

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

## **Podniková kultura v Národním zemědělském muzeu, s. p. o.**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Veronika KŘEČKOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.**

**Znojmo, 2019**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Podniková kultura v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. zpracovala samostatně pod odborným vedením vedoucí Ing. Věry Plhoňové, Ph.D. bakalářské práce a že veškeré použité zdroje jsem uvedla v seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 26. 4. 2019

.....

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji Národnímu zemědělskému muzeu, s. p. o. za poskytnuté informace a materiály. Na závěr děkuji své rodině za podporu při studiu a při psaní bakalářské práce.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Veronika KŘEČKOVÁ</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	<b>Podniková kultura v Národním zemědělském muzeu, s. p. o.</b>
Název (v angličtině)	<b>Corporate culture in the National Museum of Agriculture</b>

### Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je zhodnotit podnikovou kulturu v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. Na základě získaných informací z dotazníkového šetření budou sestaveny návrhy pro zlepšení podnikové kultury ve vybrané společnosti.

### Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Seznámit se se sledovanou institucí.
3. Provést dotazníkové šetření a vyhodnotit jej.
4. Na základě zjištěných informací navrhnout možná zlepšení a vyhodnotit jejich efektivitu.

Metody: Deskripce odborné literatury, pozorování, dotazníkové šetření, analýza, syntéza, komparace zjištěných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Brno: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
3. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
4. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
5. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2019



Veronika KŘEČKOVÁ  
student

Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.  
vedoucí bakalářské práce

Ing. Jitka VESELÁ, Ph.D.  
garant studijního oboru

doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.  
rektorka SVŠE Znojmo

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce na téma „Podniková kultura v Národním zemědělském muzeu, s. p. o.“ se zabývá podnikovou kulturou v této společnosti. Muzeum pořádá akce a výstavy související se zemědělstvím a krajinou v České republice. Každá z jeho poboček se zajímá o jinou oblast v zemědělství. Práce se zabývá analýzou současného stavu podnikové kultury ve společnosti.

Součástí práce je dotazníkové šetření, které probíhá mezi zaměstnanci všech stávajících poboček muzea (Praha, Čáslav, Kačina, Ohrada, Valtice, Znojmo, Ostrava). Výsledkem je zjištění, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávající situací.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci jsou navržena možná opatření, která povedou ke zlepšení a zefektivnění dosavadní podnikové kultury v Národním zemědělském muzeu, s. p. o.

**Klíčová slova: podniková kultura, zaměstnanci, dotazníkové šetření, Národní zemědělské muzeum, s. p. o.**

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis on topic „Corporate culture in National agricultural museum, state-funded organization”, deals with the corporate culture in this company. The museum organizes events and exhibitions related to agriculture and landscape in the Czech Republic. Each of its subsidiaries deals with a different agricultural area. The work focuses on analysis of current state of corporate culture in the company.

The thesis is based on questionnaire survey conducted among employees of all current subsidiaries of the museum (in Prague, Čáslav, Kačina, Ohrada, Valtice, Znojmo, Ostrava). The purpose of the survey was to find out the employees' satisfaction with the current situation.

On the basis of the questionnaire survey results, measures leading to improvement and higher efficiency of the corporate culture in National agricultural museum were proposed.

**Key words: corporate culture, employees, questionnaire survey, National agricultural museum, state-funded organization**

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
3.1	POJEM KULTURA.....	11
3.2	DEFINICE PODNIKOVÉ KULTURY .....	11
3.3	VZNIK A VYTVÁŘENÍ PODNIKOVÉ KULTURY.....	12
3.4	PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY.....	13
3.4.1	Základní předpoklady .....	13
3.4.2	Hodnoty.....	13
3.4.3	Normy .....	14
3.4.4	Postoje.....	14
3.4.5	Artefakty .....	14
3.5	STRUKTURA PODNIKOVÉ KULTURY.....	15
3.6	OBSAH A SÍLA PODNIKOVÉ KULTURY .....	16
3.7	ZDROJE PODNIKOVÉ KULTURY.....	17
3.8	ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY .....	18
3.9	TYOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY.....	19
3.9.1	Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho.....	19
3.9.2	Typologie F. Trompenaarse .....	21
3.9.3	Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho .....	22
3.10	METODY DIAGNOSTIKY .....	23
3.10.1	Kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury .....	23
3.10.2	Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury .....	24
3.11	DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	26
3.12	CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	26
3.13	ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	27
3.14	POJETÍ STRATEGIE .....	28
3.15	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	28
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE .....	30
4.2	CHARAKTERISTIKA MUZEA.....	30
4.2.1	Pobočka Praha .....	32
4.2.2	Pobočka Čáslav .....	32
4.2.3	Pobočka Kačina .....	32
4.2.4	Pobočka Ohrada.....	32

4.2.5	Pobočka Valtice .....	32
4.2.6	Pobočka Ostrava .....	32
4.3	HISTORIE MUZEA .....	33
4.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	34
4.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	36
4.5.1	Výsledky dotazníkové šetření .....	36
4.5.2	Doporučení a návrhy na změny .....	63
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>67</b>
<b>6</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>69</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>71</b>
<b>8</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>72</b>



# 1 ÚVOD

V minulosti na podnikovou kulturu nebyl kladen vysoký důraz. Zaměstnanci často ani nevěděli, že podnik nějakou kulturu má nebo co si pod tímto pojmem vybavit. V současnosti se však zvyšuje její povědomí a důležitost. Dnes se můžeme setkat s výrazy podniková kultura, firemní kultura, organizační kultura, avšak velmi často znamenají to stejné. Přesná definice ovšem neexistuje, neshodnou se na ni ani přední autoři zabývající se touto problematikou. Každý podnik má jinou podnikovou kulturu a každý člověk si pod tímto pojmem představí něco jiného.

Pro podnik jsou zaměstnanci nepostradatelní, a proto je cílem udržet je v podniku a motivovat v jejich práci. Spokojený zaměstnanec je loajální k firmě, ve které pracuje. Nejedná se však jen o mzdu a benefity. Velmi důležité je také pracovní prostředí, vztahy mezi kolegy, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, ale třeba i obyčejná pochvala, který člověka motivuje k další a kvalitně odvedené práci.

V opačném případě se zaměstnanec začne poohlížet po jiném zaměstnání, třeba u konkurenční firmy. Proto je nutné vytvořit a v ideálním případě i vylepšovat podnikovou kulturu pro spokojenost zaměstnanců a tím i celého podniku. Kvalitní a silná podniková kultura se může stát konkurenční výhodou nebo také přilákat potenciální pracovní sílu.

Téma podniková kultura ve vybrané společnosti jsem si zvolila pro zajímavost tohoto tématu. Podniková kultura není vidět, ale je velmi důležitá. Může rozhodovat o spokojenosti zaměstnanců a úspěšnosti podniku. Avšak teprve v současné době je jí věnována vyšší pozornost, kterou si jistě zaslouží.

Pro zhodnocení a navržení zlepšení podnikové kultury jsem si vybrala státní příspěvkovou organizaci Národní zemědělské muzeum, jelikož mě zaujaly pořádané expozice a výstavy v oblasti zemědělství a krajiny v České republice a jejich způsob zpracování.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

Cílem bakalářské práce bude analyzovat současnou situaci v oblasti podnikové kultury v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. Na základě pozorování a analýzy je nutné zjistit, v jakém stavu se nyní podniková kultura ve společnosti nachází.

V teoretické části bude provedena deskripce odborné literatury českých i zahraničních autorů, týkající se podnikové kultury, metod diagnostiky, řízení lidských zdrojů a strategie. Základní pojmy související s danými tématy budou definovány.

V praktické části bude vybraná společnost představena a charakterizována. Součástí práce bude dotazníkové šetření, které proběhne mezi zaměstnanci všech stávajících poboček. Dotazníkové šetření bude probíhat elektronickou formou v březnu 2019. Výsledkem bude zjištění, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávající situací. Následně bude provedena analýza, syntéza a komparace zjištěných dat. Tato data budou statisticky zpracována a znázorněna pomocí grafů, tabulek a slovního komentáře.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření budou navržena možná opatření, která povedou ke zlepšení a zefektivnění dosavadní podnikové kultury v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. Doporučení a návrhy budou předloženy vybrané společnosti.

## **3 TEORETICKÁ ČÁST**

### **3.1 Pojem kultura**

„Kultura je mezioborový pojem, v jehož vymezování nedospěli autoři ke konzesu, obecně lze konstatovat, že kultura je abstraktním konceptem, který si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnost mezi skupinami“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 17).

Lukášová (2010, s. 12) uvádí, že do managementu byl tento pojem převzat z kulturní antropologie při studiu kulturních aspektů chování a řízení organizací jsou ovšem uplatňovány i poznatky dalších disciplín, zejména psychologie a sociologie.

„Hluběji, než na úrovni její jevové stránky leží v jádru kultury neviditelný, ale identifikovatelný systém řízení a sebeřízení, který umožňuje společný život jednotlivcům“ (Bedrnová a Nový, 2004, s. 484).

Schein (2006, s. 7) píše, že kultura jako pojem má dlouhou a pestrou historii. Slovo kultura bylo používáno laicky jako ukázka sofistikovanosti, jako když říkáme, že je někdo velmi „kultivovaný“. Kultura byla používána antropology k odkazu na zvyky a rituály, které se ve společnosti v průběhu historie vyvíjeli. V posledních několika desetiletích ji někteří organizační pracovníci a manažeři používají k tomu, aby se zaměřili na klima a postupy, které organizace rozvíjejí v oblasti lidí, nebo přijatých hodnot a kréda organizace.

### **3.2 Definice podnikové kultury**

„Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 22).

„Základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu jednotlivých spolupracovníků. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promyšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik“ (Bedrnová a Nový, 2004, s. 486).

„Firemní kultura je svorníkem spojujícím a zastřešujícím veškeré vztahové a informační, ale také mocenské (vlivové) vazby mezi lidmi ve firmě a v tomto smyslu také nástrojem řízení a rozvoje ostatních firemních subsystémů“ (Tureckiová, 2004, s. 131).

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004, s. 9–10).

„Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce“ (Armstrong a Stephen, 2015, s. 164).

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků“ (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 67).

„Dosud neexistuje shoda názorů na definici podnikové kultury. Má se za to, že jde o soustavu přesvědčení a postojů, domněnek a hodnot, jednání a artefaktů, které sdílí skupina lidí. Podniková kultura formuje jednání a vztahy lidí i způsoby vykonávání práce v organizaci a lze ji charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů“ (Dvořáková, 2004, s. 78).

### **3.3 Vznik a vytváření podnikové kultury**

Podle Tureckiové (2004, s. 133–134) se firemní kultura vytváří nejprve v myslích zakladatelů firmy, kteří kromě své představy o budoucím podniku (vize), účelu jeho fungování (mise) a způsobech, jak dosáhnout podnikatelského úspěchu (strategie a cíl), přinášejí také své základní představy a očekávání o tom, jak bude firma fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi navzájem a vztahů k práci, k organizaci a ke společnosti.

„Základním mechanismem vzniku a utváření organizační kultury je učení, uskutečňující se v procesu interní integrace a externí adaptace. Základem organizačního učení jsou přitom dva hlavní principy: redukce úzkosti a pozitivní posilování“ (Schein in Lukášová a Nový, 2004, s. 37).

Lukášová a Nový (2004, s. 37) popisují dva hlavní principy jako problémy, které musí organizace v průběhu svého vývoje řešit, způsobují u pracovníků vznik nejistoty a prožitky

úzkosti a stresu. Přírozenou reakcí na nepříjemnost těchto prožitků je hledání přijatelných řešení, která budou fungovat, odstraní nejistotu a učiní život více předvídatelným. Jestliže členové organizace naleznou řešení, které je funkční a umožní jim vyhýbat se tímto způsobem problémové situaci, mají tendenci používat stejné způsoby řešení problémů a stejné vzorce chování i v budoucnu, a to dokonce i tehdy, když se jedná o způsob zbytečně nákladný.

Druhým důležitým mechanismem učení, uplatňujícím se v procesu utváření organizační kultury, je mechanismus posilování, tj. tendence opakovat to chování a řešení problémů, které funguje čili vede k žádoucím výsledkům, a opouštět chování, které nefunguje.

Armstrong a Stephen (2015, s. 178) píší, že hodnoty a normy, které jsou základem organizace kultury se utvářejí čtyřmi způsoby:

- kulturu formují leaderi, zejména ti, kteří ji formovali v minulosti,
- kulturu formují takzvané kritické případy – důležité události, které slouží jako zdroj poučení o žádoucím nebo nežádoucím chování,
- kultura vychází z potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace, což vytváří hodnoty a očekávání,
- kulturu ovlivňuje prostředí organizace, které může být dynamické nebo neměnné.

## **3.4 Prvky podnikové kultury**

Lukášová (2010, s. 18) označuje jako kulturní prvky nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty.

### **3.4.1 Základní předpoklady**

Základní předpoklady jsou podle Lukášové a Nového (2004, s. 23) zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížné je identifikovat.

### **3.4.2 Hodnoty**

Armstrong a Stephen (2015, s. 166) tvrdí, že hodnoty vyjadřují přesvědčení o tom, co je pro organizaci dobré nebo nejlepší, a co by mělo být nebo by se mělo stát. „Soustava hodnot“ organizace může být využívána jen na úrovni vrcholového vedení, nebo může být sdílena v celé

organizaci, přičemž takovou organizaci by bylo možné považovat za organizaci řízenou hodnotami.

Hodnotou je dle Lukášové a Nového (2004, s. 23) to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivce či skupina přikládá význam. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“ a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace.

### 3.4.3 Normy

Armstrong a Stephen uvádí (2015, s. 166), že normy jsou nepsaná pravidla chování neboli „pravidla hry“, která představují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy lidem říkají, co mají dělat nebo říkat, v co mají věřit nebo dokonce jak se mají oblékat. Nikdy nejsou vyjádřeny písemně – kdyby byly, jednalo by se o zásady nebo postupy.

Podle Lukášové a Nového (2004, s. 24) jsou skupinové normy, tj. normy chování přijaté ve skupině, nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti, komunikace ve skupině, ale i oděvu apod. Odměny či sankce mají především citový charakter.

### 3.4.4 Postoje

Tureckiová (2004, s. 135) charakterizuje postoje jako predispozice a tendence reagovat poměrně stálým a charakteristickým způsobem na určité osoby, předměty, myšlenky a situace.

Dle Lukášové a Nového (2004, s. 23) jsou postoje produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah.

### 3.4.5 Artefakty

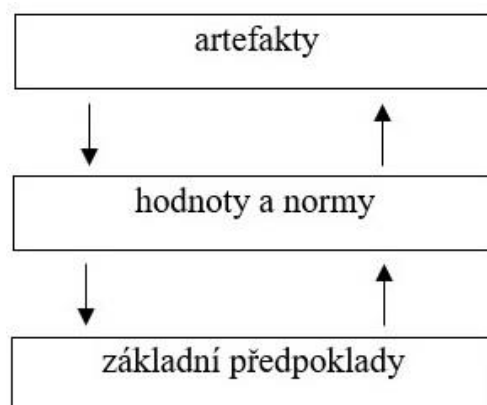
Lukášová a Nový (2004, s. 22–23) rozdělují artefakty:

- **artefakty materiální povahy** jsou obvykle architektura budov, vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod.,
- **artefakty nemateriální povahy** pak jsou jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály.

### 3.5 Struktura podnikové kultury

Lukášová (2010, s. 26–27) píše, že Schein rozlišuje roviny organizace kultury podle toho, v jaké míře jsou jednotlivé projevy kultury manifestované navenek, nakolik jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele a nakolik jsou ovlivnitelné cílenými intervencemi ze strany managementu (viz Obrázek 1).

**Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury**

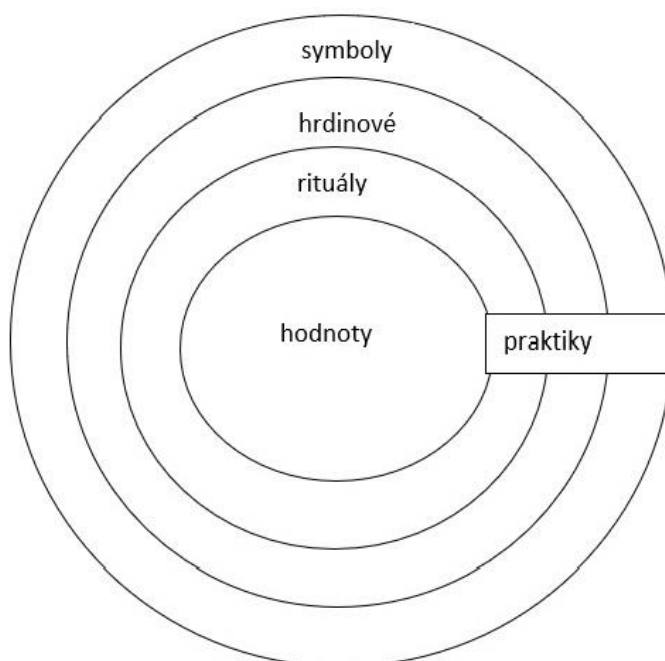


Zdroj: Lukášová, 2010, s. 27

Hofstede, Hofstede a Minkov (2010, s. 8–9) uvádějí, že kulturní rozdíly se projevují několika způsoby. Z mnoha pojmů používaných k popisu projevů kultury, následující čtyři pokrývají celkový pojem nejpřesněji: symboly, hrdinové, rituály a hodnoty.

Lukášová a Nový (2004, s. 30–31) píše, že Hofstede rozlišuje pouze dvě roviny kultury. Přirovnává symboly, hrdiny a rituály podle míry viditelnosti pro vnějšího pozorovatele ke „slupkám cibule“, chápe je tedy jako jednotlivé vrstvy, ovšem všechny společně je označuje jako praktiky. Ty podle něj představují viditelnější část kultury, více či méně pozorovatelnou. Jádrem kultury, které není přímo pozorovatelné a lze je pouze odvodit z chování lidí, jsou podle něj hodnoty (viz Obrázek 2).

**Obrázek 2: „Cibulový“ diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky**



Zdroj: Lukášová a Nový, 2004, s. 31

### **3.6 Obsah a síla podnikové kultury**

Lukášová a Nový (2004, s. 32) uvádí, že organizační kultura, představuje nahromaděnou zkušenost organizace, projevující se v myšlení, cítění a chování příslušníků organizace, determinuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek, vůči vnějšímu prostředí. Hlavními parametry kultury, které podmiňují její funkce v rámci organizace jsou obsah a síla organizační kultury.

„Obsah kultury organizace představují základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů“ (Lukášová, 2010, s. 32).

Podle Bedrnové a Nového (2004, s. 490) síla a slabost organizační kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí.

Lukášová a Nový (2004, s. 32–33) píší, že silou organizační kultury se rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování sdíleny:



- **jsou-li sdíleny ve vysoké míře**, je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní či negativní,
- **je-li organizační kultura slabá**, znamená to, že členové organizace sdílejí společné předpoklady, hodnoty a normy chování jen v malé míře. Jejich chování je pak v podstatně větší míře ovlivněno jejich individuálními charakteristikami, tedy jejich osobními předpoklady, hodnotami a normami chování.

Bedrnová a Nový (2004, s. 489) tvrdí, že aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře je nezbytné, aby splňovala následující kritéria:

- **jasnost, zřetelnost** – jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, jaké aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné,
- **rozšířenost** – je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jednotlivými prvky podnikové kultury nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě,
- **zakotvenost** – vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

### 3.7 Zdroje podnikové kultury

Zdroje organizační kultury dělí Lukášová (2010, s. 33) následovně:

- vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, zejména pak vliv národní kultury, vliv podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, vliv profesionální kultury, ...),
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií.

Vedle uvedených vlivů patří ke zdrojům kultury bezesporu také organizační struktura, metody a systémy řízení (informační systém, systém odměňování, ...), styl vedení atd.

