně prezentují. S tím souvisí i způsob oblékání zaměstnanců.

Nedílnou součástí utvářející firemní identity je *firemní jednání*, které je zřetelné v nastavených interních pravidlech, normách, vzorech nastavených jednání s našimi zákazníky (každý nový pracovník prochází vstupním školením o základním chování a jednání s našimi zákazníky), až po angažování se v oblasti společenské odpovědnosti.

7.7 Kompetence ve společnosti Pfizer ČR

Pojmem „kompetence“ definuje firma znalosti, dovednosti a pravidla chování, jež jsou důležité pro úspěšné dosažení cílů společnosti.

Základní kompetence organizace poukazují na znalosti, schopnosti a dovednosti nezbytné k dosažení firemních cílů. Kompetence vztahující se ke konkrétnímu druhu práce poukazují na znalosti, schopnosti a dovednosti nezbytné k podávání nadstandardního výkonu na konkrétní pozici, v konkrétní funkci nebo při určitém typu práce.

Kompetence jsou ve společnosti Pfizer ČR 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.

Společnost chce dosáhnout svých cílů flexibilitou a podáváním dobrých výsledků. Jako prostředek k tomu mimo jiné používá rozvoj kompetencí ředitelů, manažerů a řadových zaměstnanců a tím, že buduje firemní kulturu, která rozvíjení schopností podporuje.

V oblasti kompetencí se Pfizer ČR zaměřuje na jasnou definici konkrétních pozic a vyžadovaných schopností ředitelů, manažerů a zaměstnanců. Dále se snaží sjednotit infrastrukturu práce s talenty, díky níž plánuje společnost dosahovat kvalitnějších výsledků a rychleji přijímat rozhodnutí. Dále se zaměřuje na základní výchozí rámec a osnovu pro manažery a ředitele a zaměstnance s vysokým potenciálem, kteří mají možnost kariérního postupu nebo přesunu v rámci společnosti i napříč jednotlivými odděleními. V neposlední řadě klade důraz na aktualizaci plánu rozvoje a jeho řízení díky definované struktuře samotnými zaměstnanci.

Kompetence jsou součástí následujících činností:

- Nábor a výběr nových zaměstnanců – kompetence mohou být součástí popisu jednotlivých pozic. Dále se mohou objevovat při pohovorech v otázkách zaměřených na chování. Pokud je to vhodné, mohou být kandidáti hodnoceni na základě toho, jak se projevují z pohledu požadovaných kompetencí.
- Identifikace talentů, kariérní postup – popis kompetencí umožňuje používat jednotnou terminologii v souvislosti s rozvojem talentů a plánováním jejich kariéry. Umožňuje cílený rozvoj talentů s vysokým potenciálem a přípravu nástupců na klíčové pozice.
- Koučování a zpětná vazba – kompetence se používají jako východisko pro zpětnou vazbu. Zdroje informací o kompetencích obsahují popisy chování a příklady, které mohou ředitelé a manažeři využít v práci se svými podřízenými.
- Učení a rozvoj – je možné použít při rozhovoru o rozvoji a při nastavení individuálního rozvojového plánu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným (týká se konkrétně sekcí s názvem „Silné stránky“ a „Potřeby rozvoje“).
- Stanovení cílů a roční hodnocení výkonu – zlepšení konkrétních kompetencí může být jedním z cílů, které si zaměstnanec zařadí do svých ročních rozvojových plánů.

Popis kompetencí umožňuje používat *jednotnou terminologii* v souvislosti s rozvojem talentů a plánováním jejich kariéry. Umožňuje cílený rozvoj talentů s potenciálem a přípravu nástupců na klíčové pozice.

7.7.1 Aplikace kompetenčních modelů v rámci firmy

Kompetenční modely jsou zacíleny na následující skupiny:

1. Ředitelé – nesou zodpovědnost za úspěch společnosti. Smyslem kompetencí je u vůdčích osobností zajistit, aby měli k dispozici správnou strategii a plány, jak tuto strategii efektivně realizovat, a dále budovat jejich manažerské dovednosti potřebné k dosažení cílů prostřednictvím svých týmů (např. Country Manager).

2. Manažeři – nesou zodpovědnost za úspěch svých týmů. Umožňují svým týmům plnit úkoly, napomáhají jejich úspěchu (např. manažer s alespoň jedním přímým podřízeným, vedoucí cross-funkčních týmů nebo vedoucí působící v maticové struktuře).
3. Kolegové – mají individuální zodpovědnost a dosahují individuálních úspěchů. Pracují na odborných úkolech nebo přímo se zákazníky (např. farmaceutický reprezentant).

Modely jsou flexibilní a vždy je třeba vzít v úvahu konkrétní situaci.

7.7.2 Individuální rozvojový plán - IDP

Nástroj k rozvoji individuálního rozvoje je ve společnosti Pfizer ČR tzv. „**Individuální rozvojový plán**“ – IDP (Individual Development Plan). Jedná se o dokument, prostřednictvím kterého každý zaměstnanec zhodnotí své vlastní kompetence, na základě jejich vyhodnocení identifikuje své silné a slabé stránky a naplňuje vhodné oblasti pro svůj rozvoj z krátkodobého i dlouhodobého hlediska. Každému zaměstnanci tak vznikne akční plán rozvojových aktivit. Ten je následně kontrolován, provázán s aspiracemi, očekáváním pracovníků a s potřebami a plány organizace.

Příklady realizovaných netréninkových rozvojových aktivit v rámci IDP:

- mentorování v rámci projektu hledání nových talentů „Talent Academie“,
- práce na nových projektech z různých oblastí (uvádění nových výrobků na trh, zavádění nových globálních systémů, práce s průzkumem spokojenosti),
- zpětná vazba pro manažery,
- externí koučování,
- časově omezené mezinárodní úkoly,
- cesty kolegů z kanceláře do terénu s kolegy z terénu.¹⁰⁸

¹⁰⁸ PFIZER, Česká republika. *Kompetence společnosti Pfizer*. Interní dokument. Archív. Praha: 2012.

7.8 Etický kodex a etické zásady společnosti Pfizer ČR

Pfizer ČR 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.

7.8.1 Etický kodex společnosti Pfizer ČR

Pfizer celosvětově sdílí se zaměstnanci privilegia a zodpovědnost za zvyšování dobré pověsti firmy. Vyžaduje od pracovníků etické jednání v souladu se zákonem a interními pravidly. Společnost vytvořila dokument s názvem „**Souhrn zásad obchodního jednání firmy Pfizer**“ (viz Příloha J). Slouží jako průvodce zásadami a legislativními požadavky firmy, dle kterého se celosvětově řídí. Tento průvodce obecně platí pro všechny zaměstnance všude tam, kde má Pfizer obchodní aktivity.

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. Na obou místech jsou popsány zavedené systémy a specifikované role pro řešení otázek spojených s etikou a zákonným chováním. Společnost apeluje na své zaměstnance, aby dodržovali tyto zásady při jednání s pacienty, zákazníky, lékaři a veřejností. Upozorňuje je, že porušením těchto zásad mohou ohrozit nejen pověst a potenciál firmy, ale i svou vlastní.

Společnost má dlouhodobou korporátní politiku, která zakazuje zaměstnancům nebo kterékoli osobě jednajícím 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.¹⁰⁹

7.8.2 Etický kodex AIFP

Společnosti Pfizer 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. 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. Pfizer jako členská organizace dodržuje Etický kodex AIFP, který za standard považuje i lékařská odborná veřejnost a ostatní farmaceutické firmy.¹¹⁰

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 týká propagace a reklamních aktivit zaměřených na zdravotnické odborníky pracující s preskripčními léky. Kodex AIFP se zabývá propagačními aktivitami a komunikací zaměřenou na jakoukoliv osobu, která předepisuje nebo vydává léčivé přípravky. Dále je zaměřena na jakéhokoliv příslušníka lékařské, stomatologické, farmaceutické nebo zdravotnické profese či na jakoukoliv další osobu (zejména vlády, nemocnice, pojišťovny nebo organizace pacientů), která může rozhodovat o přístupu k těmto léčivým přípravkům, předepisovat je, nakupovat, dodávat či podávat nebo poskytovat služby ve zdravotnictví.

¹⁰⁹ PFIZER, Česká republika. *Souhrn zásad obchodního jednání firmy Pfizer*. Interní dokument. Archív. Praha: 2009.

¹¹⁰ ASOCIACE INOVATIVNÍHO FARMACEUTICKÉHO PRŮMYSLU. *Etický kodex AIFP* [online]. © 19. 09. 2013 [cit. 2013-11-28]. Dostupné z: <http://www.aifp.cz/cz/clanek-detail.php?clanek=486>.

Kodex AIFP se zabývá všemi metodami propagace, zejména propagačními aktivitami a komunikací v ústní i písemné podobě, 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.¹¹¹

¹¹¹ ASOCIACE INOVATIVNÍHO FARMECEUTICKÉHO PRŮMYSLU. *AIFP brožura* [online]. [cit. 2013-11-28]. Dostupné z: <http://www.aifp.cz/cz/aifp.php>.

8 VÝZKUM FIREMNÍ KULTURY A KOMUNIKACE FIRMY PFIZER ČR

8.1 Výzkumné cíle a hypotézy

Cílem kvantitativního výzkumu je potvrdit nebo vyvrátit zvolené hypotézy.¹¹² Proto bylo primárním cílem zaměřit se na konkrétní otázky, které pomohou určené hypotézy potvrdit nebo vyvrátit. Konkrétně zjistit, zda zaměstnanci společnosti Pfizer ČR znají aktuální firemní kulturu společnosti a jak ji hodnotí. Zda znají cíle, hodnoty, plány firmy a v neposlední řadě zda znají etické zásady společnosti a pracují v souladu s nimi.

Dalším cílem bylo ověřit, zda zaměstnanci společnosti Pfizer ČR vnímají interní komunikaci jako vyhovující a efektivní. Zda mají nedostatek firemních informací nebo jsou informacemi naopak přehlceni. Záměrem bylo také zjistit, zda mají zaměstnanci důležité informace včas, ve srozumitelné formě, v dostatečném objemu a zda vnímají nějaké překážky v komunikaci s vedením společnosti.

Sekundárním cílem bylo využít kvantitativní výzkum k získání odpovědí, které doplní celkový pohled na firemní kulturu a interní komunikaci. Záměrem bylo mimo jiné odhalit, které komunikační kanály pracovníci v rámci zaměstnání nejčastěji používají a zda jsou ze strany pracovníků využívány vybrané komunikační nástroje.

Výzkumné hypotézy:

- Hypotéza č. 1:** Většina zaměstnanců je seznámena s firemní kulturou společnosti a hodnotí ji pozitivně.
- Hypotéza č. 2:** Zaměstnanci jsou informováni o hodnotách a cílech společnosti.
- Hypotéza č. 3:** Interní komunikace funguje efektivně, informace dostávají zaměstnanci včas, srozumitelně a v dostatečném objemu.
- Hypotéza č. 4:** V interní komunikaci s managementem společnosti nevnímají zaměstnanci žádné překážky.

¹¹² 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 ČR¹¹³, 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. prosince do 31. prosince 2013.

Úvod dotazníku je určen pro identifikaci výzkumného vzorku. Hlavní část dotazníku je věnována firemní kultuře a interní komunikaci ve společnosti Pfizer ČR. Konkrétně jsou otázky zaměřeny na znalost firemní kultury, hodnot a cílů firmy, interních projektů a celkové spokojenosti s aktuální firemní kulturou. Následující otázky jsou věnovány interní komunikaci a informovanosti zaměstnanců ohledně plánů a výsledků společnosti. Součástí jsou také otázky zaměřené na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací, preference a případná absence konkrétních komunikačních kanálů a prostředků. Dvě závěrečné otázky identifikující celkovou spokojenost v zaměstnání.

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

Shrnutí a doporučení z důvodu přehlednosti navazuje přímo na dotazníkové šetření.

¹¹³ 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.

8.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Do výzkumu bylo elektronickou formou osloveno celkem 166 zaměstnanců společnosti Pfizer ČR. Všechny otázky dotazníkového šetření vyplnilo úspěšně celkem 113 respondentů, což představuje 68 % z celkového počtu oslovených pracovníků.

