

Komunikace jako základní nástroj motivace a vedení zaměstnanců

Jaroslava Krejčová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslava KREJČOVÁ**
Osobní číslo: **H108145**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Komunikace jako základní nástroj motivace a vedení zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metoda psaní odborného textu a výzkumu v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na komunikační dovednosti a schopnosti vedoucích pracovníků jak motivovat a vést zaměstnance,

- na komunikaci, jako nenahraditelný nástroj motivace a vedení lidí,

- na komunikaci ovlivňující pracovní výkon a mezilidské vztahy.

Součástí práce bude sociologické šetření zaměřené na předávání informací v rámci firemní komunikace mezi jednotlivými stupni pracovních pozic.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Bělohávek, F., Jak Vést a motivovat lidi, 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008.

Bělohávek, F., Jak řídit a motivovat lidi, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000.

Clayton, P., Řeč těla, 1. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství, 2003.

Holá, J., Interní komunikace ve firmě, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006.

Leigh, A., Praktický rádce manažera, 1. vyd. Praha: 1992.

Mikuláščík, M., Komunikační dovednosti v praxi, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003.

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Institut mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce:

16. března 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2013

V Brně dne 16. března 2012


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

.....Jaroslava Krejčová.....
Jméno, příjmení studenta



.....
Podpis

V Brně31.3.2013.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Komunikace hraje vedoucí úlohu ve všech rovinách, ať osobní, pracovní či společenské. Komunikace a její způsob použití, ovlivní každou vzniklou situaci. Téma bakalářské práce je zaměřeno na komunikaci, která je nedílnou součástí motivace a vedení zaměstnanců v pracovním procesu.

Cílem bakalářské práce je dokázat nezastupitelnou roli komunikace v motivaci, při vedení zaměstnanců a v mezilidských vztazích v návaznosti na pracovní výkon. Zájmem je zjistit a rozkrýt funkčnost komunikace v rámci celé firemní struktury, na všech pracovních pozicích a odhalit případnou rozdílnost náhledu zaměstnanců a jejich vedoucích pracovníků na danou problematiku.

Klíčová slova: Komunikace, motivace, vedení, pracovní výkon, delegování, koučování, hodnocení, firma, struktura, hierarchie, mezilidské vztahy, zaměstnanec.

ABSTRACT

At all levels, personal, professional and social level, communication plays the main role. The fact how effective you are at communicating influences every situation. The focus of this bachelor thesis is on communication as an integral part of how you motivate and lead employees during the work process.

The goal of this bachelor thesis is to prove the irreplaceable role of communication in motivation and management of employees and in interpersonal relationship and how it influences work performance. This bachelor thesis tries to find out how the means of communication function inside the whole company structure, at all work positions. It tries to find out whether there is any difference in how employees and company managers view this issue.

Keywords: Communication, motivation, management, work performance, delegation, coaching, evaluation, company, structure, hierarchy, interpersonal relationship, employee.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Současně bych chtěla poděkovat své rodině, manželovi a vedení firmy, za morální podporu a pomoc při studiu, které si velmi vážím.

Velký dík patří především jednateři společnosti, ve které pracuji, za možnost použití informací důležitých pro zpracování této bakalářské práce.

Jaroslava Krejčová

OBSAH

ÚVOD.....	2
I. TEORETICKÁ ČÁST	4
1 Komunikace.....	5
1.1 Definice komunikace	6
1.2 Typy komunikace.....	7
1.3 Dělení komunikace.....	14
1.4 Komunikace jako proces	16
1.5 Firemní komunikace.....	18
1.6 Dílčí závěr	25
2. Motivace a vedení zaměstnanců	26
2.1 Definice motivace	26
2.2 Faktory ovlivňující motivaci	27
2.3 Udržení motivace	30
2.4 Strategie vedení zaměstnanců	31
2.5 Faktory ovlivňující výkon zaměstnance.....	40
2.6 Dílčí závěr	45
II. PRAKTICKÁ ČÁST	47
3. Struktura firmy.....	48
3.1 Historie firmy	48
3.2 Současná hierarchie.....	54
3.3 Statistické údaje	58
3.4 Interpersonální vztahy.....	60
4. Výběr zaměstnanců a rozhovory s nimi.....	61
5. Vyhodnocení a interpretace výsledků	78
ZÁVĚR	86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88

ÚVOD

*„Slovo má lehkost větru a sílu hromu.“
(Viktor Hugo)*

Během svého profesního života jsem pracovala v různých oborech, které spolu zdánlivě nesouvisí. Opak je však pravdou. Pojítkem, které se prolíná všemi obory, je komunikace. Díky této „**Dámě**“ můžeme vyjádřit naši lásku, radost, smutek, žal, vstřícnost, náklonnost, blízkost, avšak i ona může mít svou odvrácenou tvář. Projevuje se vztekem, podrážděností, nedorozuměními, konflikty.

Vždy jsem pracovala s lidmi, v malých či větších kolektivech, kde správná volba komunikačních dovedností byla předností, ba dokonce nutností: jako poštovní doručovatelka a později jako administrativní pracovnice v pohřební službě. Za svoji největší pracovní a lidskou zkušenost považuji právě práci v pohřební službě. Zde byla a je komunikace s pozůstalými tím nejdůležitějším. Citlivý přístup a dobře volená slova pomáhala řešit těžké životní situace. Výsledkem bylo zabezpečení všech potřebných služeb a formalit, které klient požadoval. Vše muselo proběhnout s veškerou vážností, důstojností a pečlivostí, neboť jakékoli zaváhání či opomenutí vedlo k nepříjemným následkům a nedorozuměním.

Po několika letech jsem dostala nabídku pracovat jako personalista ve stavební firmě. Zde dostala komunikace zcela jiný rozměr. Uvědomila jsem si, že správně volená slova ovlivňují nejen mezilidské vztahy, ale jsou na nich závislé i ostatní činnosti. Mnohdy si ani neuvědomujeme, jak důležitý je způsob sdělovaného.

Již sedmnáct let pracuji na personálním a mzdovém oddělení. Během tohoto období jsem sledovala vývoj struktury firmy, vliv odměn na pracovní výkon, vztahy mezi pracovníky odlišného věku, ale i mezilidské vztahy mezi zaměstnanci ovlivněné příbuzenskými a přátelskými vazbami.

Vzhledem k dosavadním zkušenostem a mému zájmu objasnit a rozkrýt existující stav komunikace ve firmě, v níž pracuji, zvolila jsem si téma bakalářské práce: „Komunikace jako základní nástroj motivace a vedení zaměstnanců“, neboť jsem přesvědčena, že komunikace je stěžejní prvek ovlivňující pracovní výkon.

Cílem bakalářské práce je dokázat nezastupitelnou roli komunikace v motivaci a vedení zaměstnanců a mezilidských vztahů v návaznosti na pracovní výkon.

Bakalářská práce obsahuje popis vývoje firmy, firemní hierarchii, statistické údaje a interpersonální vztahy. Součástí práce je sociologické šetření zaměřené na předávání informací v rámci firemní komunikace mezi jednotlivými stupni pracovních pozic.

Na základě kvalitativního výzkumu prostřednictvím individuálních nestandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci všech stupňů řízení jsou získávány informace o existující komunikaci a zpětné vazbě, která je odrazem porozumění stanovených úkolů, a o promítání mezilidských vztahů do komunikace ve vztahu např. nadřízený – podřízený.

V průběhu sběru dat byla uplatněna metoda nezúčastněného pozorování pro zmapování komplexní komunikace a interpersonálních vztahů ve firmě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Komunikace

„Schopnost komunikace začíná pozorností k lidem. Začíná tou neustávající lačnou pozorností, při níž člověk zapomíná na sebe.“

(Vladimír Lvovič Levi)

Komunikace patří k základním prostředkům sdílení informací všech nejen vyspělých kultur. Lidé komunikují od nepaměti, jen styl, způsob a výrazy se podstatně mění. Ve vyspělých zemích se komunikace vyvíjí rychleji vlivem rozvoje nových technologií a migrací do oblastí s odlišnými kulturními zvyklostmi. V rámci globalizace světa jsme informováni o veškerém politickém, sportovním i kulturním dění naší planety. Pomocí telekomunikačních prostředků přijímáme nové informace, které nám usnadní orientaci při řešení různých pracovních i osobních problémů. Obzvláště používáním internetu je urychlen a zjednodušen písemný kontakt veřejnosti se státní správou, nemocničními zařízeními, státními i soukromými institucemi, firmami, obchodními řetězci i maloobchodníky všeho druhu. Sociálních sítí a médií je možno správně a efektivně využít, aby se staly tzv. moderním nástrojem marketingu.

Obzvláště velkou oblibu našla velká část veřejnosti v komunikaci prostřednictvím facebooku. Tato komunikace s sebou přináší nepochybně kladné prvky, avšak je také dobré se zamyslet nad možnými riziky, kterým je nutno předcházet.

Nabízí se otázka: Je komunikace po síti to, co nás uspokojuje? Nejsme schováni, ve své ulitě, před okolním světem? Není lépe komunikovat tzv. **z očí do očí**? Vždyť komunikace je jedna ze základních potřeb člověka. Člověk je tvor společenský a jako takový vyhledává blízkost jiných lidí. Seberealizuje se v kontaktu s nimi, má možnost vyslovit vlastní názory, zaujmout určité postoje, vytvořit si představu o řešení určité situace. Vydává o sobě samém signály jaký je, přijímá zpětnou vazbu, tj. jak ho vidí jiní lidé. Přehodnocuje, tříbí myšleny, sbírá zkušenosti ve společnosti jiných osob.

Různost povah a situací posiluje schopnost obstát v kolektivu. Pak se stává komunikace radostí. Dostaví se uspokojivý pocit z příjemného setkání.¹

¹ Mikuláščík M., *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, Praha, 2003, s. 13

Komunikaci člověk využívá celý život. Proto je dobré naučit se základním komunikačním dovednostem již ve školním věku. Schopnost dobře, srozumitelně a včas vyjádřit myšlenku je obzvláště pro dnešní dobu nenahraditelnou devizou.

Jsem přesvědčena, že umět komunikovat je nutné na každé pracovní pozici, při jakékoliv pracovní činnosti.

1.1 Definice komunikace

„Komunikace je symbolickým výrazem interakce. Verbálně či neverbálně, záměrně anebo spontánně, přesně či nepřesně vyjadřuje vztah mezi účastníky interakce. Zároveň znamená přenos informací, které zprostředkovávají vzájemné ovlivňování.“²

Komunikace je výsledkem sociálního učení, jehož základem je sdílení informací. První interakce probíhají obvykle v rodině. Jsou doprovázeny mluveným slovem, grafickými symboly (např. obrázky), gesty, které vyjadřují určitý vztah.³

V současné době se stále více využívá nových poznatků z medicíny, která odhaluje, co bylo dříve skryto a informuje budoucí rodiče o vývoji a pohlaví jejich potomka. Ti s nadšením vyhledávají v knihách či internetu informace o obdobích vývoje, ve kterých se jejich miminko právě nachází. Doňková O., Novotný J. S., ve své publikaci uvádí, že za první komunikaci můžeme považovat komunikaci mezi matkou a ještě nenarozeným dítětem, která začíná již v samém počátku těhotenství. Podle nich lze tuto komunikaci dělit: „na bázi víceméně fyziologickou, např. skrze hormony a později i sociální, svými pohyby např. dítě aktivně ovlivňuje chování matky“.⁴

Dítě již v pátém měsíci těhotenství začíná slyšet a může proto reagovat na zvuky zvenčí, obzvláště na hlas matky. Krátce po porodu dochází nejprve k neverbální komunikaci pomocí dotyků, očního kontaktu a také pomocí smyslu chutě, kdy dítě poprvé

² Řezáč J., *Sociální psychologie*. Paido - edice pedagogické literatury, Brno: 1998, s. 129

³ Řezáč J., *Sociální psychologie*. Paido - edice pedagogické literatury, Brno: 1998, s. 107

⁴ Langmeier, J. & Krejčířová, D., 2006, In. Doňková O., Novotný J. S., *Vývojová psychologie pro sociální pedagogy*. Institut mezioborových studií Brno, 2010 s. 40

saje od matky mateřské mléko. Vzniká tak nenahraditelná vazba, na kterou později naváže, kterou prohlubuje i verbální komunikace.⁵

1.2 Typy komunikace

Allan Pease v publikaci *Řeč těla* uvádí:

„Albert Mehrabian zjistil, že verbální složka tvoří pouhých 7% obsahu, vokální složka (tón hlasu, modulace a další zvuky) tvoří 38% obsahu sdělení a zbývajících 55% obsahu sdělení je zprostředkováno neverbálními signály. Profesor Birdwhistell se zabýval odhadem rozsahu neverbální mezilidské komunikace. Došel k závěru, že průměrný člověk mluví asi deset nebo jedenáct minut denně a že průměrná věta trvá pouze 2,5 sekundy. Stejně jako Mehrabian zjistil, že verbální složka přímé komunikace zaujímá pouhých 35% a více než 65% komunikace se odehrává v neverbální rovině.“⁶

Verbální komunikace je komunikace pomocí slov. Mluvené slovo je pro mnohé z nás samozřejmým projevem souhlasu, nesouhlasu, vyjádřením jiného názoru. Komunikaci beze slov si nedovedeme představit. Dobře zvolené slovo dokáže přesně vystihnout tu situaci, kterou chceme popsat. Mnohdy si neuvědomujeme, že při mluveném slovu vytváříme určitou atmosféru, která může, ale také nemusí být ku prospěchu dané věci. Tato atmosféra je tvořena doprovodnými prostředky, které označujeme jako neverbální komunikace.⁷

Neverbální komunikace

„To nejdůležitější v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno.“

(Peter Drucker)

Když se zamyslíme nad citátem Petera Druckera, uvědomíme si jeho hloubku a pravdivost. Vybaví se nám, jak mnohdy neumíme naslouchat jeden druhému a v množství slov ztrácíme sami sebe. Naslouchat znamená porozumět si navzájem. Zaposlouchat se do problému druhých, uvědomit si podstatu mluveného slova, vnímat

⁵ Langmeier, J. & Krejčířová, D., 2006, In. Doňková O., Novotný J. S., *Vývojová psychologie pro sociální pedagogy*. Institut mezioborových studií Brno, 2010 s. 40

⁶ Pease, A., *Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. Praha: Portál, 2001, s. 9

⁷ tamtéž

signály, které k nám řečník vysílá, sledovat gesta, pohyby, mimiku – využít znalosti řeči těla.⁸

Řeč těla

Pokud si budeme klást otázku, zda je nonverbální komunikace vrozený, geneticky podmíněný, kulturně podmíněný či naučený signál, lze z dostupných materiálů dojít k těmto názorům.

Názor o vrozeném či genetickém signálu zastává německý vědec **Eibl-Eibesfeld** který zjistil, že děti se usmívají, přesto že se narodí slepé a hluché. Nemůžeme zde tudíž hovořit o závislosti úsměvu na napodobování, nebo učení. Z toho plyne, že úsměv musí být vrozený.

Ekmanova, Freisenova a Sorensonova studie o výrazech obličeje osob z různých kultur potvrdila tvrzení, že výrazy obličeje jsou vrozené, neboť zástupci odlišných kultur vyjadřovali emoce v základu shodnými výrazy obličeje.

Mnohému z našeho neverbálního projevu je možno se naučit, mnohé pohyby a gesta jsou výsledkem kultury, ve které žijeme.⁹

Řeč těla patří ke komunikačním dovednostem, při nichž dochází k vysílání velkého množství neverbálních signálů, které o člověku mnoho prozradí. Vizuální obraz člověka je první, co nás zaujme, neboť oči, pokud jsou zdravé, předávají o objektu důležité informace. Osobu hodnotíme jako celek, podle vnější úpravy a chování. Každé chování se odvíjí od určité situace, která se v průběhu kontaktu může měnit. Na nás záleží, jak jsme vnímaví, jak dokážeme na konkrétní situaci reagovat. Mnohdy je možné změnit perspektivu vlastního pohledu, využít znalost důmyslnosti řeči těla, změnit pohyby i gesta a pomocí vlastního vnímání protějšek sledovat, ovlivňovat, ale i motivovat.

Vzniká akce – reakce, jež vychází:

- z vnímání signálu řeči těla,
- z pochopení vysílání signálů,
- z reakce na signály,

⁸ Pease, A., *Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. Praha: Portál, 2001, s. 9

⁹ Pease, A., *Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. Praha: Portál, 2001, s. 10 -11

- z vnímání změněné situace.¹⁰

Hlavní signály řeči těla

Držení těla a způsob chůze – z držení těla jsme schopni poznat, jaký postoj protějšek zastává, vypovídá o své emocionální náladě, protože součástí našeho vnímání je také zaznamenání mimiky:

- *příliš napjaté držení těla*: člověk je neuvolněný, svaly jsou v křeči, postavením hlavy a trupu dochází k napnutí krčních svalů, nohy jsou pevně stlačeny u sebe, pánev je předsazena, mimika strnulá, příliš velká soustředěnost na důležitost okamžiku,
- *příliš uvolněné držení těla*: vypovídá o pohodlnosti, lhostejnosti nebo malé motivaci,
- *uzavřený postoj*: svěšená hlava, sehnutý trup, nedůvěřivý pohled, použití tzv. ochranného štítu (aktovky, pracovního sešitu),
- *otevřený postoj*: vzpřímená hlava, uvolněný a přímý pohled, příjemné vystupování, vnímavý, asertivní, upřímný, nenamyšlený, přesto suverénně stojí za svým názorem, v přítomnosti tohoto člověka se cítíme dobře,
- *ponižený postoj*: ruce za zády, tělo nakloněno, stejně tak ramena, hlava o ramena opřena, špičky nohou natočeny dovnitř, působí bojácným dojmem,
- *nadřazený postoj*: ruce překříženy na hrudi, tělo zakloněno dozadu, nohy jsou rozkročeny, pevný postoj, cítíme z něj nadřazenost a arogantnost.¹¹

Obdobně bychom mohli jmenovat držení těla při sezení:

- překřížená kolena, ruce kříženy na prsou, hlava ukloněna na stranu, protějšek působí kriticky, vyčkává,
- paže ležerně složeny za hlavou s lokty od sebe, působí rozloženě, jedna noha je přeložena přes druhou, působí uvolněně a nadřazeně. Nevhodné při poradě a rozhovoru s podřízenými,
- překřížené kotníky, ruce se opírají o kolena, působí kriticky, posed navozuje atmosféru nedůvěry,

¹⁰ Bruno, T., Adamczyk, G., *Řeč těla, Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 25-53

¹¹ tamtéž

- sed vzpřímený, uvolněný, noha pře nohu, ruce položeny na stehnech, protějšek je vnímavý, schopen komunikovat, je možno utvořit dobré podmínky pro rozhovor.¹²

Stejně jako držení těla, tak i způsob chůze o nás prozradí, jací jsme. Můžeme sledovat energičnost osoby v podobě dlouhých kroků, dynamičnost, pádnost. Takto se prezentují podnikaví lidé s jasnou vizí. Vkročí do prostoru, který okamžitě ovládnou celou osobností. Naopak nejistý a váhavý člověk se vyznačuje své chůzi malými a váhavými krůčky, jako by se snažil působit nenápadně. Cupitavá chůze připomíná podlézavost či příliš velkou snaživost, zatím co plouživá chůze může značit nejistotu a pochybnost ve své vlastní schopnosti.

Mimika – výraz obličeje, ve kterém můžeme číst jako mezi řádky, co se v člověku odehrává. Jestliže dobře známe své přátele, partnery, děti, rodiče, jen stěží nám unikne něco podstatného. Ve výrazu jejich tváře můžeme zjistit, jak se zrovna cítí, zda je někdo trápen, jestli mají zlost, starost, radost, bolest či žal. Všem jsou velmi známé mimické signály, jako svráštěné čelo, zvednuté obočí, zčervenání, zblednutí, výraz „Ledové královny“, apod.

Když se však řekne úsměv, každý si může představit něco jiného. Úsměv může mít tisíc podob. K ústům patří rty, které při úsměvu sehrají svou roli. Ústa mohou být také zešíroka otevřena (údiv, náhlá ztráta řeči), jemně pootevřena (hledání vhodnějšího výrazu), či pevně semknuta (vnitřní napětí, něco neříct). Vše má svůj význam. Jako další významný prvek při úsměvu jsou oči a obočí. Ne nadarmo se říká: „Směje se očima!“

Očím se věnuje mnoho pozornosti, nejen při líčení, ale také v partnerských vztazích. Oční kontakt si v různých kulturách vysvětlují různě. Např. v západních kulturách je běžný přímý kontakt normální, zatímco asijské země mohou stejný pohled považovat za provokativní, burcující k agresi. Jinak se na sebe dívá zamilovaný pár, jinak manželé a jinak kolegové. Oči mohou také upozorňovat na neupřímnost, lhaní, ale i nebezpečí. Těžko můžete věřit v pravdivost a upřímnost řečníka, který se Vám nedokáže dívat zpříma do očí a tento oční kontakt po několik okamžiků udržet.¹³

¹² Bruno, T., Adamczyk, G., *Řeč těla, Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 25-53

¹³ tamtéž.

Gesta – doprovázejí mluvenou řeč. Gestikulujeme, aniž bychom si byli vědomi toho, že vše co říkáme, potvrzujeme *pohyby dlaní, rukou, paží a dotyky obličeje*. Podání ruky velmi silně zapůsobí na osobu, se kterou jsme v kontaktu. Podle podání ruky lze určit druh vztahu mezi zúčastněnými. Délka a styl potřepání ruky naznačuje jeho srdečnost a vřelost. Autoři Tiziana Bruno, Gregor Adamczyk, uvádějí: „...*potřást jednou je zdvořilé a distancované, dvakrát až třikrát je přátelské, přibližně sedmkrát je srdečné a vřelé*“.¹⁴

K potřepání ruky patří síla stisku. Ochablým stiskem se prezentují lidé plaší, zatímco srdečné a radostné stisknutí představuje uchopení oběma rukama se zřetelným potřesením. Křečovitý stisk nás upozorňuje na nedůvěru a odstup. Dominantnost se projeví tak pevným stiskem, že je těžké se ze sevření vysvobodit. Při stisku mohou důvěrnost naznačovat dotyky levé ruky zápěstí, předloktí či ramene, mohou též svědčit o dominantnosti osoby, se kterou se zdravíme. Tímto způsobem se zdraví osobnosti politické scény a např. obchodní partneři.

Gesta rukou a dlaní mají své zákonitosti, které je dobré si osvojit. Mohou nám pomoci, ale i uškodit v případě, že nevíme, jak s nimi naložit. Důležitý je projev otevřenosti, srdečnosti, jehož signálem jsou rozevřené ruce s dlaněmi směrem ven. Radost bývá projevována mnutím rukou (ne vždy vhodná), sevřené ruce upozorňují na skepsi protějšku. Často používaným gestem je odmítání něčeho nebo forma ochrany pře něčím (s dlaněmi od svého těla). *Dotyky obličeje* mohou signalizovat: ruka na ústa – znejistění, udržet tajnost / dotek nosu – slyší pochybnost nebo sám lže, nejistota, rozpaky / poškrábání na krku – protějšek mate, mlží / poškrábání na zátylku – něco se nepovedlo, něco je špatně / chytání se za bradu – hledáme východisko rozhodnutí / podepřená brada – projev nezájmu.¹⁵

Než použijeme našeho hlasu k rozumné komunikaci, zamysleme se nad některými pravidly:

Hlas a intonace – úspěšnost komunikace je závislá na hlasu a hlavně na jeho intonaci. Způsob, jakým spolu hovoříme, není vždy adekvátní k situacím, které prožíváme.

