ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Vliv osobnosti podnikatele na kulturu organizace

The influence of businessman's personality on the corporate culture

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: PhDr. Lenka Emrová

Veronika Medová

Praha 2016

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Medová Jméno: Veronika Osobní číslo: 426204

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Katedra managementu

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Vliv osobnosti podnikatele na kulturu organizace

Název bakalářské práce anglicky:

The influence of businessman's personality on the corporate culture

Pokyny pro vypracování:

Cílem teoretické části je popsat teoretické poznatky o organizační kultuře a osobnosti podnikatele. Cílem praktické části je analýza osobnosti konkrétního podnikatele a kultury jeho organizace pomocí dotazníku s využitím poznatků z teoretické části.
Přínos: Podnikatel zjistí, jak jeho osobnostní charakteristiky ovlivňují kulturu organizace. To může využít k práci na své osobnosti a změně organizační kultury k lepšímu. Po vyhodnocení praktické části mu bude poskytnuto doporučení ke změnám.
Osnova: Organizační kultura - Struktura a prvky, Druhy kultury, Zkoumání kultury
Osobnost podnikatele - Podnikatel, Předpoklady podnikatele, Styl vedení, Typologie

Seznam doporučené literatury:

BEDRNOVÁ, Eva. Psychologie podnikání: Image podnikání, marketing je především psychologie, 1994; BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, 2004; LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, 2004; SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů, 2010; ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje, 2004; VEBER, Jaromír. Podnikání malé a střední firmy, 2008

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová - Masarykův ústav vyšších studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 15. 1. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 8. 5. 2016

Platnost zadání bakalářské práce: 30. 6. 2017

Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17-01-2016

Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

MEDOVÁ, Veronika. Vliv osobnosti podnikatele na kulturu organizace. *Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.*

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: Podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucí mé práce PhDr. Lence Emrové za rady a připomínky při zpracování této práce. Dále děkuji panu Ing. Miroslavu Tomancovi a zaměstnancům společnosti Fabes s.r.o. za spolupráci na praktické části.

Abstrakt

Tato bakalářská práce pojednává o nejdůležitějších poznatcích a pojmech z oblasti organizační kultury a osobnosti podnikatele. Praktická část práce se zabývá analýzou organizační kultury společnosti Fabes s.r.o. a osobnostních vlastností jejího vlastníka. Analýza je provedena pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a vedoucím. Vyhodnocením analýzy je zjištěno, jakým způsobem ovlivňuje podnikatel kulturu organizace. Na základě dosažených výsledků je stanoveno doporučení pro změny v oblasti chování podnikatele.

Klíčová slova

Osobnost podnikatele, organizační kultura, psychologie podnikání, kultura organizace, vliv podnikatele na organizaci

Abstract

This bachelor’s thesis is focused on the most important facts and concepts from the field of corporate culture and personality of the businessman. The practical part deals with the analysis of corporate culture of Fabes s.r.o. and personality of its owner. The analysis is performed using a questionnaire among the employees and the owner of the company. Analysis evaluation shows businessman's influence on the corporate culture. Thesis also includes suggestions for changes in the businessman’s behavior based on the results of the analysis.

Key words

Personality of businessman, corporate culture, business psychology, organizational culture, businessman’s influence on the company

Obsah

1 Úvod ... 3
2 Organizační kultura ... 4
2.1 Struktura a prvky organizační kultury ... 5
2.2 Druhy organizační kultury ... 7
3 Osobnost podnikatele ... 11
3.1 Podnikatel ... 11
3.2 Předpoklady podnikatele ... 11
3.3 Styl vedení ... 17
4 Praktická část ... 21
4.1 Profil společnosti ... 21
4.2 Metodika ... 22
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření ... 23
4.4 Shrnutí ... 41
4.5 Doporučení ... 43
5 Závěr ... 45
6 Seznam použité literatury ... 46
6.1 Knižní zdroje ... 46
6.2 Internetové zdroje ... 47
7 Seznam grafů a tabulek ... 48
8 Seznam příloh ... 50
9 Přílohy ... 51
9.1 Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance ... 51
9.2 Příloha 2: Dotazník pro podnikatele ... 55
9.3 Příloha 3: Zásady firemní kultury ... 59
Evidence výpůjček ... 60

1 Úvod

Organizační kultura je nedílnou součástí každé společnosti. Jestliže je kultura nějakým způsobem narušená, vede to k negativním vztahům na pracovišti, špatné komunikaci a tím i ke snížení pracovního výkonu. Pozitivní firemní kultura je tedy základem prosperity společnosti. Ovlivňuje ji mnoho faktorů včetně chování a povahy podnikatele, který stojí za zrodem dané společnosti. Vliv podnikatele na organizační kulturu je znát více v malých nebo středních podnicích, proto bude praktická část práce provedena ve společnosti s čtyřiceti dvěma zaměstnanci, kde je vlastník zároveň vedoucím společnosti. Zaměstnanci ho vnímají jako svého přímého nadřízeného a zároveň majitele a zakladatele celé společnosti.

Cílem teoretické části této bakalářské práce je popsat hlavní poznatky o organizační kultuře a osobnosti podnikatele. Teoretická část proto bude rozdělena na dvě kapitoly. Kapitola o kultuře organizace se zaměří na obecnou definici, rozdělení prvků kultury a její druhy. Kapitola o osobnosti podnikatele obecně vymezí, kdo to podnikatel je a následně se zaměří na předpoklady, osobnostní vlastnosti a manažerské kompetence, kterými podnikatel většinou oplývá. Část kapitoly se také bude věnovat rozdělení stylů vedení podnikatele.

Cílem praktické části práce je využít zjištěné poznatky z teoretické části práce k analýze kultury organizace a osobnostních vlastností podnikatele. Analýza proběhne pomocí dotazníkového šetření ve společnosti Fabes s.r.o. Soubor respondentů bude složen ze zaměstnanců a podnikatele. Po vyhodnocení výsledků bude určeno, jaký je styl vedení podnikatele, jeho osobnostní vlastnosti a manažerské kompetence a jakým způsobem to souvisí s organizační kulturou společnosti. Poznatky o kultuře organizace budou zjištěny z firemních dokumentů, nestrukturovaného rozhovoru s podnikatelem a z části také z výsledků dotazníkového šetření. Po shrnutí všech výsledků bude stanoveno doporučení pro podnikatele v ohledech, které by po zlepšení mohly pozitivně ovlivnit organizační kulturu i chod celé společnosti.

2 Organizační kultura

Každá organizace má svoji vlastní specifickou organizační kulturu, která se projevuje v chování a cítění zaměstnanců, stylu vedení, ale také v myšlenkových procesech. Často jsou organizační kultuře připisovány různé neduhy, ale i kladné události. Například Armstrong (2007, s. 266) popisuje „dobrou“ kulturu jako takovou, která má pozitivní vliv na chování zaměstnanců a může pomoci k vysoké úrovni organizace. Uvádí však také, že kultura se projevuje v různých organizacích různými způsoby, a proto není možné říci, že by jedna kultura byla lepší než druhá. Každá organizační kultura je svým způsobem odlišná.

V odborné literatuře existuje mnoho definic organizační, firemní nebo podnikové kultury. Většina z nich má podobu výčtu prvků organizační kultury, jako jsou hodnoty, normy a přístupy společné pro pracovníky dané organizace.

Šigut (2004, s. 9) píše: *„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.“*

Lukášová, Nový (2004, s. 22) uvádějí, že: *„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 v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*

Armstrong (2007, s. 258) píše: *„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. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“*

Brooks (2003, s. 216) uvádí: *„Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe.“*

2.1 Struktura a prvky organizační kultury

Nejznámější model struktury organizační kultury vyvinul Schein (1992 podle Lukášová, Nový, 2004, s. 26), který tvrdí, že se kultura rozděluje do tří úrovní. Úrovně rozlišuje podle toho, nakolik jsou projevy organizační kultury viditelné pro vnějšího pozorovatele a nazývá je artefakty, hodnoty a předpoklady. Tento model cituje většina autorů zabývající se organizační kulturou, ale zároveň ho doplňují o další prvky.

Artefakty a symboly

Artefakty jsou vnější projevy organizační kultury, které může vidět a slyšet i člověk, který se s kulturou pro něj neznámou setkává poprvé. Jejich význam však není natolik jednoznačný, aby ho člověk bez znalosti dalších úrovní kultury dokázal úplně dešifrovat. Lukášová a Nový (2004, s. 23) dělí artefakty na materiální a nemateriální. Do materiálních řadí architekturu budov, propagační materiály, dárkové předměty a firemní oblečení. Nemateriální artefakty jsou podle nich vyjádřeny chováním, jazykem, historkami a zvyky.

Na rozdíl od toho Tureckiová (2004, s. 136) artefakty celkově považuje pouze za materiální lidské výtvory, které při vhodné interpretaci prodávají firmu zákazníkům, vnějším partnerům a stávajícím i potenciálním zaměstnancům. Dále popisuje symboly, které mají podobnou definici jako již zmíněné nemateriální artefakty. Symboly se mohou dělit do dalších prvků, jako jsou zvyky, hrdinové a historky.

Hodnoty a normy

Důležitou součástí kultury organizace jsou hodnoty, různá pravidla, normy a standardy chování, které bývají produktem ideologie společnosti a stanovených zásad. Podle Tureckiové (2004, s. 134) jsou hodnoty představy o tom, co je žádoucí pro organizaci, které ovlivňují chování zaměstnanců. Lze je dělit na instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty vedou k naplnění základních potřeb, jako je materiální zajištění nebo potřeba bezpečí a jistoty. Morální nebo také terminální hodnoty zajišťují pocit hrdosti a příslušnosti k organizaci. Armstrong (2007, s. 261) píše, že *„čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, čím jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování.“*

Podle Lukášové a Nového (2004, s. 24) jsou normy nepsaná pravidla a zásady chování v určitých situacích. Při pracovní činnosti se mohou týkat rychlosti a kvality práce nebo způsobu jednání se zákazníky. Ovlivňují však také způsob komunikace v organizaci nebo způsob oblékání. Při nedodržování norem může být zaměstnanec potrestán tím, že

se k němu kolegové chovají chladně, omezují s ním konverzaci a nezvou ho k různým činnostem. Zaměstnanci, kteří normy dodržují, jsou většinou odměněni přátelským a vstřícným chováním. Normy výrazně regulují chování pracovníků, a proto mají pro organizační kulturu velký význam.

Zvyky, rituály a ceremoniály

Zvyky jsou podle Lukášové a Nového (2004, s. 25) způsoby chování, které jsou ve firmě běžné. Mohou to být firemní večírky, dávání dárků a oslavy spojené s povýšením nebo odchodem do důchodu. Zvyky usnadňují změny, redukují konflikty a přispívají k integraci organizace.

Lukášová a Nový (2004, s. 25) popisují rituály jako různé společenské činnosti a projevy, které mají pro firmu jistou symbolickou hodnotu. Jako příklad lze použít ranní pozdrav při příchodu do práce, hlasování na poradě a proces přijímání nového pracovníka do organizace. Rituály dávají zaměstnancům najevo, jaké je jejich místo v organizaci.

Lukášová a Nový (2004, s. 25) dále uvádějí, že ceremoniály jsou slavnostní události, projevy a aktivity připravované kvůli zvláštním příležitostem. Pro zaměstnance jsou ceremoniály zdrojem silných zážitků, dokáží posílit motivaci a identifikaci s organizací. Ceremoniály oceňují úspěchy, posilují firemní hodnoty a oslavují firemní hrdiny, kteří jsou také významným prvkem organizační kultury.

Hrdinové

Vysekalová (2009, s. 68) píše: *„Hrdinové mohou být skuteční, popř. též imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice, jako vzor ideálního zaměstnance či manažera. Často jsou jimi zakladatelé společnosti.“*

Hrdinové jsou jedním z prvků, které symbolizují organizaci vnějšímu světu. Lukášová a Nový (2004, s. 25) uvádějí, že zaměstnancům zosobňují základní hodnoty, nastavují vysoké standardy výkonu a motivují je. Jedinečnost a vizionářství hrdinů může ovlivnit i několik generací. Jedním z nejznámějších firemních hrdinů je v České republice například Tomáš Baťa.

Historky a mýty

Dalším symbolem organizační kultury jsou historky a mýty. Historky vyprávěné v rámci organizace jsou skutečné, ale mnohdy přibarvené příběhy, které se v minulosti udály. Jsou snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, proto tvoří důležitý nástroj předávání organizační kultury.

Mýty se od historek podle Lukášové a Nového (2004, s. 24) odlišují tím, že jsou smyšlené a vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit. Tyto fiktivní příběhy mohou být užívány jako zdůvodnění nějakého sobeckého nebo nemorálního jednání. Například velké mzdové rozdíly mezi zaměstnanci může vedoucí pracovník ospravedlňovat důvodem potřeby speciálních schopností pro danou pozici, i když tomu tak ve skutečnosti nemusí být.

Předpoklady a představy

Prvkem kultury organizace jsou také základní předpoklady a představy zaměstnanců, které zároveň tvoří nejhlubší úroveň Scheinova modelu. Patří sem názory a myšlenky, vztah k okolnímu světu, přání, cíle a etické zásady. Jsou to představy o fungování reality, které zaměstnanci považují za naprosto samozřejmé a nezpochybnitelné. Tato úroveň je nevědomá, spontánní a někdy až filozofická. Podle Šiguta (2004, s. 39) je tato část firemní kultury pro člověka neviditelná a nedokázal by ji z větší části rozpoznat ani expert nebo dlouhodobý pozorovatel.

Styl vedení

Armstrong (2007, s. 245) do prvků kultury zařazuje také styl vedení, což je přístup, který podnikatelé nebo manažeři využívají při jednání se svými zaměstnanci. Styl vedení je z velké části dán osobností podnikatele a tím pádem propojuje problematiku kultury organizace a osobnosti podnikatele. Podrobněji bude tedy popsán v druhé polovině teoretické části práce, která se věnuje osobnosti podnikatele.

2.2 Druhy organizační kultury

Šigut (2004, s. 28–29) člení organizační kulturu na šest druhů. První z nich je **kultura přátelských experimentů**, ve kterých jsou úspěchy oceňovány a neúspěchy tolerovány. V **kultuře mašliček** není důležité, co zaměstnanci dělají, ale jak je hodnotí nadřízení. **Spontánní kultura** představuje vlastní iniciativu zaměstnanců, inovaci a kreativitu. Ve **výkonové kultuře** je hlavním kritériem hodnocení výkonosti a úspěšnosti zaměstnanců.

Pro **tržní kulturu** je typické strategické a agresivní jednání zaměstnanců. Poslední je **hierarchická kultura**, ve které převládá orientace na formalizované procesy a kontrolu.

Častěji užívané je dělení organizační kultury podle Handyho a Harrisona. Harrison nejdříve popsal „*ideologii organizace*“ (1972) orientovanou na moc, na lidi, na úkoly nebo na role. Handy (1981) následně na této klasifikaci založil vlastní typologii, ve které dává přednost slovu kultura, před ideologií. Podle něj tedy existují čtyři typy organizační kultury: kultura moci, kultura rolí, kultura úkolu a osobní kultura. Toto rozdělení popisuje i Armstrong (2007, s. 263).