V úvodu dotazníkového šetření bylo respondentům nejdříve kladeno 6 otázek zjišťujících identifikaci výzkumného vzorku. Tyto otázky umožnily zjistit podrobnější informace o pohlaví, věku, dosaženém vzdělání, délce zaměstnání, zastávané pozici a místu výkonu práce zúčastněných zaměstnanců firmy.

Výzkumný vzorek je tvořen převážnou většinou žen. Skupinu tvoří konkrétně 74 % žen a mužská část zaměstnanců společnosti je zastoupena 26 %.

Následně se respondenti dělí s pohledu věku. 68 % je starší 36 let. 40 % je ve věkové skupině 31 – 40 let, skupina 41 – 50 let představuje 36 %. 12 % pracovníků je starší než 51 let a z mladších věkových skupin do 30 let se zúčastnilo 10 % zaměstnanců.

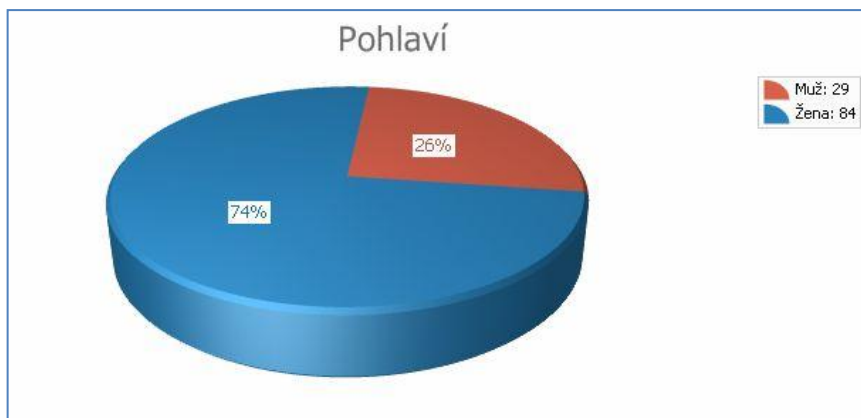
Nejvyšší dosažené vzdělání je dalším pohledem na výzkumný vzorek cílové skupiny. převážná většina respondentů má vysokoškolské vzdělání (80 %). Středoškolské a vyšší odborné vzdělání má celkem 20 % zaměstnanců.

Výzkumný vzorek je dělen také z pohledu délky pracovního poměru ve společnosti Pfizer ČR. Loajálnost dokazuje 60 % zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru déle než 6 let. Z toho 40 % pracuje ve firmě 6 – 10 let a 20 % dokonce více než 10 let.

Dále se respondenti dají rozdělit z pohledu zastávané pozice ve společnosti. Dělí se na dvě obdobně velké skupiny, které se skládají z 54 % zaměstnanců, kteří nejsou manažeři a 46 % zastává ve firmě manažerskou pozici.

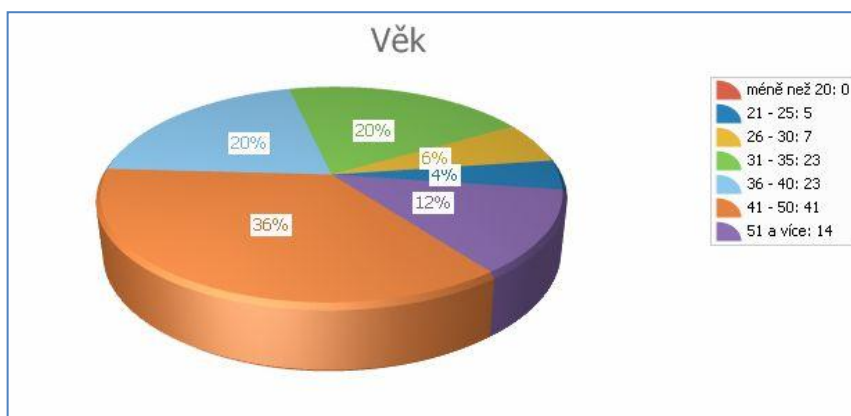
Poslední pohled dělení výzkumného vzorku je místo výkonu práce zaměstnanců. 50 % z nich pracuje v kanceláři a 46 % pracuje mimo kancelář, tedy v terénu (farmaceutiční reprezentanti). 4 % pracovníků zvolili možnost „jiné“.

Graf 1: Zastoupení respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření

Graf 2: Zastoupení respondentů dle věku



Zdroj: Vlastní šetření

Graf 3: Zastoupení respondentů dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní šetření

Graf 4: Zastoupení respondentů dle délky zaměstnání ve společnosti



Zdroj: Vlastní šetření

Graf 5: Zastoupení respondentů dle zastávané pracovní pozice



Zdroj: Vlastní šetření

Graf 6: Zastoupení respondentů dle místa vykonávání práce



Zdroj: Vlastní šetření

8.4 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Znáte firemní kulturu společnosti Pfizer?

111 respondentů z celkového počtu 113 uvedlo, že znají firemní kulturu společnosti Pfizer. Pouze 2 % zaměstnanců uvedlo, že s firemní kulturu není obeznámeno.

Graf 7: Znáte firemní kulturu Pfizer?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 2: Znáte hodnoty a cíle společnosti Pfizer?

Převážná většina respondentů odpověděla na otázku kladně, tedy že znají stanovené hodnoty a cíle firmy (105). 8 zaměstnanců si odpovědi není jisto a negativně neodpověděl žádný z účastníků dotazníkového šetření.

Graf 8: Znáte hodnoty a cíle společnosti Pfizer?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 3: Jsou cíle vašeho oddělení v souladu s firemní kulturou společnosti Pfizer?

Stejně jako u znalosti hodnot a cílů společnosti, tak i u otázky na soulad cílů oddělení s firemní kulturou jsou odpovědi převážně kladné. Celých 94 % zaměstnanců (106) zvolilo odpověď „ano“. Negativně odpověděl pouze jeden respondent a 6 jich zvolilo odpověď „nevím“.

Graf 9: Jsou cíle vašeho oddělení v souladu s firemní kulturou společnosti Pfizer?



Zdroj: Vlastní šetření

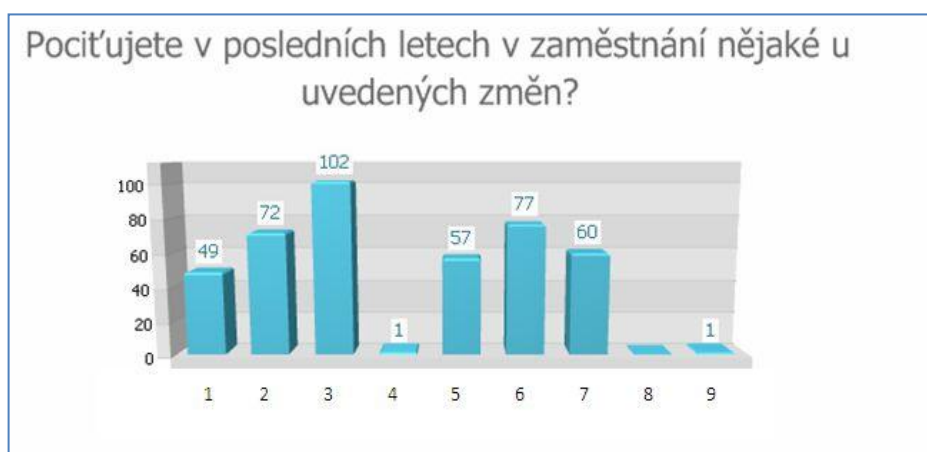
Otázka č. 4: Pociťujete v posledních letech v zaměstnání nějaké z uvedených změn?

Respondenti vybírali u této otázky z následujících možných odpovědí:

1. pozastavení nábory nových lidí,
2. větší tlak na výsledky,
3. restrukturalizace,
4. snížení mzdy
5. větší objem práce na vaší pracovní pozici,
6. zrušení či omezení vzdělávacích programů,
7. zrušení či omezení zaměstnaneckých benefitů,
8. nic z výše uvedeného
9. nevím.

Restrukturalizace byla nejčastěji uvedenou negativní změnou v posledních letech, která byla v dotazníku uvedena od 102 zaměstnanců, což představuje více než 90 %. Následující nejvyšší počet respondentů zvolil zrušení vzdělávacích programů (77, což představuje 68 %), 72 lidí (64 %) cítí větší tlak na výsledky a 60 pracovníků uvedlo zrušení zaměstnaneckých benefitů (53 %). S restrukturalizací souvisí také pozastavení nábory nových lidí, což uvedlo 49 respondentů (43 %).

Graf 10: Pociťujete v posledních letech v zaměstnání nějaké z uvedených změn?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 5: Zaškrtněte prosím všechny projekty, které podle vás byly v posledních pěti letech součástí firemní kultury společnosti Pfizer.

Respondentům bylo v rámci této otázky nabídnuto 7 názvů projektů. Měli označit ty, které byly součástí firemní kultury společnosti Pfizer v uplynulých pěti letech. Ve výběru byly projekty firemní kultury, firemní komunikace, projekty týkající se jiných aktivit a jeden fiktivní projekt:

1. Talent Academy – projekt firemní kultury (hledání nových talentů)
2. Pfizer Culture – projekt firemní kultury (pojem používaný v minulosti)
3. Out of Box – fiktivní projekt
4. Blue Book – projekt firemní kultury (kniha zásad)
5. Own it! – aktuální projekt firemní kultury
6. MAPP – projekt firemní kultury (soubor interních směrnic)
7. Straight Talk – projekt firemní kultury (přímé rozhovory v rámci „Own it!“)

Téměř 96 % zaměstnanců (108) uvedlo bezchybně projekt firemní kultury „Own it!“. Správnou odpovědí byl také projekt „Talent Academy“ (Talent akademie), který uvedlo 72 % respondentů (81). „Straight Talk“ je nástroj firemní kultury a tuto variantu správně zvolilo téměř 82 % zaměstnanců (92). Součástí firemní kultury je také projekt „Blue Book“ (Modrá kniha), která představuje souhrn etických zásad společnosti, s kterým je každý zaměstnanec seznamován při jeho nástupu do zaměstnání. Projekt „MAPP“ je souhrnem interních směrnic, napomáhajících zaměstnancům k etickému chování dle antikorupčních procesů. Je součástí firemní kultury a správně ho zvolilo 68 respondentů, což představuje více než 60 % dotazovaných. Bývalý projekt firemní kultury „Pfizer Culture“ byl také správnou odpovědí, kterou zvolilo více než 51 % zaměstnanců (58). Překvapivě 15 % získal fiktivní projekt „Out of Box“, který zvolilo 17 respondentů.

Graf 11: Zaškrtněte prosím všechny projekty, které podle vás byly v posledních pěti letech součástí firemní kultury společnosti Pfizer.

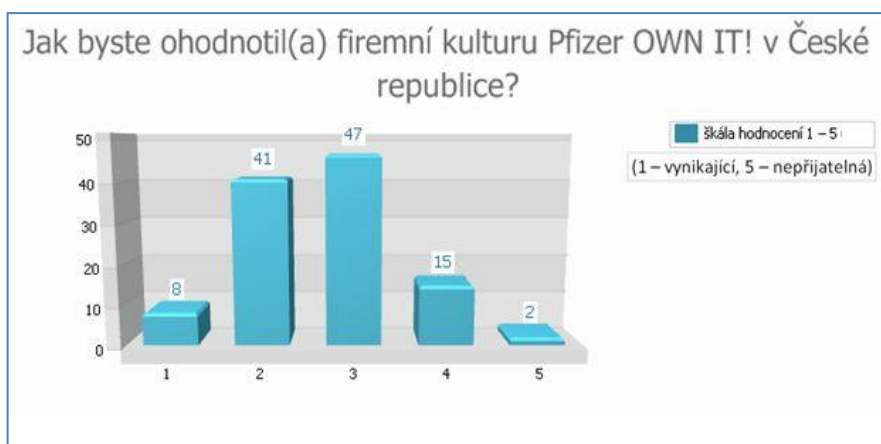


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 6: Jak byste ohodnotil(a) firemní kulturu Pfizer OWN IT! v České republice?

