

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza firemní kultury a návrh na její změnu

Analysis of Corporate Culture and Proposal for its Change

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Eva Škorňová

KREJČÍ

MONIKA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Krejčí Jméno: Monika Osobní číslo: 460822
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Analýza firemní kultury a návrh na její změnu

Název bakalářské práce anglicky:
Analysis of Corporate Culture and Proposal for its Change

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem této bakalářské práce je analyzovat firemní kulturu a zjistit nedostatky v konkrétním podniku a navrhnout kladnou změnu.
PŘÍNOS: Přínosem práce je vypracovaný výzkum spokojenosti zaměstnanců s firemní kulturou a dále návrh na její změnu pro daný podnik.

OSNOVA: Úvod, Teor. část - 1. Firemní kultura (definice, význam), 2. Silná a slabá firemní kultura, 3. Firemní komunikace, Prakt. část - 4. Představení společnosti (předmět podnikání, produkty, služby), 5. Firemní kultura (cíle, zvyky), 6. Analýza problému, 7. Návrh na zlepšení, Závěr

Seznam doporučené literatury:

1. Armstrong, M. Personální management, Praha: Grada 1999, ISBN 80-7169-614-5
2. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů 1., Praha: Grada Publishing a.s. 2007, 978-80-247-1407-3
3. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, Praha: Management Press, s.r.o., 2015, 978-80-7261-288-8
4. Bedrnová, E. - Ivan Nový a kol. Psychologie a sociologie řízení, Praha: Management Press, 1998, 80-85943-57-3

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Eva Škořňová MÚVS ČVUT - oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2017

Škořňová

Podpis vedoucí(ho) práce

[Signature]

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

[Signature]

Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

16-04-2018

Datum převzetí zadání

[Signature]

Podpis studenta(ky)

KREJČÍ, Monika. *Analýza firemní kultury a návrh na její změnu*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Evě Škorňové, za poskytnutí odborných rad a vstřícný přístup a dále bych ráda poděkovala Mgr. Martině Čížkové za její pomoc, čas a velkou ochotu spolupracovat na tvorbě této práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce obsahuje dvě části, přičemž náplní první teoretické části práce je popis firemní kultury, jejích znaků a typologií. V praktické části práce je strukturovaně popsána firemní kultura v reálné firmě Johnson & Johnson a jejím vlivu na výkon zaměstnanců. Analyzuje problémy a mezery v zajištěném systému a poukazuje, jaký vliv to má na prosperitu společnosti a výkon zaměstnanců. Obsahuje postupy analýzy firemní kultury a cílem je návrh na její změnu, který by vedl k zefektivnění celkového chodu.

Klíčová slova

ideologie, kultura společnosti, organizace, pravidla, úspěšnost, změna, zvyky

Abstract

This bachelor thesis contains two parts, while the first theoretical part of the work is describing the corporate culture, its features and typologies. The practical part of the thesis is structured describing the corporate culture in the real company Johnson & Johnson and its influence on the performance of employees. Analyses the problems and gaps in the system and points out how it affects the prosperity of the company and the performance of its employees. It incorporates corporate culture analysis techniques and aims to make a proposal to change it, which would lead to more efficient overall performance.

Keywords

change, culture of society, customs, ideology, organization, rules, success

Obsah

Úvod	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 FIREMNÍ KULTURA.....	10
1.1 Definice a význam firemní kultury	10
1.2 Vznik a vývoj firemní kultury	11
1.3 Vymezení základních pojmů	11
2 DRUHY FIREMNÍ KULTURY	13
2.1 Silná a slabá firemní kultura	13
2.2 Firemní identita	14
2.2.1 Definice	14
2.2.2 Proč je firemní identita důležitá.....	14
3 FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	15
3.1 Procesy firemní komunikace	15
PRAKTICKÁ ČÁST.....	16
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI JOHNSON & JOHNSON	17
4.1 Předmět podnikání	17
4.2 Produkty, služby, úspěchy	17
4.3 Organizační struktura	18
5 FIREMNÍ KULTURA VE SPOLEČNOSTI JOHNSON & JOHNSON	20
5.1 Cíle, zvyky, hodnoty	20
5.2 Nástroje interní komunikace	20
5.3 Péče o zaměstnance	22
5.4 Péče o zákazníky	24
6 METODOLOGIE.....	26
6.1 Popis výzkumu a zkoumaného problému.....	26
6.2 Výběr metod výzkumu.....	27
7 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	28
7.1 Obecná charakteristika	28
7.2 Zpracování výsledků	29
7.3 Návrh změny.....	33
Závěr	34
Seznam použité literatury	35

Seznam obrázků.....	36
Seznam grafů.....	37
Seznam příloh.....	38
Evidenze výpůjček.....	45

ÚVOD

Firemní kultura má mnoho definicí, ale obecně ji lze definovat – jako ideologie, hodnoty, názory, zvyky, postupy, strategie a mnoho dalšího, co firma vybuodovala v průběhu jejího působení – až do současnosti.

Cílem této práce je analyzovat firemní kulturu ve vybrané společnosti, zjistit případné nedostatky v konkrétním reálném podniku a vypracovat návrh na změnu, která by byla firmě přínosem. Na základě provedené analýzy prvků firemní kultury ve vybrané společnosti jsou vyhodnocovány její kladné i záporné stránky. Výsledky provedeného šetření jsou v práci vyhodnoceny s cílem poskytnout společnosti zpětnou vazbu a nabídnout doporučení a návrhy řešení.

Tato bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Ve třech kapitolách teoretické části jsou probírána klíčová témata související s definováním firemní kultury. První kapitola se zabývá podrobnější definicí a vymezením základních pojmů (interní komunikace, prvky firemní kultury, identita/funkce/image organizace). Druhá kapitola rozděluje a popisuje silnou a slabou firemní kulturu, firemní etiku a pracovní podmínky. A třetí kapitola se zabývá procesy firemní komunikace.

Praktická část se dělí na čtyři kapitoly. V první kapitole je představena společnost, ve které bylo prováděno šetření – globální farmaceutická firma Johnson & Johnson – její předmět podnikání, produkty a služby. Ve druhé kapitole jsou sepsány základní hodnoty, podrobněji pak péče o zaměstnance – jak je správně namotivovat, jaké zde mají benefity, teambuildingy či vzdělávání. Třetí kapitola obsahuje metodologii a výzkum dané problematiky a analyzuje problém ve firemní kultuře. Je zde tedy porovnání současného stavu firemní kultury a stavu, který byl na počátku jejího vzniku a jaký by mohl být v budoucnu. Dále pomocí výzkumných metod jako je např. interview a dotazník, jsem vypracovala analýzu a vyhodnocení šetření. Čtvrtá kapitola, navazující a doplňující předchozí popisuje samotný návrh na změnu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

V první kapitole a hned na samém počátku je nutné poznamenat, že pojem *firemní kultura* není jediný, se kterým se můžeme setkat. V této práci jsou použity tři pojmy, které jsou obsahově totožné, jen nesou jiný název: *podniková kultura* (Bedrnová, a další, 1998), *firemní kultura* (Pfeifer, a další, 1993) a *organizační kultura* (Bělohlávek, 1996).

1.1 Definice a význam firemní kultury

Tento pojem má mnoho definicí a může být popsán různými způsoby. Nikde není jasné a naprosto přesné vymezení, ale lze toto téma pochopit srovnáním více názorů a zkušeností z praxe. Proto zde uvádím krátký přehled.

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou díleny členy organizace.“ (Dyer, G.W., 1985, s. 204)

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“ (Heinen, E., 1985, s. 987)

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein, E. H., 1989, s. 3)

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, str. 19).

„Organizační kultura se prvotně ustavuje jako určitá kultura práce – sociálně ustavený způsob kolektivního vykonávání výrobních činností, vyplývající z vysoké intenzity kontaktu pracovníků ve vymezeném prostoru podniku, založený na dlouhodobé, většinou mnohogenerační akumulaci jejich zkušeností a umožňující jistou seberegulaci pracovních skupin“ (Vláčil, 1997, str. 20 dle Šigut, 2004, str. 10).

Následující odstavec, z knihy od Bedrnové a Nového, jsem si vybrala jako jasné, stručné a výstižné popsání přibližné „definice“ firemní kultury, které je pochopitelné i laikům a veřejnosti, které se tímto tématem nezaobírají.

„Podniková kultura tedy není jen velkolepá průmyslová architektura, pěkný výrobní design, umění a obrazy v kancelářích. Nejsou to pouze náročně vybavené podnikové knihovny, velké oslavy či slavnostní shromáždění, příplatky na dovolenou nebo vyhlašování nejlepšího pracovníka firmy. To vše mohou být jen dílčí části, atributy podnikové kultury, nespočívá v nich však její podstata. Nelze ani říci, že by podniková kultura byla záležitostí „pěkného počasí“, tedy záležitostí, kterou si podnik může dovolit až tehdy, když dobře vydělává, neboť nezávisí pouze na penězích.“ (Bedrnová, a další, 1998)

Tedy klíčovou rolí kultury je odlišit jednu organizaci od druhé (s podobným konceptem) a současně poskytnout členům dané organizace identitu. Každá kultura je tvořena spíše nevědomě na základě hodnot jejího zakladatele, vrcholného vedení a klíčových lidí, kteří se na vytváření společnosti podílejí a jsou jejím stavebním kamenem. Je to tedy jakýsi obor či věda uvnitř každé organizace, kterou nelze zcela plagiovat a zároveň se nedá přesně definovat,

je to totiž něco, co se vyvíjí, zdokonaluje a utváří. A každý podnik má svojí, individuální kulturu a nelze ji vytvářet podle něčí definice, knih či názoru. Všeobecně to má významné poslání pro každou firmu – zlepšuje efektivitu organizace, image, výkonnost i budoucí prosperitu.