Kultura moci

Brooks (2003, s. 223) píše, že kultura moci se často vyskytuje v malých organizacích a spočívá na centrální moci, neformální komunikaci a důvěře. Není zde příliš potřebná byrokracie, místo toho jsou důležité schopnosti, pružnost a dynamičnost vedoucího zaměstnance nebo vlastníka. Tento druh kultury si klade významné požadavky na personál. Podle Armstronga (2007, s. 263) je atmosféra v mocenské kultuře soutěživá, orientovaná na moc a plná politikaření. Neexistuje zde mnoho pravidel ani procedur.

Kultura rolí

Podle Armstronga (2007, s. 263) se na rozdíl od kultury moci práce v kultuře rolí pravidly a procedurami řídí velice striktně. Popis role nebo pracovního místa je zde mnohdy důležitější než samotná osoba, která práci vykonává. Moc je tím pádem spojena spíše s funkcemi než s lidmi. Tureckiová (2004, s. 141) píše, že je to kultura typická pro byrokratické organizace, ve kterých je kladen důraz na dodržování norem a pravidel. Kultura rolí je typická například pro veřejnou správu nebo státní organizace. (Brooks (2003, s. 223) tuto kulturu nazývá jako „funkční“ a tvrdí, že poskytuje zaměstnancům pocit bezpečí a předvídatelnosti, ale zároveň je pro ni těžké vypořádat se se změnami.

Kultura úkolu

Armstrong (2007, s. 263) uvádí, že v kultuře úkolu nebo výkonu je důležitější kompetentní plnění úkolů, než formální pozice a role. Cílem této kultury je dát dohromady správné zaměstnance a nechat je pracovat. Je zde velmi významná týmová práce. Kultura úkolu je běžná v malých organizacích, které jsou v rozvojové fázi. Organizace s touto kulturou jsou pružné a lehce přizpůsobitelné.

Osobní kultura

Podle Tureckiové (2004, s. 141) a Brookse (2003, s. 223) je v osobní kultuře středem zájmu jednotlivec. Tato kultura vznikne pouze tehdy, když se jednotlivci dají dohromady, protože z toho vidí nějaký oboustranný užitek. Je zde kladen velký důraz na osobní vztahy, spolupráci, sounáležitost a někdy také společné zájmy jednotlivců. Styl řízení je většinou liberální, ale může se také stát, že v organizaci s touto kulturou formální řízení vůbec neexistuje. Příkladem osobní kultury jsou skupiny profesionálů a vysoce kvalifikovaných zaměstnanců sdružující se v jedné organizaci.

Silná organizační kultura

Organizační kulturu lze členit také podle jejího vlivu na chování zaměstnanců. Tureckiová (2004, s. 138-139) uvádí, že v tomto případě jde o organizační kulturu silnou nebo slabou. Organizační kulturu je možné považovat za silnou, pokud jsou sdílené hodnoty, normy a další prvky rozvíjeny a posilovány napříč celou organizací. Silná kultura má srozumitelná pravidla a normy a její projevy jsou v celé organizaci natolik rozšířené, že se s nimi zaměstnanci setkávají na každém kroku.

Kultura musí zaměstnancům dávat jasně a zřetelně najevo jaké chování je od nich očekáváno, co je akceptovatelné a co naprosto vyloučené a nepřijatelné. Celá organizace musí být dostatečně dobře seznámena a identifikována s jednotlivými prvky kultury. Šigut (2004, s. 16) píše: *„Teprve tehdy, když se stane podniková kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.“*

Podle Lukášové a Nového (2004, s. 52) má silná organizační kultura mnoho pozitivních vlastností. Například usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty, protože lidé mluví stejným jazykem a shodují se na tom, co je důležité a co nikoliv. Důsledkem toho je rychlejší rozhodování a realizace přijatých návrhů. Zaměstnanci díky sdíleným hodnotám a cílům pociťují sounáležitost s organizací, jsou loajální a mají pozitivní postoj k práci. Lukášová a Nový (2004, s. 52) dále uvádějí: *„Silná kultura má však také přínosy pro jednotlivce a jeho výkonnost. Pracovníkům totiž zprostředkovává normy a vzorce chování, čímž snižuje jejich nejistotu v organizaci a díky sdílení společných hodnot a norem také zvyšuje emocionální pohodu a spokojenost pracovníků.“* Další výhodou silné kultury je, že napomáhá rychlejší orientaci, adaptaci a integraci nových zaměstnanců a přispívá k vyšší motivaci.

Podle Tureckiové (2004, s. 139) je však negativem silné kultury její setrvačnost a odpor ke změnám a inovacím, což může znamenat riziko pro rozvoj organizace. Prostředí takové organizace přestává být pro zaměstnance podnětné a daná firma je tak může ztratit. Slabá kultura, na rozdíl od silné, změny snáší mnohem lépe a někdy je dokonce vítá. Silná kultura je podle Lukášové a Nového (2004, s. 52) také velmi fixovaná na minulé zkušenosti a snadno podléhá dojmu, že to, co fungovalo doposud, bude fungovat i nadále. Vede k uzavřenosti a přehlížení signálů z vnějšího prostředí.

3 Osobnost podnikatele

3.1 Podnikatel

Hlavní vymezení podnikatele poskytuje obchodní zákoník (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník § 2 odst. 2). Podnikatelem je „*osoba zapsaná v obchodním rejstříku, osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů nebo osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.*“

Podnikatelem může být jak fyzická, tak právnická osoba – obchodní společnost, družstvo, společnost s ručením omezením nebo akciová společnost. Tato práce se však bude dále zabývat pouze osobou fyzickou.

Srpová (2010, s. 33) uvádí, že na rozdíl od zaměstnance, který vykonává závislou práci, je podnikatel osobou samostatně výdělečně činnou. Podnikatel může ve své organizaci vykonávat více rolí najednou a zaměstnanci ho mohou považovat za vlastníka, manažera i výkonného pracovníka. I přes to je však podnikatel většinou primárně vlastník a od manažera se v určitých aspektech vykonávání práce liší. Podnikatel si buduje jednoduché organizační struktury s neformálními vazbami. Vytváří síť zainteresovaných dodavatelů, odběratelů i zaměstnanců. Hledá nové příležitosti a citlivě vnímá změny. Naproti tomu manažer má potřebu posilovat svoji moc v jasně dané hierarchii organizace. Libuje si v jasném vymezení kompetencí a dobře kontrolovatelných a vyčíslitelných zdrojích. Kvůli tomuto rozdělení bude v následujícím textu práce využíván pojem podnikatel, vlastník společnosti nebo vedoucí, nikoliv manažer.

3.2 Předpoklady podnikatele

Podle Vebera (2008, s. 60) a Srpové (2010, s. 34) musí mít podnikatel určité dispozice a osobní vlastnosti, které dohromady tvoří podnikavost – předpoklady člověka k podnikání. Dispozice označují výkonový potenciál, který se dále dělí na schopnosti, vědomosti a dovednosti.

Schopnosti jsou vrozené a lze je pozorovat už od raného věku člověka. Jsou kapacitou osobnosti k vykonávání určité činnosti. Lze je podle Šuleře (2002, s. 4) dělit na

rozumové, mechanické a psychomotorické. Rozumové schopnosti jsou důležité především pro řešení problémů, zatímco mechanické schopnosti napomáhají porozumění vztahům mezi různými předměty a s jejich manipulací. Psychomotorické schopnosti představují především zručnost a koordinaci celého těla. Podle Cejthamra (2010, s. 31-32) jsou pro podnikatele neméně podstatné také schopnosti koncepční, díky kterým lze přijímat rozhodnutí a stanovovat strategické cíle organizace. Za zmínku stojí určitě i společenské schopnosti a lidské faktory, které podnikatel využije při každodenní práci se svými zaměstnanci a zákazníky.

Veber (2008, s. 60) a Srpová (2010, s. 34) tvrdí, že další dispozicí jsou určité vědomosti, znalosti a dovednosti, které člověk získává postupným učením. Pro podnikatele jsou podstatné hlavně vědomosti odborné, podnikatelské nebo komunikační. Dovednosti a znalosti představují vzorce chování, které se člověk naučí tréninkem a aplikováním vědomostí na řešení konkrétních problémů.

Podle Šuleře (2002, s. 5) jsou znalosti teoretické poznatky, které lze získat studiem. Podnikatel by měl disponovat především odbornými a technickými znalostmi v rámci jeho oboru a znalostmi managementu. Dovednosti jsou praktické návyky, které člověk získá výcvikem a praxí. U vedoucího pracovníka jde hlavně o organizaci práce a řízení času, vedení lidí, delegování, motivaci a v neposlední řadě komunikační dovednosti spolu s vyjednáváním.

Veber (2008, s. 60) se shoduje se Srpovou (2010, s. 34) na tom, že osobnost podnikatele charakterizují především jeho osobní vlastnosti. Všeobecné, nespecifické vlastnosti vyjadřují temperament a charakter podnikatele a patří do nich poctivost, důvěryhodnost, zásadovost, zdvořilost a ohleduplnost. Pro úspěch podnikatele jsou však důležité i specifické osobní vlastnosti, jako například rozhodnost, cílevědomost, vytrvalost, samostatnost, iniciativnost a zodpovědnost. Specifické osobní vlastnosti určují také vztah podnikatele k práci nebo druhým lidem.

Šuleř (2002, s. 6) tvrdí, že podnikatel by měl disponovat asertivitou a citovou stabilitou. Asertivní jedinec je přiměřeně sebevědomý a osobnostně vyzrálý. Neagresivním způsobem prosazuje svoje mínění a využívá právo nesouhlasit. Citová stabilita je pro podnikatele potřebná obzvlášť při plnění stresujících úkolů se zvýšenou mírou rizika.

Úsilí o úspěch

Úspěch lze podle Srpové (2010, s. 34) definovat jako očekávání dosažení naplánovaného cíle. Je to hlavní impulz pohánějící podnikatele ke své činnosti a také pozitivní prožitek, který vyvolává potřebu dalšího úspěchu.

Veber (2008, s. 63) píše, že úspěch v podnikání lze rozdělit na objektivní a subjektivní. Objektivní úspěch je vyjádřen především ziskem a pro podnikatele je tedy finanční odměnou za jeho podnikatelskou činnost. Subjektivní úspěch vyjadřuje to, jak podnikatelská činnost naplňuje představy podnikatele.

Subjektivní a objektivní stránka úspěchu nemusí být vždy v souladu. Podle Schwalbeho (1995, s. 12) si někteří podnikatelé připadají úspěšní, když dokážou dosáhnout velkých zisků a jiným stačí, když se jejich organizace vyhýbá platební neschopnosti. Další podnikatelé vidí úspěch v růstu organizace a jejím zabezpečení nebo udržování a tvorby pracovních míst. Úspěch je tedy velmi individuální a ovlivňuje ho hlavně sebehodnocení podnikatele, jeho mentalita a nastavené hodnoty.

Vytrvalost

Člověk, který chce začít podnikat, si musí uvědomit, že podnikání je dlouhodobá činnost. Veber (2008, s. 59-60) uvádí, že podnikatelské aktivity jsou spojeny s postupným rozvojem, budováním a posilováním podnikatelské pozice. Pro začínajícího podnikatele to tedy znamená razantní změnu celého života, protože se bude muset věnovat převážně podnikatelským aktivitám a nezbude mu tolik času na přátele, rodinu a zájmy, jako měl dříve.

Podle Šimana a Petery (2010, s. 13) je nutné, aby podnikatel vytrval ve své činnosti i přesto, že výsledky nelze vidět hned a důsledky přítomného rozhodnutí se projeví až v budoucnosti. Menší neúspěchy by ho neměly odradit, spíše by se z nich měl poučit a zjistit, jak jim pro příště předcházet.

Bedronová (1994, s. 12) píše, že do této oblasti patří také trpělivost, která se podnikateli vyplácí především při jednání s dodavateli, zákazníky i zaměstnanci. Trpělivost je potřebná také při realizování všech různých dlouhodobých záměrů.

Odpovědnost

Podnikání je úzce spjato s morální a právní odpovědností. Veber (2008, s. 62) uvádí: „*Podnikatel odpovídá za své závazky dodavatelům, za dodržení smluvních podmínek*

svým zákazníkům, za dodržení pracovních smluv svým zaměstnancům, za placení daní, za dodržování zákonů apod.“

Podle Šimana a Petery (2010, s. 13) vede nedodržení těchto povinností k negativnímu postoji dodavatelů, zaměstnanců a zákazníků vůči podnikateli. Pro úspěšné podnikání je třeba si vybudovat důvěru a dlouhodobé partnerské vztahy, které se při nedostatečné odpovědnosti podnikatele velmi rychle vytrácí.

Ochota podstoupit riziko

Veber (2008, s. 61) uvádí, že všechny podnikatelské aktivity jsou spojeny s podstupováním určitého rizika. Většina důležitých rozhodnutí, které podnikatel provede, mají charakter nejistoty a rizik. Příkladem může být fakt, že podnikatel většinou ručí za své závazky vlastním majetkem. Dráha podnikatele je z tohoto důvodu vhodná jen pro ty, kteří dokážou přijmout zodpovědnost za svá rozhodnutí a dobře se vyrovnávají se změnami.

Podle Šimana a Petery (2010, s. 13) by měl podnikatel respektovat možnost, že výsledky jeho podnikání se mohou lišit od výsledků předpokládaných. Riziko v podnikání není možné odstranit, ale lze ho řídit a minimalizovat. Proto by měl být podnikatel schopen riziko podstoupit a čelit mu.

Inteligence

Podle Bedrnové (1994, s. 12) jsou pro podnikání nezbytné rozumové schopnosti a inteligence. Jsou to specifické schopnosti podnikatele, které podmiňují kvalitu myšlení a zpracování informací. Inteligence je nástroj, který by měl podnikatel umět správně využít za pomoci specifického uspořádání dalších osobnostních vlastností.

V podnikání je podle Vebera (2008, s. 63) ve spojitosti s inteligencí důležitá především schopnost strategického myšlení, analytického uvažování a racionálního rozhodování. Vedoucí společnosti by měl při rozhodování zvažovat různé alternativy, reagovat na momentální situaci, ale zároveň se snažit předpovědět své další podnikatelské aktivity.

Bedrnová a Nový (1998, s. 130) tvrdí, že požadavky na úroveň intelektu se liší obor od oboru. Mimořádně nadprůměrná inteligence může být někdy dokonce nevýhodou. Nositelé takového intelektu mívají specifický způsob myšlení, který jim často znesnadňuje sociální kontakt s okolím a komplikuje možnost se s lidmi s nižší inteligencí domluvit. Přímo u vedoucího pracovníka nebo podnikatele je tedy velice

důležitá i emocionální a sociální inteligence. Díky tomu dokáže ovládat vlastní emoce a vnímat emoce druhých. Sociální inteligence vyjadřuje schopnost zvládat nejen intelektuální, ale také praktické aspekty života, zejména sociální problémy a mezilidské interakce.

