

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Posouzení role podnikové kultury v organizační
architektuře a řízení podniku**

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:

Bc. Šárka Hroníková

České Budějovice

2009

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, 24. dubna 2009

.....
Bc. Šárka Hroníková

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za odbornou pomoc při vedení a zpracování této práce. Současně děkuji vedení společnosti Výstaviště České Budějovice, a. s. za poskytnutí informací a umožnění zpracování diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	4
2.1	Definice a vymezení podnikové kultury	4
2.2	Prostředky podnikové kultury.....	7
2.3	Prvky podnikové kultury	7
2.4	Silná podniková kultura	8
2.5	Typologie podnikové kultury.....	11
2.5.1	Typy kultury podle výrazných determinantů.....	11
2.5.2	Typy kultury podle zaměření.....	13
2.5.3	Typy kultury podle dominantní orientace ve změně	14
2.5.4	Typologie české kultury.....	15
2.6	Změna podnikové kultury	16
2.6.1	Postup při změně podnikové kultury	17
2.7	Organizační architektura.....	19
2.7.1	Organizační struktura.....	19
2.7.2	Členění organizačních struktur	19
2.8	Pracovní vztahy.....	21
2.9	Motivace a vzdělávání	22
2.10	Informovanost a komunikace.....	28
2.11	Pracovní prostředí a péče o zaměstnance	30
3	METODIKA	33
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	35
4.1	Charakteristika podniku	35
4.1.1	Základní údaje o společnosti.....	35
4.1.2	Profil společnosti	36
4.1.3	Historie společnosti.....	37
4.1.4	Organizační struktura.....	38
4.1.5	Situační analýza a cíle podniku	40
4.2	Identifikace zaměstnanců s firmou	42
4.3	Vztahy a atmosféra na pracovišti.....	44
4.4	Vzdělávání zaměstnanců.....	48

4.5	Nejúčinnější stimuly - motivace	50
4.6	Pracovní prostředí	52
4.7	Zaměstnanecké výhody.....	54
4.8	Informovanost a komunikace.....	56
4.9	Zavádění a přijetí změn – inovativnost.....	61
5	DISKUZE.....	62
6	VYHODNOCENÍ PODNIKOVÉ KULTURY A NÁVRHY ZMĚN	64
6.1	Typologie podnikové kultury ve firmě	64
6.2	Síla podnikové kultury	65
6.3	Přednosti a nedostatky podnikové kultury	65
6.4	Návrhy změn.....	66
6.4.1	Návrh pro zlepšení atmosféry na pracovišti	66
6.4.2	Návrh pro zlepšení motivace	67
6.4.3	Návrh pro zlepšení komunikace a informovanosti	68
6.4.4	Další návrhy	69
6.4.5	Ekonomické zhodnocení návrhu.....	70
7	ZÁVĚR	72
8	SUMMARY	75
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	76
10	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	79
11	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

1 ÚVOD

Tak jako v běžném životě mezi lidmi různých národů, států a regionů ovlivňuje kultura chování lidí, tak i v jednotlivých organizacích existují hodnoty, normy a vzorce jednání, které určují návyky svých členů = zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř organizace i vztahy navenek. Kultura firmy je produktem myšlení lidí. Výrazně ovlivňuje styl práce každého pracovníka a vypovídá o tom, jak podnik zamýšlí fungovat.

Někteří schopní lidé však často dělají chybu, když podceňují důležitost firemní kultury. Ekonomicky orientovaným finančníkům a analyticky zaměřeným technikům se totiž může otázka sociálních norem a hodnot zdát příliš abstraktní. Podnikovou kulturu však nelze ignorovat. Moderní přístupy řízení ji zahrnují mezi důležité faktory ovlivňující celkový úspěch společnosti. Její význam spočívá zejména v tom, že jako jeden z řídicích nástrojů podniku může být vhodným způsobem využívána vrcholovým vedením k řízení podniku. Dobrou personální politikou je možné ji utvářet, cíleně ovlivňovat a posilovat.

Podniková kultura může být na jedné straně zdrojem síly podniku a nositelem konkurenční výhody, na druhé straně však může být brzdou rozvoje organizace či dokonce zdrojem jejího zániku. Proto je třeba ji využívat tak, aby s její pomocí firma naplňovala svou strategii a dosahovala svých cílů.

Organizační kultura zasahuje do veškeré podnikové činnosti, působí na pracovní jednání zaměstnanců, proto jsou informace o jejím stavu velmi potřebné. Je důležité vědět, jakým způsobem a do jaké míry působí na chování, komunikaci, výkonnost a motivaci zaměstnanců, a na základě toho přijmout vhodná opatření, která eliminují její negativní a podpoří pozitivní vliv.

Tato diplomová práce se zabývá zjišťováním úrovně podnikové kultury ve vybraném subjektu. Jejím obsahem je analýza skutečného stavu kultury v konkrétní organizaci. Závěrečnou část tvoří návrhy a doporučení případných změn v oblasti organizační kultury.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Definice a vymezení podnikové kultury

Pojetí organizace jako kulturního systému bylo do managementu ve světovém měřítku vneseno a soustavně se v něm vyskytuje teprve od počátku 80. let 20. století (TRUNEČEK, J., 2004).

Organizace je tedy chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí (BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2004).

Podniková kultura je nezbytnou součástí každého podniku, je podmínkou jeho úspěšného fungování (NOVÝ, I., SURYNEK, A., 2002).

Kulturní antropologie popisuje podnikovou kulturu podle jejích symbolů, hrdinů, rituálů a hodnot. Jde tedy o vnitřní hodnotu firmy. Podniková kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Je poznatelná, působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje. Je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat (TRUNEČEK, J., 2004).

Podniková (firemní) kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností (KRNINSKÁ, R., 2002).

Jednoznačné vymezení podnikové (= firemní = organizační) kultury je velmi obtížné, jak je vidět z následujících definic některých autorů zabývajících se touto problematikou:

Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace (Dyer, G. W., in BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2004).

Podniková kultura je sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech (Deal, T. B., Kennedy, A. A. in BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2004).

Kultura organizační je souborem hodnot, norem a vzorů jednání v celku, který určuje způsob chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek (NOVÝ, I., SURYNEK, A., 2002).

Podniková kultura znamená především specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Zásady, pravidla a sociální normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití v určitém společenství (NOVÝ, I., 1996).

Organizační kultura je převažující atmosféra obklopující organizaci, úroveň morálky, sílu pocitu sounáležitosti, péče o dobré vzájemné vztahy lidí (Mullins, L. in VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2001).

Podniková kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných (PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., 1993).

Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich (Schein, E. H. in BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2004).

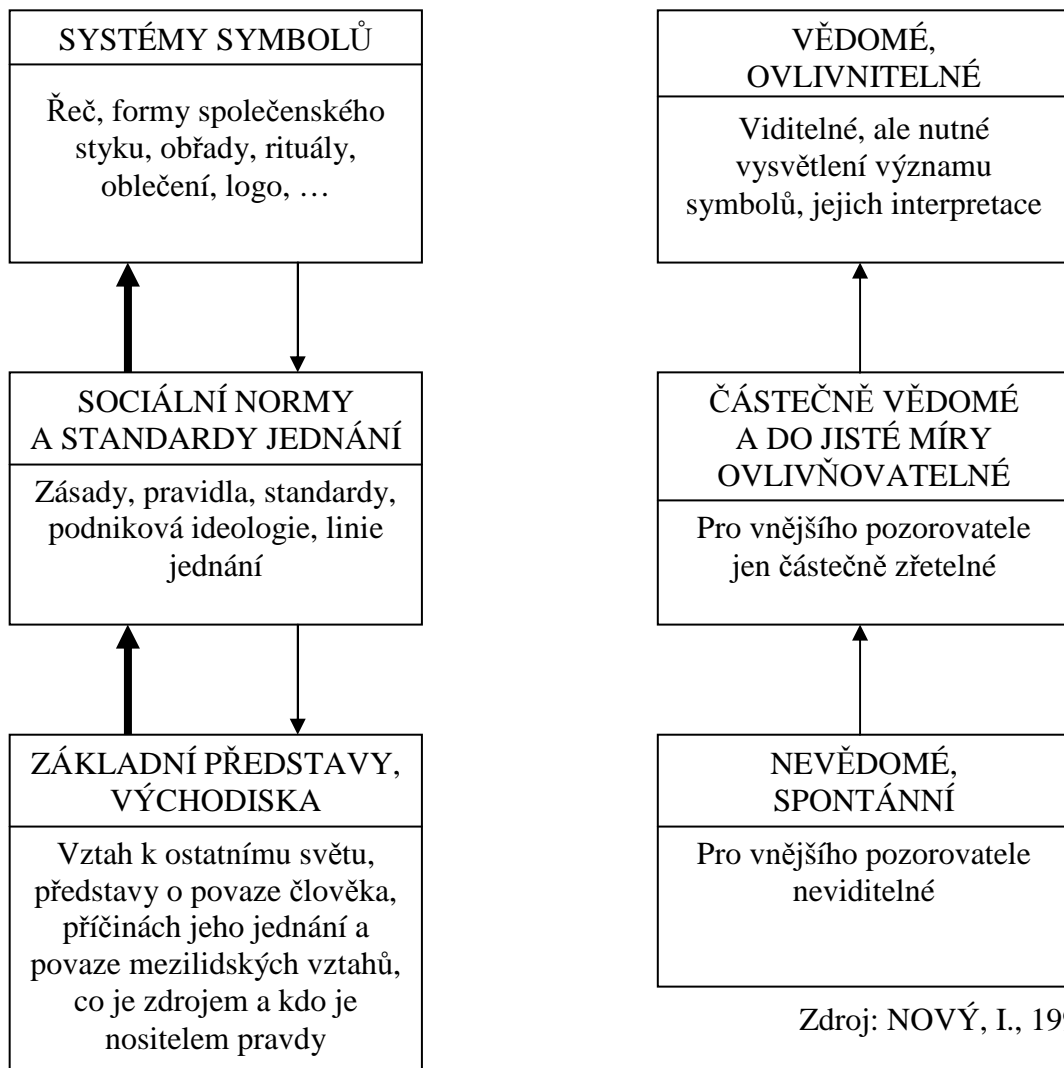
Pokud jde o základní vymezení pojmu, bývá v odborné literatuře nejčastěji citován poslední uvedený autor. Jeho koncepci podnikové kultury lze graficky znázornit (viz Obrázek 1). Jak vyplývá z obrázku, základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a přístupu k životu jednotlivých spolupracovníků. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promyšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik.

Na střední úrovni podnikové kultury jsou psaná či nepsaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům (BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2004). Podle TRUNEČKA, J., 2004 do této roviny dále patří např. způsob tvorby strategie a cílů, informovanost zaměstnanců o dění v podniku, vymezení pravomocí a odpovědností, uplatňovaný styl řízení atd.

Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku podnikové kultury. Ta je však pochopitelná vnějšímu pozorovateli jen ve spojitosti se znalostí předchozích dvou nižších úrovní. Zde jde o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly (logo), oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon, oblečení apod. (BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2004).

Dle NOVÉHO, I., SURYNKA, A., 2002 se kultura viditelně projevuje navenek vůči okolí organizace nemateriálně jako image a materiálně samotnými produkty firmy, designem, propagací atd. Dovnitř, vůči členům organizace, se projevuje nemateriálně stylem řízení, toky informací, podnikovým klimatem. Materiální projevy lze pozorovat na úrovni pracovního prostředí.

Obrázek 1: Tři úrovně podnikové kultury



2.2 Prostředky podnikové kultury

Rozhodujícím prostředkem podnikové kultury jsou symboly. Symbol je znak mající komunikativní (významový) obsah snadný k pochopení. Může mít ideální i materiální podobu. Představuje základní element i nejjednodušší komunikace, která bez jeho obsahového a významového pochopení všemi účastníky není možná (NOVÝ, I., 1993).

Dle NOVÉHO, I., SURYNKA, A., 2002 se symboly dělí na:

- **verbální symboly** (jazyk, historky),
- **symbolická jednání** (zvyky v podobě rituálů, ceremoniálů),
- **materiální symbolické artefakty** (logo, podnikový design, barvy, architektura).

Rituály jsou ustálené soubory činností, které se opakují v nezměněné podobě. NOVÝ, I., 1993 uvádí jako příklad rituálů ve firmě zdravení, podání ruky, odchod vedoucího pracovníka do důchodu, hlasování či schvalování důležitých dokumentů (roční uzávěrky apod.). Rituály jsou značně formalizovány a stále v určitém čase opakovány. Při změně podnikové kultury dochází v první řadě k odmítnutí původních a konstituování nových forem rituálů.

Ceremoniály na rozdíl od rituálů slouží navíc k uvolnění emocí a mají tudíž méně formalizovanou podobu. Jde např. o oslavy výročí založení podniku, oslavy vánočních svátků či nového roku apod.

Symboly, které vyjadřují sociální postavení pracovníka, jsou tzv. statusové symboly, jež je možné zařadit někam mezi symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy. Za symbol tohoto druhu je možné považovat používání materiálních požitků, zejména na vyšších pracovních pozicích (vizitky, velikost a vybavení kanceláře, služební automobil, telefon a finanční odměna umožňující vyšší životní standard odlišný od ostatních spolupracovníků).

Symbolické artefakty materiální povahy jsou pro vnějšího pozorovatele nejvíce viditelné a nejsnáze pochopitelné.

2.3 Prvky podnikové kultury

Podle PFEIFERA, L., UMLAUFOVÉ, M., 1993 se k prvkům firemní kultury řadí představy, přístupy a hodnoty. Tyto prvky podmiňují budoucí provádění činností ve firmě a jejich výsledky.

Představy mají lidé v organizaci o vlastní práci, o jejím smyslu, o úspěchu firmy, o odměňování atd. V hlavách zaměstnanců firmy se vytváří obraz toho, co souvisí s jejich působením ve firmě, i když se jedná o věci, s nimiž nemají možnost bezprostředně se seznámit, které nejsou každý den k vidění (např. proč vlastně firma existuje, jaké jsou záměry vedení firmy, co a proč se očekává od mé práce, kdo a jak hodnotí mou práci, co mi projde, co se nikdy netoleruje, za co budu chválen atd.). Představy mají tři prameny: rozumový = získané informace, emotivní = nabyté dojmy a kombinovaný = prodělané zkušenosti. Mají proto původ nejen ve vědomí, ale i nevědomí člověka.

Přístupem je náchylnost jednat určitým způsobem. Projevy zaměstnanců, jimiž je přístup patrný navenek, mohou mít různou podobu podle toho, jaká je kombinace k zájmům firmy a způsobilosti k práci:

- „soví“ projevy – zaměstnanci spolehliví, moudří, důvěryhodní, samostatní, ale nebojí se říct svůj názor, kritizovat (oprávněně),
- „liščí“ projevy – profesionální, ovšem vypočítaví a nespolehliví,
- „ovčí“ projevy – oddaní, spolehliví, ale méně schopní,
- „oslí“ projevy – nevypočitatelní, nespolehliví, neschopní.

Hodnoty jsou uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje působící na chování člověka. Rozlišují se dvě kategorie hodnot: instrumentální (plat, materiální podmínky, realizace nápadu) a morální (pocit hrdosti – např. pomoc lidem). Důležité je sladění hodnot jednotlivců (= pracovníků) a firmy (PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, R., 1993).

Závěrem předchozích dvou kapitol lze říci, že prvky podnikové kultury jsou představy, přístupy a hodnoty a prostředkem k vyjádření těchto prvků jsou systémy symbolů.

2.4 Silná podniková kultura

Jak již bylo v kapitole 2.1 vysvětleno, organizační kultura představuje především sdílené hodnoty, zájmy, přesvědčení, rituály a tradice, které spojují kolektiv. Podstatné je, do jaké míry jsou uvedené prvky kultury sdíleny pracovníky organizace. Pokud se to podaří dosáhnout u většiny pracovníků, pak se hovoří o „silné kultuře“, v opačném případě – o „slabé kultuře“ (VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2006).

Základní rysy zdravé (silné, zřetelné) podnikové kultury můžeme vyjádřit takto:

- základní principy podnikové kultury musejí vycházet z podnikatelské strategie,
- uvnitř firmy jsou vytvořeny podmínky pro fungování pracovníků jako týmu,
- kritika se nepotlačuje, ale naopak je prostředkem pro hledání řešení,
- zaměstnanci se identifikují s podnikem, tzn. věří své firmě a podporují ji,
- vzájemné vztahy uvnitř firmy a způsob komunikace je na velmi dobré úrovni,
- management přijímá odpovědnost, je iniciativní a přichází s vlastními nápady, sdílí informace s ostatními, nebrání podřízeným veřejně mluvit,
- řízení není nařizování a příkazování, ale spíše podporování a povzbuzování – koučování,
- vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti (TRUNEČEK, J., 2004).

Na rozdíl od slabé podnikové kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný, silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. Teprve tehdy, když se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.

Síla a slabost podnikové kultury úzce souvisejí i s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury. To jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2006 a NOVÝ, I., 1993 shodně tvrdí, že tato diferenciacie vzniká obvykle mezi:

- pracovníky jednotlivých úrovní řízení (např. vrcholové vedení, administrativně správní zaměstnanci, dělníci),
- pracovníky jednotlivých profesních skupin, resp. funkčních oblastí (např. specifická kultura marketingu, informatiky, výzkumu a vývoje, informatiky apod.)

Čím diferencovanější je organizační struktura, tím snadněji se vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné podnikové kultury. Nutnost jednotné a silné podnikové kultury je ale právě v těchto organizacích nejnaléhavější (NOVÝ, I., 1993).

Podnikové subkultury vyrůstají mimo jiné ze skutečnosti, že loajalita členů organizace je často rozdělená. Ne všichni jsou totiž zcela oddáni organizaci, ve které pracují (HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J., 2000).

Dobře řízené firmy využívají svou kulturu jako velmi efektivní nástroj, který často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců víc než formální řády a pokyny. Silná podniková kultura podstatně přispívá k ochotě angažovat se pro cíle firmy, posiluje iniciativu a kvalitu práce zaměstnanců, podporuje jejich loajalitu a odpovědnost vůči firmě, vytváří příznivé klima v organizaci (TRUNEČEK, J., 2004).

Slabá kultura, projevující se nejasností firemních cílů a hodnot a častými změnami principů rozhodování, vytváří ve firmě konflikty, zmatek a nízkou výkonnost. Její výhodou však může být snazší změna (URBAN, J., 2004).

NOVÝ, I., 1993 a ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V., 1995 se shodují v názoru, že důsledky, které pro podnik vyplývají z existence silné podnikové kultury, bývají většinou pozitivní a přínosné. Praxe však ukazuje, že přímo úměrně s tím, jak rostou výhody vyplývající ze vzrůstající síly podnikové kultury, jsou umocňovány i negativní důsledky (viz Tabulka 1).

Tabulka 1: Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
Přednosti	Nedostatky
<p>Jasný a přehledný pohled na podnik</p> <p>Bezkonfliktní komunikace</p> <p>Rychlé nalezení rozhodnutí</p> <p>Rychlá implementace inovací</p> <p>Málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu</p> <p>Vysoká důvěra spolupracovníků</p> <p>Vysoká motivace</p> <p>Nízká fluktuace</p> <p>Značná identifikace s podnikem a loajalita</p>	<p>Tendence k uzavřenosti podnikového systému</p> <p>Trvání na tradicích a nedostatek flexibility</p> <p>Blokace nových strategií</p> <p>Kolektivní snaha vyhnout se kritice</p> <p>Vynucování konformity za každou cenu</p> <p>Složitá adaptace nových spolupracovníků</p>

Zdroj: NOVÝ, I., 1993

2.5 Typologie podnikové kultury

Přestože podniková kultura je specifická, originální a neopakovatelná, je možné na základě dlouhodobých výzkumů uvést některé základní a nejčastěji se objevující typy.

Každá typologie je zjednodušující, má ale svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje určitý ideální model, ke kterému je možné se přibližovat, nebo naopak, jemuž je třeba se vyhnout.

2.5.1 Typy kultury podle výrazných determinantů

Za jednu z nejvýstižnějších považuje odborná literatura typologii, kterou zpracovali T. B. Deal a A. A. Kennedy (viz Obrázek 2) (BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2004). Obrázek 3 ukazuje typologii podle PFEIFERA, L., UMLAUFOVÉ, R., 1993. Přes odlišnou terminologii, kterou autoři používají, lze jednotlivé typy kultury charakterizovat obdobně. Za důležité determinanty, jejichž kombinací vznikají jednotlivé typy firemní kultury, jsou považovány: míra rizikovosti předmětu podnikání a rychlost zpětné vazby trhu.

- **„Kultura všechno nebo nic“ = „Kultura ostrých hochů“**

Je typická pro firmy s vysokou mírou rizikovosti podnikání a současně rychlou zpětnou vazbou trhu (reklamní agentury, cestovní kanceláře, kosmetické firmy). Je orientovaná na individuální špičkové výkony, nepřeje týmové práci, jejím nezbytným nástrojem je účelný marketing. Úspěchy jsou velmi slaveny, naopak neúspěchy rychle zapomenuty. Kariéra má podobu rychlého vzestupu, popř. sestupu, doba zaměstnání většinou netrvá příliš dlouho. Svěřování se starostmi je nepřípustné. Pracovníci často žijí pod vlivem hesla: „Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.“

- **„Kultura chléb a hry“ = „Kultura přátelských experimentů“**

Často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobnější spotřební zboží, nábytek, lehký průmysl). Je díky malému ohrožení neúspěchem a současně rychlému vědomí toho, co se povedlo a co ne, příznivá pro inovace, experimentování, budování sehraných týmů. Dobré výkony bývají náležitě oceňovány, při neúspěchu se „svět neboří“. Svět je plný možností, jen je využít. Vysokou hodnotou je přátelství, týmová práce, úspěch. Intenzivní je verbální komunikace. Časté jsou oslavy a různé

příběhy. Existuje značná stabilita pracovníků. Hovořit o soukromých záležitostech je možné, oblečení je neformální. Heslo zní: „Za hodně muziky – hodně peněz!“

▪ **„Kultura analytický projekt“ = „Kultura jízdy na jistotu“**

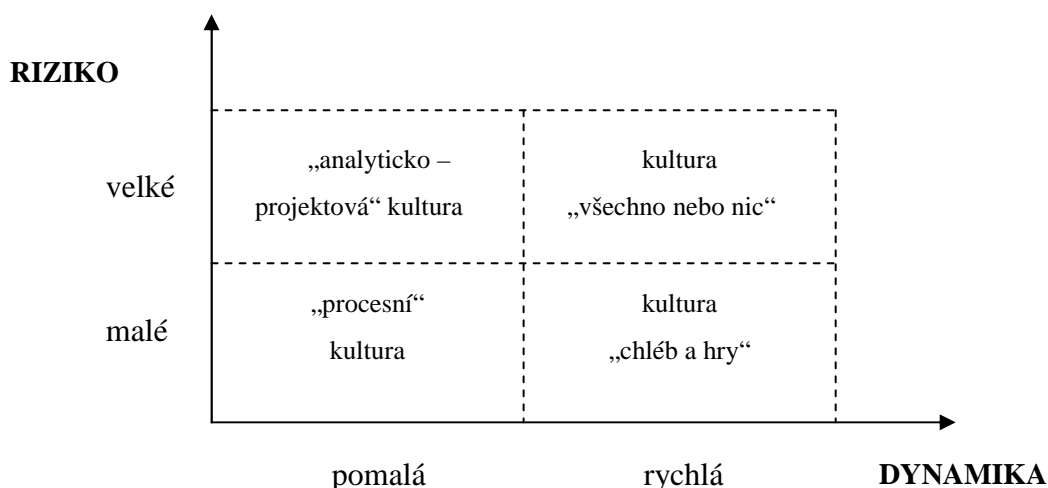
Panuje v podnicích silně ohrožených potenciálním neúspěchem i skutečností, že chyba, kterou uděláme dnes, se projeví buhví kdy, zato intenzivně. Eliminace rizik, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typickými rysy kultury např. v leteckém průmyslu, chemickém, jaderném výzkumu apod. Je třeba maximálně se koncentrovat. Intuice, zkušenost, tradice, štěstí jsou nespolehlivé, a tedy nebezpečné. Hlavní rituál je zasedání, místa jsou předem určena podle zasedacího pořádku. Vše je třeba důkladně prozkoumat a to trvá velmi dlouho, rychlost je nevíтанá. Do tří let po nástupu je každý nováčkem, rychlá kariéra je nemožná. Oblečení je korektní, emoce se neprojevují, o soukromí se nehovoří. Heslo je: „Je tu pět let, nic o tom neví.“

▪ **„Kultura procesní“ = „Kultura mašliček“**

Nic moc nehrozí a časová prodleva zpětné vazby je velká (např. orgány státní správy, školství). Chybí ohrožení, chybí bohužel i motiv (a často i prostředky) ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Všechny aktivity se soustřeďují na proces, cíl sám o sobě není ničím, hraje podřadnou roli. Chyby se nedělají, vše se registruje. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmu. Vlastní telefon, koberec v kanceláři jsou důležitější než peníze. Povýšení je oblíbené téma rozhovoru. Emoce se neprojevují. Hrdinové jsou lidé, kteří bez chyb, a třeba i proti vedení a osudu, stále pracují v podniku, někdy i desítky let. Pozornost se soustřeďí na výkaznictví, neboť „není důležité, co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení.“

Podle LUKÁŠOVÉ, R., NOVÉHO, I., 2004 pouze minimum firem odpovídá jednoznačně jednomu z uvedených typů. Ve skutečnosti jde většinou o mix, různá oddělení firem mívají tendenci k různým typům kultury (např. marketingová oddělení ke kultuře ostrých hochů, výrobní oddělení ke kultuře přátelských experimentů apod.). Silné kultury obratně mixují elementy všech čtyř typů.

