

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Role podnikové kultury v organizační
architektuře podniku**

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:

Šárka Hroníková

České Budějovice

2006

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a použila jsem pramenů, které uvádím v přiloženém přehledu literatury.

V Českých Budějovicích, 12. dubna 2006

.....

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

OBSAH

1	ÚVOD.....	1
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	2
2.1	Definice a vymezení podnikové kultury.....	2
2.2	Vznik podnikové kultury	4
2.3	Prostředky podnikové kultury	5
2.4	Prvky podnikové kultury	7
2.5	Silná podniková kultura.....	7
2.6	Typologie podnikové kultury	10
2.6.1	Typy kultury podle výrazných determinantů.....	10
2.6.2	Typy podnikové kultury odvozené z psychologické terminologie.....	12
2.6.3	Typy kultury podle zaměření.....	13
2.6.4	Typy kultury podle dominantní orientace ve změně	14
2.6.5	Typy kultury podle životní fáze organizace	14
2.7	Změna podnikové kultury.....	15
2.7.1	Nástroje změny	16
2.7.2	Postup při změně podnikové kultury	16
2.7.3	Principy změny podnikové kultury.....	17
2.8	Organizační architektura.....	18
2.8.1	Organizační struktura	18
2.8.2	Členění organizačních struktur.....	18
3	METODIKA.....	20
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	22
4.1	Charakteristika podniku.....	22
4.1.1	Základní údaje o společnosti	22
4.1.2	Profil společnosti	23
4.1.3	Historie společnosti	23
4.1.4	Organizační struktura	25
4.1.5	Strategie a cíle podniku	26
4.2	Identifikace zaměstnanců s firmou	28
4.3	Vztahy a atmosféra na pracovišti	30
4.4	Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců.....	32

4.5	Motivace, odměňování	34
4.6	Pracovní prostředí.....	35
4.7	Zaměstnanecké výhody	37
4.8	Informovanost a komunikace	40
4.9	Tradice firmy	45
5	DISKUSE	46
6	VYHODNOCENÍ PODNIKOVÉ KULTURY A NÁVRHY ZMĚN.....	48
6.1	Typologie podnikové kultury ve firmě.....	48
6.2	Síla podnikové kultury	49
6.3	Přednosti a nedostatky podnikové kultury.....	49
6.4	Návrhy změn	50
6.4.1	Návrh pro zlepšení komunikačního systému a informovanosti.....	50
6.4.2	Návrh pro zlepšení motivace	52
6.4.3	Zhodnocení návrhu	52
7	ZÁVĚR.....	53
8	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	54
	ABSTRAKT	56
9	PŘÍLOHY	57

1 ÚVOD

Každá firma má svůj soubor hodnot, norem a vzorů jednání, které určují chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř organizace i vztahy navenek. Tzn., že každá firma má svou kulturu. Tu vytvářejí, udržují a rozvíjejí hlavně lidé v podniku. Kultura firmy je totiž produktem myšlení lidí. Výrazně ovlivňuje styl práce každého pracovníka a vypovídá o tom, jak podnik zamýšlí fungovat.

Podniková kultura je jevem, který významným způsobem ovlivňuje úspěšnost podniku. Na jedné straně může být zdrojem síly podniku a nositelem konkurenční výhody, na druhé straně však může být brzdou rozvoje organizace či dokonce zdrojem jejího zániku.

Podniková kultura ovlivňuje celou organizaci i její konání. Je to základní stavební kámen, který rozhoduje o úspěchu či neúspěchu celé firmy v dnešním rychle se měnícím tržním prostředí. V dnešní silné konkurenci se musí organizace neustále přizpůsobovat trhu a neustále rozvíjet. Je třeba využívat kulturu firmy tak, aby s její pomocí firma naplňovala svou strategii a dosahovala svých cílů.

Pro vytváření podnikové kultury, která je podniku prospěšná a napomáhá mu v dosahování jeho cílů, je třeba nejprve stávající kulturu podniku poznat a porozumět jí. Analýza a zhodnocení podnikové kultury je předpokladem pro úspěšné zavádění změn v podnikové kultuře. Je nezbytné najít problémové oblasti a zejména na ně se zaměřit při následném navrhování změn. Předmětem analýzy je především vnitřní komunikace a informovanost, důvěra zaměstnanců k firmě, jejich spokojenost, vztah k práci v podniku, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, vzdělávání zaměstnanců, motivace, péče podniku o zaměstnance apod.

Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit podnikovou kulturu ve společnosti Výstaviště České Budějovice, a. s., dále nalézt případné nedostatky a navrhnout možná opatření, která by vedla ke zlepšení současného stavu.

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., 1999).

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).

Kulturní antropologie popisuje podnikovou kulturu podle jejich 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., 1999).

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).

Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku (Heinen, E. in BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2004).

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).

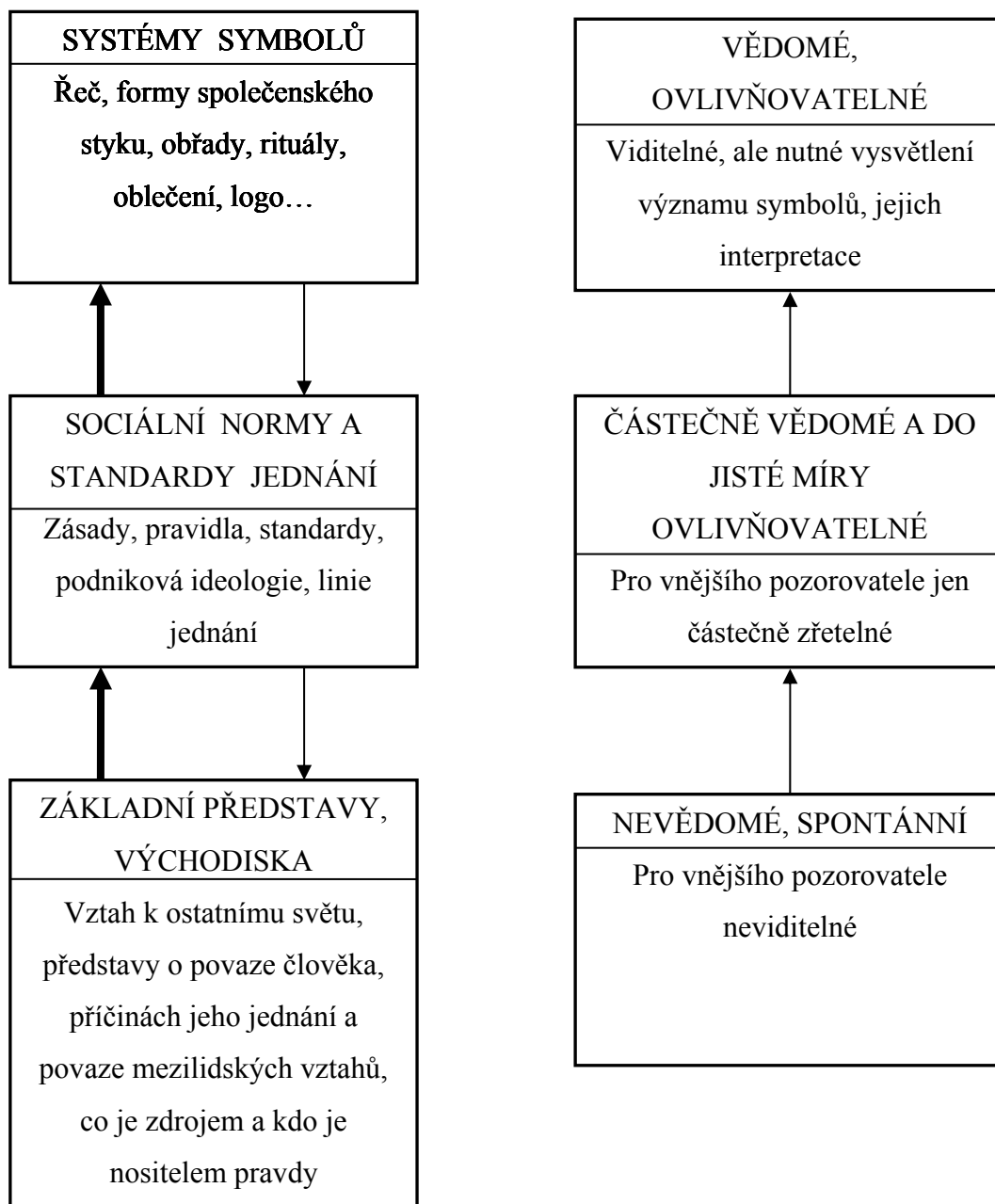
Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají 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 Obr. č. 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 promýšlení 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., 1999 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).

Obr. č. 1: Tři úrovně podnikové kultury



Zdroj: NOVÝ, I., 1993

2.2 Vznik podnikové kultury

Podle NOVÉHO, I., 1996 podniková kultura může vzniknout:

- *Spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců firmy.* Tato situace může být charakterizována tezí, že „nějakou kulturu podnik vždy má a i nekultura je svým způsobem určitou formou podnikové kultury“. S touto tezí je

možné jen pasivně souhlasit, ale management se tak vzdává možnosti ovlivňovat pracovní jednání zaměstnanců v souladu s podnikovou strategií. Navíc se vystavuje riziku, že spontánně vzniklá podniková kultura bude v protikladu k prosazovaným podnikovým prioritám, cílům, hodnotám a pravidlům. TRUNEČEK, J., 1999 naopak tvrdí, že toto pojetí podnikové kultury je stabilnější, i když náročnější na management – manažeři vytvářejí podnikovou kulturu vlastním příkladem, dobrým přístupem k jednotlivým pracovníkům.

