

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

**Posouzení úrovně podnikové kultury ve vybraném
podniku**

Lucie Urbanová

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lucie Urbanová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Posouzení úrovně podnikové kultury ve vybraném podniku

Název anglicky

Assessment of the level of corporate culture in selected company

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout konkrétní opatření k posílení podnikové kultury ve vybraném podniku.

Hlavní cíl je podpořen několika dílčími cíli:

- teoreticky posoudit základní pojmy v oblasti marketingu, podnikové kultury, etiky;
- realizovat dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců a analyzovat výsledky ve vztahu k podnikové kultuře;
- doporučit možnosti ke zlepšení úrovně podnikové kultury;

Metodika

Metodika:

Práce se skládá ze dvou částí.

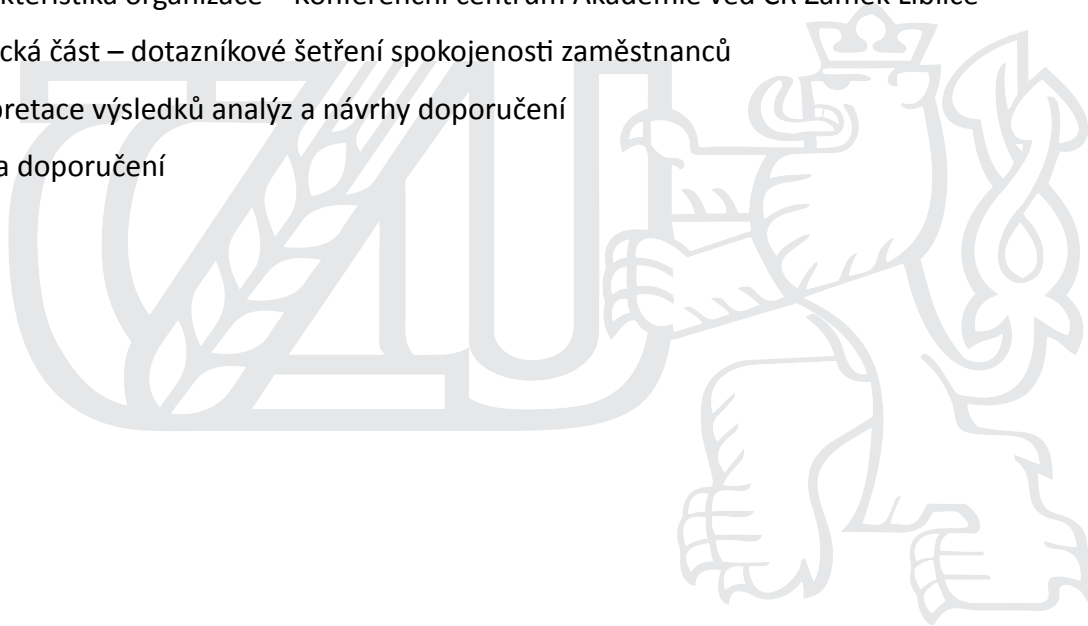
Teoretická část bude zpracována na základě sekundárního výzkumu, kde budou vysvětleny základní pojmy, použité následně v praktické části práce.

Praktická část zahrnuje primární výzkum metodou dotazníkového šetření. Bude provedena analýza výsledků šetření a následně metodou syntézy zobecnění poznatků z analýz a návrhy možností zlepšení úrovně podnikové kultury.

Osnova:

- Úvod

1. Cíle a metodika
 2. Teoretická část – vysvětlení základních pojmů
 3. Charakteristika organizace – Konferenční centrum Akademie věd ČR Zámek Liblice
 4. Praktická část – dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců
 5. Interpretace výsledků analýz a návrhy doporučení
- Závěr a doporučení



Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

Etika, image podniku, komunikace, podniková kultura, prvky podnikové kultury, typologie podnikové kultury,

Doporučené zdroje informací

Cejthamr, Václav a Dědina, Jiří.. Management a organizační chování- 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

Hajerová-Müllerová, Lenka a Šimek, Zdeněk. Podniková kultura. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN: 978-80-86730-65-3.

Kotler, Philip a Keller Lane, Kevin. Marketing management: 14. vydání. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5

Kozel, Roman a kolektiv. Moderní marketingový výzkum. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-0966-X.

Plamínek, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Posouzení úrovně podnikové kultury ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce Ing. Zdeňku Bednarčíkovi, MBA, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky a ochotu při vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům zámku Liblice, kteří se nejen podíleli na vyplnění mého dotazníku, ale zároveň obohatili mou práci užitečnými radami a poznatky.

Posouzení úrovně podnikové kultury ve vybraném podniku

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá pojmem podniková kultura. Jejím cílem je navrhnout konkrétní opatření k posílení podnikové kultury u Konferenčního centra Akademie věd ČR zámku Liblice a tím zvýšit celkovou úroveň podnikové kultury. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je zpracována na základě sekundárního výzkumu, kde jsou objasněny základní pojmy. Druhá část zahrnuje primární výzkum, konkrétně dotazníkové šetření. Na základě tohoto šetření je vyhodnocena úroveň podnikové kultury u Konferenčního centra Akademie věd ČR zámku Liblice a jsou navrženy možnosti pro zlepšení.

Klíčová slova: design podniku, etika, image podniku, komunikace, podniková kultura, prvky podnikové kultury, typologie podnikové kultury, zámek Liblice, zaměstnanci

Assessment of the level of corporate culture in selected company

Abstract

This bachelor thesis deals with the concept of corporate culture. Its aim is to propose specific measures to strengthen corporate culture at the Conference Centre Czech Academy of Sciences – Chateau Liblice, and thereby increase the level of the corporate culture. The bachelor thesis divided the theme into two parts. The first part based on secondary research, which explain the main terms and concepts. The second part includes primary research, specifically the questionnaire survey for employees of Chateau Liblice. The evaluation determines level of the corporate culture in the company. Based on the outcomes of the survey the thesis offers several possibilities for an improvement.

Keywords: business design, ethic, image of the company, communication, corporate culture, elements of corporate culture, typology of corporate culture, Chateau Liblice, employees

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Pojem kultura	13
3.1.1 Druhy kultury.....	14
3.2 Pojem podniková kultura	14
3.3 Prvky podnikové kultury.....	15
3.4 Kulturní síť	19
3.5 Struktura podnikové kultury	20
3.6 Typologie podnikové kultury	21
3.6.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho	21
3.6.2 Typologie podle F. Trompenaarse	22
3.6.3 Další typy kultur	24
3.7 Silná a slabá podniková kultura	25
3.8 Podniková identita.....	26
3.9 Etika v podnikové kultuře	27
3.10 Vliv síly a obsahu podnikové kultury na výkonnosti organizace	28
4 Charakteristika organizace	29
4.1 Představení organizace.....	29
4.2 Zaměstnanecké benefity.....	30
4.3 Historie organizace.....	31
5 Vlastní práce	32
5.1 Dotazníkové šetření.....	32
5.2 Vlastní výzkum	33
6 Výsledky a diskuse	50
6.1 Návrhy a doporučení	52
7 Závěr.....	54
8 Seznam použitých zdrojů	55
9 Přílohy	57

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podnikové ceremoniály	17
Obrázek 2: Kulturní síť	19
Obrázek 3: Sheinův model organizační kultury	20
Obrázek 4: CH. Handyho strukturální model	22
Obrázek 5: Typologie organizační kultury podle Trompenaarse	23
Obrázek 6: Vliv obsahu kultury na výkonost organizace	28

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví	33
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání	34
Graf 3: Věk	35
Graf 4: Počet odpracovaných let v podniku	36
Graf 5: Design podniku	36
Graf 6: Atmosféra na pracovišti	37
Graf 7: Hodnoty a cíle podniku	38
Graf 8: Slovní komentář	39
Graf 9: Sdílené hodnoty a cíle	40
Graf 10: Informace od nadřízeného	41
Graf 11: Komunikace na pracovišti	42
Graf 12: Problémy	43
Graf 13: Komunikace mezi úseky	44
Graf 14: Dress code	45
Graf 15: Etické kodexy	46
Graf 16: Goodwill	47
Graf 17: Benefity	48
Graf 18: Využívání benefitů	49

Seznam použitých zkratk

ČR – Česká Republika

PK – podniková kultura

SSČ – Středisko společných činností

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá pojmem podniková kultura. Podniková nebo také organizační či firemní kultura je v podniku velmi důležitá. Každý podnik má svou vlastní, jedinečnou kulturu. Jestliže je tato kultura kvalitně nastavena, přispívá nejen k harmonickému chodu společnosti, ale také působí pozitivně na zákazníka. Podniková kultura má v sobě mnoho prvků, proto je obtížné ji s přesností určit. Mnozí autoři ji charakterizují odlišně, přesto se touto problematikou velmi zabývají.

Práce se bude zabývat podnikovou kulturou v Konferenčním centru Akademie věd ČR zámku Liblice. Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout konkrétní opatření k posílení podnikové kultury u Konferenčního centra Akademie věd ČR zámku Liblice a tím zvýšit i celkovou úroveň podnikové kultury u tohoto podniku.

Po nastudování odborné literatury a vysvětlení základních pojmů jako je pojem podniková kultura, její typologie, podniková identita a mnoho dalších základních pojmů, proběhne dotazníkové šetření. Dotazník bude zaměřen na prvky podnikové kultury, ale bohužel komplexnost pojmu podnikové kultury nedovolí obsáhnout všechny prvky. Proto bude zaměřen jen na některé z nich, především na kvalitu komunikace v podniku, znalost a sdílení podnikových hodnot a cílů, dress code, etiku. Na základě dotazníkového šetření, bude vyhodnocena úroveň podnikové kultury.

Výstupem bakalářské práce bude skutečné posouzení podnikové kultury u Konferenčního centra Akademie věd ČR zámku Liblice a následně budou vytvořeny doporučení a návrhy ke zlepšení. Dle názoru autorky bude bakalářská práce pro firmu velmi přínosná, jelikož se o podnikovou kulturu a její možné zlepšení velice zajímá.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout konkrétní opatření k posílení podnikové kultury u Konferenčního centra Akademie věd ČR zámku Liblice a tím zvýšit i celkovou úroveň podnikové kultury u tohoto podniku.

Mezi dílčí cíle u teoretické části patří objasnit základní pojmy v oblasti podnikové kultury, zejména její prvky, strukturu, typologii. Dále budou vysvětleny pojmy jako jsou podniková identita a etika.

Mezi dílčí cíle u praktické části patří charakteristika Konferenčního centra Akademie věd ČR zámku Liblice a stručné popsání jeho historie. Dalším krokem bude sestavení dotazníku a na základě dotazníkového šetření analýza podnikové kultury a doporučení možnosti zlepšení.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se věnuje posouzení podnikové kultury v dané organizaci. Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část je zpracována pomocí sekundárního výzkumu. Na základě analýzy byla vybrána nejvhodnější odborná literatura. Pomocí odborné literatury byly vysvětleny základní pojmy, které budou použity v druhé (praktické) části práce.

Praktická část zahrnuje primární výzkum. Pro tuto bakalářskou práci byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Byl tedy vytvořen dotazník a následně proběhlo dotazníkové šetření. Výsledky byly graficky zaznamenány a okomentovány. Poté byla provedena analýza výsledků šetření. Dále pomocí syntézy se zobecněly poznatky z analýz a byly navrženy možnosti zlepšení úrovně podnikové kultury.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola je zaměřena na vysvětlení základních pojmů, jako je kultura, podniková kultura, její prvky a struktura. Následně budou vysvětleny typologie podnikové kultury podle různých autorů a další pojmy, které pomohou pochopit komplexnost podnikové kultury.

3.1 Pojem kultura

Původ pojmu kultura byl prvně použit v oblasti zemědělské, konkrétně v souvislosti s obděláváním půdy. Až v 16. století se začala kultura spojovat s lidmi a jejich chováním, především uměleckým. M. Tullius Cicero ji označil jako „kulturu ducha“ a díky tomu se kultura začala spojovat s popisem vzdělanosti lidí. Samozřejmě, že pojem kultura se od té doby velice vyvinul až do podoby, jaké ji známe dnes. Víme, že to nejsou jen materiální hodnoty, jako jsou například různé stavby, knihy, peníze a podobně, ale i nemateriální hodnoty, kupříkladu náboženské vyznání, tradice, vzdělání, výchova. Pro každé společenství (organizaci, rodinu, stát) jsou materiální a nemateriální hodnoty rozdílné a specifické a jsou dlouhodobě předávány ve společnosti pomocí učení.

Na kulturu se můžeme dívat z více úhlů. Každý obor ji chápe poněkud rozdílně. Lze se na ní podívat z antropologického, sociologického i psychologického hlediska. Můžeme tedy mluvit o tom, že kultura je mezioborový pojem, kde autoři nedosáhli k jeho totožnému vymezení. Obecně lze říci, že si tento pojem vytvořili lidé, aby mohli charakterizovat a porozumět období chování jednotlivců v daném společenství a vidět rozdíly v jiném společenství. Pojem kultura byl do oboru managementu převzat z kulturní antropologie. Obecně je individualita, neboli osobnost člověka, předurčena třemi vlivy. Prvním z nich jsou genetické faktory. Druhým faktorem je prostředí, ve kterém se člověk narodil a žije, a v neposlední řadě výchova. Už jen díky těmto faktorům můžeme říci, že každý člověk je jiný, ale najde se zde určitá podobnost s lidmi, kteří vyrůstali ve stejné vesnici, chodili to stejné základní školy nebo pracují ve stejné firmě. To znamená, že tito jedinci podstoupili shodný proces učení. Avšak aby se lidé naučili, jak se v těchto skupinách chovat, aby si osvojili určité normy chování, které jsou typické pro danou organizaci, musí proces učení být dostatečně dlouhý. V následující podkapitole se dozvíme, jaké jsou druhy kultury.

3.1.1 Druhy kultury

Kultura je v každém jedinci. V jeho názorech, chování, v postojích k ostatním lidem apod. „*Každý jedinec je jak tvůrcem, tak produktem kultury.*“ Rozlišujeme různé druhy kultury. Každá společenská skupina je jiná, proto má i své odlišnosti. V manažerství se nejvíce objevuje národní kultura a podniková kultura.¹

Dále se dělí kultura na Nadnárodní kulturu, Národní kulturu, Pracovní kulturu, Organizační kulturu, Profesní kulturu a Subkulturu.²

3.2 Pojem podniková kultura

Pojem podniková kultura je používán již v 70. a 80. letech. Tento pojem můžeme v literatuře najít pod pojmy jako podniková kultura, firemní kultura nebo organizační kultura. Vysvětlení je však shodné. Avšak definice podnikové kultury není dosud jednotná a obecně akceptovaná. Autoři mají různé definice, které jsou formulované podle jejich úhlu pohledu a míry zdůrazňování určitých aspektů kultury. Jelikož jednotná definice není, budou uvedeny příklady definic od různých autorů.³

„*Firemní kultura je množina vztahů ve firmě.*“ Ve firmě jsou tím myšleny nejen vztahy, které jsou uvnitř firmy, ale i vztahy například zaměstnanců k vnějším subjektům jako jsou investoři, zákazníci, dodavatelé a podobně.⁴

„*Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.*“⁵

¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura. 2004, s.17-19

² BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 2003, s.220

³ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 2010, s.15-16.

⁴ PLAMÍNEK, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 2009, s.27.