Obrázek 2: Typologie podnikové kultury dle Deala a Kennedyho



Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2004

Obrázek 3: Typologie kultury firmy dle výrazných determinantů



Zdroj: PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, R., 1993

2.5.2 Typy kultury podle zaměření

Podle PFEIFERA, L., UMLAUFOVÉ, M., 1993 je jiným kritériem rozdělení firemních kultur směr, kam se nejvíce upínají snahy ve firmě. Podle toho existují tyto typy kultury: kultura zaměřená na moc, na role, na výsledky, na člověka. Stejná typologie se objevuje u LUKÁŠOVÉ, R., NOVÉHO, I., 2004, patrně byla první typologií organizační kultury, která byla publikována (v roce 1976 Rogerem Harrisonem).

- **Kultura zaměřená na moc** vyrůstá ze snah po dosažení dominantního postavení jak jednotlivců, tak firmy jako celku. Rozhodují osoby v centru organizace – úspěch podniku závisí na nich. Snaha dosáhnout úspěchu bývá houževnatá, pro firmu však takováto kultura nese zárodek nestability a celkového kolapsu při selhání vrcholového vedení.
- **Kultura zaměřená na role** upřednostňuje respektování norem, pravidel, zveřejněných postupů. Nepřeje improvizaci a pružnosti, bývá průhledná a chování firmy žijící touto kulturou lze snadno odhadnout. Rolí se rozumí chování, které je očekáváno od pracovníků v určité pozici. Výkon přesahující popis práce a danou roli není žádán.
- **Kultura zaměřená na výsledky** oceňuje zvládnutí úkolů, které před jedincem nebo skupinou leží, hodnotí odborné znalosti a dovednosti, pěstuje pružnost. Je křehká ve chvílích déletrvajících pracovních nedostatků. Je vhodná tam, kde je krátký životní cyklus výrobku, silně konkurenční trh, nutná kreativita.
- **Kultura zaměřená na člověka** respektuje prostor pro seberealizaci, středem veškerého dění je jednatel, vztahy členů jsou partnerské, nikdo nemá dominantní postavení. Váhu má rada, schopnost jít příkladem. Silnou stránkou kultury jsou uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců a dobré vztahy mezi nimi, ale jsou i nebezpečím při přehnaném zdůrazňování těchto hodnot. Organizací charakteristických kulturou osob existuje poměrně málo.

2.5.3 Typy kultury podle dominantní orientace ve změně

Dalším hlediskem pro členění typů kultur je způsob reakce na měnící se okolnosti:

- **Obranná kultura** vyznávající jistotu a stabilitu (místa na trhu, zákazníků) se orientuje na zachování obsahu i způsobu dosavadní činnosti. Uznává specializaci, nízké ceny, inovace jen nižších řádů. Pracuje s detailní kontrolou, důkladnou organizací činností.
- **Akční kultura** usiluje o živé změny jak obsahu (výrobního programu, cílových skupin zákazníků), tak i způsobu (týmy, rychlé inovační procesy) v činnosti firmy. Setkáváme se s inovacemi vyšších řádů, pružnou manipulací s cenou. Sází se na schopnost improvizovat, modernizovat, využívat okamžitých možností, namátkovou kontrolu.

- **Analytická kultura** preferuje hledání nových způsobů jak dělat úspěšně zvládnuté věci, nebo jak s úspěchem dělat navyklým způsobem něco nového. Hledá kompromis mezi potřebou vyrovnat se se změnami a chutí neměnit příliš mnoho. Uznává pomalé, nenásilné přizpůsobení, změny s pokud možno jistým výsledkem (PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., 1993).

2.5.4 Typologie české kultury

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S., 2003 definují celkem pět typů charakterizujících základní varianty identifikace Čechů s organizací a prací:

- **„Pracovitý furiant“** je charakterizován vyšší mírou vnitřní identifikace s prací a poměrně výraznou identifikací s cíli organizace. Zajímá se o širší souvislosti své práce, je pro něj velmi důležitá otázka dosahování cílů firmy, není však zcela konformní se všemi praktikami, s nimiž se setkává.
- **„Fanda oboru“** se vyznačuje tím, že se snaží dobře zvládat všechny „finesy“ svého řemesla či oboru, aniž při tom projevuje zájem o postup v podnikové hierarchii. Autoritu vedoucího považuje za závislou na odborné kompetenci, odpovědnost chápe především jako odpovědnost za výsledky své práce.
- **„Hravý kamarád“** je pracovníkem, který i v každodenní rutině dokáže nalézt prostor pro zábavu, získat si přátele a opatřit i potřebné informace a prostředky. Má otevřený vztah k autoritě, své názory si nenechává pro sebe, orientuje se na neformální, bezkonfliktní vztahy, problémy odlehčuje humorem a žertem. Je hravým, otevřeným a komunikativním typem.
- **„Konformní suchar“** se orientuje na splnění svých vlastních pracovních úkolů bez ohledu na širší organizační kontext. Hraje líbivou politiku, vnitřně si však zachovává značnou distanci od podnikového dění. Úzce se orientuje na vlastní pracovní úkoly, zdůrazňuje autoritu vedoucího. Navenek se podřizuje pravidlům, ale příliš je vnitřně nerespektuje.
- **„Vypočítavý konformista“** je v mnoha ohledech „příbuzný“ předchozího typu – jde pouze o konformitu, vnějškové přizpůsobení se podnikové realitě. Avšak zatímco „suchar“ je v zásadě pasivní, „vypočítavec“ se aktivně snaží pravidla a organizační realitu zneužívat ke svému osobnímu prospěchu. Orientuje se na materiální výhody a finanční zisk, sociální kontakty chápe

čistě účelově, vnější konformitou a vnitřním odstupem se vyznačuje i jeho vztah k vedoucímu.

Popsaným typům je společné, že v českém prostředí je obecně více akcentována identifikace s vykonávanou prací a jejím obsahem než identifikace se zaměstnavatelskou organizací. Ukazuje se, že pro české pracovníky je důležitý nerutinní obsah činnosti, možnost uplatnit vlastní kreativitu, že často nejsou (z různých důvodů) připraveni přijímat větší díl odpovědnosti, než který se přímo váže na výsledky jejich vlastní činnosti.

2.6 Změna podnikové kultury

Podstatou změny je přechod od výchozího stavu (představy zaměstnanců nejsou v souladu s představami vedení firmy) k cílovému stavu (představy zaměstnanců jsou v souladu s představami firmy). Dosažení cílového stavu ale není definitivním cílem, je to spíše startovní pozice – následuje totiž nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn (PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., 1993).

Podle ARMSTRONGA, M., 1995 je změna podnikové kultury žádoucí zejména:

- pokud je podnik průměrný až horší,
- jestliže je podnik malý, ale velmi rychle roste,
- jestliže má podnik vstoupit do sféry velmi velkých společností,
- je-li v odvětví silná konkurence a postupuje bleskovou rychlostí.

TRUNEČEK, J., 2004, MALÝ, M., DĚDINA, J., 1996 a KOTTER, J., P., 2000 shodně tvrdí, že podniková kultura je extrémně setrvačná, a proto bývá velmi obtížné ji změnit. Podle KOTTERA, J., P., 2000 platí, že je snadnější změnit normy chování než sdílené hodnoty, které jsou méně zjevné, ale hlouběji zakořeněné. Kultura se změní až poté, co změníte jednání lidí a až lidé jasně uvidí souvislost mezi novými aktivitami a zlepšením výkonnosti.

Změnit kulturu nelze během týdne nebo měsíce, je to dlouhodobý proces. V organizacích s vyspělou kulturou se nové hodnoty přijímají řadu měsíců, i několik let. Má-li se účinně formovat a měnit organizační kultura, je třeba nejprve posoudit stávající

stav (STÝBLO, J., 2003). Poté musí změna kultury organizace přijít seshora dolů (HURNÁ, S., ŽELEZNÍK, O., 2002).

Klíčovou roli v procesu změny hrají manažeři. Jsou těmi, kteří svými postoji a názory mají nejcitlivější šanci ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kteří jsou výsledky své práce nejbližší zákazníkovi (ŠIGUT, Z., 2004).

Základní zásady zakotvení změny v podnikové kultuře shrnuje KOTTER, J., P., 2000 takto:

- přichází na řadu nakonec, ne na začátku (k většině úprav v normách a sdílených hodnotách dochází na závěr transformačního procesu),
- závisí na výsledcích (nové přístupy obvykle proniknou do kultury až poté, co se jasně ukáže, že fungují a jsou lepší než staré metody),
- vyžaduje mnoho vysvětlování,
- může vyžadovat výměnu lidí,
- zásadní roli hrají rozhodnutí o povýšení (pokud se odpovídajícím způsobem nezmění systémy povyšování a postupu v kariéře, stará kultura se vrátí).

DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J., 2004 jsou přesvědčeni, že většina úsilí o změny naráží na nějakou formu odporu zaměstnanců. Změna vyvolává racionální i iracionální reakce, protože znamená určitou nejistotu.

Snížit odpor ke změnám lze nejlépe soustavnou péčí o pracovníky v oblastech:

- vzdělání a komunikace,
- participace a zapojení do realizace změn,
- podpory lidí manažery při zavádění změn.

2.6.1 Postup při změně podnikové kultury

Změna kultury firmy by měla procházet těmito kroky (PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., 1993):

1) Diagnostika - může používat různých nástrojů:

- *rozbor dokumentů* (např. strategie firmy, organizační řády, popisy práce, směrnice, statistiky personálního rázu, firemní periodika, atd.),
- *pozorování* (prohlídka firmy, účast na poradách, hodnocení stylu práce),
- *dotazování* (dotazníky, rozhovory s jednotlivci).

2) Tvorba vize posunu

- *formulování strategicky potřebné kultury firmy* (jaký typ firemní kultury by nejvíce odpovídal strategickým zájmům, jaké klíčové představy, přístupy a hodnoty by měli zaměstnanci sdílet a rozvíjet, apod.),
- *konfrontace vžité a strategicky potřebné kultury* (zvažuje se vzájemná míra shody mezi fakty, která byla zjištěna v diagnostické etapě, a podstatou strategicky potřebné kultury firmy, která byla zjištěna v předcházejícím bodě; na základě výsledku tohoto porovnání lze vymežit podstatu žádoucího posunu v kultuře firmy – viz Tabulka 2).

Tabulka 2: Vymezení podstaty žádoucího posunu v kultuře firmy

<i>VÝSLEDEK KONFRONTACE</i>	<i>PODSTATA ŽÁDOUCÍHO POSUNU</i>
SOULAD	PĚSTOVÁNÍ
NEPOMĚR	VYLADĚNÍ
ROZPOR	PŘETVOŘENÍ

Zdroj: PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., 1993

Pomocí různých nástrojů – přímých a nepřímých – management následně firemní kulturu pěstuje, vyladuje či zcela přetváří (tzn. odstraňuje představy zaměstnanců, které jsou v rozporu s budoucí prosperitou firmy a nahrazuje je odlišnými představami a přístupy).

3) Zásahy

Existuje 6 činností, které vedou k docílení zásahu do firemní kultury: specifikace zásahu, podpůrná kampaň, příprava klíčových sil, realizace programů zásahu, monitorování úspěchu, úsilí o důvěru a porozumění.

Aby změna byla úspěšná, musí být přestřiženo pomyslné tkanivo a musí být nastolen vzdělávací proces, který přeruší naakumulované minulé zkušenosti a nastolí novou kulturu, jež bude nejenom proklamována, ale demonstrována činy. Musí být vytvořeny nové povídky, nové rituály, nové procesy namísto starých (ŠIGUT, Z., 2004).

2.7 Organizační architektura

Na začátku 90. let 20. století se v odborné literatuře, zabývající se problematikou organizování a organizačních struktur, začíná objevovat nový pojem: organizační architektura. Tento pojem – projektování a změny sociálních systémů – bychom mohli přirovnat k projektování a změnám staveb. Jestliže architektura je uměním vytvořit v prostoru dílo, které uspokojuje lidské potřeby a tužby, pak organizační architektura je uměním vytvořit takový systém vztahů, jednání a chování určité skupiny lidí, aby to uspokojilo jejich aspirace (= snahy o dosažení cílů) ve společné činnosti, ať již s cílem vytvářet zisk, nebo plnit určité poslání (MALÝ, M., DĚDINA, J., 1996).

2.7.1 Organizační struktura

Organizační strukturu definuje Edgar H. Schein in VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2006 jako „plánovanou koordinaci činnosti skupiny lidí k dosažení společného účelu nebo cíle, a to na základě dělby práce, funkcí a vymezení pravomoci a zodpovědnosti“.

Účelem struktury je organizovat a rozdělovat práci mezi členy organizace tak, aby jejich činnosti měly to nejlepší pracovní nasazení pro dosažení cílů (BROOKS, I., 2003).

Nejjednodušším prvkem organizační struktury je člověk. Při vytváření organizační struktury (zejména z důvodu zlepšení koordinace) dochází k seskupování pracovníků a vytváření útvarů (ROLÍNEK, L., 1999).

Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst (BĚLOHLÁVEK, F., 1996).

2.7.2 Členění organizačních struktur

Klasifikace organizačních struktur dosud není jednotná.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2006 za základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur považují:

- a) **Sdružování činností** – jde o funkcionální, výrobní a ostatní účelové struktury.
- b) **Uplatňování rozhodovací pravomoci** – jde o liniové, štábní a kombinované struktury.

Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur považují:

- c) **Míru delegování pravomoci a zodpovědnosti** – jde o centralizované nebo decentralizované struktury.
- d) **Členitost** (= též hledisko tvaru organizační struktury, či rozpětí řízení) – jde o ploché a úzké (špičaté) struktury.
- e) **Časové trvání** – jde o struktury stabilní (trvalé) a dočasné.

DĚDINA, J., 1996, KOŠTURIÁK, J., GREGOR, M., 1993 a LEDNICKÝ, V., VANĚK, J., 2004 se shodují v názoru, že centralizované hierarchické struktury musí ustoupit. Budoucnost patří dynamickým a pružným organizačním strukturám, které jsou schopny vyvíjet se a měnit. Jako schopnější se v tomto turbulentním prostředí jeví malé a střední podniky. Vyznačují se totiž vysokou dynamikou a inovační schopností.

LEDNICKÝ, V., VANĚK, J., 2004 uvádí některé druhy **alternativních organizačních struktur** – např. hypertextová, trsová, síťová struktura.

S organizační architekturou úzce souvisí takové prvky jako podniková kultura, komunikace, konflikty v organizaci, řízení lidských zdrojů apod. (MALÝ, M., DĚDINA, J., 1996).

Ke komunikaci v podniku patří např. porady nebo textové organizační nástroje jako interní směrnice a jiné normy a příkazy. Každá organizace s více pracovníky by měla mít tzv. organizační řád, který upřesňuje práva a povinnosti jednotlivců i útvarů (DĚDINA, J., 1996). Organizační řád je základní norma pro výkonné řízení podnikatelské činnosti společnosti, je platná pro všechny její zaměstnance (Organizační řád, 2007). Dalším důležitým dokumentem podniku je např. Zpráva o činnosti ad.

Kromě textových organizačních nástrojů existují nástroje grafické, nejčastěji je to náčrt organizační struktury v podniku, uskupení jednotlivých útvarů organizace (DĚDINA, J., 1996).

Organizační struktura by měla reagovat na potřeby organizace z hlediska její strategie a uplatňovaného stylu řízení. Je-li formální organizace nefunkční, vytvářejí se neformální struktury, které se často stávají základem pro novou, budoucí formální organizační strukturu. Sem patří i stupeň „byrokratičnosti“ stávající organizace a počet jejích stupňů: kolika organizačními místy musí rozhodnutí projít, než je učiněno a realizováno (TRUNEČEK, J., 2004).

2.8 Pracovní vztahy

Při práci v organizacích vznikají vztahy, které KOUBEK, J., 2004 člení do následujících skupin:

- a) Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy tzv. zaměstnanecké vztahy, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem aj.
- b) Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením - zpravidla odbory.
- c) Vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem, upravované zpravidla celostátními zákonnými normami – tzv. kolektivní pracovní vztahy.
- d) Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem, pracovním řádem apod.
- e) Vztahy k zákazníkům a veřejnosti.
- f) Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci.
- g) Vztahy mezi spolupracovníky.

Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. Obě stránky jsou přítomny ve všech uvedených skupinách pracovních vztahů, rozdílný je jen jejich poměr. Zatímco u vztahů mezi spolupracovníky, popř. mezi pracovními kolektivy převažuje neformální stránka vztahů, u vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo mezi odbory a zaměstnavatelem převažuje formální stránka vztahů.

Kvalita pracovních vztahů významně ovlivňuje dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má pozitivní vliv na výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíly a zájmy organizace. Naopak nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se nesnadno předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytyčené cíle a v němž je výskyt konfliktů, stížností, stávek, porušování kázně, nedůvěry apod. častější než v organizacích se zdravými a uspořádanými pracovními vztahy, tam, kde vytváření pracovních vztahů věnují náležitou péči.

Podle ARMSTRONGA, M., 1999 může být atmosféra zaměstnaneckých vztahů dobrá, špatná nebo neutrální – podle toho, do jaké míry:

- si vedení podniku a zaměstnanci navzájem důvěřují,

- vedení podniku jedná se zaměstnanci slušně a ohleduplně,
- vedení podniku jedná ohledně svých kroků a záměrů otevřeně – tj. politika a procedury zaměstnaneckých vztahů jsou průhledné,
- jsou udržovány harmonické vztahy v každodenním styku, vyúsťující tak do dobrovolné a chtěné spolupráce namísto nechtěné poslušnosti,
- je konflikt, pokud k němu dojde, řešen bez uchýlení k použití krajních prostředků,
- jsou zaměstnanci oddáni zájmům podniku a rovněž, jak dalece s nimi vedení jedná jako se zainteresovanými osobami a partnery.

2.9 Motivace a vzdělávání

Významnou úlohu v tvorbě podnikové kultury má motivace zaměstnanců. Každá organizace hledá takové formy motivování, které by byly co nejvýhodnější pro pracovníky a které by se plně vázaly na vytyčené cíle firmy. V některých firmách se uplatňuje pouze finanční motivace, v jiných firmách se používá celá řada motivačních faktorů, např. péče firmy o mimopracovní vyžití svých zaměstnanců, perspektivní kariéru a zvyšování kvalifikace (TRUNEČEK, J., 2004).

Klíčovým pojmem motivační teorie je motiv. BĚLOHLÁVEK, F., 1996 motiv definuje jako důvod, pohnutku jednání. HORALÍKOVÁ, M., 2004 motiv popisuje jako specifické vnitřní podmínky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a orientují ji směrem k určitému cíli. Motivem tedy mohou být potřeby, city, zájmy, pudy, ideály, hodnoty, přání apod.

ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V., 1995 vysvětlují, co znamená motivovat: vyvolat určitou aktivitu, která trvá po určitou dobu (obvykle než je splněn cíl), směřuje k požadovanému cíli a člověk ji vyvíjí uvědoměle.

Tématem analýzy potřeb a motivace se zabývalo mnoho autorů. Jedním z nejznámějších byl sociolog Abraham Maslow, jehož teorii uvádějí např. BROOKS, I., 2003, BĚLOHLÁVEK, F., 1996 a ZADRAŽILOVÁ D., KHELEROVÁ V., 1995. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida (viz Obrázek 4). Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Člověk je neustále motivován.

Obrázek 4 : Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ V., 1995

ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V., 1995 aplikují Maslowovu pyramidu na prostředí pracoviště (viz Obrázek 5).

Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb v aplikaci na podnikovou praxi

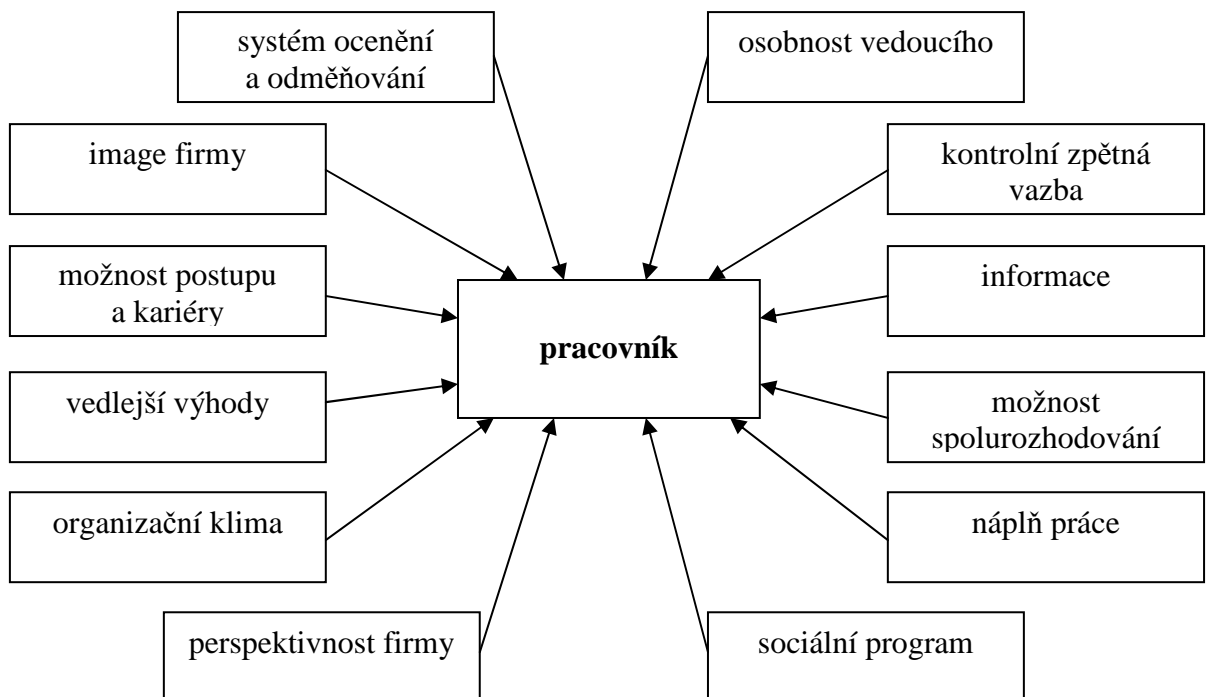


Zdroj: ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ V., 1995

ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ V., 1995 a HORALÍKOVÁ, M., 2004 shodně tvrdí, že vedoucí pracovník musí působit na motivy svých podřízených prostřednictvím stimulů. Podstatou stimulace práce je záměrné ovlivňování motivace pracovníků, tj. jejich pracovní ochoty. Ochota pracovníka bývá nejpříznivější v případech, kdy dochází k souladu mezi jeho osobním zaměřením a zájmy a cíly podniku. Cíle mohou velmi významně motivovat, management firmy se tedy musí snažit o to, aby byly co nejpřitažlivější, ale zároveň přiměřené schopnostem lidí a podmínkám a zejména aby byly reálné.