U této otázky byla zvolena škála hodnocení 1 – 5 (1 – vynikající, 5 – nepřijatelná). Za vynikající hodnotilo firemní kulturu 8 zaměstnanců, následující bod zvolilo 41 respondentů, střední variantu největší počet, tedy 47 zaměstnanců. Předposlední variantu zvolilo 15 a jako nepřijatelnou hodnotili firemní kulturu „Own it!“ dva zaměstnanci společnosti Pfizer.

Graf 12: Jak byste hodnotil(a) firemní kulturu Pfizer OWN IT! v České republice?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 7: Znáte etické kodexy společnosti Pfizer?

Kromě jednoho zaměstnance, který představuje 1 %, uvedli všichni respondenti (112), tedy 99 % pracovníků, že znají etické kodexy společnosti Pfizer.

Graf 13: Znáte etické standardy společnosti Pfizer?



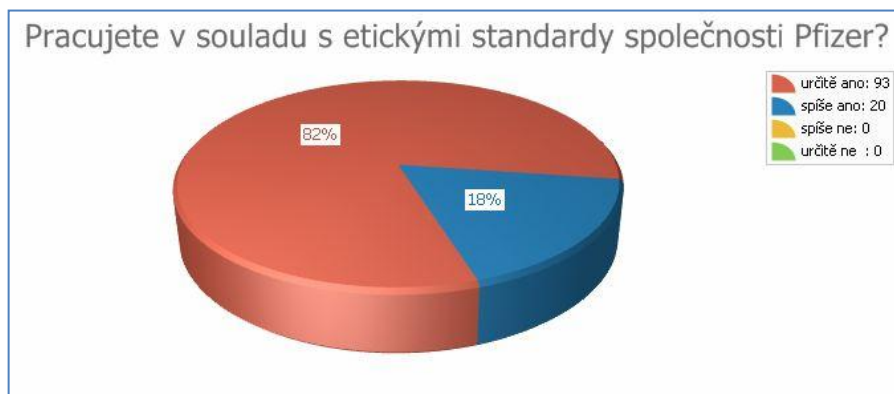
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 8: Pracujete v souladu s etickými standardy společnosti Pfizer?

Přesto, že 99 % zaměstnanců uvedlo, že zná etické standardy společnosti Pfizer, je zajímavé, že u otázky, zda pracují v souladu s nimi, nezvolili všichni respondenti odpověď „ano“. Odpověď byla sice ze 100 % zvolena kladně u všech 113 zaměstnanců,

ale z toho zvolilo 93 respondentů variantu „určitě ano“ a 20 zaměstnanců variantu „spíše ano“.

Graf 14: Pracujete v souladu s etickými standardy společnosti Pfizer?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 9: Myslíte si, že firemní komunikace je součástí firemní kultury?

Celých 96 % respondentů správně uvádí, že firemní komunikace je součástí firemní kultury. Pouze 5 zaměstnanců uvedlo, že neví. Tento výsledek dokazuje, že zaměstnanci při hodnocení firemní kultury hodnotí také firemní komunikaci.

Graf 15: Myslíte si, že firemní komunikace je součástí firemní kultury?

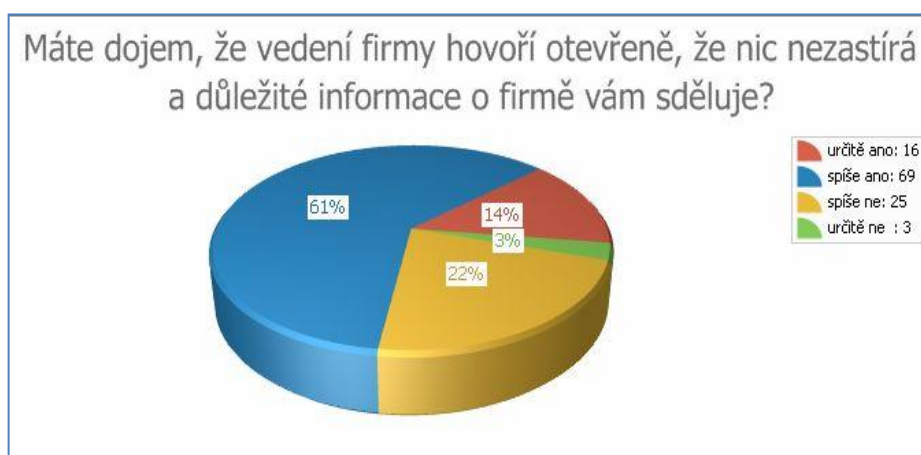


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 10: Máte dojem, že vedení firmy hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace vám sděluje?

Celkem 75 % zaměstnanců (85) uvedlo, že hodnotí otevřenost vedení kladně, a to buď hodnocením „určitě ano“ (16) nebo „spíše ano“ (69). Čtvrtina respondentů se domnívá, že vedení nekomunikuje zcela otevřeně a 3 % uvedly, že otevřenost zcela postrádá.

Graf 16: Máte dojem, že vedení firmy hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace vám sděluje?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 11: Znáte plány společnosti Pfizer Česká republika na tento rok?

Necelých 70 % (78) respondentů uvedlo, že jsou obeznámeni s plány společnosti Pfizer na tento rok. 35 respondentů (31 %) tvrdí, že plány neznají.

Graf 17: Znáte plány společnosti Pfizer Česká republika na tento rok?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 12: Znáte výsledky firmy za uplynulé období?

Výsledky firmy za uplynulé období zná 94 % zaměstnanců (106). Pouze 6 % uvedlo, že je nezná, což představuje 7 respondentů

Graf 18: Znáte výsledky firmy za uplynulé období?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 13: Který komunikační kanál firemní komunikace je pro vás osobně klíčový?

Elektronickou formu komunikace preferuje 50 % (57), ústní formu 37 % (42) a písemnou verzi 7 % (8) respondentů. 6 zaměstnanců zvolilo variantu „jiná odpověď“ (zde byla uvedena kombinace těchto kanálů nebo preference telefonické komunikace).

Graf 19: Který komunikační kanál firemní komunikace je pro vás osobně klíčový?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 14: Uved'te prosím, jak často využíváte níže uvedené komunikační kanály v rámci interní komunikace?

U této otázky byly stanoveny komunikační kanály (osobní komunikace, email, aplikace „PfizerWord“, aplikace „Own it!“ a nástroj „Office Communicator“. U každého komunikačního kanálu respondenti vybírali z baterie odpovědí:

1. velmi často (několikrát denně),
2. často (denně),
3. občas (několikrát týdně),
4. zřídka (cca 1x týdně nebo méně),
5. nikdy.

Z grafu č. 20 a tabulky č. 3 vyplývá, že nejčastěji (několikrát denně) používají respondenti emailovou komunikaci, to uvedlo více než 70 % respondentů (80). Více než 56 % zaměstnanců (64) využívá více než jednou denně osobní komunikaci. Přes 20 % respondentů (24) využívá každý den také nástroj „Office Communicator“. Na druhou stranu je překvapivé, že obě aplikace nikdy nevyužívá 101 kolegů, což představuje téměř 90 %.

Graf 20: Jak často využíváte níže uvedené komunikační kanály v rámci interní komunikace?



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 3: Jak často využíváte níže uvedené komunikační kanály v rámci interní komunikace?

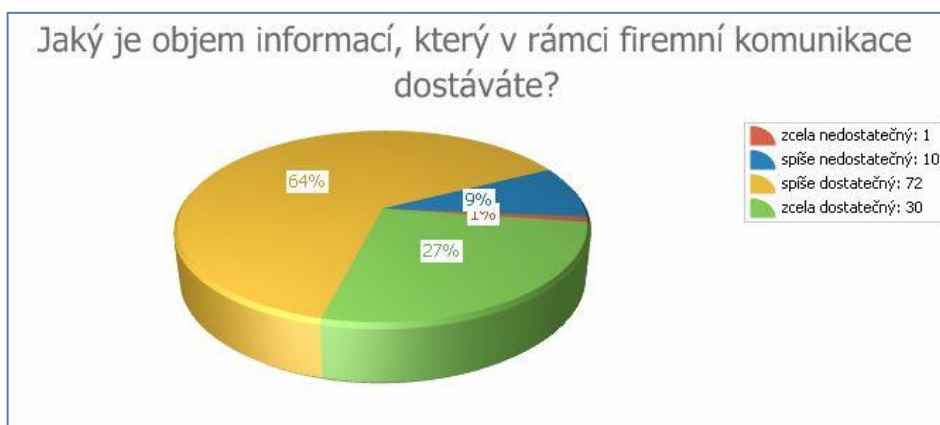
	velmi často		často		občas		zřídka		nikdy	
Osobní komunikace	64	56,60%	25	22,12%	14	12,39%	9	7,96%	1	0,88%
Email	80	70,80%	25	22,12%	5	4,42%	1	0,88%	2	1,77%
Aplikace PfizerWorld	4	3,54%	7	6,19%	15	13,27%	35	30,97%	52	46,02%
Aplikace "Own it!"	3	2,65%	3	2,65%	16	14,16%	42	37,17%	49	43,36%
Office Communicator	12	10,62%	12	10,62%	20	17,70%	17	15,04%	52	46,02%

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 15: Jaký je objem informací, který v rámci firemní komunikace dostáváte?

Celých 91 % (102) zaměstnanců hodnotí objem získávaných informací jako dostatečný, což představuje většinu celkového počtu respondentů. Z toho 27 % (30) pracovníků hodnotí jako „zcela dostatečný“ a 64 % (72) jako „spíše dostatečný“. Jako nedostatečný vnímá objem informací v rámci firemní komunikace 10 % respondentů (11), a to konkrétně 9 % (10) jako „spíše nedostatečný“ a jako zcela nedostatečný 1 %, které představuje jednoho zaměstnance.

Graf 21: Jaký je objem informací, který v rámci firemní komunikace dostáváte?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 16: Máte pocit, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře a funguje efektivně (celofiremní setkání, porady, manuály, informační systém, informační a komunikační technologie – telefony, počítače)?

Pro 22 % (25) je nastavená forma interní komunikace ideální. 64 % (72) zvolilo variantu „spíše ano“ a 14 % (16) „spíše ne“. Žádný respondent nezvolil variantu „ne“.

Graf 22: Máte pocit, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře a funguje efektivně?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 17: Dostávají se k vám veškeré důležité informace včas?

Více než 80 % (93) odpovědí bylo kladných, z toho hodnocení „určitě ano“ zvolilo 77 zaměstnanců (14 %) a „spíše ano“ 77 respondentů (68 %). Negativně hodnotilo tuto otázku 20 zaměstnanců (18 %), ale pouze 1 z nich použil ze škály hodnocen „určitě ne“.

Graf 23: Dostávají se k vám veškeré důležité informace včas?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 18: Vedení firmy dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti (např. změny a nové věci ve firmě), záleží mu na vašem pochopení a spolupráci?

Více než 81 % zaměstnanců uvedlo, že je vedení firmy dostatečně jasně informuje o důležitých událostech. Z toho 60 % vybralo odpověď „spíše ano“ a 21 % je pro variantu odpovědi „určitě ano“. 19 zaměstnanců uvedlo odpověď „spíše ne“ a pro 2 zaměstnance jsou sdělované odpovědi nesrozumitelné.

Graf 24: Vedení firmy dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti (např. změny a nové věci ve firmě), záleží mu na vašem pochopení a spolupráci?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 19: Jaké překážky vy sám(a) vidíte v interní komunikaci mezi vámi a firmou, resp. managementem?

U této otázky byly vybrány a hodnoceny následující odpovědi:

1. neochota, nezájem managementu,
2. nedůslednost managementu,
3. nedostatek času,
4. nedostatečné komunikační schopnosti a dovednost managementu,
5. příliš velký objem informací, v kterých se zaměstnanci mají tendenci ztrácet,
6. žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen(a)
7. jiná odpověď.

Nejčastěji (44 %) volili zaměstnanci variantu příliš velkého objemu informací. Tuto odpověď zvolilo 50 respondentů. Více než 40 % vybralo jako překážku v interní komunikaci nedostatek času (46). Více než 28 % zaměstnanců (32) nevidí žádné

překážky a je s interní komunikací spokojeno. Alarmující je, že 14 % respondentů (16) uvedlo, že jako překážku vidí nedůslednost managementu.

