

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Luděk Mařas

Firemní kultura a etika v aristokratické rodinné firmě, jíž
byl navrácen rodový majetek v ČR po r. 1989.

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Eduard Entler, Csc.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Luděk Mařas

Corporate culture and ethics in an aristocratic family
company, which was returned to his property in the Czech
Republic after 1989.

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Eduard Entler, Csc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci: *Firemní kultura a etika v aristokratické rodinné firmě, již byl navrácen rodový majetek v ČR po r. 1989*, vypracoval samostatně pod vedením PhDr. Eduarda Entlera, CSc. a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Praze 14. března 2012

.....
Vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Velmi rád bych na tomto místě poděkoval svému vedoucímu práce PhDr. Eduardu Entlerovi, CSc., za kritické připomínky, odbornou pomoc a cenné rady, kterými přispěl ke zpracování této bakalářské práce.

Zároveň také děkuji Williamovi Lobkowiczovi a JUDr. Miroslavu Popelářovi za poutavé vyprávění o historii rodu Lobkowiczů, dále zaměstnancům Lobkowiczských společností za jejich ochotu a spolupráci při řešení praktické části práce.

Anotace

Bakalářská práce „Firemní kultura a etika v aristokratické rodinné firmě, jíž byl navrácen rodový majetek v ČR po r. 1989“ se věnuje problematice hodnocení stávající firemní kultury a etiky v kontextu aristokratických a rodinných tradic, přerušených vlivem ztráty podnikatelské majetkové podstaty a navazování na tyto tradice po restituci majetku. Dotazníková metoda směrem k vnějšímu i vnitřnímu prostředí firmy identifikuje stav stávající firemní kultury a zkoumá styčné body mezi minulostí a současností firemní kultury rodinné firmy. V závěru práce jsou popsány výsledky šetření a jsou zde navržena doporučení.

Klíčové pojmy

Firemní kultura, identita, etika, diagnostika firemní kultury, šlechtictví, podnikání aristokracie.

Annotation

This thesis "Corporate culture and ethics in an aristocratic family company, to which the family property was returned after 1989 in the CR," is devoted to evaluation of the existing corporate culture and ethics in the context of family and aristocratic traditions interrupted due to loss of business of the estate and build on these tradition for restitution of property. Questionnaire method towards the external and internal environment of the company identifies the current state of corporate culture and explores the interface between past and present corporate culture of the family business. The conclusion describes the results of the survey and proposes recommendations.

Key words

Family business, corporate culture, aristocracy, identity, ethics, corporate culture diagnosis.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FIREMNNÍ KULTURA, IDENTITA A ETIKA – DEFINICE A POJMY	12
1.1 Analýza odborné literatury a definice	12
1.2 Základní prvky firemní kultury	14
1.3 Determinanty firemní kultury	16
1.4 Znaký silné firemní kultury	18
1.5 Metodologické přístupy ke zkoumání firemní kultury	18
1.6 Diagnostika firemní kultury	19
1.7 Implementace a typologie firemní kultury	20
1.8 Změna firemní kultury	21
1.9 Firemní identita	25
1.10 Vznik firemní identity	25
1.11 Soudobý význam firemní identity	26
1.12 Firemní identita jako součást firemní strategie	27
1.13 Firemní etika	28
PRAKTICKÁ ČÁST	30
2 HISTORICKÉ RYSY AKOŘENY ARISTOKRACIE	30
2.1 Propojení šlechtictví a firemní kultury	30
2.2 Kořeny Lobkowiczů	31
2.3 Podnikání šlechty v devatenáctém století a v období „první republiky“	33
3 VZNIK REPUBLIKOVÉHO SYSTÉMU A NOVÉ EKONOMICKÉ A POLITICKÉ POSTAVENÍ ARISTOKRACIE	39
3.1 Lobkowiczové a období „první republiky“	39
3.2 Vývoj organizace majetkové držby roudnických Lobkowiczů od r. 1920 až do konfiskace	40
3.3 Podnikání a správa majetků Lobkowiczů v období nacistické okupace	44
3.4 Poválečné období 1945 – 1948, zánik podnikatelských aktivit	47
3.5 Návrat české šlechty po roce 1989	49
3.6 Obnova podnikatelských aktivit Martina a Williama Lobkowicze	51
4 VÝVOJ A UTVÁŘENÍ NOVÝCH TRADIC FIREMNNÍ KULTURY V TRANSFORMOVANÉ EKONOMICE V OBDOBÍ 1992 -2010	54
4.1 Společenské politické klima po revolučním roce 1989	54
4.2 Konstituování firem pečujícího navrácený majetek	55

4.3	Firemní organizační struktury	56
4.4	Výběr nových zaměstnanců	56
4.5	Tvorba firemní kultury devadesátých let	57
4.6	Firemní kultura v 21. Století	59
5	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	62
5.1	Cíl šetření a hypotézy	62
5.2	Cílová skupina šetření	62
5.3	Metodika šetření	62
6	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ	64
6.1	Dotazník směrem dovnitř organizace.....	64
6.2	Dotazník směrem vně organizace	69
6.3	Shrnutí výsledků – ověření hypotéz	75
6.4	Navrhovaná doporučení	77
6.5	Doplňková doporučení vyplývající z výsledku šetření	78
	ZÁVĚR.....	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM TABULEK:	83
	SEZNAM GRAFŮ.....	83
	SEZNAM PŘÍLOH:.....	83
	PŘÍLOHY	I

ÚVOD

V této bakalářské práci se budeme věnovat tématu firemní kultury a etiky v rodinné firmě, jak tato naplňuje prakticky teoretická schémata dobré firemní kultury, či nikoliv.

Volba tohoto tématu je spojena s velmi málo popsáním, lépe řečeno, nepopsáním vztahem mezi firemní kulturou v podnikání a šlechtictvím. V odborné historiografické literatuře je více zmíněn proces reagování šlechty na nové okolnosti politické a ekonomické a orientace v nových podnikatelských aktivitách, jak uvádějí mnozí autoři jako Werner Sombart v knize *Moderní kapitalismus*, nebo Američan Anro Mayer, považující šlechtu za významnou vrstvu podnikatelských elit. Dnes je šlechtictví poněkud opomíjeným pojmem a tématem. Je na něj obecně nahlíženo s určitou mírou despektu a neslučitelnosti s moderním pojetím podnikání a tím i jisté nemožnosti analyzovat teorii a hledat důkazy o přenosech a souvislostech mezi šlechtickou rodinnou kulturou a firemní kulturou.

Cíl práce: porovnání stávající firemní kultury na základě teoretických východisek, pod vlivem přerušené kontinuity podnikání a tedy i kulturních a etických zvyklostí v této oblasti činnosti, tradiční aristokratické rodiny, jejíž tradice zasahuje několik období vývoje společnosti od feudalismu přes transformaci tzv. „první republiky“, až po znovu nabytí majetku po éře komunismu.

Pro analýzu a volbu metody této analýzy je nutné shrnout poznatky o vývoji rodiny a jejím historickém významu od jejího vzniku až po současnost, kde stejně jako v minulosti, vidíme obtisky zvyků, pravidel, etiky a morálky aristokracie, do všech činností, jimž se šlechta věnovala.

Rodinné firmy mají v oblasti firemní kultury mnohá specifika, která jsou vlastní právě a jen rodinným firmám a zjevné prorůstání kultury nebo zvyků rodiny do podnikání a naopak.

Tento přírůstek prorůstání mi pomáhá zdůraznit rozdíl mezi tím, čemu říkáme firemní kultura a rodinná kultura. Šlechtictví nese, jako jeden ze svých hlavních atributů, právě silné tradice rodu – rodiny, jako základní hodnoty společenského postavení ve společnosti, chceme-li, jistou konkurenční výhodu

oproti jiným rodinám, které se o svém původu mnoho nevědí nebo se o něj nezajímají a tudíž ztrácí jistou oporu ve srovnání. Samozřejmě, že tato čitelnost rodu a jeho zvyklostí může mít i negativní důsledky a být i konkurenční nevýhodou.

Kultura rodiny je v oblasti podnikání neoddělitelnou součástí složitějšího a propracovanějšího systému a doporučení, jimiž se řídí a vytvářejí pravidla firemní kultury rodinné firmy.

Výsledkem je interakce mezi kulturou rodiny a rodinnou firmou, kdy prvky kultury rodinné se promítají do kultury firemní a naopak. Veškerá tato vzájemná působení jsou jak pozitivní, tak negativní a v obou sférách své působnosti mohou vyvolat změny, jenž výrazně ovlivňují existenci a prosperitu obou oblastí. V rodinné firmě je tento efekt patrnější, jelikož dochází k vymizení hranic mezi zájmy firmy a rodiny.

Šlechtictví a s ním spojený pojem aristokracie je v současné době poněkud problémově uchopitelný termín z hlediska běžných porovnání v různých společenských skupinách, poněvadž se nevyskytuje tak běžně jako jiné skupiny či jednotlivci, jenž mají společnou formu specifického a výjimečného uskupení a jejichž identifikace s je čitelná z uvažování, konání, chování a postojů, dále vnějších znaků, rituálů a konfliktů, tedy kulturou skupiny s níž se jednotlivce ztotožňuje a jenž je výhradně dána a užívána právě tou jednou specifickou skupinou nosící označení např.: rodina, umělci, dělníci, intelektuálové, živnostníci, podnikatelé. Jistě je mnoho, co je průnikem nebo společným jmenovatelem pro různě označované skupiny, ale jen jistá dobře čitelná odchylka – výjimečnost nebo specifičnost je pro danou skupinu neomylným identifikátorem společenské pozice a specifické kultury, dané právě a jen této skupině.

Dotazníkovou metodou dovnitř, tedy směrem k zaměstnancům této rodinné firmy a směrem vně, tedy k veřejnosti a jejímu vnímání této rodinné firmy se pokusím najít určité rozpory nebo soulad ve vnímání a reálném stavu firemní kultury této rodiny.

Pro praxi je toto téma snad přínosné, jelikož kultura šlechtických podnikatelských rodin by mohla být určitým vodítkem a snad i příkladem pro možnosti rozšíření celkového pohledu na kulturu podnikání a etiku v tomto oboru a to právě nyní, kdy globalizace a sjednocování vede k deformacím

právě v oblasti kultury podnikání a mizí specifika rodin, národů a kultur, jenž jsou shrnuty pod společného jmenovatele přežití a ziskovosti firem bez ohledu na formy a kulturu s jakou je takových výsledků dosahováno. Jako zaměstnanec jsem již sedmnáct let součástí prostředí šlechtické rodinné firmy a mám jisté penzum informací, pocitů a závěrů i výsledků, plynoucích ze zkušeností s firemní kulturou jednoho konkrétního šlechtického rodu, který bude v mé práci uveden a jehož rodinná firma je předmětem mé analýzy.

Nezbývá než využít citace spisovatele Balbína¹, jenž definuje společenskou vrstvu a jednotlivce, kteří užívají označení „šlechtic“, jako způsob chování který nese specifické znaky. Tedy (Bohuslav Balbín 1622 – 1688) napsal: "A šlechtictví je tedy jakési stále projevování vynikajících vlastností, k němuž vede potomky jejich původ a příklady jejich předků."

¹ **Bohuslav Balbín z Vorličné** (latinsky Bohuslav Balbinus; 3. prosince 1621, Hradec Králové 28. listopadu 1688, Praha) byl český literát, historik, kněz, zeměpisec a pedagog. Jako jezuita se účastnil rekatolizace, jako vlastenec se ve své době řadil mezi obhájce českého jazyka. Patří mezi nejvýznamnější osobnosti českého baroka.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNNÍ KULTURA, IDENTITA A ETIKA – DEFINICE A POJMY

1.1 Analýza odborné literatury a definice

K záměru a potřebám bakalářské práce na téma firemní kultura, jsem si vybral pro analýzu odborné literatury a poskytnutí definic několik autorů, kteří docházejí k publikovaným závěrům, co vlastně firemní kultura je, jak se projevuje a jakým způsobem ovlivňuje výkonnost firmy, vnitřní klima, působení na své zaměstnance a zákazníky. Provádí základní rozčlenění a strukturuje jednotlivé pojmy firemní kultury, dále charakterizuje možnosti jak firemní kulturu vyhodnocovat a jaké jsou určující prvky pro její změnu ve smyslu jejího zkvalitnění a jak tyto změny ovlivňují řídicí a rozhodovací procesy ve firmách.

Jednou z mnou vybraných odborných publikací je kniha PhDr. Zdenka Šiguta, *Firemní kultura a lidské zdroje*², ve které se autor staví vedle zkoumání firemní kultury i její vlivy na personální management a firemní vzdělávání. U všech autorů existuje jistá míra shody na tom, že firemní kultura je nesnadno uchopitelný pojem, který ovšem výrazně ovlivňuje vše, co se firemních procesů týká a výrazným způsobem posiluje nebo oslabuje úspěšnost firem v konkurenčním prostředí.

Ze základních definic firemní kultury bych uvedl následující:

- Firemní kultura vyjadřuje určitý způsob chování a jednání – charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují všechny zúčastněné v jejich myšlení a jednání a vytváří dohromady celkovou atmosféru, ve které probíhá firemní život (Šigut, 2004).
- Firemní kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

² **Lidské zdroje** – zaměstnanci, tedy to nejcennější co organizace mají.

- Armstrong,(1999,s.357) říká: „ Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávané práce“.
- Firemní kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu firmy a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců (je všeobecně přijímán a udržován), projevuje se ve všech oblastech jeho života. Firemní kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za správné a žádoucí (Marques, Jirásek, 2000).
- Podniková kultura je zde vymezena z pohledu teorie řízení, respektive personálního řízení jako nástroj řídicího procesu, nebo jako projevující se v myšlenkových procesech a určující lidské myšlení, cítění a chování v podniku, ale i jako náhled z obecně filozofických pozic. Z jiného úhlu pohledu je zkoumání firemní kultury z hlediska hospodářského komerčního využití a to jako fenomén ovlivňující ekonomické výsledky podniku. Dále jsou v této kapitole rozvedeny přednosti silné podnikové kultury, kde se uvádí, že to jsou především: „...jasný a přehledný pohled na podnik, méně konfliktní komunikace, rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu, vysoká jistota a důvěra spolupracovníků, vysoká motivace, nízká fluktuace pracovníků, značná identifikace s podnikem a loajalita³“(Nový, 1993).

Co se týká významu firemní kultury, existuje shoda o vlivu na průběh firemních jevů Armstrong (Armstrong, 1999 dle Šigut, 2004) vyzdvihuje její přínos při realizaci poslání strategie organizace a současně vidí její vliv i ve

³ **Loajalita** – sounáležitost, ohled a vnímání zařazení k nějaké skupině, značce, lídrovi.

zvyšování efektivnosti firmy při řízení změn, což má zásadní význam z hlediska perspektiv firmy.

1.2 Základní prvky firemní kultury

Pro orientaci ve firemní kultuře a v její orientaci a pro možnosti jejího hodnocení je nutné specifikovat její základní pojmy a obsahově tyto pojmy – prvky popsat. Pro tento sumář jednotlivých prvků jsem využil jejich řazení, jak uvádí (Vysekalová, Mikeš, 2009):

- **Symbyly** – jsou to např. různé zkratky, slang⁴, způsob oblékání, symbyly postavení, které jsou známé jen členům organizace.
- **Hrdinové** – mohou to být skuteční, vymyšlení lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice, jako vzor ideálního zaměstnance či manažera. (Často jsou jimi zakladatelé společnosti, nebo jejich potomci pokračovatelé).
- **Rituály** – sem patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační kontrolní systémy
- **Hodnoty** – představují nejhlubší úroveň kultury. Jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co je špatné, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří jsou ve vedoucí pozici.

V sociologické literatuře se kromě firemní kultury hovoří o sociálním klimatu firmy, což je výslednice působení všech sociálních oblastí, s nimiž firma

⁴ **Slang** - je nespisovný útvar jazyka, který je charakteristický pro mluvčí náležející k určité zájmové nebo profesní skupině.

pracuje. Mezi faktory ovlivňující klima řadíme i působení pracovního prostředí, mzdové poměry, prestiž spojená s výkonem funkcí firmy, osobnosti ve vedení firmy, vliv vnějších prostředí, s nimiž firma přichází do styku.

Pohled na firemní kulturu z hlediska teorie řízení je vnímána jako velmi důležitý nástroj řídicího procesu a je tedy produktem managementu podniku, respektive jeho představ o hodnotách a normách chování a ovlivňování postojů zaměstnanců. Management by měl dbát na dodržování a respektování takto nastavených norem a schémat chování zaměstnanců, což je jedna ze složek prezentace firemní kultury tvořené managementem.

Firemní kultura v marketingu⁵ je důležitá z hlediska specifikace a účelnosti pro prosazení se na trhu v rámci konkurenčního boje a do popředí se dostává specifická kultura každé firmy jako svébytného hráče na trhu a možnost marketingové strategie deklarovat firemní kulturu jako vztah s veřejností, reklamu, sponzorství a další aktivity nemateriální povahy směrem vně firmy. Další složkou této manifestace je i nemateriálové působení směrem dovnitř organizace, jež se projevuje jako snaha o naplňování sociálních programů pro zaměstnance, informační systémy a všechny typy komunikace uvnitř firmy.

Materiální manifestace firemní kultury směrem do vnějšího prostředí je většinou postavena na produktu a jeho prezentaci vizuálními prostředky, prodejními a výkladními prostory, stánky na veletrzích a výstavách, firemních štítech, oblečení, stavbách, portálech, dopravních prostředcích.

Materiální manifestace směrem dovnitř organizace je vyjádřena architekturou budov, v nichž firma působí a celkovým zpracováním interiéru těchto prostor.

Do oblasti vnitřního působení můžeme zahrnout i oblast vnitřních vztahů jednotlivých oddělení ve firmě kde může docházet k inscenování působení jednoho oddělení vůči druhému jako působení totožné s vnějším působením na zákazníka. Dobrým příkladem je personální oddělení, které poskytuje servis všem ostatním v oblasti výběru pracovníků, uzavírání pracovních smluv, vzdělávání a celkové péči o zaměstnance (Vysekalová, Mikeš, 2009).

⁵ **Marketing** - je proces výzkumu trhu, prodeje výrobků či služeb, jehož cílem je udělat taková opatření, aby byl nový produkt uváděn na trh ve vhodný čas a za vhodnou cenu. U stávajících produktů a služeb je cílem zvýšit jejich prodejnost, či udělat takové inovace, které umožní zvýšit prodejnost. Podle většiny standardních definic je marketing chápán jako proces zaměřený na zákazníka, který prostupuje všemi činnostmi firmy od nákupu surovin, přes výrobu, skladování až po prodej

Uvedené prvky firemní kultury jsou použitelné v obecném pojetí a v mnohém odpovídají i běžným zvyklostem, ovšem pro firmu, jenž pracuje v interiérech paláců a zámků některé atributy ztrácejí význam a naopak jiné jsou daleko více rozpracovány, zde bych přidal jako významný prvek firemní kultury ovlivňování uměleckými díly a hudebními produkcemi, jež jsou součástí firemního života mnou popisované firmy.

1.3 Determinanty firemní kultury

Při posuzování, nebo snaze o korekci firemní kultury je nezbytné vědět, které faktory a jak významně se na firemní kultuře podílejí a jak ji podmiňují - determinují. Lze předpokládat, že působením na tyto determinanty dochází i ke změně firemní kultury, proto jejich uvedení v odborné literatuře považuji za stěžejní pro využití při doporučeních na oblasti působení v procesech změny firemní kultury.

Jak prezentuje uvedená tabulka, jsou zde determinanty hmotné a nehmotné v určitém střetu postavení a rozdělení.

Tabulka 1

Hmotné determinanty	Nehmotné determinanty
majetek firmy	zájmy vlastníků
úroveň vybavení	zájmy managementu
Minulé determinanty	Současné determinanty
historie firmy	používané struktury a procesy
dějiny národa	legislativa
Ovlivnitelné determinanty	Neovlivnitelné determinanty
úroveň vzdělanosti zaměstnanců	stáří firmy
právní forma firmy	národní mentalita
Determinanty brzdící shodu vžité a strategicky potřebné kultury firmy	Determinanty podporující tuto shodu
setrvačnost vžité kultury	kvalitní řídicí impulzy
zájmy zaměstnanců	

Zdroj: Peifer – Umlaufová: firemní kultura 1993

V první skupině tabulky jsou faktory okolního prostředí, což jsou většinou technické, technologické a ekologické aspekty dále situace národního hospodářství země, v níž se firma nachází, rozvoj odvětví jako celku, analýza konkurence (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Dále podmínky společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje firmy.

Osobnostní profily řídicích pracovníků – délka pracovního poměru, délka výkonu konkrétní řídicí funkce, ochota k inovacím, ochota učit se, schopnost prosazovat se a vytrvalost, odolnost vůči stresu.

Rituály a symboly - způsoby chování řídicích pracovníků, praxe při výchově a vzdělávání, vedení porad, služební stáří, funkce vzorů a využívání tradic firmy, způsoby jak jsou pracovníci řazeni na vyšší nebo jiné funkce a samozřejmě i způsoby propouštění zaměstnanců.

Mezi významné determinanty se řadí komunikace vnější i vnitřní, spoluúčast zaměstnanců na řízení, firemní publikace

Faktory managementu – především je zřetelná koncepce a strategie, vytýčené cíle, obchodní strategie, funkcionální strategie. Organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy.

Řídicí systémy – typy systémů, rozsah, technické vybavení systému, redundance, reakce systémů na vnější či vnitřní podněty.

Výše uvedené determinanty firemní kultury lze rozdělit na zdroje působení na vnitřní vlivy jakým je faktor managementu a na vnější faktory jakými jsou například společenské prostředí kultura, ve které se firma nachází. Tudíž jak je zjevné, některé faktory ovlivnit lze a jiné jen velmi obtížně.

Na tvorbě podnikové kultury se významně podílí vývojové stadium organizace, její pozice na trhu a samozřejmě i její úspěšnost v konkurenčním prostředí. Dalším hráčem v oblasti firemní kultury je důležitý i obor, kterému se firma věnuje a způsob jak tento obor působí na vnější prostředí nebo místní a národní prostředí (Šigut, 2004).

Dobrym příkladem může být firma s vynikající firemní kulturou, ale její obor je v příkrém rozporu s příznivým ohlasem vnějšího prostředí. Příkladem jsou společnosti, které výrazným způsobem ovlivňují krajinu, jako jsou důlní korporace, těžební společnosti, společnosti zajišťující energetické transfery.

1.4 Znaký silné firemní kultury

V souvislosti se silnou nebo slabou firemní kulturou, jejíž rozdílnost je nejvíce patrná v schopnosti ovlivňovat průběhy všech firemních jevů.

Abychom mohli hovořit o silné firemní kultuře tak ta musí splňovat následující atributy:

- Jednotlivé oblasti firemní kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné a žádoucí, které jsou akceptovatelné a které naprosto vyloučené. Tyto pravidla mohou fungovat z jen za předpokladu při širokém založení firemní kultury opřené o soubor hodnot, standardů, symbolů, které jsou vzájemně konzistentní a vytvářejí vnitřní, logický uspořádaný a bezesporný celek.
- Současně musí být tyto soubory snadno sdělitelné všem pracovníkům. Tito pracovníci se musí s těmito principy setkávat při své běžné činnosti a v každé situaci na každém místě a okamžiku. Tento aspekt napomáhá a rozšiřitelnosti respektive naplňuje její funkci.
- Dalším znakem silné firemní kultury je její zakotvenost, jenž vyjadřuje míru identifikace a internalizace⁶ jednotlivých hodnot a vzorců a norem jednání. Jeli kultura nedílnou součástí každodenních jednání všech nebo alespoň většiny pracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.

Teorie silné a slabé firemní kultury podle dalších autorů je, že obsah kultury organizace představují základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci a silou rozumějí množství zaměstnanců, jež ji sdílejí a přebujením individuálních tendencí a charakteristik jednotlivých zaměstnanců je projevem slabé firemní kultury (Šigut, 2004).