- *Výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku.* Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního i sociálního chování zaměstnanců (NOVÝ, I., 1996). Podle TRUNEČKA, J., 1999 existuje při tomto přístupu nebezpečí, že předpisy nebudou všeobecně akceptovány a vedle oficiální kultury se potom může v podniku vytvářet skrytá kultura, která bude rozhodující, aniž bude mít vrcholový management možnost jakkoli ji ovlivnit.

Utváření podnikové kultury by vždy mělo vycházet z rozumného kompromisu mezi oběma výše uvedenými možnostmi. V zájmu efektivního využití podnikové kultury jako nástroje ovlivňování pracovníků musí řídicí pracovníci formulovat logicky uspořádaný komplex požadavků na pracovníky (tedy i na sebe samotné), avšak současně nemohou odhlédnout od silných či slabých stránek personálního obsazení pracovních míst svého podniku.

2.3 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.

Pro podnikovou kulturu jsou důležité:

- **verbální symboly** (slovní hříčky, historky),
- **symbolická jednání** (obyčeje, rituály, ceremoniály),
- **symbolické artefakty materiální povahy** (logo, barvy, architektura).

Verbální symboly

Řeč jako přirozený nástroj lidské komunikace je považována současně za rozhodující prostředek zprostředkování norem a hodnot podnikové kultury. Řeč a podniková kultura jsou neoddělitelné, a to zvláště v podobě vyprávění příběhů, historek a mýtů (NOVÝ, I., 1993).

Symbolická jednání

Vedle verbálních symbolů mají mimořádně velký význam pro utváření a upevňování podnikové kultury symbolická jednání neboli symbolické artefakty jednání. Jde především o zvyky v podobě rituálů, ceremoniálů a obřadů.

Rituálem je např. zdravení, odchod vedoucího pracovníka do důchodu, hlasování či schvalování důležitých dokumentů (roční uzávěrky apod.). Rituály jsou značně formalizovány, institucionalizovány 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 někde mezi symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy. Za symbol tohoto druhu je možné považovat používání materiálních požitků, které zastávají zejména vyšších pracovních pozic s sebou přináší (vizitky, velikost a vybavení kanceláře, služební automobil, telefon a finanční odměna umožňující vyšší životní standard odlišný od ostatních spolupracovníků).

Symbolické artefakty materiální povahy

Pro řadového spolupracovníka firmy i náhodného občana, který je ve vztahu k této firmě jen vnějším pozorovatelem, jsou ze všech symbolů nejvíce viditelné i nejsnáze pochopitelné ty, které mají hmotnou, materiální podobu.

Jedná se např. o architekturu staveb, vybavení interiérů, logo, firemní barvy, typické propagační předměty atd. Aby však plnily úlohu symbolů, tzn. aby zprostředkovávaly určitý obsah, je nezbytné, aby nebyly konstruovány náhodně, nýbrž aby vytvářely logický systém, který je schopen být nositelem myšlenky a významu (NOVÝ, I., 1993).

2.4 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.

2.5 Silná podniková kultura

Úspěšné firmy si svoji specifickou kulturu pěstují a chrání, protože je účinným nástrojem řízení a zvyšování výkonnosti. Podniková kultura, která výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a vytváří neopakovatelnou tvář firmy, bývá označována

jako silná, zřetelná nebo zdravá. Často se také mluví o zdravém podnikovém klimatu nebo o vysoké podnikové kultuře.

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 přikazování, ale spíše podporování a povzbuzování – koučování,
- vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti (TRUNEČEK, J., 1999).

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. Tato diferenciacie vzniká obvykle:

- mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie, např. specifickou kulturu mají dělníci, administrativně správní zaměstnanci a řídicí pracovníci,
- mezi jednotlivými funkčními oblastmi, např. specifická kultura pracovníků marketingu, informatiky, výzkumu a vývoje, výroby 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., 1999).

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).

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 Tab. č. 1) (NOVÝ, I., 1993).

Tab. č. 1: Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury

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

Zdroj: NOVÝ, I., 1993

2.6 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.

2.6.1 Typy kultury podle výrazných determinantů

Za jednu z nejvýstižnějších považuje odborná literatura typologii, kterou zpracovali T. B. Deal a A. A. Kennedy (viz Obr. č. 3) (BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2004). Obr. č. 4 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, firmy produkující kosmetiku). Je orientovaná na individuální špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci, jejím nezbytným nástrojem je účelný marketing. Podnik je světem individualistů. Jde o velmi temperamentní a mladistvé jednání, úspěchy jsou velmi slaveny, naopak neúspěchy rychle zapomenuty. Kariéra má podobu rychlého vzestupu, popř. rychlého 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, dovoluje budovat sehrané týmy. 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“**

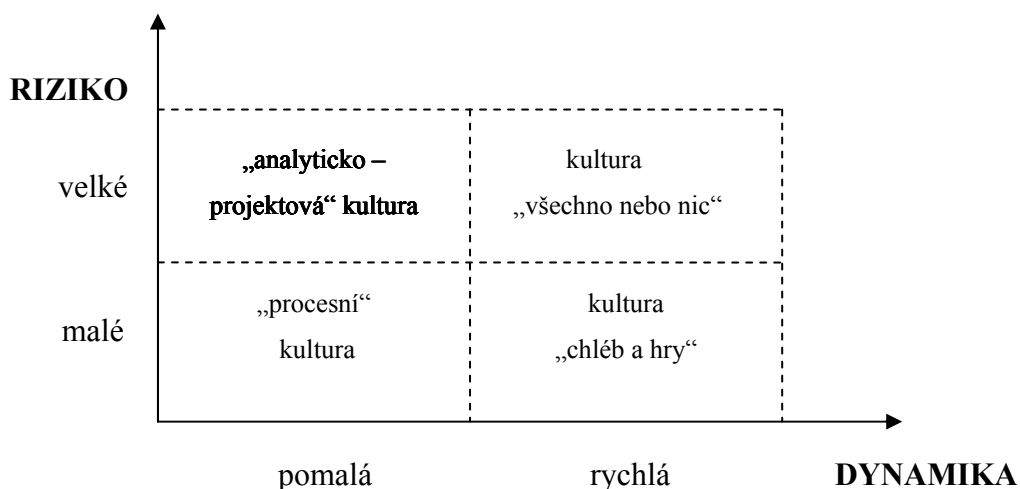
Panuje v podnicích silně ohrožených potenciálním neúspěchem i skutečností, že chyba, kterou uděláme dnes, se projeví bůhví kdy, zato intenzivně. Eliminace rizik, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typickými rysy kultury např. v leteckém průmyslu, chemickém, jaderném výzkumu apod. Je třeba maximálně 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 soustředí 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.

Obr. č. 2: Typologie podnikové kultury dle Deala a Kennedyho



Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2004

Obr. č. 3: Typologie kultury firmy dle výrazných determinantů

MÍRA RIZIKOVOSTI PŘEDMĚTU PODNIKÁNÍ			
		velká	malá
RYCHLOST ZP. VAZBY TRHU	velká	Kultura „ostrých hochů“	Kultura „přátelských experimentů“
	malá	Kultura „jízdy na jistotu“	Kultura „mašliček“

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

2.6.2 Typy podnikové kultury odvozené z psychologické terminologie

Odlišnou typologii podnikových kultur zpracovali K. Vries a D. Miller. Označuje nepříznivé psychické stavy jedince. Cílem je upozornit na možné nepříznivé důsledky těchto kultur, které jsou z dlouhodobého hlediska pro pracovníka neúnosné. Podniky založené na těchto kulturách jsou neefektivní a brzy se vnitřně rozpadají. Jsou to především:

- **paranoidní kultura** – stálé obavy, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit ostatních spolupracovníků, permanentní připravenost na cokoliv;
- **nátlaková kultura** – perfektnost a detail, vše má svůj řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze ponechat náhodě, vše je řízeno a do detailu organizováno, emoce jsou nepřipustné;
- **dramatická kultura** – vše se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, která se sama usadila doprostřed scény, ostatní ji idealizují a cítí se být na ní závislí, všechna rozhodnutí činí ona, velmi se slaví úspěchy;
- **depresivní kultura** – pesimistické prognózy a strach, nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje, vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání, jen málo záležitostí lze ovlivnit, moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu;
- **schizoidní kultura** - velká distance, lepší je držet se zpátky, plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, prestiž a kariéra jsou rozhodující, hněv nebo nadšení, nikdo neví, kdy se co může přihodit (BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2004).

2.6.3 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 jednotlivec, 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.

2.6.4 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).

2.6.5 Typy kultury podle životní fáze organizace

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., 1993 rozlišují podle tohoto hlediska následující typy kultury:

- **Kultura průkopnická** - v době zrodu firmy a období do dosažení určité velikosti firmy. Vše směřuje k prosazení se (na trhu, ve firmě), typické jsou impulzivnost, improvizace, pružnost (dle potřeby všichni dělají všechno).
- **Kultura ustálení** - velikost firmy už vyžaduje zavedení pevné organizační struktury, pravidel, koordinací. Prosazuje se specializace, standardizace, funkčnost (každý prvek je zaměřen na své fungování), ztrácí se společný cíl. Uznávány jsou hodnoty pořádku, jednoznačnosti, trvalosti, jistoty.
- **Kultura vzájemnosti** - vrací firmě orientaci na zákazníka. Je založena na síti vzájemných vazeb, pochopení spoluodpovědnosti i za spolupracující prvky a jejich význam pro fungování celku. Hlavním principem je hledání rovnováhy mezi vlastním rozvojem (jedince, útvaru, firmy) a okolím.