¹⁴ Bruno, T., Adamczyk, G., *Řeč těla, Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 37

¹⁵ Bruno, T., Adamczyk, G., *Řeč těla, Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 25-53

Mnohdy se necháme unést emocemi, náladou a zážitkem a až za těmito složkami se nachází samotná informace, která tzv. zapadne.

Při použití špatného tónu může i sebelépe míněná rada vyznít jako poučování. Z nepříjemných situací se rychle vyvine konflikt a ne vždy udržíme sílu hlasu na uzdě. *Hlas působí negativně* – pokud přednes je monotónní, nesrozumitelný, příliš tichý, příliš hluboký nebo naopak až příliš vysoký. Věty jsou prokládány -é-, -hm-, nebo stejnými výrazy. Pokud chceme využít hlasu v náš prospěch, slovní zásoba nesmí být omezena, střídá se tempo mluveného slova, melodie a barva hlasu lahodí sluchu. *Hlas působí pozitivně* – pokud je klidný a vyrovnaný, projev je srozumitelný, monotónnost je omezena na minimum.¹⁶

Vystoupit před publikum a přednést projev je vsutku těžká věc. Ale i takovou věc, jako je přednes mluveného slova lze nacvičit. Je možno zbavit se trémy, pohrát si s hlasem, stát se profesionálem.

Status je pozice člověka ve společenském systému. Osoba, která má vysoký status, se prosazuje určitým způsobem chování, životním stylem, obklopuje se drahým značkovým oblečením a doplňky. U takové osoby můžeme status vyčíst z držení a pohybu těla, z hlasu, z celkového projevu. Sledujeme pevný postoj, neohrožený ve svém teritoriu, vzpřímené tělo s rozprostřenou rovnováhou obou nohou pevně na zemi. Jasně, srozumitelné a rychlé signály. Opakem je osoba s nízkým statutem. Má shrbený, nejistý, ušlápnutý postoj, s váhavou chůzí, nejistým pohledem a tichou řečí. Neumí si svůj prostor obhájit a raději ustoupí. Někdy se může stát, že dojde ke změně statusu. Jedná se o situaci, kdy se člověk nemusí cítit dobře a raději se „stáhne“ a svou roli přenechá jiným. Proto je dobré naučit se změnám statusu, neboť mít vysoký status za každých okolností není vždy to nejlepší. Nízký status může být někdy i výhodou. V praxi to znamená, uvědomit si sebe sama, nepovyšovat se, nepodceňovat se, a se statutem si pohrát podle vzniklé situace.¹⁷

Teritorium je označení kruhového prostoru, který obklopuje každého z nás. Tento prostor je pro nás důležitý z hlediska podvědomé ochrany před potencionálním nebezpečím.

¹⁶ Bruno, T., Adamczyk, G., *Řeč těla, Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 25-53

¹⁷ tamtéž

Tento prostor se dělí na několik částí:

- nejbližší zóna je nazývána *intimním prostorem od 15 cm až 46 cm*. Do tohoto prostoru „vpustíme“ osoby, které jsou nám blízké a jejich přítomnost příjemná. V opačném případě se cítíme omezováni a utlačováni,
- *osobní zóna 46 cm až 1,2 metru,*
- *společenská zóna 1,2 m až 3,6 metrů,*
- *veřejná zóna více, než 3,6 metrů.*

Každý z nás by si měl uvědomit, že všichni máme nárok na určitý prostor. Člověku, se kterým hovoříme, může být nepříjemné, že se na něj tlačíme. Je nutno zachovat intimní zónu a respektovat osobní požadavky protějšku.¹⁸

Mikuláščík M., popsal neverbální komunikaci dalšími pojmy:

- *kinetika - specifické pohyby patřící danému člověku, např. kolébavá chůze,*
- *postupka - držení těla, napětí nebo uvolnění,*
- *proxemika- označení vzdálenosti při komunikaci: intimní, osobní, skupinová veřejná vzdálenost,*
- *haptika - způsob a styl dotýkání, doteky formální, neformální, přátelské a intimní,*
- *chronemika - komunikace v časových souvislostech, např. obava z velkého množství času, obava z trapného ticha,*
- *neurovegetativní reakce - reakce na podněty, zvýšená frekvence srdeční činnosti, zrychlené dýchání, zčervenání, zblednutí,*
- *rekvizitou prostředky - použití předmětů k vytvoření image např. brýle, tužky, oděv,*
- *statické, dynamické složky projevu - rychlost či váhavost pohybů, postoje, chůze,*
- *parametry prostředí - lépe na člověka působí prostředí, které důvěrně zná, vytvořil si je sám, kde se cítí doma.*

Uvedené projevy jsou často výmluvné samy o sobě, obzvláště mezi lidmi, kteří se velmi dobře znají, a v situaci, kdy zde sehrají hlavní roli emoce.¹⁹

¹⁸ Bruno, T., Adamczyk, G., *Řeč těla, Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 25-53

¹⁹ Mikuláščík M., *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, Praha, 2003, s. 127-132

Dlouhým ale poučným výčtem signálů řeči těla jsme se přenesli od verbální a neverbální komunikace k dalším známým typům komunikace.

Patří sem:

Paralingvistická komunikace je svrchní tón řeči, kterým lze ovlivnit důraz na vyřčené slovo. Jde o hlasitost, pomlky, barvu hlasu, frázování, výšku hlasu, rychlost řeči, plynulost a podobně. Právě tato komunikace o člověku hodně napoví a v případě, že hovoříte s emotivním člověkem, který se jen stěží ovládá, vyvrcholí jeho komunikace v tzv. agování.

Agování – jde o nepřiměřené reakce v komunikaci, chování neodpovídá adekvátní situaci, popřípadě dojde k odklánění od tématu a k reakci na jiný stimul. Tato komunikace může být slovní, beze slov nebo se může projevat určitou činností.

Psaná komunikace se používá v dopise, novinách, časopisech, knihách, v zápisech z pracovních porad, na billboardech apod.

Zprostředkovaná komunikace – prostřednictvím jiných medií, jako je televize, rozhlas, telefon, fax, internet apod.

Postranní komunikace jsou informace, které se neřeknou tváří v tvář, ale jejich obsah se dozvíte od jiných lidí.

Tváří v tvář je komunikace, v níž zúčastněné osoby spolu komunikují z očí do očí, jejich reakce jsou bezprostřední, se zpětnou vazbou

Metakomunikace – pojem poněkud méně známý, avšak jeho význam je velmi důležitý pro správné pochopení mluveného slova. To je nutno chápat v kontextu, aby nedocházelo k dvojsmyslnosti vyjádřeného. Nesprávné pochopení může vést, a často tomu tak je, k nedorozumění a konfliktům.²⁰

1.3 Dělení komunikace

• **Intropersonální komunikace** – jedná se o komunikaci, kdy jedinec mluví sám se sebou. Může jít o vnitřní boj myšlenek, kdy jedinec hledá určitá řešení. Tuto komunikaci také často používají osamělí staří lidé, aby vyplnili prázdnotu. Příčinou intropersonální komunikace může být také psychická nemoc či strach.

²⁰ Mikuláščík M., *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, Praha, 2003, s. 36-37

• **Interpersonální komunikace** – komunikace mezi dvěma, někdy i více lidmi. Jde o přenos informací v přímém kontaktu zúčastněných. Nejcennější na této komunikaci je zpětná vazba, která předává signál o pochopení či nepochopení vyřčeného a možnosti okamžité reakce. Díky této komunikaci nedochází k šumu, tedy zkreslení, a tím je zabráněno mnoha nedorozuměním.²¹

• **Skupinová komunikace** – objevuje se ve skupinách malých, větších, formálních i neformálních. Měla by mít svůj řád. Všichni ve skupině by měli mít možnost vyslovit svůj názor k problematice a tématu, o kterém se hovoří. Pokud nedojde k souladu postojů, měla by tolerance předcházet možnému konfliktu. Důležitá je opět zpětná vazba, díky které je možno konfliktu předejít.

• **Masová komunikace** – účastníkem je široká veřejnost, která je oslovena osobnostmi prostřednictvím masmédií, jako je televize, rozhlas, noviny, časopisy, billboardy, internet. Velmi zřetelně může ovlivnit naše názory, postoje, potřeby, zájmy. Reakcí může být verbální nebo neverbální projev, ba dokonce čin.

• **Mezikulturní komunikace** – v naší zemi našla své uplatnění po roce 1989, kdy došlo k širokému propojení mezi jednotlivými kulturami formou migrace a internetového spojení. Vznikly zde ale problémy, které, dle mého soudu, nevyřeší jen jedna generace. Jedná se o velkou neznalost a nepochopení různých kultur. Jejich priorit, rytmu života, životního stylu a odlišností.

Současná generace se zaměřila na znalosti jazyka, což je v pořádku, ale každý národ má jinou mentalitu a tu je nutné definovat, přijmout a hlavně akceptovat.

• **Dyadická intimní komunikace** – komunikace mezi zamilovanými.

• **Dyadická, jednostranně řízená** – vedena z pozice moci, mezi dvěma osobami, jsou zde stanovena pravidla a téma rozhovoru, jde například o rozhovor mezi nadřízeným a podřízeným, učitelem a žákem, policistou a řidičem.

• **Jednostranná komunikace** – vedena autoritou, mluvčí vede komunikaci a druhý naslouchá, např. čtení rozsudku soudcem tzv. monolog.

• **Dvousměrná komunikace** – jde o vyváženou komunikaci mezi dvěma osobami, informace probíhají v interakci se zpětnou vazbou tzv. dialog.²²

²¹ Mikuláščík M., *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, Praha, 2003, s. 32-36

²² tamtéž

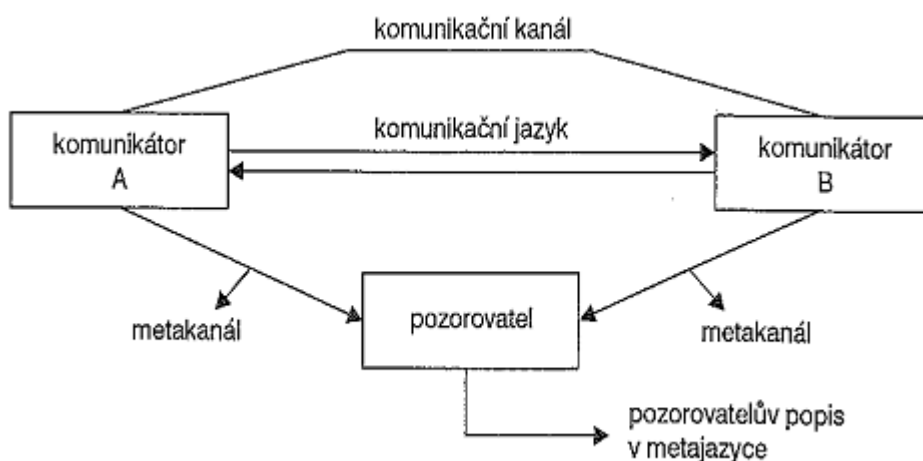
• **Komplementární komunikace** – reciproční komunikace doplňujících se rolí např. právník – klient, lékař – pacient, učitel – žák, manžel – manželka, vedoucí – podřízený.²³

1.4 Komunikace jako proces

Komunikace je proces, v němž dochází k předávání a sdílení informací. Tento proces a výsledek čili efektivitu komunikace mohou narušit šумы, které vznikají v jakékoli fázi komunikace. Působením těchto šumů dojde ke zkreslení obsahu sděleného a špatnému porozumění významu.

Myšlenka určená k předání je původcem zprávy zakódována do komunikačního jazyka. K příjemci je přenesena komunikačním kanálem. Příjemce ji dešifruje a původci vyšle signál o pochopení zasláné informace. Dochází k tzv. zpětné vazbě, která původce zprávy ujišťuje o správném pochopení obsahu sděleného.²⁴

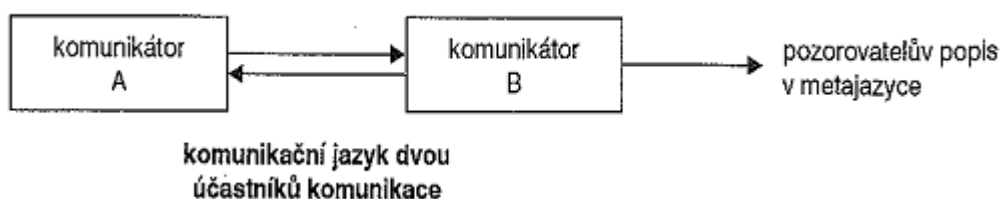
Mikuláščík M., názorně zobrazil komunikaci s pozorovatelem tímto způsobem:



Obr. 1 Schéma metakomunikace podle Cherryho

²³ Mikuláščík, M., *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, Praha, 2003, s. 32-36

²⁴ Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O., *Management*. Olomouc: Rubico 2001, s. 466-467



Obr. 2 Pokud je pozorovatel také přímým účastníkem komunikace, pak může schéma vypadat takto

Zde je patrný tok informací. Informační šum může nastat ve všech fázích přenosu, a tím vznikají komunikační bariery.²⁵

Autoři František Bělohávek, Pavol Košťan, Oldřich Šuleř, v knize MANAGEMENT, přibližují proces komunikace takto:

„Proces komunikace prochází posloupností úrovní:

- úroveň významu,
- úroveň kódu,
- úroveň přenosu,

které se dále člení na stádia:

- vznik myšlenky, která má pro původce určitý význam,
- kódování myšlenky do jazyka, který je srozumitelný příjemci. Tím nemusí být jen jazyk mluvený či psaný, ale také gesta, pohyby, symboly,
- vysílání zakódované zprávy (řeč, odeslání dopisu),
- přenos prostřednictvím komunikačního kanálu,
- příjem zprávy příjemcem,
- dekódování zprávy příjemcem,
- pochopení myšlenky ve významu, který přikládá příjemce.²⁶

²⁵ Mikuláščík, M., *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, Praha, 2003, s. 38

²⁶ Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O., *Management*. Olomouc: Rubico 2001, s. 466-467

Komunikační bariéry mohou vzniknout z různých příčin:

- Myšlenka může být pro příjemce nesrozumitelná, nejasná, nelogická.
- Při kódování původcem dojde k použití symbolů vyjadřujících jiný význam informace, např. špatná znalost cizího jazyka.
- Informace je předána potichu, nesrozumitelně.
- Komunikační kanál je rušen prostředím, jinými negativními vlivy z venku.
- Chyba na straně příjemce, který ze zdravotních důvodů není schopen rozpoznat symboly.
- Příjemce jednotlivé části zprávy mylně spojuje.
- Příjemce je ovlivněn svými postoji, názory, a proto informaci odmítá přijmout.²⁷

Zpětná vazba

Jak již bylo dříve zmíněno, zpětná vazba je při komunikaci velmi důležitá. Informuje původce o správném pochopení přijaté informace příjemcem.

Zpětná vazba má několik úrovní:

- **úroveň vnímání** (vysílání – příjem), původce si ověřuje, že příjemce zprávu slyšel, avšak nemůže si být zcela jist, že rozuměl jejímu významu,
- **úroveň kódu**, příjemce je schopen opakovat pokyny doslovně, ale ani zde není jistota, že úkol bude správně pochopen,
- **úroveň významu**, příjemce opravdu správně pochopil význam zprávy, což lze zjistit kontrolou provedení daného úkolu.²⁸

1.5 Firemní komunikace

Jak již bylo nastíněno, **cílem komunikace je dosáhnout porozumění**. Ve firemní komunikaci tato pravda platí dvojnásob. Na efektivní komunikaci závisí úspěšnost a konkurenční schopnost firmy na trhu. Nejde zde jen o **pouhé předávání informací**, ale o **POROZUMĚNÍ předaným informacím!** Aby nedocházelo k šumu na různých úrovních, je nutno pozorně sledovat zpětnou vazbu a to nejlépe formou „**hodnocení výkonu pracovníků**“²⁹ v kontextu se situací minimalizovat škody. Důležitou roli sehraává

²⁷ Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O., *Management*. Olomouc: Rubico 2001 s. 467

²⁸ tamtéž

²⁹ Bělohávek, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 236

způsob řízení organizace a zastoupení vedoucích pracovníků na jednotlivých pozicích. Např. direktivním způsobem řízení vedení nedochází k propojení komunikačních kanálů a výměně informací v nižších pozicích, proto o provázanosti a zpětné vazbě nelze hovořit. Nutně musí dojít k neinformovanosti, a tím k ohrožení stanovených cílů organizace. Proto je nutné, aby **všichni zaměstnanci byli seznámeni s cíly firmy, a aby všichni zaměstnanci hledali společnou řeč.**³⁰

Na vedení organizace je, aby zvolila takové informační kanály, které budou vyhovovat všem oddělením. Je tedy na firmě, aby se vybavila dokonalými informačními systémy, které preferují rychlost přenosu zpráv, kvalitu provedení, dostupnost a součinnost počítačových programů. Jde např. o využití vysokorychlostního internetu, počítačových programů, skenerů, mobilních telefonů a dalšího technického vybavení pracovišť. Bez těchto technologií by byl jen stěží možný efektivní kontakt s venkovním světem, ať už s úřady, investory, soukromými zákazníky či samotná prezentace cílů organizace.

František Bělohlávek **dělí komunikaci takto:**

- a) psaná komunikace - dopisy, zprávy, směrnice, příkazy články,*
- b) ústní komunikace - konverzace, rozhovory, schůze, veřejné projevy, telefonní hovory, konference,*
- c) vizuální komunikace - výrazy, gesta, postavení, grafy, tabulky fotografie, filmy, diapozitivy, videozáznamy, modely,*
- d) elektronická komunikace - elektronické sítě, faxy, modemy, telekonference.*³¹

Vedení firmy musí vědět, kam bude informace směřovat. Lze rozlišit další druhy komunikačních kanálů z pohledu organizační struktury firmy:

- **Vertikální** je zde zastoupená sestupná i vzestupná forma.

Sestupná forma je komunikace pouze směrem dolů - od nadřízeného k podřízenému, chybí zpětná vazba, realita může být odlišná od představ. Podřízení mohou úmyslně klamat své nadřízené v přenosu požadovaných informací, např. za čelem odměn.³²

³⁰ Bělohlávek, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 234-236

³¹ Bělohlávek, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 237

³² Bělohlávek, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 238-239

Vzestupná forma je zpětná vazba směrem k vedení, v kombinaci se sestupnou se stává efektivní komunikací. Při této komunikaci se zaměstnanci mohou podílet na nepřímém řízení, pokud ale jsou ke zpětné vazbě dostatečně iniciováni a motivováni.

- **Horizontální** probíhá mezi pracovníky nebo útvary na rovnocenných pozicích, „*typická pro organizace s progresivními formami organizačních struktur (divizionální, maticová)*.“ Vzniká týmová spolupráce, rychlost, pružnost, spolehlivost.

- **Diagonální** funguje mezi pracovníky různých útvarů na různých pozicích, jedná se o systém demokratického vedení. Probíhá zde větší liberalismus, než u předchozího typu komunikace. Je zde však patrnější odstup mezi nadřízeným a podřízeným.³³

Uvedené komunikační kanály jsou nastaveny vedením organizace. Jestli sdělení nalezne svého posluchače včas a v pravdivé formě, ovlivňuje osobnost zaměstnance. Šum, který vychází z úmyslného nebo podvědomého zkreslování informací, je Františkem Bělohlávkem popsán jako: „*Psychologické zpracování informací*“ a probíhá ve čtyřech etapách:

1. „**Realita**“ - je informace, kterou jsme přijali.
2. **Selekce** - ze skutečné reality jsou vyjmuty (ať úmyslně, či nikoli) některé informace, což způsobuje neschopnost uchovat veškeré informace. Vjemy, které nenaplní potřeby, či očekávání instinktivně vypustíme.
3. **Doplnění nových prvků** - neúplnost informací doplníme svými negativními představami. Ne vždy v souladu s původní realitou.
4. „**Nově organizovaná realita**“ - výklad nové reality se dále vyvíjí. Je ovlivněn náladami a nejasnostmi. Optimisté mají sklony novou realitu přibarvovat, zatímco pesimisté podtrhují negativní prvky nové reality.³⁴

³³ Bělohlávek, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 238-239

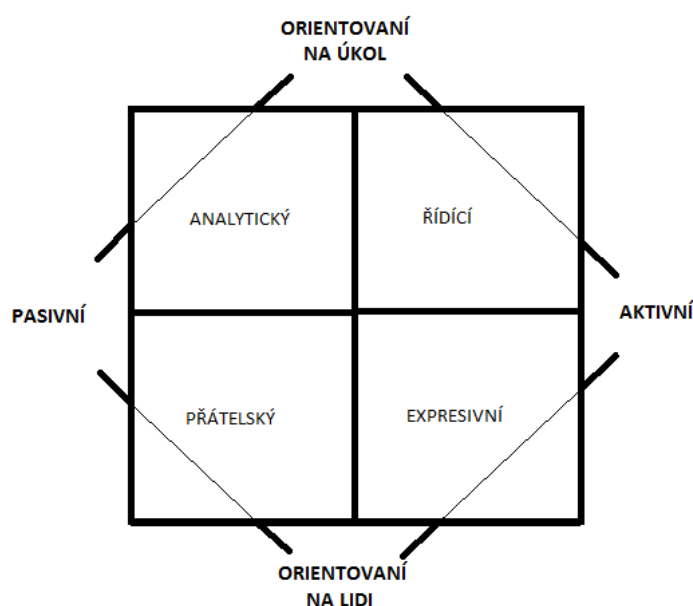
³⁴ Bělohlávek, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 240

KOMUNIKAČNÍ STYL

Při komunikaci se setkáváme s osobami různých povah a tak i styl jejich komunikace je čitelný z osobnostního charakteru.

Robbins uvádí čtyři individuální styly:

1. analytický
2. řídicí
3. přátelský
4. expresivní



Obr. 3 Komunikační styly³⁵

Bělohlávek F. prezentuje rozdílnost osobností takto:

Analytická osobnost – jedná přemýšlivě, pomalu, neukvapeně, vyhýbá se expresivnímu projevu, je pasivní, klidná. *Při jednání s ní se doporučuje:* připravenost věci k řešení, přímost, od dané věci neodbíhat, předložit klady i zápory projednávaného, neprodulžovat čas jednání, přednes praktického použití a záruky funkčnosti, nepodléhat dezorganizaci, být tiší, tolerantní, názor nevnucovat, trpěliví, nevyhrožovat, neintrikovat, být připraven na náhradní řešení.

³⁵ Podle H. A. ROBINS: How To Speak And Listen Effectively. American Management Association, 1992, In. Bělohlávek, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 242

Řídící osobnost – oplývá vitalitou, rychlostí, neúnavností, nezávislostí, je obezřetná, soutěživá, ráda řeší konflikty, neprojeví své city. Při jednání s ní se doporučuje: vyjadřovat se jasně, srozumitelně, k věci, nemrhat časem, být všestranně připraven, navrhopvat konkrétní řešení a dát prostor k rozhodování druhých. Zabývat se fakty, ne lidmi, argumentovat cíly a výsledky, nespekulovat a nepodsouvat pochybné jistoty, nenařizovat jim a neomezovat je v rozhodnutích.

Přátelská osobnost - umí se radovat z radostí druhých, je vnímavá, citlivá, ráda těší ostatní svou přítomností a pomocí. Při jednání s ní se doporučuje: začít osobním kontaktem, ukazovat lidskost, upřímnost, otevřenost, neformálnost, hledat společné pojičko, nezraňovat, ubezpečovat o dobrém rozhodnutí, které nebude mít negativní dopady, netrvat na rychlé odpovědi, nemluvit jen o faktech a číslech, nechat ji vlastní iniciativu pro vlastní rozhodnutí.