Sebedůvěra

Osobnost podnikatele velice ovlivňuje míra jeho sebedůvěry. Bedrnová (1994, s. 13) píše, že sebevědomý podnikatel ví přesně, co chce, dokáže odhadnout čeho je schopen a má důvěru ve vlastní schopnosti. Díky zdravé sebedůvěře podnikatel neustupuje před překážkami a malými neúspěchy. Podnikatel, který o sobě nepochybuje, neztrácí zbytečně energii tam, kde není nic platná. Místo toho dokáže veškerý svůj čas věnovat řešení problémů a samotnému podnikání. Sebedůvěra je ovšem vhodná jen v přiměřené míře. Přehnané sebevědomí některých lidí většinou neodpovídá jejich skutečným schopnostem. Tímto způsobem oklamávají sami sebe i ostatní v tom, čeho jsou schopni a jak moc jsou úspěšní. Příliš velká sebedůvěra také spěje k aroganci – pohrdavému vystupování vůči jiným lidem, která je u podnikatele nežádoucí.

Motivace

Další důležitou charakteristikou podnikatele je motivace. Veber (2008, s. 60) píše: *„Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytčenému cíli.“* Motivy jsou hnací podněty, které řídí jednání člověka. Impulzem k určitému chování jsou především neuspokojené potřeby, a proto je s pojmem motivace často vázán model pyramidy potřeb podle Maslowa (1954). Pyramida se skládá z fyziologických potřeb, potřeb bezpečí, sociálních potřeb, potřeb uznání a sebeaktualizace. Model pyramidy podle Maslowa využívá mimo jiných i Veber (2008, s. 60).

Šuleř (2002, s. 6) podnikatele rozlišuje tím, jaké motivy a potřeby je nejvíce pohánějí. Lidé s vysokou potřebou výkonu se vyznačují touhou po osobní odpovědnosti a samostatnosti. Stanovují si rozumné cíle a vyhýbají se přehnaně snadným i obtížným úkolům. Jejich spokojenost plyne z dobře odvedené práce. Naopak lidé s vysokou potřebou přátelství usilují o vytvoření a udržení přátelských vztahů s lidmi kolem sebe a dávají přednost kolektivu před výkonem. Třetím typem jsou lidé s vysokou potřebou moci, kteří se projevují snahou řídit a ovlivňovat ostatní.

Schwable (1995, s. 102) píše, že motivace je vyvolávána souhrnem vnitřních a vnějších situací. Pokud podnikatele jeho činnost uspokojuje a opravdu ho zajímá, jedná se

o motivaci vnitřní. Když však podnikání slibuje dobré společenské postavení nebo vysoké zisky, jde o motivaci vnější. K ideálnímu stupni motivace dochází, pokud je vnitřní a vnější část stejně silná.

Jelikož je ale podnikatel vedoucím pracovníkem, je třeba, aby dokázal správně motivovat i své zaměstnance. Není vhodné, aby podnikatel zaměstnancům vnucoval svoje vlastní motivy a přemlouval je, aby změnili chování v jeho prospěch. Naopak by se měl zajímat o jejich původní motivy a cíle. Následně by měl jistit, jakým způsobem zaměstnance motivovat k práci tak, aby se s přesvědčením a nadšením zasazovali o stejné cíle jako on. Podle Herzbergovy *„Teorie dvou faktorů“* (1959) zaměstnance nejvíce motivuje uznání, samostatnost nebo plnění zajímavých úkolů. Naopak je demotivuje neopodstatněná kritika, nepříznivé pracovní podmínky nebo špatné mezilidské vztahy na pracovišti. Hertzbergovu teorii (1959) využívá ve svém popisu motivace Schwalbe (1995, s. 104).

Manažerské kompetence

Šuleř (2002, s. 15) píše, že pro konkurenceschopnost a rozvoj firmy jsou podstatné speciální nároky na osobnost vedoucího pracovníka, které se nazývají manažerské kompetence. Přesně tyto vlastnosti definovat nelze, ale je možné vymezit určité modely manažerských kompetencí, které se liší od kompetencí jiných pracovníků.

Podnikatel by měl podle Šuleře (2002, s. 15-16) oplývat pracovními a sociálními kompetencemi, které mu pomáhají uplatnit se ve své funkci a vhodně se prosadit. Do této skupiny kompetencí patří také dostatečné sebevědomí a schopnost sebehodnocení. Další důležitou kompetencí je pozitivní uvažování a proaktivní jednání, díky kterému je člověk schopný vidět překážky jako výzvy a řešit i zdánlivě neřešitelné problémy. Podnikatel by měl mít také určitý zájem o práci, kterou vykonává on a jeho zaměstnanci a vyžadovat od nich výkon v přiměřené kvalitě a kvantitě. S tím souvisí i dostatečná motivace k takovému výkonu. Mezi manažerské kompetence dále patří schopnost dosahovat stále náročnějších životních cílů, ochota na sobě pracovat a nepřetržitě se rozvíjet. Jednou z nejdůležitějších kompetencí je schopnost sebekontroly. Sebeovládání je u vedoucího pracovníka podstatné kvůli ovládání citových vzruchů a rozdělení osobního a pracovního života. Sebekontrolou a ukázněností na pracovišti by měl jít příkladem svým zaměstnancům. Podnikatel by měl dále jednat vždy s určitou etikou a morálkou vůči ostatním lidem. K zaměstnancům, zákazníkům i společníkům se vedoucí musí chovat s pochopením a tolerancí. Je nutné si uvědomit, že každý člověk je

rozdílný a může mít jiné názory. Při práci s lidmi je důležitá schopnost tento fakt akceptovat. Další manažerské kompetence jsou tvořivost a smysl pro humor, díky kterým se rozvíjí schopnost uplatňovat neobvyklá řešení a řešit problémy s nadhledem.

Šuleř (2002, s. 16) dále uvádí, že každý vedoucí pracovník by měl umět posoudit a ohodnotit úroveň svých vlastních manažerských kompetencí, aby si uvědomil přednosti, nedostatky a potřeby dalšího rozvoje.

Další pozitivní vlastnosti

Podle Vebera (2008, s. 61-62) jsou typické vlastnosti, které charakterizují úspěšného podnikatele dynamičnost, kreativita a proaktivní chování. Pokud je podnikatel proaktivní, jedná z vlastní iniciativy ještě před tím, než ho o to někdo požádá nebo ho k tomu okolnosti nutí. Bedrnová a Nový (1998, s. 127) doplňují, že díky proaktivnímu jednání vidí podnikatel výzvu ve většině situací a možnostech, které mu okolnosti nabízejí. Společně s pozitivním myšlením umožňuje proaktivita vidět kladné stránky všech možných procesů, jevů, ale i lidí.

Pro podnikatele je podle Vebera (2008, s. 60) také velmi přínosné, pokud je charismatický. Charisma je určité kouzlo osobnosti, šarm a soubor vlastností uznávaných okolím. Charismatičtí podnikatelé mají dobré přesvědčovací schopnosti a daří se jim proto snadno získat společníky nebo podřízené.

Bedrnová (1994, s. 12) zdůrazňuje další vlastnosti, které jsou pro podnikání nezbytné. Je to například energičnost, optimismus a pozitivní postoj ke všem lidem, se kterými podnikatel přijde do styku. Velice důležitá je schopnost obratně se vyjadřovat, ale zároveň taktně jednat. Podnikatel by měl být flexibilní v reakcích na nové situace a podněty. Vhodná je také vyšší míra odolnosti vůči psychické zátěži a celkově dobrý zdravotní stav. V neposlední řadě je důležitý kultivovaný vzhled a slušné vystupování.

3.3 Styl vedení

Cejthamr (2010, s. 93) píše, že vedení může být interpretováno jako způsob, kterým podnikatel přesvědčuje zaměstnance, aby ho následovali a dělali práci ochotně. Lze to vyjádřit také jako užití autority při rozhodování. Je to vztah, kterým vedoucí pracovník ovlivňuje chování a jednání zaměstnanců.

Dobré vedení zmírňuje nespokojenost zaměstnanců, zlepšuje mezilidské vztahy a komunikaci na pracovišti. Existuje mnoho rozdělení stylů vedení, ale nelze přesně

definovat, který je ten správný. Podnikatel by se měl v ideálním případě naučit využívat všechny styly vedení – pro každou specifickou situaci jiný styl.

Armstrong (2007, s. 245) klasifikuje vedoucí pracovníky a jejich styly vedení do čtyř dvojic, které dohromady tvoří osm extrémů. **Charizmatičtí** podnikatelé jsou orientovaní na úspěch a spoléhají na svou osobnost. Dokáží inspirovat a dobře komunikovat. **Necharizmatičtí** mají spíše chladný a analytický přístup a spoléhají na své znalosti. **Autokratičtí** podnikatelé využívají svého postavení k tomu, aby donutili lidi dělat, to co chtějí. Naproti tomu **demokratičtí** podnikatelé své zaměstnance povzbuzují k účasti a zapojování se do rozhodování. **Umožňovatelé** mají určitou vizi budoucnosti, díky které zaměstnance inspirují a povzbuzují. **Kontroloři** se snaží lidmi spíše manipulovat ve svůj prospěch. **Transakční** podnikatelé se snaží získat od zaměstnanců ochotu vyhovět výměnou za peníze, práci a bezpečí. **Transformační** spíše motivují a chtějí, aby všichni dosahovali vyšších cílů.

Jedno z nejznámějších rozdělení stylů vedení, které je mimo jiné k vidění na webu Interquality (2007) je na autoritativní, demokratický, liberální a participativní styl. Vysoce aktivní vedoucí využívají **autoritativní** styl vedení. Ten se vyznačuje soustředěním na svůj vlastní názor, vydáváním příkazů a rozkazů a žádnou zpětnou vazbou pro zaměstnance. Komunikace zde probíhá pouze od shora dolů a zaměstnanci nemají téměř žádné slovo. Vedoucí, kteří vedou zaměstnance **demokratickým** stylem, jsou sice také velice aktivní, ale přenechávají určitý prostor i druhým. Nechávají zaměstnance vyjádřit svůj názor a rádi si ho vyslechnou. Hlavní slovo a poslední rozhodnutí má však vždy vedoucí. Naproti tomu **liberální** styl vedení využívají nepříliš aktivní vedoucí, kteří často přenechávají zodpovědnost na jiných. Většinou se tito vedoucí nepodílejí ani na důležitých rozhodnutích. U **participativního** stylu vedení se vedoucí drží v pozadí, neprojevuje se příliš aktivně, ale výsledky odvedené práce hodnotí a poskytuje kompletní zpětnou vazbu zaměstnancům, ke které se mohou dále vyjádřit. Komunikace tedy probíhá obousměrně. Tito vedoucí se snaží ve svých zaměstnancích neustále rozvíjet týmovou spolupráci, příliš jim do práce nezasahují, ale sděluje jim, co udělali dobře a čemu by se měli naopak vyhýbat.

Situační vedení

Šuleř (2002, s. 48) popisuje styly vedení v závislosti na míře pracovní a psychologické zralosti a vyspělosti zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci vyspělí málo, vedoucí hlavně nařizuje a dává jim přesné instrukce, jak mají vykonávat svoji práci. Výsledky

následně kontroluje. Tento způsob vedení se nazývá **přikazování** a lze ho přirovnat k autokratickému přístupu. Zaměstnance, kteří jsou schopni pracovat samostatně, je možné vést stylem **přesvědčování**. Pro tento styl vedení už musí mít zaměstnanci osvojené potřebné dovednosti. U přesvědčovacího stylu vedení záleží výsledky především na motivaci zaměstnanců. Vedoucí by se měl proto zaměřit hlavně na interpersonální vztahy a jasné vysvětlení cílů společnosti. Dalším stylem vedení je **koučování**. V tomto případě je profesní zralost zaměstnanců na vysoké úrovni a vedoucí je může zapojovat do rozhodování. U tohoto stylu vedení je vhodné se zaměstnanců ptát, jak by oni sami problém řešili. Vedoucí jim tím dává příležitost podílet se na důležitých rozhodnutích v rámci společnosti a zároveň tím dopomáhá jejich rozvoji. Posledním stylem v rámci situačního vedení je **delegování**. Vedoucí své zaměstnance deleguje v tom případě, pokud jsou natolik pracovně i psychologicky zralí, že jsou schopni práci zvládat i bez dohledu nadřízeného. Zásah vedoucího je nutný pouze při mimořádných událostech.

Manažerská mřížka

Dalším ze způsobů hodnocení stylu vedení je manažerská mřížka neboli GRID, kterou vytvořili R. J. Blake a J. S. Mouton (1987). Je to dvourozměrný model se dvěma osami, kdy na jedné narůstá pozornost vedoucího věnovaná zaměstnancům a na druhé pozornost věnovaná výrobě a výkonu. Pomocí tohoto modelu popisuje Šuleř (2002, s. 46-47) pět různých stylů vedení označených souřadnicemi:

1.1 Volný průběh – u tohoto stylu vedení neexistuje žádná velká snaha o dosažení úkolů nebo vytvoření příjemného prostředí pro zaměstnance. Vedoucí vydává minimální úsilí k tomu, aby udržel organizaci v chodu.

1.9 Vedoucí spolku zahrádkářů – vedoucí se velice starostlivě věnuje potřebám zaměstnanců, vytváří příjemnou atmosféru na pracovišti a podporuje dobré mezilidské vztahy. To je však často na úkor pracovních výsledků.

9.1 Autorita – tímto stylem usiluje vedoucí o pracovní výsledky bez ohledu na potřeby zaměstnanců. Vyžaduje poslušnost, provádí kontroly a trestá za nízký výkon nebo neuspokojivé výsledky.

9.9 Týmový vedoucí – orientace na dosažení cíle prostřednictvím efektivní týmové spolupráce. Pracovních výsledků dosahuje vedoucí pomocí schopnosti přesvědčit lidi a získat je pro daný úkol.

5.5 Kompromisník – vedoucí dosahuje přiměřených výsledků pomocí ústupků, vyjednávání a nalezením rovnováhy mezi potřebou výkonu a spokojeností zaměstnanců.

Pozornost věnovaná lidem									
9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Pozornost věnovaná výkonu								

Tabulka 1: Manažerská mřížka, zdroj: autor

4 Praktická část

4.1 Profil společnosti

Společnost Fabes s.r.o. byla založena v Jihlavě v roce 2005 jako rodinná firma. Předmět podnikání společnosti se dělí na dva směry – inženýrskou činnost ve stavebnictví a gastronomické projekty s vlastní originální koncepcí.

Podle informací získaných přímo od vedoucího společnosti a z webu Fabes s.r.o. (2010) nabízí společnost v ohledu inženýrské činnosti ve stavebnictví přípravu podkladů pro projektování, vyhledání vhodného projektanta a následné uzavření smlouvy s daným projektantem. Poskytuje také služby v oblasti posouzení možnosti provedení celé akce v dané lokalitě. Společnost zajišťuje veškeré činnosti související s vydáním úředního rozhodnutí a stavebního povolení, zabezpečuje průzkum, zaměření a vytyčení sítí. Dále koordinuje veškeré práce podle zpracovaného harmonogramu a zabývá se i krizovým managementem stavby. Fabes s.r.o. zajišťuje podání žádosti na kolaudaci, doložení všech potřebných dokladů a účast na kolaudačním řízení. Společnost také vyhledává dodavatele, projednává s nimi podmínky dodání, sestavuje a vyhodnocuje smlouvy o dílo. Zabývá se i cost managementem stavby a službami souvisejícími s prodejem a koupí nemovitostí.

