

# **Specifika podnikové kultury v podnicích rodinného typu**

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**

**JUDr. Andrea Hrdličková, Ph.D.**

**Andrea Polanská**

**Brno 2016**



### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala JUDr. Andree Hrdličkové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za vstřícný přístup, cenné rady a čas, který mi věnovala. Poděkování patří také rodinným firmám DADKA VRACOV s.r.o. a Pekařství Nikl za spolupráci, poskytnuté informace a svolení provádět v jejich firmě průzkum.

V poslední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a nejbližším, za podporu během celého studia a při psaní této bakalářské práce.



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Specifika podnikové kultury v podnicích rodinného typu**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 16. května 2016

---



## **Abstract**

Polanská, A. Specifics of corporate culture in family business

The bachelor thesis deals with the corporate culture of two family business, DADKA VRACOV Ltd. and Pekařství Nikl. The aim of the thesis is to find out state and level of corporate cultures and then suggest suitable measure to improve.

In academic research the concepts of corporate culture, their components and creation will be explained as well as the family business, their importance and specification. The practical part will contain short characteristic of two selected family business and primarily the results of quantitative questionnaire survey. Based on the survey results the changes to improve the current situation of corporate culture will be recommended including their economical calculation.

## **Keywords**

Corporate culture, components of corporate culture, family business

## **Abstrakt**

Polanská, A. Specifika podnikové kultury v podnicích rodinného typu. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Bakalářská práce se zabývá podnikovou kulturou dvou vybraných rodinných firem, DADKA VRACOV s.r.o. a Pekařství Nikl. Cílem je zjistit stav a úroveň podnikových kultur a následně navrhnout vhodná opatření, která by vedla k jejímu zlepšení.

V literární rešerši budou vysvětleny pojmy podniková kultura, její prvky a tvorba, dále rodinné podnikání, jeho význam a specifika. Praktická část bude obsahovat stručnou charakteristiku zvolených rodinných podniků a především výsledky kvantitativního průzkumu pomocí dotazníků. Na základně vyhodnocení dotazníkového šetření pak budou doporučeny změny ke zlepšení stávajícího stavu podnikové kultury, které budou také ekonomicky vyčísleny.

## **Klíčová slova**

Podniková kultura, prvky podnikové kultury, rodinné podnikání,





# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cíl práce</b>	<b>17</b>
1.1	Úvod.....	17
1.2	Cíl práce.....	17
<b>2</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>19</b>
2.1	Definice podnikové kultury .....	19
2.2	Funkce podnikové kultury.....	20
2.3	Prvky podnikové kultury.....	21
2.3.1	Artefakty .....	21
2.3.2	Základní předpoklady.....	22
2.3.3	Hodnoty.....	22
2.3.4	Postoje .....	23
2.3.5	Normy chování .....	23
2.4	Podniková filozofie, identita, image a etiketa.....	23
2.5	Typy podnikové kultury .....	24
2.6	Modely podnikových kultur ve vztahu k efektivnosti podniku.....	26
2.6.1	Model D.R.Denisona .....	26
2.6.2	Model soupeřících hodnot B.Quinna a J.Rohrbaugha.....	26
2.7	Tvorba žádoucí kultury.....	27
2.8	Silná a slabá podniková kultura.....	28
2.8.1	Silná kultura .....	28
2.8.2	Slabá kultura .....	29
2.9	Význam rodinného podnikání.....	29
2.10	Historie rodinného podnikání.....	30
2.11	Vymezení rodinného podnikání .....	31
2.12	Funkce rodiny v rodinném podnikání.....	33
2.13	Řízení rodinného podniku .....	33
2.14	Kultura v rodinném podniku .....	34
2.15	Silné a slabé stránky rodinného podnikání.....	35

---

2.15.1	Silné stránky rodinných podniků .....	35
2.15.2	Slabé stránky .....	36
<b>3</b>	<b>Metodika</b>	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>Praktická část</b>	<b>39</b>
4.1	Charakteristika podniku DADKA VRACOV .....	39
4.1.1	Organizační struktura společnosti.....	39
4.1.2	Podniková kultura.....	39
4.2	Charakteristika podniku Pekařství Nikl .....	41
4.2.1	Organizační struktura.....	41
4.2.2	Podniková kultura.....	41
4.3	Dotazníkové šetření.....	43
4.3.1	Dadka Vracov .....	43
4.3.2	Pekařství Nikl.....	55
4.4	Vyhodnocení.....	66
4.5	Doporučení a návrhy změn.....	68
<b>5</b>	<b>Diskuze průzkumných otázek</b>	<b>72</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>Literatura</b>	<b>75</b>
<b>A</b>	<b>Dotazník</b>	<b>78</b>



## Seznam obrázků

Obr. 1	Podnikové ceremoniály	22
Obr. 2	Organizační kultury podle Ch.Hardyho	25
Obr. 3	Model B.Quinna a J.Rohrbaugha	27
Obr. 4	Typy rodinných podniků v České republice	32
Obr. 5	Logo firmy Dadka Vracov	40
Obr. 6	Logo firmy Pekařství Nikl Vracov	42
Obr. 7	Složení zaměstnanců podle pohlaví	44
Obr. 8	Složení zaměstnanců podle věku	44
Obr. 9	Doba zaměstnání ve firmě Dadka	45
Obr. 10	Počet zaměstnání před tímto	45
Obr. 11	Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců	46
Obr. 12	Atmosféra ve firmě	46
Obr. 13	Vztahy s kolegy	47
Obr. 14	Spokojenost zaměstnanců ve firmě	47
Obr. 15	Ochota zaměstnanců udělat pro firmu něco navíc	48
Obr. 16	Školení zaměstnanců a jejich zdokonalování	48
Obr. 17	Co chybí zaměstnancům při výkonu práce	49
Obr. 18	Spokojenost zaměstnanců se mzdou	49
Obr. 19	Existence etického kodexu	50
Obr. 20	Seznámení s etickým kodexem	50
Obr. 21	Komunikace a předávání zpráv	51
Obr. 22	Stejný nebo rozdílný přístup k zaměstnancům	51

---

<b>Obr. 23</b>	<b>Názor na rodinnou základnu</b>	<b>52</b>
<b>Obr. 24</b>	<b>Účast na firemních akcích</b>	<b>53</b>
<b>Obr. 25</b>	<b>Spokojenost se vzhledem a vybavením</b>	<b>53</b>
<b>Obr. 26</b>	<b>Co zaměstnancům v pracovním prostředí nevyhovuje</b>	<b>54</b>
<b>Obr. 27</b>	<b>Zájem o další firemní akce, teambuilding</b>	<b>54</b>
<b>Obr. 28</b>	<b>Složení zaměstnanců podle pohlaví</b>	<b>55</b>
<b>Obr. 29</b>	<b>Složení zaměstnanců podle věku</b>	<b>55</b>
<b>Obr. 30</b>	<b>Doba zaměstnání v podniku</b>	<b>56</b>
<b>Obr. 31</b>	<b>Počet zaměstnání před tímto</b>	<b>56</b>
<b>Obr. 32</b>	<b>Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců</b>	<b>57</b>
<b>Obr. 33</b>	<b>Atmosféra na pracovišti</b>	<b>57</b>
<b>Obr. 34</b>	<b>Vztahy se spolupracovníky a s nadřízenými</b>	<b>58</b>
<b>Obr. 35</b>	<b>Spokojenost se zaměstnáním v podniku</b>	<b>58</b>
<b>Obr. 36</b>	<b>Ochota zaměstnanců podniku</b>	<b>59</b>
<b>Obr. 37</b>	<b>Školení a další zdokonalování zaměstnanců</b>	<b>59</b>
<b>Obr. 38</b>	<b>Co chybí zaměstnancům při výkonu práce</b>	<b>60</b>
<b>Obr. 39</b>	<b>Spokojenost se mzdou</b>	<b>60</b>
<b>Obr. 40</b>	<b>Existence etického kodexu</b>	<b>61</b>
<b>Obr. 41</b>	<b>Seznámení s etickým kodexem</b>	<b>61</b>
<b>Obr. 42</b>	<b>Komunikace a předávání zpráv</b>	<b>62</b>
<b>Obr. 43</b>	<b>Stejný nebo rozdílný přístup k zaměstnancům</b>	<b>62</b>
<b>Obr. 44</b>	<b>Rodinná základna</b>	<b>63</b>
<b>Obr. 45</b>	<b>Firemní tradice</b>	<b>63</b>
<b>Obr. 46</b>	<b>Účast na firemních akcích</b>	<b>64</b>

<b>Obr. 47</b>	<b>Spokojenost se vzhledem a vybavením</b>	<b>64</b>
<b>Obr. 48</b>	<b>Co zaměstnancům v prostředí chybí</b>	<b>65</b>
<b>Obr. 49</b>	<b>Zájem o teambuildingové akce</b>	<b>65</b>

## **Seznam tabulek**

<b>Tab. 1</b>	<b>Podniková kultura</b>	<b>23</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Model D.R.Denisona</b>	<b>26</b>





# 1 Úvod a cíl práce

## 1.1 Úvod

Pro každý podnik je podniková kultura důležitým aspektem, neboť sehrává nemalou roli v mnoha ohledech. V současnosti se podnikovou kulturou zabývá více a více firem, avšak stále zde najdeme propastné rozdíly. Hlavní složkou každé podnikové kultury jsou zaměstnanci podniku. Dále také činnosti podniku, jeho strategie a cíle, styl řízení apod.

Podniková kultura ovlivňuje atmosféru, komunikaci a vztahy na pracovišti jak mezi zaměstnanci navzájem, tak také s vedením. Je proto velmi důležité ji posilovat. Silná podniková kultura nejenže pomáhá k větší spokojenosti zaměstnanců, ke zvyšování jejich loajality, ale také k lepší identifikaci s podnikem. Současně také odlišuje jednu organizaci od druhé, prezentuje ji na veřejnosti a to všechno se může odrazit na zájmu či nezájmu ze strany zákazníků nebo dodavatelů.

Při tvorbě podnikové kultury je důležité, aby byla v souladu se strategiemi a cíly. Jedině tak bude pomáhat k lepší prosperitě podniku. Je známo, že čím je firma menší, tím je tvorba žádoucí podnikové kultury snazší. Vše ale záleží na schopnostech managementu, proto ani u malého podniku nesmí být její tvorba podceňována.

Rodinnému podnikání není v České republice věnována tak velká pozornost jako v jiných státech. Je to však velká škoda, neboť právě rodinné podniky jsou zejména v některých oblastech často velkým přínosem pro ekonomiku státu. Už jen to, že jsou zakládány s myšlenkou budoucího předání dětem a vnoučatům, motivuje vedení a zaměstnance k větší odpovědnosti a snaze udržet prosperující podnik.

Vybrané rodinné podniky jsem zvolila záměrně, neboť sídlí v mém rodném městě Vracově. První firmou je DADKA VRACOV s.r.o. zabývající se výrobou hotelového a bytového textilu jako ložní prádlo, prostěradla, prošívané polštáře a příkrývky atd. K firmě Dadka mám velmi blízký vztah. Jedná se totiž o podnik, který založili moji prarodiče a velká část mé rodiny se v průběhu let stala jejími zaměstnanci. Sama jsem měla možnost vyzkoušet si hned několik pozic jako brigádnice, a proto mohu při psaní této práce čerpat z vlastních zkušeností.

Druhou firmou je Pekařství Nikl, která má ve Vracově už dlouholetou tradici, a protože se jedná taktéž o rodinný podnik, byl pro mou práci ideálním zdrojem informací. Firma se zabývá především výrobou pekařských a cukrářských výrobků, v letních měsících také výrobou domácí zmrzliny.

## 1.2 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit stav a úroveň podnikové kultury a navrhnout vhodné změny, které by vedly k posílení podnikové kultury a následně i celkové konkurenceschopnosti. Veškeré doporučené změny budou vycházet z výsledků dotazníkového šetření nebo z rozhovorů s vedením jednotlivých společností, a budou také ekonomicky vyčísleny. Podnikovou kulturu budu zkoumat

ve dvou rodinných firmách, DADKA VRACOV s.r.o. a Pekařství Nikl. Práce bude rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou.

Literární rešerše se zabývá nejprve pojmy podniková kultura, její význam a prvky, její tvorbou a případnou změnou. Dále si definujeme pojem rodinné podnikání, jeho specifika, historii a současný význam.

V praktické části budou obsaženy charakteristiky obou firem, výsledky kvantitativního průzkumu pomocí dotazníku, zhodnocení současného stavu podnikové kultury a návrhy na její zlepšení. Vyhodnoceny budou také průzkumné otázky, které byly na počátku tvorby dotazníku.

Průzkumné otázky:

- „Atmosféra na pracovišti je přátelská a dobrá.“
- „Zaměstnanci jsou spokojeni s vybavením a vzhledem pracoviště.“
- „Na pracovišti převažuje dobrá komunikace a spíše neformální vztahy.“
- „Skutečnost, že podnik je rodinného typu považují zaměstnanci za výhodu.“
- „Zaměstnanci jsou s hodnotami podniku dobře seznámeni a ztotožnění.“

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Definice podnikové kultury

V odborné literatuře najdeme různá označení. V české to může být organizační kultura, firemní kultura, podniková kultura, v zahraničí pak corporate culture, organizational culture atd. Výrazný rozdíl mezi těmito pojmy není. Mnoho autorů je také různě zaměňuje bez logické návaznosti. Kowalíková, Papřoková a Janíková (2013) spatřují například rozdíl mezi firemní a organizační kulturou v odlišné roli příslušníků kultury při její tvorbě.

Na úvod si definujme samotný pojem kultura. Podle Lukášové, Nového (2004) je v každém jednotlivci a projevuje se jako jeho názory, postoje a chování. Každý jednatel může být tvůrcem kultury, ale také jejím produktem.

Brooks (2003) definuje podnikovou kulturu jako skupinu lidí, kteří myslí, chovají se a mohou i vypadat jinak než druhá skupina. Mohou mít jiné hodnoty a názory, nebo rozdílnou interpretaci věcí a událostí. V případě podnikové kultury se toto děje na úrovni podniku. Díky znalosti podnikové kultury je jednodušší pochopit chování organizace a vhodná analýza by pak měla vést ke zlepšení v řízení organizace.

Pokud všechny funkce podnikové kultury ale nefungují správně, může naopak kultura podnik výrazně oslabovat, zejména jeho efektivnost. Je důležité si proto uvědomit, že kultura je základním kamenem pro správnou a jasnou komunikaci a vzájemné pochopení (Armstrong, Stephen, 2015).

V úspěšných podnicích je řídicí kultura orientovaná ze spodu nahoru. V takové kultuře si zaměstnanci váží svých nadřízených, ale na druhou stranu se jim nebojí říct svůj názor, i když bude třeba kritický. Dále nemají pocit bezmoci, že se o všem rozhoduje bez jejich přítomnosti a mají snahu podílet se na rozhodování a cítit se za něho spoluodpovědní (Stýblo, 2010).

Lukášová, Nový (2004) zobecňuje různá pojetí organizační kultury, a shrnuje, 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 materiální a nemateriální povahy“.

Beck a Hlavatý (2007) se při definování podnikové kultury obrací na Palánův výkladový slovník, podle kterého lze podnikovou kulturu chápat jako: „podnikové normy, hodnoty, zvyky, obyčeje, tradiční vzorce chování, styl řízení, styl mezilidských vztahů, vztah ke vzdělání, metody práce atd. Je to vztah a život, který v podniku skutečně existuje, ne to co je vyhlášováno navenek. Podniková kultura se tak stává činitelem, který přispívá k identifikaci zaměstnanců s firmou.“

Již několikrát zmiňované abstraktní pojmy jako normy nebo hodnoty nemusí být vůbec přesně definované, není třeba o nich příliš mluvit, přesto ale mohou výrazně ovlivnit chování lidí v organizaci (Armstrong, Stephen, 2015).

Podnikovou kulturu lze chápat jako něco typického pro danou organizaci, to „Jak se u nás věci dělají“ (Drennan, 1992).

K podnikové kultuře neodmyslitelně patří také pojem podnikové klima, které nelze opomenout. Oproti podnikové kultuře, která popisuje vlastnosti určitého podniku, podnikové klima vyjadřuje názor zaměstnanců na podnik, ve kterém pracují. Jsou to vztahy uvnitř podniku, vztahy mezi zaměstnanci a organizací. Mezi vlastnosti dobrého podnikového prostředí patří (Cejthamr, Dědina, 2010):

- integrace osobních a podnikových cílů;
- fungující demokracie v podniku, kde má každý možnost říct svůj názor a podílet se na rozhodování;
- spravedlivé zacházení a podmínky pro všechny zaměstnance (v případě rodinného podnikání to platí dvojnásob), také spravedlivé odměňování;
- respektování lidských potřeb, pochopení pro individuální rozdíly;
- možnost jak osobního, tak pracovního rozvoje;
- identifikace s podnikem, zaměstnanci by měli mít pocit, že jsou jeho platnou a ceněnou součástí ;

## 2.2 Funkce podnikové kultury

Názory, jaké funkce podniková kultura má, můžeme najít různé. Kowalíková, Papřoková, Janíková (2013, cit. podle Martins, Martins, 2003) považují kulturu za hranici mezi jednou organizací a ostatními, přiřazuje příslušníkům organizace identitu, dodává pocit příslušnosti k něčemu, působí jako sociální lepidlo, které spojuje organizaci a slouží jako kontrolní mechanismus chování a postojů členů organizace.

Lukášová (2010) dodává, že to jaké funkce bude kultura v organizaci mít, závisí hlavně na parametrech jako jsou obsah a síla kultury. Obsahem je myšleno základní přesvědčení, hodnoty, normy, chování a síla určuje nakolik jsou v organizaci sdíleny. Pokud jsou sdíleny ve vysoké míře, pak je kultura silná a závisí pouze na jejím obsahu, zda-li bude mít pozitivní nebo negativní vliv na fungování organizace. U větších organizací často dochází ke vzniku subkultur, což nemusí ihned znamenat, že kultura v organizaci je slabá. Pokud jednotlivé subkultury nejsou v rozporu a nevytvářejí konflikty, pak jejich existence není nijak kontraproduktivní. Avšak v opačném případě, kdy subkultury negativně ovlivňují výkonnost organizace, je třeba kulturu posílit a zajistit, aby dominantní kultura plnila roli integrujícího činitele.

Beck, Hlavatý (2007, cit. podle Bedrnová, 1994) upozorňují na potřebu rozvíjet a využívat pozitivní stránku podnikové kultury, neboť díky ní dochází například k urychlování implementace změn, programů a plánů, dále sdílené podnikové priority umožňují rychlé řešení konfliktů, eliminaci nejasností. Již zmíněná identifikace zaměstnance s podnikem pak zvyšuje motivaci, angažovanost a týmový duch. Zaměstnanci jsou povzbuzováni úspěchem celého podniku, protože spolu s dobrými výsledky přichází také lepší reprezentace podniku navenek, zvýšení společenského statusu zaměstnance, což opět vede k aktivní práci zaměstnanců. Pokud jsou za-

městnanci ztotožnění s hodnotami podniku a příjmu je za své, pak nemají důvod odcházet, s čím potom souvisí nízká fluktuace.

Na druhé straně je nutné eliminovat negativní stránky podnikové kultury, mezi které patří například fixace na úspěchy minulé a odmítání nových postupů, nápadů, a s tím související neschopnost přizpůsobit se změnám okolí.

## 2.3 Prvky podnikové kultury

Kulturní prvky jsou základním stavebním kamenem kulturního systému. Nejčastěji jsou za ně považovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty.

### 2.3.1 Artefakty

Jsou pozorovatelné na venek, avšak interpretovány mohou být pouze za předpokladu znalosti hlubších kulturních vrstev. Mohou být fyzické povahy, týkat se komunikace a jazyka, historek, mýtů, souviset s technologií a tradicí (Kowalíková, 2013, cit. podle Schein, 2004).

K artefaktům materiální povahy se řadí architektura budov, vybavení firem, produkty vytvořené v organizaci propagační materiály atd. Mezi ty nemateriální patří již zmíněný jazyk, historky, mýty, hrdinové firmy, různé zvyky a rituály (Lukášová, Nový, 2004).

Pojďme si blíže specifikovat některé druhy artefaktů. **Jazyk** může vyjadřovat míru formálnosti či neformálnosti vztahů. Je důležité, aby uvnitř firmy docházelo k vzájemnému porozumění, aby nedocházelo k odlišnému chápání pojmů např. „přijatelná kvalita“. **Historky** jsou příběhy, které pramení ze skutečných událostí, avšak často jsou trochu přibarveny. Podle výzkumů mohou být důležitým indikátorem hodnot, norem a předpokladů, které jsou v organizaci akceptované. Cejthamr a Dědina (2010) dodávají, že pokud jsou historky správně vytvořeny mohou také sloužit k neviditelnému prosazování manažerské filozofie nebo k lepšímu výkonu. **Mýty** nemají oproti historkám racionální základ, ale vznikají z potřeby lidí něčemu věřit. Mohou to být například příběhy, které legitimují minulé současné a budoucí nežádoucí jednání. **Zvyky, rituály a ceremoniály** jsou v organizaci udržovány, protože vytvářejí stabilní prostředí pro pracovníky. Příkladem zvyků mohou být vánoční večírky nebo oslavy narozenin. I když zvyky i rituály jsou způsoby chování, které jsou v dané organizaci běžné a zažitě, rozdíl mezi nimi je. Rituály mají na rozdíl od zvyků symbolickou hodnotu. Nakonec ceremoniály jsou předem pečlivě připravené události konané na počest nějaké významné události např. oslava úspěchů, ocenění hrdiny. Dochází tak také k posilování firemních hodnot.