Graf 25: Jaké překážky vy sám(a) vidíte v interní komunikaci mezi vámi a firmou, resp. managementem?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 20: Které z uvedených prostředků interní komunikace byste přivítal(a)?

U této otázky byly zvoleny na zhodnocení následující možnosti odpovědí:

1. více porad, více firemních akcí,
2. pravidelné emailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě,
3. více využití firemní intranet,
4. rozšíření firemního časopisu,
5. vše z výše uvedeného je v dostatečné míře zastoupeno a funkční,
6. Jiná odpověď.

Více než 40 % (46) respondentů uvedl, že vše z nabídnutých možností je v dostatečné míře zastoupeno. Druhý nejvyšší procentuální podíl zaměstnanci přidělili možnosti pravidelného emailového zpravodajství o tom, co se ve firmě děje. Více porad a více firemních akcí by přivítalo 18 zaměstnanců (téměř 16%). Tři vybrali možnost rozšíření firemního časopisu a čtyři zvolili jinou odpověď.

Graf 26: Které z uvedených prostředků interní komunikace byste přivítal(a)?



Zdroj: Vlastní šetření

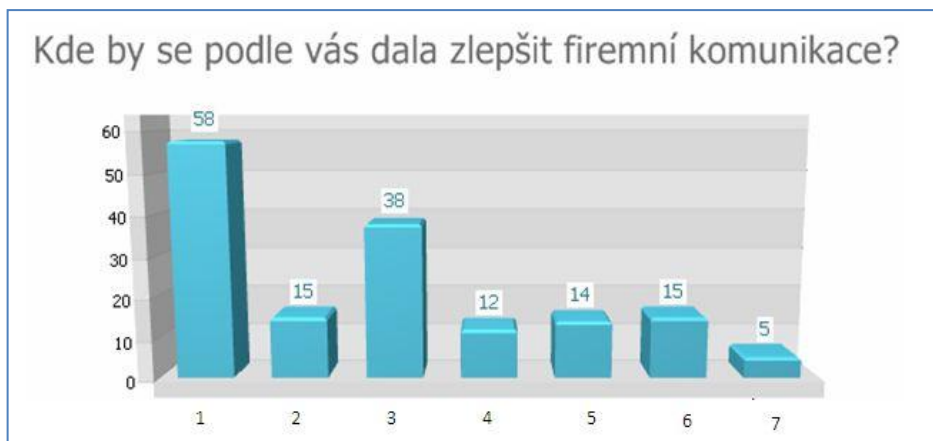
Otázka č. 21: Kde by se podle vás dala zlepšit firemní komunikace?

Možnosti na zlepšení firemní komunikace byly v dotazníku zvoleny následovně:

1. větší otevřenost,
2. lepší technické vybavení určené ke komunikaci,
3. větší informovanost,
4. méně informací,
5. méně osobních schůzí,
6. nepotřebuje zlepšit, je ideální
7. jiná odpověď.

Nejčastěji volenou odpovědí byla větší otevřenost, a to více než 51 % (58). Na druhém místě by zaměstnanci přivítali větší informovanost – téměř 34 % (38). 15 respondentů (více než 13 %) by přivítal lepší technické vybavení a stejný počet si myslí, že firemní komunikace je ideální. 14 zaměstnanců chce menší počet osobních schůzí (12 %) a 12 by preferovalo menší objem informací (téměř 11 %).

Graf 27: Kde by se podle vás dala zlepšit firemní komunikace?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 22: Vlastní pracovní kariéru spojují do budoucna se společností Pfizer s.r.o.

Převážná většina respondentů (108), která představuje 95 % zaměstnanců, vidí svou pracovní budoucnost ve společnosti Pfizer. Z toho volbu „určitě ano“ zvolilo 58 % (66) a „spíše ano“ 37 % (42). Odpověď „spíše ne“ zvolili čtyři zaměstnanci a jeden svou kariéru vidí jinde.

Graf 28: Vlastní pracovní kariéru spojují do budoucna se společností Pfizer s.r.o.



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 23: Doporučil(a) byste společnost Pfizer jako zaměstnavatele svému známému?

Stejně jako u předchozí otázky zvolilo kladnou odpověď 95 % respondentů. Znamená to, že 108 zaměstnanců by doporučilo společnost Pfizer jako zaměstnavatele svému známému. Z toho volbu „určitě ano“ zvolilo 60 % (68) a „spíše ano“ 35 % (40). Variantu odpovědi „spíše ne“ zvolilo 5 zaměstnanců, což představuje 4 % z celkového počtu zúčastněných respondentů.

Graf 29: Doporučil(a) byste společnost Pfizer jako zaměstnavatele svému známému?



Zdroj: Vlastní šetření

8.5 Shrnutí a doporučení

Jedním z cílů výzkumu bylo zjistit, zda zaměstnanci české pobočky společnosti Pfizer znají firemní kulturu a jak ji vnímají. Výsledky dotazníkového šetření naznačily, že hypotéza č. 1, která zněla „*Většina zaměstnanců je seznámena s firemní kulturou společnosti a hodnotí ji pozitivně*“, je pravdivá. Zaměstnanců, kteří uvedli, že znají firemní kulturu, byla většina. Na otázku č. 1 odpovědělo 98 % zaměstnanců, že je s firemní kulturou obeznámeno. Druhá otázka, která se vztahovala k této hypotéze, zjišťovala, jak zaměstnanci hodnotí firemní kulturu „Own it!“ se škálou hodnocení 1 – 5 (1 – vynikající, 5 – nepřijatelná). Pozitivní hodnocení, tedy škálou 1 – 3, hodnotilo firemní kulturu téměř 85 % zaměstnanců (viz. výzkumná otázka č. 6).

Společnost Pfizer realizovala značné množství projektů, které jsou součástí firemní kultury. Otázka č. 6 byla doplňující otázkou, vztahující se k první hypotéze. Byla zaměřena na tyto konkrétní projekty. Autorka využila možnosti prověřit znalost ze strany zaměstnanců. Zvolila aktuální projekty, jeden z minulosti a doplnila je o jeden fiktivní. Zaměstnanci měli zvolit projekty, které dle nich byly v posledních pěti letech součástí firemní kultury. Aktuální firemní kulturu „Own it“ správně uvedlo 96 % (108 zaměstnanců) a ostatní správně odpovědi byly zvoleny nadpoloviční částí respondentů. Zajímavé je, že 15 % zaměstnanců zvolilo variantu „Out of Box“ (fiktivní projekt vymyšlený autorkou práce).

Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že většina zaměstnanců ví, jaká je aktuální firemní kultura a hodnotí ji pozitivně. V jednotlivých projektech se ale již všichni nejsou tak jistí. Sice správné projekty zvolila nadpoloviční část respondentů, ale počty byly nižší než u aktuálně propagované firemní kultury „Own it!“. Z toho vyplývá doporučení pro vedení společnosti. Mělo by se do budoucna zaměřit na jasnější specifikaci jednotlivých projektů a vysvětlení, co se pod nimi přesně skrývá. Zároveň by zaměstnancům v orientaci mohl pomoci jasný přehled všech aktuálních projektů, které se vztahují k firemní kultuře.

Druhá hypotéza byla stejně jako první zaměřena na firemní kulturu: **„Zaměstnanci jsou informováni o hodnotách a cílech společnosti.“** Na potvrzení její pravdivosti byly v dotazníku vyčleněny otázky, které se zaměřily na znalost hodnot a cílů firmy (výzkumná otázka č. 2 a 3). 93 % zaměstnanců uvedlo, že znají hodnoty a cíle společnosti a 94 % je přesvědčeno, že cíle jejich oddělení jsou v souladu s firemní kulturou. V rámci hodnot a cílů je důležité zdůraznit také etické zásady firmy, na které byla zaměřena otázka č. 7 a 8. Etické standardy zná 99 % respondentů a celých 100 % odpovědělo kladně na otázku, zda pracují v souladu s nimi. Na základě výše uvedených výsledků lze konstatovat, že druhá hypotéza je také pravdivá.

Další dvě hypotézy se zaměřují na interní komunikaci. Hypotézu č. 3, ve znění **„interní komunikace je ve firmě nastavena efektivně, informace dostávají zaměstnanci včas, srozumitelně a v dostatečném objemu“**, lze vyhodnotit dle získaných výsledků jako pravdivou. Tato hypotéza zkoumala názor zaměstnanců na interní komunikaci ve společnosti. Na prověření byly zaměřeny výzkumné otázky č. 15, 16, 17 a 18. Více

než 80 % zaměstnanců má pocit, že je interpersonální komunikace nastavena dobře a funguje efektivně. Ještě o 1 % více, tedy 81 % respondentů odpovědělo kladně na otázku, zda jim vedení společnosti dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité informace. Objem informací hodnotí jako dostatečný 91 % z celkového počtu respondentů. Většina zaměstnanců (80 %) také uvedla, že se k nim dostávají veškeré důležité informace včas.

Je možné konstatovat, že společnost Pfizer má nastavenou efektivní interpersonální komunikaci. Ze strany zaměstnanců je vnímána pozitivně, pracovníci hodnotili mimo jiné i nastavení celofiremních setkání, porad, manuálů, informačního systému, informační a komunikační technologie a většina se shodla, že je možné z jejich pohledu hodnotit toto nastavení kladně.

Čtvrtá hypotéza „*v interní komunikaci s managementem společnosti nevnímají zaměstnanci žádné překážky*“ se na rozdíl od předchozích hypotéz nepotvrdila. V otázce č. 10 sice 75 % zaměstnanců uvedlo, že vedení firmy hovoří otevřeně, ale v dotazníku byla zařazena ještě otázka č. 19, která se zaměřovala na identifikaci překážek, které vnímají zaměstnanci v interní komunikaci s vedením společnosti. Zde pouze 28 % žádné překážky nevnímá. Jako problém v komunikaci s managementem identifikovali zaměstnanci v největším počtu příliš velký objem informací (44 %) a nedostatek času (41 %).

Doporučení, které vychází z těchto výsledků, nabízí v rámci dotazníkového šetření odpovědi zaměstnanců na otázku č. 21, která byla zaměřena přímo na možnosti zlepšení v interní komunikaci z jejich pohledu. Nejvíce by se chtěli zaměstnanci zaměřit na větší otevřenost 51 % a větší informovanost 34 %. Období, kdy probíhal dotazníkový průzkum, bylo zároveň obdobím, kdy ve společnosti Pfizer probíhalo nastavení nové organizační struktury v české pobočce i napříč ostatními zeměmi. V návaznosti na ni proběhla lokální reorganizace, která s sebou přinesla potřebu snížení pracovních pozic. V časovém období dotazníkového šetření zaměstnanci očekávali finální počty pracovních míst, která budou spojena s restrukturalizací. Výzkum může být tímto vývojem situace ovlivněn, čemuž také nasvědčují výsledky např. u čtvrté hypotézy, které jsou zároveň důkazem, že se aktuální situace ve firmě prolíná s firemní kulturou a interní komunikací. Zaměstnanci změny vnímají, období kdy byli vedením

informování o tom, že se připravuje nová struktura, vnímali velmi senzitivně. Jejich potřeba větší otevřenosti a informovanosti je toho důkazem. Restrukturalizaci také uvedlo ve výzkumné otázce č. 4 jako nejčastěji pocíťovanou změnu v posledních letech 90 % lidí. Také další zvolené možnosti jako omezení vzdělávacích programů (68 %), vnímání většího tlaku na výsledky (64 %), zrušení zaměstnaneckých benefitů (53 %) nebo větší objem práce (50 %) jsou změny, které ze situace reorganizací a snižování nákladů vyplývají a v odpovědích byly potvrzeny.

Závěrem lze konstatovat, že i přes výše uvedené překážky, které zaměstnanci vnímají v komunikaci s vedením, vyjádřila v posledních dvou otázkách převážná většina svou loajalitu. Naprosto stejný počet pracovníků, představujících 95 % uvedl, že spojují svou pracovní kariéru do budoucna s firmou Pfizer ČR a že by společnost doporučili jako zaměstnavatele svému známému. Celkovou spokojenost lze také podložit zjištěnou informací, že 60 % respondentů je u firmy zaměstnáno déle než 6 let a 20 % dokonce více než 10 let.