Podle webů Da Salotto Café (2010), Kavárna Muzeum (2010) a Radniční Jihlava (2011) společnost Fabes s.r.o. zastřešuje několik gastronomických projektů v Jihlavě. Obyvatelé Jihlavy tak mohou navštěvovat kvalitní kavárny, vinotéku, restauraci a pivovar. Nejstarší z projektů je nekuřácká vinárna a vinotéka, zaměřená na kulturu prodeje, podávání a konzumaci vína. Jsou zde pravidelně pořádány ochutnávky a prezentace moravských i zahraničních vín. Dalším projektem je kavárna da Salotto fungující od roku 2007. Soustředí se zde na prodej a servírování kvalitní čerstvé kávy. V podobném duchu se nese také Kavárna Muzeum, která čerstvou kávu a zákusky nabízí v historickém domě přímo na jihlavském náměstí. V roce 2011 otevřela společnost Fabes s.r.o. Radniční restauraci s vlastním minipivovarem. Restaurace nabízí každého čtvrt roku nový jídelní lístek, který se odvíjí od surovin typických pro danou sezónu. Radniční minipivovar je situován v prostorách suterénu restaurace a vyrábí zhruba tisíc hektolitrů piva ročně. Nejnovějším počinem společnosti je další kavárna, tentokrát s vlastní pražírnou kávy, která nese název Pražírna Koruna.

4.2 Metodika

Předmětem výzkumu je analýza organizační kultury společnosti a analýza stylu vedení, manažerských kompetencí a osobnosti podnikatele. Technikou průzkumu je dotazníkové šetření. Dotazník byl vybrán z důvodu zaručení anonymity zaměstnanců při sdělování svých názorů. Dotazník obsahuje otázky vycházející ze stanovených výzkumných otázek. Výzkumné otázky jsou následující:

1. Je styl vedení podnikatele v souladu s kulturou organizace?
2. Jakým způsobem souvisí vztahy a komunikace mezi podnikatelem a zaměstnanci s kulturou organizace?
3. Jakým způsobem ovlivňují osobnostní předpoklady podnikatele organizační kulturu?
4. Jsou zaměstnanci spokojeni s organizační kulturou?
5. Vnímají zaměstnanci prvky organizační kultury stejným způsobem jako vedoucí?

Dotazník je složen ze zjišťovacích a identifikačních otázek. Dohromady tvoří dotazník soubor 29 otázek. Zjišťovací otázky jsou rozděleny podle výzkumných otázek. Všechny otázky v dotazníku jsou uzavřené, některé s možností doplnění vlastní možnosti. Uzavřené otázky byly zvoleny kvůli zjednodušení vyplňování pro zaměstnance. Pomocí jednotlivých otázek bude zjištěno, jakým způsobem ovlivňuje podnikatel kulturu organizace.

Do výzkumného souboru bylo zahrnuto 30 zaměstnanců ze 42 celkově pracujících ve společnosti. Dotazník tedy obdrželo 71,5 % všech zaměstnanců společnosti Fabes s.r.o. Výzkumný soubor zahrnoval také vedoucího společnosti. Dohromady tedy na otázky odpovědělo 31 respondentů. Dotazník pro podnikatele je složen z otázek se stejným obsahem jako dotazník pro zaměstnance. Otázky jsou však přeformulované, aby mohl hodnotit sám sebe a poskytnout vlastní názor na organizační kulturu. Podoba dotazníku pro zaměstnance je k vidění v příloze 1 a dotazník určený přímo pro podnikatele v příloze 2. S podnikatelem proběhl také krátký nestrukturovaný rozhovor bezprostředně po vyplnění dotazníku, kvůli ujasnění některých otázek a doplnění dalších informací o firemní kultuře, zaměstnancích a celé společnosti. Dále byly panem podnikatelem poskytnuty k nahlédnutí některé firemní dokumenty. Použity byly

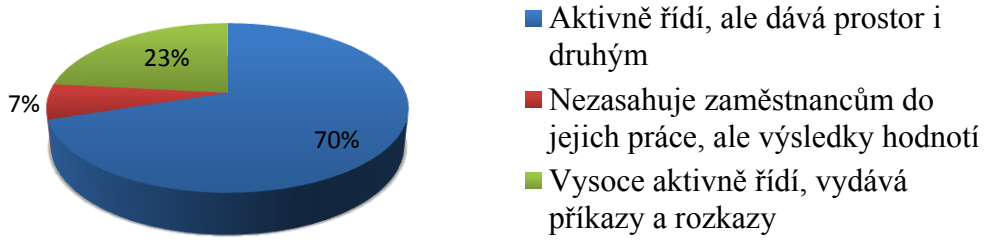
informace z dokumentu Zásady firemní kultury společnosti Fabes s.r.o. Tento dokument je součástí práce jako příloha 3.

Návratnost dotazníků byla 100 %. Na otázky odpovědělo celkem 22 žen a 9 mužů, z toho bylo 18 respondentů ve věku do 25 let, 8 ve věku od 25 do 35 let a 4 ve věku od 35 do 45 let. Pouze vedoucí společnosti je starší 45 let.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

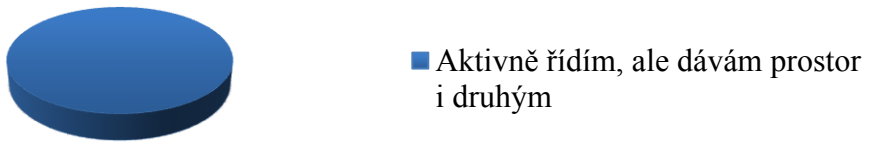
Každá otázka z dotazníkového šetření je vyhodnocena pomocí grafu zobrazující odpovědi zaměstnanců a pro porovnání také grafu, který vyjadřuje názor podnikatele. Kvůli srozumitelnosti je vždy uvedena formulace otázky jak pro zaměstnance, tak i pro podnikatele. Pod grafickým zobrazením odpovědí je výsledek shrnutý také textově.

Otázka 1: Jakým způsobem řídí vedoucí Vás a Vaše spolupracovníky?



Graf 1: Vyhodnocení stylu vedení zaměstnanci

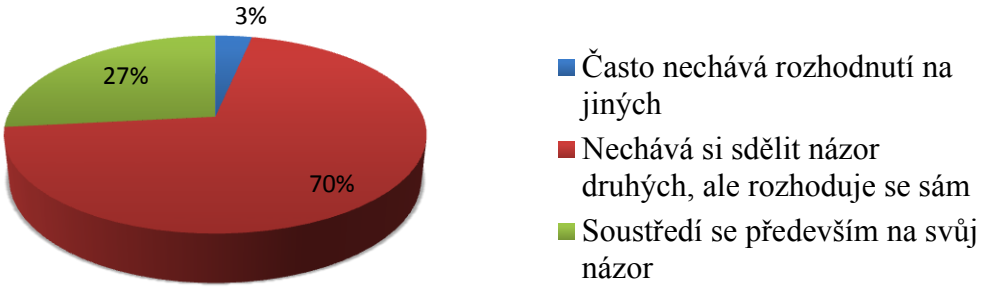
Jakým způsobem řídíte své zaměstnance?



Graf 2: Vyhodnocení stylu vedení podnikatelem

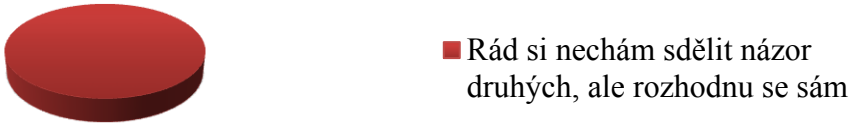
U první otázky se většina zaměstnanců shodla s podnikatelem a vybrala možnost aktivního řízení s určitým prostorem pro druhé. Tento výsledek ukazuje, že se podnikatel snaží řídit demokratickým stylem a zaměstnanci jeho způsob řízení chápou stejně.

Otázka 2: Vedoucí při rozhodování:



Graf 3: Hodnocení stylu rozhodování zaměstnanci

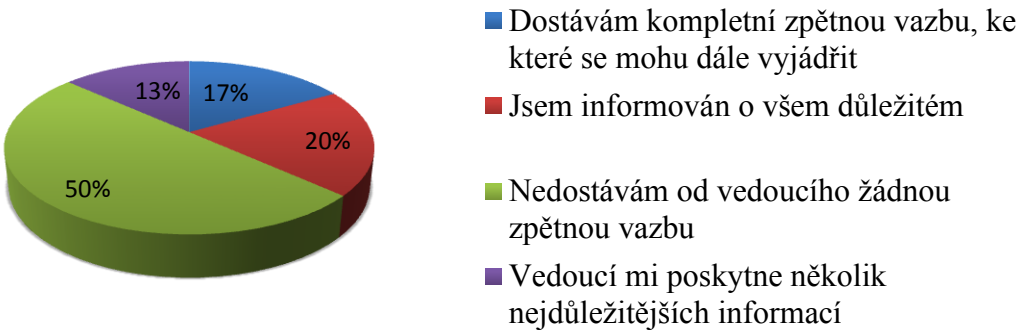
Při rozhodování:



Graf 4: Hodnocení stylu rozhodování podnikatelem

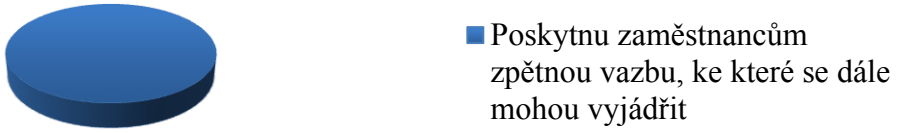
70 % zaměstnanců tvrdí, že si podnikatel při rozhodování nechá sdělit názor od ostatních, ale konečné rozhodnutí provádí on sám. S tímto tvrzením se ztotožňuje i podnikatel. Styl rozhodování vedoucího společnosti tím pádem opět odpovídá demokratickému stylu vedení. Poslední možnost „názor ostatních má stejnou váhu jako názor vedoucího“ nevybral žádný ze zaměstnanců.

Otázka 3: Po ukončení určitého úkolu:



Graf 5: Hodnocení zpětné vazby zaměstnanci

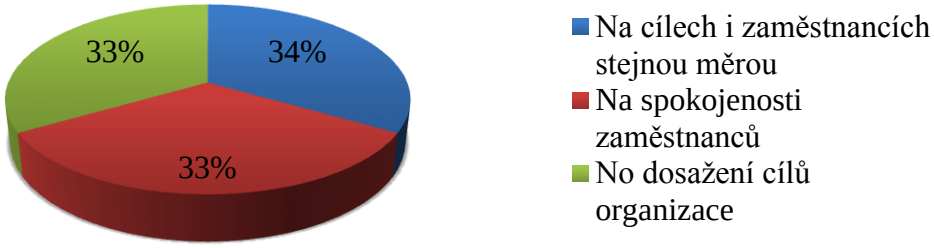
Po ukončení určitého úkolu.



Graf 6: Hodnocení zpětné vazby podnikatelem

Podnikatel uvedl, že zaměstnancům poskytuje kompletní zpětnou vazbu, ke které se mohou dále vyjádřit. S tímto prohlášením však souhlasí pouze 17 % zaměstnanců. Celá polovina zaměstnanců tvrdí, že nedostává žádnou zpětnou vazbu na svoji práci. Pokud tomu tak doopravdy je, v tomto ohledu se podnikatel chová spíše podle autoritativního stylu vedení. Pro zaměstnance je velice negativní, když nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu.

Otázka 4: Vedoucímu záleží především:



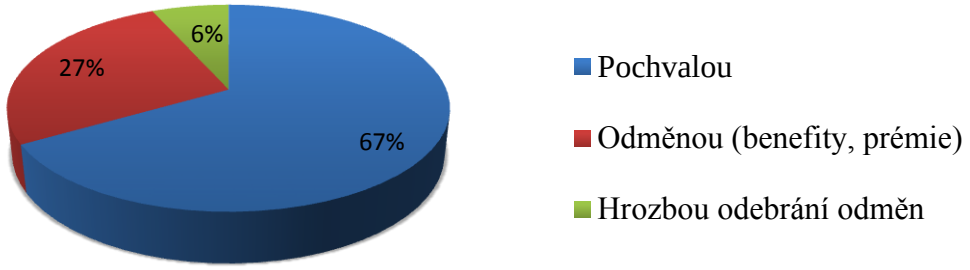
Graf 7: Hodnocení stylu vedení podle manažerské mřížky

Záleží mi především:

Graf 8: Hodnocení stylu vedení podle manažerské mřížky podnikatelem

Jak je z grafu zřejmé, na této otázce se zaměstnanci neshodují, protože je rozděluje na přesné třetiny. Podnikatel uvedl, že mu záleží na cílech i zaměstnancích stejnou měrou. To by odpovídalo kompromisnímu vedení v manažerské mřížce, ale jelikož zaměstnanci toto tvrzení nepotvrdili ani nevyvrátili, nelze výsledek jednoznačně určit.

Otázka 5: Jakým způsobem jste motivován k lepším výkonům?



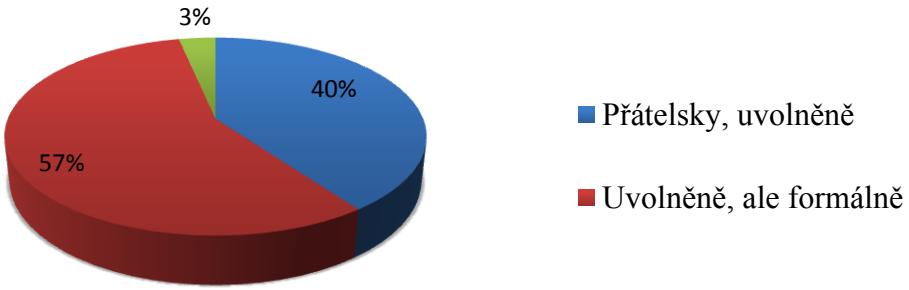
Graf 9: Způsob motivace podle zaměstnanců

Jakým způsobem motivujete zaměstnance?

Graf 10: Způsob motivace podle podnikatele

Většina zaměstnanců, konkrétně 66 % je motivována především pochvalou, menší část je motivována spíše odměnami. Podnikatel v dotazníku vybral obě tyto možnosti a následně při rozhovoru upřesnil, že nevyužívá pouze jeden způsob motivace. Své zaměstnance motivuje pochvalou, benefity i prémiemi. 2 zaměstnanci však uvedli, že jsou motivováni také hrozbou odebrání odměn.

Otázka 6: Jakým způsobem s Vámi vedoucí komunikuje?



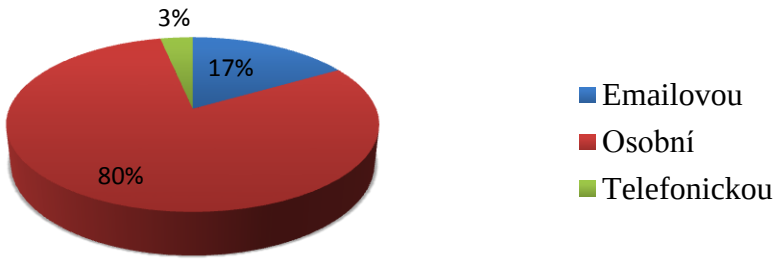
Graf 11: Způsob komunikace podle zaměstnanců

Jakým způsobem komunikujete se svými zaměstnanci?