1.5 Metodologické přístupy ke zkoumání firemní kultury

Další oblastí v knize je oblast metodologie zkoumání firemní kultury, kde se objevují dva přístupy:

⁶ **Internalizace** -je proces, během kterého si jedinec internalizuje (osvojuje) objektivní svět, aby byl schopný přežít v lidské společnosti. K procesu internalizace dochází v období socializace, kdy se z lidského jedince stává sociální a kulturní bytost. V našem případě se jedná o osvojení si hodnot silné firemní kultury

- systémový přístup
- modelační přístup

V systémovém přístupu poznáváme firmu jako výrobní, sociální či kulturní systém. Dílčím systémem, jenž má naplňovat plnění základních firemních funkcí jakými jsou výkonnost, hospodárnost, rentabilita a zisk, je i firemní kultura.

Modelování je pak metoda, kdy je vytvořen model systému, o němž chceme získat informace o jeho chování. Tyto modely umožňují praktické zkoumání v simulovaných podmínkách. Modelace využívají matematické prvky a výpočetní techniku. K hlavní metodice zkoumání firemní kultury patří analýza, audit a diagnostika (Šigut, 2004).

1.6 Diagnostika firemní kultury

Jelikož budeme v práci vyhodnocovat úroveň firemní kultury konkrétní organizace, využijeme diagnostických metod, tak jak jsou uváděny v odborné literatuře, kde se k diagnostice firemní kultury váže rozbor příčin, k němuž je potřeba provést sběr informací a tyto informace vychází z různé metodiky sběru a tím se zaručí jejich validita. Následně při analýze se využívají kvalitativní i kvantitativní techniky. Zpětná vazba, kterou diagnostika vytváří, musí být relevantní, srozumitelná, popisná a časově aktuální. Diagnostika posuzuje slabé a silné stránky podnikové kultury podle základních marketingových strategických koncepcí firmy s orientací na zákazníky, pracovníky, technologie a inovace. Diagnostiku je potřeba vnímat jako učení se, jak přečíst konkrétní firemní kulturu.

Komparativní metodou s nejlepšími firmami na trhu lze detekovat i problémy ve vlastní firemní kultuře.

V požadavcích managementu firmy na dostatek informací o firemní kultuře je vždy přítomen prvek jisté nedostatečnosti například ve výkonnosti firmy, obtížné implementace strategie, plánování organizační změny – fúze, apod. V těchto situacích je kvalifikovaná diagnostika provedené se všemi náležitostmi velmi žádoucí.

Analýzu podnikové kultury můžeme podrobit dvěma přístupům a to objektivistickému a interpretativnímu.

- Objektivistický přístup předpokládá, že organizace je kulturou
- interpretativní pojetí organizace má kulturu.

Co se týče analýzy a indikátorů, je potřeba se zaměřit na více úrovní pozorovaného jevu (Lukášová, Nový, 2004).

Výzkumné metody dělíme na kvantitativní a kvalitativní a eventuelně využít kombinace obou.

Cílem kvalitativních metod je získat informace o zkoumaném jevu zevnitř organizace z pohledu dotazované osoby. Mezi techniky kvalitativní metody sběru dat řadíme pozorování, individuální rozhovor, skupinový rozhovor, analýzu dokumentů a projektivní metody.

Metody kvantitativní jsou založeny na mapování výskytu určitých znaků a testování hypotéz formulovaných lidmi, kteří nejsou součástí podniku. Výhodné jsou především při zkoumání povrchových částí kultury, které jsou explicitnější a tudíž i přístupnější. Nevýhodou této metody je nutnost redukce zkoumaného jevu a tedy určení počtu zkoumaných proměnných a rozhodnout, které podstatně a relevantně vypovídají o obsahu organizační kultury. Standardně využíváme dotazník ve standardizované podobě, pro získání odpovědí jsou užívány jednotné podněty a v případě odpovědí je většinou možno volit pouze z předem připravených formulí. (Lukášová, Nový, 2004).

1.7 Implementace a typologie firemní kultury

V další části své publikace se autor věnuje postupům jak implementovat firemní kulturu a co je hlavním z faktorů této implementace.

Základními faktory implementace firemní kultury jsou, informovanost a dnešním trendem je informační otevřenost postihující míru, obsah, rozsah a hlavně formu dostupnosti informací o firmě.

Dalším prvkem implementace je osobní příklad manažerů. Pokud jsou tyto pravidla porušována, dochází k ohrožení firemní kultury, neboť toto porušování se považuje za standardní přístup. Manažeři, jejichž typologie je široké spektrum osobnostních vlastností a rozvojových dovedností, jsou předmětem cílového stavu implementace firemní kultury (Šigut, 2004).

Firemní dokumenty tvoří psané normy. Jde o strategické plány firmy pracovní řády a organizační schémata až po sociální plán firmy. V těchto dokumentech je jednoznačně předurčena míra a kvalita firemní kultury respektive pravidla a plány vztahů směrem dovnitř i vně firmy.

Implementačním faktorem jsou i systémy personálního řízení a na ně navazující systém firemního vzdělávání. Cílem vzdělávání zaměstnanců je zajištění souladu mezi profesně- kvalifikační strukturou zaměstnanců a potřebami firmy. Potřeba firmy působit na zaměstnance a vést ho k získání, prohloubení a udržování vědomostí a dovedností potřebných k plnění aktuálních úkolů i k zajištění plánovaných aktivit firmy.

Personální management a jeho činnost v oblasti systémového vzdělávání zaměstnanců, představuje stěžejní faktor v implementaci firemní kultury (Šigut, 2004).

1.8 Změna firemní kultury

Velmi důležitým poznatkem jsou zjištění jednotlivých autorů odborné literatury, jakým způsobem na základě jakých impulzů a zjištění měnit firemní kulturu. Pro hledání příčin potřeby změny je využita škála různých diagnostických metod. Na základě vyhodnocení diagnostiky firemní kultury dochází k závěrům, jež evokují další přístupy, jež jsou de facto přehodnocením stávající firemní kultury a nastolením nových pravidel a systémů pro zlepšení původního stavu.

Formování firemní kultury je dlouhodobý sociální proces kdy dochází k osvojení si sociálních dovedností a to dvěma způsoby tak zvaným trauma modelem kdy je firma podrobena tlaku okolností a učí se s nimi vyrovnávat jako s dosud nepoznaným ohrožením. Dalším způsobem změny firemní kultury jsou modely pozitivního posilování, kdy se pozitivní zkušenosti a úspěšné přístupy pozvolna stávají součástí firemní kultury (Šigut, 2004).

Firemní kulturu lze určitě měnit a řídit pozvolna eliminací negativních prvků za současného zavádění zcela nových a funkčních prvků do stávající firemní kultury. Přičemž optimální je taková kultura, která vyžaduje pouze posilování a žádné razantní, natož destruktivní způsoby změny.

Příčin proč měnit firemní kulturu je mnoho ale zásadní okolnosti jsou:

- Vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí
- Dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (např. změna vize, poslání, cílů, strategie)
- Firma přechází z jedné vývojové etapy do další
- Dochází k řádové změně velikosti firmy
- Nastává závažná změna předmětu podnikání
- Mění se postavení firmy na trhu
- Dojde k fúzi či převzetí podniku
- Mění se nejen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také proto, že se změna od nich očekává.

Zahájení procesu změn firemní kultury musí předcházet analýza stávající firemní kultury a přesné vymezení nové strategie a parametry nové přeměněné firemní kultury současně s analýzou rizik tohoto přechodu od jedné ke druhé s vystižením podstaty a rozsahu změny (Šigut, 2004).

Změnou firemní kultury rozumíme:

- Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k cílovému. V případě změny kultury je výchozím stavem situace, kdy představy a přístupy a hodnoty, které zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o něž usiluje vedení firmy, protože to vyžaduje budoucí prosperita podniku, tedy strategické změny.
- Cílovým stavem je situace, kdy zaměstnanci rozvíjené a sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami a přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity firmy.
- Dosažení cílového stavu není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování náležité startovní pozice, následuje nikdy nekončící péče a rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn.

Procesem změny firemní kultury rozumíme určité schematické modely (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Tří etapový model podle E. H. Scheina (Nový, 1996):

1/ etapa - rozmrazení (zavedení postojů a zásad)

2/ etapa - zavedení změny (seznámení se s novými hodnotami a postoji)

3/ etapa - zamrazení (ustálení nového modelu pomocí podpůrných nástrojů)

Firemní kulturu lze měnit přístupem shora dolů a zdola nahoru. Oba přístupy jsou diskutabilní.

Přístup shora dolů v sobě obnáší rizika spojená s pocitem, že je se zaměstnanci manipulováno a z toho plynoucí určitá averze a možné odmítnutí spolupráce a dokonce i postup zaměstnanců proti vytýčeným hodnotám. Současně je prostor pro zneužití firemní kultury respektive její změny k většímu poli manažerské kontroly. V neposlední řadě směřování firemní kultury proti hodnotám, jež měly být podporovány.

Problematické je u systému probíhající změny firemní kultury se shora dolů dosáhnout této změny i u nejnižších článků organizační hierarchie.

Opačný přístup tedy ze zdola nahoru má taková specifika především postavení zaměstnanců do nových souvislostí a rolí ve kterých lidé vyvíjejí nové vzory chování plynoucí z jejich zkušeností a tím se vytváří nové přístupy, hodnoty a postoje. Nové prvky firemní kultury jdou od okraje organizace k jejímu jádru tento přirozený dynamický stav je proces změny. Nevýhodou může ovšem být rozpor mezi takto měnící se firemní kulturou a strategií firmy neboť ta vychází se shora. Takto vytvořená změna může způsobit odtržení vedení od jádra organizace a tím i personální změny ve vedení.

Změna kultury může být výrazně komplikovaná několika faktory. K těm nejběžnějším řadíme existenci subkultur. Lze předpokládat, že ve firmě s více skupinami subkultur dojde k odhalení určitých projevů neslučitelnosti jednotlivých subkultur, či dokonce k jejich vzájemnému konfliktu. Ovšem největší překážkou jsou sami zaměstnanci, jichž se změna týká. Vnímají změnu jako vlastní ohrožení a mají vůči ní přirozenou averzi. Zaběhlé vzorce chování nejsou ochotni opustit a iracionálně je obhajují.

Změny vnějších znaků firemní kultury, jako jsou symboly se stávají deklarativní, ovšem pokud zůstane jen u této povrchové vrstvy a nedojde ke změnám i v hlubších úrovních firemní kultury, tak změny nepřinášejí očekávaný efekt.

Klíčovou a rozhodující úlohu při změně firemní kultury hrají manažeři a to především liniový manažeři, kteří jsou nejbliže k těm, jenž ovlivňují svými postoji a názory představy, a jsou s výsledky své práce nejbliže k zákazníkům.

Firemní kultura je vytvářena a přenášena prostřednictvím nejen formálních struktur a systémů, ale i prostřednictvím neformálních procesů a neformálních komunikačních sítí, rituálů a rutiny zkazek a mýtů, fyzických symbolů, silných struktur politiky. Protože všechny tyto faktory spolu souvisejí, je nemožné změnit pouze jeden faktor beze změny všech ostatních faktorů.

Změna firemní kultury je možná i nástrojem, jímž je týmová práce, která sebou nese větší míru jistoty především tehdy, jeli ve vedení firmy silný tým, který je méně zranitelný oproti jednotlivci. Dobře organizovaný celek je vždy úspěšnější než jednotlivé, byť kvalitní, součet jeho částí. Podíl více lidí přináší vyšší pravděpodobnost nalezení správného řešení. Moderní firemní kultura a v ní realizovaná týmová práce má daleko větší podíl demokratizace a tím uvolňuje potenciál výhod v konkurenčním prostředí.

Pro praktické změny a užívání nástrojů na změnu firemní kultury je výhodné orientovat a vybírat tyto nástroje v kontextu časových rovin.

V krátkodobém úseku je dobré využívat kulturně inženýrského přístupu. Jakékoliv krátkodobé zásahy, ve smyslu zásadní změny výkonu firmy jsou nemožné bez okamžitých a razantních zásahů do kulturních prostředků prostřednictvím tvrdých prvků řízení (změna loga, ceremoniálů, symbolů a statusu).

Střednědobé efekty mají nástroje v oblasti mezilidských vztahů a ostatních měkkých prvků řízení.

Dlouhodobá perspektiva formování charakteru firemní kultury je postavena na zaměstnancích vhodně „vyladěných“ na stejnou vlnu. Toho lze dosáhnout prostřednictvím účinné práce s mýty, historkami, systémem neformální komunikace, ve smyslu změn již provedených v krátkém období a také s příslušně pojatými kritérii získávání a výběru nových zaměstnanců pro firmu. Nástrojem k dosažení takové harmonizace je vedení lidí. Pro je důležité proškolit střední a nižší management. Změny

podnikové kultury nelze uskutečňovat rychle a najednou (Vysekalová, Mikeš, 2009).

1.9 Firemní identita

Vedle firemní kultury se v praktické části práce setkáme i s firemní identitou, s níž má analýza naší firmy úzký význam v oblasti vizuálního stylu firmy neboť šlechty a šlechtictví, je právě velmi spojeno se symboly vůbec.

Na rozdíl od podnikové kultury podniková identita označuje cílevědomé utváření strategických konceptů vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace podniku v tržním prostředí. Rozhodujícími prvky utváření firemní identity jsou zejména metody a způsoby firemní komunikace, firemní design a firemní jednání.

Firemní kultura, jako celek nemá žádnou objektivní, materiálovou formu své vlastní existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů, konkrétních pracovníků. Nejedná se o prostý souhrn individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který má sociální povahu (Vysekalová, Mikeš, 2009).

1.10 Vznik firemní identity

Pro přiblížení souladu mezi šlechtictvím a firemní kulturou můžeme využít i identifikace šlechty a jejích symbolů, erbů, ošacení a vojenských insignií v porovnání identifikačních atributů firem, obé se setkává na konkurenčních kolbištích. Tak jak je uvedeno v odborné literatuře, tedy že k součástem firemní identity patří vizuální styl, který je jakýmsi virtuálně-reálným obalem pro všechny aktivity firmy. Je zjevné, že nejde v lidské společnosti o nic nového. Když se měla střetnout v nějaké nesmyslné středověké válce dvě vojska těžkooděnců, tak se panstvo vždy předem dohodlo na barevnosti šerp. Jinak by rytíři nevěděli, proti komu mají obrátit svou zbraň, a zabili by i svého kamaráda. V tomto pohledu se jejich erby nestávají ničím jiným, než obchodní značkou, která plnila nejen funkci rozlišovací, ale vyjadřovala i obsah konání daného společenstva (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Evokují se zde myšlenky označování lidí nebo skupin patřících k nějaké firmě, kultuře atd. moderní technologií a je diskutabilní, zdali budou opatřeny

čipovými jednotkami jen předměty a dokumenty a zdali bude politicky a eticky únosné označovat i živé bytosti bez možnosti odložení své identifikace.

Všimněme si na některých konkrétních erbech. Heraldické znaky najdeme umístěné na hradebních zdech, na stěnách zámeckých budov, na městských domech, na zdech klášterů, na starých náhrobních kamenech. Velký význam měly také znaky na voskových pečetích, které sloužily jako prostředek k ověřování pravosti a správnosti obsahu vydaných listin a písemností.

Heraldické znaky se vyvíjely v českých zemích od první poloviny 13. století. Erb byl původně barevným znamením na zbroji, nejčastěji na štítu, které charakterizovalo určitou osobu a její družinu na bojišti. Základem znaku byla erbovní znamení, většinou stylizované obrazy živočichů a předmětů. V následujícím období byly tyto vojenské symboly přeneseny do sféry právní, správní a společenské a staly se atributem konkrétního šlechtice a jeho teritoria. Samotný vývoj heraldických zařízení se měnil v umělecké provedení erbů s jejich dalšími atributy v souvislosti se změnami slohového výrazu doby a zároveň se přecházelo od znaků jednoduchých a zřetelných, jak je vyžadovaly prvotní účely vojenské, ke znakům složitým a méně přehledným. Například v Českém Krumlově se objevují znaky všech vrchností, které toto panství vlastnily. Jsou mezi nimi znaky prvních majitelů hradu: pánů z Krumlova s erbem zelené pětিলisté růže, jejich nástupců Rožmberků s červenou pětिलistou růží. Ti vlastnili Český Krumlov do roku 1602. Postupně začaly své znaky používat i církevní instituce a města. Městské a měšťanské znaky vznikaly od 14. stol. Ty městské zpravidla obsahovaly výrazné znamení hradebního práva, jakými byly věže, hradby, brány. Poddanská města obvykle přejímala do štítu také erb své vrchnosti (Vysekalová, Mikeš, 2009).

1.11 Soudobý význam firemní identity

Firemní identita je důležitá a mnohdy předurčuje i postoje zákazníků k ní a vývojem těchto postojů se identita může stát výhodou a naopak, kdy a má vztah k image firmy. Dnes již po mnoha desítkách let je image a identita tabákových firem obecně přijímána spíše jako negativní, ale přesto je velmi účinná a prosperující. Při jejím definování můžeme vycházet z poznatků vztahujících se k osobní i skupinové identitě a z jejich aplikace na firmu. Dle

(Bedrnová, Nový, 2002), jde o cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Mezi její elementy patří podniková komunikace, podnikový design a podnikové jednání. Firemní identita vytváří také obsahové i formální východisko pro utváření image. (Horáková, 2000) uvádí, že firemní identita je strategicky naplánovaná představa, vycházející z podnikové filozofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle. Je „chápáním sebe sama“ a tvoří ji firemní filozofie, kultura, osobnost a design. (Veber, 2000) charakterizuje identitu organizace jako úsilí o vnější odlišnost, jedinečnost a osobitost, která se projevuje v takových komponentách, jako je design, kultura, chování organizace komunikace a vlastní produkt.

Neméně důležité je nazírání image v celkových souvislostech firemní identity jako psychologického mechanismu vytváření souvisejících prožitků mezi skutečnostmi, které původně nebyly ve vzájemných souvislostech vnímány. Uvádí, že těmito skutečnostmi mohou být v psychologicky chápaném tržním mechanismu způsoby chování a rozhodování v podnikatelské sféře, ale také produkty, značky, média apod. Mechanismus působení firemní identity může napomáhat na základě přenosu informací z jednoho objektu na druhý, k vybudování vazeb mezi různými produkty, druhy produktů, značkami, a tím ovlivnit například uvádění nového výrobku na trh. Napomáhá tedy transferu image a tím v pozitivním případě zvyšuje například stupeň známosti i akceptování daného objektu. Z psychologického pohledu jde o podporu procesu učení prostřednictvím vizuálního obrazu nebo vyvolávání určitého chování pomocí asociací, tedy jevů vysvětlitelných na základě teorie paměti a učení (Vysekalová, 2007).

1.12 Firemní identita jako součást firemní strategie

V další části literatury je velmi významné pojednání o strategii resp. o identitě jako součástí strategie což právě v případě aristokratické rodiny platí dvojnásob, neboť právě jméno, tedy firemní značka, která je na trhu více jak 150 let je nosným pilířem celkové strategie.

Firemní identita je součástí i určitým nástrojem firemní strategie. V praxi se většinou setkáváme s dvěma koncepcemi firemní identity, z nichž první je

odvozena právě od procesu formování strategie firmy a druhá pak od firemní kultury. Zůstaňme zatím u té první, která se vztahuje k formování strategie firmy. Formulace pojetí firemní identity z hlediska managementu, charakterizuje tento přístup jako *ex ante*⁷, kdy východiskem pro tuto koncepci jsou cíle a smysl existence firmy. Identitu firmy pak vymezuje třemi faktory, kterými je obraz firmy, její komunikace a chování. Za nejdůležitější nástroj firemní identity se považuje, rozhodné a nerozhodné chování všech členů uvnitř i vně organizace (Kašík, 1996).

1.13 Firemní etika

Etika⁸ je součástí firemní identity, neboť součástí rozhodování v situacích kdy jde o stále přítomné dilema, zdali vše co je ve firemním, rozhodování strategicky správné je i etické. Taková firma, jenž staví své rozhodovací procesy striktně na neetickém chování, může být z krátkodobého hlediska nositelkou konkurenční výhody. Naopak etika v obchodním jednání je tedy dlouhodobou investicí, která vytváří jednoznačnou hranici mezi dlouhodobou prosperitou a krátkodobým ziskem. Zabudování etických norem do firemní kultury představuje velmi silnou podporu celkové image firmy a činnosti, jíž se zaobírá.

Etika je označení vědní disciplíny, která studuje mravní rozhodování, mravní chování, mravní hodnoty, mravní cítění. Morálka je předmět výzkumu etiky jako vědy, tudíž etika je věda o morálce, mohli bychom říci, že etika je teorie, zatímco morálka praxe (ukazuje lidské jednání a rozhodování). Morálka je tedy „stav, který je“, zatímco etika „stav, který by měl být“.

Jak uvádí (Bedrnová, Nový, 2009), etické hodnoty se v různých oborech činností liší, avšak zásadní okruhy otázek jsou:

- Slušnost a věrnost zákonu
- Bezpečnost a kvalita výrobků

⁷ **ex ante** - používá se, posuzujeme-li určitou situaci podle toho, jak se jevila předtím.

⁸ **Etika** - (z řeckého ethos - mrav), nebo též teorie morálky je filozofickou disciplínou, která zkoumá morálku nebo morálně relevantní jednání a jeho normy. Etika je disciplínou praktické filozofie. Etika se zabývá teoretickým zkoumáním hodnot a principů, které usměrňují lidské jednání v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle.

- Konflikty zájmů a jejich řešení
- Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti
- Vztahy k dodavatelům a zákazníkům
- Úplatky při získávání zakázek
- Ochrana životního prostředí

Z hlediska geneze je první etika a teprve na jejich základech vyrůstá konkrétní firemní kultura.

PRAKTICKÁ ČÁST

2 HISTORICKÉ RYSY AKOŘENY ARISTOKRACIE

2.1 Propojení šlechtictví a firemní kultury

V této bakalářské práci se pokusíme najít a popsat propojení šlechtictví s firemní kulturou, což zdánlivě jsou pojmy vzdálené. Manufakturní výroba a podnikání s výrobky těchto manufaktur byly již v Anglii rozvinuty počátkem 17. stol. a střední a východní Evropa se přidala až na přelomu sedmnáctého a osmnáctého století. Měšťanstvo a nevolnictví byly brzdou rozvoje manufaktur, ten kdo měl pracovní sílu, prostředky a suroviny byla právě šlechta, která určovala rozvoj manufaktur, ve kterých se postupně vyvíjely kapitalistické výrobní vztahy.

Samozřejmě že průmyslová revoluce a politický vývoj formoval i vztahy ve výrobní sféře a mnozí se stali podnikateli bez šlechtictví a mnozí šlechtici nikdy nebyli podnikateli.

Je faktem, že zákonem byly zrušeny šlechtické tituly, ale zároveň nebylo zrušeno šlechtictví a šlechtnost, to jsou totiž vlastnosti jedinců nebo skupin, které žádný úřad zrušit nemůže.

Francouzi říkají že „šlechtnost zavazuje“. Ano šlechtictví zavazuje, aby člověk dbal svého rodu, jména, cti a morálky, etiky a chcete-li i etikety. Šlechtictví je přesah myšlenek skutků a jejich obrana z minulosti do budoucnosti.

Položme si tedy paralelu s podnikáním a firemní nebo podnikatelskou kulturou. Co je tedy hlavním znakem dobré firemní kultury? Dle subjektivní úvahy, dbát dobrého jména firmy a naplňovat jeho obsah tvůrčí a smysluplnou činností pro prosperitu a dobré jméno značky a to takovým způsobem, aby byly dodrženy zákonné ale i etické normy a zisk aby sloužil k rozvoji firmy a těm, kteří se na firemních procesech podílejí, a byl generován nikoliv na úkor důstojnosti zaměstnanců, přírody a společnosti a pokud se jedná o majetkově vymezenou firmu, tak se domnívám je i zájem vlastníka firmy předat potomkům funkční prosperující a flexibilní podnik.

Připusťme, že atributy šlechtictví a podnikání se téměř shodují a to že tomu tak v mnoha případech není, je vlivem absence naplnění obsahu těchto pojmů, jenž tvoří konkrétní lidé.