Faktory, kterými může na pracovníka působit a stimulovat ho management a firma, ukazuje Obrázek 6.

Obrázek 6: Motivační faktory



Zdroj: ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ V., 1995

Jak znázorňuje Obrázek 6, jedním z motivačních faktorů je poskytování **zpětné vazby**. Ta se vyskytuje v těchto jednotlivých formách:

- a) kontrola,
- b) ocenění vykonané práce (finanční odměna, veřejné uznání a pochvala),
- c) konstruktivní kritika (musí být provedena s citem, zásadou je nikdy nekritizovat před ostatními členy kolektivu),
- d) negativní stimuly - sankce (nepomáhají navozovat stav spokojenosti zaměstnanců, jsou spíše demotivující).

ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ V., 1995 a HORALÍKOVÁ, M., 2004 se shodují, že významným motivačním faktorem je **participace** – možnost spolurozhodovat, podílet se na životě podniku, jež vychází z potřeby seberealizace. Spolurozhodovat však může jen informovaný pracovník, proto by firmy neměly opomíjet informovanost zaměstnanců a zajišťovat předávání informací všemi potřebnými směry, tedy nejen shora dolů, ale také naopak a horizontálně mezi útvary.

HORALÍKOVÁ, M., 2004 současně upozorňuje na nutnost pečlivě zvažovat míru participace podle charakteru řešených problémů, jejich závažnosti i časového horizontu jejich dopadu. Nikdy by vedoucí pracovníci neměli zapomínat na poznatek, že lidé ochotněji podporují to, na čem se spolupodíleli a o čem spolurozhodovali.

ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ V., 1995 poukazují na představu mnohých řídicích pracovníků, že mzda je nejsilnějším motivačním faktorem. Avšak zejména u pracovníků na vyšších úrovních řízení není mzda z motivačního hlediska tak významná jako možnost seberealizace, dosažení úspěchu, vzestup kariéry, zajímavá práce. Obsah práce je pro ně důležitější zejména proto, že se jaksi automaticky předpokládá, že jejich odměna je uspokojivá. Proto se mohou soustředit na realizaci vyšších potřeb.

Problematiku **odměňování**, která je významnou složkou stimulace pracovníků, zmiňují i KOUBEK, J., 2004 a HORALÍKOVÁ, M., 2004. Moderní pojetí odměňování nezahrnuje pouze mzdu nebo plat, je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací.

V průběhu produktivního věku se jedinec často musí přizpůsobovat měnícím se okolnostem a průběžně doplňovat již dosažené vzdělání či projít rekvalifikací (NOVÝ, I., SURYNEK, A., 2002). KOUBEK, J., 2004 souhlasně tvrdí, že vzdělávání se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.

Nejdůležitější důvody, proč se organizace, chtějí-li být úspěšné a konkurenceschopné, musejí věnovat **vzdělávání** svých pracovníků, jsou následující:

- objevují se nové poznatky a technologie, znalosti lidí rychleji zastarávají,
- proměnlivost lidských potřeb a tím i trhu,
- častěji se mění technika a technologie v organizacích,
- častější jsou organizační změny a lidé je tedy musejí zvládat,
- výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb,
- péče o vzdělávání pracovníků spoluvytváří dobrou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.

Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je dosti proměnlivé v čase a prostoru, závisí na povaze práce a používané technice a technologii v organizaci, na velikosti organizace a mnoha dalších okolnostech.

KOUBEK, J., 2004 a HORALÍKOVÁ, M., 2004 shodně rozdělují **metody vzdělávání** na dvě velké skupiny:

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti – tedy na konkrétním pracovním místě, při výkonu práce a
2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – ať už v organizaci nebo mimo ni.

První skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina pro vzdělávání vedoucích pracovníků. V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání.

Mezi **metody používané zpravidla ke školení na pracovišti** patří:

- instruktáž při výkonu práce – zkušený pracovník předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním postup osvojuje,
- coaching (koučování) – dlouhodobější instruování, vysvětlování a periodická kontrola,

- mentoring – obdoba coachingu, ale iniciativu přebírá školený pracovník, který si sám vybírá rádce (mentora), svůj osobní vzor, který mu radí, stimuluje ho,
- counselling – vzájemné konzultování a ovlivňování,
- asistování – školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému, pomáhá mu a tím se učí
- pověření úkolem – rozvinutí předchozí metody, resp. její závěrečná fáze,
- rotace práce (cross training) – školený pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace,
- pracovní porady – seznamují pracovníky s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celého podniku.

Metodu koučování podrobněji popisuje ŠTÍPEK, V., 2008 jako metodu kladení otázek s cílem dosáhnout optimálního výsledku. Cílem kouče je naučit klienta řešit vlastními silami lépe a efektivněji jeho pracovní úkoly. Alfou a omegou jsou zmíněné otázky (otevřené otázky), pomáhající koučovanému zorientovat se sám v sobě, uvědomit si cíle, potřeby a silné stránky. Příkazování není žádoucí. Úskalím však může být sklon kouče dávat rady.

S výjimkou poslední metody – pracovních porad - jde vesměs o individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Naopak metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště jsou vesměs metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků.

Mezi **metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště** patří:

- přednáška,
- přednáška spojená s diskusí nebo také seminář,
- demonstrování – praktické, názorné vyučování, za využití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů,
- případové studie – smyšlená nebo skutečná vylíčení problému, který účastníci vzdělávání studují a snaží se nalézt řešení (variantou případových studií jsou workshop - problémy se zde řeší týmově a brainstorming – jednotlivé návrhy účastníků se diskutují a hledá se optimální návrh či jejich kombinace),
- simulace – ještě více zaměřena na situace z praxe vedoucích pracovníků,
- hraní rolí (manažerské hry) – vyžadována již značná aktivita a samostatnost, účastníci na sebe berou jistou roli a řeší konkrétní situaci.

Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci (KOUBEK, J., 2004). K motivaci obecně lze závěrem říci, že organizace, které dokážou své zaměstnance motivovat, mají větší šanci dosáhnout svých organizačních cílů (BROOKS, I., 2004). Při stejné pracovní způsobilosti totiž lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací (HORALÍKOVÁ, M., 2004).

2.10 Informovanost a komunikace

Jedním z neefektivnějších nástrojů prevence konfliktů (o nichž bude pojednáno dále) a vytváření zdravých pracovních vztahů je **fungující systém komunikace**. KOUBEK, J., 2004 vysvětluje, že v systému komunikace jde o to, aby pracovníci byli přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat. JANDA, P., 2004 uvádí, že v souvislosti s firemní kulturou je způsob komunikace jak mezi vedením a zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci navzájem, jedním z nejdůležitějších činitelů pro vytváření příznivého firemního klimatu.

Konkrétní příklady způsobů **informování pracovníků** uvádí KOUBEK, J., 2004: podnikové publikace a organizační normy (podnikové noviny, časopisy, organizační a pracovní řád apod.), podnikový rozhlas, počítačová síť, vývěsky, shromáždění pracovníků, pracovní porady, výroční zprávy, informování prostřednictvím nadřízeného nebo odborů, návštěvy vedoucích pracovníků na pracovišti, u příležitosti společenských akcí atd. Na druhé straně by měli pracovníci možnost vyjadřovat se k záležitostem organizace a být o to dokonce žádáni. Je tedy nutné, aby vertikální komunikace existovala jak v sestupné, tak ve vzestupné linii. Utajování některých informací před pracovníky má za následek fámy a šuškanu, které mívají negativní dopad na pracovní vztahy. Stejně tak nebezpečná je situace, kdy pracovníci mají omezenou možnost sdělovat své názory a nikdo o ně ani nestojí. Kromě vertikální komunikace je třeba věnovat pozornost i horizontální komunikaci mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami, úseky.

Protože způsob komunikace a přiměřená informovanost zaměstnanců se promítá do motivace zaměstnanců k práci, do pracovní spokojenosti zaměstnanců a do dalších klíčových oblastí, je nutné věnovat jí zvýšenou pozornost. Komunikační tok, jak tvrdí JANDA, P., 2004, musí splňovat určitá pravidla, aby byl jeho efekt co největší. Tato pravidla se týkají srozumitelnosti, vytváření přátelského pracovního prostředí, tvorby informačních, stimulačních a motivačních prvků mezi zaměstnanci, poskytování a přijímání zpětné vazby od zaměstnanců, vzájemné spolupráce, pochopení atd.

Doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, včetně pracovních, jsou **konflikty** (KOUBEK, J., 2004). V pracovní skupině konflikty vyvolávají pokles pracovní výkonnosti, protože pozornost a úsilí pracovníků odvádějí jinam. Proto by se jim mělo předcházet. Předcházení konfliktům a ovládnutí základních pravidel jejich řešení by měli zvládat zejména řídicí pracovníci (NOVÝ, I., SURYNEK, A., 2002).

BĚLOHLÁVEK, F., 1996 uvádí revoluční myšlenku, že konflikt může být pro organizaci žádoucí, protože stimuluje změny, energizuje, povzbuzuje sebehodnocení, podněcuje přizpůsobení, uvolňuje napětí. Zároveň dodává, že přílišné množství nebo síla konfliktu může mít pro organizaci zhoubný charakter.

Nejčastější **příčiny konfliktů** vyjmenovává BĚLOHLÁVEK, F., 1996: nesoulad hodnot, překrývání pracovních náplní, soupeření o omezené zdroje, chybná komunikace, nedorozumění, vzájemná závislost úkolů, složitost organizace, časový tlak, kolektivní rozhodování, nesplněná očekávání, nevyřešené konflikty.

KOUBEK, J., 2004 dodává navíc jako možné zdroje konfliktů:

- umístění pracoviště a pracovní podmínky (např. vzdálenost pracoviště od skladů, administrativních budov, jídelny apod., nedostatek soukromí a klidu při práci, fyzikální podmínky práce apod.) a rovněž
- příčiny nacházející se mimo pracoviště (životní situace pracovníka, rodinné problémy, nemoc, hospodářská krize, inflace apod.)

Konflikt je nevyhnutelný, ale řídicí pracovníci se musí zabývat tím, aby konflikt na pracovišti byl zvládnutelný a řešitelný (BROOKS, I., 2003). Osobnost řídicího pracovníka má specifický význam - velmi záleží na jeho odborné úrovni, na vážnosti a autoritě, na povahových vlastnostech, morálním profilu a na tom, jak umí jednat s lidmi a jaký styl řízení uplatňuje (NOVÝ, I., SURYNEK, A., 2002). K tomuto názoru se

přiklání i KOUBEK, J., 2004, dle něhož je vhodné vytvořit atmosféru otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Možnost sdělit své připomínky, názory, nespokojenost někomu, koho považujeme za kompetentního k odstranění či zmírnění problémů, a být vyslechnuti, to patří k velmi efektivním nástrojům eliminace konfliktů.

Závěrem této kapitoly lze říci, že za efektivní komunikaci bývá považována komunikace, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace správně kódovat a dekódovat a dokážou si poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu. Efektivní zpětná vazba by měla být podávána tak, aby pracovníkovi pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem. Neměla by se proto týkat přímo osobnosti pracovníka, ale spíše jeho práce. Obecně platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je lepší (NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S., 2003).

Interní komunikace je nástrojem, pomocí kterého se vytváří prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a snahu neustále se zlepšovat (SNOPKOVÁ, E., 2004).

2.11 Pracovní prostředí a péče o zaměstnance

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je závislá na pracovnících a jejich schopnostech, pracovním chování, spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.

KOUBEK, J., 2004 péči o pracovníky rozděluje do tří skupin:

- 1) **povinná péče** – daná zákony, předpisy a smlouvami nadpodnikové úrovně,
- 2) **smluvní péče** – daná kolektivními smlouvami na úrovni organizace,
- 3) **dobrovolná péče** – je výrazem personální politiky zaměstnavatele.

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:

- a) pracovní doby a pracovního režimu,
- b) pracovního prostředí,
- c) bezpečnosti práce a ochrany zdraví,
- d) personálního rozvoje pracovníků,
- e) služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti,
- f) ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám,
- g) péče o životní prostředí.

Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnávání mezi organizacemi. Už proto by jí měla být věnována náležitá pozornost, zejména pak v části, kde se organizace odlišují – tj. v oblasti dobrovolné péče (KOUBEK, J., 2004).

Do oblasti péče o pracovníky náleží pojmy **pracovní prostředí a pracovní podmínky**. Touto tematikou se zabývají HORALÍKOVÁ, M., 2004 a KOUBEK, J., 2004 a shodují se v základních principech. Personální práce se v souvislosti s pracovním prostředím soustřeďuje zejména na:

- **prostorové řešení pracoviště** – dbát maximální bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníka,
- **fyzikální podmínky práce** – osvětlení, barevné řešení pracoviště, zvukové podmínky, mikroklimatické podmínky (teplota, vlhkost, proudění vzduchu) a
- **sociálně psychologické podmínky práce** – souvisejí s tím, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky nebo izolovaně.

Velmi důležitou součástí pracovních podmínek je kvalita mezilidských vztahů v podniku i v jednotlivých pracovních skupinách. Tyto vztahy odráží **sociální klima**. Jedná se o soubor psychických, sociálních a organizačních vazeb na pracovišti. Sociální klima je výrazem sociálních podmínek práce. Jeho kvalita se projevuje jako faktor celkové spokojenosti pracovníků (HORALÍKOVÁ, M., 2004).

KOUBEK, J., 2004 rozvádí další oblast péče o pracovníky, kterou jsou zaměstnanecké výhody (požitky). Jsou to takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů nebývají vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka ve firmě, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.

V Evropě se **zaměstnanecké výhody** člení do tří skupin:

- 1) výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, příspěvky na životní pojištění, půjčky, jesle a mateřské školky apod.),
- 2) výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.),
- 3) výhody spojené s postavením v organizaci (služební auto, telefon, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.)

Odbory zpravidla vytvářejí při kolektivním vyjednávání tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou často předmětem kolektivních smluv.

Mezi zaměstnanecké výhody se řadí množství služeb, které lze dělit na:

a) **služby poskytované pracovníkům na pracovišti**, jako např.:

- stravování pracovníků (zaměstnavatel obvykle přispívá),
- zdravotní služby (vlastní zdravotnické zařízení, zajištění první pomoci),
- poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek,
- zajišťování dopravy do zaměstnání, popř. příspěvků na náklady dopravy,
- poradenské služby týkající se pracovních záležitostí pracovníka (zaměřené na vzdělávání, směřování kariéry, právní záležitosti apod. – časté v USA).

b) **ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám – tzv. sociální služby**:

- služby spojené s využíváním volného času (rekreace, sport, kultura),
- služby spojené se zlepšováním životních podmínek pracovníků (bydlení, jesle a mateřské školy, půjčky, příspěvky na pojištění, atd.),
- poradenské služby pracovníkovi (netýkající se pracovních záležitostí) a jeho rodinným příslušníkům (podnikový právník, psycholog, lékař aj.),
- programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené (časté v zahraničí).

K sociálním službám pro zaměstnance HORALÍKOVÁ, M., 2004 řadí tzv. **mzdová zvýhodnění (gratifikace)**. Zásady uplatňování bývají zakotveny v kolektivní smlouvě.

V České republice mezi nejčastější mzdová zvýhodnění patří prémie, mimořádné odměny, mimořádné výplaty a podíl na zisku. V zahraničí jsou běžné tzv. gratifikace (příspěvky poskytované k určité příležitosti jako dodatečná odměna za odvedenou práci). Nejčastější jsou vánoční a jubilejní gratifikace, gratifikace na dovolenou. U nás se v některých podnicích tato zvýhodnění vyskytují jako třináctá a čtrnáctá mzda.

Poskytování vedlejších výhod a sociální program ovlivňují spokojenost na pracovišti, vytváří sounáležitost pracovníků s firmou, tedy stav, kdy člověk považuje realizaci cílů firmy zároveň za realizaci osobních cílů. Poskytování vedlejších výhod závisí na typu organizace, její finanční situaci a v neposlední řadě na významu „lidského kapitálu“ pro management (ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V., 1995).

3 METODIKA

Cílem této práce je pomocí vhodných metod analyzovat a provést rozbor současného stavu podnikové kultury ve vybraném subjektu, dále nalézt případné nedostatky a navrhnout možná opatření, která by vedla ke zlepšení současného stavu.

Zvoleným podnikem je Výstaviště České Budějovice, a. s. Tato firma působí v oboru výstavnictví a patří v něm k nejvýznamnějším subjektům v České republice.

Na základě cílů práce, poznatků získaných z literární rešerše a z výsledků výzkumu v bakalářské práci na téma: „Role podnikové kultury v organizační architektuře podniku“ (HRONÍKOVÁ, Š., 2006) byly formulovány následující hypotézy, které budou v průběhu práce potvrzeny či vyvráceny:

- 1) Zkoumaná společnost má silnou firemní kulturu.
- 2) Pracovníci umí identifikovat cíle a záměry společnosti.
- 3) Komunikace v podniku je bezproblémová.

Při sběru informací byly použity následující zdroje a metody:

- odborná literatura,
- podniková dokumentace (např. Marketingový plán 2008 - 2010, Organizační řád, Zpráva o činnosti za rok 2008, apod.),
- návštěvy firmy,
- rozhovory se zástupcem vedení firmy,
- dotazníková metoda.

Nejdříve byl vypracován literární přehled, který obsahuje teoretické informace týkající se podnikové kultury a dalších oblastí s ní souvisejících. Dále byl vytvořen dotazník, který byl se souhlasem vedení podniku předložen zaměstnancům k vyplnění, výsledky následně vyhodnoceny, některé znázorněny v grafech a vyvozeny závěry. Pro zpracování dat byly použity programy Microsoft Word a Microsoft Excel. Vzor dotazníku a tabulky s výsledky jsou uvedeny v přílohách.

Výsledky odpovědí z dotazníků byly porovnávány s informacemi o firmě, které byly získány z rozhovorů s vedoucí útvaru propagace, marketingu a reklamních služeb a z interních dokumentů podniku. Vedení firmy vstřícně poskytlo dostatek informací pro šetření a rozbor podnikové kultury.

V úvodu dotazníku byl uveden jeho cíl, ujištění respondenta o anonymitě a uveden postup vyplňování odpovědí. Nechybělo poděkování za ochotu při vyplňování dotazníku. Dotazník byl sestaven z 33 otázek, z nichž 31 se týká tématu podnikové kultury a 2 závěrečné jsou určeny pro identifikaci zaměstnance ohledně pohlaví a pozice ve firmě.

Pro zmapování podnikové kultury byly otázky zaměřeny především na následující oblasti:

- Identifikace zaměstnanců s firmou (otázky 1 – 4).
- Vztahy a atmosféra na pracovišti (otázky 5 – 12).
- Vzdělávání zaměstnanců (otázky 13, 14).
- Nejúčinnější stimuly - motivace (otázky 15 -17).
- Pracovní prostředí (otázka 18).
- Zaměstnanecké výhody (otázky 19 - 21).
- Informovanost a komunikace (otázky 22 - 28).
- Zavádění a přijetí změn – inovativnost (29 – 31).

Nakonec na základě výsledků dotazníků, rozhovorů s vedoucí útvaru propagace, marketingu a reklamních služeb a informací z vnitropodnikových materiálů byla zhodnocena podniková kultura firmy a navrženy možné změny, které by vedly ke zlepšení současného stavu.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

4.1 Charakteristika podniku

4.1.1 Základní údaje o společnosti

<i>Obchodní jméno:</i>	VÝSTAVIŠTĚ České Budějovice a. s.
<i>Sídlo:</i>	České Budějovice, Husova 523, PSČ 370 21
<i>Datum vzniku:</i>	1. 1. 1994
<i>Právní forma:</i>	akciová společnost
<i>Počet zaměstnanců:</i>	67

Předmět podnikání:

- realizace výstav a jejich organizační zajištění,
- aranžérské práce,
- hostinská činnost,
- zámečnictví,
- truhlářství,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- pronajímání ploch,
- pronájem průmyslového zboží,
- zprostředkovatelská činnost v oblasti propagace a reklamy,
- provozování parkovišť,
- polygrafická výroba,
- montáž a opravy vyhrazených elektrických zařízení,
- silniční motorová doprava nákladní.

Orgány společnosti:

- valná hromada,
- představenstvo – statutární orgán - pětičlenné,
- dozorčí rada - tříčlenná.

Členství v asociacích:

- Hospodářská komora České republiky,
- SOVA ČR,
- Agrární komora ČR,
- CENTREX,
- Společnost tří zemí (Zpráva o činnosti, 2008).

4.1.2 Profil společnosti

Akciová společnost VÝSTAVIŠTĚ České Budějovice patří již po řadu let mezi přední organizátory výstav a veletrhů v České republice. Organizátorská a realizační činnost v oblasti výstavnictví a poskytování reklamních služeb tvoří hlavní náplň práce společnosti.

Největší devizou je vlastnictví výstavního areálu o rozloze 29 ha situovaného v blízkosti centra Českých Budějovic při mezinárodní komunikaci E 55.

Součástí lesoparkového výstavního areálu je 20 pavilonů, z toho 12 vytápěných o celkové výstavní ploše cca 4 250 m² a 8 nevytápěných pavilonů s výstavní plochou cca 1 750 m². Velká část volných výstavních ploch o rozloze 19 800 m² je upravena zatravnovacími tvárnicemi, šterkovými plochami a zámkovou dlažbou. Zbývající volné plochy jsou zatravněné, zčásti odvodněné.

Organizování veletrhů a výstav, realizace externích zakázek, nabídka komplexních reklamních služeb klientům v jihočeském regionu, v České republice i dalších zemích Evropy jsou základní nosné programy akciové společnosti, jejímž posláním je jednak tyto aktivity nadále rozšiřovat a zkvalitňovat a zároveň svojí činností napomáhat rozvoji výstavnictví v České republice a upevňovat si v něm své přední postavení.

V posledních dvou letech je velmi úspěšně se rozvíjející činností využívání zrekonstruovaného víceúčelového pavilonu Z pro plesy, konference, semináře, kulturní a společenské akce a firemní prezentace (Zpráva o činnosti, 2008).

4.1.3 Historie společnosti

Výstavnictví má v jihočeském regionu bohatou tradici, jejíž kořeny sahají až do poloviny minulého století. Již v roce 1848 probíhaly v Českých Budějovicích výroční trhy organizované čtyřikrát ročně.

Současná činnost akciové společnosti navazuje na akce pořádané od roku 1960 jako regionální zemědělské výstavy. V té době byl areál spravován Parkem kultury a oddechu České Budějovice. Od roku 1972 byl znám pod názvem „Zemědělské Výstaviště – Park kultury a oddechu České Budějovice“ a následně byl název změněn na „Celostátní zemědělská výstava Země živitelka České Budějovice“. V roce 1981 přešel výstavní areál pod správu Ministerstva zemědělství a výživy ČR s názvem „Výstavnictví zemědělství a výživy České Budějovice“ – příspěvková organizace, jejíž název byl 1. 3. 1991 změněn na „Park Centrum – propagační a tisková služba MZe ČR“.

K 1. 1. 1994 došlo v souladu s privatizačním projektem ke vzniku Park Centra, a. s. V roce 1997 byl přijat nový název společnosti – „Výstaviště České Budějovice a.s.“ a nové logo.

V roce 1999 akciová společnost výrazně posílila svoji image získáním certifikátu ČSN EN ISO 9001.

Z pohledu krátkodobé historie došlo k nejvýraznějšímu nárůstu výstavních aktivit po roce 1990. Díky promyšlené strategii se podařilo v průběhu uplynulých let vytvořit solidní základy prosperity celé řady výstavních akcí a upevnit tak pozici českobudějovického výstaviště mezi veletržními správami a výstavišti a zaujmout přední pozici v celé České republice.

Kromě toho byl areál využíván k dalším aktivitám v rámci pronájmu a aktivní obchodní spoluúčasti. V posledních dvou letech významně stoupl zájem o využívání zrekonstruovaného víceúčelového pavilonu Z pro pořádání plesů, konferencí, seminářů, kulturních a společenských akcí a firemních prezentací. Poskytování služeb v oblasti reklamní činnosti přispělo k intenzivnějšímu využití stávajících výrobních kapacit i lidských zdrojů.