Graf 12: Způsob komunikace podle podnikatele

Naprosté většině zaměstnanců připadá komunikace s vedoucím společnosti uvolněná. Více se jich však přiklání k možnosti uvolněné a zároveň formální komunikace. Pan podnikatel sice vybral možnost přátelské a uvolněné komunikace, ale zároveň při rozhovoru dodal, že mu žádný ze zaměstnanců netyká. Tím se vysvětluje, proč zaměstnancům připadá komunikace příjemná, ale formální.

Otázka 7: Jakou formu komunikace se svým vedoucím nejčastěji využíváte?



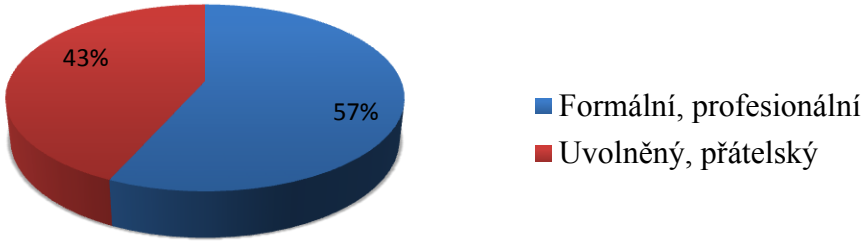
Graf 13: Forma komunikace podle zaměstnanců

Jakou formu komunikace se svými zaměstnanci nejčastěji využíváte?

Graf 14: Forma komunikace podle podnikatele

Zaměstnanci se svým vedoucím nejčastěji komunikují osobně. Tuto informaci potvrdil i on sám. Z grafu je zřejmé, že někteří zaměstnanci si s vedoucím společnosti také mailují, ale pouze jeden volá. Jinou formu komunikace neuvedl žádný ze zaměstnanců.

Otázka 8: Jaký máte vztah se svým vedoucím?



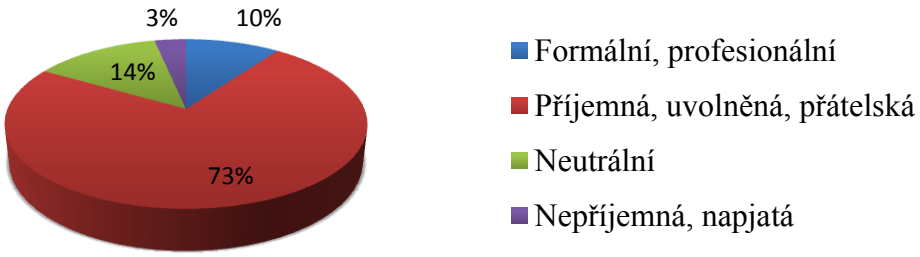
Graf 15: Vztah zaměstnanců s podnikatelem

Jaký máte vztah se svými zaměstnanci?

Graf 16: Vztah podnikatele se zaměstnanci

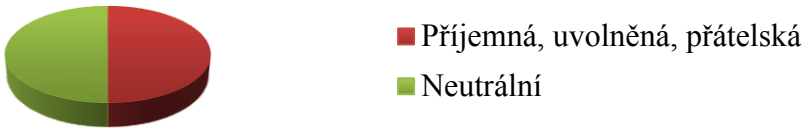
57 % zaměstnanců uvádí, že má s vedoucím společnosti vztah na formální a profesionální úrovni. Sám vedoucí označil vztah se svými zaměstnanci spíše jako uvolněný a přátelský, stejně jako 43 % procent z nich. Možnost „napjatý vztah“ nevybral nikdo.

Otázka 9: Jaká je atmosféra na pracovišti mezi spolupracovníky?



Graf 17: Atmosféra na pracovišti podle zaměstnanců

Jaká je atmosféra na pracovišti mezi zaměstnanci?

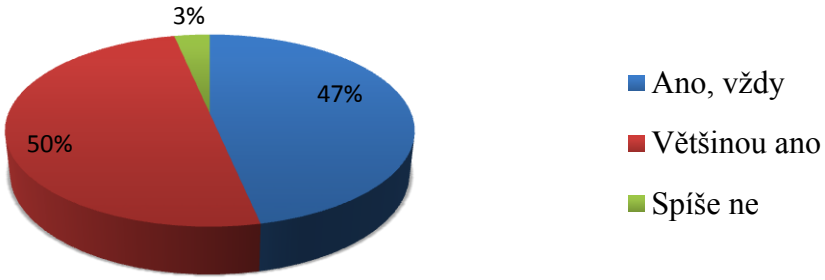


Graf 18: Atmosféra na pracovišti podle podnikatele

Pan podnikatel i 73 % zaměstnanců označilo atmosféru na pracovišti jako příjemnou, uvolněnou a přátelskou. Podnikatel se k této otázce dále vyjádřil, že ne vždy je atmosféra stejná a má na ni vliv spousta faktorů. Proto v dotazníku označil také možnost neutrální, stejně jako dalších 14 % zaměstnanců.

Jednou ze zásad organizační kultury společnosti Fabes s.r.o. je vstřícný a ohleduplný přístup ke kolegům. Netoleruje se zde vulgarita, bezohlednost, zlá vůle ani pomluvy. Výsledek této otázky lze proto považovat za úzce související s organizační kulturou, protože pokud by zaměstnanci tyto zásady nedodržovali, necítili by se na pracovišti příjemně.

Otázka 10: Dosahujete při práci vysokého výkonu?



Graf 19: Hodnocení výkonu podle zaměstnanců

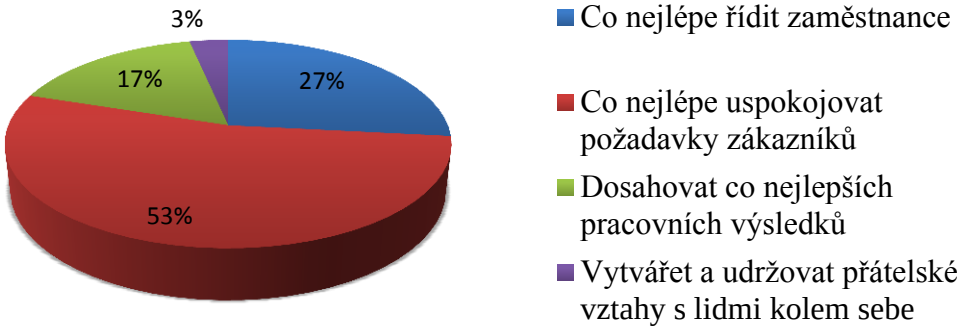
Jak jste spokojen s výkonem zaměstnanců?

Graf 20: Spokojenost podnikatele s výkonem zaměstnanců

Z grafu je zřejmé, že zaměstnanci mají o svém pracovním výkonu poměrně dobré mínění. Mírně kritickou odpověď vybral pouze jeden z nich. Otázka pro podnikatele

byla přeformulována do podoby: „Jak jste spokojen s výkonem zaměstnanců?“. Jeho odpověď zněla spíše spokojen.

Otázka 11: Vedoucí se snaží především:



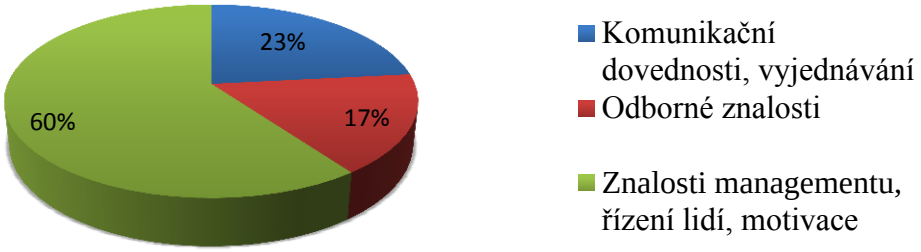
Graf 21: Pracovní preference podnikatele podle zaměstnanců

Při práci se snažím především:

Graf 22: Pracovní preference podnikatele

Pouze jeden zaměstnanec si myslí, že se podnikatel snaží udržovat přátelské vztahy s lidmi kolem sebe. Naopak více než polovina zaměstnanců udává, že mu záleží především na uspokojení potřeb zákazníků. Tuto odpověď vybral i on sám. Výsledek této otázky odpovídá organizační kultuře, protože v zásadách společnosti Fabes s.r.o. je snaha o spokojenost zákazníka na prvním místě.

Otázka 12: Jakými znalostmi a dovednostmi Váš vedoucí vyniká?



Graf 23: Znalosti a dovednosti podnikatele

60 % zaměstnanců si myslí, že vedoucí společnosti vyniká hlavně ve znalostech managementu, řízení lidí a motivaci. Několik zaměstnanců také vybralo možnost „komunikační dovednosti“ a „odborné znalosti“. Nikdo však nezvolil možnost „organizace práce a řízení času“. Pan podnikatel tuto otázku nevyplnil a později dodal, že podle jeho názoru zvláštním způsobem nevyniká v žádné z těchto oblastí. Z výsledku je patrné, že zaměstnanci mají dobré mínění o řídících schopnostech svého vedoucího a on sám by si měl v tomto ohledu více věřit.

Otázka 13: Hodnocení vedoucího v manažerských kompetencích

	Průměrná známka	Sebehodnocení
Sebedůvěra	1,3	3
Způsobilost uplatnit se ve své funkci	1,5	2
Způsobilost prosadit sám sebe	1,5	1
Potřeba výkonu	1,6	2
Dosahování životních cílů	2	2
Sebekontrola	2,4	4
Morální jednání	2,1	3
Tvořivost	1,7	2
Chápavost a tolerance	2,3	3
Smysl pro humor	1,8	2
Ochota na sobě pracovat	2	1

Tabulka 2: Vyhodnocení manažerských kompetencí, zdroj: autor

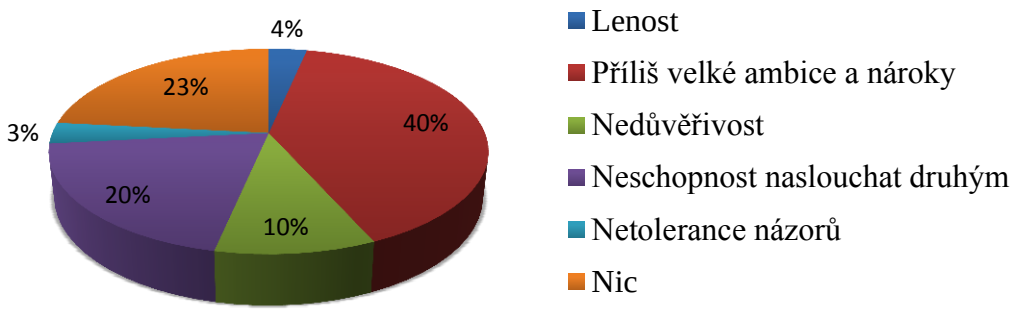
Účelem této otázky bylo zjistit mínění zaměstnanců o manažerských kompetencích podnikatele a to porovnat s jeho sebehodnocením. Z tabulky výše je zřejmé, že zaměstnanci dávali u každé kompetence poměrně dobré hodnocení a dokonce ve většině případů hodnotili lépe než podnikatel sám sebe.

Hned první kompetence má zajímavý výsledek. Zatímco zaměstnancům připadá vedoucí společnosti dostatečně sebevědomý, on sám sebe hodnotí průměrně. Pan podnikatel tedy navenek působí větší sebedůvěrou, než jakou doopravdy oplývá. Jeho nižší sebevědomí je zřejmé i z předchozí otázky, kde tvrdil, že výrazně nevyniká v žádných znalostech nebo dovednostech a také z celkově horšího sebehodnocení u všech kompetencí.

Nejhůře hodnocenou manažerskou kompetencí je z pohledu zaměstnanců i podnikatele sebekontrola. Průměrná známka od zaměstnanců je 2,4 a podnikatel sám sebe ohodnotil dokonce známkou 4. Jde vidět, že schopnost sebekontroly, ovládání citových vzruchů a ukázněnost není jeho silnou stránkou. Jelikož je to jedna z hlavních manažerských kompetencí, měl by na sobě podnikatel v tomto ohledu zapracovat. Hůře je hodnoceno také pochopení a tolerance. Známka 2,3 je sice stále nadprůměrné hodnocení, ale stojí za zamyšlení, proč se vůbec několik zaměstnanců uchýlilo k horší známce.

V osobních a sociálních kompetencích, jako je způsobilost prosadit sám sebe a uplatnit se ve své funkci, zdá se nemá podnikatel problém. Stejně tak potřeba výkonu, která značí zájem o práci a pracovní ochotu v žádoucí kvalitě a kvantitě, je hodnocena nadprůměrně. Lze vidět, že podnikatel také vyniká smyslem pro humor a tvořivostí, což je pozitivní pro schopnost nadhledu a uplatňování netradičních řešení.

Otázka 14: Jaké vlastnosti Vašeho vedoucího mohou překážet v dosažení cílů společnosti?



Graf 24: Negativní vlastnosti podnikatele podle zaměstnanců

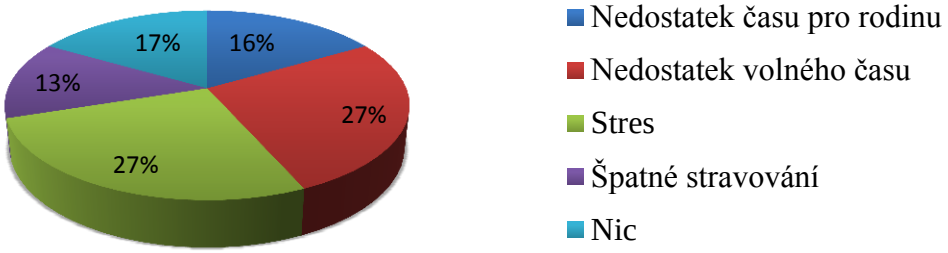
Jaké Vaše vlastnosti mohou být překážkou k dosažení cílů společnosti?

Graf 25: Negativní vlastnosti podnikatele

Tato otázka měla 8 odpovědí i s možností vyplnit svou vlastní. Tuto možnost využil jeden zaměstnanec a udal, že vlastnost podnikatele, která by mohla uškodit společnosti, je netolerance názorů. Nejvíce se zaměstnanci shodli u možnosti „příliš velké ambice a nároky“. Tuto možnost vyplnil i podnikatel, což ukazuje, že si je této potenciální

překážky vědom. Později dodal, že problémem by mohla být i jeho občasná nesoustředěnost, ale tuto možnost nevybral žádný ze zaměstnanců.

Otázka 15: Vybírá si úspěch Vašeho vedoucího nějakou cenu v jeho osobním životě?



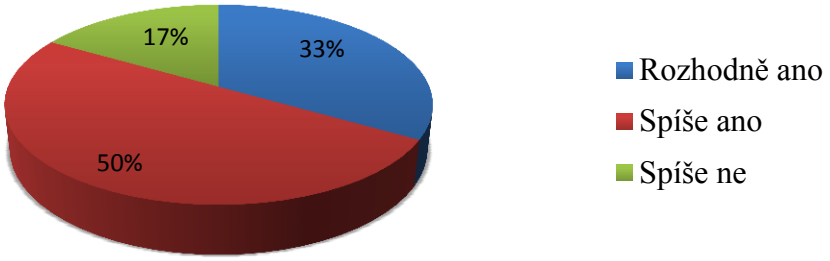
Graf 26: Názor zaměstnanců na osobní problémy podnikatele způsobené podnikáním

Jaká je cena Vašeho úspěchu?