⁵ AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s.257

Nedokážeme s přesností určit objektivní formu podnikové kultury. Je to v podstatě subjektivní rovina mezilidských vztahů dle povahy zaměstnanců v daném podniku. Podniková kultura je jedním z nejdůležitějších článků podniku s přihlédnutím ke společným vnitropodnikovým zájmům. Podíváme-li se na vzájemné působení změn uvnitř podniku, zjistíme, že se mění nejen uvnitř, ale také vně společnosti. Organizační kultura napomáhá personálu podniku k lepší orientaci na pracovišti a sjednocuje celkový chod podniku. Při náboru nových zaměstnanců je PK důležitá, pro jejich lepší orientaci a začlenění do komunity společnosti. Díky učení, vnitřním i vnějším faktorům získáme správnou orientaci v PK.

„PK je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“⁶

3.3 Prvky podnikové kultury

Autoři uvádí mnoho prvků organizační kultury, v nějakých se shodují, některé vynechají. Pro lepší pochopení pojmu zde budou uvedeny všechny.

Mezi základní prvky organizační kultury řadíme:

- základní předpoklady
- hodnoty, postoje
- normy chování
- artefakty

Základní předpoklady je těžké s přesností určit. Jsou to jakési upevněné názory, které probíhají automaticky, jak by měla fungovat realita. Například že lidem ve firmě se dá věřit.

⁶ SCHEIN, E., H. Organizational Culture and Leadership. 1992, p.12.

Hodnoty v organizaci jsou základem podnikové kultury. Fungují také jako prostředek k sestavování PK. Jsou to způsoby chování, které firma pokládá za důležité a správné. Hodnoty můžeme posuzovat na základě toho, co je dobré pro firmu jako celek a co je špatné, a podle toho dělat určitá rozhodnutí. Podnikovou hodnotou může být například „stavět zákazníka na první místo“. Postoje můžeme jednoduše vysvětlit tím, jakou zaujmeme pozici, jestli kladnou nebo zápornou vůči nějaké záležitosti, osobě nebo problému.

Normy chování jsou jakási nepsaná pravidla chování v organizaci, které organizace dodržuje, uznává a má pro ni hlavní význam. Normy chování zaměstnancům říkají, jak se mají správně chovat a co musí dodržovat. Jaké chování je přijatelné a jaké ne. Tyto normy chování se týkají nejen kvality výroby, chování k zákazníkům, dodržování předepsaného oblečení apod., ale i k celkovému chování ke spolupracovníkům. Respektování norem chování je v organizaci „odměněno“, nerespektování „trestáno“.

Artefakty se dělí na materiální a nemateriální. Mezi artefakty materiální povahy řadíme například vzhled budovy, výrobky, které organizace vytváří, zařízení uvnitř budovy apod. Nemateriální hledisko pak zahrnuje jazyk, kterým organizace mluví, historky, mýty, hrdinové, ceremoniály, rituály, zvyky, symboly, které budou dále podrobněji rozebrány.

Další prvky podnikové kultury:

- Historky a mýty

Příběhy, které si zaměstnanci vypráví v podniku. Obvykle jsou to skutečné, zajímavé události, které se staly, ale zaměstnanci si je přikrášlí podle svého, někdy až zveličí. Avšak historky jsou považovány za důležitý ukazatel kultury. Historky napomáhají diskrétně pochopit novým zaměstnancům, jaké chování je ve firmě dovoleno a chváleno a jaké je zcela nepřijatelné. Mýty oproti historkám jsou zcela smyšlené.

- Zvyklosti, ceremoniály, rituály

Zvyklosti a ceremoniály můžeme označit jako chování zaměstnance ke spolupracovníkovi, ale i k lidem vně podniku. Jsou to například oslavy, podnikové slavnosti, rozlučkové oslavy, když jde zaměstnanec do důchodu. Rituály mají oproti zvyklostem a ceremoniálům symbolickou hodnotu. Mezi Rituály řadíme rozloučení při odchodu z práce nebo komunikační rituály, které fungují, když se setká podřízený s nadřízeným (dobrým příkladem je armáda). Rituálem také je například hlasování na různých schůzích. Rituály pomáhají zesilovat mocenské struktury.⁷

Obrázek 1: Podnikové ceremoniály



Zdroj: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání. 2010, s.257*

- Mocenské struktury – mocenské struktury zahrnují „nejmocnější“ osoby ve firmě. Kupříkladu manažery nebo osoby, které jsou ve firmě velmi dlouho.
- Symboly – například logo firmy nebo design celého podniku.
- Kontrolní systémy – už z tohoto prvku vyplývá, že jde o kontrolu a hodnocení systému ve firmě.
- Organizační struktury – jsou to vztahy v organizaci založené na nadřízenosti a podřízenosti zaměstnanců.⁸

⁷ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonosti podniku. 2004, s.22-25.

⁸ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání. 2010, s.256-260.*

- Hrdinové

O hrdinech jako prvku organizační kultury se začalo mluvit na začátku 80. let. Ale i dnes mají důležitou funkci v podnikové kultuře. Hrdinové ukazují zaměstnancům, že nic není nemožné. Podněcují pracovníky k lepšímu výkonu, motivují je. Hrdiny můžeme rozdělit na 2 skupiny, hrdinové, kteří se „rodí“ a hrdinové „situační“. Do první skupiny patřil například Tomáš Baťa, který ovlivnil celé generace. Hrdinové „situační“ bývají v podnicích často zaměstnanci měsíce, či roku, nebo zaměstnanec který dosáhl v daném měsíci největších tržeb apod. Ovšem někteří autoři se zabývají otázkou jestli „oslavování hrdinů“, není pro zaměstnance spíše demotivující, protože ne každý může dosáhnout tak dobrých výsledků. V podnicích, které dávají větší důraz na týmovou práci, nejsou hrdinové běžní. A jestli v takovém podniku jsou, působí to na okolní zaměstnance velmi nevhodně.

- Firemní architektura a vybavení

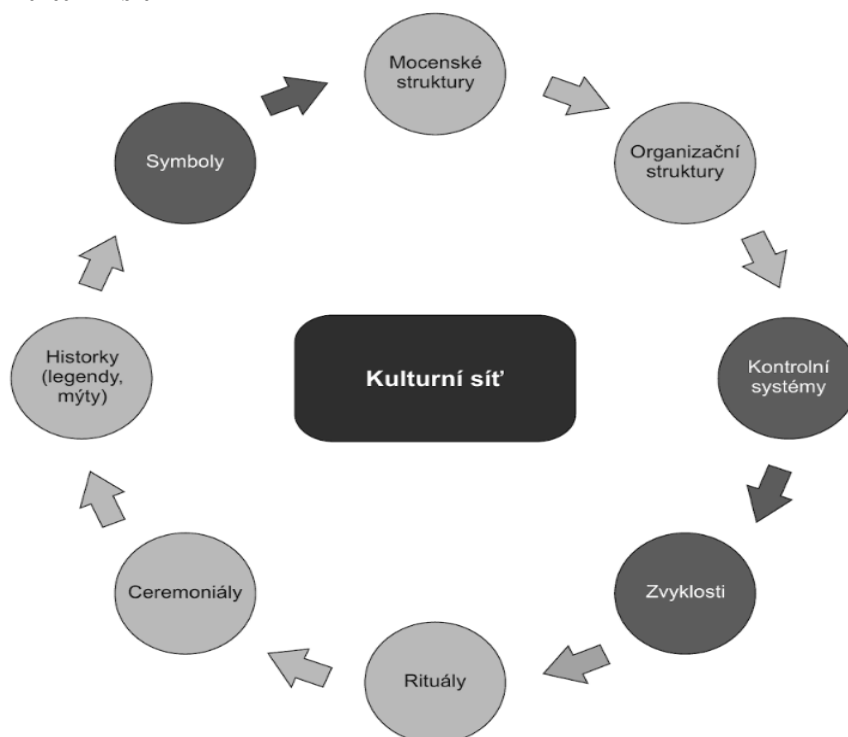
V současnosti, podniky přisuzují vzhledu podniku velmi důležitý význam. Na trhu se vyskytuje velmi mnoho podniků se stejným zaměřením na výrobu či zákazníky a každá firma se snaží co nejvíce zaujmout a odlišit se od ostatních. Vzhled firmy tomu velmi napomáhá. Tato stránka však nepůsobí jen na vnější okolí, ale i na pracovníky uvnitř podniku, kteří se se vzhledem firmy ztotožní. Podniky se mohou zaměřit kupříkladu na luxus nebo rodinné prostředí. A v podobě architektury a vybavení vyzdvihnou například svoji polohu nebo historii.

Prvky podnikové kultury jsou důležité pro pochopení jevů ve firmě, které díky nim, můžeme charakterizovat a vysvětlit. Dále tyto prvky slouží jako prostředky k formování podnikové kultury a jako nástroje využívané ke zkoumání a vyhodnocení podnikové kultury.⁹

⁹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.2004, s.25-26.

3.4 Kulturní síť

Obrázek 2: Kulturní síť



Zdroj: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání. 2010, s.256*

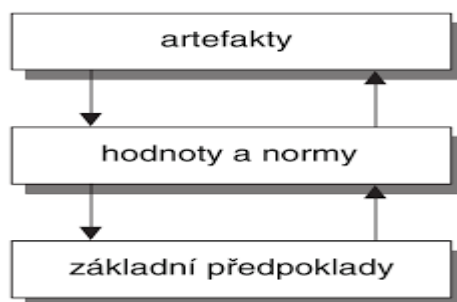
Organizační kulturu charakterizuje mnoho prvků. Proto ji nemůžeme posuzovat jen podle jednoho prvku, ale musíme na ni pohlížet jako na komplexní celek. Kulturní síť nám znázorňuje prvky organizační kultury a jejich propojenost. Prvky podnikové kultury, které jsou součástí kulturní sítě, jsou vysvětleny v předchozí kapitole.

3.5 Struktura podnikové kultury

Nejznámější dělení struktury podnikové kultury je dělení podle Edgara Scheina. Jeho pojetí je velmi uznáváno a bráno jako klasické. Z jeho práce další autoři vycházejí. Edgar Schein rozdělil podnikovou kulturu na 3 úrovně.

1. Úroveň – Artefakty
2. Úroveň – Hodnoty
3. Úroveň – Základní předpoklady

Obrázek 3: Sheinův model organizační kultury



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004, s.27.

První úroveň – artefakty jsou nejvíce viditelné. Člověk tyto artefakty vidí a slyší, nejvýrazněji, když se setká s neobvyklou kulturou. Můžeme mezi ně zařadit prostředí firmy, jazyk, ve kterém firma hovoří, charakteristické chování zaměstnanců. S touto úrovní se dá nejvíce manipulovat, je velmi a lehkou ovlivnitelná. Artefakty utváří druhou úroveň, a to jsou hodnoty. Hodnoty ve firmě nastavují normy chování, které mají zaměstnanci dodržovat v určitých situacích, určují jak realizovat dané úkoly nebo jak vyřešit problémy. V případě, že daný způsob vyřešení problému funguje, pracovníci si chování osvojí a toto chování se stane sdílenou hodnotou. Podle těchto hodnot pak pracovníci jednají. Třetí úroveň – základní předpoklady jsou podle Scheina „esencí“ kultury. Jsou to procesy, které člověk dělá neúmyslně, podvědomě. Nepřemýšlí o jejich změně, hájí si je. Jsou to opakované sdílené hodnoty, které se osvědčily. Zaměstnanci pak říkají, že takhle to jednoduše chodí. Tyto základní předpoklady poté předávají novým pracovníkům.

Další autoři Sheinův model organizační kultury dále zpracovávali, vycházeli z něj, nebo upřednostnili úplně jiný pohled. Například Geert Hofstede rozlišuje jen dvě úrovně kultury, a to jsou hodnoty a praktiky. Praktiky v sobě zahrnují rituály, hrdiny a symboly. Tyto úrovně znázornil na „cibulovém diagramu“, kde rituály, hrdiny a symboly přirovnal ke „slupkám cibule“ podle toho čeho si pozorovatel všimne nejdřív.¹⁰

3.6 Typologie podnikové kultury

Charakterizovat, jaká je v podniku podniková kultura, je velmi obtížné. Už jen díky tomu, že podniková kultura v sobě zahrnuje mnoho prvků a je těžké všechny s přesností určit, ale také proto, že většina lidí si podnikové kultury není vědoma. Autoři se tedy zabývají typologií podnikové kultury, aby ucelili tento obtížný pojem. V následujících podkapitolách budou uvedeny typologie autorů podle vztahu k organizační struktuře.

3.6.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Charles Handy pokračuje v práci R. Harrisona. Rozlišuje čtyři typy kultur.

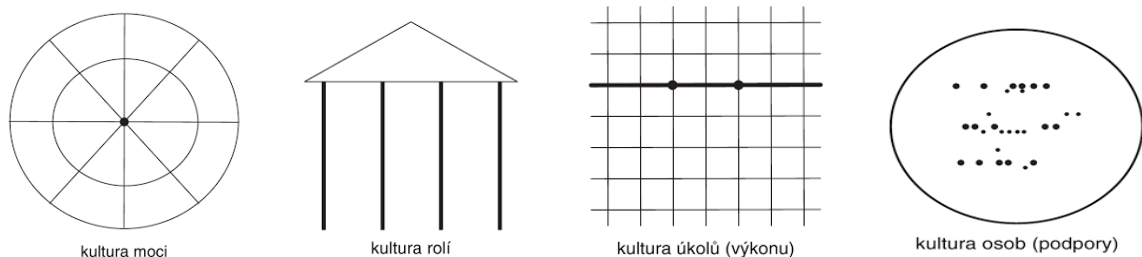
- Mocenská kultura – nebo také kultura moci je typická pro malé podniky, kde je důležitá vzájemná důvěra. Moc se nachází uprostřed v jediném bodě, obvykle u majitele firmy. Dalšími typickými rysy pro tuto kulturu je absence byrokracie a neformální styl řízení. Tato kultura je relativně pružná.
- Funkční kultura – nebo také kultura rolí je typická pro státní organizace nebo pro rozsáhlé podniky. Zde mluvíme o hierarchickém uspořádání podniku, kde se objevuje byrokracie a formální jednání. Zaměstnanci znají své kompetence a jsou daná pravidla chování. Tato kultura se obtížně vyrovnává se změnami, takzvaně není příliš pružná.
- Úkolová kultura – nebo také kultura úkolu nebo kultura výkonu. Je typická pro týmy, kde se moc nachází na průsečících matice a vliv je založen na

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004, s.26-31.

znalostech člověka, ne na postavení. V této kultuře se lpí na správném splnění úkolu než na pravidlech. Tato kultura je velmi pružná.

- Osobní kultura – nebo také kultura osob nebo kultura podpory je typická pro profesní sdružení, například lékaře. Podstata moci je odbornost lékařů. Zde se klade důraz na pomoc jednotlivcům. Jednání je zde neformální. Jednotlivci (lékaři) mají shodné cíle. ¹¹

Obrázek 4: CH. Handyho strukturální model



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004, s.76. (Uspořádání vlastní.)

3.6.2 Typologie podle F. Trompenaarse

Základem typologie podle F. Trompenaarse jsou dvě dimenze. V první dimenzi jsou proti sobě orientace na úkoly a orientace na vztahy. V druhé dimenzi hierarchie versus rovnost. Spojením těchto dvou dimenzí vznikají čtyři druhy kultur.