### 3.8 Změna podnikové kultury

Tureckiová (2004, s. 146) uvádí, že řízení firemní kultury je primárně úkolem vrcholového vedení firmy, a především jeho členové proto musí být o potřebnosti změny přesvědčeni, musí změnu iniciovat (připravit scénář jejího průběhu, včetně určení možných problematických oblastí a návrhů zásahů) a získat na svoji stranu všechny významné spojence. To je především liniové manažery a ty zaměstnance, jejichž neformální vliv a autorita mohou být pro úspěšnou realizaci změny obzvláště důležité.

Dle Šiguta (2004, s. 48) je změna podnikové kultury vždy dlouhodobým procesem, který vyžaduje značné úsilí managementu, aby změnil své chování a signalizoval změnu svým podřízeným i svému okolí. Změny si vynucují změnu řízení, metod řízení, informačních systémů, systémů odměňování, předávání zpráv, lidských dovedností, zkušeností.

Podle Tureckiové (2004, s. 146) se management musí vyvarovat manipulace s lidmi a zejména na první pohled lákavé možnosti zdůvodnit změnu jen vybranými argumenty. Úspěšná změna firemní kultury je možná jen při zachování naprosté důvěryhodnosti managementu a důvěry zaměstnanců v manažery.

Šigut (2004, s. 48) tvrdí, že změna kultury může být výrazně komplikována několika faktory. K těm nejběžnějším řadíme existenci subkultur. Lze předpokládat, že při prosazování změn v podniku s více dílčími subkulturami dojde k odhalení určitých projevů neslučitelnosti jednotlivých subkultur, či dokonce jejich vzájemnému konfliktu.

Dle Bedrnové a Nového (2004, s. 496) se přístupy ke změně můžou lišit:

- jedním pólem je stanovisko zastánců možnosti rychlých a relativně snadných změn. Tito představitelé bývají označováni jako „**kulturní inženýři**“ a jejich argument spočívá v tezi, že podnikovou kulturu stejně jako každý další nástroj řízení je možné cílevědomě utvářet, využívat a také měnit,
- opačný pól představují tzv. **kulturisté**, kteří vycházejí z předpokladu, že podniková kultura je organicky se rozvíjející skutečnost, která má svou historii a své zákonitosti, a nelze ji tedy svévolně měnit.

Pettigrew stanovil sedm důvodů, proč je obtížné změnit kulturu:

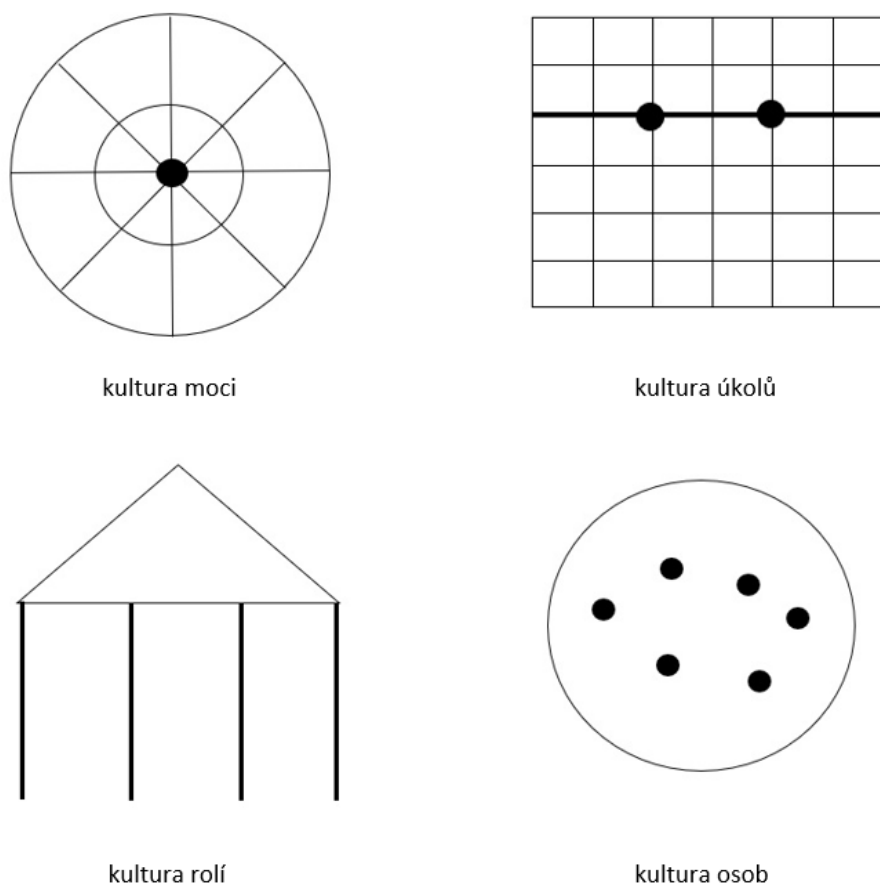
- **úrovně** – kultura existuje na řadě úrovní, od názorů a předpokladů ke kulturním artefaktům,
- **všudypřítomnost** – kultura není jen hluboká, ale i široká a zahrnuje všechnu organizační činnost,
- **implicitnost** – mnohé z kultury se zdá být samozřejmé, je proto obtížné změnit věci, které jsou implicitně částí myšlení a chování lidí,
- **socializace** – kultura má hluboké historické kořeny,
- **političnost** – kultura má vztahy k rozdělení moci v organizaci, protože určité mocenské skupiny mají právně zaručený zájem o to, aby panující názory a kulturní chování zůstalo tak, jak je,
- **pluralita** – organizace mají často pluralitní kultury nebo více než jednu kulturu, tzn. soubor subkultur a rozdílné skupinové zvyky a chování,
- **vzájemná souvislost** – kultura je úzce spojena s politikou organizace, s její strukturou, systémy, lidmi a prioritami. (Pettigrew in Brooks, 2003, s. 229)

## 3.9 Typologie podnikové kultury

### 3.9.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Lukášová a Nový (2004, s. 76–78) píše, že typologie Rogera Harrisona byla patrně první typologií organizační kultury, která byla publikována. Čtyři základní typy, které Harrison vymezil, označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů, kulturu osob. Handy Harrisonovy myšlenky rozpracoval v souvislosti s organizační strukturou firmy a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednoduchých piktogramů (viz Obrázek 3).

**Obrázek 3: Typologie organizační kultury podle Charlese Handyho**



Zdroj: Lukášová a Nový, 2004, s. 76

- 1) **kultura moci** (angl. the power culture) – je podle Handyho kultura organizací v nichž dominantní postavení mají jedinci či jedinec v centru organizace. Typickou organizační strukturu této kultury představují „paprsky“ síly a vlivu, navzájem propojené specializovanými a funkčními vztahy. V kultuře tohoto typu existuje málo pravidel a byrokracie, organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci. Rozhodující osoby v centru „vědí všechno“ a „mohou všechno“. Organizace a pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků. Nástroje, jimiž bylo výsledků dosaženo, nejsou považovány za důležité,
- 2) **kultura úkolů** (angl. the task culture) – je orientována na úkoly, které mají být splněny, a na projekty, které mají být realizovány. Strukturálním základem bývá obvykle síť nebo matice, jejíž některá vlákna jsou silnější než jiná a kde je pravomoc, spojená spíše s odborností než s pozicí, je lokalizována do jednotlivých průsečíků. Úkolem managementu fungujícího v této kultuře je soustředit se na jednotlivé projekty,

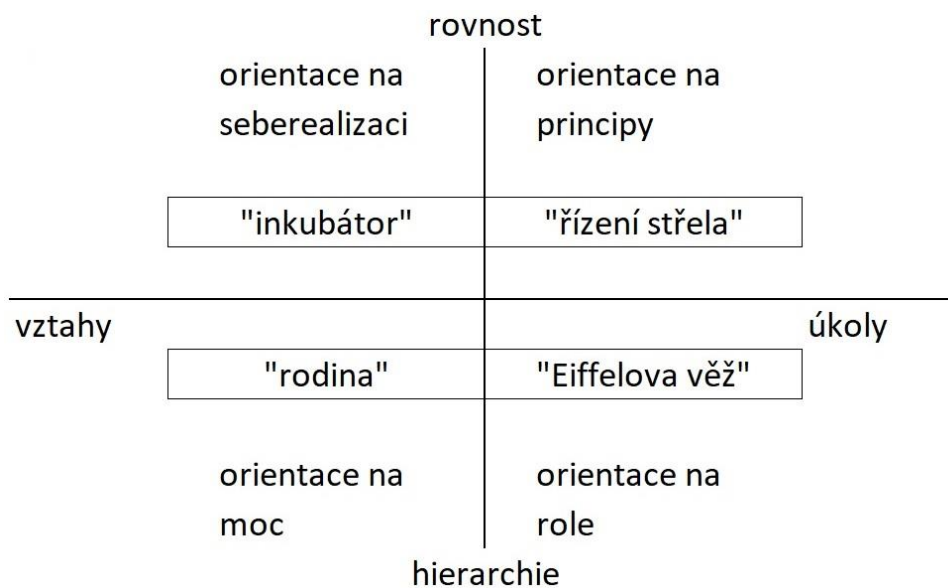
vybírat pro ně vhodné lidi, sestavovat týmy a přidělovat příslušné zdroje tak, aby projekty byly úspěšně realizovány. Síťová organizace pracuje rychle, protože každá skupina či tým disponuje určitou rozhodovací silou, kterou potřebuje k pružnému fungování,

- 3) **kultura rolí** (angl. the role culture) – je kulturou založenou na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Rolí se přitom rozumí chování, které je vymezené popisem práce, určením odpovědnosti, stanovenými normami. Strukturou odpovídající takové kultuře, je hierarchická struktura znázorněná jako řecký chrám. Trojúhelníkový štít představuje nejvyšší management firmy, koordinující nižší organizační stupně, přičemž síla organizace spočívá především v základních pilířích, tedy ve funkcích a specializacích (výroba, finance, ...). Pracovníci jsou vybráni podle toho, jak dokáží naplnit jednotlivé role. Výkon přesahující popis práce a danou roli není vyžadován ani očekáván,
- 4) **kultura osob** (angl. the person culture) – je kulturou, v níž středem veškerého dění je jednotlivec. Vzniká například tam, kde se několik jedinců (právníků, architektů, lékařů) rozhodně, že je v jejich zájmu spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu apod. Schematicky může být znázorněna jako shluk, v němž žádný jednotlivec nemá dominantní postavení, kde vztahy členů jsou partnerské. Jednotliví členové této kultury jsou samostatní, pravomoci jsou v organizaci sdíleny. Základem moci – projevující se ovšem jen tehdy, je-li její uplatnění nutné – je odbornost. Organizace je podřízena jednotlivci a její existence závisí na jednotlivci.

### 3.9.2 Typologie F. Trompenaarse

Dle Lukášové (2010, s. 102–103) jsou základem typologie F. Trompenaarse dvě dimenze: orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost. Kombinací těchto dvou dimenzí pak vznikají čtyři typy kultury, jímž Trompenaars přidělil metaforické názvy: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor (viz Obrázek 4).

**Obrázek 4: Typologie organizační kultury podle Trompenaarse**



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 103

- 1) **rodina** (angl. the family) – je charakteristická blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií „otec“ stojící v čele rodiny, má zkušenosti a autoritu a ví nejlépe, co je třeba dělat. Tlak vedoucí k respektování moci a hierarchie je především morální. Hlavní sankcí je ztráta náklonnosti a místa v rodině. Rozdílné postavení členů v organizaci je považováno za přirozené,
- 2) **Eiffelova věž** (angl. the Eiffel tower) – charakteristickým rysem organizace je přesné rozdělení rolí a funkcí, které jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic,
- 3) **řízená střela** (angl. the guided missile culture) – je rovnostářská a neosobní. Není orientovaná na vztahy, ale na úkoly. Ve středu zájmu této kultury stojí cíle, jichž chce organizace dosáhnout,
- 4) **inkubátor** (angl. the incubator culture) – je založena na sdílení myšlenky, že organizace slouží především pro seberealizaci pracovníků. Struktura i hierarchie jsou minimální, autorita pramení výhradně z osobních předností jedince.

### 3.9.3 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Lukášová a Nový (2004, s. 79–81) uvádějí, že podle typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho s přihlédnutím k vlivu prostředí je možné identifikovat základní typy kultury: kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu. Uvedené čtyři typy

jsou podle nich determinovány dvěma základními aspekty trhu: mírou rizika, která je spojena s aktivitami realizovanými firmami, a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (viz Obrázek 5).

**Obrázek 5: Typologie organizační kultury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho**

rychlost zpětné vazby	velká	kultura "tvrdé práce"	kultura "drsných hochů"
	malá	"procesní" kultura	kultura "sázky na budoucnost"
		malá	velká
míra rizika			

Zdroj: Lukášová a Nový, 2004, s. 80

- 1) **kultura drsných hochů** (angl. the tough-guy, macho culture) – je světem individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, ovšem potřebují rychlou zpětnou informaci o tom, zda jejich aktivity byly úspěšné či nikoliv,
- 2) **kultura tvrdé práce** (angl. the work, hard, play hard culture) – je typická pro firmy, při jejichž podnikání je míra rizika nízká a zpětná vazba trhu rychlá, v nichž důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou,
- 3) **kultura sázky na budoucnost** (angl. the bet-your-company culture) – existuje obvykle v takových firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba velmi pomalá,
- 4) **procesní kultura** (angl. the procese culture) – je vlastní organizacím s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou, kde se pracovníci více soustředí na to, jak věci dělají než na to, co dělají.

### 3.10 Metody diagnostiky

#### 3.10.1 Kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury

Podle Lukášové a Nového (2004, s. 102–103) jsou základními metodami, užívanými v rámci kvalitativní diagnostiky organizační kultury, pozorování, individuální (hloubkový) rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů. Poměrně často jsou však užívány i metody projektivní.

- 1) **pozorování** – pozorování realizované v rámci kvalitativního výzkumu, znamená cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu, a to – vzhledem k indukční povaze kvalitativního přístupu – bez apriori zvolených kritérií pozorování. Na pozorovatele proto klade značné nároky, neboť musí mít dobré teoretické znalosti, aby dokázal vnímat všechno podstatné a aby všechno podstatné také adekvátně zaznamenal,
- 2) **hloubkový rozhovor** – hloubkový rozhovor je nestandardizovaným rozhovorem uskutečňovaným na základě předem připraveného schématu. Tazatel nemá připravené otázky, ale spíše tematické bloky, v jejichž rámci klade volné dotazy a pružně reaguje na situaci, aby stimuloval odpovědi dotazovaného,
- 3) **skupinový rozhovor** – skupinový rozhovor mívá podobně jako rozhovor individuální rovněž předem připravený rámcový scénář, v jehož rámci klade moderátor dotazy. Ve skupině se ovšem navíc využívá vzájemné interakce a výměny názorů členů skupiny,
- 4) **analýza dokumentů** – dokumenty, které mohou být analyzovány za účelem diagnostiky organizační kultury, jsou nejrůznější psané záznamy, uchované v organizaci (výroční zprávy, zápisy z porad, záznamy z hodnotících pohovorů, ...). Cílem analýzy může být pouhé získání určitých informací, zahrnutých v dokumentech, či může jít o hlubší analýzu spojenou se snahou porozumět významu znaků, které byly v dokumentech identifikovány,
- 5) **projektivní metody** – projektivní metody diagnostiky organizační kultury, jsou založeny na tom, že respondentovi je předložen podnět (popis situace, obrázek, začátek věty, kterou je třeba dokončit, ...), který jej přinutí k interpretaci (situace, obrázku, věty, ...), založené na jeho vlastním kulturním cítění a vnímání.

### 3.10.2 Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury

Dle Lukášové (2010, s. 145–149) jsou dvěma základními technikami sběru dat, uplatňovanými v rámci kvantitativní výzkumné metodologie, pozorování a dotazování, přičemž dotazování může být ústní (rozhovor) nebo písemné (dotazník). Při kvantitativním výzkumu jsou ovšem – narozdíl od výzkumu kvalitativního – uvedené metody užívané ve standardizované podobě. Znamená to, že pro získání odpovědí respondentů jsou užívané striktně jednotné podněty a také odpovědi jsou často omezeny na volbu z předem připravených kategorií odpovědí.



- 1) **pozorování** – má-li být pozorování použito jako způsob sběru dat v kvantitativním výzkumu, musí mít pozorovatelé předem připraveny záznamové archy s kategoriemi typů chování a jejich projevů, které se mohou v organizaci objevit,
- 2) **strukturovaný rozhovor** – i v tomto případě je třeba předem připravit příslušné otázky, které musí být respondentům kladeny jednotným způsobem. Osobní kontakt mezi tazatelem a respondentem je na jedné straně výhodou, protože tazatel může podněcovat odpovědi respondenta, na druhé straně je ovšem nevýhodou, neboť respondent by u tak citlivého tématu, jakým organizační kultura je, často uvítal spíše anonymitu. Navíc jde o postup velmi nákladný a zdlouhavý,
- 3) **dotazníkové metody** – dvě základní kategorie metod, které rozlišili, označili Ashkanasy, Broadfoot a Falkus jako dotazníky typologické a dotazníky profilové. U profilových dotazníků pak identifikovali tři specifické subkategorie.
  - a) typologické dotazníky – jsou založeny na teoretické či empirické typologii organizační kultury. Prostřednictvím dotazníku je zjišťována přítomnost či nepřítomnost určité soustavy znaků, které jsou charakteristické pro jednotlivé typy organizační kultury. Na základě míry přítomnosti daných znaků lze u konkrétní organizace identifikovat míru její „blízkosti“ jednotlivým typům,
  - b) projektové dotazníky – využívají rovněž teoreticky či empiricky identifikované dimenze organizační kultury. V tomto případě jde však o analýzu vícedimenzionální. Prostřednictvím položek dotazníku je zjišťována míra výskytů názorů, hodnot, chování apod. odpovídající jednotlivým dimenzím.
    - **deskriptivní dotazníky** – jsou – jak naznačuje název – určeny k popisu obsahu kultury organizace. Měří míru přítomnosti určitých hodnot, norem apod. v organizaci, aniž by byly tyto charakteristiky vztahovány k nějakým konsekvencím,
    - **profilové dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti** – jsou konstruovány za účelem identifikace míry přítomnosti takových charakteristik organizační kultury, které podporují efektivnost organizace,
    - **dotazníky zaměřené na zjišťování souladu** – měří například míru souladu mezi hodnotami zastávajícími managementem a zaměstnanci organizace, mezi hodnotami jedince a organizace apod.

### 3.11 Definice řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům“ (Armstrong a Stephen, 2015, s. 47).

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověku, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace“ (Koubek, 2015, s. 15).

„Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“ (Watson in Armstrong a Stephen, 2015, s. 48).

„Řízení lidských zdrojů představuje jednu z forem personálního řízení, od něhož se liší důrazy a přístupy k řízení lidí, rétorikou o souladu zájmů zainteresovaných stran spíše než obsahem“ (Dvořáková, 2004, s. 107).

### 3.12 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong a Stephen (2015, s. 48) uvádějí, že mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů),
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

### 3.13 Úkoly řízení lidských zdrojů

Dle Koubka (2015, s. 16) je úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů (viz Obrázek 6).