V roce 2002 byla ekonomika firmy silně poznamenána srpnovými povodněmi, které zasáhly celý 35 ha výstavní areál se všemi objekty. Výše vody dosahovala v době kulminace 1,5 až 3,1 m. Se vzniklou škodou na majetku se akciová společnost vypořádala díky dobrému pojištění bez velkých problémů.

V roce 2004 bylo zčásti zrealizováno rozhodnutí valné hromady z roku 1999 a bylo prodáno 6 ha severní části areálu. Naplnil se tak záměr efektivně zhodnocovat aktiva a. s. a dosahovat příznivý poměr hodnoty hmotného majetku a zisku z provozní činnosti.

Pro Výstaviště České Budějovice je stále na prvním místě zlepšování ekonomické bilance, investování do areálu směřující ke stále širšímu využívání vlastního výstavního areálu, k prodloužení výstavní sezóny a zkvalitňování poskytovaných služeb (Zpráva o činnosti, 2008).

4.1.4 Organizační struktura

Vrcholové vedení společnosti reprezentuje představenstvo akciové společnosti. Rozhoduje o zásadních otázkách. Pověřuje výkonnou mocí ředitele společnosti.

Útvary seskupené v organizační struktuře tvoří organizační stupně s radikální dělbou činnosti v systému řízení. Organizační schéma společnosti je na Obrázku 7.

Vrcholové výkonné vedení představuje:

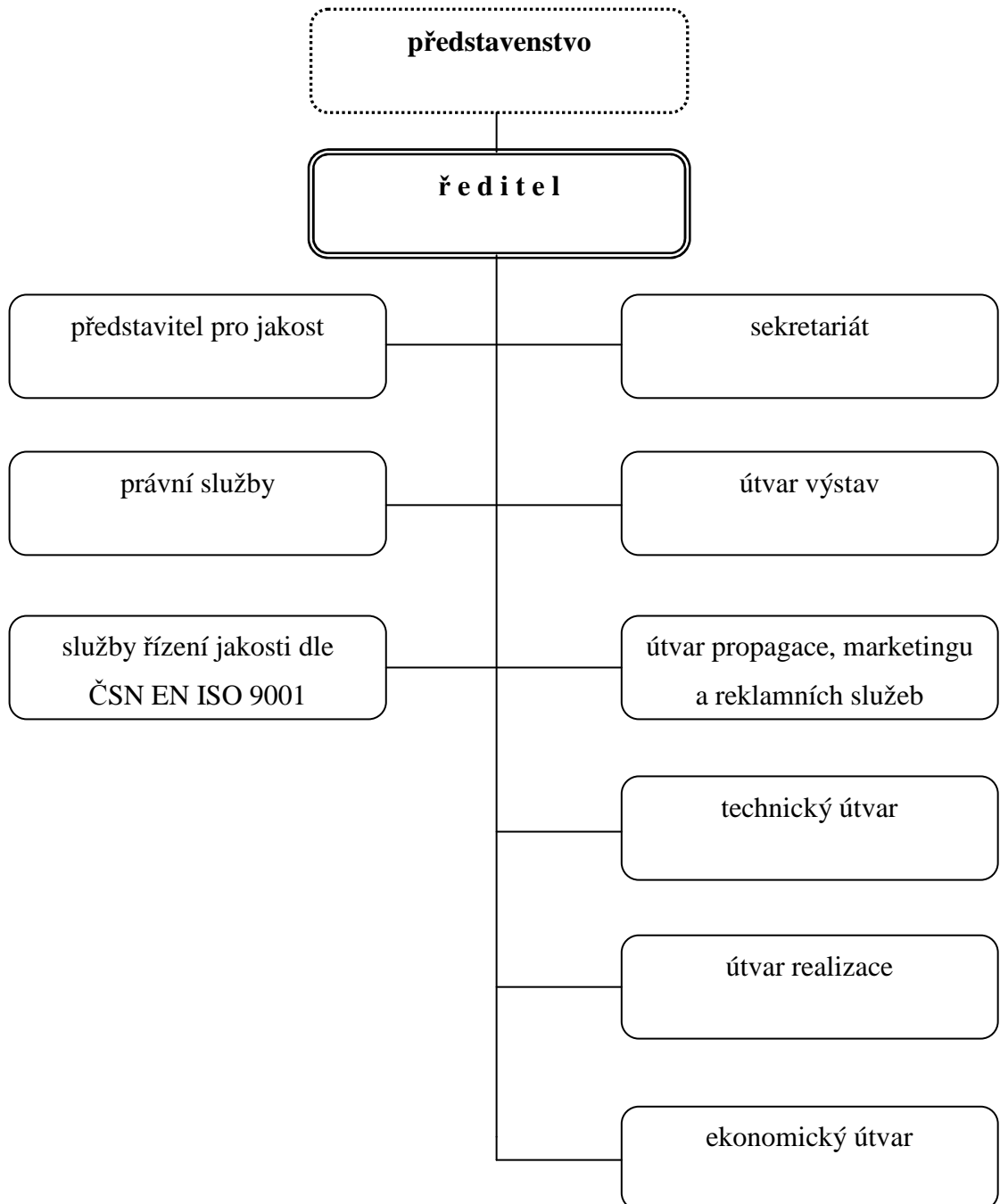
- ředitel,
- vedoucí útvarů: - výstav,
 - propagace, marketingu a reklamních služeb,
 - technického,
 - realizace,
 - ekonomického.

Společnost má v útvarech zabezpečeny nezbytné řídicí činnosti:

- organizace a technika řízení,
- řízení jakosti (systém managementu jakosti) a kontrolu,
- personální a sociální, vzdělávání,
- bezpečnosti práce,
- ekonomika a financování,
- mzdová politika,
- propagace a marketing,
- realizace,
- investice,
- správa areálu,

- obchod,
- energetika a ekologie,
- zásobování a doprava (Organizační řád, 2007).

Obrázek 7: Organizační schéma společnosti Výstaviště České Budějovice a. s.



Zdroj: Organizační řád, 2007

4.1.5 Situační analýza a cíle podniku

Situační analýza

Situace ve výstavnictví za poslední roky stagnuje a odvíjí se od celkové hospodářské situace v republice a vlastně i v celé Evropě.

Ekonomická situace v ČR není v současné době pro aktivity v oblasti výstavnictví nejpříznivější. Přetrvává ekonomická nejistota, což postihuje jednotlivé podnikatelské subjekty a doléhá i na nejširší vrstvy obyvatelstva. Dochází proto k výraznému omezování aktivit na poli výstavních prezentací mnohých firem (firmy raději volí jinou, méně nákladnou formu propagace). Do budoucna lze očekávat, že tato situace bude nadále pokračovat.

Výstavnictví má v jihočeském regionu bohatou tradici, jejíž kořeny sahají až do poloviny 19. století. V průběhu posledního desetiletí se podařilo českobudějovickému výstavišti upevnit svoji pozici mezi veletržními správami a výstavišti v České republice. V jihočeském regionu je nutno počítat s působením faktorů charakteristických pro tuto oblast: nižší ekonomická síla regionu, menší koncentrace obyvatel, nižší kupní síla a v neposlední řadě i vyšší spořivost obyvatel v regionu.

Stěžejní výstavou akciové společnosti je mezinárodní agrosalon Země živitelka, který se zaměřuje převážně na prezentaci zemědělských firem. Velmi pozitivní je každoroční nárůst zahraničních vystavovatelů a obchodníků. Z auditovaných dat vyplývá, že tato výstava z kalendária Výstaviště České Budějovice patří mezi největší výstavy v celé České republice. Cílem podniku je pořádání výstav na vysoké odborné úrovni a tím dosahovat maximálního posílení image.

Cíle firmy - Systém managementu jakosti - dle směrnice Strategie rozvoje Výstaviště České Budějovice a. s. a Politiky jakosti Výstaviště České Budějovice a. s.

- 1) V souladu s dlouhodobými a strategickými úkoly deklarovanými směrnicí Strategie rozvoje a Politikou jakosti stanovovat na každý rok jasné a měřitelné Cíle jakosti.
- 2) Trvale **zlepšovat systém managementu jakosti** plánováním a monitorováním jednotlivých procesů.
- 3) Splnit akciovou společností v roce 2008 veškeré úkoly stanovené pro **udržení certifikátu** a procesy dozorových auditů systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001 : rev. 2001. Zajistit recertifikaci systému managementu jakosti v roce 2009, obhájit certifikát s platností na další tři roky.

- 4) Trvalé zlepšování zaměřit na **dosahování pozitivních hospodářských výsledků a zisku**. Vyšší produktivitou práce a efektivností procesů systému managementu jakosti dosahovat **úspory nákladů a růstu tržeb**.
- 5) Dosahovat vyšší a stabilnější kvalitu výroby a poskytovaných služeb s dopadem na maximální **spokojenost zákazníků**.
- 6) Udržovat dobrou image společnosti vzájemně výhodnou spoluprací s médii a partnery, auditem nosných výstav, vlastními reklamními aktivitami. Zlepšovat při realizaci vlastních akcí **image** akciové společnosti pro širokou veřejnost.

Tabulka 3: SWOT analýza společnosti

Strengths - silné stránky:	Weaknesses - slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"> • vlastnictví výstavního areálu a jeho výhodné umístění, • rozloha a charakter výstavního areálu, • zavedená firma s dlouholetou tradicí, • Země živitelka – nosná výstava s dlouholetou tradicí, • komplexní nabídka externích realizací – stavby stánků na klíč, • všeobecně známé nově zavedené akce (Hobby), • tradičně vysoká návštěvnost stěžejních výstavních akcí, • kompletní nabídka výstavních služeb. 	<ul style="list-style-type: none"> • vlastnická struktura společnosti (soukromá společnost bez možností dotací z EU apod., s nutností komplexního samostatného financování včetně investic), • charakter areálu, malé výstavní haly, rozmístěné daleko od sebe, • nedostatečné využívání areálu a ploch mimo výstavy, • nízká úspěšnost obchodních jednání, • nízká podpora města České Budějovice a Krajského úřadu Jihočeského kraje, • demografická a ekonomická situace v regionu a v ČR, • nedostatek pracovníků pro některé profese v daném čase a lokalitě.
Opportunities – příležitosti:	Threats - ohrožení :
<ul style="list-style-type: none"> • vyhledávat spolupráci s významnými institucemi a profesními společenstvy, • využití areálu mimo výstavy – sportovní akce, společenské akce. 	<ul style="list-style-type: none"> • všeobecný trend ve výstavnictví – pokles zájmu o výstavy v ČR i Evropě (v meziročním srovnání 2006/07 snížení počtu veletrhů v ČR o 5,2%), • narůstající konkurence na výstav. trhu, • možnost alternativní prezentace firem (internet, jiná reklama), • dlouhodobá návratnost investic.

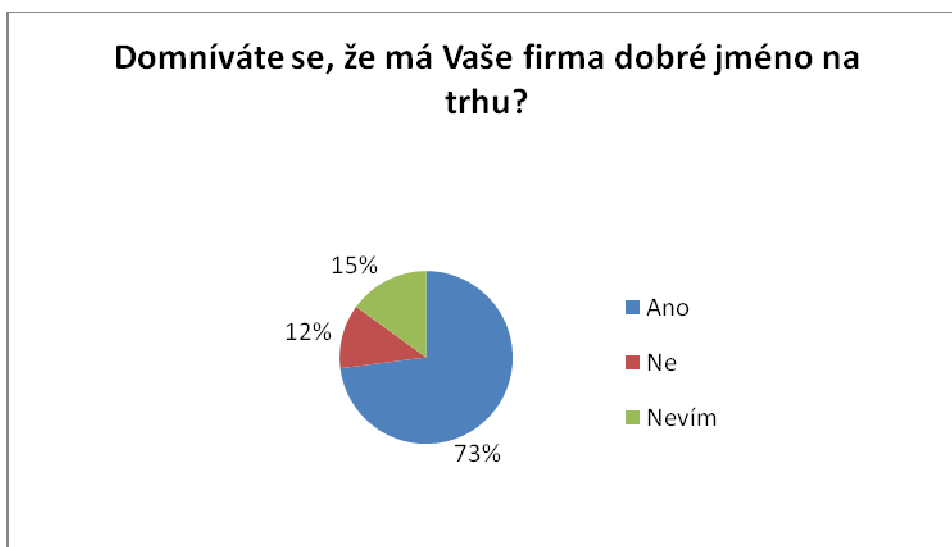
Zdroj: Marketingový plán, 2008

Pro budoucí činnost podniku je nutné neustále posilovat silné stránky, chopit se příležitostí, eliminovat slabé stránky a být na pozoru před ohrožením (Marketingový plán, 2008).

4.2 Identifikace zaměstnanců s firmou

Společnost Výstaviště České Budějovice a.s. zaujímá po řadu let přední místa mezi veletržními správami v České republice a její pozici na českém výstavním trhu je možno označit za stabilní. V předchozích letech společnost obsazovala stabilně 3. místo mezi veletržními správami. Dle analýzy SOVA ČR 2007 se společnost pohybovala v jednotlivých ukazatelích na 2. - 3. místě. Velmi pozitivní je zařazení Výstaviště České Budějovice na 2. místo v ukazateli „pronajaté m² výstavní plochy“ v roce 2008 a 3. místo v počtu návštěvníků. Zaujímá tedy jednu z prvních pozic na českém výstavnickém trhu a má v oblasti své působnosti velmi dobré jméno. S tím souhlasí také většina zaměstnanců. 73 % jich na otázku, jestli se domnívají, že má firma dobré jméno na trhu, odpovědělo ano. Tento názor zaměstnanců je zobrazen v Grafu 1.

Graf 1: Jméno firmy na trhu



Zdroj: vlastní výzkum

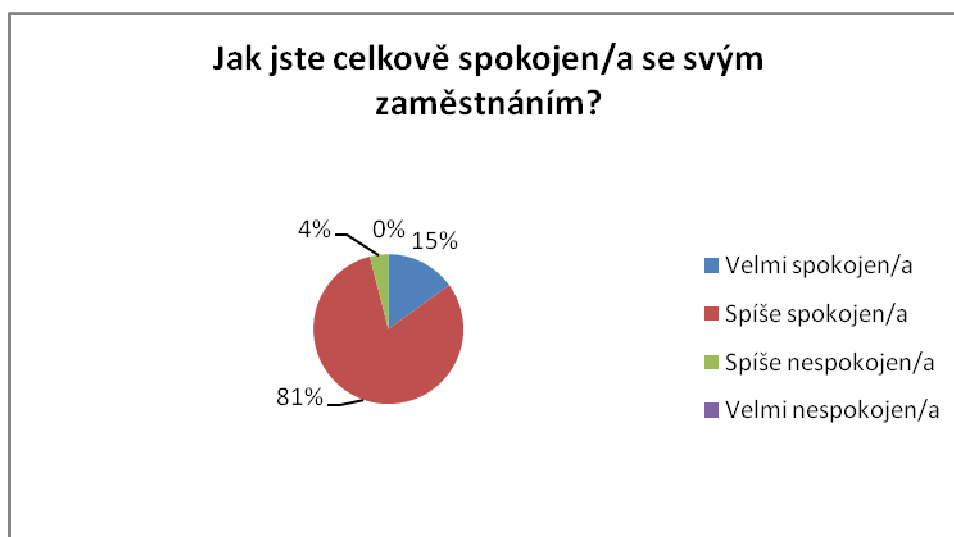
Výstaviště České Budějovice, a. s. se, jako většina firem, snaží dostat do povědomí potenciálních vystavovatelů i široké veřejnosti. Prezentuje se prostřednictvím symbolických artefaktů materiální povahy a reklamy. Mezi symbolické artefakty materiální povahy patří zejména logo a různé propagační materiály. Logo se používá na všech podnikových dokumentech, je umístěno nad vchodem do areálu, reklamních billboardech, na firemních vozech, plánech, propagačních materiálech, atd. Reklamu společnosti lze najít také v desítkách periodik, v rádiích a v televizi. Kromě toho podnik využívá k pozvánkám na výstavy i zvukové reklamy ve vozidlech MHD.

Svoji image na trhu podnik upevňuje i poskytováním sponzorských darů. Podporuje různé organizace a instituce z Jihočeského kraje – např. ústavy sociální péče zdravotně postižených, chráněné dílny pro zdravotně postižené, nadace pro opuštěné děti. O celkové výši ročních sponzorských darů rozhoduje představenstvo na listopadovém jednání.

V posledních pár letech se o propagaci a zviditelnění Výstaviště České Budějovice, a. s. i mimo pořádání výstavních akcí zaslouhuje velkou měrou nově zrekonstruovaný pavilon Z, který umožnil společnosti rozšířit nabídku služeb o pronájem reprezentativních společensko – kulturních prostor. Pavilon se nachází přímo v srdci českobudějovického výstavního areálu a nabízí možnosti pořádání plesů, tanečních zábav, koncertů, společenských setkání, rautů, konferencí, školení, seminářů apod. Velký zájem o jeho využívání potvrzuje obsazená plesová sezona dokonce na dva roky dopředu. Společnost se tedy i díky této relativně nově nabízené službě značně zviditelňuje.

Na otázku týkající se spokojenosti v zaměstnání odpovědělo celkem 96 % respondentů, že je velmi či spíše spokojeno, opačný názor má pouze jediný zaměstnanec (viz Graf 2).

Graf 2: Spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: vlastní výzkum

Dále v této oblasti zaměstnanci odpovídali na otázku týkající se pocitu hrdosti na práci ve firmě. Zaměstnanci jsou na svého zaměstnavatele většinou hrdí (65%), nikdo se za své zaměstnání nestydí a 35 % je to jedno.

Poslední otázka této kapitoly zkoumala obavu zaměstnanců ze zániku či převzetí podniku jiným vedením. Výsledky vypadají překvapivě – přibližně dvě třetiny zaměstnanců vyjádřily obavu z toho, že k tomu v blízké době dojde, pouze jedna třetina si nemyslí, že by podnik mohl zaniknout nebo být převzat jiným vedením. Z vyjádření zástupce společnosti k těmto výsledkům bylo zjištěno, že tato obava zaměstnanců je podložena fakty, která byla v nedávné době uveřejněna. Nejedná se o zánik společnosti, ale o předpokládanou změnu majitele. Ministerstvo zemědělství, které drží ve společnosti Výstaviště České Budějovice více než 86 % akcií prostřednictvím státního Podpůrného garančního rolnického a lesnického fondu (PGRLF), má totiž v plánu společnost zprivatizovat. Současný ministr zemědělství Petr Gandalovič k věci uvedl, že stát není správným vlastníkem podobných podnikatelských aktivit, jako je provozování výstaviště. Dodal, že privatizace nijak nespěchá a záměrem ministerstva je zachovat tento prostor pro výstavní a kongresové účely. Tato zpráva tedy vysvětluje odpovědi zaměstnanců na tuto otázku.

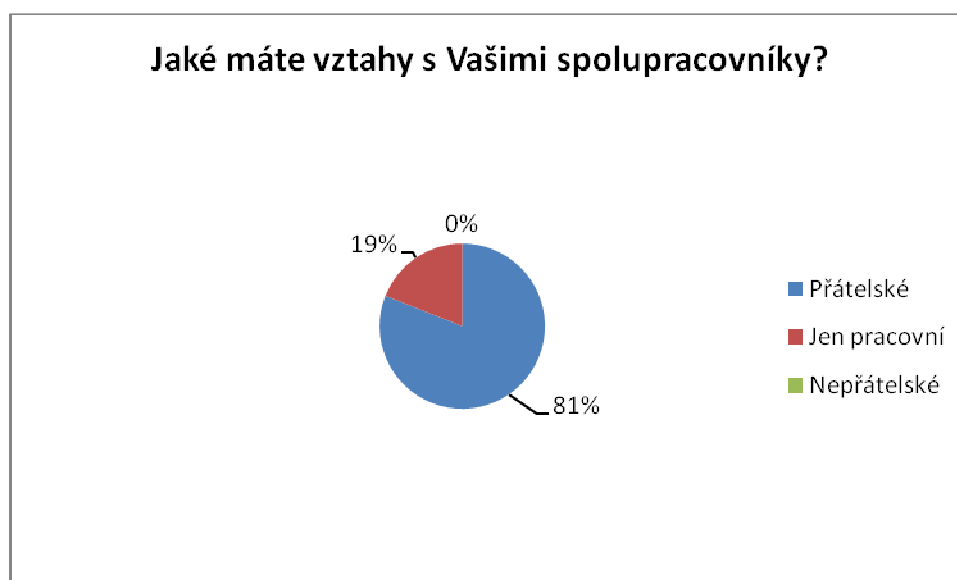
Identifikace zaměstnanců s firmou znamená, že pracovník firmě důvěřuje, úspěch či neúspěch podniku bere jako osobní úspěch či neúspěch. Je žádoucí, aby toto ztotožnění bylo co největší, aby byl pracovník v organizaci spokojen a na své zaměstnání byl hrdý, protože to ovlivňuje jeho přístup k realizaci pracovních úkolů. Výsledky otázek zkoumajících tuto oblast podnikové kultury vyznívají ve prospěch Výstaviště České Budějovice a. s.

4.3 Vztahy a atmosféra na pracovišti

Ve firmě je mnoho pracovišť a kanceláří, každé pracoviště je závislé na jiném, nějakým způsobem spolu souvisí, musí spolupracovat. Proto je nutné, aby zde panovaly klidné profesionální vztahy s co nejméně konflikty. Zaměstnanci musí být vůči sobě tolerantní a solidární, protože jeden zaměstnanec sám o sobě nic nezmuže a výsledný produkt (služba) závisí na vzájemné spolupráci. Jak skutečně vypadají vztahy mezi zaměstnanci a pracovní atmosféra, zjišťovalo 8 otázek v dotazníku.

V grafu 3 jsou znázorněny názory zaměstnanců na vzájemné vztahy se spolupracovníky. Vyloženě nepřátelské vztahy dle názoru zaměstnanců neexistují, jednoznačně převládá kladné hodnocení vztahů na pracovištích. Dokonce 81 % respondentů udržuje se svými kolegy přátelské vztahy a zbylých 19 % pouze pracovní. Stejná otázka byla použita v dotazníku i před třemi roky a tehdy se poměr odpovědí lišil – nadpoloviční většina uvedla vztahy jen pracovní a dokonce byl zmíněn i názor, že vztahy jsou nepřátelské. Výsledky této otázky tedy vyznívají nyní jednoznačně pozitivně. Zdá se, že zaměstnanci pracují v klidném prostředí bez negativních vzájemných vztahů.

Graf 3: Vztahy mezi spolupracovníky



Zdroj: vlastní výzkum

S předchozí otázkou souvisí následující, která zjišťuje zájem o problémy spolupracovníků. V souladu s předcházejícími odpověďmi, že vztahy jsou vesměs přátelské, celkem 88 % pracovníků zde uvádí, že jim nejsou problémy druhých lhostejné a zajímají je. Zbývajících 12 % to nezajímá.

Existenci přátelských vztahů mezi zaměstnanci potvrzují i výsledky další otázky, a to o mimopracovním setkávání. Přibližně dvě třetiny (65 %) zaměstnanců uvedly, že se stýkají s některými lidmi z firmy i mimo pracovní dobu. Graf 4 ukazuje, že nejčastěji uváděli příležitosti jako podnikové večírky a oslavy, sport, kino, oslavy s kamarády mimo firmu, kavárny apod.

Graf 4: Příležitosti mimopracovních setkání



Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku, co přináší setkání s někým z užšího vedení podniku, odpovědělo plných 100 % respondentů, že jim to žádné zvláštní pocity nezpůsobuje. Znamená to tedy, že toto setkání s autoritou není nikomu nepříjemné, ale ani tak mimořádné, že by přinášelo zvláštní uspokojení a znamenalo speciální příležitost zviditelnit se. Tato setkání jsou tedy považována všemi zaměstnanci bez rozdílu za normální a běžnou věc.

Další otázka se týkala řešení konfliktů na pracovišti. Většina zaměstnanců (69 %) uvedla, že pracovní problémy a spory rozhoduje nadřízený, asi čtvrtina (23 %) problémy řeší dohodou a zbylých 8 % názorem většiny. Rozhodující slovo má tedy většinou autorita vedoucího pracovníka.