1.2 Vznik a vývoj firemní kultury

První známky a prvky kultury můžeme nalézt již ve starověkém Řecku a Římě. Například nejvýznamnější bohové měli své znaky, zvyky, jazyk a různé dary moci a umu, kterými si nakláněli lidstvo, které jim obětovalo různá zvířata. Tudíž každý člověk se přidal k té víře, se kterou se nejvíce ztotožňoval a ve které viděl něco více. A tak historie se prolнула do současnosti – dnes má každá firma své logo, své zvyky a způsob jednání, a u většiny lidí je to významný symbol toho, proč si takovou firmu vybírají a to platí i naopak.

Konkrétně pojem „firemní kultura“ se v odborné literatuře začíná objevovat již koncem 70.let minulého století. V Česku se začala firemní kultura výrazněji formovat až po roce 1989.

„Kultura z hlediska její funkce ve společnosti je předmětem zájmu především kulturní antropologie. Ta se zabývá empirickým, systematickým a srovnávacím výzkumem rozdílných kultur jako projevu historicky se utvářejících rozdílných životních možností adaptabilního subjektu, tj. člověka, a různých forem jeho společenství.

Zkoumá tedy společné znaky, podobnosti a rozdíly mezi různými, geograficky oddělenými sociálními společenstvími (interkulturální orientace). Zkoumá však i vznik a společné znaky subkultur uvnitř jednoho existujícího kulturního konceptu (intrakulturní orientace).

Hluběji než na úrovni její jevové stránky leží v jádru kultury neviditelný, ale identifikovatelný systém řízení a sebeřízení, který umožňuje společný život jednotlivcům.“ (Bedrnová, a další, 1998 str. 465)

Tato charakteristika hlouběji popisuje kulturu jako všeobecnou vědu v historickém vývoji – například jako utváření národů. Z toho si můžeme vzít příklad utváření velkých firem a podniků – tedy definice použitelná i pro podnikové útvary menších rozsahů.

A jak napsal M.Armstrong o vzniku základních kulturních kamenů v organizaci – je to něco co se neustále dotváří časem a působením dalších vlivů, včetně vnějšího prostředí tak i vnitřního prostředí organizace – jejími pochody a procesy. A tak vznikají normy, hodnoty a vlastně i celý systém, který je na těchto aspektech postaven.

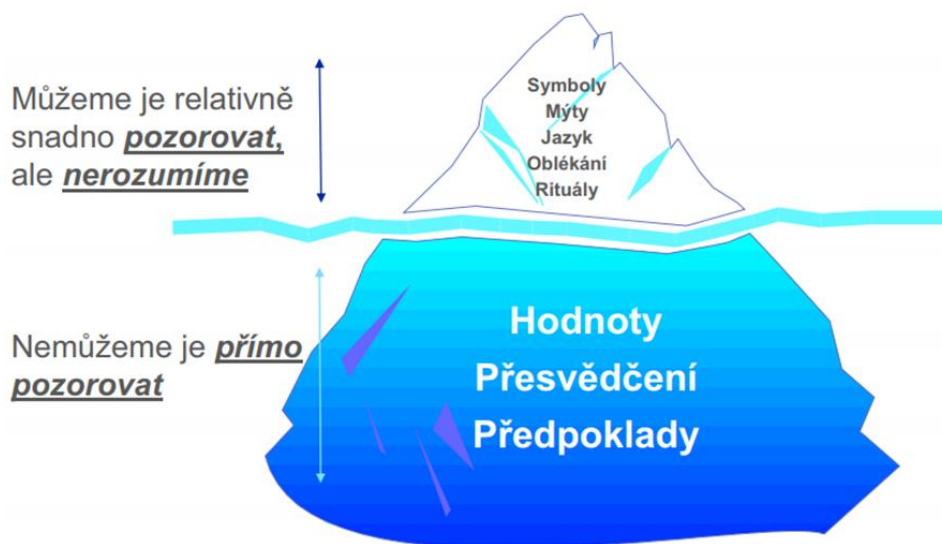
1.3 Vymezení základních pojmů

Ve firemní kultuře se setkáváme s různými pojmy. Nejrozšířenějším a rozhodujícím prostředkem z nich jsou „Symboly“. Rozdělíme si je na několik částí.

- a) verbální část (slang, vyprávění, historky, slovní hříčky);
- b) symbolická část (zvyky);
- c) materiální část.

Dále pak podle www.managementmania.com:

- „**Artefakty**“ (logo, barvy, architektonické uspořádání, design či tón a jazyk používaný v dopisech, způsob, jakým se lidé oslovují či jak se chovají k návštěvám);
- „**Hrdinové**“ – Tento pojem reprezentuje někoho, kdo je pro zaměstnance či manažery modelem ideálního chování – tedy vzorem. Nejčastěji to bývá zakladatel, či významná osobnost, která nějakým způsobem změnila chod firmy;
- „**Rituály**“ – Jsou společensky nezbytné činnosti, aktivity, oslavy, večírky, schůze, porady. Tedy to, co se koná v pravidelných časových intervalech a je to shromáždění skupiny, týmu, vedení či celé organizace. Výsledkem těchto rituálů by měl být nejlépe kladný výsledek – tedy posun kupředu, sblížení zaměstnanců, stmelení firmy, zlepšení výkonnosti;
- „**Normy**“ – Jsou nepsaná či psaná pravidla společenského styku a zásady pracovní morálky, loajality k firmě a vztahu k organizaci. Dalo by se říci, že jsou návodem k tomu, co by se mělo dělat, říkat, v co věřit nebo co si oblékat;
- „**Hodnoty**“ – Nejhlubší úrovní firemní kultury jsou právě její hodnoty, které určují víru v to, co je nejlepší pro organizaci. A čím pevněji jsou hodnoty dané, tím větší vliv mají. Mezi ně patří strategie, pravidla, komunikace, cíle či filozofie dané organizace.



Obrázek 1 Model ledovce

(Študenc, 2016 str. 52)

2 DRUHY FIREMNÍ KULTURY

V druhé podkapitole kapitoly první je popsáno srovnání firemních kultur. Nejprve je rozebrána silná firemní kultura. Tedy jak by měla vypadat celková koncepce, aby významným způsobem ovlivnila chod firmy kupředu, jaká jsou její kritéria a co je nezbytné, aby vše fungovalo, jak má. Dále jsou zde popsány projevy slabé kultury společnosti a její dopady na ekonomiku společnosti.

2.1 Silná a slabá firemní kultura

Aby se jednalo o opravdu silnou firemní kulturu, musí vykazovat určité charakteristické znaky. Tato kritéria popisuje E. Bedrnová jako:

- a) **„Jasnost, zřetelnost.** *Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné;*
- a) **Rozšířenost.** *Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě;*
- b) **Zakotvenost.** *Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.“*

(Bedrnová, a další, 1998 str. 470)

Silná podniková kultura tedy dává zaměstnancům jasný, pochopitelný a přehledný pohled na podnik. Takový, aby lidé mohli hladce vplout do dané firemní kultury, vše pochopit bez větších zádrhelů a orientovat se v daném systému. Dále vytvořit takové komunikační podmínky, aby jednání byla jasná, přímá a bez zkreslených informací. Na rozdíl od slabé firemní kultury vykazuje silná podniková kultura velký vliv na chování a jednání pracovníků firmy.

Také lze obecně konstatovat, že v podnicích se silnou vlastní kulturou existuje velmi málo skutečných důvodů ke kontrole pracovního jednání, popř. se kontrola uskutečňuje jen nepřímými cestami.

To znamená, že manažer či vedoucí zadá úkol a nedává zaměstnanci plán kdy, co má dělat, ani ho nekontroluje v časových mezích. Takové firmy dávají volnost v tom si udělat vlastní harmonogram plnění úkolů a zaobírají se až konečnými výsledky – zda byly či nebyly splněny.

Aby tedy kultura byla úspěšná, měly by se plnit základní principy – vstřícnost (jak od vedení, tak od zaměstnanců), disciplína, neodkládat řešení problémů, dokončovat svou práci v řádném termínu, být otevřený novým nápadům či změnám, komunikovat, informovat, být loajální a dodržovat společenské hodnoty i etiku ke stakeholders (zaměstnanci, vedení, dodavatelé, zákazníci).

Na rozdíl od toho slabá kultura se vymezuje spíše nekoordinovaným přístupem. Tedy nedisciplinovanost, zmatek a jednání zaměstnanců, dělajících si vše po svém. Zaměstnanci se totiž neřídí žádnými pravidly, normami a příkazy, nemohou tedy tvořit tým a dosahovat stejných cílů jako v silné kultuře, kde je vše jasně dáno. Poté se práce jeví jako nejasná a nesrozumitelná. Slabá firemní kultura může také vzniknout, pokud je nestabilní a měnící se vedení či jedna vedoucí osoba zastává mnoho funkcí a nemůže je splnit na sto procent. Tím se tvoří konflikty a nízká výkonnost, což většinou vede k rozpadu takové to společnosti.

2.2 Firemní identita

2.2.1 Definice

Firemní identita obsahuje jednotlivé nástroje utvářející ucelený obraz, kterým se firma liší od konkurence. Navzájem se tyto vazby ovlivňují vnitřní prostředí firmy a působí i na její okolí. Díky tomuto jednotnému vystupování firmy se její obraz dostává do povědomí zákazníku a její značka je tak snadněji zapamatovatelná. Horáková, Stejskalová, Škapová (2008, s.40) uvádějí mezi základní prvky firemní identity filozofii firmy, firemní osobnost, firemní kulturu, firemní komunikaci a firemní design.

2.2.2 Proč je firemní identita důležitá

Objevuje se zde několik důležitých prvků, které napomáhají k tomu, aby firma dobře fungovala po marketingové stránce a neztrácela tempo v konkurenčním běhu.