**Obrázek 6: Obecný úkol řízení lidských zdrojů**



Zdroj: Koubek, 2015, s.16

Koubek (2015, s. 16–18) píše, že řízení lidských zdrojů se musí zaměřit na následující hlavní úkoly:

- 1) usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. Snaha zařazovat správného člověka na správné místo se mění ve snahu nalézt pro člověka správnou naplň práce, správné pracovní úkoly, aby se optimálně využívaly jeho schopnosti,
- 2) optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků,

- 3) formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
- 4) personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci, tj. rozvoj jejich pracovních schopností, osobností, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace, k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků,
- 5) dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

### 3.14 Pojetí strategie

Armstrong a Stephen (2015, s. 59) píší, že strategie má tři základní charakteristiky:

- 1) **strategie je směřování dopředu**, kdy strategie určuje cíle a prostředky jejich dosažení. V tomto smyslu strategie vyjadřuje „co chceme dělat“ i „jak to chceme udělat“. Strategie vymezuje dlouhodobé cíle, stejně jako se zabývá tím, jak bude těchto cílů dosaženo. Strategie tak určuje smysluplné kroky k dosahování požadovaných výsledků. Dobrá strategie je ta, která funguje,
- 2) **strategie je respektování skutečnosti**, že schopnost organizace účelně fungovat závisí na její schopnosti účinně využívat potřebné zdroje,
- 3) **strategie je zaměření na dosahování strategického souladu**, to znamená, že při vytváření a uskutečňování specifických strategií, například strategie lidských zdrojů, musí být snahou dosažení souladu mezi těmito specifickými strategiemi a konkurenční strategií organizace v kontextu jejího vnějšího a vnitřního prostředí.

### 3.15 Shrnutí teoretické části

Podniková kultura je specifická pro každý podnik a má tedy vliv na to, jak je podnik vnímán. Jde o soubor procesů, které si podnik vytvořil a které se snaží dodržovat a v ideálním případě i vylepšovat. Zaměstnanci jsou pro podnikovou kulturu klíčoví, neboť ji tvoří a ovlivňují. Cílem podnikové kultury je vytváření pozitivní image, jak uvnitř organizace, tak i při působení navenek.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje procesy, které se zabývají řízením a rozvojem lidských zdrojů a jejichž cílem je zabezpečit zaměstnance pro podnik. S řízením lidských zdrojů je velmi úzce spojena také personalistika. Pro personalistiku i řízení lidských zdrojů je nejdůležitějším prvkem člověk.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Základní informace

Oficiální název společnosti je Národní zemědělské muzeum, s. p. o. (zkratka „NZM“) se sídlem Kostelní 1300/44, 170 00 Praha 7. Právním statutem muzea je státní příspěvková organizace Ministerstva zemědělství České republiky s identifikačním číslem osoby (IČO): 75075741 a daňovým identifikačním číslem (DIČ): CZ75075741. Kontaktovat NZM můžete následujícími způsoby – telefonicky: 220 308 200, e-mailem: [nzm.praha@nzm.cz](mailto:nzm.praha@nzm.cz) a návštěvou webových stránek: [www.nzm.cz](http://www.nzm.cz). Zřizovatelem je Ministerstvo zemědělství České republiky a rokem zřízení byl rok 2006 (rok založení: 1918). Způsob zřízení byl uskutečněn Zřizovací listinou ze dne 30. 11. 2015.

### 4.2 Charakteristika muzea

Národní zemědělské muzeum (viz Obrázek 7, Tabulka 1) v souladu se zřizovací listinou získává, shromažďuje, trvale uchovává, eviduje, odborně zpracovává a zpřístupňuje veřejnosti sbírku hmotných dokladů vývoje zemědělství, lesnictví, myslivosti, rybářství, zoologie, zahradnictví (zahrnující ovocnářství, zelinářství a květinářství), vinařství, botaniky, zpracování zemědělských produktů, potravinářství a gastronomie, dokladů vývoje a rozvoje venkova, tradic, vývoje životního prostředí a kulturní krajiny české i zahraniční, zejména však z území Čech, Moravy a Slezska. Národní zemědělské muzeum pečuje o výstavní a správní budovu v Praze 7 na Letné a o další pobočky, Čáslav, zámek Kačina, zámek Ohrada, Valtice, pod něž je začleněna i Expozice pivovarnictví ve Znojmě, Ostrava (viz Obrázek 8, Tabulka 2). (Výroční zpráva NZM 2018)

Obrázek 7: Logo



Zdroj: Interní materiály společnosti

Tabulka 1: Pobočky a jejich zaměření v oblasti zemědělství v České republice

Pobočka	Zaměření pobočky
Praha	Příběh zemědělství
Čáslav	Muzeum zemědělské techniky
Kačina	Muzeum českého venkova
Ohrada	Muzeum lesnictví, myslivosti a rybářství
Valtice	Muzeum vinařství, zahradnictví a krajiny
Znojmo	Expozice pivovarnictví
Ostrava	Expozice potravin a zemědělská technika

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 8: Mapa poboček Národního zemědělského muzea



Zdroj: Interní materiály společnosti

### **4.2.1 Pobočka Praha**

Hlavní budova Národního zemědělského muzea na Letné nabízí unikátní pohled na zemědělství a fenomény s ním spojené. V přízemí najdete zemědělskou techniku, první patro nabízí pohled na přírodní zdroje, díky kterým si člověk od počátku zajišťoval sběrem a lovem obživu. Druhé patro prezentuje zemědělství jako jeden z největších objevů lidstva. Třetí patro je věnováno stravování. Muzeum má střešní zahradu a dvůr s domácími zvířaty.

### **4.2.2 Pobočka Čáslav**

Čáslavská pobočka Národního zemědělského muzea se zaměřuje především na historii továrních řad traktorů, sklízecích mlátiček a oradel. Unikátní kolekce patří mezi nejvýznamnější a největší odborné sbírky v Evropě.

### **4.2.3 Pobočka Kačina**

Muzeum českého venkova, pobočka Národního zemědělského muzea, sídlí ve výjimečně krásných prostorách zámku Kačina.

### **4.2.4 Pobočka Ohrada**

Muzeum lesnictví, myslivost a rybářství je nejstarším loveckým muzeem v Evropě. První muzejní sbírky loveckých trofejí a vycpanin byly na barokním zámku Ohrada umístěny již v roce 1842.

### **4.2.5 Pobočka Valtice**

Expozice valtické pobočky Národního zemědělského muzea jsou zaměřené na historii vinařství, ovocnářství a přírodního bohatství Lednicko-valtického areálu. Ukazují, jak důležité je uchování křehké rovnováhy mezi člověkem a krajinou.

### **4.2.6 Pobočka Ostrava**

V roce 2019 vznikne v Dolní oblasti Vítkovic nová expozice Národního zemědělského muzea. Muzeum sem přemístí a návštěvníkům zpřístupní část své jedinečné sbírky historické zemědělské techniky a současně otevře interaktivní expozici Potravinářství. (Národní zemědělské muzeum, c2019)



### 4.3 Historie muzea

Instituce oficiálně vznikla 29. 9. 1918 založením spolku České zemědělské muzeum. Po vzniku republiky se spolek transformoval na Československé zemědělské muzeum, ústav pro studium a v povznesení venkova.

Základ muzejní sbírky vytvořily předměty vystavené na Jubilejní výstavě v roce 1891 a na Národopisné výstavě v roce 1895. Tento soubor předmětů tvořil zemědělské oddělení, které bylo součástí Národopisného muzea až do roku 1918.

Muzeum se od samého počátku potýkalo s nedostatkem prostoru, i když časem vznikly ještě pobočky v Bratislavě, Brně a Opavě (zemských hlavních městech). Proto v třicátých letech vznikl projekt na výstavbu nové hlavní budovy v Praze na Letné.

Po válce byla sice budova navráćena muzejním účelům, ale již v roce 1950 byla budova rozhodnutím Státní dislokační komise dočasně uvolněna pro potřeby nově vzniklých projekčních organizací a muzeum bylo přestěhováno do části zámku Konopiště a do zámku Kačina u Kutné Hory.

Ze zámku Konopiště počátkem 60. let 20. století muzeum přesunulo své sbírky na lovecký zámek Ohrada v Hluboké nad Vltavou a ve stejné době získalo do pronájmu i část prostor na zámku Lednice na jižní Moravě. Právě díky spojení s unikátním Lesním a loveckým muzeem, došlo k obohacení sbírky muzea o mimořádné unikáty. Zemědělské muzeum tak má výjimečnou příležitost pokračovat i v tradici čtvrtého nejstaršího muzea v českých zemích a patrně nejstaršího podobně specializovaného muzea v Evropě.

Na přelomu 80. a 90. let získalo muzeum další výstavní a depozitní prostory ve Zdechovicích, Valticích (měšťanský dům na náměstí, kde má NZM pobočku dodnes) a na Janově hradě. V roce 2001 byly vyklizeny prostory v Lednici, v letech 2002-2003 proběhlo stěhování sbírek ze Zdechovic do areálu v Čáslavi, který je pro veřejnost otevřen od roku 2004. Do své původní budovy v Praze se muzeum vrátilo až roku 1994.

V roce 2006 došlo k přechodu zřizovatelské funkce z Ministerstva kultury na Ministerstvo zemědělství, které zřídilo novou příspěvkovou organizaci s názvem Národní zemědělské muzeum.

V dnešní době muzeum usiluje nejen o navázání na prvorepublikovou tradici, ale také o aplikaci nejmodernějších muzeologických trendů a důstojný návrat mezi významná muzea naší země. (Národní zemědělské muzeum, c2019)

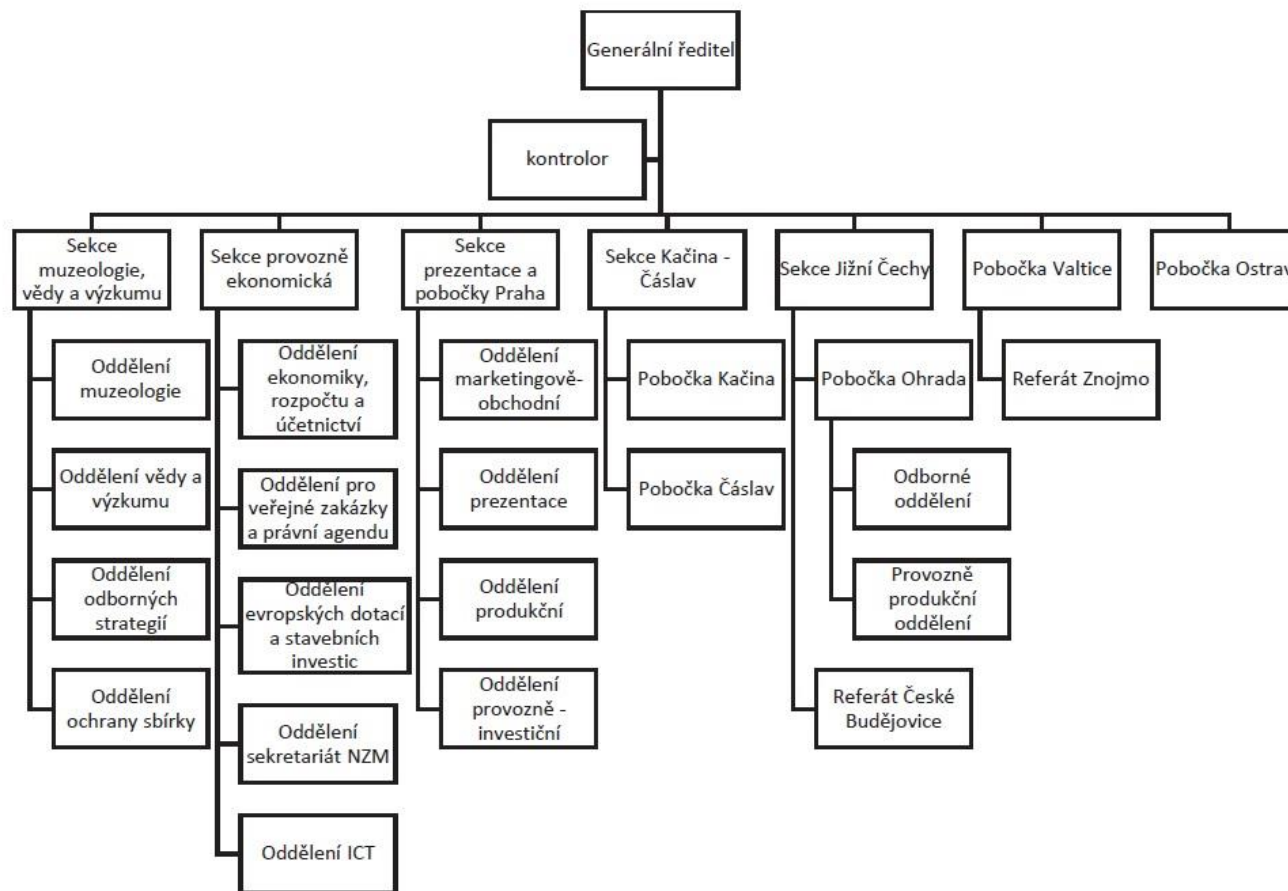
## **4.4 Organizační struktura**

Organizační struktura Národního zemědělského muzea, s. p. o. (viz Obrázek 9) má 7 sekcí/poboček – Sekce muzeologie, vědy a výzkumu, Sekce provozně – ekonomická, Sekce prezentace a pobočky Praha, Sekce Kačina – Čáslav (Pobočka Kačina, Pobočka Čáslav), Sekce Jižní Čechy (Pobočka Ohrada), Pobočka Valtice (Referát Znojmo), Pobočka Ostrava, které řídí generální ředitel. Práci generálního ředitele kontroluje kontrolor. Některé sekce nebo pobočky mají na starosti oddělení případně referáty. Organizační schéma je platné k 31. 12. 2018. V roce 2018 bylo v muzeu zaměstnáno 83 osob.

Organizační struktura, kterou Národní zemědělské muzeum, s. p. o. využívá, je divizní organizační struktura. Každá z poboček (divizí) pracuje relativně samostatně, avšak mají společného generálního ředitele. Výhodou je, že každá z poboček se zabývá odlišnými typy výstav podle geografického umístění, a můžou se tak specializovat. Snižuje se zatížení generálního vedení. Nevýhodou je zvýšení počtu administrativních míst. Generální vedení může ztratit kontrolu nad jednotlivými pobočkami a pobočky můžou navzájem soupeřit.

## Obrázek 9: Organizační struktura

### Organizační schéma v roce 2018



Organizační schéma NNM platné k 31. 12. 2018

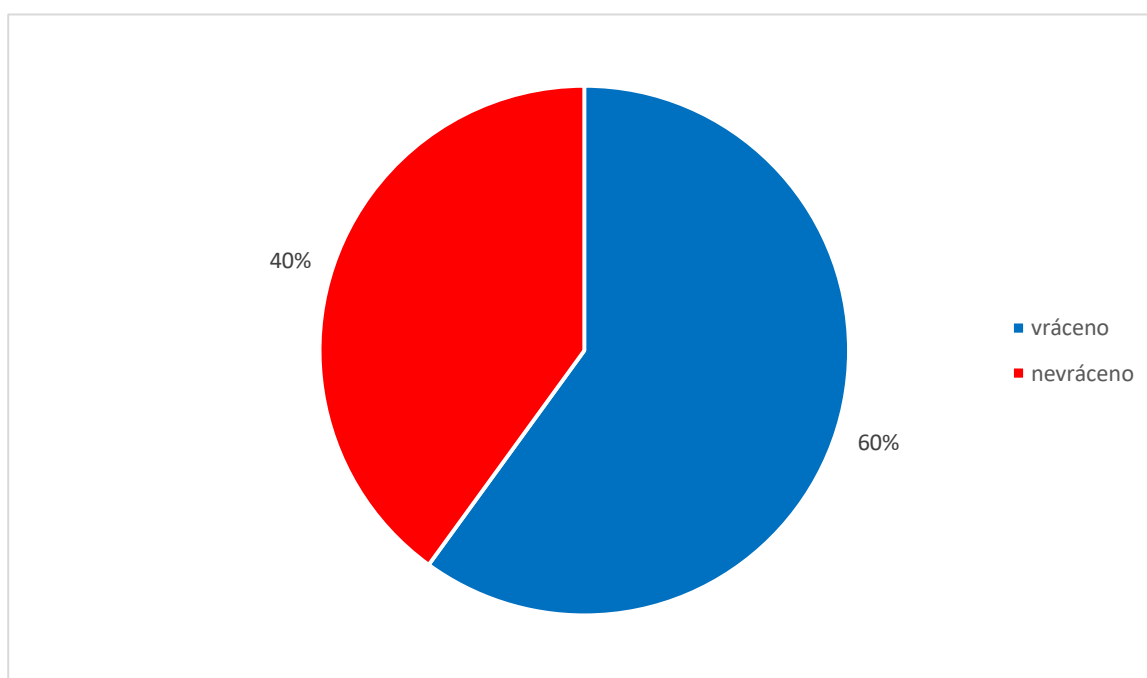
Zdroj: Výroční zpráva NNM 2018

## 4.5 Dotazníkové šetření

### 4.5.1 Výsledky dotazníkové šetření

Součástí bakalářské práce je dotazníkové šetření, které probíhalo elektronickou formou. Všem zaměstnancům Národního zemědělského muzea, s. p. o. byl odeslán odkaz na vyplnění dotazníku prostřednictvím internetu. Společnost měla podle Výroční zprávy z roku 2018 celkem 83 zaměstnanců. Navracených dotazníků je dohromady 50. Počet dotazníků, na které nebylo zodpovězeno je 33. Návratnost dotazníků tedy činí 60 %.

**Graf 1: Návratnost dotazníků**



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 1: Na jaké pracovní pozici pracujete?

**Tabulka 2: Pracovní pozice**

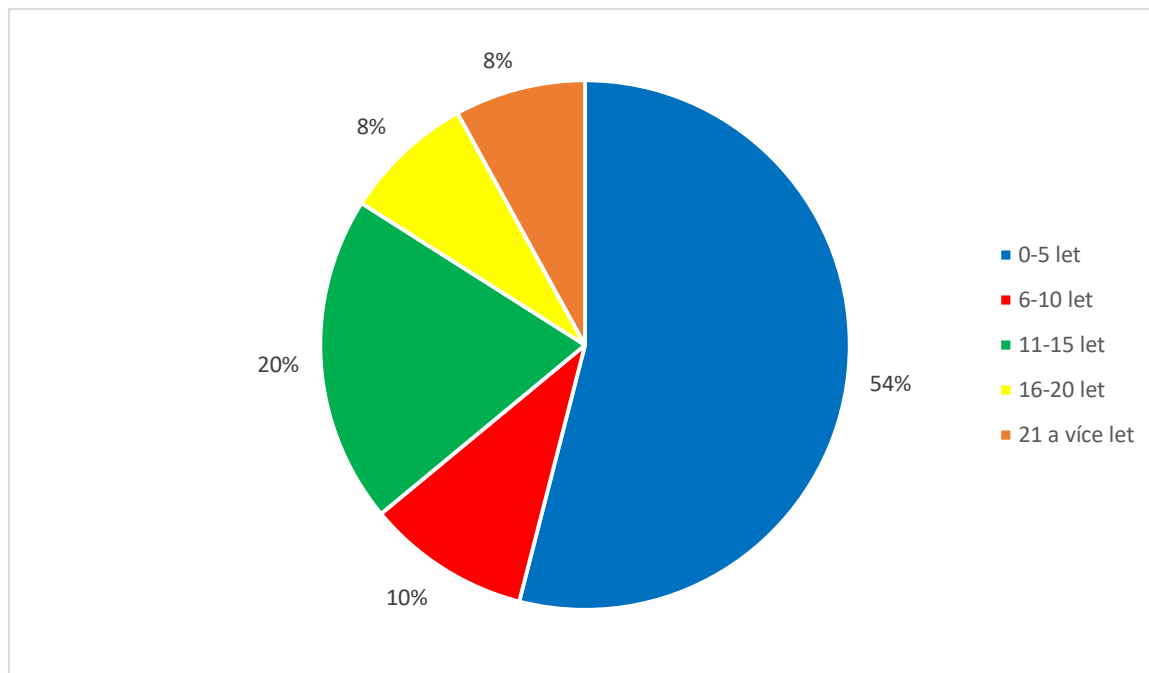
<b>Pracovní pozice</b>	<b>Počet</b>
Kurátor	10x
Vedoucí, vedoucí oddělení, vedoucí pracovník	5x
Provozář, technický pracovník	4x
Administrativní pracovník	3x
Asistent, asistent ředitele	3x
Pokladní	3x
Účetní	3x
Prezentace, referent marketingu, marketing specialista	3x
Ředitel, ředitel pobočky	2x
Dokumentátor	2x
Lektor	2x
Knihovník	1x
Personalista	1x
Finanční referent	1x
Uklízeč	1x
Konzervátor	1x
Výtvarník	1x
Pokladní, uklízečka	1x
Archeolog, kurátor	1x
Kurátor, vědeckovýzkumný pracovník	1x
Koordinační a produkční pracovník	1x

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 3 ukazuje, že v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. pracuje nejvíce zaměstnanců ve funkci „kurátora“, a to celkem 10 osob. Na druhém místě s počtem pěti osob se umístila pracovní pozice „vedoucí, vedoucí oddělení, vedoucí pracovník“. Na třetím místě jsou čtyři osoby pracující jako „provozář, technický pracovník“. Na čtvrtém místě v počtu tří osob jsou následující povolání: „administrativní pracovník; asistent, asistent ředitele“; „pokladní“; „účetní“; „prezentace, referent marketingu, marketing specialista“. Odpovědi „ředitel, ředitel pobočky“; „dokumentátor“ a „lektor“ byly zaznamenány u dvou osob. Jedna osoba pracuje jako „knihovník“; „personalista“; „finanční referent“; „uklízeč“; „konzervátor“; „výtvarník“. Čtyři osoby uvedly, že zastávají dvě funkce zároveň, a to „pokladní, uklízečka“; „archeolog, kurátor“; „kurátor, vědeckovýzkumný pracovník“, „koordinační a produkční pracovník“.