Své názory na pracovní problémy a situaci v podniku může veřejně sdělovat celých 85 % dotázaných. Z této skupiny si jen asi třetina osob troufá říct své názory otevřeně, dvě třetiny postupují raději opatrně a diplomaticky. Uvádět své názory si vůbec netroufá 15 % respondentů (viz Graf 5). Podmínky pro vyjádření sporných názorů a kritiky jsou odrazem tolerance ke konfliktu a důvěry ve vztahu podřízený – nadřízený. Procentní podíl otevřeného sdělování názorů na problémy by mohl být v ideálním případě vyšší, dle výsledků chybí v podniku demokratičtější prostředí.

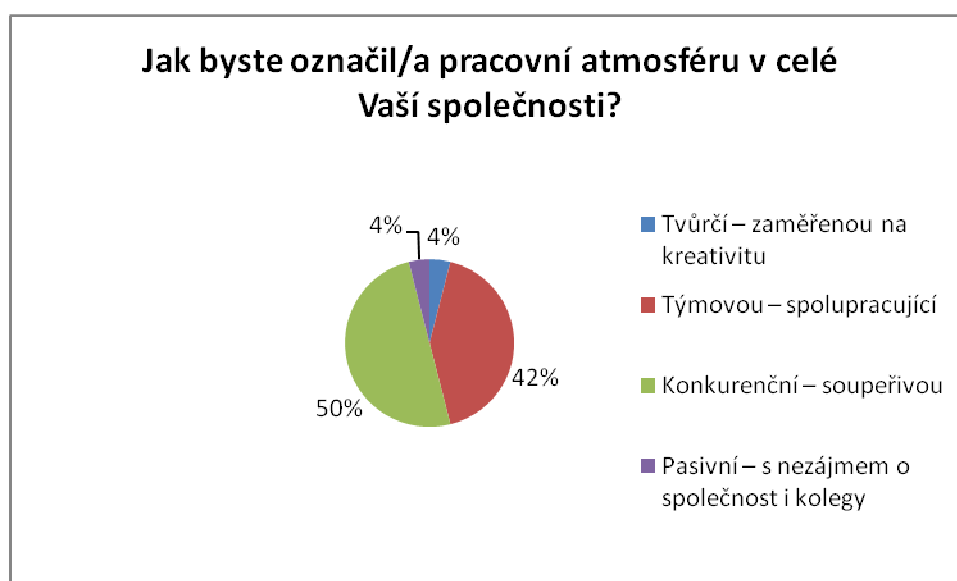
Graf 5: Vyjádření názorů na situaci v podniku



Zdroj: vlastní výzkum

V další otázce se respondenti vyjadřovali k celkové atmosféře ve společnosti. 50 % jich označilo pracovní atmosféru za konkurenční – soupeřivou a 42 % za týmovou – spolupracující. Další varianty obdržely mizivé zastoupení (viz Graf 6). Polovina zaměstnanců tedy označila podnik za prostředí, kde se soupeří za účelem vítězit nad konkurencí – svými spolupracovníky. I když velká část zaměstnanců vidí situaci jinak – pozitivněji – že atmosféra je týmová a lidé spolupracují, bohužel jich celkově bylo méně než těch, kteří atmosféru považují za soupeřivou.

Graf 6: Pracovní atmosféra



Zdroj: vlastní výzkum

Poslední otázka v tomto bloku zkoumala, zda se někdo cítí být ve firmě diskriminován. Naprostá většina (92 %) zaměstnanců tuto možnost popírá.

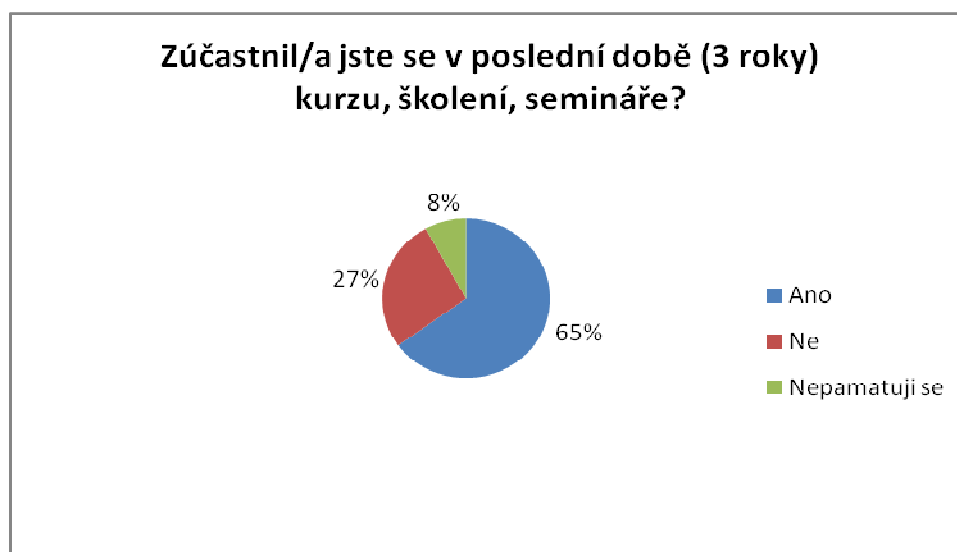
Výsledky otázek zkoumající oblast zaměstnaneckých vztahů vyznívají pozitivně, vztahy jsou vesměs přátelské, pracovníci se setkávají i mimopracovně, zajímají se vzájemně o osobní problémy, neexistuje diskriminace na pracovišti. Respektují svého nadřízeného coby autoritu řešící konflikty. Problém se vyskytl pouze v obavě sdělovat otevřeně názory na problémy a označení atmosféry jako soupeřivé. Zaměstnanci mají zřejmě potřebu demokratičtějšího vedení.

4.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání by mělo být jedním z důležitých nástrojů personální práce, podporovat rozvoj zaměstnanců, jejich motivaci a efektivitu pracovního výkonu. Co se týče vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Výstaviště České Budějovice, a. s., pracovníci se zúčastňují školení podle potřeby zvyšování kvalifikace. Jedná se jak o školení povinná ze zákona, tak o některá další. Jako příklad lze jmenovat školení řidičů referentských vozidel, školení BOZP, odborná školení elektrikářů, truhlářů, řidičů z povolání – pro osobní a nákladní auta i jiné dopravní prostředky (vysokozdvížené vozíky, multikáry apod.), školení interních auditorů, odborných zástupců jednotlivých útvarů, účetních, grafiků společnosti a mnohá další.

Na otázku, zda se v posledních třech letech zúčastnili nějakého školení či kurzu, odpovědělo 65 % respondentů ano, jak je znázorněno v Grafu 7. Zbývá cca jedna třetina zaměstnanců uvádí, že žádné školení v poslední době neprošla nebo se na to nepamatuje. 82 % respondentů, kteří nějaké školení poslední dobou absolvovali, dále uvádí, že to pro ně bylo přínosem. Z odpovědí je vidno, že společnost většinou umožňuje zaměstnancům zvyšování jejich kvalifikace a školení zaměstnanci to rozhodně považují za prospěšné.

Graf 7: Účast na školeních



Zdroj: vlastní výzkum

Z hlediska struktury zájmů zaměstnanců o jednotlivé oblasti vzdělávání jsou na prvním místě profesní dovednosti, polovina zaměstnanců by dále uvítala rozšiřování znalostí v oblasti cizích jazyků. Zaměstnanci také poměrně často uváděli ovládnutí výpočetní techniky a komunikační dovednosti. Nikdo neuvěděl, že další vzdělávání je nepotřebné. Tyto výsledky, zobrazené v Grafu 8, svědčí o velkém zájmu pracovníků o získávání nových znalostí a dovedností a touze dále se zdokonalovat.

Graf 8: Oblasti vzdělávání

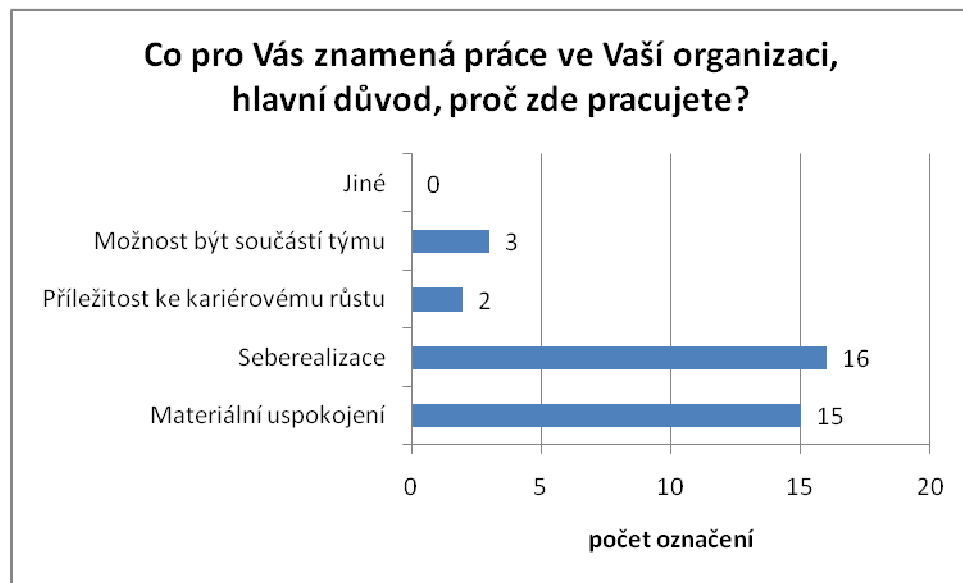


Zdroj: vlastní výzkum

4.5 Nejúčinnější stimuly - motivace

Hlavním důvodem, proč zaměstnanci pracují v podniku, je pro většinu z nich téměř shodně jak materiální uspokojení, tak potřeba seberealizace, pocit uspokojení z dobře vykonané práce. Zajímavé může být, že dokonce téměř všichni muži uvedli pouze možnost b – tedy seberealizaci. Pouze minimálně byly zmíněny zbylé možnosti – příležitost být součástí týmu či kariérový růst. Odpovědi přehledně ukazuje Graf 9.

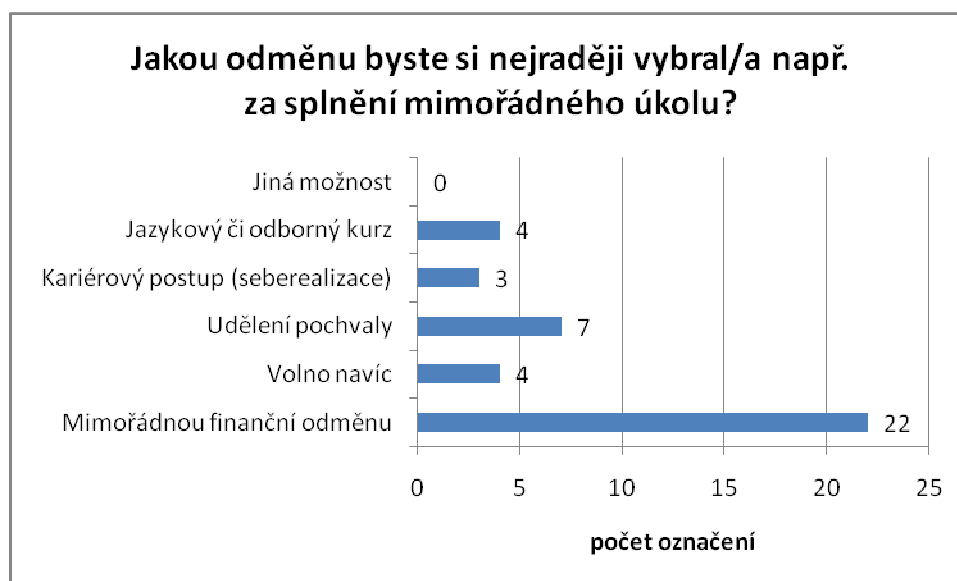
Graf 9: Význam zaměstnání v podniku



Zdroj: vlastní výzkum

Z Grafu 10 je patrné, že zaměstnance společnosti nejvíce motivuje mimořádná finanční odměna, protože tuto možnost by si naprostá většina z nich vybrala jako speciální odměnu. Někteří zaměstnanci by raději upřednostnili udělení pochvaly od vedení firmy (někteří dokonce uváděli pouze tuto možnost, žádnou jinou), objevily se i možnosti volna navíc, účast na kurzu či kariérový postup. Z toho jasně vyplývá, že na prvním místě je pro většinu zaměstnanců finanční motivace.

Graf 10: Největší motivace

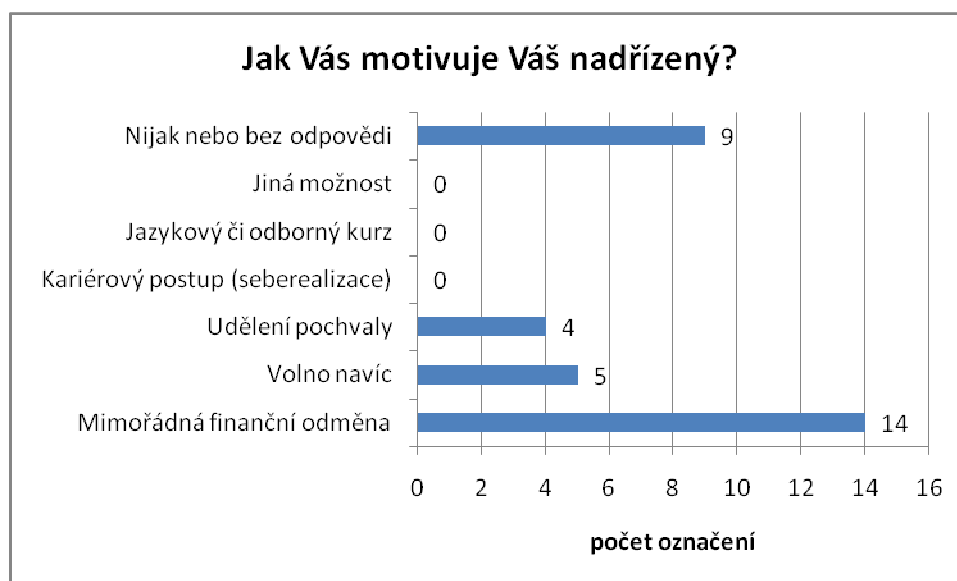


Zdroj: vlastní výzkum

Dále měli zaměstnanci za úkol odpovídat, jak konkrétně jsou svým zaměstnavatelem motivováni. Nejvíce jich uvedlo finanční odměnu, což splňuje jejich požadavky z předcházející otázky. Poměrně mockrát se ale vyskytla odpověď „nijak“ nebo byla odpověď vynechána úplně. Několikrát se objevily možnosti volna navíc a udělení pochvaly od vedení. Možnost seberealizace (kariérového postupu) a účasti na kurzu nezazněla vůbec (viz Graf 11).

Výsledky zkoumající toto téma tedy z větší části korespondují s požadavky a touhami zaměstnanců (mimořádná finanční odměna), ale objevují se i značné rozpory vyjádřené asi třetinou všech zaměstnanců (nepociťují motivaci ze strany zaměstnavatele).

Graf 11: Konkrétní motivace



Zdroj: vlastní výzkum

Významnou složkou motivace je právě finanční odměňování. Na odměňování zaměstnanců existuje v podniku stejnojmenná instrukce, která stanovuje zásady a pravidla procesu odměňování pracovníků. Současně samozřejmě plní roli motivačního prostředku při hodnocení iniciativy zaměstnanců vedením společnosti.

Zaměstnavatel zařadí zaměstnance podle převážně vykonávané práce do tarifních stupňů a tříd. Rozhodující kritéria pro zařazení do tarifního stupně či třídy jsou složitost, odpovědnost a namáhavost vykonávané práce. Zaměstnanci dělnických profesí jsou odměňováni hodinovými mzdovými tarify, zaměstnanci THP měsíčními mzdovými tarify. K těmto tarifům je poskytována nezaručená složka mzdy na základě bezchybného a včasného plnění všech pracovních úkolů, dodržování zásad BOZP a dodržování pracovní kázně.

4.6 Pracovní prostředí

Administrativní budova společnosti Výstaviště České Budějovice, a. s. stojí vpravo za vchodem do areálu, proti ní je umístěna budova útvaru realizace a závodní kantýna. Administrativní budova je jednopatrová, v přízemí sídlí z logických důvodů především kanceláře útvarů, kam chodí nejvíce návštěv za účelem různých jednání (tj. technický útvar, útvar propagace, marketingu a reklamních služeb, útvar výstav, pokladna). Další místnosti jsou umístěny v prvním patře, kde sídlí ředitelka a sekretariát, ekonomický

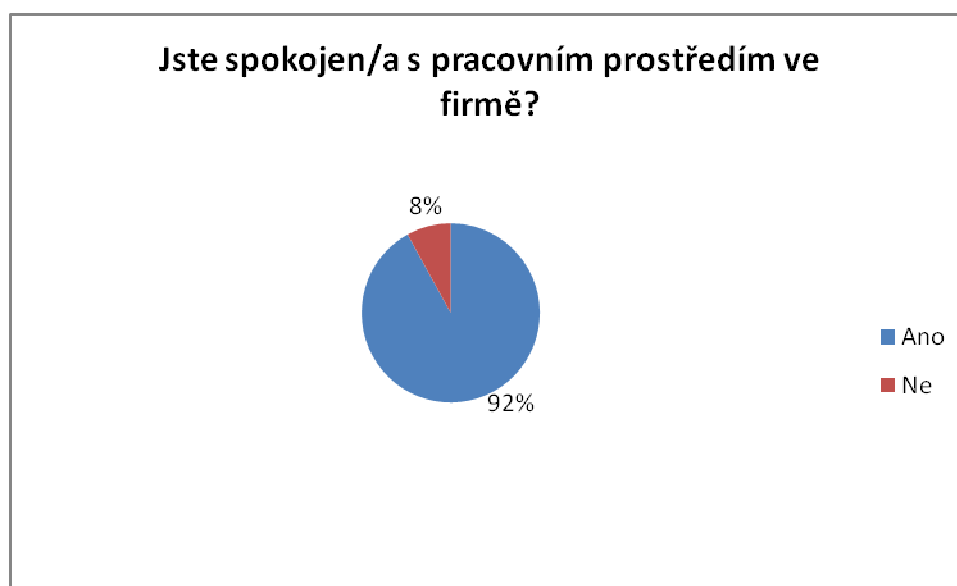
útvár, útvár realizace, útvár informačních systémů, podnikový právník, pracovní představenstva apod. Na každém z pater nechybí samozřejmě sociální zařízení a také kuchyňka, ve které si mohou zaměstnanci připravit občerstvení a uvařit čaj nebo kávu.

Kanceláře jsou vybaveny vším, co je pro práci třeba – každý zaměstnanec v budově ředitelství má k dispozici počítač napojený na vnitřní síť firmy (intranet) i na internet, tiskárnu, telefon, případně kopírku. Kanceláře jsou vybaveny pěkným světlehnědým nábytkem, který je zánovní, protože byl zakoupen po povodních v roce 2002, které vyplavily také administrativní budovu. Místnosti ožívují květiny, na zdech visí nástěnky např. s mapou areálu, statistickými údaji z minulých výstav, s certifikátem jakosti apod.

Celkově působí interiér kanceláří útulně, vkusně a praktické vybavení napomáhá pohodlnému vykonávání pracovní činnosti.

Dojem z návštěvy podniku byl potvrzen také výzkumem, z něhož je zřejmé, že 92 % zaměstnanců je s pracovním prostředím ve firmě spokojeno (viz Graf 12). Zbývajících 8 % spokojeno není – jako důvod byl jednou uveden nevyhovující počet pracovníků v kanceláři, a proto chybějící klid na práci. Je to patrně proto, že pracovníci touží být v kanceláři sami, což většinou jsou, ale několik kanceláří je sdíleno více spolupracovníky najednou a tento problém nelze vyřešit z důvodu omezených prostor firmy. Tento názor měl ale pouze jediný pracovník podniku, drtivá většina je s pracovním prostředím dle svých odpovědí naprosto spokojena.

Graf 12: Pracovní prostředí



Zdroj: vlastní výzkum

4.7 Zaměstnanecké výhody

Ve firmě je každoročně uzavírána kolektivní smlouva s odbory, která řeší např. pravidla předávání informací o volných pracovních místech, o hospodářských výsledcích, organizační změny, celopodnikovou dovolenou, mzdový nárůst, příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění a další pracovněprávní nároky a podmínky.

Pracovní doba je kolektivní smlouvou stanovena na 37,5 hodin týdně. Dovolená na zotavenou je v délce pět týdnů, tedy o týden více nad limit stanovený zákoníkem práce.

Obsahem kolektivní smlouvy je také to, že zaměstnanec může ročně odčerpat služby a materiál za režijní náklady do 10 000 Kč. Jedná se např. o koupi likvidovaného výstavního nábytku (křesla, stoly, lednice, atd.), počítačové techniky, kopírovací služby, pronájem firemního vozidla, či pronájem pavilonů pro osobní účely. Tato možnost je podle slov vedení zaměstnanci často využívána – pavilon R2 (tzv. Protokol), který pojme až 250 osob a je nabízen k pronájmu na soukromé nebo firemní akce, si zaměstnanec má možnost pronajmout za pouhých 500 Kč a uspořádat zde oslavu narozenin či jinou podobnou akci. Pavilon je mimo jiné vybaven barovým pultem, kuchyní, nádobím a variabilním stolovým uspořádáním. Součástí pavilonu je uzavřené atrium se zelení, kaskádou a večerním osvětlením.

V kolektivní smlouvě je také ujednání o finančních odměnách, které náleží zaměstnancům, kteří dosáhli pracovního výročí či životního výročí nebo jsou držiteli plakety za dárcovství krve. Podnik uděluje odměnu 5 000 Kč za deset let zaměstnání v podniku a poté za každých dalších pět let. Odměna ve stejné výši je také udělována pracovníkům, kteří dosáhnou životního jubilea 50 let a zaměstnancům při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu.

Do oblasti péče o zaměstnance patří také možnost stravování. Firma má vlastní jídelnu, v níž cena oběda pro zaměstnance činí 17 Kč, zbytek hodnoty jídla (do 47 Kč) je hrazen ze sociálního fondu (příspěvek na potraviny 10, 80 Kč) a ostatní zůstává v osobních a věcných nákladech zaměstnavatele. Jídelnu mohou využít během celého roku i cizí strážníci, v době výstav je v rámci kapacity využívána také vystavovateli a prodejci a to za cenu 54 Kč / oběd. Zaměstnanci a ostatní strážníci mají k dispozici také závodní kantýnu, která má rabat pouze 6 %, takže ji často využívají zaměstnanci i k nákupům domů.

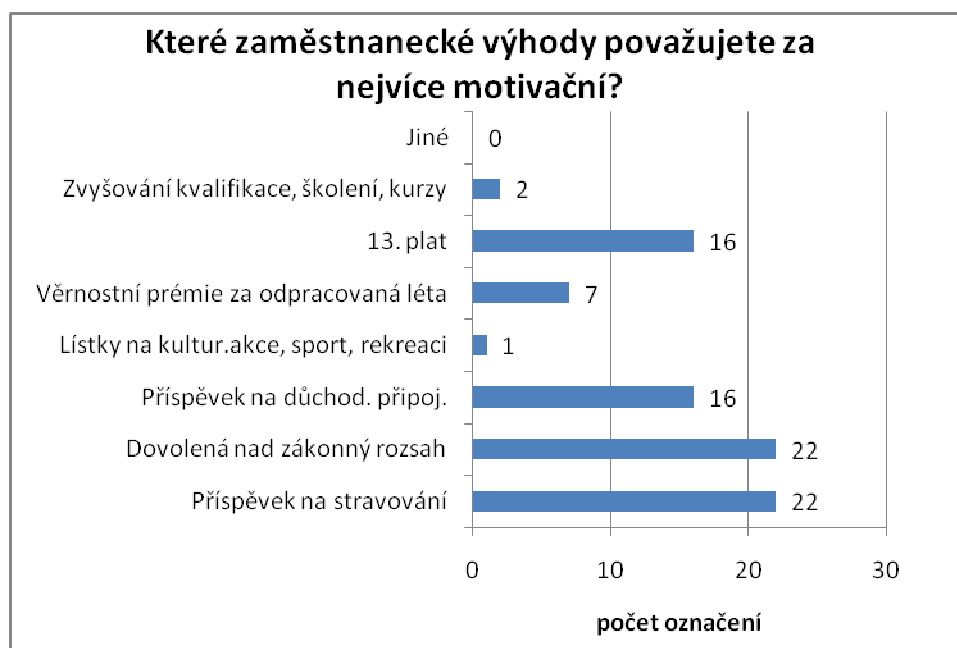
K dalším výhodám patří služební mobilní telefony a služební automobily, které zaměstnanci mohou použít k cestám na pracovní jednání.

