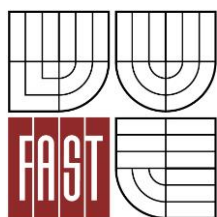




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

SPECIFIKA VEDENÍ A ŘÍZENÍ **SPOLUPRACOVNÍKŮ VE STAVEBNÍM PODNIKU**

SPECIFICATION OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT CO-WORKERS IN
CONSTRUCTION COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MICHAL STRYJA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2016



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607R038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student Michal Stryja

Název Specifika vedení a řízení spolupracovníků
ve stavebním podniku

Vedoucí bakalářské práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

**Datum zadání
bakalářské práce** 30. 11. 2015

**Datum odevzdání
bakalářské práce** 27. 5. 2016

V Brně dne 30. 11. 2015

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.,
MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

Zásady pro vypracování

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma Specifika vedení a řízení spolupracovníků ve stavebním podniku. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce
 - vedení a řízení spolupracovníků ve stavebním podniku
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k současnému stavu specifik vedení a řízení spolupracovníků ve stavebním podniku
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).
- 3.

.....
PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Vedoucí bakalářské práce

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá vedením a řízením spolupracovníků, interpersonální komunikací a vztahy mezi pracovníky ve stavební firmě. Tato témata jsou podrobně rozebrána v teoretické části, na kterou navazuje část empirická. V této části jsou stanoveny hypotézy, které byly prostřednictvím kvantitativního šetření formou dotazníků a řízených rozhovorů šetřeny a ověřovány. Poslední část práce je zaměřena na závěry a doporučení stanovených hypotéz.

Klíčová slova

Stavební podnik, vedení a řízení, komunikace, interpersonální vztahy.

Abstract

This bachelor thesis deals with leadership and management of co-workers, interpersonal communication and relationships among workers in a construction company. These topics are examined in detail in the theoretical part, followed by the empirical part. In this section there are hypotheses that have been investigated and verified through a quantitative survey using questionnaires and structured interviews. The last part focuses on the conclusions and recommendations of the hypotheses.

Keywords

Construction company, leadership and management, communication, interpersonal relationships.

Bibliografická citace VŠKP

Michal Stryja *Specifika vedení a řízení spolupracovníků ve stavebním podniku*. Brno, 2016. 63 s., 3 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 18.5.2016

.....
podpis autora
Michal Stryja

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval své vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za cenné připomínky, rady a konzultace, které mi pomohly k vyhotovení této práce.

Poděkování patří také mým respondentům a účastníkům rozhovorů, kteří mi ochotně věnovali svůj čas a bez nichž by má práce nemohla vzniknout.

V neposlední řadě bych chtěl poděkovat svým blízkým a rodině za neustálou podporu a životní rady, jenž mi při psaní bakalářské práce poskytovali a které pro mne byly silnou motivací k jejímu dokončení.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 TEORETICKÁ ČÁST	11
1.1 Specifika stavebního podniku	11
1.2 Vedení a řízení	13
1.2.1 Historie vedení a řízení	13
1.2.2 Vedení (leadership)	14
1.2.3 Řízení (management)	15
1.2.4 Management ve stavebnictví.....	16
1.2.5 Profil manažera	17
1.3 Komunikace	20
1.3.1 Hlavní funkce interní komunikace	20
1.3.2 Kanály interní komunikace	21
1.3.3 Komunikace manažera	22
1.3.4 Komunikace v týmu	23
1.3.5 Orientace a adaptace nového zaměstnance	24
1.3.6 Zpětná vazba	25
1.3.7 Bariéry komunikace	26
1.4 Interpersonální vztahy.....	27
1.4.1 Typy pracovních vztahů.....	27
2 EMPIRICKÁ ČÁST	29
2.1 Stanovené hypotézy	29
2.2 Způsob (metodika) výzkumu	31
2.3 Výsledky výzkumu	32
2.3.1 Základní informace o respondentech	32
2.3.2 Vyhodnocení hypotézy - adaptace do kolektivu	35
2.3.3 Vyhodnocení hypotézy - vliv vztahů na produktivitu.....	38
2.3.4 Vyhodnocení hypotézy - způsob komunikace vedoucího.....	42
3 ŘÍZENÉ ROZHOVORY	49
3.1 Rozhovor s Ing. Richardem Dziubkem.....	49
3.2 Rozhovor s Ing. Marianem Martynkem.....	51
3.3 Rozhovor s Vladimírem Christovem	52
3.4 Rozhovor s Ing. Marianem Kozerou.....	53

4	DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	55
5	ZÁVĚR.....	57
	Seznam použitých zdrojů	58
	Seznam obrázků, grafů.....	60
	Příloha.....	60

ÚVOD

Vedení a řízení v dnešní době představuje souhrn specializovaných činností, které je třeba provádět, aby byl zabezpečen chod organizace. Jelikož se tato problematika skládá z mnoha různých okruhů a oborů, rozhodl jsem se v teoretické i empirické části své bakalářské práce zaměřit na komunikaci a vztahy, které jsou pro vedení a řízení lidí nejdůležitější.

Cílem teoretické části této práce je seznámit čtenáře s charakteristikou a specifiky stavebních podniků, jejich vedením a řízením. Následně zde bude vysvětlen význam komunikace, její hlavní funkce a typy. Poslední část bude věnována interpersonálním vztahům mezi zaměstnanci.

V části empirické je cílem zvolit hypotézy a ověřit jejich pravdivost dotazníkovým šetřením ve stavebních firmách. V další části budou vedeny řízené rozhovory s manažery firem, které budou směřovat na problémy týkající se vedení a řízení lidí. V poslední kapitole empirické části se budu věnovat dílčím závěrům a doporučením pro nápravu těchto problémů. Doporučení vzniknou spojením teoretických znalostí získaných během studia této problematiky a rozhovory manažerů z praxe.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Na začátku této kapitoly si obecně charakterizujeme stavební podnik. Další část bakalářské práce Vás seznámí s teoretickými základy vedení a řízení, a pojmy s nimi souvisejícími, jenž jsou pro celkové pochopení dané problematiky nezbytné. V další části se budu věnovat firemní komunikaci a vztahy na pracovišti, které jsou dle mého pro vedení a řízení stavebního podniku klíčové.

1.1 Specifika stavebního podniku

Stavební podnik vystupuje na trhu jako právnická osoba jakožto zhotovitel a dodavatel. Hlavní činností stavebního podniku je stavební výroba.

Vznik a zánik stavebního podniku a jeho právní norma je řízena obchodním zákoníkem. Menší podniky bývají většinou vedeny jako společnost s ručeným omezeným jelikož minimální vklad je 1 Kč. U společností větších naopak převládá právní norma – akciová společnost, u které je minimální vklad 2 000 000 Kč.

U stavebního podniku bývá výroba zajištěna pomocí harmonogramu prací vypracovaného před každou zakázkou, který zahrnuje pracovní postupy, časové rozvržení prací a jednotlivé náklady na dané zakázce. U těchto podniků bývá velký podíl materiálových a surovinových nákladů, a proto je charakterizován jako podnik materiálově intenzivní.

U pozemního stavitelství tvoří cca 60 % z celkových nákladů právě materiál. Z tohoto důvodu je vyžadován dostatek provozního kapitálu na nákupy výrobních materiálů a na řízení výrobních zásob (materiály od pořízení od dodavatelů, až po jejich použití ve výrobním procesu), aby byl držen optimální stav.

Stavební podniky zabývající se pozemními komunikacemi jsou naopak nejnákladnější, jelikož pracovní stroje a zařízení bývají pro tyto typy staveb nejdražší. Z tohoto důvodu patří do skupiny podniků investičně náročných.

Podniky specializované na zemní práce, u kterých je dodávka prací vykonávána lidskou pracovní silou a pomocí strojů a zařízení, mívají náklady na materiál nulové. Tyto podniky se pohybují na stavebním trhu především v oblasti zakázek středního typu.

V rámci výrobního programu může stavební podnik vykonávat různé druhy činností, u kterých bývá rozhodující jejich rentabilita pro podnik. Struktura výroby podle druhu činnosti také ovlivňuje celkový způsob řízení výroby.

Produkty výroby stavebních podniků jsou buď ucelené stavební objekty nové výstavby, nebo části stavebních objektů realizovaných jako dodávky stavebních prací na novostavbách, při modernizacích, rekonstrukcích a opravách nebo při údržbě. Podnik může sám být hlavním dodavatelem nebo subdodavatelem.

Hlavní činnost stavebního podniku může být prováděna buď vlastními pracovníky, nebo formou subdodávek či jinými stavebními organizacemi. Práce prováděné vlastními pracovníky jsou výrobního charakteru, kdežto subdodávky mají charakter obchodní činnosti. U těch má podnik na starosti jejich zajištění a vytváří podmínky pro provedení.

Výroba stavebních podniků se dělí do těchto pěti kategorií:

- **hlavní stavební výroba** – zahrnuje všeobecné konstrukce, zemní práce, základy, zvláštní zakládání, zpevňování hornin, svislé a kompletní konstrukce, vodorovné konstrukce, komunikace, úpravy povrchů, podlahy, osazování výplní otvorů a trubní vedení;
- **přidružená stavební výroba** – práce a dodávky při dokončování stavby. Tvoří ji také řemesla a instalace izolace proti vodě, izolace tepelné, izolace akustické, izolace chemické, instalace zdravotně technické, podlahy, obklady, nátěry, malby apod.;
- **vedlejší výroba průmyslového charakteru** – příprava materiálů pracovních předmětů pro hlavní činnost jako jsou stavební polotovary (betonové směsi, malty apod.) a hmoty (prvky na bázi betonových směsí);
- **pomocná výroba** – zahrnuje zhotovení a přípravu pracovních prostředků pro hlavní a vedlejší výrobu. Patří do ní veškerá dočasná zařízení;
- **ostatní činnost** – jsou zbývající činnosti, které nebyly zmíněné v předchozích. Patří zde: doprava, půjčování strojů a zařízení, služby zaměstnancům, výzkum, vývoj, projektová činnost a také inženýrská a obchodní činnost. [9, Marková]

1.2 Vedení a řízení

Oba tyto pojmy jsou často používány a jsou spolu silně spjaté. Avšak často bývají jejich významy chápány mylně. Mnohdy se totiž ukazuje, že každý z nás chápe význam stejného pojmu naprosto jinak. Obě tyto rozdílné činnosti mají totiž neméně rozdílné výsledky. Vedení zahrnuje řízení a řízení zahrnuje vedení a manažer by měl vykonávat rozhodně obě, nelze totiž jasně říci, zda je důležitější vedení, nebo řízení. Jednoduchou pomůckou pro rozlišení významů těchto pojmů je otázka, pro vedení „Co?“ („Co chci dokázat?“) a pro řízení „Jak?“ („Jakým způsobem to udělám?“). [8, Linkeschová]

1.2.1 Historie vedení a řízení

Řízení je činnost související s organizovanou prací v lidských kolektivech. Proces řízení je proto stejně starý jako civilizace sama. V literatuře jsou první zmínky o řízení spojovány s rozsáhlými a náročnými stavbami již v dávném středověku. Příkladem je stavba pyramid, na jejichž realizaci se podílely tisíce pracovníků. Dále bývá řízení spojováno s vedením státu, církve či v armádě.

Ke zrodu a vývoji moderního managementu jako specifické řídicí činnosti i odborné disciplíny však dochází až v druhé polovině 19. století a to důsledkem prudkého vývoje průmyslu a s ním souvisejících infrastruktur.

Akcelerace technického pokroku vyspělých zemích, zejména Spojených států amerických měla koncem 19. století až šestinásobné tempo růstu oproti prvních desetiletí téhož století. Výroba železa se zdvojnásobila a díky novým technologiím a prostředkům se výroba oceli dokonce zdvacetnásobila. To vše vedlo k neustálému růstu podniků a rozvoji vybavení. Zvětšování podniků a prohlubování dělby práce na základě specializace bylo důvodem, proč na místo rozšiřování výroby a zvyšování její efektivity začíná nastupovat rozvoj faktoru, do té doby nepříliš uvědomovaného, a to řízení.

Realizace technických prostředků a jejich využití se ve výrobě či infrastruktuře opírala o odborné poznatky technických věd. Bylo třeba dosáhnout, aby se i řídicí činnosti opíraly o teoretické poznání. Proto se již ve druhé polovině devatenáctého století se setkáváme s prvními odbornými pracemi i praktickými aplikacemi, které se staly základním kamenem dnešního moderního managementu. [2, Blažek]

1.2.2 Vedení (leadership)

Vedení, neboli leadership, znamená motivovat zaměstnance k tomu, aby v zájmu dosažení společného cíle odvedli svou práci co nejlépe.

„Vedení neznamena nic jiného než ovlivňování ostatních takovým způsobem, aby jednali v souladu s dosažením určitého cíle, kterého by nemuseli dosáhnout tak ochotně, kdyby to záleželo jen na nich.“ [3, Dixon]

Umění vést zahrnuje schopnosti:

- inspirovat ostatní;
- přesvědčit ostatní, aby se ochotněji chovali jinak;
- objasnit ostatním, co je potřeba udělat a proč;
- sdílet s ostatními smysl pro dosažení určitého cíle;
- pochopit, že lídr nedosáhne určitých výsledků sám, ale prostřednictvím ostatních, které ovlivňuje;
- přimět ostatní k činnosti, aby byl úkol splněn. [1, Armstrong]

Styl vedení lidí je přístup, kterým vedoucí přistupuje ke svým podřízeným. Existuje spousta stylů vedení, avšak žádný nemusí být v jakékoliv situaci lepší než ostatní. Zde je shrnut výzkum Haye a McBera, kteří odhalili těchto šest stylů vedení lidí:

- **nátlakový** – vyžaduje okamžité splnění (řešení krizových situací nebo zvládnutí problémových lidí);
- **autoritativní** – mobilizuje lidi (přináší nové vize);
- **spojenecký** – vytváří harmonii (při řešení sporů nebo u zaměstnanců vystavených stresu);
- **demokratický** – podporuje dosažení shody (uzavírání dohod nebo získávání podpory);
- **udávající tempo** – nastavuje vysoké standardy (rychlé výsledky, pokud je tým dostatečně motivován);
- **založený na koučování** – rozvíjí lidi (zlepšení pracovního výkonu a rozvíjení silných stránek).

U žádného z těchto stylů nelze jednoznačně říct, který je nejvhodnější. Vše závisí na dané situaci a okolnostech. Faktory, jenž mají vliv na použití daného stylu mohou být: typ organizace, povaha úkolů, povahové vlastnosti jednotlivců v týmu i celé skupiny a především na osobnosti lídra samotného.

Zkušení a efektivní lídři jsou schopni měnit styl vedení a zvolit vhodný právě pro danou situaci, daný kolektiv a ti nejlepší jej mění i dle vlastností jednotlivých členů týmu. Špatní a nezkušení lídři mění styl náhodně, což působí na daný kolektiv

matoucně. Je také nevhodné využívat příliš mnoho přístupů, nebo být nedůsledný při využívání určitého přístupu. [1, Armstrong]

1.2.3 Řízení (management)

Slovo management je amerického původu, a proto není jeho překlad do češtiny a ostatních jazyků jednoznačný. Nejvíce se však jeho významu podobá české slovo „řízení“.

Mnohdy je management brán jako věda i umění zároveň. Neposkytuje návody jak řídit organizaci, ale představuje souhrn poznatků, které by měl každý manažer zvládat, umět vhodně aplikovat, kombinovat a případně i rozvíjet. [14, Veber] Jde o proces systematického plánování, organizování, vedení a kontroly směřující k dosažení organizačních cílů. Proto se stává nezbytnou součástí všech druhů organizací a lze ho využívat na různých stupních hierarchie a také pro různé druhy činností.