Mezi další propojení šlechtictví a firemní kultury jsou shody zájmů, strategií a metod:

- Nákup šlechtických titulů význačnými a úspěšnými podnikateli.
- Erb šlechtice je dobrou firemní značkou, dobrá firemní značka (logo) je jednou z nejvyšších hodnot firmy.
- Slučování šlechtických rodů z důvodů politických a ekonomických, fúze jednotlivých firem k ekonomickému ovládnutí většího teritoria.
- Vytváření mocenských a ekonomických struktur na různých úrovních obhospodařovaného panství, organizační struktury pro různé činnosti a regiony v podnikání.
- Uzurpování si politické moci k dosažení a zvětšení ekonomického vlivu v rámci feudální hierarchie, politický lobbying pro dosažení maximální výtěžnosti v konkurenčním prostředí firem.
- Mocenská a ekonomická nedostatečnost evokující válečné konflikty, hospodářská krize a podpora nacionálních struktur, jako nového (zákazníka) odbytiště výroby – válečný konflikt.

2.2 Kořeny Lobkowiczů

Ve srovnání s jinými starými českými šlechtickými⁹ rody je historie Lobkowiczů o nějaké desetiletí kratší, začíná až v závěru čtrnáctého století,

⁹ **Šlechta** (též *nobilita* či *aristokracie*) je soubor jedinců, majících zvláštní právní výsady a nezřídka také nárok na šlechtický titul. Příslušnost k této skupině vychází z rodového principu a je proto zpravidla založena manželským původem po šlechtickém otci. Druhým hlavním způsobem je pak povýšení do šlechtického stavu panovníkem (zvláštním případem je automatické šlechtictví pro bratry papežů a jejich patrilineární potomky na základě buly *Urbem Romam* papeže Benedikta XIV. z roku 1746). Šlechta byla jednou z vládnoucích vrstev feudální společnosti, ve které svou moc zakládala na vlastnictví půdy, vojenské specializaci a výsadách, které jí zaručovaly významnou úlohu při řízení státu. K charakteristickým náležitostem, které ve středověku odlišovaly šlechtu od poddaných a částečně také od kléru, náležely erby a důraz na znalost předků.

zato se Lobkowiczové ostatním vyrovnali nebo je i předčili slávou svého domu, schopností dobře hospodařit a politickou prozíravostí.

Jejich rodokmen připomíná strom s mohutnou košatou korunou, strom, na němž se jen zřídka objevuje suchá haluz. Už v patnáctém století se rozdělili do dvou hlavních linií – Mikuláš první II., vnuk patriarchy rodu, rytíře Mareše z Újezda, uváděného v záznamech pražské konzistoře jako Marssso de Augezd, se stal zakladatelem linie Hasištejnských z Lobkowicz a jeho mladší bratr Jan Popel zakladatelem linie Popelů z Lobkowicz. Oba byli roku 1459 – na doporučení Jiříka z Poděbrad, k jehož straně se přiklonili- povýšeni do stavu říšských svobodných pánů s rozmnožením znaku. A v roce 1624 díky Zdeňku Vojtěchovi, jedné z nejvýznačnějších postav rodu, nejvyššímu kancléři Království českého, vůdci katolické strany a velkému zastánci nároků Habsburků na český trůn, získali dědičný titul říšských knížat.

Tři generace nato došlo k historickému rozrodu Lobkowiczů. Dva ze synů Ferdinada Augusta, který měl třináct dětí, dali vznik novým liniím. Filip Hyacint, vévoda zaháňský, založil primogenituru na Roudnici a Jan Jiří Kristián, syn z druhého Ferdinandova manželství, polní maršálek, guvernér Lombardska, velící generál v Itálii, Sedmihradsku, Čechách a Uhrách, založil mladší větev knížecí, takzvanou sekundogenituru, se sídlem na Mělníku.

Roudnická primogenitura se koncem osmnáctého století ještě rozdělila třemi syny Josefa Františka Maxmiliána na základní linii roudnickou, na větev křimickou a větev dolnobeřkovickou. Všechny tyto větve, stejně jako mělnická sekundogenitura, úspěšně přežívají dodnes.

Lobkowiczové byli vojáky, politiky či diplomaty, sloužili samozřejmě i ve státní správě a sedmnáct z nich, což je číslo úctyhodné, získalo nejvyšší habsburské vyznamenání – Řád zlatého rouna. Spolu s Auerspergy, Dietrichsteiny, Furnsterberky, Salmy, Schwarzenbergy a Thurn-Taxisy patřili na vídeňském dvoře v hierarchii nepanujících knížat mezi nejvyšší šlechtu. Až na výjimky byli katolíky a věrnými přívrženci monarchie, ale také zastánci práv Koruny české a jejich obyvatel. Historie zná Lobkowicze i jako mecenáše umění a podporovatele kulturního a hospodářského rozvoje země, kteří na svých zámcích, představující významná architektonická díla, shromáždili rozsáhlé sbírky knih, obrazů a dalších uměleckých předmětů.

Po staletí nezasáhlo Lobkowicze nic tak silně, aby to dokázalo rozštěpit košatou korunu rodu. Ani války či hospodářské krize, natož nedostatek dědiců, na ty vlastně Lobkowiczové nemohli nikdy stěžovat. Až hrozba komunismu způsobila, že většina z nich opustila místa svých předků a zapustila kořeny jinde. Například v Rakousku, Itálii, v Německu, ve Švýcarsku, v Belgii, ve Spojených státech.

Protože však žádný z nich nekolaboroval s nacisty a nepřijal ani říšské občanství, stát jim na základě restitučních zákonů vrátil téměř veškerý majetek zestátněný po roce 1948 (Votýpka, 2002).

2.3 Podnikání šlechty v devatenáctém století a v období „první republiky“

Hlavní a rozhodující sférou podnikatelských aktivit šlechty v českých zemích v období 19. Století zůstávalo jako v předchozích obdobích zemědělství a lesnictví.

Po zrušení poddanství se šlechtické velkostatky velmi modernizovaly a používaly metod tržního hospodářství a uplatňování moderních postupů v zemědělství což by l vlastně důsledek a nutnost neboť v okolí průmyslových center docházelo k výraznému zdražení pracovní síly a tudíž nebylo možné spoléhat na bezplatnou robotu poddaných.

Současně se objevují prvky mechanizace zemědělské činnosti a svěřeni řízení velkostatků vzdělanými odborníky.

Šlechta samozřejmě reflektovala i industriální rozvoj a čile se do něj zapojovala. Do konce druhé třetiny devatenáctého století byla množina šlechtických podnikatelů téměř beze změny, ale klesal jejich relativní podíl na celkové produkci podnikatelské sféry. S nástupem druhé průmyslové revoluce a monopolizace se zájem o podnikání vytrácí a šlechta nestačí tempu investic do nových odvětví, jako byla elektrotechnika, chemie a strojírenství.

Šlechta se drží odvětví spjatých s hospodařením velkostatků a jejich surovinovou základnou. Především expanduje v uhelném a rudném průmyslu a zpracování těchto surovin a významně se podílí na tvorbě potravinového trhu a ne výrobě stavebních hmot.

Nelze opomenout obrovské peněžní toky, které plynuly z procesu vyvazování a jež se proměnily v modernizaci agrární produkce a k bezprostředním investicím do některých odvětví průmyslu. Akciové trhy byly šlechtě blízké a spekulativní investice v bankách taktéž. Tento kapitál aktivizoval zejména dopravní stavby, jakou byly železnice a splavnost řek. Šlechta tedy vidí, že průmyslové podnikání není již jakýmsi doplňkem ale stěžejním podílem jejich výnosů nikoliv jen druhotným zhodnocením jejich zdrojů a výpěstků z pozemkové držby.

Je významným omylem ztotožnit hranici podnikání šlechty a občanské společnosti s hranicí mezi technickým zaostáváním a technologickým pokrokem.

Technologické posuny v zemědělství nebyly jediným znakem vývoje podnikání šlechty ale i hutní a báňské podniky šlechticů byly nositeli inovací jako například, Habsburg Rudolf¹⁰ ve Vítkovicích či Salmové v Blansku.

Část české šlechty přispěla k rozvoji průmyslu svou podporou přírodovědného vzdělávání a technického vzdělávání zakládáním institutů a spolků průmyslové a ekonomické osvěty.

Je tedy otázkou do jaké míry nastupující občanské podnikatelské elity svůj životní styl a způsob přizpůsobovaly životnímu stylu aristokracie a jakou úlohu v tomto procesu sehrávaly početné nobilizace podnikatelů. Současně je důležité zohlednit, do jaké míry se část šlechty usilovala o přizpůsobení svého životního stylu podnikatelským elitám a do jaké míry přejímala hodnotový systém těchto podnikatelů.

Jejich mentálních kulturních vzorců nebo alespoň o jejich sblížení se svými.

S občanskými podnikateli se šlechta spojovala různými pachtmi, čímž se obvykle myslí ústup pozic šlechty na společenském žebříčku, ale především šlo

¹⁰ **Habsburg Rudolf** - Habsburk Rudolf nebyl jen horlivý církevní hodnostář, ale i schopný manažer, který dokázal olomoucké arcibiskupství velmi zvelebit. Statky olomoucké kapituly hospodařily dobře, prosperovala i huť ve Frýdlantu nad Ostravicí. Pak došlo ke klíčovému setkání s profesorem vídeňské techniky F. X. Rieplem. Ten arcibiskupovi vysvětlil pudlovací systém výroby kvalitního železa dle postupu skotského inženýra Johna Baildona; při něm se k tavení používá nikoliv dřevěné uhlí, ale fosilní černé uhlí. Riepel osobně navštívil v roce 1825 kraj mezi Ostravicí a Odrou, aby zhodnotil technické a ekonomické podmínky výroby železa. Poté navrhl vybudování pudlovací hutě ve Vítkovicích, tedy v blízkosti značných zásob uhlí a vodní energie. Postavením nové hutě se arcivévoda Rudolf zasloužil o rozvoj celého kraje. Vzhledem k tomu, že olomoucká kapitula s přesunem železáren nesouhlasila, arcivévoda Rudolf se rozhodl vybudovat pudlovnu a válcovnu železa vlastním nákladem. Železářny – nazvané Rudolfova huť – byly postaveny v roce 1828.

i o pragmatické spojení a akumulaci kapitálu a s tím spojené větší možnosti pro investorské aktivity občanských podnikatelů.

Metody organizace na lobkowiczských velkostatkách byly tradiční a současně inovativní. Mezi tradiční patřilo direktivní řízení prostřednictvím knížecích rezolucí, které byly hlavním nástrojem prosazení knížecí vůle. Rezoluce obsahovaly důležitá rozhodnutí o změně účetního systému, jmenování úředníků či sloučení statků. Nástrojem pro snižování podnikatelských rizik na statcích bylo a je jejich pro pachtování, jelikož tím docházelo k odstranění režijních nákladů a současně k zajištění trvalého příjmu.

Dalším nástrojem organizace, kontroly a evidence na lobkowiczských majetcích byla pravidelná rotace řídicího hospodářského personálu, jenž byla nejučinnější metodou k potlačování korupce a k likvidaci lokálních zájmových skupin profitujících na provozní a obchodní činnosti velkostatků například při výkupu obilí. Dalším efektem této pravidelné pětileté rotace bylo získávání nových řídicích a odborných dovedností úřednictva a prověření organizačních schopností všech pracovníků.

Šafáři statků byli vázáni roční hospodářskou smlouvou, kde byly předepsány objemy produkce při zachování jisté míry operativního řešení pro provoz statku při úzké a detailní provázanosti na ředitelství velkostatku.

Sociálními nástroji řízení byly deputáty, naturální odměňování, ubytování na velkostatku, nebo dokonce v případě úřednictva ubytování na zámku či přidělování bezúročných půjček v případě živelných pohrom. Takto byla udělena půjčka všem vesničanům v sedmdesátých letech devatenáctého století při požáru obce Drahenice.

Nezastupitelná role nezávislého inspektora, jenž byl iniciátorem hospodářských reforem a inovací a také nejbližším rádcem majitele velkostatku v personálních otázkách. Vzdělávání vedoucího odborného personálu v těch nejprestižnějších domácích i zahraničních učilištích, jak tomu bylo například u mělnického sklepmistra Karla Pitschmanna, se stalo v liberální éře zvyklostí.

Vypracování přesných instrukcí dnes bychom řekli manuálů pro jednotlivé pracovní pozice a činnosti bylo nesmírně důsledné a týkalo se jednotlivých dvorů, tak i sklepního hospodářství a pivovarů i cukrovarů. V archivu Lobkowiczů v Žitenicích, bylo možné nalézt i přesnou směrnici k tzv. ledování pro lobkowiczské pivovary.

Dalším řídicím nástrojem bylo konání pravidelných hospodářských konferencí na zámku v Mělníku, jež bylo pravidelným rituálem nové doby, která vedla k motivaci veškerého řídicího personálu. Každoročně byla vypracována produkční strategie pro výrobu důležitých komodit jako mléka, masa, obilí, dřeva, vína včetně výpočtu preliminárních výnosů¹¹ jednotlivých dvorů. Mezi kontrolní metody patřila zdvojená evidence všech hospodářských výkonů. Metodou duplicitního obsazení při manipulacích s komoditami se bránilo falšování výkaznictví i prostým krádežím. Důsledná decentralizace venkovských produkčních jednotek se samostatným účetnictvím a vytvoření centrální správy v Praze uvedlo v život zpřehlednění evidence hospodářských výsledků a zdravou konkurenci mezi jednotlivými dvory a velkostatky.

Plodinová burza existující v Praze již od šedesátých let 19. stol. způsobila velký zájem o sledování vývoje cen na této burze a současně hledání optimálních dopravních možností na přepravu plodin z regionů. Mezi největší investice patřily investice do výstavby cukrovarů v Polabí.

Ochranu svých investic dokázali Lobkowiczové ochránit i aktivním působením v politice.

U Jiřího Kristiána Lobkowicze přinášelo zapojení do říšské, zemské a lokální politiky také podstatné pozitivní, ale někdy i negativní vedlejší ekonomické efekty. Dobrovolné vystoupení z říšské a někdy i zemské politiky v důsledku odbojné státoprávní opozice českého konzervativního velkostatkáře vůči poslanecké sněmovně říšské rady a někdy i českému sněmu znamenalo také ztrátu možnosti ovlivňovat strategicky důležitá rozhodnutí o budoucích říšských a zemských investičních akcích. Kníže Lobkowicz si byl vědom ekonomické hodnoty této společenské a politické prestiže, a proto nikdy neváhal zapojit se ve vhodném okamžiku do zemské a komunální politiky. Pro potřeby mělnické okresní samosprávy, již byl předsedou, nabídl k bezúplatnému užívání prostory mělnického zámku. Z pozice oblíbeného předsedy či místopředsedy okresního zastupitelstva v Mělníku a v Písku mohl tedy ovlivňovat investování komunálních financí do stavby pozemních komunikací v blízkosti svých podniků a také průběh konkurzních řízení při

¹¹ **Preliminární výnosy** - na základě vůle smluvních stran pouze prozatímní úprava určitých otázek, jež v budoucnosti má být nahrazena definitivní úpravou. Preliminární dohoda obsahuje obvykle dohodu stran o podstatných bodech budoucího uspořádání.

zadávání veřejných zakázek, tzv. ofert¹², a stimulovat charakter a posloupnost všech důležitých ekonomických aktivit v obci a v okrese, kde se nacházelo jeho pozemkové vlastnictví.

Lobkowiczské velkostatky se od 60. let 19. století pravidelně prezentovaly na zemských a okresních hospodářských výstavách. Kníže Jiří Kristián Lobkowicz byl také velmi často iniciátorem a protektorem těchto venkovských výstav, které se například konaly v Mělníku v roce 1865 a v Písku v roce 1867 a 1876. Produkty z jeho velkostatků pravidelně získávaly ocenění. Takto například triumfovala „mělničina“ na Jubilejní zemské výstavě v Praze v roce 1891, kde byly Lobkowiczské velkostatky reprezentovány ve vlastním výstavním pavilonu a ochutnávárně vína.

K podstatnému stimulu hospodářských úspěchů patřila nerozlučně také rozumná a vyvážená úvěrová politika. Konkrétní důkazy o charakteru úvěrování dobově obřích investic do cukrovarnictví, pivovarnictví, mlynářství, škrobárenství na Lobkowiczských velkostatech. Lze pouze předpokládat, že přístup k bankovním a i k „džentlmenským“ půjčkám byl v důsledku snadného hypotekárního¹³ krytí a osobního kreditu aristokratického majitele velkostatku jednodušší, že hypotekární zadlužování nebylo v této době asi ani nutné, neboť šlechtický velkostatek mohl svůj nebyvalý ekonomický rozvoj financovat z rezerv, které mu po roce 1850 zajistil předchozí výkup z roboty a ostatních poddanských povinností a že Lobkowiczské velkostatky mohly čerpat také dotace, které poskytovala po roce 1872 nově konstituovaná zemědělská rada pro Království české, kterou po mnoho let vedl Lobkowiczův synovec, dolnobeřkovický velkostatkář Ferdinand kníže Lobkowicz.

Druhá polovina 19. století představuje v Čechách jedinečnou epochu tržní dominance šlechtického velkostatku. Velkostatek vyživoval městské obyvatelstvo, protože byl největším výrobcem a dodavatelem zemědělských komodit. Velkostatek byl v této době také nejdůležitějším zaměstnavatelem nemajetného venkovského obyvatelstva. Ekonomická dominance šlechtického velkostatku byla docílena systematickým zaváděním nových produkčních

¹² **Oferta** - je označení používané k pojmenování právního úkonu - návrhu na uzavření smlouvy

¹³ **Hypotekární krytí** – způsob zástavy

oborů spojených s rozvojem tzv. zemědělského průmyslu (cukrovarnictví, lihovarnictví, škrobárenství) a proměnou agrotechnických a zootechnických postupů. Velkou proměnou procházela také správa šlechtického velkostatku, kterou na Lobkowiczských doménách reformoval ve funkci inspektora prvotřídní zemědělský odborník Wilhelm Friedrich Janig. Díky němu zaznamenaly Lobkowiczské velkostatky podstatné územní rozšíření a hospodářskou krizi 70. let a zemědělskou krizi 80. let 19. století přestály bez otřesů (Brňovják, Zářický, 2008).

3 VZNIK REPUBLIKOVÉHO SYSTÉMU A NOVÉ EKONOMICKÉ A POLITICKÉ POSTAVENÍ ARISTOKRACIE

3.1 Lobkowiczové a období „první republiky“

Práce se snaží přispět k vytvoření obrazu o situaci jednoho z velkých majetkových komplexů v Čechách se starou tradicí v období posledních třiceti let jeho trvání. Proto si všímá postavení majetku i jeho majitelů v podmínkách kapitalistického způsobu hospodaření za změněných společenských a právních poměrů, daných buržoazně-demokratickou republikou, okupací a poválečným vývojem. Velkým zlomovým okamžikem bylo i zrušení šlechtictví.¹⁴

Velký majetkový komplex, patřící roudnickým Lobkowiczům ještě ve druhém desetiletí 20. století, měl svůj základ v reálném svěženství Václava Eusebia z Lobkovic, zřízeném v roce 1677. V průběhu času byl vedle svěženského – fideikomisu¹⁵, majetku nashromážděn svobodný - alodiální¹⁶ majetek, z něhož se vytvořila alodiální držba. Tuto velkou feudální pozemkovou držbu vytvářely kmenové velkostatky Bílina, Encovany, Libčeves, Nelahozeves, Nové Sedlo- Jezeří, Roudnice nad Labem, Střeliv, Vysoký Chlumeč a zemskodeskový statek Lobkovice. Přes velké ohrožení lobkovické držby za Josefa Františka Maxmiliána z Lobkovic (1799 – 1816), za něhož dosáhlo zadlužení majetku nejkritičtějšího stupně, se podařilo rodový majetek udržet a upevnit. Zásluha o to, že držba se stala opět zcela nezadluženou, náleží spořivému hospodaření Mořice z Lobkovic (1851 – 1903), za něhož byly velkostatky přebudovány na velkostatky kapitalistické.

Nejvyšším správním orgánem pro oba majetky bylo od roku 1920 do roku 1928 společné generální ředitelství, vedené generálním ředitelem a

¹⁴ **Zrušení šlechtictví** v Československu - po vzniku Československa byly šlechtictví, řády a tituly, které byly udělovány jako pouhá vyznamenání, ke dni 18. prosince 1918 zrušeny zákonem č. 61/1918 Sb. Podle § 6 zákona č. 243/1920 Sb. bylo s účinností od roku 1921 používání šlechtických titulů trestné. Změna zákona č. 61/1918 Sb. z roku 1936 legalizovala možnost přijímat zahraniční aristokratické tituly, pokud mají oporu v zákonodárství příslušné země.

¹⁵ **Fideikomis** - majetek, který zakladatel zajišťuje pro rod ustanovením o jeho nezczitelnosti a dědické posloupnosti, svěženství, svěženský statek

¹⁶ **Alodiální** – svobodný majetek s nímž mohl vlastník svobodně naložit

plnomocníkem obou majitelů JUDr. Ludvíkem Paulerem. Po odtržení alodu si Ferdinand Zdeněk Lobkowicz zřídil pro správu tohoto majetku vlastní centrální ředitelství v Bílině a centrálním ředitelem jmenoval JUDr. Emila Tomáše. Majetek Maxe Lobkowicze zůstal pod správou generálního ředitelství, jehož vedení bylo svěřeno novému generálnímu řediteli JUDr. Aloisu Palečkovi¹⁷. Změny způsobené ve správě pozemkovou reformou nebyly již nijak podstatné, neboť byly jen přizpůsobením nové ekonomické situaci. Podstatně do organizace správy majetku Maxe Lobkowicze zasáhla až německá okupace, neboť roztržením majetku byly vytvořeny dvě samostatné správy v Bílině a Praze.

3.2 Vývoj organizace majetkové držby roudnických Lobkowiczů od r. 1920 až do konfiskace.

Majetek otce Ferdinanda Zdeňka Lobkowicze a syna Maxe Lobkowicze tvořily v roce 1920 tyto hospodářsko-výrobní celky:

Velkostatky:

Bílina - dvory ve vlastní režii: Bílina-Kaňkov, Hrobnice, Liběšice, Mirošovice, Radovesice - Lukov, Razice
dvory pronajaté: Bečov-Světec, Patokryje, Volevčice, Želenice
přidružené podniky: pivovar, cihelna, mlékárna, zelinářská zahrada

Libčeves - dvory ve vlastní režii: Libčeves, Židovice
dvory pronajaté: Charvatce, Hrádek, Koštice, Lužice, Měrunice, Odolice, Řisuty
přidružené podniky: pivovar a sladovna

Nové Sedlo nad Bílinou - dvory ve vlastní režii: Ervěnice, Nové Sedlo n.B.
dvory pronajaté: Albrechtice, Holešice, Kyjice, Malé Březno, Strupčice, Zaječice
přidružené podniky: pivovar, údolní přehrada

Nelahozeves - dvory ve vlastní režii: Nelahozeves, Strachov
dvory pronajaté: Holubice, Hostín, Kamenný Most
přidružené podniky: cihelna, pískové lomy

Lobkovice - dvory ve vlastní režii: Lobkovice, Tišice

Roudnice nad Labem - dvory ve vlastní režii: Vědomce, Židovice

¹⁷ **JUDr. Alois Paleček** – právník a generální ředitel firem, rodiny Lobkowiczů v předválečném období

dvory pronajaté: Brozany, Bříza, Hošťka, Hostenice, Hracholusky, Kalešov, Kleneč, Mneteš, Račiněvec, Vodochody, Vražkov
přidružené podniky: pivovar a sladovna, vinice, vinné sklepy

Encovany - dvory pronajaté: Encovany, Třebutičky

Střekov - dvory pronajaté: Střeliv
přidružené podniky: kamenolom

Vysoký Chlumeč - dvory ve vlastní režii: Vysoký Chlumeč, Věstonice
dvory pronajaté: Bachořice, Dublovice, Horákov, Chválův, Kamýk n. Vlt., Klimětice, Křepence, Libčevy, Měšetice, Nedrahovice, Nový dvůr, Obděnice, Počepice, Podhoří, Příčovy, Nadobyl, Sedlčany, Skoupý, Skrýšov, Tisovnice, Trkot, Úlehle, Ústopenice
přidružené podniky: pivovar, cihelna vápenka
rybníční hospodářství: pronajaté

Lesy:

Jezeří - revíry: Červená Jáma, Jezeří, Kunratice, Mariánské Údolí, Mikulovice
přidružené podniky: 2 pily

Košťaty- revíry v Krušnohoří: Košťaty, Huttengrund, Lovecký Dům, Vápenice, Nové Město
revíry ve Středohoří: Bílina, Lukov, Měrunice, Mirošovice
přidružené podniky: 4 pily, továrna na rašelinu, zemědělské hospodářství

Roudnice nad Labem - revíry: Roudnice n.L. ,Obora, Nelahozeves, Sedlo, Encovany

Vysoký Chlumeč- revíry: Kamýk n. Vlt., Křepence, Mečkov, Obděnice, Veletín, Vysoký Chlumeč

přidružené podniky: pila

Jezeří - stromové školky

Průmysl:

Doly Bílina - důl Rudiay I, důl Rudiay II, rudný důl, elektrárna

Zřídla Bílina - rozesílání minerálních vod Bílinské kyselky a Zaječické hořké vody, Lázně Bílina

Židovice - cukrovar

Všechny citované fondy jsou uloženy ve Státním archívu v Litoměřicích, pobočka Žitnice.