Expresivní osobnost – je sebestředná, citlivá, unáhleně zobecňuje, upřednostňuje vzrušení. Při jednání s ní se doporučuje: nezakazovat jí její sny, představy, poskytnout přátelské popovídání včetně legrace, probrat její cíle, „velké představy“, neřešit bezvýznamné detaily, nezatěžovat legislativou, přesvědčovat o možnosti získat podíly a výhody, být příjemní a vstřícní. Opírat se o konkrétní záležitosti.³⁶

Charakteristiky jednotlivých osobnostních typů jsou důvodem k rozporům v komunikaci. Dobrou komunikaci, tzv. **kompatibilní vztahy**, mají mezi sebou:

- ✓ **typy analytické a řídící**
- ✓ **typy analytické a přátelské**
- ✓ **typy přátelské a expresivní³⁷**

Na komunikaci se neshodnou tzv. **toxické vztahy**:

- **analytický a expresivní**, (analytická osobnost vyžaduje mnoho konkrétních údajů, zatímco expresivní osobnost nechce tyto detaily poskytnout),
- **řídící a expresivní**, (expresivní typ je zahleděn a zasněn do ideálů, ovšem řídící typ žije pouze nejbližší přítomností),

³⁶ Podle H. A. ROBINS: How To Speak And Listen Effectively. American Management Association, 1992, In. Bělohávek, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 242-244

³⁷ tamtéž

- **řídící a přátelský**, (řídící osobnost vyžaduje přesná fakta o splněných úkolech a nezajímají ho přátelství a osobní příběhy).³⁸

Komunikace, která by měla být přínosem, je ovlivněna nejen typy, které jsou ve vzájemné interakci, ale také komunikačními dovednostmi, které tyto skupiny ovládají či nikoli. Mezi základní komunikační dovednosti v organizaci nepatří jen mluvení, psaní, neverbální komunikace, vyjednávání, ale hlavně naslouchání.

NASLOUCHÁNÍ

„Nikdy nepodceňujte naslouchání. Je to jedna z nejdůležitějších dovedností, kterou se můžeme naučit.“ (Michael Leboeuf)

Neschopnost, popřípadě neochota naslouchat patří mezi hlavní bariéry efektivní komunikace. Účastník je až příliš zahleděn do svých problémů, nechce připustit jiný možný výklad pohledu na věc. Nedokáže se na řeč druhého soustředit a obsah jeho výkladu plně vnímat. Příčiny mohou být jak na straně vypravěče, který svým projevem nedokáže dostatečně zaujmout, tak na straně posluchače. Pokud chceme odstranit tento velký defekt v komunikaci, je možno účastnit se dostupných nácviků komunikačních dovedností, ale obávám se, že ne vždy jsou dostatečně využity.³⁹

Podle Evanse lze zlepšit úroveň naslouchání:

- dát si pozor na to, o čem se mluví, nenechat se vyrušovat jinými podněty,
- v duchu si přemítat důležitá data, (jména, čísla) později si je znova v myšlence opakovat,
- zaměřte se na řeč těla, (mimiku, gesta, postoj, výraz obličeje, barvu a tón hlasu). Pokud signály jsou v rozporu, je možné předvídat konflikt mezi informací a realitou,
- vyžijte přestávek a změn rytmu řeči ke kladení otázek a upřesnění informací,⁴⁰
- reagujte na projev mluvčího, je to pro něj zpětná vazba, na jejímž základě je možno některé věci lépe objasnit,

³⁸ Bělohávek, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 243

³⁹ Bělohávek, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 245

⁴⁰ Bělohávek, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 245-246

- pochopení řečeného dejte jasně najevo např. „Souhlasím.“, „Máš pravdu.“, v opačném případě nemlžit, jasně říci „Já s tím nesouhlasím, vidím to jinak.“ apod.,
- významné informace pro nás osobně pochopit beze zbytku, než s mluvčím ukončíme interakce.⁴¹

SDĚLOVÁNÍ

I pro původce zprávy má sdělování informací svá pravidla, která by se měla podle Evanse dodržovat, pokud chceme, aby informace byly pro příjemce jasné a srozumitelné.

- Ujasnit si, co bude obsahem sdělení a co tím zamýšlíme.
- Zvolit výstižná slova sdělení a pořadí informací, které budeme projednávat.
- K obsahu zprávy a prostředí volte přiměřený styl zprávy. Mluvte srozumitelnými krátkými větami.
- Sledujte zpětné reakce přítomných a použijte kreativitu v přednesu, pokud zaregistrujete nepochopení či nejasnost.
- Pokud jste řekli vše, co jste chtěli, zakončete sdělení pozitivní myšlenkou.

Některé situace v kontaktu s ostatními kolegy vyžadují vytvoření **pozitivního vyladění**. Podle Bělohávků lze toho dosáhnout:

- informace nebo jejich části řekneme vlastními slovy,
- poukážeme na psychickou nepohodu, aniž bychom hodnotili oprávněnost rozladění,
- rozebráním důležitých informací, nebo částí hovoru druhé osoby,
- zrekapitulování situace nám poslouží jako posun k dalším tématům,
- vyjádřením náklonnosti a porozumění.⁴²

⁴¹ Bělohávek, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 245-246

⁴² Bělohávek, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 246

1.6 Dílčí závěr

Během psaní první kapitoly teoretické části jsem se zabývala otázkou, jak uchopit informace o komunikaci, která byla již mnohokrát popsána. S ohledem na snahu použít teoretické znalosti v praxi, neboť jsem přesvědčena, že teorie a praxe by měly jít ruku v ruce, jsem se rozhodla představit komunikaci v obecné rovině.

Víme-li, že při komunikaci vznikají šумы, které vytvářejí bariéry v komunikaci, můžeme jim předejít a odvrátit možnosti vzniku konfliktu a nedorozumění. Pokud se necháme poučit např. řečí těla, pochopíme, jak vysílané signály fungují a jak s nimi zacházet. Používáním a prohlubováním teoretických dovedností se staneme vnímavějšími ke svému okolí a sdíleným informacím.

Komunikace je v současné době vnímána jako nástroj obchodního marketingu, za účelem co nejvyššího zisku. Pro ostatní je to jen samozřejmá aktivita, nad kterou není nutno se zamýšlet. Praxe však ukazuje, že znalost teorie vede k využití poznatků k utváření mezilidských vztahů, naší spokojenosti a všeobecného prospěchu.

Osobní komunikace je nedílnou součástí komunikace firemní. Velkou část svého života prožijeme v pracovním kolektivu, kde se dělíme o vlastní názory, zkušenosti a problémy. Svou přítomností a svými postoji se navzájem ovlivňujeme, udržujeme přátelské vztahy a podílíme se na spoluvytváření hodnot. **Firemní komunikace je tedy oboustranný proces, v němž dochází k předávání a přijímání informací, zkušeností a zpětných vazeb mezi všemi zaměstnanci, na všech pracovních pozicích.**

Nezbytným momentem pro úspěšný chod firmy je vzájemná důvěra, spolupráce a loajalita nejen mezi zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci a managementem. Čitelná kultura firmy, její spolehlivost, slušnost a zodpovědnost je nepřehlédnutelná také díky interní komunikaci.

2. Motivace a vedení zaměstnanců

Motivace je silná pohnutka, která nutí člověka k akci. Je důležité dostatečně a dobře se motivovat. Jen tak se dokážeme správně „nastartovat a dojet do cíle“. Problém bývá s nestálostí motivace. Lidé se rychle pro něco nadchnou, ale nadšení brzy vyprchá. Obecně platí, že s přibývajícím věkem se motivace snižuje. Záleží však na individualitě osobnosti. Vůle je bezesporu nutnou součástí každého motivačního procesu. Díky ní je možno stanoveného cíle dosáhnout. Vůle není vrozená, nýbrž naučená výchovou či nápodobou a je možno ji trénovat.⁴³

2.1 Definice motivace

Termín motivace pochází z latinského *movere* - hýbati, pohybovati. Je popisována jako „*souhrn hybných momentů v činnostech, prožívání, chování a osobnosti*“.⁴⁴ Čáp s Marešem také popisují vnější a vnitřní pobídky (incentivy). Vnější pobídkou může být např. finanční odměna, povýšení a jiné výhody. Vnitřní bývá uspokojení sama sebe, potřeba vyniknout, být či citový vztah k firmě. K úspěchu nám pomůže motivace a v neposlední řadě pochválen i vůle.

Vést k motivaci své zaměstnance je velmi obtížný úkol všech vedoucích pracovníků. Každý vedoucí pracovník, od manažerů společností, přes ředitele úseků, až po nejnižší mistry by měl umět správně motivovat a vést zaměstnance ke splnění společných cílů. Mnozí si kladou otázky:

- jak podnítit a udržet pracovní výkon ku prospěchu firmy,
- jak přesvědčit lidi k úsporám v rámci výrobního procesu,
- jak podnítit v zaměstnancích loajalitu k firmě v obtížném období,
- jak obsazovat pracovní místa, co můžeme potencionálním zaměstnancům nabídnout,
- jak působit na lidi, aby pracovali přesčas v mimořádných směnách, nezneužívali nemocenských dávek, propustek k lékaři na nezbytně nutnou dobu apod.

⁴³ Pech, J., *Řeč těla & umění komunikace*. Praha: NS Svoboda, 2009, s. 10

⁴⁴ Čáp, J., Mareš, J., *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2007, s. 92

2. 2 Faktory ovlivňující motivaci

Mezi faktory, které ovlivňují motivaci, řadíme potřeby a motivy.

Potřeby

Základním parametrem spokojenosti člověka je uspokojení jeho potřeb. Tyto potřeby motivují k aktivitě, k získávání prostředků, a k následnému uspokojování sebe sama. Mezi motivem a potřebou je velmi úzká vazba. Nabízí se tedy otázka: „Lze využít potřeby k motivaci a vedení zaměstnanců?“ Abychom si dokázali odpovědět, měli bychom vědět, o jaké potřeby se vlastně jedná. Mnozí zaměstnavatelé si myslí, že pokud se hovoří o motivaci zaměstnance, jedná se jen a především o finanční hodnocení. Nejznámější hierarchie potřeb tzv. Maslowova pyramida, nám ukáže možnost aplikovat tento hierarchický uspořádaný systém do výrobního procesu.

Uspořádání potřeb podle Maslowa:

- a) **Fyziologické potřeby** zahrnují vše nezbytné pro zachování hlavních biologických funkcí (např. voda, vzduch, potrava, klimatické podmínky pro přežití).
- b) **Potřeba jistoty a bezpečí** znamená nutnost cítit se bezpečně a vnímat stabilitu svého života, existenci bez ohrožení a nebezpečí.
- c) **Sounáležitost (láska, přátelství)** mít přátele, být členem určité skupiny, prožívat dobré vztahy s ostatními lidmi.
- d) **Potřeba znání a ocenění** být uznáván a obdivován z pohledu jiných, cenit si sám sebe.
- e) **Sebeaktualizace** plnohodnotná realizace jedince, využití veškerého potenciálu, maximální využití schopností a talentu.⁴⁵

⁴⁵ Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 40



Obr. 4 Schéma hierarchie potřeb Maslowa

Potřeby jsou zde sestaveny od nejnižších po nejvyšší. Při uspokojení potřeb základní pozice se dostáváme do situace, kdy můžeme uspokojit potřebu vyššího stupně. Žádnou etapu uspokojování potřeb nelze přeskocit. Dochází k opakované motivaci. Na jednotlivé úrovně Maslowa systému lze aplikovat firemní strategie, které by také měly být součástí motivačního procesu.⁴⁶

Fyziologické potřeby - ochranné pomůcky, ochrana zdraví při práci, předcházení a ochrana před riziky na pracovišti, ochrana proti škodlivému prostředí.

Potřeba jistoty a bezpečí - prosperující firma, která dá jistotu stabilního a pravidelného příjmu.

Potřeba sounáležitosti - vytváření dobrých vztahů na pracovišti, loajalita mezi lidmi, loajalita k firmě, spolupráce, kooperace, kulturní akce.

Potřeba uznání - finanční odměna, pochvala.

Potřeba sebeaktualizace - prosadit se, mít z práce radost, dokázat, že na danou činnost mám schopnosti.⁴⁷

V knize Františka Bělohlávka je dále uveden autor Clayton Alderfer, který Maslowu hierarchii ponížil o dvě úrovně a potřeby rozdělil od nejnižších takto:

⁴⁶ Bělohlávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 40

⁴⁷ Bělohlávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 41

Potřeby existenční - obsahují materiální a fyziologické potřeby.

Potřeby vztahové - patří sem veškeré vztahy mezi lidmi, láska, přátelství, hněv, nenávisť, projev negativních emocí je důsledkem přehlížení jedince.

Potřeby růstové - seberealizace, přetváření okolního světa vlastní prací.⁴⁸

Aldefrer je přesvědčen, že při uskutečnění potřeb nedochází k jejich zániku. U potřeb existenčních a vztahových může dojít k jejímu poklesu, avšak potřeby růstové mají stoupající tendenci.

Motiv

Motiv s motivací velmi blízce souvisí. Definujeme jej jako pohnutku, která vzniká z neuspokojení lidských potřeb. Tento termín „MOTIV“ je skloňován ve všech pádech v dostupných teoriích o motivačních technikách, které je možno použít v pracovním procesu, v mimopracovní době, v obchodních i v mezilidských vztazích.⁴⁹

Podle Bělohlávka F., má motiv dvě složky:

1. *energizující* - naplňuje člověka silou a energií při jednání,
2. *řídící* - stanoví směr jednání a rozhodne, které postupy v té či oné věci bude lépe dodržet a kam směřovat.

Motivy lidí se liší. Jsou lidé, kteří přepočítají každý „krok“ na peníze. Jsou lidé, kteří před finančním ohodnocením dají přednost zapůjčení náradí nebo pochvale vedoucího. A jsou tací, kteří za samozřejmé považují obojí.

Různí lidé upřednostňují různé motivy:

Peníze: jsou jedinci, kteří dělají vše pro peníze, jsou pro ně ochotni obětovat i kolegiální. Pro vedoucího, který takového člověka může dobře ohodnotit, je velkým přínosem, ale jen do té doby, než mu nabourá vztahy na pracovišti.

Osobní postavení: dobře vést, organizovat práci, mít prestiž, důležitost, ukázat se v dobrém světle, že něco dokážu, tento motiv najdeme především u vedoucích zaměstnanců.⁵⁰

⁴⁸ Bělohlávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 42

⁴⁹ Bělohlávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 39

⁵⁰ Bělohlávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 42

Pracovní výkon: motivuje zaměstnance, kterým záleží na precizní, kvalitní a rychlé práci, jsou motorem firmy a vzorem pro ostatní spolupracovníky.

Přátelství: velmi důležitý motiv pro práci v pohodovém prostředí, bez intrik a pomluv, do práce se těšit také na legraci a příjemnou atmosféru. Podpoří pracovní výkon.

Jistota: je pro některé zaměstnance důležitější než plat. Chtějí jistotu, že o práci nepřijdou, neboť jen stěží by hledali v současné době nové uplatnění. Takový postoj zaujímají většinou starší zaměstnanci předdůchodového věku.

Odbornost: pracovník se snaží vyniknout ve své profesi, ve své specializaci si zvyšuje kvalifikaci, a nechtěl by dělat nic jiného.

Samostatnost: je motivem zaměstnance, který se nerad někomu podvoluje, vždy si prosadí svůj názor, preferuje samostatné rozhodování, negativně snáší nadřízeného.

Tvořivost: motivuje člověka k tvorbě něčeho nového, tvořivý zaměstnanec rád přemýšlí, je nápaditý, přínos pro firmu ve vývoji, v praxi, dobré je takového zaměstnance podporovat.⁵¹

„Nikdy nemotivujte lidi násilně. Lidé sami musí chtít udělat dobrou práci.“⁵²

V publikaci výše uvedeného autora, můžeme z velmi živých příkladů zaznamenat rady a momenty, které motivují člověka. Na příkladu firmy Reebok Internacional, která v průběhu dvou let značným podílem získala své místo na trhu, nevidíme motivační sílu v příkazech, ale v tom, že lidi pro věc je nutno oslovit, vysvětlovat proč to či ono, a posléze je získat. Pokud se lidé ztotožní s vaší vizí, přijmou ji za vlastní a rozšíří ji na ostatní. Neustále musí být povzbuzováni. Vůdčí osobnost má za úkol podporovat podobné citění: *„Všichni táhneme za jeden provaz. Jsme částí jednoho týmu. To co děláme, má smysl.“* Tento moment je popisován jako hlavní jev pravé motivace.⁵³

2.3 Udržení motivace

Lidská bytost je základním článkem motivace. Tak jako se měníme my, tak i vše kolem nás je v pohybu. Mění se také podmínky pro vytváření hodnot, pracovní atmosféra,

⁵¹ Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 42-43

⁵² Levine, S. R. & Crom, M. A. *Bud'te vůdčí osobnost! Jak získat přátele působit na lidi a uspět v měnícím se světě*. Praha: Talpress, 1995, s. 51

⁵³ Levine, S. R. & Crom, M. A. *Bud'te vůdčí osobnost! Jak získat přátele působit na lidi a uspět v měnícím se světě*. Praha: Talpress, 1995, s. 41

mezilidské vztahy. Je nutné, aby vedoucí pracovníci tyto změny bedlivě sledovali, pozorně naslouchali, podchytili nešvary, rozeznali viníky a včas sjednali nápravu. Dobré načasování a správný postup odstranění škod je zárukou úspěchu, stejně jako dobrá motivace. K udržení motivace nás vedou dodatečné postupy. Nesmíme usnout na vavřínech. Musíme přemýšlet o potřebách našich zaměstnanců, o pracovním prostředí, včas zachytit varovné signály. Pokud jsme dlouhodobě pracovali na dobrých pracovních podmínkách, mezilidských vztazích, na pracovním prostředí, obratem mince se můžeme ocitnout na samém začátku dlouhé cesty, dáme-li zaměstnancům možnost myslet si, že nám na nich nezáleží. Jen stěží budeme znovu hledat nové motivační techniky.⁵⁴

2.4 Strategie vedení a řízení zaměstnanců

V současné době se mnohé vedení moderních firem zabývá otázkou: „Jak efektivně řídit a vést zaměstnance?“ Tyto otázky byly již řešeny v minulosti, v době rozmachu technického pokroku a rozvoje průmyslu. Vznikaly různé teorie o vedení lidí, za účelem vyššího pracovního výkonu, nižších pracovních nákladů v návaznosti na mezilidské vztahy.

Historie vedení zaměstnanců

František Bělohlávek v knize *Jak řídit a vést lidi* uvádí: „*Vznikají různé filosofie řízení na názory a vedené lidi. Ve vývoji můžeme vysledovat několik etap od mechanického přístupu (vědecké řízení), přes školu lidských vztahů (Elton Mayo) a humanistickou školu (teorie „Y“), až po názory současné (např. teorie „Z“).*“⁵⁵

Vědecké řízení, jehož zakladatel Fredryck Taylor se zabývá efektivními postupy. Taylor sledoval efektivitu práce dobrých a špatných dělníků. Zjistil, že dobří dělníci nedělají při své práci zbytečné úkony, které nejen, že práci zdržují, ale dělníka zbytečně fyzicky přetěžují. Počátkem 20. století zpracoval tzv. **Časovou a pohybovou studii**, která byla metodou na zvyšování efektivity práce. Její základní postupy jsou uváděny takto:

- Určit nejlepší způsob výkonu práce podle nejlepšího pracovníka.
- Vybrat nejlepšího pracovníka co do fyzické zdatnosti, dovednosti a odolnosti vůči únavě.

⁵⁴ Miskell, J. R., Miskell, V., *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 65-76

⁵⁵ Bělohlávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 3

- Určit nejlepší způsob vykonávání práce a tímto vycvičit všechny pracovníky.
- Pracovníky motivovat úkolovou mzdou.
- Odpovědnost za práci dělníků ponechat na jejich vedoucích.⁵⁶

Díky těmto metodám byl v Taylorově době zaznamenán velký nárůst pracovního výkonu a produktivity práce. Dělníci však byli brzy nespokojeni a vyčerpaní. Lidé z těchto pracovních míst odcházeli a hledali jiný zdroj příjmů. Zaměstnavatelé museli zvýšit mzdy, aby si ověřené zaměstnance udrželi. Metoda vědeckého řízení, kdy se práce lidí podobala mechanickým strojům, byla nahrazena novou metodou s ohledem na lidský činitel.

Škola lidských vztahů se stala další možnou alternativou, jak zvýšit produktivitu práce. Lidské vztahy a různý přístup k práci ovlivňuje chování ostatních. Sledováním chování zaměstnanců bylo zjištěno, že lidé se podle přístupu k práci dělí do tří skupin:

1. Zaměstnanci, kteří půl pracovní doby nasadí maximální výkon, kterým si nadpracují druhou část směny, a do konce směny pracují volněji.
2. Pomalejší zaměstnanci, kteří pracují celou směnu na maximální výkon, aby stačili zaměstnancům první skupiny.
3. Velmi zdatní pracovníci, kteří mohou s maximálním nasazením pracovat po celou dobu směny. Svůj výkon však úmyslně snižují, aby nevznikl konflikt mezi nimi a předchozími dvěma skupinami zaměstnanců. Důvodem by mohlo být možné zvyšování pracovní normy.

Z toho vyplývá, že zvýhodněn je zájem skupiny nikoli zaměstnanec, jako jedinec, či firma.⁵⁷

George Elton Mayo je považován za ideového zakladatele **školy lidských vztahů**.⁵⁸ Poukázal na důležitost sociálních vztahů mezi spolupracovníky, jejich spokojenost v zaměstnání, sounáležitost k vedení a organizaci v návaznosti na pracovní výkon. Tyto poznatky byly potvrzeny v tzv. Hawthornských studiích (1927-1932), v níž byl sledován pracovní výkon zaměstnankyň firmy Western Electric Company v návaznosti na ztížené pracovní podmínky např. hluk, světlo apod. U zaměstnankyň, které byly povzbuzovány a chváleny vedením firmy, bylo pracovní nasazení a výkon větší, přes horší pracovní podmínky, než u zaměstnankyň, které sice měly lepší pracovní podmínky, ale vedením firmy povzbuzovány nebyly. Podle této školy jsou interpersonální vztahy

⁵⁶ Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 4-5

⁵⁷ tamtéž

⁵⁸ tamtéž

nejdůležitější motivací. Škola lidských vztahů učila vedoucí pracovníky kontaktu s podřízenými, dávala návody a rady jak s nimi hovořit. Byla úspěšná v USA, avšak v Evropě se tato forma motivace a vedení příliš neujala. Projev uznání vedení firmy bylo považováno za pokrytecké gesto kapitalisty.⁵⁹

Teorie X a teorie Y - v padesátých a šedesátých letech muselo nutně dojít k novému přístupu vedení lidí. Bylo viditelné, že k motivaci a vedení lidí formou odměn a trestů, individuálnímu přístupu a mezilidským vztahům musí být připojena forma seberealizace, samostatnosti a osobního rozvoje. Tento přístup se nazývá *humanistická teorie vedení lidí*.⁶⁰

Podle názorů manažerů, jež studoval Douglas McGregor, podstata člověka spočívá v jeho motivaci, a podle ní musí být člověk veden.

Řízení lidí v organizaci podle teorie X spočívá v premisách:

- Lidé jsou líní a nechce se jim pracovat.
- Protože lidé pracují neradi, je nutno nastavit motivaci formou odměna – trest, a následovat musí neustálá kontrola.
- Pracovníci odmítají odpovědnost a raději se nechají řídit jiným pracovníkem.
- Pro některé pracovníky tyto podmínky neplatí, jsou schopni vést a odpovídat za druhé.⁶¹

Tato pesimistická teorie je vyvážena opačným názorem na pracovní morálku a přístup k práci a to teorií Y.