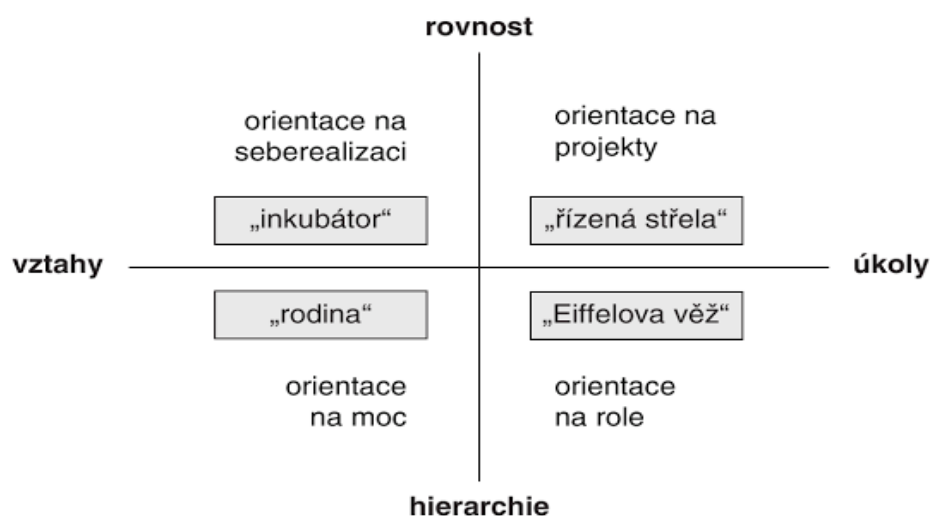
- Rodina – už z názvu plyne, že pro tuto kulturu jsou typické blízké vztahy. Je zde také hierarchie, kde otec je na stupnici nejvýše a další členové rodiny zaujímají odlišné postavení. Autorita otce vede k dodržování pravidel.
- Eiffelova věž – pro tuto kulturu je charakteristické rozdělení rolí a funkcí. Jde o kulturu založenou na hierarchii, kde každý má plnit svou funkci (rolí). Pracovníci jsou považováni za „zdroje“. Do hierarchie jsou začleněni podle svých schopností.

¹¹ MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. Podniková kultura. 2011, s.27-28.

- Řízená střela – tato kultura není zaměřená na vztahy v organizaci, ale na úkoly. Podstatou organizace je cíl, kterého chtějí dosáhnout, důležitost zaměstnance se určuje podle vykonaných úkolů, které napomáhají k cíli. Pracovníci si sami musí najít cestu, jak úkol vyřešit. Zaměstnanci „řídí střelu“ k cíli. Loajalita je zaměřená na projekty než na samotnou organizaci.
- Inkubátor - kultura inkubátoru je zaměřená na seberealizaci zaměstnanců. Hierarchie se zde objevuje jen ve velmi malé míře. Typické pro tuto kulturu jsou nové nápady, inovace.¹²

Kultura řízené střely se nejvíce objevuje v USA a Velké Británii, kultura rodiny ve Španělsku a Francii. Kultura inkubátoru pak u Švédů a kultura Eiffelovy věže u Němců. Avšak menší podniky mají blíže ke kultuře rodiny a inkubátoru, větší zase ke kultuře Eiffelovy věže nebo řízené střely.¹³

Obrázek 5: Typologie organizační kultury podle Trompenaarse



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonosti podniku. 2004, s.79.

¹² MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. Podniková kultura. 2011, s.28-29.

¹³ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonosti podniku. 2004, s.78-79.

3.6.3 Další typy kultur

Každý člověk upřednostňuje něco jiného, tedy jiné typy podnikových kultur, proto by měl upřednostnit zaměstnání, které se shoduje s jeho povahou.

Podle následujících dvou faktorů, byly vymezeny čtyři druhy kultur:

- míra rizika spojená s podnikovými aktivitami
- jak rychle se podniky a pracovníci dozvědí o účinnosti a úspěšnosti svých cílů

Čtyři druhy kultur:

- Macho, tough-guy – neboli také drsná, chlapecká kultura, je kultura kde se pracovníci dozvídají rychle o své účinnosti a úspěšnosti. Kupříkladu policisté, chirurgové, záchranáři, ale též finanční poradci. Charakteristická je vysoká mzda, stresové prostředí, opakované obměny pracovníků, které mají za následek obtížné utváření silné kultury.
- Work-hard/play-hard – také kultura tvrdé práce a zábavy. Tato kultura se vyznačuje malou mírou rizika a rychlou zpětnou vazbou. Typ této kultury se zaměřuje na zákazníka. Jsou to společnosti masové spotřeby jako je MacDonald, KFC, nebo také realitní agenti, počítačovní specialisté.
- Bet-your-company – rovněž vsad' svůj podnik, čili hop nebo trop. Typické pro tuto kulturu je vysoká míra rizika a pomalá zpětná vazba. Tuto kulturu najdeme v investičních bankách či armádě, kde se klade důraz na budoucnost, do které investovali.
- Procesní kultura – je kultura s nízkou mírou rizika a rovněž s pomalou zpětnou vazbou. Jsou to například banky nebo úřady. Mzda či plat není dán jejich kvalitním výkonem či ochotou zákazníkovi pomoci. Pracovníci se řídí především psanými normami a těmi si takzvaně „kryjí záda“. ¹⁴

¹⁴ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání. 2010, s.255-256.

3.7 Silná a slabá podniková kultura

Podnikovou kulturu můžeme členit na silnou a slabou, podle vlivu působení na chování zaměstnance. Ve firmě jsou stanoveny hodnoty a normy, podle kterých se má zaměstnanec chovat. Jsou-li tyto normy chování sdíleny ve velkém rozměru, můžeme mluvit o silné podnikové kultuře. Silná podniková kultura ve velké míře působí na podnik jako celek. Ovlivňuje důležitá rozhodnutí ve firmě. Slabá podniková kultura má nevelký význam na fungování organizace. Zaměstnanci nesdílí hodnoty a normy dané organizace.

Silná podniková kultura musí splňovat následující kritéria:

- Jasnost, zřetelnost – zaměstnanci musí rozumět normám i nepsaným pravidlům.
- Rozšířenost – zaměstnanci se musejí setkávat s podnikovou kulturou na „každém kroku“.
- Zakotvenost – vyjadřuje propojení podnikové kultury v každodenní činnosti podniku.

K silné podnikové kultuře se vztahuje také diferenciaci na subkultury. Subkultura vzniká například ve velkém podniku, kde jsou jednotlivá oddělení. Každé oddělení má svoji subkulturu, která se trochu liší od kultury celého podniku. Což je pro podnik negativní jev, když chce mít jednotnou podnikovou kulturu (identitu). V tomto případě by měl podnik pořádat akce, které sjednotí firmu jako celek. ¹⁵

¹⁵ MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. Podniková kultura. 2011, s.66-67

3.8 Podniková identita

Silná podniková kultura je základ pro podnikovou identitu. Cílem podniků je být interně sjednocený a externě na zákazníky působit spolehlivě a pevně.

„Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty. Je definována různým způsobem, ale její podstata spočívá v komplexnosti obrazu a je tvořena řadou nástrojů, které onu komplexnost vytvářejí.“¹⁶

„Mezi rozhodující elementy utvářející podnikovou identitu patří: podniková komunikace, podnikový design, podnikové jednání.“

- Podniková komunikace – využívání všech prostředků komunikace, které jsou v této době možné.
- Podnikový design – do podnikového designu se řadí materiální artefakty, jakou je vzhled budovy, barvy, oblečení, logo.
- Podnikové jednání – jednání, které je pro podnik typické jak interně, tak externě k zákazníkům.¹⁷

Podniková identita je východiskem pro utváření image podniku a goodwill. Goodwill je takzvaně „dobrá pověst“. Pro podnik je důležité si budovat goodwill, protože chce, aby zákazníci o firmě přemýšleli jako o stabilní společnosti, na kterou se můžou spolehnout. Toto přesvědčení se pak projeví také v zisku firmy.

Je nutné rozlišit pojmy identita a image. *„Identita je způsob, jímž se společnost snaží identifikovat nebo positionovat sama sebe nebo svůj produkt. Image je způsob, jímž vnímá společnost nebo její produkty veřejnost.“¹⁸*

¹⁶ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. Image a firemní identita. 2009, s.14.

¹⁷ MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. Podniková kultura. 2011, s. 23-24.

¹⁸ KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management: 12 vydání. 2007, s. 359.

3.9 Etika v podnikové kultuře

Vyskytuje se mnoho způsobů, jak přistupovat k podnikové etice. Autoři ani veřejnost nemají stejný názor na to, jak velká je její důležitost. Je to poměrně mladá disciplína a autoři se jí čím dál tím více zabývají. Lze ale říci, že doposud není terminologicky uspokojivě ukotvená.

„Etika je souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání.“¹⁹

„Podniková etika se řadí k nezávislým prostředkům koordinace lidského jednání v ekonomické sféře. Podnik však musí mít možnost volby, dostatečný prostor pro vlastní jednání, které není státem, trhem a konkurencí bezesbýtku determinováno.“²⁰

„Podniková etika zahrnuje všechny materiální a procesuální normy, založené na dialogové formě dorozumění mezi lidmi, kteří jsou s podnikem spjati v jeden celek. Cílem je, aby princip zisku, přinášející konflikty, byl ve svých negativních důsledcích při řízení podniku maximálně omezen.“²¹

Když se hovoří o podnikové etice, zároveň se hovoří také o etických kodexech, které v sobě zahrnují například slušnost k legislativě, zákazníkům, dodavatelům. Dále ochrana životního prostředí, nebo důraz na bezpečnost a kvalitu výrobků.

Pro firmu je důležité pracovat na etice, protože když dodržuje etické kodexy, má odpovědné jednání, stává se pro ostatní firmy důvěryhodná. Firma tak pracuje na svém „goodwillu“, což je pověst firmy.²²

¹⁹ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit. 2007, s.14.

²⁰ MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. Podniková kultura. 2011, s. 71.

²¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I a kol. Psychologie a sociologie řízení.2002, s. 525-527.

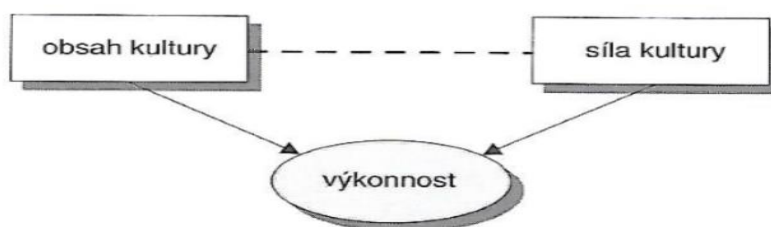
²² MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. Podniková kultura. 2011, s. 71-72.

3.10 Vliv síly a obsahu podnikové kultury na výkonnosti organizace

Silná podniková kultura má velmi zásadní vliv na výkonnost podniku. Přináší velké výhody. Buduje harmonii v názorech a chování zaměstnanců, usměrňuje jednání zaměstnanců a díky ní zaměstnanci sdílí společné cíle a hodnoty. Jistou nevýhodou je, že silná podniková kultura je odolná vůči změnám.²³

Vedení (management) je odpovědný za to, aby vybudoval prostředí, kde chtějí lidé pracovat. Kde jsou lidé motivováni, a proto pracují efektivně. V tomto ohledu se mluví o takzvaném „podnikovém klimatu“. Podnikové klima sděluje, co si o firmě myslí její zaměstnanci. Jaké je ve firmě ve skutečnosti klima, se velmi promítá do výkonnosti zaměstnanců, a potažmo do výkonnosti celého podniku. Velká většina manažerů tvrdí, že angažovanost a motivace pracovníků je z tohoto důvodu velmi důležitá. Když zaměstnanci sdílí hodnoty ve firmě, ztotožní se s cíli organizace, mají radost z práce, více se angažují a tím tvoří přívětivé podnikové klima.²⁴

Obrázek 6: Vliv obsahu kultury na výkonost organizace



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004, s.53.

Obsah a síla kultury určuje míru výkonnosti organizace. Záleží na tom, jak je podniková kultura silná, na míře vlivu podnikové kultury a také na obsahu kultury. Jak vidíme z obrázku, vše je založeno na vzájemné kombinaci.²⁵

²³ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.2004, s.52-53.

²⁴ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování,2., aktualizované a rozšířené vydání. 2010, s.262-263.

²⁵ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.2004, s. 53.

4 Charakteristika organizace

V této kapitole bude charakterizováno Konferenční centrum Akademie věd ČR zámek Liblice. Bude stručně popsána struktura podniku, zařazení zámku do organizační struktury Střediska společných činností Akademie věd ČR a současný stav zaměstnanců. Dále budou vymezeny benefity, které zaměstnanci dostávají a stručný popis historie zámku.

4.1 Představení organizace

Konferenční centrum Akademie věd ČR zámek Liblice se nachází ve Středočeském kraji v obci Liblice. Zámek Liblice je jednak historickou památkou, ale zároveň také kongresovým a hotelovým centrem Akademie věd. Je otevřen široké veřejnosti. Disponuje například 53 pokoji, konferenčním sálem, mramorovým sálem, vinárnou, zámeckou restaurací, relaxačním wellness centrem. Hlavní činností zámku je pořádání svateb, konferencí či jiných firemních akcí, narozeninových oslav, školení. Dále umožňuje také individuální relaxační pobyty.

Středisko společných činností AV ČR je rozděleno na několik úseků a divizí.

- Ředitel
- Sekretariát ředitele
 - Poradenský a správní úsek (PSÚ)
 - Personální úsek (PÚ)
 - Ekonomický úsek (EÚ)
 - Divize vnějších vztahů (DVV)
 - Divize academie nakladatelství (DAN)
 - Divize konferenčních a hotelových zařízení (DKHZ)
 - Divize informačních technologií (DIT)
 - Divize správy majetku a služeb (DSMS)

Zámek Liblice je součástí jednoho z ústavů Akademie věd. Spadá do Divize konferenčních a hotelových zařízení. Do této divize spadá dále Zámecký hotel Třešť, Vila Lanna, Hotel Mazanka, penzion Marna, Gastronomické služby Národní (viz. Příloha 1) ²⁶

Zámek Liblice má několik úseků jako je například recepce, obchodní oddělení, technické oddělení, restaurace atd. Podrobná organizační struktura je zobrazena v Příloze 2.

4.2 Zaměstnanecké benefity

Zámek Liblice v současné době zaměstnává 28 pracovníků na hlavním pracovním poměru. Zaměstnanci mají několik benefitů:

Každé 3 měsíce si zaměstnanci mohou vybrat poukazy v hodnotě 500 Kč z následujících možností:

- poukazy na služby ve vlastních zařízeních (zámek Liblice a Třešť, Hotel Mazanka, Vila Lanna)
- poukazy do nakladatelství Academia
- poukazy na Ticketpro (například kultura, lékárna, kino)

Další benefity:

- výuka anglického a německého jazyka zdarma pro zaměstnance
- sleva 30 % ve vlastních zařízeních (zámek Liblice a Třešť, Hotel Mazanka, Vila Lanna)
- sleva 20 % do nakladatelství Academia
- pokud je někdo v odborech, dostane na konci roku poukázky v hodnotě 1 500 Kč dle vlastního výběru²⁷

²⁶ ORGANIZAČNÍ SCHÉMA - Středisko společných činností AV ČR, v.v.i.. [online]. Copyright © [cit. 08.02.2018]. Dostupné z: <http://www.ssc.cas.cz/o-nas/organizacni-schema.html>

²⁷ Interní dokumenty

4.3 Historie organizace

Zámek Liblice je významnou památkou českého vrcholného baroka. Jeho první majitel byl Arnošt Josef Pachta z Rájova, který si nechal vybudovat zámek jako své nové sídlo (1699-1706). Jako architekta si vybral Itala Giovanni Battistu Alliprandiho, který v té době působil v Praze. Alliprandi dal zámku elipsovité základy, základním jádrem zámku byl (a stále je) hlavní sál.