## Otázka číslo 2: Jak dlouho pracujete v NZM?

**Graf 2: Doba zaměstnání v NZM**

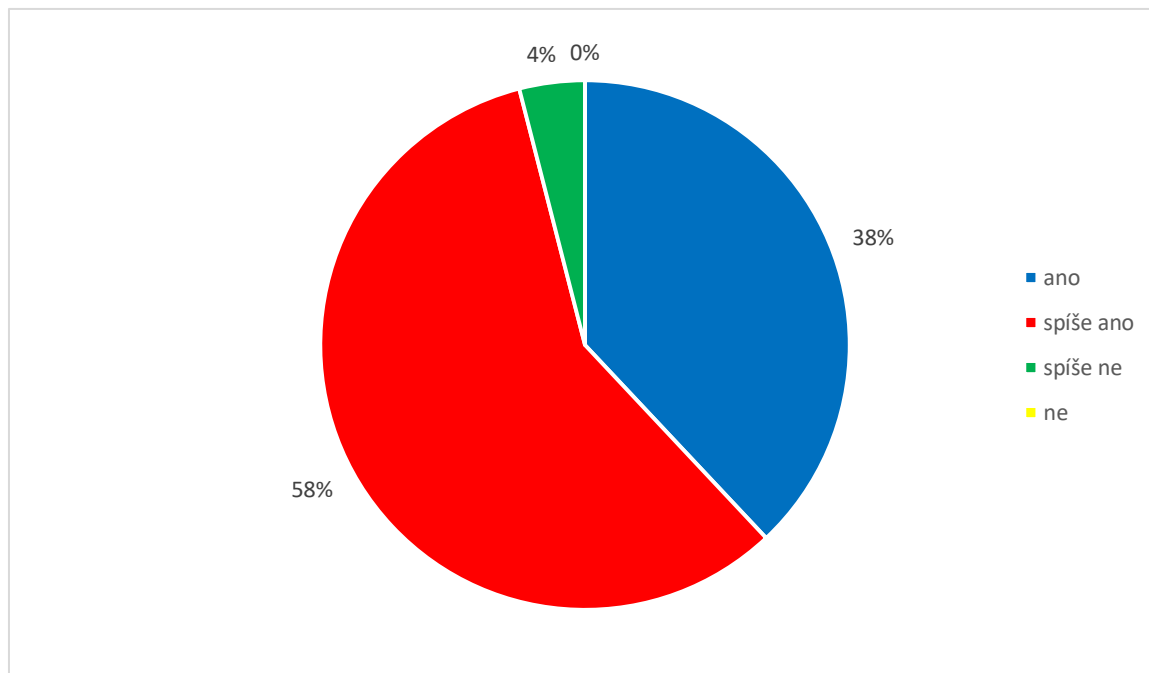


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 2 vyplývá, že více než polovina zaměstnanců, konkrétně 27 osob, tj. 54 % pracuje ve společnosti pouze „0-5 let“. V rozmezí „6-10 let“ je v muzeu nyní zaměstnáno 5 osob, tj. 10 %. Druhou nejčastější odpovědí byla varianta „11-15 let“, kterou zvolilo 10 osob, tj. 20 %. V rozmezí „16-20 let“ a „21 a více let“ pracují v NZM shodně 4 osoby, tj. 8 %. Fluktuace v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. je poměrně vysoká. Nelze však jasně definovat, kterých pracovních pozic se týká, neboť odpovědi jsou různorodé, a tak nenaznačují žádný vztah mezi konkrétní pracovní pozicí a mírou fluktuace zaměstnanců.

Otázka číslo 3: Jste v zaměstnání spokojen(a)?

**Graf 3: Spokojenost v zaměstnání**

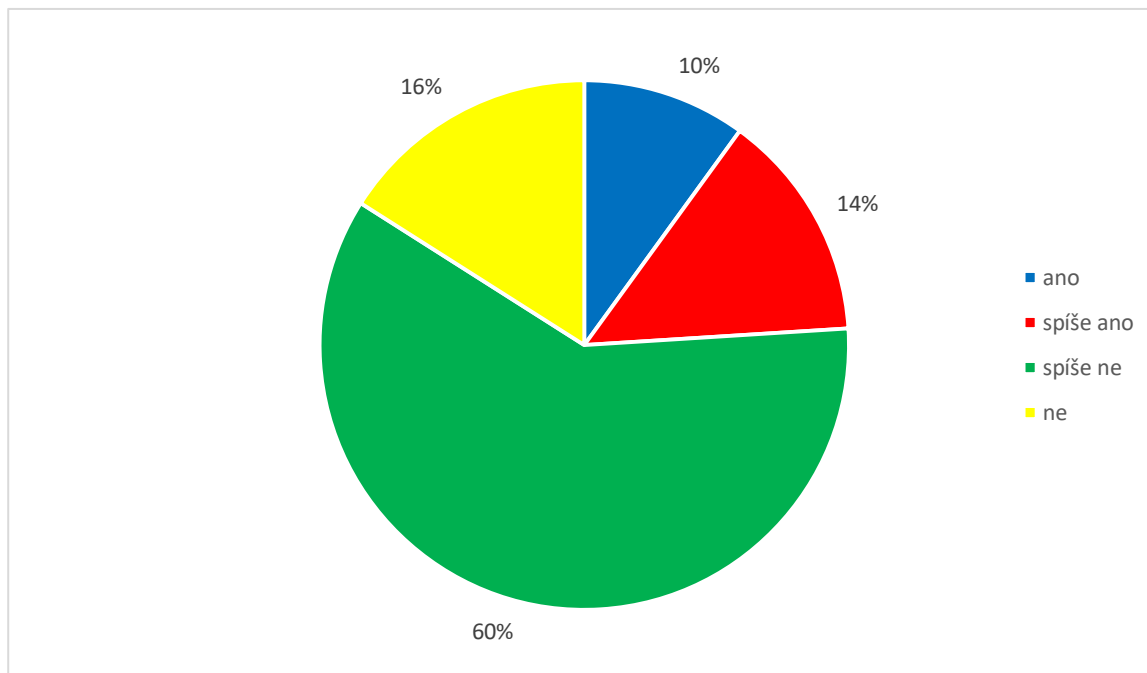


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků třetí otázky je vidět, že téměř všichni zaměstnanci jsou v muzeu spokojeni, celkem neuvěřitelných 48 osob (96 %). Přesněji odpověď „ano“ zvolilo 19 osob, tj. 38 % a variantu „spíše ano“ 29 osob, tj. 58 %, což je také nejčastější zvolená varianta. Nespokojenost vyjádřili jenom 2 zaměstnanci, tj. 4 %, když vybrali možnost „spíše ne“. Odpověď „ne“ však nebyla uvedena ani jednou. Lze tedy konstatovat, že zaměstnavatel vytváří pro své pracovníky optimální prostředí a na druhou stranu jsou tito lidé loajální vůči společnosti. Spokojenost tím vzniká na obou stranách.

#### Otázka číslo 4: Máte strach ze ztráty zaměstnání?

**Graf 4: Strach ze ztráty zaměstnání**



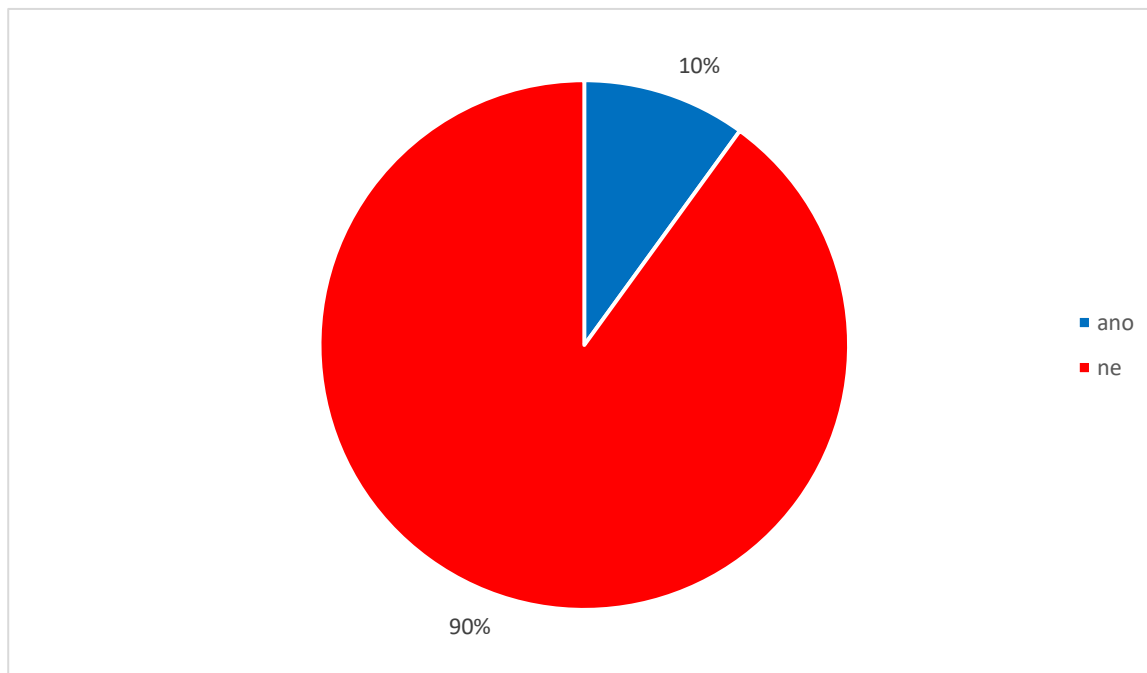
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky v grafu číslo 4 ukazují, že  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců dali při výběru přednost negativní odpovědi, tzn. nemají strach ze ztráty zaměstnání, což se týká 38 osob (76 %). Nejuváděnější odpověď, zahrnující více než polovinu zaměstnanců, je varianta „spíše ne“, a to 30 osob, tj. 60 %. Možnost „ne“ označilo 8 osob, tj. 16 %. Zbýlých 12 osob (24 %) odpovědělo kladným způsobem. Strach ze ztráty současného zaměstnání vyjádřilo variantou „ano“ 5 osob, tj. 10 % a „spíše ano“ bylo uvedeno u 7 osob, tj. 14 %. Důvody, proč respondenti odpověděli kladně, se dotazník nezabýval.



Otázka číslo 5: Uvažujete o změně zaměstnání?

**Graf 5: Změna zaměstnání**

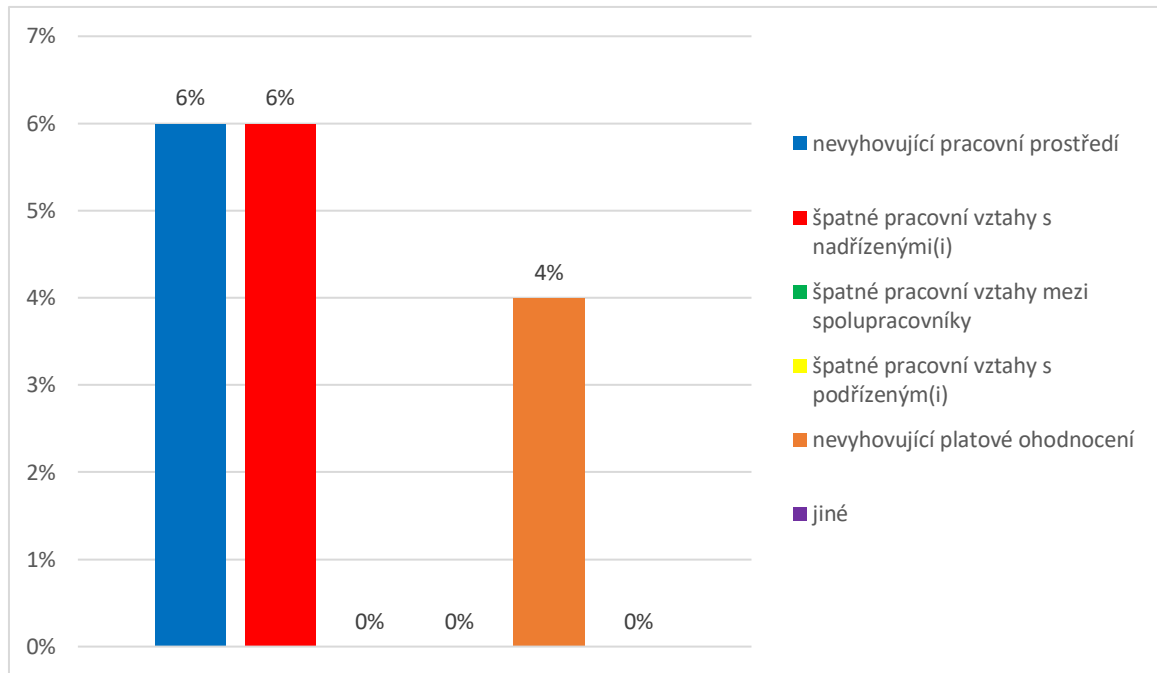


Zdroj: Vlastní zpracování

Podle dostupných výsledků páté otázky zjišťujeme, že 45 osob, tj. 90 % v současné době nechce nebo nyní neuvažuje o změně stávajícího zaměstnání v muzeu a vybrali tak odpověď „ne“. Ovšem z různých důvodů, možností „ano“ 5 osob, tj. 10 % zvažuje, že z Národního zemědělského muzea, s. p. o. odejdou za jiným zaměstnáním. Veškeré důvody, které vedly zaměstnance k tomuto rozhodnutí rozebírá následující otázka dotazníkového šetření.

### Otázka číslo 6: Pokud ano, z jakého důvodu?

**Graf 6: Důvody ke změně zaměstnání**

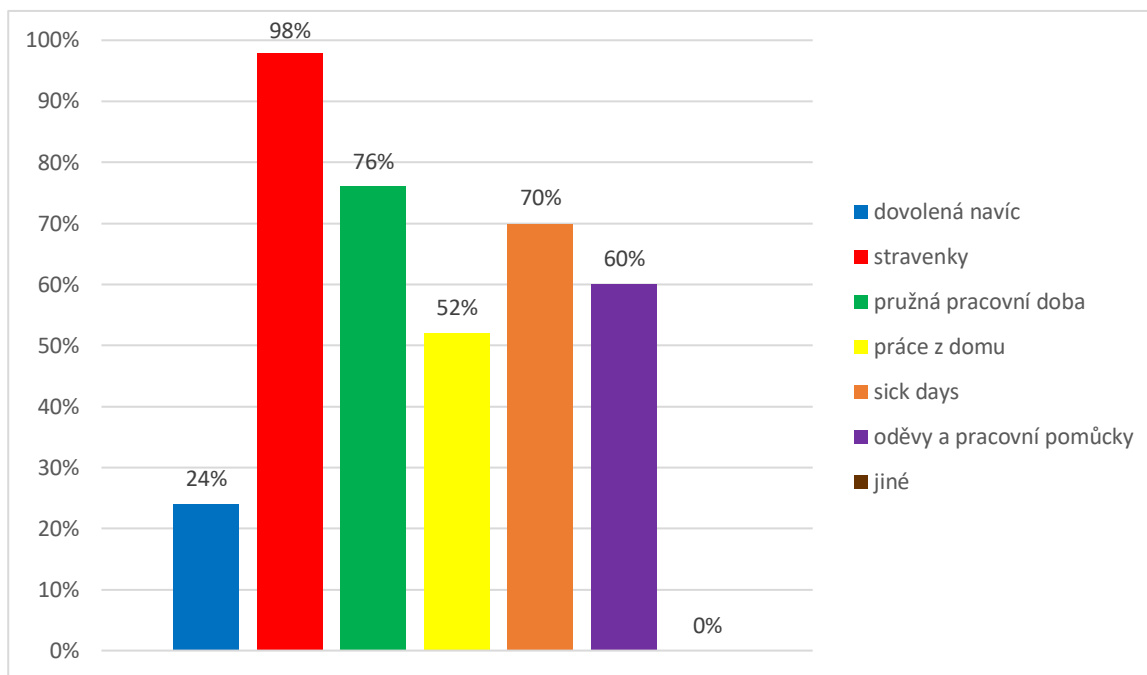


Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud respondenti v předchozí otázce uvedli, že uvažují o změně zaměstnání, měli v šesté otázce označit veškeré důvody, které je k tomuto rozhodnutí vedly, tzn. měli možnost vybrat více odpovědí, případně uvést svůj vlastní důvod (důvody). V grafu číslo 6 vidíme, že dohromady bylo v dotazníku označeno 3x, tj. 6 % „nevyhovující pracovní prostředí“ a rovněž „špatné pracovní vztahy s nadřízeným(i)“. Poslední zvolenou variantou, kterou dotazovaní zapsali, je „nevyhovující platové ohodnocení“, a to 2x, tj. 4 %. „Špatné pracovní vztahy mezi spolupracovníky“, „špatné pracovní vztahy v podřízeným(i)“, případně „vlastní odpovědi“ nebyly uvedeny ani jednou. Responzí, kteří v otázce číslo 5, uvedli možnost „ne“, na tuto otázku neodpovídali.