2.7 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., 1999, MALÝ, M., DĚDINA, J., 1996 tvrdí, že podniková kultura je extrémně setrvačná, a proto bývá velmi obtížné ji změnit.

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 (tzn. identifikovat firemní hodnoty, vnímání symbolů, způsoby komunikace i rituálů) (STÝBLO, J., 2003). Poté musí změna kultury organizace přijít seshora dolů (HURNÁ, S., ŽELEZNÍK, O., 2002).

2.7.1 Nástroje změny

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., 1993 rozdělují tyto nástroje poněkud zjednodušujícím způsobem na přímé a nepřímé.

- **Přímé nástroje:** Je pro ně charakteristické, že dopad jejich použití lze spolehlivě sledovat, podobají se akci nebo opatření, rychlost, s jakou se mohou dostavit výsledky, může být vyšší, což však neznamená, že se musí jednat o výsledky hodnotnější, než může přinést použití nástrojů přímých. Jde např. o: personální změny, změny v organizační struktuře, projekty změn kultury firmy, vzdělávání a výcvik, změny v užívané technologii, změny v řídicích procesech (vytyčování cílů, plánování, kontrola), tvorba pracovního prostředí atd.
- **Nepřímé nástroje:** Musí se u nich počítat s tím, že jejich vliv se projevuje zprostředkovaně, obvykle též s určitou časovou prodlevou. Jejich důsledné a systematické používání však může přinést velmi silné efekty. Jedná se např. o: jiný způsob komunikace (otevřenost), šíření rituálů, historek, osobní příklad (podpora jiných postojů, jiných norem chování), vedení spolupracovníků, použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury (časopisy, nástěnky, rozhlas, video, výpočetní technika).

2.7.2 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 v útvarech),
- *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 vymezit podstatu žádoucího posunu v kultuře firmy – viz Tab. č. 2).

Tab. č. 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 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 .

2.7.3 Principy změny podnikové kultury

Neopomenutelné principy změny podnikové kultury jsou podle NOVÉHO, I., 1993:

1. Zabezpečit maximální a rychlou informovanost všech spolupracovníků prostřednictvím informačních schůzek, případně krátkodobých školení.
2. Platnou variantu zásad podnikové kultury zpracovat do písemné podoby, vydat a dát k dispozici všem spolupracovníkům.

2.8 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).

2.8.1 Organizační struktura

Organizační strukturu definuje Edgar H. Schein in VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2001 jako „plánovanou koordinaci činnosti skupiny lidí k dosažení společného účelu nebo cíle, a to na základě dělby práce, funkcí a vymezení pravomoci a zodpovědnosti“.

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).

Existuje několik faktorů ovlivňujících volbu organizační struktury:

1. prostředí,
2. strategie,
3. velikost firmy,
4. technologie (TRUNEČEK, J., a kol., 1997).

DĚDINA, J., 1996 uvádí navíc jako pátý faktor ovlivňující organizační systém podniku tzv. globální (= celosvětovou) konkurenci.

2.8.2 Členění organizačních struktur

Klasifikace organizačních struktur dosud není jednotná.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2001 za základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur považují:

- a) **Sdružování činností** – jde o funkcionální, výrobové 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, KOŠTURIK, 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 pružností, 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, 2004). Dalšími důležitými dokumenty podniku jsou např. Zpráva o činnosti, Příručka jakosti apod.

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

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

3 METODIKA

Cílem této práce je pomocí vhodných metod analyzovat a zhodnotit podnikovou kulturu vybraného podniku, 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.

Při sběru informací byly použity následující zdroje a metody:

- odborná literatura,
- podniková dokumentace (např. Příručka jakosti, Organizační řád, Zpráva o činnosti za rok 2004, Strategie rozvoje, Oděvní řád apod.),
- návštěvy firmy,
- rozhovory se zástupcem vedení firmy,
- dotazníková metoda.

Nejdříve byl vypracován literární přehled, který obsahuje teoretické informace týkající se podnikové kultury. Dále byl vytvořen dotazník, který byl se souhlasem vedení podniku předložen zaměstnancům k vyplnění, výsledky následně vyhodnoceny, některé znázorněny v grafech a vyvozeny závěry. 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 vedoucím útvaru řízení jakosti a kontroly 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 28 otázek, z nichž 26 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 – 7, 26).
- Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců (otázky 8, 9).
- Motivace, odměňování (otázky 10, 11).
- Pracovní prostředí (otázka 12).
- Zaměstnanecké výhody (otázky 14 - 16).
- Informovanost a komunikace (otázky 13, 17 - 24).
- Tradice firmy (otázka 25).

Nakonec na základě výsledků dotazníků, rozhovorů s vedoucím útvaru řízení jakosti a kontroly 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>Název společnosti:</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>	74

Předmět činnosti:

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

Orgány společnosti:

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

Členství v asociacích:

- Hospodářská komora České republiky,
- SOVA ČR,
- Agrární komora ČR,
- CENTREX,
- Jihočeská centrála cestovního ruchu

(Zpráva o činnosti, 2004).

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 21 výstavních pavilonů, z toho 11 vytápěných o celkové výstavní ploše cca 4 000 m² a 10 nevytápěných pavilonů s výstavní plochou cca 2 200 m². Velká část volných výstavních ploch o rozloze 19 800 m² je upravena zatravněvacími tvárnicemi, štěrkovými 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 (Zpráva o činnosti, 2004).

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 druhé místo v celé České republice.

Kromě toho byl areál využíván k dalším aktivitám v rámci pronájmu a aktivní obchodní spoluúčasti. 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 dobře, se ztrátou z výstavy „Země živitelka“ se bude potýkat řadu let.

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, 2004).

4.1.4 Organizační struktura

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

Organizační struktura sestává z ředitele, jeho sekretariátu a jednotlivých útvarů. Organizační schéma společnosti je na Obr. č. 4.

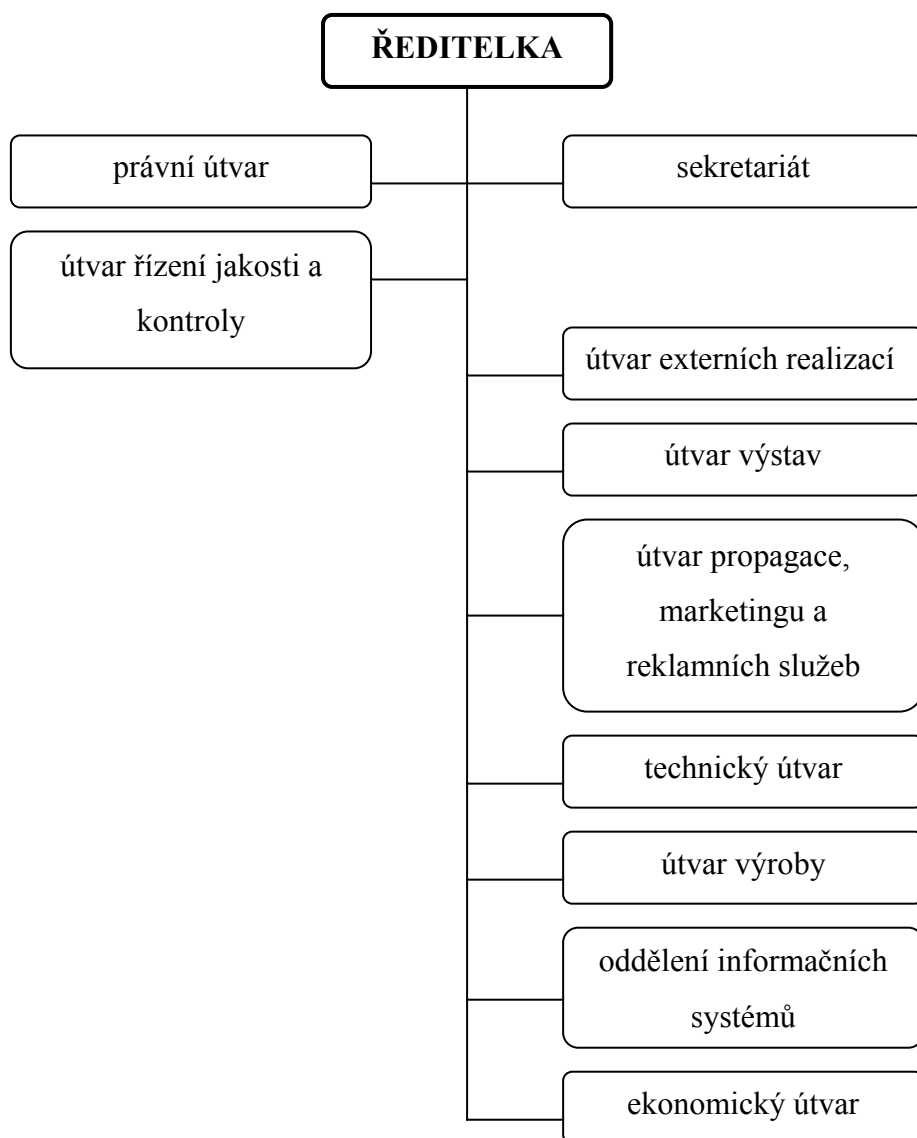
Vrcholové výkonné vedení představuje:

- ředitel,
- vedoucí útvarů:
 - externích realizací,
 - výstav,
 - propagace, marketingu a reklamních služeb,
 - technického,
 - výroby,
 - ekonomického,
- vedoucí útvaru řízení jakosti a kontroly (manažer pro jakost).