Rod Pachtů zámek prodal v 1. polovině 19. století Bedřichu Deymovi ze Stříteže. Tento rod zámek prodal v roce 1863 hraběnce Antonii z Valdštejna. Zaslouhou Antonie z Valdštejna byly na zámku provedeny značné rekonstrukce v moderním novorenesančním stylu. Posledním držitelem zámku byla její dcera Christiana, provdaná Thun Hohenstainová, která zámek vlastnila do roku 1945. Poté se stal majetkem státu. V zahradách zámku Liblice se nachází rodinná hrobka, kde je Christiana Thun Hohenstainová pohřbená.

Roku 1952 byl zámek a jeho pozemky propůjčeny Československé akademii věd, nyní Akademii věd ČR, která je vlastníkem dodnes. V roce 2001–2007 probíhala rozsáhlá rekonstrukce zámku, 6.9.2007 proběhlo slavnostní otevření Konferenčního centra Akademie věd ČR.²⁸

²⁸ HISTORIE ZÁMKU. *Zámek Liblice - ubytování a restaurace v zámeckém barokním hotelu* [online]. [cit. 08.02.2018]. Dostupné z: <http://www.zamek-liblice.cz/historie-zamku.html>

5 Vlastní práce

Praktická část bakalářské práce se zabývá primárním výzkumem. Konkrétně byla vybrána metoda dotazníkového šetření, jako jedna z kvantitativních metod. Dále bude provedena analýza výsledků šetření a následně zobecnění poznatků. Nakonec budou uvedeny návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení podnikové kultury.

5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření u zaměstnanců Konferenčního centra Akademie věd ČR zámku Liblice probíhalo v rozmezí jednoho týdne z důvodu zastižení co největšího počtu respondentů. Zaměstnancům byl rozdán v papírové podobě dotazník, který mohli anonymně vyplnit. Po vyplnění dotazníku zaměstnanci odevzdali dotazník na předem určené místo, které bylo v průběhu týdne kontrolováno a vybíráno. Dotazník byl složen z 18. otázek. Většina otázek byla uzavřených s možností se dále dobrovolně k odpovědi vyjádřit. Dotazník dále zahrnoval otázky, které testují znalosti zaměstnanců, co se týče podnikových hodnot a cílů. Dále vybízel zaměstnance k vyjádření jejich návrhů ohledně zaměstnaneckých benefitů a dával prostor pro jejich nápady na zlepšení podnikové kultury (viz Příloha 3.).

Liblický zámek v současné době disponuje 28 pracovníky v hlavním pracovním poměru. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 24 zaměstnanců, což je 85,7 %.

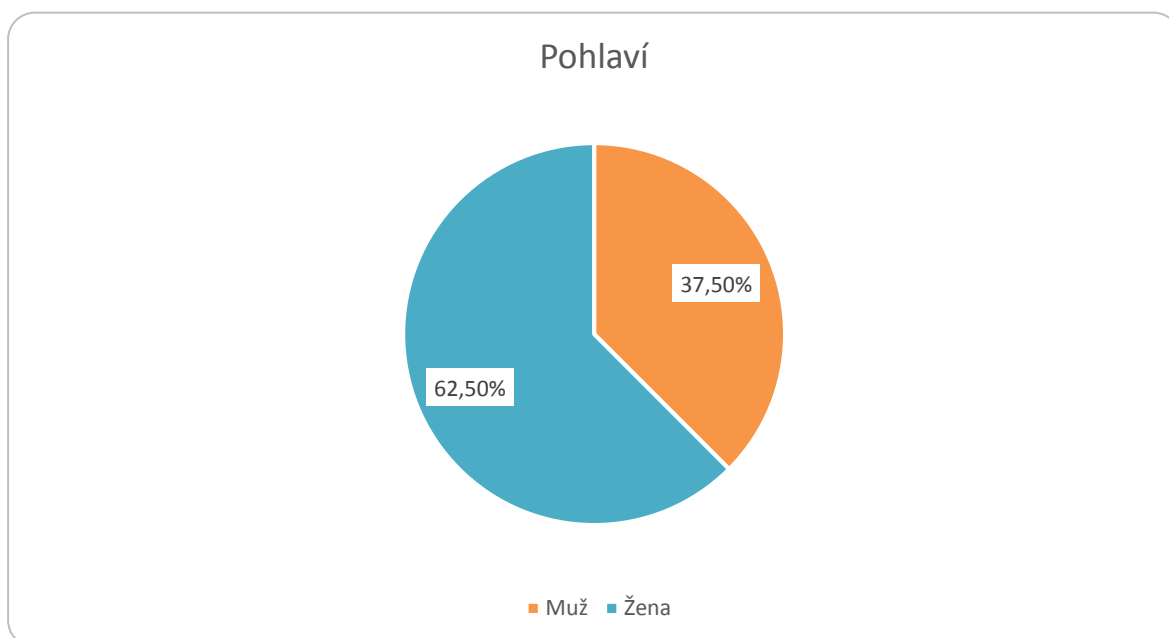
5.2 Vlastní výzkum

V následující podkapitole, budou detailně analyzovány výsledky dotazníkového šetření. Výzkum bude obsahovat rozbor odpovědí, které byly získány z dotazníku. Z těchto odpovědí budou následně vytvořeny grafy, které obsahují procentní údaje. Graf bude dále slovně okomentován.

Následující grafy jsou vlastní prací autorky.

Otázka č.1: Pohlaví

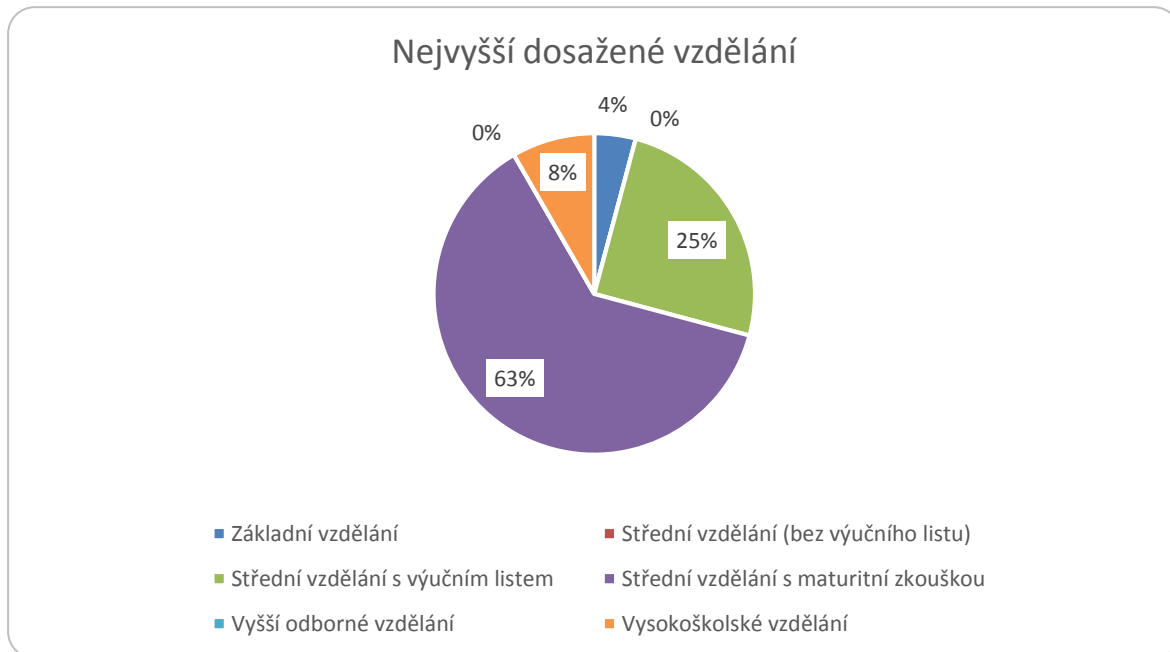
Graf 1: Pohlaví



Z grafu je zřejmé, že větší počet v podniku tvoří ženy. Konkrétně 62,5 % z celkového počtu zaměstnanců. Mužů je 37,5 %.

Otázka č.2: Nejvyšší dosažené vzdělání

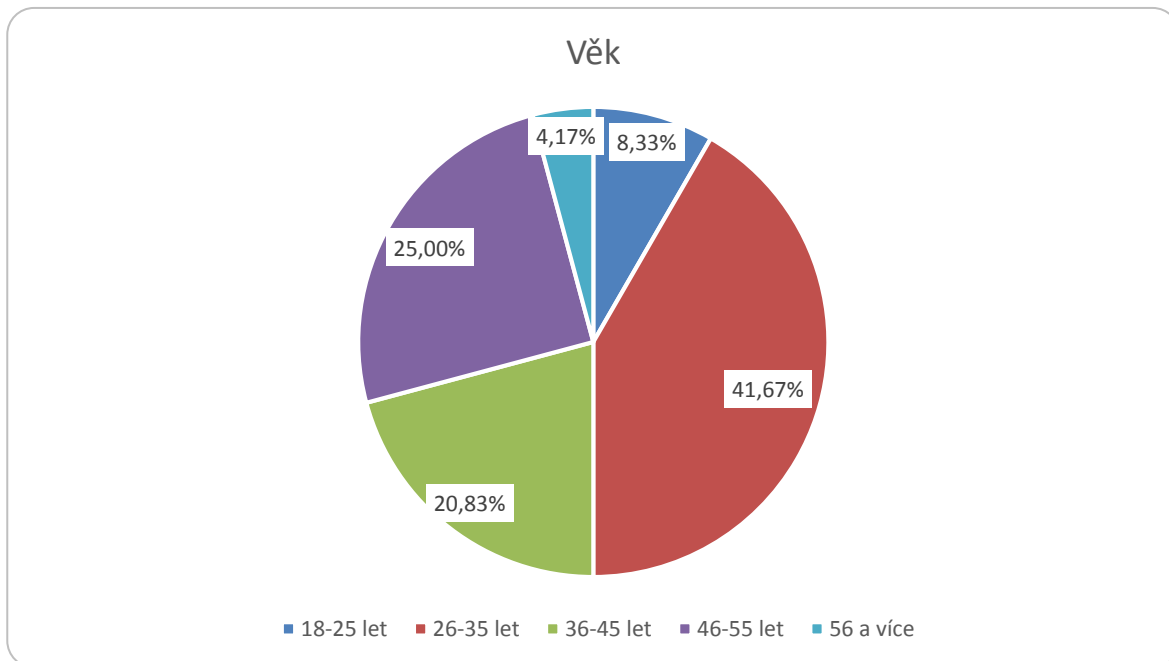
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání



Nejčastěji mají zaměstnanci středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou, to představuje 63 %. Dále 25 % tvoří zaměstnanci se středním vzděláním s výučním listem, 8 % tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. To v přepočtu znamená 2 zaměstnance. Jeden zaměstnanec do této kolonky uvedl, že na vysokoškolském vzděláním pracuje. Nakonec 4 % má základní vzdělání (v přepočtu 1 zaměstnanec).

Otázka č.3: Věk

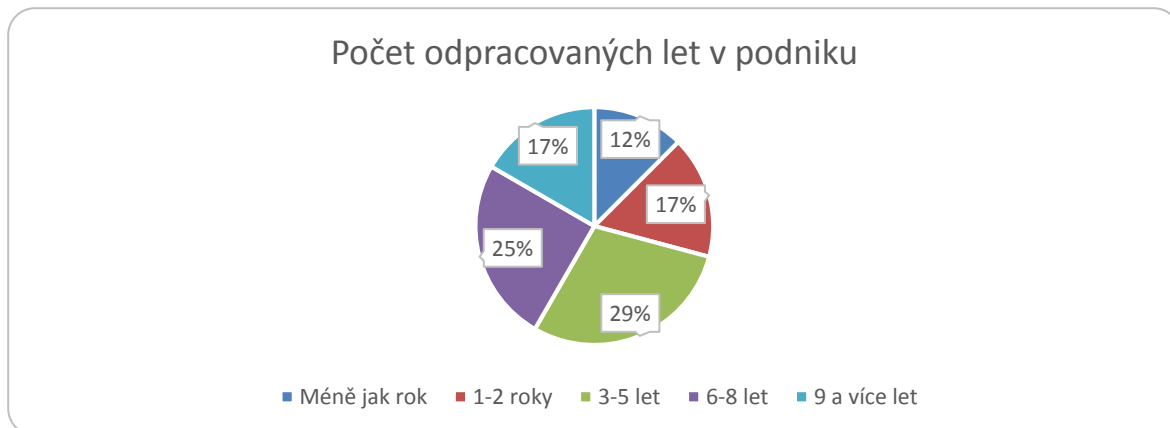
Graf 3: Věk



Jak lze z grafu vyčíst, největší procento tvoří zaměstnanci ve věku 26-35 let, kteří tvoří 41,67 %. Druhá nejpočetnější skupina zaměstnanců je ve věku 46-55 let, což je 25 %. Dále potom zaměstnanci ve věku 36-45 let, 20,83 %. Kategorii 18-25 let tvoří pouze 8,33 % což jsou 2 zaměstnanci. V podniku je zaměstnaný 1 zaměstnanec, kterému je 56 let a více. Ten tvoří 4,17 %.

Otázka č. 4: Počet odpracovaných let v podniku

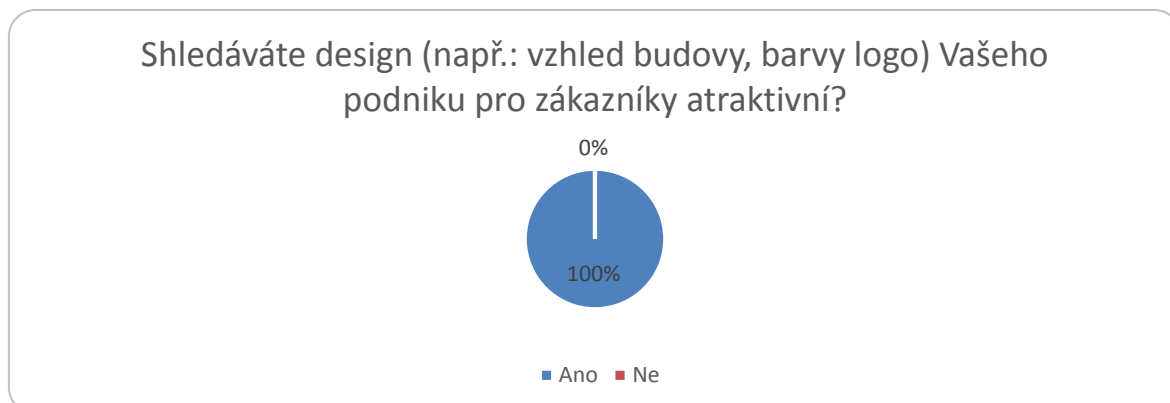
Graf 4: Počet odpracovaných let v podniku



Dle následujícího grafu, lze odvodit obměny pracovníků v čase. Zaměstnanců, kteří v podniku pracují již 3-5 let je 29 %. Dále pak zaměstnanci, kteří jsou v podniku 6-8 let, tvoří 25 %. Devět a více let zde pracuje 17 % zaměstnanců. Dle názoru autorky jsou tyto hodnoty pozitivní, vzhledem k tomu, že 71 % tvoří zaměstnanci kteří setrvávají v podniku 3 a více let. Zbývajících 12 % a 17 % zahrnují zaměstnance, kteří jsou v podniku méně jak rok nebo 1-2 roky.

Otázka č. 5: Shledáváte design (např.: vzhled budovy, barvy logo) Vašeho podniku pro zákazníky atraktivní?