## Otázka číslo 7: Jaké benefity Vám NZM nabízí?

**Graf 7: Benefity v NZM**

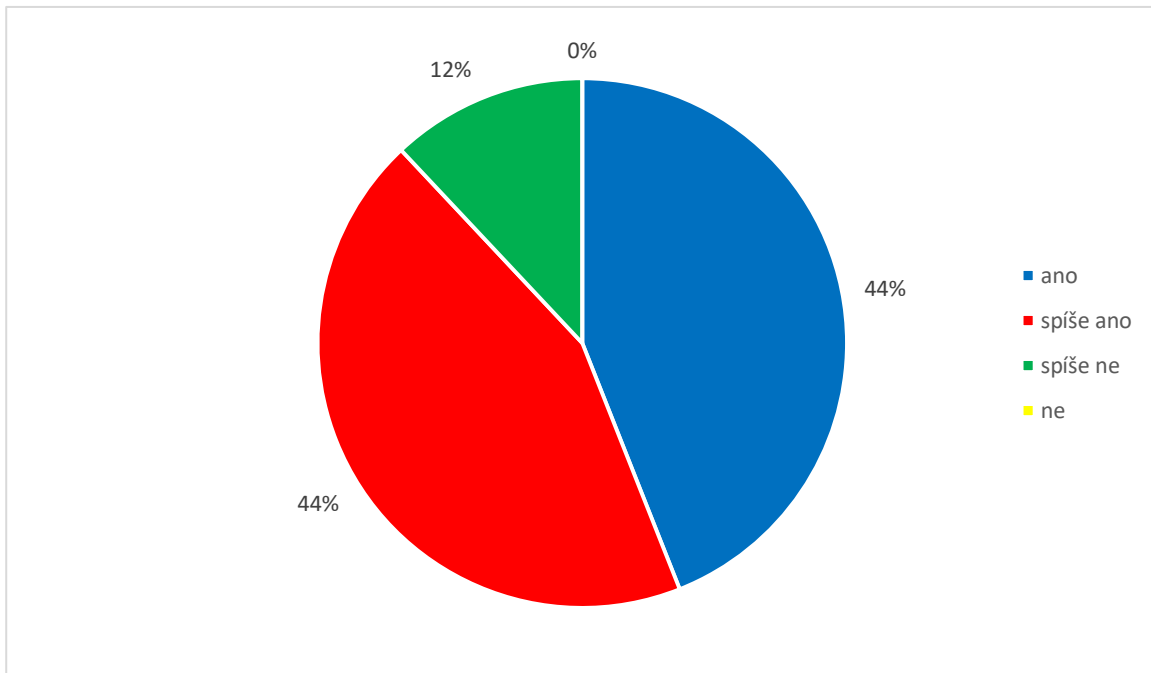


Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu číslo 7 vidíme benefity, které Národní zemědělské muzeum, s. p. o. nabízí svým zaměstnancům. Respondenti měli vybrat všechny výhody, které jim zaměstnavatel poskytuje. Nejčastějším poskytovaným benefitem jsou „stravenky“, které dostávají bez jednoho člověka všichni zaměstnanci, tedy 49 osob, tj. 98 %. Co se týče pracovní doby, 38 osob, tj. 76 % může využívat „pružnou pracovní dobu“, tzn. pracovník si sám volí začátek, popř. i konec pracovní doby v určitém časovém rozmezí. V případě nemoci lze v muzeu využít „sick days“ (zdravotní volno, indispoziční volno), což uvedlo 35 osob, tj. 70 %. Společnost nabízí svým pracovníkům „oděvy a pracovní pomůcky“, které může využít 30 osob, tj. 60 %. „Dovolená navíc“ je dostupná pro 12 osob, tj. 24 %. „Jiné“ varianty opět nebyly uvedeny.

Otázka číslo 8: Vyhovuje Vám pracovní prostředí?

**Graf 8: Pracovní prostředí**

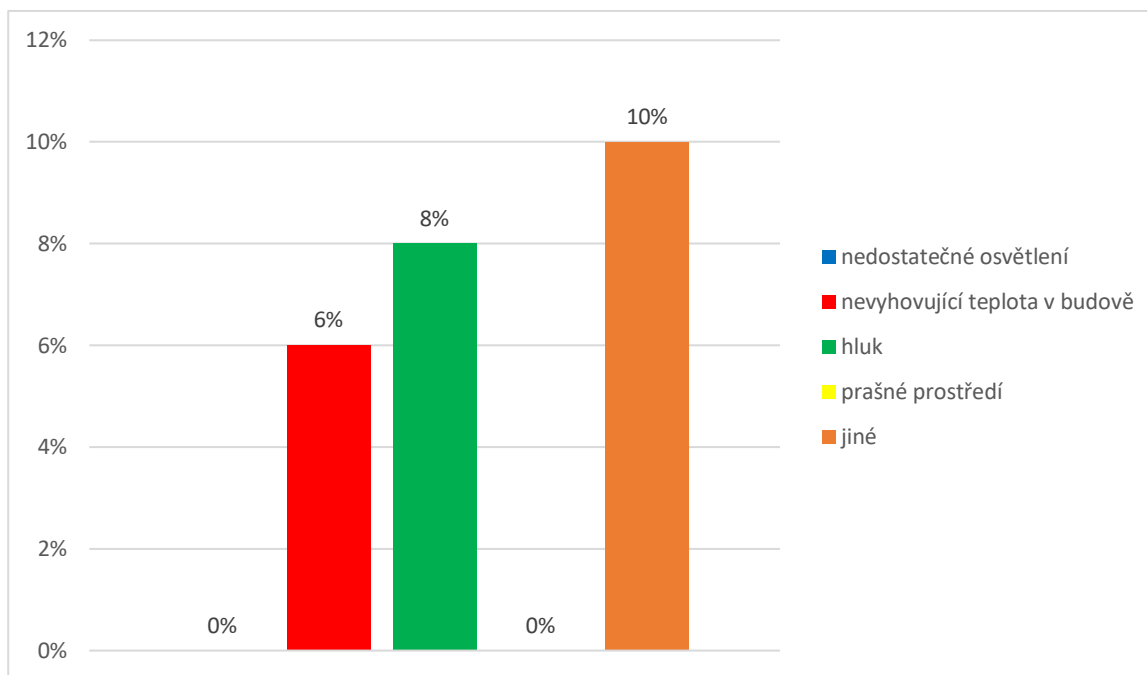


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 8 ukazuje, že pracovní prostředí v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. působí pozitivním způsobem na 44 osob (88 %). Přesněji obě varianty „ano“ a „spíše ano“ zvolilo v obou případech shodně 22 osob, tj. 44 %. Zápornou možností „spíše ne“ se vyjádřilo 6 osob, tj. 14 %. Negativní „ne“ nezvolil nikdo z oslovených, což je pro společnost povzbuzující zjištění. Na základě výsledků je tedy patrné, že pracovní prostředí ve společnosti je dobré, ale přesto by mohlo být vylepšeno. Důvody, které vedly respondenty k volbě záporných odpovědí, se zabývá následující otázka dotazníkového šetření.

## Otázka číslo 9: Pokud ne, jaké prostředí pro práci Vám nevyhovuje?

**Graf 9: Nevyhovující pracovní prostředí**



Zdroj: Vlastní zpracování

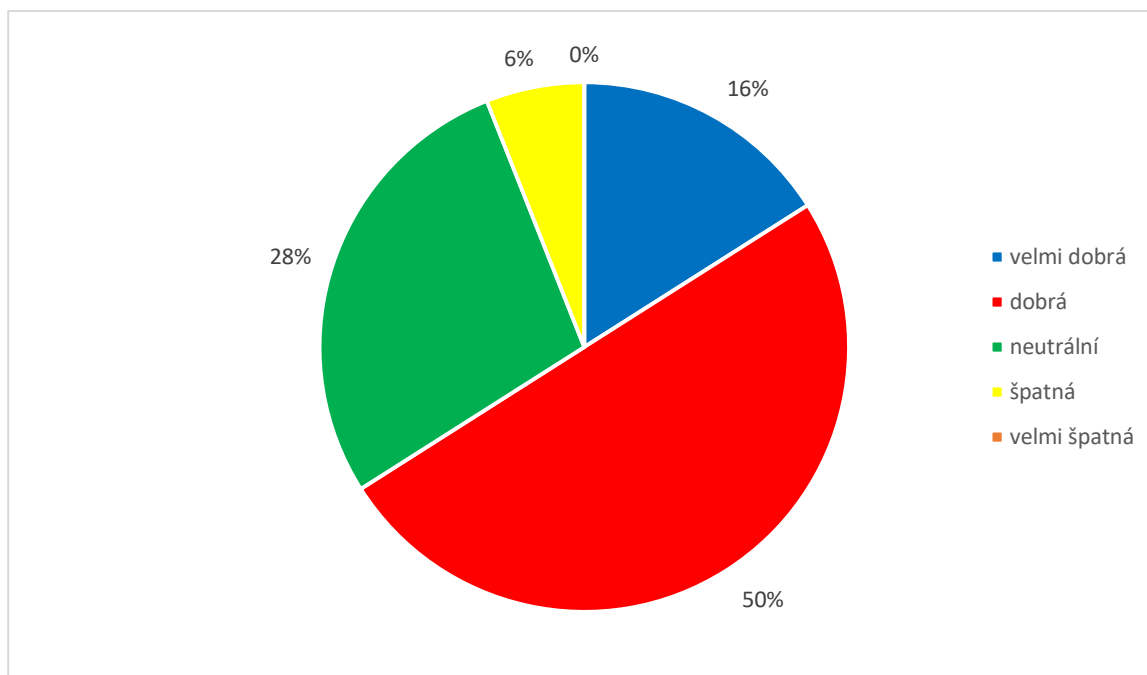
Na otázku číslo 9 odpovídali pouze ti respondenti, kteří u předchozí otázky odpověděli záporným způsobem. Nejčastějším důvodem nespokojenosti s pracovním prostředím je „hluk“, a to pro 4 osoby, tj. 8 %. Poslední vybranou variantou z předem definovaných možností je „nevyhovující teplota v budově“, jak uvedly 3 osoby, tj. 6 %. Nedostatky v oblasti „nedostatečného osvětlení“ a „prašného prostředí“ podle dotazovaných v muzeu nejsou. „Jiný“ důvod k nespokojenosti uvedlo celkem 5 osob, tj. 10 %. Nejčastěji je uveden „malý pracovní prostor“ a s tím související „vysoký počet pracovníků v kanceláři“.

Jiné odpovědi:

- náplň práce vyžaduje značnou míru koncentrace, což je v počtu tolika lidí v malém prostoru občas náročné pro soustředění ostatních,
- mnoho pracovníků v kanceláři, žádné soukromí,
- vzdálenost toalet, rozlehlost areálu,
- malý pracovní prostor,
- příliš mnoho osob v jedné kanceláři.

### Otázka číslo 10: Jaká je pracovní atmosféra v NZM?

**Graf 10: Pracovní atmosféra**

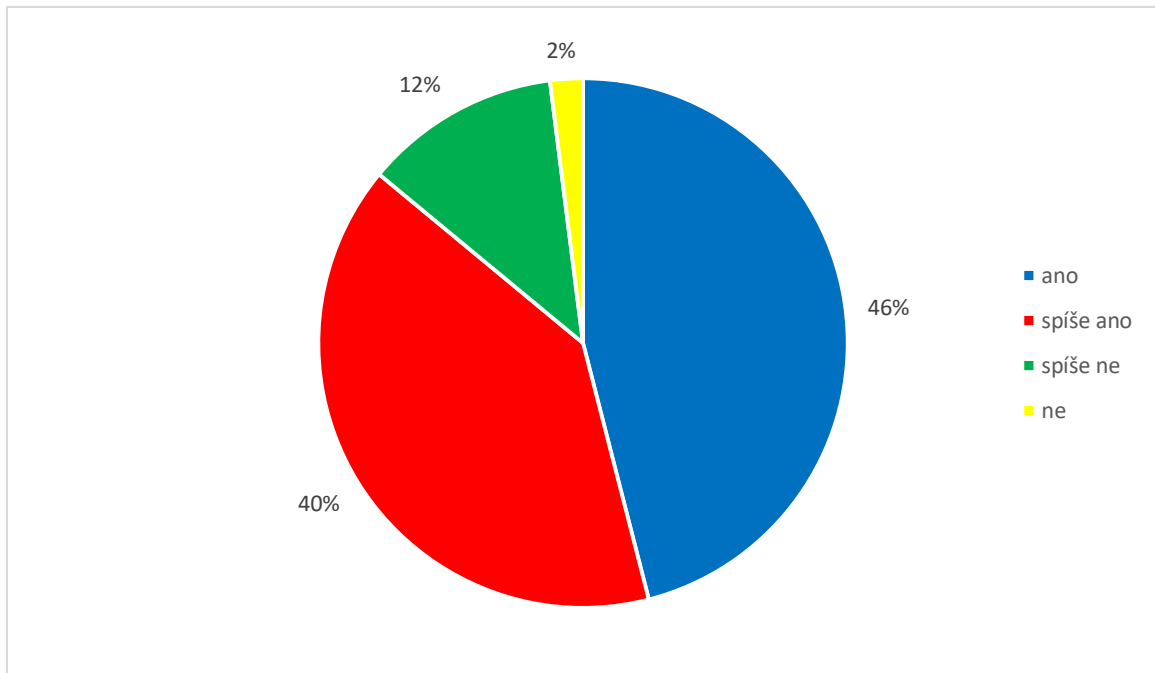


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 10 vyplývá, že většina zaměstnanců je s pracovní atmosférou v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. spokojena a hodnotí ji tedy kladně, jak v dotazníkovém šetření uvedlo v součtu 33 osob (66 %). V polovině případů zaměstnanci uvedli, že je pracovní atmosféra „dobrá“, což je 25 osob, tj. 50 %. Atmosféru jako „velmi dobrou“ ohodnotilo 8 osob, tj. 16 %. Druhá nejčastěji uváděna varianta „neutrální“ panuje v muzeu podle 14 osob, tj. 28 %. Ovšem 3 osoby, tj. 6 % si myslí, že je pracovní atmosféra „špatná“. „Velmi špatně“ se o atmosféře v muzeu nikdo nevyjádřil.

Otázka číslo 11: Ovlivňuje pracovní atmosféra Vaši práci?

**Graf 11: Ovlivnění práce pracovní atmosférou**

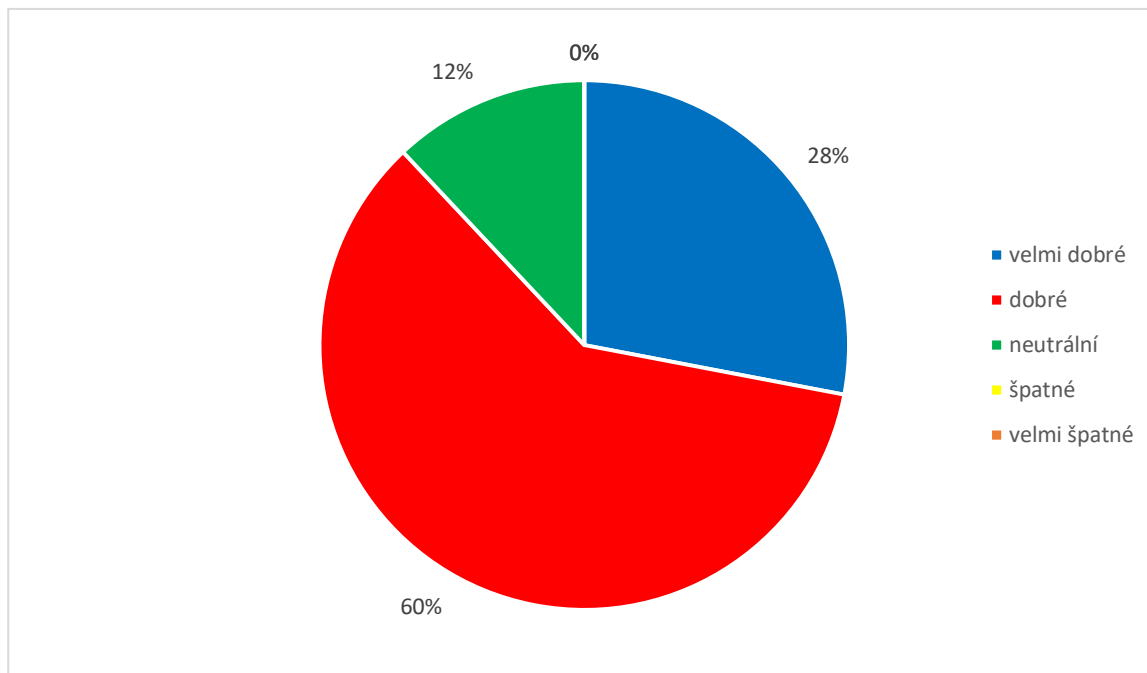


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 11 navazuje na předchozí otázku o stavu pracovní atmosféry v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. Jak můžeme vidět v grafu, 43 osob (86 %) je pracovní atmosférou při výkonu svého povolání ovlivněno. Variantu „ano“ zvolilo celkem 23 osob, tj. 46 %. Následující „spíše ano“ vybralo 20 osob, tj. 40 %. Pracovní atmosféra neovlivňuje nebo téměř neovlivňuje 7 osob (14 %). Možnost „spíše ne“ označilo 6 osob, tj. 12 % a jednoznačné „ne“ zapsala pouze 1 osoba, tj. 2 %. Tento zaměstnanec nespatřuje žádnou souvislost mezi pracovní atmosférou a ovlivněním vlastní práce.

## Otázka číslo 12: Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky?

**Graf 12: Vztahy se spolupracovníky**



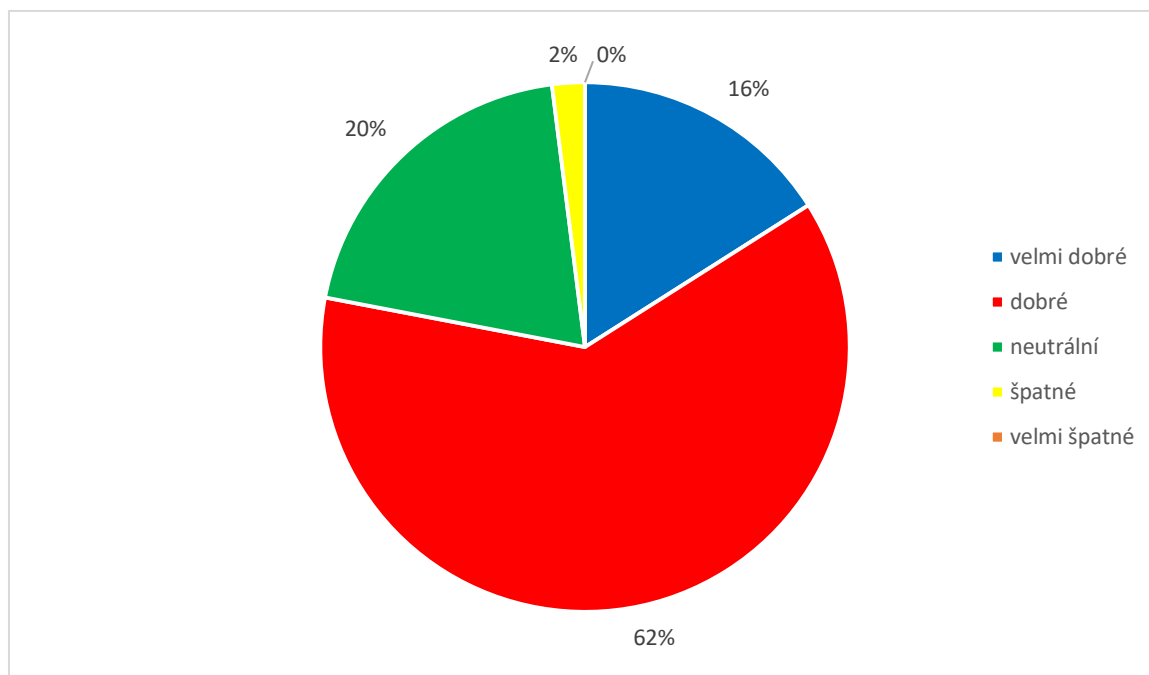
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě grafu číslo 12, můžeme konstatovat, že kladně hodnotí vztahy se svými spolupracovníky dohromady 44 osob (88 %). Nejčastěji jsou vztahy ve společnosti „dobré“, což uvedlo 30 osob, tj. 60 %. Vztahy označené jako „velmi dobré“ spatřuje 14 osob, tj. 28 %. „Neutrální vztahy“ se spolupracovníky má nyní 6 osob, tj. 12 %. „Špatné“ nebo snad dokonce „velmi špatné“ vztahy mezi kolegy v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. nejsou, což je přínosem jak pro zaměstnance, tak pro společnost. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci, kteří pracují na stejné úrovni, tzn. nikdo není nadřazeným, mají mezi sebou častěji pozitivní vztahy.



Otázka číslo 13: Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízeným(i)?