- jedinečnost, vkusný design (logo, barvy);
- profesionální prezentace produktu i firmy;
- stabilita a jednotné vystupování firmy;
- jasná firemní image a filozofie;
- odlišení se od konkurence.

Firemní identita tedy musí přesně vystihnout podstatu firmy. Je taktéž nedílnou součástí firemní strategie.

„V praxi se většinou setkáváme s dvěma koncepcemi firemní identity, z nichž první je odvozena právě od procesu formování strategie firmy a druhá pak od firemní kultury.“ (Vysekalová, a další, 2009 str. 19)

3 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Komunikace je základní schopnost každého lidského tvora – je to nástroj pro dorozumívání, který nás provází již celou historií. Proto komunikace firmy a komunikace ve firmě je nedílnou a důležitou součástí firemní kultury a její reprezentace.

3.1 Procesy firemní komunikace

Komunikační proces je sdělování informací mezi dvěma a více lidmi. Podstatou tohoto procesu je předat dané zprávy a správně je vyrozumět. Interní komunikace ve firmě je na podobné bázi. Propojuje různá oddělení, která si potřebují předávat informace k tomu, aby mohla vzájemně kooperovat a eliminovat problémy a nesrovnalosti.

Důležitou součástí komunikace je naslouchání – tedy ověřování, promýšlení a pochopení přijatých informací od druhého subjektu. Ať už v osobním či skupinovém setkávání nebo elektronickou formou, či dopisem. Je to dobré předcházení toho, aby se nestalo nedorozumění.

Správná firemní komunikace nejen udržuje organizaci v procesu fungování, ale odráží i aktivitu a tok celé firmy.

Základní aktivity procesu firemní komunikace:

- **monitorování** – zachycení informací, vyhledávání, chápání jejich obsahu a znamenávání, popř. uchovávání;
- **interpretace** – sdělování pochopených informací a předávání jejich hodnoty dále do firmy;
- **distribuce** – účelné předávání informací ve vhodném čase vhodným adresátům;
- **sdílení** – přístup k informacím členům komunikačního procesu;
- **realizace** – implementace a využití v praxi, nastavování procesů a standardů.

(Holá, 2006 str. 170)

Hladký průběh komunikace ovlivňuje firmu pozitivním způsobem (např. konkurenceschopnost) a posouvá ji kupředu, je znakem správné funkčnosti systému a zvyšuje motivaci pracovníků. Avšak mohou na ni působit interní, ale i externí negativní vlivy. Například změna vedení managementu, vliv zavedení nové technologie, nesedící si kolektiv a prostředí, měnící se či úplně nově dané podmínky práce, dále pak nárůst konkurence či změna pozice firmy na trhu...

Závěrem tedy nutno dodat, že bez komunikace je těžké si představit fungování jakékoliv korporace.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

JOHNSON & JOHNSON

Společnost Johnson & Johnson je jednou z největších společností, která se již více než 130 let věnuje zdraví lidí. A v následující kapitole je podrobně napsáno, jak tato firma postupně vznikala, čím se zabývá, jakých úspěchů dosáhla a jaké krédo tuto společnost pohání.

4.1 Předmět podnikání

Cílem společnosti je vyvíjet a dodávat zdravotnické prostředky nejvyšší kvality a přispět tak k vyléčení nebo výraznému zlepšení zdravotního stavu a kvality života pacientů. Nabízí nejúplnější sortiment výrobků pro zdravotní péči na světě a poskytuje s tím související komplexní služby v oblasti zdravotnických prostředků, volně prodejných přípravků a léků na předpis.

4.2 Produkty, služby, úspěchy

Společnost Johnson & Johnson se hlásí k sociální odpovědnosti, aktivně se zapojuje do filantropických aktivit a podporuje rozvoj regionálních komunit. Řada programů společenské odpovědnosti, které společnost iniciovala nebo se na nich podílí, dosáhla celosvětového měřítka a stále si zachovává svůj silný vliv na péči o zdraví.

Společnost Johnson & Johnson podporuje zdraví mimo jiné svými výrobky z oblasti kosmetiky, osobní hygieny a volně prodejných léků. Spotřební sektor společnosti Johnson & Johnson, s.r.o., se specializuje na následující kategorie:

- péče o dítě;
- péče o pleť a vlasy;
- dámská hygiena a péče;
- ústní hygiena;
- péče o opary a poranění;
- péče o oči;
- léčba zarudlých očí;
- léčba horních cest dýchacích;
- léčba závislosti na tabáku;
- léčba alergií;
- léčba průjmu;
- léčba vypadávání vlasů a podpora jejich růstu.

Obchodní sektor Medical Devices, zastoupený divizemi ETHICON, Depuy Synthes, Biosence Webster, Codman, Mentor, Advanced Sterilization Products, Life Scan a Vision Care, nabízí široké spektrum nejmodernějších zdravotnických prostředků a lékařských technologií: dezinfekci, chirurgické šicí materiály, kloubní náhrady, artroskopické přístroje, laparoskopické nástroje, neurochirurgické a páteřní implantáty, prostředky pro krytí ran, nástroje pro miniinvazivní chirurgii, sterilizátory.

Úspěchy společnosti dle webu www.jnj.com

Světová prvenství ve výzkumu a vývoji:

- 1890 – Společnost začíná vyrábět produkty pro děti, jako první sypký pudr na dětské zadečky;
- 1890 – Patentován nový vynález – chirurgická jehla bez ouška, šicí materiál připevněn k jehle; tento typ jehly se používá dodnes;
- 1896 – První nit z hedvábí, která se běžně začíná používat jako šicí materiál v chirurgii;
- 1899 – Na trh uveden nový druh zinkoxidové, silně přilnavé a rychle lepící náplasti;
- 1985 – Společnost Mitek vyvíjí jako první na světě ortopedické implantáty založené na nové technologii – slitině niklu s titanem (Nitinol);
- 1996 – J&J udělena cena „National Medal of Technology“ jako nejvyšší pocta za technologické inovace v USA;
- 2002 – První antikoncepční náplast na světě (Janssen-Cilag);
- 2002 – První antibakteriální šití na světě – Vicryl Plus;
- 2003 – První lékem krytý stent na světě – Cypher.

4.3 Organizační struktura

Organizační struktura je uspořádání vztahů mezi pracovními místy v jednotlivých útvarech či podnicích. Zobrazuje formální vztahy podřízenosti, nadřízenosti a dále povinnosti, odpovědnost a pravomoc daných pracovních míst. Společnosti Johnson & Johnson působí v 57 zemích světa. A každý tento sektor má svou organizační strukturu, kde se prolínají funkcionální a maticové uspořádání.

V České republice působí:

- sektor spotřební (výrobky z oblasti kosmetiky a osobní hygieny, Consumer Healthcare);
- sektor zdravotnických prostředků a diagnostiky (Medical Devices);
- sektor farmaceutický (samostatná farmaceutická společnost Janssen);
- mezinárodní finanční centrum (Johnson & Johnson EMEA Global Services);
- Consumer Healthcare;

- Medical Devices;
- Janssen;
- Johnson & Johnson EMEA Global Services.

V každém z výše napsaných oddělení působí ředitel, který má pod sebou manažery, kteří se starají o jednotlivá oddělení, např. finanční. Každý z těchto manažerů má svůj tým a je jen na něm, kolik zaměstnanců bude mít pod sebou, jak se tým rozroste a jak budou schopni cíle plnit. Není dáno, že by struktura měla být neměnná, časem firma roste a přizpůsobuje se trhu. Je důležité, aby se vyvíjela a dostávala se do dalších stádií vývoje a vyhla se tak stagnaci. Tento proces je stěžejní, aby firma fungovala jako jeden celek a práce byla rozdělena a koordinována. Proto je nezbytné neustále tvořit vztahy mezi lidmi, nadřízenými i skupinami, jelikož to má velký vliv na efektivitu práce.

5 FIREMNÍ KULTURA VE SPOLEČNOSTI

JOHNSON & JOHNSON

Nejlépe obsah firemní kultury vystihuje firemní krédo, které je vyvěšené v každé budově či oddělení. Krédo obsahuje cíle, zvyky i hodnoty společnosti, tedy co je správné a má zásadní roli v rozhodování firmy. Organizace tím vyjadřuje, co je pro ně nejvíce důležité a čeho si cení. Dále materiály a zdroje na celou tuto kapitolu byly čerpány z interních zdrojů HR, rozhovorem s manažerem a vlastními pracovními zkušenostmi.

5.1 Cíle, zvyky, hodnoty

Společenská odpovědnost firmy – Corporate Social Responsibility (CSR) je neoddělitelnou součástí podnikové kultury Johnson & Johnson. Společnost si uvědomuje odpovědnost vůči svým participačním skupinám a prostředí, v němž podniká. Toto přesvědčení je zakotveno rovněž v krédu společnosti, jehož základními prvky jsou důvěryhodnost, otevřenost a odpovědnost a představují hodnotový základ, na němž jsou založeny všechny aktivity společnosti. Takže veškeré cíle, zvyky i hodnoty.

Viz. *Příloha č. 3 – Krédo společnosti*

5.2 Nástroje interní komunikace

Ve firmě Johnson & Johnson patří mezi nástroje interní komunikace například Microsoft Outlook, Microsoft Office Communicator, Skype Business, sdílená složka na disku PC, SharePoint či Webex – conference systém.