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,
- výroba,
- investice,
- správa areálu,
- obchod,
- energetika a ekologie,
- zásobování a doprava (Organizační řád, 2004).

Obr. č. 4: Organizační schéma společnosti Výstaviště České Budějovice a. s.



Zdroj: Zpráva o činnosti, 2004

4.1.5 Strategie a cíle podniku

Trvalý rozvoj Výstaviště České Budějovice a.s. je společným zájmem vlastníků i vedení. Dlouhodobě se pracuje na vytváření stabilní, rozvíjející se společnosti, která má za cíl zabezpečit co nejvyšší kvalitu poskytovaných služeb a jejich konkurenceschopnost. Společnost splnila podmínky k získání certifikátu v oborech činností „Poskytování služeb v oboru výstavnictví a reklamy“ a zavedla a používá systém řízení jakosti, který odpovídá normě ČSN EN ISO 9001: 2001.

Hlavním mottem akciové společnosti je heslo: „**Spokojený zákazník, který se k nám vrací**“. Zabezpečovat dlouhodobě rozvoj společnosti i v době nepříznivých vnějších ekonomických podmínek, znamená soustředit se na základní aspekty, jejichž správné ovlivňování má stěžejní význam pro další rozvoj společnosti. Základní aspekty rozvoje společnosti jsou tyto:

1. Spokojenost zákazníka.
2. Příznivé ekonomické výsledky:
 - a) růst objemu tržeb,
 - b) snižování nákladů.

Tyto aspekty jsou dále rozvedeny v dokumentu Strategie rozvoje Výstaviště České Budějovice, a.s. Strategii rozvoje průběžně kopíruje Marketingový plán, stanovený do roku 2007, který je měsíčně zhodnocován.

Podnikové cíle významně prezentuje dokument Politika jakosti. Je zde vyjádřeno celkové zaměření organizace ve vztahu k jakosti, obecně je politika jakosti konzistentní s celkovou politikou organizace, byla stanovena ředitelem společnosti a má napomáhat zajištění prosperity podniku.

Politika jakosti zahrnuje tyto základní trendy:

- Vyšší produktivita práce a efektivnost procesů systému managementu jakosti směřující ke snižování nákladů.
- Vyšší a stabilnější kvalita poskytovaných služeb s dopadem na maximální spokojenost zákazníka.
- Trvalým zlepšováním procesu výběru a hodnocení dodavatelů naplňovat strategii realizace výhodných dodavatelsko – odběratelských vztahů vedoucích 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.
- Udržení a neustálé zlepšování efektivity systému managementu jakosti dle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001: rev. 2001.

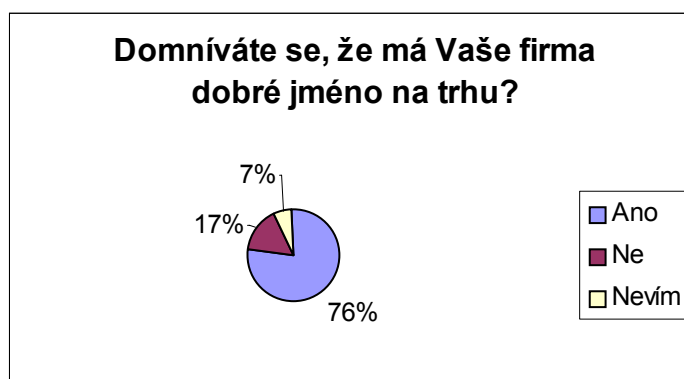
Politika jakosti je ročně aktualizována v **Cílech jakosti**, stanovených ředitelem po projednání operativní poradou ředitele. Jsou to konkrétní a měřitelné cíle jakosti jednotlivých útvarů a procesů, kde jsou jednoznačně určeny termíny plnění, hodnotové ukazatele a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců. Hodnocení plnění cílů je prováděno dvakrát ročně – v pololetí a na závěr roku a je východiskem i pro odměňování zaměstnanců. Rozhodující cíle jsou zaměřeny na:

- cíle potřebné pro splnění požadavků na produkt,
- objemový hospodářský výsledek společnosti a jednotlivých útvarů,
- zabezpečení uspořádání výstavních akcí v požadovaných termínech a kvalitě,
- dosažení tržeb v jednotlivých oborech podnikání,
- minimalizaci neshodných produktů v celé společnosti,
- zabezpečení nárůstu mzdových prostředků,
- zvyšování účinnosti systému managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001: rev.2001 (Příručka jakosti, 2005).

4.2 Identifikace zaměstnanců s firmou

Výstaviště České Budějovice, a.s. se řadí na 2. místo v počtu návštěvníků, na 3. místo v počtu vystavovatelů a na 4. místo v ukazateli „celková výstavní plocha“. 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 – ze 76 % na otázku, jestli se domnívají, že firma má dobré jméno na trhu, odpověděli ano. Tento názor zaměstnanců je zobrazen v Grafu č. 1.

Graf č. 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 (viz ukázka v přílohách) a různé propagační materiály. Logo se používá na všech podnikových dokumentech, je umístěno nad vchodem do areálu, reklamních bilboardech, 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.

Na otázku týkající se spokojenosti v zaměstnání odpovědělo celkem 77 % respondentů, že je velmi či spíše spokojeno, opačný názor má 23 % zaměstnanců (viz Graf č. 2).

Graf č. 2: Spokojenost se zaměstnáním

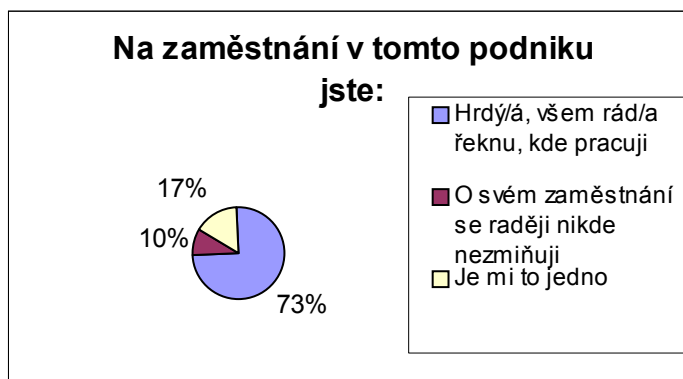


Zdroj: vlastní výzkum

Pro většinu zaměstnanců (70 %) je hlavním důvodem setrvání v podniku zajímavá práce, která je baví. Dále na tuto otázku odpovědělo několik zaměstnanců, že zde zůstává kvůli nedostatku jiných pracovních příležitostí a objevil se i důvod dobrých platových podmínek.

Dále v této oblasti zaměstnanci odpovídali na otázku týkající se pocitu hrdosti na práci ve firmě. Výsledky znázorňuje Graf č. 3. Zaměstnanci jsou na svého zaměstnavatele většinou hrdí (73 %), jen málokdo se za své zaměstnání stydí (10 %) a 17 % je to jedno.

Graf č. 3: Hrdost na zaměstnání v podniku



Zdroj: vlastní výzkum

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 nezmůže a výsledný produkt (služba) závisí na vzájemné spolupráci. Jak skutečně vypadají vztahy mezi zaměstnanci a také vztahy podřízených s nadřízenými, zjišťovaly 4 otázky v dotazníku.

V Grafu č. 4 jsou znázorněny názory zaměstnanců na vzájemné vztahy se spolupracovníky. Vyloženě nepřátelské vztahy existují jen dle názoru jednoho zaměstnance. Převládá tedy spíše kladné hodnocení vztahů na pracovištích, kdy 43 % respondentů udržuje se svými kolegy přátelské vztahy a 54 % pouze pracovní. Zaměstnanci pracují tedy většinou v klidném prostředí bez negativních vzájemných vztahů. To potvrzuje i výsledek otázky, zda zaměstnanci mohou svým spolupracovníkům důvěřovat, na kterou odpověděla většina (60 %), že ano. Zajímavá ale je v tomto případě rozdílnost v odpovědích mužů a žen. Ženy se ze 76 % přiklonily k možnosti ano, naopak u mužů zvítězila záporná odpověď na tuto otázku (78 % jich odpovědělo ne).

Graf č. 4: Vztahy mezi spolupracovníky

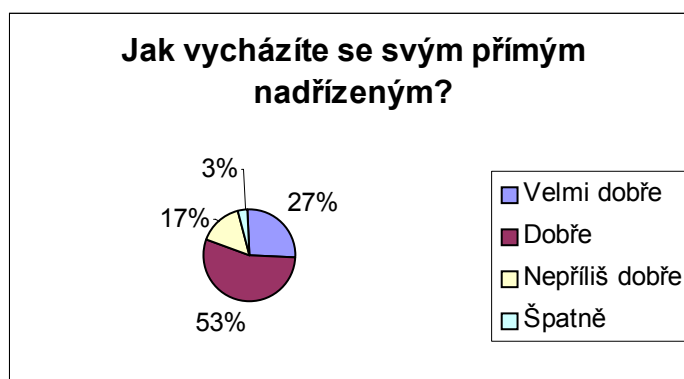


Zdroj: vlastní výzkum

Dále bylo v této tématice zkoumáno, jak zaměstnanci vycházejí se svým přímým nadřízeným. Výsledky této otázky jsou ukázány v Grafu č. 5. Vyloženě špatné vztahy existují opět jen podle názoru jednoho zaměstnance a nepříliš dobře vychází se svým nadřízeným 17 % zaměstnanců, spíše mužů. Převažují vztahy dobré a velmi dobré (dohromady u 80 % respondentů).

S atmosférou na pracovišti souvisí diskriminace na pracovišti. 87 % zaměstnanců se necítí být žádným způsobem diskriminováno, jak je vidět v Grafu č. 6. Zajímavé je porovnání odpovědí mužů a žen. Oproti očekávání uvedli kladné odpovědi na tuto otázku kromě jedné výjimky sami muži.

Graf č. 5: Vztahy s nadřízenými



Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 6: Diskriminace na pracovišti



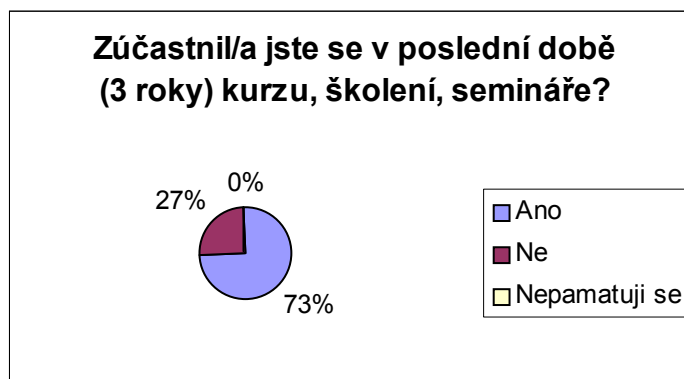
Zdroj: vlastní výzkum

4.4 Vzdělávání a osobní rozvoj 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 různá 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, odpověděli zaměstnanci ze 73 % ano, jak je znázorněno v Grafu č. 7. Z odpovědi je vidět, že společnost umožňuje zaměstnancům zvyšování jejich kvalifikace, a tím zlepšování výkonů.

Graf č. 7: Účast na školeních



Zdroj: vlastní výzkum

Z hlediska struktury zájmů zaměstnanců o jednotlivé oblasti vzdělávání jsou na prvním místě nové profesní dovednosti, téměř polovina zaměstnanců by také uvítala rozšiřování znalostí v oblasti cizích jazyků a práce s lidmi a komunikace. Dále se několikrát v odpovědích objevilo ovládání výpočetní techniky. Pouze jediný zaměstnanec považuje další vzdělávání za nepotřebné. Tyto výsledky, znázorněné v Grafu č. 8, svědčí o vysokém zájmu pracovníků o získávání nových znalostí a dovedností a o touze dále se zdokonalovat.

Graf č. 8: Oblasti vzdělávání

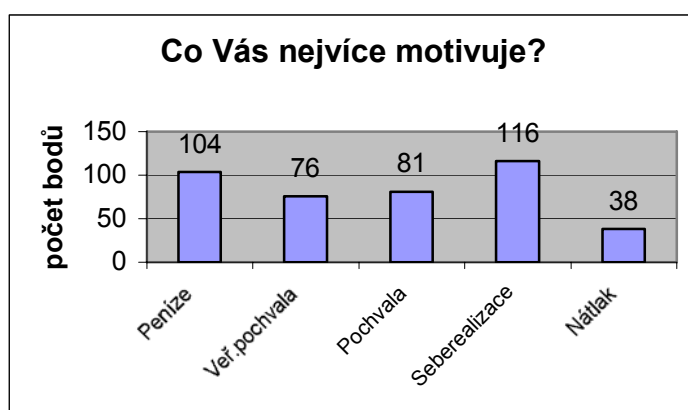


Zdroj: vlastní výzkum

4.5 Motivace, odměňování

Z Grafu č. 9 je patrné, že zaměstnance společnosti nejvíce motivuje možnost seberealizace, dále potom finanční odměna, pochvala od nadřízeného mezi čtyřma očima, před spolupracovníky a poslední místo patří negativní stimulaci. V případě volby pochvaly od nadřízeného pracovníka se lišily odpovědi podle pohlaví respondentů. Ženy spíše motivuje pochvala beze svědků, naopak muži upřednostňují veřejnou pochvalu před spolupracovníky.

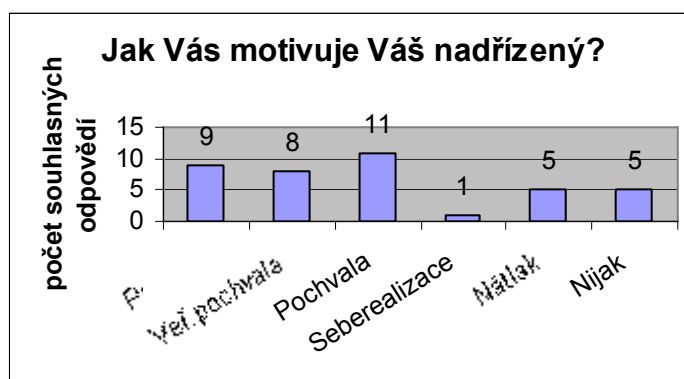
Graf č. 9: Nejdůležitější motivátory



Zdroj: vlastní výzkum

Z odpovědí na otázku, jak konkrétně jsou zaměstnanci svým nadřízeným motivováni, vyplynulo, že nejvíce vedoucí používají uznání a pochvaly zaměstnanců (ať už mezi čtyřma očima, tak i před svědky) a finanční odměny (viz Graf č. 10). Pouze jeden pracovník uvedl, že je motivován možností seberealizace, několik uvedlo, že je jejich nadřízený nemotivuje nijak. Tento výsledek nekorresponduje s výsledky předchozí otázky, z nichž vyplývá, že nejvíce zaměstnance motivuje možnost seberealizace, ale ve skutečnosti jim tato možnost nabídnuta není.

Graf č. 10: Motivace zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

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 technicko – hospodářských profesí 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 výroby 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, útvar řízení jakosti a kontroly a také jedna z kanceláří útvaru výroby). Další místnosti jsou umístěny v prvním patře, kde sídlí ředitelka a sekretariát, právník společnosti, útvar externích realizací, ekonomický útvar, jsou zde zasedací místnosti apod. Na každém

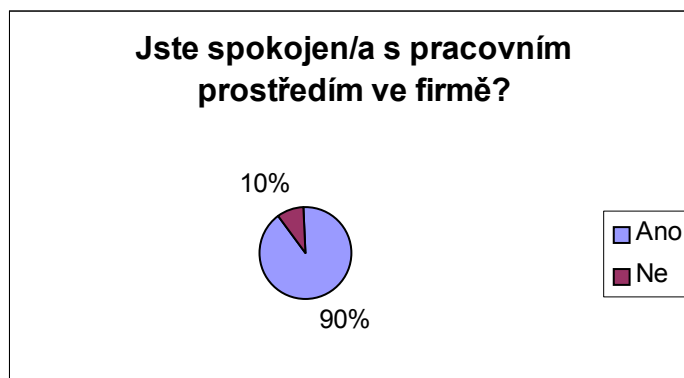
z pater nechybí samozřejmě sociální zařízení a také kuchyňka, ve které si mohou zaměstnanci připravit občerstvení a uvařit čaj nebo kávu.

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. Může podle potřeby použít kopírku. Kanceláře jsou vybaveny pěkným světlehnědým nábytkem, který je teprve tři roky starý, protože byl zakoupen po povodních, které areál zasáhly v roce 2002 a vyplavily také administrativní budovu. Proto je vybavení místností nové. Některé kanceláře oživují 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 90 % zaměstnanců je s pracovním prostředím ve firmě spokojeno (viz Graf č. 11). Zbývajících 10 % spokojeno není – jako důvod uváděli nevyhovující počet pracovníků v kanceláři. Je to patrně proto, že někteří pracovníci potřebují ke své práci více klidu a touží být v kanceláři sami. Tento problém ale není možné řešit z důvodu omezených prostor firmy.

Graf č. 11: 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, průměrných platech, organizační změny, celopodnikovou dovolenou, příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění atd.

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. Zaměstnanec dostane odměnu 5 000 Kč za deset let zaměstnání v podniku a za každých dalších pět let. Odměna je také udělována pracovníkům, kteří dosáhnou životního jubilea 50 let.

Do oblasti péče o zaměstnance patří také možnost stravování. Firma má vlastní jídelnu, v níž cena oběda pro zaměstnance činí 14 Kč, zbytek hodnoty jídla (do 50 Kč) je hrazen příspěvkem zaměstnavatele. Jídelnu mohou využít v době výstav také vystavovatelé a prodejci. Zaměstnanci mají k dispozici také závodní kantýnu, která má rabat pouze 5 %, takže ji podle slov vedení často využívají zaměstnanci i k nákupům domů.

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.

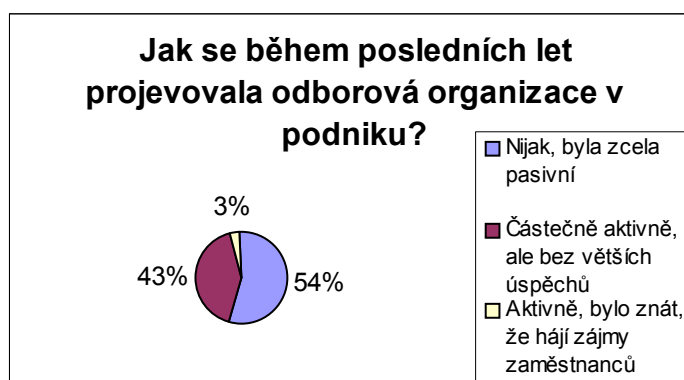
K dalším výhodám patří služební mobilní telefony, které má asi polovina zaměstnanců. Jsou určeny pro vyřizování pracovních záležitostí, mohou být však využity v omezené míře i pro soukromé hovory v rámci stanoveného limitu. U pevných telefonních stanic

k telefonování pro soukromé hovory je možné v nejnútnejších případech počítat s jistou tolerancí ve výši maximálně do 50 Kč měsíčně. Zaměstnanci dále mají možnost vzít si služební automobil, pokud jedou někam na pracovní cestu či jednání. Počítač ve své kanceláři může zaměstnanec využít i po pracovní době, je mu umožněno zůstat na pracovišti a využívat internet, vyhledávat si informace pro osobní účely atd.