Řízení lidí v organizaci podle teorie Y spočívá v premisách:

- Lidé berou práci jako přirozenou aktivitu a zábavu, popřípadě odpočinek.
- Člověk je schopen pracovat samostatně a přebírá za ni zodpovědnost.
- Odpovědnost je součástí rozumně uvažujících jedinců většinové společnosti.
- Tento potenciál není dostatečně akceptován ze strany vedení firem a dochází k neustálým kontrolám a zbytečné direkci.

⁵⁹ Bělohlávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 5-7

⁶⁰ tamtéž

⁶¹ tamtéž

Z teorie Y cítíme pozitivní přístup k životu, pracovní morálce a odpovědnosti za vykonanou práci, a kladné mezilidské vztahy.⁶²

Teorie „Z“ vzniká v 70. letech, v době sestupu americké ekonomiky a současně vzrůstu japonské prosperity. Vzniká zájem o řízení japonského směru. V roce 1983 William Ouchi zkoumá rozdílnost kultur amerických a japonských organizací. Různé národní kultury nedovolují aplikovat beze zbytku teorii řízení jiné kultury. Došlo tedy k propojení americké filosofie řízení zvané **teorie „A“** (individuální odpovědnost) s japonským přístupem **teorie „J“** (kolektivní rozhodování) a vznikl nový přístup **„Z“**. K základním motivacím, tzn. odměna – trest, posílení vztahů, přijetí individuální odpovědnosti, přibývá motivace zevnitř, posílená vnější kontrolou, nezbytné měření výsledků a hodnocení.⁶³

Efektivní styl vedení

Manažeři vždy považovali za nezbytné vést své zaměstnance k práci na všech úrovních hierarchie firmy. Veškerá oddělení a úseky mají k produktivitě vést vedoucí, kteří umí motivovat, řídit, a zajišťovat řádný chod svěřeného oddělení. Musí kontrolovat a hodnotit pracovní výkon, mezilidské vztahy a dokážou včas zabraňovat možným konfliktům. Řeklo by se na jednu hlavu příliš mnoho starostí. Proto může práci vedoucího pracovníka vykonávat jen člověk vysokých kvalit. Podobně jako se vyvíjela filosofie řízení, se vyvíjel i názor na řízení v etapách dlouhých přibližně dvacet let.

1. Teorie rysů – do první etapy vývoje názorů patří takový vedoucí pracovník, který byl vyhledáván podle předpokládaných schopností a osobních hodnot. Tato teorie hovořila o tom, že vedoucí pracovník se s takovými rysy rodí.

2. Způsob chování – byl trendem 40. let, kdy se vedoucí pracovník vyznačoval správným, čitelným, situačním chováním, které bylo málo proměnlivé ne-li stejné. Někdy se tento styl řízení osvědčil, jindy nikoli.⁶⁴

3. Situacionalistický přístup – v 60. letech byl hlavní důraz kladen na situaci. Na základě vzniklé situace se vedoucí pracovník rozhoduje, jaký styl či metodou při řízení použije.

⁶² Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 3-7

⁶³ tamtéž

⁶⁴ Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 13-14

4. **Nové vedení** – počátkem 80. let se k člověku hledá nový přístup. Člověk je vnímán jako emocionálně založený tvor, a tak se k němu i přistupuje. Vedoucí pracovník je osobnost, která má k lidem blízko, umí s nimi jednat a svým osobním kouzlem, tzv. **charismatem**, dokáže zaměstnance přesvědčit k maximálnímu výkonu.⁶⁵

„Úspěšný vedoucí se vyznačuje určitými rysy osobnosti (Teorie rysů)

*Lidé se od sebe liší svými schopnostmi, vlastnostmi a zájmy atd. Souhrnně tyto individuální stránky osobnosti nazýváme **rysy osobnosti**. Byla určena řada rysů, které charakterizují dobrého vedoucího. Lze je rozdělit:*

- *na schopnosti,*
- *na znalosti a dovednosti,*
- *na vlastnosti osobnosti,*
- *na postoje.*

***Schopnost** je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Dovedeme si představit schopnosti, které jsou potřebné, aby člověk řídil auto, nebo ovládal jeřáb. Pro vedoucího jsou důležité **rozumové schopnosti (intelligence)**. Pro vedoucí mají význam především tyto rozumové schopnosti:*

- *koncepční (strategické) myšlení,*
- *operativní myšlení,*
- *pružnost myšlení.*

***Znalosti** jsou teoretické informace, kterým se lze naučit studiem. Z hlediska znalosti a úspěšnosti manažerů jsou důležité především:*

- *odborné znalosti (strojírenství, stavebnictví, podvojně účetnictví, znalosti trhu apod.),*
- *znalost managementu (obecné znalosti řízení, uplatnění v různých organizacích).*

***Dovednosti** jsou praktické návyky, které jsou získané výcvikem a praxí.⁶⁶*

U vedoucích jde zejména:

- *o organizaci práce a řízení času,*
- *o vedení lidí, motivování a delegování,*

⁶⁵ Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 13-14

⁶⁶ Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 14-15

- *o komunikační dovednosti a vyjednávání.*

Vlastnosti osobnosti vyjadřují stálý způsob chování člověka. Jedinec totiž jedná v určitých situacích podobným způsobem a známe-li člověka, dokážeme odhadnout, jak na to, či ono reaguje ... prostě víme, že je takový. Úspěšný vedoucí se vyznačuje:

- *asertivitou (zdravé sebeprosazení),*
- *citovou stabilitou (vyrovnanost, klid),*
- *komunikativnosti a schopností ovlivňovat ostatní,*
- *vcítěním do jiných lidí,*
- *odpovědností, vytrvalostí a důsledností,*
- *pružností (připraveností přiměřeně reagovat na neplánované změny situace).*

Postoje poskytují vztah člověka k jiným lidem, předmětům, skutečnostem. Značně významné pro profesionální úspěch jsou:

- *orientace na výkon, výsledek práce,*
- *orientace na zákazníka,*
- *orientace na tým,*
- *oddanost vůči firmě,*
- *čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám.*⁶⁷

Výše uvedené vlastnosti jsou bezesporu důležitými znaky dobrého vedoucího. Jsou však jediným kritériem k dosažení efektivního řízení? Publikace F. Bělohávkova potvrzuje, že osobní rysy vedoucího nejsou jedinými stěžejními faktory pro řešení problémů. Důležitým ukazatelem je způsob jednání vedoucího, kterým pomocí projevů svého chování dokáže své spoluzaměstnance ovlivnit a řídit. Tento styl řízení neboli způsob jednání dělíme do dvou skupin:

1. orientované na lidi – snaha podpořit a udržet mezilidské vztahy a dobrou atmosféru na pracovišti, zajistit uspokojení potřeb všech spolupracovníků

2. orientované na úkol – zabezpečit včasné, bezvadné splnění zadaných úkolů a podat vždy maximální výkon.⁶⁸

V souladu s tímto členěním Moutonová a Blake vypracovali systém **GRID** (česky mříž), kdy jedna ze dvou os představuje orientaci na lidi a druhá orientaci na pracovní

⁶⁷ Bělohávek, F., *Jak vést a řídit lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 14-15

⁶⁸ Bělohávek, F., *Jak vést a řídit lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 15-16

výkon. Mezi těmito osami vznikla mříž, do níž se umístí různé typy řízení vedoucích pracovníků pod přílehlavým názvem a číslem souřadnic:

vedoucí spolku zahrádkářů				týmový vedoucí			
1,9							9,9
			5,5 kompromisník				
1,1							9,1
volný průběh				plantážník			

Obr. 5 Systém GRID

- **vedoucí spolku zahrádkářů / 1,9** - řízení je zaměřeno na přátelské vztahy mezi pracovníky, dobrou atmosféru, uspokojování potřeb, ovšem na úkor pracovního výkonu,
- **týmový vedoucí / 9,9** - dokáže lidi zaujmout k vysokému výsledku, na základě fungujících vztahů, oddanosti, spolupráce a týmového souznění s vidinou společného cíle, má schopnost společně řešit problémy, zde probíhá skutečná integrace,
- **volný průběh / 1,1** - plnění pracovních úkolů a pracovní nasazení na bodě nutnosti, potřeby spolupracovníků neřeší, snaží se na svém postu přečkat,
- **plantážník / 9,1** - typ vedoucího, kterého nezajímají problémy a potřeby lidí, je zaměřen na maximální výkony a plnění úkolů v termínech a kvalitě. Diktuje požadavky, využívá moc, autoritu a důslednou kontrolu,
- **kompromisník / 5,5** - velká snaha o udržení morálky, kompromisní řešení spokojeného zaměstnance a přiměřeného výkonu,
- **paternalista / 9+9** - vedoucí, který bere pracovníka jako svůj nástroj k vysokému výkonu. Předstírá zájem o potřeby zaměstnance, ve smyslu „něco za něco“. Pokud zaměstnanec neprojevuje loajalitu ke svému vedoucímu, upadne v nelibost,
- **oportunist** - vedoucí bez zásad, jehož řízení je v souladu s vlastními zájmy, obzvláště jedná-li se o možnost nějakého zisku (povýšení, odměna), z tohoto důvodu se styl vedení se přizpůsobuje potřebám firmy.⁶⁹

⁶⁹ Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 15-16

Milan Nakonečný uvádí: „*Původní, k pojetí K. Lewina směřující třídění na demokratický, autokratický a liberalistický („laissez-faire“) typ vedení se vývojem empirických poznatků rozšířilo o další typy. V přehledu W. H. Staehleho (1980) jsou to následující druhy stylu řízení, respektive vedení lidí:*

Patriarchální styl: ...ve vedení skupin se projevuje omezováním rozhodování, vyžadováním poslušnosti u členů skupiny a dalšími znaky – s vedením se zachází jako s dětmi, udržuje se distance mezi vůdcem a ostatními členy skupiny.

Charismatický styl: vůdce se vyznačuje zázračnými vlastnostmi, je nenahraditelný, jedinečný, může být vyžadován v krizových a nouzových situacích, v nichž je potlačen smysl pro racionální řešení problémů. Rezignuje na strukturální opatření a věří svému osobnímu vystoupení.

Autokratický styl: objevuje se ve velkých organizacích, jako jsou stát, armáda, nebo velké podniky. Autokrat se obklopuje aparátem spolupracovníků, kteří dbají na provádění jeho nařízení, nemá přímý kontakt s vedením, jako je tomu u patriarchálního a charismatického stylu řízení.

Byrokratický styl: představuje extrémní formu strukturování a reglementování způsobů chování množstvím příkazů a směrnic, ale oproti libovůli autokrata se zde uplatňuje věcná kompetence.⁷⁰

Situationalistická teorie

Vedení lidí podle této teorie vychází ze vzniklé situace. Např. v ohrožení na životě, zdraví a majetku, bude nutno použít autoritativní styl vedení. U zaměstnanců s odpovědným přístupem k práci je použit styl týmové spolupráce. Při řízení pracovníků je nutné si uvědomit, jací lidé jsou, a jak na koho působit. Přípravenost pracovníka podat dobrý pracovní výkon závisí na jeho odborných znalostech, schopnostech a dovednostech. Velkou roli sehrává psychická připravenost pracovníka, jeho odpovědnost za rozhodování a za práci, kterou vykonal.

Podle zralosti pracovníků používáme tyto druhy řízení:

- **příkazování** – lidé jsou nezralí, sami se neumí rozhodnout, je důležité jim danou práci zadat, popřípadě ukázat, vyžadují neustálou kontrolu,⁷¹

⁷⁰ Nakonečný, M., *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2009, s. 413-414

⁷¹ Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 17-18

- **přesvědčování** – spočívá v prosazování určitého požadavku vedoucího, přesvědčuje o důležitosti zmíněného požadavku, vedení zaměřeno na interpersonální vztahy, u lidí je předpoklad pracovních dovedností,
- **participování** – lidé jsou samostatnější, sami hledají způsoby řešení problémů, některé věci však řeší spolu s vedoucím,
- **delegování** – předpokladem tohoto vedení je psychická zralost, pracovníci jsou úplně samostatní, schopni řešit pracovní úkoly odpovědně bez pomoci. Vedoucí řeší pouze mimořádně obtížné situace.⁷²

Úloha vedoucího je správně odhadnout, vyhodnotit schopnosti a psychickou vyzrálost lidí, vést je k samostatnosti v rozhodování, odpovědnosti a sebedůvěře.

Nové vedení

Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným jsou z velké míry ovlivněny vzájemnou emocionalitou. Tu mohou vedoucí pracovníci využít ve stylu svého řízení ve prospěch firmy, pracovního výkonu, ale i samotného zaměstnance.

Transformační vedení (schopnost měnit firmu i okolní svět) se vyznačuje:

- **charismatem** /vedoucí je obdivován, má veškerou důvěru zaměstnanců, je nadšen pro vytyčené cíle, věnuje jim maximální úsilí, je hoden následování/,
- **osobní úctou** /vedoucí projevuje přátelské, neformální vztahy, náklonnost k opomíjeným členům, povzbuzuje a zvyšuje u svých podřízených sebedůvěru/,
- **citového povzbuzení** /povzbuzuje emocionálními projevy: „*Já ti věřím, ty nezklameš, je to důležitá zakázka...*“ apod./,
- **stimulací myšlení** /schopnost přenášet na podřízené své vlastní ideální představy, jsou přínosem při řešení složitých situací či úkolů/.⁷³

Transakční vedení (směna něco za něco - vzájemná transakce mezi pracovníkem a vedoucím) může mít formu:

- **řízení výjimkou** - nežádoucí stav, za nesplnění úkolů, porušení kázně nastávají sankce a slovní napomenutí např.: „*Neodevzdali jsme zakázku v termínu! Nesmí se to opakovat!*“,

⁷² Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 17-18

⁷³ Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 18-20

- *podmíněné odměny* - pracovník je motivován k výkonu finanční odměnou či jiným bonusem (pracovní postup, služební vůz, mobilní telefon apod.).⁷⁴

2.5 Faktory ovlivňující pracovní výkon

Pracovní výkon může být ovlivněn již pocity zaměstnance, který je přijetím do pracovního poměru osloven pozitivním přístupem nových spolupracovníků, vedoucích, technickým vybavením a pracovním prostředím.

Pracovní náplň zajistí základní přehled pracovních úkonů, které se v průběhu pracovního poměru mohou měnit. Je důležité, aby byl zaměstnanec včas informován, co od něj firma očekává, jaká bude jeho pozice, povinnosti, pravomoci a odměna.

Andrew Leigh uvádí: „*mají-li zaměstnanci pracovat co nejlépe, musejí:*

- *vědět co mají dělat a proč,*
- *rozumět účelu, kterému jejich úsilí slouží,*
- *vědět, jak jejich úsilí přispívá k celkovému programu,*
- *rozumět tomu, kam jdou peníze podniku.*“⁷⁵

Bezprostřední ovlivňování pracovního výkonu:

Správné plánování času – každý zaměstnanec má vědět, jaký díl práce jej čeká v nejbližších dnech. Naplánované činnosti nutí zaměstnance držet se harmonogramu práce a udržet pracovní tempo.

Správná definice pracovního úkolu – každý pracovní úkol musí být zaměstnancům správně vysvětlen, aby došlo k jeho bezchybnému splnění. Chybně provedený úkol musí být opraven, což vede k demotivaci zaměstnance. Mnozí vedoucí pracovníci chybují v tom, že raději provedou práci sami, než by podřízeným úkol vysvětlovali.

Technické vybavení – nezbytnost využívání nových technologií a postupů.

Osobnost zaměstnance – obava zaměstnance, že zadaný úkol nezvládne, nemá dostatek zkušeností, podceňování se, ale také nadhodnocování se negativně ovlivní

⁷⁴ Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 18

⁷⁵ Leigh, A., *Praktický rádce manažera*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992, s. 110

pracovní výkon. Důležitá je snaha zaměstnance přizpůsobivost se, být pracovitý, zodpovědný apod.

Motivace a potřeby – seberealizace, spokojenost z výkonu, sounáležitost.

Mezilidské vztahy – týmová spolupráce v dobré atmosféře podněcuje spokojenost a vysoký pracovní výkon, podporuje vznik koordinace dílčích pracovních činností, sounáležitost ke společnému cíli.

Dobré vedení – zaměstnanec vnímá podporu a pomoc při dobrém vedení, kvalifikovanost, profesionalitu a svůj pracovní výkon přizpůsobuje potřebám firmy.

Vedení zaměstnance je specifická a náročná činnost, jíž lze pracovní výkon podnítit přímým působením zaměstnavatele. Hovoříme o **koučování, delegování a vzdělávání**.

Koučování

Koučování je vedení podřízených formou osobní pomoci nadřízeného. Jde o pomoc v praktických činnostech, které se soustředí na konkrétní úkol. „*Představuje základní spojení mezi učením a vykonáváním úkolů, vyžaduje určitou dovednost, znalost a schopnost změny v přístupech.*“⁷⁶ Dochází k oboustrannému procesu, v němž se mění zkušenosti obou aktérů. Dobrý kouč musí mít zdravé sebevědomí, schopnost poučit se z vlastních chyb a splňovat tyto požadavky:

- „uznat, že podstatná část učení probíhá v praxi,
- přijmout fakt, že lidé se učí tehdy, mají-li dostatek podnětů ke své práci,
- přiznat, že vaši podřízení jsou ovlivněni vaším stylem manažerování, vašimi postoji a tím, co vy považujete za přednostní,
- uznat, že podřízení se potřebují podílet na určování cílů, neboť to vzbuzuje motivaci a snahu. Pro manažera to také představuje zpětnou vazbu, když jsou jeho nápady konfrontovány s okolím,
- ubezpečit se, že mám jako manažer k dispozici informace, které odhalují, jak podřízení pracují. Tyto údaje by měly být dodány právě podřízenými,
- zaručit častý a neformální kontakt mezi zaměstnanci a manažerem,
- být schopen předávat práci a podporovat úkol radou a koučováním,⁷⁷
- být ochoten naslouchat, co podřízení ve skutečnosti říkají, porozumět tomu, co je za slovy schováno,

⁷⁶ Leigh, A., *Praktický rádce manažera*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992, s. 39

⁷⁷ Leigh, A., *Praktický rádce manažera*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992, s. 40-41

- rozpoznat, že nastala situace vhodná pro koučování a že si podřízený přeje radu,
- odmítat se zabývat vlastní autoritou nebo statusem v souvislosti s radou,
- znát techniky koučování a vědět něco o způsobu učení.

Úspěšný kouč se zajímá o lidi, umí rozpoznat jejich důležitost a možnosti. Musí znát přání, zájmy a schopnosti svých podřízených a hlavně se musí vyhnout tomu, aby myslel za ně.⁷⁸

Pracovní výkon podřízených bude vyšší v případě, že zaměstnanci budou dostatečně motivováni, rady kouče budou využity, a budou-li splněny tři faktory koučování:

1. Úkol musí klást na zaměstnance skutečné nároky.
2. Úkol musí vypadat zvládnutelně.
3. Úkol musí být smysluplným příspěvkem k celkovým pracovním cílům podniku.⁷⁹

Delegování

Manažeři firem vždy stojí před složitou otázkou, jaké lidi zvolit do vyšších funkcí, komu a jaké dát pravomoci. Než k tomuto kroku přistoupí, bedlivě sledují jednotlivce v pracovních pozicích, kterak splňují zadané úkoly. Dočasná kontrola vedení ověřuje osobnost jedince jako autoritu, která má zvládat komunikaci a vedení skupin k dosažení pracovních cílů. Postupné přerozdělení moci a zvládnutí pracovních úkolů se nazývá **delegování**. Pokud vedení firmy uplatní delegování, ať na jednotlivcích, skupinách či celé firmě, neznamená to, že se zbaví odpovědnosti za špatná rozhodnutí či neúspěchy.

Manažeři většinou svěřují jednotlivcům plnění zadaného úkolu s tím, že jsou pod jejich kontrolou. Pokud by však měli svěřit jednotlivci určitou roli, zastávají názor, že jen oni sami jsou schopni danou situaci řešit správným rozhodnutím. Pocit nenahraditelnosti prožívá větší část vedoucích pracovníků. „Skutečně efektivní manažer místo toho pracuje pilně na tom, aby byl postradatelný, a potom se posune k důležitějším rolím a úkolům.“⁸⁰

Při delegování se setkáváme s těmito překážkami:

- „neochota vzdát se činnosti,
- nedostatek schopností,

⁷⁸ Leigh, A., *Praktický rádce manažera*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992, s. 40-41

⁷⁹ Leigh, A., *Praktický rádce manažera*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992, s. 44

⁸⁰ Leigh, A., *Praktický rádce manažera*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992, s. 93

- *nedostatek všeobecného souhlasu,*
- *nedostatečná definice úkolu,*
- *osobní povaha, domýšlivost,*
- *náklady,*
- *strach z příliš velké míry delegování.* ⁸¹

Důležité je rozhodnutí vedení, které má vystihnout správný situační moment delegování, osobnost delegovaného, delegujícího a důležitost svěřeného úkolu či role.

Rozvoj osobnosti

Rozvoj osobnosti je důležitou součástí pracovního výkonu. Jen vzdělaný, dovednostně a znalostně zdatný pracovník může podat maximální pracovní výkon. Podniky investují nemalé finanční prostředky, aby zabezpečily podporu vzdělávání, sebevzdělávání, bezpečnostní a praktická cvičení zaměstnanců. Nejčastějšími formami vzdělávání je specifické a profesní školení.

Hodnocení výkonu zaměstnance

„Bud’te rychlí, pokud jde o přiznání vlastních chyb, a pomalí, pokud jde o kritiku druhých. A nadto bud’te konstruktivní.“⁸²

Pracovní výkon je znázorněn určitým dílem práce vykonané za určitou časovou jednotku. Hodnocení pracovního výkonu je důležité pro podnik, vedoucí pracovníky i zaměstnance. Podnik je tímto způsobem informován o komunikaci mezi jednotlivými pozicemi, o motivaci lidí, možnostech a využití potenciálu svých zaměstnanců, mezilidských vztazích, atmosféře, která v podniku panuje. Vedoucí pracovníci mají výsledky hodnocení použít tak, aby dokázali eliminovat negativní jevy a vytvořit vhodné podmínky pro motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu, podpořit vzdělávání a výcvik pracovníků, sledovat zájmy a potřeby svých podřízených a zajistit spravedlivou odměnu. Zaměstnanci na základě hodnocení mohou reagovat na své nedostatky zvýšeným úsilím

⁸¹ Leigh, A., *Praktický rádce manažera*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992, s. 94

⁸² Levine, S. R. & Crom, M. A. *Bud’te vůdčí osobnost! Jak získat přátele působit na lidi a uspět v měnícím se světě*. Praha: Talpress, 1995, s. 134

a pílí, lidský přístup vedoucího mohou zaměstnanci využít k řešení svých problémů a potřeb.

Hodnocení výkonu lze v praxi rozlišit na čtyři úrovně:

1. *Každodenní styk* – vedoucí pracovníci často opomíjejí své podřízené slovně povzbudit a vyjádřit spokojenost či nelibost s výsledkem práce, přičemž je tento úkon nejdostupnějším a nejefektivnějším nástrojem motivace.
2. *Hodnocení při dosažení výsledků práce* – dochází k hodnocení dlouhodobých činností, např. dodržení či nedodržení termínů stavební zakázky.
3. *Finanční hodnocení* – jde o pohyblivou složku mzdy např. odměnu, která je vyplácena v různé výši. Demotivující pro zaměstnance je okamžik, kdy je zaměstnanec přesvědčen o nespravedlnosti přerozdělení odměn, nebo nedojde-li k podání vysvětlení tohoto úkonu.
4. *Systematické hodnocení* – probíhá ve čtvrtletí, pololetí, nebo ročně s nadřazeným formou pohovoru, nebo zápisu.⁸³

Hodnocení v 360° hodnocení bývá realizováno nadřazeným, spolupracovníky na stejných pozicích, ale také některými podřízenými. Je zde viditelná zpětná vazba, hodnocení je anonymní, hodnocení probíhá komisí. Tato forma je velmi málo používaná.

Pracovní výkon se může posuzovat podle tří kritérií hodnocení:

„a) ukazatele - kritéria objektivní,

- počet vyrobených výrobků / kvantita/,
- množství nedodělků / kvalita práce/,
- množství nehod a havárií,
- počet nebo objem získaných zakázek,
- hospodářské výsledky řízené jednotky atd.

b) plnění úkolů - jde o úkoly vyplývající z předchozího hodnocení, jasně, přesně stanovit očekávaný výstup, vhodné pro jakoukoli oblast, snadno hodnotitelné,

c) osobní kvality - kritéria subjektivní,

- odbornost hodnocená 1-5, nebo A, B, C,
- vedení a motivování pracovníků,
- komunikace a přesvědčování,
- pracovní nasazení apod.⁸⁴

⁸³ Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 58-59

⁸⁴ Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 59-60

K dosažení maximálního pracovního výkonu dojde za předpokladu dostatečné motivace pracovníka a naplnění jeho očekávání. Podle teorie očekávání Victora Vrooma musí dojít ke splnění těchto podmínek:

- úsilí pracovníka musí být viditelné v jeho výsledku,
- za výsledek musí následovat spravedlivá odměna,
- odměna za vykonanou práci musí mít pro pracovníka váhu.

Nikdo nedělá rád práci, která nemá smysl, která neuspokojí a která za námi nejde vidět. Výsledek má být adekvátně ohodnocen. Odměna, tzv. valence, však může mít pro každého jinou podobu.⁸⁵

2.6 Dílčí závěr

Motivovat zaměstnance k dobrým výkonům lze několika způsoby: pochvalou, finanční odměnou, zlepšováním pracovních podmínek, firemními benefity nebo povýšením. V dnešní době finanční krize je asi nejčastější a nejžádanější odměnou právě finanční prémie, ale i přesto dobře odvedená práce může být sama o sobě důvodem, proč si zaměstnavatel ponechá pilného zaměstnance a nepropustí jej.

Finanční prostředky, které slouží k odměňování, by měly být vedoucím pracovníkem rozdělovány nejen dle výsledku, ale také s ohledem na pracovní výkon, přístup k plnění zadaných úkolů a spolupráci s ostatními pracovníky. Toto hodnocení v sobě skrývá otázku subjektivních pocitů, které by jej neměly ovlivňovat.

Za důležité faktory, které můžeme z velké míry ovlivnit, považují plánování času, který je určen pro daný úkol a definování pracovního úkolu. Pokud těmto činnostem věnujeme dostatek času a dáme prostor pracovníkovi přispět s návrhy, můžeme tímto velkou měrou ovlivnit výsledek a postoj pracovníka.

Známe dva základní přístupy ve vedení zaměstnanců: koučování a delegování. Ideální vedení začíná koučováním, kdy vedoucí svým zaměstnancům předává pracovní zkušenosti a učí metodám, které bude po pracovnících vyžadovat. Následně předává odpovědnost tzv. delegováním. Domnívám se, že delegování by nemělo být prioritou pouze vrcholového managementu, ale mělo by postupovat do nižších pozic. Dočasná

⁸⁵ Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 46

zastupitelnost zaměstnanců na různých pozicích se v praxi stává nutností. Každá firma by měla dlouhodobě analyzovat kádrové rezervy a zvažovat možnosti využití potenciálu svých zaměstnanců na všech úrovních. Uvedené základní postupy by se měly prolínat.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3. Struktura firmy

„Organizace má být mocensky jednoznačná, má tvořit pevnou hierarchickou linii, nepřipouštět její oslabování a rozptýlení, má mít vysokou stabilitu, garantovanou nezvratnost a trvalost moci.

Organizace je podle Webera vždy přísně hierarchicky uspořádaná, vztah nadřízených a podřízených je jednoznačný. Příkazy postupují důsledně od výše postavených a to vždy v jedné linii. Tomuto hierarchickému uspořádání odpovídá i tok informací. Jednotlivé pozice v hierarchické struktuře mají přesně stanovený obsah, daný požadavky na pracovníka. Pro obsazení té které pozice je rozhodující pouze kvalifikace pracovníka. Rovněž postup pracovníků v řídicí hierarchii je určen věcnými náležitostmi, např. kvalifikace a doba praxe, které zaručují automatický postup, nezávisle na libovůli nadřízených. K řešení pracovních úkolů musí pracovník přistupovat bez předsudků, neosobně a nevnášet tak do řešení subjektivní názory a postoje. Rozhodování musí být čistě racionální, respektující předpisy a pokyny výše postavených. Správnost rozhodnutí spočívá v dodržení procedurálního postupu.“⁸⁶

3.1 Historie a vývoj firmy

Firma, ve které pracuji, vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 25. února 1991. Jednatelé firmy jsou odborníky v oboru pozemního stavitelství a projektové činnosti. Předmětem podnikání se stala především projektová činnost v investiční výstavbě, realizace průmyslových staveb, inženýrských staveb, bytových a občanských staveb, geodetické práce, zprostředkování nákupu a prodeje nemovitostí, inzertní služba, drcení betonových prefabrikátů, kamene a jiného odpadu, silniční motorová doprava, poradenství v oboru bezpečnosti práce a požární ochrany.

Po dvou měsících vyřizování všech formalit a zajišťování zakázek bylo přijato prvních 12 technicko-hospodářských pracovníků (dále THP) a 16 pracovníků dělnických (dále D) profesí, kteří zabezpečovali plnění pracovních úkolů. Již v září stejného roku byl počet technických pracovníků zvýšen na 19 lidí a v dělnických profesích vzrostl na 54 osob.

⁸⁶ NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997, Dotisk 2001, s. 50

O schopnostech jednatelů mladé společnosti svědčí statistické údaje firmy uváděné ke konci roku 1991. Firma se stala následnickou organizací privatizovaného Okresního stavebního podniku a tím zabezpečila práci lidem v místě svého působení. Sto čtyřicet osm pracovníků našlo stabilní zaměstnání, přičemž 117 zaměstnanců zastávalo různé dělnické profese. Firma získala zkušené pracovníky v oboru: zedník, tesař, stavební dělník, instalatér, elektroinstalatér, klempíř, malíř, podlahář, truhlář, řidič, strojník. Posílena byla projektová činnost, správní činnost, TH činnost bezpečnostního technika, geodzie.

Vedení firmy mělo mnoho práce se získáváním zakázek, organizací práce stavební výroby a řemesel, kontrolou realizací staveb a dalšími činnostmi, např. ekonomickou, projekční, recyklační, ekologickou apod.

Pro časovou i obsahovou náročnost si jednatelé rozdělili veškeré manažerské činnosti na tři části.

1. Projektová a investiční činnost

- Projekce
- Příprava výroby
- Zajištění styku s investorem, veřejné zakázky
- Geodzie

2. Hlavní stavební výroba, řemesla a doprava

- Hlavní stavební výroba
- Doprava
- MTZ, zásobování a sklad
- Řemesla: tesaři, instalatéři, elektroinstalatéři, klempíři, malíři, podlaháři, truhláři

3. Ekonomika, bezpečnost práce, strážní služba a ekologie.

- Ekonomické oddělení
- Mzdové a personální oddělení
- BOZP+PO / bezpečnost práce a protipožární ochrana/
- Ekologie a strážní služba
- Realitní a propagační oddělení
- Recyklace

Do čela každého oddělení byl určen vedoucí pracovník, který byl zodpovědný za bezvadný provoz svěřeného úseku a plnění všech daných úkolů vyplývajících z jeho činnosti. Pracovní náplň, práva a povinnosti vedoucího pracovníka byly uvedeny ve jmenovací listině opatřené podpisem zaměstnavatele a zaměstnance.

Struktura, uspořádání firmy a rozvržení pozic vedoucích pracovníků se staly podstatně přehlednější a v návaznosti na tyto skutečnosti se odvíjela i komunikace.

Stěžejním zájmem jednatelů firmy byl styk s investorem v rámci uzavírání nových smluv. Těmito smlouvami se zajišťovala práce pro zaměstnance všech profesí. Nárůst zakázek šel ruku v ruce s přibývajícím počtem pracovníků přijatých do pracovního poměru. V roce 1994 došlo ke stoprocentnímu nárůstu zaměstnanců.

Cílevědomá práce manažerů, dobrá platební morálka investorů, správná komunikace mezi jednotlivými články řízení a dobře odvedená práce všech zaměstnanců zajistila vznik ekonomického zisku. Díky dostatku finančních prostředků došlo k vytvoření sociálního programu firmy.

Tvorbou sociálního programu, jeho plánováním a realizací bylo pověřeno personální oddělení, které z dostupných údajů zpracovalo věkové složení zaměstnanců, počet dětí, pohlaví a jejich věk. Na základě těchto informací byl vytvořen společensko-kulturní program a jeho realizace rozvržena vždy na časové období jednoho roku, dle období jaro, léto, podzim, zima.

Jak ale oslovit všechny zaměstnance a zjistit, jaká volnočasová aktivita je láká?

Oddělení realitní kanceláře vydávalo firemní časopis. Byl určen nejen k inzerci nemovitostí. Pravidelně zde vycházely články o projektech, realizacích jednotlivých stavebních akcí, o kultuře, o úspěších firmy. Nezapomnělo se ani na gratulace zaměstnancům k jejich životnímu jubileu. Prezentovaly se zde také firemní aktivity a v neposlední řadě sloužil časopis k oslovování zaměstnanců. Vytvořením ankety byla dána možnost vyjádřit se ke všem nastíněným tématům.

Sociální program firmy se každoročně obměňoval. Vymezovaly se priority jednotlivých činností, přihlíželo se k potřebám a požadavkům jednotlivých zaměstnanců a profesních kolektivů.

Na počátku každého roku byli zaměstnanci seznámeni s hlavními body sociálního programu firmy a při jeho ukončení proběhlo hodnocení zrealizovaných aktivit. Např.

Sociální program firmy pro rok 1994:

1. Firma poskytuje všem zaměstnancům příspěvek na stravu tj. 8,- Kč (denně za rok

1994 činí tento příspěvek 405 372,- Kč, příspěvek na jednoho zaměstnance činí průměrně 1.689,- Kč za rok).

2. Příspěvky byly poskytnuty:

- na zakoupení cvičebních úborů na vystoupení XII. Všesokolského sletu v Praze,
- na dětské rekreace v letních táborech,
- na tuzemské léčebné zdravotní pobyty dětí,
- na rehabilitační pobyty dětí zaměstnanců v zahraničí,
- na lyžařské výcviky (příspěvek na pobyty dětí zaměstnanců).

3. V předvánočním období byly rozdány pro děti zaměstnanců figurkové kolekce mléčné i hořké v celkové hodnotě 26 000,- Kč.

Náklady spojené se sociálním programem firmy za rok 1994 dosáhly výše 450 491,- Kč.

Návrh sociálního programu pro rok 1995:

- V roce 1995 byl zvýšen příspěvek firmy o 5,- Kč za každý odebraný oběd pracovníkům, kteří využívají možnosti stravovat se v podnikové jídelně, za účelem podpořit pravidelné stravování.
- Od 1. 7. 1995 byly poskytovány půjčky v rámci sociální výpomoci zaměstnancům v sociální nouzi.
- Bylo vybudováno zázemí pro divizi ekonomiky, bezpečnost práce, strážní služby a ekologie - jednalo se o vybudování sociálního zařízení, šaten, denních a pracovních místností. Finanční vyčíslení k 31. 12. 1994 činilo 808 000,- Kč.
- V roce 1995 byly naplánovány různé zájezdy, kulturní, společenské akce, byla navržena návštěva veletrhu, nákupy, výstavy a podobně.
- Uvažovalo se i o možném zajištění rehabilitace na zotavení zaměstnanců firmy.

V tomto roce byly zrealizovány tyto akce:

Poskytnutí příspěvku na školní lyžařské výcviky dětem zaměstnanců, letních táborů, zajištění účasti na akci Módní přehlídka JARO – LÉTO 1995, příspěvek na rodinnou dovolenou formou poukázky do rekreačního střediska Čeladenka v Beskydech, zajištění zájezdu do Polska, návštěva divadla Spirála a zhlédnutí muzikálu JESUS CHRIST SUPERSTAR, návštěva Módní přehlídky PODZIM – ZIMA 1995.

Do konce uvedeného období byla komunikace ve firmě na dobré úrovni v rámci jednotlivých úseků. Jednatelé společnosti přímo řídili své vedoucí pracovníky, kteří komunikovali pouze se svými podřízenými, a tím nedocházelo k horizontální provázanosti

různých pracovních pozic. Příčinou tohoto stavu byl velký počet zaměstnanců, různorodost činnosti a velká rozpracovanost. Ku prospěchu komunikace určitě přispěl firemní časopis, který sice spojoval a informoval všechny zaměstnance o důležitých momentech firmy, avšak jeho nevýhodou byla vysoká nákladnost.

Rozdílnost názorů jednatelů na cíle a strategii řízení firmy vedla v roce 1996 k rozdělení organizace na menší samostatné společnosti.

- BC – ekonomické oddělení, BOZP+PO
- HSV – hlavní stavební výroba
- PSV – pomocná stavební výroba (řemesla)
- RGR – recyklace, realitní kancelář
- Černá Studánka – motorest, čerpací stanice

Rozdělením firmy na menší samostatné společnosti se stala každá z nově vzniklých firem přehlednější a komunikace pro zaměstnance snadnější.

Nově vzniklá stavební firma HSV vypracovala koncepci komplexních služeb ve stavebnictví. Hlavní stavební výroba, projektová činnost, příprava výroby a doprava byla počátkem roku 1997 rozšířena o zaměstnance PSV, (tj. řemesla). Tím byla opět firma schopna realizovat stavby na klíč. Mateřská společnost BC fungovala samostatně do konce roku 2002. Zajišťovala komplexní ekonomické služby spolu s bezpečností práce a požární ochranou. V následném roce byla sloučena se společností HSV.

Všem zaměstnancům byly i nadále poskytovány výhody vyplývající ze sociálního programu, jehož aktivity mohly být cíleně vytvářeny dle skladby zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků. Přesto, že byl zrušen firemní časopis, nebyl problém osobním kontaktem s vedoucími pracovníky probrat potřebné záležitosti, rozšířit informace o ožnosti zúčastnit se některé z připravovaných akcí.

Sociální program byl rozšířen o tyto činnosti:

- Poskytnutí příspěvku zaměstnancům na stravu za každý odpracovaný den 8,- Kč.
- Poskytnutí příspěvku na kulturní, sportovní a společenské akce firmy.
- Poskytnutí příspěvku na zimní i letní rekreace dětí zaměstnanců, zájezdů dětí pořádaných školou.
- Zajištění zájezdů pro zaměstnance i jejich rodiny při různých příležitostech (např. Den dětí).
- Poskytnutí příspěvku k rekreaci zaměstnanců s rodinami.

- Poskytnutí rekreace, léčebného pobytu v lázních zaměstnancům, kteří dovrší významného životního jubilea.
- Zajištění a částečná úhrada rehabilitačních procedur a masáží s ohledem na zdravotní stav a zařazení, výkonnost zaměstnance ve firmě.
- Poskytnutí životní – úrazové pojistky zaměstnancům dle výkonu a perspektivy ve firmě.
- Zajištění pomoci zaměstnancům při živelných, přírodních katastrofách (např. požárech), finanční výpomocí nebo poskytnutím pracovní síly.
- Zajištění pomoci zaměstnancům při výchovných a rodinných problémech formou spolupráce s odborným psychologickým poradcem.

Obsah sociálního programu se od programů předchozích let příliš nelišil. Důvodem bylo věkové složení zaměstnanců a jejich dětí. K nejoblíbenějším akcím patřily zájezdy pořádané ke Dni dětí. Jednodenní výlety byly vždy doplněny bohatým programem. Pro velký zájem byly účastníky obvykle plně obsazeny dva autobusy. V rámci těchto zájezdů jsme navštívili např.: Safari ve Dvoře Králové, Ratibořický zámek, Babiččino údolí, Punkevní jeskyně Macocha, Sloupsko-šošůvské jeskyně, Jeskyně Blanických rytířů, Koněpruské jeskyně, Karlštejn, Křivoklát, Slapská přehrada apod.

Akce měly velký ohlas, bez kladné odezvy nezůstaly ani zájezdy za kulturou. K muzikálu JESUS CHRIST SUPERSTAR se přidaly muzikály jako je KRYSAŘ, HAAR a KLEOPATRA.

Zaměstnavatel začal podporovat také sportovní aktivity jako např.:

- Fotbalový turnaj firem v malé kopané.
- Hokejový turnaj firem města, kde byla mužstva zastoupena zaměstnanci jednotlivých firem, a diváky se stali spoluzaměstnanci s rodinnými příslušníky a vášnivě fandili mužstvu své firmy.
- Bowlingové turnaje v rámci firemních setkání zpravidla vyvrcholilo vyhlášením nejlepšího hráče jednotlivých oddílů.
- Možnost využít volné vstupenky na zimní stadion ke zhlédnutí hokejového utkání profesionálních týmů, či k vlastnímu aktivnímu bruslení pro veřejnost.
- Stalo se tradicí, že se každoročně předávají dětem zaměstnanců vánoční mléčné a hořké figurkové kolekce.

Výše uvedené sportovní aktivity se nesly ve sportovním a přátelském duchu. Často byly zakončeny příjemným posezením spojeným s oslavou získaného poháru. Také závěr každého roku se stal příležitostí k rekapitulaci uplynulého období, zavzpomínání na veselé situace a upevnění přátelských vztahů.

3.2 Současná hierarchie

Dvacet let naplňuje firma svou činností vizi s jasným cílem. **Jen poctivá, prosperující organizace má své místo na trhu.** Spokojenost investora se odvíjí od slušného, přímočarého profesionálního jednání manažerů, koordinace profesních zdatností všech oddělení a řemeslné dovednosti zaměstnanců, kteří musí být náležitě odměněni.

Léty potvrzená zkušenost praví, že základem každé činnosti, která má mít efektivní výsledek, musí být dobrá organizace a plánování. U stavební firmy, kde je nezbytná provázanost různých pracovních činností, odborností a potřebných řemesel, to platí dvojnásob.

Současná hierarchie firmy je založena na vzájemné koordinaci jednotlivých oddělení, na vzájemné komunikaci zaměstnanců všech pracovních úrovní. Vedení firmy je zastoupeno třemi jednatelem, kteří úzce spolupracují a zastupují firmu. Každý z nich řídí svůj úsek. Do vedení jednotlivých úseků byli jmenováni vedoucí pracovníci, jenž podpisem své pracovní náplně, převzali pravomoci, ale především odpovědnost vyplývající z jejich funkcí. Tito vedoucí zaměstnanci jsou účastni jednou týdně pracovních porad, na kterých je projednáván objem prací na jednotlivých stavebních akcích, pracovní postupy a koordinace pracovních činností u všech skupin zaměstnanců. Pracovní porada je vedena jednatelem hlavní stavební výroby, přičemž je dán i prostor ostatním zúčastněným, kteří se k vzniklým situacím na stavebních zakázkách mohou vyjádřit.

Velmi nesnadný úkol má vedoucí dopravy. Musí dokonalou organizací sladit pracovní činnost řidičů a strojníků tak, aby lidé, nákladní automobily, stavební stroje a těžká technika byli plně vytíženi. Zabezpečit dopravu pro všechny stavební akce, vyhovět jednotlivým stavbyvedoucím, popř. poskytnout dopravní služby dle objednávky pro klienty mimo firmu, je někdy nad lidské síly. Obdobná situace může vyvstat v zásobování. Jen dobrou spoluprací a efektivní komunikací se dá vyhovět jak požadavkům projektanta, který projednává se zákazníkem veškeré úpravy a změny s ohledem na jeho estetické cítění

a finanční možnosti, tak hlavního stavbyvedoucího, který tyto změny realizuje. Ten musí s dostatečným časovým předstihem zadat objednávku na úseku zásobování, kde fundovaní pracovníci toto zboží objednejí u certifikovaného výrobce za dobrou cenu, v dostatečné kvalitě a množství. Toto zboží od výrobce doveze opět doprava, která by měla být vytižena oběma směry. Dovezené zboží putuje do skladu, kde je pod správným evidenčním číslem objednávky registrováno a přiděleno k odpovídající zakázce, tak aby nedošlo k záměně.

Stavbyvedoucí nebo pověřený pracovník, např. příslušný řemeslník, zboží ze skladu převezme a podpisem toto převzetí potvrdí. Úzká spolupráce mezi stavbyvedoucími a vedoucími řemesel všeho druhu je samozřejmostí. Vedoucí řemesel by měl být také informován o změnách v projektu, neboť ne vždy se hlavní stavbyvedoucí na konkrétní stavbě pohybuje. Elektrikáři, vodaři – topenáři, stolaři, zámečníci, tesaři, jsou operativně přesouváni dle potřeby na krátké časové úseky po různých stavbách. Stávají se tak samostatnými jednotkami, které jsou v neustálém vzájemném kontaktu.

Základem každé stavby je dobře propracovaná, správně oceněná zakázka, která dostává podobu smluvního vztahu s investorem. Uzavřená smlouva vychází z podkladů rozpočtu, které jsou zpracovány v oddělení přípravy výroby a z nabídky vypracovaného projektu dle představ investora. Po vyřízení potřebných dokladů dochází k samotné realizaci stavby.

Člověk neznalý věci by si řekl, že realizace staveb je pouze činnost stavební. Ty tam jsou doby, kdy se, obzvláště zaměstnancům dělnických profesí, zdála manažerská a ekonomická činnost zanedbatelná či nepotřebná. Zvláště ti zaměstnanci, kteří začali v době po revoluci podnikat, jsou dnes ochotni ocenit práci ekonomického úseku. Ekonomický úsek spolu s vedením firmy sleduje řádné a oprávněné platby, splatnost faktur, odvod mezd, sociální, zdravotní a daňové odvody.

Finanční úsek řádně zpracovává finanční transakce, účetnictví, evidenci majetku, jeho odpisy. Při evidenci jsou zaměstnanci, kteří s majetkem firmy manipulují, požádáni o spolupráci formou podpisu např. při jeho pořízení, vyřazení z evidence apod. Častější kontakt se zaměstnanci je na pokladně, kde dochází k proplacení různých nákupních dokladů, cestovních nákladů, stravného, vstupních i následných zdravotních prohlídek, příspěvku na tábor dětem apod.

Z ekonomického úseku nejvíce zaměstnance oslovuje personální a mzdové oddělení, neboť právě zde lidé vyřizují nejvíce náležitostí spojených se vznikem, změnami a zánikem pracovního poměru. Toto oddělení je důležitým pojítkem mezi všemi zaměstnanci celé firmy.

Uchazeči o zaměstnání procházejí moderní recepcí firmy. Personální oddělení je prvním místem, kam směřují jejich kroky s žádostí o práci, v lepším případě jsou již na základě své prezentace telefonicky či elektronickou poštou vyzváni k osobní návštěvě. V případě domluveného pohovoru jsou žadatelé představeni řediteli konkrétního oddělení.

V této stavební společnosti vychází požadavek na nové zaměstnance, jejich počet, profesi, kvalifikační dovednosti z vedoucích pozic, dle potřeb v konkrétní situaci a čase. Důvodem je sezónnost prací nestálého objemu. Hlavním požadavkem investorů je kvalitní, rychlá realizace staveb s minimálními náklady. Nízká fluktuace zaměstnanců umožňuje spolehnout se na stávající pracovníky. Příčinou tohoto stavu je vyšší věková hranice zaměstnanců. Omlazování pracovních kolektivů se stalo prioritou firmy. Personální oddělení na základě smluv udržuje kontakt se středními školami stavebními a odbornými učilišti. Firma poskytuje praxi učňům oboru zedník, tesař, stolař, automechanik, vodoinstalatér, elektrikář atd. Studentům je zajišťováno bezpečnostní a požární školení, pracovní a ochranné pomůcky, náradí, pracovní zázemí a profesionální vedení pověřeného pracovníka. Student je povinen předložit zdravotní prohlídku, při práci chránit své zdraví, dodržovat bezpečnost práce, pracovní dobu a pracovní morálku. Každý měsíc osobní oddělení zasílá na příslušné učiliště daného učně hodnocení s výčtem odpracovaných hodin a prováděných prací. Tyto informace předá na personální oddělení pověřený pracovník odborného výcviku. Studentům je dána možnost zúčastnit se letních brigád. Naučí se zde pracovním návykům, začlenit se do kolektivu, přijímat autoritu, a v neposlední řadě si uvědomují hodnotu vydělaných peněz. Někteří absolventi byli již přijati do pracovního poměru. Firma je přesvědčena, že si vychovává novou generaci pracovníků, kteří si z jiných pracovišť s sebou nenesou negativní postoje a zlovyky.

Personální oddělení (dále jen PAM) zabezpečuje přijímání žadatelů do pracovního poměru. Před samotným vyřízením veškeré agendy musí budoucí zaměstnanec absolvovat vstupní zdravotní prohlídku, bezpečnostní a požární školení, proškolení zavedení a udržování systému kvality odpovídající požadavkům norem ČSN v rámci ISO.

Do nedávné doby patřilo k povinnostem personální pracovnice kategorizovat, evidovat a zabezpečit organizaci veškerých školení v rámci profese v návaznosti na věkové složení zaměstnanců. Jednalo se o školení řidičů, strojníků, řidičů motorových vozíků, svářečů, vazačů, jeřábníků, lešenářů, výtahářů, pracovníků pro manipulaci s plynovými kotli, apod. Ke každému školení přísluší evidence následných zdravotních prohlídek opět v návaznosti na věk zaměstnance. Velká pozornost se věnuje kontrole rizikových pracovišť v souvislosti se zvýšeným hlukem. Sledují se hodnoty hluku na pracovištích stolárna

a zámečnická dílna. Zaměstnanci těchto úseků jsou pravidelně posíláni na audiometrické vyšetření. Pravidelnost kontrol snižuje možnost poškození sluchu a vzniku nemoci z povolání za předpokladu používání ochranných pomůcek. Veškerou evidenci např. plánu výcviku pracovníků, záznam o přípravě pracovníka, pracovní náplň, pověření k obsluze vybraných technických zařízení, nejvyšší dosažené vzdělání, zajištění závodní preventivní péče a hodnocení všech činností kontroluje velmi bedlivě kontrolní certifikační orgán, jehož vydané certifikáty zabezpečují o kvalitě práce a konkurenceschopnosti firmy.

Organizačními změnami na ekonomickém úseku došlo k předání výše uvedené činnosti na sekretariát firmy. Koordinací práce sekretariátu a personálního oddělení se vytvořilo souznění s dalšími pozicemi ve firmě. Nová znalost širšího okruhu zaměstnanců ze strany sekretariátu, podporuje přímý kontakt s nižšími pozicemi, vytváří užší a konkrétnější vztahy.

Provázanost personálního oddělení a mzdové účtárny je neoddiskutovatelnou samozřejmostí. Administrativní činnost personálního úseku je základem pro mzdovou agendu. Vytvořením pracovní smlouvy vznikne podklad pro přihlášení zaměstnance na OSSZ k platbě pojistného, pro zdravotní pojišťovnu k úhradě zdravotního pojištění, dále pro hlášený počet dětí k odpočtu odčitatelných položek z daně atd.

Kontakty s Úřadem práce jsou častým jevem. Nejde jen o ohlašovací povinnost oznamující zaměstnávání pracovníků se zdravotním postižením, průzkum trhu práce, ale také o přímé kontakty vznikající při vyřizování nově vzniklých pracovních míst pro absolventy VŠ stavebních, středních škol, učebních oborů, kteří se nemohou na trhu práce uplatnit z důvodu nedostatku praxe. Korespondence s policií, soudy, pojišťovnami a dalšími úřady v rámci různých šetření není zanedbatelná.

Útvar PAM je součástí jedné kanceláře. Prolínají se zde jak pracovní, tak osobní problémy. Např. návštěvu lékaře musí zaměstnanec potvrdit dokladem tzv. propustkou, aby mohl dostat proplacenu náhradu mzdy. Radostnou událost v rodině, jako je narození dítěte dokládá šťastný rodič rodným listem k poskytnutí odpočitatelné položky na vyživované dítě. Pracovníci přicházejí, aby řešili své problémy, očekávají radu a pomoc.

Klíčovým momentem pracovního výkonu je zpracování mzdy. Nezastupitelnou roli zde hraje úzký kontakt mezi vedoucími pracovníky všech úseků, mzdovou administrativou a vedením firmy. Spravedlivé ocenění odvedené práce patří k hlavním motivačním prvkům. Je na zvážení každého vedoucího úseku, aby k měsíční či hodinové mzdě přiřadil odpovídající výkonnostní odměnu. Úkolem mzdové účetní je posoudit elektronický systém

docházky s docházkovým záznamem mistra a s výši navržené odměny. V případě nesouladu upozornit na vzniklé rozdíly a sjednat nápravu vznesením dotazu na příslušného vedoucího popř. vedení firmy. Případné opravy a konečný stav mzdových nákladů za celou firmu odsouhlasí hlavní management.

Vytvářením sociálního programu dává firma jasný signál skutečného zájmu o své zaměstnance. O tomto zájmu vypovídají smlouvy k důchodovému pojištění, které firma uzavírá a hradí svým zaměstnancům již několik let. Pracovníci, kteří díky svému zdravotnímu stavu musí omezit pracovní aktivitu, jsou podle možností zaměstnavatele přeřazeni na lehčí práci nebo pracují na kratší pracovní úvazek. Vedení firmy si svých zaměstnanců váží. V případě potřeby je jim vždy poskytnuta pomoc.

Základním pilířem personálního řízení je, dle mého názoru, přímý kontakt se všemi zaměstnanci, bez rozdílu pracovních pozic, komunikační průnik celou strukturou firmy a včasná reakce na podněty. Pokud hovoříme o struktuře firmy jako o živém organismu, můžeme přirovnat vedení firmy k hlavě inteligentního tvora, jehož srdcem je personální a mzdové oddělení.

3.3 Statistické údaje

Prosperita firmy, její konkurenceschopnost závisí nejen na obchodní obratnosti managementu, ale také na věkové a profesní zkušenosti, fyzické zdatnosti zaměstnanců a duševním zdraví všech jedinců. Statistické údaje vyplývající z personálních šetření utváří celkový stav firmy. Její věkovou strukturu, vzdělanost, nemocnost, úrazovost, zaměstnanost osob se sníženou pracovní schopností apod.

Odhalení nedostatku v kterékoliv oblasti struktury není jen přínosem pro sjednání okamžité nápravy, ale nutností pro její budoucí vývoj a směr.

Velké rozdíly jsou evidentně ve věkovém složení zaměstnanců v porovnání let 1997 a 2012.

V roce 1997 činil počet zaměstnanců 176 osob:

- z toho mužů 151 (85,75%),
121 dělníků, 30 technicko-hospodářských pracovníků,
- z toho žen 25 (14,25%),
6 dělnic, 19 technicko-hospodářských pracovnic.

Zaměstnanci:

do 20 let/	mužů 12 (6,8%)	žen 1 (0,6%)	celkem 13 (7,4%)
do 30 let/	mužů 58 (32,9%)	žen 3 (1,7%)	celkem 61 (34,6%)
do 40 let/	mužů 37 (21%)	žen 8 (4,6%)	celkem 45 (25,6%)
do 50 let/	mužů 27 (15,3%)	žen 7 (4%)	celkem 34 (19,3%)
do 60 let/	mužů 13 (7,4%)	žen 6 (3,4%)	celkem 19 (10,8%)
nad 60 let/	muži 4 (2,3%)	žen 0	celkem 4 (2,3%)
celkem	mužů 151(85,7%)	žen 25 (14,3%)	celkem 176 (100%)

V roce 2012 činil počet zaměstnanců 119 osob:

- z toho mužů 100 (83,9%),

77 dělníků, 23 technicko-hospodářských pracovníků,

- z toho žen 19 (16,1%),

4 dělnice, 15 technicko-hospodářských pracovníc.

Zaměstnanci:

do 20 let/	muž 3 (2,5%)	žen 0	celkem 3 (2,5%)
do 30 let/	mužů 14 (11,7%)	žen 2 (1,7%)	celkem 16 (13,4%)
do 40 let/	mužů 28 (23,5%)	žen 1 (0,9%)	celkem 29 (24,4%)
do 50 let/	mužů 22 (21%)	žen 6 (5%)	celkem 31 (26%)
do 60 let/	mužů 26 (21,8%)	žen 10 (8,5%)	celkem 36 (30,3%)
nad 60 let/	muži 4 (3,4%)	žen 0	celkem 4 (3,4%)
celkem	mužů 100 (83,9%)	žen 19 (16,1%)	celkem 119 (100%)

Příčinou tohoto jevu je jednoznačně posunutí věkové hranice odchodu do důchodu, ale také nezájem mladých lidí o řemeslné učební obory. Počet vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců sice vzrostl, avšak možnost jejich uplatnění ve stavebnictví je kapacitně omezena.

V současné době je ve firmě 14 vysokoškolských absolventů na pozicích stavební inženýr, projektant, z toho 3 ženy, 16 mužů s ukončeným středoškolským vzděláním na pozici mistra stavební výroby a řemesel, 1 žena s ukončeným vysokoškolským vzděláním ekonomického směru, 11 žen s ukončeným středoškolským vzděláním ekonomického směru, 65 zaměstnanců vyučených v oboru zedník, tesař, stolař, vodoinstalatér/topenář, elektrikář, automechanik, řidič, strojník, 8 pomocných dělníků se základním vzděláním, 3 ženy s výučním listem, 1 žena se základním vzděláním.

Díky statistickým údajům a evidenci o vzdělání zaměstnanců, je možno podporovat další vzdělávání a zvyšování kvalifikace, která vede k efektivnějšímu a vyššímu výkonu. Rychlejší a kvalifikovanější rozhodování ovlivňuje nejen pracovní výkon samotný, ale v některých případech realizace se současně podílí na utváření interpersonálních vztahů.

3.4 Interpersonální vztahy

Jak již bylo zmíněno, nevznikají zde vztahy jen formální, tj. na základě uzavření smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, za předpokladu akceptace nadřízenosti a podřízenosti dle pracovních pozic, ale také vztahy kamarádské až přátelské, podporující upřímnou, někdy až příliš otevřenou komunikaci, která umožňuje přímočaré sdělování informací. Tyto se někdy přenášejí z pracovního do rodinného prostředí, neboť do firmy bylo za dobu její existence přijato do pracovního poměru několik rodinných příslušníků. Jsou zde zastoupeny manželské páry, vztah otec, matka-syn, dcera, tchán-zeť, strýc-synovec, sourozenci.

Nový zaměstnanec je přijat do zaběhlého kolektivu, který preferuje neformální vztahy na přátelské bázi. Existuje zde vzájemná pomoc, podpora, rada usnadňující následné pochopení hierarchie a pracovních postupů. Tento fakt přispívá k rychlejší adaptaci nového pracovníka a dobrému pracovnímu výkonu již ve zkušební době.

Tyto skutečnosti mě přivedly k myšlence, zda komunikace ve firmě není těmito vzájemnými vztahy poznamenána a zda vzájemné přátelství neohrozí či nesníží pracovní výkon. Je nadřízený zaměstnanec schopen vést a řídit své podřízené pracovníky, přestože s nimi udržuje přátelský vztah?

Mezi zaměstnanci lze nalézt různé pracovní vztahy, které mohou mít různou úroveň komunikace. Pokud chceme zjistit efektivnost komunikace ve firmě, je dobré pracovní vztahy rozčlenit na kategorie, a oslovit příslušné pracovníky jednotlivých úseků celé firmy.

Kategorie pracovních vztahů:

techničtí pracovníci – dělníci, nadřízený - podřízený, věkově starší - věkově mladší, služebně starší - služebně mladší, muži - ženy.

4. Výběr zaměstnanců a rozhovory s nimi

Zaměstnanci byli rozděleni do kategorií, ve kterých jsou zastoupeny výše uvedené vztahy. Základem bylo rozdělení na technické pracovníky (dále jen THP) a dělníky (dále jen D). V těchto dvou základních složkách najdeme zaměstnance jak nadřízené, tak podřízené, věkově i služebně starší, stejně jako věkově i služebně mladší. Klasické je pak rozdělení na muže a ženy. Z těchto pracovních vztahů byla utvořena struktura respondentů, kteří tvoří tyto kategorie:

1. THP, nadřízený, věkově starší, služebně starší, muž.
2. THP, nadřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž.
3. THP, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž.
4. THP, nadřízená, věkově starší, služebně starší, žena.
5. THP, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena.
6. D, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena.
7. D, podřízený, věkově starší, služebně starší, muž.
8. D, podřízený, věkově mladší, služebně starší, muž.
9. D, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž.
10. D, podřízený, věkově starší, služebně mladší, muž.

V uvedených kategoriích jsou zastoupeni zaměstnanci všech pracovních skupin firmy. Oslovila jsem celkem 33 respondentů, z toho 25 mužů a 8 žen.

Rozhovory s vybranými zaměstnanci probíhaly na neutrální půdě, v příjemné a upřímné atmosféře, v dostatečném časovém úseku a za příslibu anonymity respondentům. Hlavní snahou bylo zdržení se subjektivního projevu při výkladu respondenta, za účelem nenarušovat a nezkreslovat odpovědi, a zaznamenávat co nejobjektivnější data. Záznam byl proveden písemně a posléze přepsán do pracovního archu, kde je možno přehledněji sledovat odpovědi zaměstnanců stejné kategorie na shodnou otázku.

Bylo vzneseno 18 otázek pro technické pracovníky a 17 otázek pro dělníky. Úvodem byly otázky tzv. „zahřívací“, postupně následovaly základní dotazy k tématům komunikace, pracovní výkon a pracovní vztahy. Pro zpracování analýzy k tématu bakalářské práce bylo cíleně vybráno těchto 12 základních otázek:

1. Informujete (jste informován) spolupracovníky o obsahu pracovních porad?
2. Myslíte si, že je komunikace důležitá při vzájemné spolupráci?
3. Myslíte si, že komunikace všech stupňů ve firmě je dostatečná?

4. Myslíte si, že ve firmě funguje zpětná vazba?
5. Jaký způsob komunikace nejčastěji používáte?
6. Myslíte si, že věk je bariérou v komunikaci?
7. Využíváte při komunikaci ve firmě nonverbální komunikaci?
8. Ovlivní komunikace mezi spolupracovníky pracovní výkon?
9. Ovlivní komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovní výkon?
10. Ovlivní dlouhodobá spolupráce zaměstnanců pracovní výkon?
11. Ovlivní přátelské vztahy pracovní výkon?
12. Motivuje Vás k vyššímu výkonu příchod nového zaměstnance?

Odpovědi respondentů jsou zde řazeny pod číslem vybraných zaměstnanců zařazených do příznačné kategorie.

Otázka č. 1/ Informujete, /jste informován/ spolupracovníky o obsahu pracovních porad?

THP, nadřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

1. „Ne, všichni se účastníme, jsme informováni. Obsah je znám.“
2. „Ano, ale je příliš mnoho informací najednou, uniká podstata.“
3. „Ano, je to důležité pro organizaci práce. Když nevím, ptám se.“

THP, nadřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

4. „Ano, informace předány na poradě projekce.“
5. „Ano, informace – motivují k práci.“
6. „Ano, informace by mohly být konkrétnější směrem k řemeslům, prioritou je hrubá stavba
7. „Informace máme, účast všech, chybí mi vizualizace realizace staveb - tabule.“

THP, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

8. „Ano jsem informován, pochvala je motivující, někdy se ale něco dozvíme pozdě, původní rozhodnutí už neplatí, provedená práce je špatně a to je demotivující.“
9. „Ano informace pro projekci se dozvíme včas a úplné, potřebné znění.“
10. „Ano, informace se dovím včas, jsem účasten porad, jedná se ještě během kontrolních dnů na stavbách, takže OK.“
11. „Pracuji samostatně, důležité všeobecné informace se dovím, ale mně moc platné nejsou, spíše soukromé konzultace.“

THP, nadřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

12. „Ano, podstatné se dozvím, dříve více než nyní – vyplývá to z výkonu práce.“
13. „Informace přes ředitele, pracovní náplň probírám s mistry.“

14. „Ano, postupy práce, chtělo by to větší časový předstih ve spolupráci se stavbyvedoucími.“

THP, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

15. „Ano, informace jsou přímo od zdrojů, v dostačující míře a důležitosti.“

16. „Nechodím, informace nemám, přivítala bych časový náhled.“

17. „Nechodím, informace se dovím od vedoucího.“

D, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

18. „Informace mi pro mou práci nechybí, vše podstatné se dovím včas.“

19. „Ano, potřebné informace mám.“

D, podřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

20. „Informace chybí, není provázanost příprava- projekce- mistři, změna úkolů se nehlásí včas, pak to narušuje i vztahy.“

21. „Informace od mého vedení mám včas, mistři by měli materiál objednávat včas.“

22. „Ne, informuji mě cizí mistři.“ Rychlé změny, malá pružnost, neinformovanost, zbytečné přejezdy a malá operativnost.“

23. „Informací se dovím tak 60%, zbytek na dotaz v interní partě.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně starší, muž:

24. „Informace nejsou, chyba vedoucího.“

25. „Velmi málo, informuji nás cizí.“

26. „Informace pro nás nejsou, to se dříve dozvíme pikantnosti, ale od cizích.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

27. „Informace je důležitá pro práci, já je zatím mám.“

28. „Informace dostáváme přímo od mistra, který je přímo veden vedoucím z porad.“

29. „Vedoucí na porady nechodí, informace od vyššího nadřízeného.“

D, podřízený, věkově starší, služebně mladší, muž:

30. „Vedoucí nás neinformuje, chybí i motivace.“

31. „Vedoucí na porady nechodí, informace dostáváme individuálně od vedoucího vyšší pozice.“

32. „Málo informací, spíše od cizího mistra na dotaz.“

33. „Ano, informace důležité pro mě, víc nemusím vědět.“

Otázka č. 2/ Myslíte si, že je komunikace důležitá při vzájemné spolupráci?

Všechny uvedené kategorie jednoznačně odpověděly, že komunikace je důležitá při vzájemné spolupráci.

Otázka č. 3/ Myslíte si, že komunikace všech stupňů ve firmě je dostatečná?

THP, nadřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

1. „Ano je dostatečná.“

2. „Ano.“

3. „Ano, je.“

THP, nadřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

4. „Ano, ale do komunikace se někdy angažuje jiný pracovník, jen aby se ukázal.“

5. „Jak s kým, podle obsazení v partě. Upřednostňuji věcnost.“

6. „Ne, ve firmě je malá, tak 50%, odsekává se, snad party komunikují.“

7. „Ne, je co zlepšovat.“

THP, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

8. „Ano, komunikuje, ale nečeká se na názor, je to asi ztráta času, problém řešit hlavně rychle.“

9. „Tak na 50%.“

10. „Ano.“

11. „S mistry je to OK, vyšší pozice na stejné úrovni komunikují hůře, tak na 50%.“

THP, nadřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

12. „Není moc velký zájem o komunikaci (spor kanceláře).“

13. „Chtěla bych, aby byla.“

14. „Ano.“

THP, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

15. „Dostatečná.“

16. „Nemohu říct, nejsem všude.“

17. „Rozhodně dostatečná.“

D, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

18. „Ano.“

19. „Ano, někdy, jak s kým, jak kdy – podle nálady.“

D, podřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

20. „Měla by být.“

21. „Mistři ano.“

22. „Ne, chybí dispečer výroby, je velká rozpracovanost, někdy vzniká chaos.“

23. „Ano.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně starší, muž:

24. „Není.“

25. „Nemohu odpovědět.“

26. „Ano.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

27. „Ano.“

28. „Ano, mluvíme spolu.“

29. „Ano.“

D, podřízený, věkově starší, služebně mladší, muž:

30. „Ano, fungují party, spolupráce v nich.“

31. „Ano.“

32. „Ano.“

33. „Ano, firma je OK.“

Otázka č. 4/ Myslíte si, že ve firmě funguje zpětná vazba?

THP, nadřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

1. „Ano, funguje.“

2. „Negativní okamžitě, mlčení souhlas.“

3. „Ano, zpětná vazba je.“

THP, nadřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

4. „Ano, obzvláště nedodrží-li se hierarchické postupy.“

5. „Ano, vidím efekt v práci.“

6. „Ano, při komunikaci se zákazníkem sleduji také zpětnou vazbu.“

7. „Ne, sleduji negativní projevy jednotlivců.“

THP, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

8. „Nikdo na ni nečeká.“

9. „Je.“

10. „Ano.“

11. „Ano.“

THP, nadřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

12. „Ano, je.“

13. „Je při přímém kontaktu.“

14. „Ano, musí být, nutnost k zajištění provozu.“

THP, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

15. „Ano, provoz se bez ní neobejde, přináší všeobecnou spokojenost.“

16. „Ano, zpětná vazba je.“

17. „Zpětná vazba je.“

D, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

18. „Ano.“

19. „Ano, okamžitý efekt konkrétní situace.“

D, podřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

20. „Ano.“

21. „Ano.“

22. „Nemohu odpovědět.“

23. „Ne, vyšumí i zpětná vazba.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně starší, muž:

24. „Ano, reakce jsou, zpětná vazba funguje.“

25. „Nemohu odpovědět.“

26. „Funguje.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

27. „Ano, vzájemnost.“

28. „Je.“

29. „Ano, zpětná vazba funguje.“

D, podřízený, věkově starší, služebně mladší, muž:

30. „Zpětná vazba, ano.“

31. „Ano.“

32. „Ano.“

33. „Ano, zpětná vazba určitě funguje.“

Otázka č. 5/ Jaký způsob komunikace nejčastěji používáte?

THP, nadřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

1. „Přímou - osobní, ta je ideální; telefon pro rychlost a emailem vyřizuji nepříjemnost.“

2. „Přímou a mobilem pro rychlost.“

3. „Přímou, z očí do očí.“

THP, nadřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

4. „Podle toho, co vyřizuji, osobně, telefonem i emailem. Nejčastěji úřady osobně po telefonické domluvě.“

5. „Přímou, telefon v nutném případě, internet vůbec.“

6. „Upřednostňuji osobní jednání, dám na první dojem, telefon pro rychlost.“

7. „Osobně, telefon pro rychlost, email podle potřeby, je to vyvážené.“

THP, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

8. „Osobně! Telefon pro rychlost, internet pro informace např. nové technologie.“

9. „Osobně, kontakt s lidmi, dostanu informace i data.“

10. „Dávám přednost osobnímu jednání, ale pro rychlost v řešení situace volím mobil, počítač pro práci např. rozpočty.“

11. „Osobní, pro mě to prioritní.“

THP, nadřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

12. „Raději přímá komunikace, mobil - rychlost, internet - objednávky.“

13. „Přímá, mohu sledovat zpětnou vazbu, na internetu pracuji s daty důležitými pro pracovní výkon.“

14. „Častěji mobilem, pro operativnost a rychlost, přímou - vidím, jak se kdo tváří, mohu navazovat a přehodnocovat situace.“

THP, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

15. „Osobní, sleduji reakce a zpětnou vazbu.“

16. „Osobní, ústní, z očí do očí.“

17. „Přímá - z očí do očí, telefon pro rychlost, email na objednávky.“

D, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

18. „Osobní komunikaci, mobil soukromě pro rychlost, reakce na situaci.“

19. „Osobně - okamžitý efekt, konkrétní informace.“

D, podřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

20. „Osobně vždy, když se nedá, pak telefon.“

21. „Přímý, oči, tělesné sladění.“

22. „Přímý.“

23. „Přímý a mobil, tak 50/50.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně starší, muž:

24. „Přímý, výměna názoru a reakce.“

25. „Přímá, dá se tak lépe řešit kompromis v názoru.“

26. „Osobní - nejlepší domluva, internet vůbec ne.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

27. „Z očí do očí, mobil pro rychlost, internet - osobní vztahy.“

28. „Osobní a mobil pro osobní potřebu.“

29. „Osobní, telefon až potom.“

D, podřízený, věkově starší, služebně mladší, muž:

30. „Osobní je upřímná, vysvětlení a odezva, pak mobil v důležitých momentálních situacích.“

31. „Osobní - důležitý je kontakt.“

32. „Přímou pro efekt.“

33. „Osobní - ústně, mobil - rychlost.“

Otázka č. 6/ Myslíte si, že věk je bariérou v komunikaci?

THP, nadřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

1. „Ne.“

2. „Ano.“

3. „Ne.“

THP, nadřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

4. „Ne, povaha.“

5. „Ne.“

6. „Ne, povaha, rys.“

7. „Ne, při dobrém vedení mistra odvede 100% práci.“

THP, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

8. „Určitě ne, povaha.“

9. „Ne.“

10. „Ano, má málo zkušeností, projeví se to v komunikaci např. s investorem, pak je problém, ve firmě ne.“

11. „Ne, spíše povaha.“

THP, nadřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

12. „Ne.“

13. „Ne, problémem je dnešní společnost, dnešní doba.“

14. „Ne, existují nekomunikativní typy, ty je potřeba donutit k akci, pak ztratí ostych a zábrany.“

THP, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

15. „Ne.“

16. „Ne.“

17. „Věk není bariéra.“

D, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

18. „Ne.“

19. „Ne.“

D, podřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

20. „Ano.“

21. „Určitě ne, je nutný rozumný přístup a rovnocennost.“

22. „Ne.“

23. „Ne.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně starší, muž:

24. „Ne.“

25. „Ne.“

26. „Ne, nutno hledat kompromis.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

27. „Trochu ano, někdy cítím odstup, projev v tykání - vykání, ale potkávám se také s rovnocenným přístupem starších.“

28. „Ne.“

29. „Jó, lepší je to s vrstevníky, je to generační rozdíl ve starostech, staří pořád říkají to samé dokola.“

D, podřízený, věkově starší, služebně mladší, muž:

30. „Ne.“

31. „Ne.“

32. „Ne.“

33. „Věk ne, povaha, význam nesrozumitelných slovíček si vysvětlíme.“

Otázka č. 7/ Využíváte při komunikaci ve firmě nonverbální komunikaci?

THP, nadřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

1. „Ne.“

2. „Ano, bez rozdílu věku nechat vychladnout, např. odchodem, nereagovat.“

3. „Úmyslně ne.“

THP, nadřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

4. „Neúmyslně.“

5. „Ne, vše řeším slovně, co neřekneš je problém.“

6. „Ano, vypnu telefon, mám tak poslední slovo, uleví se mi, vychladnutí z obou stran je výhodou. Když problém graduje, vymluvím se, že mi došla baterka a je klid.“

7. „Ne.“

THP, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

8. „Občas používám gesta rukou.“

9. „Ne.“

10. „Ne vědomě.“

11. „Nebylo nutné.“

THP, nadřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

12. „Ne.“

13. „Ano, v afektu, uleví se mi, někdy potajmu, někdy si myslím, že za to nemám prémie.“

14. „Ne, je to nevýhoda, vznikají tak konflikty, řešit problém hned přímo.“

THP, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

15. „Ano, nejlépe úsměv, i když si myslím něco jiného, odlehčí to situaci.“

16. „Ne, raději slova.“

17. „Ne.“

D, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

18. „Ano, tichý odchod, vyhnout se konfliktu.“

19. „Ne, nevědomý souběh.“

D, podřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

20. „Občas ano, je to lepší, nevzniká tak slovní válka.“

21. „Spíše v legraci, předchází konfliktu.“

22. „Ne.“

23. „Ne.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně starší, muž:

24. „Moc ne.“

25. „Ne.“

26. „Ne, jen oboustranně - v akci.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

27. „Ne.“

28. „Ne, dusím to v sobě, jsem povaha, co na srdci to na jazyku, snažím předejít konfliktu.“

29. „Ano, mlčím, žere mě to, vybiju se prací, naštěstí to jde, pak mě to přejde. Víím, že je to chyba, ale zatím jsem s tím nic neudělal.“

D, podřízený, věkově starší, služebně mladší, muž:

30. „Ne, je to nevýhoda, je dobré si to vypovídat.“
31. „Ne, myslím si, že je to špatné. Někdy se mi to stane neúmyslně.“
32. „Ne.“
33. „Ne, mezi lidmi je to jedno. Když se budou chtít hádat, tak si záminku najdou na jakékoli komunikaci.“

Otázka č.8/ Ovlivní komunikace mezi spolupracovníky pracovní výkon?**THP, nadřízený, věkově starší, služebně starší, muž:**

1. „Ano, předáváním si navzájem informací.“
2. „Ano, pokud pozitivně, je to dobré.“
3. „Ano, pozitivní komunikace přináší dobrou atmosféru, je ku prospěchu a naopak.“

THP, nadřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

4. „Určitě ano, při určení práce dochází ke koordinaci lidí na společné zakázce.“
5. „Ano, ovlivní pozitivně, ale i negativně, podle toho jak jsou lidi laděni, ovlivní to i sobní vztahy v partě.“
6. „Ano, když je v partě pohoda, udělá se dobrá práce.“
7. „Určitě, dobrá nálada přinese oživení a lépe se pracuje.“

THP, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

8. „Ano, informace jsou nutné, ale když si lidé rozumí, mohou podat dobrý výkon i beze slov.“
9. „Ne, mám samostatnou práci, můj výkon nemůže ovlivnit.“
10. „Ano, dobrá nálada mezi lidmi ovlivní pracovní výkon, mnoho informací a myšlenek mi výkon sníží.“
11. „Ano, pozitivní i negativní názor může ovlivnit pracovní výkon, přestože mám samostatnou práci.“

THP, nadřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

12. „Ano, komunikuje se spolu pro dosažení výsledku.“
13. „Ne, můj výkon je stabilní, mám specifickou práci, která musí splňovat dané parametry.“
14. „Ano, pokud není komunikace, vznikají problémy, snižuje se pracovní výkon, pokud je spolupráce dobrá, je ochota, výsledek se nutně dostaví.“

THP, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

15. „Ano, na 100%.“
16. „Ano, jsem závislá na spolupráci, a termínech.“
17. „Ano, neoblíbenost pomalých.“

D, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

18. „Ne z mé pozice, komunikaci pro svůj výkon nepotřebuji - samostatnost.“
19. „Ano, ovlivní pozitivně.“

D, podřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

20. „*Ne, výkon musí být vždy poštovní.*“
21. „*Ano, musí být informace dobře sladěny, aby byl soulad, osobní uvolnění, pohoda, pak je ovlivněn trochu i pracovní výkon.*“
22. „*Ne, výkon musí být OK, k tomu nepotřebuju vedoucího.*“
23. „*Ne, z povahy práce.*“

D, podřízený, věkově mladší, služebně starší, muž:

24. „*Určitě, je určen informacemi.*“
25. „*Ne.*“
26. „*Ano, výsledek musí být OK, jde o čas, předčí informace.*“

D, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

27. „*Ano, pokud si lidi neseďnou, nemohou spolu podat maximální výkon.*“
28. „*Ano, ovlivní k lepšímu.*“
29. „*Ano, dobré osobní vztahy ovlivní k lepšímu výkonu, vzniká atmosféra uvolnění a v té se dobře dělá, někteří se však uvolní až moc a dělají pomalu, mně to vadí, mám rád, když práce odsýpá.*“

D, podřízený, věkově starší, služebně mladší, muž:

30. „*Ano, atmosféra a spolupráce má pozitivní vliv. Dobré jsou vtípky, nesmí však zdržovat a brzdit výkon. Dobrý vtíp nezdržuje, utváří dobrou náladu.*“
31. „*Určitě ano, nutné je dobré prostředí a dobrá nálada, legrace.*“
32. „*Ano, novým názorem, nápadem, vznikne efektivní práce.*“
33. „*Určitě ano, pozitivně.*“

Otázka č. 9/ Ovlivní komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovní výkon?**THP, nadřízený, věkově starší, služebně starší, muž:**

1. „*Ano, dobrá úroveň spolupráce, funguje provázanost.*“
2. „*Ano, mistři spolupracují - provázanost, party se navzájem okukují, jejich vada je ležérnost.*“
3. „*Ano, musí být informace oboustranného směru.*“

THP, nadřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

4. „*Ano, musejí být nastavena pravidla, odpovědnost, kontrola a motivace.*“
5. „*Ano, dobrá komunikace tvoří dobrou partu, ovlivní výkon a zpětně působí na vedení firmy.*“
6. „*Ano, a podporuje funkčnost mezi pozicemi firmy.*“
7. „*Ano, mistr má mít od vedení jisté pravomoci a dělník díl odpovědnosti.*“
8. „*Ano, ředitel a další složky firmy mají podněcovat pozitivními radami.*“

THP, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

9. „Ano, ve firmě funguje.“
10. „Ano, ochota spolupráce, porada, informace dle potřeb.“
11. „Určitě ano, ovlivní náladu, můj výkon ne - samostatná činnost.“

THP, nadřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

12. „Funguje ovlivnění výkonu, ten závisí spíše na nespolehlivosti a vlastnostech osobnosti.“
13. „Jak kdy, tak na 50%, rychlé změny informací...dál neřeknu.“
14. „Ano, ovlivní všechny stupně vedení a pracovní skupiny.“

THP, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

15. „Ano, dobrá je samostatnost, pak je ovlivnění minimální.“
16. „Ano, důležité informace, jsem závislá na spolupráci a termínech.“
17. „Měla by, tady ano.“

D, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

18. „Ano, podpoří i soudržnost a provázanost.“
19. „Ano.“

D, podřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

20. „Ne, je dobře zachovat si odstup a nepustit si lidi k tělu, důležitá je autorita vedoucího, netrpět oblíbenosti - pak bude pracovní dobrý výkon.“
21. „Ano, při dobré komunikaci je snaha vyhovět nadřízenému, motivuje bez hluku vedoucích, je pohoda, pak je výkon a z něj dobrý pocit.“
22. „Ano, provázanost je, ale když vedoucí špatně informuje, vzniká chaos.“
23. „Ano, musí být provázanost v komunikaci.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně starší, muž:

24. „Určitě, výkon ovlivňuje více ukazatelů, komunikace je jeden z nich.“
25. „Ano, komunikace mezi všemi.“
26. „Ano, nutná provázanost.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

27. „Neovlivní, mistr odjede, neřekne kam, je to demotivující, ale já musím mít své hotovo.“
28. „Ano, na stavbě je nutná komunikace mezi oběma, je neustálou nutností.“
29. „Ano, dobré při komunikaci starším vykat, mám respekt, je to dobře.“

D, podřízený, věkově starší, služebně mladší, muž:

30. „Ano, různorodost práce vyžaduje komunikaci, málo informací přináší negativní situace a není potřebný výkon.“
31. „Ano, pokyny musí přijít shora, špatné a nepřesné informace z 80% demotivují.“
32. „Ano, koriguje provoz, je to nutnost, ale výkon musí podat sám.“
33. „Ano, musí být informace oboustranně.“

Otázka č.10/ Ovlivní dlouhodobá spolupráce zaměstnanců pracovní výkon?

THP, nadřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

1. „Ne, pozitivně jen při radě nebo informaci.“
2. „Ne, ale je to výhoda.“
3. „Ani ne, známe už své povahy, negativním jevům se nepřizpůsobujeme.“

THP, nadřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

4. „Ano, důvěra, spolehlivost, nad rámec normálu.“
5. „Ano, starší učí své spolupracovníky. Mají zkušenosti.“
6. „Ano, očekává se, že dlouhodobá spolupráce je dobrá, někdy přichází „ponorka“, a je problém. Výměna pracovníků v partě je přínosem.“
7. „Ano v 9%. Záleží, jak si lidi v partě sednou. Pokud ne, dlouhodobost je pro výkon negativní.“

THP, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

8. „Ano, ovlivní dobře, dojde ke standardu nebo zlepšení výkonu, protože se spolu dobře znají.“
9. „Ano, přenos zkušeností podpoří výkon.“
10. „Ano, využití zkušeností, rady, motivace, přínos.“
11. „Ano, ale negativně, ovlivnění pracovního tempa. Výhodou je znát pracovníky, vím, co mohu čekat.“

THP, nadřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

12. „Ne, pracuji v setrvačnosti.“
13. „Lidé pozitivní ovlivní k dobrému výkonu a naopak, je jedno jestli spolu pracují dlouho, nebo ne.“
14. „Ne, stabilita výkonu je v závislosti na činnosti.“

THP, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

15. „Ano, na základě dlouhodobých vztahů probíhá pomoc při začleňování se do nové činnosti nebo funkce.“
16. „Ano, známe se.“
17. „Ano, kladně. Známe se na tolik, že stačí náznak.“

D, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

18. „Známe své potřeby, vrtochy, povahy, ale výkon to neovlivní.“
19. „Ano, dobrá parta pozitivně.“

D, podřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

20. „Ano, je výhodou, může se předvídat chování spolupracovníků a přizpůsobovat práci.“
21. „Ano, lidi se znají, vyhoví si, znají poměry v partě, jsou sebraní. Lidi v partě neměnit.“
22. „Ano, protože se lidi znají, jsou sebraní.“
23. „Ne, je to stále stejná rutina.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně starší, muž:

24. „Ano, víme co od koho čekat, jsme sehraní.“

25. „Ano, lidi ve firmě se znají, jsou sehraní.“

26. „Ano, může ovlivnit negativně i pozitivně.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

27. „Ano, dlouhodobá spolupráce pro mě znamená více spolupráce, je vyšší výkon.“

28. „Ano, sehranost lidí ovlivní výkon.“

29. „Ano, známe se, víme, jak se kdo zachová, co udělá, prospěje to výkonu, může být i depka.“

D, podřízený, věkově starší, služebně mladší, muž:

30. „Ano, očekávám větší, sehranou spolupráci - zvyšuje výkon, ale také vznikají negativní situace – snižuje výkon. Někdy ho také snižuje nálada jednotlivce.“

31. „Ano, kladně, protože se známe, víme co od druhého čekat.“

32. „Ano, má pozitivní vliv.“

33. „Ne, je to stejné. Jde spíš o to, kdo se chce před kým ukázat v dobrém světle. Někdo pracuje tak, aby byl viděn v ten pravý okamžik, pravými lidmi.“

Otázka č. 11/ Ovlivní přátelské vztahy pracovní výkon?**THP, nadřízený, věkově starší, služebně starší, muž:**

1. „Ano, lidé jsou ochotni udělat něco navíc.“

2. „Ano.“

3. „Neovlivní kvalitu, díky přátelským vztahům si lidi i vedení vychází vstříc.“

THP, nadřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

4. „Ne. Pocit z pracovního výkonu ovlivní přátelský vztah. Přátelský vztah na pracovišti neovlivní pracovní výkon. Pracovní výkon ovlivní autorita.“

5. „Ano, ochota udělat něco více, i když za peníze.“

6. „Ano, výkon ovlivní: pozitivní chování vůči sobě, pozitivní přístup k práci, lidi šéfa berou.“

7. „Ano, přátelské vztahy ovlivní, je větší ochota přidat se ke společné práci.“

THP, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

8. „Ne, neovlivní výkon, rodinné a osobní vazby jsou zaběhnuté obzvlášť u starších zaměstnanců, pracovní běžné.“

9. „Neumím posoudit, ale myslím si, že výkon je spíše ovlivněn dnešní dobou. Výkonnost je nutnost, takže spíše ne.“

10. „Neovlivní pracovní výkon, stále stejná práce.“

11. „Ano, oběma směry. To znamená, že pracovní výkon zpětně působí na přátelství.“

THP, nadřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

12. „Ano, z přátelství udělám práci raději. Ve firmě funguje rodinná atmosféra, obzvláště starší zaměstnanci ji berou za svou. Jsou s vedením sdílní a ochotní.“
13. „Ne, chci odvést vždy dobrý výkon.“
14. „Ano, je zde ochota udělat pro firmu něco navíc, skoro všichni zaměstnanci, někteří ale jen do výše svého platu.“

THP, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

15. „Ne, dělníci vztah neřeší, dělají, co je potřeba.“
16. „Ne, pokud zaměstnavatel potřebuje, zaměstnanec neodmítne pracovat přesčas, není to přátelství, je to za mzdu.“
17. „Ne, přátelství neovlivní výkon, ovlivní vztahy a atmosféru.“

D, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

18. „Ne, nemělo by, výkon by měl být dobrý vždy. Výkon může být výsledkem zneužitého přátelství.“
19. „Ano.“

D, podřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

20. „Ano, tak v 70%.“
21. „Ano, přátelství ovlivní pracovní výkon a naopak.“
22. „Ne.“
23. „Ano.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně starší, muž:

24. „Ano, pracovat pro vedení firmy s dobrým pocitem.“
25. „Ne, neovlivní.“
26. „Ne, firma funguje i bez vlivu přátelství vztahů.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

27. „Neovlivní.“
28. „Ano, přátelství je k dobru, při vzájemné toleranci.“
29. „Ano.“

D, podřízený, věkově starší, služebně mladší, muž:

30. „Ne, pracovní výkon je stejný, snažím se vždy, je jedno pro koho a s kým dělám.“
31. „Ano.“
32. „Nemohu soudit.“
33. „Ne, zaměstnanci spoléhají na přátelské vztahy, pro firmu to není dobré.“

Otázka č. 12/ Motivuje Vás k vyššímu výkonu příchod nového zaměstnance?

THP, nadřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

1. „Mě už ne.“
2. „Ne, ale je nutné do kolektivu přijímat nové pracovníky a poznávat nové zkušenosti.“
3. „Ne, mě motivují finance, cílové odměny.“

THP, nadřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

4. „Ano, snažím se pak přijímat nové poznatky.“

5. „Ne, snažím se o jeho začlenění do kolektivu, ale nový pracovník není ten, který by mohl nahradit starého zkušeného, v partě zběhlého zaměstnance.“

6. „Ne, mám stabilizovaný výkon.“

7. „Ne, mě motivují finance, pochvala, materiální výpomoc.“

THP, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

8. „Ne, pozoruji ho při práci.“

9. „Ne, mě motivuje ...snad rada spolupracovníků.“

10. „Ne, je daná stejná norma pro všechny a snažil bych se novému zaměstnanci pomoci.“

11. „Ne, mě motivují peníze, pochvala potěší.“

THP, nadřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

12. „Ne, vyhlídka důchodu.“

13. „Ano, motivuje mě pozitivní myšlení.“

14. „Ano, motivovat v každém případě má, mě motivují lidé se šikovností v jednání.“

THP, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

15. „Mojí motivací je nové pracoviště, tolerance druhých, chování mužů bez pozlátka, upřímnost.“

16. „Ne, motivuje mě odměna, pochvala, projev důvěry, osobní kontakt s vedením.“

17. „Motivuje mě snaha druhých, peníze, radost z práce, práce musí bavit.“

D, podřízená, věkově starší, služebně starší, žena:

18. „Ano, byl by inspirací.“

19. „Ano, motivoval by k práci navíc.“

D, podřízený, věkově starší, služebně starší, muž:

20. „Ano, motivoval.“

21. „Ne, mám svůj režim.“

22. „Ne.“

23. „Ne, tempo by určitě zůstalo.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně starší, muž:

24. „Ne, nový strhuje k lenosti.“

25. „Ne.“

26. „Ne, jedeme na 100%, začlenit ho.“

D, podřízený, věkově mladší, služebně mladší, muž:

27. „Ne, neměl by. Když jsem nastoupil po vyučení jako mladý řemeslník, byl jsem nadšen. Jsem mladý, rychlý. Jenže jsem brzy zjistil, že starší, pomalejší mě předčí svými zkušenostmi a vychytávkami. Tak jsem se poučil, že rychlost není to hlavní.“

28. „Ne, bez rozdílu, pro mě je motivací smlouva na dobu neurčitou.“

29. „Ne, spíše finance, vztahy, možnost nabýt profesní zkušenost.“

D, podřízený, věkově starší, služebně mladší, muž:

30. „*Ne, nový se učí, nemotivuje.*“

31. „*Ne, motivem je mzda.*“

32. „*Ano, dochází k ovlivnění, profesní dorovnávání.*“

33. „*Ne, jedu na 100%, motivují mě finance. U nového zaměstnanci by mě motivovala jeho osobnost a povaha.*“

NEZÚČASTNĚNÉ POZOROVÁNÍ

Při volbě metody použité v tomto šetření jsem si byla vědoma, že výsledek každého rozhovoru může být ovlivněn nejen subjektivním pocitem, intenzitou vnímání a zkušenostmi tázaného i dotazovatele, ale také úmyslným či neúmyslným zkreslováním výkladu. Aby byla zabezpečena co nejobjektivnější data, rozhodla jsem se tuto metodu podpořit metodou nezúčastněného pozorování.

Tato metoda je založena na pozorování jednotlivých členů skupiny, celých skupin, či jednotlivců samotných. Pozorování může být prováděno zvenčí (nezúčastněné), nebo uvnitř (zúčastněné) skupiny. Podstatou je, že se o pozorovateli neví. Výhoda zúčastněného pozorování spočívá v přímé interakci s pozorovaným. Pozorovatel tak může vnímat, ale i ovlivňovat atmosféru prostředí a bezprostředně reagovat na intenzitu prožitku pozorovaného. Nevýhodou tohoto zúčastněného pozorování je subjektivní ovlivnění pozorovatele a nemožnost okamžitého, např. písemného záznamu. Nezúčastněné pozorování spočívá ve větším odstupu od pozorovaného, není v přímé interakci, může být např. z doslechu. Nevýhodou pozorovatele může být špatný odhad dané situace a nesprávná reakce na ni, naopak výhodou se stává možnost okamžitého zaznamenání situace.

5. Vyhodnocení a interpretace výsledků

Na samém počátku všech zrealizovaných rozhovorů byla položena otázka:

Víte, co je cílem Vaší firmy?