Graf 27: Osobní problémy podnikatele způsobené podnikáním

U této otázky se podnikatel se zaměstnanci naprosto neshodnul. Z osmi možností si zaměstnanci vybírali nedostatek času pro sebe i pro rodinu, stres a špatné stravování. 17 % zaměstnanců uvedlo, že podnikatel žádný osobní problém nemá. Špatný zdravotní stav nebo vlastní odpověď nevybral nikdo. Podnikatel vyplnil možnost „nedostatek spánku“. Je vidět, že si od zaměstnanců udržuje profesionální odstup a odděluje osobní a pracovní život.

Otázka 16: Vyhovuje Vám prostředí, ve kterém pracujete (vybavenost pracoviště, světlo, barvy, hluk)?



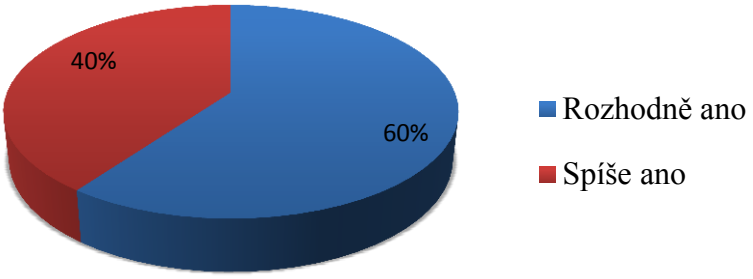
Graf 28: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím

Vyhovuje zaměstnancům prostředí, ve kterém pracují?

Graf 29: Názor podnikatele na spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím

16. otázka ukazuje, že spokojenost zaměstnanců s pracovištěm je průměrná až nadprůměrná. Polovina zaměstnanců vybrala možnost „spíše ano“ a stejným způsobem odpověděl i podnikatel. Možnost „rozhodně ne“ sice nevybral žádný ze zaměstnanců, ale určitě by se v tomto ohledu dalo zapracovat, aby byla spokojenost vyšší na obou stranách.

Otázka 17: Cítíte se v práci bezpečně?



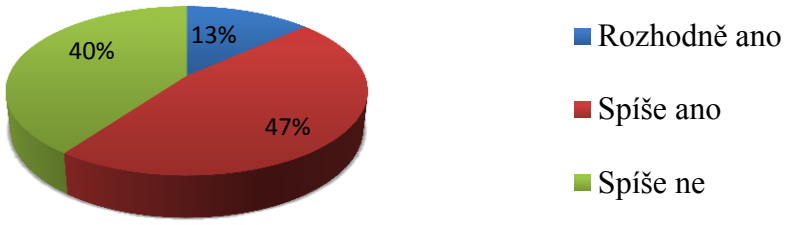
Graf 30: Hodnocení bezpečnosti podle zaměstnanců

Myslíte si, že se zaměstnanci v práci cítí bezpečně?

Graf 31: Hodnocení bezpečnosti podle podnikatele

S pocitem bezpečí nemá zásadní problém žádný zaměstnanec a také podnikatel se k této otázce vyjádřil pozitivně.

Otázka 18: Jste spokojen s benefity, které dostáváte?



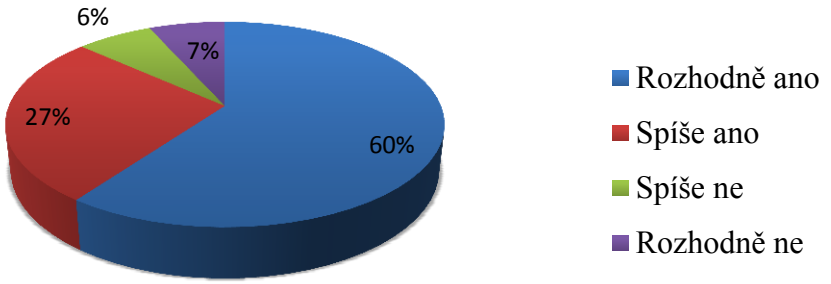
Graf 32: Spokojenost zaměstnanců s benefity

Jsou zaměstnanci spokojeni s benefity, které dostávají?

Graf 33: Spokojenost zaměstnanců s benefity podle podnikatele

Poměrně vysoké procento zaměstnanců udalo, že jsou spíše nespokojeni s benefity, které dostávají. I přesto však převládá počet zaměstnanců, kteří jsou spíše nebo rozhodně spokojeni. Vedoucí společnosti si myslí, že jsou zaměstnanci s benefity spíše spokojeni.

Otázka 19: Vyhovuje Vám atmosféra na pracovišti?



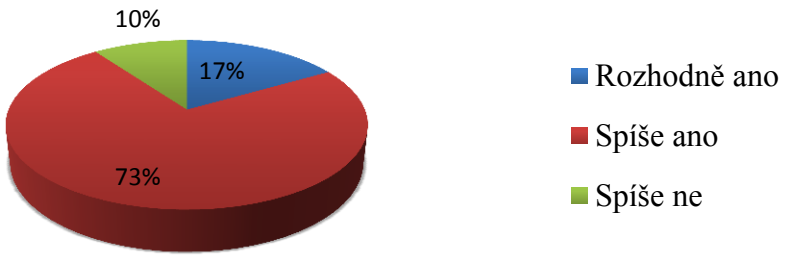
Graf 34: Spokojenost zaměstnanců s atmosférou

Jste spokojen s atmosférou na pracovišti?

Graf 35: Spokojenost podnikatele s atmosférou

Tato otázka úzce souvisí s otázkou č. 9, kdy zaměstnanci i podnikatel udali, že atmosféra na pracovišti je příjemná a přátelská. S touto atmosférou je většina zaměstnanců, včetně podnikatele spokojena, což má pozitivní vliv na organizační kulturu.

Otázka 20: Máte pocit, že se můžete na svého vedoucího spolehnout?



Graf 36: Hodnocení důvěry v podnikatele podle zaměstnanců

Máte pocit, že jste zaměstnancům dostatečnou oporou?

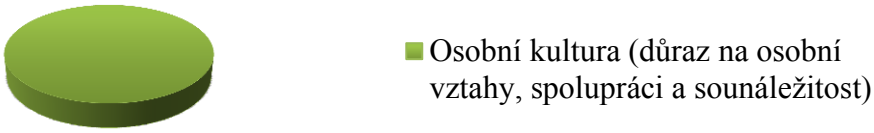
Graf 37: Hodnocení důvěry podle podnikatele

Na tuto otázku odpovědělo 73 % respondentů „spíše ano“. Stejnou možnost vybral i podnikatel. Celkově je výsledek velice pozitivní. Nikdo ze zaměstnanců nevybral možnost „rozhodně ne“. Podnikatel v zaměstnancích vzbuzuje důvěru a pocit, že se na něho mohou spolehnout.

Otázka 21: Jaký druh organizační kultury převládá ve Vaší organizaci?

Graf 38: Typ organizační kultury podle zaměstnanců

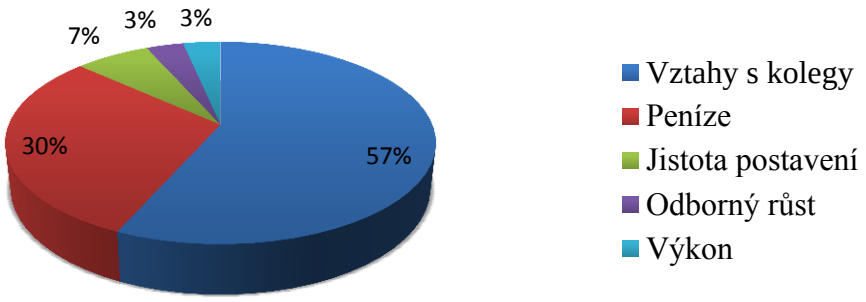
Jaký druh organizační kultury převládá ve Vaší organizaci?



Graf 39: Typ organizační kultury podle podnikatele

Více než polovina zaměstnanců vnímá kulturu společnosti Fabes s.r.o. jako úkolovou. Snaží se tedy především o kompetentní plnění úkolů a dobře spolupracují v týmu. Poměrně hodně zaměstnanců vybralo také kulturu rolí. Pan podnikatel má však naopak pocit, že v organizaci převládá především osobní kultura a přesně takovou kulturu se také snaží v organizaci nastolit. Snaží se o pozitivní vztahy a dává velký důraz na loajalitu ke společnosti. Výsledek této otázky ukazuje, že se zaměstnanci s podnikatelem neshodují na poměrně důležitém aspektu chodu organizace.

Otázka 22: Jaké jsou Vaše nejdůležitější pracovní hodnoty?



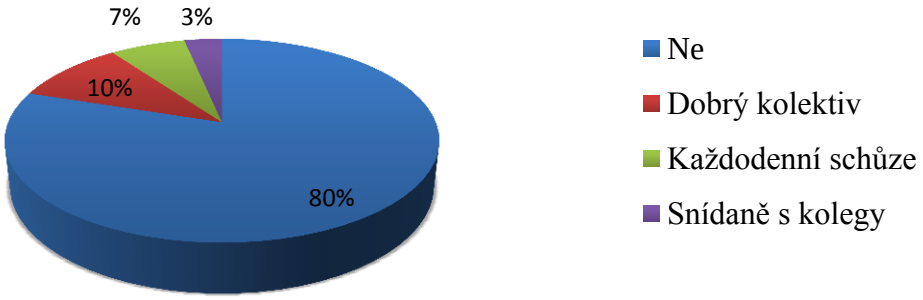
Graf 40: Pracovní hodnoty zaměstnanců

Jaké jsou Vaše nejdůležitější pracovní hodnoty?

Graf 41: Pracovní hodnoty podnikatele

Výsledek této otázky opět ukazuje neshodu mezi zaměstnanci a podnikatelem. Pro 57 % zaměstnanců firmy Fabes s.r.o. jsou nejdůležitější hodnotou vztahy s kolegy a nezanedbatelných 30 % vybralo peníze. Panu podnikateli záleží především na loajalitě ke společnosti, protože v této otázce vybral možnost „firma“ a v zásadách firemní kultury, s kterými se ztotožňuje, loajalitu zmiňuje také. Tuto možnost však nevybral žádný ze zaměstnanců. Jak je z grafu zřejmé, záleží jim spíše na dobrém kolektivu a výdělku.

Otázka 23: Existují na pracovišti nějaké rituály, které zpříjemňují nebo usnadňují práci?



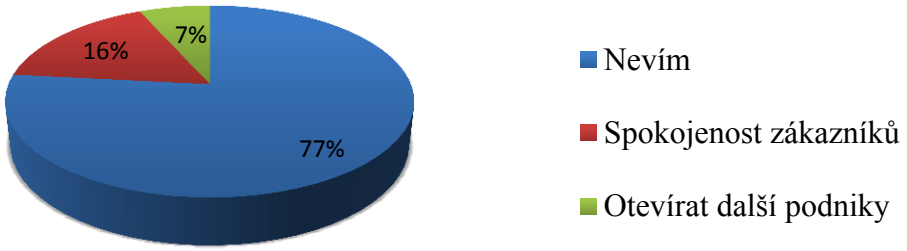
Graf 42: Existence rituálů na pracovišti

Existují na pracovišti nějaké rituály, které zpříjemňují nebo usnadňují práci?

Graf 43: Existence rituálů na pracovišti podle podnikatele

Značná většina respondentů tvrdí, že na pracovišti neexistují žádné rituály. Podnikatel tuto otázku původně nevyplnil, ale později dodal, že neví. Měl by se tedy více zajímat o dění na pracovišti. Několik zaměstnanců napsalo vlastní odpověď. Objevily se odpovědi jako „snídaně s kolegy“, „každodenní schůze“ a „dobrý kolektiv“. Poslední možnost však nelze brát jako rituál a celkově je četnost těchto odpovědí spíše zanedbatelná.

Otázka 24: Jaké jsou cíle společnosti?



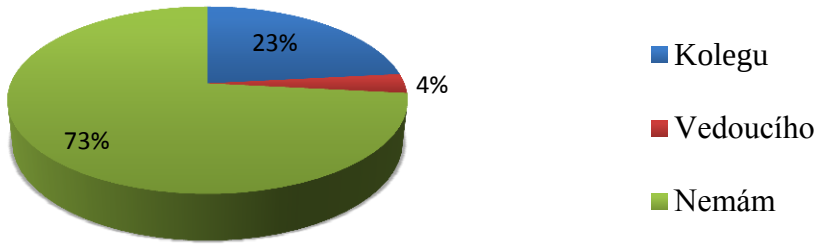
Graf 44: Cíle společnosti podle zaměstnanců

Jaké jsou cíle společnosti?

Graf 45: Cíle společnosti podle podnikatele

Cílem společnosti je spokojenost zákazníků. Tuto možnost však udalo pouze 16 % respondentů. Vysoké procento zaměstnanců vůbec neví, co je cílem společnosti, což značí poměrně velký problém. Zaměstnanci sice mají k dispozici zásady firemní kultury, ve kterých je cíl společnosti daný, ale to očividně nestačí. Podnikatel by se měl zamyslet nad důkladnějším vštípením cíle společnosti zaměstnancům.

Otázka 25: Máte v práci nějaký vzor?



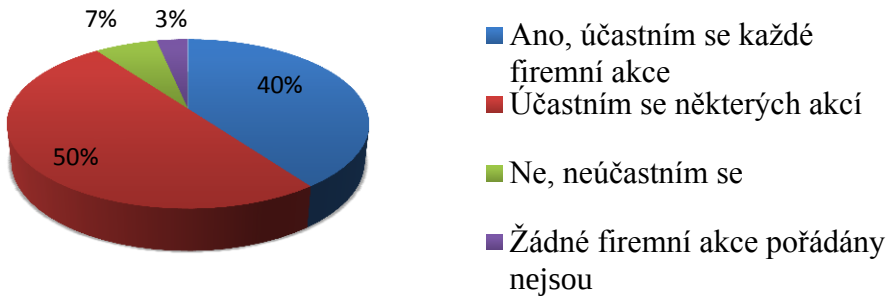
Graf 46: Existence hrdinů na pracovišti

Myslíte si, že jste pro zaměstnance vzorem?

Graf 47: Existence hrdinů na pracovišti podle podnikatele

73 % zaměstnanců udalo, že pro ně na pracovišti nikdo není vzorem. Ve společnosti Fabes s.r.o. tedy neexistuje žádný jasně daný hrdina. Pouze jeden zaměstnancem bere jako vzor vedoucího společnosti a 23 % respondentů vidí jako vzor některého ze svých kolegů. Je tedy možné, že někteří zaměstnanci vzhlíží k spolupracovníkům, kterým se v práci daří nebo už zde pracují dlouhou dobu. Vedoucí společnosti udal, že neví, jestli je pro zaměstnance vzorem on sám.

Otázka 26: Účastníte se firemních akcí pořádaných kvůli zvláštním příležitostem?



Graf 48: Účast zaměstnanců na firemních akcích

Účastní se zaměstnanci firemních akcí pořádaných kvůli zvláštním příležitostem?

Graf 49: Účast zaměstnanců na firemních akcích podle podnikatele

Jak je z grafu zřejmé, firemní akce jsou ve společnosti Fabes s.r.o. pořádány a poměrně hojně navštěvovány. 40 % zaměstnanců se účastní každé firemní akce a 50 % jen některých. Také podnikatel udal, že většina zaměstnanců se firemních akcí účastní. To, že jsou firemní akce pořádány a účastní se jich vysoké procento zaměstnanců má velice pozitivní dopad na integraci společnosti a také redukci konfliktů. Může to být jedno z vysvětlení dobré atmosféry a vztahů na pracovišti.