Sekundárním cílem bylo využít kvantitativní výzkum k získání odpovědí, které doplní celkový pohled na danou problematiku. Záměrem bylo mimo jiné odhalit, které komunikační kanály pracovníci v denním životě nejčastěji používají, jaké by přivítali a zda jsou ze strany pracovníků využívány vybrané komunikační nástroje. K tomu byly využity výzkumné otázky č. 13, 14 a 20. Odpovědi na tyto otázky identifikovaly, že klíčovým komunikačním kanálem je pro 50 % respondentů elektronická forma, 93 % uvedlo, že email používá v rámci své pracovní pozice každý den. Ústní formu vnímá jako klíčovou 37 % a 79 % uvedlo, že ji v práci využívá denně. Co se týká vybraných aplikací „Own it!“ a „PfizerWorld“, jejich využití je téměř shodné. Nejsou příliš využívány ke každodenní komunikaci. Zhruba polovina oslovených je využívá alespoň jednou týdně a téměř polovina je nevyužívá nikdy. Využití aplikace „Office Communicator“ je také podobné.

Doporučení na výběr konkrétních prostředků interní komunikace, které by se daly efektivněji využít je dle zaměstnanců pravidelné emailové zpravodajství s novinkami ve firmě a větší využití firemního intranetu.

9 SWOT ANALÝZA EFEKTIVNOSTI FIREMNÍ KULTURY A KOMUNIKACE FIRMY PFIZER ČR

9.1 Význam SWOT analýzy

SWOT analýza obsahuje monitoring externího a interního prostředí. Patří sem celkové vyhodnocení silných a slabých (strengths, weaknesses) stránek, příležitostí a hrozeb (opportunities, threats). Může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha potřebných analýz a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí společnosti a jejími možnostmi a schopnostmi.¹¹⁴

„Úkolem analýzy interního prostředí (silných a slabých stránek), je nalézt atraktivní příležitosti a další věci je využít je. Každá firma potřebuje vyhodnotit své silné a slabé stránky.“¹¹⁵

Obrázek 12: SWOT analýza

Silné stránky (strengths) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (weaknesses) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (threats) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 103 s. ISBN 978-80-247-269.

Základní postup realizace SWOT analýzy, jak ho uvádí odborná literatura, zpravidla sestává ze čtyř kroků (fází).

¹¹⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 104. ISBN 978-80-247-269

¹¹⁵ KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 788. ISBN 978-80-247-1359-5.

V první přípravné fázi musí nejdříve podnik rozhodnout za jakým účelem je SWOT analýza prováděna. Dále musí vymezit, v jaké oblasti chce analýzu provést a také, kdo bude analýzu provádět a kdo za ni bude zodpovědný.

Druhý krok SWOT analýzy je identifikace a hodnocení silných a slabých stránek. Tento krok vychází z provedené analýzy vnitřního prostředí podniku. Taktéž je důležité zkoumat příčiny a spojitosti mezi silnými a slabými stránkami podniku. Interní podnikové faktory může podnik samotný sám ovlivnit a tudíž s nimi aktivně pracovat.

Třetí fáze zahrnuje výsledky analýzy vnějšího okolí (externích podnikových faktorů). Podnik v této fázi determinuje a zhodnotí příležitosti a hrozby pro podnik. Jelikož tyto ať už příležitosti či hrozby pocházejí z vnějšku, nemůže je podnik sám ovlivnit.

Posledním krokem SWOT analýzy je tvorba matice SWOT. V tomto kroku se zjištěné poznatky, které mají strategický význam pro podnik, zaznamenají do matice. Dalším krokem se stává generování alternativ strategie.

SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz (analýzy konkurence, strategických skupin atd.) a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a s jejími schopnostmi. SWOT analýza může být také využita k identifikaci možností dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy.¹¹⁶

9.2 SWOT analýza firemní kultury a interní komunikace ve společnosti Pfizer ČR

SWOT analýza je další zvolenou výzkumnou metodou této práce. Je zaměřena na vyhodnocení aspektů firemní kultury a interní komunikaci ve společnosti. Vychází převážně z informací zjištěných v rámci empirické části práce. Zahrnuje výsledky z analýzy firemních dokumentů (kapitola 7), zjištěné informace od respondentů (zaměstnanců) kvantitativního šetření (kapitola 8) a osobních zkušeností autorky.

¹¹⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 104. ISBN 978-80-247-269

SILNÉ STRÁNKY

- Dobré jméno firmy.
- Silné etické zásady chování zaměstnanců.
- Znalost hodnot a cílů, plánů i výsledků společnosti ze strany pracovníků.
- Nízká fluktuace zaměstnanců (60 % pracovníků je zaměstnaných více než 6 let).

SLABÉ STRÁNKY

- Nedostatečná otevřenost vedení v interní komunikaci.
- Nejasnost v množství projektů firemní kultury.
- Zrušení či omezení vzdělávacích programů a zaměstnaneckých benefitů.
- Ztráta motivace zaměstnanců.

PŘÍLEŽITOSTI

- Zázemí, technické vybavení, nástroje firemní kultury a komunikace.
- Zapojení zaměstnanců více do charitativních akcí, na kterých firma participuje.
- Firemní akce, mimopracovní aktivity – využití ke zlepšení vztahů mezi kolegy.
- Častější informace zaměstnancům (možnost využití nástrojů firemní kultury).

RIZIKA

- Restrukturalizace a změny struktury (direktivně z centrály).
- Přejímání nadnárodní firemní kultury pro českou pobočku.
- Rostoucí tlak na výsledky celé společnosti i na českou pobočku.
- Stále se snižující alokované finanční prostředky z centrály kromě jiného i na projekty firemní kultury a interní komunikace.

Na čem je založen úspěch firemní kultury?

- Jasná vize – myšlenka schopná generovat energetický potenciál zaměstnanců.
- Převtělení vize do jednotlivých konkrétních kroků.
- Srozumitelná formulace zásad firemní kultury.
- Hlavními tvůrci, nositeli a vzory firemní kultury musí být řídicí pracovníci.

Firma Pfizer ČR disponuje pozitivy jako dobré jméno, silné etické zásady, které jsou sdíleny zaměstnanci a v neposlední řadě nízkou fluktuací. To vše jsou silné základy, které může vedení využít v další komunikaci směrem k zaměstnancům. Navíc pracovníci vnímají firemní kulturu jako funkční a znají jak ji, tak i hodnoty, cíle, plány i výsledky za uplynulé období.

Firemní kultura vzniká jako výsledek systematických a cílevědomých řídicích aktivit. Hlavními vzory firemní kultury by měli být zvoleni řídicí pracovníci, členové managementu nebo by měli být vytipováni přirození lídři, kteří by pak další kroky, informace a postupy předávali dál ostatním zaměstnancům. Měli by jít příkladem a zaměřit se také na slabé stránky. Konkrétním doporučením a návrhem na základě zjištěných výsledků je zlepšit otevřenost sdílení informací ze strany vedení. Dále se zaměřit na srozumitelnější předávání informací ze strany managementu v rámci jednotlivých projektů firemní kultury. Tím může být např. přehledný dokument s konsolidovanými daty, projekty a kompletními dokumenty týkající se podnikové kultury a interní komunikace firmy Pfizer.

Další možností je větší využití fungujících nástrojů interní komunikace, ale také atraktivního zázemí budovy a společných prostor.

Ve společnosti je nízká fluktuace zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, 60 % pracovníků je zaměstnáno déle než 6 let. O to složitější je jejich motivace. K ní se dají nalézt příležitosti v rámci celofiremních setkání, kde mají kolegové pracující v kanceláři možnost se pobavit i o mimopracovních aktivitách nejen mezi sebou, ale také s kolegy z terénu (farmaceutičtí reprezentanti). Je to příležitost k propojení a lepšímu poznání kolegů z jiných oddělení a tím následné zlepšení komunikace i na pracovišti.

ZÁVĚR

Mezi rozhodující oblasti moderního firemního řízení lze zařadit oblast personálního řízení, motivace k práci, obchodního jednání, ale též stále intenzivněji se prosazující problematiku firemní kultury. Ta má přímý dopad na spokojenost a loajálnost zaměstnanců. Klíčovými faktory úspěchu pozitivního řízení firemní kultury je chování manažerů a obousměrná interní komunikace. Chováním manažerů se rozumí umění řídit tým, pracovat na jeho souladu a znát zaměstnance. Podle většiny zaměstnanců patří mezi nejdůležitější složku firemní kultury interní komunikace.

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. Jejich pohyb v rámci interního firemního prostředí je zajištěn pomocí vnitrofiremní komunikace.

Záměrem práce bylo zmapovat dostupné teoretické poznatky z odborné literatury, týkající se stále aktuálního tématu firemní kultury a interní komunikace 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 empirické části diplomové práce se autorka zaměřila na podrobnou charakteristiku a vymezení pojmu firemní kultura a porovnání názorů autorů odborné literatury na její prvky. V následujících kapitolách jsou definovány modely podle zaměření, u kterých je taktéž nabídnuto srovnání pohledu a identifikace podle různých odborných zdrojů. Následuje kategorizace determinantů firemní kultury. Další část práce je věnována významu firemní a interní komunikace a jejich přínosu. Součástí jsou definice, druhy komunikace, charakteristika, komunikační toky a kanály. Závěr teoretické práce obsahuje specifika firemní identity a etiky. Následuje kapitola s tématem řízení kariéry a kariérové intervence jako součástí firemní kultury.

Hlavním cílem této práce bylo analyzovat a charakterizovat principy firemní kultury, prověřit funkčnost interní komunikace a zdůraznit komunikační nástroje

ve společnosti Pfizer ČR. Tyto cíle byly naplněny v praktické části práce, která je zaměřena na farmaceutickou společnost Pfizer ČR v kontextu uvedených cílů. Je rozdělena do třech částí (kapitol). Metoda analýzy dat a studia firemní dokumentace je použita v úvodu praktické části v kapitole 7, která obsahuje specifika podnikové kultury, interní komunikace a zaměřuje se také na podrobný popis komunikačních nástrojů ve společnosti Pfizer ČR.

Následuje metoda kvantitativního výzkumu zaměřená na zaměstnance firmy Pfizer ČR, jejich znalost firemní kultury a vnímání funkčnosti interní komunikace. Firemní kultura vyjadřuje soubor hodnot společnosti, které prostupují celou organizací a fungující firemní komunikace vytváří základ pro silnou firemní kulturu, která se vyznačuje bezkonfliktní interní komunikací a loajalitou zaměstnanců. Pro získání relevantních odpovědí byly stanoveny výzkumné hypotézy. Hypotéza č. 1 potvrdila znalost a kladné hodnocení firemní kultury ze strany zaměstnanců. Pravdivost informovanosti pracovníků o hodnotách, cílech a etických standardech firmy ze strany zaměstnanců potvrdila hypotéza č. 2. Hypotéza č. 3 zaměřená na efektivitu interní komunikace, včasnosti, srozumitelnosti a dostatečného objemu informací je také pravdivá. Hypotéza č. 4, která se zaměřovala na identifikaci překážek v komunikaci s managementem, nebyla potvrzena. I když překážky v komunikaci nevidí téměř 41 % respondentů, není to ani polovina zaměstnanců. Vyhodnocení této hypotézy nabídlo podněty, na které se firma může zaměřit ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Ti by přivítali větší otevřenost a informovanost ze strany vedení i v období organizačních a restrukturalizačních změn. Konkrétně vidí prostor ke zlepšení ve větším množství pravidelných emailových zpravodajství o dění ve firmě nebo efektivnějším využití firemního intranetu.

Třetí oblastí empirické části práce je zhodnocení firemní kultury pomocí SWOT analýzy s identifikací silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí v rámci firemní kultury a interní komunikace firmy Pfizer ČR.