Microsoft Outlook

Emailový systém, kde je seznam všech zaměstnanců ve firmě, i těch, co sídlí v zahraničí. Takže podle jména, země, telefonu, jména vedoucího či nějakých dalších informací můžeme daného člověka kontaktovat firemním e-mailem. Tento nástroj je nejvíce používaný, sdělují se zde denně informace a je to důležitý nástroj také k zachování těchto informací. Je zde podložena komunikace mezi osobami a pokud jedna strana e-mail smaže, vždy zůstává kopie u ostatních osob, které v emailu konverzovali. Slouží to jako pojištění při výskytu problému či nedorozumění. Jsou zde nejen seznamy zaměstnanců, ale také skupinové kódy, které se zadávají do kolonky příjemce a podle daného kódu se dá zjistit, kdo ho vlastní – tedy hlavní manažer s jeho týmem – a zpráva se odešle právě jen těmto lidem, pod tímto kódem.

Program Microsoft Office Communicator

Tento program slouží jako “firemní chat”. Pokud je potřeba něco hned a není důležité, aby to bylo zaznamenáno v historii, napíše se rychlá zpráva přes tento komunikátor a pokud je zaměstnanec

u PC okamžitě se mu to zde objeví. Nevýhoda, jak jsem již zmínila je to, že text po zavření chatového okénka zmizí a už není dohledatelný.

Sdílená složka na disku PC

Tato složka je přístupná na většině počítačů, kteří mají zaměstnanci k dispozici. Má svůj název a své heslo, které je sděleno na školení pro nově pracující. Obsahuje velké množství informací – například kalendář, který se denně aktualizuje a je zde vše od státních svátků, až po teambuildingy, aktivity, eventy, společné obědy/večeře, apod. Složka obsahuje i materiály o Johnson & Johnson a pracovní složky, kam je možné dát výsledky zadané práce a vedoucí to může otevřít a zkontrolovat ze svého počítače.

Sharepoint

Webex – teleconference

Základní funkcí systému je zprostředkování ad-hoc i plánovaných setkání, přičemž registrovaný uživatel může ke komunikaci pozvat kohokoli – bez nutnosti toho, aby se účastníci sami jakkoli registrovali. Stačí setkání/videokonferenci naplánovat – nebo prostě vyvolat s okamžitou platností – a systém rozešle pozvánky na zadané e-mailové adresy. Spuštění či naplánování nového meetingu tak může být otázkou dvou či tří minut.

Všechna setkání přitom lze nahrávat a později se k záznamu vrátet. V on-line prostoru vyhrazeném každému meetingu jsou navíc – kromě volitelného videozáznamu – uloženy i další dokumenty, se kterými se při setkání pracovalo, takže je kdokoli z účastníků může později využít ke své práci. A lze tam také kdykoli přidávat dodatečné komentáře. (2017)

Interní komunikace zvyšuje motivaci a je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy. Zaměstnanci jsou nejdůležitější součástí celé firmy. Ve většině firem tvoří lidský kapitál padesát procent veškerých nákladů. Pomocí správně interní komunikace je možné zvyšovat angažovanost zaměstnanců, zlepšovat jejich vztah k firmě a ztotožnění se s firemními hodnotami.

Mezi nejčastěji používané nástroje interní komunikace patří

- digitální nástroje – intranet, maily, newslettery, interní sociální síť;
- tištěné nástroje – časopisy, noviny, letáky, plakáty, nástěnky;
- osobní nástroje – porady, meetingy, komunikace face to face, eventy.

Je všeobecným faktem, že nefungující interní komunikace je jedna z příčin konfliktů ve firmě. Projevuje se jako demotivace, nerozhodnost, pasivita, frustrace až snížená výkonnost pracovníků. To pak může přerůst ve vysokou míru nemocnosti pracovníků, ve špatnou koordinaci procesů a činností až fluktuaci. Proto je důležité věnovat nástrojům komunikace ve firmě pozornost.

5.3 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je důležitou součástí firemní kultury každého zaměstnavatele. Rozděluje se ze zákona na povinnou a dobrovolnou. Povinná péče je třeba být respektována legislativní úpravou, kterou přináší zákoník práce (paragraf 224-247 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Zde se budu zabývat druhým rozdělením – tedy dobrovolnou péčí o zaměstnance, která je zcela na zaměstnavateli.

Firemní akce

Nedílnou součástí Johnson & Johnson jsou různorodé firemní akce, včetně společných obědů / večeří / párty, několikadenních výletů či zajímavých akcí. Záleží na tom, pro jaký tým a manažera pracujete. Jelikož každý vedoucí manažer je samozřejmě jiný a má na to jiné názory. To může u spolupracovníků vzbuzovat rozpory a závist.

Stravování

Ve všech odděleních Johnson & Johnson je zdarma k dispozici káva (automaty či menší stroje na mletí a přípravu kávy), voda, džusy, šťávy a čaje z nealkoholických nápojů. Dále celodenní přísun ovoce, které si může zaměstnanec libovolně brát a pokud se koná nějaká celodenní akce či školení, je pro zaměstnance připravena snídaně, svačina, teplý oběd a odpolední zákusek. To bývá zejména 2x až 3x do měsíce. Pokud je nějaký event konaný mimo budovu, například oběd či večeře, je vše účtováno na firmu.

Dále zaměstnanci mají k dispozici papírové stravenky v hodnotě 100,- Kč nebo elektronickou kartu Sodexo s kredity. Díky velmi příznivé poloze budovy, je možnost v okolí si zajít do velkého množství restaurací, kde ve většině z nich mají polední menu. V blízkosti se také nachází obchodní centrum, kde je možnost jak restaurací, tak nákupu trvanlivých potravin.

Vzdělání

Johnson & Johnson tradičně věnuje velkou péči profesnímu vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Využívá celé řady lokálně organizovaných interních i externích školicích programů. Velkou péči věnuje zdraví zaměstnanců. Kromě pravidelných zdravotních prohlídek společnost organizuje řadu přednášek, zdravotních dní a nabízí možnost různých speciálních vyšetření, například měření zraku nebo měření glykémie.

Každý nový zaměstnanec absolvuje dvoudenní "Induction day", který je pořádán pravidelně každé dva až tři měsíce. Jeho obsahem je seznámení se s firmou, všeobecnými informacemi, prohlídkou místa pracoviště a vysvětlení dané pozice. Dále zaučení na PC či notebooku, první přihlášení a získání přístupového hesla a e-mailu. Další školení v průběhu pracovního roku zvažuje hlavní vedoucí či manažer.

Avšak průběžná interní školení probíhají formou firemních webových stránek:

<https://www.compliancewire.com>

Tyto webové stránky zaměstnancům "posílají" zprávy na pracovní e-mail, týkají se hlavně proškolení zaměstnanců, ale i důležitých sdělení. Proces je závislý na pokynu vedoucího

manažera, který dá zprávu správci webu a poté zaměstnanec dostává různé typy školení dle jeho pozice.

Toto online školení se dělí na dva druhy. První je několika stránkový dokument, někdy dlouhý i několik desítek stran, obsahující pravidla, normy, zákazy a podmínky. Je to velmi zdlouhavé a monotónní. Druhý typ je "trénink". Obvykle je ve formě power pointové prezentace a je velmi hezky propracovaný. Úkolem je projít tímto školícím systémem, důkladně si ho pročíst a plnit úkoly, které jsou psané krok po kroku. Na konci je vždy test, který dle kritérii musí být úspěšně splněn na nejméně 80%. Tento typ online školení je velmi pestrý, zaměstnanci se proklikávají postavičkami, které na ně mluví a musí řešit různé situace na různých místech a v budovách. Poté co zakliknou nějaké řešení se zobrazí správný výsledek.

Dress code

Styl oblékání je již spíše zvykem společnosti a zaměstnanci se ho snaží dodržovat v rámci kodexu a působení firmy.

Každému nově příchozímu zaměstnanci je do e-mailu zaslána powerpointová prezentace, která názorně ukazuje, jaké oblečení je vhodné do firmy nosit a jaké vhodné není. V první části prezentace je popis oblečení pro muže a v druhé části pro ženy.

Zde na ukázkou obr.

Business Casual for Her - top

- **Allowed:** it is obliged to wear shirts or polo shirts (T-shirt or tennis shirt with collar, or short-sleeve shirt) tucked in the trousers, also Fashionable Tops (avoid slogans and logos), Knit-Shirts, Jumper Sweaters (avoid slogans and logos), Cardigans, Sweaters, Jackets and Blazers, Blouses with or without collar, Tunics
- **Not allowed:** Sweatshirts, sports T-shirts (long or short sleeved) are not acceptable, Tops as well as T-shirts with shoulder straps less than 2.5 cm wide, Tops with underwear-type straps, without straps/strap or corset-type are not allowed



Obrázek 2 Povolný dress code

Zdroj: firemní prezentace

Business Casual Day for Her – Dresses/skirts

- Dresses are acceptable in length above the knees (maximum 10 cm above the knees), with reasonable neckline, wide shoulder straps (the basic principle is that underwear should not be exposed) and suitable splits
- Skirts are acceptable in length above the knees (maximum 10 cm above the knees), with suitable splits (like for dresses). The top of the stocking must always remain hidden

YES



NO



Obrázek 3 Zakázaný dress code

Zdroj: firemní prezentace

Servis

Pracovníci mají možnost využít servisu firmy, který jim zajistí péči o domácnost, postará se o čistírnu i vrácení knížek do knihovny. Johnson & Johnson jako typická rodinná firma klade důraz na odpovídající hodnoty, proto mimo jiné nabízí hlídání dětí v mateřských centrech. Díky transparentnímu kariéernímu postupu firmy a její péči o zaměstnance, se firma pravidelně umísťuje v první dvacítce nejzajímavějších zaměstnavatelů pro mladé lidi.

Další benefity

Motivující finanční ohodnocení a roční bonusy, 5 týdnů dovolené, práce z domova, částečně flexibilní pracovní doba, příspěvek na relaxaci a volný čas, příspěvek na životní a úrazové pojištění, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na jazykové vzdělávání, příspěvek na dopravu, příspěvek na nemocenskou, karta MultiSport Benefit, odměna za doporučení nového zaměstnance, občerstvení na pracovišti, zdravotní volno, lekce jógy zdarma.