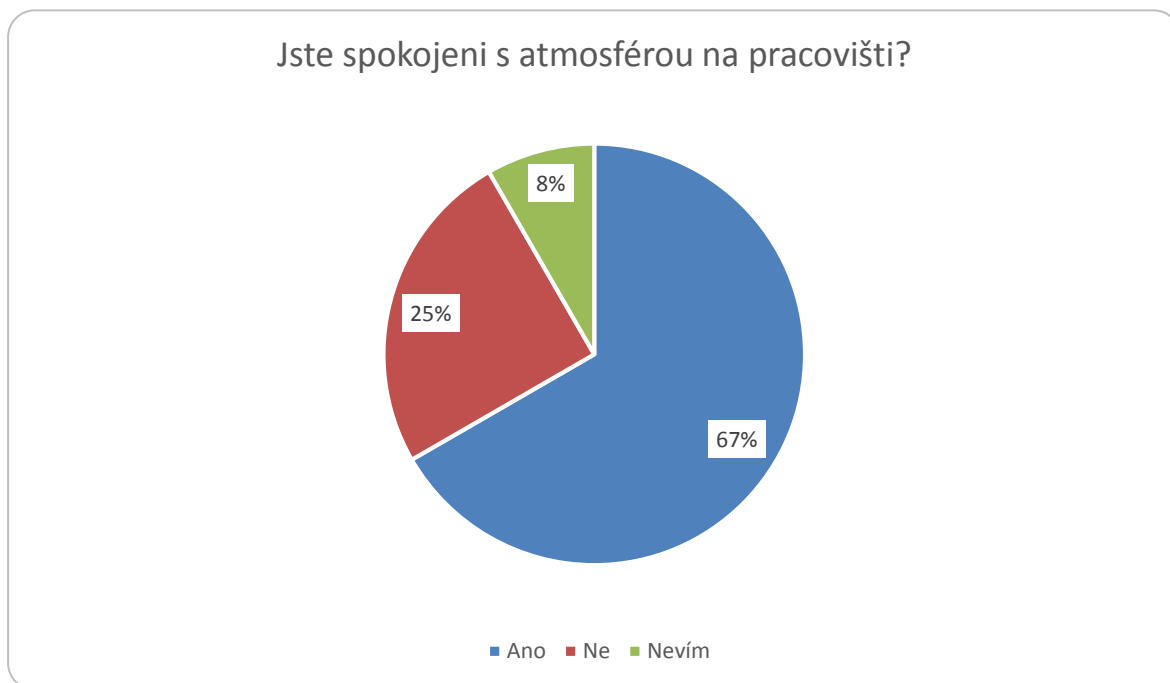
Graf 5: Design podniku



V této otázce zaměstnanci zvolili jednomyslnou shodu. Všichni zaměstnanci odpověděli na tuto otázku ano. Logo podniku a vzhled budovy viz přílohy 4 a 5.

Otázka č. 6: Jste spokojeni s atmosférou na pracovišti?

Graf 6: Atmosféra na pracovišti



Z tohoto grafu je zřejmé, že zde k jednomyslné shodě nedošlo. Avšak 67 % zaměstnanců na otázku, zda jsou spokojeni s atmosférou na pracovišti odpověděli ano. Zbývajících 25 % zaměstnanců odpovědělo ne. U této otázky byl možný prostor pro vyjádření.

Zaměstnanci se zápornou odpovědí například uvádějí důvody:

- Je zde příliš mnoho „žabomyších válek“.
- Ne na všechny platí stejný metr.
- Ne všichni dodržují daná pravidla a nehrozí jim za to žádný postih.
- Absence sankcí za porušení pravidel.
- Pracovní morálka kuřáka versus nekuřáka.

Zbýlých 8 % zaměstnanců odpověděli na otázku neví.

Dle názoru autorky 25 % nespokojených zaměstnanců je problém. Zatím se jedná o relativně malou skupinu nespokojených zaměstnanců, avšak uvedené problémy se mohou prohlubovat a počet nespokojených zaměstnanců narůstat.

Otázka č. 7 Jaké jsou hodnoty a cíle Vašeho podniku?

Graf 7: Hodnoty a cíle podniku



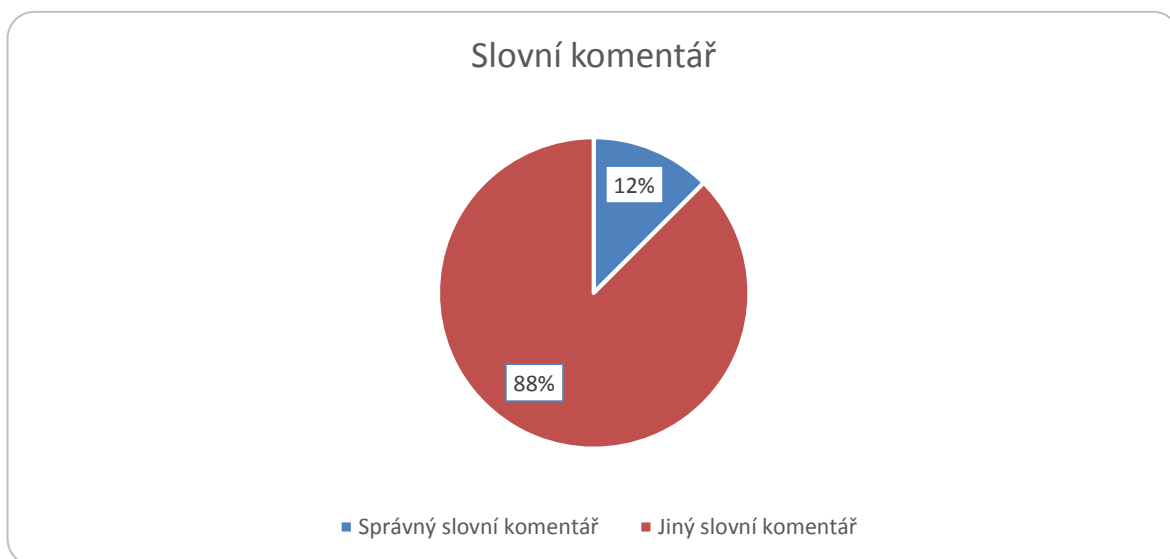
Hodnoty v organizaci jsou základem podnikové kultury. Jsou to způsoby chování, které firma pokládá za důležité a správné. Hodnoty můžeme posuzovat na základě toho, co je dobré pro firmu jako celek a co je špatné, a podle toho dělat určitá rozhodnutí. Na zámku v Liblicích je na každém úseku vyvěšen plakát s posláním a hodnotami Střediska společných činností Akademie věd ČR, pod které zámek Liblice spadá. Na tomto plakátu je uvedeno, že hlavním posláním je zajišťování infrastruktury výzkumu pro Akademii věd ČR.

Hodnoty SSČ

- nové přístupy
- dodržování pravidel
- odbornost a profesionalita
- efektivnost
- loajalita
- týmovost a komunikace

Na otázku č. 7, odpovědělo 67 % zaměstnanců slovním komentářem a 33 % zaměstnanců neví, jaké jsou hodnoty a cíle podniku, přesto že tyto plakáty jsou v podniku vyvěšeny. Jeden zaměstnanec uvedl, že na základě tohoto dotazníku si hodnoty a cíle vyhledá. Slovní komentáře budou rozebrány níže.

Graf 8: Slovní komentář



Dotazník vybízel zaměstnance k tomu, aby napsali hodnoty a cíle podniku. Přesto, že tyto hodnoty a cíle jsou vyvěšeny v organizaci pouze 12 % zaměstnanců (v přepočtu 2 zaměstnanci) odpověděli na tuto otázku správně podle skutečnosti.²⁹ Ostatní zaměstnanci měli rozdílné komentáře. Tyto komentáře tvořily 88 %.

Příklady komentářů:

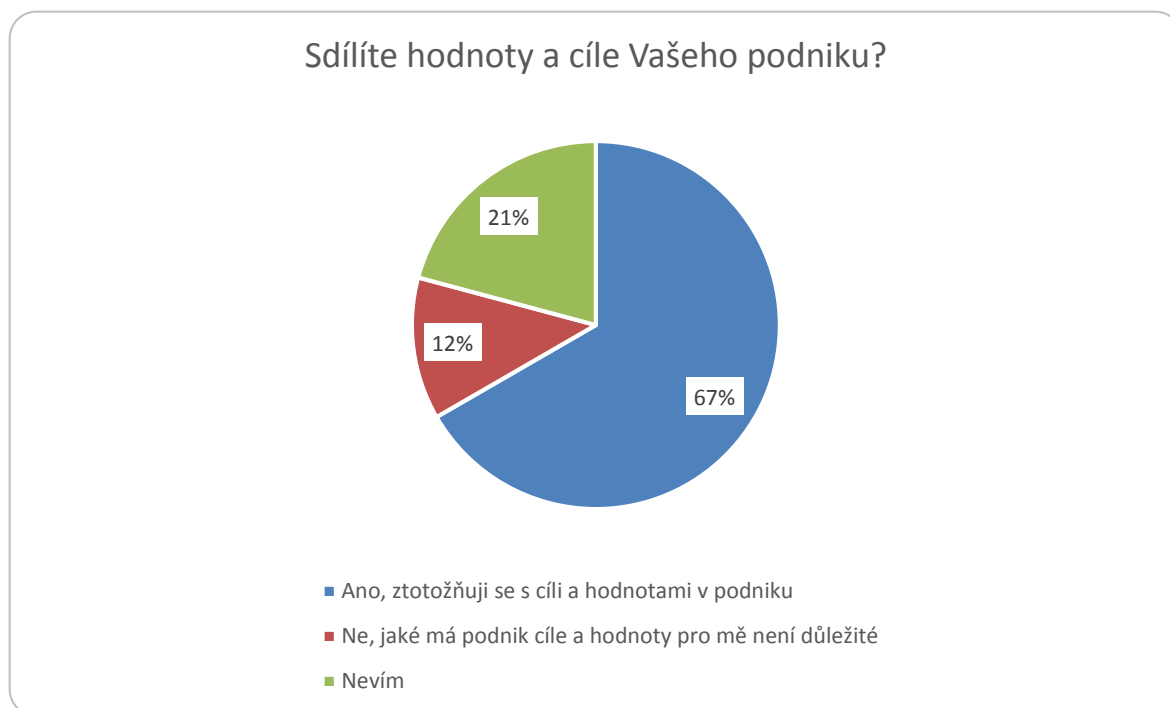
- Vždy uspokojit zákazníka, aby se vrátil, popřípadě nás doporučil dál.
- Být obsazeným hotelem.
- Spokojený host, návratnost.
- Velká obsazenost, spokojenost hostů.
- Spokojený host, kvalitní služby.
- Aby byli nejvíce spokojeni hosté z Grand Restaurant Festivalu.
- Nás zákazník náš pán!
- Kvalita služeb, kvalitní gastronomie.
- Zvyšování celkové úrovně.
- Co nejlépe uspokojit zákazníka.
- Dát hostům nejlepší servis pro maximální spokojenost.
- Naplnit kapacitu hotelu.
- Makat, makat, makat!

²⁹ Interní dokumenty

Přestože zaměstnanci nevypsali hodnoty a cíle podle skutečnosti, z komentářů je zřejmé, že zaměstnanci jsou velmi orientováni na zákazníka. Což všeobecně u hotelů je velmi žádaný stav. Přesto dle názoru autorky, by bylo žádoucí sjednotit všeobecné podvědomí o hodnotách a cílech v podniku, jelikož hodnoty a cíle jsou základním prvkem podnikové kultury. To by přispělo k tomu, že budou zaměstnanci brát tyto hodnoty a cíle všeobecně pro celý hotel a nestane se, že by byli orientováni jen například na hosty z Grand Restaurant Festivalu.

Otázka č. 8: Sdílíte hodnoty a cíle Vašeho podniku?

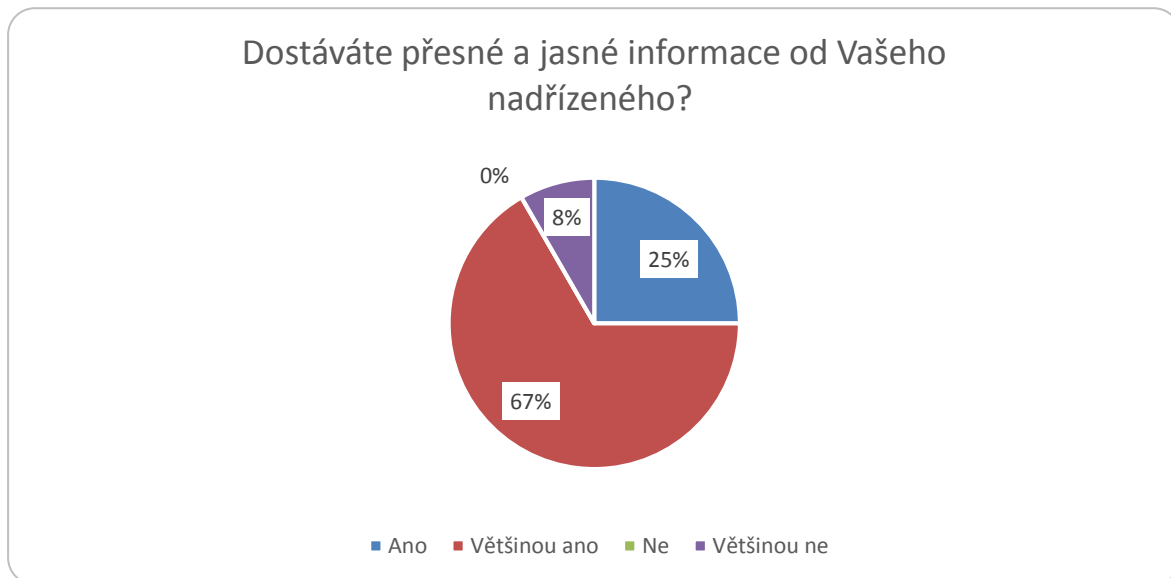
Graf 9: Sdílené hodnoty a cíle



Na otázku č. 8, odpovědělo 67 % zaměstnanců, že se ztotožňují s cíli a hodnotami v podniku. Avšak 12 % zaměstnanců odpovědělo, že cíle a hodnoty pro ně nejsou důležité. Dalších 21 % zaměstnanců odpovědělo na otázku neví. I když je 67 % zaměstnanců ztotožněno s cíli a hodnotami, což je větší polovina, dle názoru autorky by měli všichni zaměstnanci tyto hodnoty a cíle sdílet.

Otázka č. 9: Dostáváte přesné a jasné informace od Vašeho nadřízeného?

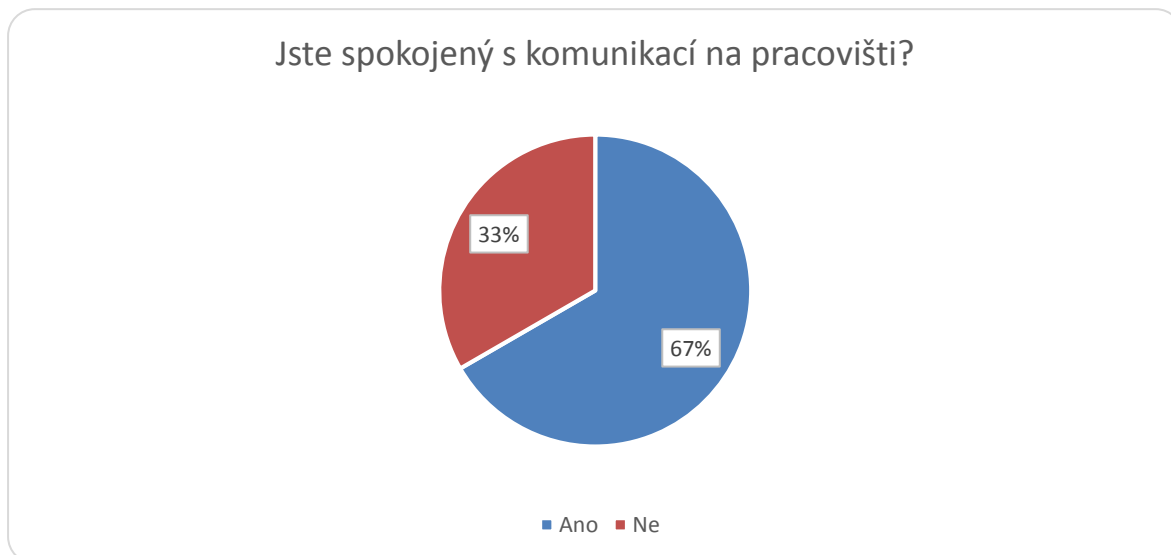
Graf 10: Informace od nadřízeného



Z grafu je patrné, že 67 % zaměstnanců odpovědělo většinou ano. Dále 25 % zaměstnanců odpověděli kladnou odpovědí ano. Zbývajících 8 % zaměstnanců odpovědělo, že většinou nedostávají od svého nadřízeného přesné a jasné informace. Avšak nikdo ze zaměstnanců neodpověděl na tuto otázku ne. Ideální stav by nastal, kdyby zaměstnanci odpovídali ve větším procentu odpovědí ano, ne většinou ano.