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

Z výsledku průzkumu ale vyplývá, že přibližně polovina zaměstnanců (54 %) zastává názor, že odborová organizace se v podniku v posledních letech nijak neprojevovala. Přitom z výše popsaných různých výhod, které firma na základě kolektivní smlouvy svým zaměstnancům poskytuje, vyplývá opak. Tito zaměstnanci si zřejmě neuvědomují, že zmíněné výhody existují právě zásluhou odborové organizace. Dohromady 46 % respondentů uvedlo, že se odbory ve firmě nějakým způsobem projevovaly. Tyto výsledky znázorňuje Graf č. 12.

Graf č. 12. Odbory v podniku

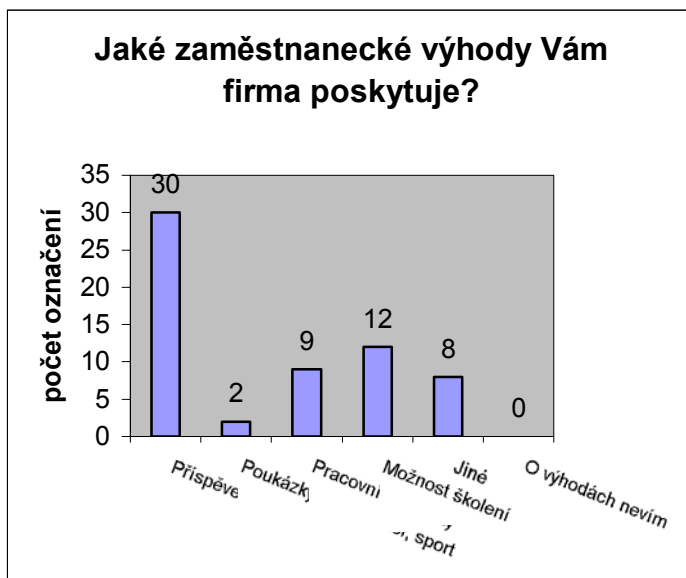


Zdroj: vlastní výzkum

O mnoho lépe už pro podnik vyznívají odpovědi na otázku, v níž zaměstnanci uváděli zaměstnanecké výhody, které jim firma dle jejich názoru poskytuje (viz Graf č. 13). Všichni respondenti si jsou vědomi toho, že jim společnost přispívá na závodní stravování. Poměrně velké množství zaměstnanců také uvádělo možnost účastnit se školení, poskytování oděvů a pracovních pomůcek. Každý zaměstnanec zmínil minimálně jednu výhodu, žádný nezaškrtl možnost, že o žádných zvyhodněních neví.

Někteří uvedli zmíněné příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, dovolenou delší o jeden týden než je zákonem stanovený limit či vstupenky na výstavy, které dostávají od zaměstnavatele zdarma.

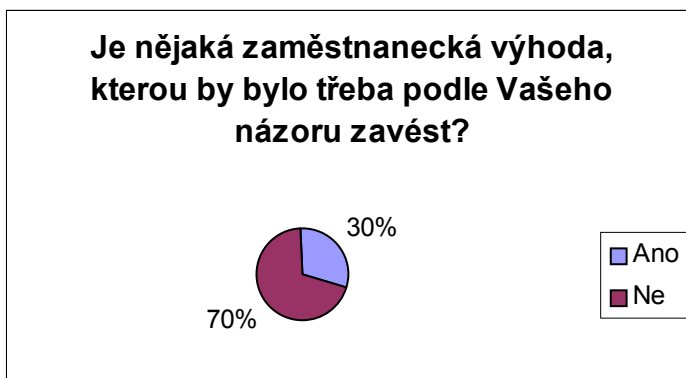
Graf č. 13: Stávající zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní výzkum

V souvislosti s touto tematikou zaměstnanci dále uváděli, zda by si přáli nějakou zaměstnaneckou výhodu zavést či zlepšit. 30 % zaměstnanců vyjádřilo souhlasný názor, jak je vidět v Grafu č. 14, zbývajících 70 % po žádné jiné výhodě netouží. Zaměstnanci by nejvíce uvítali větší možnosti dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Také se objevil požadavek na příspěvek na rekreaci v určitém konkrétním rekreačním zařízení.

Graf č. 14: Nové zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní výzkum

4.8 Informovanost a komunikace

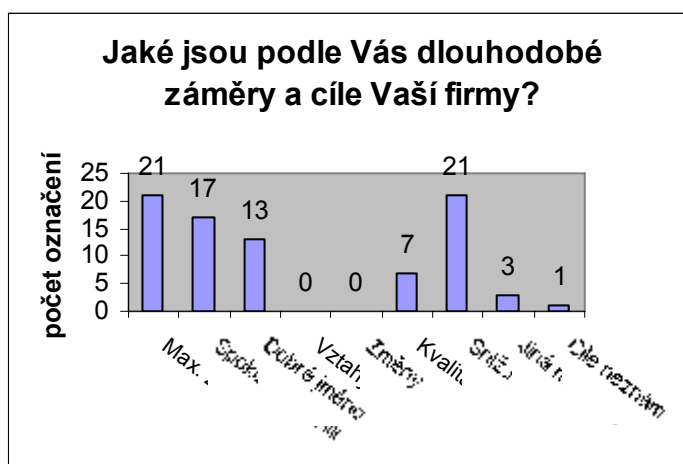
Základním nástrojem komunikace uvnitř firmy jsou informace, které jsou předávány různými způsoby. Je důležité, aby vedení bylo vstřícné, zajišťovalo dostatečnou srozumitelnost informací všem pracovníkům podniku a umožňovalo zpětnou vazbu.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že vedoucí pracovníci mají ke svým podřízeným vstřícný přístup a zajímá je, co si myslí, jaké mají nápady a připomínky. Poukazují na to výsledky otázky, na niž 73 % respondentů odpovědělo, že jejich nadřízeného zajímá, pokud přijdou s nějakým podnětem či nápadem. Když si je zaměstnanec vědom, že jeho návrh někdo vezme v potaz a bude nad ním uvažovat, může ho to pozitivně motivovat a povzbudit ke kreativě.

Otázky z oblasti informovanosti a komunikace se dále týkaly podnikových cílů a záměrů. Nejdříve výzkum zjišťoval, jak zaměstnanci znají cíle podniku, ve kterém pracují. V kapitole 4. 1. 5 Strategie a cíle podniku je o tomto tématu pojednáno podrobněji. K cílům Výstaviště České Budějovice a. s. patří především spokojenost zákazníka, růst objemu tržeb, snižování nákladů, dobrá image firmy a především zabezpečování co nejvyšší kvality poskytovaných služeb, čemuž odpovídá i vlastnictví certifikátu ČSN ISO 9001. Tyto cíle jsou zmíněné v dokumentu Politika jakosti, který je vyvěšen v každé kanceláři.

V odpovědích se nejvíce respondentů shodlo na tom, že dlouhodobým záměrem firmy je zisk, dále snižování nákladů, spokojený zákazník a dobré jméno firmy (viz Graf č. 15). Zarážející ale je, že pouze 23 % zaměstnanců označilo za jeden z hlavních cílů firmy kvalitu. Ta se umístila podle počtu odpovědí až na pátém místě. Zde se vyskytuje nesoulad mezi strategií firmy a uvažováním zaměstnanců. Ve společnosti je zavedeno řízení jakosti podle norem ISO, což svědčí o vysokém zaměření firmy na kvalitní poskytování služeb, ale zaměstnanci kvalitu ve svých odpovědích dostatečně nezdůraznili.

Graf č. 15 : Znalost cílů firmy



Zdroj: vlastní výzkum

Na znalost cílů firmy navazuje důvěra v jejich dosahování. Jak je vidět v Grafu č. 16, 40 % zaměstnanců věří, že se firmě daří její cíle uskutečňovat. 17 % má opačný názor a 43 % neví. Tato vysoká neinformovanost (téměř polovina zaměstnanců neví, jak je na tom firma s přibližováním se svým cílům) se promítá i do výsledků otázky, zda se zaměstnanci považují být dostatečně informováni o budoucnosti firmy. 67 % respondentů na ni odpovědělo nesouhlasně, jen zbylá třetina je s touto situací spokojena. Zde se tedy dle názoru odpovídajících pracovníků vyskytuje prostor pro zlepšení informovanosti o tom, co se v podniku děje, zejména z hlediska dlouhodobějších záměrů a plánů.

Pozitivní na druhou stranu je zjištění, že přestože velké množství zaměstnanců neví, zda se daří firmě cílů dosahovat, většina (84 %) se domnívá, že se na dosahování těchto cílů nějakým způsobem podílí.