Obr. 1 Podnikové ceremoniály  
Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010, str.257

### 2.3.2 Základní předpoklady

Jsou základní představy o fungování reality, jsou zcela samozřejmé a nezpochybnitelné. Není snadné je identifikovat, neboť u člověka fungují automaticky a často nevědomě (Lukášová, Nový, 2004).

### 2.3.3 Hodnoty

Definují, co je pro podnik a jeho členy důležité a žádoucí, čemu dávat přednost před ostatním (Kowaliková, Papřoková, Janíková, 2013).

Hodnoty ovlivňují rozhodování a hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“. Jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam, jaké jsou obecné preference. Příkladem může být „chovat se zodpovědně vůči životnímu prostředí“ nebo „dbát na detaily a dokonalost“. Klíčové hodnoty organizace bývají shrnuty v etickém kodexu a připomínány pracovníkům. Někdy bývají i zveřejňovány za účelem vytváření image organizace. To může ale vést k budoucímu nesouladu mezi hodnotami deklarovanými a skutečnými (Lukášová, Nový, 2004).

Často se stává, že hodnoty, které manažeři veřejně prosazují však svým chováním nepodporují, zůstávají jen slovy a nemají žádný velký vliv. Pro mnohé zaměstnance je tedy jednodušší sjednotit se s hodnotami podniku, pokud je spatřují také v chování manažerů (Armstrong, Stephen, 2015).

Hodnoty můžeme rozdělit na instrumentální, do kterých patří uspokojování nižších potřeb, a na morální, což je životní orientace nebo životní cíle (Kowaliková, Papřoková, Janíková, 2013).

Jako důležité pracovní hodnoty uvádí Cejthamr a Dědina (2010): „peníze, práce, jistota postavení, odborný růst, osobní postavení, přátelé a spolupracovníci, firma atd.“ Zajímavým zjištěním je, že pro kvalifikované lidi je důležitější například osobní rozvoj a růst, zatímco pro lidi s nižší kvalifikací je mnohem důležitější rodina, přátelé a hmotné hodnoty.

### 2.3.4 Postoje

Jsou odrazem vztahu k nějakému jevu, osobě či předmětu a jsou kombinací kognitivní, emocionální a konativní složky. Kognitivní složka vychází z informací, které se o věci člověk dozvěděl, z rozumových úvah. Emocionální vyjadřuje citový vztah k objektu jako oddanost nebo radost. A nakonec konativní vyjadřuje chování k objektu, kterým může být například rozhodnutí zůstat v práci déle, snažit se více, aby se podniku opět dařilo atd. (Cejthamr, Dědina, 2010).

Postoje jsou často vytvářeny na základě zkušeností a je proto možné je během života měnit, podle nově získaných zkušeností nebo podle okolního prostředí ve kterém se právě nachází. V organizaci jsou tak postoje ovlivňovány např. stylem vedením (chováním manažera), chováním spolupracovníků, hodnotami, normami nebo uznáním (Armstrong, Stephen, 2015).

Jako příklad z manažerské praxe lze uvést nejznámější postoje lidí k práci: uspokojení z práce, zájem o práci a odpovědný přístup k organizaci (Lukášová, Nový, 2004).

Právě postoje k organizaci, spolupracovníkům, své práci a k sobě samému ovlivňují spokojenost a motivaci nebo naopak mohou být příčinou absencí, neplnění povinností až třeba výpovědí (Cejthamr, Dědina, 2010).

### 2.3.5 Normy chování

Podle Lukášové, Nového (2004) jsou to nepsaná pravidla a zásady chování, které jsou přijatelné a skupina je akceptuje. Mají pro organizaci zásadní význam, protože zajišťuje stabilní a předvídatelné prostředí. Mohou se týkat jak pracovní činnosti, tak komunikace nebo například pracovních oděvů.

Tyto „pravidla hry“ jsou neformálním návodem k tomu, jak se mají lidé chovat, mluvit, v co mají věřit a někdy dokonce říkají jak se oblékat. Je důležité poznamenat, že nikdy nejsou vyjádřeny v písemné formě. Pokud by tak bylo, jednalo by se už spíše o zásady nebo postupy (Armstrong, Stephen, 2015).

## 2.4 Podniková filozofie, identita, image a etiketa

Podniková kultura je ovlivňována mnoha faktory. Jedny jsou vnější, které jsou součástí prostředí a okolí podniku a druhé jsou ty, které působí uvnitř podniku. To může být například historie firmy, vliv zakladatele a jeho zájmy, velikost, ale také předmět podnikání, používané technologie, styl vedení atd.

Každá podniková kultura se skládá ze 4 základních částí:

Tab. 1 Podniková kultura

Vnější vlivy podniku	Podniková Kultura	Vnitřní vlivy podniku
Image podniku	Filozofie Symboly Vzorce a normy chování Sociální instituce	Identita podniku Podnikový design Podnikové jednání Podniková komunikace

**a řízení**

Zdroj: Kowaliková, Papřoková, Janíková, 2013

**Filozofie** vyjadřuje vize, poslání a strategie podniku, pomocí kterých má být jasně řečeno, kam podnik směřuje. Nejčastěji jsou mířeny na zákazníka nebo zaměstnance, na kvalitu, péči o zdravotní prostředí apod. Patří sem také symboly vázané k základním cílům jako například historiky, mýty a ceremoniály. **Podniková identita** patří k vnitřním vlivům firmy. Je to cílevědomě vytvářená strategie fungování a vnější prezentace, zároveň také snaha o nezaměnitelnost na trhu, o identifikaci členů s firmou. **Podnikový design** je vnějším vizuálním ztvárněním podnikových artefaktů. Navazuje na podnikovou kulturu a díky němu dochází k posilování identity. Příkladem může být architektura budov, vybavení pracovišť, oděv zaměstnanců nebo logo. **Image** představuje vnější prezentaci. Vyjadřuje jak se na podnik dívají vnější pozorovatelné, a jak ho hodnotí na základě všech informací (Kowaliková, Papřoková, Janíková, 2013).

S podnikovou filozofií souvisí také **podnikatelská etika**, která se týká nejen zaměstnanců, ale také dodavatelů, zákazníků, akcionářů atd. Díky etickému chování může být podnik mnohem více konkurenceschopnější. Dochází totiž například ke snižování transakčních nákladů, zvyšování loajality zaměstnanců i investorů, vytváření dobré image firmy, zákazníci jsou více spokojeni. K etickým principům pak patří odpovědnost podnikání, respektování pravidel nebo ochrana životního prostředí.

Výsledkem tvorby žádoucí podnikové kultury ve spojení s podnikatelskou etikou je etický kodex. V něm jsou shrnuty všechny normy, hodnoty, předpisy a odpovědnosti podniku týkající se různých skupin jako jsou spotřebitelé, spolupracovníci, veřejnost, akcionáři atd. Z obecné teorie etiky se tedy postupem času staly specializované zásady pro každou konkrétní profesi, např. Hippokratova přísaha v lékařství. Etický kodex tak může pomoci zamezit provádění nežádoucích praktik, které by vedly k nepřízni ze strany zákazníků, investorů nebo veřejnosti, dále je díky němu posílena vnitropodniková disciplína, může pozitivně motivovat pracovníky nebo objasnit politiku podniku v morálních otázkách (Rolný, 2007).

## 2.5 Typy podnikové kultury

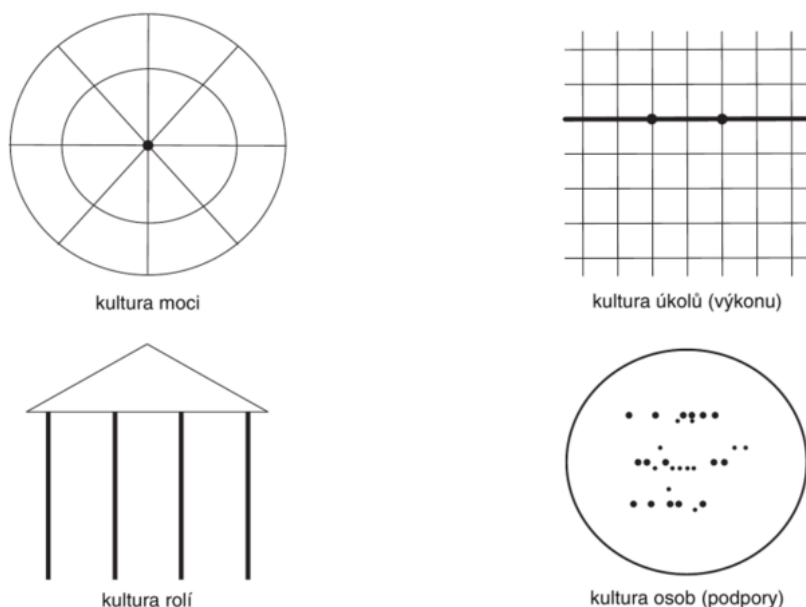
Existuje velké množství různých typologií podnikové kultury. Lukášová, Nový a kol. (2004) dochází k závěru, že pokud dáme dohromady ty nejznámější, můžeme rozlišit tři základní skupiny – typologie formulované ve vztahu k:

- organizační struktura;
- vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí;
- tendencím v chování organizace;

Příkladem prvního typu je práce Charlese Hardyho (1989), kterou převzal z Harrisonova díla (1972), kde určuje čtyři typy kultury založené na strukturálních rysech uspořádání (Brooks, 2003).



- Mocenská kultura se nejčastěji vyskytuje v malých podnikatelských firmách, a je založena na centrální moci, důvěře a neformální komunikaci. Typickým znakem jsou významné požadavky na personál.
- Funkční kultura, kterou najdeme ve velkých byrokratických organizacích, je charakterizována, naopak od mocenské, svou formálností. Tyto kultury mají jasně rozdělené práce, jsou uzpůsobeny stabilnímu prostředí, díky kterému mají zaměstnanci pocit bezpečí a předvídatelnosti, na druhou stranu je pro ni těžké vypořádat se se změnou.
- Úkolová kultura se vyskytuje v organizacích maticového typu. Existence týmové práce v této kultuře vede k lepší pružnosti. Zaměstnanci udržují společnou, hromadnou zodpovědnost, ale dokážou pracovat také poměrně samostatně.
- V osobní kultuře je nejdůležitější jednotlivec. Příkladem mohou být advokátní nebo účetní firmy. Neexistuje formální řízení, autorita je společná, založená na odbornosti.



Obr. 2 Organizační kultury podle Ch.Hardyho  
Zdroj: R.Lukášová,2010

Dále H.I.Ansoff se soustředí na to, jak organizace reaguje na požadavky prostředí a podle toho rozlišuje typy kultury na:

- stabilní (introvertní, nechce riskovat, dívá se do minulosti);
- reaktivní (také introvertní, akceptuje minimální míru rizika);
- anticipující (stejně jako reaktivní se orientuje spíše na současnost, riziko, které akceptuje je ale o něco větší);
- prozkoumávající (orientuje se nejenom na současnost ale už i na budoucnost, riziko je akceptovatelné ve značné míře);

- tvořivá (orientace jen na budoucnost, riziko je pro ně již součástí každodenního života);

Příkladem posledního typu může být kompasový model Wendy Hall, která ve své typologii definuje kulturní styly chování, charakteristické vzorce chování, které se objevují jednak v rámci národních kultur, a stejně tak v rámci kultur jednotlivých společností.

## 2.6 Modely podnikových kultur ve vztahu k efektivnosti podniku

Už na počátku 80. let minulého století se prováděly výzkumy na zjištění souvislosti mezi kulturou organizace a její výkonností.

### 2.6.1 Model D.R.Denisona

Denisonův model vychází ze čtyř důležitých faktorů podnikové kultury, které determinují efektivnost firmy. Míra angažovanosti představuje především iniciativnost a participaci pracovníků podniku. Konzistence je založena na sdílení názorů, hodnot a norem chování v podniku. Adaptabilita je chápána jako schopnost přizpůsobit se vnějšímu prostředí. A konečně mise je směrem, kterým se má podnik ubírat.

Tab. 2 Model D.R.Denisona

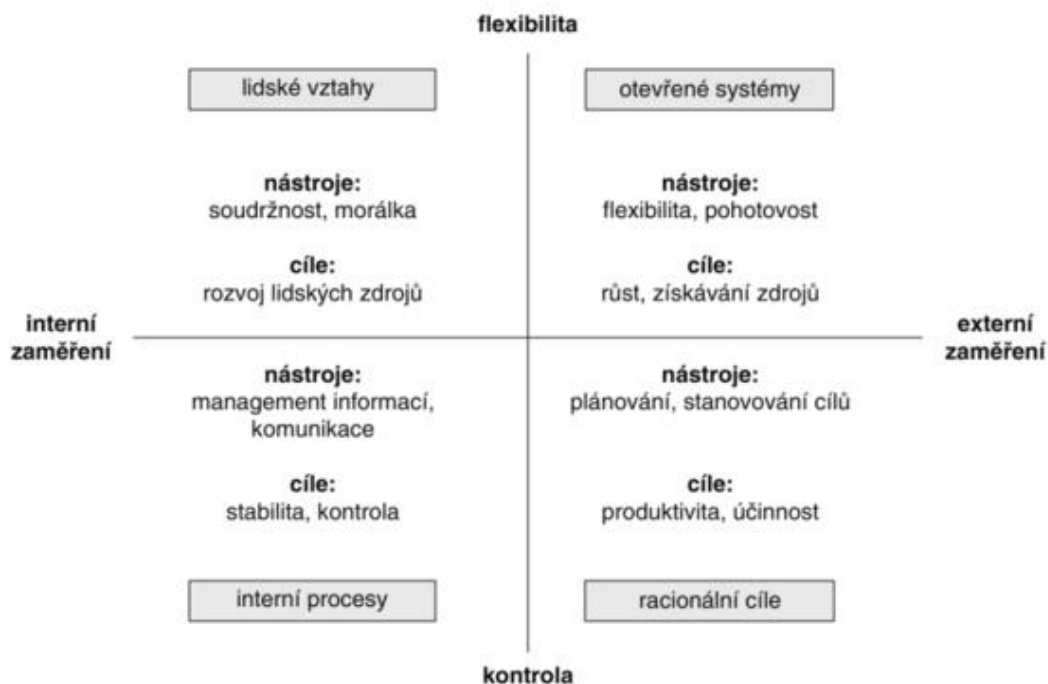
Externí zaměření	adaptabilita	mise
Interní zaměření	angažovanost	konzistence
	flexibilita	stabilita

Zdroj: Lukášová R. (2010)

Každá cesta znamená možnou cestu, jak podnik může zvyšovat svou efektivnost. Například adaptabilita a angažovanost udávají flexibilitu a kapacitu pro změny, nebo mise a konzistence jsou cesta ke stabilitě a správnému směru. Denison tvrdí, že pokud chce firma být úspěšná, měla by integrovat všechny čtyři charakteristiky v dynamické rovnováze. Všechny již zmíněné charakteristiky jsou také významnými předpoklady pro kvalitu, spokojenost zákazníků a celkovou lepší výkonnost firmy (Lukášová, 2010).

### 2.6.2 Model soupeřících hodnot B.Quinna a J.Rohrbaugha

Zajímavostí v tomto modelu je fakt, že autoři nejprve neměli záměr sledovat souvislosti mezi kulturou a výkonností podniku, ale chtěli nalézt hlavní dimenzi efektivnosti a vytvořit postup, jak tuto efektivnost podniku posuzovat. Název byl odvozen ze vzájemného soupeření kvadrantů po diagonále.



Obr. 3 Model B.Quinna a J.Rohrbaugha  
Zdroj: Lukášová R. (2010)

Základem jsou tedy dvě dimenze – flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření, které tvoří hlavní osy modelu. Z toho vznikly 4 kvadranty, které představují 4 základní skupiny kritérií organizační efektivity. Jsou to lidské vztahy, otevřené systémy, interní procesy a racionální cíle. Například první dimenze nám naznačuje, že organizace mohou být efektivní, jsou-li pružné a dynamické, a stejně tak pokud zdůrazňují stabilitu, kontrolu a pořádek. Autoři si také uvědomili, že právě tyto kvadranty představují čtyři základní typy organizační kultury, které ovlivňují výkon organizace (Lukášová, 2010).

## 2.7 Tvorba žádoucí kultury

Názory na ovlivnitelnost a proveditelnost změny organizační kultury jsou různé. Bylo provedeno mnoho studií jejichž průkaznost souvisí s tím, jaké postupy byly zvoleny, jaká byla důslednost a jaký je výsledný efekt. Dá se tedy říci, že cílenými intervencemi se dá organizační kultura ovlivnit, avšak je to složitý a dlouhodobý proces, který vyžaduje permanentní pozornost managementu (Lukášová, 2010).

Armstrong a Stephen (2015) z části citují Scheina (1990) a rozeznávají 4 možnosti tvorby kultury. Prvním způsobem je tvorba ze strany lídrů. Ti svým chováním, vizemi a očekáváním určují, jak by měla kultura vypadat. Druhý způsob vychází z kritických případů, ze kterých se lidé ponaučí, pochopí co je žádoucí a co naopak není. Za třetí je třeba zajistit mezi zaměstnanci efektivní vztahy a udržovat

je, čímž dochází k vytváření hodnot. A na konec je jasné, že kultura je velmi ovlivňována prostředím podniku (Armstrong, Stephen, 2015).

Nástroje utváření a změny organizační kultury lze rozdělit na vnější, na které lze působit nejsnáze (materiální a nemateriální artefakty), a na vnitřní, na které lze působit mnohem obtížněji (hodnoty, postoje, normy chování). Dalším důležitým nástrojem jsou také personální činnosti jako například výběr pracovníků, personální plánování a strategie přijímání pracovníků, adaptace pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj, hodnocení, odměňování a motivace (Lukášová, 2010).

Celá tvorba žádoucí kultury je procesem řízení podnikové kultury a cílem je vytvořit takovou kulturu, která podniku pomůže dosahovat daných podnikových cílů. Impulsem ke změně podnikové kultury je většinou nové definování poslání podniku, jeho strategie nebo změna prostředí, neustále nové a modernější technologie nebo posilování již fungujících prvků podnikové kultury, které neustále nabývají na důležitosti (Beck, Hlavatý, 2007).

## 2.8 Silná a slabá podniková kultura

V minulosti se zdálo, že silná kultura je pro podnik prospěšná, avšak v současnosti se stále více autorů přiklání k názoru, že každá organizace si sama musí rozmyslet, jaká kultura je pro ni nejlepší. Zda-li jsou např. nevýhody silné kultury až tolik kritické, že by ovlivňovaly její výkonnost (Lukášová, 2010).

### 2.8.1 Silná kultura

Silná kultura je charakteristická hodnotami, které jsou sdíleny a dodržovány všemi příslušníky organizace. Dále jasnými pravidly při uplatňování sankcí, jak pozitivních za dodržování, tak negativních za porušování norem. Díky takové silné kultuře dochází k snadnějšímu dosahování cílů, k vyšší motivaci zaměstnanců (Kowalíková, Papřoková, Janíková, 2013).

Lukášová (2010) spatřuje výhody silné kultury především v tom, že vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků. Tím je usnadněna komunikace mezi nimi, snižuje se pravděpodobnost vzniku konfliktu, snáz dochází ke konsenzu a urychluje se rozhodování. Také sdílení společných hodnot a cílů, je velmi důležité, neboť pracovníci tak mají pocit sounáležitosti s organizací. Zvyšuje se jejich loajalita, a postoj ke spolupráci.

Podle Müllerové a Šimka (2011) musí silná kultura splňovat tyto tři kritéria:

- jasnost a zřetelnost, čímž je myšleno srozumitelnost pravidel a jasné vymezení nežádoucího jednání a chování;
- rozšířenost ;
- zakotvenost, která se projevuje integrací podnikové kultury v každodenní činnost organizace;

Naopak nevýhodou silné kultury je podle Lukášové (2010) fixace organizace na minulost. Pocit, že to co fungovalo dříve, bude fungovat nadále je mylný, a dochází tak k přehlížení potřeby změn a nových strategií. Problém taky může

nastat v případě, že se manažeři firmy rozhodnou pro nějakou změnu, ale zaměstnanci firmy ji neakceptují, nechápou důvody pro změnu. Chtějí zůstat u navykých způsobů myšlení a chování.

Na silnou kulturu by měly být podle Becka a Hlavatého (2007) kladeny tyto požadavky jako pregnantnost, čímž je myšleno jasné, přehledné a srozumitelné definování jednotlivých hodnot, norem apod. a dohromady musí tvořit jednotný konzistentní celek. Dále je nutné, aby všichni zaměstnanci byli s těmi elementy důkladně seznámeni. Na konec je třeba, aby se s nimi sžili a přirozeně podle nich jednali.

Za úspěšnou podnikovou kulturu lze považovat takovou kulturu, ve které pracovníci a celá organizace funguje jako tým a kde hlavním úkolem je dosažení stanovených cílů. Dále zde funguje dobrá komunikace, nikdo se nebojí říct svůj názor nebo nápad, zaměstnanci jsou kreativní a nebojí se odpovědnosti. Důležitým bodem je také řešení konfliktů včas, není dobré je přehlížet nebo odkládat (Nenadál, 2008).

### 2.8.2 Slabá kultura

Jednou z příčin proč je podniková kultura slabá může být **komunikace**, respektive chyba v komunikaci. V některých podnicích jsou komunikační kanály příliš dlouhé a tak se často stává, že v okamžiku, kdy se informace dostane k zaměstnanci, je už neaktuální. Zaměstnanci se pak může zdát, že není pro podnik důležitý, ztrácí motivaci a někdy se dokonce podniku mstí. Další možnou příčinou je samotné **vedení**, které často veřejně prezentuje hodnoty, normy a postoje podniku, avšak samotné se chová jinak. Zaměstnanci v něm pak nemají vzor a nepřijde jim proto nutné chovat se jinak (Odehnalová, inovace.cz, 2007).