Ze 78 dvorů, které byly na lobkovických velkostatkách v 2. desetiletí 20. století, bylo ve vlastní režii obhospodařováno jen 20 dvorů. Zemědělská výroba byla provozována v příhodných přírodních podmínkách a intenzivním způsobem, proto dvory ve vlastní režii přinášely zvláště po první světové válce v důsledku vyšších cen za zemědělské produkty, jakými byly chmel a ovoce příznivé výnosy. Před pozemkovou reformou v roce 1920 bylo z 11 250 ha zemědělské půdy obhospodařováno ve vlastní režii pouze 3 110 ha a 8 140 ha bylo pronajato nájemcům dvorů a drobným pachtýřům¹⁸.

Tradiční velkostatkové hospodaření zemědělské a lesní s četnými přidruženými podniky bylo u Lobkowiczů doplňováno průmyslovým podnikáním značného hospodářského významu. Spojení zemědělského a lesního hospodářství s průmyslovým působilo na celou držbu nanejvýš příznivě, neboť zajišťovalo její hospodářskou stabilitu. Tu zajišťovalo také to, že svěřenství a alod tvořily hospodářský celek s dobrou správní organizací. Z toho důvodu také dosavadní držitel svěřenství a alodu Ferdinand Zdeněk Lobkowicz, když se v říjnu 1920 vzdal svěřenství ve prospěch svého syna Maxe Lobkowicze, neoddelil svůj alodiální majetek od svěřenství, takže majetková podstata zůstala nezměněna. Se svěřenským jměním vzal Max Lobkowicz od 1. ledna 1921 do svého užívání veškeré alodiální pozemky.

Do změněných společenských a právních poměrů, jak se vytvářely v nově vzniklé České republice, vstoupil dosavadní držitel svěřenství a alodu Ferdinand Zdeněk Lobkowicz v šedesáti letech, kdy se již těžko přizpůsoboval novým poměrům. Československá republika zrušila šlechtické tituly, vydala zákon o pozemkové reformě a připravovala zákon o zrušení instituce svěřenství. Šlechta se cítila těmito opatřeními nového státu ohrožena. Proto bylo na rodinné radě Lobkowiczů se souhlasem opatrovníka svěřenství Františka Czernína rozhodnuto, aby se Ferdinand Zdeněk Lobkowicz vzdal svěřenství, neboť rodina se domnívala, že zájmy svěřenství bude moci lépe hájit Max Lobkowicz, jehož smýšlení bylo ovlivněno českou výchovou dlouholetého Lobkowiczského vychovatele JUD. Františka Brožka. Mladý Max

¹⁸ **Pachtýř** – nájemce zemědělské půdy

Lobkowicz byl také v této době již v diplomatických službách nového státu, kde působil jako legační¹⁹ tajemník československého vyslanectví v Londýně. Podle testamentu Václava Eusebia z Lobkovic, který stanovil dědičnou posloupanost v držení svěřenství pro prvorozeného syna, měl nastoupit nejstarší syn Ferdinanda Zdeňka

JUDr. Ferdinand Josef Lobkowicz. Ten se však na vlastní žádost 22. října 1920 vzdal svého práva nástupnictví ve svěřenství. Z toho důvodu se František Zdeněk Lobkowicz ve svém podání na zemský soud v Praze z 21. října 1920 vzdal držení a užívání reálného svěřenství Václava Eusebia z Lobkovic ve prospěch svého druhorozeného syna JUDr. Maxmiliána Ervína Lobkowicze, který se 23. října 1920 přihlásil k nástupnictví ve svěřenství. Usnesením zemského soudu v Praze z 30. října 1920 přijal soud přihlášku Maxe Lobkowicze o nastoupení ve svěřenství a odevzdal mu jeho správu a užívání a současně nařídil inventuru a separaci svěřenského kmene od alodiálního jmění Ferdinanda Zdeňka Lobkowicze.

Jelikož bylo v tradicích lobkovického rodu, že po staletí byla držba svěřenství spojena s alodem, zamýšlel Ferdinand Zdeněk Lobkowicz učinit svého syna Maxe též univerzálním dědicem alodu. Z toho důvodu nebylo provedeno oddělené účtování příjmů a vydání svěřenského a alodiálního majetku.

Následoval zákon z 3. července 1924 č. 179 Sb. O zrušení svěřenství v československé republice. Ve smyslu tohoto zákona se uskutečnila 4. května 1925 dohoda mezi držitelem svěřenství Maxem Lobkowiczem a čekateli svěřenství Jiřím Lobkowiczem, nezletilým Zdeňkem Hyacintem Lobkowiczem, Františkem Lobkowiczem, JUDr. Bedřichem Lobkowiczem, ve které se uvedení čekatelé vzdali bez náhrady reálného svěřenství Václava Eusebia z Lobkovic a vyslovili souhlas s tím, aby se stalo výhradním vlastnictvím Maxe Lobkowicze. Dohoda o svěřenství byla potvrzena 27. ledna 1926 Státním pozemkovým úřadem v Praze (Popelář, 2012).

¹⁹ **Legáční** - diplomacie, vyslanectví (od toho například legační rada)

3.3 Podnikání a správa majetků Lobkowiczů v období nacistické okupace

Jak je patrné z předešlého popisu lokací majetku Lobkowiczů, byl tento rozprostřen velkou měrou v severním pohraničí a ve středních Čechách. Jak se později ukázalo, nebyla tato prostorová dispozice příliš politicky šťastná. Po obsazení českého pohraničí Němci, byla značná část majetku v ohrožení a byla zde ustavena nucená německá správa tohoto majetku.

Jiná situace se vytvořila na majetku Maxe Lobkowicze ve zbytku Československé republiky. Jeho správu vykonávalo od 10. října 1938 do září 1939 generální ředitelství v Praze. Po dosazení nucené správy Pozemkového úřadu v Praze na majetek Maxe Lobkowicze v protektorátu převzali dva němečtí úředníci tohoto úřadu, Paul Eickert a Hans Ziemann, 20. září 1939 v Roudnici nad Labem majetek do nucené správy. Z pověření gestapa vykonával správu majetku do 21. září 1939 Hans Ziemann. Gestapo zrušilo generální ředitelství²⁰ v Praze a generálního ředitele dr. Palečka dnem 26. září 1939 propustilo. Rozhodnutím nuceného správce Pozemkového úřadu Wolfganga Beutlera z 3. října 1939 bylo agendou zrušeného generálního ředitelství pověřeno ředitelství velkostatku v Roudnici nad Labem, jakožto středisko finanční správy a veškerých společných otázek celého majetku Maxe Lobkowicze v protektorátu. Správu tohoto majetku vedl v letech 1939- 1942 Han Ziemann, který jako vedoucí vrchní správy B II v Roudnici nad Labem služebně podléhal nucené správě B, která sídlila v Suchomastech u Berouna a kterou vedl již zmíněný Paul Eickert. V těchto letech hospodařil vrchní správce Ziemann ve vlastní režii nucené správy. Přebytky byly odváděny komisařskému vedoucímu Pozemkového úřadu.

V červnu 1942 předal nucený správce veškerý majetek velkostatků v Roudnici nad Labem, Nelahozeves a Vysoký Chlumec včetně pivovarů v Roudnici nad Labem a Vysokém Chlumci do správy a užívání Ústředního ředitelství státních lesů a statků v Praze, a tím zanikla stará organizace lobkovické správy. Někdejší majetek Maxe Lobkowicze v protektorátu byl tak roztržen do tří správních celků. Ředitelství velkostatku v Roudnici nad Labem bylo přeměněno na Vrchní správu statků Pozemkového úřadu v Praze, ke které

²⁰ **Generální ředitelství Lobkowiczských majetků** - správní instituce založená Maxem Lobkowiczem, jejímž posláním bylo hospodařit s rodinným majetkem a spravovat jej.

kromě lobkovických velkostatků Roudnice nad Labem a Nelahozeves náležely ještě velkostatky Liblice, Chlumín, Veltrusy, Vodochody a statek zemědělské školy Vědomice.

Úřady, jako ústřední kancelář v Bílině, hlavní pokladna v Praze, účetní revize v Bílině, stavební úřad v Praze a Bílině, zastupitelství v Praze, kulturně technická kancelář v Bílině, lesní zařízení v Jezeří, knihovna a archiv v Roudnici nad Labem tvořily ústřední správu. Páteří této ústřední správy byla ústřední kancelář, která již od poloviny 17. století byla řídicím orgánem celého majetku. Ústřední kancelář byla dnem 1. ledna 1920 přejmenována na generální ředitelství, jehož sídlo bylo ponecháno v Bílině.

Nejvyšším správním orgánem pro oba majetky bylo od roku 1920 do roku 1928 společné generální ředitelství, vedené generálním ředitelem a plnomocníkem obou majitelů JUD. Ludvíkem Paulerem. Po odtržení alodu si Ferdinand Zdeněk Lobkowicz zřídil pro správu tohoto majetku vlastní centrální ředitelství v Bílině a centrálním ředitelem jmenoval JUDr. Emila Tomáše. Majetek Maxe Lobkowicze zůstal pod správou generálního ředitelství, jehož vedení bylo svěřeno novému generálnímu řediteli JUDr. Aloisu Palečkovi. Změny způsobené ve správě pozemkovou reformou nebyly již nijak podstatné, neboť byly jen přizpůsobením nové ekonomické situaci. Podstatně do organizace správy majetku Maxe Lobkowicze zasáhla až německá okupace, neboť roztržením majetku byly vytvořeny dvě samostatné správy v Bílině a Praze.

Správu majetku v pohraničním území vykonávalo i nadále generální ředitelství v Bílině, ale ne již pod vedením generálního ředitele dr. Palečka, neboť tento spolu s ostatními českými úředníky opustil zabrané území a přesídlil do Prahy, kde vytvořil nové generální ředitelství. Generální ředitelství v Bílině vedl od 7. října 1938 jeho dosavadní ředitel Otomar Puschel. Puschelovi, který jako dlouholetý lobkovický úředník byl vedle generálního ředitele nejlépe obeznámen s poměry tohoto majetku, udělil Max Lobkowicz plnou moc pro správu majetku v zabraném území. Úkolem Puschla bylo řádnou správou majetku vyloučit každou záminku k dosazení německé vnucené správy. To se mu dařilo do 15. září 1939, kdy okresní vedoucí NSDAP Koulet v Bílině dosadil po dohodě s vládním presidentem v Ústí nad Labem komisařského

vedoucího, kterým byl jmenován penzionovaný vrchní finanční rada Franz Hahl z Teplic. Správní ředitel Puschel byl jako znalec poměrů ponechán ve své funkci. Po zabrání majetku gestapem v Liberci v únoru 1940 byla nad tímto majetkem ustanovena správa pověřence, kterým byl jmenován dosavadní komisařský vedoucí Hahl. Gestapo v Liberci se stalo dohlížejícím orgánem nad tímto majetkem. Pravomoc pověřeneckého správce byla omezena na vedení běžné správy, podstatné majetkové a správní změny nesměl bez předchozího schválení gestapa provádět. Ve funkci pověřeneckého správce zůstal Hahl do 31. července 1941, kdy byl nahrazen dr. Norbertem Dollhopfem.

Po konfiskaci majetku Maxe Lobkowicze ve prospěch německé říše v září 1941 předalo gestapo v Liberci 11. září 1941 správu tohoto majetku vládnímu presidentu v Ústí nad Labem. Ten výměrem z 20. září 1941 potvrdil dr. Dollhopfa v jeho funkci pověřeneckého správce. Z nařízení vládního presidenta

Vrchní správu statků v Roudnici nad Labem vedl Hans Ziemann zprvu jako vrchní správce, později jako vrchní inspektor. Velkostatek Vysoký Chlumeck náležel pod Vrchní správu statků v Benešově. Od vrchních správ statků byly odtrženy pivovary, neboť pivovar v Roudnici nad Labem podléhal Vrchní správě pivovarů v Buštěhradě a pivovar ve Vysokém Chlumci Vrchní správě pivovarů v Benešově. V Ústí nad Labem byl majetek označen firmou: Reichseinziehungsvermogen, Max Lobkowicz. Bilin (Sudetenland), Treuhänderische Verwaltung. Podle prováděcího nařízení v k výnosu Hitlera o využití konfiskovaného majetku nepřátel říše z 9. dubna 1942 byla držba Maxe Lobkowicze předána v říjnu 1942 vrchnímu finančnímu presidentu v Drážďanech, který také 22. října 1942 potvrdil dr. Dollhopfovi plnou moc pro správu tohoto majetku. Podle příkazu posílal pověřenecký správce dr. Dollhopf o všech důležitých opatřeních zprávy vrchnímu finančnímu presidentu v Drážďanech, jejichž obsah byl také dáván na vědomí vládnímu presidentu v Ústí nad Labem. Protože dr. Dollhopf byl v roce 1944 povolán do „wehrmachtu“, dosadil vládní president v Ústí n. L. ze zmocnění vrchního finančního presidenta v Drážďanech na jeho místo vrchního vládního radu Karla Schullu z Ústí nad Labem, který tuto funkci vykonával do dubna 1945. Nejdůležitější pro majetek Maxe Lobkowicze v zabraném území byla ta

skutečnost, že po celou tuto dobu zůstal jedním správním a hospodářským celkem. (Čermáková, Lob. archiv Žitenice, 2008).

V souhrnu lze o správě majetku Maxe Lobkowicze v protektorátu²¹ v letech 1942 – 1945 říci, že lesní majetek byl spravován Státními lesy a statky až do revoluce jménem a ve prospěch říše a rovněž tak majetek zemědělský a oba pivovary až do 30. července 1944, avšak od této doby do 5. května 1945 jako podniky pachtované protektorátem.

Po skončení války dne 10. května 1945 převzal generální ředitel JUDr. Paleček v zastoupení majitele Lobkovický palác v Praze a obnovil v něm generální ředitelství, do jehož bezprostřední správy přešel majetek Maxe Lobkowicze v pohraničí, zatímco jeho majetek ve vnitřních Čechách zůstal v nájmu ministerstva zemědělství. Teprve když dne 6. února 1946 byl do přímé lobkovické správy předán také tento majetek, byla obnovena předválečná správní struktura majetku Maxe Lobkowicze. Vedení celého majetku náleželo generálnímu ředitelství v Bílině, s kterým splynulo na podzim roku 1945 pražské generální ředitelství.

3.4 Poválečné období 1945 – 1948, zánik podnikatelských aktivit

Po opětovném nabytí majetku v r. 1946 se stejně jako v dalších odvětvích hospodářství pracovalo na obnově a zprovoznění stávající majetkové struktury. Vše se vracelo do původních pozic a zcizená umělecká díla z majetku roudnických Lobkowiczů byla zachráněna z nacistických depozitů americkou armádou a navrácena zpět na Roudnici. Vývoj událostí a komunistický převrat v únoru 1948 nedal příležitost přesně identifikovat veškerý movitý majetek a Lobkowiczové odchází do exilu, do Londýna, kde JUDr. Max Lobkowicz působil jako vyslanec a člen Benešovy vlády a tudíž měl vazby na Anglii, která mu poskytla útočiště již podruhé. Následně se přestěhoval i s rodinou do Bostnu v USA.

Situaci v Československu dobře vystihuje osud archiváře rodiny Lobkowiczů, Karla Jeřábka, který se narodil 26. 10. 1899 v Roudnici nad Labem, vyrůstal v

²¹ **Protektorát Čechy a Morava** – ilegálně okupované české území nacistickým Německem 1939 -1945

rodině správce majetku rodiny Lobkowiczů v Roudnici nad Labem, jako jediný syn maturoval několik měsíců po vzniku Československé republiky na gymnáziu v Roudnici nad Labem. Začal studovat Obchodní akademii, ale již po roce studoval Státní archivní školu. Zprvu působil jako pomocník v českém zemském archivu. Od roku 1923-28 pracoval ve Státním archivu zemědělském. V roce 1928 se stal rodinným archivářem rodiny Lobkowiczů. V roce 1942 byl archiv rodiny Lobkowiczů zabaven nacisty a Karel Jeřábek ho následoval do Českého zemského archivu²², kde byl přechodně uložen během okupace. V roce 1946 se archiv vrátil na roudnický zámek. Dne 1. listopadu 1946 byl Karel Jeřábek znovu zaměstnán jako archivář rodiny Lobkowiczů. Dne 8. prosince 1948 přešel Karel Jeřábek do pracovního poměru ve Státním archivu zemědělském v Praze, jehož součástí se po únorovém převratu stal dosavadní Lobkowiczský archiv roudnický, který byl i nadále umístěn v Roudnici. V roce 1950 nabídlo tehdejší vedení města Roudnice nad Labem zámek armádě. Dne 8. 9. 1950 byl vydán příkaz československé armády vyklidit okamžitě roudnický zámek včetně archivu, na vyklízení se od 11. 9. 1950 podíleli vojáci československé armády. Dne 21. 9. 1950 bylo pod západním schodištěm roudnického zámku nalezeno mrtvé tělo archiváře Karla Jeřábka. Zda se jednalo o vraždu nebo sebevraždu se nepodařilo, stejně jako v případě bývalého ministra zahraničí Jana Masaryka, nikdy zjistit.

Rodina Maxe Lobkowicze, jenž pobývala v USA, již nebyla pro tou privilegovanou evropskou aristokracií, a tudíž musela vyvíjet takové aktivity, jenž by zabezpečily důstojný život všem členům rodiny. JUDr. Max Lobkowicz již v USA nepracoval a jeho podnikatelský nebo lépe řečeno politický aktivní život se omezil na výchovu čtyř dětí. Nikdy se nesmířil s postižením své rodiny a celého rodu, jenž mu bylo způsobeno druhou světovou válkou a po únoru 1948. Max Lobkowicz umírá v r. 1967 v Bostnu.

Martin Lobkowicz jeho prvorozený syn, jenž se v USA věnoval finančnictví, dokázal, že rodina roudnických Lobkowiczů je schopná postarat se o své živobytí a děti i bez zázemí rodového majetku a obchodních a podnikatelských aktivit, jenž byly spojeny se starou vlastí.

²² Český zemský archiv – archivní instituce - zrušena 1954

Martin Lobkowicz narozený 1928 je otcem čtyř dětí: Martina, Johna, Williama a Margaret. Ve svých 62 letech se dozvídá o možnosti navrácení rodového majetku v Československu kde po sametové revoluci je uveden v život zákon o restitucích.²³

Po pečlivém zvážení všech okolností je Martin Lobkowicz připraven obnovit kontinuitu rodového majetku a sním spojené aktivity, tedy i metody a způsoby hospodaření s majetkem, tak jak to činil jeho otec a předchůdci jeho otce. Návrat do vlasti je i návratem k specifickým činnostem spojeným s vlastním podnikáním, ale především k poznání nové situace v Československé federativní republice a k přispění nově se tvořící podnikatelské struktury, jež absentovala více jak padesát let od dob počátku druhé světové války.

3.5 Návrat české šlechty po roce 1989

Události 17. listopadu 1989 spustily v mnoha aristokratických rodinách a nejen v nich úvahu o návratu do vlasti. Byl to velmi obtížný krok, jelikož většina přímých účastníků komunistického puče v r. 1948 byla již v pokročilém věku a děti již byly etablovány do podmínek té které země, kde byly v exilu a de facto již považovali zemi emigrace svých rodičů, za svůj domov.

Tento proces navracení byl velmi zajímavý a autentické postřehy jednotlivých členů různých šlechtických rodin tvoří mozaiku zkušeností a pocitů z tohoto návratu.

Jedním z navrátilivších se byl i Jaroslav Lobkowicz, působící v Mnichově, mělnické panství restituoval Jiří Lobkowicz, jehož otec emigroval do Švýcarska, rodový majetek v Drahenicích dostal nazpět Mikuláš Lobkowicz, president university v bavorském Eichstättu, který je převedl na svého syna Jana.

Roudnický majetek se stal předmětem vyžádání třiašedesátiletého představitele roudnické větve Martina Lobkowicze, žijícího ve spojených státech. Byl největším restituentem mezi Lobkowiczi, neboť mu stát vrátil vedle polního a lesního majetku a několika nemovitostí a provozů i šest zámků a dva hrady.

²³Federální shromáždění České a Slovenské Federativní Republiky ve snaze zmírnit následky některých majetkových křivd, k nimž došlo vůči vlastníkům zemědělského a lesního majetku v období let 1948 až 1989, dosáhnout zlepšení péče o zemědělskou a lesní půdu obnovením původních vlastnických vztahů k půdě a upravit vlastnické vztahy k půdě v souladu se zájmy hospodářského rozvoje venkova i v souladu s požadavky na tvorbu krajiny a životního prostředí ,se usneslo na tomto zákoně.

Současně díky struktuře a velikosti zabaveného majetku byl také nositelem největších ztrát a poškození na tomto majetku.

Přiletěl do staré vlasti začátkem roku 1991 spolu s nejmladším ze svých synů, třicetiletým Williamem, na něhož padla volba rodiny, aby spravoval restituovaný majetek. Jelikož syn nebyl ženat a neměl žádné děti, byl vhodným členem rodiny pro tento složitý úkol. Jeho matka Brooks Lobkowicz nepřipouštěla, že by nebylo možné se o majetek postarat a alespoň částečně navrátit tomuto majetku renomé, které měl před rokem 1938. zvládnout. Širší rodina byla na mladého Williama hrdá a současně mu všemožně přes oceán pomáhala a činí tak dodnes.

William se narodil v Bostonu, v městě s aristokratickou tradicí, absolvoval Harvardskou univerzitu, kde studoval evropské dějiny se zaměřením na třicetiletou válku a dějiny umění, zejména hudby, a po skončení se věnoval bankovníctví a obchodu s nemovitostmi. Byl dobrým studentem a měl i sportovního ducha tudíž bral celou situaci velmi vážně a současně s přístupem sportovce, jenž touží po vítězství.

William vybavený plnou mocí svého otce a tří sourozenců, Martina Juniora, Jana a Margaret se v Praze začal rychle orientovat. Daleko složitější byla orientace v dokumentaci respektive její vyhledávání a splnění všech požadavků na uplatnění restituce. Musel řešit stejný problém jako většina ostatních z české šlechty a to dohledat roztoulaný majetek, převážený především v padesátých letech chaoticky z místa na místo bez jakékoliv evidence. Výrazně mu při tom pomohli památkáři, bez jejichž pomoci by to dokázal jen stěží. Nezastupitelná byla i pomoc JUDr. Miroslava Popeláře²⁴, jenž svou právní erudicí a encyklopedickou znalostí české šlechty a jejich vazeb na různé objekty a statky dokázal přesně navigovat mladého Lobkowicze k pramenům vlastnictví jeho rodiny. JUDr. Miroslav Popelář jako právní zástupce Martina Lobkowicze a jeho syna Williama působí u firmy dodnes a je garantem právní kontinuity vlastnictví roudnické větve Lobkowiczů.

²⁴ **JUDr. Miroslav Popelář** – právní zástupce Martina Lobkowicze od roku 1990

3.6 Obnova podnikatelských aktivit Martina a Williama Lobkowicze

Za poměrně krátký čas se ukázalo, že snaha roudnických Lobkowiczů starat se o veškerý restituovaný majetek byla bez výrazného ekonomicky aktivního zázemí velmi komplikovaná, a při jeho značně zdevastovaném stavu se William musel zákonitě dostat před dilema zadlužení majetku nebo jeho zeštíhlení. V první řadě se tedy vzdal zámku v Jezeří, polorozpadlého skvostu nad těžební jámou povrchového dolu, zámek byl za války zpusťošen oddíly SS a po válce lidově demokratickou armádou, a vrátil jej státu respektive památkovému ústavu, který měl prostřednictvím ministerstva přislíbeny dotace na jeho opravu. Mimo to se rozhodl prodat především lesy v Krušnohoří a objekty v Bílině, což ostatní chápali, ale také Vysoký Chlumeč, rodinné stříbro Lobkowiczů, sídlo rodu od patnáctého století, což mu naopak mnozí ze šlechty měli za zlé, ačkoliv si zřejmě neuvědomili, že majetek pouze přešel do jiné aristokratické rodiny, která je navíc spřízněná.