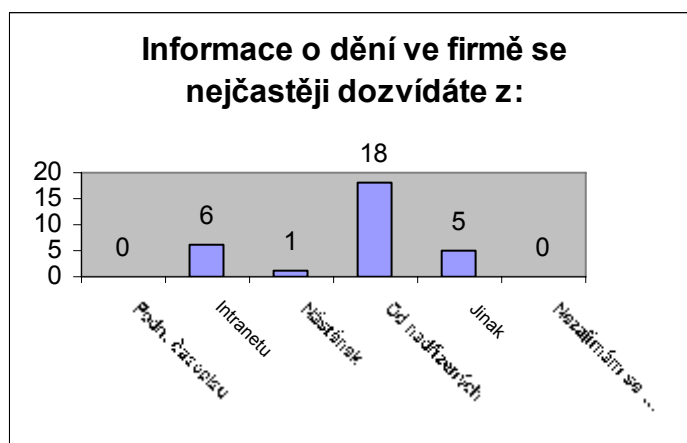
Graf č. 16 : Důvěra v dosahování cílů



Zdroj: vlastní výzkum

Zdroje informací pro pracovníky zjišťovala otázka, odkud se nejčastěji dozvídají novinky o dění o firmě. Jak je vidět v Grafu č. 17, zaměstnanci se nejčastěji dozvídají informace týkající se firmy od svých nadřízených, za častý zdroj novinek byl dále označen už jen intranet. Dobrou zprávou je, že nikdo neuvedl, že se o novinky ve firmě nezajímá, ale několik zaměstnanců zmínilo, že některé informace se dozvídají z doslechu a že se občas na pracovišti vyskytují drby.

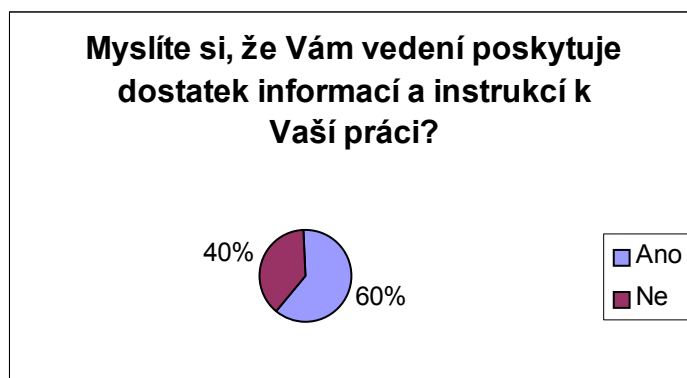
Graf č. 17: Zdroje informací



Zdroj: vlastní výzkum

Další otázka směřovala k názoru zaměstnanců na dostatek informací od vedení k vykonávané práci. Většina zaměstnanců (60 %) je přesvědčena, že jim vedení poskytuje dostatek instrukcí k vykonávané práci, 40 % je přesvědčeno o opaku. Tyto reakce respondentů znázorňuje Graf č. 18.

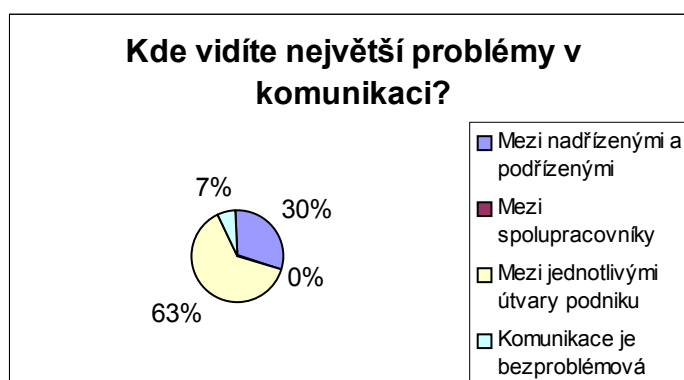
Graf č. 18: Názor na dostatek instrukcí k práci



Zdroj: vlastní výzkum

Názor zaměstnanců na stav komunikace v podniku ukazuje Graf č. 19. Téměř dvě třetiny respondentů (63 %) vidí největší problémy v komunikaci mezi jednotlivými útvary podniku, necelá třetina spatřuje nedostatky v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. 7 % respondentů v této oblasti nevidí žádný zádrhel.

Graf č. 19: Problémy v komunikaci



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 každou 2. středu 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 na čtvrtletí, který se vydává 4krát ročně.
- *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, dále např. likvidační komise, požárně – technická komise, komise ochrany a bezpečnosti práce a hygieny, škodní komise apod.)

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. Téměř dvě třetiny (63 %) zaměstnanců uvedly, že se porady nekonají pravidelně. Tato reakce koresponduje s předchozími údaji, v nichž je zmíněno, že většina porad se koná podle potřeby, v závislosti na časovém předstihu před konkrétní výstavní akcí a četnost porad jednotlivých útvarů závisí na aktuálních rozhodnutích vedoucích útvarů.

57 % respondentů nesouhlasí s tvrzením, že porady přinášejí dostatek informací. Tento názor souvisí s výsledkem předchozích otázek, který poukázal na nespokojenost

zaměstnanců s množstvím obdržených informací týkajících se budoucnosti podniku či instrukcí k vykonávané práci.

Respondenti těsně vyjádřili spokojenost s organizací porad (souhlasně se vyjádřilo 53 % zaměstnanců) a 63 % soudí, že jim porady dávají možnost uplatnit své názory a připomínky. Celkově zaměstnanci považují porady spíše za neefektivní (v tomto smyslu se vyjádřilo 63 % všech respondentů).

4.9 Tradice firmy

K tradicím ve společnosti Výstaviště České Budějovice se řadí oslavy kulatých výročí významných výstav – např. v roce 2003 proběhla oslava k příležitosti uspořádání 30. ročníku výstavy Země živitelka.

K tradicím dodržovaným ve firmě dále patří především finanční odměňování pracovních a životních výročí zaměstnanců – a to pokud zaměstnanec dosáhne 10 let zaměstnání v podniku a za každých dalších 5 let; v případě životního jubilea je to dosažení 50 let věku. Odměňování jsou též držitelé plaket za dárcovství krve. Za účelem oslavy narozenin si zaměstnanec může pronajmout prostorný pavilon R2, což je podle slov vedení často využíváno. Tyto tradice jsou zmíněny již mezi zaměstnaneckými výhodami v příslušné kapitole.

Firemní tradice si dle výsledků šetření uvědomuje 80 % zaměstnanců. Ti uváděli právě výše jmenované – odměna za věrnost podniku, k životnímu jubileu, za dárcovství krve, stejný pracovní úbor u dělníků. Pouze jeden zaměstnanec tvrdí, že se žádné tradice ve firmě neudržují, 17 % neví, zda nějaké tradice existují.

5 DISKUSE

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. Důvodem pro setrvání v podniku je pro většinu z nich zajímavá práce, která je baví, což je pro podnik dobrá zpráva.

Vztahy na pracovišti přibližně polovina zaměstnanců vidí jako čistě pracovní, druhá polovina jako přátelské. Výzkum však ukázal, že většina mužů na rozdíl od žen svým spolupracovníkům nedůvěřuje. Se svým nadřízeným vychází většina zaměstnanců dobře. Téměř nikdo se necítí být na pracovišti diskriminován, kromě několika málo mužů. Pravděpodobně je to způsobeno tím, že početní převahu ve firmě mají ženy, tvoří totiž nadpoloviční většinu všech zaměstnanců, a někteří muži se proto možná mohou cítit utlačováni.

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

Zaměstnance společnosti nejvíce motivuje možnost seberealizace, finanční odměna a pochvala od nadřízeného. Tyto motivátory také nadřízení skutečně používají, jen možnost seberealizace je na nižších pozicích omezená. Na odměňování existuje v podniku instrukce, která jasně stanovuje zásady procesu 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 v rámci dodržovaných tradic 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 v podniku. Nadřízení sice berou v úvahu podněty svých podřízených a jsou pro ně nejčastějším zdrojem informací, ale informovanost o budoucnosti firmy se zdá být

nedostatečná. Za 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.

Cíle firmy zaměstnanci dokáží identifikovat. Jediným problémem je opomenutí kvality, která je přitom v popředí zájmu společnosti, o čemž svědčí neustálá snaha o zlepšování v této oblasti. Problém by možná řešilo opětovné vysvětlení významu kvality pracovníkům a zdůraznění těchto souvislostí ve vztahu ke každodennímu fungování firmy. 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.

Výzkum odhalil prostor pro vylepšování funkce porad v podniku. Zaměstnanci by přivítali více dobře organizovaných porad, které by větším množstvím poskytovaných informací a možností zpětné vazby přinášely celkový efektivní výsledek. Jedním z důvodů nespokojenosti s přínosem porad 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 brždění komunikace. Interní komunikace je přitom podle SNOPOKOVÉ, E., 2004 jedním z hlavních projevů firemní kultury a umožňuje zpětnou vazbu, proto je důležité jejím prostřednictvím podporovat dosahování lepších pracovních výkonů.

6 VYHODNOCENÍ PODNIKOVÉ KULTURY A NÁVRHY ZMĚN

6.1 Typologie podnikové kultury ve firmě

Po poradě se zástupcem vedení byla podniková kultura firmy pojmenována podle jednotlivých typologií popsanych 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 i prvky kultury typu „*chléb a hry*“, o čemž svědčí např. oceňování dobrých výkonů, převážně přátelské vztahy na pracovišti a značná stabilita pracovníků.

Z hlediska typologie odvozené z psychologické terminologie se ve firmě nevyskytuje jednoznačně žádný typ kultury ovlivněné nepříznivým stavem jedince.

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

Firma vyznává jistotu a stabilitu, zachování obsahu dosavadní činnosti. Uplatňuje se zde tedy *obranná kultura* ve vztahu ke změně. Někdy je ale nutné pomalu, nenásilně se potřebným změnám přizpůsobovat – tzn. uplatňovat *analytickou kulturu*.