5.4 Péče o zákazníky

Firma Johnson & Johnson se věnuje nejenom svým zaměstnancům, ale také klientům. Několikrát do měsíce pořádá odborné kurzy v The Vision Care Institutu určené pro doktory, odborníky, veřejnost, zaměstnance JNJ z celého světa... Tedy pro všechny, kdo rádi využívají jejich výrobky a spolupracují s nimi a chtějí se dále vzdělávat.

Cílem Institutu je poskytovat zázemí a umožňovat očním specialistům aktualizovat své odborné znalosti a produktové dovednosti tak, aby udrželi krok s rychlým vývojem v oblasti kontaktních

čoček. Srdce Institutu tvoří kruhová přednášková aula (pojmenovaná po profesorovi Otto Wichterlovi, vynálezci měkké kontaktní čočky), obklopena tréninkovými místnostmi a vyšetřovny, z nichž některé jsou propojeny kamerami přímo s hlavním auditoriem. Každá z vyšetřovacích místností je pojmenována po jednom z průkopníků a inovátorů ze světa optiky a s ní příbuzných oborů.

Při projektování centra bylo vynaloženo nemalé úsilí, aby se Institut stal příjemným místem pro výuku. Proto jsou v hlavní aule pouze tři řady stolků se sedadly navrženými tak, aby byl prostor maximálně interaktivní. Každé místo má své hlasovací zařízení. Moderní technologie zprostředkují přímé přenosy při vyšetřování šťěrbinovou lampou, což umožňuje interakci a diskusi nad tématy probíranými během kurzů. Jedna z místností disponuje oboustranným zrcadlem navrženým speciálně pro výuku komunikace a řeči těla. Jelikož se oční specialisté při vyšetření pohybují v intimní zóně jedince, a to přibližně v okruhu 15 cm od obličeje, je proto velmi důležité, aby se klient cítil pohodlně a uvolněně. V pražském Institutu již bylo vyškoleno přes 21 000 oftalmologů a optometristů z 25 států Evropy a Blízkého Východu. Většina kurzů probíhala v jejich mateřském jazyce.

Výzkumy ukazují, že oční specialisté dávají přednost přímému kontaktu se svými kolegy a klienty. Firma hledá stále nové možnosti tréninků a školicích technik – jde především o kombinaci přednášek, prezentací a praktického výcviku. Zde se účastníci nebojí experimentovat a vyzkoušet svoje nově nabyté poznatky, i za cenu chyb. Vždyť právě k tomu by takové výcvikové středisko mělo sloužit. Osvojení si nových zkušeností je součástí cesty při objevování netradičních postupů a možností.



Obrázek 4 Wichterleho sál (vlevo), recepce (vpravo)

Zdroj: Firemní materiály – brožura „Info o TVCI“

6 METODOLOGIE

6.1 Popis výzkumu a zkoumaného problému

Praktická část této práce je zaměřena na firmu Johnson & Johnson a její firemní kulturu, výzkum je tedy prováděn v oblasti firemní kultury za pomoci dvou hlavních metod:

a) Kvantitativní metoda:

- dotazník pro cca 20 až 30 zaměstnanců;
- časově do 10 min;
- otevřené a uzavřené otázky, možnosti výběru ze dvou obrázků/situací;

b) Kvalitativní metoda:

- strukturovaný rozhovor s manažerem;
- srozumitelné a jednoznačné otázky.

Zkoumaný problém

Výzkum je zaměřen na všechny zaměstnance pracující ve firmě Johnson & Johnson na adrese Jungmannova Plaza (firma má více poboček a dceřiných společností). Dotazník se konkrétněji zaměřuje na pracovní prostředí (open space) a jeho vybavení, pomůcky k práci, design a barvy, prostorové umístění, případné rušivé elementy.

Předmětem je získání informací ohledně podmínek prostředí, v němž zaměstnanci pracují a dedukce toho, co je pro ně nejlepší či naopak, s čím nesouhlasí a co by mohlo vést k vyššímu výkonu.

Cílem je tedy zjistit efektivitu změn, které se staly a návrhy na možné změny, které by se mohly stát a dále ověřit platnost následujících tří výzkumných předpokladů.

- 1) Pracovní prostředí zaměstnancům plně vyhovuje a většina je s ním spokojena;
- 2) Největším problémem firmy je „open space“;
- 3) Zaměstnanci jsou většinou spokojeni se vším, co firma celkově nabízí a jak se prezentuje.

K ověření prvního předpokladu byl vybrán dotazník, který se zaměřil na větší skupinu zaměstnanců a rozdělil je do několika kategorií s ohledem na to, kdo je například ve firmě krátce či už několik let. Druhý předpoklad byl prověřen rozhovorem s několika zaměstnanci, kteří s touto odpovědí přišli sami jako s jediným problémem, který pociťují a dále k ověření byl veden polostandardizovaný rozhovor s manažerem Institutu, kde se zkoumalo hlouběji, jak se tento problém vyvíjel v průběhu let, jak je to nyní a jaké by bylo nejvhodnější řešení. Třetím předpokladem se zabýval dotazník spolu s polostandardizovaným rozhovorem.

6.2 Výběr metod výzkumu

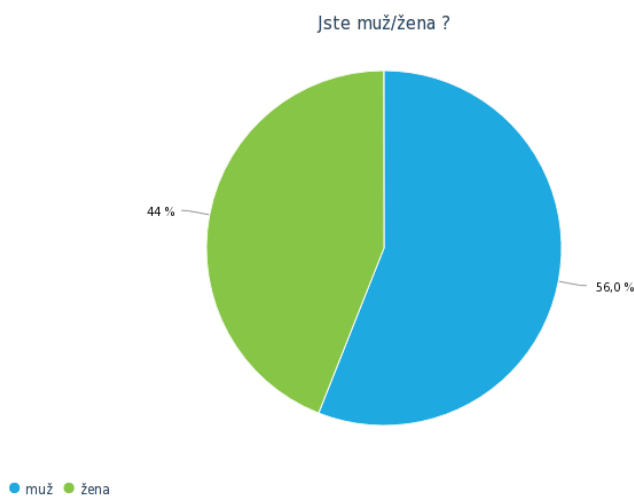
K uskutečnění celého výzkumu v praktické části byly použity dvě metody, jak je napsáno již výše v kapitole 6.1 – polostandardizovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Polostrukturovaný nebo též polostandardizovaný rozhovor se vyznačuje předem připravenými otázkami, ale zároveň je možné se během rozhovoru odklonit například při zjišťování hlubšího významu respondentovi odpovědi. Rozhovor má své logické a strukturované pořadí. Výhodou takto vedeného interview je flexibilita a možnost se dotázat na případné pod otázky otázek hlavních. Mnou vedený rozhovor probíhal v budově firmy s manažerem Institutu.

Další z metod bylo dotazníkové šetření, které probíhá online za pomoci elektronicky dostupného dotazníku <https://my.surveo.com>. Každý z respondentů obdrží ten samý dotazník, který obsahuje úvodní otázky (identifikační údaje) a dále se zaměřuje už na hlavní problematiku zkoumaného výzkumu – otázky uzavřené i otevřené (pracovní prostředí, spokojenost ve firmě, open space). Výhodou je snadné rozeslání zaměstnancům a spojení s výsledky, které se ihned po vyplnění sčítají a vytváří tak jasný přehled o výsledcích. V úvodu šetření je vysvětleno k čemu dotazník slouží s prosbou o jeho vyplnění. Dotazník byl zaměstnancům rozeslán pomocí aplikace Outlook hromadným e-mailem s hypertextovým odkazem.

7 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

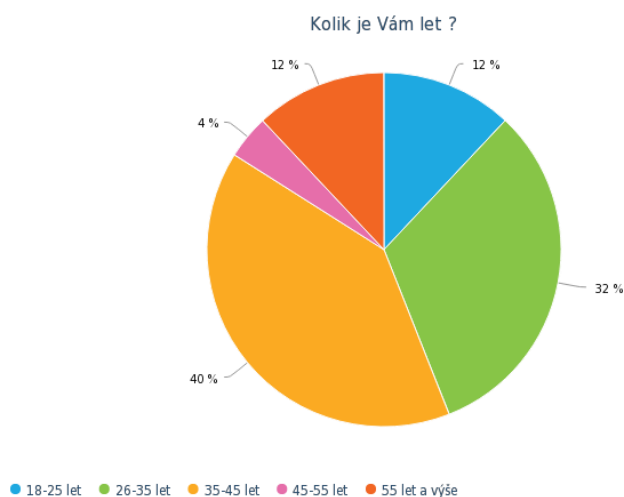
7.1 Obecná charakteristika

Šetření probíhalo mezi zaměstnanci jednoho oddělení Johnson & Johnson, rozdělené na tři týmy pod vedením různých manažerů. Počet oslovených respondentů se pohyboval mezi 20-40 zaměstnanci. Na dotazník odpovědělo převážně více mužů než žen a věk respondentů se pohyboval nejvíce mezi 26-45 lety. Z toho dvě třetiny z celkového počtu byli vysokoškolsky vzdělaní.