Prodej části majetku byl nutný a William Lobkowicz zdůrazňoval svoje rozhodnutí nezbytností investovat peníze do jiných aktivit. Má těchto podnikatelských jich několik. Spravuje vinařství se značkou Roudnické zámecké přírodní víno, založené v roce 1603, knížecí pivovar Lobkowicz s tradicí ještě o půl druhého století delší a řídí společnost Travel Services, specializující se na skupinovou turistiku a organizaci obchodních setkání či kongresů pro zájemce ze zahraničí. Jako znalce historie a obdivovatele umění ho však muselo především nadchnout, že se rodině vrátila rodinná galerie a archiv, po staletí shromažďovaný předky.

Jedná se o náročný úkol, doslova výzvu, neboť uspořádat přibližně 28 000 krabic s několika let starými materiály a opatřit pro ně vhodné prostory. Je to nutné nejen pro jejich další záchranu, ale i proto, že zamýšlí tyto historické poklady zpřístupnit v co nejširším rozsahu veřejnosti. Pohled na Lobkowiczské sbírky je u Lobkowiczů vymezen jako pohled správcovský, opatrovnický nikoliv vlastnický.

Mezitím se Williamovi a jeho ženě Sandře podařilo uskutečnit jiný z jejich prestižních cílů – na zámku v Nelahozevsi instalovali stálou expozici českého a středoevropského umění od doby renesance do třicátých let minulého století

z Lobkowiczské roudnické sbírky. Jejím středem se stal Rubensův obraz Hygeia, restaurovaný za milion korun jedním z nejlepších světových odborníků Hubertem von Sonnenburgem z Metropolitního muzea umění v New Yorku.

Obrazy Canaletta, Cranachů, Bruegela, Velázquez, Trolla, které shromáždili předkové Lobkowiczů, nad partiturami Glucka, Mozarta, Vranického a Beethovena, dedikovanými některým z Lobkowiczů, před starými hudebními nástroji, uměleckými předměty ze zlata a stříbra, delfskou fajánsí, relikviemi, uspořádanými s profesionalitou, vkusem a pietou.

Jako snad všichni Lobkowiczové má William Lobkowicz zřetelné vědomí lobkowiczské příslušnosti.

Bylo by jednoduché tvrdit, že se stát za socialistické éry o památky vůbec nestaral. Neodpovídá to skutečnosti. Do památkové péče plynulo poměrně dost peněz, stát se občas choval velkoryse, značné prostředky vynakládal na renovaci památkových objektů nebo jejich částí, značné investice plynuly i na restauraci mobiliáře, na československých hradech a zámcích bylo shromážděno na tři čtvrti milionu sbírkových předmětů, ale bylo to podle samých památkářů leckdy nevhodné hospodaření. Takže výsledný efekt v památkové péči, na rozdíl od oblasti muzejní a galerijní, nebyl přiměřený.

K vůbec nejhorším škodám docházelo v padesátých letech a podepsaly se na nich zejména takzvané svozy a rozvozy a také špatná, nebo dokonce žádná inventarizace sbírkových předmět. Některé objekty totiž byly po zestátnění předány vojenským či zemědělským uživatelům, určeny pro školské, sociální nebo rekreační účely, a starožitnosti z těchto objektů se potom různě převážely z místa na místo, mnohdy na nekrytých valnících. A v doprovodu lidí, kteří neměli s památkovou péčí nic společného.

To byl i případ lobkowiczského zámku v Roudnici nad Labem, jenž měl být na příkaz z vyšších míst během jediného týdne vyklizen, aby mohl být přebudován na vojenskou školu a následně na vojenskou hudební školu. Stěhovací parta, či spíše likvidační parta pojala stěhování velmi drasticky a házela knihy, archivní materiály a staré rukopisy vidlemi rovnou na nákladní auta připravená na nádvoří.

Není bez zajímavosti, že nakládání se sbírkami Lobkowiczů²⁵ bylo výrazně odlišné za nacistické okupace, kdy její hodnota byla chráněna, byť ze zjištěných důvodů.

Když byly přijaty restituční zákony, staronoví majitelé se nestačili divit, kam všude se předměty z původních zámeckých sbírek dostaly. V první řadě si je museli sami vyhledat, což znamenalo dopisovat si, chodit do archivů, žádat o informace v muzeích, galeriích, na ministerstvech, veřejných úřadech a mnohdy dokazovat, že věci jejich rodu opravdu patřily. Mnozí z nich neměli zpočátku ani tušení, na koho se mají obrátit. To vše v časovém stresu, neboť museli do určitého data písemně vyzvat uživatele, v jejichž správě předměty byly, o vydání. Zákony sice vznikly, ale neexistovaly k nim prováděcí předpisy. A ministerstvo kultury neprojevovalo aktivitu a dalo najevo, že nebude zasahovat. Bylo na pracovnících památkové péče, zda budou informace utajovat, nebo dají svoje seznamy k dispozici restituentům. Rozhodli se většinou v duchu myšlenky restitutio – integruj, pro obnovení pořádku a spravedlnosti, pro návrat věcí na jejich původní místo a kompletaci sbírek (Votýpka, 2002).

²⁵ Při osobním setkání s pamětníky událostí, jež se konalo v lednu 2012 v Roudnici nad Labem, se na tyto skutečnosti rozpomněl i arch. Mošťák, pamětník života na zámku v Roudnici nad Labem a spoluautor projektu přestavby zámecké jízdárny.

4 VÝVOJ A UTVÁŘENÍ NOVÝCH TRADIC FIREMNÍ KULTURY V TRANSFORMOVANÉ EKONOMICE V OBDOBÍ 1992 -2010

4.1 Společenské politické klima po revolučním roce 1989

Společenské klima bylo velmi důležitou složkou, jenž ovlivnila počátky podnikatelských aktivit Lobkowiczů. Nelze úplně jednoznačně definovat nálady a postoje jednotlivých účastníků tohoto procesu, ale vidíme zde minimálně čtyři typologie přístupu.

V první řadě to bylo všeobecné nadšení z návratu významné české rodiny, jenž sebou nesla určitou symboliku toho, že se vrátí i staré dobré časy „první republiky“ a tak jako mnozí i Lobkowiczové měli být zdrojem nového pojetí kapitalizmu, což už ze samé podstaty je poněkud zvláštní, neboť pro příslušníky aristokracie je něco takového velmi obtížné si jen představit.

Druhou skupinou stojící proti staromilectví, byli lidé, kteří si nedovedli představit, že by se v Československu měla rekonstruovat „nějaká šlechta“ a především navrácení šlechtického majetku bylo pro tuto skupinu jistou svatokrádeží, vždyť už prezident T.G. Masaryk²⁶ se s „nimi“ vypořádal v r. 1918.

Ve světle takových postojů se samozřejmě vracení hradů a zámků, polí, lesů a dalšího majetku zdálo nepochopitelné. Vždyť kulturní památky jsou všeho lidu. Ovšem kdo vlastně je ten všechen lid se jaksi lid nikdy přesně nedozvěděl.

Další skupinou byli intelektuálové, kteří tento proces vítali, i když s mírnou obavou a spatřovali v restitucích rodového majetku návrat kulturnosti a vzdělanosti do společnosti, jenž byla v těchto oblastech značně zdevastovaná.

V neposlední řadě zde byla poměrně velká skupina lidí, kteří se obávali návratu šlechty z naprosto pragmatických důvodů a to z obavy o své vlastní majetky, které kdysi šlechtě patřili a oni jej různými způsoby získali.

Jak se po sléze ukázalo v restitučním procesu byly zastoupeny všechny zmiňované skupiny a ve svých důsledcích proces restituace a vnímání šlechty osciloval mezi absolutním a naivním obdivem, až po prostou zášť a nenávist.

²⁶ T.G. Masaryk – první prezident Československé republiky 1918 - 1935

V roce 1994 kdy se datuje zahájení mé osobní činnosti ve společnosti Williama Lobkowicze, byla již majetková podstata z větší části vrácena. Její správou byla pověřena společnost L. E. Holdings s.r.o., která funguje dodnes.

V prvotní fázi, kdy byl majetek strukturován velmi rozmanitě a odpovídal možnostem restitučního zákona, bylo nutné zvolit strategii, která naplní základní funkce podnikající společnosti.

Tedy v úvodu majetek právně i fakticky ukotvit a provádět na něm běžné úkony odpovídající jeho struktuře a kvalitě. Po dokončení evidence a rozložení hlavních směrů toku prostředků, bylo nezbytné některý nemovitý majetek odprodat a výnosy z těchto prodejů investovat do majetku s budoucností, současně podporovat takové aktivity, které by generovali prostředky na běžný provoz společnosti, které měla své právníky, správce nemovitostí, kurátory sbírek, účetní, sekretářky a uklízečky.

4.2 Konstituování firem pečujícího navracený majetek

V roce 1992, kdy byly restituce v plném proudu a majetková podstata se naplňovala téměř každým dnem. Bylo nutné vytvořit funkční organizaci nebo organizace, jenž by pokryly veškeré činnosti a záměry vlastníka s nabývaným majetkem. Majetková struktura byla velmi specifická, neboť mezi vrácenými majetky figurovaly pole, rybníky, lesy, hrady, zámky budovy, ale i výrobní celky jako vinařství pivovary zemědělské dvory, lesní školky, rybářství a další mnohé a vedle těchto ryze hmatatelných věcí takzvaných nemovitostí to byly i movité věci, jako knihovny, archivy²⁷, sbírky obrazů, porcelánu, šperků, sbírky nábytku, sbírky zbraní, oděvů.

Je zjevné, že zcela mimořádná struktura majetku si vyžádala i zcela mimořádné strategické plánování a koncepce samostatných podnikatelských subjektů se jevila jako optimální forma takovéto uspořádání zvládnout. Bylo tedy zcela jednoznačné, že pro rozvoj a i pro pouhé zpracování všech náležitostí se utvořilo několik společností s ručením omezeným a nadační společnost, jejímž úkolem bylo a je pečovat o sbírkové předměty.

²⁷ **Lobkowiczský archiv** – soukromý listinný a účetní depozit z období 16 stol. až do r. 1948

4.3 Firemní organizační struktury

Na jednotlivé činnosti tedy vlastník zřídil společnosti s ručením omezeným, jenž sám vlastní.

Jsou to:

Rodudnické zámecké vinařství s.r.o.

Lobkowiczké lesy s.r.o.

Lobkowiczké lázně a kyselka s.r.o.

Lobkowiczký pivovar s.r.o.

L.E.Holdings s.r.o.

Lobkowicz Events Management s.r.o.

Lobkowicz Colections o.p.s.

Náplní jednotlivých firem je, jak již u mnohých z nich vyplývá z názvu činnost na příslušném úseku, nebo části majetku provádět podnikatelskou činnost a samostatně účtovat. Samozřejmě že pro koordinaci a strategické plánování je zde ustavena společnost L.E. Holdings s.r.o., která provádí správu a koordinaci jednotlivých společností a to jako svou hlavní činnost.

Lze tedy celkovou strukturu definovat jako štábně - divizní se samostatnými výkonnými jednotkami. Přičemž každá jednotka (s.r.o.) má strukturu liniovou.

4.4 Výběr nových zaměstnanců

Systémy výběru zaměstnanců jsou samozřejmě mnohé a vcelku představují dnes již osvědčený způsob, jakým se naplňují jednotlivé pozice ve firmě. Poněkud jiná situace vznikla v nově tvořící se struktuře lobkowiczských organizací (jednotlivých s.r.o.), poněvadž zde existovaly již zavedené struktury, jenž obsluhovaly restituovaný majetek. Možná se bude jevit jako velmi riskantní ponechání stávajících struktur na pracovních pozicích, ale v poměrování rizik u Lobkowiczů tento model zvítězil, neboť nebylo jen myslitelné, ale ani fyzicky zvladatelné, aby William Lobkowicz obsáhl všechny činnosti od pivovarnictví, vinařství přes rybářství, těžby dřeva až po provoz stáčírny minerálních vod a nebo by byl schopen najít pro dané obory odborníky, kteří by okamžitě začali fungovat, pro ně v neznámém prostředí.

Metoda ponechání stávajících zaměstnanců v pozicích minulých státních podniků a družstev byla de facto přínosná.

Samozřejmě jako se ve společnosti různily pohledy na restituci, tak se i nově vzniklých firmách Williama a Martina Lobkowicze tyto společenské a názorové různosti projevily. Vcelku lze říct, že zaměstnanci akceptovali staronového vlastníka a mnozí byly i nadšeni novými možnostmi projevení a zúročení svého obchodního nebo organizačního talentu.

K této skupině stávající zaměstnanců bylo nutné rekrutovat nové a to do pozic středního a vrcholového managementu. Tito manažeři byli vybíráni klasickou cestou inzerce, pohovorů dotazníků, s přihlédnutím k dosavadním zkušenostem úrovni vzdělání a všeobecné kultivovanosti jedince.

Součástí pracovních týmů se stali mnozí členové širší rodiny Lobkowiczů, z nichž někteří žili v Československu a znali místní poměry a přinášeli kontakty a doporučení na nové potenciální zaměstnance.

Kolem Lobkowiczů se vytvořilo jakési silové pole²⁸ potřebnosti zahraničních odborníků a tak i mnozí dobrodruzi z celého světa zkoušeli své štěstí. Ke škodě Lobkowiczů, jich několik uspělo a svým způsobem obohatili diagnostiku uchazečů o zaměstnání o schémata, která dodnes pomáhají se těmto individuím vyhnout nebo je vůbec nepotkat.

4.5 Tvorba firemní kultury devadesátých let

V tomto období strategického rozhodování bylo patrné, jak významná je kulturní tradice podnikání a jak již bylo uvedeno, vlastník který aktivně podnikal v USA se při těchto operacích téměř výhradně obracel na expertní skupiny a jednotlivce ze západní Evropy a USA.

V mnohém byla tato zkušenost spolupráce pro české zaměstnance přínosná, neboť byli přímo konfrontováni se stylem práce a kulturou jiných, již zavedených mechanismů, které zmínění experti přinášeli.

Jak se později ukázalo, bylo především přínosné seznámení se s postupy a procesy jednotlivých činností a daleko překvapivější, že tento systém a s ním spojené vzorce jednání, chování a postupů nevedly k tíženému výsledku. Zde je patrná chyba korespondující s daným tématem a to, že nelze kvalitní firemní kulturou (tedy kulturou malé skupiny) uspět v kultuře majoritní a už vůbec,

²⁸ **Silové pole** – výraz z fyziky (magnetické pole) přenesený jako působení neviditelných sil, zjevný nedostatek a přitahování zájmu

pokud je tato deformována desítkami let morálního politického násilí²⁹, je možné že se jedná pouze mnou absolvovanou zkušenost, která nemá v teorii oporu.

Mnozí ze zaměstnanců společnosti o této nemožnosti věděli ale komunikační nevyspělost ve firmě a pevné přesvědčení vlastníka, nepřipustily než si tímto chybovým obdobím projít.

Nelze ale konstatovat, že by firemní kultura uvnitř organizace utrpěla, neboť přítomnost zahraničních pracovníků přinesla i veskrze pozitivní prvky v oblasti technologií, pracovních postupů, pracovních porad, symbolů a rituálů.

Mezi takové patřila i nevídaná věc jakou byla plovoucí pracovní doba, kdy zaměstnanec mohl přijít a odejít ze zaměstnání v jakémsi limitu bez přesného vymezení začátku a konce pracovní doby. Tedy z pohledu socialistického podniku kdy byl nástup stanoven přesně např. příchod v 6.00 a odchod 14.30, se jevila tato možnost jako něco neskutečného.

Bezplatné užívání občerstvení v podobě nealkoholických nápojů a kávy na pracovišti, používání služebního vozidla i pro cestu domů, možnosti příspěvku na studium jazyků, naturální dávky z lesů a rybníků, firemní ubytování na lobkowiczských objektech atd.

Jednou z komerčních činností firmy je i pořádání kulturních akcí jako jsou koncerty vážné hudby a různé semináře veškeré tyto aktivity jsou zaměstnancům přístupné zdarma.

Další oblastí byly nové způsoby komunikace, kdy především v počátku devadesátých let byly populární hovory na téma peněz, a jakákoliv společenská setkání se bez tohoto tématu neobešla. Nebylo tomu tak v Lobkowiczských firmách, kde diskuze o penězích byly omezeny na konstatování cenových nabídek a víc nic. Polemiky, co je drahé, co je levné a v jakém kontextu, kdo za kolik pracuje a jak se odvíjejí finanční toky, příslušely jen vlastníku společnosti a finančnímu řediteli. Diskuze na téma peněz byla mezi zaměstnanci téměř nepřístojností a hrubým porušením pracovní kázně.

Dalším významným prvkem firemní kultury byla i značná míra samostatnosti vyplývající nejen z nastavení organizační struktury, ale i z podstaty toho že na daný úkol bylo vyčleněno jen příslušný počet pracovníků a příslušné množství

²⁹ **Morální a politické násilí** – období úpadku morálky a etiky mezilidských vztahů v obdobích totalitních režimů

času s jasně danou pravomocí ale i jasnou odpovědností. Není zde možnost jakéhosi schovávání za někoho dalšího a přehazovaná typu to už není má práce, ale práce někoho jiného, není myslitelná. Takže socialistický přístup k řešení problému že všichni za vše a nikdo za nic je metoda, kterou nebylo a není možné uplatňovat.

Společenské postavení rodiny Lobkowiczů a jejich vlastnictví významných zámeckých objektů evokovalo vždy i společenské kontakty relevantních společenských skupin a jednotlivců na objektech při jednáních nebo návštěvách.

Pro taková setkání je vždy zapotřebí maximální obezřetnosti a dokonalá znalost protokolu.³⁰

Samozřejmě že takové situace vyžadují, aby Lobkowiczové měli k dispozici i specifickou skupinu zaměstnanců, která vládne těmito znalostmi a dokáže řešit požadavky vycházející z přání účastníků návštěv.

4.6 Firemní kultura v 21. Století

Počátkem nového století došlo ke konsolidaci veškerého majetku a aktivit, které Lobkowiczové mají. Současně se projevila větší snaha o profesionalizaci veškerých činností a především tendence k ustálení a vymezení nové strategie.

V devadesátých letech probíhala konsolidace a restrukturalizace majetku a utváření si náhledů na směry podnikatelských aktivit.

Vším čím se Lobkowiczové zabírali, zabírají a budou zabírat, bude vždy směřovat ke dvěma základním cílům:

- uchovat a rozvinout rodinné dědictví duchovní i hmotné po předcích a svým potomkům přenechat takovou strukturu majetku, která bude skýtat možnost uchování i pro další generace tak jak tomu bylo za posledních 600³¹ let.
- na této cestě uchovávání majetku je i zachování kulturní a vzdělávací odpovědnosti vůči národu a zemi, kterou oni reprezentují a toto kulturní

³⁰ **Protokol** – norma, pravidla při oficiálním společenském setkání

³¹ **Vznik rodu Lobkowiczů je datován** - papředkem rodu jímž byl zeman Martin z Újezda (zemřel před 1397) z Újezda (vesnice nedaleko České Lípy), který majetkem nepatřil zrovna k nejbohatším. Jeho syn Mikuláš Chudý z Újezda vystudoval filozofickou fakultu Pražské univerzity. Vzdělání mu poté otevřelo cestu k významným zemským úřadům. Roku 1401 se stal urbánním písařem v Kutné Hoře. Později sloužil u českého krále Václava IV. a díky jeho přízni získal i ves Lobkovic u Mělníka.

dědictví dávat v možnosti zhlédnutí a studia a tím i obohacení poznání historie a z tohoto poznání přispět k lepší připravenosti na budoucnost.

Postihnout celou dynamiku a všechny aktivity posledních let je výčet činností, který je ovlivňován celospolečenským, ekonomickým a evropským vývojem.

Nosnou činností je provoz Lobkowiczského paláce na Pražském hradě, který v sobě kumuluje několik funkcí. Jeho prvořadou činností je prezentace Lobkowiczské roudnické sbírky obrazů, keramiky, zbraní a klenotů. Další funkcí jsou aktivity spojené s pronájmy reprezentačních prostor s možnostmi konferenci a firemních setkání. Spolu s cateringovým servisem vytváří dokonalý propojený mechanismus pro klienty a návštěvníky Pražského hradu. Součástí Lobkowiczského paláce jsou i firemní kanceláře společností L. E. Holdings, s.r.o. a L.E. Management s.r.o. a Lobkowicz Collections .

V těchto firmách pracuje přibližně 36 zaměstnanců v různých kategoriích, jsou částečně koncentrováni v objektu Lobkowiczského paláce a současně rozptýleni po provozech na nemovitostech vlastníka.

Jednotlivé historické objekty jsou ve svých činnostech podobné, tedy fungují jako prezentační časově omezené výstavy a muzeální výstavy, současně poskytují běžný návštěvnický servis. A tak návštěvníci mohou shlédnout na zámku v Nelahozevsi expozici šlechtického interiéru z období renesance a baroka. Na hradě Střekov jsou instalovány populární dětské expozice hradních strašidel a rytířské výzbroje. V obou provozech je funkční gastronomický servis a o jeho využití se každoročně starají desítky tisíc návštěvníků.

Velmi zajímavým kulturním počinem bylo předvedení Dvořákovy „Rusalky“ v rámci letní sezony na nádvoří roudnického zámku, kde mimo jiné je každoroční vinobraní poctěno víc jak devíti tisíci návštěvníky během jediného dne.

V oblasti výroby je prvořadý zájem o udržení vynikající kvality roudnického vína a zachycení trendu ve zvýšené poptávce tohoto produktu.

K běžné agendě Lobkowiczských společností patří i každoroční pořádání teambuildingu³²všech zaměstnanců všech společností, který v podzimních

³²**Teambuilding** je výraz pocházející z anglických slov „team“ = tým a „building“ = budování. Dohromady tedy něco jako tvorba či rozvoj týmu, stmelování týmu .

měsících slouží k lepšímu poznání a spolupráci i pro pracovníky odlehlých objektů.

K obvyklým rituálům patří i vánoční setkání všech zaměstnanců v reprezentačních prostorech Lobkowiczského paláce na Pražském hradě. Toto setkání má zábavnou i informativní funkci, neboť vlastník rekapituluje splnění či nesplnění jednotlivých úkolů uplynulého roku, dochází k osobním blahopřáním nejlepším pracovníkům a předestření hlavních strategických úvah pro rok následující.

Před tímto celoročním zhodnocením je celá řada pravidelných schůzek na jednotlivých úrovních, které se konají pravidelně každý týden kde je sledován průběh a výkonnost jednotlivých zaměstnanců a aktivit s nimi spojených a jsou prováděny korekce, které vycházejí z konkrétních situací.

Pro naše zákazníky je každý týden připravován a rozeslán více jak 3000 klientům newsletter³³ který informuje o všech nových možnostech jak využít objekty, sbírky a společenské události konané v rámci aktivit všech společnosti Lobkowicz.

Mezi aktivity mimo veřejné dění je neustálé prohlubování badatelských možností v písemnostech, sbírkách, různé zápůjčky uměleckých děl, konání seminářů na odborná témata, přípravy restaurování sbírkových předmětů v depozitářích, prezentace již restaurovaných uměleckých děl a osvětová činnost pro žáky základních a středních škol.

Činnosti a prostředí, v němž se odehrávají procesy firemní kultury Lobkowiczských společností, jsou založeny na maximální možné míře profesionality, do jaké míry se tato snaha promítá do každodenní firemní kultury a firemního klimatu ukáže šetření.

³³**Newsletter** je anglický termín označující elektronický zpravodaj (news = novinky, letter = dopis). Jde o emaily, obvykle ve formátu HTML.

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

5.1 Cíl šetření a hypotézy

Cílem šetření je ověřit, zda-li je současná firemní kultura hodnocena jako dobrá a zda došlo k přenosu a navázání firemní kultury spojené s aristokratickou minulostí vlastníka a jeho podnikáním a jakým způsobem tato firemní kultura a tradice ovlivňuje klima ve firmě a do jaké míry je významným činitelem pro výkon - úspěšnost organizace.