## 2.9 Význam rodinného podnikání

Ve srovnání s ostatními jak evropskými, tak i neevropskými zeměmi, je rodinné podnikání v ČR stále nedoceněno. Je jen málo výzkumů, které by se jimi zabývaly a legislativní rámec chybí úplně. Přesto je rodinné podnikání významnou součástí národních ekonomik, významně se podílí na tvorbě HDP a na zaměstnanosti (Odehnalová, 2011).

Pokud se na rodinné podnikání podíváme z pohledu světového, z výzkumů provedených v roce 2009 vychází, že např. v EU je až 85 % z všech podniků rodinných. V roce 1997 dokonce vznikla organizace European Group of Owner Manager and Family Enterprises, jejímž posláním je rodinné podniky podporovat a zajišťovat jim významné místo.

Z pohledu České republiky už to tak slavné není. Ze statistik vyplývá, že podíl rodinných firem na tvorbě HDP je oproti tomu celosvětovému (85 %) zhruba třetinový. (Rydvalová)

Přesto pro mnoho lidí je rodinný podnik více důvěryhodnější než jiné podniky řízené špičkovými externími manažery. Pro podnikatele – zakladatele je totiž podnik jeho životním dílem, za který hodlá bojovat mnohem tvrději než

a houževnatěji, hlavně v období neúspěchu či krize. Vize budoucnosti a možnosti předání úspěšné firmy dětem, rodině je totiž silným tahounem (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Význam rodinného podnikání najdeme i v propojení s určitým regionem, ve kterém se podnik nachází. Tyto podniky často a rádi podporují jak rozvoj měst, sportu, kultury apod., tak také hledí na místní nezaměstnanost a snaží se tvorbou nových pracovních míst pomáhat (Hesková, Vojtko, 2008).

## 2.10 Historie rodinného podnikání

P. Rydvalová (2015) ve své knize *Rodinné podnikání - zdroj rozvoje obcí* cituje jednoho z odborníků na rodinné podnikání, který říká: „Ještě než se objevily nadnárodní korporace, bylo tu rodinné podnikání. Ještě než přišla průmyslová revoluce, byl tady rodinný byznys. A dokonce ještě předtím, než se objevilo řecké nebo římské impérium, byl tady rodinný byznys.“ Lze tím tedy říci, že z hlediska podnikání jsou rodinné podniky jeho první formou, a že jsou také důležitou součástí celé ekonomiky každého státu.

Přesto v minulosti převažoval názor, že rodinné podniky jsou zastaralým modelem a jejich majitelé jsou nepohybliví, strnulí a toužící po majetku. Také, že se příliš fixují na tradice, a proto nemohou být úspěšní v moderní době, pokud jejich existence bude vůbec tak dlouhá. V posledních letech musí však všichni tito kritici uznat i pozitivní stránky rodinného podnikání. Ty jsou hlavně ve větší pružnosti, zodpovědnosti nejen za vynaložení soukromých prostředků, ale také vůči podniku, jeho zaměstnancům a vlastně také rodině, která se na úspěchu podniku podílí či bude teprve v budoucnu podílet (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Je třeba si uvědomit, že rodinné podnikání nemělo v minulosti úplně snadnou cestu ve svém rozvoji. Historické události jako rozpad Rakouska-Uherska, obě světové války nebo hospodářská krize měly nemalý dopad nejen na podnikání v České republice, ale také v celé Evropě. Díky tomu je těžké hledat v České republice rodinný podnik, který by pod stejným názvem fungoval stovky let (Rydvalová a kol., 2015).

První stopy rodinného podnikání bychom našli už v počátcích pospolitě společnosti. V pozdější době lze za rodinné podnikání považovat činnosti šlechtických rodů. Mezi nejznámější patří rod Smiřických, kterým se podařilo vybudovat dva rozsáhlé bloky velkostatků v severovýchodních Čechách.

V období průmyslové revoluce se rodinné manufaktury založené otcem vyvíjely na tovární výrobu. Ekonomické prostředí, které nahrávalo zejména rozvoji výroby tehdy přispívalo k udržení rodinného majetku. Významné bylo hlavně pojetí rodiny, jejímž základem byl právě majetek, který dědil často nejstarší syn a měl také povinnosti postarat se dále o zbytek rodiny. Tento trend předávání z otce na syna pokračoval i v éře první republiky, kde se jednalo hlavně o menší živnosti. Největšího rozmachu tehdy zaznamenala společnost Baťa, která si díky dobré cenové politice dokázala vytvořit náskok nad konkurencí (Odehnalová, 2011).

Podle Hanzelkové (2004) právě rodinné podniky umožnily porevoluční době rozvoj ekonomického prostředí, hlavně v oblasti malého a středního podnikání.

Důležitým rokem z hlediska ekonomického a podnikatelského rozvoje byl rok 1948, kdy došlo k znárodnění a bohužel na dlouhou dobu byl tento rozvoj zastaven. Prakticky všechny soukromé podniky byly znárodněny, byla zavedena centrálně řízená ekonomika, která jasně určovala co se bude vyrábět, jak a kde.

Rodinné podnikání po roce 1989 bylo v postkomunistických zemích složitější než v jiných státech, zejména v těch ekonomicky vyspělejších. Naděje na pozitivní obrát přišla po sametové revoluci, kdy padl komunistický režim a spolu s ním centrálně plánovaná ekonomika. Bylo třeba provést změny v legislativě, kde byly přijaty zákony nejen politicky orientované, ale také ty z oblasti podnikání a formování ekonomiky.

## 2.11 Vymezení rodinného podnikání

Existuje hned několik definic, které se od sebe často velmi liší. Lukeš, Nový a kol. (2005) považují za rodinnou firmu takovou společnost, ve které mají rozhodující podíl členové rodiny nebo více rodin, a kteří tuto společnost řídí.

Zjednodušeně můžeme říci, že rodinný podnik je takový podnik, který majitel považuje za rodinný, nebo pokud plánuje předání dalšímu příbuznému, a nebo pokud v podniku pracuje další rodinný příslušník, který je tak součástí každodenních procesů v podniku (Hesková, Vojtko, 2008).

Mnoho lidí si pod rodinným podnikáním představí většinou jen malé a střední podniky, avšak je nutno říci, že existuje řada podniků velkých, kteří zaměstnávají více než 500 zaměstnanců. Jako příklad lze uvést Henkel, Lego, Ford nebo Baťa (Rydvalová a kol., 2015).

Hesková a Vojtko (2008) definují několik základních znaků typických pro rodinný podnik. Tím prvním je vlastnictví. Aby se podnik mohl považovat za rodinný je třeba, aby rodina vlastnila alespoň 50%. Dalším znakem je síla vlivu rodiny na řízení podniku. I v případě pokud rodina vlastní jen malý podíl kapitálu, ale přímo se podílí na vedení a ovlivňuje ho, pak se podnik dá nazvat jako rodinný.

Co stát, to jiná definice rodinného podnikání. Například Itálie rozlišuje hned dva typy rodinného podniku, avšak v občanském zákoníku je rodinný závod charakterizován jako: „podnik, ve kterém pracují členové rodiny a mají vlastnická práva k podniku.“ V Rakousku je vyžadováno od jednotlivých členů rodiny, někdy i celé rodiny, aby měly většinu hlasovacích práv a mohli ji tak ovládat. Také ve Švýcarsku má rodina v podniku určující a rozhodující vliv. Tím nejdůležitějším pro určení, zda se jedná o rodinný podnik, je však podíl rodiny na vlastním kapitálu. Pro Německo jsou určujícími faktory rodinné vazby a kapitál. V České republice je rodinný závod definovaný podle NOZ jako takový závod, který splňuje tyto podmínky (Rydvalová, 2015):

- „musí zde pracovat manželé nebo alespoň s jedním z manželů jejich příbuzní, a to až do třetího stupně, nebo osoby s nimi sešvagřené do druhého stupně“;

- „musí být ve vlastnictví některé z těchto osob“;

Podle provedeného výzkumu (Koráb, 2008) je doporučeno pro charakteristiku rodinného podniku používat tři typy definic. **Široká definice** stanovuje, že v rodinném podniku má vliv na jeho další směřování rodina, která chce svůj podnik udržet. Rodina ale nemusí vlastnit většinový podíl na majetku firmy. **Středně široká definice** říká, že rodina je ten, kdo podnik řídí a současně vlastní majoritní podíl akcií na majetku firmy. Podle **úzké definice** je v podniku zaangażovaných více rodinných generací, podnik přímo řídí a současně vlastní. Pravidlem je, že více než jeden člen z rodiny má významné manažerské postavení v podniku. (Rydvalová a kol., 2015).)

V České republice nacházíme 4 typy rodinných podniků, které vychází ze dvou kritérií a to jsou velikost a stáří (historie) podniku.

		Historie firmy	
		Dlouhá	Krátká
Velikost firmy	Malá	Menší tradiční restituované rodinné podniky – zejména menší živnosti, řemesla apod.	Nové malé a střední firmy založené po roce 1989
	Velká	Velké popř. střední restituované „prvorepublikové“ firmy	Nové velké firmy založené po roce 1989

Obr. 4 Typy rodinných podniků v České republice  
Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008

První kategorií jsou podniky střední až velké často s historií více než 100 let, ve kterých se vystřídaly mnohé generace vlastnické rodiny. Jako příklad lze uvést Petrof - výrobce pian nebo ZON - výrobce nápojů. Tyto podniky kladly velký důraz na tradice, předky a často zdůrazňovaly právě rodinný charakter. Druhá kategorie jsou podniky menší, někdy až mikropodniky jako řemeslné výroby, místní hotely, řeznictví, pekařství, vinařství apod. Častým případem jsou živnostníci, kterým v podnikání pomáhají členové rodiny. Třetí a čtvrtá kategorie jsou malé a střední podniky založené po roce 1989. I když u nich můžeme najít znaky rodinného pod-



nikání, samy sebe zatím příliš nepovažují za rodinný podnik, nemají silné kultury (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Rodinné podniky můžeme ještě rozdělit na rodičovské, manželské a příbuzenské. U rodičovských podniků je podnik veden jedním z rodičů, nejčastěji otcem. Kultura podniku je pak velmi ovlivněna jeho stylem řízení, který může být autoritativní, protekcionářský nebo demokratický. V manželském podniku je pak vlastníkem pár. Buďto je manželský pár už na počátku vzniku nebo do něho jeden z manželů vstoupí až sňatkem. Firmu pak může řídit jen jeden z nich a druhý je jako řadový zaměstnanec, nebo jsou si oba partneři rovni jak v rozhodování, tak v práci. Posledním typem je situace, kdy reálně podnik řídí jen jeden z manželů a druhý například manželka je doma a věnuje se rodině. V příbuzenském podniku spolu mohou pracovat sourozenci, jejich manželé a další rodinní příslušníci. Charakteristické pro tento podnik je, že nezaměstnává své rodiče (Hesková, Vojtko, 2008).

## 2.12 Funkce rodiny v rodinném podnikání

Rodina je základem rodinného podnikání a sehrává velmi důležitou roli. Rydvalová a kol. (2015) cituje Druckera, který říká, že podnik bude fungovat jen tehdy, pokud mu bude rodina sloužit. Opačným případem je situace, kdy rodina zastává názor, že podnik by měl sloužit rodině. Pak se nebude dařit ani rodině, ani podniku.

Pro správný chod podniku je často nutné dělat kompromisy mezi rodinným životem a podnikem. Je proto dobré najít mezi nimi takovou rovnováhu, aby byly spokojeny obě strany, a tím došlo ke správnému fungování podniku (Hesková, Vojtko, 2008).

Rodinné podnikání je v mnoha bodech odlišné od klasického podnikání. A právě ona odlišnost je daná specifičností podnikajícího subjektu, v tomto případě tedy rodiny. Rozdíly mohou spočívat například v oblasti sociálních vazeb, kdy se u rodinných podniků často nachází větší smysl pro sociální cítění. Velký důraz je kladen na kvalitu, neboť jde o dobré jméno podniku, dodržují se tradice. Mnohem více je podporovaná snaha ostatních členů rodiny o zapojení do chodu firmy, řízení, protože jedním z hlavních cílů rodinného podnikání je přece předání dalším generacím (Rydvalová a kol., 2015).

## 2.13 Řízení rodinného podniku

Přestože není mnoho empirických dat, které by dokazovaly rozdíly mezi řízením v rodinných a nerodinných podnicích, většina autorů zabývajících se touto problematikou se shoduje, že ten největší rozdíl je právě ve stylu řízení. Mezi faktory ovlivňující styl a formu řízení rodinného podniku patří velikost podniku a stádium, ve kterém se právě nachází a dále podíl nebo účast vlastníka a rodiny na řízení. Existuje předsudek, podle kterého v rodinných podnicích převládá klasický autoritativní a patriarchální styl řízení. Jistě je založen částečně na pravdě, neboť je logické, že hlavní řízení se většinou nachází v rukou rodiny vlastníci podnik. V posledních letech je ale čím dál častější převedení některých pravomocí

v rozhodování. A platí, že čím je podnik větší, tím je to častější (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Prvním typem řízení rodinného podniku je situace, kdy ve vedoucích pozicích jsou pouze vlastníci podniku. Je třeba ale rozlišit, zda-li je vlastník jen jeden nebo je jich více. Pokud se jedná jen o jednoho vlastníka, hovoříme o „managementu samovládce“, kdy veškerá moc a rozhodování je v rukou jednoho člověka. Výhodou může být neexistence případných sporů, jasná a rychlá komunikace, avšak v případě řešení komplexnějších problémů je tento styl řízení naopak nevýhodou. Důležité jsou také schopnosti, znalosti a dovednosti vlastníka/manažera, na kterých pak závisí úspěch či neúspěch podniku.

V některých případech u toho typu řízení se může jednat o tak zvaný „paternalismus“. V rodinném podnikání je to situace, kdy veškerou moc v podniku má člen starší generace, většinou zakladatel. Charakteristické pro něho je neustálá potřeba kontrolovat, neochota delegovat některé úkoly a s tím spojená nedůvěra v ostatní zaměstnance, on sám to přece udělá nejlépe apod. Je třeba si na takové chování dát pozor, neboť s sebou přináší i negativní dopady. Někteří zaměstnanci nebudou schopni pracovat samostatně, nebudou umět přijímat zodpovědnost, sami se rozhodovat a často pak dochází k tomu, že se spojí proti tomuto vedení a nemají takový zájem o podnik, jeho budoucnost, protože se stejně o všem rozhoduje bez nich (Hesková, Vojtko, 2008).

V případě řízení podniku více vlastníky lze hovořit o „partnerském managementu“. Zde je velmi důležitá jejich souhra, schopnost domluvit se, vyřešit možné spory a problémy. V situaci, kdy se partneři nebudou schopni sjednotit, respektovat názory druhého, hledat možné kompromisy, je pak v ohrožení nejprve jen třeba atmosféra v podniku a následně pak celá jeho existence.

Jako ukázka druhého typu řízení je situace, kdy jediným vlastníkem podniku je otec, ale na vrcholovém řízení se společně s otcem podílí také jeho synové. Jak již bylo naznačeno ve vedení podniku spolu mohou být sourozenci, dále se mohou zapojit snachy a zeťové a v nejširším pojetí také bratřenci, sestřenice atd. Pak se o takovém řízení hovoří jako o „managementu klanu“ (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Zde je třeba dát si pozor na tzv. nepotizmus, nebo-li dosazování příbuzných do funkcí, pro které nemají dostatečné schopnosti, dovednosti a znalosti. Následkem je pak demotivace nerodinných zaměstnanců, kteří jsou mnohdy schopnější než ti rodinní (Hesková, Vojtko, 2008).

## 2.14 Kultura v rodinném podniku

Hlavní úlohou **paternalistické kultury** je zajistit zachování podniku a pokračování v tradici. Více méně všechny rozhodnutí, změny, nápady, doporučení, názory vychází od členů rodiny, zřídka od cizích zaměstnanců. Jsou zde časté známky paternalismu. Pokud tato hlava rodiny a zároveň šéf je schopný, má většinou plnou podporu jak členů rodiny, tak ostatních zaměstnanců a to má v konečném důsledku pozitivní vliv na celý podnik. To, že všechno je orientováno

na jednoho člověka má ale i své nevýhody. Jednou z nich je skoro nulová nebo hodně pomalá příprava budoucí generace a s tím následně spojené problémy s předáváním podniku. **Liberální kultura** je velmi podobná paternalistické, avšak liší se ve výrazně větší volnosti. Zaměstnancům je dáván větší prostor pro kreativitu, vlastní nápady, nebojí se říct svůj názor. I tato na první pohled pozitivní stránka této kultury může mít svá negativa. Tím je např. pomalejší růst podniku nebo nesoulad pracovníků s hodnotami podniku. Pro **participativní kulturu** je charakteristické rovnostářství. Naopak nikdy se zde nevyskytuje nepotizmus a dokonce často dochází v řízení k převaze ostatních zaměstnanců nad těmi rodinnými. Je to z důvodu, že mají možnost naplno projevit svůj talent a kreativitu v pracovních činnostech. Dále je pro tuto kulturu typické skupinové rozhodování, což ale může být často dost náročné jak z hlediska shody, tak času. Posledním typem je **profesionální kultura**, ve které, na rozdíl od ostatních, najdeme na řídicí pozici profesionálního manažera. Častým jevem je zde soutěživost nebo potřeba jak profesního, tak osobního růstu. Negativy jsou například vyšší fluktuace zaměstnanců nebo někdy až nezdravá konkurence (Hesková, Vojtko, 2008, cit.podle Strážovská, 2002).

## 2.15 Silné a slabé stránky rodinného podnikání

### 2.15.1 Silné stránky rodinných podniků

Koráb (2008) jako jednu ze silných stránek zmiňuje **angažovanost**, která vede k mnohem větší snaze, aby se podnik stal úspěšným, i když to občas přináší osobní oběti. Rodina bere podnik za svůj výtvar a radost a nadšení z něho vede ke zvýšené společné zodpovědnosti a vyšší loajalitě.

Součástí toho je jistě i vysoká pospolitost členů rodiny, díky které se vytváří silná podniková kultura a je možno se spoléhat na vysoké nasazení všech členů (iPodnikatel.cz, 2011).

Dále Koráb (2008) považuje za silnou stránku **flexibilitu ohledně práce, času a peněz**. Myslí tím ochotu rodiny věnovat podniku veškerý čas potřebný ke zdárnému rozvoji podniku. Také ochotu podřizovat své domácí finanční prostředky potřebám podniku, zejména v případě výhodné investice. Díky této pružnosti je podnik schopen lepší konkurenceschopnosti. Podíl na tom má i **hrdost a důvěryhodnost**, neboť pevné základy a již zmíněná angažovanost členů rodiny se projevuje také ve vztahu k zákazníkům. Těm se dostává mnohem větší a srdečnější pozornosti a vyšší úrovně služeb. Dále například **efektivita**, která se nejvíce projevuje v technologických aktivitách. Smysl pro sociální odpovědnost, která z rodinných podniků tvoří schopného **tvůrce nových pracovních míst**, a v neposlední řadě je to důraz na vztah kvalita/cena, svědomitost a ztotožnění se s výrobky podniku.

Za další silnou stránku lze považovat fakt, že rodinné podniky jsou budovány s dlouhodobou perspektivou. Nechtějí zbohatnout rychle, ale zajistit, aby podnik dlouho prosperoval a mohlo tak dojít k předání z generace na generaci (iPodnikatel.cz, 2011).

### 2.15.2 Slabé stránky

Slabou stránkou, která každého jako první napadne je vliv rodiny na podnik. Je jasné, že pokud nefungují vztahy v rodině, pravděpodobně nebudou fungovat ani na pracovišti. Opačným případem však může být až příliš velká láska k členu rodiny, která by ovlivňovala objektivní hodnocení tohoto člena na úkor ostatních zaměstnanců (Hesková, Vojtko, 2008).

Koráb (2008) rozděluje slabé stránky rodinných podniků na vnitřní a vnější. Ty vnitřní pocházejí přímo z podstaty těchto podniků, zatímco vnější jsou okolnosti, které podnik nemůže přímo ovlivnit.

Jednou částí z vnitřních tlaků jsou tlaky emocionální, jejichž zdrojem jsou konflikty, které vznikají ze společné účasti rodinného a podnikového systému. S tím souvisí hrozba vzniku vnitřních bojů, a to hlavně nepřátelství mezi rodiči a dětmi (většinou otec - syn) nebo rivalita mezi sourozenci. V případě nepřátelství mezi otcem a synem se jedná o jakousi nevoli otce předat podnik svému nástupci, neboť to pro něho znamená rezignovat a ztratit moc. Na druhé straně si ale přeje, aby syn do podniku vstoupil, aby mu ho časem mohl předat a být na něj pyšný. Ze strany následníka se zase jedná o vzdor vůči otci, o snahu mít větší nezávislost a kontrolu nad podnikem než mu rodič dopřává. Problém může ještě vygradovat v okamžiku, kdy se syn opravdu ujme vedení podniku a začíná zavádět změny, inovace atd. a kdy se stává obětí kritiky od lidí, kteří mu závidí jeho novou pozici, a kteří čekají na každý jeho přešlap.

Dalším rizikem může být již zmíněná rivalita mezi sourozenci, která pokud přeroste do neúnosných mezí, může vést až k rozložení celého podniku. Podle (Koráb, 2008, cit. podle Levinson, H.) může být rivalita podporována samotným otcem, pokud se už například rozhodl, kterému dítěti předá štafetu. Často jsou zvýhodňování prvorození potomci, kteří automaticky mají nárok jako první převzít firmu. Většinou jsou k sobě tvrdí a hodně od sebe očekávají a mladší sourozenci tak mají o hodně těžší se prosadit a projeviti své dovednosti. Na druhou stranu jsou ale mladší sourozenci o to víc motivováni dokázat, že jsou stejně dobří jako ti starší a může tak dojít k tomu, že ve vedení nahradí starší sourozence.