Dělníci potřebují k vykonávání své práce pracovní oblečení. To jim je poskytováno zdarma, je na něm firemní označení (logo na montérkách). Podle potřeby zaměstnanci dostávají různé pracovní pomůcky.

Všechny výše zmíněné výhody jsou pro zaměstnance společnosti velkým plusem a lze je považovat za důležité zdroje motivace.

Dle výsledků průzkumu zaměstnanci považují za nejvíce motivační výhody dovolenou nad zákonný rozsah a finanční stimuly jako příspěvek na stravování, příspěvek na důchodové připojištění a 13. plat. Několikrát se objevily i další možnosti jako věrnostní prémie či účast na kurzu (viz Graf 13).

Graf 13: Upřednostňování zaměstnaneckých výhod



Zdroj: vlastní výzkum

Zaměstnanecké výhody poskytované podnikem využívá a kladně hodnotí celých 88 % zaměstnanců – uvádějí, že je využívají a jsou pro ně velkou výhodou. 8 % uvádí, že výhody jsou poskytovány, ale nejeví o ně zájem a pouze jeden pracovník tvrdí, že firma výhody neposkytuje a on je nepostrádá.

V souvislosti s touto tematikou zaměstnanci dále uváděli, zda by si přáli nějakou zaměstnaneckou výhodu zavést či zlepšit. Pouze 15 % zaměstnanců vyjádřilo souhlasný názor, zbývajících 85 % je s výhodami plně spokojeno. Několik zaměstnanců by uvítalo větší možnosti dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace prostřednictvím účasti na kurzech. Také se objevil návrh na poskytování lístků na kulturní akce či sport.

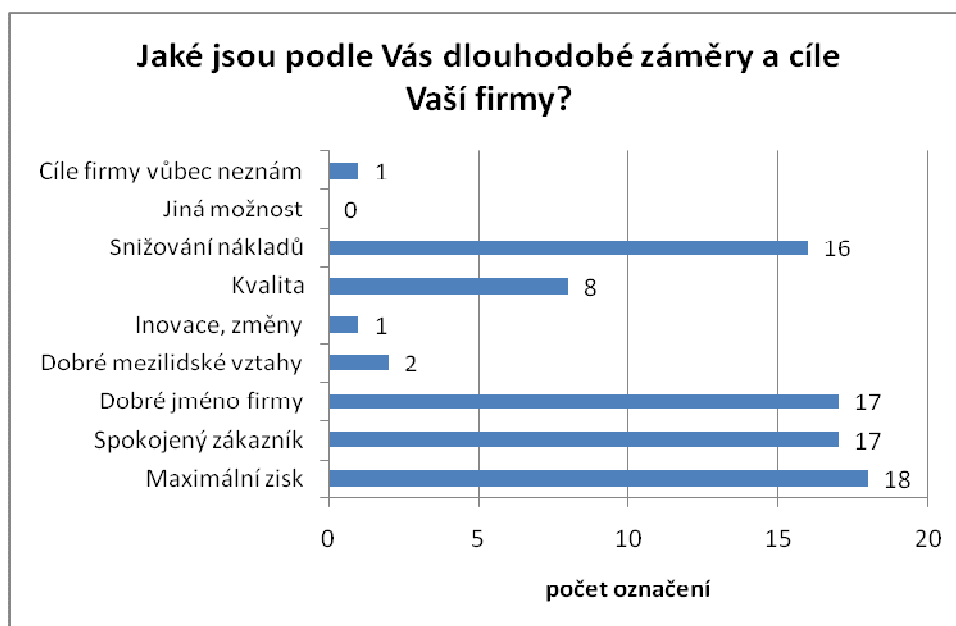
4.8 Informovanost a komunikace

Základním nástrojem komunikace uvnitř firmy jsou informace, které jsou předávány různými způsoby. Je důležité, aby vedení bylo vstřícné, zajišťovalo srozumitelnost informací všem pracovníkům podniku a umožňovalo zpětnou vazbu.

Výzkum v této oblasti nejprve zjišťoval, jak zaměstnanci znají cíle podniku, v němž pracují. V kapitole 4.1.5 Situační analýza a cíle podniku je o tomto tématu pojednáno podrobněji. K cílům Výstaviště České Budějovice a. s. patří především spokojenost zákazníka, zvyšování zisku, snižování nákladů, dobrá image firmy a zabezpečování kvality poskytovaných služeb, čemuž odpovídá i vlastnictví certifikátu ČSN ISO 9001.

V odpovědích se převážná většina respondentů shodla na tom, že dlouhodobým záměrem firmy je zisk, dále spokojený zákazník, dobré jméno firmy a snižování nákladů (viz Graf 14). 30 % zaměstnanců označilo za cíl také kvalitu.

Graf 14: Znalost cílů firmy



Zdroj: vlastní výzkum

Na znalost cílů firmy navazuje důvěra v jejich dosahování. V Grafu 15 je vidět, že 65 % zaměstnanců věří, že se firmě daří její cíle uskutečňovat. Jen 8 % má opačný názor a 27 % neví. Výsledky této otázky jsou o poznání lepší než před třemi lety, kdy byla také zaměstnancům položena. Tehdy jich v dosahování cílů firmy věřilo jen 40 %, nevěřilo 17 % a nevědělo dokonce 43 %. Přesto se v současné době cítí stále více než čtvrtina zaměstnanců neinformována. Zde se tedy dle názoru některých pracovníků vyskytuje určitý prostor pro zlepšení informovanosti o tom, co se v podniku děje, zejména z hlediska dlouhodobějších záměrů a plánů.

Graf 15: Důvěra v dosahování cílů



Zdroj: vlastní výzkum

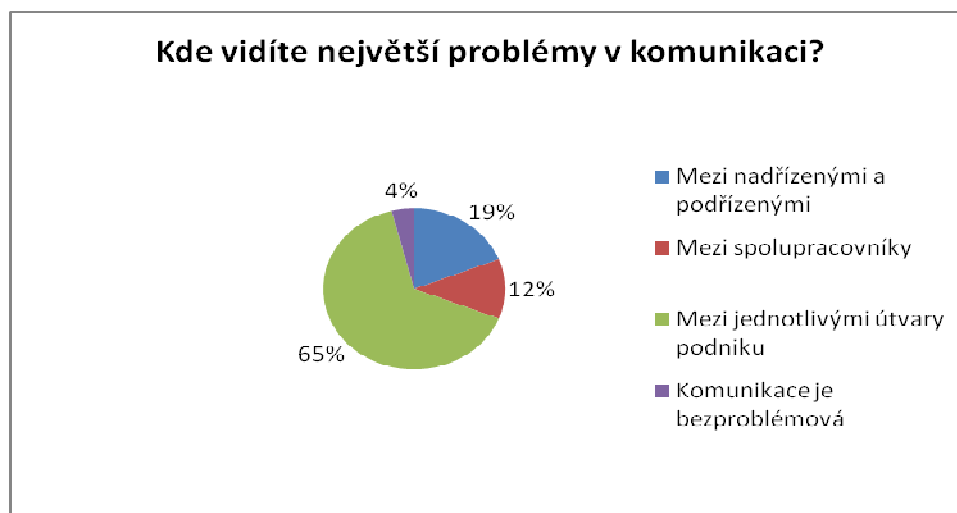
Faktor komunikace doplňuje faktor informovanosti, protože v podstatě popisuje formální i neformální informační toky. U dnešních firem je tento faktor klíčový, neboť přesně vystihuje cesty a formy komunikačních kanálů ve společnosti.

Ve zkoumaném podniku považuje 61 % respondentů komunikaci za spíše formální, 35 % za spíše neformální. Komunikaci velmi formální uvedl jeden zaměstnanec, velmi neformální nikdo.

Nejrozšířenějším komunikačním prostředkem mezi zaměstnanci je celkově přímá komunikace (z očí do očí), uvedlo tak 69 % respondentů. 31 % pracovníků zmínilo používání telefonu. Ostatní formy komunikačních prostředků nejsou v podniku tak často využívány.

Názor zaměstnanců na stav komunikace v podniku znázorňuje Graf 16. Dvě třetiny pracovníků (65 %) vidí největší problémy v komunikaci mezi jednotlivými útvary, 19 % spatřuje nedostatky v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. 12 % respondentů uvádí problémy mezi spolupracovníky a pouze jeden pracovník nevidí v této oblasti žádný zádrhel. Zde je vidět prostor pro nápravu systému komunikace mezi útvary.

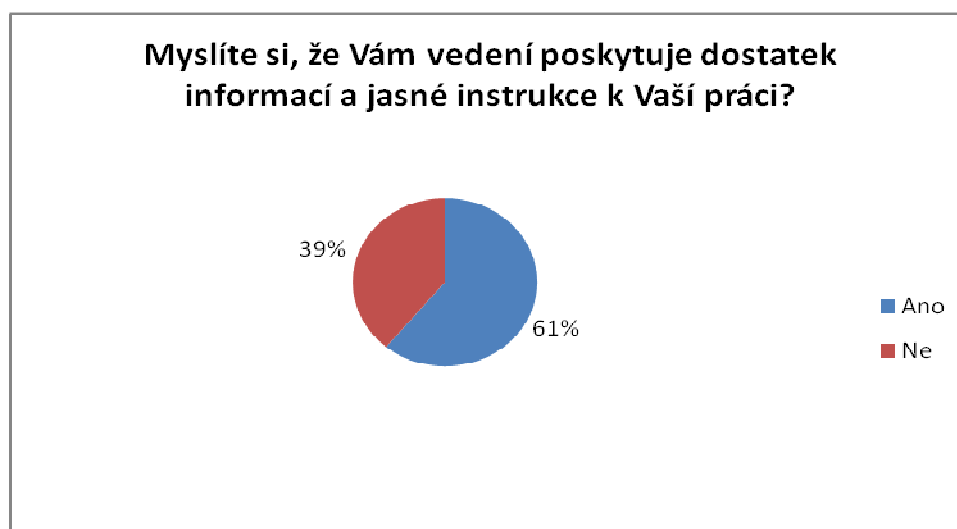
Graf 16: Problémy v komunikaci



Zdroj: vlastní výzkum

Další otázka směřovala k názoru zaměstnanců na dostatek informací od vedení k vykonávané práci. Nadpoloviční většina (61 %) sice tvrdí, že jim vedení poskytuje dostatek instrukcí, velká část (39 %) je ale přesvědčena o opaku (viz Graf 17).

Graf 17: Názor na dostatek instrukcí k práci



Zdroj: vlastní výzkum

K nejdůležitějším formám komunikace v podniku patří pracovní porady, které mají být jedním z nejdůležitějších zdrojů informací. Ve společnosti Výstaviště České Budějovice a. s. se uskutečňují různé druhy porad podle závažnosti projednávaných záležitostí, doby konání a dalších hledisek.

Na nejvyšším stupni jsou to tyto schůze a orgány:

- *Představenstvo a dozorčí rada* se schází každý poslední pátek v měsíci.
- *Operativní porada ředitele (= OPŘ)*, kde se schází vrcholový management (ředitelka, vedoucí jednotlivých útvarů). Probíhá 1 – 2krát měsíčně, pořizuje se z ní zápis, který obsahuje např. zhodnocení provedení úkolů z minulé porady, informace o dění v útvarech, vývoj příprav interních výstav, běžné organizační záležitosti apod. Plán OPŘ je dán harmonogramem OPŘ, který je rozdělen na čtvrtletí, je vydáván na počátku roku.
- *Hodnocení proběhnuté výstavy* – pořizuje se z něj zápis, na jehož základě se poté přihlíží k sestavování koncepce pro následující výstavu. Skládá se jednak z ekonomického hodnocení nákladů a výnosů, jednak z věcného hodnocení, ve kterém jednotlivé útvary uvedou pozitiva a negativa výstavy. Cílem je následně hledání způsobu, jak snižovat náklady a odstraňovat uvedená negativa.
- *Koncepce výstavy*, která se koná minimálně půl roku před konáním výstavy. Jsou na ní vydány úkoly pro zabezpečení výstavy (od obchodních záležitostí přes marketing, zabezpečení ploch apod.). Pořizuje se z ní dokument Informace o výstavách, kam každý vedoucí do své kolonky uvede své poznatky, jak pochvalné, tak kritická upozornění na určité problémy (ty se následně musí odstranit). Schůzky ke koncepci výstavy se 3 – 4krát do zahájení konkrétní výstavy opakují.
- *Koordinační komise* se koná 14 dní před každou výstavou – prochází se areál, dávají se konkrétní úkoly jednotlivým vedoucím k zabezpečení výstavy.
- *Kolaudační komise* se schází poslední den odpoledne před zahájením výstavy. Účastní se jí vedoucí útvaru výstav, garant výstavy, zástupce bezpečnostní služby. Cílem je schválení spuštění výstavy.
- *Štáb výstavy* se schází v době konání výstavy každý den, účastní se ředitelka a.s., vedoucí útvaru výstav, dále propagace, marketingu a reklamních služeb,

garant výstavy, příp. další zainteresované osoby (např. zástupce bezpečnostní služby, Policie ČR, apod.)

- *Poradní orgány ředitele* - patří sem již zmíněná OPŘ, koordinační komise, a dále komise následující: ústřední inventarizační, náhradová, škodní, požárně – technická, investiční, likvidační, cenová a skartační.

Na nižším stupni se ve společnosti konají tyto pracovní schůze:

- *Porady jednotlivých útvarů* – četnost a rozsah závisí na rozhodnutí vedoucích útvarů.
- *Operativní jednání zástupců útvarů*, které se koná se podle aktuální potřeby. Jedná se schůzi dvou či tří zástupců útvarů určitých oblastí, když OPŘ vydá úkol týkající se těchto několika útvarů.

Zvlášť by se mohly hodnotit *porady útvaru výroby*. Ten je řízen Plánem útvaru výroby na rok, který je aktualizován Plánem útvaru výroby na měsíc. Každý den probíhá operativní porada, na níž se projednává přidělování pracovníků k jednotlivým činnostem.

Výzkumem byl zjišťován názor zaměstnanců na využívání, průběh a přínos porad. 81 % zaměstnanců uvedlo, že se porady konají pravidelně, což je uvedeno v předchozím výčtu porad. 69 % respondentů souhlasí s tvrzením, že porady přinášejí dostatek informací. Více než třetina pracovníků se tedy prostřednictvím porad necítí být dostatečně informována, což souvisí např. i s dříve uvedenou nespokojeností zaměstnanců s množstvím obdržených informací k vykonávané práci. Respondenti většinou vyjádřili spokojenost s organizací porad (65 %) a 85 % uvádí, že jim porady dávají možnost uplatnit své názory a připomínky. Celkově polovina zaměstnanců považuje porady za efektivní, druhá polovina za neefektivní.

4.9 Zavádění a přijetí změn – inovativnost

Poslední blok otázek v dotazníku byl zaměřen na výzkum změn, jejich přijímání a vliv v podniku. Způsob nakládání s novými nápady, podněty a myšlenkami je následující: celkem 84 % zaměstnanců uvádí, že nápady jsou formálně přijaty, z toho polovina tvrdí, že jsou oceněny a podpořeny, ale druhá polovina, že se s nimi dále nepracuje. 16 % respondentů se neseťkalo s podporou a očekáváním nových námětů. Výsledky otázky ukazují, že se s určitým procentem nápadů skutečně pracuje a jsou ceněny (42 %), výjimečně se vyskytuje názor, že k novým nápadům není vůbec přihlíženo či nejsou žádány.

Výskyt různých změn a inovací v podniku považuje 50 % dotázaných za občasné, 38 % za častý a 12 % za výjimečný (viz Graf 18). To svědčí o tom, že v podniku dochází kontinuálně ke změnám, nevyskytuje se dlouhodobá setrvačnost a strnulost.

Podle nadpoloviční většiny zaměstnanců (53 %) přináší změny v podniku vítané zlepšení, pro 12 % jsou změny nepříjemné, ale v důsledku mají také zlepšující vliv. Dle zbývajících 35 % jsou inovace zbytečné.

Graf 18: Výskyt změn v podniku



Zdroj: vlastní výzkum

5 DISKUZE

Diskuse byla již součástí komentáře výsledků některých otázek z dotazníku v kapitole 4. Nyní je třeba zaměřit se na zhodnocení výsledků v komplexnější rovině, a to z hlediska jednotlivých okruhů témat týkajících se podnikové kultury.

Z odpovědí na otázky zkoumající identifikaci zaměstnanců s firmou vyplývá, že většina zaměstnanců věří v dobré jméno firmy, jsou v zaměstnání celkově spíše spokojeni a jsou hrdí na svého zaměstnavatele. Obávají se převzetí firmy jiným vedením, což vysvětluje plánovaná privatizace společnosti. Dobré jméno firmy a kladné hodnocení firmy samotným zaměstnancem jsou velmi důležitými prostředky k tomu, aby se zaměstnanec identifikoval s firmou a byl hrdý na to, že právě v dané firmě pracuje. Pozitivní hodnocení firmy zaměstnancem vede k pracovní spokojenosti.

Vztahy na pracovišti jsou v rámci oddělení přátelské, zato celopodniková atmosféra má spíše negativnější zabarvení – zaměstnanci ji většinou označili za soupeřivou. Pracovníci se společně setkávají i mimopracovně, téměř nikdo se necítí být na pracovišti diskriminován. Pracovní problémy řeší většinou nadřízený. S tím souhlasí BROOKS, I., 2003, který tvrdí, že řídicí pracovníci se musí zabývat tím, aby konflikt na pracovišti byl zvládnutelný a řešitelný. Respondenti vyjádřili obavu otevřeně sdělovat své názory na problémy a situaci v podniku. KOUBEK, J., 2004 v souvislosti s tímto výsledkem doporučuje vytvořit atmosféru otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky a připomíná, že kvalita pracovních vztahů významně ovlivňuje dosahování cílů organizace, výkon a spokojenost pracovníků.

Výsledky dotazníkových otázek zaměřených na vzdělávání pracovníků v podniku ukázaly, že firma svým zaměstnancům umožňuje účast na školeních. Ti by navíc uvítali do budoucna rozšířenou možnost vzdělávání v cizím jazyce a profesních dovednostech.

Hlavním důvodem práce v podniku je pro většinu zaměstnanců materiální uspokojení a seberealizace. Nejsilnějším motivačním faktorem je často podle ZADRAŽILOVÉ, D., KHELEROVÉ, V., 1995 mzda. Finanční motivace je také skutečně dle výsledků dotazníku pro většinu zaměstnanců na prvním místě, před pochvalou nadřízeného a kariérovým postupem. Tyto motivátory také nadřízení někdy skutečně používají (kromě možnosti kariérového růstu), ale často bylo bohužel uvedeno, že podřízený žádnou motivaci nepocítuje. HORALÍKOVÁ, M., 2004 upozorňuje, že motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním

výkonu člověka, který je u motivovanějších pracovníků vyšší. Na odměňování existuje v podniku instrukce, která jasně stanovuje zásady určování výše mezd zaměstnanců. HURNÁ, S., ŽELEZNÍK, O., 2002 také zastávají názor, že neexistence jasného systému odměňování pracovníků podle jejich individuální výkonnosti by vedla k demotivaci.

Příjemné, vyhovující pracovní prostředí a řadu výhod, které firma zaměstnancům poskytuje, lze označit za další zdroje motivace. Zaměstnanci jsou s těmito oblastmi podnikové kultury v převážné většině spokojeni a z výsledků šetření vyplývá, že zde není důvod k radikálním změnám.

Nesrovnalosti se objevily ve výsledcích otázek zkoumajících spokojenost se stavem komunikace a informovanosti v podniku. Cíle firmy zaměstnanci dokážou identifikovat, ale poměrně hodně jich neví, zda a jak se firmě daří jich dosahovat. Také dle HURNÉ, S., ŽELEZNÍKA, O., 2002 by měli být pracovníci o vizi a cílech firmy dobře informováni, i když je to pro management podniku často velmi složité. JANDA, P., 2004 uvádí, že v souvislosti s firemní kulturou je způsob komunikace jak mezi vedením a zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci navzájem, jedním z nejdůležitějších činitelů pro vytváření příznivého firemního klimatu.

Komunikace ve společnosti je spíše formální, nejčastěji se komunikuje „z očí do očí“. Jako nejproblémovější zaměstnanci označili komunikaci mezi útvary. Tento výsledek je shodný s tvrzením HURNÉ, S., ŽELEZNÍKA, O., 2002, kteří uvádějí, že komunikace v podniku bývá ztížena bariérami mezi jednotlivými podnikovými útvary.

Téměř polovina zaměstnanců se necítí být dostatečně informována, co se týče instrukcí ke své práci. KOUBEK, J., 2004 tvrdí, že v systému komunikace jde o to, aby pracovníci byli přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat. Třetina pracovníků zkoumaného podniku si taktéž stěžuje na nedostatek informací, které jim přinášejí porady. Jedním z důvodů nespokojenosti může být i to, že pokud na poradě vedení chybí vedoucí nějakého útvaru, není za něj povolán žádný zástup. Tím může docházet k nedostatku informací a brzdění komunikace. Interní komunikace je přitom podle SNOPKOVÉ, E., 2004 jedním z hlavních projevů firemní kultury a umožňuje zpětnou vazbu, proto je důležité jejím prostřednictvím podporovat dosahování lepších pracovních výkonů.

Vztah ke změnám v podniku je pozitivní, nové nápady a myšlenky jsou přijímány, často i oceňovány. Změny probíhají občas a většinou přinášejí zlepšení.

6 VYHODNOCENÍ PODNIKOVÉ KULTURY A NÁVRHY ZMĚN

6.1 Typologie podnikové kultury ve firmě

Podniková kultura firmy byla pojmenována podle jednotlivých typologií popsaných v literárním přehledu. Kategorizaci do konkrétních typů nebylo možné provést naprosto jednoznačně z toho důvodu, že téměř vždy kultura zkoumaného podniku kombinuje znaky různých typů.

Dle nejužívanějšího členění se podniková kultura ve firmě Výstaviště České Budějovice, a. s. blíží nejvíce kultuře „*analytický projekt*“, protože firma je vystavena většímu riziku předmětu podnikání a pomalejší dynamice trhu. Projevují se zde však často prvky kultury typu „*chléb a hry*“, o čemž svědčí např. oceňování dobrých výkonů, převážně přátelské vztahy na pracovišti a značná stabilita pracovníků.

Dle dalšího členění zde převažuje podniková „*kultura zaměřená na výsledky*“. Svědčí o tom konkurenční trh, oceňování zvládnutí úkolů, které před jedincem či skupinou leží. Respektování norem a pravidel ovšem nasvědčuje i výskytu některých prvků charakteristických pro „*kulturu zaměřenou na role*“.

Co se týče vztahu ke změně, lze říci, že firma sice v některých ohledech vyznává jistotu a stabilitu, zachování obsahu dosavadní činnosti, ale zároveň si uvědomuje, že je nutné pomalu a nenásilně se určitým změnám přizpůsobovat – tzn. uplatňovat „*analytickou kulturu*“.

Co se týče typologie českých pracovníků ve vztahu k firemní kultuře, mohou se ve společnosti vyskytovat různé typy lidí. Nejprospěšnější pro firmu jsou však „*pracovní furianti*“, „*fandové oboru*“ a „*hraví kamarádi*“ a ve svém vlastním zájmu by se firma měla snažit zaměstnávat právě tyto typy zaměstnanců.