**Graf 13: Vztahy s nadřízeným(i)**

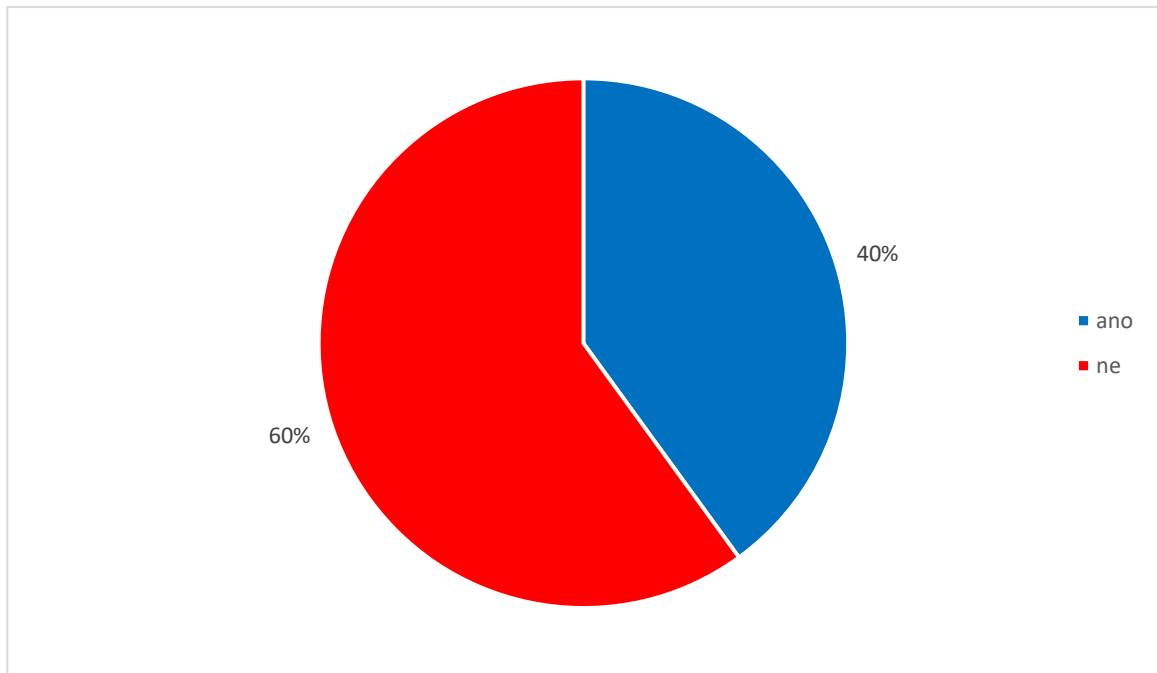


Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu číslo 13 lze říci, že kladně hodnotí vztahy s nadřízeným(i) 39 osob (78 %). Nejčastěji jsou vztahy ve společnosti „dobré“, jak odpovědělo 31 osob, tj. 62 %. „Velmi dobré“ vztahy má se svými nadřízeným(i) 8 osob, tj. 16 %. „Neutrální“ vztahy panují u 10 osob, tj. 20 %. Avšak 1 osoba, tj. 2 % si myslí, že vztahy v muzeu mezi zaměstnanci a nadřízeným(i) jsou „špatné“. Možnost „velmi špatné“ nikdo nezvolil. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci mají lepší vztahy se svými spolupracovníky než s nadřízeným(i). Nicméně rozdíl není tak velký a dá se říci, že nadřízení se snaží vytvořit co nejlepší vztahy mezi nimi a řadovými zaměstnanci.

Otázka číslo 14: Setkáváte se s kolegy mimo práci?

**Graf 14: Setkávání s kolegy**

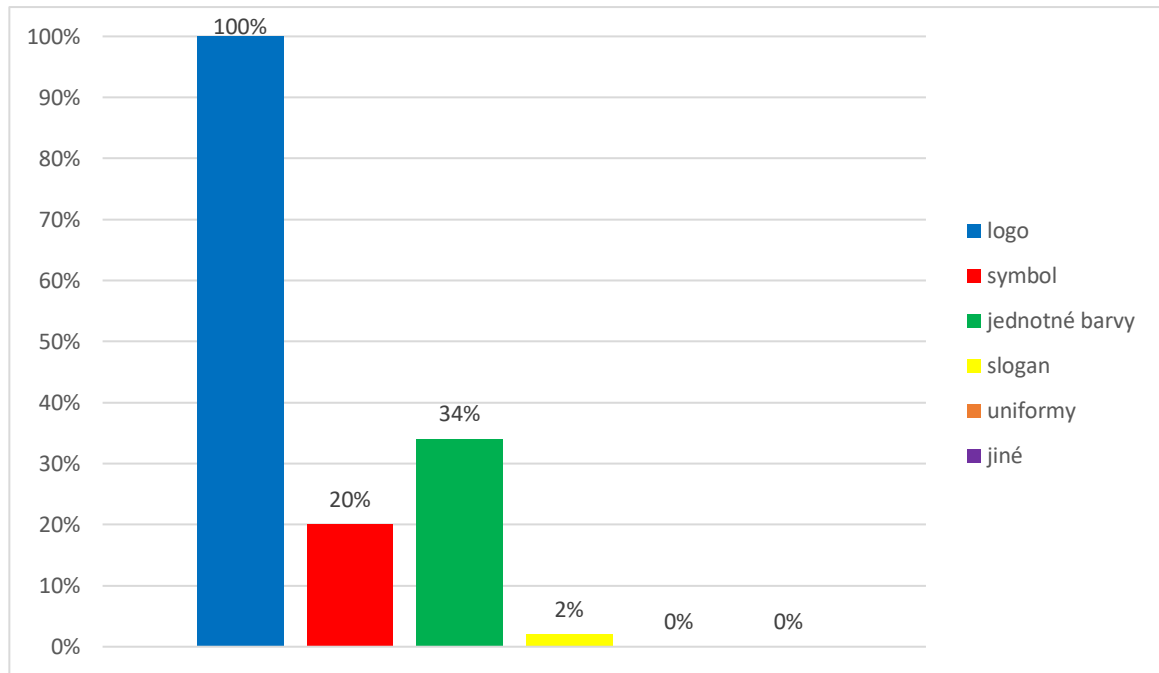


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v grafu číslo 14, s kolegy ze zaměstnání se ve volném čase stýká 20 osob, tj. 40 % a zvolili tedy odpověď „ano“. Zbýlých 30 osob, tj. 60 % o setkání s kolegy mimo pracovní dobu nemá zájem, a tak vybrali variantu „ne“. Nicméně jak vyplynulo z otázky číslo 12 a 13, vztahy mezi kolegy jsou většinou pozitivní. Je tedy možné, že se lidé společně v zaměstnání baví a komunikují, avšak z nějakých důvodů nemají potřebu setkávat se i mimo zaměstnání.

Otázka číslo 15: Jaké symboly NZM používá?

**Graf 15: Symboly v NZM**

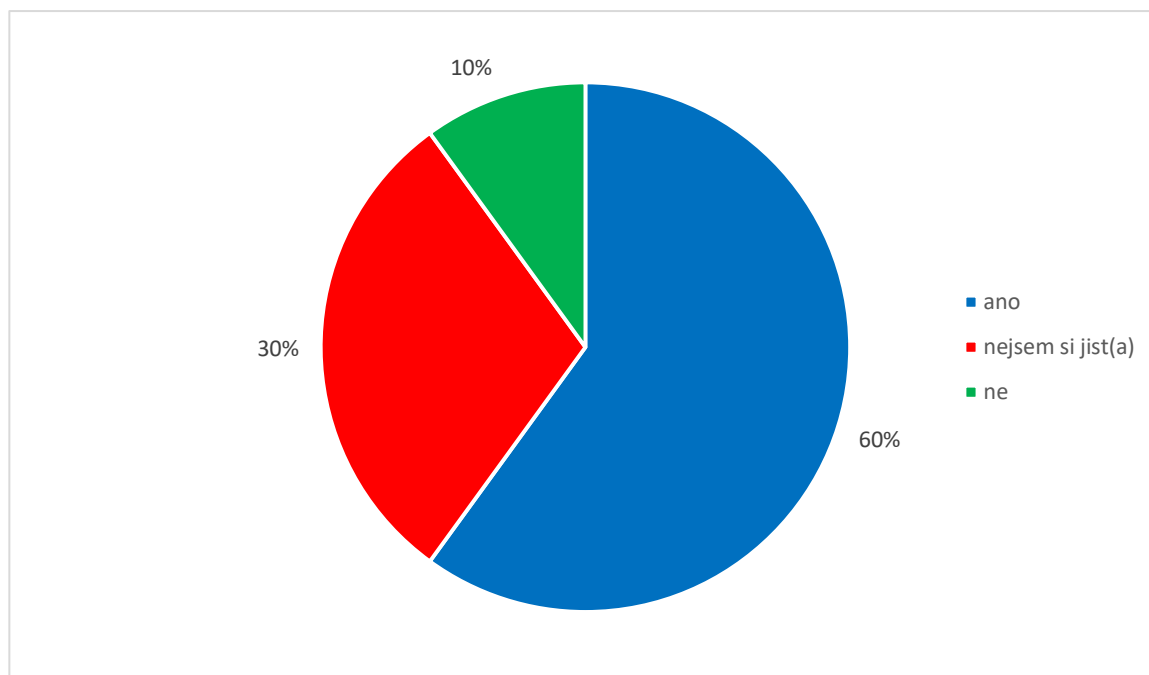


Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce číslo 15 měli respondenti vybrat všechny symboly, které Národní zemědělské muzeum, s. p. o. nyní používá. Společnost užívá „logo“, jak správně uvedli všichni dotazovaní zaměstnanci, 50 osob, tj. 100 %. „Jednotné barvy“ se užívají podle 17 osob, tj. 34 %. Odpověď „symbol“ uvedlo 10 osob, tj. 20 %. Jedna osoba, tj. 2 % si myslí, že muzeum používá také „slogan“. „Uniformy“ se v muzeu v současné době nenosí. „Jiné“ možnosti opět nebyly uvedeny. Národní zemědělské muzeum, s. p. o. ve skutečnosti používá následující symboly: logo, symbol a jednotné barvy. Správné odpovědi uváděli především zaměstnanci, kteří se se symboly setkávají při své práci.

### Otázka číslo 16: Znáte cíle a strategie NZM?

**Graf 16: Cíle a strategie NZM**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 16 vyplývá, že cíle a strategie Národního zemědělského muzea, s. p. o. s jistotou zná a vyjádřilo opovědí „ano“ 30 osob, tj. 60 %. Dalších 15 osob, tj. 30 % zvolilo variantu „nejsem si jist(a)“. Tito zaměstnanci mají povědomí o konkrétních cílech a strategiích muzea, avšak nedokáží je detailně specifikovat. Neznalost cílů a strategií označením varianty „ne“ přiznalo 5 osob, tj. 10 %. Neznalost nebo částečnou neznalost, tzn. nejistotu uvedené odpovědi, uváděli častěji ti zaměstnanci, kteří plní zadané úkoly a se zvolenými cíli a strategiemi nepracují.

Otázka číslo 17: Co byste v NZM zlepšili?

**Tabulka 3: Návrhy na zlepšení**

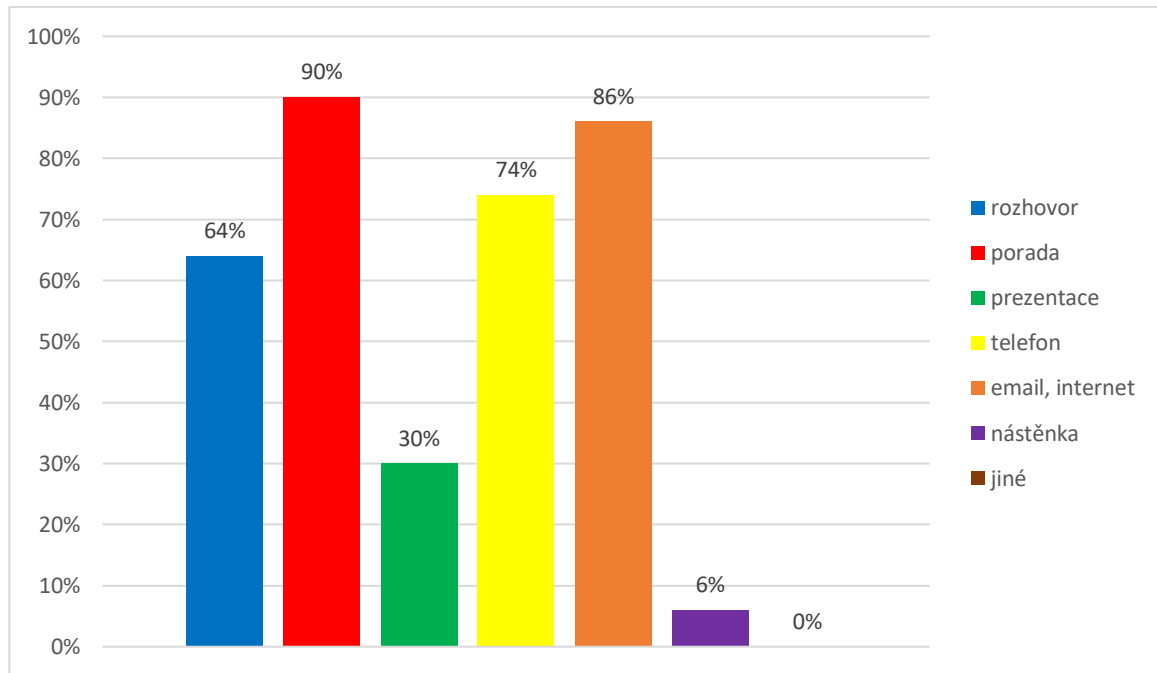
<b>Návrh na zlepšení</b>	<b>Počet</b>
Komunikace, komunikace mezi pobočkami, komunikace napříč odděleními	8x
Mzdy, finanční ohodnocení, plat, finance	7x
Nevím	3x
Nic	3x
Snížit administrativu, regulace byrokracie, snížení administrativních pracovníků	3x
Pracovní zázemí, zázemí, pracovní prostředí	3x
Vybavení kanceláří, vybavení	2x
Organizace práce	2x
Expozice	1x
Vztahy	1x
Chybí skladovací prostory	1x
Lepší reklama	1x
Práce se sbírkami	1x
Možnost občerstvení	1x
Vždy se dá něco zlepšit	1x
Odstranit nerovnoměrnost v rozdělování financí mezi centrálou a pobočkami	1x
Vzdělávání	1x
Zrušení hlídací agentury	1x
Vztahy s nadřízenými, informovanost pracovníků o situaci v muzeu	1x
Vztahy mezi lidmi, snížit přepracovanost	1x
Cizojazyčné popisky v expozici, zvýšení návštěvnosti	1x
Relaxační místa pro návštěvníky, občerstvení v muzeu	1x
Zvýšit počet odborných pracovníků a snížení byrokracie	1x
Benefity, rozvoj zaměstnanců, teambuildingové aktivity	1x
Doprovodné a lektorské programy, lepší prezentace aktuálních zemědělských témat	1x
Možnost doplňkových kurzů (grafika, jazyky), zlepšení technického vybavení kanceláří	1x
Koncepčnost práce + lepší vzájemná komunikace o úkolech a plánech + zadávání úkolů + kontrola jejich plnění + evaluace, lepší rozložení kompetencí, těsnější vazby mezi pobočkami a centrálou a pobočkami navzájem, důvěra ve vedení v Praze	1x

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce číslo 17 měli dotazovaní napsat vlastní odpověď, co všechno by v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. zlepšili. Výsledky můžeme vidět v tabulce číslo 4. Nejčastějším prvkem přání změny je „komunikace, komunikace mezi pobočkami a napříč odděleními“ – 8x. Zaměstnanci také nejsou příliš spokojeni s „výší finančního ohodnocení, platu, mzdy“ – 7x. Jedním z požadavků je rovněž „snížení administrativy a regulace byrokracie“; „zlepšení pracovního zázemí a prostředí“ – 3x. Rovněž 3x byly uvedeny nic neříkající odpovědi „nic“ a „nevím“. Vítanou změnou by bylo „vylepšení vybavení kanceláří“ a „zlepšení organizace práce“ – 2x. V dalších možnostech je uvedeno zlepšení „vztahů mezi lidmi a vztahů s nadřízenými“ – 3x. Dalším z uvedených návrhů je např. zavedení „občerstvení v muzeu pro návštěvníky“ – 2x. Zbylé varianty byly uvedeny 1x.

Otázka číslo 18: Jaká forma komunikace je v NZM využívána?

**Graf 17: Forma komunikace v NZM**

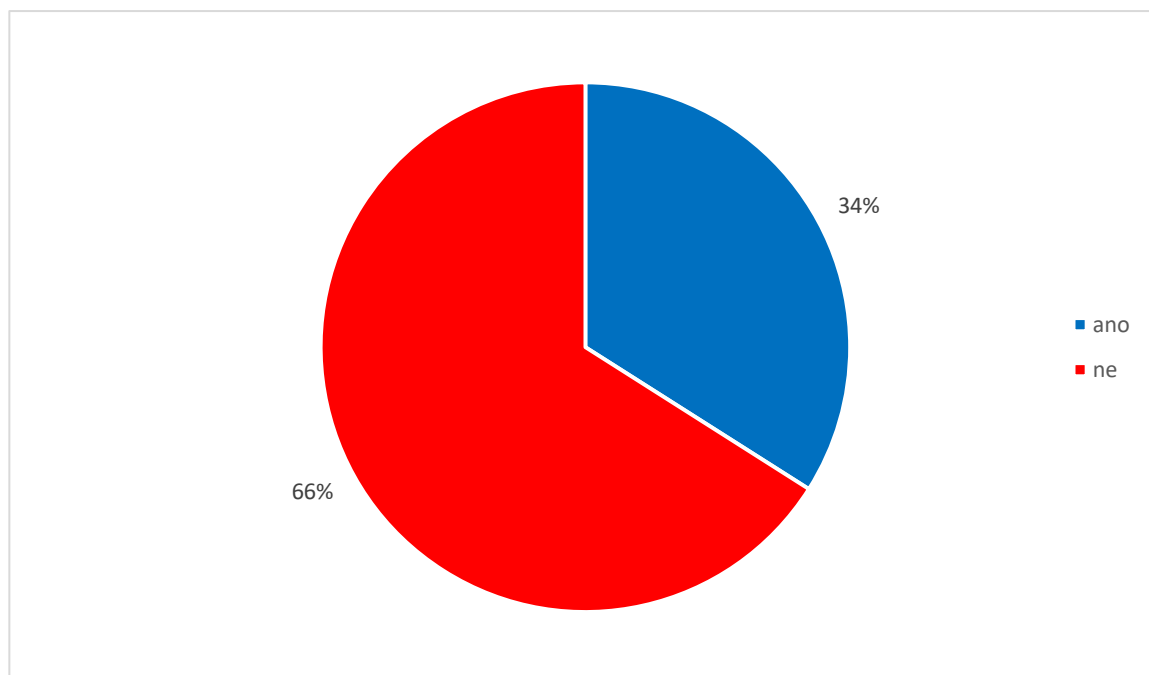


Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě grafu číslo 17 můžeme konstatovat, že nejčastější formou komunikace v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. je „porada“, což odpovědělo 45 osob, tj. 90 %. Velmi často, v pořadí na druhém místě, je komunikováno pomocí „emailu a internetu“, jak se vyjádřilo 43 osob, tj. 86 %. Na třetím místě se umístila komunikace pomocí „telefonu“, kterou využívá 37 osob, tj. 74 %. V muzeu je také běžná komunikace v rámci „rozhovoru“, a to pro 32 osob, tj. 64 %. S odstupem následuje možnost předání informací pomocí „prezentace“ v počtu 15 osob, tj. 30 %. Podle 3 osob, tj. 6 % je v muzeu využívána „nástěnka“. „Jiné“ odpovědi, které se týkají forem komunikace, nebyly uvedeny.

Otázka číslo 19: Jsou v komunikaci problémy?