4.4 Shrnutí

Je styl vedení podnikatele v souladu s kulturou organizace?

U vedoucího společnosti Fabes s.r.o. převládá demokratický styl vedení. Znamená to, že své zaměstnance vede aktivně, ale zároveň si od nich rád nechá sdělit názor. Konečné rozhodování je vždy na něm. Jako demokratický vedoucí by měl také poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu, což však podle některých z nich nedělá. Podnikatel by měl tedy určitě zapracovat na zpětné vazbě pro zaměstnance. Celkově styl vedení odpovídá firemní kultuře společnosti, protože díky aktivnímu vedení jsou na pracovišti jasně rozdané úkoly a povinnosti, které zaměstnanci plní. Určitá demokracie ve vedení způsobuje přátelskou atmosféru a dobré vztahy mezi spolupracovníky. Podrobněji je organizační kultura popsána níže.

Jakým způsobem souvisí vztahy a komunikace mezi podnikatelem a zaměstnanci s kulturou organizace?

Ve společnosti Fabes s.r.o. se zaměstnanci chovají přátelsky a mile ke kolegům i zákazníkům. Dobré vztahy mezi spolupracovníky přispívají k příjemné uvolněné atmosféře na pracovišti. Pozitivní pracovní vztahy upevňuje i chování podnikatele, který se zaměstnanci komunikuje na profesionální, ale zároveň přátelské úrovni. Přispívá tomu i fakt, že komunikace mezi podnikatelem a zaměstnanci probíhá většinou osobně.

Tento aspekt organizační kultury pozitivně přispívá k cíli společnosti. Cílem práce zaměstnanců společnosti Fabes s.r.o. je spokojenost zákazníků. Zákazník by se měl rád a znovu vracet do podniků společnosti a měl by mít pocit, že se tam cítí jako doma. Příjemná atmosféra mezi zaměstnanci se promítá i do chování k zákazníkům, takže se zde nešetří úsměvy a ochotou, což je jeden z důvodů úspěchu společnosti Fabes s.r.o.

Jakým způsobem ovlivňují osobnostní předpoklady podnikatele organizační kulturu?

Podnikatel se snaží především co nejlépe uspokojovat požadavky zákazníků. Tím jde dobrým příkladem zaměstnancům a směřuje tak společnost k jejímu cíli. Zaměstnanci mají poměrně dobré mínění o řídících schopnostech podnikatele, ale on sám to jako svoji přednost nevidí. Celkově neoplývá příliš velkou sebedůvěrou. Nemá však problém se sociálními a osobními kompetencemi, dokáže se prosadit a uplatnit ve své funkci. Zaměstnanci tvrdí, že má dobrý smysl pro humor, díky čemuž buduje pozitivní a příjemnou atmosféru na pracovišti. Podnikatel také vyžaduje výkon od zaměstnanců v přiměřené kvalitě a kvantitě, což má na zaměstnance pozitivní vliv a on je s jejich výkonem převážně spokojený.

Podle výsledků dotazníkového šetření má podnikatel mírný problém se sebekontrolou. To by si člověk ve vedoucí pozici neměl dovolit a měl by jít příkladem svojí ukázněností a ovládáním citových vzruchů. Nepříliš dobře dopadlo také hodnocení jeho pochopení a tolerance. Důležitou kompetencí vedoucího pracovníka je schopnost akceptovat druhé v jejich rozmanitosti a rozdílných názorech.

Zaměstnanci i podnikatel se shodli, že příliš velké ambice a nároky mohou překážet v dosažení cílů společnosti. S tímto tvrzením se nedá zcela souhlasit, protože díky této vlastnosti zatím dosáhl vedoucí společnosti mnoha úspěchů. Dlouhodobě by to však mohlo mít negativní dopad na organizační kulturu a spokojenost zaměstnanců.

Jsou zaměstnanci spokojeni s organizační kulturou?

Podle výsledků dotazníkového šetření je celková spokojenost zaměstnanců ve všech ohledech firemní kultury průměrná až nadprůměrná. Zásadní problém zaměstnanci nemají s prostředím, ve kterém pracují, bezpečností ani atmosférou, která na pracovišti panuje. Většina zaměstnanců má také pocit, že se na svého vedoucího mohou spolehnout.

Vnímají zaměstnanci prvky organizační kultury stejným způsobem jako podnikatel?

Názory zaměstnanců a vedoucího společnosti Fabes s.r.o. na prvky firemní kultury se v mnohém liší. V organizaci převládá převážně úkolová firemní kultura. Jsou zde jasně rozdělené povinnosti a díky týmové spolupráci jsou úkoly plněny velice kompetentně. Takto vnímá svoji firemní kulturu i většina zaměstnanců. Několik dalších zaměstnanců včetně podnikatele však vnímá kulturu organizace spíše jako osobní, kdy je kladen důraz na mezilidské vztahy a sounáležitost. Také v nejdůležitějších pracovních hodnotách se názory rozcházejí. Zatímco podnikatel dává důraz na loajalitu k firmě, zaměstnancům záleží spíše na dobrých vztazích s kolegy a také na výdělku.

Na pracovišti zřejmě neexistují žádní hrdinové ani zvyky nebo rituály. Pouze jsou čas od času pořádány firemní akce, které většina zaměstnanců navštěvuje. Na tom se zaměstnanci s podnikatelem shodují.

Kulturu organizace Fabes s.r.o. lze popsat jako velice slabou, protože zde nejsou zakořeněné žádné jasně dané sdílené hodnoty, ani další prvky. Největším problémem je neznalost cílů společnosti ze strany zaměstnanců. Všichni byli údajně při nástupu do zaměstnání seznámeni se zásadami firemní kultury i s cíli společnosti, ale správnou odpověď napsalo do dotazníku jen velice málo z nich.

4.5 Doporučení

Vedoucí společnosti Fabes s.r.o. by měl začít poskytovat zaměstnancům pravidelnou a srozumitelnou zpětnou vazbu na jejich pracovní výkony. Pan podnikatel má sice pocit, že zaměstnance informuje o všem důležitém, ale oni tento názor nesdílí. Bylo by tedy vhodné začít s pravidelným hodnocením zaměstnanců, alespoň jednou za čtvrt roku. Pro začátek může podnikatel zkusit nějakou jednodušší alternativu, jako například pravidelné porady se zaměstnanci, na kterých budou probrány pozitivní i negativní události, spokojenost s výkonem zaměstnanců a spokojenost zákazníků.

Co se týče osobnosti a manažerských kompetencí, měl by podnikatel zapracovat na svém sebeovládání. Prozatím nevypadá, že by jeho horší sebekontrola nějak negativně ovlivňovala chod organizace, ale podnikatel by měl jít zaměstnancům své firmy příkladem. Především při každodenním styku se zákazníky je důležité umět ovládat různé citové rozruchy. Pokud by se sebeovládáním začal být větší problém, měl by pan podnikatel uvažovat o návštěvě kurzu sebekontroly.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci i sám podnikatel mají pocit, že příliš velké nároky a ambice mohou stát v cestě za cílem společnosti, bylo by vhodné tempo rozrůstání společnosti zvolnit. Nedávno společnost Fabes s.r.o. otevřela novou provozovnu a zákazníci i zaměstnanci jsou prozatím spokojeni. Příliš ukvapené otevírání dalších provozoven by však mohlo mít za následek nepromyšlenou koncepci a tím i úpadek spokojených zákazníků.

Ve společnosti Fabes s.r.o. je nastolena pozitivní firemní kultura, která přispívá k úspěchu společnosti. Není však dostatečně silně zakořeněna, zaměstnanci nesdílejí příliš mnoho pracovních hodnot a dokonce neznají cíle společnosti. Podnikatel by se měl zamyslet nad silnějším vštípením cíle společnosti do podvědomí zaměstnanců. To by mohl provádět na výše zmíněných poradách nebo při hodnocení zaměstnanců. Nejlépe by se měl ujistit u každého pracovníka zvlášť, jestli cíle společnosti zná a pokud ne, tak mu je vysvětlit. Zároveň by se mohl snažit probudit v zaměstnancích větší loajalitu k firmě. Je sice velice pozitivní, že jedna z nejrozšířenějších pracovních hodnot mezi zaměstnanci je dobrý vztah s kolegy, ale pro nikoho z nich není nijak významně důležité být součástí společnosti Fabes s.r.o. Podnikatel by tedy mohl zaměstnancům poskytovat nějakou přidanou hodnotu, kvůli které by byli hrdí, že pracují právě pro tuto společnost. Mohlo by se jednat například o podporu životního prostředí ze strany společnosti nebo darování zbytků jídla potřebným. Společnost by si tak udělala ještě lepší jméno mezi širokou veřejností a zároveň by zaměstnancům přibyla další hodnota, kvůli které by rádi navštěvovali svoje zaměstnání.

5 Závěr

V této bakalářské práci byla zvlášť popsána teorie o organizační kultuře a osobnosti podnikatele pomocí rešerše literárních zdrojů, což byl jeden z cílů práce. Postupně byly probrány poznatky o kultuře organizace, z jakých se skládá prvků a jaké existují její druhy. Dále teoretická část pojednávala o osobnostních předpokladech podnikatele, manažerských kompetencích a stylu vedení. Tímto byl první cíl bakalářské práce splněn.

V praktické části práce byla dvě na pohled rozdílná témata, která byla zatím popsána jen teoreticky, spojena v analýze vlivu osobnosti podnikatele na firemní kulturu společnosti Fabes s.r.o. Analýza byla provedena převážně dotazníkovým šetřením a další informace o společnosti byly získány přímo od podnikatele a z poskytnutých firemních dokumentů. Provedení analýzy bylo dalším cílem této práce. I tento cíl byl tedy úspěšně splněn.

Bylo zjištěno, že podnikatel má na kulturu organizace nezanedbatelný vliv. V případě společnosti Fabes s.r.o. je tento vliv převážně pozitivní. Styl vedení podnikatele i jeho osobnostní vlastnosti dopomáhají společnosti k úspěchu a bezproblémovému chodu. Po vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno několik drobných nedostatků, pro které bylo stanoveno doporučení. Tyto nedostatky zatím ve společnosti nezpůsobují žádné viditelné problémy, ale pro dlouhodobou prosperitu a udržení úspěchu firmy by bylo vhodné, aby se podnikatel nad doporučeným řešením alespoň zamyslel. Stanovením doporučeného řešení nedostatků v podnikatelově chování a stylu vedení firmy byl splněn poslední cíl bakalářské práce.

6 Seznam použité literatury

6.1 Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie podnikání: Image podnikání, marketing je především psychologie.* 1. vyd. Praha: PP-Press, 1994, 72 s.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2003, xiii, 296 s. Business books (ComputerPress). ISBN 80-722-6763-9.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, c2010, 344 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

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.

SCHWALBE, Bärbel. *Osobnost, kariéra, úspěch: Rádce úspěšného manažéra.* 1. vyd. Praha: Grada, 1995, 164 s. ISBN 80-7169-117-8.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje.* Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 88 s. Lidské zdroje. ISBN 80-735-7046-7.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi.* Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠULEŘ, Oldřich. *Zvládáte své manažerské role?: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené: testy*. Praha: ComputerPress, 2002. Business books (ComputerPress). ISBN 80-722-6702-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy: 3., aktualiz.adopln. vyd.* Praha: Grada, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

6.2 Internetové zdroje

Da Salotto Café [online]. 2010 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: http://www.salotto.cz/

Fabes s.r.o. [online]. 2010 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: http://www.fabes.cz/

Kavárna Muzeum [online]. 2010 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: http://www.kavarna-muzeum.cz/

Radniční Jihlava [online]. 2011 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: http://www.radnicni-jihlava.cz/

Styl vedení lidí závisí na situaci. *Interquality* [online]. 2007 [cit. 2016-08-19]. Dostupné z:http://www.interquality.cz/clanky/tabid/67/ItemId/11/View/Details/AMID/431/Defaul t.aspx

7 Seznam grafů a tabulek

Graf 01: Vyhodnocení stylu vedení zaměstnanci 23
Graf 02: Vyhodnocení stylu vedení podnikatelem 23
Graf 03: Hodnocení stylu rozhodování zaměstnanci 24
Graf 04: Hodnocení stylu rozhodování podnikatelem 24
Graf 05: Hodnocení zpětné vazby zaměstnanci 24
Graf 06: Hodnocení zpětné vazby podnikatelem 25
Graf 07: Hodnocení stylu vedení podle manažerské mřížky 25
Graf 08: Hodnocení stylu vedení podle manažerské mřížky podnikatelem 25
Graf 09: Způsob motivace podle zaměstnanců 26
Graf 10: Způsob motivace podle podnikatele 26
Graf 11: Způsob komunikace podle zaměstnanců 26
Graf 12: Způsob komunikace podle podnikatele 27
Graf 13: Forma komunikace podle zaměstnanců 27
Graf 14: Forma komunikace podle podnikatele 27
Graf 15: Vztah zaměstnanců s podnikatelem 28
Graf 16: Vztah podnikatele se zaměstnanci 28
Graf 17: Atmosféra na pracovišti podle zaměstnanců 28
Graf 18: Atmosféra na pracovišti podle podnikatele 29
Graf 19: Hodnocení výkonu podle zaměstnanců 29
Graf 20: Spokojenost podnikatele s výkonem zaměstnanců 29
Graf 21: Pracovní preference podnikatele podle zaměstnanců 30
Graf 22: Pracovní preference podnikatele 30
Graf 23: Znalosti a dovednosti podnikatele 30
Graf 24: Negativní vlastnosti podnikatele podle zaměstnanců 32
Graf 25: Negativní vlastnosti podnikatele 32
Graf 26: Názor zaměstnanců na osobní problémy podnikatele způsobené podnikáním 33
Graf 27: Osobní problémy podnikatele způsobené podnikáním 33
Graf 28: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím 34
Graf 29: Názor podnikatele na spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím 34
Graf 30: Hodnocení bezpečnosti podle zaměstnanců 34
Graf 31: Hodnocení bezpečnosti podle podnikatele 35
Graf 32: Spokojenost zaměstnanců s benefity 35

Graf 33: Spokojenost zaměstnanců s benefity podle podnikatele 35
Graf 34: Spokojenost zaměstnanců s atmosférou 36
Graf 35: Spokojenost podnikatele s atmosférou 36
Graf 36: Hodnocení důvěry v podnikatele podle zaměstnanců 36
Graf 37: Hodnocení důvěry podle podnikatele 37
Graf 38: Typ organizační kultury podle zaměstnanců 37
Graf 39: Typ organizační kultury podle podnikatele 37
Graf 40: Pracovní hodnoty zaměstnanců 38
Graf 41: Pracovní hodnoty podnikatele 38
Graf 42: Existence rituálů na pracovišti 38
Graf 43: Existence rituálů na pracovišti podle podnikatele 39
Graf 44: Cíle společnosti podle zaměstnanců 39
Graf 45: Cíle společnosti podle podnikatele 39
Graf 46: Existence hrdinů na pracovišti 40
Graf 47: Existence hrdinů na pracovišti podle podnikatele 40
Graf 48: Účast zaměstnanců na firemních akcích 40
Graf 49: Účast zaměstnanců na firemních akcích podle podnikatele 41
Tabulka 1: Manažerská mřížka 20
Tabulka 2: Vyhodnocení manažerských kompetencí 31

8 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance 51
Příloha 2: Dotazník pro podnikatele 55
Příloha 3: Zásady firemní kultury 59

9 Přílohy

9.1 Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den, chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku pro mou bakalářskou práci na téma Vliv osobnosti podnikatele na kulturu organizace. Vedoucím je v dotazníku myšlen majitel společnosti. Vyplnění dotazníku je anonymní, odpovídat můžete zcela upřímně.