Pracovní hypotézy jsou tyto:

- Je současná firemní kultura, vycházející z tradic „první republiky“, kvalitní a naplňuje atributy současného pojetí firemní kultury.
- Existuje zjevný rozpor mezi vnitřní firemní kulturou a vnímáním firmy veřejností.

5.2 Cílová skupina šetření

Cílovou skupinou šetření jsou zaměstnanci a veřejnost přičemž každá ze skupin tvoří stejný počet respondentů, v součet počtu respondentů obou skupin je celkem 72 respondentů, kteří jsou zastoupeni v kategorii zaměstnanců 36 respondenty, což je transparentní vzorek obsahující 100% možných a dále stejným počtem zástupců veřejnosti, kdy je osloveno z 36 respondentů tedy stejně velká množina.

5.3 Metodika šetření

Ověření 1. Hypotézy

K ověření první hypotézy jsme využili dotazník (viz příloha č.1) do vnitřního prostředí firmy, kde jsou respondentům předloženy uzavřené výroky – teze, které mají ohodnotit známkou od 1-5, přičemž hodnocení 5 je výrazem absolutního souhlasu s uvedeným výrokem. Otázek je 15 a počet předpokládaných 100% respondentů je 36, přičemž je možné v případě nejednoznačnosti celkového výsledku, což odpovídá hodnocení - průměr 3,5 provést doplňovací rozhovor s respondentem.

Ověření 2. Hypotézy

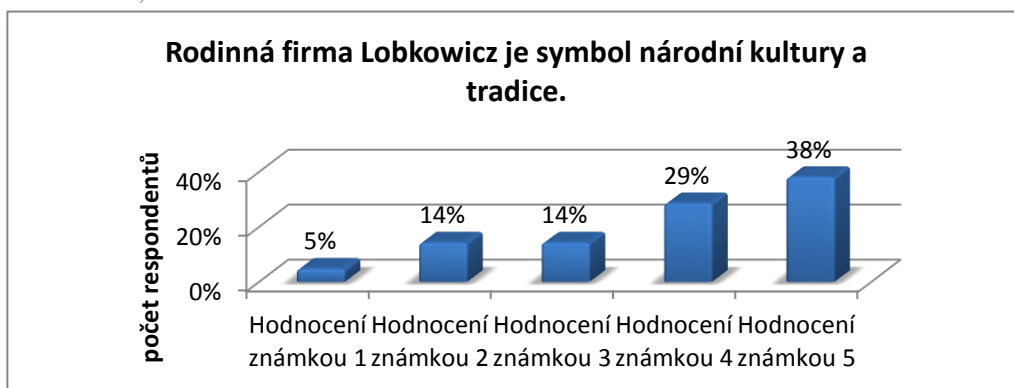
Opět je využito dotazníkové metody specifickým písemným dotazníkem (viz příloha č. 2) pro veřejnost z ověřování první hypotézy s tím rozdílem, že jsou osloveni respondenti, jenž jsou ve styku se společnostmi nebo jejichmi produkty jako veřejnost, dodavatelé, odběratelé, zákazníci. Otázek je 15 a počet předpokládaných 100% respondentů je 36, přičemž je možné v případě nejednoznačnosti celkového výsledku, což odpovídá hodnocení - průměr 3,5 provést doplňovací rozhovor s respondentem.

6 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

6.1 Dotazník směrem dovnitř organizace

Provedeným vyplněním dotazníku respondenty, jsme získali průměrnou známku hodnocení jako součet jednotlivých známek ke každé z patnácti otázek a jejich vydělením tj. počtem otázek (15). Záporný výsledek je v situaci, kdy průměrná známka testu je menší, nebo rovna 3,49. Kladný výsledek testu je tehdy, pokud celková průměrná známka je rovna 3,5 a více. Při uvažovaném průměru v desetinách se řídíme matematickým zaokrouhlením například tedy: 0,49 je rovno 0. a 0,5 rovno 1. Výsledek 3 je hodnocen jako půl na půl. Sledujeme porovnání procentuelního zastoupení kladných a záporných výsledků dotazníků.

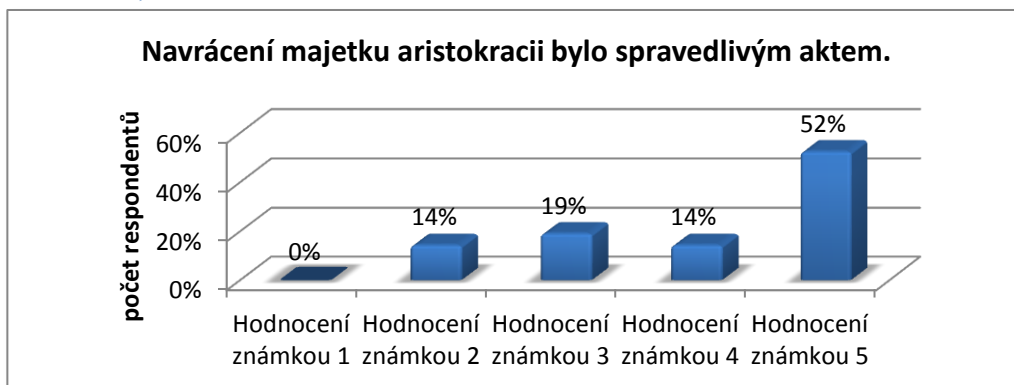
Graf 1: teze 1, dotazník č 1.



Zdroj: vlastní tvorba

Jak je patrné z výsledků, do průměrného hodnocení firmy se promítá i historická úcta k šlechtě, jako nositelce kultury a tudíž převažuje hodnocení známkou 4 a 5, což je velmi pozitivní a současně mírná neurčitost, jenž dává hodnocení 2 a 3 u celé třetiny respondentů.

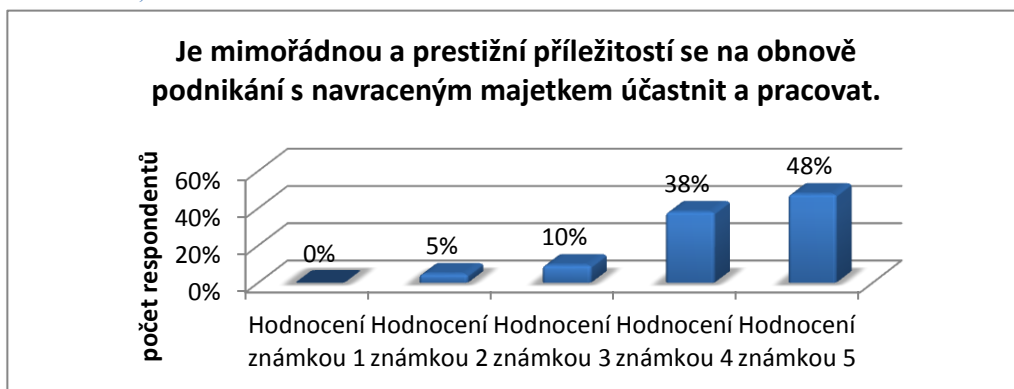
Graf 2: teze 2, dotazník č 1.



Zdroj: vlastní tvorba

Velmi překvapivý výsledek, více než polovina respondentů vidí restituci jako akt spravedlivý, ba co více, restituce aristokracii, jenž byla vždy zpochybňována promiskuitou aristokracie v politickém dění, ale zřejmě ryze česká šlechta jako Lobkowiczové, jenž byla výrazně pronásledována nacisty vychází z této situace velmi dobře.

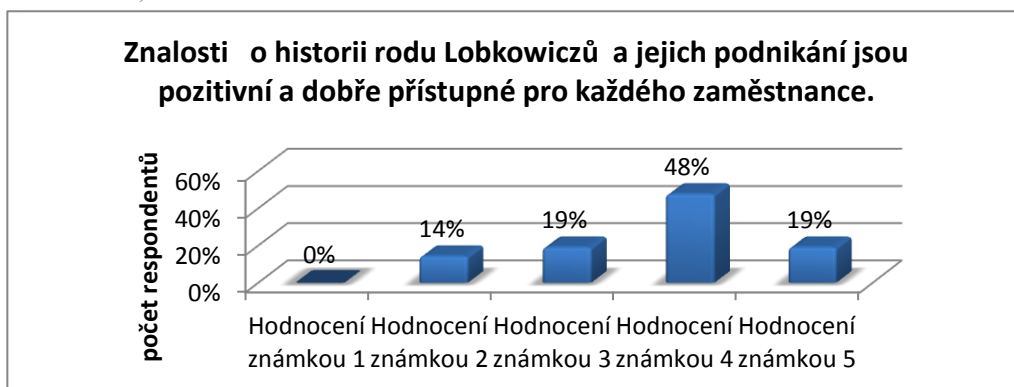
Graf 3: teze 3, dotazník č. 1.



Zdroj: vlastní tvorba

Veskrze pozitivní hodnocení je důkazem že zaměstnanci vnímají práci pro firmu Lobkowicz jako činnost, jenž je výjimečná nejen pro ně ale i pro národní kulturní dědictví.

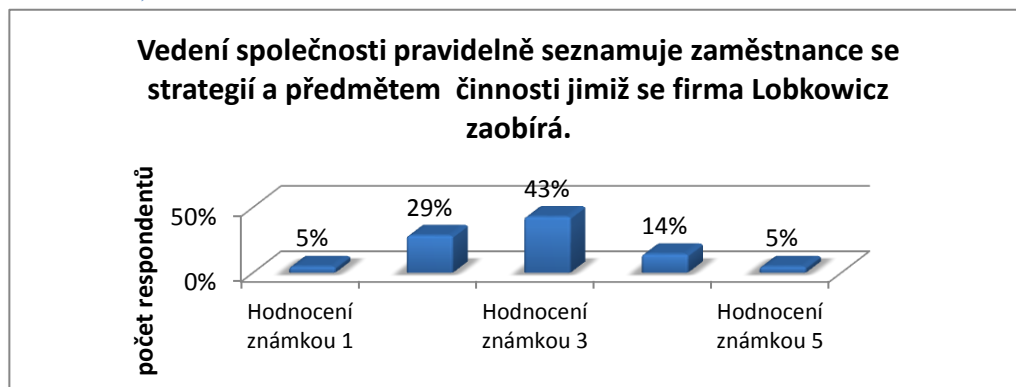
Graf 4: teze 4, dotazník č. 1.



Zdroj: vlastní tvorba

Potvrzení výsledků, že seznámení se s historií úzce souvisí i s posláním firmy tudíž nepřekvapuje. Výsledek dobré znalosti a přístupnosti k těmto informacím pro všechny zaměstnance. Je evidentní, že přístupnost není dokonalá, ale na velmi dobré úrovni zřejmě je ovlivněna i zastávanou pracovní pozicí.

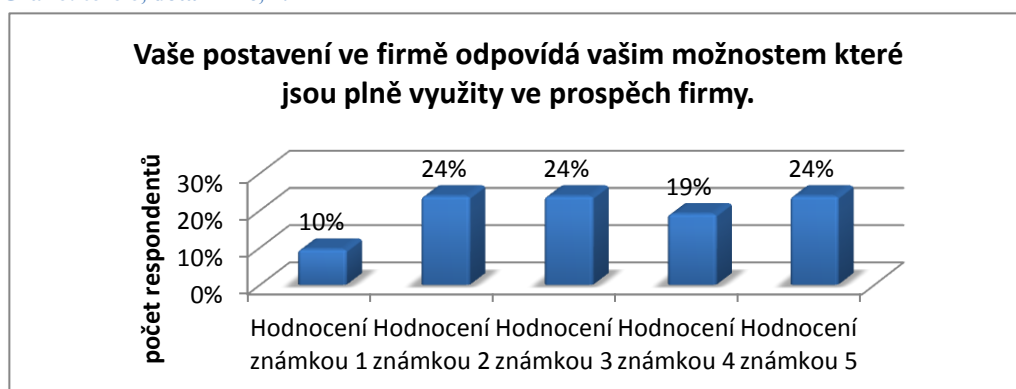
Graf 5: teze 5, dotazník č. 1.



Zdroj: vlastní tvorba

Počet respondentů v v hodnocení 2 a 3 výrazně převyšuje zbývající kategorie, což je více záporné stanovisko a na tomto poli organizace neplní ať už záměrně nebo nevědomky základní parametry dobré firemní kultury a poškozují jasnost a angažovanost v aktivitě zaměstnanců.

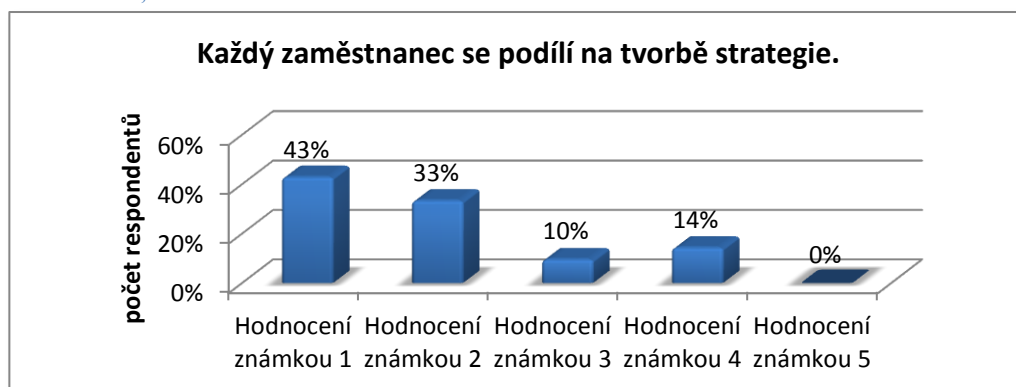
Graf 6: teze 6, dotazník č. 1.



Zdroj: vlastní tvorba

Průměrné hodnocení je očekávané a naznačuje jistou rozkolísanost nevyhraněnost zaměstnanců ve smyslu svého kariérního růstu s příklonem k průměrnosti ve svém vlastním hodnocení. Současně není mnoho vysloveně nespokojených se svým zařazením.

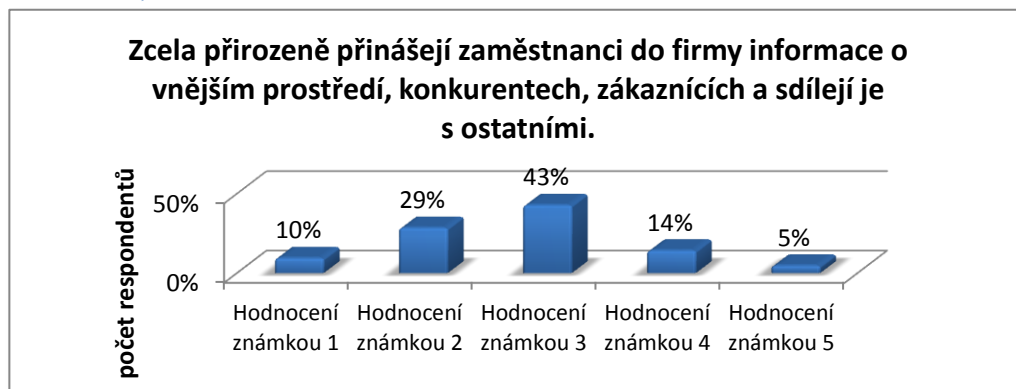
Graf 7: teze 7, dotazník č. 1.



Zdroj: vlastní tvorba

Jednoznačně negativní hodnocení je v příčinné souvislosti s informovaností o strategii, a pokud není na dobré úrovni, je důsledkem i nemožnost nebo pocit nemožnosti se na její tvorbě podílet.

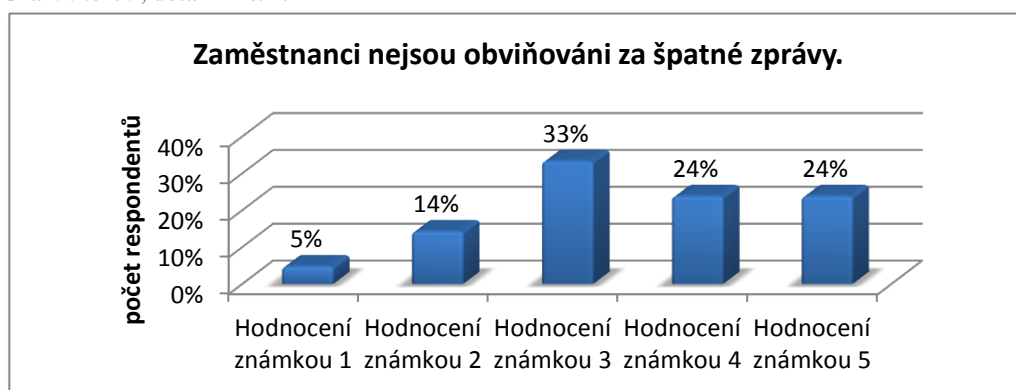
Graf 8: teze 8, dotazník č. 1.



Zdroj: vlastní tvorba.

Převažuje průměrné hodnocení s tendováním k negativnímu. Pracovníci jsou k takovým aktivitám zdrženliví, a pokud je vykonávají tak je nutné je iniciovat.

Graf 9: teze 9, dotazník č. 1.



Zdroj: vlastní tvorba.

Velmi příjemným zjištěním bylo veskrze pozitivní hodnocení a naznačuje velkou míru otevřenosti a připravenosti řešit i nepříjemné události a problémy, zde se promítá kvalitní přístup manažerů k zaměstnancům.

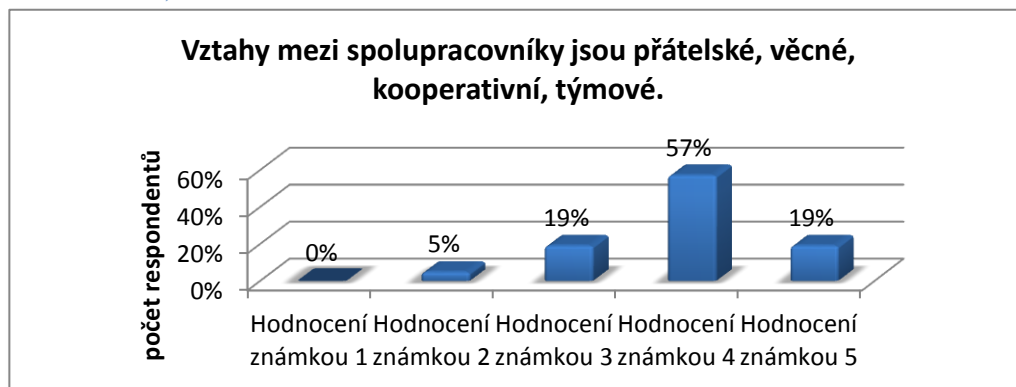
Graf 10: teze 10, dotazník č. 1.



Zdroj: vlastní tvorba.

Vysoké procento hodnocení 2, 3 a 5 ukazuje na strukturovaný přístup a možnosti ke vzdělávání ve firmě a akceptaci obecného přínosu při práci pro firmu. Dalším prvkem je absence vzdělávacího systému pro celé spektrum zaměstnanců.

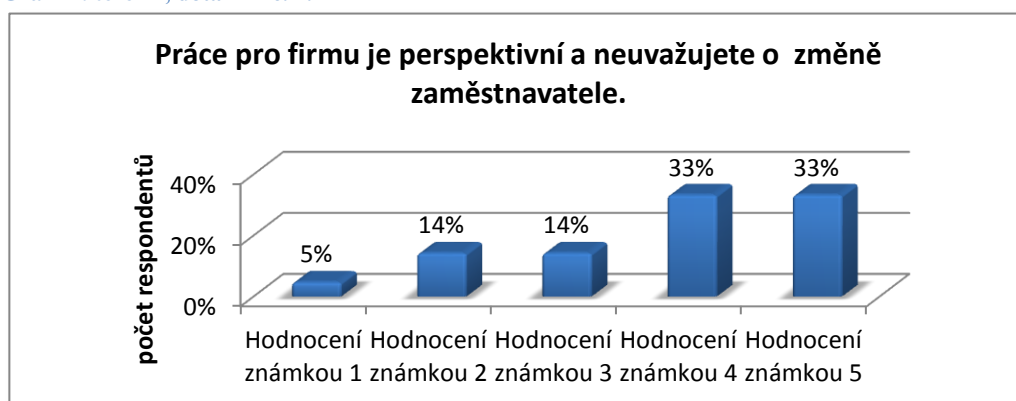
Graf 11: teze 11, dotazník č. 1.



Zdroj: vlastní tvorba.

Pracovníci se vidí jako tým s vysokou bonitou spolupráce a přátelské vztahy vytváří dobré klima na pracovišti. Není zde ani jeden respondent s naprosto negativním hodnocením. Průměr a maximum oscilují kolem podobné hodnoty.

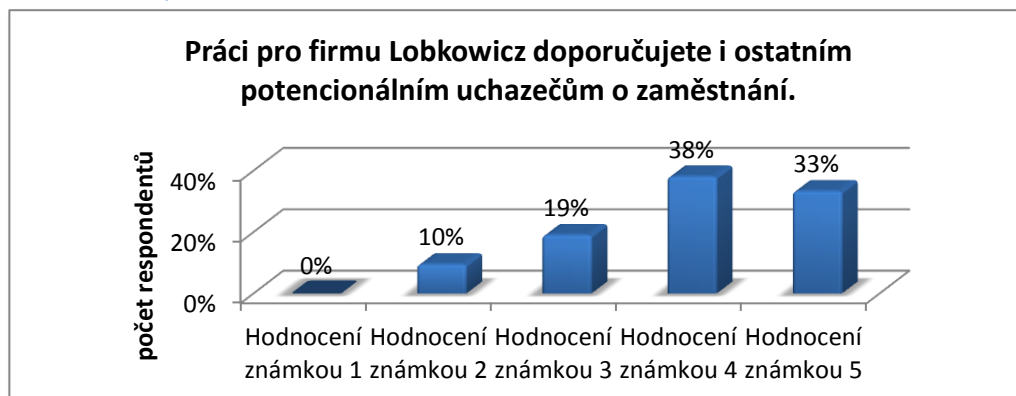
Graf 12: teze 12, dotazník č. 1.



Zdroj: vlastní tvorba.

Velmi dobré hodnocení a příznivá situace pro zaměstnavatele, převažuje hodnocení 4 a 5, což klade menší nároky na vytváření personálních rezerv. Převládající optimismus je potvrzením, že zaměstnanci vnímají firmu jako perspektivní a zajímavou.

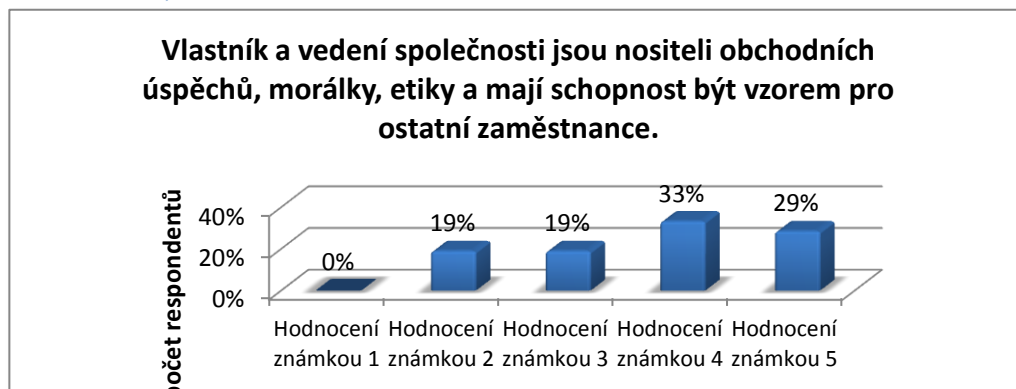
Graf 13: teze 13, dotazník č. 1.



Zdroj: vlastní tvorba.