**Graf 18: Problémy v komunikaci**



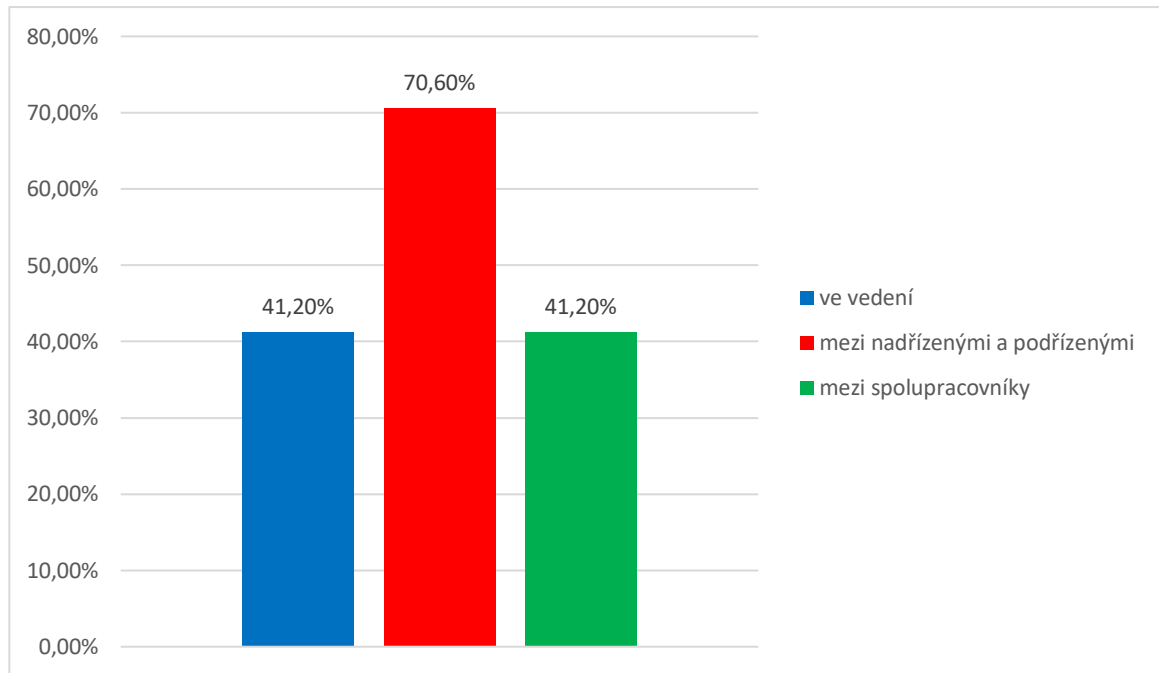
Zdroj: Vlastní zpracování

Podle výsledků otázky číslo 19 můžeme vidět, že problémy v komunikaci spatřuje, a označilo tak možnost „ano“, 17 osob, tj. 34 %. Druhá část zaměstnanců, 33 osob, tj. 66 % odpověděla „ne“ a problémy v komunikaci v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. tedy podle nich neexistují. Důvody, proč respondenti odpověděli ano, problémy v komunikaci jsou, se zabývá následující otázka dotazníkového šetření. Z dostupných výsledků lze konstatovat, že problémy v komunikaci existují. Je potřeba se na ně zaměřit a odstranit je.



Otázka číslo 20: Pokud ano, kde se problémy vyskytují?

**Graf 19: Výskyt problémů v komunikaci**

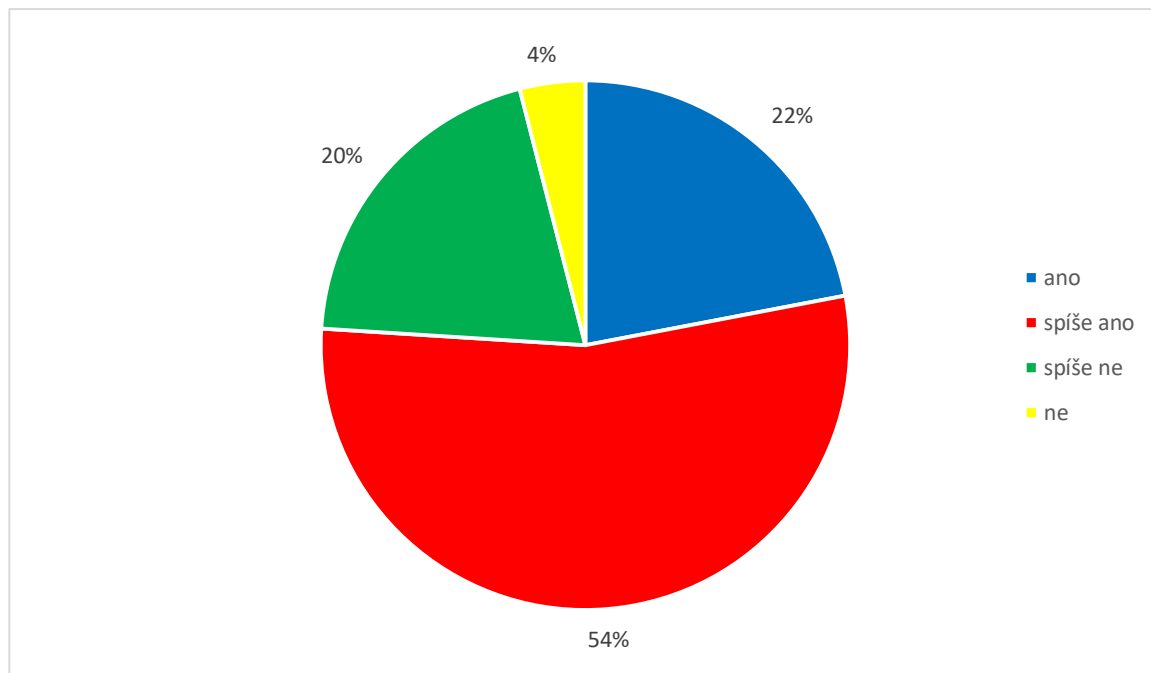


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku číslo 20 odpovídali pouze ti responzí, kteří v předchozí otázce označili možnost, že existují problémy v komunikaci. Vybrat měli všechny varianty, které jsou podle nich pravdivé. Jak můžeme vidět v grafu číslo 19, nejčastější problém v komunikaci se vyskytuje mezi „nadřízenými a podřízenými“, což si myslí 12 osob, tj. 70,6 %. Komunikační problémy se shodně vyskytují podle 7 osob, tj. 41,2 % „ve vedení“ a „mezi spolupracovníky“. Na základě dostupných odpovědí je nutné, aby se Národní zemědělské muzeum, s. p. o. problémy v komunikaci zabývalo a pokusilo se je redukovat.

Otázka číslo 21: Jste spokojen(a) s výší Vašeho platu?

**Graf 20: Spokojenost s výší platu**

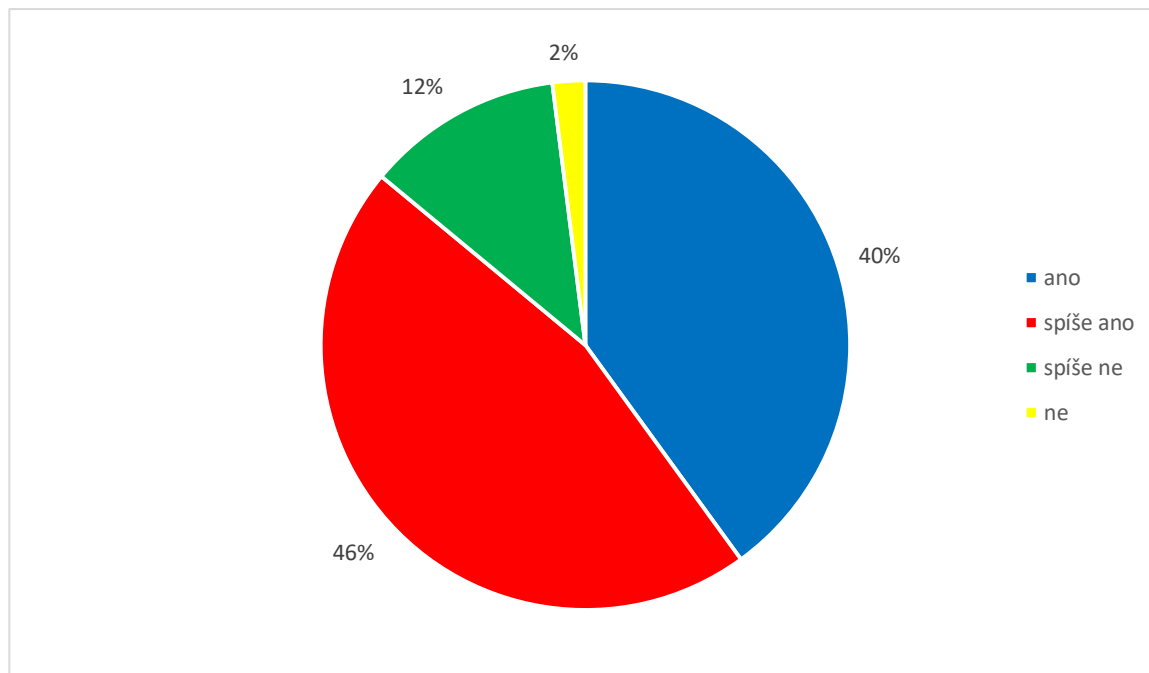


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 20 vyplývá, že se svým platem je spokojeno 38 osob (76 %). Nejčastěji, ve více než polovině případů, zaměstnanci volili možnost „spíše ano“, konkrétně 27 osob, tj. 54 %. Naprostou spokojenost variantou „ano“ vyjádřilo 11 osob, tj. 22 %. Nespokojenost s výší platu uvedlo v dotazníku celkem 12 osob (24 %). Možnost „spíše ne“ figurovala u 10 osob, tj. 20 %. Odpověď „ne“ označili zaměstnanci naprosto nespokojení se svým finančním ohodnocením, a to jsou 2 osoby, tj. 4 %. S výší finančního ohodnocení byli častěji nespokojeni zaměstnanci zastávající funkce, které spadají do nižší platové třídy.

Otázka číslo 22: Motivoval by Vás vyšší plat k vyššímu výkonu?

**Graf 21: Vyšší plat, vyšší výkon**

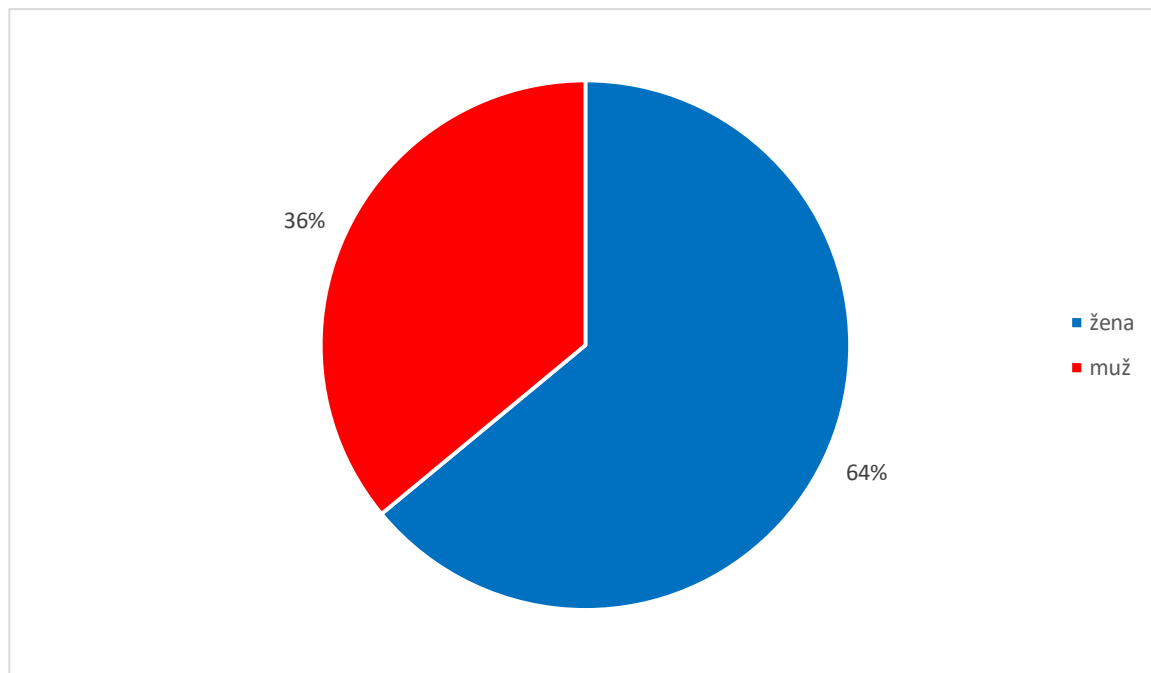


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků otázky číslo 22 můžeme říci, že většinu zaměstnanců by vyšší plat motivoval k vyššímu výkonu, celkem 43 osob (86 %). Nejvíce označovanou variantou je „spíše ano“, jak uvedlo 23 osob, tj. 46 %. Následuje opět kladná odpověď tedy „ano“, kdy vyšší plat je motivací k vyššímu výkonu podle 20 osob, tj. 40 %. Nemotivováno výši finančního ohodnocení a množstvím práce je 7 osob (14 %). Vztah výše platu a výkonu zaznamenalo odpovědí „spíše ne“ 6 osob, tj. 12 %. „Ne“ označila pouze 1 osoba, tj. 2 %, na kterou ovlivnění výše platu výkonem vůbec nepůsobí.

Otázka číslo 23: Jakého jste pohlaví?

**Graf 22: Pohlaví**

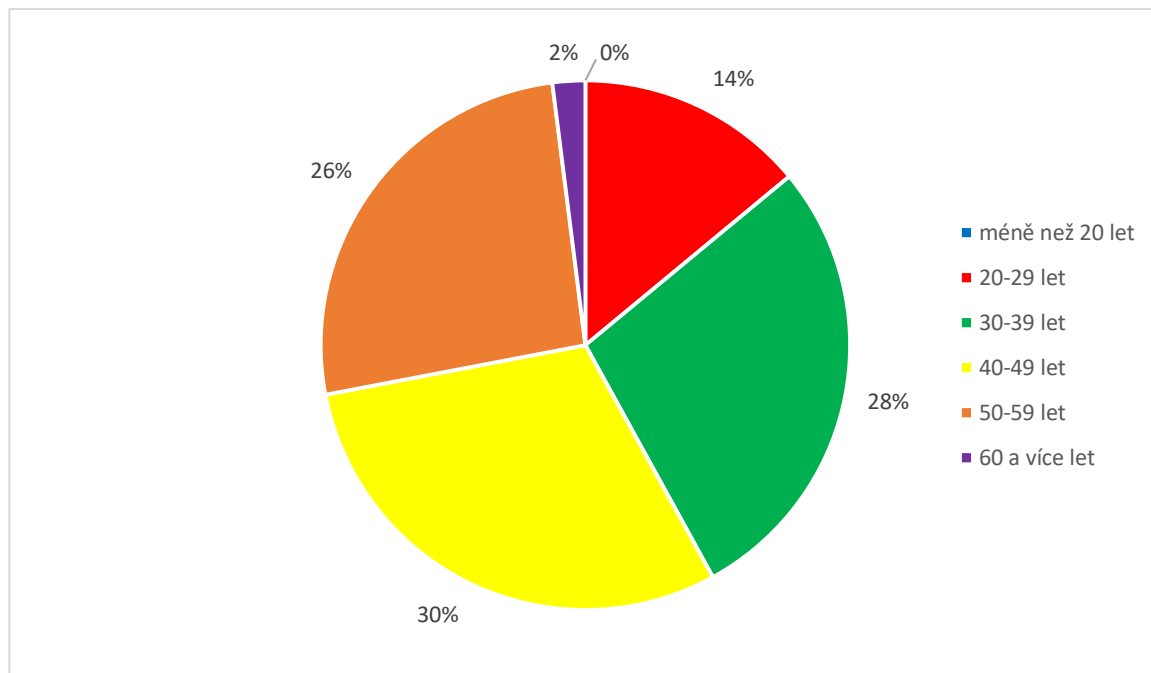


Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě otázky číslo 23 a zároveň 1. identifikační otázky respondentů můžeme říci, že větší část zaměstnanců Národního zemědělského muzea, s. p. o. tvoří „ženy“, celkem 32 osob, tj. 64 %. Druhou část zaměstnanců tvoří „muži“, což je dohromady 18 osob, tj. 36 %. Z výsledků vyplývá, že muži častěji pracují na vyšších pracovních pozicích a na pozici provozář. Ženy častěji zastávají funkci asistentky, účetní a pokladní.

## Otázka číslo 24: Kolik je Vám let?

**Graf 23: Věk**

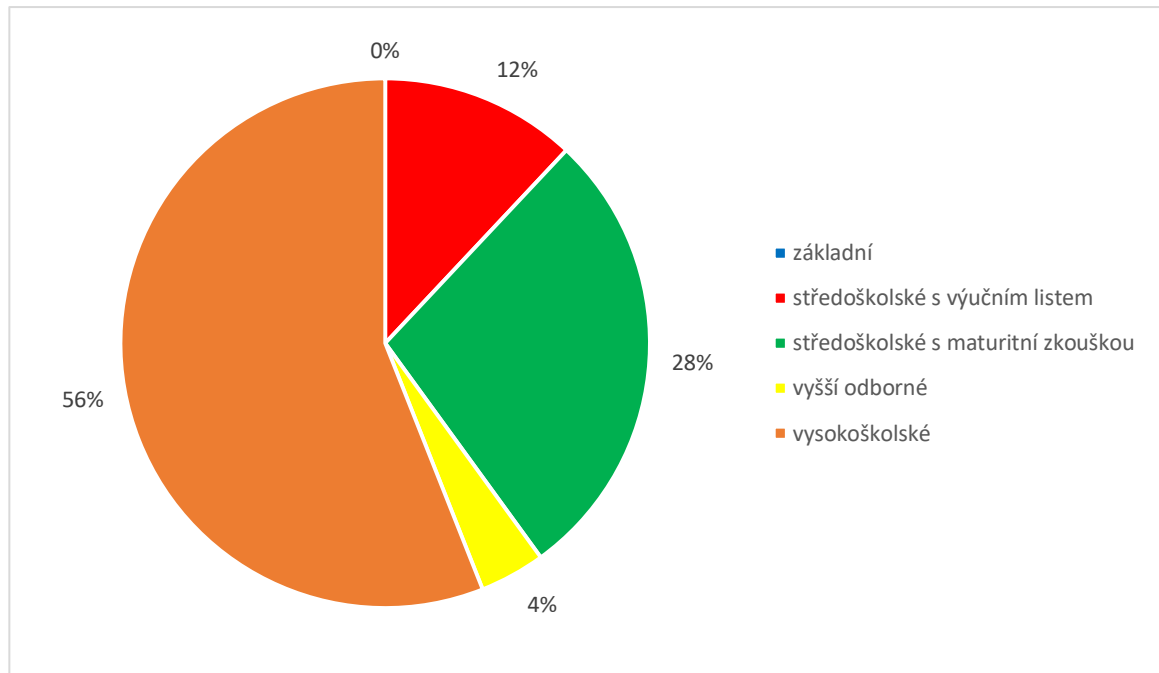


Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě otázky číslo 24 a zároveň 2. identifikační otázky, můžeme vidět, že nejčastěji zaměstnanci spadají do věkové kategorie „40-49 let“, a to celkem v případě 15 osob, tj. 30 %. Druhou nejvíce uváděnou odpovědí je věkové rozpětí „30-39 let“, kam nyní patří 14 osob, tj. 28 %. Třetí nejčastější variantou je rozpětí „50-59 let“, což uvedlo dohromady 13 osob, tj. 26 %. Do věkové kategorie „20-29 let“ spadá 7 osob, tj. 14 %. Pouze jedna osoba, tj. 2 % má „60 a více let“. V současné době nikdo ze zaměstnanců Národního zemědělského muzea, s. p. o. nemá „méně než 20 let“. Vyšší věk uvedli častěji zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích.