Firma se nachází ve fázi, kterou charakterizuje *kultura ustálení*. Uznávány jsou hodnoty pořádku, jednoznačnosti a jistoty. Vyskytují se zde i prvky *kultury vzájemnosti*, protože firma se orientuje na svého zákazníka a je založena na síti vzájemných vazeb.

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,
- vzájemné vztahy uvnitř firmy jsou na velmi dobré úrovni,
- management nebrání podřízeným veřejně mluvit a vznášet připomínky,
- spolupracovníci často fungují jako tým,
- fluktuace zaměstnanců je nízká.

Chybějícími znaky silné podnikové kultury jsou:

- dostatečná informovanost,
- bezproblémová komunikace,
- prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti.

6.3 Přednosti a nedostatky podnikové kultury

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

- zaměstnanci jsou loajální s firmou, věří svému zaměstnavateli a jsou na něj hrdí,
- zůstávají v podniku, protože je jejich práce baví,
- na pracovišti převažuje přátelská atmosféra,
- 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,
- management bere v úvahu podněty zaměstnanců.

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

- nižší informovanost o budoucnosti firmy, o tom, jak se daří firmě dosahovat jejích cílů
- nedostatečná motivace prostřednictvím umožnění seberealizace zaměstnanců,
- zaměstnanci opomněli uvést kvalitu jako jeden z nejdůležitějších cílů firmy,
- v komunikaci mezi útvary dochází k problémům,
- porady někdy nejsou dostatečně efektivní.

6.4 Návrhy změn

Vedení by se mělo zaměřit na pěstování a podporování předností podnikové kultury a na odstraňování nedostatků. V následující Tab. č. 3 jsou uvedeny potřebné formy žádoucího posunu firemní kultury v jednotlivých zkoumaných oblastech.

Tab. č. 3: Žádoucí posun v kultuře firmy

Identifikace zaměstnanců s firmou	další pěstování
Vztahy a atmosféra na pracovišti	další pěstování
Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců	další pěstování
Motivace, odměňování	vyladění nepoměru a provedení změn
Pracovní prostředí	další pěstování
Zaměstnanecké výhody	další pěstování
Informovanost a komunikace	vyladění nepoměru a provedení změn
Tradice firmy	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 v oblastech, které ve výzkumu dopadly hůře, je třeba se snažit o zlepšování. 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:

- komunikace a informovanost
- motivace

6.4.1 Návrh pro zlepšení komunikačního systému a informovanosti

1) 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. Management podniku má mít neustále na

paměti, že vysoká informovanost působí jako motivační faktor, zvyšuje výkonnost pracovníků a odstraňuje jejich nejistotu.

2) Kontrolovat správné pochopení sdělení.

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

3) Zdůraznit význam kvality pro podnik.

Většina zaměstnanců si dostatečně neuvědomuje roli zvyšování kvality v záměrech podniku. Proto je nutné jim opětovně význam kvality služeb a produkce přiblížit a zdůraznit tyto souvislosti v každodenním fungování firmy. Připomenout jim, že firma neustále pracuje na zlepšování, vlastní certifikát jakosti a dosahuje v této oblasti výborných výsledků.

4) 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 tým, který bude sledovat komunikační toky mezi útvary a eliminovat nedostatky.

5) Zlepšit funkci porad.

Vedení by se mělo zaměřit na odstranění příčin nespokojenosti pracovníků v této oblasti. Tzn., že je třeba pracovat na tom, aby porady přinášely zaměstnancům více informací než doposud. Také je nutné dbát na jejich dobrou organizaci. Dalším doporučením je určit zástupce každého vedoucího útvaru, který ho bude v jeho nepřítomnosti zastupovat na poradě vedení. Odstraní se tak 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.

6.4.2 Návrh pro zlepšení motivace

1) Umožnit seberealizaci zaměstnanců.

Pracovníci nejvíce touží po možnosti seberealizace, která jim však ve firmě na určitých pozicích není příliš umožněna. Je pochopitelné, že nelze předat pravomoc rozhodování každému zaměstnanci a umožnit mu naprostou samostatnost, protože za konečné rozhodnutí odpovídá vedení. Nicméně je možné nechat prostor pro vyjádření i zaměstnancům na nižších pozicích. Vedení jim může zkusit ponechat v nějakém úkolu větší svobodu, sdělit jim své požadavky a potom je nechat samostatněji pracovat. Pokud pracovník samostatnou práci úspěšně splní, přinese mu to příjemný pocit seberealizace a bude se cítit pro podnik důležitý tím, že i on má právo spolurozhodovat. Firma tak zjistí, že může delegovat určité pravomoci na nižší stupně a zvýšit v určitých oblastech jejich odpovědnost. Pokud by pracovník naopak úkol samostatně nezvládl, příště by možnost seberealizace už nedostal.

2) Naslouchat potřebám zaměstnanců.

Management podniku má být přístupný pro všechny zaměstnance, chtít znát jejich názory a připomínky k řešeným problémům, naslouchat jejich potřebám a snažit se je v mezích možností uspokojovat. Dobře motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou totiž jedním z kroků k úspěchu.

6.4.3 Zhodnocení návrhu

Každá změna znamená pro firmu určité náklady a rizika, ale také očekávání. Aby měla změna maximální možný efekt, je třeba ji pečlivě připravit a provést. V budoucnosti se firmě vynaložené prostředky vrátí a firma tím získá mnohem víc. Loajální, dobře motivovaní a informovaní zaměstnanci budou podávat lepší pracovní výsledky a mohou přinést společnosti do budoucna úsporu řádově desítek tisíc 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 z dotazníkového šetření. Dotazníky pro zaměstnance se týkaly těchto oblastí podnikové kultury: identifikace zaměstnanců s firmou, vztahy a atmosféra na pracovišti, vzdělávání zaměstnanců, motivace, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody, komunikace, informovanost a tradice firmy.

Zkoumaná podniková kultura se nejvíce blíží typu „analytický projekt“. Dle dalších typů členění lze tuto kulturu označit jako „zaměřenou na výsledky“, „obrannou“ a „kulturu ustálení“. Tato podniková kultura je silná, protože zaměstnanci jsou k firmě loajální, fungují jako tým, mohou vznášet své náměty a připomínky, vztahy na pracovišti jsou převážně přátelské a fluktuace pracovníků ve firmě je nízká.

Nedostatky byly zjištěny v 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 zvýšení informovanosti zaměstnanců, zpětnou kontrolu pochopení sdělení, zdůrazňování významu kvality pro podnik, odstranění bariér v komunikaci mezi útvary a zefektivnění funkce porad. Dále by se firma měla ve zvýšené míře věnovat oblasti motivace zaměstnanců. Pracovníci by uvítali, kdyby jim vedení poskytlo větší prostor pro jejich seberealizaci. 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.

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 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. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
3. DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
4. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 3. vydání. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
5. HURNÁ, S., ŽELEZNÍK, O. Kultura firmy a učící se organizace. In : *Moderní řízení*, 2002, roč. 37, č. 2, s. 67-69.
6. KAREŠ, J., VANĚČEK, D. *Technika zpracování diplomových, bakalářských a jiných písemných prací na katedře řízení*. 2. vydání. České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2001. 32 s.
7. KOŠTURIÁK, J., GREGOR, M. *Podnik v roce 2001: revoluce v podnikové kultuře*. 1. vydání. Praha : Grada, 1993. 311 s. ISBN 80-7169-003-1.
8. KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.
9. 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.
10. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
11. MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.
12. NOVÝ, I. a kol. *Interkulturní management : lidé, kultura a management*. 1. vydání. Praha : Grada, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.
13. NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1993. 99 s. ISBN 80-7079-159-4.
14. 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.
15. ROLÍNEK, L. *Přednášky*. Internetové stránky www2.zf.jcu.cz/~rolinek, dostupné v roce 2006.

16. SNOPOKOVÁ, E. Firemní kultura a interní komunikace v praxi. In : *Moderní řízení*, 2004, roč.39, č. 1, s. 48-49.
17. STÝBLO, J. Firemní kultura a její změny. In : *Moderní řízení*, 2003, roč. 38, č. 3, s. 54-56.
18. TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
19. TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0.
20. URBAN, J. Řízení firemní kultury. In : *Moderní řízení*, 2004, roč. 39, č. 1, s. 12-14.
21. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
22. *Internetové stránky Výstaviště České Budějovice, a. s.* www.vcb.cz, dostupné v roce 2006.
23. *Interní dokumenty Výstaviště České Budějovice, a. s., 2005.*
24. *Organizační řád Výstaviště České Budějovice, a. s., 2005.*
25. *Příručka jakosti Výstaviště České Budějovice, a. s., 2005.*
26. *Zpráva o činnosti Výstaviště České Budějovice, a. s., 2004.*

ABSTRAKT

THE ROLE OF BUSINESS CULTURE IN AN ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE OF AN ENTERPRISE

The aim of this paper was to analyse business culture at the chosen firm and to propose some innovations and changes. The object of the research was Výstaviště České Budějovice, joint – stock company. This company is one of the foremost organizers of trade fairs and exhibitions in the Czech Republic. There were used questionnaires, interviews with the representative of the management and visits in the company for the research of culture at the chosen firm. For the future development and reinforcement of the organization culture at the firm it can be recommended to make changes in the communication system and to work on the improvement of motivation of employees. These are only suggestions given. It depends on the company, whether it accepts them or not.

business culture, research, questionnaire, interview, proposal of change

9 PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Tabulky s výsledky dotazníkového šetření

Příloha 3: Logo společnosti

Příloha 4: Kalendárium akcí 2006