6.2 Síla podnikové kultury

Podniková kultura ve společnosti je spíše silná, i když jí některé znaky silné podnikové kultury chybí. Silné podnikové kultuře nasvědčují tyto ukazatele:

- zaměstnanci se identifikují s firmou a důvěřují jí, znají její cíle,
- vzájemné vztahy uvnitř firmy jsou na velmi dobré úrovni,
- spolupracovníci často fungují jako tým,
- prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti,
- fluktuace zaměstnanců je nízká.

Chybějícími znaky silné podnikové kultury jsou:

- dostatečná informovanost,
- bezproblémová komunikace,
- management nebrání podřízeným veřejně mluvit a vznášet připomínky.

6.3 Přednosti a nedostatky podnikové kultury

Přednosti podnikové kultury ve společnosti Výstaviště České Budějovice, a. s.:

- zaměstnanci jsou loajální s firmou, jsou hrdí na svého zaměstnavatele,
- jsou se svým zaměstnáním celkově spokojeni,
- na pracovišti převažují přátelské vztahy,
- společnost umožňuje zaměstnancům zvyšování kvalifikace prostřednictvím různých typů školení,
- zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím a velkým množstvím sociálních výhod, kterými jim dává firma najevo, že si váží jejich práce,
- pracovníci umí identifikovat nejdůležitější záměry a cíle společnosti,
- management bere v úvahu nové podněty zaměstnanců.

Nedostatky podnikové kultury ve společnosti Výstaviště České Budějovice, a.s.:

- pracovníci se bojí otevřeně sdělovat názory na případné problémy v podniku,
- polovina zaměstnanců považuje celopodnikovou atmosféru za soupeřivou,
- nízká informovanost o tom, jak se daří firmě dosahovat jejích cílů, o instrukcích k práci,
- nedostatečná motivace některých zaměstnanců,
- v komunikaci mezi útvary dochází k problémům.

6.4 Návrhy změn

Vedení by se mělo zaměřit na pěstování a podporování předností podnikové kultury a na odstraňování či omezování nedostatků. V následující Tabulce 4 jsou uvedeny potřebné formy žádoucího posunu firemní kultury v jednotlivých zkoumaných oblastech dle kapitoly 2.6.1 v literárním přehledu.

Tabulka 4: Žádoucí posun v kultuře firmy

Identifikace zaměstnanců s firmou	další pěstování
Vztahy a atmosféra na pracovišti	vyladění nepoměru a provedení změn
Vzdělávání zaměstnanců	další pěstování
Nejúčinnější stimuly - motivace	vyladění nepoměru a provedení změn
Pracovní prostředí	další pěstování
Zaměstnanecké výhody	další pěstování
Informovanost a komunikace	vyladění nepoměru a provedení změn
Zavádění a přijetí změn - inovativnost	další pěstování

Zdroj: vlastní výzkum

Nejlepším předpokladem změny firemní kultury je navázat na tu dosavadní, pokračovat v tom, co bylo prospěšné a s čím byli zaměstnanci spokojeni. Naopak záporny zjištěné výzkumem je třeba omezovat na minimum. Na základě výsledků výzkumu podnikové kultury ve firmě Výstaviště České Budějovice, a. s. lze tedy navrhnout určitá opatření, která by měla přispět k odstranění několika stávajících konkrétních problémů. Nedostatky byly nalezeny v těchto oblastech podnikové kultury:

- atmosféra na pracovišti,
- nejúčinnější stimuly – motivace,
- komunikace a informovanost.

6.4.1 Návrh pro zlepšení atmosféry na pracovišti

- **Změnit vnímání atmosféry.**

Dobré vztahy na pracovišti kazí celopodniková atmosféra. Polovina zaměstnanců ji považuje za soupeřivou – konkurenční. Takový stav podniku neprospívá, v budoucnu by mohl vést ke zhoršení dosud přátelských mezilidských vztahů na pracovišti a

demotivovat zaměstnance. Jednou z příčin může být i výzkumem odhalený problém v komunikaci mezi útvary, jejich případné konkurenční vztahy. Problémy s celopodnikovou atmosférou je možné řešit s pomocí specialistů. Ti by mohli příčiny neuspokojivého stavu identifikovat přesně a na základě zjištěných skutečností vypracovat plán nápravných opatření. Vhodné je využít služeb externího specialisty, který posoudí situaci nejen odborně, ale i objektivně díky pohledu zvenčí. Atmosféra musí být více týmová – spolupracující a je potřeba, aby ji tak v budoucnu vnímalo více pracovníků než doposud.

- **Odstranit obavu.**

Dále je potřeba nastolit v podniku demokratičtější prostředí, aby se někteří zaměstnanci nebáli vystupovat se svými názory na situaci a problémy v podniku. Velká část sice svému nadřízenému tyto názory bez obav sdělí, přesto je stále dost těch, kteří k tomu zatím nenacházejí odvalu a potřebují zaměstnavateli více důvěřovat. Jedním z částečných řešení pro tyto jedince by mohla být schránka pro anonymní názory na dění v podniku umístěná např. na chodbě, kam by zaměstnanci mohli své příspěvky vhazovat a vedení by se jimi potom zabývalo na poradě.

6.4.2 Návrh pro zlepšení motivace

- **Motivovat všechny pracovníky.**

Přestože nadpoloviční většina respondentů identifikovala konkrétní stimuly ke své práci a odměny ze strany zaměstnavatele, existuje velká skupina těch, kterým motivace dle jejich vyjádření chybí. Pokud je příčinou malá informovanost o finančních odměnách, mimořádném volnu či udělených pochvalách, které vedení poskytuje soudě dle jiných názorů z dotazníků, je potřeba rozšířit povědomí o nich dostatečně v celém podniku. Pokud je příčina jiná, vedení se musí zamyslet, jak tento pocit pracovníků změnit a motivovat je více. Jednou z možností je udělovat více pochval, např. k tomu vymezit na poradách prostor a čas určený k vyzdvižení úspěšně splněných úkolů minulého období, jmenovat, kdo na nich má zásluhu. Hlavní úlohu v motivaci zaměstnanců hraje totiž vždy nadřízený. Motivovat zaměstnance znamená získat ho pro svůj cíl umožněním splnění jeho osobních cílů, předat dostatek informací, delegovat odpovědnost a pravomoci, oceňovat plnění cílů, vhodně a přiměřeně chválit. Dobrý manažer by měl tolerovat jednorázovou chybu a kritizovat jen mezi čtyřma očima.

- **Naslouchat potřebám zaměstnanců.**

Pracovníci se liší věkem, postavením, mají odlišná přání. Jednoduchý návod, jak motivovat všechny zaměstnance bez rozdílu bohužel neexistuje. Proto je důležité, aby management podniku byl přístupný pro všechny zaměstnance, chtěl znát jejich názory a připomínky k řešeným problémům, naslouchal jejich potřebám a snažil se je v mezích možností uspokojovat. Dobře motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou totiž jedním z kroků k úspěchu.

6.4.3 Návrh pro zlepšení komunikace a informovanosti

- **Zlepšit informovanost napříč celou firmou.**

Management firmy by měl zajistit, aby se zaměstnanci nepotýkali s nedostatkem informací o budoucnosti firmy a jejích plánech. Nadřízení by měli se svými podřízenými více komunikovat o plánovaných úkolech, konkrétních instrukcích k práci, informovat je o tom, jak se firmě daří přibližovat k cílům. Jednou z možností je uspořádat mimořádné porady nebo informační schůzky za tímto účelem. Management podniku má mít neustále na paměti, že vysoká informovanost působí jako motivační faktor, zvyšuje výkonnost pracovníků a odstraňuje jejich nejistotu.

- **Kontrolovat správné pochopení sdělení.**

Při komunikaci může docházet k nepochopení sdělení, proto je důležité provádět kontrolu, prověřovat, zda byla informace správně pochopena. Lze najmout či vyčlenit odborníka, který bude pověřen analýzou problémových komunikačních uzlů, v nichž se střetávají a předávají toky informací. Ten bude zpětně vyhodnocovat vnímání komunikovaných informací zaměstnanci podniku a navrhnout konkrétní zlepšení.

- **Odstranit bariéry komunikace mezi útvary.**

Je potřeba pracovat na zrušení neviditelných překážek mezi jednotlivými podnikovými útvary, protože tím může docházet k dezinformacím a rozdílnému pochopení problému. To může stěžovat spolupráci, která je mezi útvary nutná, ba přímo nevyhnutelná. Opět se zde může uplatnit specialista, který bude sledovat komunikační toky mezi útvary a eliminovat nedostatky.

- **Poskytovat zpětnou vazbu.**

Zpětná vazba na aktuální dění ve společnosti podává důležité informace do procesu zlepšování a motivování pracovníků. Správně poskytnutá a přijatá zpětná vazba je nástrojem podpory, který by měl dobrý manažer zvládat. Je to něco jiného než kritika, je to přesná, konkrétní, relevantní a aktuální informace, kterou včas a v klidu poskytne vedoucí svému podřízenému nebo opačně. Zpětná vazba iniciuje samostatnost v jednání, řešení a zlepšení, míří do budoucna. Vedoucí neudělá chybu, když předem zaměstnance ujistí, že nejde o kritiku, ale o podnět k zamyšlení a šanci ke zlepšení. Je rozhodující, jak je zpětná vazba adresátem přijata. Pokud se jedná o pozitivní zpětnou vazbu, pracovník se dozvídá, co dělá správně, v čem by měl pokračovat a co je jeho silnou stránkou. Užitečné je krátce po poskytnutí zpětné vazby ověřit, jak byla pochopena a přijata a jaká je reakce. Pokud došlo k nedorozumění, je třeba to ihned napravit.

6.4.4 Další návrhy

- **Školení.**

Šetřením byl odhalen velký zájem zaměstnanců o zvyšování kvalifikace a rozšiřování různých znalostí a dovedností. Pokud by firma disponovala dostatkem financí, mohla by zlepšovat možnosti školení pro zaměstnance nad rámec školení povinných ze zákona dle přání vyjádřených v dotazníku. Jejich zájem se týkal především profesních dovedností a znalosti cizích jazyků, stejně tak jako ovládání výpočetní techniky a komunikačních dovedností. Z dotazníků je zřejmé, že nabídku aktuálně absolvovat některé z těchto školení by zaměstnanci přivítali s povděkem a bylo by to pro ně motivací. Firma by mohla školení nabídnout jako odměnu za mimořádný úkol apod.

- **Porady.**

Dalším doporučením, které by mohlo napomoci zlepšit informovanost, je určit zástupce každého vedoucího útvaru, který ho bude v jeho nepřítomnosti zastupovat na poradě vedení. Do nynějšíka totiž v případě absence vedoucího není na poradě za něj žádný zásah. Takto se odstraní případná neinformovanost a složité zpětné dohledávání informací v případě absence vedoucího na poradě. Tato opatření by měla porady v budoucnu zefektivnit a vést k většímu přínosu porad pro řadového zaměstnance.

- **Průzkum spokojenosti.**

Úspěšnost opatření, směřování firemní kultury a spokojenost zaměstnanců může firma zjišťovat jednou nebo vícekrát ročně průzkumem spokojenosti zaměstnanců. Projeví tak zájem o jejich názory. Za tímto účelem je praktické použít dotazníkovou metodu, hodnotící rozhovory, schránky na připomínky zaměstnanců apod. Vedení tak může průběžně sledovat spokojenost zaměstnanců a jejich hodnocení různých záležitostí v podniku a pomocí zjištěných informací nalézat řešení, v čem pokračovat a čeho se naopak vyvarovat. Cílem personálního řízení je kromě obchodních úspěchů hlavně spokojenost zaměstnanců. Je pravidlem, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější než ti, kterým se v práci nelíbí.

6.4.5 Ekonomické zhodnocení návrhu

Navržená doporučení pro společnost Výstaviště České Budějovice, a. s. budou samozřejmě vyžadovat určité investice. Zde jsou uvedena některá opatření vyžadující finanční investici s odhadnutou částkou pro 1 rok:

- najmutí externího odborníka na průzkum situace a vypracování plánu nápravných opatření týkajících se problémů v komunikaci mezi útvary, vnímání celopodnikové atmosféry apod. (25 000 Kč),
- zavedení schránky pro připomínky, názory a nápady zaměstnanců (2 000 Kč),
- školení dle vlastního výběru pro 3 zaměstnance jako odměna na základě výsledků práce za několik posledních měsíců nebo za vítězství v celopodnikové soutěži apod. (30 000 Kč),
- dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců (2 000 Kč).

Řada opatření vyžaduje namísto financí časové investice, např. na porady a diskuze o zavádění navržených změn a poté jejich následném hodnocení:

- jak odstranit obavu pracovníků z otevřeného sdělování názorů na situaci či problémy v podniku,
- motivovat, chválit zaměstnance na poradách,
- kvalitněji informovat zaměstnance o konkrétní práci, o situaci v podniku,
- určit zástupce vedoucích útvarů kvůli zastupování na poradách,
- ověřovat správné pochopení sdělení, dbát na zpětnou vazbu, atd.

Očekávané přínosy:

- motivování a spokojení zaměstnanci,
- důvěra podřízených k nadřízeným,
- lepší informovanost zaměstnanců o podniku, o konkrétní práci,
- lepší informovanost vedení o spokojenosti pracovníků v podniku, jejich názorech,
- bezproblémová komunikace,
- zvýšení pracovní morálky,
- zvýšení produktivity práce,
- pokles nákladů.

Jelikož je rozhodnutí o investicích velmi významné (podnik obětuje svůj současný příjem ve prospěch budoucích výnosů), je důležité pokusit se vyjádřit přínosy číselně či kvalitativní užítky odhadnout.

V budoucnosti se firmě vynaložené prostředky vrátí a firma tím získá mnohem víc díky svým spokojenějším pracovníkům. Loajální, dobře motivovaní a informovaní zaměstnanci budou podávat lepší pracovní výsledky.

Přínos návrhů pro organizaci se projeví ve zlepšení ekonomiky a zvýšení konkurenceschopnosti. Samotné hodnocení návratnosti investic je však problematickou oblastí. Závěrečná doporučení plynoucí z této práce pro společnost Výstaviště České Budějovice, a. s. vyvolají kvalitativní budoucí přínosy ve formě zlepšení prostředí, zlepšení spolupráce, komunikace, informovanosti. Přesný výpočet jejich přínosů je ale víceméně nereálný. Zde mohou pomoci takové nástroje jako rozhovory s manažery a zaměstnanci či analýza účinků až po uskutečnění opatření a uplynutí delšího období.

Následný měřitelný efekt, který zlepšení kvalitativní stránky organizace přinese, bude zvýšení výkonnosti zaměstnanců, čímž se zvýší produktivita práce, spokojenost zákazníků a odhadovaným přínosem je navýšení hospodářského výsledku o 1 % oproti předchozímu roku. Hospodářský výsledek pro rok 2008 byl ve výši 49 951 691 Kč. Meziroční navýšení se tedy očekává o 499 517 Kč.

7 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo provést rozbor současného stavu podnikové kultury ve vybraném subjektu a navrhnout změny, které by vedly k odstranění zjištěných nedostatků.

Zvoleným podnikem byla akciová společnost Výstaviště České Budějovice. K analýze byly využity informace získané z podnikových dokumentů, rozhovorů se zástupcem vedení firmy a dotazníkového šetření. Dotazníky pro zaměstnance se týkaly těchto oblastí podnikové kultury: identifikace zaměstnanců s firmou, vztahy a atmosféra na pracovišti, vzdělávání zaměstnanců, nejúčinnější stimuly - motivace, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody, informovanost, komunikace a inovativnost.

Nyní je třeba shrnout poznatky a výsledky šetření, uvést nalezené přednosti a nedostatky a návrhy na jejich odstranění. Výsledky dotazování ukázaly, že zaměstnanci se identifikují s firmou, věří v její dobré jméno a celkově jsou se svým zaměstnáním spokojeni. Pracovníci mezi sebou udržují přátelské vztahy, což je dobrým ukazatelem podnikové kultury, častá jsou mimopracovní setkávání, na pracovišti neexistuje diskriminace. Zaměstnanci vítají, když jim firma poskytne možnost zúčastnit se školení a rozšiřovat dosavadní znalosti. Důvodem práce v podniku je pro většinu respondentů dosažení materiálního uspokojení a seberealizace – uspokojení z dobře vykonané práce. Vítají motivaci prostřednictvím mimořádné finanční odměny, pochvaly, apod., část zaměstnanců se ale cítí být nedostatečně motivována. Podnik poskytuje velmi dobré pracovní prostředí a řadu výhod, které si zaměstnanci chválí. Pracovníci jsou informováni o cílech firmy, nejčastěji se ve firmě komunikuje přímo „z očí do očí“ a telefonem. V podniku se nebrání změnám, jsou přijímány nové nápady a myšlenky. Provedené změny dle názoru respondentů většinou přináší zlepšení.

Výše popsané skutečnosti poukazují na vysokou kvalitu podnikové kultury ve vybrané organizaci. Dotazníkové šetření však odhalilo několik oblastí, se kterými zaměstnanci nejsou zcela spokojeni. Přestože na pracovišti panují přátelské vztahy, celopodniková atmosféra má spíše negativní zabarvení – byla většinou označena za soupeřivou. Někteří zaměstnanci se obávají otevřeně sdělovat své názory na problémy a situaci v podniku. Další problém je v nedostatečné motivaci, kterou pociťuje část pracovníků. Přestože pracovníci znají cíle a záměry společnosti, většina není informována o tom, jak úspěšně se k nim firma přibližuje. Nedostatečná informovanost

byla vyjádřena i v souvislosti s pokyny k práci a s poradami. Zaměstnanci také často uváděli, že existují problémy v komunikaci mezi podnikovými útvary. Na základě těchto poznatků byly vyvozeny závěry o stavu podnikové kultury a formulovány návrhy na změny.

Nejdříve byly dle výsledků určeny kulturní typy vybrané firmy. Zkoumaná podniková kultura se nejvíce blíží typu „analytický projekt“. Dle dalších typů členění lze tuto kulturu označit jako „zaměřenou na výsledky“ a „analytickou“.

Dostáváme se ke zhodnocení hypotéz, které byly formulovány v metodice práce.

1) Podniková kultura je silná, protože zaměstnanci jsou k firmě loajální, fungují jako tým, znají cíle firmy a identifikují se s nimi, vztahy na pracovišti jsou převážně přátelské a fluktuace pracovníků ve firmě je nízká. Přestože některé charakteristiky silné kultury podniku chybí, většina jich nasvědčuje tomu, že tato hypotéza je potvrzena.

2) Pracovníci umí identifikovat hlavní cíle společnosti. Přestože v souvislosti s touto problematikou se necítí být dostatečně informováni o tom, zda a jak jich společnost dosahuje, s dlouhodobými záměry firmy jsou seznámeni. Tuto hypotézu je tedy možné potvrdit.

3) V komunikaci ve společnosti se objevily nedostatky, nebyla tedy označena za bezproblémovou. Na základě tohoto zjištění je možné hypotézu bezproblémové komunikace vyvrátit.

Jak bylo uvedeno výše, dotazníkový výzkum odhalil několik záporů, které uvedli zaměstnanci. Nedostatky byly zjištěny v celopodnikové atmosféře, komunikaci uvnitř firmy, informovanosti zaměstnanců a jejich motivaci. Ostatní okruhy šetření dopadly pro firmu uspokojivě a není třeba v nich provádět radikální změny.

Na odstraňování uvedených nedostatků byla navržena opatření, která by mohla přispět ke zlepšení stávající situace v těchto problémových oblastech. Jedná se o změnu vnímání celopodnikové atmosféry, zmírnění obavy některých zaměstnanců projevat své názory na problémy. Dále by se firma měla ve zvýšené míře věnovat oblasti motivace zaměstnanců, naslouchat jejich potřebám. V oblasti komunikace a informovanosti bylo navrženo, jak zvyšovat informovanost zaměstnanců, zejména o výsledcích firmy a konkrétních instrukcích k práci, zpětně kontrolovat pochopení sdělení, odstranit bariéry v komunikaci mezi útvary a klást důraz na zpětnou vazbu. Dalšími možnými podněty na zlepšení je stanovení záskoku za vedoucího na poradách,

širší nabídka školicích kurzů či průzkum spokojenosti zaměstnanců. Tato opatření jsou pouhými návrhy, záleží na společnosti, zda je přijme.

Podniková kultura nabývá stále většího významu, jak pro tvorbu image podniku, tak ve vztahu k vlastním zaměstnancům. Podniky potřebují, aby k nim jejich zaměstnanci měli kladný vztah, ztotožnili se s jejich cíli a byli hrdí na vlastní práci. Neměly by tedy svou kulturu podceňovat, ale naopak se jí věnovat, protože ta se významnou měrou podílí na úspěchu firmy.

Lidské zdroje jsou kapitálem podniku, do kterého se vyplatí investovat, ač dosažené výnosy nelze většinou přesně číselně vyjádřit. Výsledky kvalitní personální politiky posouvají výkony zaměstnanců k vyšší produktivitě, která přináší uspokojení nejen vlastníkům firmy, ale také samotným pracovníkům.

Na úplný závěr nezbyvá, než společnosti Výstaviště České Budějovice, a. s. popřát, aby byla odvážná, vycházela vstříc svým zaměstnancům a nadále úspěšně působila na českém výstavnickém trhu.

8 SUMMARY

ASSESSMENT OF THE ROLE OF BUSINESS CULTURE IN AN ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE AND MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

The aim of this diploma work was to analyse business culture of a chosen company and to propose possible innovations and changes.

The first part of this thesis contains theoretical knowledge from the sphere of business culture and related areas. The basic source was specialist literature.

The second – practical - part deals with the description and analysis of business culture of a particular organization. The subject of the research was Výstaviště České Budějovice, joint – stock company. This company is one of the leading organizers of trade fairs and exhibitions in the Czech Republic. The main sources of information for the analysis of business culture of this firm were questionnaires, interviews with the representative of company's management team and intradepartmental documents.

At the end of this thesis there are proposed measures which could contribute to the empowerment of business culture of the analysed company. It would be advisable for the management of the company to focus on the improvement of awareness and motivation of employees, to make some changes in the communication system between departments and to improve the perception of the overall company's atmosphere.

Key words:

business culture

motivation

communication

employees benefits

questionnaire

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Přeložil Rezek, J. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
5. BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
6. BUNEŠOVÁ, M., VANĚČEK, D. *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. 28 s.
7. DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
8. DONELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
9. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
10. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 3. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
11. HRONÍKOVÁ, Š. *Role podnikové kultury v organizační architektuře podniku*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2006. 57 s.
12. HURNÁ, S., ŽELEZNÍK, O. Kultura firmy a učící se organizace. In: *Moderní řízení*, 2002, roč. 37, č. 2, s. 67-69.
13. JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
14. KOŠTURIÁK, J., GREGOR, M. *Podnik v roce 2001: revoluce v podnikové kultuře*. 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 311 s. ISBN 80-7169-003-1.

15. KOTTER, J. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Přeložila Škapová H. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
16. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2004. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
17. KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.
18. LEDNICKÝ, V., VANĚK, J. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. 1. vydání. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2004. 191 s. ISBN 80-7248-259-9.
19. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
20. MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.
21. NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.
22. NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 99 s. ISBN 80-7079-159-4.
23. NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003. 3. vydání. 183 s. ISBN 80-7261-089-9.
24. NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.
25. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
26. ROLÍNEK, L. *Přednášky z předmětu Management*, 2005.
27. SNOPKOVÁ, E. Firemní kultura a interní komunikace v praxi. In: *Moderní řízení*, 2004, roč. 39, č. 1, s. 48-49.
28. STÝBLO, J. Firemní kultura a její změny. In: *Moderní řízení*, 2003, roč. 38, č. 3, s. 54-56.
29. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
30. ŠTÍPEK, V. Koučování a management rizika. In *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales*, 2008, ročník XI., č. 3, s. 45-50.

31. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vydání. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
32. URBAN, J. Řízení firemní kultury. In: *Moderní řízení*, 2004, roč. 39, č. 1, s. 12-14.
33. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
34. ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1995. 296 s. ISBN 80-85623-72-2.
35. VÝSTAVIŠTĚ ČB, a. s. *Marketingový plán 2008 – 2010*, 2008.
36. VÝSTAVIŠTĚ ČB, a. s. *Organizační řád*, 2007.
37. VÝSTAVIŠTĚ ČB, a. s. *Zpráva o činnosti*, 2008.