Graf 1 Pohlaví

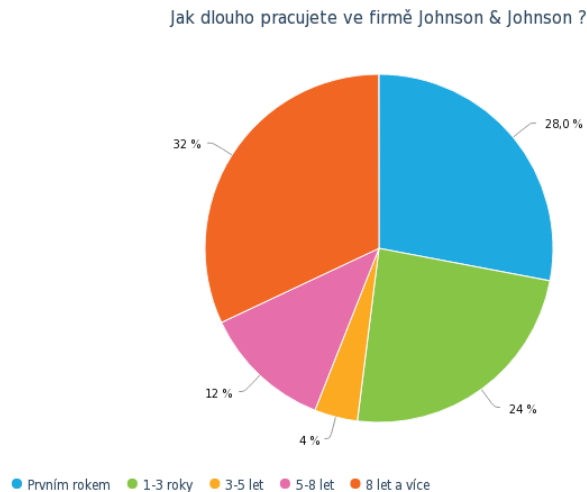
Zdroj: vlastní zpracování



Graf 2 Věk

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým měřítkem pro stanovení nějakého závěru byla i otázka doby pracovního poměru u firmy. Zde dominovaly celkem tři vyrovnané části. Sběr informací tedy byl složen jak z nově příchozích zaměstnanců, tak i z dlouhodobých letitých zaměstnanců.



Graf 3 Délka pracovního poměru

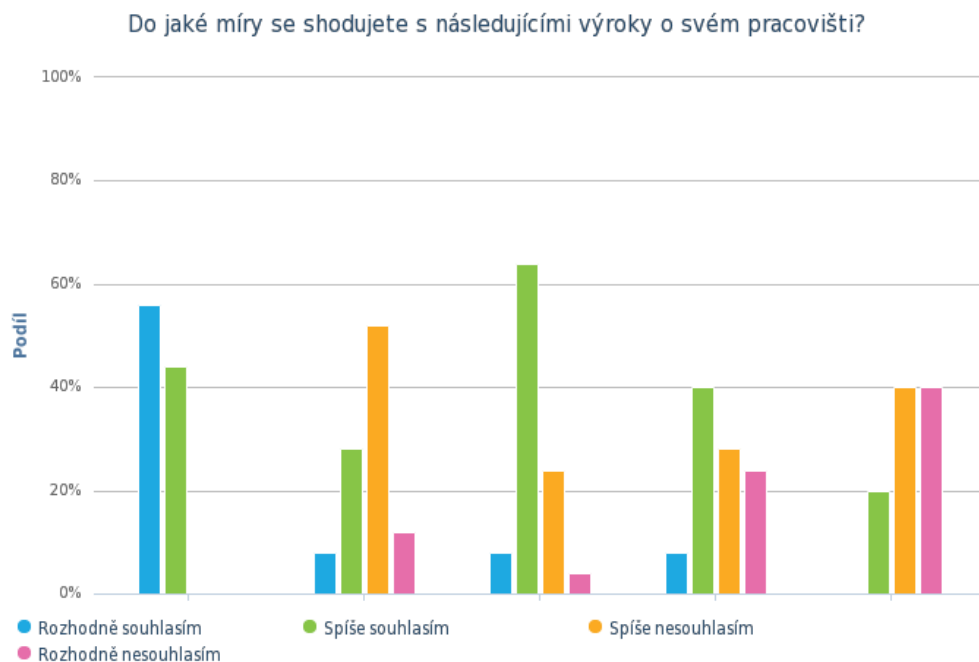
Zdroj: vlastní zpracování

Aby se mohl uskutečnit nějaký závěr, byly v úvodu kladené spíše obecné otázky, které se pak zužovaly na konkrétní. V následujících otázkách z dotazníku bylo zjištěno, že pracovníci jsou spokojeni s umístěním jejich pracoviště – to znamená, že je zde dobrá dostupnost MHD, v okolí je široký výběr stravovacích zařízení s optimální cenou, v blízkosti jsou i další možnosti nákupů, pošty, lékárny apod.

7.2 Zpracování výsledků

Z následujícího grafu bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci jsou spokojeni s vybavením pracoviště, ale největší problém vidí v tom, že jsou chvílemi až často rušeni, jelikož se nacházejí v open space office. Přesto se ale většina dokáže soustředit na práci.

V celkovém výsledku hodnotí pracoviště pozitivně a na základě poměru ostatních věcí ho shledávají vyhovujícím.



Graf 4 Pracoviště

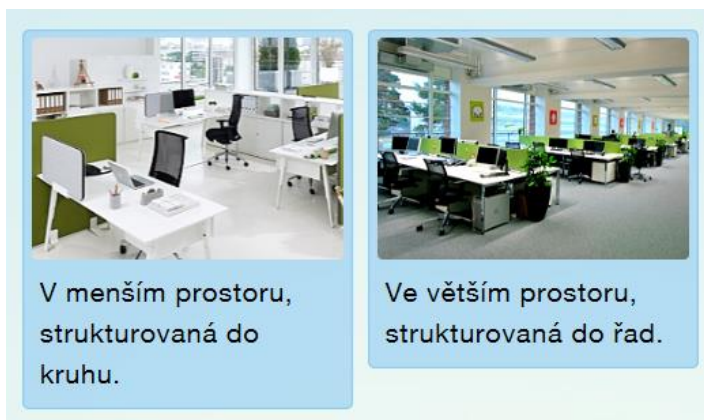
Zdroj: vlastní zpracování

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi pohodlně pracovat.	14	11	0	0
Na pracovišti nejsem rušen a mohu se soustředit na práci.	2	7	13	3
Na pracovišti jsem chvílemi rušen, ale dokážu se soustředit na práci.	2	16	6	1
Při práci jsem často rušen a nemohu se soustředit na práci.	2	10	7	6
Pracoviště mi absolutně nevyhovuje.	0	5	10	10

Graf 5 Výroky o pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo zjištěno v jak uspořádaném prostoru by se zaměstnancům pracovalo lépe. Na výběr měli dvě možnosti, a z toho téměř 70% dotázaných se jasně shodlo na menším prostoru či odděleném prostoru strukturovaném stoly do kruhu či čtverce.

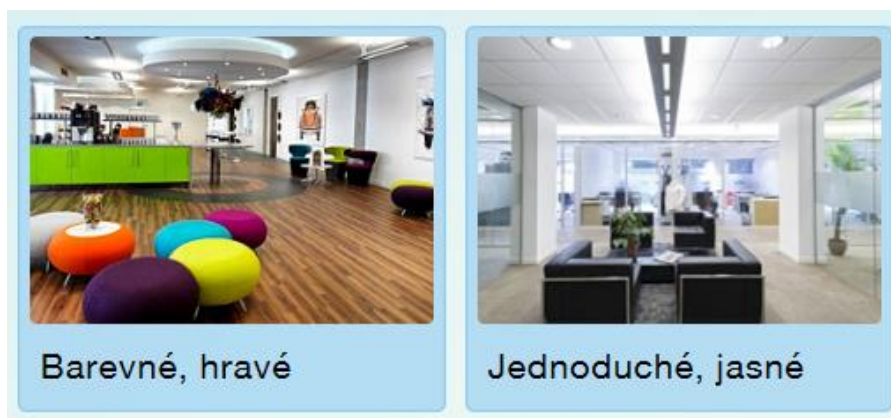


Obrázek 5 Výběr pracoviště

Zdroj: vlastní zpracování

Překvapující výsledek byl dosažen u výběru druhu pracoviště, kde respondenti měli na výběr taktéž ze dvou možností. První prostředí bylo pestré, hravé, promyšlený designový nábytek, barevné obrazy a zdi. Druhou možností bylo prostředí jednoduché, klasické s moderním až luxusním nábytkem. Výsledky byly téměř vyrovnané 56% pro obrázek vlevo a 44% pro obrázek vpravo.

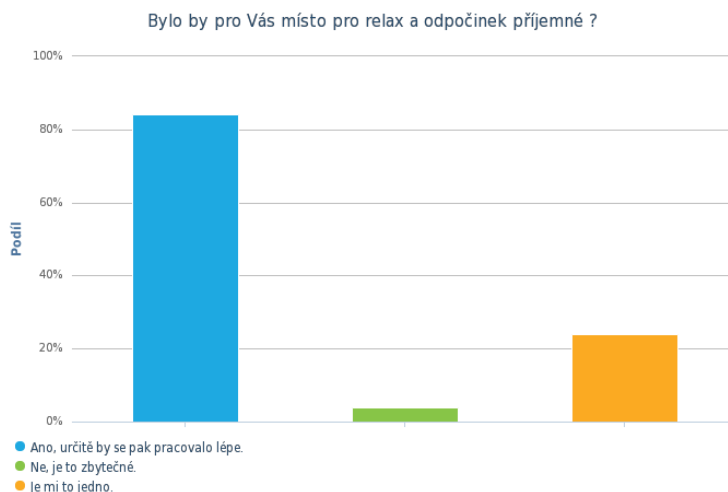
Z psychologického hlediska je patrné, že „populace“ se rozděluje obecně na dva typy lidí – ti co jsou spíše „volnomyšlenkáři, mají velkou fantazii, jsou spíš zmateční, ale mají spoustu nápadů a ti, kteří mají jasně daná pravidla, jsou systematictí a chtějí mít vše předem dané a jasné. Společnost Johnson & Johnson zvolila nadčasové řešení, jelikož disponuje přesně typem pracovního prostředí, které je něco mezi těmito dvěma typy, které byly vybrány do dotazníku. A to bylo i potvrzeno následujícími otázkami, kde drtivá většina respondentů – tedy téměř 90% odpověděla, že vše, co se týká kanceláře a prostoru – tedy vybavení, design, barvy a celkový styl je naprosto vyhovující a utváří příjemné prostředí pro práci.