Dobré hodnocení, do kterého se promítá celková spokojenost s firmou a není zde strach spojený s nově příchozími zaměstnanci, jelikož sami stávající zaměstnanci jsou přístupní poskytovat doporučení ve svém okolí pro potenciální

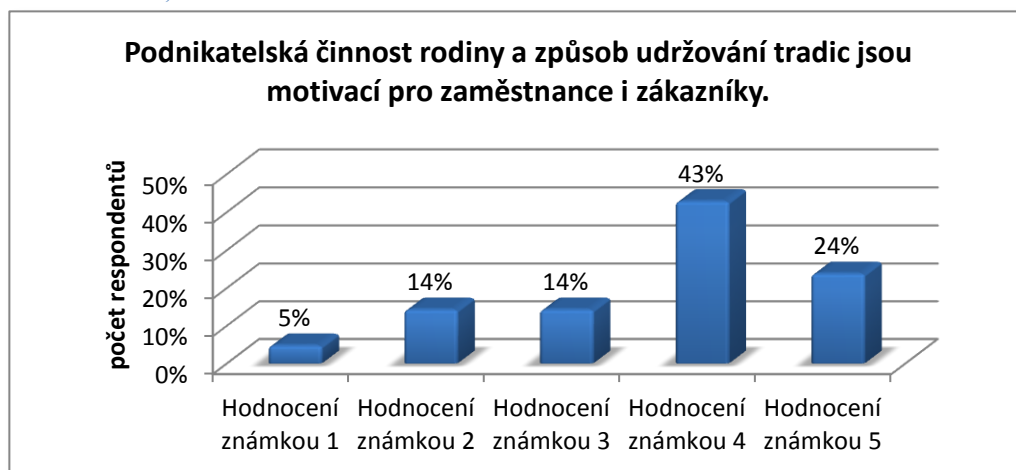
Graf 14: teze 14, dotazník č. 1.



Zdroj: vlastní tvorba.

Převažuje pozitivní hodnocení, ale je zde i značné procento oscilující kolem hodnocení 3. V této otázce je promítnutá ne úplně dobrá prezentace pracovních firemních úspěchů a je nutné se nad stávající prezentací tohoto parametru provést hlubší šetření.

Graf 15: teze 15, dotazník č. 1.



Zdroj: vlastní tvorba.

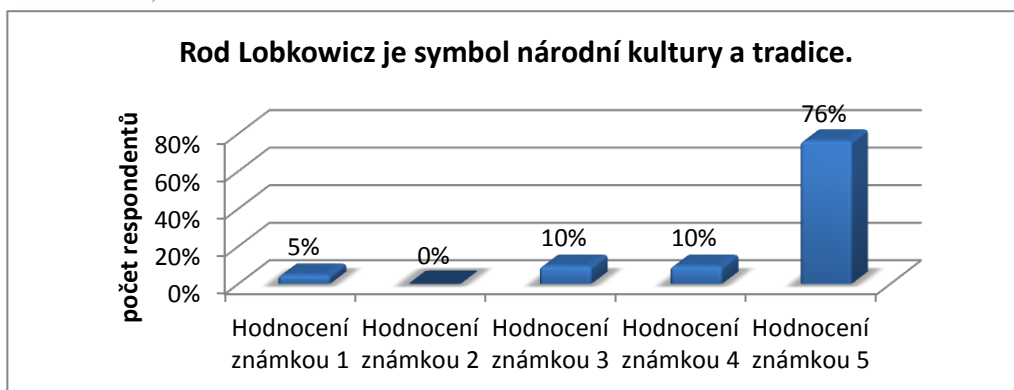
Více jak polovina respondentů je motivována rodinou, jako podnikatelským subjektem s úspěšným hodnocením výsledků jejich činnosti. Je nutné podotknout, že značnou roli sehrává i tradice rodu což nemusí být přímo svázáno podnikatelskou činností.

6.2 Dotazník směrem vně organizace

Provedeným vyplněním dotazníku respondenty jsme získali průměrnou známku hodnocení jako součet jednotlivých známek ke každé z patnácti otázek a jejich vydělením počtem otázek (15). Záporný výsledek je v situaci, kdy průměrná známka testu je menší, nebo rovna 3,49. Kladný výsledek testu je tehdy, pokud celková průměrná známka je rovna 3,5 a více. Při uvažovaném průměru v desetinách se řídíme matematickým zaokrouhlením například tedy: 0,4 je rovno 0. a 0,5 rovno 1. Výsledek 3 je hodnocen jako půl na půl.

Sleduje porovnání procentuelního zastoupení kladných a záporných výsledků dotazníků.

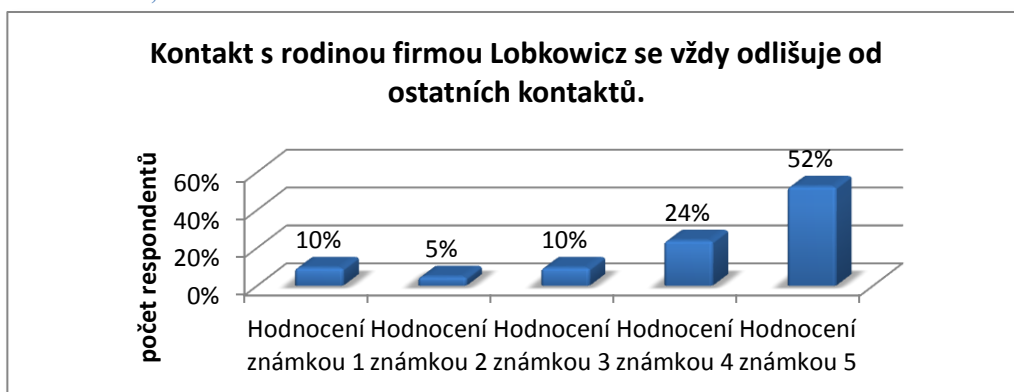
Graf 16: teze 1, dotazník č. 2.



Zdroj: vlastní tvorba.

Naprosto jednoznačné potvrzení významu a postavení rodu Lobkowiczů v národním a kulturním povědomí veřejnosti. Samozřejmě lze připustit i určitou míru neobjektivnosti a idealistického pohledu.

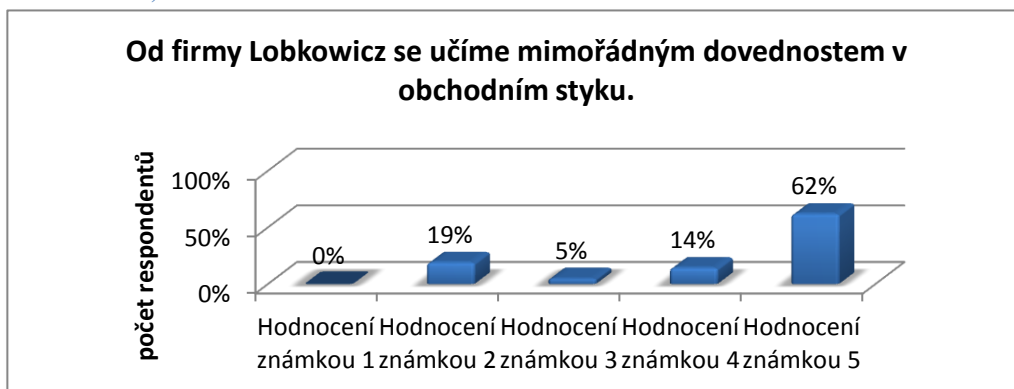
Graf 17: teze 2, dotazník č. 2.



Zdroj: vlastní tvorba.

Velmi pozitivní hodnocení, kdy více jak 70% respondentů vnímá specifčnost kontaktu s rodinnou firmou Lobkowicz, záměrně byla volena teze s neurčitostí polarity, zda je výjimečnost vnímána pozitivně nebo negativně pro připoutání pozornosti je důležitá odlišnost a předpokládejme, že v našem případě je pozitivní.

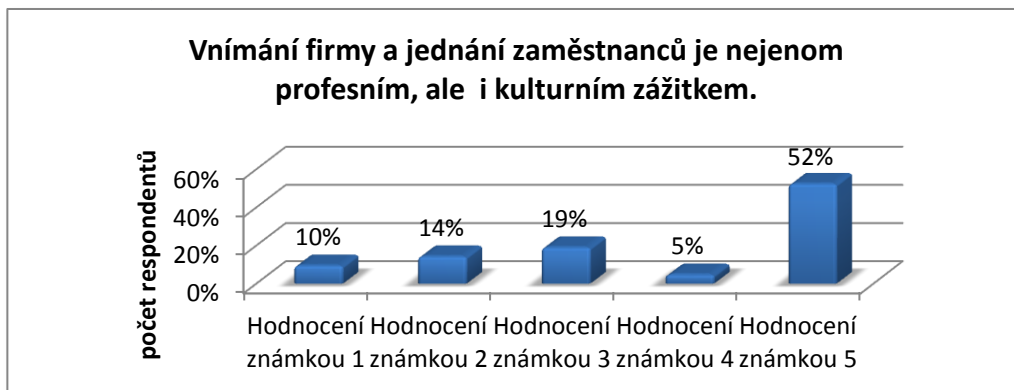
Graf 18: teze 3, dotazník č. 2.



Zdroj: vlastní tvorba.

Více než polovina respondentů se přiklání k tezi obohacení vlastních dovedností v obchodním kontaktu a považuje tento kontakt za pozitivní zkušenost, jenž pomáhá vylepšit vlastní škálu obchodních praktik a tím získávat lepší postavení vůči konkurenci.

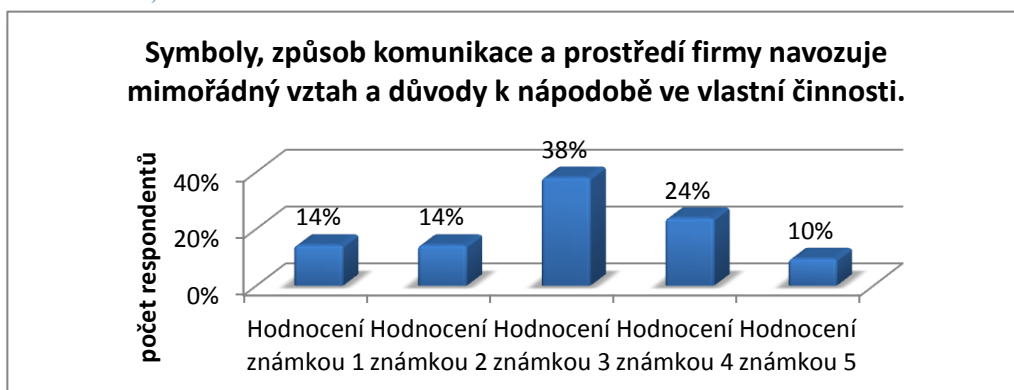
Graf 19: teze 4, dotazník č. 2.



Zdroj: vlastní tvorba.

Zde vidíme nezcela jednoznačný výsledek, ale určitá drobná nadpoloviční procentní pozitiva ve vnímání veřejnosti vůči jednání a kulturnosti zaměstnanců jako profesionálů s inklinací kulturní nadstavby promítané do pracovních procesů.

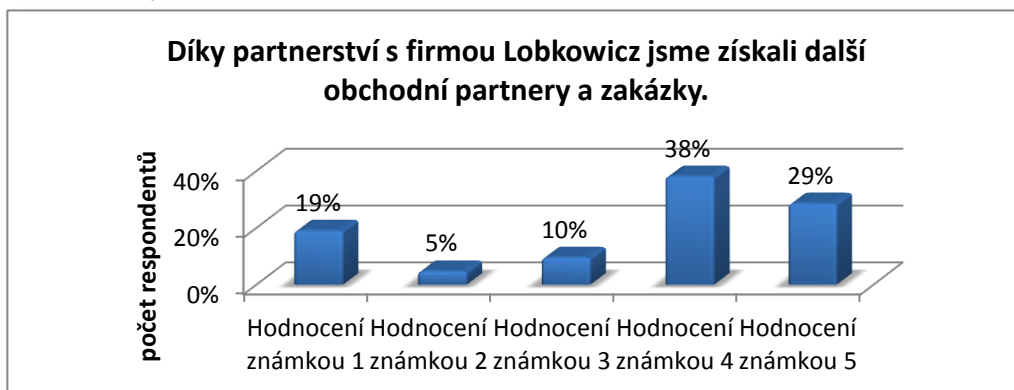
Graf 20: teze 5, dotazník č. 2.



Zdroj: vlastní tvorba.

Hodnocení je veskrze průměrné a je docela možné, že specifičnost prostředí firmy je určitou brzdou v realnosti nápodoby a tudíž je hodnocení vcelku logické.

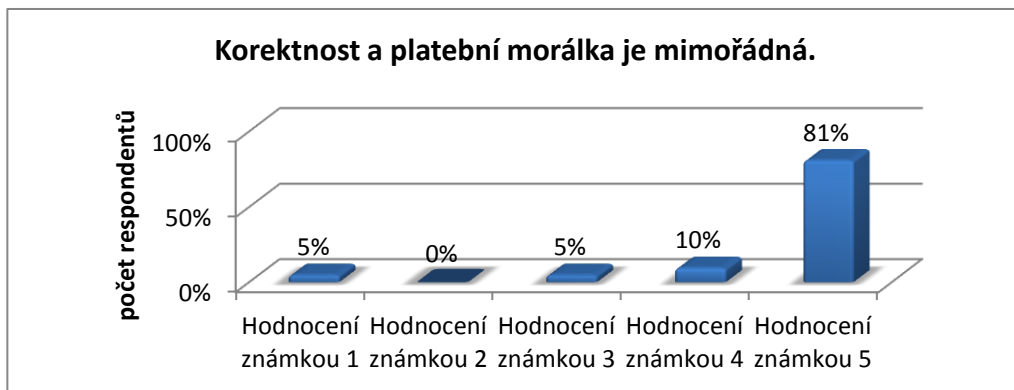
Graf 21: teze 6, dotazník č. 2.



Zdroj: vlastní tvorba.

V dnešním konkurenčním prostředí je velmi obtížné získat zákazníka a tudíž vysoké procento kladného hodnocení je dobrou známkou pro výhody, získané ze styku s e společností Lobkowicz. Vnímání této firmy je obecné dobré, a tudíž doporučení od této firmy jsou přínosná.

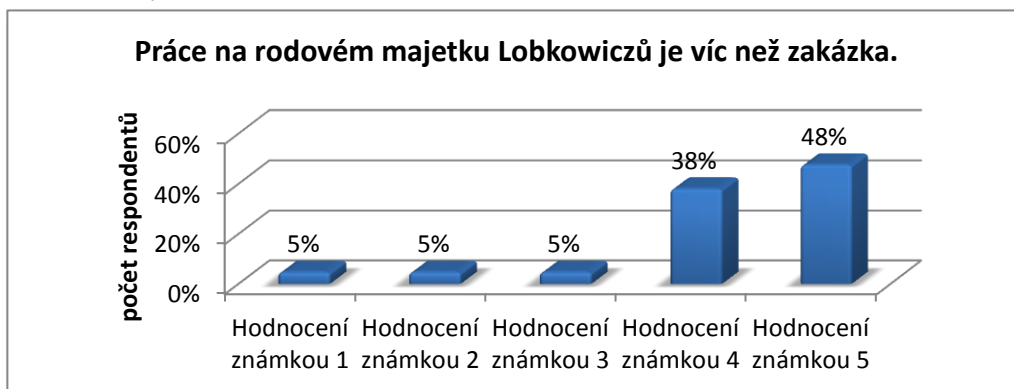
Graf 22: teze 7, dotazník č. 2.



Zdroj: vlastní tvorba.

Bonitu každé firmy určuje mnoho faktorů, nehlavním pilířem dobrých obchodních vztahů jsou schopnosti dostát smluvním závazkům a v oblasti platební morálky to platí dvojnásob. Jedná se tedy zcela mimořádné pozitivum, které se promítá i do dalších oblastí především snahy o spolupráci s firmami Lobkowicz, která si takto může lépe vybírat své obchodní partnery.

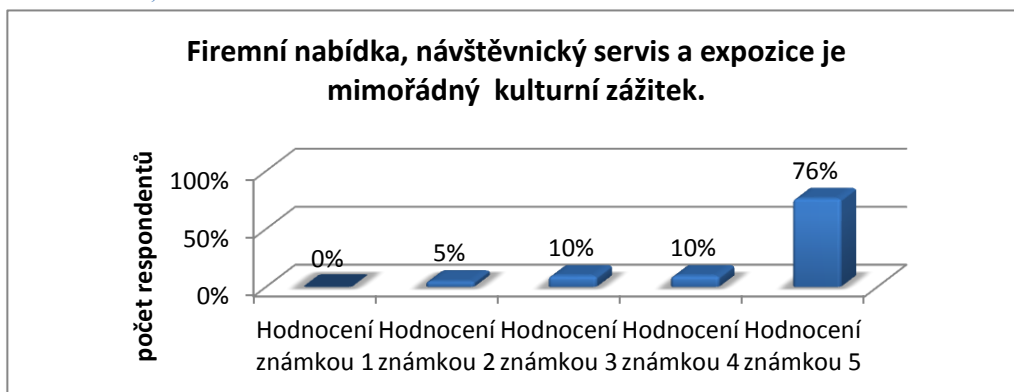
Graf 23: teze 8, dotazník č. 2.



Zdroj: vlastní tvorba.

V určité fázi a při určitých zakázkách si zhotovitelé uvědomují nadčasovost své práce a to se promítlo i do celkového hodnocení dodavatelů zhotovitelů.

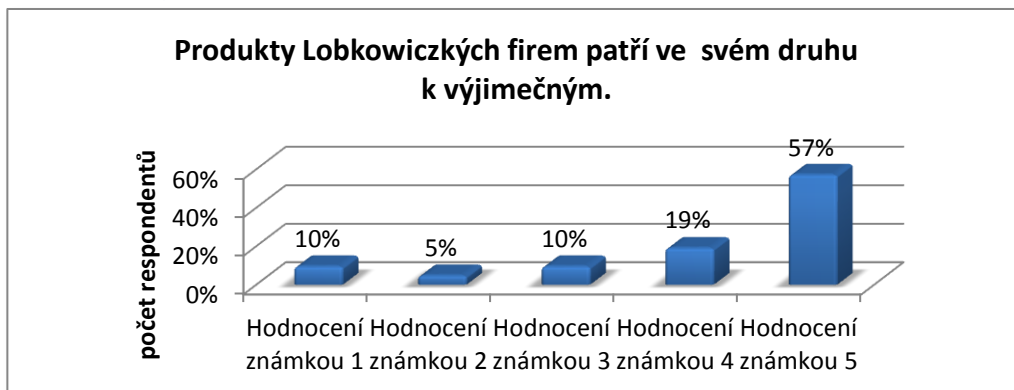
Graf 24: teze 9, dotazník č. 2.



Zdroj: vlastní tvorba.

Vysoké procento pozitivně hodnotících pramení ze dvou zdrojů nebo okolností a to že doporučení předčilo jejich očekávání nebo vyšší úroveň znalostí např. o sbírkových předmětech a tam je toto vysoké hodnocení podepřeno podstatou, tedy kvalitou exponátů.

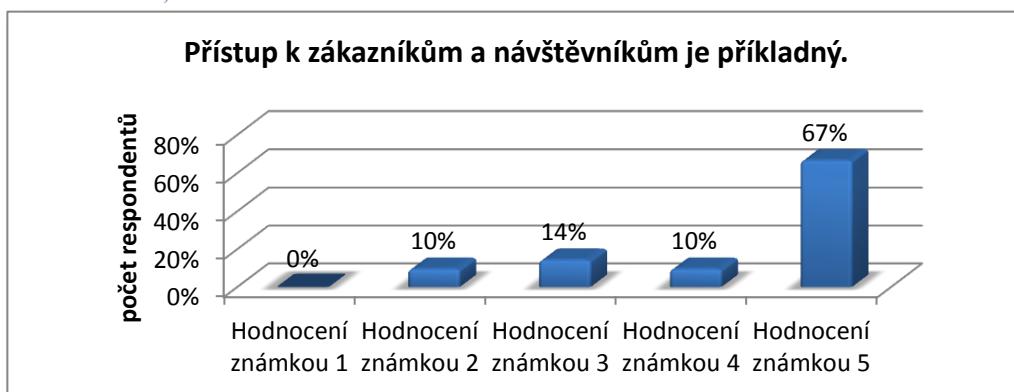
Graf 25: teze 10, dotazník č. 2.



Zdroj: vlastní tvorba.

Produkty jsou svázány s tradičními výrobami aristokracie, to je ze zpracování zemědělských produktů a uměleckých předmětů. Nesmíme ovšem zapomenout ani na další produkty jakými je organizování konferencí, odborných seminářů a hudebních produkcí.

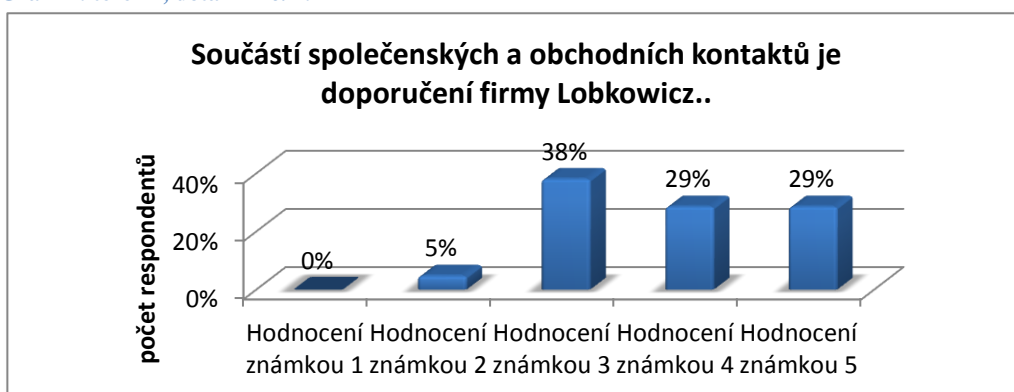
Graf 26: teze 11, dotazník č. 2.



Zdroj: vlastní tvorba.

Jisté specifické formy jednání a chování jsou přenášeny i do profesionality v přístupu k zákazníkům a etiketa, jež užívá aristokracie je obohacena o nové poznatky v komunikaci se zákazníkem, které přinášejí vysoké procento pozitivního hodnocení.

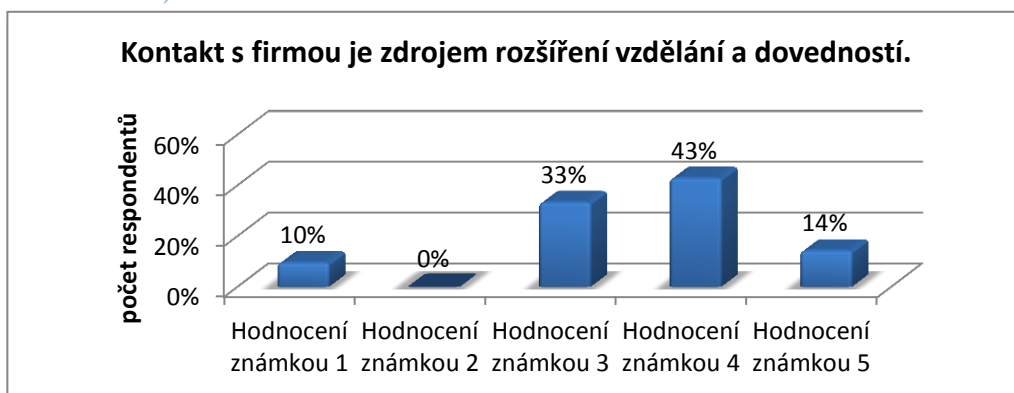
Graf 27: teze 12, dotazník č. 2.



Zdroj: vlastní tvorba.

Ne zcela jednoznačný výsledek široce rozkročený od průměrného hodnocení k jednoznačné pozitivnímu můžeme přičíst i k ochraně obchodních zájmů jednotlivých firem, jenž s firmami Lobkowicz spolupracují.

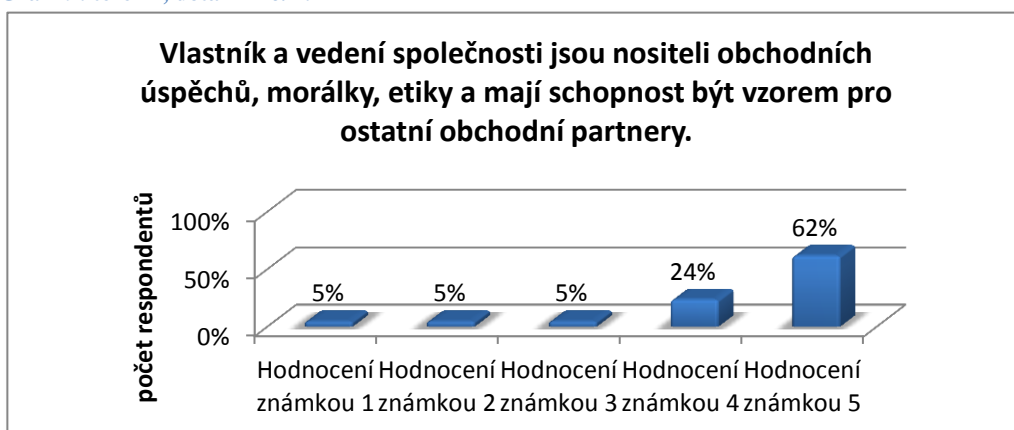
Graf 28: teze 13, dotazník č. 2.