V souvislosti s vnějšími tlaky působící na rodinný podnik se nejčastěji zmiňují tyto hlavní oblasti: veřejné mínění, postoj peněžních ústavů a fiskální záležitosti (Koráb, 2008).

Již zmíněná rodinná soudržnost avšak může být i slabinou, na kterou je třeba dát si pozor. Myšleno je tím protěžování rodinných příslušníků, pokud nejsou vhodní na určitou pozici, nemají potřebnou kvalifikaci a dovednosti. Nejenže tento člen rodiny nebude svou práci pravděpodobně odvádět správně, může dojít i k nespokojenosti ostatních zaměstnanců. Může totiž dojít k situacím, kdy "nerodinní" zaměstnanci budou muset vykonávat práci za něj, přestože budou stejně peněžně ohodnoceni, nebo dojde k jejich demotivaci v případě, že místo jejich pracovního postupu, dosadí vedení na onu pozici rodinného příslušníka (iPodnikatel.cz, 2011).

Větší míra pospolitosti, vzájemná pomoc a podpora, to vše je nutné pro dosažení úspěchu a s tím související silné citové vazby, které chtě nechtě zasahují

do rodinného podniku ho však mohou velmi negativně ovlivňovat (Rydvalová a kol., 2015).

Dalším negativem a současně rizikem je možnost neúspěchu podniku, kdy v případě pokud všichni rodinní příslušníci pracují v jednom podniku, pak tento neúspěch odnese celá rodina (Rydvalová a kol., 2015).

Abychom předešly negativním vlivům, uvádí Drucker (2008) 3 pravidla, kterými je třeba se řídit a dodržovat je:

- chceme-li ve firmě zaměstnat rodinného příslušníka, musí být alespoň tak schopný jako kterýkoliv jiný zaměstnanec podniku;
- přítomnost „cizího“ člověka v managementu firmy;
- otázkami týkající se nástupnictví ve vedoucích funkcích by se měl zabývat člověk z externího okolí, který není rodinný příslušník ani zaměstnanec firmy;

### 3 Metodika

Po nastudování potřebné literatury týkající se podnikové kultury a rodinného podnikání, se v teoretické části, pomocí metody deskripce, zaměřím na vysvětlení základních pojmů z těchto oblastí. Seznam odborné literatury, ze které jsem čerpal, bude uveden na konci této práce.

V praktické části budou nejprve stručně charakterizovány oba zkoumané podniky. Potřebné informace k analýzám podniků, tedy o organizační struktuře, vybavení, zavedených zvycích apod. jsem získala z webových stránek nebo z rozhovorů s vedením. Největším zdrojem informací mi však bylo dotazníkové šetření. Tato metoda kvantitativního průzkumu má velkou výhodu právě ve velkém množství získaných dat v krátkém čase. Před samotným dotazníkovým šetřením byl proveden předvýzkum, jehož cílem bylo zjistit jasnost a srozumitelnost otázek, a popřípadě je následně upravit. Otázky v dotazníku byly tvořeny za účelem získat od zaměstnanců názory na atmosféru a vztahy na pracovišti, jak vnímají hodnoty podnikové kultury a zároveň význam rodinného podnikání. Na závěr dotazníku měli zaměstnanci také možnost navrhnout podněty na změny k lepšímu. Otázky byly různorodé, jak uzavřené, tak taky otevřené a polootevřené.

Získané informace z dotazníků následně zpracuji za pomoci programů MS Word a MS Excel a ke každé firmě znázorním výsledky pomocí grafů a slovních komentářů. Tyto výsledky dále zhodnotím a případně navrhu možné změny k posílení podnikové kultury. Na závěr se vrátím k předem určeným průzkumným otázkám, u kterých potvrdím nebo vyvrátím jejich správnost.

V celé bakalářské práci mi bude jistě výhodou znalost firmy Dadka. Čerpat můžu ze zkušeností, které jsem získala jako brigádnice v této firmě, ale také z interních vztahů, díky rodinné příslušnosti. Použitou metodu je zde tedy pozorování.

## 4 Praktická část

V praktické části si nejprve představíme oba zkoumané podniky, Dadka Vracov a Pekařství Nikl. Tyto podniky byly zvoleny kvůli jejich rodinnému charakteru a podobné střední velikosti, čili počet zaměstnanců je mezi 50 a 250 a roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR. Dále si pomocí grafů a slovních komentářů znázorníme výsledky dotazníkového šetření, které následně zhodnotíme. Dalším krokem bude návrh změn k posílení podnikové kultury v konkrétním podniku. Na závěr se vrátíme k průzkumným otázkám, které stály na počátku tvorby dotazníku, a zhodnotíme jejich správnost.

### 4.1 Charakteristika podniku DADKA VRACOV

DADKA VRACOV s.r.o. (dále jen Dadka) je střední rodinný podnik sídlící v malém jihomoravském městě Vracov. Založen byl manželi Polanskými v roce 1993. Hlavní náplní je výroba bytového a hotelového textilu pro penzióny, hotely, zdravotní a lázeňské zařízení a také pro specializované prodejny. Podnik garantuje vysokou kvalitu všech základních materiálů, které jsou opatřeny zdravotními a jakostními certifikáty. Svědčí o tom také ocenění ČESKÁ KVALITA, které firma obdržela hned za několik výrobků. V současné době má podnik okolo 50 zaměstnanců a prodejny po celé České republice. Už několik let jsou součástí podniku oba synové majitelů i jejich manželky a v roce 2015 došlo k oficiálnímu převodu na oba syny.

Výrobní program tvoří ložní prádlo (povlečení) z různých materiálů jako jsou krep, bavlna, satén nebo flanel. Dále prostěradla, prošívání polštáře a přikrývky. Zakoupit zde můžete také doplňky jako jsou ubrusy, rautové sukně, utěrky, kuchyňské chňapky, ručníky, osušky, matracové chrániče, foto polštářky atd. (Dadka.cz, 2016).

#### 4.1.1 Organizační struktura společnosti

Zakladatelé firmy jsou manželé Pavel a Draha Polanští. Již při zakládání podniku v roce 1993 se do firmy zapojili oba synové, proto se dá od prvopočátku hovořit o rodinné firmě. Starší Pavel se zpočátku věnoval spíše jen dopravě zboží. V současnosti se i s manželkou Marcelou věnují převážně vybavování hotelů a penzionů. Mladší syn Petr se stal vedoucím prodejny, která se nachází ve stejné budově, a ve které je možno zakoupit jak výrobky podniku, tak také elektroniku. Během posledních pár let se velmi dobře rozběhl také e-shop firmy, a to díky manželce mladšího syna Petře.

V roce 2015 došlo k oficiálnímu převodu na již zmíněné syny, kteří se tak stali jednatelem firmy a zastupují společnost společně.

#### 4.1.2 Podniková kultura

Hodnoty, které jsou ve firmě dodržovány jsou hlavně spokojenost zákazníka a kvalita. O dodržování kvality hovoří získaná ocenění ČESKÁ KVALITA, které firma

získala již několikrát. Spokojenost zákazníků není snadno měřitelná, ale zpětnou vazbou je například hodnocení zaměstnanců na e-shopu firmy nebo opakované nákupy. Na veřejnost působí Dadka myslím pozitivně. Je tvůrcem pracovních míst, neboť dost zaměstnanců pochází právě z Vracova, nebo z blízkého okolí. Dále také často sponzoruje místní akce (plesy) nebo sportovní kluby.

Pokud bychom chtěli určit typ podnikové kultury ve firmě Dadka, podle organizační struktury, jednalo by se pravděpodobně o mocenskou kulturu. V posledních letech se také více orientuje na budoucnost. Značí o tom například plány na rozšiřování skladů, zavedení čárových kódů nebo e-shopu. Hlavní příčinou je pravděpodobně změna vedení, tedy převod firmy na syny a jejich manželky. Z pohledu rodinného podnikání se jedná jistě o paternalistickou kulturu. Díky tomu, že se do chodu firmy zapojila brzy velká část rodiny, nedošlo k typickému problému tohoto typu kultury, a to k pomalé nebo žádné přípravě další nastupující generace.

**Logo** firmy jednoznačně patří do artefaktů podniku a současně je důležitým prvkem podnikové kultury. Nachází se na obalech výrobků, na webových stránkách, na autech apod. V logu je uveden název podniku a postel, která má zákazníkům přiblížit hlavní činnost podniku.



Obr. 5 Logo firmy Dadka Vracov  
Zdroj: Dadka.cz

Hlavní **budova** firmy se nachází v centru malého města Vracova. Najít zde můžeme jak kanceláře, tak hlavní výrobu, šatny a jídelnu s malou kuchyňkou. Součástí komplexu je také sklad, který je v plánu dále rozšiřovat. Další sklady firmy jsou na okraji Vracova, a v nedalekých Ratíškovcích. V přízemí je také prodejna, ve které nejsou jen výrobky firmy, ale také elektronika. Před prodejnou je parkoviště pro zákazníky a ve dvoře firmy pak parkoviště pro zaměstnance.

**Vybavení a technologie** v celém podniku jsou neustále modernizovány. Nejnovější změnou je nové značení výrobků pomocí čárových kódů. Díky tomu je manipulace se zbožím mnohem jednodušší, hlavně z hlediska skladování (pohyb výrobků ze skladu/do skladu). Každý zaměstnanec výroby má svou pracovní plochu (stůl), a každá šička speciální šicí stroj vhodný na konkrétní typ práce. Také kanceláře jsou vybavené moderními počítači a dalším příslušenstvím. Budova nebyla původně postavena jako výrobní hala, ale sloužila jako restaurace a bar. Celá budova tak prošla hned na začátku podnikání částečnou rekonstrukcí, aby byla vhodná pro účely firmy. V minulém roce bylo přistaveno další patro, které bude sloužit



jako nová a hlavně větší šatna s jídelnou pro zaměstnance. Dále je zde v plánu vytvořit velkou zasedací místnost a další kanceláře.

**Rituálů a ceremoniálů** ve firmě příliš nenajdeme. V podstatě jedinou větší akcí, která se koná každoročně, je vánoční oběd s následným posezením. Akce není povinná, avšak většinou se účastní skoro všichni zaměstnanci. Ředitel vždy přinese krátké shrnutí uplynulého roku a představí plány pro rok následující. Po obědě je už na každém, jestli zůstane posedět nebo jde domů. Dobrou známkou je, že většina zaměstnanců zůstane a podle rozhovoru s vedením, zde panuje dobrá nálada.

Dalším zvykem je oslavování narozenin či svátků. Tento zvyk si vymysleli sami zaměstnanci, ale nedodržují ho samozřejmě všichni. Spočívá v tom, že oslavenec přinese pro všechny „něco dobrého“. Většinou se jedná o buchty, zákusky apod. Přispívá k tomu fakt, že skoro všichni zaměstnanci jsou ženy a například pečení pro ně většinou není problém, někdy je to dokonce radost či záliba.

## 4.2 Charakteristika podniku Pekařství Nikl

Tento rodinný podnik byl založen Pavlem Niklem v roce 1992. Pan Nikl je tedy fyzickou osobou - podnikatelem. Na počátku měl podnik jen asi 5 zaměstnanců, avšak nyní jich zaměstnává okolo 60. Během postupného rozšiřování podniku došlo také k odkoupení pekárny ve Veselí nad Moravou, která slouží k výrobě koláčků, sladkého, celozrnného a hlavně bezlepkového pečiva. V hodonínském okrese je hned několik prodejen, kde si lze vybrat z celého širokého sortimentu. V některých prodejnách lze využít také nabídky domácí zmrzliny a příjemného posezení s možností objednání kávy nebo jiných nápojů.

Hlavním předmětem podnikání je pekařství, hostinská činnost a sortimentem jsou pekařské a cukrářské výrobky, převážně chleba, rohlíky, sladké a slané pečivo, koláčky, tyčinky a bezlepkové pečivo. Dále zákusky vyráběné z různých druhů šlehaček a v letních měsících domácí zmrzlina (Pekarstvi-nikl.cz, 2016)

### 4.2.1 Organizační struktura

Jak jsem již zmiňovala pekařství bylo založeno Pavlem Niklem v roce 1992 a dodnes je pan Nikl majitelem a ředitelem. Ve firmě mu pomáhá také manželka Zdeňka, která má na starosti jednotlivé pobočky a částečně také personální oblast. S tou jí momentálně pomáhá také mladší syn Marián, který se do rodinného podnikání zapojil nedávno a na starosti má taktéž ekonomickou oblast. V podniku pracuje také starší syn Patrik, který našel zálibu ve výrobě domácích zmrzlin všech různých chutí. Současně zastává také funkci obchodního zástupce.

### 4.2.2 Podniková kultura

I u této firmy se jedná o mocenskou kulturu. Orientuje se však spíše na současnost a neakceptuje velkou míru rizika. Podobně jako u firmy Dadka je to paternalistický typ kultury, neboť většinová moc je v rukou majitele firmy pana Nikla. Jestli typický problém této kultury nastane, není ještě možné určit, neboť synové jsou zapoje-

ni do chodu firmy teprve krátce. Je u nich ale vidět snaha a chuť po zodpovědnosti, která může předpovídat dobrou budoucnost firmy.

Hodnoty firmy jsou hlavně kvalita výrobků, na které si podnik zakládá. Dále spokojenost zákazníka. Důkazem je například výroba bezlepkového pečiva, které je v současné době stále více požadováno. Snaží se také vymýšlet nové příchutě domácích zmrzlin.

Také Pekařství Nikl má mezi veřejností dobré jméno. Každoročně pořádá domácí zabijačku nebo se aktivně účastní tradičních hodů, kde poskytuje zdarma prostory a péče hodový koláč.

**Logo** firmy můžeme najít na všech balených výrobcích, na prodejnách nebo autech. Nachází se v něm název pekařství a město, ve kterém má firma hlavní sídlo a preclík.



Obr. 6 Logo firmy Pekařství Nikl Vracov  
Zdroj: Pekarstvi-nikl.cz

**Hlavní sídlo** podniku se nachází ve Vracově, kde má firma hlavní výrobu, prodejnu a taky kanceláře. V průběhu let se firma rozšířila také do nedalekého Veselí nad Moravou, kde odkoupila místní pekárnu. Vyrábí se zde především sladké, celozrné a bezlepkové pečivo. Ve stejné budově se nachází také prodejna pečiva. Kromě Vracova a Veselí se prodejny nachází například ve Bzenci, Kyjově či Hovoranech. U prodejny ve Vracově a v Hovoranech mohou zákazníci v letních měsících využít možnosti příjemného posezení a objednat si například kávu a zákusek, nebo ochutnat domácí zmrzlinu.

Vedení firmy se neustále snaží veškeré stroje a procesy podle potřeby modernizovat. Nicméně do **vybavení a technologií** bohužel nemohou vkládat tolik investic, kolik by bylo potřeba. Některé stroje tak mají mnoho odslouženo, na druhou stranu jsou zde také stroje nanejvýš rok staré. Takovým je například stroj na rozvalování těsta, který je plně zautomatizovaný a urychlí a zdokonalí tak práci. Od založení firmy samozřejmě proběhlo několik rekonstrukcí. Příkladem mohou být nové sociální zařízení, modernější kanceláře nebo prodejny. Do budoucna plánuje vedení založení vlastního e-shopu nebo zavedení dotykových displejů pro expedienty k lepší přehlednosti objednávek. Modernizace se dočkají také sami pekaři, kteří budou mít k dispozici nové chytré váhy s přesnou recepturou, díky kterým se zamezí chybám v důsledku lidského faktoru (přidání špatné ingredience

apod.). V důsledku přijetí nového zákona o elektronické evidenci tržeb chce podnik pořídit nové pokladny do všech prodejen. V dlouhodobějším plánu je vybudování nové výrobní haly na výrobu rohlíků, neboť současná je již nedostačující a stěží vyhovuje hygienickým předpisům.

**Rituály a ceremoniály** se ve firmě skoro vůbec nedodržují. I když firma pořádá a účastní se hned několika místních akcí, zaměstnanci se neúčastní. Jedná se například o Mikulášskou zabíjačku pro občany Vracova, kterou sice pekařství pořádá, ale účastní se spíše jen členové rodiny, řezník a někteří místní obyvatelé. Dále se podnik každoročně účastní místních Císařských hodů. Propůjčuje prostory pro pečení koláčků a manželé Niklovi vždy přináší stárkům tradiční hodový koláč.

Pro zaměstnance mohou být příjemným zvykem finanční odměny na konci roku. Dále také odměny pro dlouholeté zaměstnance, které jsou doprovázeny poděkováním a často také dortem.

### 4.3 Dotazníkové šetření

V rámci kvantitativního průzkumu byly v obou firmách rozdány dotazníky, ve kterých bylo 25 otázek. Většina z nich byla uzavřených, několik bylo také otevřených, kde mohli zaměstnanci vyjádřit svůj názor na danou otázkou.

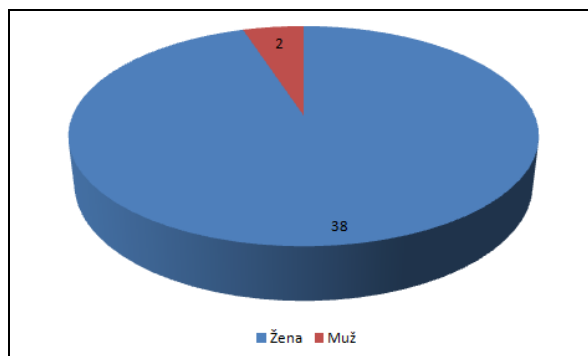
Dotazníky byly rozdány všem zaměstnancům ve firmě. Vyplněné se mi bohužel nevrátily všechny. Ve firmě Dadka byla návratnost okolo 80 %, v Pekařství Nikl asi 70 %.

V dalším textu budou všechny otázky a jejich výsledky slovně okomentovány a pro lepší představivost doplněny o grafy. Nejprve se budu zabývat firmou Dadka, následně pak Pekařstvím Nikl.

#### 4.3.1 Dadka Vracov

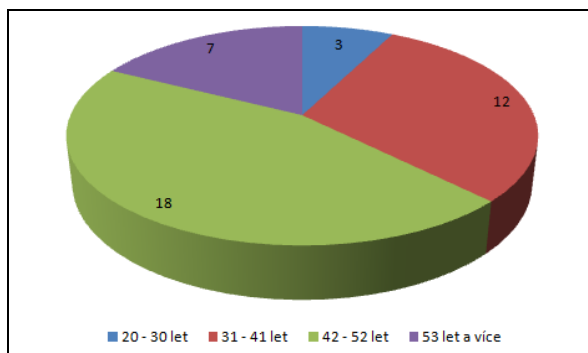
Nejprve si znázorníme strukturu zaměstnanců v podniku. Jak jsem již uvedla, návratnost dotazníků nebyla stoprocentní, proto se bude jednat spíše o strukturu respondentů. Tyto informace jsem získala pomocí odpovědí na otázky ohledně pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, doby působení v podniku a četnosti změny zaměstnání.

Ze 40 respondentů vyšlo najevo, že v podniku je drtivá převaha žen. Přesněji řečeno 2 muži a 38 žen.



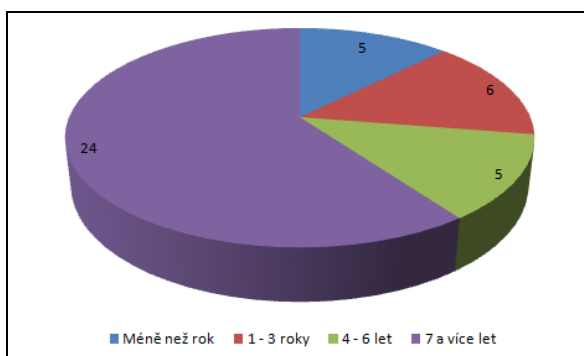
Obr. 7 Složení zaměstnanců podle pohlaví  
Zdroj: Vlastní práce

Další graf nám znázorní složení respondentů podle věku. Můžeme zde vidět, že nejvíce respondentů je ve věku 31 - 52 let, dohromady 30. Pouze 3 jsou ve věku 20 až 30 let, 7 respondentů je starších 53 let.



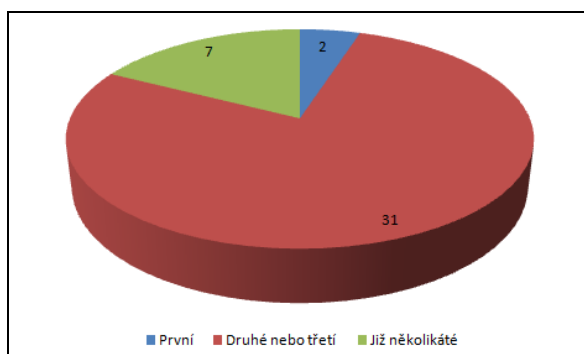
Obr. 8 Složení zaměstnanců podle věku  
Zdroj: Vlastní práce

Až 24 respondentů je ve firmě více jak 7 let, což může vypovídat o jejich spokojenosti zde. 5 respondentů je relativně nových a ve firmě zaměstnaných ani ne rok.



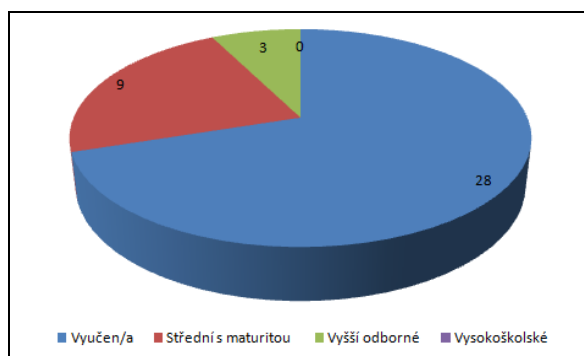
Obr. 9 Doba zaměstnání ve firmě Dadka  
Zdroj: Vlastní práce

Pro 31 zaměstnanců je tato práce druhým nebo třetím zaměstnáním. Pro podnik tento fakt může znamenat, že zaměstnanci nestřídají jednu práci za druhou a mají rádi jistotu. Pro podnik by totiž mohlo být nepříjemné, pokud vloží do nového zaměstnance čas a peníze na zaškolení a on za rok odejde.



Obr. 10 Počet zaměstnání před tímto  
Zdroj: Vlastní práce

Další otázka se týkala jejich dosaženého vzdělání. Víme, že se jedná o textilní firmu, ve které většina zaměstnanců pracuje na pozici šička. Je zde proto méně pravděpodobné, že by se našli například vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci a tento předpoklad se i více méně potvrdil. 28 zaměstnanců je vyučeno v daném oboru, dalších 9 má střední školu s maturitou. Přece jen se našli 3 zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním.

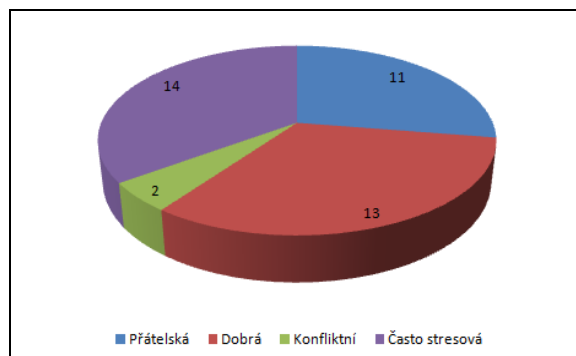


Obr. 11 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců  
Zdroj: Vlastní práce

Nyní se pojd'me podívat na ostatní zbývající otázky, které si rozdělíme na 2 skupiny. První skupina se bude týkat spokojenosti či nespokojenosti zaměstnance na pracovišti, vztahů, komunikace atd. a druhá skupina budou otázky na rodinné podnikání.

### Otázka č. 1: Jaká převažuje atmosféra ve Vaší firmě?

Pokud si odpovědi u této otázky rozdělíme na dvě části, na pozitivní a negativní, dojdeme k závěru, že převažující jsou odpovědi pozitivní a tedy, že atmosféra je přátelská a dobrá. Dohromady tak odpovědělo 24 zaměstnanců. 14 zaměstnanců odpovědělo, že atmosféra na pracovišti je často stresová. Je jasné, že práce občas může být stresující, avšak nemělo by k tomu docházet příliš často, například špatným rozvržením práce nebo času. Jen 2 zaměstnanci zaškrtnuli odpověď konfliktní, proto se domnívám, že na pracovišti nedochází k žádným hádkám a podobně.

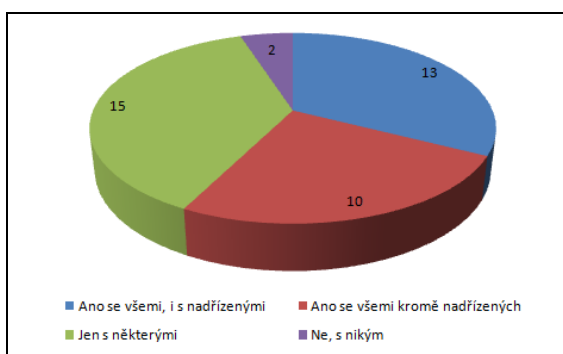


Obr. 12 Atmosféra ve firmě  
Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 2: Tykáte si vzájemně s kolegy?

13 zaměstnanců odpovědělo, že si tyká se všemi, 10 se všemi kromě nadřízených a 15 jen s některými. Pouze 2 zaměstnanci odpověděli, že si s nikým netykají. Tyto výsledky nám mohou také potvrdit, že na pracovišti je atmosféra docela přátelská a dobrá, neboť si skoro všichni mezi sebou tykají. Fakt, že 13 zaměstnanců si tyká

i s nadřízenými je dán tím, že mnoho zaměstnanců je ze stejného města jako jejich nadřízení a znají se mnoho let, proto je pro ně tykání automatické i na pracovišti.

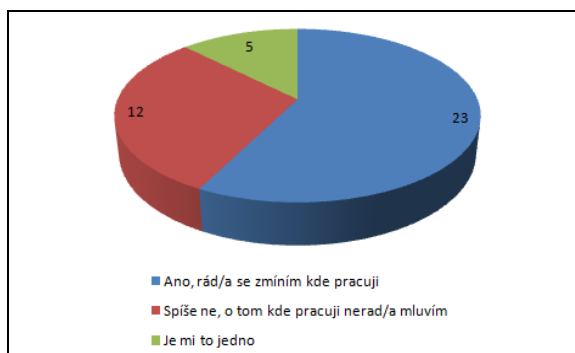


Obr. 13 Vztahy s kolegy

Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 3: Jste spokojen/a se zaměstnáním v této firmě (kolektiv, atmosféra, mzda, vedení, obsah práce atd.) ?

U této otázky 23 zaměstnanců odpovědělo, že jsou spokojeni a rádi se i zmíní o tom, kde pracují. Dalších 12 odpovědělo, že nejsou až tak spokojeni a neradi se o tom, kde pracují zmiňují a 5-ti zaměstnancům je to úplně jedno.

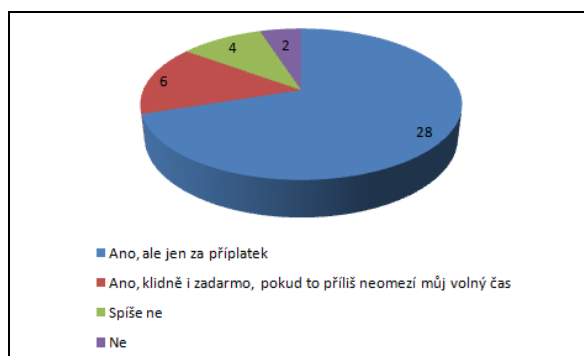


Obr. 14 Spokojenost zaměstnanců ve firmě

Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 4: Jste ochoten/ochotna udělat pro firmu něco nad rámec svých povinností?

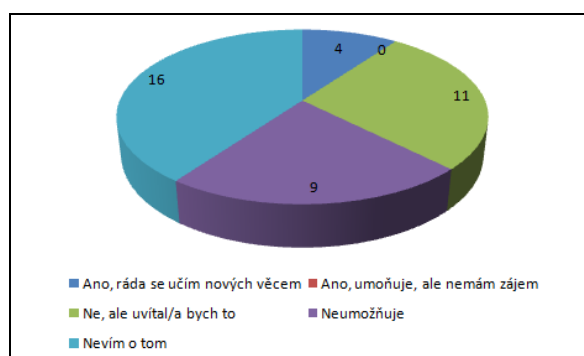
Až 28 zaměstnanců by pro podnik udělalo něco navíc, ale jen za příplatek. Tento výsledek není pro podnik úplně pozitivní neboť to vypadá, že zaměstnancům nejspíš až tak nezáleží na podniku, ve kterém pracují. 6 odpovědělo, že by klidně něco navíc pro firmu udělali, pokud budou mít čas a budou moct. Našli se i 2 zaměstnanci, kteří by nic navíc neudělali.



Obr. 15 Ochota zaměstnanců udělat pro firmu něco navíc  
Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 5: Umožňuje Vám firma další vzdělávání a zdokonalování (např. počítačové kurzy, školení na nových strojích apod.) ?

Pouze 4 zaměstnanci odpověděli, že podnik umožňuje další vzdělávání, a že se rádi zdokonalují a vzdělávají. Nikdo neodpověděl, že podnik další vzdělávání umožňuje, ale že nemá zájem. Ostatní (36) odpověděli, že podnik nic takového neumožňuje, nebo o tom neví. 11 z nich pak uvedlo, že by o takové další rozvíjení dovedností mělo zájem. Po rozhovoru s vedením, jsem zjistila že podnik opravdu žádné školení neposkytuje, maximálně pracovníkům v kancelářích a většinou se jedná o různé počítačové kurzy, nebo seznámení s novými počítačovými programem.



Obr. 16 Školení zaměstnanců a jejich zdokonalování  
Zdroj: Vlastní práce

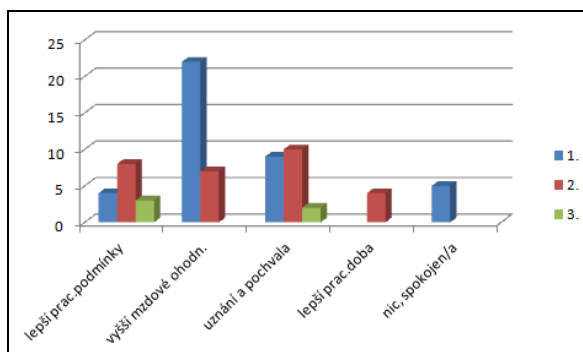
### Otázka č. 6: Co Vám chybí při výkonu práce? (pokud označíte více odpovědí, prosím očíslovte je, 1-to co chybí nejvíce atd.)

Na prvním místě zaměstnanci nejčastěji označovali vyšší mzdové ohodnocení (22), dále uznání a pochvalu (9) nebo lepší pracovní podmínky (4). Na druhé místo pak dávali nejčastěji uznání a pochvalu (10) a opět vyšší mzdové ohodnocení (7) a lepší pracovní podmínky (8). Někteří ještě uvedli, že by se jim líbila lepší pracovní doba, ale jejich počet je zanedbatelný (4).

Fakt, že 22-ti zaměstnancům by se líbilo vyšší mzdové ohodnocení není žádným překvapením. V tomto ohledu vedení ale žádné velké změny nechystá. Dob-



rým znamením je, že se objevili i takoví zaměstnanci, kteří jsou spokojeni a nic jim nechybí (5). Těch by samozřejmě mělo být co nejvíce.

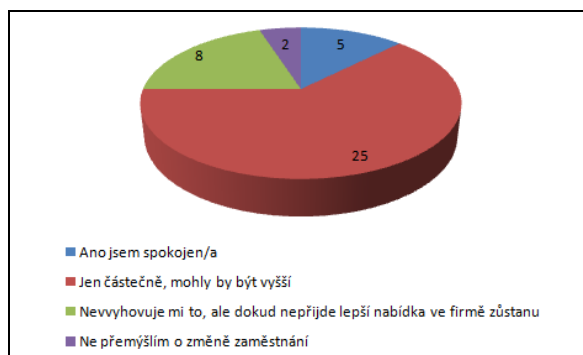


Obr. 17 Co chybí zaměstnancům při výkonu práce

Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 7: Je pro Vás současná mzda a případné příplatky (za přesčasy, práci navíc) vyhovující a zároveň motivující v této firmě zůstat?

Pouze 5 zaměstnanců odpovědělo, že jsou zcela spokojeni. Je logické, že většina (25) odpověděla, že by mzda mohla být vyšší, ale spokojeni relativně jsou. Našli se i takoví, kteří spokojeni nejsou, ale ve firmě zůstávají (8), pokud nenajdou nic lepšího, nebo dokonce už přemýšlí o změně zaměstnání (2). Těchto 8 zaměstnanců může být pro podnik nebezpečných, neboť tím, že se jim v podniku nelíbí, nemají nejspíš zájem na jejím úspěchu. Často tak mohou práci například odbývat.

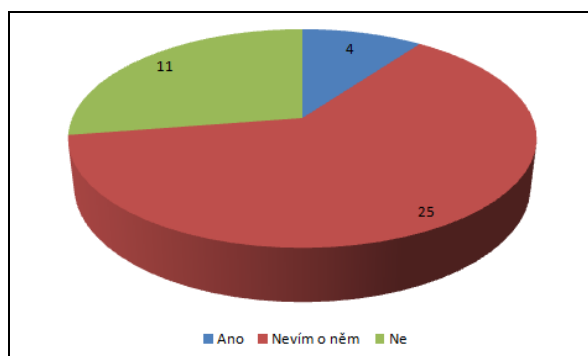


Obr. 18 Spokojenost zaměstnanců se mzdou

Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 8: Existuje ve firmě etický kodex?

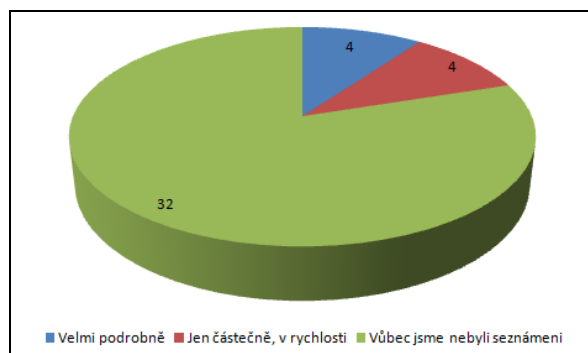
Pouze 4 zaměstnanci potvrdili existenci etického kodexu ve firmě. Ostatní o něm buď neví (25) nebo odpověděli, že neexistuje (11).



Obr. 19 Existence etického kodexu  
Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 9: Pokud ano, jak jste s ním byli seznámeni?

Logicky pak většina na další otázku odpověděla, že s ním nebyla seznámena (32). Objevili se ale i takoví, kteří odpověděli, že s ním byli seznámeni dobře (4) nebo jen v rychlosti (4). Z těchto dvou otázek tedy vyplývá neexistence etického kodexu, což mi potvrdilo i vedení.



Obr. 20 Seznámení s etickým kodexem  
Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 10: Jaké jsou firemní hodnoty Vaší firmy?

Z očividné neexistence etického kodexu a malým seznámením s hodnotami firmy zaměstnanci většinou nedokázali vymyslet vlastní odpověď u této otázky. Často tedy vůbec neodpověděli, nebo vybírali z mnou navržených možností, a byly to: spokojenost zákazníka, včasné vyřízení zakázky, kvalita, profesionalita a spolehlivost.

### Otázka č. 11: Jak probíhá ve Vaší firmě komunikace a předávání informací?

Nejčastěji zaměstnanci (16) odpověděli, že komunikace a předávání zpráv probíhá přijatelně, dříve či později se k nim informace donesou. Dalších 12 zaměstnanců je už méně spokojeno a uvedli, že komunikace je špatná, a informace se k nim dostanou až na poslední chvíli. Našli se i takoví, kteří odpověděli, že komunikace a předávání zpráv je doslova hrozné (3), nebo že se vše dozví až díky tzv. chodbové

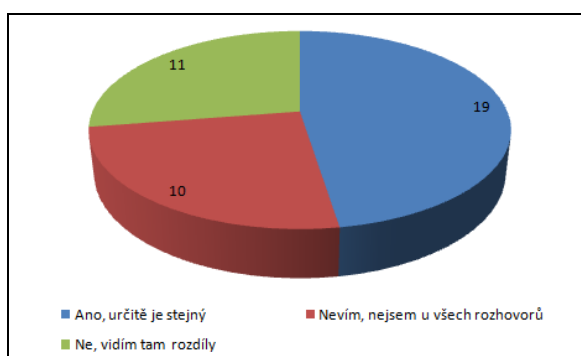
komunikaci (4). Na druhou stranu, ale několik z nich také odpovědělo, že jsou spokojeni a vždy se včas dozví vše potřebné (5). I když počet spíše nespokojených zaměstnanců není převažující, není ani malý a firma by se nad tím měla zamyslet.



Obr. 21 Komunikace a předávání zpráv  
Zdroj: Vlastní práce

**Otázka č. 12: Myslíte si, že způsob komunikace vedení k zaměstnancům je stejný pokud se jedná o běžného pracovníka, tak i rodinného příslušníka pracujícího v podniku?**

Nejvíce respondentů (19) jsou názoru, že přístup ke všem zaměstnancům (jak rodinným, tak nerodinným) je stejný. Tento počet by měl být samozřejmě co nejvyšší. Hlavně vedení by si mělo dávat pozor na své chování ke všem zaměstnancům. Nemělo by, třeba i nechtěně, docházet k protěžování některých rodinných příslušníků. Může být proto trochu znepokojující, že 11 zaměstnanců si myslí, že zde rozdíly jsou a dalších 10 uvedlo, že to nemohou posoudit, neboť nejsou u všech rozhovorů.

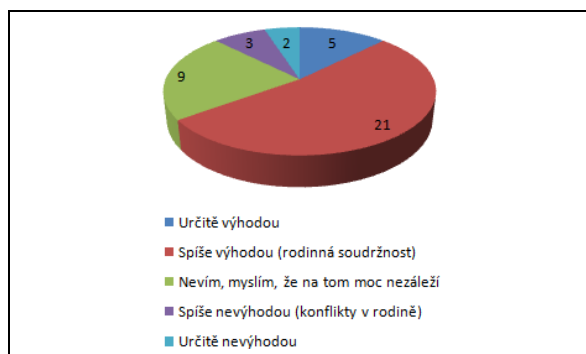


Obr. 22 Stejný nebo rozdílný přístup k zaměstnancům  
Zdroj: Vlastní práce

**Otázka č. 13: Myslíte si, že je pro společnost rodinná základna spíše výhodou nebo nevýhodou?**

Dohromady 26 zaměstnanců si myslí, že rodinná základna je pro podnik určitě nebo spíše výhodná. Je to pro podnik dobré zjištění, které by mělo dále rozvíjet

a přesvědčit i ostatní zaměstnance o této „rodinné“ výhodě. Jsou zde totiž i takoví zaměstnanci, kteří jsou opačného názoru a rodinnou základnu považují spíše za nevýhodu. Mohou to být zaměstnanci, kteří byli například svědky hádky mezi členy rodiny nebo svědky protěžování rodinných zaměstnanců.



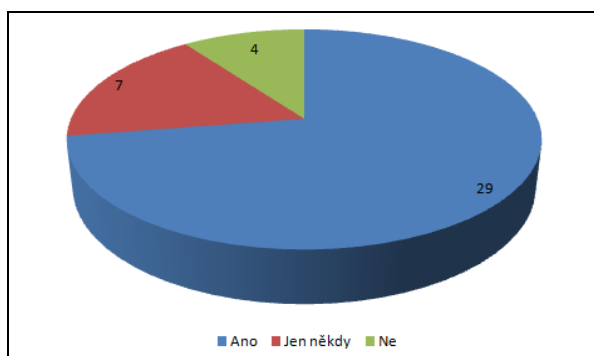
Obr. 23 Názor na rodinnou základnu  
Zdroj: Vlastní práce

**Otázka č. 14: Dodržují se ve Vaší firmě nějaké tradice (např. vánoční večírek, oslavy, zvyky na pracovišti atd.)?**

V tomto případě všichni zaměstnanci potvrdili, že se ve firmě konají různé společné akce. Jako nejčastější případ uváděli vánoční oběd spojený s následným posezením.

**Otázka č. 15: Pokud ano, účastníte se?**

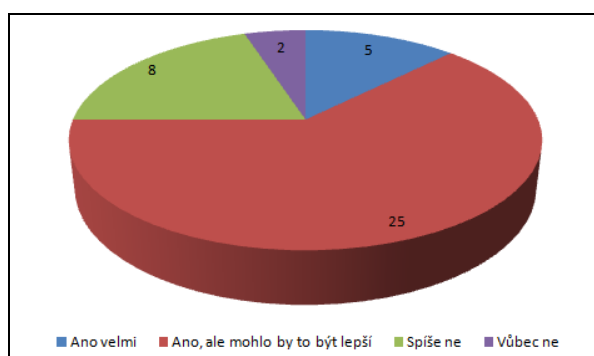
29 zaměstnanců odpovědělo, že se firemních akcí účastní, 7 jen někdy a 4 dali, že ne. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že např. vánočního obědu se opravdu účastní skoro všichni zaměstnanci a mnoho jich zůstane ještě déle posedět, což potvrzuje přátelské vztahy mezi zaměstnanci.



Obr. 24 Účast na firemních akcích  
Zdroj: Vlastní práce

**Otázka č. 16: Jste spokojeni se vzhledem a vybavením (např. kvalita strojů, prostory ve kterých pracujete, sociální zařízení, jídelna, šatny atd.) Vaší firmy?**

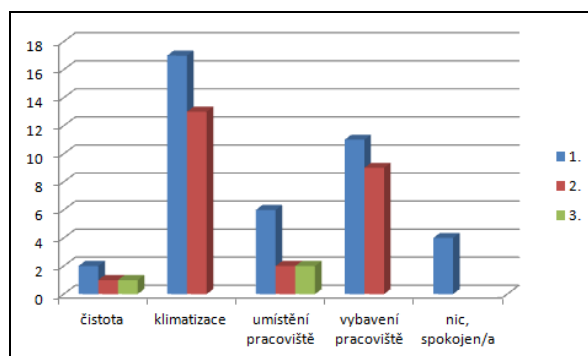
5 zaměstnanců odpovědělo, že jsou velmi spokojeni a až 25 odpovědělo, že spokojeni jsou, ale vybavení a vzhled by mohly být ještě lepší. Tato odpověď byla logicky velmi očekávaná, neboť vždy může být všechno ještě lepší a modernější. Dalších 10 zaměstnanců až tak spokojeno není, ale není to až tak závažné číslo. Proto se dá považovat vzhled a vybavení firmy za dobré a dostačující pro spokojenost zaměstnanců na pracovišti.



Obr. 25 Spokojenost se vzhledem a vybavením  
Zdroj: Vlastní práce

**Otázka č. 17: Co Vám v pracovním prostředí nevyhovuje nebo chybí? (pokud označíte více prosím seřadit, 1- nejvíc nevyhovuje, 4- nejméně nevyhovuje)**

Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že zaměstnancům nejvíce na pracovišti chybí klimatizace (17), dále nejsou úplně spokojeni s vybavením pracoviště (11) a některým nevyhovuje umístění pracoviště (4). Odpovědi, které se objevily na druhém místě byly velmi podobné: klimatizace (13) a vybavení pracoviště (9).



Obr. 26 Co zaměstnancům v pracovním prostředí nevyhovuje?

Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 18: Chtěl/a byste ve firmě něco změnit?

Na tuto otázku mnoho zaměstnanců vůbec neodpovědělo. Dá se z toho usuzovat, že jsou buď spokojeni a nechtějí nic změnit, nebo se bojí vyjádřit svůj názor, přestože dotazník byl anonymní. Ti, co se vyjádřili pak uvedli, že by chtěli změnit mistrovou, neboť se jim nelíbí její chování a přístup k nim.

### Otázka č. 19: Měl/a byste zájem o více společných firemních akcí na utužení kolektivu (teambuilding)?

8 zaměstnanců by mělo zájem o další firemní akce, bez ohledu na to, oč by se jednalo. Dalších 15 by je také uvítalo, ale více jím záleží na tom, o jakou akci by se jednalo, a podle toho by se nejspíše rozhodli. Na druhou stranu jsou zde i takoví (13), kteří o společné firemní akce nemají zájem a svůj volný čas chtějí trávit s ostatními (jinými) lidmi. Je tedy na rozhodnutí vedení, jestli by stálo za to uspořádat nějakou teambuildingovou akci, která by vylepšila vztahy na pracovišti a tím celkovou podnikovou kulturu.



Obr. 27 Zájem o další firemní akce, teambuilding

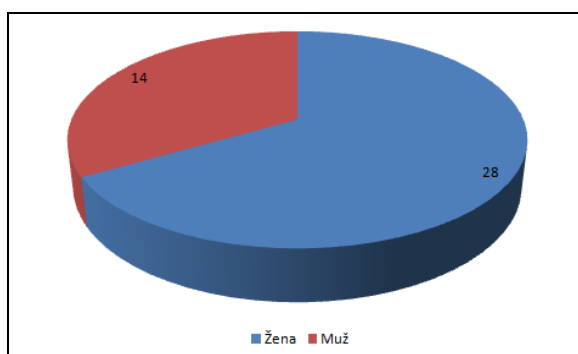
Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 20: Pokud jste na předešlou otázku odpověděl/a ano, o jaký typ akce byste měl/a zájem?

Respondenti bohužel nepředvedli velkou fantazii, ani si nedali velkou práci s psaním odpovědí. Nejčastější odpovědí bylo např. bowling nebo kuželky (obě možnosti se totiž nachází ve městě firmy).

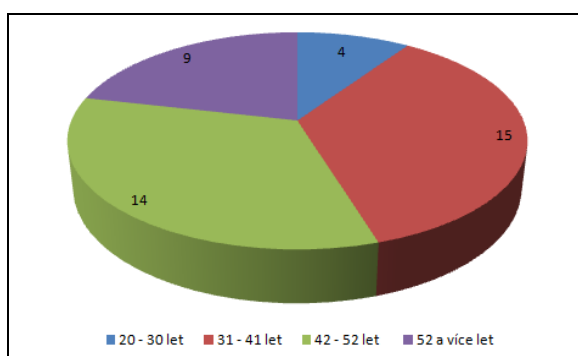
### 4.3.2 Pekařství Nikl

Opět začneme znázorněním struktury zaměstnanců v podniku. I v tomto případě se bude jednat spíše o strukturu respondentů. Pekárna zaměstnává celkem asi 60 zaměstnanců, z toho je 28 žen a 14 mužů. Podobně jako v Dadce i tady převažují ženy, i když poměr není tak markantní.



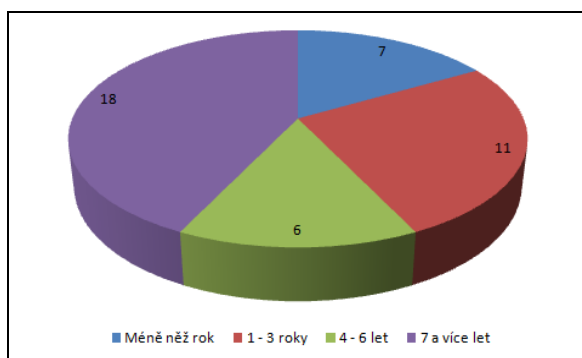
Obr. 28 Složení zaměstnanců podle pohlaví  
Zdroj: Vlastní práce

Co se týče věkového složení respondentů, nejvíce je jich ve středním věku. 15 respondentů je ve věku od 31 do 41 let a 14 zaměstnanců od 42 do 52 let. Velmi málo je jich ve věku 20 až 31 let, pouze 4.



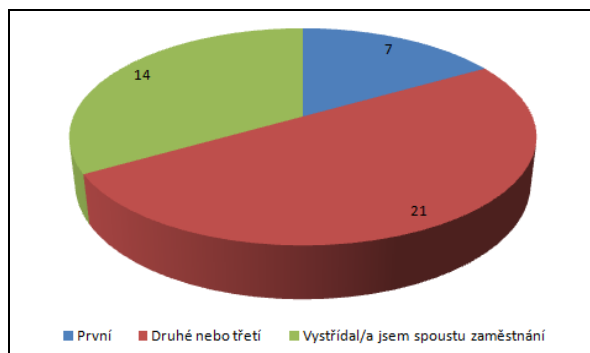
Obr. 29 Složení zaměstnanců podle věku  
Zdroj: Vlastní práce

18 respondentů je v podniku již více jak 7 let, což může hovořit o jejich spokojenosti na pracovišti. Dalších 11 zde pracuje 1 až 3 roky, 6 respondentů 4 až 6 let a je zde také 7 respondentů, kteří jsou v podniku noví.



Obr. 30 Doba zaměstnání v podniku  
Zdroj: Vlastní práce

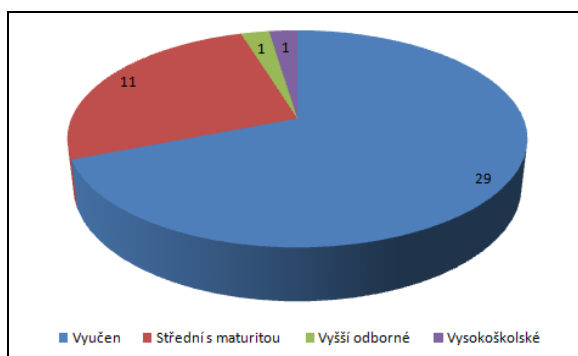
O loajalitě a stabilitě zaměstnance může hovořit také množství vystřídaných zaměstnání. Čím méně, tím samozřejmě lépe. 7 respondentů odpovědělo, že tato práce je teprve jejich prvním zaměstnáním, pro většinu (21) je druhé nebo třetí, a pro zbytek tedy již několikáté.



Obr. 31 Počet zaměstnání před tímto  
Zdroj: Vlastní práce

Další podobnost s firmou Dadka najdeme i ve složení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání. Protože se také jedná o řemeslnou firmu, většina respondentů (29) je vyučeno v oboru. Je zde také 11 respondentů, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou. A najdou se tady i výjimky s vyšším odborným (1) nebo vysokoškolským vzděláním (1).



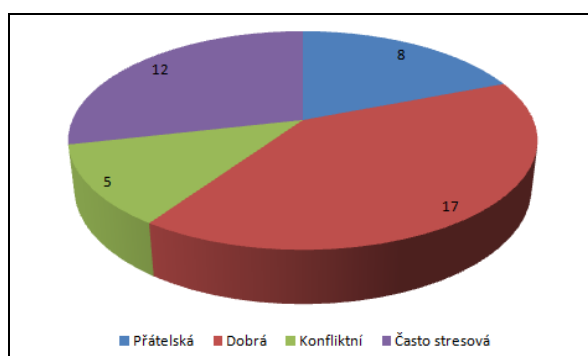


Obr. 32 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců  
Zdroj: Vlastní práce

V další části se podíváme na výsledky zbývajících otázek, které pomyslně rozdělíme na dvě části. První část se bude týkat spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, s vybavením, vztahů se spolupracovníky nebo nadřízenými apod. a druhá část otázek je zaměřena na vnímání podniku jako rodinného.

### Otázka č. 1: Jaká převažuje atmosféra ve Vaší firmě?

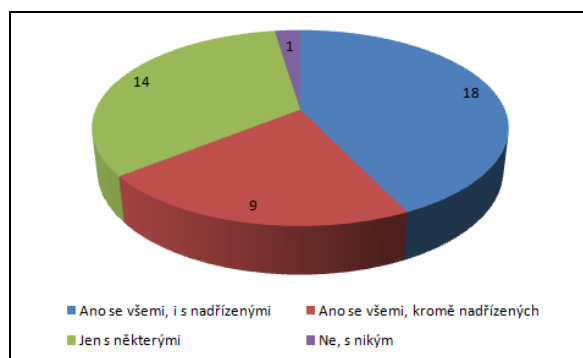
Na otázku ohledně atmosféry na pracovišti a mezi zaměstnanci odpovědělo 8 zaměstnanců, že je přátelská a dalších 17, že je dobrá. 5 odpovědělo, že je konfliktní a 12 dokonce, že je často stresová, na což by se vedení mělo podívat. Atmosféru můžeme tedy hodnotit spíše kladně, neboť převažují názory, že je dobrá a přátelská.



Obr. 33 Atmosféra na pracovišti  
Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 2: Tykáte si vzájemně s kolegy?

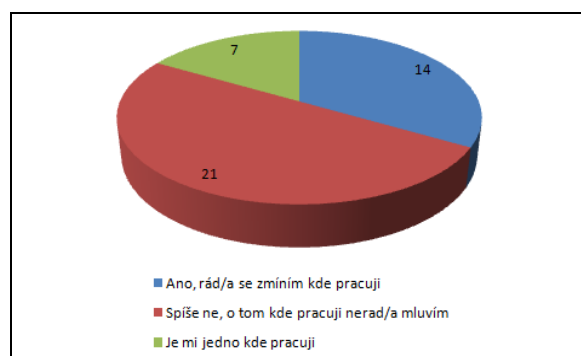
Až 18 zaměstnanců odpovědělo, že si tyká se všemi na pracovišti i s nadřízenými. To potvrzuje výsledek předešlé otázky, že atmosféra je přátelská. Samozřejmě přátelství ze strany nadřízených by nemělo nijak ovlivnit jejich řízení a chování k přátelům (např. zvýhodňování). 9 zaměstnanců odpovědělo, že si tyká se všemi kromě nadřízených. Dalších 14 jen s některými a pouze 1 si netyká s nikým. To může být například nováček ve firmě.



Obr. 34 Vztahy se spolupracovníky a s nadřízenými  
Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 3: Jste spokojen/a se zaměstnáním v této firmě (kolektiv, atmosféra, mzda, vedení, obsah práce atd.)?

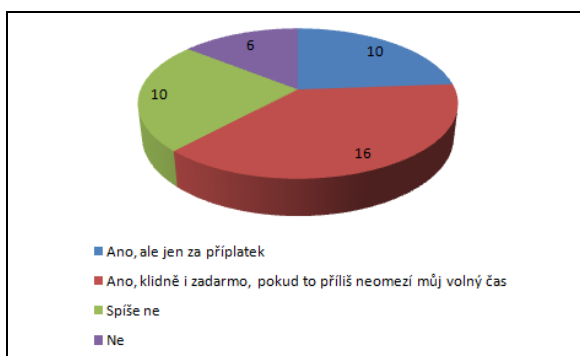
Spokojeno se zaměstnáním v této firmě je 14 zaměstnanců, kteří odpověděli, že se rádi zmíní o tom, kde pracují. Je jasné, že spokojení zaměstnanci jsou nejlepší reklamou podniku. Převažující byl ale počet zaměstnanců (21), kteří nejsou až tak spokojeni a spíše nemluví o tom, kde pracují. A dalším 7 je jedno, kde pracují.



Obr. 35 Spokojenost se zaměstnáním v podniku  
Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 4: Jste ochoten/ochotna udělat pro firmu něco nad rámec svých pracovních povinností?

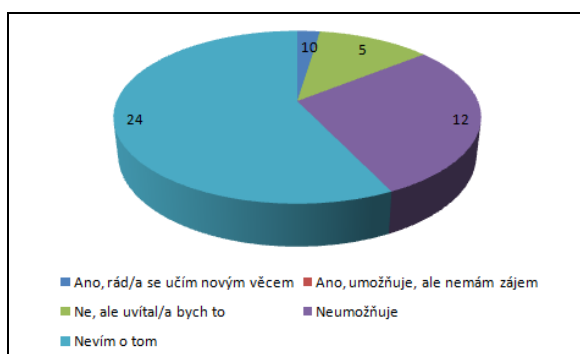
Dohromady 26 zaměstnanců by bylo ochotno, udělat pro podnik něco nad rámec svých pracovních povinností. Z toho 16 dokonce i zadarmo, pokud by to příliš neomezilo jejich volný čas. Dalších 16 je opačného názoru a nemají zájem dělat pro podnik něco navíc. Je pozitivní, že převažující je počet ochotnějších lidí, i když by za to byli rádi zaplacení.



Obr. 36 Ochota zaměstnanců podniku  
Zdroj: Vlastní práce

**Otázka č. 5: Umožňuje Vám firma další vzdělávání a zdokonalování (např. počítačové kurzy, školení na nových strojích atd.)?**

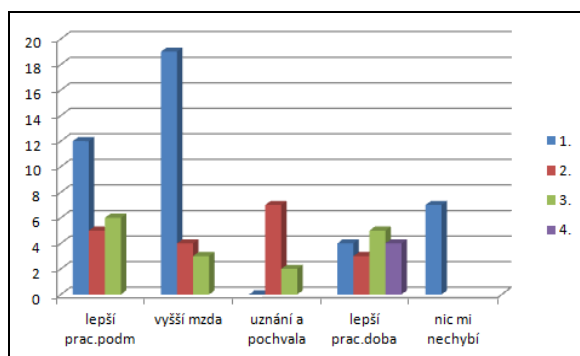
Pouze 1 zaměstnanec by se rád účastnil vzdělávacích programů a školení a myslí si, že firma dokonce i takovou možnost nabízí. Nicméně z ostatních výsledků vyplývá, že firma pravděpodobně žádné kurzy a školení nenabízí. I když 5 zaměstnanců by zájem mělo. Zbytek odpověděl, že o ničem takovém neví (24) nebo si je jisto, že podnik nic takového neumožňuje (12).



Obr. 37 Školení a další zdokonalování zaměstnanců  
Zdroj: Vlastní práce

**Otázka č. 6: Co Vám chybí při výkonu práce? (pokud označíte více odpovědí, prosím očíslojte je, 1-to co chybí nejvíce atd.)**

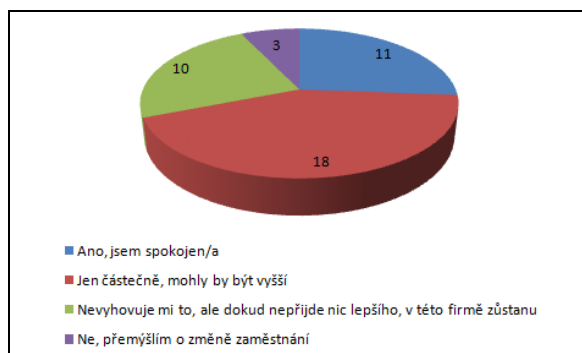
U této otázky měli respondenti možnost vybrat i více možností. V tom případě je očíslovali podle naléhavosti. Na první místo nejvíce zaměstnanců zvolilo vyšší mzdové ohodnocení (19) nebo lepší pracovní podmínky (12). Odpovědi na druhých a třetích místech byly víceméně vyrovnané, proto nepovažují za podstatné některé více vyzdvihovat.



Obr. 38 Co chybí zaměstnancům při výkonu práce  
Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 7: Je pro Vás současná mzda a případné příplatky (za přesčasy, práci navíc) vyhovující a zároveň motivující v této firmě zůstat?

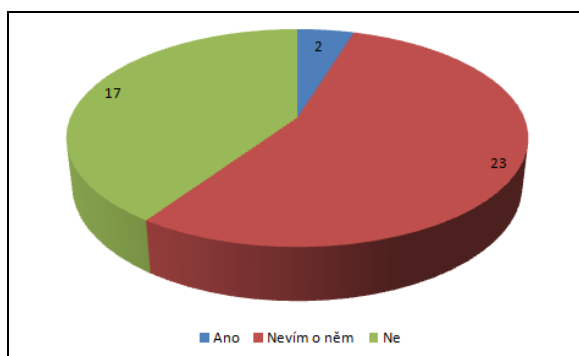
Dohromady 29 zaměstnanců je se současnou mzdou spokojeno, z toho 18 samozřejmě podotklo, že by jim nevadilo, pokud by byla větší. 10-ti zaměstnancům mzda příliš nevyhovuje, ale pokud nepřijde lepší nabídka o výpovědi neuvažují. Našli se 3 zaměstnanci, kteří o změně zaměstnání uvažují. Vedení podniku by se jistě mělo zamyslet nad těmito zaměstnanci. Měli by zjistit, jestli jsou nespokojeni z nějakých konkrétních důvodů například provozních, nebo jestli je práce nebaví a proto chtějí odejít.



Obr. 39 Spokojenost se mzdou  
Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 8: Existuje ve Vaší firmě etický kodex?

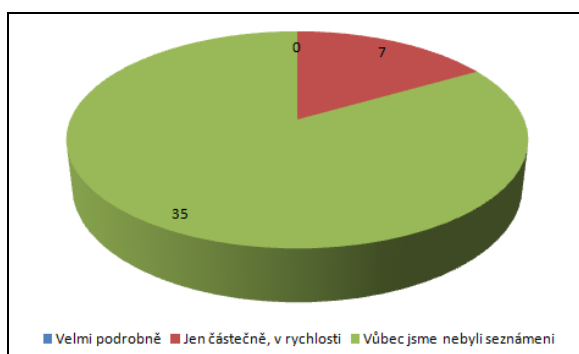
Stejně jako u firmy Dadka většina zaměstnanců o etickém kodexu neví (23) a nebo vědí, že neexistuje (17). Pouze 2 odpověděli, že o nějakém kodexu vědí.



Obr. 40 Existence etického kodexu  
Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 9: Pokud existuje, jak jste s ním byli seznámeni?

7 zaměstnanců odpovědělo, že s ním byli v rychlosti seznámeni. Vede mě to k myšlence, že etickým kodexem možná mysleli, řád chování na pracovišti apod. Zbytek odpověděl, že s ničím takovým seznámeni nebyli.



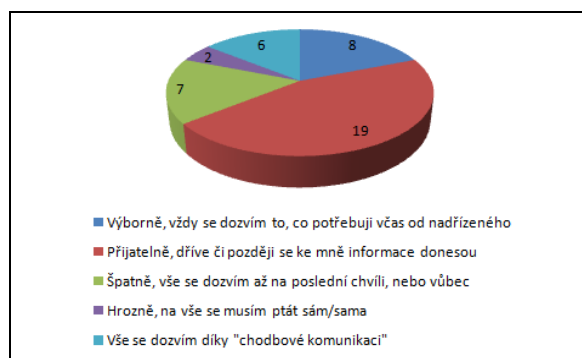
Obr. 41 Seznámení s etickým kodexem  
Zdroj: Vlastní práce

### Otázka č. 10: Jaké jsou firemní hodnoty Vaší firmy? (něco, co sdílí všichni zaměstnanci firmy - např. spokojenost zákazníka, profesionalita, kolegiální, preciznost, ochota, spolehlivost, vyřízení zakázky včas..)

Sami respondenti nedokázali vymyslet vlastní hodnoty firmy a tak vybírali z mnou navržených odpovědí. Nejčastěji pak uváděli spokojenost zákazníka, vyřízení zakázky včas a profesionalita.

### Otázka č. 11: Jak probíhá ve Vaší firmě komunikace a předávání zpráv?

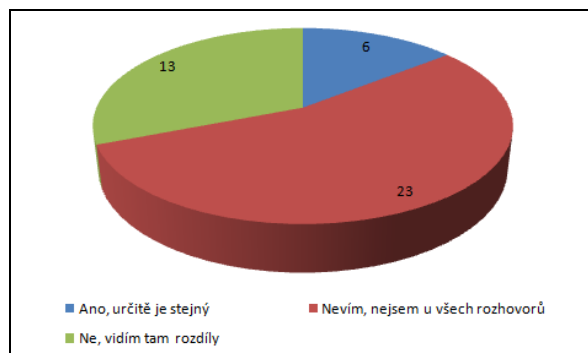
Nejvíce respondentů odpovědělo, že předávání zpráv a komunikace ve firmě je přijatelná (19), vše se k nim dříve nebo později dostane. 8 zaměstnanců odpovědělo, že je dokonce výborná. Dalších 15 ale až tak spokojeno není. Odpovědi jsou zde vcelku rozdílné. Vedení by se tedy mělo zamyslet jestli je komunikace se všemi zaměstnanci stejná. Popřípadě pověřit jednu osobu, která bude předávat důležité informace od vedení k zaměstnancům, a bude za to nést příslušnou odpovědnost.



Obr. 42 Komunikace a předávání zpráv  
Zdroj: Vlastní práce

**Otázka č. 12: Myslíte si, že způsob komunikace vedení k zaměstnancům je stejný pokud se jedná o běžného pracovníka, tak i rodinného příslušníka pracujícího v podniku?**

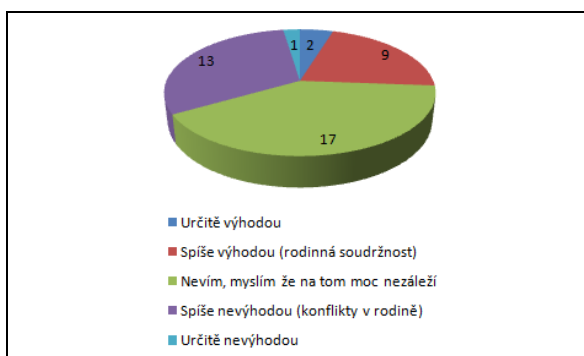
Vcelku velký počet zaměstnanců uvedlo, že nemohou posoudit zda-li je přístup k rodinným zaměstnancům nějak jiný, neboť nejsou u všech rozhovorů (23). Přes-to 13 zaměstnanců si myslí, že zde rozdíly jsou a nejspíš se jim to nelíbí. Na druhou stranu 6 zaměstnanců žádný rozdíl nevidí. Otázkou však zůstává jestli v těchto 6-ti zaměstnancích není právě někdo z rodiny.



Obr. 43 Stejný nebo rozdílný přístup k zaměstnancům  
Zdroj: Vlastní práce

**Otázka č. 13: Myslíte si, že je pro společnost rodinná základna spíše výhodou nebo nevýhodou?**

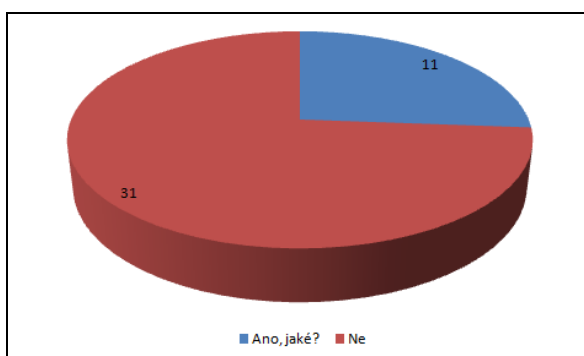
Pouze 2 zaměstnanci si myslí, že rodinná základna je pro společnost výhodou, což je opravdu málo. Dalších 9 si myslí, že to spíše výhoda je, ale největší počet (17) respondentů nepovažuje rodinnou základnu za nijak důležitou a podstatnou. Zbytek (14) zaměstnanců to vidí spíše jako nevýhodu. Firma by se tedy určitě měla zaměřit na to, aby zaměstnancům předvedla všechny výhody rodinného podnikání. Hlavně, aby zaměstnanci neměli pocit, že právě rodina je spíše tím kritickým a problémovým faktorem.



Obr. 44 Rodinná základna  
Zdroj: Vlastní práce

**Otázka č. 14: Dodržují se ve Vaší firmě nějaké tradice (např. vánoční večírek, oslavy, zvyky na pracovišti atd.)?**

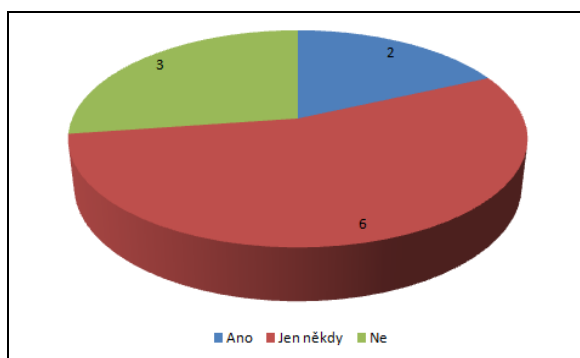
U této otázky převážná většina zaměstnanců odpověděla, že se ve firmě žádné tradice nedodržují (31). Našli se ale i takoví, kteří mají opačný názor a ví o některých firemních tradicích (11). Ti, kteří odpověděli kladně, pak uvedli tradice jako zabi-jačka nebo hody.



Obr. 45 Firemní tradice  
Zdroj: Vlastní práce

**Otázka č. 15: Pokud ano, účastníte se?**

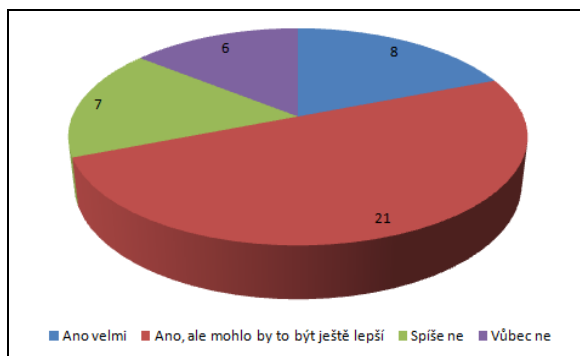
Logicky pokud většina uvedla, že se ve firmě žádné tradice nedodržují, pak v další otázce nezakroužkovali nic. Z těch co jsou si vědomi nějakých tradic 6 odpovědělo, že se účastní jen někdy, 2 se účastní vždy, a 3 se neúčastní.



Obr. 46 Účast na firemních akcích  
Zdroj: Vlastní práce

**Otázka č. 16: Jste spokojen se vzhledem a vybavením (např. kvalita strojů, prostory ve kterých pracujete, sociální zařízení, jídelna, šatny atd.) Vaší firmy?**

29 zaměstnanců je se vzhledem a vybavením firmy spokojeno, z toho 8 je spokojeno velmi. Tento fakt, může být pro firmu jistě uspokojující. 7 zaměstnanců je pak spíše nespokojeno a 6 není spokojeno vůbec.



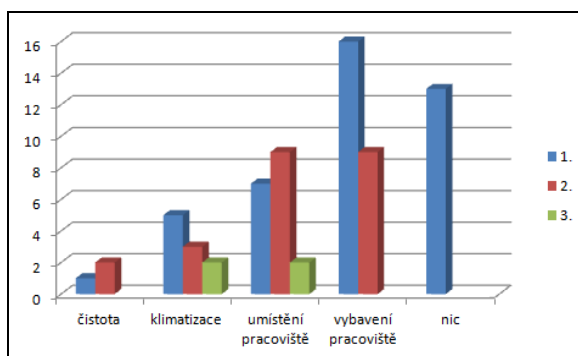
Obr. 47 Spokojenost se vzhledem a vybavením  
Zdroj: Vlastní práce

**Otázka č. 17: Co Vám v pracovním prostředí nevyhovuje nebo chybí? (pokud označíte více prosím seřadit, 1- nejvíc nevyhovuje, 4- nejmíň nevyhovuje)**

I u této otázky měli zaměstnanci možnost zakroužkovat více odpovědí a příslušným číslem vyjádřit váhu.

Na první místo nejvíce respondentů dávalo vybavení pracoviště (16) a jeho umístění (7). Velmi pozitivní je, že 13 zaměstnanců je se vším spokojeno. Velmi málo zaměstnanců také označilo, že jim chybí čistota. To je v podniku s výrobou jídla určitě velmi důležité.





Obr. 48 Co zaměstnancům v prostředí chybí?

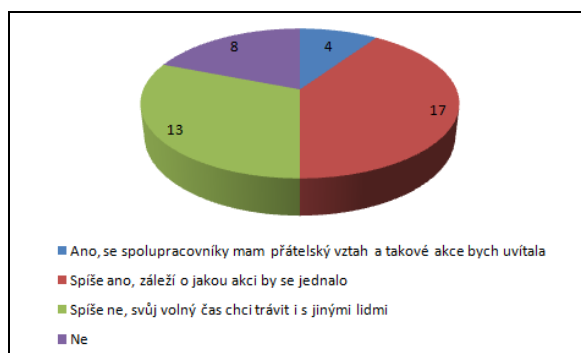
Zdroj: Vlastní práce

**Otázka č. 18: Chtěl/a byste ve firmě něco změnit?**

U této otázky měli zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor na cokoliv ve firmě a navrhnout případné změny, které by přivítali. Přesto toho využilo jen málo respondentů. Ti co se vyjádřili pak nejčastěji navrhovali např. společné porady. Mají totiž pocit, že jejich návrhy a připomínky nikdo neakceptuje nebo nechce ani vyslechnout. Dále se zaměstnancům zdá, že nové výrobky firmy jsou málo propagované a nikdo o nich neví, a to by se mělo změnit.

**Otázka č. 19: Měl/a byste zájem o více společných firemních akcí na utužení kolektivu (teambuilding)?**

Celkem 21 zaměstnanců by o teambuildingovou akci zájem mělo. 17 z nich by se však rozhodlo až podle toho, o jakou aktivitu by přesně šlo. Proto by jistě v případě plánování takové akce bylo vhodné vyslechnout si názory lidí, o co mají zájem, aby účast byla co největší. Je však logické, že jeden program nejspíše nebude vyhovovat všem zaměstnancům. Druhá polovina zaměstnanců zájem spíše nemá.



Obr. 49 Zájem o teambuildingové akce

Zdroj: Vlastní práce

**Otázka č. 20: Pokud jste na předešlou otázku odpověděl/a ano, o jaký typ akce byste měl/a zájem?**

Opět si respondenti bohužel nedali velkou práci s psaním odpovědí. Našlo se jich jen pár a většinou se jednalo o nějakou sportovní aktivitu jako bowling nebo třeba výlet na kole.

#### 4.4 Vyhodnocení

V této části se budu věnovat shrnutí výsledků dotazníků, které jsem okomentovala v předešlé části. Každou firmu vyhodnotím zvlášť.

Ve firmě **DADKA VRACOV s.r.o.** pracuje 50 zaměstnanců. Dotazníky byly rozdány všem zaměstnancům, ale jen 40 se mi vrátilo zpět, což je 80 %. Ze 40 respondentů bylo 38 žen a jen 2 muži. Nejvíce respondentů je ve věku od 31 do 52 let. Protože se jedná o textilní firmu, kde nejvíce zaměstnanců je na pozici šička, nejčastější dosažené vzdělání je vyučení v oboru. Pro firmu je velmi dobrým výsledkem, že velká většina respondentů pracuje ve firmě více jak 7 let. Svědčí to jak o spokojenosti zaměstnanců, tak o dobrém přístupu firmy k nim. Většina respondentů také odpověděla, že se jedná o jejich druhé nebo třetí zaměstnání, což může být pro podnik dobrou známkou jejich stálosti.

Na otázku o spokojenosti zaměstnanců s atmosférou na pracovišti respondenti odpověděli převážně kladně, že atmosféra je dobrá, přátelská. Vztahy na pracovišti jsou spíše neformální, neboť skoro všichni zaměstnanci si tykají. Několik zaměstnanců si tyká také s vedením. Tomu přisuzuji fakt, že velká většina zaměstnanců bydlí ve stejném městě a dlouho se znají, např. ze školy apod.

S tím souvisí i tradice či zvyky, které se ve firmě dodržují. Neboť díky nim dochází k utužování kolektivu, a následně lepší atmosféře na pracovišti. Tradicí, kterou v dotazníku zmínili skoro všichni respondenti, je každoroční vánoční oběd, kterého se účastní skoro všichni zaměstnanci i vedení. Dost zaměstnanců by mělo zájem o další takové firemní akce (teambuilding), avšak záleželo by, o jakou akci by se jednalo. Mezi návrhy byl například bowling.

Další část otázek byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců se mzdou, prostředím, vybavením atd. Co se týče mzdy, samozřejmě hned několik zaměstnanců odpovědělo, že by chtěli, aby byla vyšší. V závěru jsou ale spíše spokojeni. Dost zaměstnanců dále odpovědělo, že se zaměstnáním v této firmě jsou spokojeni a rádi se zmíní o tom, kde pracují. Bohužel pro firmu se našli i takoví, kteří spokojeni s aktuální prací nejsou, a jen čekají na lepší nabídku. Takoví zaměstnanci mohou pro podnik představovat nebezpečí. Práce je očividně neuspokojuje a je jim často jedno, v jaké kvalitě výrobek opustí jejich pracovišti. Na druhou stranu velká většina respondentů odpověděla, že je ochotna udělat pro podnik něco navíc, někteří za příplatek, někteří dokonce zadarmo. Co se týče vybavení, zaměstnanci jsou spíše spokojeni, ale opět by se nebránili modernizaci a zlepšování. Největším problémem je, převážně v letních měsících, chybějící klimatizace.

Zaměstnanci byli dále dotazováni na znalost firemních hodnot, případně etického kodexu. Z odpovědí vyplynulo, že žádný oficiální etický kodex neexistuje. Pro zaměstnance je pak obtížné se s hodnotami podniku identifikovat, pokud je ani

neznají. Ze mnou předem navržených možných odpovědí pak nejčastěji uváděli spokojenost zákazníka, včasné vyřízení zakázky, kvalita a profesionalita.

Další otázky byly zaměřeny na to, jak zaměstnanci vnímají, že podnik je rodinného typu. Většina zaměstnanců považuje rodinnou základnu za spíše výhodu pro podnik. Našli se ale i opačné názory, tedy že rodinná základna je spíše nevýhodou, nebo že to, zda je podnik rodinný či nerodinný, nemá na úspěšnost podniku žádný vliv. Spolu s tím souvisí i komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Rozdíl v komunikaci mezi rodinným zaměstnancem a nerodinným nevidí asi polovina zaměstnanců. Druhá polovina tento rozdíl buď vidí nebo nemůže soudit, protože není u všech rozhovorů. Ke komunikaci obecně a předávání zpráv lze říci, že není špatná, ale určitě je co zlepšovat. Ne všichni zaměstnanci jsou totiž spokojeni jak se stylem předávání, tak s časem, kdy se k nim informace dostanou.

V **Pekařství Nikl** pracuje dohromady 60 zaměstnanců. Všem byly rozdány dotazníky a zpět se mi jich vrátilo 42. Návratnost je tedy 70 %. Ze všech respondentů bylo 28 žen a 14 mužů. Podobně jako ve firmě Dadka i tady převažují ženy. Nejvíce respondentů je ve věku od 31 do 52 let. Nejvyšší dosažené vzdělání většiny respondentů je vyučení v oboru, což se dalo očekávat, neboť se jedná o řemeslnou firmu. Velká část zaměstnanců tedy pracuje na pozici pekař/ka. Našli se ale i zaměstnanci, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou nebo dokonce vysokoškolské. Asi polovina respondentů ve firmě pracuje více jak 7 let, což jistě hovoří o jejich spokojenosti. Zbytek respondentů zde pracuje průměrně 3 až 5 let, několik bylo také přijato teprve nedávno. Většina respondentů uvedla, že toto zaměstnání je jejich druhé nebo třetí.

První část otázek měla zjistit jaká panuje na pracovišti atmosféra a jaké jsou zde vztahy. Více jak polovina respondentů odpověděla, že atmosféra je přátelská a dobrá. Často se také objevila odpověď, že je stresová, na což by se vedení mělo podívat a zjistit příčinu, popřípadě změnit například rozvržení prací apod. Přátelskou atmosféru na pracovišti potvrzuje také fakt, že většina zaměstnanců si tyká, někteří i s nadřízenými. Opět podobně jako ve firmě Dadka je to z části jistě způsobeno tím, že spousta zaměstnanců pochází ze stejného města a dlouho se znají.

Se vztahy na pracovišti souvisí také firemní zvyky a tradice, které podle odpovědí respondentů ve firmě spíše neexistují. I když jsem z rozhovoru s vedením zjistila, že nějaké přece jen existují, není jich mnoho a zaměstnanci o tom moc nevědí. Mnoho ze zaměstnanců by také mělo zájem o zavedení firemních akcí (teambuilding), i když by záleželo na typu akce. Je to nicméně šance pro vedení vymyslet nějakou akci, na které by došlo ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a také s vedením.

Přestože hned několik zaměstnanců je ve firmě spokojeno a rádi se zmíní o tom, kde pracují, převažující byl počet těch, kteří až tak spokojeni nejsou a o svém zaměstnání se spíše nezmiňují. Je to příležitost pro vedení, aby zjistilo příčiny nespokojenosti a mohlo něco změnit. Na druhou stranu více jak polovina zaměstnanců je ochotna udělat pro podnik něco navíc, což značí, že jim na podniku záleží a s vyšší spokojeností by se zvýšila i ochota ostatních. Se spokojeností souvisí také například výše mzdy, kterou by mnoho zaměstnanců požadovalo zvýšit,

a uvedlo jako chybějící při výkonu práce. Na druhé místo často uváděli také zlepšení pracovních podmínek. Co se týče vybavení pracoviště, zaměstnanci by velmi ocenili jeho zlepšení, neboť s ním podle výsledků nejsou moc spokojeni. Na druhou stranu dost zaměstnanců uvedlo, že jsou spokojeni. Nespokojenost s vybavením se tak může týkat jen některých strojů nebo oddělení.

Další část otázek měla zjistit jak zaměstnanci znají firemní hodnoty, případně jak jsou s nimi ztotožněni. Opět zde najdeme velkou podobnost s firmou Dadka a to v tom, že žádný oficiální etický kodex neexistuje nebo o něm většina zaměstnanců neví. Zajímavostí bylo, že se našli takoví, kteří o etickém kodexu vědí a dokonce s ním byli dobře seznámeni. Mysleli tak nejspíše například provozní řád pracoviště apod. Z hodnot, které firma vyznává pak uváděli spokojenost zákazníka, spolehlivost nebo profesionalita.

Protože se jedná o rodinný podnik, je právě rodinná základna velmi důležitou částí úspěchu podniku a celkového stylu vedení. Není proto určitě dobré, že dost zaměstnanců nepovažuje tuto rodinnou základnu za nijak důležitou nebo dokonce uvedli, že je pro podnik spíše nevýhodou. S tím souvisí také to, že někteří zaměstnanci nepovažují přístup vedení ke všem zaměstnancům stejný. Jedná se především o rozdíly mezi rodinnými a nerodinnými zaměstnanci. Přesto ale většina respondentů uvedla, že to nemohou posoudit, neboť nejsou u všech rozhovorů, ale už tato nejistota značí pro podnik nic dobrého.

## 4.5 Doporučení a návrhy změn

V následujícím textu budou navrženy možné změny, které by vedly k posílení podnikové kultury a současně k odstranění problémů zjištěných při dotazníkovém šetření. Hned několik nedostatků je u obou firem stejný. Proto se nejprve zaměřím na doporučení, které by mělo být prospěšné pro obě firmy zároveň. Následně budou navrženy další změny pro konkrétní firmu.

První problémovou oblastí obou firem je **komunikace**. I když z vyhodnocení dotazníků jasně nevyplývá, že by zaměstnanci byli s typem komunikace a předáváním zpráv spíše nespokojeni, počet nespokojených není zanedbatelný. Zajímavostí je, že jsou názory tak rozdílné. Vedení podniku by se určitě mělo zamyslet, jestli je komunikace a jejich přístup ke všem zaměstnancům stejný. Tím narážím také na problematiku skoro každého rodinného podniku. I v případě našich dvou podniků se totiž našli zaměstnanci, kteří mají pocit, že rodinní příslušníci, kteří jsou v podniku zaměstnáni jsou nějak zvýhodňováni. Navrhuji proto zavést **porady**, které by se konaly například jednou měsíčně a účastnili by se jich všichni zaměstnanci spolu s nadřízenými. U firmy Dadka bych porady navrhovala na konci pracovní doby a trvaly by cca 10 minut. Oznámení o konané poradě by vždy viselo na nástěnce a mistrová by to ještě oznámila všem zaměstnancům. V případě Pekařství Nikl, kde je dvousměnný provoz, by byly porady různě. U noční směny, která začíná v 18 hod bych porady navrhovala před začátkem směny. U denní směny pak zase na konci, tedy po 12 hod. Pokud by Pekařství chtělo udělat poradu pro všechny zaměstnance muselo by ji zorganizovat mimo směny, tzn. mezi 12–18 hod. S tím

by ale někteří zaměstnanci mohli mít problém. Náplní by byly informace o současném stavu podniku, vyzdvihly by se dosažené úspěchy, popřípadě prodiskutovaly příčiny neúspěchu, dále by se zaměstnanci dozvěděli o budoucích dlouhodobých zakázkách, o budoucích plánech podniku apod. Důležitým předpokladem pro všechny budoucí porady, je připravenost nadřízených, aby nedocházelo ke zbytečnému protahování. Porady mohou být taky impulsem pro kreativní zaměstnance, kteří mají nápady na zlepšení nebo změnu a mohou tak vyjádřit své myšlenky nahlas. Možnou alternativou jsou porady, kterých by se účastnili jen někteří zaměstnanci, ti kterých se to bude aktuálně týkat. Vznikly by tak například porady pro zaměstnance administrativy nebo pro zaměstnance výroby. Další výhodou, kterou by porady byly, je ukázka toho, že se všemi zaměstnanci je jednáno stejně. Vše se řeší se všema.

Dalším návrhem je zavedení zajímavých **benefitů** pro zaměstnance. Mnoho zaměstnanců v dotaznících uvedlo, že současná mzda pro ně není dostatečně motivující. Ani jedna z firem ale nemá momentálně finanční prostředky na to, aby mohla všem zaměstnancům zvýšit jejich mzdové ohodnocení. O jaké typy benefitů mají zaměstnanci zájem se dá zjistit pomocí dotazníků. Například firma Dadka již poskytuje svým zaměstnancům slevy na obědy ve vedlejší restauraci, nicméně využívá to asi jen polovina z nich. Pro mnoho zaměstnanců může být příjemnou odměnou, za dobře vykonanou práci, také veřejná pochvala a ocenění od nadřízeného. Firmy mohou například využít stránku [www.benefit.cz](http://www.benefit.cz) kde stačí pouze vyplnit formulář, který slouží jako objednávka, a nabít ho penězi (1 Kč = 1 bod). Zaměstnanci pak dostanou elektronické karty, díky kterým mohou využívat výhody například v lékárně Dr. Max, v kinech Cinemacity, v některých cestovních kancelářích nebo v aquaparku. Je pouze na zaměstnavateli jak často a kolik peněz na to vynaloží.

Společným problémem je dále neexistence **etického kodexu**. Zajímavostí proto je, že u obou firem se objevilo hned několik zaměstnanců, kteří o firemním etickém kodexu vědí a byli s ním dobře seznámeni. Při vyplňování dotazníku zaměstnanci nejčastěji uváděli hodnoty jako spokojenost zákazníka, spolehlivost nebo kvalita. Avšak vybírali z mnoha předem vytvořených hodnot, které jsem uvedla pro inspiraci. Je otázkou jestli by sami nějaké hodnoty jinak uvedly. V etickém kodexu by proto byly tyto hodnoty firmy, normy a zásady chování jasně sepsány. Na tvorbě kodexu by se mohli podílet také zaměstnanci, aby následné ztotožnění s ním bylo snadnější. Navrhovala bych vytisknout etický kodex pro každého zaměstnance, který by následně svým podpisem potvrdil přečtení. Některé hodnoty, hesla apod. by mohly být vyvěšeny také přímo na pracovišti, aby je zaměstnanci měli neustále na očích.

Nyní se zaměřím na konkrétní doporučení pro firmu **Dadka**. Spolu s komunikací, které jsem se věnovala v souhrnném doporučení, v této firmě souvisí vedoucí výroby. Z dotazníků, mé vlastní brigády ve firmě i rozhovoru s vedením je tady problémem chování mistrové a její přístup k zaměstnancům. Podle vedení firmy si ale svoji práci odvádí dobře, proto není v plánu v blízké budoucnosti hledat náhradu. Na druhou stranu si je vedení vědomo neoblíbenosti mistrové mezi

ostatními zaměstnanci, což jistě nepřispívá k dobré atmosféře na pracovišti. Hlavní příčinou neoblíbenosti je povýšenecké a někdy nepříjemné chování, přechytralost, a jistě také samotná skutečnost, že je nadřízená a má právo šičkám nařizovat práci. Doporučuji proto firmě, aby se více zaměřila na její chování, dala jí jasně najevo jaké jsou její povinnosti a práva, jaké chování se od ní očekává a možným řešením je také přímý rozhovor o jejím chování. Pokud by to nepomohlo a její chování by se nezlepšilo, ba naopak zhoršilo, navrhuji varování v podobě snížení mzdy.

Dalším problémem, který uvedli zaměstnanci firmy, je chybějící **klimatizace**. Tento problém se týká hlavně vrchního patra budovy, tím pádem asi jen poloviny zaměstnanců. Firma si je tohoto problému vědoma, a zvažuje koupi klimatizace. Na druhou stranu se však tento problém týká jen několika měsíců v roce, kdy je opravdu velké horko (červen, červenec, srpen). Možným řešením by proto bylo navrhnout těmto zaměstnancům přijít do práce v dřívějších ranních hodinách nebo naopak v pozdějších, kdy není takové horko. Musí se na tom však shodnout všichni zaměstnanci, aby práce byla plynulá.

**Pekařství Nikl** by se mělo zaměřit na to, aby jeho zaměstnanci považovali rodinnou základnu za výhodu, a ne za přítěž pro podnikání. Jak vyplynulo z odpovědí z dotazníků, hned několik zaměstnanců považuje rodinnou základnu za nepodstatnou nebo ji dokonce považuje za nevýhodu. Členové rodiny by se proto měli vyhnout například veřejným hádkám před zraky zaměstnanců, v práci by měli řešit pouze pracovní záležitosti a ty osobní spíše v soukromí. Do nově vytvořeného etického kodexu by se tak mohly přidat právě výhody rodinného podnikání, aby zaměstnanci pochopili, čeho jsou součástí a ztotožnili se s tím. Opět je velmi důležité, aby zaměstnanci byli s etickým kodexem dobře seznámeni, například výtiskem pro každého.

Dalším návrhem na zlepšení vztahů na pracovišti a následně celé atmosféry je **zavedení tradic, zvyků, firemních akcí apod.** Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci o žádných firemních akcích neví, ale asi polovina z nich by o ně měla zájem. Jako příklad byly často uvedeny sportovní akce, například bowling nebo výlety na kole. Aby zájem o nějakou teambuildingovou akci byl co největší, navrhovala bych rozdat mezi zaměstnance dotazníky s návrhy akcí různého typu. Dotazníky následně vyhodnotit a zvolenou akci uspořádat. I když firma Dadka nějaké tradice zavedené má, teambuildingová akce může být jen prospěšná i pro ně. Záleží samozřejmě na firmě, kolik peněz může vynaložit na pořádání takové akce. Aby akce byla co nejefektivnější mělo by se účastnit co nejvíce zaměstnanců, nejlépe všichni. První taková firemní akce může sklídit dobré ohlasy a příště se již zúčastní více zaměstnanců.

Ekonomické vyčíslení:

- Klimatizace - oslovila jsem firmu ARTIK-A, spol. s r.o., která provedla přibližnou kalkulaci. Firmu Dadka by tak případné pořízení klimatizace do prvního patra vyšlo asi na 50 000 až 60 000 Kč.
- Teambuildingové aktivity – v tomto případě mají firmy dvě možnosti. Buď si zaplatí specializovanou firmu, která akci zařídí a o vše se posta-

rá, ale bude to pravděpodobně dražší, nebo se toho ujme samo vedení, popřípadě zaměstnanci.

- například Bowlingový turnaj: pronájem 1 dráhy/hod (max. 8 lidí) = 160 Kč x 3 hodiny = 480 Kč/dráha/3 hodiny  
Plus by firma zaplatila také nápoje (pro každého účastníka 3 drinky). V případě, že by se akce účastnilo 32 zaměstnanců (maximální kapacita drah místního bowlingu), firma by dohromady zaplatila okolo 5 000 Kč. (1920 Kč dráhy + 2880 Kč nápoje = 4800 Kč)
- Etický kodex – tisk na vlastních tiskárnách (pro každého zaměstnance + tisk jednotlivých hesel do rámečků) + 1 rámeček/50 Kč.

## 5 Diskuze průzkumných otázek

Zároveň s tvořením dotazníku byly stanoveny průzkumné otázky, na které si nyní, po vyhodnocení dotazníkového šetření, odpovíme, respektive stanovíme jejich správnost. Opět zhodnotíme otázky u každé firmy zvlášť.

**Dadka Vracov:**

**„Atmosféra na pracovišti je přátelská a dobrá.“** V případě první průzkumné otázky musíme její pravdivost spíše zamítnout. Odpovědi na otázku č. 1 byly sice převážně kladné, ale objevily se také odpovědi, že atmosféra je často stresová. Nemůžeme tedy atmosféru považovat za jednoznačně přátelskou či dobrou.

**„Zaměstnanci jsou spokojeni s vybavením a vzhledem pracoviště.“** Ani druhou průzkumnou otázku nemohu jednoznačně potvrdit. Přestože zaměstnanci odpověděli, že jsou spíše spokojeni, velkým problémem je pro některé chybějící klimatizace. Pokud bychom podnik rozdělili na dvě části podle patra, ve kterém pracují, můžeme říct, že zaměstnanci přízemí jsou spokojeni. Oproti tomu zaměstnanci prvního patra, tedy ti požadující klimatizaci, jsou hlavně v letních měsících nespokojeni.

**„Na pracovišti převažuje dobrá komunikace a spíše neformální vztahy.“** Co se týče komunikace a předávání zpráv, zaměstnanci se u otázky č. 11 rozdělili zhruba na polovinu. Ti spokojenější sice lehce převažují, přesto těch méně spokojených je stále dost. První část otázky tedy nelze označit za správnou. Za to druhou část bych potvrdila, neboť velká většina zaměstnanců u otázky č. 2 odpověděla, že si se spolupracovníky, nebo dokonce i s vedením tyká. Společně s převážně přátelskou atmosférou můžeme usuzovat, že vztahy jsou zde spíše neformální.

**„Skutečnost, že podnik je rodinného typu považují zaměstnanci za výhodu.“** Přestože byl počet respondentů, kteří považují rodinnou základnu za výhodu, větší než těch, kteří ji považují spíše za nevýhodu, nelze otázku potvrdit jako správnou. Hned několik zaměstnanců totiž u otázky č. 13 odpovědělo, že si myslí, že rodinná základna nemá na úspěšnost podniku žádný vliv, což taky není dobře.

**„Zaměstnanci jsou s hodnotami podniku dobře seznámeni a ztotožnění.“** Z otázek č. 8, 9 a 10 vyšlo najevo, že v podniku neexistuje jakýkoliv etický kodex, taktéž seznámení s hodnotami podniku nebylo důsledné a ztotožnění pak nemohlo v podstatě proběhnout. V tomto případě je tedy jasné, že tuto průzkumnou otázku musím zamítnout.

U **Pekařství Nikl** budou některé odpovědi velmi podobné jako u **Dadky**, neboť také výsledky dotazníků jsou v některých případech skoro stejné.

**„Atmosféra na pracovišti je přátelská a dobrá.“** První průzkumnou otázku i u této firmy zamítám. Opět je počet kladných odpovědí převažující, ale ne dostatečně. Objevily se odpovědi jak, že je atmosféra často stresová, tak že je někdy konfliktní.

**„Zaměstnanci jsou spokojeni s vybavením a vzhledem pracoviště.“** Podobně druhou otázku je nutno zamítnout. Zaměstnanci se i v tomto případě rozdě-



lili na polovinu. Jedna polovina je nespokojena s vybavením pracoviště, a ta druhá je naopak spokojena se vším, neboť neuvedla nic jiného.

**„Na pracovišti převažuje dobrá komunikace a spíše neformální vztahy.“** Odpovědi u otázky č. 11 byly velmi rozdílné. Více jak polovina zaměstnanců je s komunikací a předáváním zpráv relativně spokojena, ale zbytek je spíše nespokojen. A pokud se podíváme na následující otázku č. 12, zjistíme, že ne malé množství zaměstnanců, je názoru, že přístup nadřízených není ke všem stejný. Tuto průzkumnou otázku tedy zamítám. Správně je pouze fakt, že na pracovišti jsou spíše formální vztahy, neboť si většina zaměstnanců tyká, někteří i s nadřízenými.

**„Skutečnost, že podnik je rodinného typu považují zaměstnanci za výhodu.“** Bohužel ani tuto průzkumnou otázku nelze potvrdit. Zde je rozhodnutí vcelku snadné, neboť počet zaměstnanců, kteří rodinnou základnu považují za nevýhodu je vyšší než těch, kteří ji považují za výhodu. Pro velké procento zaměstnanců je rodinná základna nepodstatná a nemá vliv na podnikání. I když je to názor v podstatě neutrální, dle mého názoru se přiklání k tomu, že je to spíše nevýhoda.

**„Zaměstnanci jsou s hodnotami podniku dobře seznámeni a ztotožnění.“** I tady bylo díky neexistenci etického kodexu velmi těžké zjistit, jak jsou zaměstnanci seznámeni a ztotožnění s hodnotami podniku. Mnoho zaměstnanců si vybralo hodnoty mnou předem navržené, a zbytek nenapsalo nic. Z toho usuzuji spíše jejich neznalost. Poslední průzkumnou otázku tedy zamítám.

## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit stav a úroveň podnikové kultury ve dvou rodinných firmách a následně navrhnout soubor opatření k jejímu zlepšení a ke zlepšení celkové konkurenceschopnosti podniku. Součástí bude také ekonomické vyjádření navrhovaných změn. Zkoumané podniky byly vybrány nejen pro jejich rodinný charakter, podobnou střední velikost, ale také z důvodu dlouholeté tradice v mém rodném městě. Firmu Dadka navíc vlastní má rodina, takže ji znám velmi dobře, nejen z pozice člena rodiny, ale také jako zaměstnanec.

V první části jsem se věnovala literární rešerši, ve které jsem se snažila objasnit všechny základní pojmy ohledně podnikové kultury a rodinného podnikání. Získané poznatky jsem následně využila také v praktické části jak při tvorbě dotazníků, tak při výsledném hodnocení. V praktické části jsem nejprve krátce charakterizovala oba zkoumané podniky, a následně jsem zpracovala získané dotazníky. Výsledky jsem pak pro lepší představu zaznamenala do grafů, slovně okomentovala a celkově zhodnotila. Dalším krokem bylo navržení vhodných změn, které by měly vést ke zlepšení podnikové kultury. Některá doporučení byla shodná pro oba podniky, další byla pak konkrétnější. Na závěr praktické části jsem potvrdila či zamítla předem určené průzkumné otázky pro každou firmu zvlášť, i když výsledky byly v mnoha případech dost podobné.

Ze získaných výsledků vyšlo najevo, že podniková kultura v obou rodinných firmách není příliš silná. Je zde spousta nedostatků, na kterých ale firmy mohou postupně pracovat. Navrhla jsem proto několik změn, které by oba podniky měly provést, pokud o zlepšení stojí. Jako hlavní problém bych viděla úroveň komunikace, hlavně v předávání zpráv, které se ke zaměstnancům dostanou pozdě, nebo vůbec. Vyřešit by to tak měly porady, na kterých se mimo jiné zaměstnanci dozví také o úspěších firmy, které by je měly dále motivovat v práci. Dalším problémem je neexistující etický kodex, díky čemuž zaměstnanci víceméně neznají hodnoty firmy a nemůže tak dojít ke správnému a potřebnému ztotožnění. Kodex samozřejmě sám o sobě nic změnit nedokáže, proto je velmi důležitá i forma seznámení s ním.

Podniková kultura obou firem samozřejmě není plná jen nedostatků. Na dobré úrovni je atmosféra na pracovišti. Zaměstnanci mezi sebou mají spíše neformální a přátelské vztahy. Firma by je proto měla ještě více podporovat například zavedením dalších firemních akcí.

Ani v jednom z podniků ještě nikdy nebyla podniková kultura nijak zkoumána, a vedení ji spíše neřešilo. Ze získaných výsledků a navržených doporučení, které budou mít oba podniky k nahlédnutí a prostudování, si tak mohou uvědomit, co a jak je potřeba zlepšit. Je však pouze na nich, jestli doporučené změny opravdu provedou nebo se spokojí se současným stavem.

## 7 Literatura

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BECK, Jiří a Karel HLAVATÝ. *Management inovací v teorii, praxi a ve výuce*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2007. ISBN 978-80-86847-27-6.
- BROOKS, Ian a Ivan NOVÝ. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6763-9.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- Čím se zabýváme. *Pekařství Nikl* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: [http://pekarstvi-nikl.cz/#!/pageAbout\\_us](http://pekarstvi-nikl.cz/#!/pageAbout_us)
- DRENNAN, David. *Transforming company culture: getting your company from where you are now to where you want to be*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1992, xiv, 299 p. ISBN 00-770-7660-5.
- HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč: Profess Consulting, 2008. ISBN 978-80-7259-062-9.
- KORÁB, Vojtěch. *Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje: Small and medium-sized family owned enterprises and perspectives of their development : teze přednášky k profesorskému jmenovacímu řízení v oboru Odvětvová ekonomika a management*. Brno: VUTIUM, 2008, 25 s. ISBN 978-80-214-3584-1.
- KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.
- KOWALIKOVÁ, Petra, Anna PAPŘOKOVÁ a Markéta JANÍKOVÁ. *Firemní kultura*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2013, 171 s. ISBN 978-80-248-2982-1.
- 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.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKEŠ, Martin a Ivan NOVÝ. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 261 s. ISBN 80-726-1125-9.

- MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. *Podniková kultura*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 132 s. ISBN 978-80-86730-65-3.
- NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- O nás. *DADKA VRACOV* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.dadka.cz/inshop/scripts/shop.aspx?action=showquickorder>
- ODEHNALOVÁ, Pavla. [online]. 2007 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.inovace.cz/novinky/741-podnikova-kultura-ii-silna-versus-slaba-podnikova-kultura>
- ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.
- RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Rodinné podnikání - zdroj rozvoje obcí*. 1. vydání. V Liberci: Technická univerzita, 2015. ISBN 978-80-7494-245-7.
- ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3., rozš., (1. v nakl. Key Publishing). Ostrava: Key Publishing, 2007. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-45-8.
- STRÁŽOVSKÁ, Lubomíra a Elena STRÁŽOVSKÁ. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint, 2002. ISBN 80-890-8500-8.
- STÝBLO, Jiří. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. Eupress. ISBN 978-80-7408-032-6.

# **Přílohy**

## A Dotazník

Vážení zaměstnanci,

Jmenuji se Andrea Polanská a jsem studentkou 3.ročníku bakalářského studia na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně a chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako materiál ke zpracování mé bakalářské práce. Práce se zabývá specifiky podnikové kultury v rodinných firmách a jejího vlivu na úspěšnost podniku ve kterém pracujete. Zaručuji, že odpovědi budou zcela anonymní a budou sloužit pouze jako materiál pro moji práci. V případě dotazů mě můžete kontaktovat na tel: 724754536

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Polanská Andrea

1. Jaká převažuje atmosféra ve Vaší firmě?
  - a) Přátelská (výborná)
  - b) Dobrá
  - c) Konfliktní
  - d) Často stresová
2. Tykáte si vzájemně s kolegy?
  - a) Ano se všemi, i s nařízenými
  - b) Ano se všemi kromě nařízených
  - c) Jen s některými
  - d) Ne, s nikým
3. Jste spokojen/a se zaměstnáním v této firmě (kolektiv, atmosféra, mzda, vedení, obsah práce atd.)?
  - a) Ano, rád/a se zmíním kde pracuji
  - b) Spíše ne, o tom kde pracuji nerad/a mluvím
  - c) Je mi jedno kde pracuji
4. Jste ochoten/ochotna udělat pro firmu něco nad rámec svých pracovních povinností?
  - a) Ano, ale jen za příplatek
  - b) Ano, klidně i zadarmo, pokud to příliš neomezí můj volný čas
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
5. Umožňuje Vám firma další vzdělávání a zdokonalování (např. počítačové kurzy, školení na nových strojích atd.)?
  - a) Ano, rád/a se učím novým věcem
  - b) Ano, umožňuje, ale nemám zájem
  - c) Ne, ale uvítal/a bych to
  - d) Neumožňuje
  - e) Nevím o tom
6. Co Vám chybí při výkonu práce? (pokud označíte více odpovědí, prosím očís-  
lujte je, 1-to co chybí nejvíce atd.)

- Lepší pracovní podmínky (stroje, prostředí)
  - Vyšší mzdové ohodnocení
  - Uznání a pochvala
  - Lepší pracovní doba
  - Nic mi nechybí, jsem spokojen/a
7. Je pro Vás současná mzda a případné příplatky (za přesčasy, práci navíc) vyhovující a zároveň motivující v této firmě zůstat?
- a) Ano, jsem spokojen/a
  - b) Jen částečně, mohly by být vyšší
  - c) Nevyhovuje mi to, ale dokud nepřijde nic lepšího, v této firmě zůstanu
  - d) Ne, přemýšlím o změně zaměstnání
8. Existuje ve Vaší firmě etický kodex?
- a) Ano
  - b) Nevím o něm
  - c) Ne
9. Pokud existuje, jak jste s ním byli seznámeni?
- a) Velmi podrobně
  - b) Jen částečně, v rychlosti
  - c) Vůbec jsme nebyli seznámeni
10. Jaké jsou firemní hodnoty Vaší firmy? (něco, co sdílí všichni zaměstnanci firmy - např. spokojenost zákazníka, profesionalita, kolegiálnost, preciznost, ochota, spolehlivost, vyřízení zakázky včas..) *Klidně více možných odpovědí*
- 
- 
- 
11. Jak probíhá ve Vaší firmě komunikace a předávání zpráv?
- a) Výborně, vždy se dozvím to, co potřebuji včas od nadřízeného
  - b) Přijatelně, dříve či později se ke mně informace donesou
  - c) Špatně, vše se dozvím až na poslední chvíli, nebo vůbec
  - d) Hrozně, na vše se musím ptát sám/sama
  - e) Vše se dozvím díky „chodbové komunikaci“
12. Myslíte si, že způsob komunikace vedení k zaměstnancům je stejný pokud se jedná o běžného pracovníka, tak i rodinného příslušníka pracujícího v podniku?
- a) Ano, určitě je stejný
  - b) Nevím, nejsem u všech rozhovorů
  - c) Ne, vidím tam rozdíly
13. Myslíte si, že je pro společnost rodinná základna spíše výhodou nebo nevýhodou?
- a) Určitě výhodou
  - b) Spíše výhodou (rodinná soudržnost)
  - c) Nevím, myslím, že na tom moc nezáleží
  - d) Spíše nevýhodou (konflikty v rodině)

- e) Určitě nevýhodou
14. Dodržují se ve Vaší firmě nějaké tradice (např. vánoční večírek, oslavy, zvyky na pracovišti atd.)?
- a) Ano, jaké? \_\_\_\_\_
- b) Ne
15. Pokud ano, účastníte se?
- a) Ano
- b) Jen někdy
- c) Ne
16. Jste spokojen se vzhledem a vybavením (např. kvalita strojů, prostory ve kterých pracujete, sociální zařízení, jídelna, šatny atd.) Vaší firmy?
- a) Ano velmi
- b) Ano, ale mohlo by to být ještě lepší
- c) Spíše ne
- d) Vůbec ne
17. Co Vám v pracovním prostředí nevyhovuje nebo chybí? (pokud označíte více prosím seřadit, 1- nejvíc nevyhovuje, 4- nejmíň nevyhovuje)
- Čistota
- Klimatizace
- Umístění pracoviště
- Vybavení pracoviště
18. Chtěl/a byste ve firmě něco změnit?
- \_\_\_\_\_
19. Měl/a byste zájem o více společných firemních akcí na utužení kolektivu (teambuilding)?
- a) Ano, se spolupracovníky mám přátelský vztah a takové akce bych uvítala
- b) Spíše ano, záleží o jakou akci by se jednalo
- c) Spíše ne, svůj volný čas chci trávit i s jinými lidmi
- d) Ne
20. Pokud jste na předešlou otázku odpověděl/a ano, o jaký typ akce byste měl/a zájem?
- \_\_\_\_\_
21. Jaké je Vaše pohlaví?
- a) Žena
- b) Muž
22. Jaký je Váš věk?
- a) 20 – 30 let
- b) 31 – 41 let
- c) 42 – 52 let
- d) 52 a více let
23. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?



- a) Vyučen/a
- b) Střední s maturitou
- c) Vyšší odborné
- d) Vysokoškolské

24. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 - 6 let
- d) 7 a více

25. Kolikáté je to Vaše zaměstnání?

- a) První
- b) Druhé nebo třetí
- c) Vystřídal/a jsem spoustu zaměstnání