Otázka č. 10: Jste spokojený s komunikací na pracovišti?

Graf 11: Komunikace na pracovišti



Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací na pracovišti, jich 67 % odpovědělo ano. Zbýlých 33 % zaměstnanců odpovědělo ne.

Tato otázka měla opět prostor pro vyjádření zaměstnanců se zápornou odpovědí.

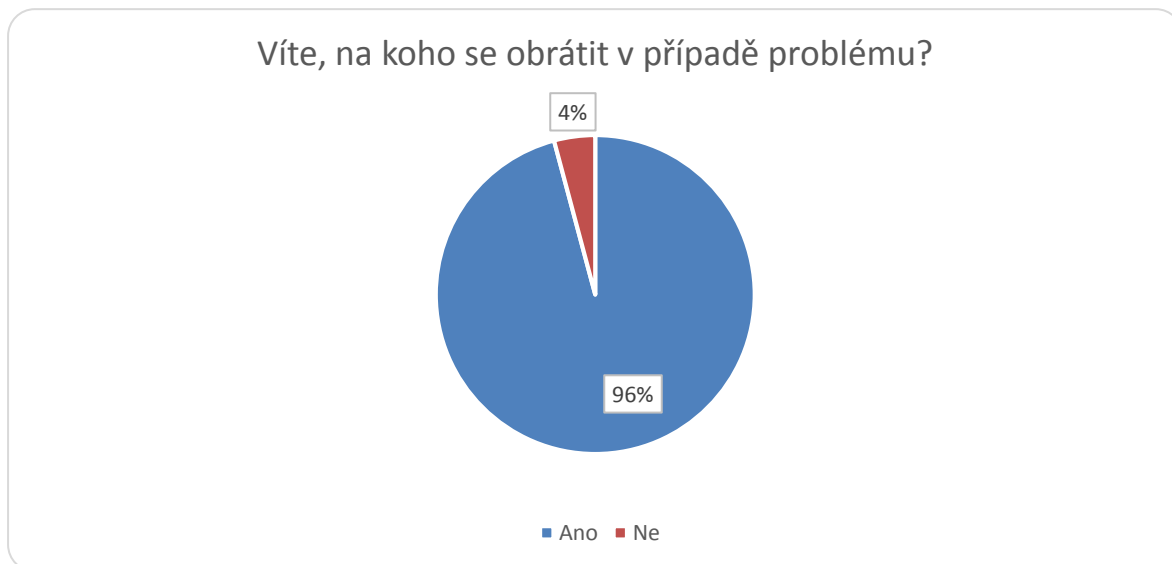
Příklady komentářů:

- Nezámám zaměstnanců komunikovat.
- Komunikace není dostačující.
- Komunikace mezi úseky není dostačující, ta vede k rozepřím mezi kolegy a k dusné atmosféře na pracovišti. Zaměstnanci zde ještě nepochopili, že jsme všichni na sobě závislí a pokud vše funguje, teprve potom host odjíždí spokojený.
- Komunikace na pracovišti je slabá, špatné předávání informací. To způsobuje špatnou atmosféru mezi kolegy.
- Někdy jsou dány nepřesné informace.
- Informace jsou většinou opožděné.

Z uvedených příkladů vyplývá, že komunikace na pracovišti by se měla zlepšit. Je nutné zkvalitnit předávání informací, aby se předešlo dusné atmosféře na pracovišti, která by mohla negativně dopadnout na zákazníka.

Otázka č. 11: Víte, na koho se obrátit v případě problému?

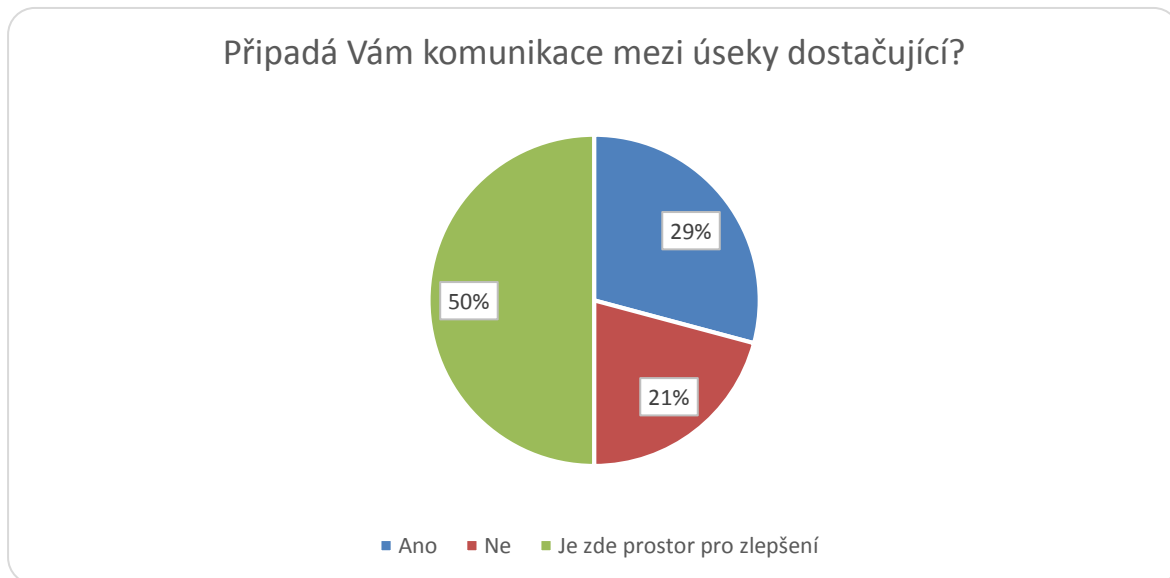
Graf 12: Problémy



Z grafu je zřejmé, že 96 % zaměstnanců ví, na koho se obrátit, když mají nějaký problém. V přepočtu 1 zaměstnanec (zbylé 4 %) odpověděl na otázku záporně. Tento zaměstnanec neví, na koho se obrátit. Bohužel neuvedl v dotazníku žádný vysvětlující komentář i když k tomu měl prostor. Zaměstnanci s kladnou odpovědí většinou uváděli, ředitele hotelu nebo provozního hotelu (zástupce ředitele).

Otázka č. 12: Případá Vám komunikace mezi úseky dostačující?

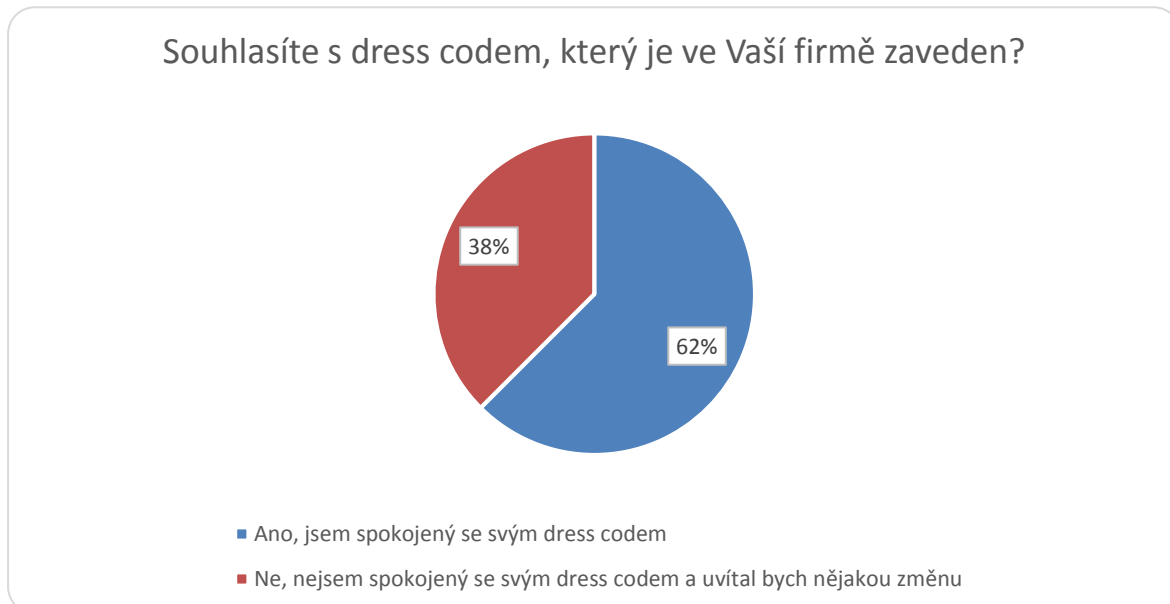
Graf 13: Komunikace mezi úseky



Tato otázka úzce souvisí s otázkou č. 10. Obě jsou zaměřené na komunikaci v podniku. U této otázky se více prokázala nespokojenost zaměstnanců. Na otázku, zda jim připadá komunikace mezi úseky dostačující 50 % zaměstnanců odpovědělo, že je zde prostor pro zlepšení. Kladnou odpověď zvolilo 29 % zaměstnanců a zápornou 21 %. Z grafu je patrné, že zaměstnanci nedostatečnou komunikaci velmi pociťují a dále přiznávají, že v této oblasti je potřeba zlepšení.

Otázka č. 13: Souhlasíte s dress codem, který je ve Vaší firmě zaveden?

Graf 14: Dress code



Dress code, jako jeden z prvků podnikového designu, je pro firmu důležitý. Dress code by měli minimálně dodržovat zaměstnanci, kteří přijdou do přímého kontaktu se zákazníkem. Sjednocený dress code působí pozitivně na zákazníka. Na otázku, jestli zaměstnanci souhlasí se svým dress codem 62 % zaměstnanců odpovědělo ano. Zbýlých 38 % odpovědělo, že nejsou spokojeni se svým dress codem a uvítali by nějakou změnu.

Tato otázka měla opět prostor pro vyjádření zaměstnanců.

Příklady komentářů:

- Žádný dress code nemám a jsem ráda.
- Bílé košile jsou velmi nepraktické.
- Barevně jsme sice stejní, ale každý si oblečení nakoupil sám, bylo by pěkné, kdybychom měli všichni stejné (černou vestu a kalhoty, bílou košili, motýlka nebo kravatu).
- Po vystřídání personálu nejsou jednotné uniformy.
- Chtěl bych nové, sjednocené oblečení.

- Dress code není pevně stanovený, bylo by třeba jej sjednotit a popřemýšlet, aby stejné prvky/barvy nesly napříč úseky, kteří přijdou do přímého styku se zákazníkem.
- Se svým dress codem souhlasím, ale bylo by hezké sjednotit barvu dress codu.
- Chtěl bych kompletní úbor pro každý úsek.
- Kompletní stejnokroj pro každý úsek.
- Dokázala bych si představit celistvější oblečení v pestřejších barvách.
- Sjednocení dress codu a jeho dodržování.

Z uvedených odpovědí je zřejmé, že by bylo potřeba dress code, přece jen změnit. I když větší procento zaměstnanců se svým dress codem souhlasí, je očividné, že dress code na zámku v Liblicích není celistvý.

Otázka č. 14: Je pro Vás přirozené etické chování takzvaně „etické kodexy“ při výkonu Vašeho zaměstnání?

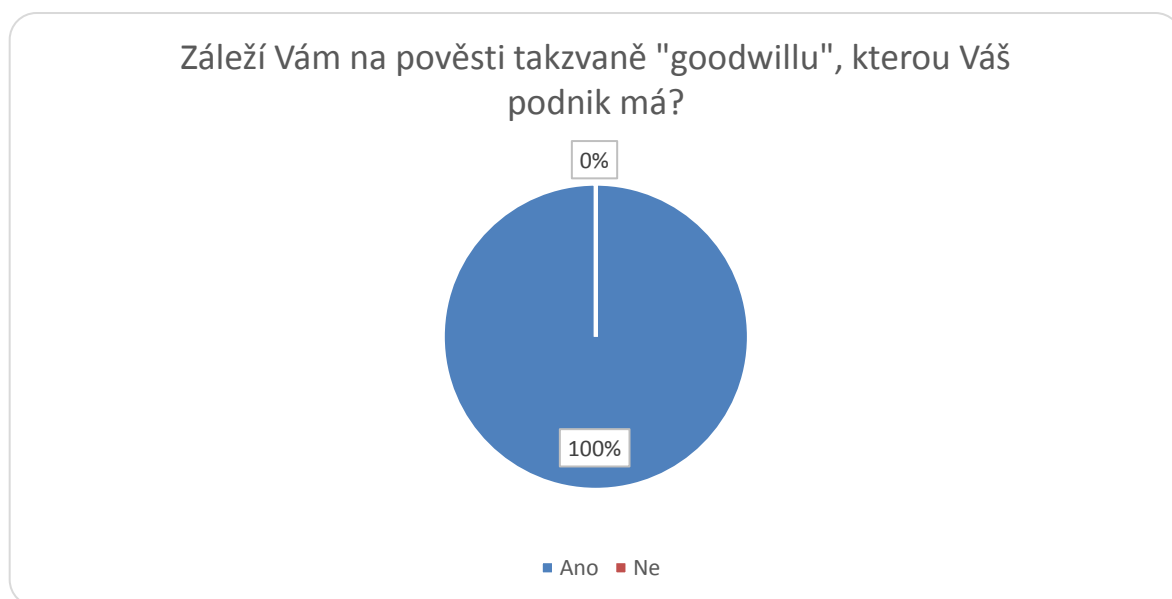
Graf 15: Etické kodexy



Z grafu je patrné, že 92 % zaměstnanců odpovědělo na otázku č. 15 odpovědí ano. Zbylých 8 % zaměstnanců odpovědělo neví. Autorka práce přisuzuje tuto hodnotu spíše neznalosti pojmu než úmyslnému nedodržování etického chování.

Otázka č. 15: Záleží Vám na pověsti takzvané „goodwillu“ kterou Váš podnik má?