Sekundárním cíle diplomové práce bylo na základě zjištěných výsledků empirické části diplomové práce nabídnout doporučení a návrhy pro společnost Pfizer ČR. Kromě již zmíněného by autorka práce doporučila pro přesnější analýzu firemní kultury

společnosti Pfizer opakovat dotazníkové šetření v období, kdy bude již aplikována nová organizační struktura a po finálně ukončené restrukturalizaci. Výsledky by pak bylo zajímavé porovnat, aby bylo zřejmé, jak byly touto situací ovlivněny. Zároveň by bylo zajímavé zapojit do analýzy více management firmy, aby byla problematika obohacena také o pohled ze strany vedení.

Přínosem diplomové práce jsou pomocí výzkumných metod zjištěné výsledky v rámci empirické části, které budou sloužit společnosti Pfizer ČR jako zpětná vazba stavu firemní kultury se zaměřením na interní komunikaci a jejich vnímání zaměstnanci v české pobočce. Současně mohou sloužit jako podnět pro případné změny v procesech společnosti, které umožní efektivnější realizaci firemní strategie. Zároveň mohou být specifika firemní kultury a firemní komunikace farmaceutické společnosti Pfizer ČR využita jako zdroj motivace pro jiné firmy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 769 s. ISBN 80-247-0469-2.¹¹⁷

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

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

BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

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.

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

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

DE VITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

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.

¹¹⁷ Forma bibliografických citací v Seznamu použitých zdrojů a zároveň v rámci celé diplomové práce vychází z odborné příručky *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*, vydané Univerzitou Jana Amose Komenského Praha v roce 2012. ISBN 978-80-7452-024-2.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

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.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno. Computer Press, 2006, 176 s. ISBN 80-86851-17-6.

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.

KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

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.

MICHALÍK, D. *Interní komunikace. Metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010, 104 s. ISBN 978-80-86973-08-1.

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

MUSIL, J. *Úvod do sociální a masové komunikace*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 120 s. ISBN 978-80-86723-44-0.

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.

PFIFER, L a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN-80-7169-018-X.

PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací. Přístupy – dovednosti – poruchy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 146 s. ISBN 80-247-0858-2.

ŘÍMAN, J. a kol. *Malá československá encyklopedie III. svazek I-L*. Praha: Academia, 1986, 903 s.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN-80-247-0405-6.

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 FARMACEUTICKÉHO PRŮMYSLU. *AIFP brožura* [online]. [cit. 2013-11-28]. Dostupné z: <http://www.aifp.cz/cz/aifp.php>.

ASOCIACE INOVATIVNÍHO FARMACEUTICKÉHO PRŮMYSLU. *Etický kodex AIFP* [online]. © 19. 09. 2013 [cit. 2013-11-28]. Dostupné z: <http://www.aifp.cz/cz/clanek-detail.php?clanek=486>.

ČTK. *České firmy kvůli krizi omezovaly investice a snižovaly náklady*. [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/ceske-firmy-kvuli-krizi-omezovaly-investice-a-snizovaly-naklady_282701.html.

ETICKÝ KODEX SK. *Etický kodex* [online]. [cit. 2013-11-28]. Dostupné z: <http://www.etickykodex.sk/etickykodex.html>.

KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce*. [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>.

NEČADOVÁ, M. *Změna ve výkonnosti firem v podmínkách krize a jejich adaptace na změněné tržní podmínky*. [online]. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-zmena-ve-vykonnosti-firem-v-podminkach-krize-a-jejich-adaptace-na-zmenene-trzni-podminky.htm>.

PFIZER Česká republika. *Historie společnosti* [online]. Říjen 2013, [cit. 2013-10-15]. Dostupný z WWW: <http://Pfizer.cz/historie-spolecnosti.htm>.

PLÁTEK J. *Jak zlepšit komunikaci v podnikovém prostředí?* [online]. © 02. 04. 2012 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://www.ictmanazer.cz/2012/04/jak-zlepsit-komunikaci-v-podnikovem-prostredi/>.

SCHAUEROVÁ, P. *Firemní kultura zvyšuje atraktivnost firmy*. [online]. [cit. 2013-11-29]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=124&offset=30>

Seznam ostatních zdrojů

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

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

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Scheinův model firemní kultury	16
Obrázek 2: Cibulový diagram úrovní projevu kultury	18
Obrázek 3: Modely firemní kultury	21
Obrázek 4: Determinanty vzniku podnikové kultury	26
Obrázek 5: Základní schéma interpersonální komunikace	33
Obrázek 6: Grafické zobrazení nejčastěji využívaných komunikačních struktur	37
Obrázek 7: Schéma komunikačních toků ve firmě	39
Obrázek 8: Systém řízení kariéry v organizaci	50
Obrázek 9: Ukázka oboustranné mince „Own it!“	57
Obrázek 10: Pravidla pro efektivní jednání společnosti Pfizer	58
Obrázek 11: Firemní logo společnosti Pfizer	61
Obrázek 12: SWOT analýza	92

Seznam grafů

Graf 1: Zastoupení respondentů dle pohlaví	71
Graf 2: Zastoupení respondentů dle věku	71
Graf 3: Zastoupení respondentů dle dosaženého vzdělání	71
Graf 4: Zastoupení respondentů dle délky zaměstnání ve společnosti	72
Graf 5: Zastoupení respondentů dle zastávané pracovní pozice	72
Graf 6: Zastoupení respondentů dle místa výkonu práce	72
Graf 7: Znáte firemní kulturu Pfizer?	73
Graf 8: Znáte hodnoty a cíle společnosti Pfizer?	73
Graf 9: Jsou cíle vašeho oddělení v souladu s firemní kulturou společnosti Pfizer?	74

Graf 10: Pociťujete v posledních letech v zaměstnání některé z uvedených změn?	75
Graf 11: Zaškrtněte prosím všechny projekty, které podle vás byly v posledních letech součástí firemní kultury společnosti Pfizer.	76
Graf 12: Jak byste ohodnotil firemní kulturu Pfizer OWN IT! v České republice?	77
Graf 13: Znáte etické standardy společnosti Pfizer?	77
Graf 14: Pracujete v souladu s etickými standardy společnosti Pfizer?	78
Graf 15: Myslíte si, že firemní komunikace je součástí firemní kultury?	78
Graf 16: Máte dojem, že vedení firmy hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace vám sděluje?	79
Graf 17: Znáte plány společnosti Pfizer ČR na tento rok?	79
Graf 18: Znáte výsledky firmy za uplynulé období?	80
Graf 19: Který komunikační kanál firemní komunikace je pro vás osobně klíčový?	80
Graf 20: Jak často využíváte níže uvedené komunikační kanály v rámci interní komunikace	81
Graf 21: Jaký je objem informací, který v rámci firemní komunikace dostáváte?	82
Graf 22: Máte pocit, že interní komunikace je ve firmě nastavena dobře a funguje efektivně?	83
Graf 23: Dostávají se k vám veškeré důležité informace včas?	83
Graf 24: Vedení firmy dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti?	84
Graf 25: Jaké překážky vy sám(a) vidíte v interní komunikaci mezi vámi a firmou, resp. managementem?	85
Graf 26: Které z uvedených prostředků interní komunikace byste přivítal(a)?	86
Graf 27: Kde byste podle vás dala zlepšit firemní komunikace?	87

Graf 28: Vlastní pracovní kariéru spojuji do budoucna se společností Pfizer	87
Graf 29: Doporučil(a) byste společnost Pfizer jako zaměstnavatele svému známému?	88

Seznam tabulek

Tabulka 1: Modely firemní kultury podle výrazných determinantů	24
Tabulka 2: Aspekty, podle nichž se jednotlivé komunikační sítě od sebe odlišují	37
Tabulka 3: Jak často využíváte níže uvedené komunikační kanály v rámci interní komunikace	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Ukázka firemních dokumentů	VI
Příloha C – Imagové plakáty (firemní kultura Own it)	VII
Příloha D – Pfizer webové stránky (titulní strana)	VIII
Příloha E – Pfizer firemní intranet “Merlin” (titulní strana)	IX
Příloha F – Aplikace “Own it!”	X
Příloha G – Mezinárodní platforma “My World“ (titulní strana).....	XI
Příloha H – Ukázka firemních elektronických časopisů	XII
Příloha I – Dokument „Souhrn zásad obchodního jednání firmy“	XIV
Příloha J – Interiér a exteriér budovy Pfizer	XV

Příloha A – Dotaník

Pohlaví:

žena x muž

Věk:

méně než 20

21 – 25 let

26 – 30 let

31 – 35 let

36 – 40 let

41 – 50 let

51 let a více

Nejvyšší dosažené vzdělání:

základní, střední, střední s maturitou, vyšší odborné, vysokoškolské – bakalářské,
vysokoškolské – magisterské, vysokoškolské doktorské

Jak dlouho pracujete ve společnosti Pfizer s.r.o.?

méně než 2 roky

2 – 5 let

6 – 10 let

více než 10 let

Zastávaná pozice ve společnosti Pfizer s.r.o.

nemanažerská, manažerská bez podřízených, manažerská s podřízenými

Místo vaší práce:

kancelář, terén, jiné

1. Znáte firemní kulturu společnosti Pfizer?

ano x ne

2. Znáte hodnoty a cíle společnosti Pfizer?

ano x ne x nejsem si jistý(á)

3. Jsou cíle vašeho oddělení v souladu s firemní kulturou společnosti Pfizer?

ano x ne x nejsem si jistý(á)

4. Pociťujete v posledních letech v zaměstnání nějaké z uvedených změn?

- a) pozastavení nábory nových lidí
- b) větší tlak na výsledky
- c) restrukturalizace
- d) snížení mzdy
- e) větší objem práce na vaší pracovní pozici
- f) zrušení či omezení vzdělávacích programů
- g) zrušení či omezení zaměstnaneckých benefitů
- h) nic z výše uvedeného
- i) nevím

5. Zaškrtněte prosím všechny projekty, které podle vás byly v posledních 5 letech součástí firemní kultury Pfizer?

- a) Talent Academy
- b) Pfizer culture
- c) Out of Box
- d) Blue Book
- e) Own it!
- f) MAPP
- g) Straight Talk

6. Jak byste ohodnotil(a) firemní kulturu Pfizer OWN IT! v České republice ve škále 1 – 5 (1 - vynikající a 5 nepřijatelná)?

7. Znáte etické standardy společnosti Pfizer?

ano x ne

8. Pracujete v souladu s etickými standardy společnosti Pfizer?

určitě ano x spíše ano x spíše ne x určitě ne

9. Myslíte si, že firemní komunikace je součástí firemní kultury?

ano x ne x nevím

10. Máte dojem, že vedení firmy hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě vám sděluje?

určitě ano x spíše ano x spíše ne x určitě ne

11. Znáte plány společnosti Pfizer ČR na tento rok?

ano x ne

12. Znáte výsledky firmy za uplynulé období?

ano x ne

13. Který komunikační kanál firemní komunikace je pro vás osobně klíčový?

ústní x písemný x elektronický x jiný

14. Uveďte prosím, jak často využíváte níže uvedené komunikační kanály v rámci interní komunikace?

- a) Osobní komunikace
- b) Email
- c) Aplikace PfizerWorld
- d) Aplikace Own it!
- e) Office Communicator

velmi často (několikrát denně) x často (denně) x občas (několikrát týdně) x zřídka (cca 1x týdně nebo méně) x nikdy

15. Jaký je objem informací, který v rámci firemní komunikace dostáváte?

zcela nedostatečný x spíše nedostatečný x spíše dostatečný x zcela dostatečný

16. Máte pocit, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře a funguje efektivně (celofiremní setkání, porady, manuály, informační systém, informační a komunikační technologie – telefony, počítače)?

ano x spíše ano x spíše ne x ne

17. Dostávají se k vám veškeré důležité informace včas?

určitě ano x spíše ano x spíše ne x určitě ne

18. Vedení firmy dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti (např. změny a nové věci ve firmě), záleží mu na vašem pochopení a spolupráci?

určitě ano x spíše ano x spíše ne x určitě ne

19. Jaké překážky vy sám(a) vidíte v interní komunikaci mezi vámi a firmou, resp. managementem?

- a) neochota, nezájem managementu
- b) nedůslednost management
- c) nedostatek času
- d) nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti management
- e) příliš velký objem informací, v kterých se zaměstnanci mají tendenci ztrácet
- f) žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen(a)
- g) jiné

20. Které z uvedených prostředků interní komunikace byste přivítal(a)?

- a) více porad, více firemních akcí
- b) pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě
- c) více využitý firemní intranet

- d) rozšíření firemního časopisu
- e) vše z výše uvedených je v dostatečné míře zastoupeno a funkční
- f) jiné

21. Kde by se podle vás dala zlepšit firemní komunikace?

- a) větší otevřenost
- b) lepší technické vybavení určené ke komunikaci
- c) větší informovanost
- d) méně informací
- e) méně osobních schůzí
- f) nepotřebuje zlepšit, je ideální
- g) jinde – uveďte kde

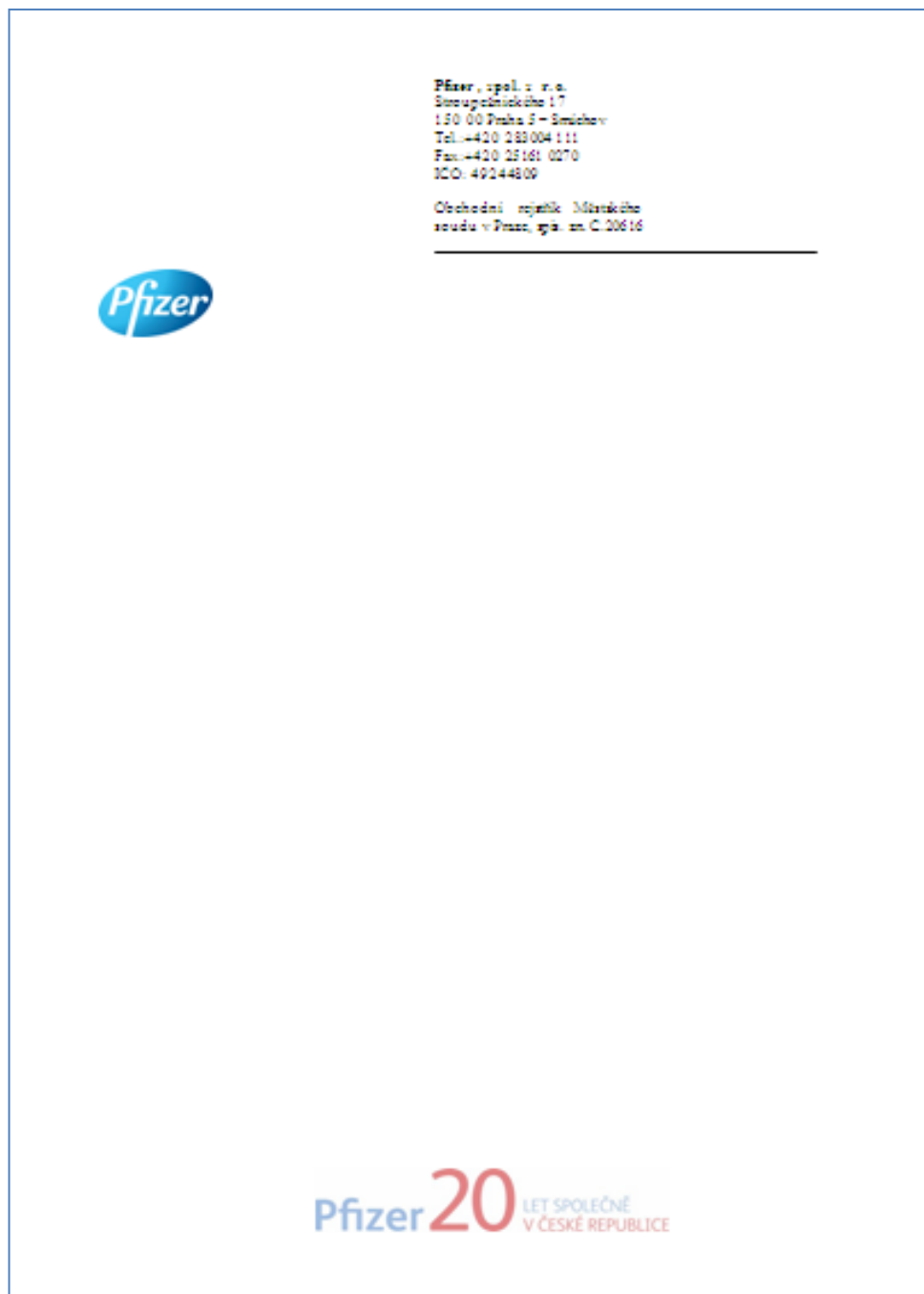
22. Vlastní pracovní kariéru spojujete do budoucna se společností Pfizer s.r.o.

určitě ano x spíše ano x spíše ne x určitě ne

23. Doporučil(a) byste společnost Pfizer jako zaměstnavatele svému známému?

určitě ano x spíše ano x spíše ne x určitě ne

Příloha B – Ukázka firemních dokumentů



Příloha C – Imagové plakáty (firemní kultura “Own it!”)

We own it.

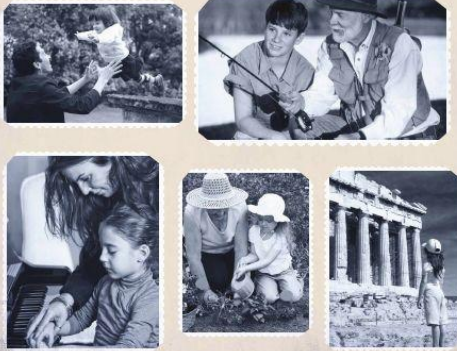


Den, kdy jsem se naučila, co znamená důvěra.



Compliance. **We own it** – už po staletí.
Znamená pro nás poctivost, respekt a čestnost.




We own it.



Compliance. **We own it** – už po staletí.
Znamená pro nás poctivost, respekt a čestnost.

Snadnější z hlediska
porozumění i dodržování



Compliance. **We own it** – už po staletí.
Znamená pro nás poctivost, respekt a čestnost.




Lepší nástroje a mnoho
systémů pro podporu
nového procesu



Compliance. **We own it** – už po staletí.
Znamená pro nás poctivost, respekt a čestnost.




Příloha D – Pfizer webové stránky (titulní strana)

Kariéra

Pfizer O SPOLEČNOSTI VAŠE ZDRAVÍ VOLNÉ PRODEJNÉ PROSTŘEDKY ZDRAVÍ ZVÍŘAT VPOIS



Zdraví vás a vašich blízkých je to nejcennější, co máte.
Informujte se o prevenci a možnostech léčby řady onemocnění.

Vaše zdraví

Pfizer 20 LET SPOLEČNĚ V ČESKÉ REPUBLICE

Vítáme Vás na stránkách společnosti Pfizer Česká republika

[Dovolte mi, abych Vás přivítal na internetových stránkách](#)

Poradna pro širokou veřejnost
→ [více informací](#)

Veřejně přístupná odborná informační služba
→ [více informací](#)

Velikost písma

Aktuální zprávy
15. 09. 2013
Dětem v nejhudších zemích světa dodá Pfizer 740 milionů dávek vakcín proti pneumokokovému onemocnění

Pfizer O SPOLEČNOSTI VAŠE ZDRAVÍ VOLNÉ PRODEJNÉ PROSTŘEDKY ZDRAVÍ ZVÍŘAT VPOIS



Prostřednictvím inovativních léků pomáháme již více než 150 let zlepšovat zdraví a kvalitu života lidí na celém světě

0 společnosti

Pfizer 20 LET SPOLEČNĚ V ČESKÉ REPUBLICE

Vítáme Vás na stránkách společnosti Pfizer Česká republika

[Dovolte mi, abych Vás přivítal na internetových stránkách společnosti PFIZER - mezinárodní farmaceutické společnosti zaměřené na výzkum a vývoj nových léků.](#)

Poradna pro širokou veřejnost
→ [více informací](#)

Veřejně přístupná odborná informační služba
→ [více informací](#)

Velikost písma

Aktuální zprávy
15. 09. 2013
Dětem v nejhudších zemích světa dodá Pfizer 740 milionů dávek vakcín proti pneumokokovému onemocnění

Příloha E – Pfizer firemní intranet “Merlin” (titulní strana)

Pondělí 4. února
Dnes má svátek:
Jarmila

Applications
[Reports](#)
[Příspěvy Institucím](#)
[Special Prices](#)
[Kniha Faktur](#)

Documents
[Internal Procedures](#)
[Download - Files](#)
[IT Manuals](#)

Organization
[Phone Book](#)
[Face Book](#)
[Room Plans](#)
[Field Force](#)
[Benefits](#)
[Sodexo](#)
[Office Management](#)

Links
[Ariba 8.2](#)
[Ariba 9r1](#)
[Concur](#)
[FCPA Approval tool](#)
[Contract Management](#)
[Tool](#)
[Sklad](#)
[MyBen](#)
[HR Source](#)
[QmChart.pfizer.com](#)
[World.pfizer.com](#)
[Pfizer.cz](#)
[Office Deco!](#)
[Copy General](#)
[Print Tracker](#)

Pfizer NEWS :

[Cycle 3/2012 - PSR Ranking....](#)

V sekci Downloads [Děchodová reforma 2013](#)

V sekci Downloads [Own It Pfizer CZ video](#)

Merlin News :

Nové **manuály k systému GPM** na Merlinu....

Hewlett-Packard nabízí **slevy až 40%**, kompletní počítač za 5990 Kč a další, sekce **Benefity**

Speciální slevy až 35% od Hewlett-Packard v sekci **Benefity**

Actual revenues vs. Budget YTD = 93%

Category	Value
Act YTD	391
Budget	421

370 380 390 400 410 420 430

Příloha F – Aplikace “Own it!”



Imperative #4: Creating An Ownership Culture

Thank you *Muchas gracias* *Merci* *Vielen Dank* 谢谢 *Grazie*

Pfizer Enterprise-wide Cultural Traits - What Good Looks Like

<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">O</p> <p style="margin: 0;">wn...the business</p> <p style="font-size: small; margin: 5px 0;">Seize opportunities to think differently and take risks; try something new</p>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">W</p> <p style="margin: 0;">in...in the marketplace</p> <p style="font-size: small; margin: 5px 0;">Advocate and drive long-term, aligned strategies that advance our mission and shape the industry</p>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">N</p> <p style="margin: 0;">o jerks... let's discuss behaviors</p> <p style="font-size: small; margin: 5px 0;">Confront corrosive, self-servicing and mean-spirited behaviors; it's everyone's responsibility</p>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">I</p> <p style="margin: 0;">mpact... results</p> <p style="font-size: small; margin: 5px 0;">Deliver on commitments with speed, decisiveness, and integrity</p>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">T</p> <p style="margin: 0;">rust...in one another</p> <p style="font-size: small; margin: 5px 0;">Invest in candid and constructive debate to ensure each other's success; it's time for straight talk</p>
---	---	--	--	---

Say Thank You to a Colleague(s) for "Owning It," 0 0 0 1 6 4 1 2 6 already have.

1. Identify colleague(s).
2. Select the one OWN IT! trait best demonstrated by the colleague(s).
3. Describe how the colleague(s) demonstrated OWN IT! behaviors and made a positive contribution to Pfizer.

RECIPIENT

FIND
CANCEL SEARCH

Own...the
business

Win...in the
marketplace

No jerks...let's
discuss behaviors


Impact...
results

Trust...in
one another


Add your comments

Send Your Thank You

Unable to send electronically?
Print your Thank You.



CHARACTERS REMAINING: 750


For technical questions, please visit btondemand.pfizer.com or contact your BT Service Desk.
Reports

Příloha G – Mezinárodní platforma “My World” (titulní strana)

Welcome Alice | Google # | Customize | Feedback

PfizerWorld Global Edition
Go to Community ▾

Wednesday, October 30, 2013 Search People or Intranet

Home About Pfizer MyWorld Colleague Resource Center hrSource Tools & Resources PFE : 31.25 0.51 DJIA : 15,680.36 111.42

Reminder: One Pfizer Broadcasts Set for Oct. 29 and 30
29 Oct 2013 | Add a Comment

Ian Read and senior leaders will host two One Pfizer broadcasts today, Oct. 29 from 8:00 to 9:30 p.m. Eastern Time; and tomorrow, Oct. 30, from 10:00 to 11:30 a.m. Eastern Time.

[Read More](#)

PfizerWorld Fast Poll

October is ADHD Awareness Month, a global initiative bringing together organizations around the world to raise awareness for attention deficit hyperactivity disorder (ADHD) – one of the most common neurobehavioral disorders in the U.S.

Approximately how many children in the U.S. are diagnosed with ADHD?

100 million

500,000

5.4 million

75,000

[Vote](#)

Go to: [+ Edit my communities](#)

Pfizer In The News

Pfizer News

Company Named 'Best Place to Work' in Taiwan
23 Oct 2013 | 4 Comments

'Straight Listening' Is Focus of New E-Learning Module
21 Oct 2013 | 2 Comments

MyWorld MOVING PFIZER FORWARD

Recent Comments

Planning a personal trip to Mumbai but need L...
Erwin D'Souza Planning a personal trip to Mumbai but need L...
29 Oct 2013 @ 12:47 PM | MyWorld Post

iPhone battery life after installing iOS7
Peter Aprile Check this out for battery saving tips ... 29 Oct 2013 @ 1:39 PM | Moving Pfizer Forward Post

Global Commercial Organization Materials Available on the Colleague Resource Center

DISCOVER Talent

Home About Pfizer MyWorld Colleague Resource Center hrSource Tools & Resources PFE : 31.58 0.00 DJIA : 16,025.53 5.33

Imperative 3: Earn Greater Respect

'Beat the Tobacco' Project Cuts Down on Smoking in Denmark
9 Dec 2013 | Add a Comment

A Pfizer-initiated public-private partnership has helped vulnerable smokers quit.

[Read More](#)

PfizerWorld Fast Poll

How much do you know about Pfizer's top-selling medication?

How many countries and regions currently market Lyrica?

More than 20 countries and regions

More than 80 countries and regions

More than 120 countries and regions

More than 160 countries and regions

[Vote](#)

Go to: [+ Edit my communities](#)

Pfizer In The News

China Launches Mobile App for Health Care Professionals
26 Nov 2013 | 1 Comments

Global Security Offers Travel Safety Advice
25 Nov 2013 | 6 Comments

MyWorld MOVING PFIZER FORWARD

Recent Comments

EyeMed Vision care
Iona Lewis Does anyone have experience with EyeMed Visio... 9 Dec 2013 @ 10:10 AM | Moving Pfizer Forward Post

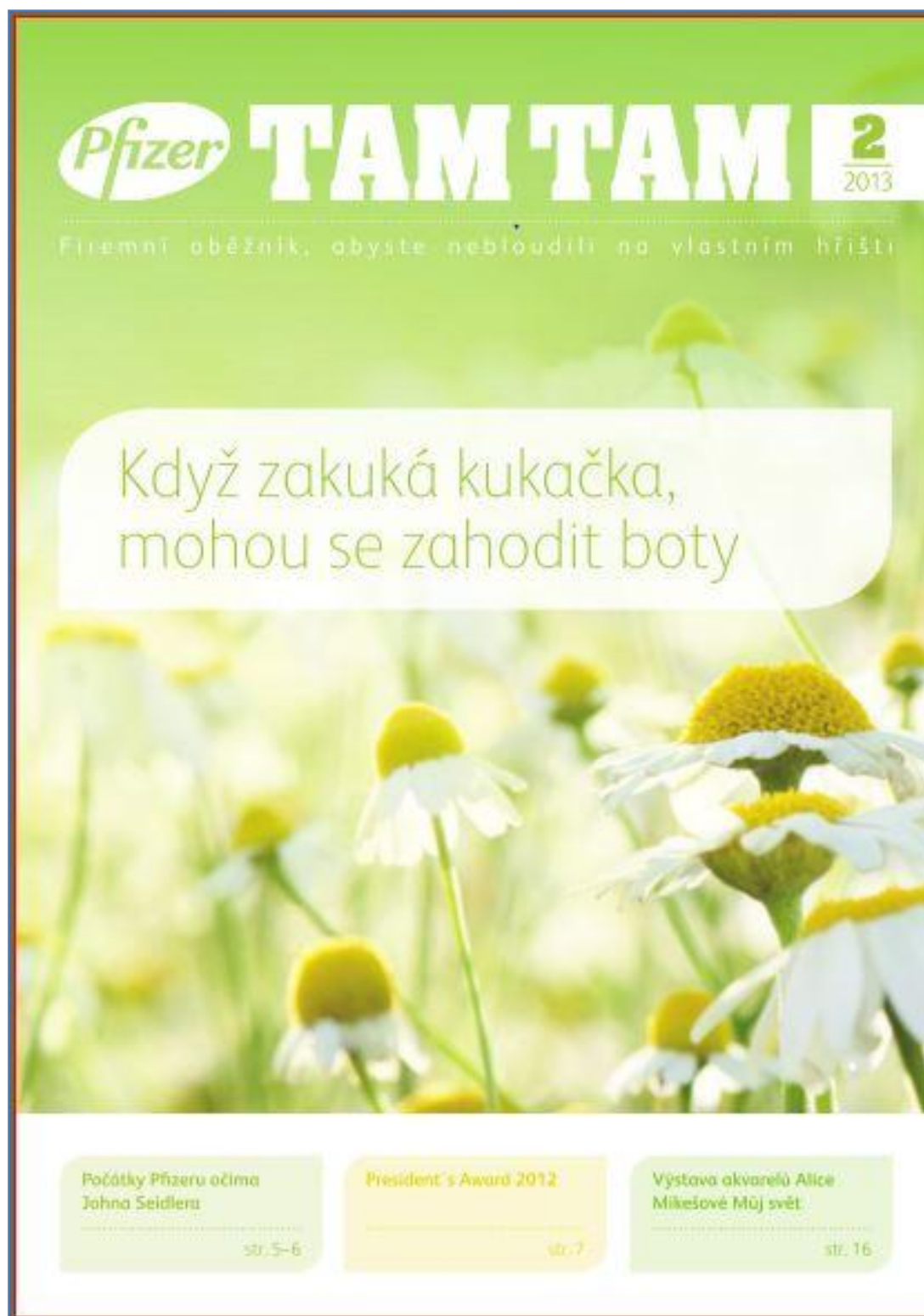
Share Your Six-Word Story - How Do You OWN IT...
Christof von Eiff We all save lives with Prevenar13. 9 Dec 2013 @ 11:22 AM | Moving Pfizer Forward Post

RE: Support to participate in sports such as race...

Global Commercial Organization Materials Available on the Colleague Resource Center

DISCOVER Talent
Discover Your Talent—

Příloha H – Ukázka firemních elektronických časopisů





TAM TAM

3
2013

Firemní oběžník, abyste nebloudili na vlastním hřišti

Červenec horký,
pěkné jsou vdolky

Lenka Kaška se
představuje

str. 3–4

Blanka Koukolíková
o návštěvě NYC

str. 8–9

Viagra oslavila
15. narozeniny

str. 11–12

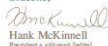
Příloha I – Dokument “Souhrn zásad obchodního jednání firmy Pfizer”

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
Kolážové a obdivování firemní politiky	11
Důvěrnost	12
Horká linka pro dodržování firemní politiky	13
Politika otevřených dveří	14
Třís	10
Náš závazek	15
Protimonopolní právní předpisy a právní předpisy o konkurenčním boji	16
Účastky a konspiry	12
Marketingová bezohrnost	13
Obchodní zpravodajství	14
Zdravotnické právní předpisy	15
Soukromí pacientů	15
Registrační požadavky	16
Informace o zkušebnostech s přípravkami	16
Obchodní zálčivost	17
Děvenec prání špinavých peněz	22
Náš závazek	18
Náš závazek	18
Vedení knih a záznamů	19
Uchování dokumentace	19
Firemní počítače a internet	20
Důvěrné a vlastnické informace	21
Patenty, obchodní známky a autorská práva	22
Důvěrnost osobních údajů	23
Interní informace	24
Sítěť zájmů	25
Přijímaní darů, zřábny, pítok nebo jiných výhod	32
Náš zaměstnanci	28
Náš závazek	28
Rovnocenná přičlístost	28
Diskriminace a obdivování	29
Hlášení diskriminace a obdivování	30
Zneužívání léko a alkoholu	31
Náš oblat působení a veřejnost	32
Náš závazek	32
Filantropie	33
Ochrana naší bezpečnosti a životního prostředí	34
Blaho zřítat	35
Dotazy médií a veřejnosti	35
Politická aktivita	36
Vádní žádost o informace nebo inspekce prostor	36
Bezohonné jednání	37
Podpora standardů	37
Rejstřík	38

k dosažení **našeho poslání** stát se nejčtě hodnocenou firmou **na světě**

V dnešní době jsou média plná příběhů o významech obchodních a firemních, jejichž jednání vyvolalo veřejný pokřovní a pchybnost. Tomu se firma Pfizer střílně vyhol. Firma Pfizer je ledná na svou historii bezohrnosti. Dodržování všech předpisy etický a právní je důležitým náš 150leté historie, a zárovní i jedinou z našich nejdůležitějších obchodních výhod.

V neposlední řadě si proum ověřte, že jsem k dispozici každému kolegově, který má obavy z praktik naší firmy nebo náležen z kolegů. Ačkoli bžeme a pracujeme v komplikovaném světě, náš etický přístup k věci bude nakonec zřejmý sly a úspěchu. Věřím, že každý z vás přijme svou osobní zodpovědnost za jednání de hodnoty firmy Pfizer a za dodržování náš společných zásad. Předčte si tedy Blue Book, jedinej podle ní a nezaple si připomínke, že tyto zásady a praktiky jsou základem náš snahy stát se nejčtě hodnocenou firmou na světě.

Srdčně,

 Hank McKinnell
 První a výkonný ředitel

Politika otevřených dveří

Zákádem nášeho záhlí o dodržování firemní politiky je otevřenost, přístupnost a diskuse v rámci celé firmy Pfizer. Většina záležitostí může být vyřešena na každém úrovni jaké šřve, než se stanou problémem pro firmu, zaměstnance či veřejnost. Politika otevřených dveří povozňuje zaměstnance, aby sdělili nášdy, informovali o svých obavách a kládli otázky – zvláště legální a etické povahy, ale i otázky týkající se kvality práce. Všichni manažři jsou zodpovědní za podporu náš politiky tím, že budou naši „otevřené dveře“ pro všechny své přímé podřízené a další zaměstnance, kteří se na ně obrátí.

Ačkoli doufáme, že zaměstnanci neční zřábny diskutovat jakoukoliv záležitost se svými nadřízenými, může se vyžadovat situace, kdy nadřízený nemůže pomoci. V takových případech byste si měli promluvit s náším právním, a ne s:

- svým nadřízeným;
- vedoucím náš operační jednotky;
- žádným představeným skupiny pro lidské zdroje;
- korporátní skupinou pro lidské zdroje.


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

Co když mám obavy z odplaty?

• Odpírela vůči každému zaměstnanci, který výsledná radu, vznesl obavu nebo nahlásil špatné jednání, je přímé zakázáno. Pokud se jedinec máti jinému zaměstnanci, který pravděně v v době vřít nahlásil porušení, firma podnikne vhodné kroky – a to i když se později ukáže, že zaměstnanec nahlásil záležitost neoprávněně. Kroky budou podniknuty i proti každému jedinci, který umyšleně provede falešné hlášení. Pokud máte podezření, že se vám nebo jinému zaměstnanci někdo máti za nahášení obavy, měla byste okamžitě kontaktovat Corporate Compliance Group nebo volat horkou linku pro dodržování firemní politiky.

Povzbuzování otevřené diskuse a debaty

Leadři sdílně naslouchají, přijímají kritiku, vedou diskusi a efektivně komunikují.



<http://compliance.pfizer.com>

Příloha J – Interiér a exteriér budovy Pfizer



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Alice Mikešová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Analýza firemní kultury ve farmaceutické společnosti

Rok: 2014

Počet stran textu: 98

Celkový počet stran příloh: 15

Počet titulů českých použitých zdrojů: 32

Počet titulů zahraniční použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 9

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.