Hlavní funkcí manažerské činnosti je dosáhnout co nejlepších výsledků organizační jednotky nebo procesu. Cíle mohou být charakterizovány kvantitativně nebo kvalitativně, zvýšením zisků, zmenšením nákladovosti nebo i snížením časové náročnosti. [15, Vodáček a Vodáčková]

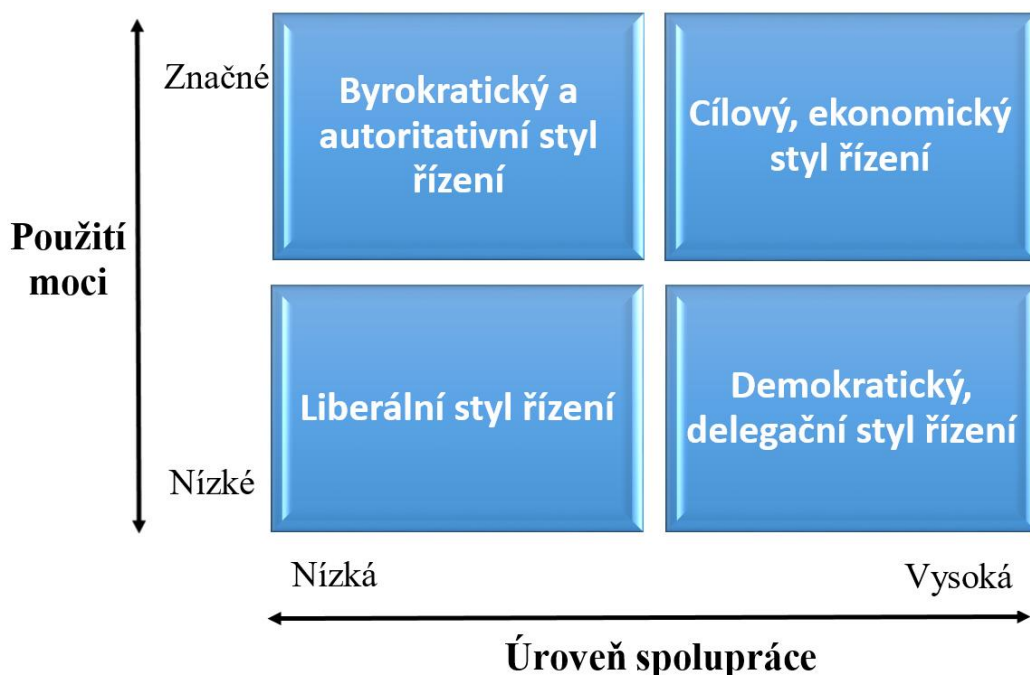
Osoby, respektive profese, jenž jsou zodpovědné za dosahování cílů prostřednictvím jemu svěřenému kolektivu, se nazývají manažeři a měli by disponovat těmito schopnostmi:

- zplnomocňovat a rozvíjet lidi;
 - řídit lidi a výkon (udržovat morálku pro nejlepší výkony);
 - spolupracovat s ostatními, pracovat jako člen týmu;
 - umět řešit problémy;
 - rozvíjet vztahy, zaměřit se na zákazníka;
 - nacházet rovnováhu mezi odbornými a obecnými schopnostmi.
- [1, Armstrong]

Řídící styly:

- **byrokratický** – manažer své řídicí činnosti opírá o směrnice a nařízení vedení, které rozpracovává a ukládá podřízeným;
- **autoritativní** – založen na příkazech a jejich bezpodmínečném plnění za použití příliš formálního jednání se zaměstnancem;
- **cílové řízení** – bývají většinou zadávány dlouhodobé cíle (úkoly), k jejichž dosažení přispívá zejména finanční motivace;

- **demokratický** – vedoucí spolupracuje s podřízenými za přirozené autority, ale nechává si prostor pro přijetí vlastních názorů a rozhodnutí;
 - **delegační** – manažer si ve své pravomoci ponechává klíčové záležitosti řízení organizace, méně významné záležitosti zcela nechává na podřízených;
 - **liberální** – činností podřízených nechává manažer víceméně volný průběh, vyhýbá se konfliktům, kritice, riziku a na podřízených nechává i více významné rozhodnutí. [14, Veber]



Obrázek 1 - Styly řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce

(převzato z literatury [14, Veber])

1.2.4 Management ve stavebnictví

Stavebnictví je obor, který využívá i poznatky z jiných oborů jako je geometrie, statistika, fyzika, ekonomika, marketing, způsoby řízení a dalších. Avšak klíčovým faktorem úspěchu je schopnost využít neustále přibývajících množství informací z praxe. Absolventi středních škol (zejména stavebních), obvykle ví jak zacházet s materiálem, se stroji, přístroji a zařízeními, avšak znalosti týkající se práce s lidmi, které jsou důležité jak při vedení stavby, tak i při vedení administrativních pracovníků jim bývají cizí. Nejčastějším důvodem nedosažení cílů, udržení pracovní pozice či jiných manažerských selhání není absence odborných kvalit, ale nedostatek lidských schopností.

V současnosti nestačí, aby stavbyvedoucí a mistři rozuměli pouze svému řemeslu, ale je potřeba, aby byli skutečnými vedoucími a uměli pracovat s podřízenými spolupracovníky.

Stavební podnik funguje jako organizačně ucelená jednotka. Jeho vnitřní články (útvary, divize, pracovní skupiny atd.) mají pouze omezenou samostatnost, danou rozsahem pravomoci a odpovědnosti, jež jim byla vedením dána. [8, Linkeschová]

1.2.5 Profil manažera

Moderní manažer by měl mít nejen výborné teoretické znalosti a zkušenosti z praxe, ale také by se měl vyznat v záležitostech týkajících se samotného podniku. Měl si uvědomovat jaké dopady a spojení mohou mít problémy chodu podniku na lidské zdroje v něm. Také musí rozumět technice a technologii, jež jeho firma používá. Měl by se také neustále učit novým věcem, rozvíjet své organizační schopnosti a dokázat se přizpůsobit každé situaci. Avšak nejdůležitějšími vlastnostmi, jež by měl každý manažer mít, je vystupování a umění jednat s lidmi, jelikož se dostává každodenně do kontaktu nejen s pracovníky samotnými, ale i jejich pracovními i osobními problémy, na které musí umět vhodně reagovat. Proto by měli podniky dbát na rozvoj a doškolování manažerů, aby byli dostatečně připraveni a měli znalosti, dovednosti a zkušenosti vhodné pro co nejlepší vedení a řízení podniku. [6, Koubek]

Manažerské činnosti neboli funkce, které by měl vedoucí pracovník ve své práci vykonávat, jsou rozděleny takto:

- plánování;
- organizování;
- výběr, rozmístění a hodnocení spolupracovníků;
- vedení lidí;
- kontrola.

Plánování

Plánování je klíčovým atributem úspěšného podnikání. Jeho plnění závisí na tvůrčích schopnostech a motivaci zaměstnanců. Jedná se o cíle řízeného procesu nebo organizační jednotky, které musí za předem daný čas, při stanoveném postupu dosáhnout daného cíle na požadované úrovni.

Může být vyjádřen formou dokumentu, elektronického souboru, jako myšlenka v hlavě manažera nebo pouze ústní domluvou členů pracovního týmu.

Tvorba a realizace každého plánu je založena na těchto třech manažerských funkcích, které probíhají souběžně:

- analýza výchozí situace;
- rozhodování, který z postupů bude použit;
- implementace – realizace za aktuálních podmínek, které se v průběhu mohou měnit a na které se musí reagovat účelnými změnami.

Celý plán pak probíhá tímto způsobem: příležitost, potřeba – stanovení cílů – zvážení předpokladů – vypracování scénářů přípustných plánů – výběr vhodného scénáře – dořešení návazností – plnění a jeho průběžné hodnocení – změny plánu – výsledné hodnocení.

Organizování

Hlavním cílem organizování je určit a zajistit plánované i další nezbytné činnosti zaměstnanců nebo celých kolektivů při plnění plánů a dalších potřeb firmy. Využívá dělby práce a také specializací jednotlivých zaměstnanců. Zajišťuje koordinaci činností a vztahů mezi lidmi, kteří daný úkol provádějí. Řád a disciplínu v organizačních jednotkách zajistí udělení pravomoci a zodpovědnosti vybraným z organizačního procesu.

Pro co nejlepší koordinaci činností dílčích kolektivů a procesů při zajišťování cílů firmy vznikají organizační struktury. Vznikají sdružením činností i lidí a mají vytvářet příznivé podmínky pro spokojenost a motivaci k dosažení co nejlepších výsledků. Při tvorbě těchto struktur je důležité sledovat a nezanedbávat lidský faktor, jelikož organizace musí být přizpůsobena silným stránkám a vlastnostem lidí, kteří jsou k dispozici. [15, Vodáček a Vodáčková]

Výběr, rozmístění a hodnocení spolupracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozeznat, který ze zájemců bude nejvhodnějším kandidátem pro dané pracovní místo, a také aby přispěl k souladu vztahů ve stávajícím kolektivu.

Cílem správného rozmístění pracovníků je co nejlepší rozdělení lidských zdrojů, vhodně využít schopnosti každého jedince a účelné formování týmů. Při rozmisťování pracovníku musíme správně zkombinovat profil pracovníka a popis pracovního místa, který je dotvářen představou o potřebné úrovni výkonu na daném místě, zatímco profil pracovníka je tvořen jeho profesně-kvalifikačními vlastnostmi (vzdělání, povolání, délka praxe) a charakteristikou jeho povahy a hodnocením jeho pracovního výkonu.

Hodnocení pracovníků se skládá z těchto tří činností:

- zjistit, jak pracovník svou práci vykonává;
- sdělit a projednat výsledky zjišťování se zaměstnancem;
- najít cestu ke zlepšení.

V podstatě můžeme hodnocení rozdělit do dvou kategorií:

- neformální – pracovník bývá hodnocen během vykonávání práce a bývá spíše ovlivněno daným okamžikem a náladou hodnotícího než konečným výsledkem práce;
- formální – je většinou racionálnější a pravidelné. [6, Koubek]

Vedení lidí

Vyplývá zejména ze vzájemné komunikace jedinců nebo kolektivů v rámci vztahů horizontálních a vertikálních (viz kapitola 2.3.2). Vedením lidí rozumíme vytváření a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, případně tvůrčímu plnění cílů jejich práce. [15, Vodáček a Vodáčková]

Kontrola

Je chápána jako určitá forma zpětné vazby, díky které se má získat objektivní představa o plnění plánovaných záměrů. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality a konečného záměru či plánu.

1.3 Komunikace

Komunikaci lze popsat jako proces sdílení určitých informací, u kterého je cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Obsahem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace jsou data spojená do souvislosti s určitým významem. A pokud víme jak využít informace, tak máme znalosti. Nejdůležitější funkcí komunikace je dorozumět se.

Součástí komunikace nejsou jen slovní, ale i mimoslovní projevy, pro jejichž pochopení je důležité zapojit i vnímání účastníků smysly rozumu, intuice i citu. Do naší komunikace patří aktivní i pasivní forma projevu, jelikož i tím, že stojíme a mlčíme, vysíláme signály svému okolí, které nás vnímá a utváří si představy. Avšak ne vždy protějšek pochopí předávanou informaci tak jak má, proto je důležité projevit dostatek vůle k ověření a vyjasnění toho co chceme říci.

Firma sleduje hlavně tok informací z vnějšího okolí, informace o trhu a prostředí, ve kterém podniká a snaží se ho zapracovat do fungování firmy. Tok informací, který probíhá ve firmě, je stejně důležitý, avšak mnohem rychlejší. Komunikace prostupuje všemi manažerskými funkcemi a je hlavním spojovacím článkem v procesu řízení. Bez komunikace by firma nedokázala existovat.

V manažerské praxi se význam komunikace projevuje zejména v těchto činnostech:

- sdělování zpráv, informací, rozhodnutí;
- vyjasňování skutečností, stavů, situací;
- přesvědčování, ovlivňování;
- implementace zpětné vazby ve všech komunikačních vztazích;
- konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování pravidel a zásad firmy i obecného etického a morálního rámce. [4, Holá]

1.3.1 Hlavní funkce interní komunikace

Interní komunikace ve firmě má těchto pět základních funkcí:

- **úkolová pracovní funkce** – dokončování úkolů a plnění termínů závisí na neustálém a pravidelném komunikování. Je velice důležité, aby probíhala obousměrně mezi vedením a pracovníky. Díky tomu bude zaručena kvalitní a efektivně odvedená práce;
- **sociálně podporující funkce** – v organizaci, ve které převládá soulad, jsou zaměstnanci přátelští a stávají se součástí ucelenějšího kolektivu.

Taková organizace se svými zaměstnanci pořádá společenské večery, výlety, zájezdy nebo sportovní aktivity a jiné;

- **motivační funkce** – dát najevo spokojenost zaměstnanci nemusíme pouze platem, ale existuje více motivačních stimulů, jejichž používání zaručí větší iniciativu a nasazení při zpracovávání úkolu. Může mít také vliv na větší snahu spolupráce s týmem a celou organizací;
- **integrační funkce** – dát zaměstnancům důvod, proč mají být hrdí na to, že jsou součástí právě vaší organizace. Důležitou roli hraje kultura podniku, logo, týmové porady a akce. Pokud je pracoviště odloučeno od zbylých, je dokázáno, že pracovníci podávají nižší výkony;
- **inovační funkce** – lidé jsou spokojeni, když mají prostor pro inovaci. [10, Mikulaščík]

1.3.2 Kanály interní komunikace

V rámci organizace se setkáváme především s komunikací horizontální, vertikální (sestupnou, vzestupnou), diagonální, formální a neformální. Jako formy komunikací bývají nejčastěji používány komunikace ústní (na živo, mobilní telefon, skype atd.) nebo písemné (sms, emaily, nástěnky atd.).

Vertikální komunikace

Je nejpoužívanější formou komunikace a probíhá buď směrem sestupným, nebo vzestupným mezi jednotlivými stupni hierarchie. Doporučuje se minimalizovat tento typ. Komunikace by měla probíhat všude, kde je to možné na úrovni rovnosti, jedině tak se odstraní bariéry, kdy se lidé uvolní a manažeři se budou moci dozvědět pravdivé názory. [10, Mikulaščík]

- **vzestupná komunikace** – U tohoto typu směřuje tok informací z nižších organizačních stupňů směrem k vedení. Taková komunikace probíhá například diskuzí na poradách, schůzích a konferencích, schránkami pro návrhy a připomínky všech spolupracovníků, zprávami apod.;
- **sestupná komunikace** – Tento typ komunikace směřuje od nadřízených, směrem k nižším organizačním stupňům. Obvykle probíhá formou pracovních instrukcí, oběžníků, oficiálními dokumenty, prohlášeními, manuály, organizačními směrnici, příkazy, intranetem, zápisy z porad, popisy práce a příkazy jak v písemné, tak v ústní formě;

Horizontální komunikace

Tato komunikace probíhá mezi pracovníky na stejné organizační úrovni nebo spolupracovníky jednoho týmu. Zahrnuje zejména neformální, spontánní koordinaci činností, jež jsou nezbytné k efektivnímu fungování organizace. Četnost tohoto druhu komunikace je ovlivněna vzájemnými vztahy na pracovišti. Někdy bývá považován za neefektivní druh komunikace, z důvodu nezapojení všech pracovníků bez ohledu na jejich hierarchické postavení.

Diagonální komunikace

Nejméně používaný způsob komunikace. Používá se, jestliže je časově efektivnější než ostatní typy. Předností tohoto způsobu je, že nedodržuje vertikální organizační strukturu, ale probíhá neomezeně mezi úrovněmi různých útvarů.

Formální komunikace

Vyplývá z organizační struktury a jejím cílem je informovat zaměstnance o způsobu fungování organizace a přiblížit jim chod podniku. Tím zaměstnanec nabývá pocitu, že je součástí firmy, stane více aktivní. Cítí, že on sám i jeho názor má pro organizaci odpovídající význam. To způsobuje vyšší loajalitu a zvýšení výkonnosti.

Neformální komunikace

Dochází k ní při náhodných setkáních zaměstnanců a je stejně významná jako komunikace formální. Bývá vítaným uvolněním a zpestřením během pracovní doby, jelikož nemá žádné komunikační nároky. Díky ní se šíří fámy, „drby“ a pomluvy, které mohou ovlivnit chod samotné organizace. Tento typ se nedá zcela vymýtit, ale pouze ovlivnit včasným a přesvědčivým informováním zaměstnanců. Neformální komunikace může značně ovlivnit efektivnost práce a to v případě, že touto komunikací trávíme velkou část pracovní doby. [16, Vymětal]

1.3.3 Komunikace manažera

Každý dobrý manažer by měl umět komunikovat, jelikož kvalita komunikace se odráží ve všech jeho kompetencích jako je plánování, rozhodování, organizování, kontrola a především ve vedení pracovníků a řízení výkonu. Tyto procesy často stagnují právě kvůli nefungující komunikaci.

Manažer je komunikační prostředník mezi vedením firmy a zaměstnanci, které vede a řídí ve svém týmu. Svým podřízeným zadává cíle a úkoly, a z týmu zaměstnanců k vedení zase výsledky a požadavky. Také zajišťuje komunikaci

svého týmu v rámci celé firmy, mezi jednotlivými odděleními, s vnějšími partnery ale zejména komunikaci uvnitř týmu.

Díky komunikaci manažer koordinuje veškeré aktivity týmu, ale také jednotlivé pracovníky, kterým zadává práci, kontroluje ji a vyhodnocuje výsledky. Svou vlastní prací a svým chováním může ale také ovlivnit pracovní chování a vztah pracovníka k firmě. Manažer by totiž měl reprezentovat firmu ve svém týmu, svou prací, postoji a také chováním. Tím vším totiž vytváří celkový obraz firmy u samotných pracovníků. Manažer totiž zodpovídá za prosazování a přijetí cílů firmy a také za celkové výsledky, které se s těmito zájmy firmy shodují.

Rozdíl mezi pracovníky, jež vede a manažerem, je zejména v pravomoci a zodpovědnosti. Manažer totiž zodpovídá za výsledky týmu, ale také za své jednání, které ovlivňuje pracovní postoje zaměstnanců. Měl by proto dodržovat tyto principy spolupráce s pracovníky:

- partnerství;
- vzájemná prospěšnost;
- spravedlnost;
- otevřenost;
- morální autorita.

Je důležité si uvědomit, že manažerova komunikace vychází z jeho postojů a názorů, které jsou odrazem postojů a názoru podniku. Podnik a jeho kultura manažera formuje. [5, Holá]

1.3.4 Komunikace v týmu

Trvalá spolupráce pracovníků je základem podnikání v moderní ekonomice. V praxi tuto spolupráci realizujeme formou pracovních týmů, což jsou pracovní skupiny, ve kterých mají jednotlivci společný cíl a dovednosti každého člena na sebe účelně a plynule navazují. Optimální velikost týmů bývá mezi pěti až devíti členy. Nejméně se doporučují tři a nejvíce dvacet.

Základním předpokladem úspěšné práce týmu je vzájemná komunikace a způsob vedení. Významnou složkou kvalitní komunikace je zpětná vazba. Tu není vhodné přímo vyžadovat, jelikož by to mohlo vyznít, že chceme slyšet něco, co si spolupracovníci myslí, že slyšet chceme. Měla by proto být automatická. Je proto důležité, aby se v týmu komunikovalo přímo, tváří v tvář. V takových případech působí problémy nespolečenské chování, nedodržování zásad slušného chování, nejasná sdělení, zatajování informací, neupřímnost, příliš rychlé mluvení, upovídánost, nadsázka a přehánění.

Každý tým má určitou strukturu, typologii svých členů, různé vztahy k jednotlivým členům týmu jako celku, každý člen týmu v něm má určitou úlohu, každý tým má určitou specifikou dynamiky své činnosti i převažující charakteristiku komunikace mezi svými členy. Důležitým aspektem jsou vztahy, které ovlivňují četnost, upřímnost a způsob sdělování. Komunikace mezi členy týmu by měla být pravidelná, průběžná a bez improvizace. Způsob komunikace členů závisí zejména na vedoucím týmu, druhu řešeného úkolu, jeho obtížnosti, na termínu splnění, na vzájemných vztazích mezi členy a na aktuálním stavu každého z nich. Forma komunikace závisí na tom, jak rychle a přesně jsou informace vzájemně sdělovány. Doporučuje se komunikovat způsobem každý s každým, při kterém se díky snížení počtu zprostředkovatelů snižuje možnost zkreslení informací.

Efektivita komunikace v týmu je také závislá na ochotě členů týmu k vzájemnému naslouchání, na respektu k názorům ostatních kolegů, na schopnosti zvládnout velké množství informací přicházejících ze všech stran a na schopnosti tyto informace analyzovat a vzít si z nich to nejdůležitější. [16, Vymětal]

1.3.5 Orientace a adaptace nového zaměstnance

Interní komunikace je důležitou součástí personálního řízení, stejně jako každé jiné řídicí práce ve firmě. Na personální práci by se měl podílet nejen personalista, ale i všichni manažeři, jelikož příchod nového zaměstnance je klíčovým momentem pro všechny ve firmě. Týká se samotného nově příchozího, nadřízeného manažera, stávajících spolupracovníků a celkově celé firmy. Je velmi významné, aby orientace, adaptace a vzdělání ve firmě proběhlo správně a aby zapojení nového pracovníka proběhlo rychle a efektivně. Velice důležité také je, aby stávající zaměstnanci měli dostatek informací a komunikačních příležitostí k tomu, aby nového pracovníka přijali bez obav, s pochopením a pomocnou rukou.

Pro ideální adaptaci nového zaměstnance je důležitá komunikace formální i neformální. Prostřednictvím neformální komunikace se projevuje kultura firmy, například jaká ve firmě vládne atmosféra a jaké jsou vzájemné vztahy. Jelikož nováček toto dění pozorně vnímá a snaží se zapadnout, častokrát si tak osvojí zvyky ve firmě a to jak ty dobré, tak i ty zlé.

Nový zaměstnanec by měl být ihned po přijetí seznámen s firmou, pracovní náplní, firemním stylem práce, technologiemi, předpisy a podmínkami, za kterých svou práci bude vykonávat. Toto seznámení probíhá formální i neformální formou jak bylo řečeno již výše. Formální seznámení má na starosti personální oddělení a přímý manažer. Neformální seznámení probíhá prostřednictvím spolupracovníků a má veliký vliv na celkový průběh zařazení pracovníka do kolektivu. Budou-li mít stávající pracovníci negativní vztah k firmě a ke své práci, je velmi pravděpodobné, že stejný pohled získá i nový pracovník.

Stávající zaměstnanci by měli být seznámeni s příchodem nového pracovníka a jeho hlavním účelem práce ve firmě. Pokud to tak nebude, je možné, že z důvodu nedostatečné informovanosti a pocitu nejistoty nebudou novému spolupracovníkovi nápomocni a příchod mu tak dosti nepříjemní. Vztahy a neformální komunikace nejvíce ovlivňují rychlost orientace ve firmě a kolektivu, a taky pomáhají překonat bariéry mezi pracovníkem a firmou. [4, Holá]

1.3.6 Zpětná vazba

Pro udržení motivovanosti zaměstnanců a pro efektivní interní komunikaci musí v podniku fungovat zpětná vazba. Díky ní je možné odstraňovat problémy v komunikaci, s vedením, při zadávání úkolů apod.

Zpětná vazba funguje oběma směry, jak zdola nahoru, tak i ze shora dolů. Pro zaměstnance znamená zpětná vazba možnost seznámit vedení o tom, co je zajímavé, s čím jsou nespokojeni, co je pro ně důležité a také, zda jejich myšlenka inovace obstojí nebo ne. Podřízení by také měli dávat manažerům zpětnou vazbu po zadání pracovních úkolů, zda správně pochopili a rozuměli zadání manažera. Zpětná vazba ze shora dolů se může zabývat způsobem chování podřízeného, pochvalami nebo pokáráním za odvedenou práci apod.

Pro funkční zpětnou vazbu ve firmě je důležitá otevřenost zaměstnanců, aby se nebáli svůj názor nahlas sdělit. Proto je důležité, aby ve firmě vládla otevřená atmosféra a aby po sdělení svého názoru nebyli trestáni, či dokonce šikanováni. Rovněž je potřeba, aby názory pracovníků nebyly jen „řeči do větru“, ale aby jim byla věnována dostatečná pozornost. Zpětná vazba, ať už sestupná, či vzestupná by měla vést k zlepšení, vyjasnění či odstranění řešených problémů. [7, Kovaříková]

1.3.7 Bariéry komunikace

S problémy, které komplikují interpersonální komunikaci, se setkává každý z nás. Dochází při nich ke zkreslování předávaných úkolů a informací. Každý dobrý manažer by si proto měl tyto bariéry uvědomit, aby při komunikaci byl schopen se jich vyvarovat.

Komunikační bariéry jsou buď interní, nebo externí. Interní bariéry jsou většinou způsobeny osobními problémy, kdežto externí jsou různé rušivé elementy z prostředí, ve kterém komunikujeme.

Interní bariéry

- Nejčastější obavou je obava z neúspěchu, která jedince svazuje. Dotyčný se pak obává selhání, což se může projevovat na chvění hlasu a snížení úrovně jeho projevu.
- Na prožívání a na emoční stav může také mít vliv problém v osobním životě. Tyto problémy mohou ovlivňovat emoce. Například zlost může vést ke snížené sebekontrolě, kdy bývá narušena morální pravidla slušného chování nebo úcta k partnerovi.
- Sémantické bariéry – při komunikaci na rozdílné jazykové úrovni, může dojít k tomu, že druhý daným výrazům nerozumí, nebo je nechápe. V takovýchto případech bychom měli být ochotni respektovat nižší úroveň komunikace partnera a přizpůsobit svůj výklad. Těžší je se přizpůsobovat, pokud je na vyšší úrovni komunikační partner. Tyto případy mohou nastat, pokud je použita slangová mluva, nářečí, hovorový jazyk, spisovný jazyk nebo pokud se liší slovní zásoba účastníků komunikace. Většinou účastník nechce připustit, že používané terminologii nerozumí, aby nevypadal jako nedouk a tak dochází k nesprávnému pochopení sdělení.
- Další bariéry komunikace mohou být postoje v podobě xenofobie (nedůvěra, odpor a nepřátelství ke všemu cizímu), neúcta, povýšenectví nebo nesympatie ke komunikačnímu partnerovi.
- Skákání do řeči nebo čtení myšlenek, když si účastník myslí, že ví, co druhý chce říct místo toho aby naslouchal.
- Nepřípravenost na komunikaci.
- Nesoustředěnost na komunikaci, myšlenkami je účastník úplně někde jinde a nezajímá ho, o čem se hovoří.
- Předsudky a předpojatost, při které automaticky přiřazujeme partnerovi komunikace všechny další vlastnosti, podle kterých s ním jednáme.

Externí bariéry

- Nové nebo nezvyklé prostředí může působit rušivě. Uspořádání prostředí, může působit komisičně a komunikační partner se může cítit nesvůj.
- Demografické bariéry – rozdíl věku, pohlaví.
- Vyrušování při komunikaci buď někým třetím, který ani nemusí přerušovat rozhovor, ale stačí jeho přítomnost a pocit, že poslouchá;
- Hluk, ale i rozptylování nějakým vizuálním podnětem.
- Organizační bariéry – problémy v samotné organizaci. Nedobré vzájemné vztahy, nebo neumožnění dávat zpětnou vazbu apod. [10, Mikulaščík]

1.4 Interpersonální vztahy

Při každém kontaktu jednoho člověka s druhým se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou být různé kvality. Je samozřejmé, že vztahy také vznikají mezi pracovníky při vykonávání práce. Vztahy patří mezi nejvýraznější faktory, které ve větší nebo v menší míře ovlivňují výkonnost pracovníků. Touto problematikou se zabývá sociální psychologie práce, která zkoumá způsoby a podmínky vzájemného působení lidí na pracovišti a povahu i míru tohoto vlivu na jejich práci. Aplikací jejich poznatků se dají nežádoucí vlivy potlačit, případně podpořit ty pozitivní. [13, Provazník]

1.4.1 Typy pracovních vztahů

Sociální vztahy na pracovišti mají vliv na uspokojování těchto potřeb:

- potřeba sociálního kontaktu;
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc;
- potřeba někoho ovládat a někomu se podřizovat;
- potřeba být přijímán, či náležet k určité skupině lidí;
- potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci;
- potřeba sociálních jistot.

Z čehož vzniklo dělení vztahů na formální a neformální. Formální vztahy vznikají na základě organizační struktury a jejich pravidla jsou předem dána určitými normami a pravidly. Do těchto vztahů vstupuje zaměstnanec zvenku a postupně se adaptuje. Při průběhu začleňování si daná pravidla buď osvojí a bude tolerovat, nebo některá z nich bude odmítat. Na základě svých potřeb postupně začíná

s některými kolegy komunikovat víc a s některými méně. Tím si vytváří síť neformálních vztahů, jenž vznikají na základě osobních sympatií, společných zájmů apod. Druh těchto vztahů nebývá upravován žádnými pravidly.

Typy vztahů mezi pracovníky rozvíjející se během adaptace do skupiny:

- **vztahy vzájemných nároků** – při vzniku pracovní skupiny si vedoucí pracovník vytváří své požadavky a očekávání týkající se jednotlivých pracovníků, postupně dochází k tomu též i u zaměstnanců, kteří si vytváří tyto názory na spolupracovníky a vedení;
- **vztahy vzájemné odpovědnosti** – odpovědnost za provedení pracovních cílů jedinců či celé skupiny;
- **vztahy vzájemné spolupráce** – schopnost a ochota jednotlivých členů pracovní skupiny preferovat zájmy a potřeby ostatních zaměstnanců před zájmy vlastními;
- **vztahy vzájemné pomoci** – díky nim se mohou spolupracovníci spolehnout v případě nesnází na druhé. Je k nim potřeba dostatečná vzájemná důvěra;
- **vztahy konkurence** – vznikají z přirozených ambicí jedince vyniknout a uplatnit své znalosti či dovednosti. Jsou-li usměrňovány a drženy v určitých mezích, mohou sloužit jako vhodný způsob motivace. Nesmí ovšem překročit určité hranice nežádoucího soupeření a rivality, které by mohly dokonce znemožnit efektivní fungování podniku.

Další dělení vztahů závisí na rovině jejich fungování. Vztahy mezi vedoucími a pracovníky jsou vztahy vertikálně orientovanými a důležitou roli v nich hraje hierarchie podniku. Vedoucí má vyšší pravomoc a odpovědnost, může vlastnit služební automobil, vybavenější kancelář i jeho oděv by měl vypadat formálněji. To vše může mít na vývoj vztahu mezi zaměstnancem a vedoucím vliv.

Druhým případem jsou vztahy horizontální – mezi spolupracovníky na stejných pozicích, či jednotlivými členy pracovních týmů. [12, Pauknerová]

2 EMPIRICKÁ ČÁST

V této části práce bude představen výzkum, jenž probíhal metodou dotazníkového šetření v několika stavebních firmách zejména na Třinecku. Respondenty byli zaměstnanci jak z řad dělnických profesí, tak především z administrativních pozic stavebních firem. Všechny odpovědi jsem analyzoval a výsledky jsem se porovnával se zvolenými hypotézami, které jsem následně potvrdil nebo vyvrátil. Poté jsem vedl řízené rozhovory s vedoucími pracovníky stavebních podniků na téma mnou řešené problematiky. Tyto rozhovory by měly pomoci vysvětlit příčiny zjištěných problémů a komplikací. A jejich dalším cílem bylo pokusit se navrhnout jejich následné řešení, či postup k vylepšení.

2.1 Stanovené hypotézy

Při studiu dané problematiky mi jako nejvýznamnější faktory ovlivňující fungování kolektivu přišly komunikace a interpersonální vztahy. Proto jsem můj výzkum mířil tímto směrem a dle toho jsem nejprve také volil hypotézy a jejich znění následně upravil do finální podoby s manažerem firmy HaMPR a.s. – Ing. Marianem Martynkem.

Hypotéza č. 1

Pro mladé lidi bývá problém začlenit se do fungujícího kolektivu starších kolegů.

Začleňování nového spolupracovníka do pracovního kolektivu, tedy sociální adaptace, je velmi důležitým procesem. Jeho úkolem je, aby se jedinec začlenil do sociálních vztahů pracovní skupiny a také aby si vytvořil příslušný sociální status. První a nejdůležitější pocity na absolventa totiž nemá práce, kterou bude vykonávat, ale jeho první dojmy bývají spojeny zejména s lidmi, se kterými má pracovat. Pracovník si totiž sám nevybírá, se kterými lidmi by se mu nejlépe pracovalo a se kterými by si rozuměl i mimo pracovní půdu. Tato problematika je detailně probírána v literatuře Petra Paduchy. Zmiňuje se, že dlouholetí stávající zaměstnanci, by mohli mladého spolupracovníka vnímat jako někoho, kdo se bude snažit měnit již fungující postupy a normy. To zejména z důvodu toho, že mladší zaměstnanci jsou dravější a ženou se hlavně za kariérním růstem. Další nevýhodou mohou být postupy a způsoby práce naučené ze školy, které se mnohdy mohou lišit od zaběhlých postupů ve firmě. [11, Paducha] To mohou být příčiny, kdy fungující kolektiv bude mít s přijímáním nového kolegy problém. Z těchto důvodů jsem se rozhodl zvolit tuto hypotézu.

Hypotéza č. 2

Vzájemné vztahy mezi spolupracovníky mají vliv na produktivitu, efektivnost a morálku.

Jak jsem již zmínil na začátku, mými respondenty byli zejména zaměstnanci menších stavebních firem, kde byl kolektiv administrativních pracovníků tvořen cca desíti až dvaceti lidmi. Proto jsem se rozhodl zvolit tuto hypotézu z oblasti sociální psychologie, směřující jak k vertikálním, tak horizontálním vztahům na pracovišti, jelikož právě v těchto malých kolektivech, kde spolu přichází do styku takto malá skupina lidí, záleží více na vzájemných vztazích než v kolektivech velkých, fungujících například v prostorech open-space, které kladou důraz zejména na profesionalitu vztahů. Zajímalo mě, jak moc jsou propojeny sociální podmínky v pracovní skupině a jejich vliv na pracovní spokojenost a celkovou pracovní výkonnost.

Hypotéza č. 3

Způsob komunikace vedoucího pracovníka s podřízenými je důležitým kritériem, nejen pro správné splnění požadovaného úkolu, ale i pro vzájemné vztahy na pracovišti.

Správná komunikace, ve firmě zejména ta vertikální (sestupná), je pro ideální fungování podniku velice důležitá. Tato komunikace je ve většině případů jednostranná, tedy nadřízený předává úkoly a klade různé příkazy svým zaměstnancům (podřízeným). Ne však každý vedoucí komunikuje se svými podřízenými správně. Dobrými předpoklady pro správnou komunikaci jsou znalosti, dovednosti, vztahy s podřízenými, ale také umění jednat s lidmi. Pokud je tato komunikace neefektivní, může dojít k nesplnění zadaných úkolů, nedosažení cílů společnosti, demotivováním zaměstnanců, nedůvěře v management a dalším negativním vlivům. Rozhodl jsem se tedy zjistit, zda k tomuto problému dochází i ve stavebních firmách a z jakých příčin.

2.2 Způsob (metodika) výzkumu

K potvrzení či vyvrácení hypotéz jsem se rozhodl využít dvě dotazníkové výzkumné metody – písemné dotazníky a osobní rozhovory (PAPI). Písemný dotazník měl 21 otázek, a byl rozdělen do čtyř částí. V první části bylo pět otázek týkajících se první hypotézy, další část se čtyřmi otázkami zabývala problematikou hypotézy druhé. Poté následovalo šest otázek týkajících se hypotézy třetí a na konci dotazníku se nacházely otázky zjišťující základní informace o respondentech. Dotazníky byly vyplněny 103 lidmi (73 %) z celkových 142 dotazníků, jež byly do firem zaneseny. Respondenti byli zaměstnanci těchto stavebních firem sídlícími zejména v okolí Třince: SKANSKA a.s., Morcinek s.r.o., AK PLUS NOVOSTAV s.r.o., Beskydská stavební s.r.o., Josef Hložek stavební firma, Firma Magát spol. s.r.o., HAMPR a.s., Stavitelství Bielský s.r.o. ISOCZ s.r.o. S druhou metodou (řízené rozhovory) jsem se obrátil na vedoucí pracovníky firem: projektového manažera firmy SKANSKA a.s. Ing. Richarda Dziubka, výkonného ředitele firmy HAMPR a.s. Ing. Mariana Martynka, obchodního ředitele firmy Tritreg Třinec s.r.o. Vladimíra Christova a majitele firmy ISOCZ s.r.o. Ing. Mariana Kozeru. Na základě analýzy dotazníků a jejich výsledků bylo cílem těchto rozhovorů zjistit, v čem se nachází případný problém a jeho následná možná náprava a řešení v praxi.

2.3 Výsledky výzkumu

2.3.1 Základní informace o respondentech



Obrázek 2 - Graf zastoupení pohlaví respondentů

Vyplněných dotazníků bylo celkem 103. Dotazníky byly vyplněny 65 ženami a 38 muži a jak již bylo řečeno, většina vyplňujících byla z řad administrativy stavebních firem, kde se vyskytuje více žen než mužů.



Obrázek 3 - Graf věků respondentů

Jak můžeme vidět na grafu výše (obrázek 3), ve stavebních firmách jsou zastoupeny všechny věkové kategorie zaměstnanců poměrně rovnoměrně. A jak dokazují výzkumy, nejvíce efektivní jsou právě pracovní týmy, ve kterých jsou zaměstnanci všech věkových kategorií. Výhoda starších zaměstnanců je dlouholeté pracovní zkušenosti a u mladých to bývají zejména ambice a možnost rychlého kariérního růstu. Kombinací těchto a dalších vlastností zaměstnanců různých věkových kategorií dochází k velmi dobře fungujícímu kolektivu.

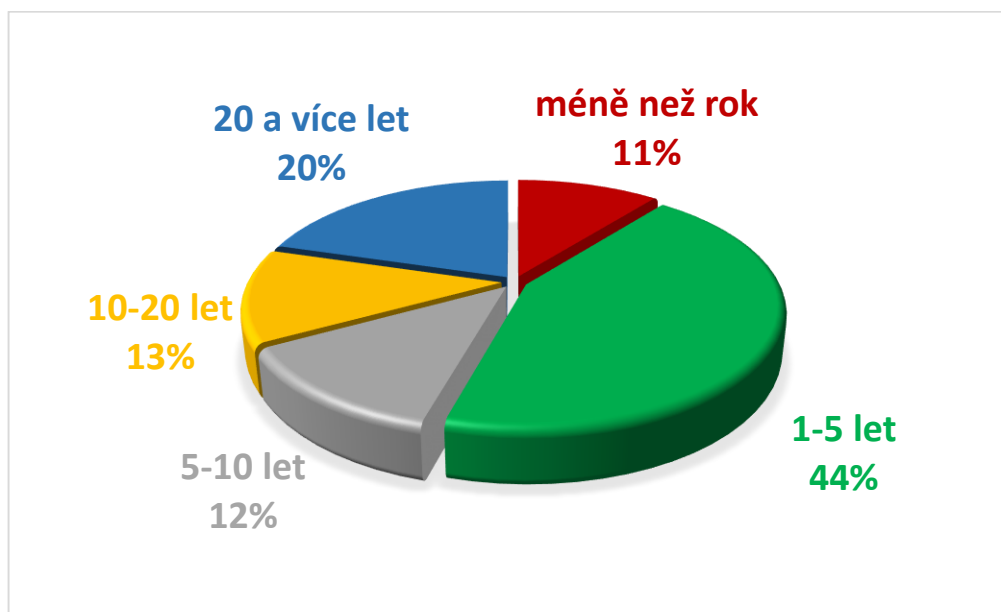
Otázka: *Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*



Obrázek 4 - Graf dosaženého vzdělání respondentů

Dle úrovně vzdělání obyvatelstva ČR podle výsledků sčítání lidu z roku 2011, je zaměstnaných lidí s dokončeným středoškolským vzděláním (bez i s maturitou) 63,6 %, s vysokoškolským 18,3 % a se základním vzděláním 6,2 %, zbylé procenta jsou tvořena nástavbami, absolventy vyšších odborných škol, anebo nebylo vzdělání zjištěno. [17, ČSÚ] Na grafu výše můžeme vidět výsledky výzkumu vzdělanosti ze stavebních firem. Velkému rozdílu oproti výsledkům sčítání lidu (18,3 %) vyšlo u vysokoškolského vzdělání a to se zastoupením 42 %, takového zastoupení bylo dosaženo zřejmě díky tomu, že větší část dotazovaných byla právě z administrativy, kde absolventů vysokých škol bývá více než z řad pracovníků zajišťujících průběh stavby. Středoškolského vzdělání dosáhlo 56 % a zbylé 2 % jsou se vzděláním základním.

Otázka: *Délka pracovního poměru ve Vaší současné firmě?*



Obrázek 5 - Graf trvání pracovního poměru ve stávající firmě

Dle výzkumu z roku 2013 je průměrná doba strávená u jednoho zaměstnavatele v ČR 11 let. Z mého výzkumu byla průměrná doba stanovena na 13 let. Procentuální zastoupení odpracovaných let v aktuálním zaměstnání můžeme vidět na grafu níže. Dnešní trendy mladých, týkající se doby zaměstnání u zaměstnavatele jsou: nasbírat co nejvíce pracovních zkušeností, avšak ne jen krátkodobých (ideálně 3-4 letých). Mladší ročníky, které tolik netouží po změně například z důvodů nedostatečné flexibility, strachu učit se novým věcem nebo taky dobrým vztahům se svými spolupracovníky práci tak často nemění a často zůstanou v jedné firmě několik desítek let. [19, HR Monitor] Výsledky mého výzkumu tuto skutečnost také potvrzují. Skupina s pracovním poměrem v délce *do 5 let* je zastoupena 55 %, a druhá skupina s délkou *5 a více let* 45 %.

2.3.2 Vyhodnocení hypotézy - adaptace do kolektivu

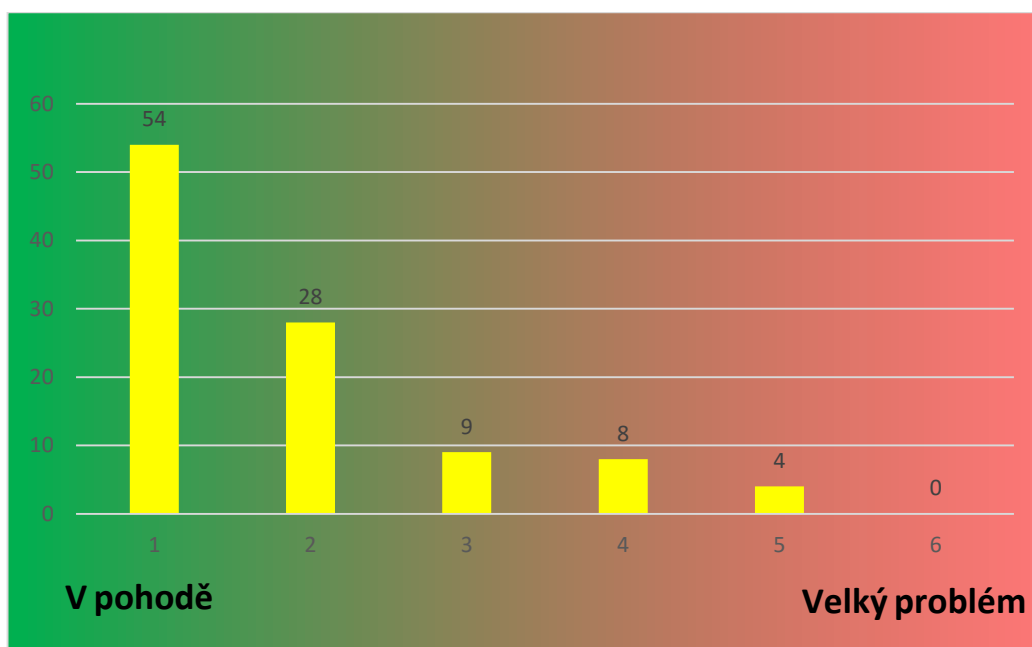
Pro čerstvé absolventy škol bývá problém začlenit se do fungujícího kolektivu starších kolegů.

Doplňte: *Kolik Vám bylo let při nástupu do práce?*

Průměrný věk při nástupu do prvního zaměstnání → 21 let

Hodnoty odpovědí na tuto otázku kolísaly mezi 15 – 28 lety. Téměř všichni nastupovali do svého prvního zaměstnání po vystudování základní, střední nebo vysoké školy. V případě žen mohla hrát roli ještě mateřská dovolená a následná rodičovská dovolená, která může trvat až do 4 let věku dítěte. Ze všech zjištěných hodnot jsem tedy vypočítal průměrný věk, který činil 21 let. Tato hodnota tedy zcela odpovídá kritériím zadaných v hypotéze.

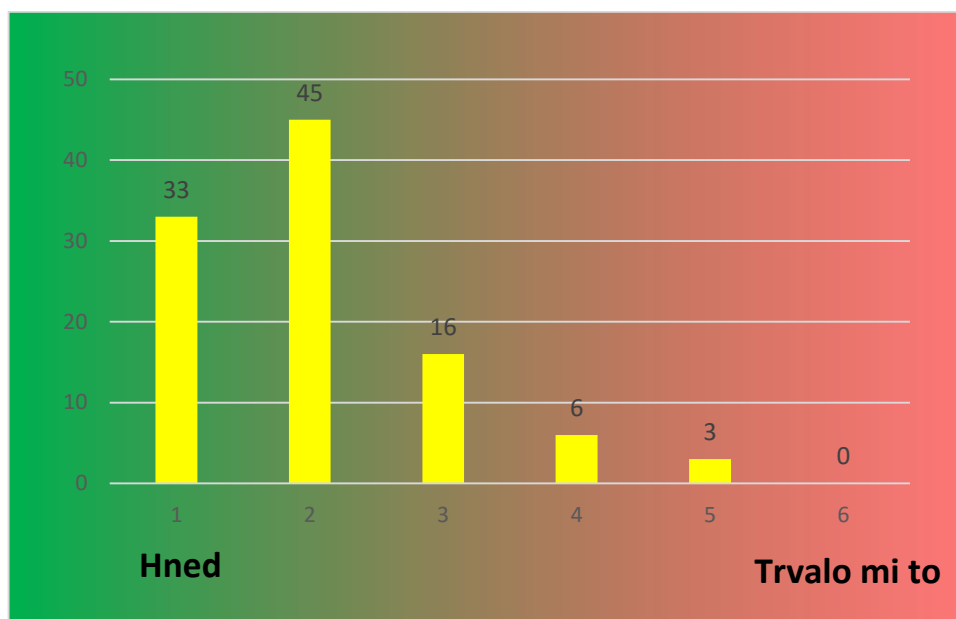
Hodnocení: *Jak velký problém byl pro Vás začlenit se do fungujícího kolektivu ve firmě? (1 = v pohodě, 6 = velký problém)*



Obrázek 6 - Graf průběh adaptace do kolektivu

Dle výsledků lze tedy s velkou pravděpodobností říci, že čerství zaměstnanci nemají nebo neměli téměř žádný problém se začleněním se do pracovního kolektivu až na pár výjimek. Celých 88 % respondentů hodnotilo tuto otázku známkou v rozmezí 1-3, což znamená, že adaptace probíhala v pořádku. Tato skutečnost zcela vyvrací tuto hypotézu. Zbylým 9 % to přišlo jako menší problém.

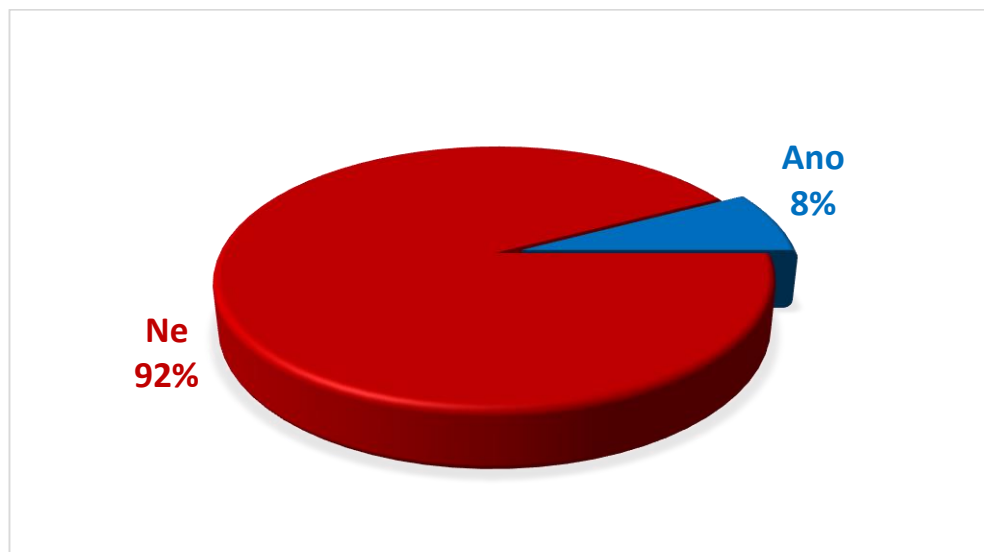
Otázka: *Jak rychle si myslíte, že jste zapadl/a do kolektivu?*
(1 = hned, 6 = trvalo mi to dlouho)



Obrázek 7 - Graf trvání adaptace do kolektivu

Zde je výsledek téměř jednoznačný, 91 % dotazovaných se do kolektivu začlenila hned, nebo poměrně rychle (první 3 sloupce). Zbylým 9 % to trvalo déle.

Otázka: *Záleží Vám na věku spolupracovníků?* (Ano – Ne)



Obrázek 8 - Graf znázorňující důležitost věku spolupracovníků.

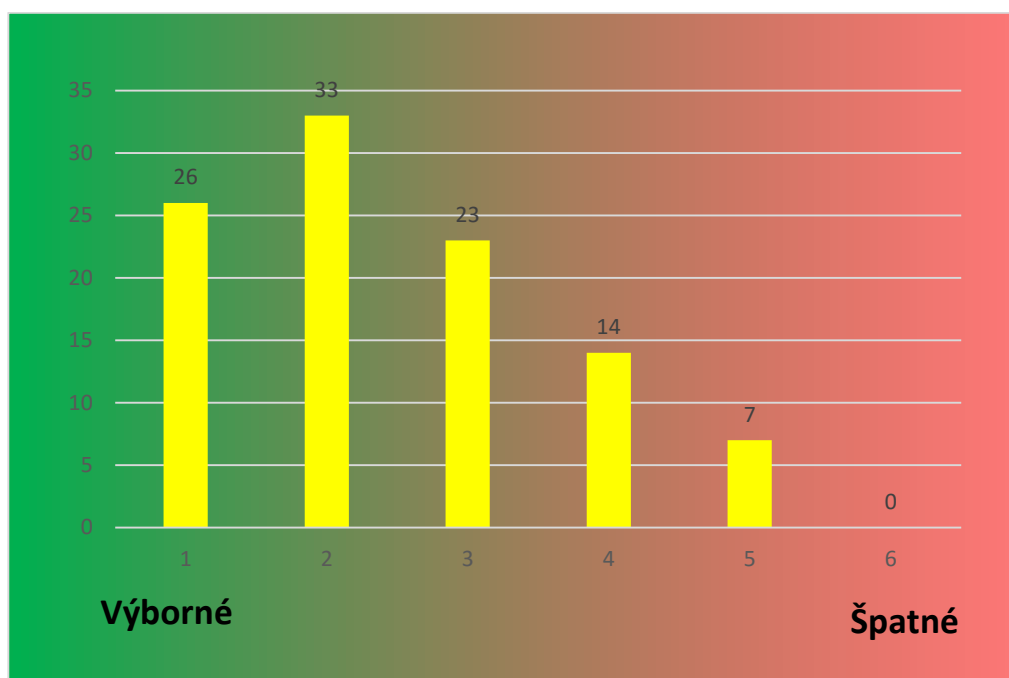
U vyhodnocení další otázky můžeme vidět, že 92 % dotazovaných nezáleží na věku spolupracovníků, což znamená, že nemají problém s tím, pokud jsou jejich spolupracovníky čerství absolventi škol nebo starší kolegové. Tento výsledek také tuto hypotézu vyvrací. Na tuto otázku navazovalo doplnění věty: „*Vyhovuje mi kolektiv převážně ve věku...*“, kde byly na výběr věkové skupiny spolupracovníků. Jelikož bylo pouze 8 %, kterým na věku záleží, bylo vyhodnocení zcela zbytečné.

Vyhodnocení: Téměř 85 % respondentů nemá problém se začleněním se do kolektivu. A většina se také i velmi rychle ve fungujícím kolektivu dokázala adaptovat. Tyto výsledky mého výzkumu mohly být ovlivněny několika aspekty. Dotázaní hodnotili, jak na tyto situace reagovali oni jako nově příchozí. Těm to mohlo přijít jako rychlé a bezproblémové, avšak na stávající zaměstnance tato situace mohla působit zcela opačně, a nový člen může jen díky přetvářce a solidaritě ostatních vnímat tuto událost jako pohodovou. A jak jsem již zmiňoval, v menších pracovních kolektivech nebývají vztahy pouze formální, ale mnohdy i bližší a tudíž se domnívám, že v těchto situacích budou kolegové spíše nápomocní, přátelští a ochotní, a pomohou novému kolegovi nástup do nové práce zpříjemnit. Jak je tedy zřejmé dle analýzy výsledků výzkumu: hypotéza je zcela jasně vyvrácena.

2.3.3 Vyhodnocení hypotézy - vliv vztahů na produktivitu

Vzájemné vztahy mezi spolupracovníky mají vliv na produktivitu, efektivnost a morálku.

Hodnocení: *Ohodnoťte prosím Vaše vzájemné vztahy na pracovišti?*
(1 = výborné, 6 = špatné)



Obrázek 9 - Graf vztahů na pracovišti

Z výsledků byl vypracovaný graf, ze kterého můžeme vyčíst, že 79,6 % zaměstnanců hodnotí vztahy na pracovišti kladně (známka 1-3), což je uspokojivý výsledek. Zbýlých 20,4 % negativně (známka 4-6). Vzájemné vztahy nebyly hodnoceny ani jednou známkou 6 = „špatné“.

Doplňte: *Pokuste se odhadnout, kolik času denně trávíte komunikací se spolupracovníky o tématech souvisejících s prací ... (v minutách)*



Obrázek 10 - Délka formální komunikace

Formální komunikací zabývající se informacemi o chodu a struktuře podniku. Používá se například při zadávání úkolů vedoucím nebo při podávání zprávy o dokončeném úkolu. Průměrná doba formální komunikace všech dotazovaných byla 152 minut.

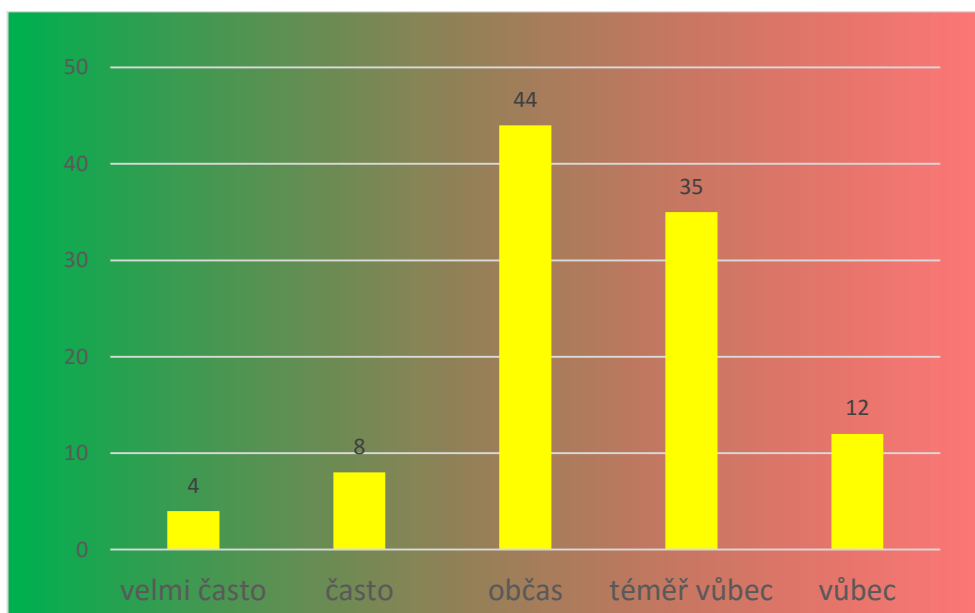
Doplňte: *Pokuste se odhadnout, kolik času denně trávíte komunikací se spolupracovníky neformální komunikací (běžným rozhovorem) ... (v minutách)*



Obrázek 11 - Délka neformální komunikace

Neformální komunikace není nijak řízená a dochází k ní zcela náhodně. Jak dlouho probíhají rozhovory v tomto stylu, závisí na vzájemných vztazích zaměstnanců. Bývá často velkým zpříjemněním doby v zaměstnání a uvolnění pracovního tempa. Průměrná doba neformální komunikace na zaměstnance je 46 minut. Pokud bereme pracovní dobu 8 hod., je tato část poměrně značná. Z tohoto vysokého čísla můžeme tedy vydedukovat, že v jednotlivých kolektivech dotazovaných firem panují vztahy dobré a přátelské.

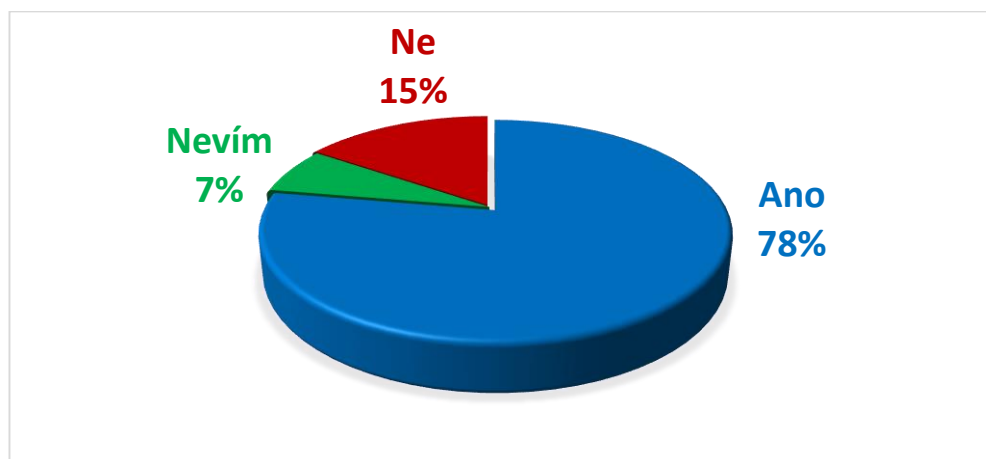
Doplňte: *Se svými spolupracovníky se ve svém volném čase scházím...*
(velmi často – často – občas – téměř vůbec – vůbec)



Obrázek 12 - Graf četnosti scházení se spolupracovníky ve volném čase

Na obrázku 12 je vidět, že zaměstnanci se sami od sebe dohromady moc nescházejí. Téměř vůbec a vůbec odpovědělo 45,6 % dotázaných. Dle mého názoru je tento výsledek ovlivněn zejména tradicemi firem v našem kraji. Každoročním zvykem firem bývají tzv. svatodušní svátky (smažení vajec 50 dní po Velikonocích), tzv. „vilijovka“ (vánoční večírek) a mnohdy i společné oslavy narozenin s pracovním kolektivem. Tyto události můžeme považovat za neformální druh teambuildingu. Tudíž mají na vzájemné vztahy kladný vliv.

Otázka: Ovlivňují vztahy na Vašem pracovišti produktivitu a efektivnost Vaší práce? (Ano – Ne – Nevím)



Obrázek 13 - Graf vlivu vztahů na produktivitu a efektivnost práce

Tato otázka byla pro zvolenou hypotézu, dá se říct klíčová. Z dotazovaných si 78 % myslí, že vzájemné vztahy mají vliv na jejich výkony v práci, tudíž nám hypotézu z velké části potvrzuje. Odpovědí ne odpovědělo 15 % dotázaných a zbylých 7 % nevědělo.

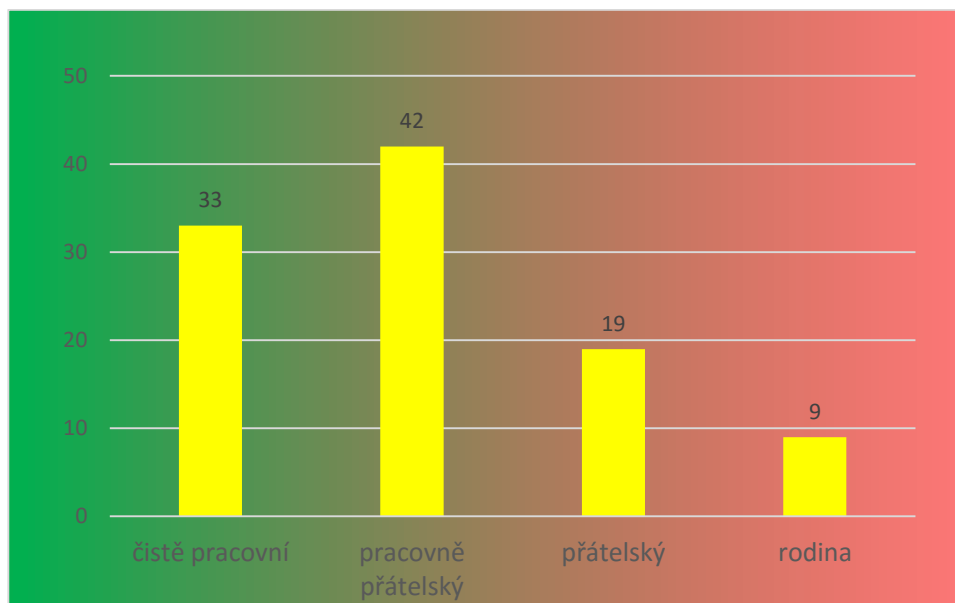
Vyhodnocení: Poslední vyhodnocení otázky nám tedy téměř jednoznačně potvrdilo, že vzájemné vztahy ovlivňují efektivitu a pracovní výkonnost zaměstnanců. Z grafu vzájemných vztahů (Obrázek 13) na pracovišti jsem zjistil, že vztahy mezi spolupracovníky bývají dobré a spíše přátelské, což také potvrdila relativně dlouhá doba strávená neformální komunikací, měl by tento vliv na produktivitu spíše kladný. Pravdivost této hypotéza je tedy potvrzena.

2.3.4 Vyhodnocení hypotézy - způsob komunikace vedoucího

Způsob komunikace vedoucího pracovníka s podřízeným je důležitým kritériem, nejen pro správné splnění požadovaného úkolu, ale i pro vzájemné vztahy na pracovišti.

Otázka: *Jaký je vztah mezi Vámi a Vaším přímým vedoucím?*

(čistě pracovní – pracovní přátelský – přátelský – rodina)



Obrázek 14 - Graf typů vztahů mezi vedoucím a podřízeným

Úkolem každého vedoucího je správně zadávat a stanovovat úkoly, umět motivovat a hlavně dovést své podřízené k co nejlepším pracovním výkonům. Pro všechny tyto cíle by měl velmi dobře ovládat komunikaci, která ovšem velmi závisí na vertikálních vztazích (vedoucí – podřízený). Vedoucí v podnicích by neměli v přehnané míře projevovat svou moc. Měla by být optimálně využívána. Vedoucí by měl správně regulovat chování každého svého podřízeného tak, aby se každý z nich choval podle určitých pravidel. Avšak tyto pravidla ve svém chování by měl splňovat i vedoucí k podřízeným. Bezpochyby bude více zaměstnanec respektovat nadřízeného, se kterým má vztah čistě pracovní, než zaměstnanec který je spíše přítel, ne-li rodina. V takovémto případě bude mít vzájemná komunikace volnější hranice a bude také probíhat spíše neformálněji, což kvalitnímu vedení a řízení určitě neprospěje. Proto jsem se rozhodl zjistit, jaké vzájemné vertikální vztahy převládají. Na grafu tedy můžeme pozorovat, že 32 % zaměstnanců převládá vztah čistě pracovní a u 40,8% vztah pracovní přátelský. Oba tyto vztahy (dohromady 72,8 %), jsou pro kvalitní vedení z pohledu vedoucího manažera nejvhodnější. Zbýlých 27,2 % bylo rozděleno mezi vztah přátelský se zastoupením 18,4 % a vztah rodinný s 8,8 %.

Doplňte: Pracovní úkoly jsou Vám zadávány...

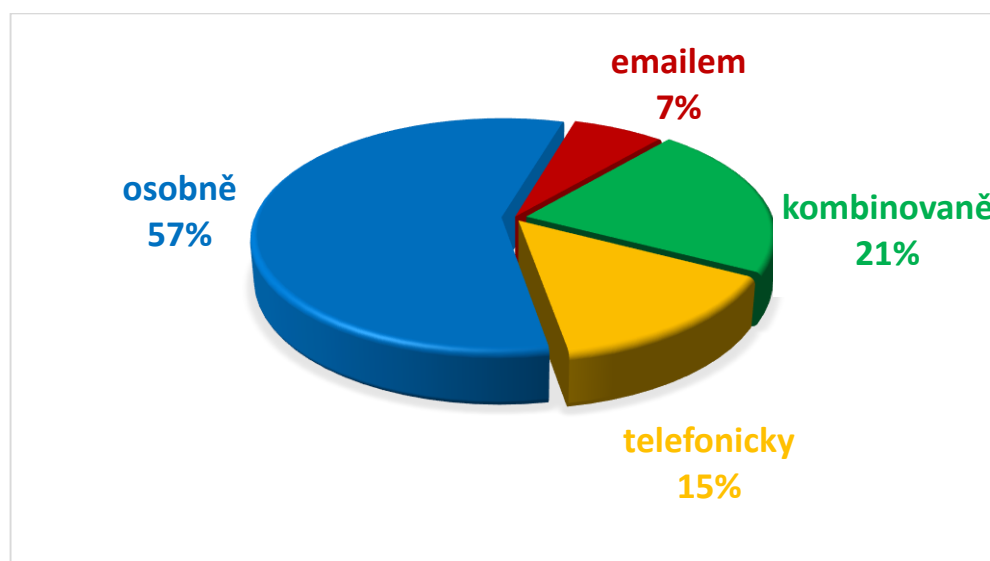
(srozumitelně, ale na poslední chvíli – srozumitelně a včas – včas, avšak méně srozumitelně – jak kdy)



Obrázek 15 - Graf způsobu zadávání pracovních úkolů

V roce 2011 byl proveden výzkum o komunikaci nadřízených s podřízenými. Zkoumána byla i Česká republika, kdy 62 % dotázaných uvádí, že příčina špatného pracovního výkonu je nedostatečná nebo špatně načasovaná komunikace s kolegy. Česká republika dopadla nejhůř ze všech zemí EU. [18, IKE] Na vhodné zadávání pracovních úkolů má vliv především jasnost zadání a také načasování. Hojným problémem bývá zadávání úkolů na poslední chvíli, kdy téměř není možné zadání stihnout vypracovat. Další nezbytností při zadávání úkolu je důležitá zpětná vazba podřízeného, zda pochopil zadání, tak jak měl. Tyto 2 věci bývají nejčastějším problémem. Rozhodl jsem proto na výše zmíněný výzkum navázat a zjistit jak probíhá komunikace ve stavebních firmách. Největší skupině (45 %) jsou úkoly zadávány *srozumitelně, ale na poslední chvíli*. Velikost této skupiny není zanedbatelná, proto by toto číslo mělo být určitě menší. Druhá největší skupina lidí se zastoupením 44 % odpověděla: *srozumitelně a včas*, což je uspokojivé množství. Zbýlých 11 % bylo mezi odpověďmi *jak kdy* (2 %), a *včas, avšak méně srozumitelně* (9 %).

Otázka: *Jakým způsobem s Vámi Váš nadřízený převážně komunikuje?*
(osobně – email – kombinovaně – telefonicky)

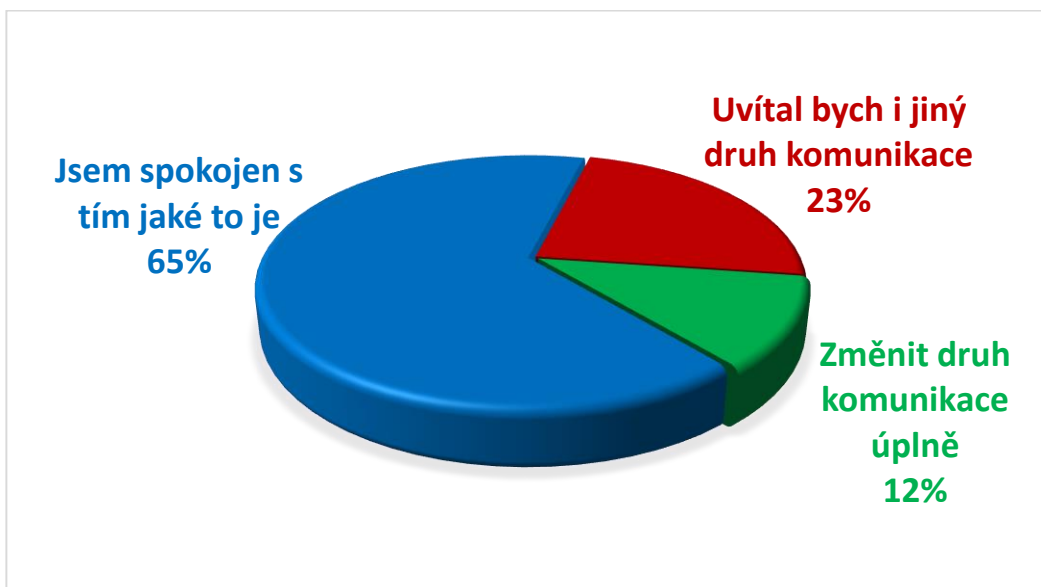


Obrázek 16 - Graf způsobů komunikace mezi vedoucím a podřízeným

Na výzkum zmíněný u předchozí otázky jsem navázal i zde. V předchozí otázce jsem se zaměřil na načasování a srozumitelnost. Dalším významným faktorem komunikace s podřízenými je volba správného druhu mezilidské komunikace (telefonicky, email, osobně a kombinovaně). Při zadávání úkolů je pro pochopení a vrytí do paměti podřízeného nejlepší využít kombinaci alespoň dvou výše zmíněných druhů. Zjistil jsem, že procentuální rozdělení jednotlivých způsobů komunikace mezi podřízeným a vedoucím je následující: komunikace osobní 57 %, email 7 %, telefonická 15 % a kombinovaná 21 %. Nepochybně, je pro nejlepší a nejpřesnější zadání úkolu využívat komunikaci osobní a kombinovanou. A to z důvodu, že si informaci zapamatujeme lépe, pokud jí přijímáme vícero smysly (sluchem, čtením...).

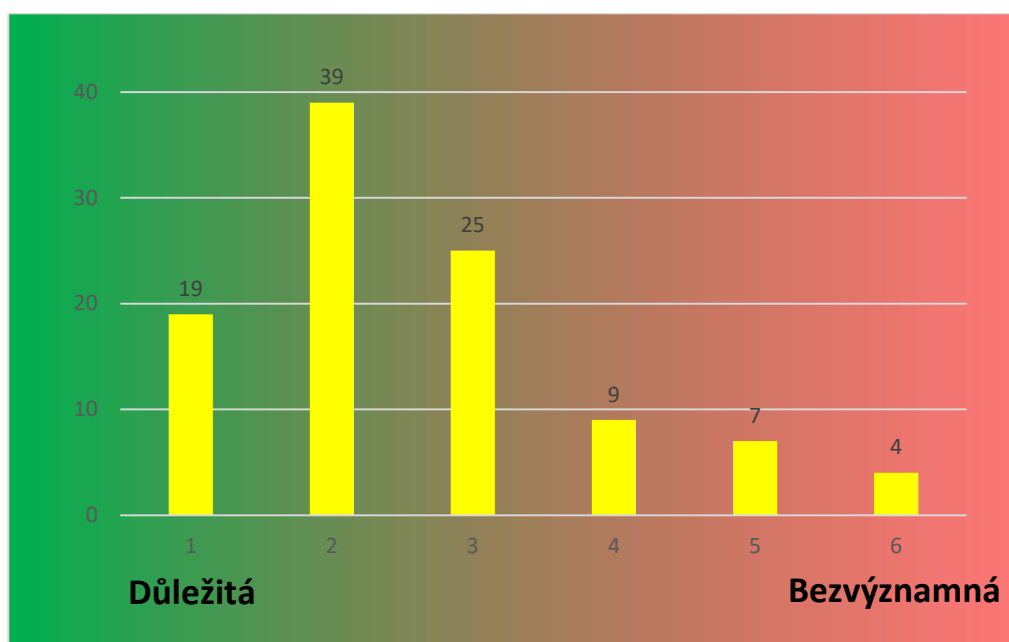
Doplňte: *Jaký druh komunikace by nejvíce vyhovoval Vám...* (otevřená otázka)

Při analýze odpovědí u této doplňovací věty jsem porovnával výsledky zaměstnanců s výsledky u otázky předešlé. Těch, kteří jsou spokojeni se způsobem druhu komunikace mezi vedoucím, a jimi je 65 %. Naprostou změnu druhu komunikace by uvítalo 12 % a poslední skupina je ta, která je spokojena se stávajícím, ale navíc by uvítala doplnit komunikaci navíc druhým způsobem (23 %). Dvě posledně zmíněné skupiny nejsou malé a určitě by se tato čísla měly zmenšit, aby docházelo ke kvalitnějšímu toku informací směrem k podřízeným, to by mělo za následek i kvalitnější provedení úkolů a povinností.



Obrázek 17 - Graf spokojenosti se stávajícím způsobem komunikace

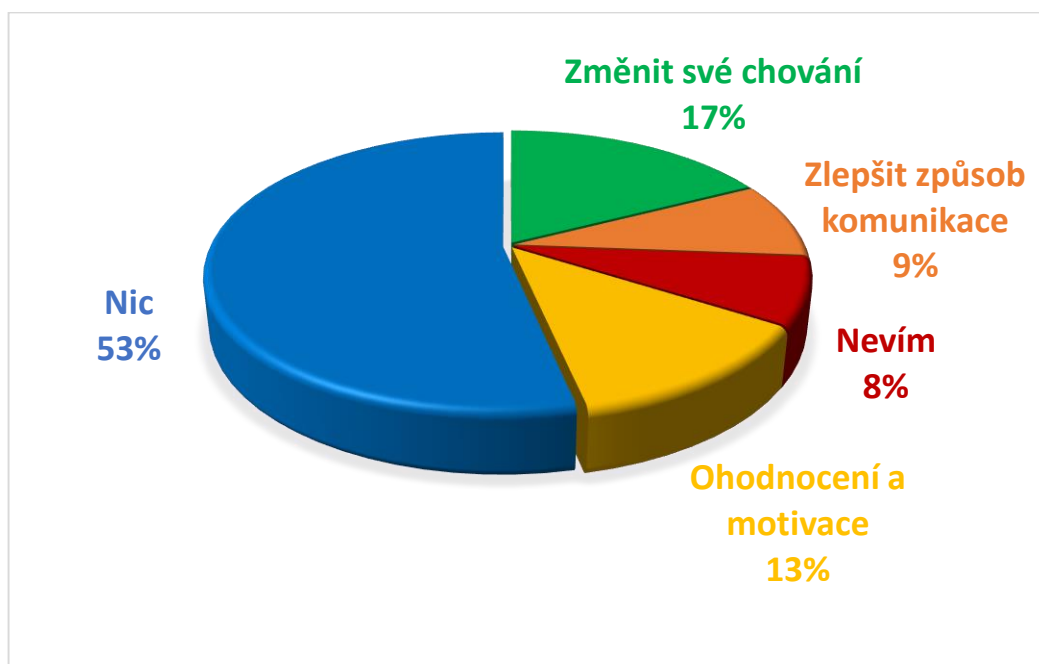
Otázka: *Jak moc je pro Vás komunikace s vedoucím důležitá?*
(1 = důležitá, 6 = bezvýznamná)



Obrázek 18 - Graf významnosti komunikace s vedoucím

Zde jsem se snažil zjistit jak moc je pro podřízené důležitá komunikace s vedoucím. U tohoto grafu můžeme vidět, že 80,5 % (první 3 sloupce) potřebuje pro své co nejlepší pracovní výsledky komunikovat s vedoucím. Vidíme tedy, jak moc důležitá je vertikální komunikace pro správné fungování organizace firmy a jak velkou část zaměstnanců může ovlivnit její neprofesionálnost či špatná kvalita.

Doplňte: *Co by měl vedoucí pracovník udělat pro zlepšení komunikace mezi Vámi a jím...?* (otevřená otázka)



Obrázek 19 - Graf změn chování vedoucího pro zlepšení komunikace

U této otázky měl každý zmínit, co by zlepšilo komunikaci mezi jím a vedoucím. Jelikož bylo mnoho různorodých odpovědí, snažil jsem se je přerozdělit do kategorií a jejich komparaci znázornit na grafu. Skupina, jenž byla spokojená se stávajícím stylem komunikace s vedoucím a nechtěli by jí měnit, byla zastoupena 53 % respondentů. Zbylé skupinky byly poměrně rovnoměrné a tvořily zbylých 47 %, které spokojené nejsou. Změnit své chování (být vstřícnější a objektivnější, nezapomínat, naslouchat, být osobně přístupný, nebýt puntičkář, neponižovat atd.) by chtělo 17 % z tázaných. Zlepšit způsob vzájemné komunikace (lépe popsat úkol, včas zadávat úkoly, otevřenost komunikace, více komunikovat, sdělovat více informací atd.) by si přálo 9 %. Skupinka 8 % lidí neví, co by chtěla změnit a posledním 13 % by k lepší komunikaci pomohla větší motivace a to buď platová, nebo morální.

Vyhodnocení: Z těchto šetření můžeme jasně říci, jak moc je vertikální komunikace na pracovišti důležitá. Kolem 80 % respondentů uvedlo, že je pro ně komunikace s vedoucím klíčovým kritériem pro co nejlepší dokončení úkolu. Další podstatný fakt, jenž byl zjištěn, je to, že pouhých 44 % je spokojeno s dosavadním způsobem fungováním zadávání úkolů a 35 % se stylem komunikace mezi nimi a vedoucím spokojeno není. Těch, kteří by uvítali změnu ze strany vedoucího pro zlepšení komunikace, bylo 39 %. Tyto skutečnosti mají negativní dopady jak na pracovní morálku a nasazení, tak i vzájemné vztahy mezi vedoucími a podřízenými. Díky těmto výsledkům беру tuto hypotézu za potvrzenou a dále se budu věnovat jejím příčinám v řízených rozhovorech s manažery.

3 ŘÍZENÉ ROZHOVORY

V této části mé bakalářské práce se nachází řízené rozhovory se čtyřmi vedoucími pracovníky (manažery) stavebních firem. Dotazníkovým šetřením jsem zjistil, jaké názory převládají v řadách zaměstnanců na mnou řešenou problematiku. Své otázky jsem podle výsledků dotazníkového šetření zaměřil na adaptaci nového zaměstnance, vztah mezi vedoucím a podřízeným, komunikaci mezi vedoucím a podřízeným a aktuální situaci týkající se vedení a řízení lidí ve stavebnictví. Otázkami jsem se snažil zjistit pohled manažerů na danou situaci či výsledek. Zajímalo mě, jak tyto situace vnímají oni z pohledu manažerů a vedoucích zaměstnanců a případně zjistit příčinu a řešení daného problému.

3.1 Rozhovor s Ing. Richardem Dziubkem

První rozhovor byl veden s Ing. Richardem Dziubkem, který v současné době vykonává pozici projektového manažera ve firmě SKANSKA, jež je stavební a developerská skupina působící v České a Slovenské republice, je součástí světového koncernu Skanska se sídlem ve Švédsku.

1. *Z mého výzkumu vyplynulo, že 91 % lidem nedělalo téměř žádný problém začlenit se do již fungujícího kolektivu. Jaký je Váš názor z pohledu vedoucího pracovníka a jak reagují Vaši zaměstnanci na nové spolupracovníky?*

Zaměstnanci přijímají nové pracovníky vlídně, srdečně a snaží se jim, je-li to třeba, pomoci. V této souvislosti mě napadá téma tříměsíční zkušební doby. Jelikož je práce ve stavebnictví různorodá, je mnohdy složité a u některých projektů zvláště těžké zhodnotit výkon a začlenění nového pracovníka za 3 měsíce.

2. *Téměř 54 % dotázaných zvolilo vztah se svým vedoucím za pracovní přátelský a jen 20 % za čistě pracovní. Který z těchto dvou vztahů (pracovní přátelský - čistě pracovní) je dle Vašeho názoru vhodnější pro vedení lidí?*

Vztahy mezi vedoucími a podřízenými jsou většinou opravdu pracovní přátelské, dle mého názoru by poměr mezi těmito dvěma druhy vztahů měl být vyrovnaný, pro firmu a pro vedení lidí je ale lepší vztah čistě pracovní.

3. *V mém výzkumu mi vyšlo, že 54 % zaměstnanců není spokojeno se způsobem zadávání úkolů. Vedoucí jim zadávají úkoly buď srozumitelně, ale na poslední chvíli, nebo včas, avšak méně srozumitelně. Kde si myslíte, že je příčina tohoto problému a jak byste ho napravil vy?*

Z procent plyne, že každý vedoucí pracovník je jiný, každý má jiný vztah k práci či podřízeným, někdo může být větší či menší odborník a také se může stát, že rozumí problematice méně než podřízený. Také může mít spoustu jiné práce a spěchá, nebo očekává, že pracovník má stejné myšlenkové pochody a ve výsledku pak zadání vyzní pro podřízeného nesrozumitelně. Někdy podřízený nechápe, že vedoucí pracovník nemá čas vysvětlovat úkol a neuvědomuje si, že se od něj očekává samostatnost, pak má pocit, že dostal zadání nesrozumitelně.

Bavíme-li se o úkolech zadaných na poslední chvíli ve stavařině, ve které jde mnohdy o improvizaci a rychlé reakce na náhlé změny investorů a objednatelů, a často je třeba se tomuto přizpůsobit a pracovat přesčas.

Pro nápravu si myslím, že bude vhodné: včasné plánování, častější společné meetingy či osobní pohovory, zpětná vazba – „rozuměl jste zadání?“, včasná kontrola splnění úkolu, dát podřízeným větší odpovědnost a reportovat o průběhu svěřených úkolů.

4. *Co považujete za největší problém v oblasti vedení lidí ve stavebnictví?*

Ve stavebnictví se často pohybují osoby, které nejsou odborně či řemeslně způsobilé na danou činnost, kterou se snaží na stavbě vykonávat. Toto je jeden z důvodů problému s vedením takových lidí. Další je ten, že mají mnohdy vedoucí pracovníci geograficky na starosti několik stavenišť najednou, a je pak těžké některé jednotlivce uhlídat. Mnohdy také vzniká termínový press, a při větším počtu zaměstnanců na větší stavbě, nemají někteří pracovníci vztah k práci ostatních.

3.2 Rozhovor s Ing. Marianem Martynkem

Druhý rozhovor byl uskutečněn s Ing. Marianem Martynkem, jež je ve firmě HaMPR a.s. manažerem. Společnosti HAMPR a.s. a HAMPR SK s.r.o. jsou mladé, za to dynamicky se rozvíjející stavební společnosti, řízené jedním managementem, které působí na stavebním trhu České a Slovenské republiky od roku 2008. Za tuto poměrně krátkou dobu však zrealizovali řadu významných projektů.

1. *Z mého výzkumu vyplynulo, že 91 % lidem nedělalo téměř žádný problém začlenit se do již fungujícího kolektivu. Jaký je Váš názor z pohledu vedoucího pracovníka a jak reagují Vaši zaměstnanci na nové spolupracovníky?*

Toto vysoké procento mně trochu překvapuje. Myslím si, že se vždy objeví nějaké drobné problémy, které se asi rychle vyřeší a člověk má s odstupem času asi pocit, že nebyl žádný problém, což je dobře. Je to neupřímné ale potěšující. Při nástupu do nového zaměstnání je vždy potřeba chvíli času, aby si pracovní a osobní vztahy trochu na sebe zvykly a sedly. Reakce spolupracovníků určitě závisí na četnosti pracovních kontaktů a velikosti kolektivu. Domnívám se, že přichodí je vždy pod drobnohledem a záleží na charakteru člověka, jak přijme toho druhého. V naší malé firmě „rodinného“ typu jde o relativně rychlý proces, protože jsme často v přímém kontaktu.

2. *Téměř 54 % dotázaných zvolilo vztah se svým vedoucím za pracovní přátelský a jen 20 % za čistě pracovní. Který z těchto dvou vztahů (pracovní přátelský - čistě pracovní) je dle Vašeho názoru vhodnější pro vedení lidí?*

Každá situace, každý obor a každá firma má svá specifika. Jelikož jsme malá firma, tak si myslím, že je pro nás vhodnější pracovní přátelský přístup, který ale musí jít vytvořit. Mám na mysli to, že zaměstnanci nebudou zneužívat svého postavení vůči vedoucímu. Jinak u velkých skupin lidí je vhodnější čistě pracovní vztah.

3. *V mém výzkumu mi vyšlo, že 54 % zaměstnanců není spokojeno se způsobem zadávání úkolů. Vedoucí jim zadávají úkoly buď srozumitelně, ale na poslední chvíli, nebo včas, avšak méně srozumitelně. Kde si myslíte, že je příčina tohoto problému a jak byste ho napravit vy?*

Podle mě ani neexistuje jednoznačná odpověď či rada na Vaši otázku. Hodně záleží na místě a druhu vykonávané práci. Určitě mi dáte za pravdu, že je rozdíl mezi příkazy vedoucího na stavbě a u manažera, jenž vede administrativní tým.

Příčiny rovněž budou v osobách a jejich myšlenkových pochodech či mentálním nastavení každého člověka. Každý z nás je nějak nastaven a je jinak připraven na příkazy či rozkazy. Určitě záleží i na formulaci požadavků.

Možná jsem tím mohl začít, ale hypoteticky se zeptám, proč zaměstnanec, když něčemu nerozumí, tak proč se nezeptá? Náprava je v komunikaci. Doporučil bych zlepšit komunikaci z obou stran.

4. Co považujete za největší problém v oblasti vedení lidí ve stavebnictví?

Dají se rozlišit dvě oblasti, firemní a společenská. V té firemní jde o nepřetržitý boj s pamětí zaměstnanců, kdy zapomínají, že pracují nejenom pro to, aby získali nějaké peníze a výhody jen pro sebe, ale že by měli pracovat pro dobro celé firmy.

Vůči společnosti i ostatním dodavatelům díla by měli vystupovat vždy férově a bez jakékoliv nadřazenosti.

3.3 Rozhovor s Vladimírem Christovem

Tento rozhovor byl veden s obchodním ředitelem firmy TRITREG Třinec s.r.o. Vladimírem Christovem. Firma TRITREG se již od roku 1993 zabývá výrobou a dodávkou tvárnic, stropních konstrukcí, tažených drátů a betonářské oceli.

1. Z mého výzkumu vyplynulo, že 91 % lidem nedělalo téměř žádný problém začlenit se do již fungujícího kolektivu. Jaký je Váš názor z pohledu vedoucího pracovníka a jak reagují Vaši zaměstnanci na nové spolupracovníky?

Většinou stávajícím zaměstnancům nedělá problém přijmout nového kolegu. Velkou roli hraje osobnost člověka a osobní sympatie. Důležité je také vysvětlit stávajícím kolegům důvod, proč je daného člověka potřeba přijmout, jakou bude mít funkci v týmu a proč je nezbytné, aby se začlenil. Rovněž je přínosné určit konkrétní osobu, která bude nového kolegu zaučovat a případně zodpovídat dotazy.

2. *Téměř 54 % dotázaných zvolilo vztah se svým vedoucím za pracovní přátelský a jen 20 % za čistě pracovní. Který z těchto dvou vztahů (pracovní přátelský - čistě pracovní) je dle Vašeho názoru vhodnější pro vedení lidí?*

Většinou je to dáno velikostí společnosti. Pokud se jedná o menší a střední firmu, je lepší volit vztah pracovní přátelský. Přispívá to ke stmelení kolektivu. Pracovní přátelský vztah nevylučuje respekt podřízeného k nadřízenému. U velkých nadnárodních společností není často reálný jiný vztah než čistě pracovní.

3. *V mém výzkumu mi vyšlo, že 54 % zaměstnanců není spokojeno se způsobem zadávání úkolů. Vedoucí jim zadávají úkoly buď srozumitelně, ale na poslední chvíli, nebo včas, avšak méně srozumitelně. Kde si myslíte, že je příčina tohoto problému a jak byste ho napravil vy?*

Z hlediska času je potřeba s podřízeným konzultovat jaké aktuální povinnosti musí zvládnout a dotázat se, zda mnou požadovaný termín je reálný. Z hlediska zadání je potřeba probrat osobně a případně nastínit k čemu daný výstup bude sloužit, jak by měl asi vypadat formát či podoba výstupu.

4. *Co považujete za největší problém v oblasti vedení lidí ve stavebnictví?*

Fluktuaci zaměstnanců a tím pádem nestabilní tým, který nezná jasně svoji úlohu a načasování jednotlivých úkolů.

3.4 Rozhovor s Ing. Marianem Kozerou

Poslední rozhovor byl veden s Ing. Marianem Kozerou, který je majitelem firmy ISO CZ s.r.o. Firma byla založena v roce 1993 a zabývá se komplexními stavebními, zednickými, betonářskými a zemními pracemi. Počet zaměstnanců se liší podle sezóny a kolísá mezi 20 – 80. Jedná se převážně o manuální a dělnické profese.

1. *Z mého výzkumu vyplynulo, že 91 % lidí nedělalo téměř žádný problém začlenit se do již fungujícího kolektivu. Jaký je Váš názor z pohledu vedoucího pracovníka a jak reagují Vaši zaměstnanci na nové spolupracovníky?*

Při adaptaci nového zaměstnance nejvíce záleží na kmenových zaměstnancích, jejich charakteru a povahách. Nový člen pracovního týmu by se proto měl přizpůsobit pracovním návykům a zvyklostem týmu. Pracovníci se nového člena snaží přijmout vlídně, avšak současně prověřují

jeho odborné znalosti v profesi, kterou by měl zastávat, výjimkou nebývá i různé popichování.

2. *Téměř 54 % dotázaných zvolilo vztah se svým vedoucím za pracovní přátelský a jen 20 % za čistě pracovní. Který z těchto dvou vztahů (pracovní přátelský - čistě pracovní) je dle Vašeho názoru vhodnější pro vedení lidí?*

Jelikož jsme poměrně malá soukromá firma, tak převládá vztah pracovní přátelský. Bohužel tento typ vztahu bývá využíván při mimopracovní komunikaci, která je díky tomuto typu vztahu více otevřená a tak si zaměstnanci myslí, že si mohou více dovolit. Stěžují si na nedostatek finančního ohodnocení, velké množství přesčasů apod. K takovýmto komunikacím dochází hlavně proto, jelikož si zaměstnanci myslí, že vše co dělají, dělají pro blaho vedení firmy a neuvědomují si, že to co dělají, dělají zejména pro sebe.

3. *V mém výzkumu mi vyšlo, že 54 % zaměstnanců není spokojeno se způsobem zadávání úkolů. Vedoucí jim zadávají úkoly buď srozumitelně, ale na poslední chvíli, nebo včas, avšak méně srozumitelně. Kde si myslíte, že je příčina tohoto problému a jak byste ho napravil vy?*

Při zadávání úkolů dělnickým profesím je hlavním problémem nedostatečná vzdělanost a následné nepochopení přesného znění zadání. V dnešní době je docela obtížné sehnat schopného mistra/stavbyvedoucího, který dané problematice na stavbě rozumí a dokáže ji vhodně interpretovat dělníkům. Každá stavba je specifická a tím pádem i její průběh bývá pokaždé jiný, proto jsou znalosti a samostatnost velice důležité. A jelikož je při průběhu stavby předem dán určitý harmonogram, podle kterého by měla stavba probíhat, díky čemuž k zadávání na poslední chvíli téměř nedochází, jelikož je vše určeno předem.

4. *Co považujete za největší problém v oblasti vedení lidí ve stavebnictví?*

Jak jsem již zmínil u předchozí odpovědi, největším problémem ve stavebnictví bývá nedostatečná vzdělanost v oboru a malá osobní zainteresovanost zaměstnanců. Kdo svou profesi ovládá, začne většinou podnikat sám na sebe. Dalším problémem ve stavebnictví bývá soutěž o zakázku, při které firmy nasazují cenovou nabídku velice nízko, jen aby získali zakázku, přičemž zisk bývá téměř nulový, proto je těžké jim konkurovat. Anebo je výherce výběrového řízení pro realizaci dané stavby již předem domluvený, v takovýchto případech se dané řízení nedá vyhrát vůbec.

4 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Je důležité si ujasnit, v jaké skupině lidí výzkum probíhal a co vše může mít vliv na jednotlivé výsledky. Zde by také následující závěry a doporučení měly být aplikovány. Jak již bylo řečeno na začátku empirické části, dotazníkové šetření probíhalo ve stavebních firmách především na Třinecku a okolí. Firmy byly zejména menších kolektivů a respondenty byli jak zaměstnanci dělnických profesí, tak i administrativní pracovníci, kterých byla mezi respondenty většina. Z tohoto důvodu také větší část tvoří ženy a dosažené vysokoškolské vzdělání se zde vyskytuje častěji než v řadách manuálních pracovníků.

Závěr a doporučení k hypotéze č. 1

Pro čerstvé absolventy škol bývá problém začlenit se do fungujícího kolektivu starších kolegů.

Z dotazovaných hodnotilo 88 % svůj průběh adaptace do nového kolektivu jako bezproblémový a u 91 % to trvalo i dosti rychle. Díky těmto výsledkům, můžeme tuto hypotézu považovat za vyvrácenou a není zde potřeba dalšího šetření či doporučení. Vedoucí pracovníci vidí jako hlavní důvody poměrně hladkého a rychlého procesu adaptace menší velikost jednotlivých pracovních skupin, díky kterým dochází k častějšímu přímému kontaktu mezi spolupracovníky a to má vliv na přátelštější vztahy v kolektivu. Důležité je také informovat o důvodu přijetí, na jakou pozici a jaká bude pracovní náplň nového spolupracovníka, aby ho stávající zaměstnanci nebrali jako konkurenci, nýbrž jako součást týmu.

Závěr a doporučení k hypotéze č. 2

Vzájemné vztahy mezi spolupracovníky mají vliv na produktivitu, efektivnost a morálku.

Na otázku, zda vztahy ovlivňují pracovní efektivnost a produktivitu odpovědělo 78 % respondentů kladně. K tomu se vztahuje taky hodnocení vzájemných vztahů na pracovišti, ze kterého vyšlo, že 80 % vztahů je pozitivních a přátelských a zbylých 20 % negativních. Takové množství kladného hodnocení vzájemných vztahů je díky malým kolektivům, ve kterých bývají vztahy přátelštější a bližší. Jelikož je většina vztahů dobrých, měl by být vliv na efektivitu, produktivitu a morálku kladný a měli by tedy pracovníci dosahovat lepších výsledků. Aby byli všichni se vzájemnými vztahy spokojeni je téměř nemožné, jelikož se v kolektivech nacházejí rozdílné charaktery a povahy. Proto je důležitá otevřenost spolupracovníků při vzájemné komunikaci a případné nesrovnalosti mezi sebou řešit. Pokud jsou vzájemné vztahy až moc nepřátelské a přesahují hranice snášenlivosti, je třeba, aby tento problém řešilo vedení.

Závěr a doporučení k hypotéze č. 3

Způsob komunikace vedoucího pracovníka s podřízeným je důležitým kritériem, nejen pro správné splnění požadovaného úkolu, ale i pro vzájemné vztahy na pracovišti.

Jak je možno vidět na dotazníkovém šetření i na odpovědích z rozhovorů, menší velikosti pracovních týmů mají vliv jak na vztahy horizontální, tak i na vztahy vertikální (viz kapitola 2.4). Proto i mezi vedoucími a podřízenými byl nejvíce krát zastoupen vztah pracovně přátelský (40,8 %), který je pro vedení menších kolektivů nejvhodnější, avšak nesmí ho být zneužíváno při vzájemné komunikaci.

Dle výsledků, je možno vidět, pro kolik zaměstnanců (80 %) je nezbytná komunikace se svým vedoucím (viz obrázek 18). Z tohoto důvodu by se měla zvýšit kvalita vzájemné vertikální komunikace. Pro zvýšení srozumitelnosti zadání úkolů by bylo nejvhodnější více využívat zpětnou vazbu, aby se zaměstnanec ujistil, že úkol zpracuje tak, jak je vyžadováno. Dále by si vedoucí měl uvědomit, s jak vzdělaným člověkem komunikuje, aby zadání pro něj bylo jasné a srozumitelné.

Bavíme-li se o zadávání úkolů na poslední chvíli, záleží určitě na prostředí, ve kterém se nacházíme. Je rozdíl v zadávání úkolů administrativním pracovníkům a dělníkům na stavbě. U administrativních pracovníků by bylo vhodné zjistit, zda vedoucím zadáný termín splnění úkolu je reálný. V případě dělnických profesí, bývá jejich práce ovlivněna počasím a předem danými termíny dokončení. Proto v takovýchto případech není možná debata o tom, zdali je termín splnitelný, ale bude nutná práce přesčas. V těchto situacích by si měl zaměstnanec uvědomit, že nepracuje jen pro svou vlastní mzdu, ale pro dobro celé firmy.

5 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo přiblížit problematiku týkající se vedení a řízení spolupracovníků ve stavební firmě. Na základě informací získaných při studiu odborné literatury související s tématem vedení a řízení lidí, byly nejdůležitější z těchto teoretických poznatků shrnuty v teoretické části. V této části jsem se zabýval základy vedení a řízení lidí, a také komunikací a vztahy, které jsou nezbytnou součástí vedení a řízení. K těmto tématům jsem si vybral tři hypotézy, které jsem se rozhodl šetřit kvantitativně a to formou dotazníků, které byly vyplněny zaměstnanci stavebních firem a poté formou řízených rozhovorů, které byly vedeny s manažery stavebních firem. Dotazníkovou metodou šetření jsem získal velké množství dat k analýze, díky kterým jsem byl schopen dané hypotézy buď vyvrátit, nebo potvrdit. Poté jsem vedl čtyři řízené rozhovory, které jsem směřoval na nejasnosti a nepříznivé výsledky z dotazníkového šetření.

Při řešení tohoto tématu jsem došel k několika následujícím závěrům. Adaptace zaměstnanců do fungujících kolektivů probíhá ve valné většině rychle a bez komplikací. Je to dáno zejména menšími kolektivy, tím pádem i bližšími vztahy mezi stávajícími zaměstnanci a také náturou obyvatel mnou zkoumaného kraje.

Šetřením jsem také došel ke zjištění, jak velký vliv mají vzájemné vztahy na efektivitu a pracovní morálku zaměstnanců a co vše působí na jejich kvalitu, ať už to jsou vlivy z vertikální či horizontální úrovně hierarchie. Mezi tyto vlivy patří především kvalita a způsob komunikace ať už mezi zaměstnanci navzájem (formální komunikace), tak i mezi vedením a podřízenými. Jelikož byly vztahy mezi zaměstnanci převážně kladné, bude i jejich vliv na efektivitu a produktivitu pozitivní.

Dalšími, neméně významnými výsledky dopadl průzkum cílený na vliv způsobu komunikace mezi vedoucím a podřízenými. Používaný způsob a styl komunikace vedoucího ovlivňuje jak vztahy na pracovišti, tak i zpracování zadaného úkolu.

Na základě studia tohoto tématu a zejména různých pohledů a názorů manažerů na dané situace jsem zvolil vhodná doporučení, díky kterým by se dané problémy a nesnáze spojené s vedením a řízením spolupracovníků mohly ve stavebních firmách eliminovat a zefektivnilo by se tak fungování celé organizace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografická publikace

- [1] ARMSTRONG M.: *Řízení lidských zdrojů - moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- [2] BLAŽEK L.: *Management - organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. Praha 7: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2
- [3] DIXON N. F.: *On the Psychology of Military Incompetence*. New York: Basic Books, 2016. ISBN 9780465097814
- [4] HOLÁ J.: *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press a.s., 2006. ISBN 80-251-1250-0
- [5] HOLÁ J.: *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. Brno: Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-2636-3
- [6] KOUBEK J.: *Řízení lidských zdrojů*. 2. Praha: Management press, 2000. ISBN 80-85943-51-4
- [7] KOVAŘÍKOVÁ J.: *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5
- [8] LINKESCHOVÁ D.: *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. ISBN 80-7204-396-X
- [9] MARKOVÁ L.: *Stavební podnik - studijní opora*. Brno: Vysoké učení technické FAST Brno, 2008. ISBN
- [10] MIKULAŠTÍK M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. Praha: Grada Publishing, a.s, 2010. ISBN 98-80-247-2339-6
- [11] PADUCHA P.: *Sociální řízení podniku*. 1. Praha: Svoboda, 1989. ISBN 80-205-0020-0
- [12] PAUKNEROVÁ D.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3809-3
- [13] PROVAZNÍK V.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6
- [14] VEBER J.: *MANAGEMENT - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

[15] VODÁČEK L. a VODÁČKOVÁ O.: *MANAGEMENT - Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4

[16] VYMĚTAL J.: *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4

Internetové zdroje

Analýza, publikace

[17] ČSÚ - Odbor statistiky obyvatelstva.: *ÚROVEŇ VZDĚLÁNÍ OBYVATELSTVA PODLE VÝSLEDKŮ SČÍTÁNÍ LIDU* [online-PDF]. Praha 2014. [cit. 14.2.2016]. Kód publikace: 170232-14. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>

Publikace

[18] IKE.: Dvě třetiny zaměstnanců českých firem považují komunikaci mezi vedením a pracovníky za nedostatečnou. In: *Marketing journal.cz* [online]. Praha. 21.2.2011. [cit. 14.2.2016]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/dve--tretiny-zamestnancu-ceskych-firem-povazuji-komunikaci-mezi-vedenim-a-pracovniky-za-nedostatecnou_s288x7831.html

Publikace

[19] HR Monitor.: *Průměrně stráví Češi u jednoho zaměstnavatele téměř 10 let* [online]. Praha, TREXIMA, spol s.r.o. 17.4.2013 [cit. 14.2.2016]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/delka-zamestnani>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ

Obrázek 1 - Styly řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce	16
Obrázek 2 - Graf zastoupení pohlaví respondentů	32
Obrázek 3 - Graf věků respondentů	32
Obrázek 4 - Graf dosaženého vzdělání respondentů	33
Obrázek 5 - Graf trvání pracovního poměru ve stávající firmě	34
Obrázek 6 - Graf průběh adaptace do kolektivu	35
Obrázek 7 - Graf trvání adaptace do kolektivu	36
Obrázek 8 - Graf znázorňující důležitost věku spolupracovníků.	37
Obrázek 9 - Graf vztahů na pracovišti	38
Obrázek 10 - Délka formální komunikace	39
Obrázek 11 - Délka neformální komunikace	39
Obrázek 12 - Graf četnosti scházení se spolupracovníků ve volném čase	40
Obrázek 13 - Graf vlivu vztahů na produktivitu a efektivnost práce	41
Obrázek 14 - Graf typů vztahů mezi vedoucím a podřízeným	42
Obrázek 15 - Graf způsobu zadávání pracovních úkolů	43
Obrázek 16 - Graf způsobů komunikace mezi vedoucím a podřízeným	44
Obrázek 17 - Graf spokojenosti se stávajícím způsobem komunikace	45
Obrázek 18 - Graf významnosti komunikace s vedoucím	46
Obrázek 19 - Graf změn chování vedoucího pro zlepšení komunikace	47

PŘÍLOHA

Příloha č1. – Dotazník

1) Kolik Vám bylo let při nástupu do práce?

Prosím doplňte věk: _____ let

2) Jak velký problém byl pro Vás začlenit se do fungujícího kolektivu ve firmě?

(Známka: 1- V pohodě, 6- Velký problém)

1 2 3 4 5 6

3) Jak rychle si myslíte, že jste zapadl/a do kolektivu?

(Známka: 1- Hned, 6- Trvalo mi to dlouho)

1 2 3 4 5 6

4) Záleží Vám na věku spolupracovníků?

a) Ano b) Ne

(Ano- pokračujte otázkou č. 5; Ne- přeskočte otázku č. 5)

5) Vyhovuje mi kolektiv převážně ve věku:

- | | |
|--------------------------------------|------------------|
| a) méně než 30 let | b) 31- 40 let |
| c) 41- 50 let | d) 51 a více let |
| e) Smíšený | |
| f) Jiný (prosím doplňte jaký): _____ | |

6) Se svými spolupracovníky se ve svém volném čase scházím:

- | | |
|----------------|----------------|
| a) Velmi často | b) Často |
| c) Občas | d) Téměř vůbec |
| e) Vůbec | |

7) Pokuste se odhadnout, kolik času denně trávíte komunikací se spolupracovníky:

- a) O tématech souvisejících s prací: _____ minut
b) Neformální komunikací (běžným rozhovorem): _____ minut

8) Ovlivňují vztahy na Vašem pracovišti produktivitu a efektivnost Vaší práce?

a) Ano b) Ne c) Nevím

9) Ohodnoťte prosím Vaše vzájemné vztahy na pracovišti:

(Známka: 1- Výborné, 6- Špatné)

1 2 3 4 5 6

10) Jaký je vztah mezi Vámi a Vaším přímým vedoucím?

- a) Čistě pracovní
- b) Pracovně přátelský
- c) Přátelský
- d) Jiný (prosím doplňte jaký): _____

11) Pracovní úkoly jsou Vám zadávány:

- a) Srozumitelně a včas
- b) Srozumitelně, ale na poslední chvíli
- c) Včas, avšak méně srozumitelně
- d) Spíše nesrozumitelně a na poslední chvíli
- e) Jinak (prosím doplňte jak): _____

12) Jakým způsobem s Vámi Váš nadřízený převážně komunikuje?

- a) Osobně
- b) Telefonicky
- c) E-mailem
- d) Jinak (prosím doplňte jak): _____

13) Jaký druh komunikace by nejvíce vyhovoval Vám?

Prosím doplňte: _____

14) Jak moc potřebujete, aby s Vámi vedoucí pracovník komunikoval?

(Známka: 1- Důležité , 6- Bezvýznamné)

1 2 3 4 5 6

15) Co by měl vedoucí pracovník udělat pro zlepšení komunikace mezi Vámi a jím?

Prosím doplňte vlastními slovy: _____

16) Vaše Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

17) Váš věk?

- a) Do 30 let
- b) 30-50 let
- c) více než 50 let

18) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní
- b) Vyučen
- b) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

19) Délka pracovního poměru ve Vaší současné firmě:

- | | |
|------------------|--------------|
| a) Méně než rok | b) 1-5 let |
| c) 5-10 let | d) 10-20 let |
| e) 20 a více let | |

20) Jste vedoucím pracovníkem?

- | | |
|--------|-------|
| a) Ano | b) Ne |
|--------|-------|

(Ano- pokračujte otázkou č. 21; Ne- přeskočte otázku č. 21)

21) Kolik lidí přímo vedete?

Prosím doplňte: _____