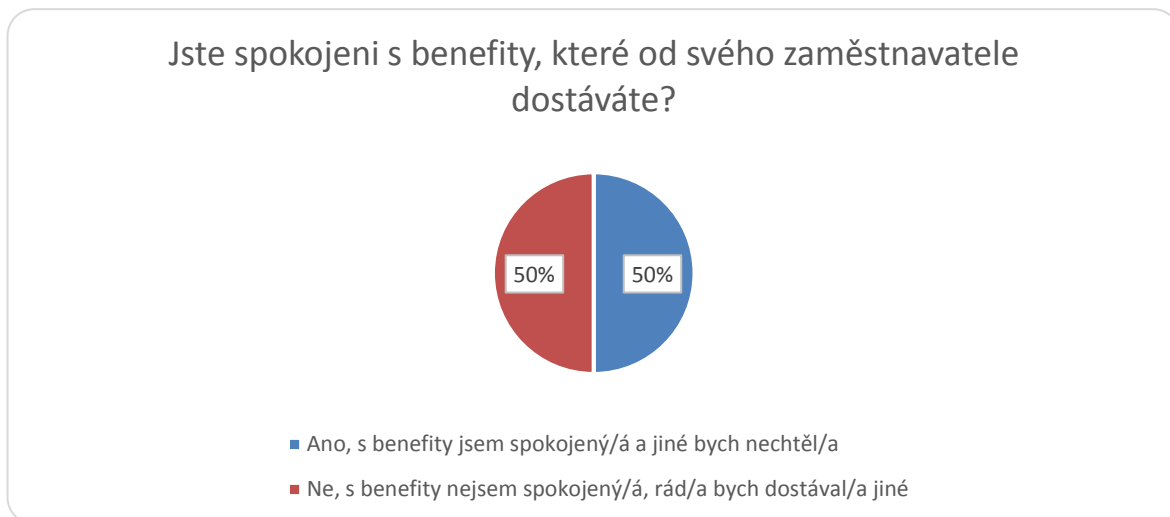
Graf 16: Goodwill



Zde se opět, jak už to bylo u otázky č. 5, 100 % zaměstnanců rozhodlo pro odpověď ano. Zaměstnancům záleží na pověsti jejich firmy.

Otázka č. 16: Jste spokojeni s benefity, které od svého zaměstnavatele dostáváte?

Graf 17: Benefity



Z grafu je zřejmé, že 50 % zaměstnanců je spokojeno se svými benefity a 50 % zaměstnanců není a rádi by dostávali jiné. Zaměstnanecké benefity jsou vypsány v kapitole 4.2.

Tato otázka měla opět prostor pro vyjádření zaměstnanců.

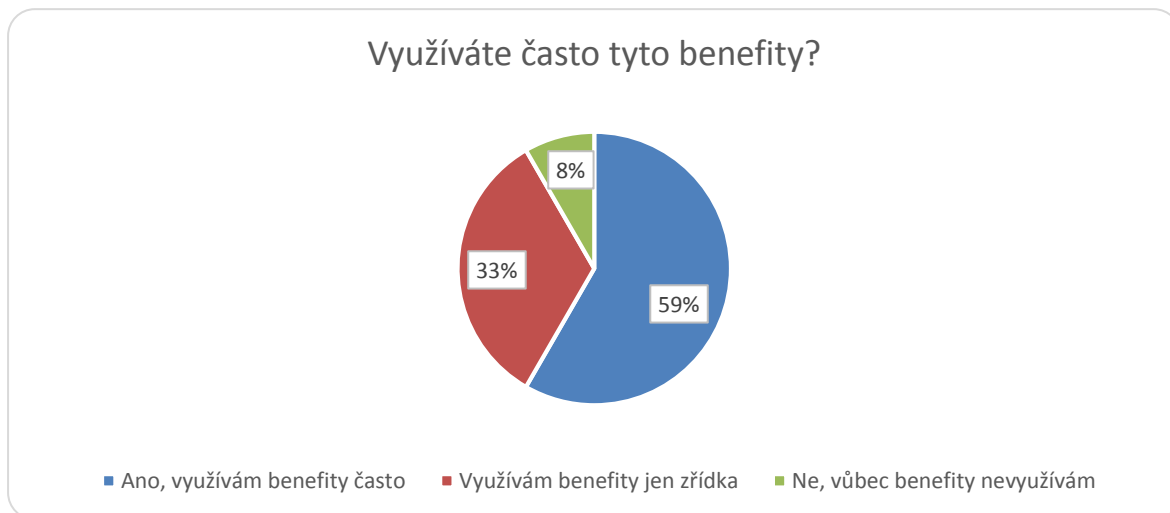
Příklady komentářů:

- Moc benefitů nedostáváme.
- Chtěl bych služební telefon.
- V porovnání s komerční sférou nemáme tak zajímavé benefity, a to z pohledu druhu, výše, počtu využitelnosti v běžném životě.
- Oproti jiným firmám jich máme málo a za málo peněz.
- Ráda bych měla o trochu víc benefitů + širší využití v obchodním systému.
- Oproti soukromému sektoru jich máme málo a za malou cenu.
- Raději bych dostávala stravenky na jídlo.

Jelikož zámek Liblice spadá pod SSČ Akademie věd ČR, je těžké pro zaměstnavatele změnit ihned benefity. Benefity jsou pevně dány Akademií věd. Přesto tato informace je zásadní v tom, že zaměstnanci nejsou spokojeni se svými benefity a uvědomují si, že soukromý sektor by jim mohl nabídnout více kvalitnějších benefitů.

Otázka č. 17: Využíváte často tyto benefity?

Graf 18: Využívání benefitů



Tato otázka souvisí s předešlou otázkou č.16, 59 % zaměstnanců využívají benefity často. Dalších 33 % využívá benefity jen zřídka. Dokonce 8 % zaměstnanců nevyužívá benefity vůbec.

Otázka č. 18: Uved'te jakékoliv náměty a doporučení na zlepšení podnikové kultury v podniku:

Na tuto otázku bohužel odpovědělo jen 33,3 % dotazovaných. Přesto se zaměřili podle jejich názoru na nejzávažnější problém, což dle názoru autorky je komunikace.

Příklady komentářů:

- Více teambuildingů, pro zlepšení atmosféry a komunikace mezi kolegy.
- Více motivace pro zaměstnance.
- Více teambuildingů.
- Více komunikace, více pochopení, více vysvětlování.
- Bylo by lepší, kdyby si každý všiml kvality svého střediska a neřešil problémy v jiném středisku.
- Zlepšení komunikace mezi úseky.
- Je potřeba zlepšit komunikace a sjednotit podnik jako celek, aby všichni kopali za jeden tým.
- Je potřeba opravdu zlepšit komunikaci mezi úseky.

6 Výsledky a diskuse

Praktická část bakalářské práce zahrnovala primární výzkum, konkrétně dotazníkové šetření. Dotazník byl zaměřen na některé prvky podnikové kultury.

V podniku pracuje 28 zaměstnanců, dotazníkového šetření se zúčastnilo 24 zaměstnanců, což tvoří 85,7 %. Dle názoru autorky jsou výsledky dotazníkového šetření užitečné, neboť se dotazníkového šetření zúčastnilo velké procento zaměstnanců. V podniku tvoří větší procento ženy. Nejčastěji mají zaměstnanci střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou. V podniku je největší procento zaměstnanců ve věkové kategorii 26-35 let, z čehož vyplývá, že firma má k dispozici mladý kolektiv, který bývá flexibilní. Dále firma disponuje zaměstnanci, kteří jsou ve firmě dlouho dobu, 17 % zaměstnanců jsou ve firmě 9 a více let, dále 25 % zaměstnanců jsou ve firmě 6-8 let, 29 % 3-5 let, nejmenší procento tvoří zaměstnanci, kteří jsou v podniku méně jak rok. To vypovídá o tom, že firma si dokáže udržet své zaměstnance. Dále to vypovídá, že podnik disponuje stabilním kolektivem. Na otázku, jestli zaměstnanci shledávají design svého podniku pro zákazníky přitažlivý, odpovědělo 100 % zaměstnanců ano. Design podniku jako jeden z prvků podnikové identity i podnikové kultury samotné je ve firmě velmi ucelený. Jelikož se jedná o zámek převládá ve vnitřních prostorách barokní styl, který je pro zákazníky přitažlivý a zajímavý. Ne na všechny otázky odpovídali zaměstnanci kladně, dotazníkové šetření poukázalo na několik nedostatků ve firmě. Například 25 % zaměstnanců není spokojeno s atmosférou na pracovišti. Jako odůvodnění svých odpovědí udávají poměrně závažné důvody, jako je například absence sankcí za nedodržování pravidel, pracovní morálka kuřáka a nekuřáka. Další otázka poukázala na neznalost podnikových hodnot a cílů. Přesto, že tyto hodnoty a cíle jsou vyvěšeny na zámku, 33 % zaměstnanců odpovědělo, že nevědí, jaké jsou hodnoty a cíle v podniku. Další zaměstnanci se snažili, tyto hodnoty a cíle vypsát, avšak jen 12 % z nich mělo správnou odpověď. Zbylých 88 % neměli správnou odpověď. Z odpovědí vyšlo najevo, že zaměstnanci jsou velmi orientováni na zákazníka, což je samozřejmě pozitivní faktor. Nicméně znalost podnikových hodnot a cílů je základem podnikové kultury. Usnadňuje novému zaměstnanci přechod do nového zaměstnání. Pomůže mu pochopit jaké hodnoty jsou v podniku ceněné. Znalost těchto hodnot a cílů pomáhá podniku a jeho zaměstnancům fungovat jako celek, proto by znalost těchto hodnot a cílů měla být stoprocentní.

Na otázku, jestli zaměstnanci tyto hodnoty a cíle sdílí (ztotožňují se s nimi), zodpovědělo 67 % pracovníků že ano, 12 % zaměstnanců odpovědělo, že jaké má podnik a cíle a hodnoty pro ně není důležité. Dalších 21 % zaměstnanců odpověděli na otázku nevim. Na další otázku, jestli zaměstnanci dostávají přesné a jasné informace od svého vedoucího, odpovědělo 67 % zaměstnanců že většinou ano. Další nedostatek, který se zjistil díky dotazníkovému šetření, je komunikace. S komunikací na pracovišti, není spokojeno 33 % zaměstnanců. Opět uvádí poměrně závažné důvody. Například uvádí, že informace, které dostávají jsou opožděné nebo nepřesné, existuje zde nezájem zaměstnanců komunikovat, komunikace mezi úseky není dostačující, což vede k rozepřím mezi kolegy a špatné atmosféře na pracovišti. Na otázku, zda jim komunikace mezi úseky připadá dostačující 50 % zaměstnanců odpovědělo, že je zde prostor pro zlepšení a 21 % odpovědělo, že komunikace mezi úseky není dostačující. Jelikož zámek Liblice disponuje se stabilním kolektivem, zaměstnanci v tomto podniku setrvávají dlouho dobu, obměna zaměstnanců není tak častá, je potřeba dle názoru autorky vyřešit tuto situaci s komunikací. Dále 96 % zaměstnanců ví, na koho se obrátit, v případě problému. Avšak 38 % zaměstnanců nesouhlasí se svým dress codem, který je ve firmě zaveden. Rádi by měli jednotné oblečení. Jelikož si každý oblečení kupoval sám, jsou zde velké rozdíly. Dress code není pevně stanovený, a rádi by ho sjednotili napříč úseky. Zaměstnanci chtějí být barevně sladění a byli by rádi, kdyby byl dress code dodržován. To samozřejmě souvisí s absencí sankcí za nedodržování pravidel, které jsou v podniku nastaveny. Pro 92 % zaměstnanců je etické chování při výkonu zaměstnání přirozené. Všem zaměstnancům záleží na pověsti firmy, na tuto otázku odpovědělo 100 % zaměstnanců kladně. S benefity není spokojeno 50 % zaměstnanců. Podle jejich názoru jich dostávají málo, za malou cenu, a nejsou tolik využitelné v obchodní sféře. Uvědomují si rozdíly v benefitech mezi soukromým sektorem a jejich sektorem (státním). Přesto 59 % zaměstnanců benefity využívá často. Na poslední otázku v dotazníku, jestli mají zaměstnanci nějaké náměty a doporučení na zlepšení podnikové kultury se většina zaměřila na zlepšení komunikace. V tomto ohledu si zaměstnanci uvědomují nedostatky v komunikaci a navrhují, aby se pořádalo víc teambuildingů, pro zkvalitnění komunikace a zlepšení atmosféry mezi kolegy.

6.1 Návrhy a doporučení

Dle názorů autorky je potřeba nastavit jasné a přesné sankce za porušování pravidel. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci pocítují nespravedlnost. Hodně se v dotazníku objevovalo odpovědi „ne na všechny platí stejný metr“, „za porušení pravidel nečeká zaměstnanec žádný postih“. Toto je zásadní problém, který se může časem prohlubovat. Autorka doporučuje tyto sankce zavést, aby se kolektiv zaměstnanců cítil, že každý je roven tomu druhému. Dále s existencí sankcí budou zaměstnanci více poctivější ať už při výkonu své práce nebo například v dodržování dress codu. Informace o sankcích by měl každý úsek k dispozici. Sankce za porušování pravidel si například můžou vytvořit sami zaměstnanci.

Dalším doporučením autorky je znalost podnikových hodnot a cílů. I když tyto hodnoty a cíle mají zaměstnanci vyvěšeny vyskytuje se v podniku jejich minimální znalost. Zámek Liblice by měl například své zaměstnance podrobně seznámit s hodnotami a cíli SSČ Akademie věd ČR. To by přispělo k tomu, že budou zaměstnanci brát tyto hodnoty a cíle všeobecně pro celý hotel a nestane se, že by byli orientováni jen například na hosty z Grand Restaurant Festivalu. Dále si management může stanovit dílčí cíle a hodnoty, které budou zcela orientovány na zákazníka. Například získat vysoké hodnocení od zákazníků. Poté tyto hodnoty a cíle zaměstnancům na poradách představovat a opakovat.

Největším problémem v podniku je dle názoru autorky komunikace. Jedním z řešení by bylo využít modernější technologie například přes mobilní aplikace, tablet nebo notebook. Na každý úsek pořídit jedno z těchto zařízení a vytvořit takzvaný intranet pro vnitřní komunikaci. Umožnit zaměstnancům nahlédnout a vkládat příspěvky, postřehy a popřípadě změny, které vyplynou z daných situací na každém úseku. V současné době na zámku v Liblicích existuje komunikace jen přes email. A to pouze mezi vedoucími pracovníky a recepcí. Například číšníci, kuchaři a pokojské na zámku nemají přístup do tohoto emailu. Samozřejmě každé středisko má u sebe pevnou linku, avšak možnost pro každého zaměstnance nahlédnout do intranetu a moci se také vyjádřit, popřípadě přidat nějakou změnu například v programu zákazníka je efektivnější způsob komunikace mezi středisky než každému středisku volat kvůli změně přes pevnou linku. Díky tomuto řešení, by se předešlo nepřesným nebo neaktuálním informacím, které jsou podávány takzvaně

z „druhé ruky“. Dále jak již uvedli sami zaměstnanci, by bylo přínosné zvýšit počet teambuildingů. Zaměstnanci by se lépe poznali, kopali za jeden tým a lépe by mezi sebou komunikovali. Tím by se i zlepšila atmosféra na pracovišti.

Dotazníkové šetření dále prokázalo nespokojenost zaměstnanců se svým dress codem. Doporučení autorky je kompletní obměna oblečení na pracovišti. Zajistit ucelené oblečení pro každý úsek. Zaměstnanci chtějí být barevně sladění a byli by rádi, kdyby byl dress code dodržován.

Co se týče benefitů, je určitě užitečná informace pro vedení zámku, že jejich zaměstnanci s benefity nejsou spokojeni. Autorka doporučuje zabývat se touto problematikou. Například jestli SSČ Akademie věd ČR je schopné nabídnout jiné benefity, nebo alespoň za vyšší ceny.

7 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout konkrétní opatření k posílení podnikové kultury u Konferenčního centra Akademie věd ČR zámku Liblice a tím zvýšit i celkovou úroveň podnikové kultury u tohoto podniku. Pomocí dotazníkového šetření byl proveden primární výzkum, který měl za úkol zjistit současný stav podnikové kultury v podniku a navrhnout případné možnosti zlepšení.