10 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázky:

Obrázek 1: Tři úrovně podnikové kultury	6
Obrázek 2: Typologie podnikové kultury dle Deala a Kennedyho	13
Obrázek 3: Typologie kultury firmy dle výrazných determinantů	13
Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb	23
Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb v aplikaci na podnikovou praxi	23
Obrázek 6: Motivační faktory	24
Obrázek 7: Organizační schéma společnosti Výstaviště České Budějovice a. s.	39

Tabulky:

Tabulka 1: Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury	10
Tabulka 2: Vymezení podstaty žádoucího posunu v kultuře firmy	18
Tabulka 3: SWOT analýza společnosti	41
Tabulka 4: Žádoucí posun v kultuře firmy	66

Grafy:

Graf 1: Jméno firmy na trhu	42
Graf 2: Spokojenost se zaměstnáním	43
Graf 3: Vztahy mezi spolupracovníky	45
Graf 4: Příležitosti mimopracovníků	46
Graf 5: Vyjádření názorů na situaci v podniku	47
Graf 6: Pracovní atmosféra	47
Graf 7: Účast na školeních	49
Graf 8: Oblasti vzdělávání	49
Graf 9: Význam zaměstnání v podniku	50
Graf 10: Největší motivace	51
Graf 11: Konkrétní motivace	52
Graf 12: Pracovní prostředí	53
Graf 13: Upřednostňování zaměstnaneckých výhod	55
Graf 14: Znalost cílů firmy	56

Graf 15: Důvěra v dosahování cílů	57
Graf 16: Problémy v komunikaci.....	58
Graf 17: Názor na dostatek instrukcí k práci	58
Graf 18: Výskyt změn v podniku.....	61

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Tabulky s výsledky dotazníkového šetření

Příloha 3: Politika jakosti

Příloha 4: Kalendárium akcí 2009

Příloha 1:

DOTAZNÍK

Vážený respondente,
dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je zjištění informací o podnikové kultuře ve firmě Výstaviště České Budějovice, a. s.

Údaje z dotazníku budou použity pro účely mé diplomové práce. Dotazníky jsou anonymní. U každé otázky zakroužkujte, prosím, vždy jen **jednu** možnost, pokud není uvedeno jinak. Za Váš čas a trpělivost při vyplňování odpovědí předem děkuji.

Bc. Šárka Hroníková, studentka Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v ČB

1. Domníváte se, že má Vaše firma dobré jméno na trhu?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

2. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

3. Na zaměstnání v tomto podniku jste:

- a) hrdý/á, všem rád/a řeknu, kde pracuji
- b) o svém zaměstnání se raději nikde nezmiňuji
- c) je mi to jedno

4. Obáváte se zániku nebo převzetí podniku jiným vedením?

- a) ano a je pravděpodobné, že k tomu v blízké době dojde
- b) nemyslím si, že by tento podnik měl zaniknout nebo být převzat jiným vedením
- c) neobávám se ničeho podobného

5. Jaké máte vztahy s Vašimi spolupracovníky?

- a) přátelské
- b) jen pracovní
- c) nepřátelské

6. Zajímáte se o osobní problémy svých spolupracovníků?

- a) ano, mezi spolupracovníky je to zvykem
- b) ano, ale jen ze slušnosti
- c) ne, protože mě to nezajímá
- d) ne, je to nepřípustné, nepatří to na pracoviště

7. Setkáváte se svými spolupracovníky mimopracovně?

- a) ano
- b) ne

Pokud ano, při jakých příležitostech? (možno označit více odpovědí)

- a) podnikové večírky, oslavy
- b) společné zájezdy
- c) kino, divadlo
- d) při sportu
- e) jinde – případně uveďte.....

8. Setkání s někým z užšího vedení podniku je pro Vás:

- a) pocta či příležitost zviditelnit se
- b) bez zvláštních pocitů
- c) nepříjemné

9. Pracovní problémy ve Vašem podniku jsou většinou řešeny formou:

- a) dohody
- b) názorem většiny
- c) rozhoduje nadřízený

10. Svě názory na pracovní problémy a situaci v podniku:

- a) mohu otevřeně sdělovat
- b) musím sdělovat jen velmi opatrně a diplomaticky
- c) nemohu sdělovat, vystavil/a bych se postihu

11. Jak byste označil/a pracovní atmosféru v celé Vaší společnosti?

- a) tvůrčí – zaměřenou na kreativitu
- b) týmovou – spolupracující
- c) konkurenční – soupeřivou
- d) pasivní – s nezájmem o společnost i kolegy

12. Cítíte se být na pracovišti nějakým způsobem diskriminován/a (např. na rozdíl od druhého pohlaví, jiných zaměstnanců apod.)?

- a) ano
- b) ne

13. Zúčastnil/a jste se v poslední době (3 roky) nějakého kurzu, školení, semináře?

- a) ano
- b) ne
- c) nepamatuji se

Pokud ano, považujete absolvované školení, kurz či seminář za přínosné?

- a) ano
- b) ne

14. Na co by se podle Vás mělo vzdělávání především zaměřit, aby bylo opravdu přínosné? (možno označit až 2 možnosti)

- a) ovládnutí výpočetní techniky, práce s informačními technologiemi
- b) rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti, zvládnutí dalších funkcí
- c) výuka cizích jazyků
- d) znalosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení konfliktů
- e) jiná oblast – prosím uveďte.....
- f) další vzdělávání není potřebné

15. Co pro Vás znamená práce ve Vaší organizaci, hlavní důvod proč zde pracujete? (možno označit více možností)

- a) materiální uspokojení (mzda, další hmotné požitky)
- b) seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
- c) příležitost ke kariérovému růstu
- d) možnost být součástí týmu
- e) jiné, prosím upřesněte.....

16. Jakou odměnu byste si nejraději vybral/a např. za splnění mimořádného úkolu?
(až 2 možnosti)

- a) mimořádnou finanční odměnu
- b) volno navíc
- c) udělení pochvaly, uznání od vedení podniku
- d) možnost kariérového postupu (seberealizace)
- e) jazykový či odborný kurz
- f) jiná možnost – prosím uveďte.....

17. Jak Vás motivuje Váš nadřízený? (vypište prosím písmeno/a možnosti/í z otázky 16.)

18. Jste spokojen/a s pracovním prostředím ve firmě (např. vzhled pracovišť, vybavení kanceláří, vytápění, počet pracovníků v kanceláři, apod.)?

- a) ano
- b) ne – uveďte prosím, s čím konkrétně

19. Které zaměstnanecké výhody považujete za nejvíce motivační?

(možno označit více možností)

- a) příspěvek na stravování
- b) dovolená nad zákonný rozsah
- c) příspěvek na důchodové připojištění
- d) poukázky, lístky na kulturní akce, sport, rekreaci
- e) věrnostní prémie za odpracovaná léta
- f) 13. plat
- g) možnosti zvyšování kvalifikace, školení, kurzy
- h) jiné – prosím uveďte.....

20. Poskytuje Vám podnik zaměstnanecké výhody, a jak jsou pro Vás přínosné?

- a) ano, využívám je a jsou velkou výhodou
- b) ano, ale nemám o ně zájem, nejsou pro mě potřebné
- c) ne a nepostrádám je
- d) ne, ale uvítal/a bych je

21. Je nějaká zam. výhoda, kterou by bylo třeba dle Vašeho názoru zavést či zlepšit?

- a) ano – prosím uveďte.....
- b) ne

22. Jaké jsou podle Vás dlouhodobé záměry a cíle Vaší firmy? (možno i více odpovědí)

- a) maximální zisk
- b) spokojený zákazník
- c) dobré jméno firmy
- d) dobré mezilidské vztahy
- e) inovace, změny
- f) kvalita
- g) snižování nákladů
- h) jiná možnost – prosím uveďte.....
- i) záměry a cíle firmy vůbec neznám

23. Věříte, že se tyto cíle daří firmě uskutečnit?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

24. Jak byste označil/a komunikaci ve Vaší společnosti?

- a) velmi formální
- b) spíše formální
- c) spíše neformální
- d) velmi neformální

25. Který komunikační prostředek je mezi pracovníky využíván nejvíce?

- a) telefon
- b) e-mail
- c) dopis, tištěná zpráva
- d) přímá komunikace („z očí do očí“)

26. Kde vidíte největší problémy v komunikaci?

- a) mezi nadřízenými a podřízenými
- b) mezi spolupracovníky
- c) mezi jednotlivými odděleními (útvary) podniku
- d) komunikace je v podstatě bezproblémová

27. Myslíte si, že Vám vedení poskytuje dostatek informací a jasné instrukce k Vaší práci?

- a) ano
- b) ne

28. Jak jsou u Vás využívány porady? (označte prosím dle Vašeho názoru vždy ANO či NE)

- a) konají se pravidelně ANO x NE
- b) přinášejí dostatek informací ANO x NE
- c) jsou dobře organizovány ANO x NE
- d) zaměstnanci na nich mohou uplatnit své názory, připomínky ANO x NE
- e) jsou efektivní ANO x NE

29. Jak je nakládáno s novými nápady a myšlenkami v celé Vaší společnosti?

- a) jsou oceňovány a podporovány
- b) jsou formálně přijaty, ale dále se s nimi nepracuje
- c) nejsou očekávány ani podporovány

30. Změny v podniku jsou:

- a) časté
- b) občasné
- c) výjimečné

31. Změny v podniku většinou:

- a) přinášejí zlepšení, jsou vítané
- b) přinášejí zlepšení, ale jsou nepříjemné
- c) jsou zbytečné

32. Jste:

- a) žena
- b) muž

33. Ve firmě pracujete jako:

- a) dělník/ice
- b) technicko – hospodářský/á pracovník/ice

Příloha 2: Tabulky s výsledky dotazníkového šetření

Tabulka 1: Výsledky 1. otázky

Domníváte se, že má Vaše firma dobré jméno na trhu?	
Ano	19
Ne	3
Nevím	4

Tabulka 2: Výsledky 2. otázky

Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?	
Velmi spokojen/a	4
Spíše spokojen/a	21
Spíše nespokojen/a	1
Velmi nespokojen/a	0

Tabulka 3: Výsledky 3. otázky

Na zaměstnání v tomto podniku jste:	
Hrdý/á, všem rád/a řeknu, kde pracuji	17
O svém zaměstnání se raději nikde nezmiňuji	0
Je mi to jedno	9

Tabulka 4: Výsledky 4. otázky

Obáváte se zániku nebo převzetí podniku jiným vedením?	
Ano a je pravděpodobné, že k tomu v blízké době dojde	17
Nemyslím si, že by tento podnik měl zaniknout nebo být převzat jiným vedením	6
Neobávám se ničeho podobného	3

Tabulka 5: Výsledky 5. otázky

Jaké máte vztahy s Vašimi spolupracovníky?	
Přátelské	21
Jen pracovní	5
Nepřátelské	0

Tabulka 6: Výsledky 6. otázky

Zajímáte se o osobní problémy svých spolupracovníků?	
Ano, mezi spolupracovníky je to zvykem	16
Ano, ale jen ze slušnosti	7
Ne, protože mě to nezajímá	1
Ne, je to nepřipustné, nepatří to na pracoviště	2

Tabulka 7: Výsledky 7. otázky

Setkáváte se se svými spolupracovníky mimopracovně?	
Ano	17
Ne	9

Pokud ano, při jakých příležitostech? (v počtu označení)	
Podnikové večírky, oslavy	10
Společné zájezdy	0
Kino, divadlo	2
Při sportu	8
Jinde	6

Tabulka 8: Výsledky 8. otázky

Setkání s někým z užšího vedení podniku je pro Vás:	
Pocta či příležitost zviditelnit se	0
Bez zvláštních pocitů	26
Nepříjemné	0

Tabulka 9: Výsledky 9. otázky

Pracovní problémy ve Vašem podniku jsou většinou řešeny formou:	
Dohody	6
Názorem většiny	2
Rozhoduje nadřízený	18

Tabulka 10: Výsledky 10. otázky

Své názory na pracovní problémy a situaci v podniku:	
Mohu otevřeně sdělovat	7
Musím sdělovat jen velmi opatrně a diplomaticky	15
Nemohu sdělovat, vystavil/a bych se postihu	4

Tabulka 11: Výsledky 11. otázky

Jak byste označil/a pracovní atmosféru v celé Vaší společnosti?	
Tvůrčí – zaměřenou na kreativitu	1
Týmovou – spolupracující	11
Konkurenční – soupeřivou	13
Pasivní – s nezájmem o společnost i kolegy	1

Tabulka 12: Výsledky 12. otázky

Cítíte se být na pracovišti nějakým způsobem diskriminován/a?	
Ano	2
Ne	24

Tabulka 13: Výsledky 13. otázky

Zúčastnil/a jste se v poslední době (3 roky) nějakého kurzu, školení, semináře?	
Ano	17
Ne	7
Nepamatuji se	2
Pokud ano, považujete absolvované školení, kurz či seminář za přínosné?	
Ano	14
Ne	3

Tabulka 14: Výsledky 14. otázky (v počtu označení)

Na co by se podle Vás mělo vzdělávání především zaměřit?	
Ovládání výpočetní techniky, práce s informačními technologiemi	10
Rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti, zvládání dalších funkcí	14
Výuka cizích jazyků	13
Znalosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení konfliktů	10
Jiná oblast	0
Další vzdělávání není potřebné	0

Tabulka 15: Výsledky 15. otázky (v počtu označení)

Co pro Vás znamená práce ve Vaší organizaci, hlavní důvod, proč zde pracujete?	
Materiální uspokojení (mzda, další hmotné požitky)	15
Seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce	16
Příležitost ke kariérovému růstu	2
Možnost být součástí týmu	3
Jiné	0

Tabulka 16: Výsledky 16. otázky

Jakou odměnu byste si nejraději vybral/a např. za splnění mimořádného úkolu?	
Mimořádnou finanční odměnu	22
Volno navíc	4
Udělení pochvaly, uznání od vedení podniku	7
Možnost kariérového postupu (seberealizace)	3
Jazykový či odborný kurz	4
Jiná možnost	0

Tabulka 17: Výsledky 17. otázky (v počtu uvedení)

Jak Vás motivuje Váš nadřízený?	
Mimořádná finanční odměna	14
Volno navíc	5
Udělení pochvaly, uznání od vedení podniku	4
Možnost kariérového postupu (seberealizace)	0
Jazykový či odborný kurz	0
Jiná možnost	0
Nijak nebo odpověď neuvedena	9

Tabulka 18: Výsledky 18. otázky

Jste spokojen/a s pracovním prostředím ve firmě?	
Ano	24
Ne	2

Tabulka 19: Výsledky 19. otázky (v počtu označení)

Které zaměstnanecké výhody považujete za nejvíce motivační?	
Příspěvek na stravování	22
Dovolená nad zákonný rozsah	22
Příspěvek na důchodové připojištění	16
Poukázky, lístky na kulturní akce, sport, rekreaci	1
Věrnostní prémie za odpracovaná léta	7

13. plat	16
Možnosti zvyšování kvalifikace, školení, kurzy	2
Jiné	0

Tabulka 20: Výsledky 20. otázky

Poskytuje Vám podnik zaměstnanecké výhody a jak jsou pro Vás přínosné?	
Ano, využívám je a jsou velkou výhodou	23
Ano, ale nemám o ně zájem, nejsou pro mě potřebné	2
Ne a nepostrádám je	1
Ne, ale uvítal/a bych je	0

Tabulka 21: Výsledky 21. otázky

Je nějaká zaměstnanecká výhoda, kterou by bylo třeba dle Vašeho názoru zavést nebo zlepšit?	
Ano	4
Ne	22

Tabulka 22: Výsledky 22. otázky (v počtu označení)

Jaké jsou podle Vás dlouhodobé záměry a cíle Vaší firmy?	
Maximální zisk	18
Spokojený zákazník	17
Dobré jméno firmy	17
Dobré mezilidské vztahy	2
Inovace, změny	1
Kvalita	8
Snižování nákladů	16
Jiná možnost	0
Záměry a cíle firmy vůbec neznám	1

Tabulka 23: Výsledky 23. otázky

Věříte, že se tyto cíle daří firmě uskutečnit?	
Ano	17
Ne	2
Nevím	7

Tabulka 24: Výsledky 24 otázky

Jak byste označil/a komunikaci ve Vaší firmě?	
Velmi formální	1
Spíše formální	16
Spíše neformální	9
Velmi neformální	0

Tabulka 25: Výsledky 25. otázky

Který komunikační prostředek je mezi pracovníky využíván nejvíce?	
Telefon	8
E-mail	0
Dopis, tištěná zpráva	0
Přímá komunikace („z očí do očí“)	18

Tabulka 26: Výsledky 26. otázky

Kde vidíte největší problémy v komunikaci?	
Mezi nadřízenými a podřízenými	5
Mezi spolupracovníky	3
Mezi jednotlivými odděleními (útvary) podniku	17
Komunikace je v podstatě bezproblémová	1

Tabulka 27: Výsledky 27. otázky

Myslíte si, že Vám vedení poskytuje dostatek info a jasné instrukce k Vaší práci?	
Ano	16
Ne	10

Tabulka 28: Výsledky 28. otázky

Jak jsou u Vás využívány porady?	ANO	NE
Konají se pravidelně	21	5
Přinášejí dostatek informací	18	8
Jsou dobře organizovány	17	9
Zaměstnanci na nich mohou uplatnit své názory, připomínky	22	4
Jsou efektivní	13	13

Tabulka 29: Výsledky 29. otázky

Jak je nakládáno s novými nápady a myšlenkami v celé Vaší společnosti?	
Jsou oceňovány a podporovány	11
Jsou formálně přijaty, ale dále se s nimi nepracuje	11
Nejsou očekávány ani podporovány	4

Tabulka 30: Výsledky 30. otázky

Změny v podniku jsou:	
Časté	10
Občasné	13
Výjimečné	3

Tabulka 31: Výsledky 31. otázky

Změny v podniku většinou:	
Přináší zlepšení, jsou vítané	14
Přináší zlepšení, ale jsou nepříjemné	3
Jsou zbytečné	9

Tabulka 32: Výsledky 32. otázky

Jste:	
Žena	20
Muž	6

Tabulka 33: Výsledky 33. otázky

Ve firmě pracujete jako:	
Dělník/ice	0
Technicko-hospodářský/á pracovník/ice	26

POLITIKA JAKOSTI VÝSTAVIŠTĚ ČESKÉ BUDĚJOVICE a.s.

- Vyšší produktivita práce a efektivnost procesů systému managementu jakosti směřující ke snižování nákladů.
- Vyšší a stabilnější kvalita výroby a poskytovaných služeb s dopadem na maximální spokojenost zákazníka.
- Trvalým zlepšováním procesu výběru a hodnocení dodavatelů naplňovat strategii realizace výhodných dodavatelsko-odběratelských vztahů ke stabilnímu zajišťování požadavků specifikovaných zákazníky.
- Dobrá image firmy pozitivně vnímaná zákazníky.
- Zvýšená konkurenceschopnost, získání dalších prodejních možností naplňováním cílů Strategie rozvoje Výstaviště České Budějovice a.s..
- Vyšší účinnost personální politiky s dopadem na maximální uspokojení zaměstnanců i vedení společnosti.
 - > závazek vedení – vytvářet podmínky pro
 - zvyšování kvalifikace perspektivních zaměstnanců
 - motivaci pracovníků
 - týmovou práci a spolupráci
 - kvalitní interní komunikaci
 - vhodné a důstojné pracovní prostředí
 - zajištění bezpečnosti práce a zdraví při práci
 - > požadavky na zaměstnance
 - spolupráce a týmová práce
 - kreativita při zkvalitňování služeb
 - kontrola vlastní činnosti
 - soustavné plnění pracovních povinností a pracovní kázně
 - nezakrývání chyb, vad a neshod
 - aktivní přístup ke zvyšování kvalifikace
 - sounáležitost a loajalita ke společnosti
 - reprezentativní a korektní vystupování uvnitř i vně společnosti
- Udržení a neustálé zlepšování systému managementu jakosti dle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001.

České Budějovice, 17. 2. 2009

Ing. Marcela Payerová – ředitelka a.s.

Schváleno OPR č. 3 z roku 2009 dne 25. 2. 2009



HALOVÉ ZÁVODY PSŮ AGILITY
7.2. - 8.2. 2009
Pořádá Kynologické sdružení České Budějovice.

OBLASTNÍ VÝSTAVA PSŮ
7.3. 2009 14. ročník výstavy
Jihočeská výstava psů
- pořádá Kynologické sdružení České Budějovice.



3.4. - 5.4. 2009 17. ročník výstavy
Auto, moto, garážová a servisní technika, příslušenství a doplňky automobilů, služby pro motoristy, sport a pohybové aktivity, vybavení a oblečení, instituce a společnosti, odborná literatura a vydavatelství, ostatní.

MEZINÁRODNÍ VÝSTAVA PSŮ
25.4. - 26.4. 2009
Pořádá Českobudějovický kynologický klub v pověření Českomoravské kynologické jednoty.



13.5. - 17.5. 2009 18. ročník výstavy
Nářadí a zařízení pro hobby a zahradu, rostliny a semena, stavebnictví, vytápění, klimatizace, ekologie, komunální a úklidová technika, zařízení a vybavení bytu, domu, potřeby pro domácnost, elektrické spotřebiče, vaření a kuchyňské potřeby, hračky, modelářství, potřeby pro sport a volný čas, chovatelství, propagační a dárkové předměty, textil, oděvy, doplňky.



37. RALLYE ČESKÝ KRUMLOV
22.5. - 23.5. 2009
Mezinárodní mistrovství České republiky v rallye.
Mistrovství ČR historických automobilů.
III. Rallye legendy 2009.



5.6. - 6.6. 2009 13. ročník výstavy
Prezentace pivovarů, alkoholické a nealkoholické nápoje, potraviny, suvenýry a vše, co k dobrému pivu patří.



27.8. - 1.9. 2009 36. ročník mezinárodní výstavy
Obnova a rozvoj venkova, rostlinná a živočišná výroba, zemědělská technika, potravinářská výroba, lesní a vodní hospodářství, zahradnictví a pěstičství, služby pro zemědělství, ostatní.



27.8. - 1.9. 2009
Tvorba a ochrana životního prostředí, ekologické technologie, ekologické stavby, likvidace odpadů, alternativní zdroje energie, biomasa, bioprodukty, racionální výživa a zdravý životní styl.

kalendárium 2009



Mezinárodní výstava družstevnictví
27.8. - 1.9. 2009
Spotřební zboží, kovovýroba, elektronika, stavebnictví, vybavení domu, bytu, zahrady, textil a kožená galanterie, umělec a řemeslné výrobky, zemědělské a potravinářské výrobky.



30.9. - 2.10. 2009 15. ročník výstavy
Prezentace školství všech úrovní, ukázky odborného výcviku a soutěží, zařízení pro speciální školy, nadace, fondy, stipendia, učební pomůcky, zařízení, knihy, učebnice a programy pro všechny stupně výuky, vybavení škol, potřeby pro děti.



15.10. - 18.10. 2009 11. ročník výstavy
Dům a zahrada, chovatelství, kutilství a ruční práce, sběratelství, interiéry, elektrospotřebiče, sportovní vyžití, sportovní vybavení, služby a potřeby pro seniory, oblečení a doplňky.



15.10. - 18.10. 2009 13. ročník výstavy
Textil, módní doplňky, kuže, kožesiny, klenoty, parfumerie, kosmetika, obuv, kožená galanterie, ostatní.

MEZINÁRODNÍ VÝSTAVA PSŮ
24.10. - 25.10. 2009
Pořádá Českobudějovický kynologický klub v pověření Českomoravské kynologické jednoty.



Mezinárodní gastronomický festival

19.11. - 21.11. 2009
Hotely, restaurace, odborné školy, výrobni a dodavatelské firmy pro gastronomii.



4.12. - 6.12. 2009 12. ročník výstavy
Vánoční výzdoba a dekorace, dárkové předměty, domácí potřeby, papírnictví, hračky, sportovní potřeby, drogerie, knihy, kazety, CD, DVD, vánoční kuchyně, textil, obuv, módní doplňky.

PREZentační výstava středních škol
5.12. 2009



CZECH ART FESTIVAL
5.12. - 6.12. 2009
Veletrh výtvarného umění.