Obrázek 6 Výběr prostředí

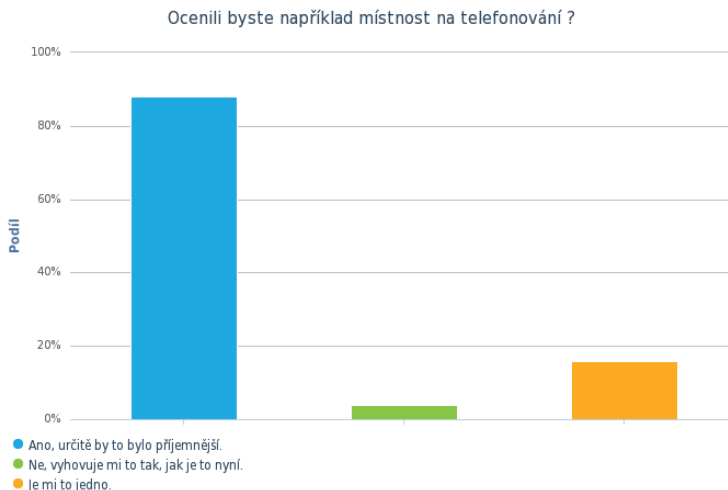
Zdroj: vlastní zpracování

Oproti tomu se opět téměř 90% dotázaných vyjádřilo, že jim vadí měnit umístění svého pracoviště – firma disponuje více budovami, zaměstnanci tedy mohou rotovat či být přeřazeni. Dále přes 64% se vyjádřilo, že práce v open space jim přijde stresující – tedy dvěma třetinám. Další otázka se týkala tzv. phone boxů a místnosti na relax (fotbálek, šipky, gauče, tabule, zahrádka).



Graf 6 Místo na odpočinek

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 7 Phone box

Zdroj: vlastní zpracování

Telefonovat ve velkém množství lidí není úplně příjemnou záležitostí pro obě strany. Mnoho z nich poslouchá, nebo dokonce vedle vyřizuje další telefonáty a všichni jsou rušeni. Řešením je ale několik jednoduchých místností se stolem a židlí, kde si zaměstnanec může v klidu a za zavřenými dveřmi svoje telefonáty vyřídit. A v průzkumu tuto tezi potvrdilo přes 80% oslovených.

Dále na bodové škále od jedné do pěti, přičemž pět znamená nejvyšší důležitost, zaměstnanci shledávají přátelské prostředí na prvním místě. Na druhém možnost pracovat flexibilně (např. částečný úvazek, 80% úvazek, home office). A na třetím místě je možnost kariérního růstu. Poté si nejvíce váží skvělého vedení firmy, image a prostředí a na posledním místě benefitů v podobě stravenek.

7.3 Návrh změny

Z výsledku dotazníku vyplývá, že opravdu open space je největším problémem. Způsobuje hluk a nesoustředěnost pracovníků. Je to trend doby, který se neustále rozšiřuje a velké korporace tím ušetří spoustu financí. Řešením není dát každému zaměstnanci svoji kancelář, ale nějakým způsobem tento prostor zlepšit a uzpůsobit tomu, aby se jeho následky zmenšily. Proto se v otázkách objevily typy prostorů a názorné obrázky.

Nejdeálnějším řešením pro velký prostor (např. patro v budově) je rozdělit jej do menších kanceláří (do kruhu či čtverce – jak bylo na obrázku. Např. pro jedno oddělení či tým. V tomto oddělení by byly menší stoly pro každého – po dvou, maximálně čtyřech lidech, kteří by seděli naproti sobě či vedle sebe. Dále by se zde objevily speciální akustické panely pro stoly, společná pracoviště a samostatně stojící. Snížil by se tak hluk a zvýšilo soukromí.

Dalším důležitým poznatkem je zájem o phone boxy a relaxační místnost. Phone box je řešením pro často volající zaměstnance, kteří potřebují soukromí a zároveň nebudou rušit ostatní. Jsou to malé prostory pro jednu osobu. Dle velikosti patra a počtu zaměstnanců by se zvažilo kolik místností je potřeba.

Dále společná místnost, kde se mohou zaměstnanci občerstvit, dát si kávu, zahrát si fotbalík či relaxovat na pohodlném gauči. Odpočinek od práce a přechod na jiné myšlenky je důležitým procesem k znovu restartování soustředění se na nové úkoly a vede ke značně jiným výsledkům, nežli zaměstnanec pracující bez přestávky či jen s přestávkou na oběd.

Všechny fyzické věci jsou nedílnou součástí ke zlepšení kulturního prostředí, ale **dalším návrhem je i teoretická část**. A to zařídit zaměstnancům školení „Jak se chovat v open space.“ Nejlépe osobní formou školitele, který by mohl usnadnit všem pohled na toto velké téma a věčný civilizační problém. Mnohé strany si nemusejí ani uvědomovat, že třeba svým chováním ruší nebo že dělají něco, co ostatním kolegům vadí a nikdo jim to nechce říct, aby nevznikaly konflikty.

V druhém případě zřídit školení alespoň elektronickou formou v podobě pravidel a interaktivních poznámek.

V závěru dotazníku byl respondentům dán prostor k tomu vyjádřit svůj názor, připomínky, návrhy, které by zvýšily jejich spokojenost. Kromě výše řešených problémů, zde bylo napsáno více občerstvení na pracovišti zdarma, větší slevy na firemní výrobky, více „friendly environment“, jistotu stálého místa, nestěhovat se do jiných prostorů či se více podílet na chodu společnosti a přiměřený počet pracovníků vzhledem k množství úkolů a povinností na některých pozicích. Řešení těchto poznatků už bylo předáno na HR a je v diskuzi s oddělením. A dále bylo soustu komentářů, kde bylo vše v pořádku a spokojenost.

ZÁVĚR

Součástí teoretické části bylo definování základních a nejdůležitějších pojmů, které se váží k hlavnímu předmětu šetření bakalářské práce, tj. k firemní kultuře. Dále toto téma odborným způsobem definovat a přiblížit pomocí názorů mnoha rozdílných autorů a nastínit jeho problematiku.

Hlavním cílem práce bylo analyzovat firemní kulturu jedné konkrétní společnosti, kterou je významná farmaceutická společnost Johnson & Johnson. Společnost J&J si zakládá na svém dobrém jménu, korektním jednání a propracované firemní kultuře na vysoké úrovni.

I přes veškeré přednosti, se vyskytují některé okolnosti, které by bylo dobré řešit a návrh na odstranění těchto nedostatků by byl firmě přínosem. Načež byly stanoveny výzkumné předpoklady, směřující k dosažení cíle bakalářské práce. Podstatným úkolem bylo zajistit dostatek informací, týkající se podmínek prostředí a vnitřní kultury podniku. Tento sběr proběhl osobní komunikací se zaměstnanci, dále metodou anonymního dotazníku a polostandardizovaným rozhovorem s hlavním manažerem.

Z provedené analýzy hodnocení spokojenosti zaměstnanců bylo zjištěno, že v otázkách týkající se pracovní prostředí (vybavení, pomůcky, barvy, design) byli všichni nadprůměrně spokojeni – z toho se potvrzuje první výzkumný předpoklad – pracovní prostředí zaměstnancům plně vyhovuje. Za problematickou oblast bylo označeno téma „open space“. Od toho se pak odvíjí další problémy jako hlučnost a nesoustředěnost na pracovišti, konflikty mezi zaměstnanci, stížnosti vedoucím manažerům, ... Vzhledem k těmto výsledkům byl sepsán návrh výše. A tím se potvrdil i druhý výzkumný předpoklad.

V závěrečném a celkovém hodnocení vychází firemní kultura společnosti v průměru kladných výsledcích, ale problém zmíněný výše má u zaměstnanců velmi vysokou váhu a necítí se tedy v práci dobře a soustředěně. Čímž byl z části vyvrácen třetí předpoklad.

Další doporučení k vylepšení vztahu je větší komunikace mezi HR, vedoucími, manažery a zaměstnanci, kteří často nebývají vyslyšeni. Proto pro vedení a společnost samotnou je důležité být informován ohledně této analýzy a komentářů. Společnost J&J projevila vstřícnost a zájem o spolupráci v rámci zpracování této bakalářské práce. Naopak byla informovaná o všech plánovaných krocích při připravovaném a realizovaném šetření. Současně projevila zájem využít získaná data ze šetření a připravit akceptovatelná a využitelná doporučení pro implementaci do praxe. I v tomto přístupu lze ocenit firemní kulturu společnosti J&J jako otevřenou a transparentní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. **Armstrong, M. 1999.** *Personální management*. Praha : Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. **Armstrong, Michael. 2007.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1407-3.
3. **Bedrnová, Eva a Nový, Ivan a kol. 1998.** *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998.
4. **Bělohávek, František. 1996.** *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996.
5. **Bláha, Jiří, Mateicius, Aleš a Kaňáková, Zdeňka. 2005.** *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno : CP Books, 2005.
6. **Bridges, Wiliam. 2006.** *Typologie organizace - využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Praha : Management Press, 2006.
7. **Brooks, Ian. 2008.** *Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Praha : Computer Press, 2008.
8. **Dědina, Jiří a Odcházal, Jiří. 2002.** *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing, 2002.
9. **Holá, Jana. 2006.** *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006.
10. **Hroník, František. 2007.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007.
11. **Johnson, Johnson &. 2017.** www.jnj.cz. *Johnson & Johnson*. [Online] Johnson & Johnson, 2017.
12. **Koubek, Josef. 2015.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. Praha : Management Press, s. r. o., 2015. 978-80-7261-288-8.
13. **Pfeifer, Luděk a Umlaufová, Miloslava. 1993.** *Firemní kultura*. Praha : Grada, 1993.
14. **Stýblo, Jiří. 2003.** *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press, 2003.
15. **Šigut, Zdeněk. 2004.** *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha : Aspi, 2004.
16. **Študenc, Martin. 2016.** *Kultura podnikové organizace*. *EEP VŠEM*. [Online] 2016.
17. **Vysekalová, Jitka a Mikeš, Jiří. 2009.** *Image a firemní identita*. Praha : Grada Publishing a.s., 2009.
18. **2017.** www.businessit.cz. [Online] 2017.
19. **2016.** www.managementmania.com. [Online] 2016.
20. **2016.** www.thevisioncareinstitute.cz. [Online] 2016.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model ledovce	12
Obrázek 2 Povolný dress code	23
Obrázek 3 Zakázaný dress code	24
Obrázek 4 Wichterleho sál (vlevo), recepce (vpravo)	25
Obrázek 5 Výběr pracoviště	31
Obrázek 6 Výběr prostředí	31

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pohlaví.....	28
Graf 2 Věk.....	28
Graf 3 Délka pracovního poměru.....	29
Graf 4 Pracoviště.....	30
Graf 5 Výroky o pracovišti.....	30
Graf 6 Místo na odpočinek.....	32
Graf 7 Phone box.....	32

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník.....	39
Příloha č. 2 – Rozhovor.....	42
Příloha č. 3 – Krédo společnosti	43
Příloha č. 4 – Komentáře.....	44

Příloha č. 1 – Dotazník

Dotazníkové šetření

Spokojenost zaměstnance na pracovišti

Dobrý den,

Tento dotazník je anonymní a zabere Vám jen pár minut. Slouží jako podklad k bakalářské práci a budu vděčná za každou odpověď, která je velmi důležitou součástí celkového vyhodnocení.