Otázka číslo 25: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

**Graf 24: Nejvyšší dosažené vzdělání**



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě otázky číslo 25 a zároveň 3. identifikační otázky, lze konstatovat, že více než polovina zaměstnanců společnosti má „vysokoškolské“ vzdělání, konkrétně 28 osob, tj. 56 %. Dalším nejčastěji dokončeným vzděláním je vzdělání „středoškolské s maturitní zkouškou“, jak je uvedeno u 14 osob, tj. 28 %. V muzeu také pracují zaměstnanci, kteří dokončili vzdělání „středoškolské s výučním listem“, a to dohromady 6 osob, tj. 12 %. „Vyšší odborné“ vzdělání úspěšně vystudovaly celkem 2 osoby, tj. 4 %. Nikdo ze stávajících zaměstnanců Národního zemědělského muzea, s. p. o. nemá pouze „základní“ vzdělání.

## 4.5.2 Doporučení a návrhy na změny

Na základě pozorování, analýzy v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. a provedeného dotazníkového šetření, který se týkal oblasti podnikové kultury, bylo zjištěno několik nedostatků ve společnosti. Těmto nedostatkům a jejich možnými příčinami se nyní budu zabývat tak, aby byla navržena možná opatření a doporučení, která optimalizují nebo odstraní problematické oblasti.

Prvním zjištěným nedostatkem je nedostatečná a nekvalitní **komunikace a informovanost**, a to na všech úrovních hierarchie, tzn. ve vedení, mezi nadřízenými a podřízenými, mezi spolupracovníky, dále především mezi pobočkami a centrálou a pobočkami navzájem, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Při komunikaci je velmi důležité dodržovat tzv. tři pilíře komunikace, tj. umět mluvit, umět naslouchat a umět mlčet.

Doporučila bych všem zaměstnancům, bez ohledu na pracovní pozici, aby se zaměřili na kvalitní předávání informací, neboť do procesu komunikace je zapojena každá osoba a problém tedy může vzniknout kdekoliv. Může se stát, že dotyčný sdělení nepředá, ať už schválně nebo jenom proto, že zapomněl. Následky ovšem můžou dosahovat velkých rozměrů. Základem správné a efektivní komunikace je zachycené sdělení předat, a to celé a nezkreslené. Komunikující osoba vždy mluví slušně a maximálně přizpůsobuje sdělením svým posluchačům, tzn. používá takové pojmy, kterým rozumí všechny přítomné osoby. Do komunikačního procesu patří také naslouchání, které není o nic méně důležité. Pokud s někým mluvíme, neskáče mu do řeči, nerozčilujeme se, jsme asertivní atd. Vzhledem k tomu, že muzeum má několik poboček rozmístěných v celé republice, doporučila bych pořádat některé porady prostřednictvím telekonference. Cena služby za 1 minutu je 6 Kč. (viz Tabulka 4, 5).

**Tabulka 4: Nákup zařízení pro telekonferenci**

<b>Zařízení pro telekonferenci</b>	<b>Pobočka</b>	<b>Všechny pobočky</b>
Zařízení	20 000	140 000

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 5: Náklady na telekonferenci**

<b>Telekonference</b>	<b>Pobočka</b>	<b>Všechny pobočky</b>
Porada 2 hodiny	720	5 040
1x měsíčně	8 640	60 480
2x měsíčně	17 280	120 960

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhým zjištěným nedostatkem jsou špatné **vztahy**, které se také vyskytují na všech úrovních hierarchie, tj. vztahy se spolupracovníky, vztahy s nadřízenými, dále mezi centrálou a pobočkami a mezi pobočkami navzájem, což by zaměstnanci na základě provedeného dotazníkového šetření, rádi vylepšili. Vztahy a komunikace jsou úzce propojeny a ovlivňují tím naše chování. S dotyčnou osobou komunikujeme raději, pokud k ní máme kladný vztah, a naopak komunikaci s osobami, se kterými kladný vztah nemáme oddalujeme, jak nejvíce to jde, příp. požádáme někoho jiného, aby sdělení předal za nás.

Doporučila bych všem zaměstnancům dodržovat pravidla společenského chování, vyvarovat se přehnaným emočním projevům a udržovat pracovní vztahy na standardní úrovni. Soustředit se na efektivní spolupráci se všemi osobami, které pracují ve společnosti. Zcela jistě to především u negativních vztahů není jednoduchá záležitost, avšak když zlepšíme tyto vztahy, můžeme pak bez větších problémů spolupracovat a posouvat společnost směrem nahoru. V neposlední řadě sami sobě dokážeme, že jsme schopni se domluvit za každé situace a tedy, že nám na společnosti, ve které pracujeme, záleží. Pomoci zlepšit a upevnit tyto vztahy můžou teambuildingové aktivity (viz Tabulka 6).

**Tabulka 6: Náklady na teambuildingové aktivity**

<b>Teambuildingové aktivity, 3 dny</b>	<b>Celá částka</b>	<b>Polovina částky</b>
Zaměstnanec	1 590	795
Všichni zaměstnanci	131 970	65 985

Zdroj: Vlastní zpracování

Třetím zjištěným nedostatkem je nespokojenost s **velikostí pracovního prostoru**. Místnosti využívané jako kanceláře jsou malé a pracuje v nich velký počet zaměstnanců, což může způsobovat mimo jiné problémy s koncentrací na zadané úkoly. Dotyčné osoby by se jistě cítili lépe, kdyby měli více soukromí. S nedostatečnou velikostí pracovního prostoru může souviset fluktuace, která je ve společnosti poměrně vysoká.



Doporučila bych vedení společnosti zvýšit počet kanceláři pro komfortnější zázemí pracovníků. Zvýšení soukromí může pozitivně působit na práci ve formě jejího zvýšení a zefektivnění, neboť je značně sníženo vzájemné vyrušování a lze se tedy plně soustředit na vykonávanou činnost. V případě, že není tato varianta možná a prostory pro kanceláře jsou dostatečně velké, může společnost vytvořit menší kanceláře z jedné velké. Poslední možností je pronájem kancelářských prostorů poblíž muzea (viz Tabulka 7). Pokud není možná ani jedna z možností, je nezbytné, aby zaměstnanci byli k sobě navzájem maximálně tolerantní a vyrušovali se co nejméně.

**Tabulka 7: Náklady na pronájem**

<b>Pronájem</b>	<b>1. možnost</b>	<b>2. možnost</b>
Měsíc	8 000	10 000
Rok	96 000	120 000
Pobočky	672 000	840 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrtým zjištěným nedostatkem je nespokojenost s **výší finančního ohodnocení**, a to především u pracovních pozic, které spadají do nižší platové třídy. Tito zaměstnanci jsou ovšem pro společnost stejně důležití, jako jejich kolegové na vyšších pracovních pozicích a je nutné, aby si to společnost uvědomovala.

Doporučila bych vedení společnosti, pokud možno, aby těmto pracovníkům zvýšila platy, případně jejich práci ohodnotila jinými způsoby. Může se jednat o finanční oblast ve formě odměn nebo lze poskytovat různé benefity, které daní pracovníci v současné době nemají k dispozici. Podle dotazníkového šetření by velká část zaměstnanců byla ochotna pracovat více, pokud by byl jejich plat vyšší. Vedení společnosti by mohlo zaměstnance za více odvedené práce odměnit finančně nebo nabídnout nejrůznější benefity, např. dovolenou navíc, a tím zaměstnance motivovat v další dobře odvedené práci. Průměrná mzda zaměstnance v roce 2018 činila 24 933 Kč. (viz Tabulka 8).

**Tabulka 8: Celkové mzdové náklady na měsíc**

<b>Mzdové náklady</b>	<b>1. varianta, 1 000 Kč</b>	<b>2. varianta, 500 Kč</b>
Mzda	25 993	25 493
Sociální pojištění, 25 %	6 498,25	6 373,25
Zdravotní pojištění, 9 %	2 339,37	2 294,37
Daň z příjmu, 19 %	4 938,67	4 843, 67
Celkové mzdové náklady na jednoho zaměstnance	39 769,29	39 004,29
Celkové mzdové náklady na všechny zaměstnance	3 300 851,07	3 237 356,07

Zdroj: Vlastní zpracování

Pátým zjištěným nedostatkem je nedokonalá **organizace práce**. V některých případech vedoucí úkoly zadá, ale nekontroluje průběh jejich plnění a někdy ani konečný výsledek práce. Může se stát, že zaměstnanec nemusí pochopit zadání úkolu, a tak jej vypracuje špatně nebo vůbec. Ztracený čas by mohl využít k jiné důležité činnosti.

Doporučila bych vedení společnosti, aby se zabývalo managementem, tj. procesem plánování, organizování, vedení lidí a kontroly za účelem dosažení vytyčených cílů, což vede k hodnotné a efektivní organizaci práce. Delegované úkoly musí být kontrolovány osobou, která daný úkol a termín jeho splnění zadala. Vedení společnosti by mělo rozvrhnout pracovní činnosti rovnoměrně na všechny ředitele poboček s přesně stanoveným termínem pro dokončení úkolu. Ředitelé poboček následně delegují stanovená zadání na jednotlivé zaměstnance, aby se nestalo, že se sejde několik činností dohromady na jednoho pracovníka. Stanovené úkoly je třeba plnit co nejkvalitněji a včas. Společnost by mohla zaměstnat manažera, který by se touto oblastí zabýval (viz Tabulka 9).

**Tabulka 9: Celkové mzdové náklady manažera na měsíc**

<b>Manažer</b>	<b>Plat 50 000 Kč</b>	<b>Plat 40 000 Kč</b>
Plat	50 000	40 000
Sociální pojištění, 25 %	12 500	10 000
Zdravotní pojištění, 9 %	4 500	3 600
Daň z příjmu, 19 %	9 500	7 600
Celkové náklady na plat na jednoho zaměstnance	76 500	61 200
Celkové náklady na plat všech poboček	535 500	428 400

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5 ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo sestavení možných opatření, která povedou ke zlepšení a zefektivnění dosavadní podnikové kultury v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. Doporučení a návrhy byly sestaveny na základě analýzy společnosti a provedeného dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 25 otázek, včetně tří identifikačních otázek a zaměstnanci jej vyplnili prostřednictvím internetu. Z celkového počtu 83 zaměstnanců odpovědělo na dotazník 50 osob, tj. 60 %.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni a většina z nich neuvažuje o změně zaměstnání. Co se týká strachu ze ztráty zaměstnání, ten je nepatrně vyšší.

Spokojenost lze sledovat i u pracovní atmosféry, kterou respondenti nejčastěji označili jako dobrou, a to v polovině případů. Zároveň téměř každou osobu pracovní atmosféra ovlivňuje ve vykonávané práci.

Znalost používaných symbolů byla stoprocentní v případě loga. Symbol a jednotné barvy již tolik zaměstnanců nezná. U cílů a strategií můžeme říci, že znalost je nadpoloviční.

Nejčastěji poskytovaným benefitem jsou stravenky, které bez jedné osoby, dostávají všichni dotazovaní. Dále více než polovina lidí má možnost využívat pružnou pracovní dobu, sick days, oděvy a pracovní pomůcky.

Nedostatky byly zjištěny v následujících oblastech: komunikace a informovanost, vztahy, velikost pracovního prostoru, výše finančního ohodnocení a organizace práce. Doporučení a návrhy na změny byly popsány v příslušné kapitole.

Nejužívanější formou komunikace je porada, email a internet, telefon a rozhovor. Podle třetiny dotazovaných jsou v komunikaci problémy, a to nejvíce mezi nadřízenými a podřízenými. Nedostatečná komunikace byla respondenty nejuváděnější v rámci návrhů na zlepšení.

Na základě dotazníku bylo zjištěno, že vztahy ve společnosti jsou dobré jak s nadřízenými, tak se spolupracovníky, avšak několikrát bylo navrženo jejich zlepšení v otázce, která se tázala, co by zaměstnanci chtěli vylepšit. Více než třetina kolegů se setkává ve volném čase.

Co se týká pracovního prostředí, ve většině případů bylo hodnoceno jako dobré, ovšem někteří pracovníci uvedli, že pracovní prostory jsou nedostatečně velké a v jedné kanceláři pracuje příliš mnoho osob.

Přes dvě třetiny zaměstnanců jsou se svým platem spokojeni, avšak vyšší plat za vyšší výkon by ocenila většina z nich. Využívat lze nejen finančního ohodnocení, ale také nejrůznějších benefitů, které v současné době nejsou poskytovány.

Délka zaměstnání v Národním zemědělském muzeu, s. p. o. se nejčastěji pohybuje v rozmezí 0-5 let. Z toho vyplývá, že fluktuace ve společnosti je poměrně vysoká. Přesto nejvíce osob spadá do věkové kategorie 40-49 let, těsně následuje věkové rozmezí 30-39 let a 50-59 let. Ve více než polovině případů jsou osoby vysokoškolsky vzdělané a častěji ve společnosti pracují ženy.

## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Brno: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

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

DVOŘÁKOVÁ Zuzana, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

HOEFSTEDE Geert, Gert Jan HOEFSTEDE a Michael MINKOV, c2010. *Cultures and Organizations: Software for the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 576 p. ISBN 978-0-07-166418-9.

KOUBEK Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Brno: Management Press, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUKÁŠOVÁ Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

SCHEIN Edgar H., 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey Bass, 464 p. ISBN 0-7357-046-7.

ŠIGUT Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

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

VYSEKALOVÁ Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

*Národní zemědělské muzeum* [online], c2019. Praha: Národní zemědělské muzeum [cit. 2019-04-10]. Dostupné z <https://www.nzm.cz/>

*Výroční zpráva 2018, 2019*. Praha: NÁRODNÍ ZEMĚDĚLSKÉ MUZEUM.

## 7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury.....	15
Obrázek 2: „Cibulový“ diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky.....	16
Obrázek 3: Typologie organizační kultury podle Charlese Handyho.....	20
Obrázek 4: Typologie organizační kultury podle Trompenaarse.....	22
Obrázek 5: Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho.....	23
Obrázek 6: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	27
Obrázek 7: Logo.....	31
Obrázek 8: Mapa poboček Národního zemědělského muzea.....	31
Obrázek 10: Organizační struktura.....	35

Tabulka 1: Pobočky a jejich zaměření v oblasti zemědělství v České republice.....	31
Tabulka 2: Pracovní pozice.....	37
Tabulka 3: Návrhy na zlepšení.....	53
Tabulka 4: Nákup zařízení pro telekonferenci.....	63
Tabulka 5: Náklady na telekonferenci.....	64
Tabulka 6: Náklady na teambuildingové aktivity.....	64
Tabulka 7: Náklady na pronájem.....	65
Tabulka 8: Celkové mzdové náklady na měsíc.....	66
Tabulka 9: Celkové mzdové náklady manažera na měsíc.....	66

Graf 1: Návratnost dotazníků.....	36
Graf 2: Doba zaměstnání v NZM.....	38
Graf 3: Spokojenost v zaměstnání.....	39
Graf 4: Strach ze ztráty zaměstnání.....	40
Graf 5: Změna zaměstnání.....	41
Graf 6: Důvody ke změně zaměstnání.....	42
Graf 7: Benefity v NZM.....	43
Graf 8: Pracovní prostředí.....	44
Graf 9: Nevyhovující pracovní prostředí.....	45
Graf 10: Pracovní atmosféra.....	46
Graf 11: Ovlivnění práce pracovní atmosférou.....	47
Graf 12: Vztahy se spolupracovníky.....	48
Graf 13: Vztahy s nadřízeným(i).....	49
Graf 14: Setkávání s kolegy.....	50
Graf 15: Symboly v NZM.....	51
Graf 16: Cíle a strategie NZM.....	52
Graf 17: Forma komunikace v NZM.....	55
Graf 18: Problémy v komunikaci.....	56
Graf 19: Výskyt problémů v komunikaci.....	57
Graf 20: Spokojenost s výší platu.....	58
Graf 21: Vyšší plat, vyšší výkon.....	59
Graf 22: Pohlaví.....	60
Graf 23: Věk.....	61
Graf 24: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	62

## 8 PŘÍLOHY

### Příloha I: Dotazník

#### DOTAZNÍK

Dobrý den, jmenuji se Veronika Křečková a jsem studentkou posledního ročníku Soukromé vysoké školy ekonomické ve Znojmě.

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro zpracování mé bakalářské práce na téma Podniková kultura v Národním zemědělském muzeu, s. p. o.

Dotazník je anonymní.

Děkuji Vám předem za Váš čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

#### 1) Na jaké pracovní pozici pracujete? (vypište)

.....

#### 2) Jak dlouho pracujete v NZM?

- a) 0–5 let
- b) 6–10 let
- c) 11–15 let
- d) 16–20 let
- e) 21 a více let

#### 3) Jste v zaměstnání spokojen(a)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

#### 4) Máte strach ze ztráty zaměstnání?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

#### 5) Uvažujete o změně zaměstnání?

- a) ano
- b) ne



**6) Pokud ano, z jakého důvodu?** (možnost více odpovědí)

- a) nevyhovující pracovní prostředí
- b) špatné pracovní vztahy s nadřízeným(i)
- c) špatné pracovní vztahy mezi spolupracovníky
- d) špatné pracovní vztahy s podřízeným(i)
- e) nevyhovující platové ohodnocení
- f) jiné ..... (vypište)

**7) Jaké benefity Vám NZM nabízí?** (možnost více odpovědí)

- a) dovolená navíc
- b) stravenky
- c) pružná pracovní doba
- d) práce z domu
- e) sick days
- f) oděvy a pracovní pomůcky
- g) jiné ..... (vypište)

**8) Vyhovuje Vám pracovní prostředí?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**9) Pokud ne, jaké prostředí pro práci Vám nevyhovuje?** (možnost více odpovědí)

- a) nedostatečné osvětlení
- b) nevyhovující teplota v budově
- c) hluk
- d) prašné prostředí
- e) jiné ..... (vypište)

**10) Jaká je pracovní atmosféra v NZM?**

- a) velmi dobrá
- b) dobrá
- c) neutrální
- d) špatná
- e) velmi špatná

**11) Ovlivňuje pracovní atmosféra Vaši práci?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**12) Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky?**

- a) velmi dobré
- b) dobré
- c) neutrální
- d) špatné
- e) velmi špatné

**13) Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízeným(i)?**

- a) velmi dobré
- b) dobré
- c) neutrální
- d) špatné
- e) velmi špatné

**14) Setkáváte se s kolegy mimo práci?**

- a) ano
- b) ne

**15) Jaké symboly NZM používá? (možnost více odpovědí)**

- a) logo
- b) symbol
- c) jednotné barvy
- d) slogan
- e) uniformy
- f) jiné ..... (vypište)

**16) Znáte cíle a strategie NZM?**

- a) ano
- b) nejsem si jist(á)
- c) ne

**17) Co byste v NZM zlepšili? (vypište)**

.....

**18) Jaká forma komunikace je v NZM využívána? (možnost více odpovědí)**

- a) rozhovor
- b) porada
- c) prezentace
- d) telefon
- e) email, internet
- f) nástěnka
- g) jiné ..... (vypište)

**19) Jsou v komunikaci problémy?**

- a) ano
- b) ne

**20) Pokud ano, kde se problémy vyskytují?** (možnost více odpovědí)

- a) ve vedení
- b) mezi nadřízenými a podřízenými
- c) mezi spolupracovníky

**21) Jste spokojen(a) s výší Vašeho platu?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**22) Motivoval by Vás vyšší plat k vyššímu výkonu?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**23) Jakého jste pohlaví?**

- a) žena
- b) muž

**24) Kolik je Vám let?**

- a) méně než 20 let
- b) 20–29 let
- c) 30–39 let
- d) 40–49 let
- e) 50–59 let
- f) 60 a více let

**25) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní
- b) středoškolské s výučním listem
- c) středoškolské s maturitní zkouškou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Veronika Křečková