Děkuji Vám za pomoc.

Veronika Medová, studentka ČVUT v Praze

1. **Jakým způsobem řídí vedoucí Vás a Vaše spolupracovníky?**
   - Vysoce aktivně řídí, vydává příkazy a rozkazy
   - Aktivně řídí, ale dává prostor i druhým
   - Není příliš aktivní vedoucí, zodpovědnost často přenechává jiným
   - Nezasahuje zaměstnancům do jejich práce, ale výsledky hodnotí
2. **Vedoucí se při rozhodování**
   - Soustředí především na svůj názor
   - Nechává si sdělit názor druhých, ale rozhoduje se sám
   - Často nechává rozhodnutí na jiných
   - Názor ostatních má stejnou váhu jako jeho
3. **Po ukončení určitého úkolu**
   - Nedostávám od vedoucího žádnou zpětnou vazbu
   - Vedoucí mi poskytne několik nejdůležitějších informací
   - Jsem informován o všem důležitém
   - Dostávám kompletní zpětnou vazbu, ke které se mohu dále vyjádřit
4. **Vedoucímu záleží především**
   - No dosažení cílů organizace
   - Na spokojenosti zaměstnanců
   - Na cílech i zaměstnancích stejnou měrou
5. **Jakým způsobem jste motivován k lepším výkonům?**
   - Odměnou (benefity, prémie)
   - Pochvalou
   - Hrozbou odebrání odměn
6. **Jakým způsobem s Vám vedoucí komunikuje?**
   - Přátelsky, uvolněně
   - Uvolněně, ale formálně
   - Velice formálně, na profesionální úrovni
7. **Jakou formu komunikace se svým vedoucím nejčastěji využíváte?**
   - Osobní
   - Emailovou

- Telefonickou
- Jinou:_____

8. Jaký máte vztah se svým vedoucím?

- Uvolněný, přátelský
- Formální, profesionální
- Napjatý

9. Jaká je atmosféra na pracovišti mezi spolupracovníky?

- Příjemná, uvolněná, přátelská
- Neutrální
- Formální, profesionální
- Nepříjemná, napjatá

10. Dosahujete při práci vysokého výkonu?

- Ano, vždy
- Většinou ano
- Spíše ne
- Ne

11. Vedoucí se snaží především

- Dosahovat co nejlepších pracovních výsledků
- Co nejlépe řídit zaměstnance
- Vytvářet a udržovat přátelské vztahy s lidmi kolem sebe
- Co nejlépe uspokojovat požadavky zákazníků

12. Jakými znalostmi a dovednostmi Váš vedoucí vyniká?

- Odborné znalosti
- Znalosti managementu, řízení lidí, motivace
- Komunikační dovednosti, vyjednávání
- Organizace práce a řízení času

13. Ohodnoťte Vašeho vedoucího v manažerských kompetencích jako ve škole

Sebedůvěra	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Způsobilost uplatnit se ve své funkci	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Způsobilost prosadit sám sebe	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Potřeba výkonu	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Dosahování životních cílů	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Sebekontrola	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Morální jednání	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Tvořivost	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Chápavost a tolerance	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Smysl pro humor	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ochota na sobě pracovat	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

14. Jaké vlastnosti Vašeho vedoucího mohou překážet v dosažení cílů společnosti?

- Lenost
- Nedůvěřivost
- Neschopnost naslouchat druhých
- Příliš velké ambice a nároky
- Nedostatek sebevědomí
- Nesoustředěnost
- Jiné:_____
- Nic

15. Připadá Vám, že si úspěch Vašeho vedoucího vybírá nějakou cenu v jeho osobním životě?

- Stres
- Nedostatek volného času
- Nedostatek času pro rodinu
- Špatné stravování
- Špatný zdravotní stav
- Nedostatek spánku
- Jiné:_____
- Nic

16. Vyhovuje Vám prostředí, ve kterém pracujete? (vybavenost pracoviště, barvy, světlo, hluk)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17. Cítíte se v práci bezpečně?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18. Jste spokojen s benefity, které dostáváte?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19. Vyhovuje Vám atmosféra na pracovišti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20. Máte pocit, že se můžete na svého vedoucího spolehnout?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

21. Jaký druh firemní kultury převládá ve Vaší organizaci?

- Kultura moci (soutěživá atmosféra bez mnoha pravidel a procedur)
- Kultura rolí (striktní dodržování pravidel, jasně rozdělené funkce zaměstnanců)
- Kultura úkolů (kompetentní plnění úkolů, týmová spolupráce)
- Osobní kultura (důraz na osobní vztahy, spolupráci a sounáležitost)

22. Jaké jsou Vaše nejdůležitější pracovní hodnoty?

- Peníze
- Jistota postavení
- Výkon
- Odborný růst
- Vztahy s kolegy
- Firma
- Jiné:_____

23. Existují na pracovišti nějaké rituály, které zpříjemňují nebo usnadňují práci?

- Ano (napište)_____
- Ne

24. Jaké jsou cíle a vize společnosti?

- Napište:_____
- Nevím

25. Máte v práci nějaký vzor?

- Vedoucího
- Kolegu
- Někoho jiného (napište)_____
- Nemám

26. Účastníte se firemních akcí pořádaných kvůli zvláštním příležitostem?

- Ano, účastním se každé firemní akce
- Účastním se některých akcí
- Ne, neúčastním se
- Žádné firemní akce pořádány nejsou

27. Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

28. Váš věk

- Do 25 let
- 25 – 35 let
- 35 – 45 let
- 45 a více let

29. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Střední bez maturity / vyučen
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské

9.2 Příloha 2: Dotazník pro podnikatele

Dobrý den, chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku pro mou bakalářskou práci na téma Vliv osobnosti podnikatele na kulturu organizace.

Děkuji Vám za pomoc.

Veronika Medová, studentka ČVUT v Praze

1. **Jakým způsobem řídíte své zaměstnance?**
   - Vysoce aktivně je řídím, vydávám příkazy a rozkazy
   - Aktivně řídím, ale dávám prostor i druhým
   - Nejsem příliš aktivní vedoucí, zodpovědnost často přenechávám jiným
   - Nezasahuji zaměstnancům do jejich práce, ale výsledky hodnotím
2. **Při rozhodování**
   - Soustředím se především na svůj názor
   - Rád si nechám sdělit názor druhých, ale rozhodnu se sám
   - Často nechávám rozhodnutí na jiných
   - Názor ostatních má stejnou váhu jako můj
3. **Po ukončení určitého úkolu**
   - Nedávám zaměstnancům žádnou zpětnou vazbu
   - Poskytnu zaměstnancům několik nejdůležitějších informací
   - Informuji zaměstnance o všem důležitém
   - Poskytnu zaměstnancům zpětnou vazbu, ke které se dále mohou vyjádřit
4. **Záleží mi především**
   - Na dosažení cílů společnosti
   - Na spokojenosti zaměstnanců
   - Na cílech i zaměstnancích stejnou měrou
5. **Jakým způsobem motivujete zaměstnance?**
   - Odměnou (benefity, prémie)
   - Pochvalou
   - Hrozbou odebrání odměn
6. **Jakým způsobem komunikujete se svými zaměstnanci?**
   - Přátelsky, uvolněně
   - Uvolněně, ale formálně
   - Velice formálně, většina zaměstnanců mi vyká
7. **Jakou formu komunikace se svými zaměstnanci využíváte nejčastěji?**
   - Osobní
   - Emailovou
   - Telefonickou
   - Jinou:_____
8. **Jaký máte vztah se svými zaměstnanci?**
   - Uvolněný, přátelský
   - Formální, profesionální
   - Napjatý

9. Jaká je atmosféra na pracovišti mezi zaměstnanci?

- Příjemná, uvolněná
- Neutrální
- Nepříjemná, napjatá

10. Jak jste spokojen s výkonem zaměstnanců

- Naprosto spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Naprosto nespokojen

11. Při práci se snažím především

- Dosahovat co nejlepších pracovních výsledků
- Co nejlépe řídit své zaměstnance
- Vytvářet a udržovat přátelské vztahy s lidmi kolem sebe

12. V jakých znalostech a dovednostech vynikáte?

- Odborné znalosti
- Znalosti managementu, řízení lidí, motivace
- Komunikační dovednosti, vyjednávání
- Organizace práce a řízení času

13. Ohodnoťte sám sebe v manažerských kompetencích jako ve škole

Sebedůvěra	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Způsobilost uplatnit se ve své funkci	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Způsobilost prosadit sám sebe	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Potřeba výkonu	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Dosahování životních cílů	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Sebekontrola	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Morální jednání	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Tvořivost	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Chápavost a tolerance	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Smysl pro humor	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ochota na sobě pracovat	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

14. Jaké Vaše vlastnosti mohou být překážkou k dosažení cílů společnosti?

- Lenost
- Nedůvěřivost
- Neschopnost naslouchat druhých
- Příliš velké ambice a nároky
- Nedostatek sebevědomí
- Nesoustředěnost
- Jiné:_____
- Nic

15. Jaká je cena Vašeho úspěchu?

- Stres
- Nedostatek volného času
- Nedostatek času pro rodinu
- Špatné stravování
- Špatný zdravotní stav
- Nedostatek spánku
- Jiné:_____
- Nic

16. Vyhovuje zaměstnancům prostředí, ve kterém pracují? (vybavenost pracoviště, barvy, světlo, hluk)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17. Myslíte si, že se zaměstnanci cítí v práci bezpečně?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18. Jsou zaměstnanci spokojeni s benefity, které dostávají?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19. Jste spokojen s atmosférou na pracovišti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20. Máte pocit, že jste zaměstnancům dostatečnou oporou?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

21. Jaký druh firemní kultury převládá ve Vaší organizaci?

- Kultura moci (soutěživá atmosféra bez mnoha pravidel a procedur)
- Kultura rolí (striktní dodržování pravidel, jasně rozdělené funkce zaměstnanců)
- Kultura úkolů (kompetentní plnění úkolů, týmová spolupráce)
- Osobní kultura (důraz na osobní vztahy, spolupráci a sounáležitost)

22. Jaké jsou Vaše nejdůležitější pracovní hodnoty?

- Peníze
- Jistota postavení
- Výkon
- Odborný růst
- Zaměstnanci
- Firma
- Jiné:_____

23. Existují na pracovišti nějaké rituály, které zpříjemňují nebo usnadňují práci?

- Ano (napište jaké)_____
- Ne

24. Jaké jsou cíle a vize společnosti?

- Napište:_____
- Nevím

25. Myslíte si, že jste pro zaměstnance vzorem?

- Ano
- Nevím
- Vzorem je pro někdo jiný (napište)_____
- Nemají žádný vzor

26. Účastní se zaměstnanci firemních akcí pořádaných kvůli zvláštním příležitostem?

- Ano, většina z nich se účastní
- Ne, většina z nich nemá zájem
- Žádné firemní akce nepořádáme

27. Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

28. Váš věk

- Do 25 let
- 25 – 35 let
- 35 – 45 let
- 45 a více let

29. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Střední bez maturity / vyučen
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské

9.3 Příloha 3: Zásady firemní kultury

ZÁSADY FIREMNÍ KULTURY
Společnost FABES, s.r.o.

1. Vždy mám na mysli, že cílem naší práce je snaha o **spokojenost zákazníka** v nejvyšší možné míře, aby se k nám rád a znovu vracel. Zákazník by měl mít pocit, že se u nás cítí jako doma.

2. Vím, že ÚSMĚV JE NAŠIM LOGEM. Proto jsem v komunikaci se zákazníkem neustále se usmívající, milý(-lá), příjemný(-ná) a ochotný(-ná) za všech okolností.

3. Jsem si vědom(-ma), že **zajištění chodu** našich provozů je velmi náročné, a proto se snažím k potřebám a požadavkům svého vedoucího přistupovat maximálně vstřícně, flexibilně a ochotně.

4. Dělám všechno proto, abych dobře znal(-la) strukturu, vlastnické vztahy, produkty a aktivity naší firmy a o novinky se pravidelně zajímám – minimálně sledováním našich internetových stránek: http://www.radnicni-jihlava.cz/, http://www.salotto.cz/, http://www.vinove.cz/. **Sebevzdělávání** považuji za důležitou součást své práce, v případě, že něco nevím, nebojím se zeptat svého nadřízeného.

5. Ke svým kolegům přistupuji maximálně **vstřícně, ohleduplně a s pochopením**. Dobře vím, že se zde netoleruje vulgarita, bezohlednost, zlá vůle, pomluvy.

6. Jsem-li v práci, dodržuji stanovený typ **oblečení** na daném provozu. Na pracovišti **nekouřím, nepožívám alkoholické nápoje a netelefonuji** soukromě.

7. Pro své potřeby využívám pouze stanovené personální náležitosti - **majetek a zboží firmy je pro mne svátostí** a podle toho se k tomuto chovám

8. Vím, že i jako zákazník(-nice) jsem v našich podnicích vítán(-na) – ovšem striktně rozlišuji svoji roli – jsem **buď host, nebo personál** – nic mezi tím. Nejsem-li v práci, respektuji své kolegy jako obsluhu podniku, nemíchám se do kasy či jakkoli nezasahuji do směny, nejsem-li o to výslovně požádán(-na).

9. Upozorňování na nedostatky, nešvary a problémy v žádném případě **nepovažuji za donášení**, ale za nejúčinnější cestu k tomu, aby se nám žilo a pracovalo společně lépe. Dobře vím, jak je důležitá vzájemná vstřícná a přátelská komunikace s kolegy. Rozhodně nekritizuji veřejně své kolegy před hosty a veškeré spory se snažím vyřešit mimo prostory, kde by mohl být kontakt se zákazníky.

10. Mám **pozitivní vztah a loajalitu k firmě**, vhodně propaguji naše produkty a služby. Nikdy nehovořím o naší nabídce nevhodně nebo hanlivě, snažím se pro každého zákazníka vybrat ten nejvhodnější produkt či službu pro jeho spokojenost – dělám vše pro to, abych naše služby maximálně přizpůsobil(-la) nejrozličnějším potřebám zákazníků. Svoji loajalitu k firmě vyjadřuji i tím, že jakékoliv jiné, byť krátkodobé angažmá v gastronomii či příbuzném oboru za současně trvajícího pracovního vztahu u nás předem proberu s nejvyšším představitelem firmy, ke kterému mám i v jiných případech vždy dveře otevřené.

11. Jsem si vědom (-ma), že na zásadní porušení těchto pravidel bude nahlíženo jako na **prohřešek proti pracovní kázni !**

Jako první se s těmito zásadami ztotožňuji a přeji Vám příjemně strávený společný čas a radost z práce u nás !

Miroslav Tomanec

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Veronika Medová

V Praze dne: Podpis:
…… ……

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis