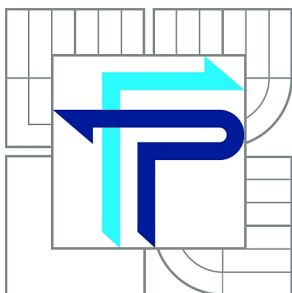


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ NA PRACOVÍŠTI

CONFLICT RESOLUTION IN THE WORKPLACE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. VERONIKA JAKEŠOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jakešová Veronika, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Řešení konfliktů na pracovišti

v anglickém jazyce:

Conflict Resolution in the Workplace

Pokyny pro vypracování:

Úvod do problematiky, cíle práce

Přehled teoretických poznatků z dané oblasti

Analýza konkrétní situace

Návrhy řešení

Závěr, možnosti realizace návrhů

Literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vyd. Praha. 225s. 1994. ISBN 80-7175-010-7.

ČAKRT, M. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Nakladatelství management press. Praha. 2000. 180s. ISBN 80-85943-81-6.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KŘÍŽKOVÁ, K. a PAVLICA. Management generových vztahů. 153s. 2004. ISBN 80-7261-117-8.

WHITMORE, J. Koučování. . 2009. 122s. ISBN 978-80-7261-209-3.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.05.2011

Abstrakt

Tato práce se zabývá analýzou současného stavu firmy Antonín Král, zhodnocením situace a návrhem řešení zjištěných problémů, kterými jsou konflikty na pracovišti, absence a nezapojení zaměstnanců do života firmy. První část je zaměřená na vysvětlení pojmů týkajících se této tematiky. V druhé části je dále představena firma Antonín Král, je provedena analýza v této společnosti, jsou vyhledány nedostatky. Výsledkem je pak návrh řešení problémů s absencí a zavedení firemních porad. Pro podporu lepšího řešení konfliktů na pracovišti jsem navrhla samostatnou příručku pro řešení konfliktů na pracovišti.

Abstract

This thesis deals with analysis of the current situation in the firm Antonín Král. Then the evaluation of the firm, and the proposals of improvement. Expecially of the conflicts in the workplace and absence from work. First part is focused on explication of the facts. The second part deals with Antonín Král company introducing and analysis of this company. By this analysis are discovered deficiencies. The last part contains my proposals to solve absence, conflicts and how to involve employees in to the firm. Conclusion is the Brochure of solution of conflict on workplace.

Klíčová slova

Tým, týmová práce, konflikt, vedení lidí, řešení problémů.

Keywords

Team, Teamwork, Conflict, People-leading, problem resolving.

Bibliografická citace

JAKEŠOVÁ, V. Řešení konfliktů na pracovišti. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 79 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 17. 5. 2011

.....

Poděkování

Děkuji touto formou vedoucímu mé diplomové práce panu Jiřímu Pokornému, za odborné vedení a cenné rady při zpracovávání mé práce, a motivaci, kterou mi po celou tu dobu dodával.

Dále také děkuji firmě A. Král, za ochotu a materiály poskytnuté ke zpracování diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat mé rodině, za veškerou podporu během studia.

Obsah

Úvod.....	11
Cíl a metodika práce	12
1 Teoretická část.....	13
1.1 Konflikty	13
1.1.1 Co způsobuje konflikty.....	13
1.1.2 Předmět sporu	14
1.1.3 Kolik je v sázce.....	14
1.1.4 Typy pracovních konfliktů.....	15
1.2 Mezi-skupinové konflikty	18
1.3 Kolektivita – subjektivita	19
1.4 Manažer jako kouč	19
1.4.1 Chování manažera.....	21
1.5 Stanovení cílů.....	23
1.6 Brainstorming.....	25
1.7 Podstata změn.....	26
1.8 Maslowova teorie	27
1.9 Metodika výzkumu ve společnosti A. Král.....	29
1.9.1 Prameny analýzy podniku a dokumentárního výzkumu.....	29
1.9.2 Pozorovací techniky.....	31
1.9.3 Ostatní techniky	33
1.9.4 Zvolená dotazníková forma	34
1.10 Konverzace.....	38
1.10.1 Efektivní konverzace	39
2 Analýza problému a současné situace	41

2.1	Historie firmy	41
2.2	Vztahy se zákazníky	42
2.3	Poskytované služby	43
2.3.1	Prodejna	43
2.3.2	Malířství - dílna	44
2.4	Certifikáty	45
2.5	Zaměstnanci	47
2.5.1	Věkové složení zaměstnanců	51
2.6	SLEPT analýza	52
2.7	S W O T analýza	56
2.8	Vyhodnocení dotazníků	57
2.8.1	Vztah k podniku	57
2.8.2	Vztah k vedení firmy	59
2.8.3	Vtažení do života firmy	61
2.8.4	Celkové vyhodnocení otázek	63
2.8.5	Vyhodnocení jednotlivých otázek	64
2.8.6	Výsledek dotazníkového výzkumu	65
2.9	Analýza dalších zjištěných informací	65
3	Vlastní návrhy	67
3.1	Absence – najmutí brigádníků	67
3.2	Vtažení zaměstnanců do života firmy	72
3.2.1	Řešení a předcházení konfliktům	74
3.3	Celkové náklady návrhů	75
	Závěr	76
	Zdroje	77

Seznam obrázků.....	78
Seznam tabulek.....	78
Přílohy.....	79

Úvod

V každé společnosti existuje kolektiv lidí. Ať už jde o situace z běžného života, například kolektiv dobrovolných hasičů, tak i v profesionální sféře vznikají kolektivy a to kolektivy pracovní. Kolektiv je skupina lidí, která má společný cíl, a tím je dosažení určitého pracovního výkonu. Tato skupina lidí je vytvořena uměle, tito lidé si většinou nevybírají jeden druhého, jsou sobě jaksi přiřazeni. Proto musíme mít na paměti, že tito lidé nejsou stejní, každý je individuální a proto mezi nimi může docházet ke konfliktům.

Konflikt není nic neobyčejného. Každý den se každý z nás dostává do určitého typu konfliktu. Na pracovišti je třeba ale tyto konflikty korigovat a tento tým udržovat, protože jak už jsem zmínila, tým má za úkol dosáhnout určitého cíle, proto je potřeba nějak tuto práci dovést do konce, a udržet tento tým pohromadě po celou dobu výkonu práce.

Konflikt není nic neřešitelného, každý problém má své řešení. Proto se ve své práci budu zaměřovat právě na řešení konfliktů, které můžou na pracovišti nastat, případně řešit ty konflikty, které již opravdu nastaly.

Je také velmi důležité zaměstnance zapojit do dění firmy. Je důležité, aby pro firmu ne jen odváděli zadanou práci, ale jakým si způsobem i pro firmu žili a do práce vkládali kousek sebe. Zaměstnanci by měli být dostatečně motivováni pro práci, aby byly dostatečně loajální. I když v dnešní době lidskou činnost stále více nahrazují stroje, jsou zde jisté lidské dovednosti, které jsou stroji nenahraditelné.

Cíl a metodika práce

Cílem mé práce je zvýšení efektivity práce. Tohoto zvýšení chci dosáhnout na základě nalezení problémů ve firmě, zabraňujících vysoké efektivitě práce, a návrhem řešení, které pomohou tyto nedostatky eliminovat a zvýšit efektivnost. Vybrala jsem si firmu Antonín Král, která působí v oblasti stavebnictví. Stavebnictví je obor, kde je potřeba pracovat v týmu. Tito lidé jsou v neustálém kontaktu celou pracovní dobu a je velmi důležité, aby mezi nimi panovaly dobré vztahy, protože by si navzájem v práci měli pomáhat, nebo častokrát práce jednoho závisí na odvedené práci druhého. Tato firma má specifický kolektiv tvořený z dělníků, kterými jsou zedníci, obkladači a pomocníci a dále pracovníci prodejny a účtárny.

Nejprve je zapotřebí provést analýzu v této firmě, ta je provedena na základě dotazníků a osobního pohovoru ve společnosti. Detailním prozkoumáním této společnosti jsem dospěla k nedostatkům, které je potřeba vylepšit. Tyto nedostatky se týkají týmové práce a konfliktů, ke kterým dochází na pracovišti, častá absence a nedostatečné zapojení zaměstnanců do života firmy. Na základě poznání konkrétní situace firmy jsem vytvořila dotazníky, provedla jejich vyhodnocení a dále navrhla řešení.

Řešením je návrh jak snížení absence a zapojení zaměstnanců do života firmy, tak dále samostatný dokument, který bude umístěn na pracovišti, a který bude sloužit k řešení těchto konfliktů, ke kterým dochází.

1 Teoretická část

1.1 Konflikty¹

O definice konfliktu není v odborné literatuře nouze. Slovo samo je latinského původu, *conflictus*, znamená srážku. Má předponu *con*, znamenající spolu, s něčím a kořen odvozený od slovesa *fligo*, udeřit, uhodit, odvozeně pak někoho něčím zasáhnout. Klasickou definici konfliktu podává Morton Deutsch. Konflikt charakterizuje jako „situaci, v níž nastávají nekompatibilní aktivity. Je to aktivita, která je nekompatibilní s jinou, brání, znesnadňuje, přináší obtíže, zraňuje anebo jiným způsobem ji činí méně účinnou.“

Především konflikt musí být zmatněnými stranami vnímán a pocíťován. Existence nebo neexistence konfliktu je tedy záležitostí prožitku.

1.1.1 Co způsobuje konflikty

Vedoucí pracovníci mívají často sklon vinit z nastalých konfliktů své podřízené a jejich osobní negativní vlastnosti. Je pravda, že všichni jsme jistě v životě potkali řadu nepříjemných lidí, s nimiž se nám nedařila prakticky žádná rozumná dohoda. Lze ale dokázat že většina příčin konfliktů tkví spíše v obtížných situacích, do nichž se dostávají zcela normální lidé. Použijeme-li nejdříve tuto perspektivu a pokusíme-li se konflikty interpretovat tímto způsobem, než je vykládat jako výsledek působení obtížných, hádavých, nepřejících a jinak obtížných lidí, pokročíme možná o hodný kus kupředu v jejich porozumění a následném řešení. V organizacích vždy existují oddělení, pracoviště a pracovní místa, která v sobě mají již od počátku zabudován vysoký konfliktový potenciál. Ani ten nejvstřícnější a nejkooperativnější člověk by zde nebyl schopen trvale pracovat bez sebemenšího střetu, nedorozumění nebo rozmíšky. To bychom měli mít na paměti především ze dvou důvodů.

¹ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. s. 18 -19

Za prvé, většinou bývá jednodušší změnit pracovní sumaci než změnit či vyměnit lidi. Manažer má prostě k dispozici určitý okruh lidí a jenom pramalou možnost jejich složení jednostranně v podstatnějším měřítku a v přijatelném čase změnit. Za druhé, manažer si většinou vyslouží spíše pověst nespravedlivého člověka, pokud má sklon označovat lidi na obtížných a komplikovaných místech jako „problémové“.

1.1.2 Předmět sporu

Lidé mívají sklon intuitivně situovat sporné záležitosti na pomyslnou osu vymezenou dvěma extrémy. Na jednom konci leží principiální a zásadní záležitosti, které jsou nedělitelné, a není možno z nich naprosto nic slevit, a na druhém konci leží dělitelná či pragmatická témata, z nichž je možno za jistých okolností částečně slevovat a dosahovat o nich dohody. Zásady jsou zásadami proto, že jsou celostní a nedělitelné. Nemíváme jich mnoho a o nich se nediskutuje. Nemusí jít například hned o otázky života a smrti, existenci či neexistenci zemí či národů. O zásady může jít i v podnikové praxi.

Tím, že se z předmětu sporu učiní principiální záležitost, se řešení konfliktu většinou napomáhá. Zásady buď dodržujeme, nebo riskujeme vlastní identitu a věruhodnost. V některých otázkách je vyhocení na úroveň etických imperativů a na místě a dichotomické rozhodování buď, anebo je nevyhnutelné. Častější je ovšem případ, kdy se zásadovost používá jenom jako prostředek k tomu, aby se strany mohly hlouběji zakopat ve svých pozicích a vylepšit svou vyjednávací pozici. Takový vývoj bývá nebezpečný, protože se může obrátit proti tomu, kdo jej použije, tím, že celou záležitost přivede do patové situace.

1.1.3 Kolik je v sázce

Čím více mohou strany ztratit, tím menší je šance konflikt vyřešit. Jak jsme viděli, například zřeknutí se vlastních zásad se může téměř rovnat ztrátě identity, kusu sebe sama. Čas od času můžeme být svědky podobných situací při zavádění změn ve firmách. Lidé se většinou nebrání změnám proto, že by byli odjakživa konzervativní

staromilci nebo se báli naučit se něco nového. Mnohem spíše se tak chovají z pocitu zásadního konkrétního ohrožení, například z obavy ze ztráty zaměstnání. Čím větší je pocit subjektivní újmy, tím více se lidé brání zuby nehty, tím méně jsou ochotni jednat a podívat se na věci rozumně. Řešením například není ustoupit od změn ale začít se zabývat vnímáním ztráty nebo rizika.

1.1.4 Typy pracovních konfliktů²

Osobní mezilidský konflikt se odehrává mezi nejméně dvěma jedinci, kteří vnímají své činy jako navzájem se vylučující soupeření o jedny a tytéž nedostatkové cíle. Osobní konflikt má, jak jsme již viděli, svou rovinu věcnou, zpravidla zásadní nesoulad cílů, postupů, hodnot či postojů, a potom svou rovinu emocionální, to je osobní antipatie aktérů jako lidských bytostí.

Bez ohledu na to, jak a kdy byl zažehnut, má každý mezilidský konflikt nějakou příčinu. Mezi nejčastější příčiny osobních konfliktů patří:

1. Nedorozumění

Nedorozumění nastává tehdy, kdy jednání nebo záměr jedné strany jsou druhou pochopeny jinak, než bylo zamýšleno.

2. Lhaní (neupřímnost)

Lež je zaručeným zdrojem konfliktu. Když lidé neříkají pravdu, je prakticky jisté, že dříve či později mezi nimi nastane konflikt. Nemusí to vůbec být nějaká nehorázná lež, často stačí k vyvolání konfliktu polopravda, zamlčení nějaké části skutečnosti.

3. Nedbalost

Mnoho konfliktů povstává z prostého zanedbání něčeho, co od nás druhý očekává. Nesplněné sliby, nenaplněná očekávání, vyhýbání se odpovědnosti, to všechno jsou

² ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. s. 39 - 45

potenciální zdroje konfliktu. To, co neuděláme, může mít stejný význam pro vznik konfliktu, jako to, co uděláme špatně.

4. Záměr

Naše záměry mohou stejně dobře sloužit vyřešení konfliktu jako jeho vyvolání. Je-li naším úmyslem druhému člověku porozumět, jednat v zájmu nás obou, můžeme konfliktu ve většině případů předejít. Chceme-li to však tomu druhému „ukázat“, „natřít“, „dát na pamětnou“, můžeme si být jisti, že budeme mít brzy na krku konflikt. Vůbec při tom nezáleží na tom, jak spravedlivé je naše rozhořčení, jak oprávněná je naše reakce a zasloužená je lekce, kterou chceme uštvědit.

Je pro mnohé neradostnou pravdou, že bez ohledu na naše důvody, jakmile jsou naše úmysly jiné než šlechetně chápající a dopouštějící, nacházíme se na cestě k rozepři, spíše než k usmíření.

5. Bezvýhradná investice do vlastního postoje nebo přesvědčení

Dalším zdrojem konfliktu, který nejednou přerůstá ve velkou válku, je střet přesvědčení nebo souboj ideologií. Nejednou se stává, že lidé své bytí, podstatu, samu existenci (profesionální či jinou) spojí s určitým názorem, filozofií, politickým přesvědčením nebo směrem či nějakým morálním postojem. Dojde-li ke kolizi dvou lidí, ztělesňujících takto odlišné světy, dvou, kteří jsou si naprosto jisti svou pravdou, není konflikt asi příliš daleko, a to bez ohledu na to, je-li vyznávaný názor upřímný anebo póza.

6. Nejasné hranice „osobního prostoru“

Každá kultura různě vymezuje „bublinu“ osobního prostoru, jejíž překročení vyvolává negativní pocity. Například se ví, že v arabských zemích je tato „bublina“, do níž nesmí nikdo cizí bez svolení vniknout, menší než například ve Skandinávii. Podobně jako existuje soukromý fyzický prostor, je přítomen i prostor psychický, který pokládáme za soukromý a který si chráníme. Je známo, že introvertní lidé si toto své „území“ více střeží a nechávají si toho pro sebe více než osoby extrovertní. Introverti proto hůře snášejí, když se určité záležitosti dostanou na světlo či když se k nim někdo nešetrně

přiblíží. I extroverti mají samozřejmě svá chráněná intimní hájemství, jenom méně rozsáhlá. Nejasné vymezení tohoto privátního území, toho, jak daleko je dovoleno zajít, může vést k tomu, že ostatní lidé budou čas od času nechtěně překračovat jeho hranice. Nejasná definice toho, co chceme a nechceme, co si přejeme a nepřejeme, je poukázkou na brzký konflikt. Tím, nás někdo začne „využívat“ nebo „zneužívat“, šlápne nám na „kuří oko“, jenom dláždíme cestu velmi osobně zabarvenému sporu.

7. Strach

Nějaký druh obavy či strachu je dalším kořenem mnoha konfliktů. Strach a nejistota mohou stát za neupřímností, za oddáním se „jediné správné“ myšlence či ideologii, za nejasným vymezením hranic, kam smějí ostatní zajít, a za mnoha projevy nedostatečné komunikace. Téměř každý, kdo se ocitne v konfliktu, se cítí tak či onak ohrožen. Možná máme za to, že být upřímní se nevyplácí, protože se tak stáváme zranitelnými, obáváme se toho, že úplná otevřenost by mohla vyvolat nevraživost, odmítnutí, třeba i odplatu. Pracovníci někdy popírají, že jsou v práci nespokojeni, v obavě, že přijdou o prémie, nebo dokonce o místo. Bojí se, že by nesehnali nic lepšího či alespoň stejně dobrého a současný vrabec v hrsti je lepší než nejistý holub na střeše.

8. Postranní úmysly

Postranní úmysly přicházejí ke slovu v situaci, kdy jedna strana má zájem na něčem, co nechce před druhou odhalit či přiznat. Postranní zájmy se vyskytují ve dvou podobách: vědomé a nevědomé. Škodlivé jsou však obě formy stejně.

Příkladem vědomého postranního úmyslu je například převzetí zahraniční firmy působící v podobném oboru, ale ne v první řadě proto, aby byly využity její kapacity, ale aby se zlikvidovala konkurence a převzal její domácí trh. Nevědomé postranní úmysly je nesnadné identifikovat, protože o nich zpravidla neví ani jejich nositel. Nejčastěji se projevují v konfliktu osobností, nesouladu individuálních charakteristik, v tom, že to mezi lidmi nějak nehraje.

1.2 Mezi-skupinové konflikty³

Mezi-skupinový konflikt potřebuje ke svému vzniku tři složky:

- Skupinovou identifikaci
- Pozorovatelné rozdíly mezi skupinami
- Flustraci.

Za prvé, členové skupin se musí vnímat jako příslušníci jednoznačně identifikovatelné skupiny oddělení, pracoviště, útvaru, odboru apod. za druhé, mezi skupinami musí být jasně pozorovatelný a empiricky doložitelný rozdíl. Nezáleží na tom, jak je podstatný či okrajový. Někdy to může být zcela nahodilá okolnost, že skupiny jsou například na jiném poschodí, v jiné budově apod., až po velmi zásadní věci, jako je vzdělání, typ práce (například manuální versus duševní), demografické znaky a jiné. Pro možnost vzniku konfliktu je nutná schopnost vnímat, jak a v čem je „naše“ skupina odlišná ve srovnání s jinou skupinou.

Třetí přísadou je frustrace. Předpokládá to takový stav, má-li jedna skupina dojem, že když dosáhne svého cíle, jiná skupina jej dosáhnout nemůže, a naopak. Její úsilí je zablokováno.

K tomu, aby se vyvinul mezi-skupinový konflikt, nemusí být frustrace příliš intenzivní a potřeba, které jsou akcí protistrany zmarňeny, mohou být pouze potencionální. Podmínky pro frustraci jsou dány, když jedna skupina dosahuje svých cílů na účet skupiny jiné.

Podobně jako konflikty mezi jednotlivci mají i konflikty mezi skupinami svůj předvídatelný průběh a dynamiku. Také zde platí, že určitá úroveň napětí mezi skupinami, soupeření či konkurence jsou prospěšné jejich výkonnosti. S tím, jak vzrůstá jejich angažovanost a snaha dosáhnou svých cílů, může jejich soupeření přerůst ve

³ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. s. 45

snahu obracet své úsilí vůči soupeřící skupině a zablokovat její snahy o dosažení jejich vlastních cílů.

1.3 Kolektivita – subjektivita⁴

Z čistě technického hlediska lze každý lidský kolektiv – ať již jde o „lokální“ skupiny na úrovni rodiny či pracovního týmu, anebo o „globální“ společenství, jaká představuje stát, společenská třída apod. vymezit jako celek složený z určitého množství jedinců. Kolektivy jsou zároveň prostředím, v jehož rámci se mohou jedinci – individuální subjekty – projevovat a realizovat. Jinými slovy řečeno, stejně jako nejde uvažovat o kolektivech bez ohledu na jednotlivce, z nichž jsou složené, nelze přemýšlet o lidských subjektech mimo kolektivy a skupiny, jejichž jsou členy.

Z hlediska sociologického i psychologického však žádný kolektiv není pouhým konglomerátem jednotlivců. Je to systém, jehož existence je zajišťována různými „kohézními“ silami a mechanismy (solidaritou, loajalitou, společnými zájmy, pocitem spolupatříčnosti, sympatiemi atd.). V tomto směru je nutné zajišťovat učení – tj. rozvoj skupin jako celků i jejich individuálních členů – podporou dostředivých sil a eliminací odstředivých tendencí (konflikty, nepřátelství, nezájem o skupinu apod.)

1.4 Manažer jako kouč⁵

Název kapitoly obsahuje zdánlivý paradox, protože manažer tradičně rozhoduje o platech, odměnách, postupu i trasech. Paradox je to ovšem pouze tehdy, pokud jste přesvědčeni, že jediný možný způsob motivace spočívá v aplikaci metody cukru a biče.

Chcete-li používat koučování na pracovišti opravdu dobře, vztah mezi koučem a koučovaným musí být vztahem dvou partnerů společně usilujících o dosažení cíle. Musí to být vztah založený na vzájemné důvěře na pocitu jistoty a bezpečí a na minimálním

⁴ KRÍŽKOVÁ, K. a PAVLICA. *Management generových vztahů*. s. 121

⁵ Tamtéž. s. 35- 37

nátlaku. Peníze postup a tresty sem nepatří, protože mohou takovýto vztah pouze narušit.

Může tedy manažer vůbec být koučem? Je-li opravdu dobrý, pak ano. Musí ovšem mít vlastnosti a schopnosti špičkového manažera: musí se umět vcítit do situace druhých lidí, být objektivní a upřímný vůči sobě samému, být objektivní a nestranný, být ochotný jednat se svými lidmi ve většině případů naprosto jinak než dosud. Musí umět najít svůj vlastní způsob koučování, protože dobrých příkladů, které by mohl využít, existuje málo. Musí být schopen překonat počáteční odpor některých lidí, nedůvěřivých vůči všemu novému v managementu, kteří se mohou obávat zvýšené osobní odpovědnosti, kterou tento styl řízení přináší. Tyto problémy lze předvídat a koučováním poměrně snadno odstranit.

Pokud bychom si znázornili různé styly managementu nebo komunikace v přehledném schématu, na jednom pólu bude autokratický styl řízení, na druhém styl laissez faire.

Tabulka 1 - Tradiční management

Šéf má pocit, že má věci pod kontrolou	Podřízený si není jist, zda může nebo nemůže samostatně rozhodovat a jednat	Šéf i podřízený mají pocit, že jsou zapojeni. Rozhodování může být pomalé	Podřízený má pocit, že musí rozhodovat nebo převzít odpovědnost	<i>Dopady na aktéry</i>
Přikazuje	Přesvědčuje	Diskutuje	Zříká se	<i>Chování šéfa</i>

Zdroj: KRÍŽKOVÁ, K. a PAVLICA. *Management generových vztahů*. s. 32

1.4.1 Chování manažera⁶

- Přikazuje:

S přikazováním se pojí ještě jeden problém – schopnost zapamatovat si. Jednoduše řečeno, nedokážeme si příliš dobře zapamatovat to, co nám někdo říká. Následující tabulka téměř zdomácněla v materiálech, které dostávají účastníci různých kursů a seminářů. Přesto ji zde uvádím, protože je velmi užitečná. Tato tabulka přináší část výsledků výzkumu realizovaného firmou IBM. Tyto výsledky později potvrdil další výzkum provedený v UK Post Office. Při těchto výzkumech byla skupina lidí náhodně rozdělena na tři podskupiny.

Každá podskupina se měla naučit stejné jednoduché věci, ale pomocí jiné vyučovací metody. Výsledky hovoří samy za sebe. Pro nás je zajímavé zejména to, jak dramaticky se sníží vybavovací schopnost (ve srovnání s jinými postupy), když se lidem něco pouze říká.

Tabulka 2 - Pamatování informací

	Sdělit	Sdělit a ukázat	Sdělit, ukázat a nechat vyzkoušet
Po 3 týdnech si vybaví	70%	72%	85%
Po 3 měsících si vybaví	10%	32%	65%

Zdroj: KŘÍŽKOVÁ, K. a PAVLICA. *Management generových vztahů*. s. 33

⁶ KŘÍŽKOVÁ, K. a PAVLICA. *Management generových vztahů*. s. 32-33

- Přesvědčuje

Napravo od prikazování se na kontinuu způsobů řízení nachází přesvědčování. Vedoucí předloží svůj návrh a pokouší se nás přesvědčit, jak skvělý tento návrh je. Víme své a nechceme ho zbytečně provokovat. Zdrženlivě se usmíváme a plníme jeho instrukce. Přestože vše působí poněkud pokrytecky, situace může být příjemnější, než když šéf pouze prikazuje, a vyvolává dojem větší demokratičnosti. Je tomu tak ale doopravdy? Nakonec stejně děláme přesně to, co šéf chce, a vklad z naší strany je minimální. Ve skutečnosti se nezměnilo téměř nic.

- Diskutuje

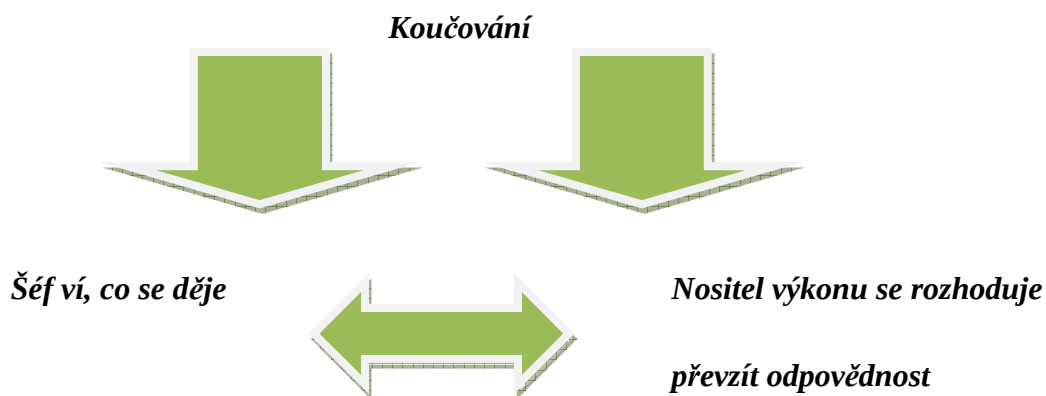
Ještě více vpravo se na kontinuu způsobů řízení nachází diskuze. V tomto případě se skutečně zapojují všechny dostupné zdroje a dobrý vedoucí je připraven se za předpokladu, že se věci ubírají správným směrem, vydat i jinou, než svou vlastní cestou. Představa demokratické diskuse může být velmi přitažlivá. Může být ale časově náročná a nemusí dospět k žádnému rozhodnutí.

- Zříká se

Na pravém konci kontinua způsobů řízení manažer nechává věcem volný průběh – nechává na podřízených, co a jak budou dělat. To mu umožňuje věnovat se jiným úkolům či povinnostem a podřízeným poskytuje svobodu volit si. Je to samozřejmě riskantní pro obě strany. Manažer se zříká své odpovědnosti, ačkoli i nadále disponuje penězi a odpovídá za konečné výsledky. Podřízení mohou podávat nevalné výkon, protože mnoho aspektů úkolu, na němž pracují, jim uniká. Manažer někdy nezasahuje podřízeným do práce v dobrém úmyslu naučit je vyrovnat se s větší odpovědností. TO je v pořádku. Problém je v tom, že tato strategie málokdy splní svůj účel. Pokud podřízení mají pocit, že musí převzít odpovědnost a rozhodovat, nevytvoří se u nich silný vnitřní vztah k vlastní práci a úkolům, na nichž pracují (který by vznikl, kdyby se sami rozhodli převzít odpovědnost a rozhodovat), ani sebe-motivace, kterou chce manažer rozvinout. Většina manažerů se ve svých očích nachází někde mezi krajními póly našeho schématu. Koučování, které spojuje výhody obou jeho koncových bodů,

aniž by obsahovalo jejich rizika, zde ale nehledejte. Svoji povahou patří totiž zcela jinam.

Obrázek 1 - Koučování



Zdroj: KŘÍŽKOVÁ, K. a PAVLICA. *Management generových vztahů*. s.35

1.5 Stanovení cílů⁷

Každé setkání s koučovaným bychom měli zahájit stanovením cíle této schůzky. Pokud o tuto schůzku usiloval koučovaný, je to on, kdo musí vymezit, co od ní očekává. Ale i tehdy, když schůzku inicioval kouč nebo manažer s cílem řešit konkrétní, specifický problém, který sám zformuloval, je možné se koučovaného zeptat, zda kromě tohoto problému existuje ještě něco dalšího, co by si chtěla ze setkání odnést.

Otázky typu:

- Co od setkání očekáváte?

⁷ WHITMORE, J. *Koučování*. s. 69 - 71

- Máme půl hodiny, čeho byste chtěl v tomto čase dosáhnout?
- V čem by vám toto setkání mohlo nejvíc pomoci?

By měly vést k odpovědím jako například:

- Rámcová představa o tom, co budu dělat příští měsíc, kterou mohu dále rozvíjet.
- Jasná představa o následujících dvou krocích a závazek je realizovat.
- Dospět k rozhodnutí, co budu dělat.
- Definovat základní problémy.
- Dohodnout základní problémy.
- Dohodnout se o rozpočtu.

Abychom mohli postoupit dál, musíme rozlišit konečné cíle a výkonnostní cíle:

➤ **Konečný cíl**

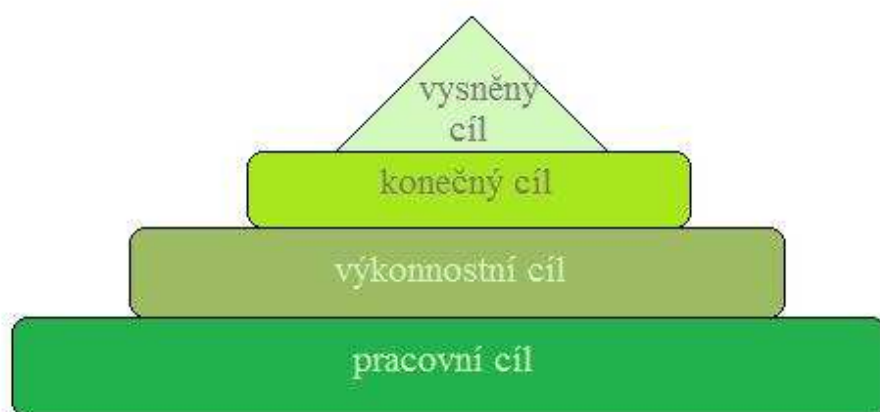
Dosažení konečného cíle – zaujmout vedoucí postavení na trhu, být jmenován obchodním ředitelem, získat zlatou medaili apod. – jenom zřídka závisí výlučně na vás samých. Nemůžete vědět nebo kontrolovat, co udělají vaši konkurenti.

➤ **Výkonnostní cíl**

Ze všeho nejdříve určíme výkonnost, o níž se domníváme, že dává velmi dobrou šanci dosáhnout konečného cíle. Dosažení stanovené výkonnosti závisí ve velké míře na vás samých a stanovený výkonnostní cíl obvykle umožňuje měřit dosažený pokrok. Příkladem může být požadavek, aby 95% produkce prošlo kontrolou kvality napoprvé, prodat příští měsíc 100 kusů výrobku nebo do konce září uběhnout jednu míli pod 4 minuty a 10 vteřin. Důležité je zde to, že pociťovat skutečnou odpovědnost za dosažení

výkonnostního cíle, jehož splnění závisí na vás, je mnohem snazší než v případě konečného cíle, kdy tomu tak není. Výkonnostní cíl by měl, pokud je to možné, přispívat a napomáhat k dosažení konečného cíle. Zatímco konečný cíl může být zdrojem inspirace, cíl týkající se fungování (výkonu) přesně vymezuje konkrétní aspekty jeho realizace.

Obrázek 2 - Stanovení cílů



Zdroj: WHITMORE, J. *Koučování*. s. 76

1.6 Brainstorming⁸

Tuto metodu velmi často používají skupiny řešící problémy, v různých stádiích své činnosti. Brainstorming objevil v třicátých letech Alex Osborne jako způsob podněcování skupin k tvořivému způsobu myšlení. Právě tak jak jsme byli vychováni, abychom byli dobří v analytickém myšlení, bylo v naší výchově mnoho věcí, které opravdu tvořivé myšlení brzdí. Proto je důležité rozpoznat hlavní typy bariér tvořivosti. První a možná nejdůležitější bariéra tvůrčího myšlení je tendence předpokládat, že způsob jakým se věci dělaly vždycky, je jediný možný a zasazovat naše myšlení do vyjetých kolejí dosavadních zkušeností.

⁸ ROBSON, M. *Skupinové řešení konfliktů*. s. 31 - 34

Druhá bariéra tvořivému myšlení je obava, že budeme vypadat nenormálně. Tyto sklony nám zamezují diskutovat o věcech, které jsou nedotknutelné a konvenční. Velmi často nám zabraňují přijít s nekonvenčním návrhem, který může být naprosto správný nebo vyvolá dobrý nápad u někoho jiného.

Třetí bariéra je sklon k okamžitému hodnocení. Kolikrát se nápady odhodí do koše, aniž by se jim dala šance, protože na první pohled vypadají neprakticky, neuskutečnitelně nebo jednoduše nenormálně.

Alex Osborne si uvědomil, že právě tyto bariéry blokují tok tvořivých myšlenek a navrhl pravidla brainstormingu jako způsob jejich překonání, a to nikoli navždycky nýbrž na krátký časový úsek 20-30 minut. Zdůvodnil nemožnost většiny lidí změnit zvyky na celý život. Načas však může každý odhodit všechny bariéry a nechat vytrysknout svou skrytou tvořivost.

1.7 Podstata změn⁹

Tlak na změny nebyl ve sféře podnikání, nikdy tak silný jako dnes. S tím, že tradiční podnikatelská kultura musí doznat změn, souhlasí stále více lidí. V poslední době se navíc často dodává: „Pokud mají přežít“. Kromě toho, existuje mnoho pragmatických důvodů, proč realizovat změny. Rostoucí globální konkurence si vynucuje přechod ke štíhlejšímu, efektivnějšímu, flexibilnějšímu, lépe reagujícím jednotkám. Tempo technologických inovací je takové, že manažeři často ani netuší, co dělají lidé, které zaměstnávají. Globalizace, demografické změny, postupující integraci Evropy imigrace, vliv internetu a možnost okamžité, bezprostřední komunikace nutí sféru podnikání změnit dosavadní způsoby práce.

⁹ KRÍŽKOVÁ, K. a PAVLICA. *Management generových vztahů*. s. 38 - 39

1.8 Maslowova teorie¹⁰

Snad žádná teorie o motivaci neměla na myšlení manažerů takový vliv jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Její základ tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty jako odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. Tyto potřeby vytvářejí určité soubory. Pokud je jeden soubor uspokojen, vynoří se do popředí jiný. Uspokojená potřeba přestává motivovat.

Maslow identifikoval pět souborů potřeb, které viděl v určitém dynamickém vztahu či jisté hierarchii.

Tabulka 3 - Maslow

Fyziologické potřeby	hlad, žízeň, spánek
Potřeba jistoty	bezpečí, ochrana před nebezpečím
Společenské potřeby	potřeba sounáležitosti, přijetí, společenský život, přátelství a láska
Potřeba uznání	sebeúcta, úspěch, postavení, úcta
Potřeba seberealizace	růst, znalosti, osobní rozvoj

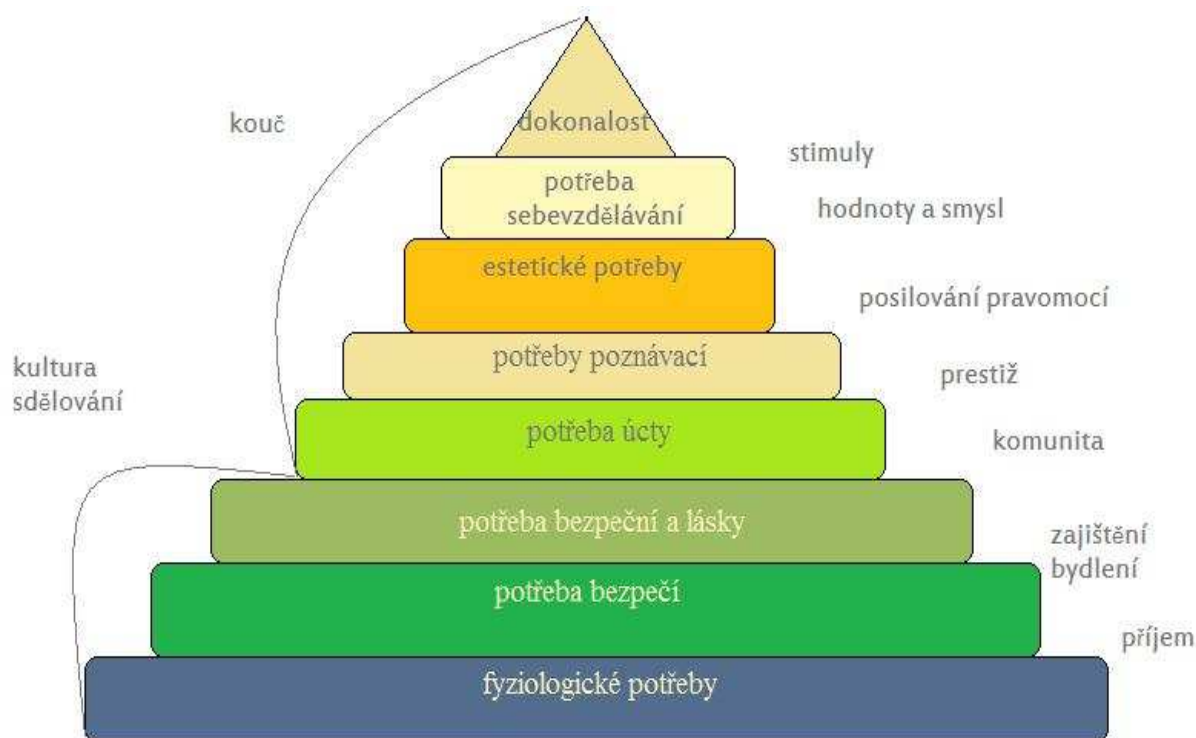
Zdroj: AIDAR, JOHN ERIC. *Efektivní motivace/John Aidar*, s. 23

Bývá často znázorňována jako trojúhelníkový nebo pyramidový model. Toto grafické pojetí má však své nevýhody, neboť vyšší potřeby se zde jeví v celkovém měřítku jako menší, zatímco opak je pravdou.

¹⁰ AIDAR, JOHN ERIC. *Efektivní motivace/John Aidar* s. 14 - 38

Maslowova teorie bývá nazývána teorií průměru. Obsahuje pro manažery důležité poselství. Je často používána jako vysvětlení, proč se v různých situacích můžeme setkat s různými potřebami a motivy.

Obrázek 3 – maslow pyramida



Zdroj: vlastní zpracování

Maslow používá pojem seberealizace, aby zdůraznil, že můžeme tohoto stavu dosáhnout, přestože jde o nikdy nekončící proces, který nemá hranic. Primární potřebou lidí na této úrovni hierarchie potřeb je potřeba nalézání významu a smyslu svého konání a života. Chtějí, aby jejich práce i všechno ostatní co dělají, stejně jako jejich existence měly smysl, aby byli prospěšní a užiteční ostatním lidem.

1.9 Metodika výzkumu ve společnosti A. Král

V mé diplomové práci budu používat sociologický výzkum, který obsahuje následující techniky:

- Dotazování (dotazník, anketa, rozhovor),
- Pozorovací techniky,
- Dokumentární parametry,
- Expertní techniky, např. brainstorming,
- Sociální experiment.

V mé práci se zaměřím na dvě následující dotazovací techniky, jimiž jsou rozhovor a dotazník a dále pozorování a analýza dokumentů.

Dotazníkový výzkum je prováděn na všech zaměstnancích podniku, a osobní pohovor je proveden je s určitým výběrem zaměstnanců.

1.9.1 Prameny analýzy podniku a dokumentárního výzkumu¹¹

Výsledky těchto metod zajišťují hromadné údaje o sociálních faktech prostřednictvím informací ze subjektivního světa lidí. Největším nedostatkem těchto metod je zprostředkovanost objektivního světa přes vědomí člověka.

➤ Dotazník

Dotazník má pevně stanové pořadí, obsah a formu otázek, zpravidla s jednoznačně formulovanými variantami odpovědí, je určen konkrétním osobám, od kterých se vyplněné dotazníky vybírají. V případě, že je dotazník předán respondentovi osobně,

¹¹ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. s. 400 - 403

dochází k tomu, že se respondent cítí být zavázán k výzkumníkovi i k výzkumu, výzkumník může posílit tuto zavázanost vhodnými psychologickými přístupy a může žádat od respondenta více informací i podrobnějšího charakteru. Pozitivem dotazníku je záruka anonymity a intimity pro vyjádření respondenta, odosobnění vztahu respondent – výzkumník a vytvoření objektivního měření. Naopak negativem je možnost vzniku chyb při vyplňování složitějšího dotazníku. Tento nedostatek se nevyskytuje u rozhovoru. Naopak u rozhovoru dochází ke ztrátě anonymity a intimity respondenta.

➤ Rozhovor (interview)

Rozhovory je možné dělit dle míry formalizace jeho scénáře na:

- nestandardizované rozhovory – nemají stanovenou přesnou formulaci otázek ani jejich pořadí, jsou používány v počátečních fázích výzkumu, výsledky těchto rozhovorů nelze považovat za hromadné jevy a proto je nelze statisticky zpracovávat,

- standardizované rozhovory – mají pevně stanovené otázky s jednoznačným pořadím otázek a často mají stanoveny i varianty odpovědí, formální podobou se blíží dotazníku, výzkumník by měl působit neutrálně, jeho úkolem je získat jevy hromadného charakteru, které lze statisticky zpracovat,

-polo-standardizované rozhovory – postrádají některou z charakteristik standardizovaného rozhovoru, u těchto rozhovorů se vyskytují nevýhody obou výše jmenovaných, např. náročnost na tazatele či obtížná statistická zpracovatelnost. Nejvyužívanějšími technikami v sociologickém výzkumu jsou dotazník a standardizovaný rozhovor.

Jejich výhody jsou následující:

- zdánlivá jednoduchost a snadnost vytvoření tohoto výzkumného nástroje,
- možnost získání velkého množství údajů od velkého množství osob v krátké době,

- možnost získání atraktivních údajů, které nelze získat jiným způsobem,
- relativně nízké náklady a snadno řešitelné organizačně technické problémy zajištění výzkumné akce.

1.9.2 Pozorovací techniky

Pozorovací techniky jsou ty, kdy očitý svědek (pozorovatel) zachycuje sociální realitu. V tomto případě pozorování, které můžeme označit za vědecké, musí mít přesně stanovený cíl pozorování, zformulovaný předmět a objekt pozorování. Pozorovatel zaznamenává své pozorování do předem připravených protokolů, deníků či je může nahrávat na diktafon. Pozorovatel si také musí stanovit program pozorování.

Pozorovací techniky můžeme podle rozdělit následujícím způsobem:

- podle postavení pozorovatele
 - zúčastněné (pozorovatel je nebo se stává součástí objektu výzkumu),
 - nezúčastněné (pozorovatel není součástí objektu výzkumu).
- podle vztahu pozorovatele k pozorovaným objektům
 - skryté (pozorovaný objekt netuší, že je pozorován),
 - zjevné (pozorovaný objekt si je vědom, že je pozorován).

Pozorovací techniky lze i různě kombinovat. Praxe zná např. pozorování zúčastněné skryté (např. zaměstnanec podniku může plnit profesi pracovníka i výzkumníka) nebo pozorování nezúčastněné zjevné (pozorovatel stojí mimo pozorované subjekty a bezprostředně je pozoruje). Pozorovatel může zaměřit své zkoumání pouze na vnější projevy lidí, jejich chování a prostředí (sociální, kulturní a přírodní), ve kterém se pohybují. Pozorování bývá proto velmi často doplňováno dalšími technikami výzkumu,

například dotazováním. Z pohledu sociologie se dokumentem stává jakékoliv zachycení informace na hmotném médiu.

Dokumenty jsou významným nástrojem poznávání trhu a životního způsobu.

Dokumenty lze rozdělit následujícím způsobem:

- podle vztahu ke konkrétní osobě
 - osobní - například dopisy, deníky, memoáry apod.,
 - neosobní - například statistiky, úřední dokumenty, zprávy apod.
- podle statutu pramene
 - oficiální dokumenty - jsou závazné, mohou být kontrolované, například statistiky,
 - neoficiální dokumenty - mají vyšší míru subjektivity, například reklamní letáky.
- podle pramene informací
 - primární dokumenty - jsou záznamem události, názoru nebo situace, například dopisy zákazníků,
 - sekundární dokumenty - zpracovávají přímé záznamy, například souhrnné zpracování dopisů zákazníků.

Při práci s dokumenty je kladen důraz na jejich hodnověrnost. Badatel by měl posuzovat při práci s dokumenty tato hlediska:

- rozlišení popisu událostí a jejich hodnocení,
- záměry sestavovatele dokumentu,

- metoda získávání primárních údajů,
- ujasnění celkové situace, kdy byl dokument sestaven,
- důvěra k informacím, které jsou získány z osobních dokumentů.

1.9.3 Ostatní techniky

Mezi ostatní techniky můžeme například zařadit expertní techniky, sociální experiment či speciální techniky.

- Expertní techniky se uplatňují na začátku či na konci výzkumu. Jedná se například o diskuze nad výsledky empirického výzkumu.
- Sociální experiment zkoumanou skutečnost nejprve konstruuje jako hypotetický model, na rozdíl od předchozích technik, které zkoumají existující sociální realitu. Sociální experiment předpokládá, že změny, které nastanou v experimentální prostředí vlivem určitého jevu, nastanou i v reálném prostředí.
- Speciální techniky jsou kombinací výše uvedených technik, jsou koncipovány na základě specifických potřeb vyplývajících ze situace zkoumaného problému či záměrů výzkumníka.

Na závěr je nutné říci, že každou techniku, která je zvolena pro zkoumání určitého jevu, je nutné ověřit jinou technikou výzkumu, aby bylo docíleno objektivních výsledků, které maximálně věrně zobrazují skutečnost.

1.9.4 Zvolená dotazníková forma¹²

Dotazník jsem vyhotovila na základě článku v knize Management generovaných vztahů. Ze zkušeností získaných v průběhu používání několika pracovních verzí tohoto dotazníku víme, že po vyhodnocení jeho výsledků bývají mnozí účastníci a účastnice do určité míry překvapeni. Jejich výsledky totiž často naznačují, že ztrácejí schopnost kritického náhledu na některé aspekty kultur „svých“ organizací a že pracují v prostředí vykazujícím určité znaky kultů.

S dotazníkem se pracuje ve čtyřech krocích. Optimální přitom je, když cvičení absolvuje skupina pracovníků a pracovníc (maximálně 20-30 lidí) z jednoho podniku či oddělení.

První krok: Vyplnění dotazníku a výpočet skóre

Z hlediska důvěryhodnosti odpovědí na dotazník se osvědčuje, aby účastníkům nebylo před jeho vyplněním „prozrazeno“ zaměření na organizační kultury. Po vyplnění se počítá skóre pro dimenze a) b) c) – viz níže – i skóre celkové.

Druhý krok: Výklad pojmu organizačních kultů a interpretace skóre

Po vyplnění dotazníku seznámí vedoucí celého cvičení jeho účastníky s pojmem organizačních kultů a pomůže jim interpretovat jednotlivá dosažená skóre. Řídí se přitom následujícími instrukcemi:

a) Vztah k podniku

Jde o součet hodnot odpovědí na otázky 1 až 8. Skóre lze interpretovat takto:

¹² KRÍŽKOVÁ, K. a PAVLICA. *Management generovaných vztahů*. s. 56 - 59

8 – 14 bodů	Indikuje nekritický vztah k organizaci jako celku, hraničící se slepou „oddaností“.
15 – 19 bodů	Poukazuje na hranici mezi „oddaností“ a „loajalitou“. Při interpretaci významu tohoto skóre je potřebné vyjít z položek, s nimiž byl vyjádřen silný souhlas.
20 – 29 bodů	Indikuje pásmo „loajality“, provázené schopností kritického náhledu na organizaci.
30 – 40 bodů	Naznačuje, že pracovníka/pracovníci kromě výdělků pravděpodobně nic jiného nezajímá a že podnik jako celek mu je lhostejný a/nebo je vůči němu kriticky vyhraněný/á.

b) Vztah k vedení firmy

Jde o součet hodnot odpovědí na otázky 9 až 12. Skóre lze interpretovat následujícím způsobem:

4 – 8 bodů	Indikuje nekritický a obdivný vztah k podnikovému vedení – člověk či lidé na vrcholu řídicí hierarchie jsou vnímáni jako „božské“ autority
9 – 13 bodů	Poukazuje na hranici mezi „zbožňováním“ a „přirozeným/přiměřeným“ respektováním podnikového vedení.
14 – 20 bodů	Představuje pásmo přechodu od „přirozeného/přiměřeného“ k minimálnímu respektu vůči vedení organizace.

c) Vztažení do života firmy

Jde o součet hodnot odpovědí na otázky 13 až 20. Skóre lze interpretovat následujícím způsobem:

8 – 20 bodů	Indikuje vysoký stupeň vtažení do života organizace a citovou závislost na ní. Lidé dosahující těchto hodnot mívají narušený soukromý a rodinný život.
21 – 29 bodů	Označuje pásmo výběrové participace a zaangažování na organizačním dění.
30 – 40 bodů	Představuje pásmo přechodu od výběrové participace k minimálnímu vtažení do života organizace.

d) Celkové skóre

Součet hodnot odpovědí na všechny položky dotazníku lze interpretovat následujícím způsobem:

20 – 39 bodů	Indikuje člověka silně a nekriticky svázaného s organizací a jejím vedením. Prostředí, ve kterém pracuje, vykazuje v celé řadě ohledů nepochybně kultovní a nátlakový charakter.
40 – 59 bodů	Naznačuje hranici mezi kritickým a nekritickým, kultovním vztahem k organizaci. Při interpretaci významu tohoto skóre je potřebné vyjít z položek, ve kterých byly označeny hodnoty 1 a 2.
60 – 79 bodů	Označuje pásmo přechodu od výběrové identifikace s podnikem a jeho kulturou k pocitu nezávislosti na organizaci.

80 – 100 bodů	Představuje skóre, jehož dosahují lidé organizací „neoejchovaní“. Může jít např. o nováčka v podniku, o „vnějšího“ experta pracujícího na určitém projektu, anebo také o člověka, který se cítí v organizace velmi nepokojen.
---------------	---

Z hlediska další práce s výsledky je vhodné, aby po základním objasnění a interpretaci výsledků byly zdůrazněny také následující skutečnosti:

- S určitými projevy a znaky kultů se lze setkat téměř ve všech organizacích – plyne to z jejich patriarchálního uspořádání a zaměření.
- Kultovní chování bývá v organizacích odměňováno a často představuje důležitý předpoklad k postupu a povýšení. Čím výše v podnikové hierarchii se lidé ocitají, tím silněji bývají ovlivněni organizačním kultem a tím více přispívají k jeho udržování.
- V různých pobočkách a odděleních firmy se lze setkávat s různými kulturami. Výskyt kultu v jednom oddělení nemusí znamenat jeho přítomnost v celém podniku.
- I ve velmi silně kultovním prostředí mohou pracovat výrazné a na podniku či oddělení nezávislé osobnosti.

Třetí krok: Analýza „kritických“ odpovědí

Po výkladu se účastníci cvičení zaměří na ty položky, ve kterých dosáhli hodnoty 1 a 2 indikující nekritický až kultovní náhled na podnik a jeho kulturu. V případě práce ve skupině pracovníků a pracovníc z jednoho podniku či oddělení je potřebné identifikovat položky, s nimiž všichni či většina zúčastněných vyjádřila (silný) souhlas. Následně se diskutuje o možných zdrojích a organizačních souvislostech těchto skutečností. Zajímavé může být rovněž srovnání výsledků mužů a žen.

Z hlediska vztahu lidí k organizaci a její kultuře se lze kriticky dívat rovněž na případy vysokých hodnot indikujících nízkou identifikaci, nespokojenost, nezájem apod. Vyjma hypotetického případu, kdy by podskupina žen anebo mužů jako celek vykazovala vysoké průměrné hodnoty, tyto jevy (na rozdíl od organizačních kultů) nevykazují specifickou souvislost s generovou problematikou, a proto se zde jimi nezabýváme.

V případě práce ve skupině účastníků z různých podniků si jednotlivci připraví stručné prezentace a objasní dosažených „kritických“ hodnot a ty potom společně analyzují a diskutují o nich.

Čtvrtý krok: Návrhy na změny situace

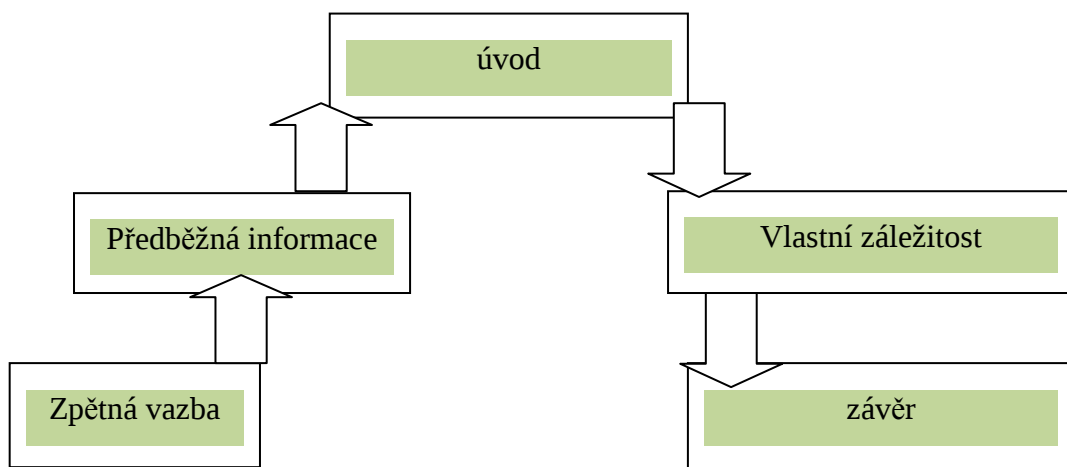
Tendence k vyjadřování (silného) souhlasu s jednotlivými položkami dotazníku lze chápat také jako konkrétní projevy zatížení respondentů a jejich organizací patriarchálními tradicemi a maskulinními hodnotami. Jinými slovy řečeno, každý „souhlas“ potenciálně představuje stanovisko víceméně podporující správnost situace, kdy je svět práce nadřazován rodinnému a soukromému životu a kdy tudíž dochází k různým formám pracovní a i společenské diskriminace žen.

1.10 Konverzace¹³

Interpersonální komunikace je komunikace mezi dvěma osobami, které mezi sebou mají nějaký vztah a jsou do určité míry na sobě vzájemně závislé. Konverzace má pět fází: úvod, předběžnou informaci, vlastní záležitost, zpětnou vazbu a závěr. Za mezilidskou komunikaci lze označit jak konverzaci „tváří v tvář“, tak komunikaci prostřednictvím elektronických médií. Například v současné moderní době ze všech forem internetové komunikace je osobní komunikaci nejbližší e-mail.

¹³ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*, s. 155-163

Obrázek 4 komunikace



Zdroj: DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*, s.155

Tento model konverzace je nejlépe považovat za určitý náhled na její průběh, nikoli za neměnné schéma, jimž se nutně řídí každá konverzace. Ne každou konverzaci lze snadno rozdělit na uvedených pět fází. Úvod a předběžná informace bývají často spojeny v jedno. Například na pracovišti někdo řekne „lidi, pojďte se projít“. Podobně může být zpětná vazba spojena se závěrem konverzace: „Podívej, musím o tom návrhu ještě popřemýšlet, ano?“ Nejdelší fází konverzace je vlastní záležitost. Úvod a závěr bývají stejně dlouhé, totéž platí pro předběžnou informaci a zpětnou vazbu. Pokud dojde k nějaké podstatné změně poměru délek fází, máte pocit, že něco není v pořádku. Po příliš dlouhé předěžné informaci nebo příliš krátkém vodu můžete očekávat, že následující sdělení bude velmi vážné. V různých kulturách existují odlišné délky jednotlivých fází.

1.10.1 Efektivní konverzace

Efektivita naslouchání závisí na schopnosti přizpůsobit se konkrétní situaci mezi krajními póly například empatického a objektivního naslouchání. Podobně i efektivita konverzace závisí na schopnosti přizpůsobit se situaci v těchto dimenzích:

- Otevřenost
- Empatie
- Pozitivnost
- Bezprostřednost
- Řízení integrace
- Působivost
- Orientace na druhé.

Neefektivnější konverzaci vede ten kdo je:

- o flexibilní a přizpůsobuje se konkrétní situaci,
- o pozorný a je si vědom jaká je situace a jaké má možnosti volby komunikace,
- o používá meta-komunikaci, aby vyloučil možné dvojsmysly a nejasnosti.

2 Analýza problému a současné situace

Druhá kapitola popisuje firmu A. Král, její vnitřní strukturu, předmět podnikání, ekonomickou výkonnost, strategické cíle společnosti, popis činnosti, zhodnocení situace a návrh zlepšení. Informace jsou čerpány z průzkumu, který byl ve společnosti proveden a dále s firemních dokumentů.

Stavební trh je jednou z oblastí ekonomiky, která je stále velmi aktuální a stále žádaná, protože stále je potřeba něco stavět, renovovat či opravovat. Stavitelství je tak důležité pro celou společnost. Stavitelstvím tak vlastně vznikají hodnoty, které nadále člověk může využívat ať už k bydlení, přes výrobní účely, stavby člověk potřebuje k provádění veškerých svých činností. Vznikají tak například i umělecká díla, která tu pak zůstávají pro další generace.

Námi zvolená firma se zabývá stavbou, rekonstrukcí a v současné době mezi významnou část firemních zakázek patří provádění zateplování budov a provádění fasád. V současnosti jsou hojně poskytovány dotace na zateplení, konkrétně se jedná o vyhlášený program Ministerstva životního prostředí Zelená Úsporám. Firma Antonín Král získala pro čerpání z tohoto dotačního titulu potřebnou akreditaci a certifikáty.

2.1 Historie firmy

Firma A. Král byla založena v roce 1991 třemi společníky, mezi kterými byl i pan Král. Postupem času došlo ale k neshodám mezi společníky a proto došlo k rozdělení firmy do dvou samostatných firem stejného zaměření. Firmu A. Král zůstal nadále vlastnit jen pan Král. Rozhodl se najmout zaměstnance, podnikat a řídit firmu sám.

Po celou dobu existence firmy je sídlo v menší vesnici Drahotuše v okrese Přerov. Firma sídlí v objektu, jenž je tvořen z několika budov. Tyto budovy jsou prodejna barev a laků, v níž je také hlavní účetní kancelář a dále skladovací prostory. Celková výměra skladových prostor je pak cca 1 000 m².

Od roku 2000 firma výhradně spolupracuje se značkou Paulín. Veškeré zakázky jsou prováděny z většinou za pomoci použití produktů právě této značky. Firma se také často účastní různých seminářů a přednášek ve spolupráci právě s již zmiňovanou značkou.

Firma získala certifikát systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001. Dále pak systém environmentálního managementu ve společnosti odpovídá platným českým a evropským normám a je certifikován dle ČSN EN ISO 14001:2004.

V roce 2002 proběhla rozsáhlá rekonstrukce prostor firmy. Při této rekonstrukci byly zvětšeny prostory firmou využívané. A byla také vybudována samostatná velká parkovací plocha pro stroje.

2.2 Vztahy se zákazníky

Firma A. Král svým zákazníkům nabízí kvalitně odvedenou práci, na základě dlouholetých zkušeností, neustálé orientování se na nejnovější trendy ve výmalbách a fasádách. Služby firmy jsou kompletní, což znamená, že zákazník jen zadá zakázku a společnost mu provede vše od návrhu až po konečnou realizaci projektu. Přesto, že je firma A. Král malou firmou, dokázala si v okolí vybudovat dobré jméno. V současné době se nejvíce zaměřuje na zateplování panelových domů.

Management v této společnosti je prováděn vedoucími pracovníky, z kterých jeden je samotný majitel firmy. Sám si tak může hlídat chod všech stavebních prací. Výhodou je také to, že sám zavedené změny a nové technologie sleduje v praxi a dokáže jejich přínos objektivněji vyhodnotit.

Firma si všímá potřeb zákazníků a ty jsou pro ni fundamentální. Veškeré práce tak přizpůsobuje přání zákazníka. Vždyť co by to bylo za dílo, kdyby se zákazníkovi nelíbilo. Zároveň si firma všímá konkurentů a jimi používaných technologií a tím se vlastně učí. Snaží se neustále držet krok s rozvojem technologií a trendů.

2.3 Poskytované služby

Firma A. Král má široké spektrum poskytovaných služeb. Celkovou činnost je možno rozdělit na:

- Prodejnu
- Malířství – dílnu

Obrázek 5 - prodejna



Zdroj: <http://www.barvykral.cz/prodejna.html>

2.3.1 Prodejna

V hlavní budově je prodejna, kde je možné zakoupit nejrůznější výrobky jako barvy, laky, různé typy štětců a pomůcek na malování, dále také různé chemikálie potřebné pro údržbu domu. Dále také firma vlastní speciální stroj na míchání barev, a proto přímo na prodejně Vám namíchají odstín barvy přímo podle Vašeho přání.

V prodejně je nabízen široký výběr malířských barev, určených pro nátěr interiéru, fasád, nátěr dřeva i kovových součástí, včetně spotřebního materiálu pro malíře i lakýrníky.

Dále také poskytují poradenskou činnost. Před rekonstrukcí nebo malováním at' už domu nebo bytu, je možno přímo na provozovně žádat návrh budoucího požadovaného výsledku. Tento návrh je prováděn pomocí speciálního grafického programu na projektování díla. Je tak možno přímo vidět konečnou fázi projektu.

Většina projektů je prováděna formou na klíč. Firma si obstarává veškerý materiál a stroje a vybavení sama a zákazníkovi pak předá hotové dílo.

Firma také dále vlastní vysokotlaké stříkací zařízení a pomocné lešení. Při práci i prodeji preferují výrobky firem: Paulín, ROKO a Custom ale v používání výrobků jiných značek má firma také bohaté zkušenosti.

2.3.2 Malířství - dílna¹⁴

Firma se vyznačuje těmito pilíři:

- o Kvalitu,
- o Rychlost,
- o Spolehlivost,
- o Garance.

Vnější a vnitřní nátěry průmyslových staveb

- zateplování budov,
- fasády,
- střechy a pláště hal, konstrukční prvky,
- speciální aplikace - polyuretanové barvy,

¹⁴ <http://www.barvykral.cz/malirstvi.html>

Použitá technologie

- vysokotlaké agregáty pro bezvzduché stříkání hmot,
- kombinace klasických metod,
- mobilní lešení.

Používané materiály

- tuzemské i zahraniční, přednostně firma Paulín a Roko,
- všechny s patřičnými certifikáty a atesty,
- dále dle požadavku zákazníka.

Vnější a vnitřní nástřiky

- okna, dveře,
- stěny, stropy a podlahy.

Pro každou zakázku

- provádí konzultaci k typu nátěru,
- doporučují úpravy a opravy materiálu,
- zpracovávají a vytvoří kalkulaci cen dle přání zákazníka.

2.4 Certifikáty

Firma Král Antonín - Malířské a natěračské práce, byl pověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016 Českým lodním a průmyslovým registrem, s.r.o. ve shodě s normou **ČSN EN ISO 9001:2001**.

Certifikát ISO 9001:2001 zaručuje, že Systém řízení jakosti byl certifikován dle nejlepších postupů obvyklé praxe a byl shledán vyhovujícím.

Hlavními články normy jsou:

- Systém řízení jakosti,
- Povinnost managementu,
- Management zdrojů,
- Realizace produktu,
- Měření, analýza a zlepšování.

Sortiment poskytovaných služeb:

Hlavním sortimentem služeb firmy je provádění fasád a to vodou ředitelnými omítkovinami Paulín, ty jsou určeny především pro venkovní povrchové úpravy. Chtěla bych se poněkud podrobněji zmínit o těchto omítkovinách, protože tvoří téměř 80% poskytovaných služeb firmy.

Výběr omítkoviny se podřizuje požadavkům na dominantní vlastnosti, místní podmínky, materiálovou bázi a barevnost.

Tenkvrstvé probarvené omítkoviny

Akrylátové - LAMATO 70 - 250; GARDENA 120, 180; GRAF COAT 150 - 220

Tenkvrstvé omítky na bázi akrylátových pryskyřic, anorganických i organických pigmentů a křemičitých písků. Výběr pojiv a jejich formulace zajišťuje omítkovinám velmi vysokou pružnost, dobrou odolnost proti špinění povrchu a usazování prachu a prodyšnost pro vodní páry.

Siloxanové - SILOX 70 - 250

Tenkvrstvé omítky na bázi siloxanových pryskyřic, anorganických pigmentů a křemičitých písků. Obsahují fungicidní a algicidní přísady. Pojivo je z velké části tvořeno siloxanovou pryskyřicí, která dává omítkce vysokou prodyšnost vodním parám,

velmi nízkou smáčivost povrchu a tím omezuje špinění omítky usazováním prachu na jejím povrchu a zvyšuje celkovou životnost fasády. Je určena především pro stavby, kde se výše uvedené vlastnosti plně využijí, např. v oblastech s trvale vysokou prašností nebo u památkových budov.

Silikátové - SILK COAT 70 - 250

Tenkovrstvé omítky na bázi vodního skla, anorganických pigmentů a křemičitých písků. Obsahují fungicidní a algicidní přísady. Pojivo- draselné vodní sklo, zaručuje chemickou vazbu s minerálním podkladem a způsobuje tak velmi vysokou prodyšnost vodním parám. Povrch této omítky má výrazně sníženou smáčivost, která způsobuje velmi dobré samočisticí schopnosti. Své použití nachází zejména při rekonstrukcích a obnovách starých fasád.

Vápenné - MARMOLADA 70, 120, 180

Tenkovrstvé minerální omítky na bázi velmi kvalitního uleženého hašeného vápna, anorganických pigmentů, křemičitých písků a syntetických pojiv. Jsou odolné vůči bakteriím, plísním a mají mimořádnou prodyšnost vůči vodním parám. Vytváří velmi elastický a chromatický efekt shodný se starobylými odstíny vhodný zejména při rekonstrukcích historických budov v památkově chráněných zónách.

2.5 Zaměstnanci

Přehled činností jednotlivých pracovníků

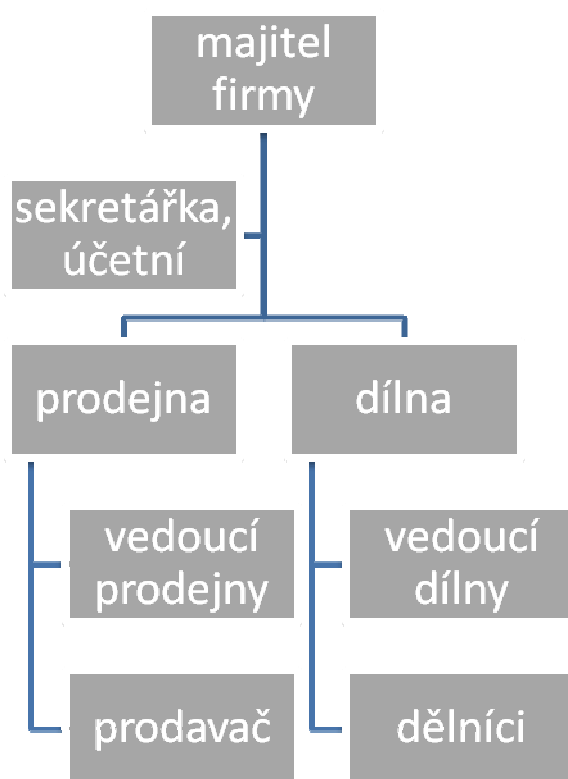
Lidi patří k tomu největšímu kapitálu společnosti. V dnešní době moderních technologií je stále zapotřebí kvalitní síly zaměstnanců, i když některou práci zvládají vykonat stroje, stále je zapotřebí někoho na ovládání těchto strojů. Některé práce stále ale nedokážou stroje vykonat proto je stále zapotřebí lidské síly. Na kvalitní práci zaměstnanců je pak založena celá odvedená práce. Proto se společnost snaží své

zaměstnance neustále školit pro nové zaváděné metody výroby a zároveň si jich patřičně váží za jejich vykonávanou práci a patřičně je odměňuje.

Každý zaměstnanec má svou roli a svůj úkol ve firmě, za něž nese patřičnou zodpovědnost. Zaměstnanci jsou pro firmu A. Král jistým know how, protože na jejich práci a jejich šikovnosti závisí celé provedené dílo. Následující popis stručně charakterizuje rozsah činností jednotlivých zaměstnanců firmy.

Zručnost je velmi důležitá pro tuto oblast podnikání. Na práci zaměstnanců velmi záleží, jak již jsem zmiňovala v předcházejícím odstavci. Pokud by byli zaměstnanci nezruční, pak by celá práce byla k ničemu a výsledek by byl nepoužitelný. Samozřejmě také závisí na vedoucích pracovnících, jak jsou schopni zpracovat návrhy těchto projektů.

Obrázek 6 - Organizační struktura firmy



Majitel firmy

- vede obchodní jednání s partnery,
- Řídí celkovou činnost firmy,
- Určuje cíle, které je třeba dosáhnout,
- Rozhoduje o uzavírání zakázek,
- Propočítává náklady na zakázku a určuje cenu zakázky,
- Provádí dozorčí a kontrolní činnost nad zaměstnanci.

Účetní - sekretářka

- Řídí prodejní a nákupní činnost,
- Vede obchodní jednání s partnery,
- Objednává zboží,
- Věnuje se koncovým zákazníkům,
- Provádí účetnictví ve firmě, vyhotovuje daňové přiznání,
- Rozhoduje o ceně zakázek,
- Stará se o veškeré finanční transakce a to jak hotovostní tak bezhotovostní,
- Vede personální činnost ve firmě.

Vedoucí prodejny

- Zodpovídá za provoz prodejny,
- Řídí spolupracovníky na prodejně,
- Je ve vztyku s koncovým zákazníkem,
- Vede záznamy o stavu zboží na prodejně.

Prodavač

- Prodává zboží,
- Poskytuje informace zákazníkům,
- Sepisuje objednávky,
- Provádí míchání barev.

Vedoucí malířů

- zodpovídá za činnost ostatních malířů,
- je správcem počítačového systému,
- objednává potřebný materiál,
- dělá zápis o spotřebě materiálu na zakázce,
- řídí činnost spolupracovníků,
- zajišťuje postup podle projektu.

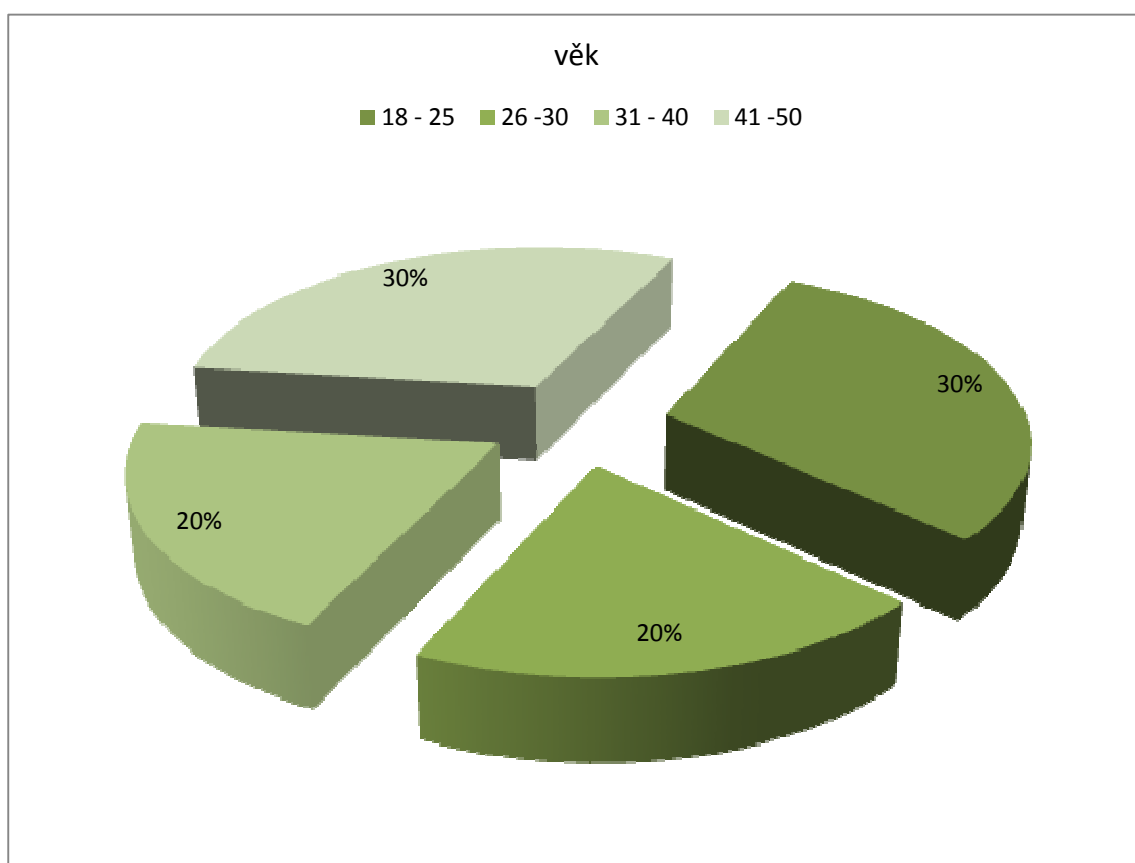
Malíři

- Vykovávají vlastní činnost nanášení fasád,
- Manipulace s materiálem,
- Mají hmotnou zodpovědnost za používané nářadí,
- Ovládají veškeré používané stroje,
- Řídí se pokyny majitele, případně vedoucího pracovníka,
- Jsou zavázáni v případě potřeby pobývat na montáži,
- Jsou odměňováni podle počtu odpracovaných hodin a dále odměnami.

2.5.1 Věkové složení zaměstnanců

Protože je věkové složení zaměstnanců nestejnorodé, je těžké formovat sehraný tým. Ve firmě pracují jak mladí kluci, kteří nastoupili do firmy hned po skončení střední školy nebo učiliště, a na druhé straně ve firmě pracují starší muži, kteří mají již dlouholeté zkušenosti. Tako nestejnorodá skupina má pak velké problémy spolu spolupracovat a vytvářet týmovou práci a shodnout se na prováděném úkolu. Je třeba dobrého lídra, který by celou skupinu udržoval tak aby byla fungující a byla schopna dosahovat společných výsledků.

Obrázek 7 - věk zaměstnanců



Tabulka 4 - Přehled zaměstnanců

Název pozice	počet
Majitel firmy	1
Sekretářka – účetní	1
Vedoucí prodejny	1
Prodavač	1
Vedoucí dílny	2
Dělníci	8

2.6 SLEPT analýza

Prostřednictvím faktorů SLEPT analýzy můžeme pozorovat a ovlivňovat okolí podniku a jeho vývoj. Nesoustřeďuje se však jen na současnou situaci prostředí, ale zabývá se i možnými změnami v budoucnosti.

Sociální faktory

Produkty společnosti jsou určeny všem obyvatelům České republiky. Samozřejmě na území České republiky je spousta firem působících v oblasti stavebnictví, proto je konkurence velká. Tím pádem oblastí zákazníků, na které se firma specializuje, jsou většinou zakázky z okolí své působnosti, to znamená z okresu Přerov.

Legislativní faktory

Podnikání na území ČR podléhá systému zákonů a novel, které podnikatelské subjekty musí dodržovat, aby byl zabezpečen jejich legální chod firmy. Je zapotřebí, aby se v každém podniku dokázali orientovat v dané oblasti. Pro danou firmu je v této oblasti důležité sledovat změny v obchodním zákoníku, ale důležité jsou rovněž různé normy a certifikáty.

Firma Král Antonín - Malířské a natěračské práce, byl pověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016 Českým lodním a průmyslovým registrem, s.r.o. ve shodě s normou ČSN EN ISO 9001:2001.

Certifikát ISO 9001:2001 zaručuje, že Systém řízení jakosti byl certifikován dle nejlepších postupů obvyklé praxe a byl shledán vyhovujícím.

Hlavními články normy jsou:

- Systém řízení jakosti
- Povinnost managementu
- Management zdrojů
- Realizace produktu
- Měření, analýza a zlepšování

Ekonomické faktory

Česká ekonomika byla vzhledem ke svojí vysoké míře otevřenosti a zapojení do globálních výrobních řetězů zasáhnuta celosvětovým poklesem hospodářského růstu. Taktéž její fiskální pozice utrpěla značnou újmu, která si vyžádala rychlý přechod od stimulační politiky ke konsolidaci. Hlavní výzvou je vytvoření podmínek pro rychlé dodržení vyspělých ekonomik OECD, zejména obnova udržitelnosti veřejných financí a zlepšení podnikatelského prostředí.

Politické faktory

Pro naši společnost jsou tyto faktory velmi podstatné, protože vláda ovlivňuje podnikání ve státě. Současná vláda podporuje rozvíjející se tržní hospodářství, což má velký význam pro další rozvoj podnikání ve všech oblastech. V tomto směru je velmi důležitá politická stabilita a možnost změny daňových sazeb.

Technologické faktory

Za technologické faktory se považují technologické trendy zejména média. V současné době firma investuje do rozvoje IT aplikací pro vytváření sociálních sítí a vylepšení stávajících programů používaných ve firmě. Hlavně se zaměřuje na zkvalitnění komunikace se zákazníky a reklamu, tedy propagaci vlastních služeb a to hlavně po blízkém okolí místa provozovny firmy.

Silné stránky

Kvalitně prováděné služby na základě dlouholetých zkušeností, za použití značkového materiálu značky Paulín.

Odborně proškolený personál. Personál je školen na používání nových metod a nové techniky v provádění fasád.

Garance kvality – prodejna prodává pouze kvalitní zboží, a používá pouze osvědčené techniky.

Provádění služeb na klíč – klient jen zadá zakázku, a firma se dále postará o vše a zákazníkovi posléze předá hotové dílo.

Slabé stránky

• Lidský faktor

Kvalita odvedených prací a služeb na prodejně je dána nejen odbornými znalostmi zaměstnanců, ale i jejich komunikativními schopnostmi, které taktéž určují „kvalitu“

zaměstnanců. Efektivní práci může odvést pouze odborně ale i správně komunikativně vyškolený pracovník.

- ***Nedostatečná spolupráce mezi malíři***

Někdy dochází k špatné informovanosti zaměstnanců, jak má přesně konečné dílo vypadat, také vzniklé konflikty na pracovišti se mohou odrazit v odvedené práci. Proto je nutné zachovat klidnou atmosféru mezi zaměstnanci a udržet tak dobrý pracovní kolektiv. Při práci v kolektivu jsou zaměstnanci jako jeden celek a výsledná práce je pak odrazem práce všech a práce jednotlivce v konečném výsledku se nerozlišuje.

Vyhodnocení SLEPT analýzy

Na základě SLEPT analýzy jsme zjistili, že firma by se měla zaměřit na zlepšení případně výměnu zásobovacího systému, protože současný systém je velmi nevyhovující, protože se zpožděním dodávky zásob se zpožďuje celé provádění zakázky. Tento problém je ale způsoben i přítomností zastaralého informačního systému a tudíž nedokonalé komunikace s dodavateli a odběrateli. Dále by firma měla hledat své pracovníky i v širším okolí, protože v nejbližším okolí si není schopná zajistit kvalitní pracovníky, z důvodu nedostatku těchto lidí této profese. Myslím, že v současné době pro mnohé lidi není problém dojíždět za prací, a také v období současné krize jsou lidé mnohdy ochotní obětovat čas na dojíždění, jen aby měli práci. Dále by firma měla své pracovníky dostatečně odměňovat a motivovat pro zajištění, aby nepřecházeli ke konkurenci. Mezi zaměstnanci dochází k značným nedorozuměním a konfliktům, které pak ovlivňují práci a výkonnost těchto zaměstnanců a tím celé firmy.

2.7 S W O T analýza

Tabulka 5 -SWOT analýza

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
Dlouhodobé působení na trhu	Provozovna na odlehlém místě
Rodinný podnik	Nevyhovující reklama
Kvalita zakázek	Menší počet zaměstnanců
Flexibilita zakázek	Obtížná koordinace zaměstnanců
Certifikace ISO	Nevhodný zásobovací systém
Slevy (pro stálé zákazníky, akční slevy)	Zakázky placeny po uplynutí lhůty
Záruka 36 měsíců	Prestiž
Certifikace“ Zelená Úsporám“	Zastaralý informační systém
<i>příležitosti</i>	<i>hrozby</i>
Dostupnost zakázek	Konkurence stavebních firem
Realizace více projektů najednou	Nedostatečný výběr nových pracovníků
Vyřizování dotací na projekty	Zvyšování nákladů
Péče o zaměstnance	Nehody a úrazy při provádění prací
Snaha držet krok s rozvojem	

Příležitosti

- Práce na velkých projektech a tím dostání se prestiže,
- Propagace – lepší reklama v okolí, propracovanější internetové stránky, větší propagace vlastních služeb.

Hrozby

- Konkurence firem s podobným zaměřením v okolí – jelikož stavebnictví je populární obor, v okolí se také nachází spousta firem s podobným zaměřením.

2.8 Vyhodnocení dotazníků

Analýzu podniku jsem provedla na základě dotazníkového výzkumu a také na základě osobního rozhovoru s vedením firmy a analýzou některých firemních dokumentů. Celkově se do dotazníkového výzkumu zařadilo deset zaměstnanců a všech těchto deset zaměstnanců mi dotazník i odevzdalo. Dotazníky jsem vyhodnotila za jednotlivce i celkově za celou firmu na základě postupu, který byl zmíněn v předchozí kapitole.

Graficky pak znázorním jednotlivé skupinky otázek, tak jak se vztahují ke zkoumané oblasti.

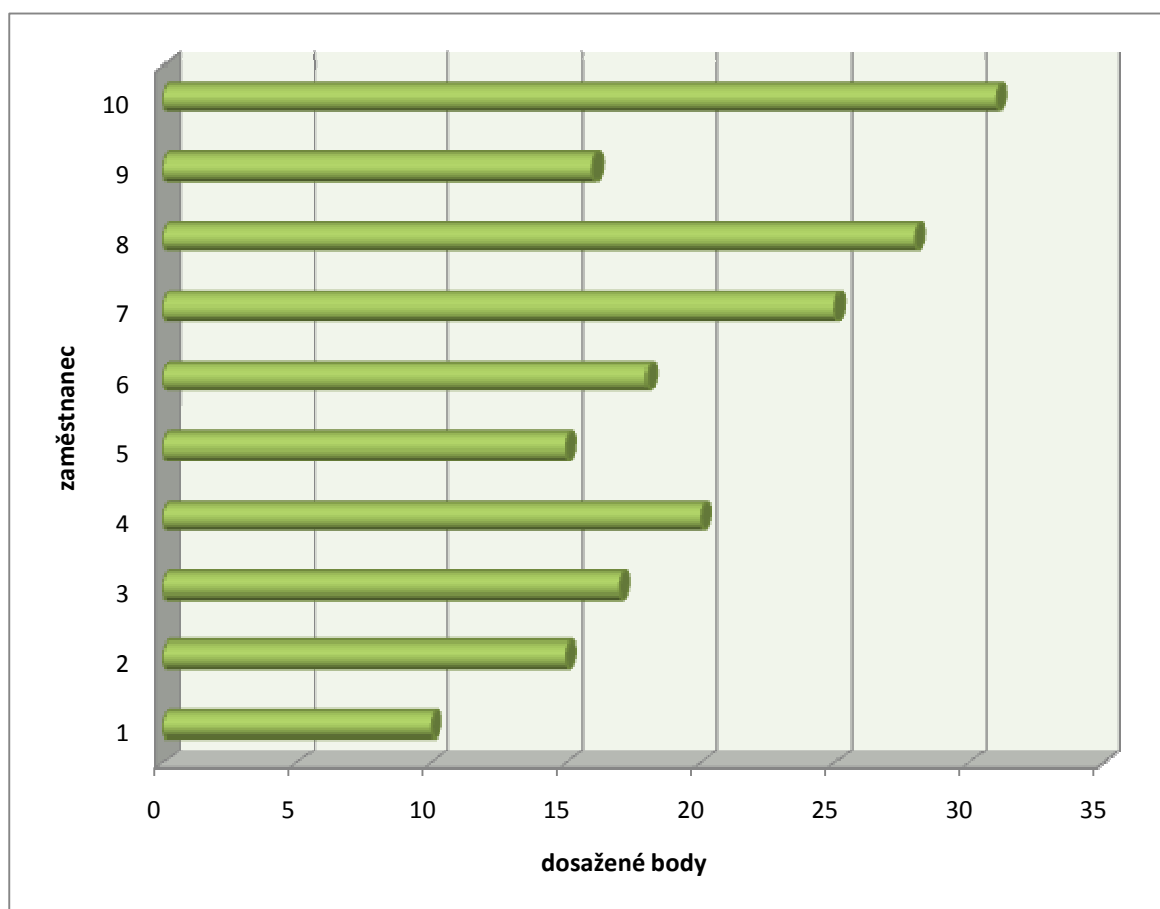
2.8.1 Vztah k podniku

Tuto oblast vztahu k podniku vyhodnotíme na základě výsledného součtu otázek 1 – 8, a tyto otázky zněly:

1. Vůči tomuto podniku se hodlám za každých okolností chovat velmi loajálně.
2. O změně zaměstnavatele bych neuvažoval(-a), ani v případě finančních potíží firmy.

3. Nabídka vyššího příjmu ze strany jiného zaměstnavatele pro mne nepředstavuje seriózní důvod k uvažování o odchodu z tohoto podniku.
4. Řekl(-a) bych, že na základě toho, co již znám, čemu věřím a co očekávám, bych chtěl(-a) strávit zbytek své kariéry v tomto podniku.
5. Věřím ve správnost všeho, co v tomto podniku děláme.
6. Pocit že tato firma prosperuje, je pro mě důležitější než finanční výdělek a osobní úspěch.
7. Moje práce slouží dobré věci.
8. Činnost tohoto podniku je prospěšná pro celou společnost.

Obrázek 8 - Vztah k podniku



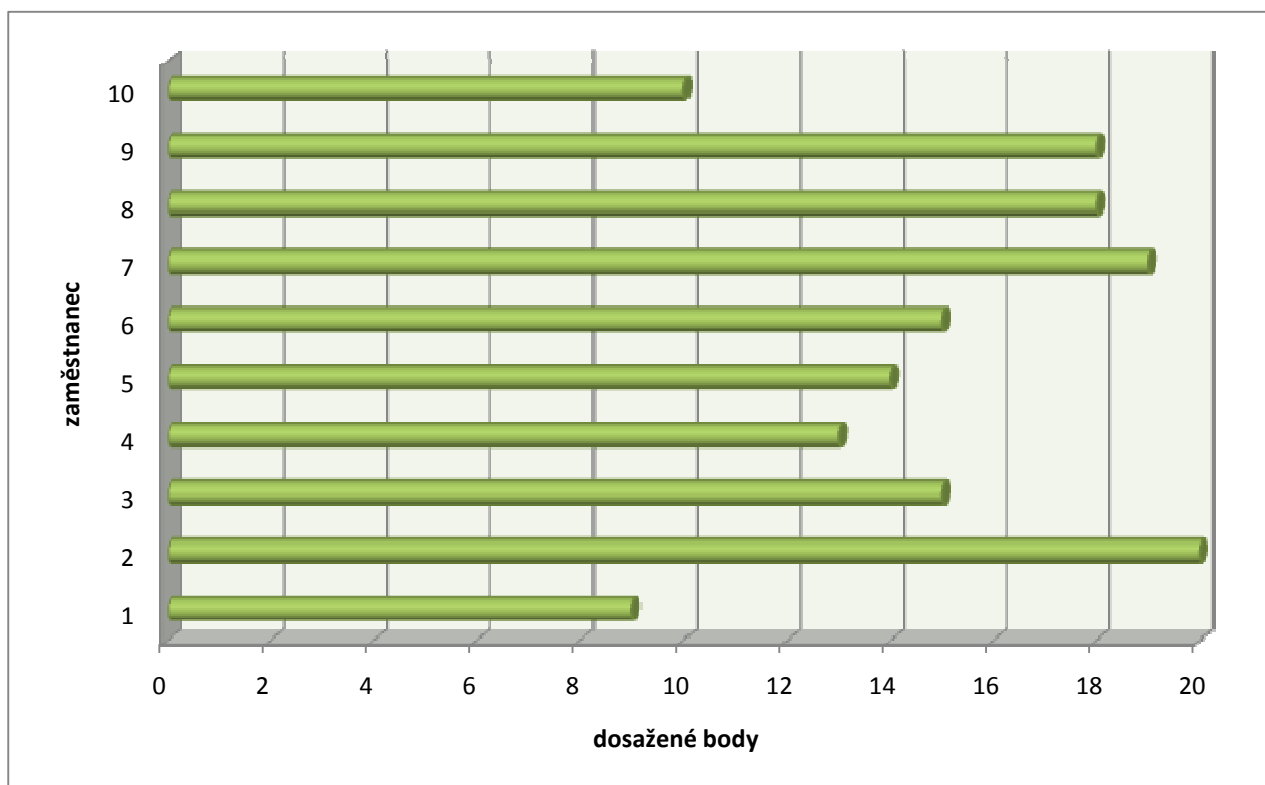
Z tohoto průzkumu vyplývá, že většina zaměstnanců je velmi loajálních a oddaných což je pro firmu velice dobré. Loajální zaměstnanci jsou ti nejlepší zaměstnanci. Ovšem tři ze zaměstnanců již se řadí do kategorie částečné loajality, provázené schopností kritického náhledu na organizaci.

2.8.2 Vztah k vedení firmy

V této kapitole je vyhodnocen vztah zaměstnanců k vedení firmy. Zaměstnancům jsem položila následující otázky:

9. Svým nadřízeným nepřestávám věřit, ani když se nám právě nedaří.
10. Obdivuji své nadřízené.
11. Jen stěží by se dalo najít lepší podnikové vedení, nežli je to současné.
12. Důvěřuji rozhodnutím svých nadřízených.

Obrázek 9 - vztah k vedení firmy



Výsledek průzkumu této kapitoly, je celkem překvapující. Většina zaměstnanců má vztah k vedení firmy spíše v pásmu přechodu od „přirozeného/přiměřeného“ k minimálnímu respektu vůči vedení organizace. Zaměstnanci respektují pokyny zaměstnavatele, ale jen do určité míry. Neplní tak stoprocentně úkoly zadané zaměstnavatelem. Na pracovišti dochází často ke konfliktům mezi zaměstnanci, při

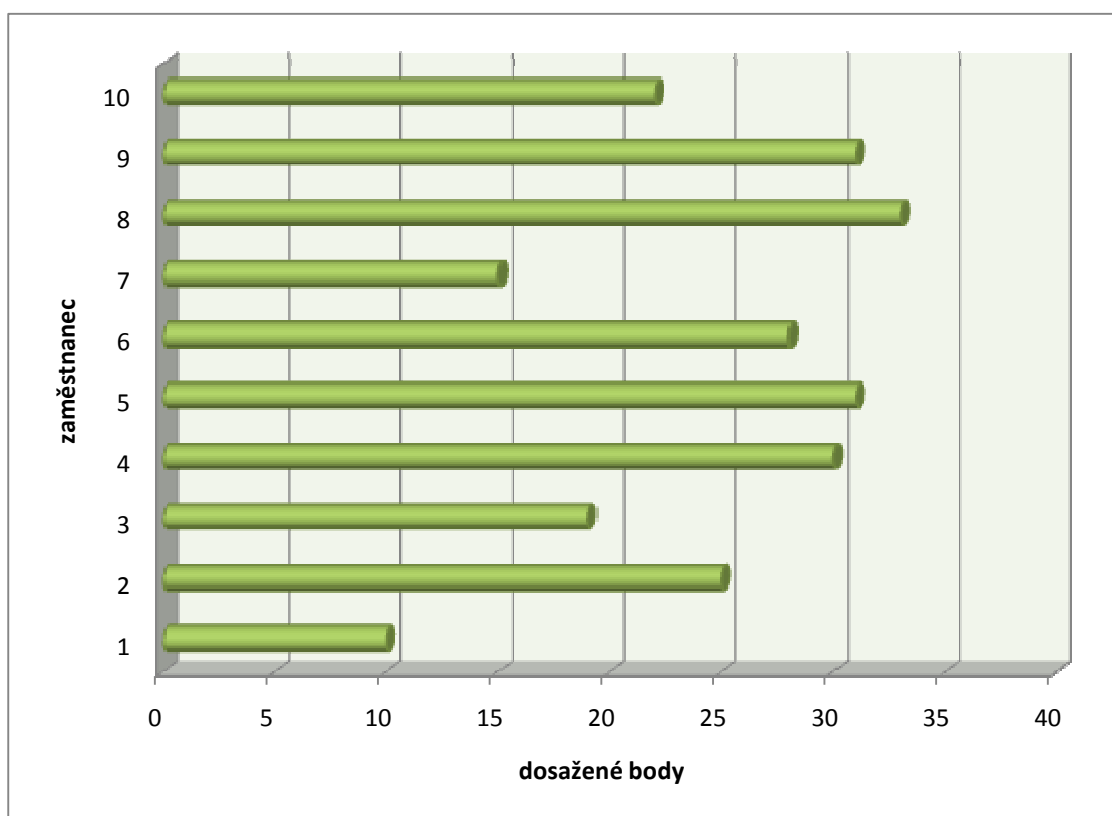
kterých je nutné zásahu majitele firmy. Tito zaměstnanci ho však velmi nerespektují a konflikty se stále opakují.

2.8.3 Vtažení do života firmy

V této kapitole je výzkum zaměřen na zjištění zainteresovanosti zaměstnance vůči firmě. Výzkum vtažení do života firmy byl proveden na základě těchto položených otázek:

13. Ve své práci nacházím hlavní životní uspokojení
14. Všechny pro mě důležité věci souvisí s mojí prací.
15. Moje životní cíle jsou zaměřeny především na pracovní oblast
16. To, kým skutečně jsem, určuje hlavně moje práce.
17. Většina mých osobních přátel a pro mě důležitých lidí pracuje
18. Členové naší pracovní skupiny mají právo osobně se zajímat o všechno, co dělám a čím žiji.
19. Každý den se těším na setkání a společnou práci s ostatními členy naší pracovní skupiny.
20. Tato organizace neustále připravuje pro své zaměstnance různé společenské akce.
v tomto podniku.

Obrázek 10 vtažení do života firmy

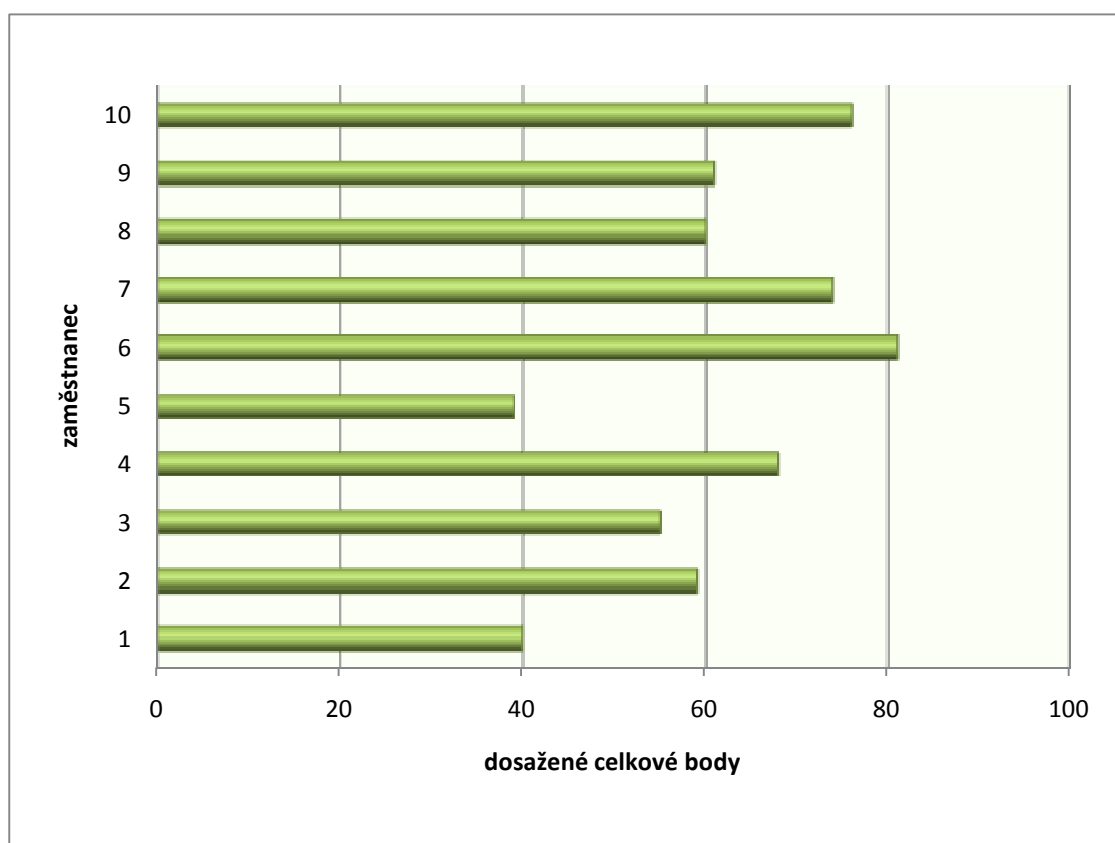


Z grafu můžeme vyčíst, že tři zaměstnanci jsou vysoce vtaženi do života organizace a mají jistou citovou závislost na ní. Tři zaměstnanci je celkem málo a není to ani 50% zaměstnanců. Lidé dosahující těchto hodnot mívají narušený soukromý a rodinný život. Pro firmu jsou ale takovíto zaměstnanci nejlepší, protože dosahují nejlepších výkonů. Čtyři zaměstnanci jsou potom v pásmu výběrové participace a zaangažování na organizačním dění. Což je ale zarážející, tři zaměstnanci jsou v pásmu, kdy jsou v pásmu přechodu od výběrové participace k minimálnímu vtažení do života organizace. To znamená, že zaměstnancům nezáleží na společnosti, a svou práci nevykonávají tak jak by měli, chybí jistá motivace a oddanost. Dle mého názoru, to může být právě způsobeno špatným kolektivem. Zaměstnanci svou práci nemají rádi, protože se v ní setkávají denně s lidmi, se kterými nevychází až tak dobře. Proto jim potom chybí jistá chuť do práce.

2.8.4 Celkové vyhodnocení otázek

Poslední fáze mého dotazníkového průzkumu je vyhodnocení celkového skóre každého zaměstnance. Stupnice byla od 20 do 100 bodů.

Obrázek 11 celkové vyhodnocení otázek

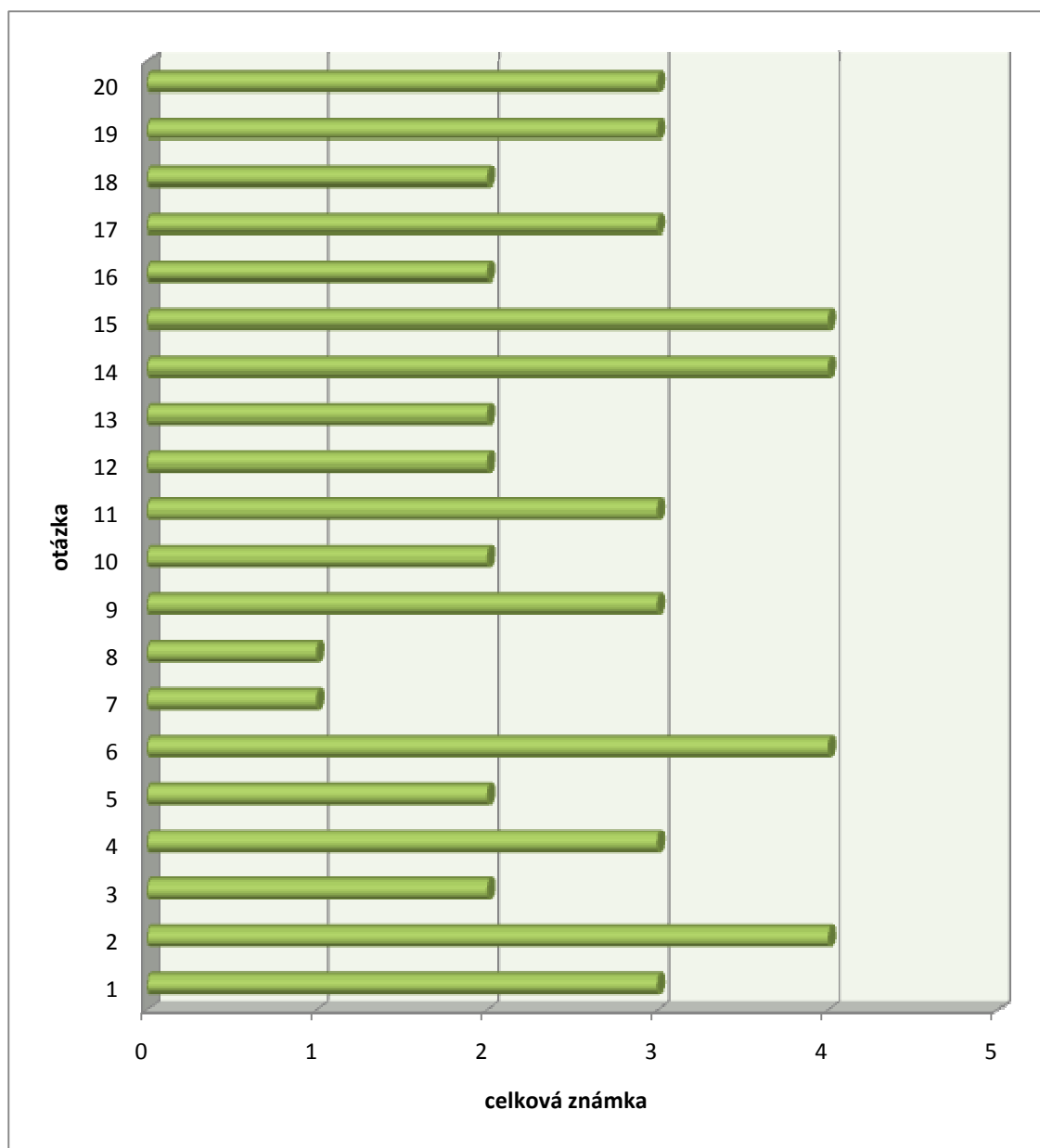


Z grafu je možno vyhodnotit, že dva zaměstnanci jsou silně a nekriticky svázáni s organizací a jejím vedením. Prostředí, ve kterém pracují, vykazuje v celé řadě ohledů nepochybně kultovní a nátlakový charakter. Tři zaměstnanci jsou pak v kategorii mezi kritickým a nekritickým, kultovním vztahem k organizaci. Další tři zaměstnanci spadají do pásma přechodu od výběrové identifikace s podnikem a jeho kulturou k pocitu nezávislosti na organizaci. Jen jeden zaměstnanec dosahuje skóre, jehož dosahují lidé organizací „neoejchování“. Může jít např. o nováčka v podniku, o „vnějšího“ experta

pracujícího na určitém projektu, anebo také o člověka, který se cítí v organizaci velmi nespokojen.

2.8.5 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Obrázek 12 - vyhodnocení jednotlivých otázek



2.8.6 Výsledek dotazníkového výzkumu

Na základě mého dotazníkového výzkumu, ale také na základě osobní znalosti firmy a ústním pohovoru s majitelem a pracovníky, jsem vyhodnotila celkovou situaci mezi zaměstnanci ve firmě, ale také jejich vztah k vedení firmy a z výsledků výzkumu jsem také zjistila nedostatky, které je potřeba eliminovat.

Největším problémem je komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Zaměstnanci neplní stoprocentně zadané úkoly. Jelikož jejich práce spočívá v celkové spolupráci, je nutné vytvořit určité pravidla, které když budou tito zaměstnanci dodržovat, ke konfliktům by mělo docházet v omezené formě. Zaměstnanci nemají dostatečné školení o tom, jak by se měli chovat na pracovišti a také o práci v týmu. Celkově jsme se z průzkumu ale dozvěděli, že většina lidí je spokojena ve firmě, ale nemá dostatečný respekt k nadřízeným. Proto se budu snažit navrhnout řešení jak jim tento respekt dát a to nejen k nadřízeným ale také k ostatním spolupracovníkům, jak předcházet konfliktům a když už nastanou tak jak je řešit.

Zaměstnanci firmy jsou dostatečně loajální, ale pokud by se vyskytla nová pracovní nabídka, sice by váhali, ale pokud by jim druhá firma nabídla více, přešly by.

Problémem je někdy i věkový rozdíl mezi dělníky, někteří jsou mladí, nastoupili do firmy hned po skončení střední školy nebo učiliště, a na druhé straně ve firmě pracují starší muži, kteří mají již dlouholeté zkušenosti, a proto je těžké tyto dvě skupiny dát názorově dohromady a vytvořit optimální spolupráci mezi nimi.

Na tyto nedostatky se zaměřím v následující kapitole, ve které navrhnu možné způsoby řešení.

2.9 Analýza dalších zjištěných informací

Absence

Jelikož zaměstnanci pracují většinou ve venkovním prostředí, často dochází k absenci, když některý pracovník onemocní. Zakázky většinou probíhají ale v letním období,

takže s absencí v zimním období nebývá takový problém. V létě je zato ale zapotřebí mít všechny zaměstnance na pracovišti, jelikož firma si zakládá na tom, aby byly díla provedeny v dohodnutý čas.

Pokud dojde k absenci a některý s pracovníků chybí, nastává zde problém nedostatečného počtu pracovníků na pracovišti. V tomto nedostatečném počtu potom dochází k snižování výkonnosti celého týmu, protože každý v tomto týmu má svůj úkol, a jednotlivé činnosti na sebe navazují. Proto by se firma měla tomuto sníženému počtu zaměstnanců vyhnout.

- Dovolená

Jak již jsem zmínila, zakázky probíhají většinou v letním období. Zaměstnanci mají ze zákona právo na svou dovolenou, kterou si většina z nich chce čerpat v létě. Proto tým nebývá kompletní, a tím dochází k prodlužování doby zakázek.

3 Vlastní návrhy

3.1 Absence – najmutí brigádníků

Jelikož během zimního období dochází k četné absenci, kvůli nemocem, a v letním období je to pak absence způsobená čerpáním řádné dovolené, je po většinu dnů v roce počet zaměstnanců omezen. Mým návrhem je si zaškolit šikovné brigádníky. Jelikož brigádník by byl studentem, neplatil by zaměstnavatel za něj tak velké odvody jako za běžného zaměstnance, a ještě by ušetřil na jeho základní mzdě. Tito brigádníci by byli zruční kluci, kteří na příklad se učí na malíře, nebo je baví práce na stavbě. Nebyli by zaúkolováni přímo odváděním složitých prací ale vykonávaly by funkci „pomocné ruky“, která je na stavbách potřeba. Proto se nemusíme bát vybrat tyto brigádníky z řad mladých studentů, i oni budou schopni tuto požadovanou práci vykonat.

Brigádníci budou zaměstnáváni na dva typy dohod a to na Dohodu o provedení práce a na Dohodu o provedení činnosti. Specifika jednotlivých typů kontraktů jsou následující:

Dohoda o provedení práce

- Do 5000kč srážková daň 15%,
- Nad 5000kč nebo podepsaní prohlášení k dani zálohová daň,
- Neplatí sociální a zdravotní pojištění,
- Min. mzda 48,10 Kč za hodinu,
- Uplatní si prohlášení poplatníka k dani,
- Do 150 hodin za rok.

Dohoda o pracovní činnosti

- Zaměstnanec může pracovat polovinu standardní pracovní doby což je 80 hodin za měsíc a 20 hodin za týden,
- Zaměstnavatel odvádí sociální a zdravotní pojištění jako u běžného poměru (u dohody do 1999 Kč měsíčně se zdravotní pojistné neodvádí),

- Bez podpisu Prohlášení k dani do 5000 Kč měsíčně je 15% srážková daň,
- Hranice 5000 Kč se sleduje před zvýšením základu daně o pojistné na sociální a zdravotní pojištění a nad 5000 Kč nebo podepsané daňové prohlášení se platí zálohová daň,

Obrázek 13 - srovnání při podepsání prohlášení k dani

Zaměstnanec podepsal prohlášení k dani			Zaměstnanec nepodepsal prohlášení k dani		
Měsíční hrubá mzda	3 000 Kč	7 000 Kč	Měsíční hrubá mzda	3 000 Kč	7 000 Kč
Daň 12 % zálohová	360 Kč	840 Kč	Daň		
Sleva na dani základní	600 Kč	600 Kč	– srážková 15 %	450 Kč	
Daň po uplatnění slevy	0 Kč	240 Kč	– zálohová 20 %		1 400 Kč
Měsíční čistá mzda	3 000 Kč	6 760 Kč	Měsíční čistá mzda	2 550 Kč	5 600 Kč

Srovnání mzdových nákladů na zaměstnance a na brigádníka

Zaměstnanec:

pobírá měsíční mzdu za 160 odpracovaných hodin ve výši 20 000 Kč, má podepsáno daňové Prohlášení a uplatňuje nárok na slevu na dani na poplatníka.

	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění	900 Kč	1 800 Kč
Sociální pojištění	1 300 Kč	5 000 Kč
Základ pro daň z příjmu	26 800 Kč	
Sleva na dani	1 970 Kč	
Daňové zvýhodnění	0 Kč	
Záloha na daň	2 050 Kč	

Daňový bonus	0 Kč	
Čistá mzda bez daňového bonusu	15 750 Kč	
Čistá mzda	15 750 Kč	
Mzdové náklady zaměstnavatele		26 800 Kč

Brigádník pracující na DPP:

Je zaměstnán na dohodu o provedení práce (DPP). V červnu odpracoval 80 hodin. Hodinová mzda je 90 Kč.

	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění	0 Kč	648 Kč
Sociální pojištění	0 Kč	1800 Kč
Základ pro daň z příjmu	7200 Kč	
Sleva na dani	0 Kč	
Daňové zvýhodnění	0 Kč	
Záloha na daň	0 Kč	
Daňový bonus	0 Kč	
Čistá mzda bez daňového bonusu	7200 Kč	
Čistá mzda	7200 Kč	
Mzdové náklady zaměstnavatele		9648 Kč

Brigádník pracující na DPČ:

Odpracoval 80 hod za 90 Kč na hodinu.

	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění	432 Kč	648 Kč
Sociální pojištění	468 Kč	1800 Kč
Základ pro daň z příjmu	9700 Kč	
Sleva na dani	1455 Kč	
Daňové zvýhodnění	0 Kč	
Záloha na daň	0 Kč	
Daňový bonus	0 Kč	
Čistá mzda bez daňového bonusu	6300 Kč	
Čistá mzda	6300 Kč	
Mzdové náklady zaměstnavatele		9648 Kč

	Zaměstnanec	Brigádník DPP	Brigádník DPČ
Čistá mzda	13 680 Kč	7 200 Kč	6 408 Kč
Náklady zaměstnavatele	26 000 Kč	9 648 Kč	9 648 Kč
Vyděleno na počet hodin (:2)	13 000 Kč		

Pro přehlednost si můžeme v tabulce vyjádřit srovnání zaměstnance a brigádníka za 80 odpracovaných hodin za měsíc. Zvolila jsem tento přepoččet na poloviční pracovní dobu,

abych měla nějaký stejný údaj, a mohla tak srovnat náklady na zaměstnance a pracovníka za stejné odpracované hodiny.

Zaměstnanec	Brigádník
13 000 Kč	9 648 Kč
Rozdíl je roven 3 352 Kč	

Náklady firmy na pracovníka jsou vyšší o tři a půl tisíce oproti nákladům na brigádníka.

Jak můžeme vyčíst z výpočtů, brigádník vyjde výhodně pro zaměstnavatele. A vyřešil by se tím problém s nedostatkem pracovníků během letního období. Protože během léta mají všichni studenti volno a o brigády je stále velký zájem, proto si myslím, že nebude problém sehnat brigádníka z okolí, nejlepší možnost by byla zaměstnat tohoto brigádníka na základě osobní známosti, tato varianta nám zaručuje, že osoba, kterou zaměstnáváme, je věruhodná.

Hrubou mzda brigádníka by byla 90 Kč na hodinu, což si myslím, že je přiměřené, a je to jedna z vyšších částek, které se vyplácí za práci brigádníků. Tento brigádník by byl zaměstnáván na DPP, což znamená, že by mohl odpracovat jen 150 hodin za rok, což by plně vyhovovalo tomuto letnímu období.

Navrhuji dále zaměstnat druhého brigádníka, který by měl u firmy smlouvu o provedení činnosti a tím pádem by mohl pracovat po celý rok, a vždy v měsíci odpracovat maximálně 80 hodin. Tento brigádník by byl zaúkolován po celý rok, v případě, že by bylo potřeba pomocné síly, právě v případě absence některého z pracovníků. Tak by si firma zajistila neustálý plný počet v týmu a plné pracovní nasazení.

3.2 Vtažení zaměstnanců do života firmy

Zaměstnanci, jak jsem se dozvěděla z dotazníkového šetření, nejsou dostatečně motivováni k práci a nejsou zapojeni do života firmy. Tyto problémy spočívají ve špatné komunikaci mezi společností a zaměstnanci, tedy v neztotožnění se společností. Příčinou je špatná informovanost zaměstnanců. Dochází pak k lhostejnosti při odvádění práce a vykovávání úkolů. Je to více zřetelné v delším časovém horizontu.

Pravidelné porady

Mým návrhem jak tento fakt eliminovat je uspořádat pravidelné porady. Na těchto poradách bude probíhat diskuze všech pracovníků, a bude vedena ve stylu „brainstorming“, čili zaměstnanci budou vkládat do plánování práce také své nápady. Tím se stanou také zainteresovaní do společnosti a do vykonávané práce. Jelikož budou moci vyjádřit svůj názor, bude tak méně docházet ke konfliktům mezi vedením a pracovníky.

Je velmi důležité, aby v zaměstnancích byl vyvoláván pocit, že jsou pro firmu důležití, a že neplní jen zadaný úkol ale, že do dané práce dávají i kousek sebe, kousek své zručnosti, své představitosti. Firma těmito poradami dá zaměstnancům také pocit, že se s nimi počítá i do budoucna.

Realizace tohoto návrhu není peněžně náročná, spíše časově. Je třeba se na každou tuto poradou řádně připravit a také vytyčit a srozumitelně vysvětlit zaměstnancům plánované úkony společnosti.

Tyto firemní porady by měly dát zaměstnanci pocit sounáležitosti se společností a společnosti by naopak měly přinést loajalitu zaměstnance a zefektivnění celkové práce, což je hlavním cílem.

Frekvence konání těchto porad bude jednou měsíčně a každá třetí porada vždy na konci kvartálu bude hlubší. Bude se na ní hodnotit situace za celé tři předcházející měsíce a také se bude plánovat a stanovovat cíle na budoucí tři měsíce.

Jak bude porada vypadat

Zde je můj stručný popis jak by takováto porada měla vypadat. Důležité je se na každou poradu řádně připravit, protože následně porada bez programu nemá smysl, vše je velmi chaotické a nepřinese to takový výsledek, jako když se na poradu řádně připravíme.

Porada je vždy svolávána z určitého důvodu a má splnit svůj cíl. Jistým způsobem má nabít lidi novou energií. Velmi důležité je dodržet následující body porady:

- Kdo poradu svolává

Z tohoto účastníci poznají, na koho se obrátit s dotazy či dodatečnými body programu, nebo komu se omluvit v případě nepřítomnosti.

- Den a datum porady

Účastník si termín vyznačí v kalendáři a přijde ve správný den.

- Čas začátku a konce

Každý bude vědět, kdy porada začíná a jak dlouho má trvat. Vybereme záměrně netradiční časy (jako 9:03), aby si to zaměstnanci pamatovali a přišli včas. Určitě je dobré začít a skončit včas. Předpoklad je uzavřít poradu do 60 minut.

- Místo konání

Jasně stanovíme, kde se porada bude konat.

- Cíl

Toto je nejvýznamnější část programu. Cílem identifikujeme důvod porady, takže na ni budou moci být pozváni ti správní lidé. Pomůže nám rovněž určit priority mezi projednávanými tématy a signalizovat, jaké má být vybráno místo. Bude-li chybět cíl, nikdo se nemůže na poradu připravit, protože neví, proč se bude konat. Každá porada bude mít jednou větou charakterizované co se na ní bude projednávat, tak si zaměstnanci dopředu promysleli o čem se bude diskutovat.

- Body programu

Do seznamu si sepíšeme body, spjaté s cílem porady, přičemž body nejvyšší priority budou na prvních místech. Je třeba určit, kdo a jak dlouho bude

k jednotlivým bodům hovořit. Program může být sestaven do skupin typu: pro informaci, pro diskuzi, zrevidování, rozhodnutí, nebo činnost během porady.

- Příprava před poradou

Je třeba určit, jaké materiály budou potřeba v průběhu porady, tak aby si zaměstnanci měli možnost prohlédnout v napsané formě to co se na poradě projednává. Všeobecně totiž platí, že s využitím obrazových pomůcek se přesvědčivost zvýší.

Před poradou si vedoucí musí zvolit, proč ji svolává, jestli chce:

- předávat informace,
- vyjadřovat nové ideje,
- rozhodovat o budoucí situaci,
- dokončovat práce nebo projekty,
- rozvíjet vztahy mezi zaměstnanci.

3.2.1 Řešení a předcházení konfliktům

Mým názorem je, že problémy s konflikty na pracovišti, je spíše otázka psychologická, a týká se lidské psychiky a jak se dokážou v dané situaci zachovat. Základem je se umět v dané situaci správně zachovat. Tedy zachovat chladnou hlavu a nejprve nad odpovědí popřemýšlet a pak ji vyslovit. Tito spolupracovníci jsou spolu každý den, proto je normální že dochází k jakési „ponorkové nemoci“, kdy se kolikrát k sobě chovají ve vypjaté situaci ovlivněně svými aktuálními emocemi. Je potřeba zaměstnance s těmito emocemi naučit pracovat.

Žádný problém není neřešitelný, je nutné jen najít správnou cestu jak se zachovat a jak pokračovat dále v nastalé situaci.

Proto bych tuto situaci chtěla zlepšit jistými radami a doporučeními jak se chovat a jak reagovat v nastalých situacích.

Pro řešení konfliktů přímo na pracovišti jsem vytvořila samostatný manuál, který dává rady jak řešit tyto konflikty. Myšlenkou tohoto manuálu je spíše těmto konfliktům předcházet. Každý zaměstnanec obdrží tento manuál, a několik výtisků se bude nacházet i přímo na pracovišti. Tento manuál jsou psychologické rady, které byly vytvořeny na základě zkušeností. Inspirovala jsem se z odborné literatury, která se touto tematikou zabývá a také zapojila své zkušenosti.

3.3 Celkové náklady návrhů

➤ Příručka

15 výtisků cca. 50 Kč..... 750 Kč

➤ Brigádníci

Měsíční mzda brigádníka za 80 odpracovaných hodin 9 648 Kč

➤ Porady

Měsíční porady neobnáší žádné finanční náklady, budou probíhat v pracovní době. Tyto porady jsou pouze náročné na čas přípravy.

Závěr

V této diplomové práci jsem se snažila komplexně vyřešit situaci ve firmě A. Král a zvýšit tak efektivitu práce. Tato firma mi je blízká, protože jsem v ní po dobu svého studia brigádně pracovala.

Nejprve jsem provedla analýzu současně situace a použila dotazníkového šetření. Dále jsem tyto dotazníky vyhodnotila a provedla osobní pohovory ve firmě. Na základě těchto všech informací jsem zjistila, co je potřeba zlepšit a co je potřeba eliminovat.

Vycházela jsem ze stanovených hypotéz, které jsem si stanovila na začátku práce:

Hypotéza č. 1: Četné konflikty na pracovišti.

Hypotéza č. 2: Ve firmě se projevuje nízká míra ztotožnění zaměstnanců se společností.

Hypotéza č. 3: Vedení společnosti podceňuje význam informování zaměstnanců.

Hypotéza č. 4: Dochází častým absencím.

Zaměřila jsem se zejména na vyřešení absence, zapojení zaměstnanců do života firmy a na řešení konfliktů. Absenci, ke které docházelo zejména nemocností, nebo čerpáním dovolených jsem vyřešila návrhem přijmutí brigádníků. Na základě mých výpočtů by totiž brigádníci měli firmě přinést jistou úsporu oproti najmutí zaměstnanců. Dále jsem se zaměřila na porady. Navrhla jsem uspořádávání porad a to jednou měsíčně. Tohle opatření by mělo přinést zlepšení informovanosti zaměstnanců a jejich vtažení do života firmy. Zaměstnanci tak budou mít přehled o tom co se aktuálně děje ve firmě, o plánovaných projektech, a o současně situaci. Mým dalším návrhem jak vylepšit míru výskytu konfliktů je samostatná příručka. V této příručce jsem zajímavým způsobem popsala jak se zachovat v určitých situacích, které běžně nastávají na pracovišti. Příručka obsahuje spíše psychologické rady a vhodné používání vět a výrazů v komunikaci s kolegy. Tuto příručku poskytnu na pracoviště, kde si ji všichni zaměstnanci budou moc kdykoliv pročíst, a také na první poradě každý ze zaměstnanců obdrží jeden výtisk. Mé návrhy jsem již firmě předložila, a doufám že budou co nejdříve použity.

Zdroje

- AIDAR, J. E. *Efektivní motivace*. 2004. 184s. ISBN 80-86851-00-1
- BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*.
Praha. Nakladatelství Prospektor, 1994. ISBN 80-7175-010-7
- ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Nakladatelství Management Press.
Praha. 2000. ISBN 80-85943-81-6
- DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Nakladatelství Grada Publishing. 2001.
ISBN 80-7169-988-8
- KEMP J. jak řídit pracovní porady. Grada Publishing spol. s. r. o., s.112. 1996.
ISBN 80-7169-316-2
- KŘÍŽKOVÁ, K. a PAVLICA. *Management generových vztahů*. Nakladatelství
Management Press. 2004. ISBN 80-7261-117-8
- ROBSON, M. *Skupinové řešení problémů*. Viktoria Publishing. Praha. 1995.
ISBN 80-85865-32-7
- McCONNON, S. a M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Nakladatelství Grada
Publishing. Praha. ISBN 978-80-247-3003-5
- THIELE, A. *Jak na špinavé útoky v komunikaci*. Grada publishing. Praha. 2010.
ISBN 978-80-247-3310-4
- Stránky firmy A. Král. [online]. 2011 [cit. 2011-03-17] Dostupné z:
<http://www.barvykral.cz/malirstvi.html>
- Výpočet čisté mzdy. [online]. 2011 [cit. 2011-03-17] Dostupné z:
<http://www.vypocet.cz/cista-mzda>
- WHITMORE, J. *Koučování*. Nakladatelství Management Press. 2009.
ISBN 978-80-7261-209-3

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Koučování	23
Obrázek 2 - Stanovení cílů.....	25
Obrázek 3 – maslow pyramida	28
Obrázek 4 komunikace	39
Obrázek 5 - prodejna.....	43
Obrázek 6 - Organizační struktura firmy	48
Obrázek 7 - věk zaměstnanců	51
Obrázek 8 - Vztah k podniku	59
Obrázek 9 - vztah k vedení firmy	60
Obrázek 10 vtažení do života firmy.....	62
Obrázek 11 celkové vyhodnocení otázek	63
Obrázek 12 - vyhodnocení jednotlivých otázek	64
Obrázek 13 - srovnání při podepsání prohlášení k dani.....	68

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Tradiční management	20
Tabulka 2 - Pamatování informací.....	21
Tabulka 3 - Maslow	27
Tabulka 4 - Přehled zaměstnanců	52
Tabulka 5 -SWOT analýza	56

Přílohy