Zdroj: vlastní tvorba.

Pozitivní hodnocení blíže k hodnocení průměrnému, je zřejmě výsledkem širokého spektra činností respondentů, jež vstupují ve styk s firmami Lobkowicz za jiným než vzdělávacím účelem.

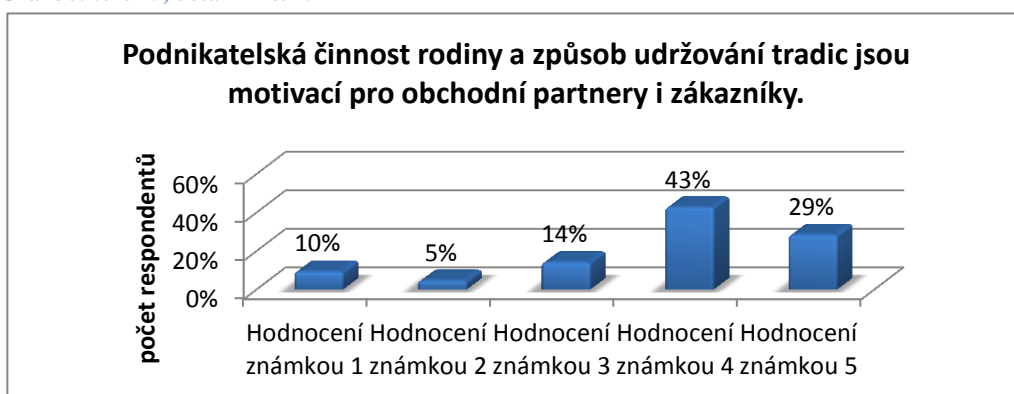
Graf 29: teze 14, dotazník č. 2.



Zdroj: vlastní tvorba.

Více jak osmdesát procent pozitivního hodnocení je zřejmě podpořeno vysokou osobnostní kvalitou vlastníka a jeho skvělou platební morálkou, jenž je podpořena profesionalitou jeho zaměstnanců.

Graf 30: teze 15, dotazník č. 2.



Zdroj: vlastní tvorba.

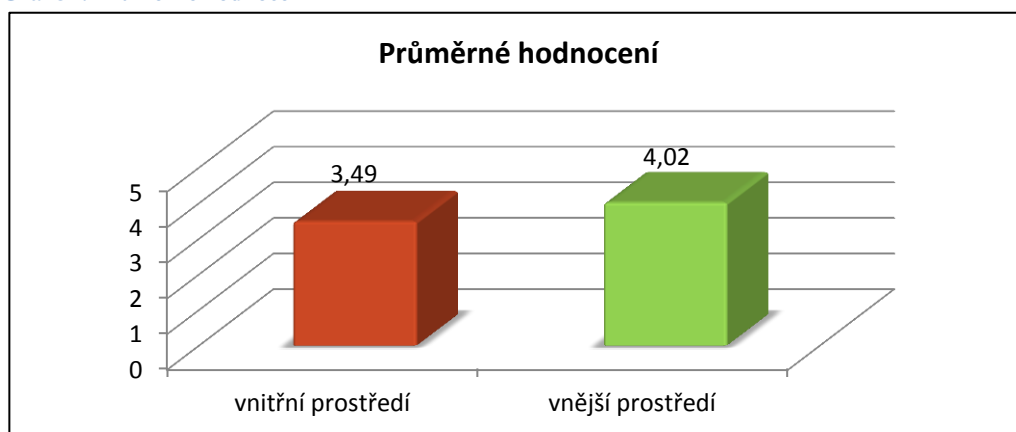
Motivace je hodnocena dobrou známkou, ale do celkového hodnocení jsou i promítnuty zcela specifické podmínky pro aristokratické přístupy k majetku a podnikání.

6.3 Shrnutí výsledků – ověření hypotéz

Výsledek šetření byl ovlivněn počtem odmítnutí vyplnění dotazníků, tedy ze 100% (36 zaměstnanců) respondentů směrem dovnitř organizace bylo vráceno nevyplněných 41,7%, což je dalším negativem pro hodnocení firemní kultury, jelikož k nevyplnění došlo na základě seznámení se s obsahem tezí, i když byl dotazník anonymní, byla zde zjevná obava poskytnout hodnocení úzce spojená s firemní kulturou.

Vnější prostředí obsahovalo respondenty v různých oblastech od zákazníků, návštěvníků až po spolupracující firmy a řemeslníky. Zde nedošlo k žádnému odmítnutí k vyplnění dotazníku.

Graf 31: Průměrné hodnocení



Zdroj: vlastní tvorba.

Výsledkem porovnání obou dotazníků, respektive porovnáním výsledných průměrů za dotazníky č. 1 a č. 2 docházíme k celkové výsledné známce hodnocení vnitřní i vnější firemní kultury společností Lobkowicz. Jak je patrné i z grafu celková známka vnější firemní kultury s hodnotou 4,02 výrazně převyšuje hodnocení, jenž je výsledkem vnitřní firemní kultury, které je ve výsledku průměrné až negativní s hodnotou 3,49. Tedy teze č. 1 nebyla potvrzena a doporučení se budou týkat především vnitřního stavu firemní kultury.

1/ **hypotéza:** „Je současná firemní kultura, vycházející z tradic „první republiky“, kvalitní a naplňuje atributy současného pojetí firemní kultury.“

Jak ukazují výsledky dotazníkové metody směrem k zaměstnancům firmy tedy dovnitř organizace, je tato hodnocena většinou jako průměrná s hodnotou 3,49 až negativní oscilující kolem hodnocení „půl na půl“.

- Zcela nejvyšší hodnocení dosáhly otázky, které evokovaly tradici a kulturní potenciál s tradičními hodnotami v oblastech činnosti firmy.
- Zcela nejnižší hodnocení získává teze o podílu jednotlivých zaměstnanců jako ovlivňovatelů strategie firmy.
- Na druhém nejnižším hodnocení se ocitá oblast možnosti rozšiřování vzdělání a možnosti kvalifikačního růstu s přístupem firmy k firemnímu vzdělávání .

2/ hypotéza: Existuje zjevný rozpor mezi vnitřní firemní kulturou a vnímáním firmy veřejností.

Dotazníky směrem k veřejnosti byly hodnocením, jak firemní kultura působí na vnější obraz organizace. Většina respondentů asi 73% ve svém hodnocení oscilovala kolem hodnocení 4 a 5, což je výborné a potvrzuje, že obraz firmy a její firemní kultury je v souladu s požadovaným stavem směrem vně, nikoliv však korespondující směrem dovnitř organizace tudíž teze o rozporu vnější a vnitřní firemní kultury byla potvrzena.

Jak ukazují výsledky, šetření jedna z hypotéz nebyla potvrzena zcela jednoznačně a i přes záporný výsledek je hypotéza o přenosu „prvorepublikových“ tradic v podnikání blízko potvrzení průměrným hodnocením, negativní postoj respondentů k otázce firemního vzdělávání a možnostem ovlivnění strategie potvrzuje tuto hypotézu, jelikož se tyto prvky firemní kultury se objevují jako nové trendy k formování firemní kultury. Výsledné hodnocení firemní kultury organizace vykazuje průměrnou hodnotu s nedostatky ve vnitřním stavu firemní kultury a to v oblasti firemního vzdělávání a podílu na strategickém rozhodování. Z těchto závěrů budou vycházet i v navrhovaných doporučeních ke změnám ve firemní kultuře.

6.4 Navrhovaná doporučení

Zásadním doporučením pro naplnění parametru dobré firemní kultury je zavedení vzdělávacích aktivit do firemních procesů. Jelikož se jedná o poměrně malou firmu rodinného typu, která nemá problém ve spektru uchazečů o zaměstnání vyhledat vzdělané a kvalitní odborníky všech různých profesí a její poptávka z hlediska kvantity těchto odborníků je malá, dochází k podcenění faktoru firemního vzdělávání.

A právě u vzdělaných zaměstnanců se projevuje přirozená tendence k vzdělávání se a prohlubování profesních dovedností, což možná mnozí činí, ale mimo strategický plán firmy a tím snižují možnosti využití nových znalostí nabytých individuálním vzděláváním.

Mezi nejčastější chyby spojenými s firemním vzděláváním bývá nesoulad vzdělávacích aktivit se strategií podniku, vazba mezi teoretickými poznatky a jejich praktickou aplikací a následná kontrola efektu vzdělávání (Wick Leonard, 2005).

Ve firmách Lobkowicz jsou vzdělávací aktivity málo konzultovány při firemních poradách, čímž se neeliminuje špatné směřování prostředků do chybné orientace vzdělávání.

V oblasti vzdělávání je potřebné, aby střední management vypracoval plán vzdělávání společně s personalistou a na základě analýzy strategických plánů vybral oblasti a pracovníky pro zařazení do příslušných vzdělávacích programů. Následně tyto pracovníky oslovil a motivoval k účasti na těchto programech. Zpětná vazba plnění těchto vzdělávacích aktivit bude na vyhodnocení naplňování strategických plánů firmy v časovém rozložení.

Oblast podílu zaměstnanců na firemní strategii, která byla hodnocena jako nejhorší možná, což u malých rodinných firem může být velmi závažné, neboť to vypovídá o pocitu podrobení se nebo akceptaci dané strategie, čímž se výrazně omezuje tvůrčí potenciál všech zaměstnanců a míra nasazení v dané strategii se mimořádně angažovat.

Doporučení pro tuto oblast jsou jednoznačná a to použití osvědčených metod kolektivního podílu na strategii formou většího zapojování všech zaměstnanců

do procesu inovací s využitím např. brainstormingu,³⁴ brainwritingu³⁵, mind mappingu³⁶. Což jsou formy jak ovlivňovat strategie tvořivým přístupem a umožnit velké skupině zaměstnanců přicházet s nápady.

6.5 Doplnková doporučení vyplývající z výsledku šetření

Při ověřování druhé hypotézy za pomoci dotazníkové metody bylo zjištěno, že obraz firemní kultury je více než dobrý, vždyť více jak 68 % respondentů vidí firmu jako kvalitní, etickou, kulturní, prosperující a aktivní k sociálním a kulturním potřebám společnosti směrem vně organizace.

Při prvním posouzení je zvláštní rozpor mezi vnějším a vnitřním obrazem firmy vysvětlitelný fundamentálně, tedy že veřejnost přicházející ve styk s rodinnou firmou Lobkowicz, má již apriorně zakomponovány představy téměř „mýtického“ charakteru o životě šlechty o objektech, v nichž šlechta působí o sbírkových předmětech a celkovém kulturním prostředí, jež tato rodina představuje a současně se setkává s podnikatelskými aktivitami této rodinné firmy, a jak ukazují výsledky dotazníku, představy veřejnosti jsou do značné míry naplňovány.

Doporučení v této oblasti jsou ve formě udržení vnějšího obrazu společnosti, což nebude dlouhodobě možné bez nastolení rovnováhy mezi firemní kulturou vnitřní a vnější.

³⁴ **Brainstorming** – doslova“ mozková bouře“ – proces chrlení nápadů bez ladu a skladu, specifická setkání za účelem hledání inovací a nápadů pro firemní inovace

³⁵ **Brainwriting** – psaná obdoba brainstormingu

³⁶ **Mind mapping** – metoda postupného mapování a rozvětvení myšlenek a nápadů

ZÁVĚR

Předmětem této bakalářské práce se byla analýza firemní kultury a etiky v rodinné firmě, jak tato naplňuje prakticky, teoretická schémata dobré firemní kultury, či nikoliv.

Prostředí, ve kterém jsme prováděli výzkum, je atypická rodinná firma s aristokratickými kořeny, která si zakládá na vysoké úrovni rodových tradic a tedy jeví i snahu o mimořádné kvality v oblasti podnikatelské kultury a etiky.

Pro vlastní analýzu bylo využito komparace dvou prostředí tedy vnějšího, jako cílového působiště, kdy firma působí na veřejnost a vnitřního, kdy jsou analyzovány pocity, myšlenky a zkušenosti zaměstnanců ve vztahu k firemní kultuře.

Analýza firemní kultury byla provedena s využitím metodiky dotazníků, kde baterie obsahovala dva dotazníky se specifickými uzavřenými výroky směrem do vnitřního i vnějšího prostředí firmy s výroky, jež formulovaly a vymezovaly teze vztahující se k firemní kultuře, nebo jejich determinantům. Respondenti byli z řad zaměstnanců a veřejnosti, přičemž každá ze skupin měla svou specifickou strukturu výroků k hodnocení. Dotazníky nejsou vědecké a struktura otázek byla předmětem konzultací a doporučení s vedoucím bakalářské práce.

Vyhodnocení dotazníků ve smyslu stanovených hypotéz:

1/ Je současná firemní kultura, vycházející z tradic „první republiky“, kvalitní a naplňuje atributy současného pojetí firemní kultury.

2/ Existuje zjevný rozpor mezi vnitřní firemní kulturou a vnímáním firmy veřejností.

Jedna z hypotéz nebyla potvrzena. V první hypotéze se respondenti, tedy zaměstnanci, dostali na nižší stupeň průměrné hodnotící známky firemní kultury. Naopak veřejnost poskytla vnějšímu obrazu firmy vyšší hodnocení.

Na základě výsledků šetření byla formulována doporučení, především směrem do vnitřních parametrů firemní kultury. Proto konstatujeme, že cíl práce se podařilo naplnit.

Na samotný závěr si již dovolíme poznámku na relevantnost této práce: firemní kultura, rodinná firma a šlechtictví jsou pojmy, jenž spolu určitě souvisí a má smysl je takto stavět vedle sebe. Doporučení ke změně vnitřního pojetí firemní kultury je výzvou na kontinuální proces přeměny firemní kultury, jako je potřebný neustálý rozvoj podniku a posilování jeho pozice na trhu a tedy i kontinuální posuzování a zavádění adekvátních opatření do oblasti firemní kultury. Proto opatření uvedená v této práci považujeme, jako počátek této kontinuity, vždyť právě šlechta má se zaostáváním a diskontinuitou své nedobré zkušenosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ŠIGUT Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88s. ISBN 80-7357-046-7
- [2] VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J. *Image a firemní identita*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192s. ISBN 978-80-247-2790-5
- [3] PFEIFER, L. ULMANOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993.144s ISBN 80-7169-018-X
- [4] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,1999. 963s. ISBN 80-7169-614-5
- [5] BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Managment Press, Ringier ČR, a.s., 1998. 559s. ISBN 80-85-943-57-3
- [6] KASÍK S., MAŠEK P., MŽIKOVÁ M., *Lobkowiczové. České Budějovice: Veduta, 2003. 240s. ISBN 80-903040-3-4*
- [7] VOTÝPKA V., *Návraty české šlechty*. Praha: Paseka, 2002. 432s. ISBN 80-7185-550-6-5
- [8] BRŇOVJÁK J., ZÁŘICKÝ A., *Šlechtic podnikatelem - podnikatel šlechticem*. 1. vyd. Ostrava: Tomus, 2008. 327s. ISBN 978-80-7368-478-1
- [9] ČERMÁKOVÁ A., *Knihovna a archiv – Lobkowicz - Roudnice nad Labem - kart. 2, 57, 58, 70., ústřední kancelář , inv. č. 043, č.j. 885, inv. č.645, č.j. 33, 641, č.j. 475.*
- [10] GLADWELL M., *Bod zlomu*. 3. vyd. Praha: Dokořán 2008. 254s. ISBN 978-80-7363-199-4
- [11] GLADWELL M., *Mžik*, Praha: 1.vyd. Dokořán 2007. 246s. ISBN 978-80-7363-097-3
- [12] MAIEROVÁ C., *Lenosti ..bud' pozdravena*, 1. vyd. Praha: Rybka Publishers, 2005.133s ISBN 80-86182-84-3
- [13] HAVLÍK R., *Úvod do sociologie*, 5.vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2008. 128s. ISBN 978-80-246-1385-7

- [14] PECKA E., *Sociologie politiky*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 240s. ISBN 978-80-247-2793-6
- [15] HORNÍK F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [16] MÜLLER K., *Politická sociologie*, 1.vyd. Praha: Portál, 2008. 216s. ISBN 978-80-7367-380-2
- [17] BROOKS I., *Firemní kultura*, Brno: Computer Press, 2003. 296s. ISBN 80-7226-763-9
- [18] PAUKNEROVÁ D., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada Publishing a.s., 2009 256s. ISBN 80-247-1706-9
- [19] LAUFER H., *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*, Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 168s. ISBN 978-80-247-2445-4
- [20] ČAKRT M., *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*, Praha: Management Press, 2000, 180s. ISBN 80- 85943-81-6
- [21] LUKÁŠOVÁ R. – NOVÝ I., *Organizační kultura: od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 176s. ISBN 80-247-0648-2
- [22] NOVÝ I., *Interkulturální management. Lidé kultura a management*. Praha: Grada Publishing a.s., 1996. 143s. ISBN 80-7169-260-3
- [23] MURTAGH N., *Modrooký zaměstnanec japonské firmy : váženým doživotním hostem Mitsubishi* . 1. vyd. v českém jazyce. Praha : BB/art, 2007. 254s. ISBN 978-80-7341-996-7

SEZNAM TABULEK:

Tabulka 1	16
-----------------	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: teze 1, dotazník č 1	64
Graf 2: teze 2, dotazník č 1	64
Graf 3: teze 3, dotazník č. 1	65
Graf 4: teze 4, dotazník č. 1	65
Graf 5: teze 5, dotazník č. 5	66
Graf 6: teze 6, dotazník č, 1	66
Graf 7: teze 7, dotazník č. 1	66
Graf 8: teze 8, dotazník č. 1	67
Graf 9: teze 9, dotazník č. 1	67
Graf 10: teze 10, dotazník č. 1	67
Graf 11: teze 11, dotazník č. 1	68
Graf 12: teze 12, dotazník č. 1	68
Graf 13: teze 13, dotazník č. 1	68
Graf 14: teze 14, dotazník č. 1	69
Graf 15: teze 15, dotazník č. 1	69
Graf 16: teze 1, dotazník č. 2	70
Graf 17: teze 2, dotazník č. 2	70
Graf 18: teze 3, dotazník č. 2	70
Graf 19: teze 4, dotazník č. 2	71
Graf 20: teze 5, dotazník č. 2	71
Graf 21: teze 6, dotazník č. 2	71
Graf 22: teze 7, dotazník č. 2	72
Graf 23: teze 8, dotazník č. 2	72
Graf 24: teze 9, dotazník č. 2	72
Graf 25: teze 10, dotazník č. 2	73
Graf 26: teze 11, dotazník č. 2	73
Graf 27: teze 12, dotazník č. 2	73
Graf 28: teze 13, dotazník č. 2	74
Graf 29: teze 14, dotazník č. 2	74
Graf 30: teze 15, dotazník č. 2	74
Graf 31: Průměrné hodnocení	75

SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha A	I
Příloha B	II

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A: DOTAZNÍK 1

Vyhodnořte vaši organizaci s využitím níže uvedených stanovisek.

Použijte hodnotící škálu od 1 do 5, přičemž hodnocení (1) bude znamenat, že dané stanovisko neodpovídá podmínkám vaší organizace, vaše organizace se tak nechová, hodnocení na opačném konci (5) bude znamenat, že stanovisko je v souladu s vaší organizací. Ohodnocení známkou (3) bude hodnocení, půl na půl.

legenda:

věk: číslem

délka pracovního poměru: číslem, počet odpracovaných let

pracovní zařazení: TM - top manager, M- manager, LM - liniový manager, ŘP – řadový pracovník

hodnocení (x): 1-5

děkuji za vyplnění dotazníku

muž	žena	věk	délka pracovního poměru	pracovní zařazení	x
1 .				Rodinná firma Lobkowicz je symbol národní kultury a tradice.	
2.				Navrácení majetku aristokracii bylo spravedlivým aktem.	
3.				Je mimořádnou a prestižní příležitostí se na obnově podnikání s navraceným majetkem účastnit a pracovat.	
4.				Znalosti o historii rodu Lobkowiczů a jejich podnikání jsou pozitivní a dobře přístupné pro každého zaměstnance.	
5.				Vedení společnosti pravidelně seznamuje zaměstnance se strategií a předmětem činnosti, jimiž se firma Lobkowicz zaobírá.	
6.				Vaše postavení ve firmě odpovídá vašim možnostem, které jsou plně využity ve prospěch firmy.	
7.				Každý zaměstnanec se podílí na tvorbě strategie.	
8.				Zcela přirozeně přinášejí zaměstnanci do firmy informace o vnějším prostředí, konkurentech, zákaznících a sdílejí je s ostatními.	
9.				Zaměstnanci nejsou obviňováni za špatné zprávy.	
10.				Práce pro firmu Lobkowicz rozšířila vaše vzdělání, znalosti a dovednosti, protože pracovníci mají dobrý přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu.	
11.				Vztahy mezi spolupracovníky jsou přátelské, věcné, kooperativní, týmové.	
12.				Práce pro firmu je perspektivní a neuvažujete o změně zaměstnavatele.	
13.				Práci pro firmu Lobkowicz doporučujete i ostatním potenciálním uchazečům o zaměstnání.	
14.				Vlastník a vedení společnosti jsou nositeli obchodních úspěchů, morálky, etiky a mají schopnost být vzorem pro ostatní zaměstnance.	
15.				Podnikatelská činnost rodiny a způsob udržování tradic jsou motivací pro zaměstnance i zákazníky.	

PŘÍLOHA B: DOTAZNÍK 2

Vyhodnořte naši organizaci s využitím níže uvedených stanovisek. Použijte hodnotící škálu od 1 do 5, přičemž hodnocení (1) bude znamenat, že dané stanovisko neodpovídá podmínkám vaší organizace, vaše organizace se tak nechová, hodnocení na opačném konci (5) bude znamenat, že stanovisko je v souladu s vaším vnímáním naší organizace. Ohodnocení známkou (3) bude hodnocení, půl na půl.

Legenda:

věk: číslem

Hodnocení (x): 1-5

děkuji za vyplnění dotazníku

muž	žena	věk	veřejnost	x
1 .			Rod Lobkowicz je symbol národní kultury a tradice.	
2.			Kontakt s rodinnou firmou Lobkowicz se vždy odlišuje od ostatních kontaktů.	
3.			Od firmy Lobkowicz se učíme mimořádným dovednostem v obchodním styku.	
4.			Vnímání firmy a jednání zaměstnanců je nejenom profesním, ale i kulturním zážitkem.	
5.			Symboly, způsob komunikace a prostředí firmy navozuje mimořádný vztah a důvody k nápodobě ve vlastní činnosti.	
6.			Díky partnerství s firmou Lobkowicz jsme získali další obchodní partnery a zakázky.	
7.			Korektnost a platební morálka je mimořádná.	
8.			Práce na rodovém majetku Lobkowiczů je víc než zakázka.	
9.			Firemní nabídka, návštěvnický servis a expozice je mimořádný kulturní zážitek.	
10.			Produkty Lobkowiczských firem patří ve svém druhu k výjimečným.	
11.			Přístup k zákazníkům a návštěvníkům je příkladný.	
12.			Součástí společenských a obchodních kontaktů je doporučení firmy Lobkowicz.	
13.			Kontakt s firmou je zdrojem rozšíření vzdělání a dovedností.	
14.			Vlastník a vedení společnosti jsou nositeli obchodních úspěchů, morálky, etiky a mají schopnost být vzorem pro ostatní obchodní partnery.	
15.			Podnikatelská činnost rodiny a způsob udržování tradic jsou motivací pro obchodní partnery i zákazníky.	

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Luděk Mařas

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Firemní kultura a etika v aristokratické rodinné firmě, jíž byl navrácen rodový majetek v ČR po r. 1989.

Rok: 2012

Počet stran: 83

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů české literatury a pramenů: 19

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 4

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Eduard Entler, Csc.