Teoretická část se zabývala studiem odborné literatury, kde byly objasněny základní pojmy v oblasti podnikové kultury. Nejvíce se teoretická část zabývala pojmy jako je kultura, prvky podnikové kultury, typologie podnikové kultury, etika v podnikové kultuře. Vysvětlení těchto pojmů patřilo k dílčím cílům teoretické části.

V praktické části bylo nejprve představeno Konferenční centrum Akademie věd ČR zámek Liblice. Tento podnik byl obecně charakterizován, byla stručně popsána historie zámku a definovány benefity, které zaměstnanci dostávají. Následně byl proveden vlastní výzkum pomocí dotazníkového šetření. Na závěr praktické části byly navrženy možnosti zlepšení. Tyto úkony patřily k dílčím cílům praktické části.

Dotazníkové šetření poukázalo na několik nedostatků ve firmě. Největší problém, dle názoru autorky, je komunikace. Dále nespokojenost zaměstnanců se svým dress codem, benefity, minimální znalost podnikových hodnot a cílů, absence sankcí za porušení pravidel. Tato zjištění přináší firmě praktické informace, se kterými může dále pracovat, jelikož se o zlepšení úrovně podnikové kultury velice zajímá.

V závěru praktické části je zahrnut osobní přínos autorky ve formě konkrétních návrhů a doporučení na zvýšení podnikové kultury ve firmě. Tato práce je přínosná pro autorku, ale především pro Konferenční centrum Akademie věd ČR zámek Liblice.

8 Seznam použitých zdrojů

Literatura:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-65-3.

- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, c1992. Jossey-Bass management series. ISBN 1-55542-487-2.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

Internetové zdroje:

- ZÁMEK LIBLICE - konferenční centrum. *Zámek Liblice - ubytování a restaurace v zámeckém barokním hotelu* [online]. Dostupné z: <http://www.zamek-liblice.cz/zamek-liblice-konferencni-centrum.html>
- HISTORIE ZÁMKU. *Zámek Liblice - ubytování a restaurace v zámeckém barokním hotelu* [online]. [cit. 08.02.2018]. Dostupné z: <http://www.zamek-liblice.cz/historie-zamku.html>
- ORGANIZAČNÍ SCHÉMA - Středisko společných činností AV ČR, v.v.i.. [online]. Copyright © [cit. 08.02.2018]. Dostupné z: <http://www.ssc.cas.cz/onas/organizacni-schema.html>

Interní zdroje:

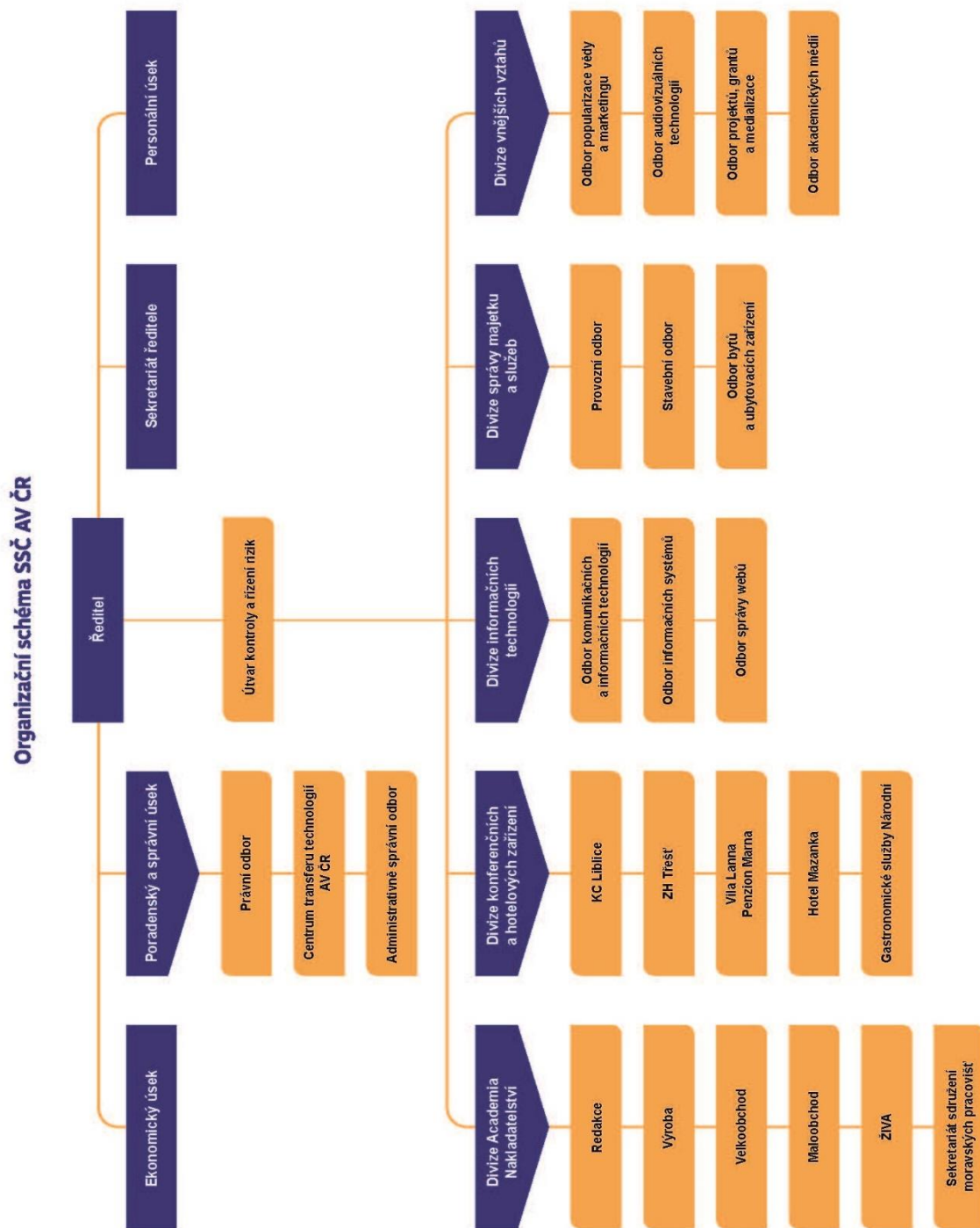
- Interní dokumenty

9 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura SSČ	58
Příloha 2: Organizační schéma – Konferenční centrum Akademie věd ČR zámek Liblice	59
Příloha 3: Dotazník	60
Příloha 4: Logo zámek Liblice.....	64
Příloha 5: Zámek Liblice	64

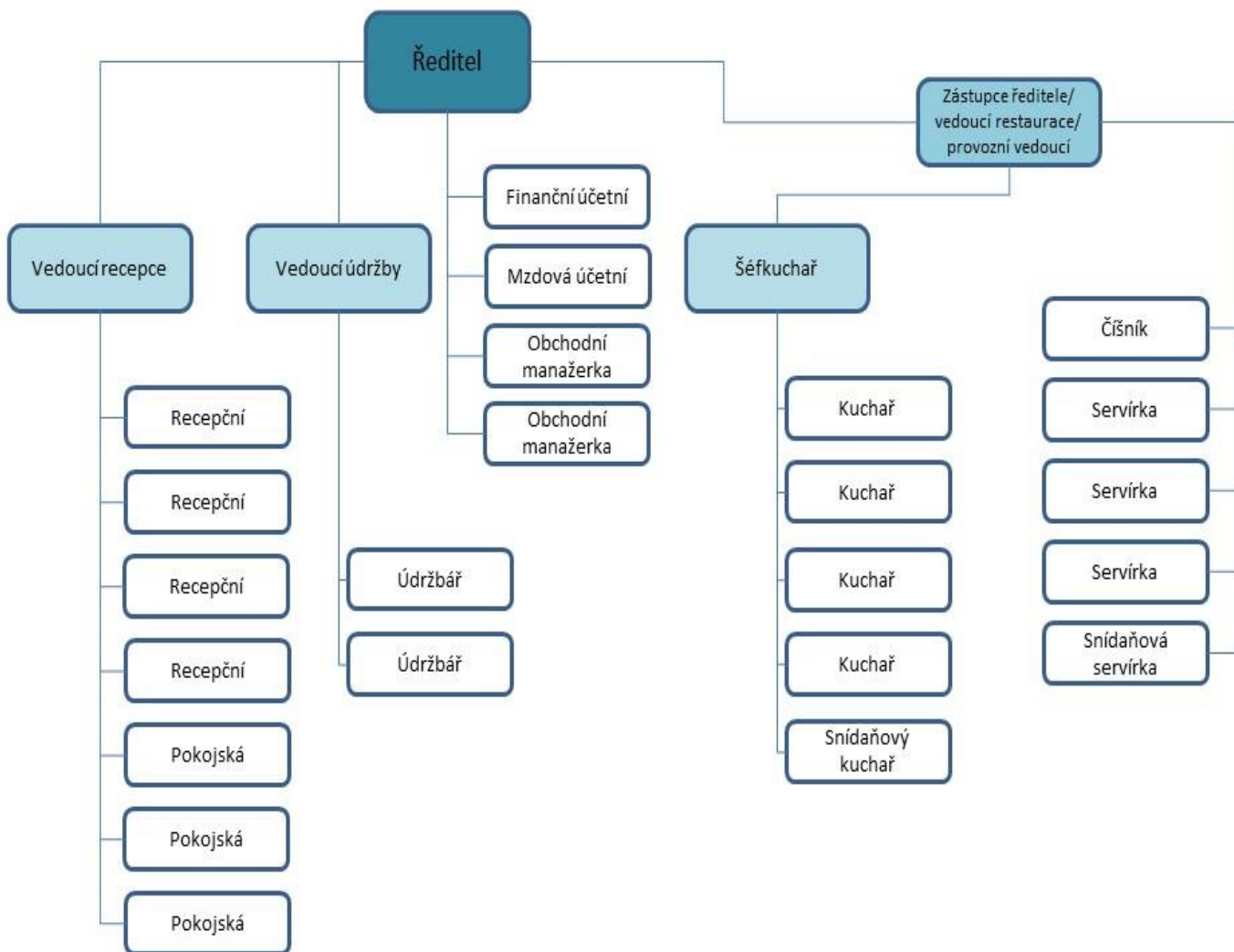
Příloha 1: Organizační struktura SSČ



Zdroj: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA - Středisko společných činností AV ČR, v.v.i.. [online].
 Copyright © [cit. 12.02.2018]. Dostupné z: <http://www.ssc.cas.cz/o-nas/organizacni-schema.html>

Příloha 2: Organizační schéma – Konferenční centrum Akademie věd ČR zámek Liblice

Organizační schéma – Konferenční centrum Akademie věd ČR – zámek Liblice



Zdroj: interní informace, zpravování: vlastní

Příloha 3: Dotazník

Dotazník

Vážení kolegové,

ráda bych Vás touto formou požádala o spolupráci s vyplněním tohoto dotazníku. Na základě vašich odpovědí bude vyhodnocena podniková kultura ve Vašem podniku. Dotazník bude sloužit ke zlepšení úrovně podnikové kultury v podniku, což je cílem mé bakalářské práce.

Tento dotazník je zcela anonymní, proto prosím o co nejkonkrétnější a nejsvědomitější vyplnění. Prosím zaškrtněte vždy jednu odpověď.

- 1) Pohlaví
 - a. Muž
 - b. Žena

- 2) Nejvyšší dosažené vzdělání
 - a. Základní vzdělání
 - b. Střední vzdělání (bez výučního listu)
 - c. Střední vzdělání s výučním listem
 - d. Střední vzdělání s maturitní zkouškou
 - e. Vyšší odborné vzdělání
 - f. Vysokoškolské

- 3) Věk
 - a. 18-25 let
 - b. 26-35 let
 - c. 36-45 let
 - d. 46-55 let
 - e. 56 a více

- 4) Počet odpracovaných let v podniku
 - a. Méně jak rok
 - b. 1-2 roky
 - c. 3-5 let
 - d. 6-8 let
 - e. 9 a více let

5) Shledáváte design (např.: vzhled budovy, barvy, logo) Vašeho podniku pro zákazníky atraktivní?

- a. Ano
- b. Ne

Pokud jste na tuto otázku odpověděli ne, zde je možný prostor pro zdůvodnění:

.....

6) Jste spokojeni s atmosférou na pracovišti?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

Pokud jste na tuto otázku odpověděli ne, zde je možný prostor pro zdůvodnění:

.....

7) Jaké jsou hodnoty a cíle Vašeho podniku?

- a. Vypište

.....
.....
.....
.....
.....

- b. Nevím, jaké jsou hodnoty a cíle podniku

8) Sdílíte hodnoty a cíle Vašeho podniku?

- a. Ano, ztotožňuji se s cíli a hodnotami v podniku
- b. Ne, jaké má podnik cíle a hodnoty pro mě není důležité
- c. Nevím

Pokud jste na tuto otázku odpověděli ne, zde je možný prostor pro zdůvodnění:

.....

9) Dostáváte přesné a jasné informace od Vašeho nadřízeného?

- a. Ano
- b. Většinou ano
- c. Ne
- d. Většinou ne

10) Jste spokojený s komunikací na pracovišti?

- a. Ano
- b. Ne

Pokud jste na tuto otázku odpověděli ne, zde je možný prostor pro zdůvodnění:

.....

11) Víte, na koho se obrátit v případě problému?

- a. Ano
- b. Ne

Pokud jste odpověděli „Ano“, uveďte prosím jeho/její pozici:

Pokud jste na tuto otázku odpověděli ne, zde je možný prostor pro zdůvodnění:

.....

12) Připadá Vám komunikace mezi úseky dostačující?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Je zde prostor pro zlepšení

13) Souhlasíte s dress codem, který je ve Vaší firmě zaveden?

- a. Ano, jsem spokojený se svým dress codem
- b. Ne, nejsem spokojený se svým dress codem a uvítal bych nějakou změnu

Pokud jste na tuto otázku odpověděli ne, zde je možný prostor pro zdůvodnění, eventuálně pro návrhy na případnou změnu:

.....

.....

14) Je pro Vás přirozené etické chování takzvaně „etické kodexy“ při výkonu Vašeho zaměstnání?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

15) Záleží Vám na pověsti takzvaně „goodwillu“ kterou Váš podnik má?

- a. Ano
- b. Ne

Pokud jste na tuto otázku odpověděli ne, zde je možný prostor pro zdůvodnění:

.....

16) Jste spokojeni s benefity, které od svého zaměstnavatele dostáváte?

- a. Ano, s benefity jsem spokojený/á jiné bych nechtěl/a
- b. Ne, s benefity nejsem spokojený/á, rád/a bych dostával/a jiné

Zde je možný prostor pro zdůvodnění, popřípadě jaké benefity byste dostávat chtěli:

.....

.....

17) Využíváte často tyto benefity?

- a. Ano, využívám benefity často
- b. Využívám benefity jen zřídka
- c. Ne, vůbec benefity nevyužívám

18) Uveďte jakékoliv náměty a doporučení na zlepšení podnikové kultury v podniku:

.....

.....

.....

Děkuji za Váš čas a přeji krásný den. :)

Příloha 4: Logo zámek Liblice



Zdroj: Zámek Liblice - konferenční centrum. *Zámek Liblice - ubytování a restaurace v zámeckém barokním hotelu* [online]. Copyright © [cit. 16.02.2018]. Dostupné z: <http://www.zamek-liblice.cz/zamek-liblice-konferencni-centrum.html>

Příloha 5: Zámek Liblice



Zdroj: Zámek Liblice - konferenční centrum. *Zámek Liblice - ubytování a restaurace v zámeckém barokním hotelu* [online]. Copyright © [cit. 16.02.2018]. Dostupné z: <http://www.zamek-liblice.cz/zamek-liblice-konferencni-centrum.html>