Zaměstnanci na všech pozicích odpovídali na tuto otázku obdobně těmito slovy:

Pro firmu je důležité udržet se na trhu; dát práci lidem, finančně je zabezpečit; aby firma vytvářela hodnoty a zisk; aby prostřednictvím kvalitní práce byla zajištěna prosperita firmy; spokojenost zákazníka a zaměstnanců.

Na otázku: **Znáte strukturu firmy, její provázanost a zastoupení vedoucími pracovníky?**

Na tuto otázku odpovědělo 100% zaměstnanců kladně, tj. hierarchie firmy je známá, zastoupení vedoucími pracovníky všech pracovních pozic a jejich propojení je přehledné.

Noví zaměstnanci, kteří byli přijati do pracovního poměru v roce 2012, jsou shodného názoru. S touto problematikou, s prostředím, stylem práce a lidmi se seznamovali postupně za pomoci svých spolupracovníků.

Zaměstnankyně, která se vrátila z mateřské dovolené, strukturu znala v jiné podobě. V současné době se orientuje. Uvítala by zviditelnění schématu, např. v zasedací místnosti.

Na základě těchto dvou otázek jsem se ubezpečila, že mohu ostatní základní otázky týkající se šetření považovat za validní, neboť znalost struktury a zastoupení pracovních pozic ve firmě je stěženi.

Vedoucí pracovníci se každý týden zúčastňují pracovních porad, kde se jednatel hlavní stavební výroby zaměřuje na organizaci práce při realizaci staveb.

Proto byla další otázka směřována k těmto poradám.

Věříte v efektivnost pracovních porad? Všichni respondenti, kteří tyto pracovní porady navštěvují, odpovídali jednoznačně v tomto duchu.:

Pracovní porada má své opodstatnění. Rozděluje se zde práce celé firmy v rozsahu jednoho pracovního týdne. Nevýhodou je velké množství informací. Probíhá zde i motivace formou vyzvednutí dobré práce.

Pokud byla stejná otázka kladena dělníkům, bylo zjištěno, že jsou přesvědčeni o nefunkčnosti pracovních porad. Chápu a zdůrazňují jejich potřebu, ale 50% dotázaných je ovlivněno právě nedostatečnou informovaností v průběhu realizačních změn.

Tato skutečnost se potvrdila odpovědí na 1. základní otázku: **Informujete (jste informován) spolupracovníky o obsahu pracovních porad?**

Všech 11 technických pracovníků (100%) mužů se domnívá, že dostatečně informují nebo jsou informováni. Z toho 1 technický pracovník - podřízený je informován jinou pozicí. Technické pracovnice ženy jsou informovány v 5 případech (83%), 1 technická pracovnice – podřízená (17%) se cítí neinformována. U dělnic žen je informovanost 50%, ze 14 dělníků jsou 4 dělníci informováni vlastním vedoucím (28,6%), 1 dělník je informován z 60% (7,1%), 4 dělníci nejsou informováni vůbec (28,6%), 2 dělníci jsou řízeni z vyšší pozice (14,3%), 3 dělníci jsou informováni cizí pozicí (21,4%), 1 dělník (7,1%) je informován cizí pozicí ze 40%.

Z celkového počtu osob odpovědělo kladně 29 (87,9%) respondentů, záporně 4 (12,1%) lidí. Přesto, že tázaní odpovídají slovem cizí, či ředitel, informací se jim dostane, ne však od přímo nadřízeného pracovníka. Dále je zřejmé, že na informovanost nemá vliv věk ani služební věk zaměstnanců, je zde rozdílnost v pozici nadřízený technický pracovník a podřízený dělník.

Na otázku č. 2 **Myslíte si, že je komunikace důležitá při vzájemné spolupráci?**

Všichni respondenti odpověděli kladně bez rozdílu pozice nadřízený, podřízený, služebně starší, služebně mladší, věkově starší či mladší, shoda se projevila mezi muži i ženami.

Na otázku č. 3 **Myslíte si, že komunikace všech stupňů ve firmě je dostatečná?**

Kladně odpovědělo 21 (63,6%) respondentů, záporně 7 (21,2%) lidí, odpověď ano i ne - na 50% zvolili 3 (9,1%) respondenti, odpověď nevím - nedokážu posoudit 2 lidé (6,1%), přičemž názory se různí jak u techniků, tak v dělnických profesích.

Zaměstnanci, kteří na otázku č. 1 odpovídali kladně, odpovídali nyní stejně, mimo 3 případy: 1) přesto, že se respondent cítí být informován vlastním vedoucím, nevěří v dostatečnou komunikaci; 2) nevěří, protože je informován cizí pozicí, předpokládá, že jeho vedoucí nekomunikuje s jinými; 3) respondenti uvádějící nevím jsou sami neinformováni, nebo jsou informováni cizí pozicí.

Dva respondenti odpověděli kladně, přestože jsou neinformovaní nebo informovaní cizí pozicí. Zřejmě sledují, že jinde komunikace funguje. Ženy technické pracovnice jsou rozděleny přibližně na polovinu, všechny ženy dělnice odpověděly ano. Kladně se vyjádřilo 7 techniků mužů, z toho 4 nadřízení. 2 technici nadřízení a 2 technici podřízení říkají, že komunikace funguje na 50%, s mistry je komunikace na dobré úrovni. Odpověď ano převažuje u dělníků starších.

Na otázku č. 4 **Myslíte si, že ve firmě funguje zpětná vazba?**

Z celkového počtu kladně odpovědělo 28 (84,9%) respondentů, záporně odpověděli 3 (9,1%) lidé - 2 techničtí pracovníci nadřízený i podřízený a 1 dělník služebně starší. Zajímavá byla odpověď, že na zpětnou vazbu nikdo nečeká nebo že negativní projevy nejsou považovány za zpětnou vazbu. Dále 2 dělníci věkově starší i mladší - ze stejné pracovní skupiny (6,0%) tázaných nevědí - nechtějí odpovědět.

Na základě vysokého počtu kladných odpovědí dotázaných můžeme zpětnou vazbu považovat za fungující bez rozdílu pracovních pozic, věku a pohlaví.

Jaký způsob komunikace nejčastěji používáte? Zaznělo v otázce č. 5.

Osobní komunikace je prioritou pro 19 (57,6%) osob. Dalších 12 (36,4%) osob upřednostní osobní a posléze telefonní kontakt. Odpověď 1 (3%) technického pracovníka muže - nadřízeného zněla, že raději komunikuje osobně a nepříjemné věci řeší raději elektronickou poštou. Hlavně mobilem, posléze osobně, komunikuje 1 (3%) technická pracovnice nadřízená žena.

Osobní komunikace je upřednostňována všemi respondenty bez rozdílu postavení ve firmě. Techničtí pracovníci v praxi doplňují nezbytný osobní kontakt o možnost rychlého řešení situace mobilním telefonem.

Myslíte si, že věk je bariérou v komunikaci?

Na tuto otázku č. 6 odpovědělo ze všech respondentů kladně 5 (15,2%) lidí, z toho 1 odpověděl ano na 30%, přičemž tito jsou zařazení do skupin nadřízení, podřízení, starší a mladší věkem i služebně. Ne uvedlo celkem 28 (84,8%) osob, včetně všech žen.

Z těchto odpovědí byla za bariéru považována: v 6 případech povaha člověka, v 1 případě vedení nadřízeného, v 1 případě současná doba. Povahu člověka preferovala více skupina technických pracovníků nadřízených, mladších, služebně starších mužů spolu s podřízenými technickými pracovníky, mladšími, služebně mladšími muži. Technické

pracovnice nadřízené i podřízené, stejně jako dělnice preferovaly odpověď ne, podobně jako muži dělníci ze všech dělnických skupin.

K otázce č. 7 **Využíváte při komunikaci ve firmě nonverbální komunikaci?**

Kladně odpovědělo 9 (27,3%) respondentů, 21 (63,7%) respondentů odpovědělo záporně. Neúmyslně, tedy ano, použili tuto komunikaci 3 respondenti. Občas tuto komunikaci používají 2 (6%) lidé a 1 (3%) člověk, podřízený dělník, služebně i věkově starší ji používá vědomě v legraci. Ve 4 případech odpověděli ano 2 muži a 2 ženy, techničtí pracovníci, vyváženě ve skupinách věkem i služebně starší i mladší, v 5 případech ženy technické pracovnice nonverbální komunikaci nepoužívají. Z uvedených 21 lidí, kteří odpověděli záporně, je rovnováha mezi skupinami věkem i služebně starší i mladší.

Osoby, které používají nonverbální komunikaci občas a v legraci, nebyly zařazeny do odpovědi ano, neboť jejich nonverbální komunikace je používána úmyslně méně.

Otázka č. 8 **Ovlivní komunikace mezi spolupracovníky pracovní výkon?**

Podle 25 (75,8%) dotazovaných odpovědělo ano, pracovní výkon je komunikací ovlivněn, podle 8 (24,2%) zaměstnanců ne.

Ano odpověděla jednoznačně skupina podřízených věkově starších a současně služebně mladších. Skupina podřízených dělníků služebně i věkově starších odpověděla záporně jednoznačně. Ženy dělnice odpověděly v 1 případě ano, v 1 případě ne, zatímco ženy technické pracovnice podřízené tvrdí shodně, že výkon je ovlivněn, ženy technické pracovnice nadřízené tento názor sdílejí ze dvou třetin.

Respondent, který odpovídal ano, tvrdí, že může ovlivnit jak negativně, tak pozitivně. Komunikace nezdržuje, spíše utváří dobrou atmosféru a napomáhá k většímu výkonu. Respondenti, kteří si myslí, že komunikace se spolupracovníky neovlivní jejich pracovní výkon, tvrdí, že mají samostatnou práci, která musí být vždy provedena v dobré kvalitě.

Otázka č. 9 **Ovlivní komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovní výkon?**

Respondenti odpovídali kladně ve 30 (90,1%) případech, z čehož ano na 50% odpověděl 1 člověk. Naopak ne řekli 3 tazání: 1 technická pracovnice nadřízená, 1 dělník podřízený služebně starší i věkově starší, 1 dělník podřízený věkově i služebně mladší.

Kladné odpovědi sdělili techničtí pracovníci i dělníci, muži i ženy, bez rozdílu zastoupení pracovních pozic nadřízený - podřízený, věku či služebního věku. Zazněly také odpovědi, že pracovní výkon neovlivní komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, ale osobnost nadřízeného.

Navazovala otázka č. 10. **Ovlivní dlouhodobá spolupráce zaměstnanců pracovní výkon?**

Ano odpovědělo 24 (72,7%) lidí, z čehož 1 technický pracovník, nadřízený služebně i věkově mladší poukazuje na minimální 9% ovlivnění. 1 (3%) žena, technická pracovnice, podřízená, říká, že dlouhodobá spolupráce vždy ovlivní pracovní výkon. Názor, že pracovní výkon není ovlivněn dlouhodobou spoluprací, zastává 8 (24,3%) lidí. Nadřízení techničtí pracovníci, služebně i věkově starší, jednoznačně odpověděli, že dlouhodobá spolupráce neovlivní pracovní výkon. Toto také tvrdí nadřízené ženy ze dvou třetin. Stejný názor zastávají 2 muži dělníci patřící do skupiny věkově starších, služebně starší i služebně mladší.

Respondenti, kteří odpověděli kladně, jsou přesvědčeni, že pracovní výkon může být ovlivněn dlouhodobou spoluprací, jak pozitivně, tak negativně. Respondenti, kteří odpovídali záporně, si myslí, že lidé se sice lépe znají, což může pracovní výkon ovlivnit, ale zaměstnanec ovládající svou práci je schopen podat dobrý výkon, který není nikým ovlivněn.

Otázka č. 11 **Ovlivní přátelské vztahy pracovní výkon?**

Z dotazovaných se 16 (48,5%) osob vyjádřilo kladně, z nich 1 dělník podřízený, starší věkem i služebně starší, souhlasí na 70%. Záporně se vyjádřilo 15 (45,5%) respondentů. Nevím odpověděli 2 (6%) zaměstnanci: 1 technický pracovník podřízený, věkově i služebně mladší, a 1 dělník, podřízený, věkově starší a služebně mladší.

V kategorii technická pracovnice, podřízená, věkově i služebně starší, se nachází 100% shoda odpovědi ne. Ta vychází z druhu práce, jejíž výkon není ovlivňován přátelskými vztahy. V ostatních kategoriích se názory různí.

Ze samotných rozhovorů vyplývá, že lidé jsou ochotni pracovat nad rámec svých povinností, protože to firma potřebuje. Zaměstnanci uznávají autoritu a lidský přístup svého zaměstnavatele, při čemž dochází k vzájemnému utužování vztahu a tím k vzájemnému ovlivňování výkonu z hlediska aktivity zaměstnance a rychlosti realizace výkonu. Přátelské vztahy a kladný přístup k firmě neovlivní kvalitu pracovního výkonu.

Otázka č. 12 Motivuje Vás k vyššímu výkonu příchod nového zaměstnance?

Na tuto otázku odpovědělo ano 7 (21,2%) dotazovaných. Tímto způsobem odpovídal 1 technický pracovník, nadřízený, mladší věkem i služebně, 2 technické pracovnice, nadřízené, starší. Shoda byla nalezena u žen dělnic, u 2 mužů dělníků, podřízených, ve skupině služebně i věkově starší a služebně mladší a věkově starší.

Negativní odpověď byla zaznamenána u 26 (78,8%) respondentů. Tento názor vyjádřili zaměstnanci různých skupin: nadřízení, podřízení, věkově starší i mladší, služebně starší i mladší, techničtí pracovníci i dělníci, muži i ženy.

Častým poznatkem v rozhovoru byl ten fakt, že nový pracovník se zaučuje, tudíž nemůže svým výkonem motivovat, spíše je mu věnována pozornost ze strany spolupracovníků. To znamená, že i kdyby by se nový pracovník chtěl zviditelnit umem či rychlostí, nakonec se zákonitě lidem v procesu daného pracoviště přizpůsobí.

V půlročním období sběru dat došlo k nezúčastněnému pozorování respondentů s úmyslem zjistit, zda rozhovory jsou upřímné a pravdivé.

Pozornost byla zaměřena na chování vybraných osob, jejichž projevy byly porovnávány s odpověďmi spojenými s tématem bakalářské práce. Byly také sledovány mezilidské vztahy, průběhy komunikací mezi spolupracovníky, nadřízenými a podřízenými, muži a ženami. Až na drobné rozdílnosti, které lze přiřknout povahovým vlastnostem jedince, lze kontaktovat, že odpovědi jsou v souladu s chováním a nebyly nalezeny protichůdné reakce.

SHRNUTÍ

Komunikace ve firmě funguje na dobré úrovni, informace jsou přenášeny v rámci skupin i pracovních pozic, nezávisle na věku či služebním věku zaměstnance. Všichni zaměstnanci považují informace za důležité, jejich dostupnost za dobrou. Nonverbální komunikace je vědomě využívána minimálně. Většina zastává názor, že je lépe si problémy vyříkat, aby se neprohlubovaly konflikty. Věk není bariérou v komunikaci. Osobní komunikace je upřednostněna před komunikací telefonem. Ten je využíván pro rychlý přenos informací. Zpětná komunikační vazba ve firmě existuje. Ženy by více informací přivítaly. Dělníci by měli být častěji informováni svým vedoucím - mistrem. Komunikace motivuje, ovlivňuje pracovní výkon mezi spolupracovníky, mezi pracovníky a vedením, utváří atmosféru. Pozitivní ladění vede k vyššímu výkonu, dobrým vztahům

a naopak. Schopnost komunikovat nezávisí na vztahu nadřizenosti a podřizenosti, ani na věku či služebním věku, ale na povahových rysech člověka a jeho schopnosti komunikovat.

Motivace je v některých případech nízká v důsledku špatné komunikace mezi nadřizným a podřizným. Nadřizný nedává informacemi dostatečný zájem o podřizného, jeho autorita je oslabena, může ovlivnit pracovní výkon. Pokud tyto informace dostane podřizný z jiné skupiny, pracovní výkon není ovlivněn. Rychlé organizační změny jsou demotivující, projevují se nedostatkem komunikace, jejímž důsledkem je neprovázanost činností při realizaci staveb.

V rozhovorech zaznívaly další motivační faktory, např. správné a spravedlivé finanční ohodnocení, pochvala, rada a pomoc ostatních, stejná pravidla pro všechny, pracovní prostředí, sociální zázemí, pracovní smlouva na dobu neurčitou.

Pracovní výkon je ovlivněn komunikací, mezilidskými vztahy - atmosférou. Nedostatek informací demotivuje a snižuje pracovní výkon. Kvalitní pracovní výkon není závislý pouze na motivaci a vedení nadřizného, ale také na odpovědnosti, poctivosti a pracovitosti zaměstnanců.

Mezilidské vztahy jsou na dobré úrovni, podporují motivaci k pracovnímu výkonu. Neformální vztahy jsou přínosem pro pracovní výkon, je zde ochota vyhovět nad rámec svých povinností.

Zmíněna byla také vzájemná loajalita firmy a zaměstnanců. Respondenti jsou přesvědčeni, že loajalita zde funguje oběma směry. U některých lidí se loajalita projevuje jen v době, když ji sami potřebují. Mladší zaměstnanci jsou loajální na 70%. Starší zaměstnanci, kteří pracují ve firmě od jejího vzniku, se vyznačují větší soudržností.

NÁVRHY OPATŘENÍ VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE A VEDENÍ

Dlouhodobá činnost prosperující firmy svědčí o dobrém vedení manažerů, spolehlivosti zaměstnanců a dobrém pracovním výkonu. Firemní komunikace důležitá pro všechny pracovní činnosti je na dobré úrovni. Přesto lze najít drobné nedostatky a negativní jevy, které je možno odstranit. V souladu s fakty, které byly v rozhovorech zmiňovány jako návrhy řešení různých situací, je možno zaměřit se na tato opatření:

- názorová jednotnost vedení firmy – samostatná porada, upřesnění priorit,

- dát větší důraz na plánování stavebních akcí, provázanost řemesel při realizaci staveb,
- pracovní porady obohatit o vývěsnou tabuli s časovým schématem realizací staveb,
- vyhnout se rychlým změnám informací – informovat všechny zúčastněné, kterých se změny týkají,
- delegování – přenos pravomocí a povinností na další schopné zaměstnance,
- zajistit proškolení zaměstnanců s nízkou komunikační schopností.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na komunikaci, která ovlivňuje zaměstnance v rámci motivace, vedení a mezilidských vztahů v návaznosti na pracovní výkon.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se stala potřebnou přípravou pro praktické šetření. Velké množství informací získaných z použité literatury, je důsledkem široké problematiky, která je v práci zahrnuta.

Teoretická část je proto rozdělena na kapitoly, kde je zastoupena komunikace, motivace a vedení zaměstnanců tak, aby mohlo dojít k pochopení nutnosti průniku všech možností a faktorů při vlastní realizaci. Charakteristika komunikace obsahuje její definici, typy, dělení a komunikaci jako proces. Nedílnou součástí tohoto procesu je firemní komunikace. Obdobně je popsána motivace a vedení zaměstnanců, jejichž obsahem je definice motivace, faktory ovlivňující motivaci, udržení motivace, strategie vedení zaměstnanců a faktory ovlivňující výkon zaměstnance.

V praktické části je představena firma, v níž došlo k sociologickému šetření. Historický vývoj firmy, současná hierarchie, statistické údaje a interpersonální vztahy se staly jednotlivými částmi popisu společnosti.

Cílem bakalářské práce je dokázat nezastupitelnou roli komunikace pro motivaci, vedení zaměstnanců a mezilidských vztahů v návaznosti na pracovní výkon. Zájmem je zjistit a rozkrýt funkčnost komunikace v rámci celé firemní struktury a pracovních pozic, dále analyzovat a odhalit případnou rozdílnost náhledu zaměstnanců a jejich vedoucích pracovníků na danou problematiku. Ze zjištěných nedostatků budou vyvozeny závěry a vzneseny návrhy vedoucí ke zlepšení situace.

Ze všech 119 zaměstnanců bylo vybráno 33 respondentů, tj. reprezentativní vzorek firmy. Vybraní respondenti jsou poměrným zastoupením technickohospodářských pracovníků a dělníků, mužů a žen. Dělníci byli voleni podle různých pracovních řemeslných skupin.

Sociologický průzkum potvrdil dobrou úroveň komunikace v rámci celé firmy. Informace jsou přenášeny oběma směry, jak vertikálně, tak horizontálně. Informace jsou předávány mezi nadřízenými a podřízenými, mezi jednotlivými řemeslnými skupinami a jejich vedoucími navzájem. Komunikace není závislá na věku či služebním věku respondenta, ale na povaze a komunikativnosti lidí. Respondenti vypovídají, že komunikace je důležitá, ovlivní jak motivaci, tak vedení zaměstnanců, nejvíce však ovlivní mezilidské vztahy. **Šetřením bylo prokázáno tvrzení, že komunikace má vliv**

na motivaci zaměstnanců, na jejich vedení, na utváření mezilidských vztahů v návaznosti na pracovní výkon. Má nezastupitelnou roli.

Mnohdy komunikaci podceňujeme. Bereme ji jako samozřejmou záležitost, ale její vlastní důležitost si uvědomujeme až v konkrétních situacích, ve kterých se necítíme příjemně. Současná společnost jeví známky nízké komunikativnosti. Vzniká nebezpečné prostředí obzvláště pro děti a mládež.

Pro budoucí generaci by mělo být prvořadým úkolem naučit se komunikovat, ovládat své emoce, vhodně používat nonverbální komunikaci, adekvátně reagovat na podněty. Umět naslouchat druhým, být potřebný a platný, nejen pro své nejbližší.

Sociální pedagogika je studijní obor, jehož stěžejním zájmem je výchova jedince, který se umí ve společnosti orientovat a pohybovat, ale především komunikovat. Přesto, že je zde velká snaha prosadit sociálního pedagoga do škol, není jeho uplatnění pouze ve školském systému.

Sociální pedagogika je prolnta celým sociálním systémem. Sociální pedagog je ten, jehož odbornost a komunikativní dovednost dokáže zvládnout nejednu vážnou situaci. Komunikace, motivace a vedení není důležité pouze pro vedoucí, ale naopak pro všechny občany této společnosti. Všichni jsme členy sociálního prostředí, jehož základem je komunikace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 9788085839456.

BRUNO, T. ADAMCZYK, G. *Řeč těla – Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 109 s. ISBN 9788024713137.

ČÁP, J. MAREŠ, J., *Psychologie pro učitele*. 2.vyd. Praha: Portál, 2007, 655 s. ISBN 9788073672737.

DOŇKOVÁ, O. NOVOTNÝ, J. S. *Vývojová psychologie pro sociální pedagogy*. Institut mezioborových studií Brno, 2010 s. 144

LEIGH, A. *Praktický rádce manažera*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992, 189 s. ISBN 80-205-0264-5.

LEVINE, S. R. CROM, M. A. *Bud'te vůdčí osobnost! : Jak získávat přátele, působit na lidi a uspět v měnícím se světě*. 1.vyd. Praha: Talpress, 1995, 203 s. ISBN 80-85609-56-8.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

MISKELL, J. R. MISKELL, V. *Pracovní motivace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 78 s. ISBN 80-7169-317-0.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2.vyd. Praha: Academia, 2009, 498 s. ISBN 978-80-2001679-9.

NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, Dotisk 2001, 168 s. ISBN 80-7169-433-9.

PEASE, A. *Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001, 144 s. ISBN 9788071785828.

PECH, J. *Řeč těla a umění komunikace*. 1.vyd. Praha: NS Svoboda, 2009, 138 s. ISBN 9788020506061.

ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Padio-edice pedagogické literatury, Brno 1998, 268s. ISBN 80-85931-48-6.