Z nasbíraných dat se utvoří graf, který ukáže, jak jsou zaměstnanci spokojeni s podnikovou kulturou a celkově s prostředím firmy. Výsledky těchto odpovědí mohou vést ke změně či posunu firmy k tomu, aby vyšla vstříc svým zaměstnancům.


Moc děkuji za vyplnění!

1. Jste muž/žena?
 - a) muž
 - b) žena
2. Kolik je Vám let?
 - a) 18-25 let
 - b) 26-35 let
 - c) 35-45 let
 - d) 45-55 let
 - e) 55 let a výše
3. Nejvyšší dosažené vzdělání
 - a) Základní
 - b) Středoškolské
 - c) Vysokoškolské
4. Jak dlouho pracujete ve firmě Johnson & Johnson
 - a) Prvním rokem
 - b) 1-3 roky
 - c) 3-5 let
 - d) 5-8 let
 - e) 8 let a více
5. Jste spokojen/a s umístěním pracoviště firmy? (Jedná se o dostupnost MHD, parkování, adresu, budovu, patro. Tedy celkové zhodnocení místa.)
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne
 - e) Je mi to jedno



6. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svém pracovišti?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi pohodlně pracovat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na pracovišti nejsem rušen a mohu se soustředit na práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na pracovišti jsem chvílemi rušen, ale dokážu se soustředit na práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Při práci jsem často rušen a nemohu se soustředit na práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracoviště mi absolutně nevyhovuje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Ocenila/a byste kancelář vlevo či vpravo?

 <p>V menším prostoru, strukturovaná do kruhu.</p>	 <p>Ve větším prostoru, strukturovaná do řad.</p>
---	---

8. V jakém prostředí by se Vám pracovalo lépe?

 <p>Barevné, hravé</p>	 <p>Jednoduché, jasné</p>
---	---

9. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Vyhovuje mi vše, co se týká kanceláře či prostoru, kde pracuji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Líbí se mi design i barvy, jakými firma utváří společné prostředí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nevadí mi měnit umístění svého pracoviště.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firma mi zajistila veškeré vybavení potřebné k mé práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Je pro Vás práce v open space stresující?

- a) Ano
- b) Ne

11. Pokud jste zvolili v předchozí otázce odpověď ANO, je pro Vás nějaké možné řešení či návrh, jak tento systém zlepšit, aby se Vám pracovalo lépe?

12. Ocenili byste například místnost na telefonování?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Je mi to jedno

13. Bylo by pro Vás místo pro relax a odpočinek příjemné?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Je mi to jedno

14. Čeho si ve firmě nejvíce vážíte?

- a) Flexibilní pracovní doby
- b) Možnost kariérního růstu
- c) Image a kulturního prostředí firmy
- d) Benefitu v podobě stravenek
- e) Přátelského prostředí
- f) Skvělého vedení firmy

15. A čeho byste si nejvíce vážili a postrádáte to ve firmě, kde pracujete?

16. Je něco konkrétního, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěli změnit?

Příloha č. 2 – Rozhovor

POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Hlavním cílem výzkumu je identifikovat problematiku firemní kultury a zaměřit se na stresový bod týkající se nově zavedených „open space“ prostorů pro zaměstnance.

Dobrý den,

Jmenuji se Monika Krejčí a v současné době studuji 3.ročník bakalářského studia ČVUT MÚVS v Praze, obor Ekonomika a management. Nyní zpracovávám bakalářskou práci na téma **Analýza firemní kultury a návrh na její změnu**.

Budu Vám nyní pokládat řadu otázek týkajících se specifik firemní kultury firmy Johnson & Johnson a odpovědi budu zapisovat na list před sebou, jehož záznam bude sloužit pro studijní účely.

Souhlasíte prosím s provedením rozhovoru?

- 1) Kde jste se narodil/a?
- 2) Jaký je, prosím, Váš věk?
- 3) Jak dlouho pracujete ve firmě J&J?
- 4) Jak byste popsal/a hlavní firemní hodnoty?
- 5) Jaká je Vaše pracovní pozice?
- 6) Zaznamenal/a jste za dobu svého působení ve firmě nějaké výrazné změny, které by ovlivnily chod pracovního prostředí?
- 7) Je pro Vás nově zavedená metoda „open space“ pracovních prostorů vyhovující či naopak stresující? Popište případně detailně proč...
- 8) Jaké zkušenosti z předchozích prací jste si přinesl/a a využil/a byste jej ve firmě J&J?

Příloha č. 3 – Krédo společnosti

Naše Krédo

Věříme, že naší prvotní odpovědností je odpovědnost lékařům, ošetřovatelkám a pacientům, matkám a otcům a všem ostatním, kdo používají naše výrobky a služby. Vše, co děláme k uspokojení jejich potřeb, musí být vysoce kvalitní. Musíme neustále usilovat o snížení nákladů, abychom udrželi přiměřené ceny. Objednávky našich zákazníků musejí být vyřizovány rychle a přesně. Naši dodavatelé a distributoři musejí mít příležitost dosáhnout přiměřeného zisku.

Jsme odpovědni našim zaměstnancům, mužům a ženám, kteří s námi pracují po celém světě. Každý musí být posuzován jako jedinec. Musíme respektovat jejich důstojnost a uznat jejich zásluhy. Všichni zaměstnanci musejí mít pocit jistoty ve svém zaměstnání. Odměna musí být spolehlivá a přiměřená, pracovní prostředí čisté, uspořádané a bezpečné. Musíme dbát na to, jak pomáhat našim zaměstnancům plnit jejich rodinné povinnosti. Zaměstnanci musejí mít možnost svobodně podávat návrhy a stížnosti. Pro ty, kteří jsou kvalifikováni, musí být stejná příležitost k zaměstnání, profesionálnímu vývoji a postupu. Musíme jim poskytnout kompetentní vedení, jehož činnost musí být spravedlivá a etická.

Jsme odpovědni společností, v nichž žijeme a pracujeme, a rovněž celosvětovému společenství. Musíme být dobrými občany, podporovat dobrou práci, dobročinnost a nést svůj spravedlivý díl daní. Musíme podporovat společenský pokrok, zdravotnictví a vzdělávání. Musíme dobře spravovat majetek, který máme právo užívat, chránit životní prostředí a přírodní zdroje.

V neposlední řadě jsme odpovědni našim akcionářům. Podnikání musí mít spolehlivý zisk. Musíme využívat nové nápady, pokračovat ve výzkumu, vyvíjet nové programy a odpovídat za omyly. Musíme nakupovat nová zařízení, obstarávat nové objekty a uvádět na trh nové výrobky. Musíme vytvářet rezervy pro nepříznivá období. Pokud budeme pracovat podle těchto zásad, měli by mít akcionáři zaručen spravedlivý zisk.

Johnson & Johnson s.r.o.

Příloha č. 4 – Komentáře

Ukázka komentářů ze závěrečného dotazníku

- Spokojenost zaměstnance na pracovišti a odpovědi týkající se otázky open space a celkových návrhů na zlepšení.

Zmenšit prostory open space, případně je oddělit protihlukovými bariéry.	Návrh úplně ne, ale je to trend dnešní doby, kdy firma ušetří a je to pro ní výhodné, takže těžko se to bude měnit. Jedině to mohou zlepšovat a tvořit tak, aby to bylo příjemné zaměstnancům.	Nevím.	Zvyknout si :-)
JE to velmi interaktivní prostředí, kde mám všechny na blízku		Oddelene kancelare, vadi mi hluk id ostatnich, nedokazu se plne soustredit na svou praci, kdyz posloucham rozhovory ostatnych :-D	. (3x)
Více oddělit prostor, více menších místností		Zřídít škole s názvem : "Jak se chovat v open space."	Upozornit ostatní zaměstnance, aby byli tak laskavý a respektovali i ostatní, kteří pracují, jelikož se část ostává, že někdo telefonuje přes celou místnost a je dost hlučný, takže se nedá plně soustředit na práci. Oddělit více prostor do menších částí - třeba po týmech.

Jak je již psáno výše, zmenšit prostory open space, aby bylo méně lidí a nebyt tak škatulkovaní.	Nic	Nevadí. Nestěhovat se	Nevím přesně
. (11x)	N/A	Není nic takového.	vylepseni mezilidskych vzhau
Vyhovuje vše	nevím	nepristupnost a nadtrazenost nekterych kolegu	Open space, rada bych mela vlastni kancelar
	Pomalé a zastaralé pc :D	NE	Hluk na pracovišti

EVIDENCE VÝPŮJČEK

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Monika Krejčí

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis