

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
2010 – 2013**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Stanislav Starý

Management konfliktu

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Stanislav Starý

Conflict Management

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Mgr. Stanislav Termann

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Stanislav Starý

Poděkování

Chtěl bych poděkovat panu Ing. Mgr. Stanislavu Termannovi za metodické vedení práce a cenné rady při jejím zpracování.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá pohledem na současný stav konfliktů a firemní kultury na pracovišti ve velké firmě ve vztahu k produktivitě a efektivnosti podniku. Dále se zaměřuje na firemní a organizační chování zaměstnanců a manažerů, rozebírá kladný a záporný přínos konfliktu pro zaměstnance na pracovišti. V této práci jsou definovány pojmy jako firemní kultura, zdroje konfliktního chování k výkonu ve firmách. Smyslem této práce je ukázat jiný pohled na konflikty jako takové, snaha o jejich řešení, pochopení konfliktu v kladné rovině a vliv těchto konfliktů na výkon zaměstnanců, jejich spokojenost a celkovou produktivitu – prosperitu společnosti. Cílem je úspěšné zvládnutí konfliktů a vylepšení postavení podniku na trhu.

Klíčové pojmy

Bossing, firemní kultura, konflikty na pracovišti a rizikové skupiny, management konfliktu, mobbing, organizační chování, problémy a konflikty, vnější adaptace a vnitřní integrace, výkon zaměstnance.

Annotation

This bachelor thesis deals with the perspective on the current state of conflicts and company culture in a big company. It is in relation with productivity and effectiveness of the company. It also focuses on corporate and organizational behaviour of employees and managers, analyses positive and negative contribution of conflicts to workplace. There such expressions described as corporate culture and source of conflicting behaviour on work performance. The aim of this thesis is to show a different perspective on conflicts, the solving effort and understanding of conflicts in positive way and the impact of these conflicts on the performance of employees, their satisfaction and overall productivity - companies prosperity. The aim is to successfully reach and manage the conflict and to improve the status of the company in the market.

Key words

Bossing, corporate culture, conflict in the workplace and at-risk groups, conflict management, mobbing, corporate behavior, problems and conflicts external adaptation and internal integration, the employee's performance.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 MANAGEMENT KONFLIKTU	9
1.1 PRŮBĚHY KONFLIKTŮ	9
2 KONFLIKTY	12
2.1 ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTU A JEHO ŘEŠENÍ	12
2.2 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	13
2.2.1 Rozdělení základních druhů konfliktů	15
3 MOBBING.....	17
3.1 BOSSING.....	18
4 KULTURA.....	19
4.1 FIREMNÍ KULTURA.....	19
4.1.1 Podniková kultura	19
4.1.2 Firemní Identita	20
4.1.3 Historie firemní kultury.....	20
4.1.4 Corporate Culture.....	21
4.1.5 Zabezpečení pozitivního vývoje a usměrňování a změna organizační kultury	22
4.1.6 Jazyk a kultura	23
4.1.7 Prvky organizační kultury.....	24
4.1.8 Rituály.....	24
4.1.9 Normy.....	25
4.1.10 Kultura organizace.....	25
4.1.11 Firemní a podniková kultura jako specifický a motivující individuální systém pro zaměstnance	25
4.1.12 Význam podnikové kultury:.....	26
4.1.13 Firemní kultura versus podnikové klima	26
4.1.14 Podnikové Klima.....	27
5 VÝZNAM PRÁCE A DODRŽOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY	29
5.1 FIREMNÍ IDENTITA A IMAGE	30
5.2 SUBKULTURY	30
6 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU PRACOVNÍKŮ	32
6.1 PSYCHOLOGICKÉ A SOCIÁLNÍ MOTIVAČNÍ ASPEKTY V PŮSOBNÍ NA PRACOVNÍKY	32

6.2	NÁSTROJE VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ MOTIVACE	33
7	STRES, KONFLIKTY A JEJICH VLIV NA PRACOVNÍ VÝKON	36
8	STRESY V MANAŽERSKÉ PRAXI	45
8.1	ÚSPĚŠNOST FIRMY:	46
8.2	UŽITEČNOST.....	46
8.3	EFEKTIVITA.....	47
8.4	STABILITA	47
8.5	DYNAMIKA	47
9	VLIV SÍLY KULTURY NA VÝKONNOST ORGANIZACE.....	48
9.1	SILNÁ KULTURA	48
9.2	SLABÁ FIREMNÍ KULTURA	48
10	PŘÍNOSY PRO JEDNOTLIVCE V ORGANIZACI A JEHO VÝKONNOST	49
10.1	DEMOTIVÁTORY, KTERÉ OMEZUJÍ VÝKON JEDINCŮ	49
10.2	PŘÍČINY DEMOTIVACE.....	49
10.3	DEMOTIVACE VZNIKÁ.	50
11	KODEX CHOVÁNÍ VE ŠKODĚ AUTO A.S.	57
	ZÁVĚR.....	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ GRAFŮ A TABULEK.....	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64
	PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je prozkoumat firemní kulturu – organizační chování a vymezit zkoumaný problém konfliktních situací na pracovišti ve vztahu k výkonu a firemní kultuře. Poskytnout aktuální informace o konfliktech na pracovišti pomocí dotazníku, který se vyhodnotí z aktuálních problémů na pracovišti, a poskytnou vodítka ke komunikaci v těchto otázkách ve vztahu se zaměstnanci. Práce se snaží podívat se na řešení konfliktů. Zaměřuje se na důležitost dodržování firemní kultury a zabezpečování jejího pozitivního vývoje. Vytvořit a udržovat firemní kulturu jako charakter a tvář podniku, který bude mít vliv na efektivnosti firmy. Vliv konfliktů na výkon zaměstnanců, jejich spokojenost, celkovou atmosféru, produktivitu a prosperitu společnosti. Konflikt jako takový brát jako pozitivní nástroj k inovaci a lepším pracovním procesům. Velmi důležitým aspektem ve vedení lidí je firemní kultura a její organizace. Podstatným problémem v organizaci jsou demotivátory a konflikty, které omezují výkon jedinců ve výrobním, prodejním nebo vedoucím úseku. U některých konfliktních situací má jejich vyústění kladný výsledek ve zvýšení produktivity. Ovšem ve většině případů, se demotivátory a konfliktní situace odráží na výkonu zaměstnanců. Je proto nutné pokusit se hledat procesy k řešení těchto situací.

V praxi se dlouhodobě projevuje chování zaměstnanců v nejrůznějších projevech firemního života a stává se činitelem firemní kultury, úrovně podnikatelského ducha firmy a jeho posilování. V dnešní době je stále více a více kladen důraz na efektivitu zaměstnanců a správné využívání jejich znalostí. Není tedy možné, aby zaměstnanci pracovali pod stressy, a jejich pracoviště ovládali psychopatičtí šéfové.

Cílem je zlepšení postavení zaměstnance v podniku a zaměřit se tedy na konfliktní problematiku v organizaci. V současné době si musí každá společnost, pokud chce být úspěšná a konkurenceschopná, být vědoma toho, že lidský kapitál je nejcennějším zdrojem, který má.

1 MANAGEMENT KONFLIKTU

Konflikt a jeho řešení je ve firmách často nevyhnutelný. Organizace fungují na základě vytváření kompromisů. Konflikty v organizaci, ale i mezi jedinci a skupinami, často vznikají při různých změnách, které mohou být považovány jako hrozby, které je třeba vyvrátit, zpochybnit nebo jim bránit. Velmi často u nespokojených zaměstnanců vzniká nespokojenost, až nervozita, tento jev může vést k agresivním reakcím. Ne vždy má konflikt negativní dopad v organizaci, je třeba ho brát jako výsledek pokroku a změn je třeba zmínit, že konflikt mezi jedinci je menší zlo, než konflikt mezi skupinami.¹

Můžeme tedy říci, že konflikt je tehdy, když si jedna strana sporu, existenci konfliktu uvědomuje a to, že její zájmy jsou nebo byly zmařeny. Některé konflikty mohou být zakořeněny hluboko v široké veřejnosti nebo prostředí, kde organizace pracují. Naopak, některé konflikty jsou rychlé, až pomíjivé, týkající se okamžité záležitosti, které se rychle vyřeší.

Konflikt v organizaci je nevyhnutelný díky společnému působení lidí, skupin a jejich zájmů v organizaci. Vzájemné působení je organizační nutností, bez níž nemůže fungovat organizace.²

1.1 Průběhy konfliktů

Řešíme li konflikty mezi jednotlivci, nebo mezi skupinami, vstupuje do nich celá řada různých aspektů, které způsobily jeho vznik, trvání i výsledek. Sociální psychologie popisuje, jak mohou být průběhy konfliktů doprovázeny těmito prvky.

V každém případném konfliktu můžeme nalézt prvky reálné (obsahové, věcné) a emocionální, přičemž ani jedno nelze vyloučit. Iracionální konflikty bývají často podporovány pocity, jako je nejistota, obavy, strach, agresivita či příliš intenzivní prožívání. Konflikty velmi často nabírají na síle a stupňují se tím více, čím větší je délka vztahu zúčastněných stran.

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1407-3

² BROOKS, I., *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

U konfliktních situací velmi často vznikne směr, který budí nechuť a nezájem ho zvládnout nebo naopak řešit. Tento začátek posiluje jeho negativní nebo kladný průběh. Síla, soudružnost skupiny se neodvíjí od nepřítomnosti konfliktů ve skupině, je však pravdou, že se konflikty ve skupinách vyskytují.

Ovšem konflikt s jinou skupinou udržuje většinou vnitřní soudružnost této skupiny, ale stále více se vyskytují menší tolerance vůdčí odchýlkám chování členů od pravidel skupiny.

Konflikty, které se vztahují k hodnotám, jsou hůře řešitelné než konflikty vztahující se ke specifickým problémům, eventuálně k přáním nebo názorům.

Jedním z nejnáročnějších řešení se ukazuje zvládnout konflikty ohrožující sebeúctu.

Konflikty, které se řeší silou nebo tlakem bez určených motivačních sil, se většinou vrátí do jiných podob konfliktů. Konflikty vedené v duchu rivality mají tendenci spouštět procesy jako zkreslené vnímání, haló efekt, tyto procesy napomáhají jen věci zveličovat, prohlubovat.

U konfliktů si musíme uvědomit také rizika, která mohou nastat pro organizace a zaměstnance. Konflikty jako takové jsou odedávna součástí pracovních vztahů, je tedy chybou hledat v nich jen negativní dopad. Velmi často dochází k projasnění vztahů na pracovišti, ujasnění si rolí a vyřikání si určitých pracovních problémů. Konflikt jako takový není negativním způsobem jednání, ale jeho vývoj a stupňující se agrese, nejistota a strach z neznámého může být důvodem nesvárů a stresů.

Chybou je, se soustředit na negativní dopady konfliktů a setrvání v nich to hlavně pro samotného účastníka konfliktů, jemuž mohou působit sociální a psychické potíže, které plynou z prožitého stresu.

Za zmínku stojí i kolektiv, který se stává nakaženou skupinou díky špatným, nefungujícím vztahům, což v zásadě snižuje pracovní výkonnost, pružnost, a spokojenost. Všechny tyto aspekty se v konečném důsledku projeví v konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Při zvážení kladných dopadů konfliktů je zapotřebí zvážit také přínosy jako zdroj změn, zabraňování stagnace, stimuluje zájem, podněcuje k vyřešení problémů, ověřuje a zhodnocuje vztahy, uvolňuje napětí. Z hlediska osobnostního rozvoje ho lze chápat také jako nástroj sebepoznání.

Organizace, které s konflikty umí pracovat a včas je podchycují, využívají tímto konstruktivních a potencionálních výhod mají šanci se díky těmto výhodám posouvat dopředu, dokonce i ve výkonnostních skocích. Je dobré svým zaměstnancům poskytovat podnětné inspirativní prostředí a osobní rozvoj. Všechny tyto aspekty jsou důležitými motivačními faktory pro zaměstnance a prospívají kvalitě vztahu i výkonnosti organizace. Při konfliktech na pracovišti je pro zúčastněné strany, ale i pro ty, kteří mají za úkol jeho dosažení, dobré znát, že konflikt má svou stránku věcnou či obsahovou a prožitkovou. Uspokojivé zvládnutí konfliktu je možné se naučit, až po zvládnutí a porozumění obou stránek jak u sebe tak u protihráčů.

Dobrou znalostí je pokud manažeři a personalisté dokážou rozpoznat své vlastní vzorce chování a to hraním různých her a rolí v nich, jakož i jejich vlastní emoce, které jsou neodmyslitelně s tímto spojeny.

2 KONFLIKTY

Slovo „konflikt“ je latinského původu (conflictus, us, m. – srážka). Znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.

Slovo „konflikt“ existuje v téměř stejné podobě skoro ve všech světových jazycích. Každý řídicí pracovník ve své praxi dříve nebo později musí řešit konfliktní situaci na svém pracovišti. Většinou se jedná o výsledek vysokého pracovního zatížení zaměstnanců a obava o ztrátu pracovního místa. Jejich počet v posledním období rychle narůstá v zahraničí i u nás. Ve vyspělých zemích ES mají s řešením zaměstnaneckých konfliktů značné zkušenosti, které, náš management musí získat.

Konflikt jde popsat jako nedorozumění, neshody, rozpory, sváry, srážky a boje. V podstatě jde o vyjádření současného simultánního nároku dvou na zcela opačných stranách stojících a naprosto rozdílných zájemců o tutéž věc a s tím spojený boj. Je pravdou, že v životě existují konflikty malé, až zanedbatelné, ovšem na druhé straně jsou konflikty opravdu velkých rozměrů. Psychologie se zabývá konflikty jako jevy, něčím co existuje, ovšem etické hodnocení toho co existuje, není věcí psychologie. Je pravdou, že konflikty mohou mít i kladné důsledky. Z ekonomického hlediska, jde ovšem většinou o ohrožení vzájemné spolupráce narušení harmonie a systému, což se často odrazí v ekonomických výsledcích. Konec konců člověk může namítnout: „Rozumní lidé se přece vždycky umí dohodnout.“ Ovšem pravdou je, že se lidé nedohodli ani při žádné válce, krachu firem, státních převratech nebo při dědickém řízení. Měli bychom si uvědomit, že ani odborný psycholog nemůže sám řešit všechny konflikty, které vzniknou, ale může se však pokusit potenciální účastníky konfliktů (což jsme určitě všichni) na jejich řešení alespoň nějakým způsobem připravit.³

2.1 Zvládání konfliktu a jeho řešení

Zatím co organizace došly k závěru, že konflikt je nevyhnutelný, teorie řízení a řídicí pracovníci musejí konflikt na pracovišti vyřešit. Manažeři se zaměřením na organizační strukturu, budou na konflikt pohlížet jako na nepodstatný, jako na výsledek neefektivního řízení, budou se ho snažit vymýtit.

³ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: PORTÁL s.r.o., 2002. ISBN: 80-7178-642-X

Manažeři se zaměřením na všeobecný systém organizace se pravděpodobně budou snažit pochopit podstatu příčiny konfliktu a konflikt vyřešit

Velmi častým přístupem pro moderní manažery, je podporování konfliktu a jeho řešení jako nového systému pro změny. Některé organizační skupiny dlouhodobě nereagují na potřebu změny a nepřizpůsobují se trhu je tedy potřeba konflikt vyvolat a tím se pokusit o radikální změnu. V systému jako tento je potřeba vytvářet sebekritický a upřímný – reálný náhled. Je třeba si uvědomit, že skupiny, jednotlivci, či organizace musí reagovat na změnu, konat odlišně, snažit se respektovat změnu a být tvořivý, nelze říci, že vysoká, či nízká míra konfliktů je správná, vhodná úroveň konfliktů je zřejmě ta střední, protože ta může zajistit novátorská a sebekritické postoje, které jsou těmi správnými v organizaci.⁴

2.2 Řešení konfliktů

Každý jedinec je během své životní dráhy, přinucen udělat mnoho kompromisů, mnoho důležitých rozhodnutí na každodenní úrovni, které mohou vyvolat a vyvolávají konfliktní situace. Člověk se tedy musí, naučil přizpůsobovat, jak šťastným tak také i nešťastným lidským osudům, které na něj působí jak z vnitřního prostředí, tak i z vnějšího prostředí.

Techniky při řešení konfliktů, předpokládají:

- Před začátkem věcného řešení konfliktu, je dobré se zbavit všech emocí, jasně je pojmenovávat a ventilovat.
- Je nutné zaměřit se na zájmy nikoli na pozice moci, moc velmi často zatemňuje, o co skutečně jde.
- Dále je nutné vytvářet alternativy a varianty postupů a řešení
- Vyžadovat, aby se výsledek co nejvíce podobal zásadám optimálního řešení konfliktu.
- V manažerské pozici je nutné řádně a aktivně vyslechnout obě strany
- Ukázat pochopení pro věc, ale zároveň řádně identifikovat problém - jeho podstatu a také neopomenout pocity účastníků, čímž lze zklidnit emoce. Déle se snažit získat co největší prostor pro věcné zvládnutí problému.

⁴ BROOKS, I., *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-763-9; KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: PORTÁL s.r.o., 2002. ISBN: 80-7178-642-X

- Velmi nutné je najít bod, kde se obě zúčastněné strany shodnout, i kdyby to bylo jen holé definování podstaty konfliktu.
- Dobrým vyjednávacím stanoviskem je stavět na dohodě dosažené v detailech.
- V žádném případě nedovolit, hrubé chování nebo dokonce výpady proti sobě, ukázat, že toto chování ruší v soustředění na vyřešení problému.
- Dobře odhadnout co je nutné řešit nyní a co později. Postupovat od malých dohod k velkým.
- Nabízet a vyžadovat od účastníků varianty řešení.
- Jasně a stručně vše dohodnuté zopakovat na konci stanovit výslednou dohodu, určit práva a povinnosti obou stran. Případný časový harmonogram plnění.
- Vyžadovat a jasně prokázat od obou stran porozumění problému.
- Jasně vymezit v čem má ten, či onen, účastník pravdu. Zformulovat v čem pravdu nemá a jasně vysvětlit jak se situace jeví z pohledu vedoucího.
- Nikdy nenapadat osobu podřízeného.
- Nikdy nic nezevšedňovat hovořit konkrétně k věci, vždy chválit a oceňovat
- Nevracet se k minulosti vždy řešit aktuální problém
- U podřízených navrhnout více variant a ponechat na nich jejich rozhodnutí, aby si vybrali to nejlepší pro ně.
- Kontrolovat to co bylo dohodnuto v časovém diagramu.
- Správně vyřešený konflikt přináší zisky všem účastníkům, je realistický a uskutečnitelný, jeho řešení, je přípustné pro obě strany, ne však ideální.
- Úspěšné řešení konfliktů, vyžaduje určitou dávku odhodlání, síly a sociálních znalostí.

Ovšem přínosem může být, získání nových sociálních dovedností, osobní uspokojení ze zvládnutí situace – nové výzvy. Z hlediska klimatu na pracovišti, určité projasnění vztahů a atmosféry. Lepší vztahy v komunikaci určité pomohou lepší podmínky pro výkonnost organizace.

Pracujeme-li s lidmi, dříve nebo později můžeme s konfliktem počítat. Proces konfliktů je jedním ze základních předpokladů lidského soužití. Ovšem faktor nalezení porozumění ve společenství lidí je jedno ze základních pravidel soužití celé lidské

společnosti. Co člověk to jedinec a co jedinec to vlastní názor a pohled na pravdu velmi často je jejich pohled ovlivněn jejich city, znalostmi, ale hlavně svými cíly.

Jeden z důležitých faktorů je smysl pro to, co je dobré – etické a morální. V naší společnosti je zapotřebí velmi častých dobrých skutků, věrnost, stálost a porozumění a obětavost. Ve vyspělé lidské společnosti by lidé měli mít nějakou vizi a plné morální uvědomění.

V oblasti řešení konfliktních situací ve firmách je manažer prakticky vystaven dennímu styku s těmito problémy. Pro jeho schopnost vést pracovníky je dobré umět a mít tu schopnost reagovat vždy duchapřítomně a s bystrou a čistou hlavou. Tato dovednost se jeví jako jedna z nejužitečnějších. Dobře používat a pracovat s otázkami, používat ty správné. Umět komunikovat, pomáhá řešit různé konflikty a zvládnout celou řadu situací, které nastanou během komunikace se zaměstnavatelem nebo zaměstnancem. Umění komunikovat s protistranou v oblasti řešení nějakého konfliktu, ať již je to nadřízený, nebo podřízený anebo obtížný klient, zajiště pomáhá k uvolnění atmosféry. Staneme-li se obětí nějaké pracovní křivdy, je potřeba se efektivně bránit. Je skutečností, že pracovníci by se měli naučit konfliktním situacím vyhýbat. Na každém pracovním vztahu mezi zaměstnanci by se mělo pracovat. To by mohlo pomoci konfliktům předcházet a upozorňovat tím na chyby v řídicích procesech, je tedy potřeba nacházet řešení z komunikačních krizí. Tyto výsledky by poté mohly být použity jako podklad pro tvorbu nových firemních strategií.⁵

2.2.1 Rozdělení základních druhů konfliktů

V odborných kruzích se ustálilo rozdělení konfliktů jednak podle rozsahu počtu osob, kterých se konflikt týká, jednak podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí.

Podle počtu zúčastněných osob je konflikt možné rozdělit do čtyř tříd:

intrapersonální konflikty - vnitřní, osobní, individuální konflikty určité osoby jako jedince;

interpersonální konflikty - konflikty mezi dvěma lidmi;

skupinové konflikty – konflikty, které existují uvnitř dané skupiny lidí;

meziskupinové konflikty – konflikty mezi dvěma skupinami lidí.

⁵ EBERHARD, G. F. *Konflikty v práci*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0533-8

Poslední dvě skupiny konfliktů se někdy dělí ještě podle toho, jde-li o malé, nebo velké skupiny lidí.

Dělení konfliktů podle jejich psychologické charakteristiky. Z psychologického hlediska je možné u konfliktů pozorovat různé aspekty. Do popředí může vystupovat např. kognitivní aspekt (hlediska poznávání) nebo hlediska zájmů (motivační aspekt) atp.

Rozdělení konfliktů podle extrémní té či oné psychologické charakteristiky:

2.2.1.1 Konflikty představ

můžeme hovořit o prvcích našeho poznání, počitků, vjemů a představ. Představy jsou základním materiálem našeho uvažování. Jsou i v pozadí zájmů logického myšlení. Mají důležitou roli v sociální komunikaci.

2.2.1.2 Konflikty názorů

Názor se liší od představy s tím, že spojíme svou představu s hodnotícím soudem.

2.2.1.3 Konflikty postojů

Svět kolem nás se liší, události kolem nás vnímáme a tyto události na nás působí, je nám to příjemné či nepříjemné. Postoj, je názor zabarvený právě tímto osobním citovým vztahem.

2.2.1.4 Konflikty zájmů

Nejzákladnějším příkladem zájmů je souboj, zde jde o střetnutí buď já nebo ty.

Střetávání interpersonálních zájmů tvoří nejzávažnější skupinu mezilidských konfliktů.

Dva chtějí totéž, ale jen jeden to může dostat.

Toto rozdělení nám pomáhá orientovat se v nepřehledném množství různých druhů konfliktů. Může nám pomoci domluvit se. A o to jde.

V podstatě platí, že čím včasější rozpoznání, tím snadnější řešení.⁶

⁶ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: PORTÁL s.r.o., 2002. ISBN: 80-7178-642-X

3 MOBBING

Slovo mobbing je v současnosti problém, který zajisté zasahuje mnoho lidí v dnešním světě businessu. Velkou měrou se na tom podílí každodenní, ale i psychický teror na pracovišti, šikanování mezi kolegy, systematické provádění zlomyslností, pomocí kterých nadřízení atakují na své podřízené nebo i naopak. Konflikty (šarvátky) s úředníky, jsou známé již mnoho let. Než se u nás začal používat pojem mobbing uběhlo několik let. Tímto konfliktem bylo zasaženo a postihnuto velké množství lidí, kteří byli svědky mobbingu dávno předtím, cílevědomé šikanování je zlomilo, a raději onemocněli, aniž by otevřeně vypověděli o svém problému, ať to bylo z hanby či strachu, že svoji situaci ještě více zhorší. V této době se konečně mlčení prolomilo a o zakázaném tématu se začíná hovořit. Že bychom i u nás měli problému mobbingu přikládat větší váhu je více méně jasné. Neboť všechno nasvědčuje tomu, že systematické válčení na pracovišti se za poslední roky rozpíná a nabírá obrátky. V dnešní době snad každý jedinec může jakkoliv přispět k tomu, aby ochránil sebe i ostatní, anebo alespoň zahájil účinnou obranu. Podle odborníků je v současnosti více než jeden milión postižených vystaven útokům svých kolegů, nadřízených či spolupracovníků. Tyto závěry jsou opravdu alarmující, a je jisté, že za těmito čísly jsou opravdu bolestivé životní etapy mnoha lidí. Je tedy stoprocentní pravdou, že mobbing může postihnout naprosto každého. Musíme zde zmínit i sexuální obtěžování v práci, chování, které je povyšující nad ostatní, ať je to u mužů či žen. Tyto skutečnosti patří k psychickému teroru toho nejhoršího druhu. Každý krok, který podnikneme proti psychickému teroru na pracovišti, pomůže postiženým, ale i kolektivu a přispěje k tomu, že se slovo mobbing postupně přestane užívat ve smyslu od hrůzy nahánějícího významu.

Psychický teror na pracovišti může postihnout každého. Tvrzení, že intrikám jsou vystaveni především méně pracovití kolegové a extrémně dobří pracovníci, zde nemůže fungovat. Mobbing postihuje naprosto normální lidi, jak ženy, tak i muže. Pracovníci, kteří jsou v nebezpečí, jsou tací, kteří mají odlišné pracovní chování a názory. Velmi častým názorem je, že prevence je lepší než léčba, právě v prevenci spočívá největší naděje na utlumení teroru ve firmě a zastavení provozování mobbingu. Tato skutečnost, je ve větší míře problémem managementu a specialistů, protože každý mobbing - šikana je vždy velmi ztrátovým pro, každý podnik.

Ve vyspělých organizacích, je vždy dobré, problémům předcházet a provádět různá jednání, schůzky na téma mobbing na pracovišti, provádět kontroly, dotazníkové akce, třeba i anonymně přes internet.

A v neposlední řadě také, pořádat školení a semináře s tématem mobbing a řešení konfliktů na pracovišti.

3.1 Bossing

Bossing můžeme nazvat jako zdraví poškozující vedení.

Důvody bossingu jsou velmi často žárlivost a obavy z úspěšného pracovníka, který by mohl být lepší než vedoucí sám. Dalším jasným ukazatelem je povyšování a dokazování si osobní převahy, nebo, až aversivní vůči pracovníkovi. Jedny ze základních důvodů patří žárlivost na schopného pracovníka a obava o svoji pozici. Tyto nedostatky na charakteru vedoucího v oblasti, která je pro jeho práci nejdůležitější - komunikaci a vztazích s lidmi, jsou nedůstojnou vizitkou jeho osoby. Proto je také zřejmé, že šikanující šéf nebude svoje metody používat příliš veřejně.

Tito lidé velmi často rádi sáhnou po zmíněném mobbingu, tedy zapojí do útoku proti oběti její kolegy. Sám vedoucí se potom může tvářit jako nestranný pozorovatel.

Důsledky tohoto jednání, poruch vedoucího pracovníka a poruch vzájemných vztahů může být prakticky cokoli. V osobní rovině vedoucí může mít výhrady v podstatě k mnoha vlastnostem pracovníka. Mohou to být obyčejné věci jako jeho morální postoje, šťastné vztahy, vzdělání, jeho zevnějšek, způsob vyjadřování, úspěšnější komunikace s ostatními.

Ovšem tím nejzávažnějším a také velmi častým důvodem, který vede nadřazené k psychickému teroru, je jejich vlastní strach v nejrůznějších podobách. Může to být strach z izolovanosti, z pasivního odmítání týmem nebo určitými pracovníky, strach z převahy některého z podřízených. Jedna z největších obav ovšem bývá to, že si vedoucí klade otázku, co si o něm vlastně jeho podřízení myslí a jaký mají ve skutečnosti názor. V praxi lze vyvodit důsledky, že hlavním motivem mobbujícího, ať už je to náš nadřízený nebo spolupracovník, jsou jeho vlastní nedostatky- komplexy. Díky bossingu nebo podporou a zinscenováním hromadného lobbingu se snaží léčit se své komplexy.⁷

⁷ KRATZ, J. H. Mobbing Jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Management Press 2005, ISBN: 80-7261-127-5

4 KULTURA

Kultura pochází z latinského slova „colo“ (colere, colui, coltum), což znamená pěstovat a zemědělsky obývat. V latinských textech ji můžeme nalézt ve spojení cultura vini, význam je tedy to o co je třeba se starat, rozvíjet, udržovat a co bez lidské práce nevyroste a neudrží se. Od pradávna lidé svou činností vytváří výrobky, které dostali určitou hmotnou, ale také duševní hodnotu a tyto hodnoty jsou předávány z generace na generaci. Kultura se tak nachází a vyvíjí „mezi lidmi“ a je neustálým předmětem zájmu.

Kulturní znalosti jedinců nejsou stejné. Rozdíly, vycházející pravděpodobně z jiného zázemí, výchovných a společenských kontextů, které vedou ke kulturním odchylkám. Proto existují rozdíly uvnitř kultury nebo dokonce i uvnitř subkulturní skupiny. Většina kultur je k těmto rozdílům tolerantní, prakticky mohou poskytovat mechanismus pro kulturní změnu a dynamičnost. Národní a subkultury založené na socioekonomických třídách, etnické nebo náboženské pozadí nebo povolání, podněcují debaty, které mohou poskytnout příležitost pro studium i změnu.

Ačkoli je kultura vytvářena a předávána ve společenském kontextu, jako např. v organizaci, je dynamická a stále se vyvíjí.⁸

4.1 Firemní Kultura

Firemní kultura představuje soustavu, neformálních pravidel, postojů, domněnek, které nikde nebyly nikdy výslovně zformulovány, ale představuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce v organizaci, kde se věří, že tyto postoje jsou důležité. Působení lidí se společným přesvědčením o určitém systému v organizaci a vykonávání určitých procesů se výrazně ovlivňuje vykonávání práce.⁹

4.1.1 Podniková kultura

Podniková kultura ovlivňuje všechna důležitá rozhodnutí a procesy společnosti. Není důležité jaká typologie firemní kultury v každé organizaci je, ale její vlastní působení na společnost. Oblasti, na které má firemní kultura vliv, je struktura a činnosti v podniku,

⁸ BROOKS, I., *Firemní Kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

stupeň identifikace pracovníků s podnikem, přístup ke změnám, dále výkon a produktivitu společnosti. Další činností je řízení pracovních procesů a hlavně angažovanost pracovníků, protože bez této podmínky nemůže firemní kultura správně fungovat.

Podniková kultura by měla pomáhat usměrňovat postoje, chování pracovníků a jejich jednání. Pomocí určitých rituálů a symbolů. (znaky, etických kodexů, loga, oblečení).

Díky těmto postojům si firma tvoří vlastní nezaměnitelný image ve společnosti. Ovšem i společnost si rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnoty a systémy, které jsou pevnými organizačními vodítky v různých jednáních a problémových rozhodnutích, tvoří celkovou identitu společnosti. Firemní kultura vyjadřuje charakter, duch podniku, vnitřní normy, které ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru podniku. Podnikové klima však hlavně odráží pracovní prostředí a platové poměry. Firemní klima odráží hlavně procesy adaptace a uspokojení s podnikovým prostředím. Podniková kultura se vyskytuje v myšlenkových dějích a určuje jejich myšlení, důležitými faktory jsou citění a chování v podniku. Za dřívějších časů podnikovou kulturu určovali silné podnikatelské osobnosti jako Baťa, Siemens, Ford, Bosh a jiné, zato dnes formulují FK pouze určití anonymní jedinci, kteří přechází od jedné společnosti k druhé. Tímto se často firemní kultury v jednotlivých odvětvích stávají často stejné.¹⁰

4.1.2 Firemní Identita

Pojem firemní identita označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Tento proces řízení vychází shora dolů, je dlouhodobý a realizovatelný jen v jednotlivých fázích. Hlavním je správné definování podnikatelské strategie.

4.1.3 Historie firemní kultury

První zprávy o kultuře organizací – firemní kultuře se v literatuře objevují od 60 let i dříve, vlastně počátky můžeme hledat již ve škole lidských vztahů a to ve 30 létech minulého století. Do popředí zájmů se dostala hlavně, až kolem sedmdesátých let, ale hlavním předmětem zájmů bylo období kolem let osmdesátých.

¹⁰ ŠIGUT, Z. *Firemní Kultura a lidské zdroje* Praha: ASPI, 2004. ISBN 80 – 7357-046-7

Velmi důležitým zlomem se stal tak zvaný ekonomický zázrak, který přišel z Japonska. Tento fenomén znamenal pro průmysl ve Spojených státech amerických velkou výzvu a zaznamenal velký zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení. Tyto nové směry práce a myšlení přinesly nové faktory v chování a myšlení managementu a řízení a úspěchu organizace. Daleko více se začalo dbát na kvalitu řízení lidských zdrojů a jasnější firemní kulturu.¹¹

4.1.4 Corporate Culture

Firemní kulturu ukazuje určitý image firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy.

Dá se tedy říci, že je to vlastně to, jak se věci dělají a jakým způsobem se cíle a činnosti uskutečňují, realizují a jak jsou obecné názory, postoje a hodnoty, které existují ve firmě vykonávány v rozhodování a řešení problému.

Správná kultura ve firmě dále ovlivňuje jak krátkodobé tak dlouhodobé cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti.

Ovšem jiný pohled na firemní kulturu mají autoři Williams, Dobson a Walters.¹²

Firemní kultura, která je správně nastolená a dodržovaná vytváří lepší rámec a vidění firmy zvenčí pomáhá vytvářet pocit sounáležitosti, usměrňuje jednání a vyžaduje správné chování, motivuje a zahrnuje v sobě i potenciál vývoje organizace a ovlivňuje chování lidí na pracovišti, předchází stresu a konfliktům. Zaměstnanci používají kulturu jako etické vodítko jako mravní kodex, nepsaný zákon organizace.

Neměli bychom firemní kulturu brát, jen jako sjednocující systém jedné vize a pohledu, ale měli bychom brát v potaz jakékoli reakce na tyto představy.

Je pravdou, že poté všichni pracovníci organizace některé představy sdílí a jiné musí dodržovat.

Respektování představ se projeví tím, že zaměstnanci na nich lpí, jelikož je považují za správné. V praxi se ukáže za potřebné hlavně to, že pracovníci jsou nuceni tyto vize, i ty které nepovažují za úplně nejlepší, uznávat a to pod vnějším tlakem skupiny.

¹¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2

¹² LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0

Firemní kultura má velký vliv na organizaci tým, že vytváří prostředí, které vede k lepšímu výkonu. Správně fungující firemní kultura motivuje k vyšším výkonům, zmírňuje konflikty na pracovišti v rámci organizace, usnadňuje komunikaci, koordinaci a kontrolu, dále podporuje pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí spjatí s firmou a cítí se zodpovědní za své pracovní výsledky. Tím, že udrží a získá talentované lidi, tím udrží konkurenční výhodu.¹³

Někteří odborníci zavádějí pojem marketingová kultura, postihující orientaci firem na zákazníka, na efektivní řešení a uspokojování jeho potřeb. Jedním z nejlepších příkladů je práce personálního útvaru, který vlastně je útvarem servisním a poskytuje dalším útvarům pomoc při sestavování náborových smluv, propouštění, koučování, mentoringu, vzdělávání a jejich péči.

V současné době je podniková kultura vnímána jako samostatný kulturní systém z hlediska hospodářského komerčního využití. Firemní kultura je důležitá z hlediska ekonomiky podniku, mikroekonomie je firemní kultura důležitá součástí konkurenční schopnosti podniku jakou součástí jeho komparativních výhod. Z pohledu andragogiky lze firemní kulturu chápat jako určitý vztahový systém v podniku, ovlivňující způsoby, jimiž podnik řeší své problémy. Vzdělávání zaměstnanců v tomto směru je velmi důležité.¹⁴

4.1.5 Zabezpečení pozitivního vývoje a usměrňování a změna organizační kultury

Tímto úkolem, usměrňování, formování a změnou by se měl zabývat spíše top management firmy. Některé názory tvrdí, že organizační kulturu nelze svévolně měnit.

Odborníci se domnívají, že čas potřebný ke změně podnikové kultury může být i rok.

Při změně nových inovací a strategiích podniku s ohledem na organizační a adaptační procesy v organizaci, které utvářejí novou firemní kulturu, musí společnost projít mnoha fázemi, které nakonec mají přispět k znovuzrození prosperity společnosti.

- Fáze 1 - Je to fáze dosavadní kdy vzdory jednání a interpretace skutečnosti vedou podnik do krize.

¹³ PFEIFER L., UMLAUFOVA, M. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X

¹⁴ ŠIGUT, Z. *Firemní Kultura a lidské zdroje* Praha: ASPI, 2004. ISBN 80 – 7357-046-7

- Fáze 2 - Fáze znejistění, symboly a rituály ztrácejí na věrohodnosti a jsou kritizovány.
- Fáze 3 - vytvoří se stínová kultura nebo nové vedení zkouší vybudovat nové vzory a modely tj. nový systém podnikové kultury.
- Fáze 4 - Stará a nová kultura jsou v konfliktu: mocenský boj, protože nová kultura vždy vede k přerozdělení moci, výhod a zdrojů.
- Fáze 5 - podaří li se novou orientací, novými hodnotami zvládnout krizi, je akceptována, je li vítězství připsáno ve prospěch nových hodnot, je nová kultura přijata.
- Fáze 6 - Nová kultura se rozvíjí, vznikají nové reprezentace, nové symboly rituály.

Každá změna firemní kultury z jakýchkoliv důsledků, může být úspěšná jen po určitý čas, než se opět objeví nové podmínky pro změnu firemní kultury. Firemní kultura by měla být sladěna se všemi kroky konanými ve vnitř organizace pro posílení výkonnosti společnosti.

4.1.6 Jazyk a kultura

Jazyk je jedním z nejdůležitějšího symbolu komunikace v organizaci. Tímto nástrojem zaměstnanci společnosti komunikují a tím si předávají normy a hodnoty ve firmě. Pomocí vyprávění si udržují své zážitky a historky. Díky předávané mluvené formě jazyka si organizace může zahrnovat slangová vyjádření a slangová slovní spojení. Tyto vyjádření mohou označovat určité činnosti nebo postoje pro členy organizace. Tento slangový výraz je používán (např. při pojmenování pro specifický druh zboží, typ rozmluvy s klientem). Znalost tohoto jazyka a vzájemné oceňování jeho používání dává příslušníkům dané firemní kultury pocit domova.¹⁵

Důležité milníky ve vývoji organizace jsou velmi často zachyceni a předávány právě díky jazyku. Historky a mýty jsou důležitými prvky organizační kultury a díky nim jsou identifikovány hodnoty a normy. Tyto prvky, které členové organizace zastávají, velmi

¹⁵ TURECKIOVA, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 8024704056

často odvozují systém odměn a sankcí za dodržování či nedodržování těchto hodnot a norem.¹⁶

4.1.7 Prvky organizační kultury

Lidé velmi často považují za zcela samozřejmé a nezpochybnitelné, že jejich zařazené představy pro to či ono, jsou správné o fungování reality, Ovšem ty fungují zcela automaticky a je tedy velmi těžké je identifikovat“

K prvkům takové to organizační kultury můžeme zařadit zvyky, rituály a ceremoniály. Tyto vzorce, které jsou v organizaci udržovány a předávány, můžeme nazvat jako již sednuté vzorce pro chování v organizaci.

Důležitou složkou těchto prvků, je v tom, že zajišťují předvídatelnost sociálního prostředí organizace a snižují nejistotu členů organizace, kterým tak dávají návody, jak se zachovat v různých situacích. Mezi zvyky jsou řazeny oslavy narozenin, vánoční či rozlučkové večírky.¹⁷

4.1.8 Rituály

Rituály, se dějí ve stejném čase a stejným způsobem, mají formálnější charakter. Pokaždé sdílí informaci o struktuře v organizaci.

Rituály se rozdělují na tři odvětví a to informační, společensko-rozvojové a motivační.

Rituálem informačním rozumíme, adaptaci nového zaměstnance, na pracovišti, jak získává informace o organizaci.

Společensko-rozvojové rituály jsou zaměřeny na zábavu a komunikaci a to nejen uvnitř organizace, ale jsou propojeny s vnějším prostředím. Motivační rituály mají za úkol zvyšovat spokojenost členů v organizaci. Ceremoniály typu slavnostních událostí, ztotožňují a upevňují jedince s organizací. Pomáhají k vytvoření a posílení osobní pýchy a hrdosti členů k příslušné organizační kultuře.¹⁸

¹⁶ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2

¹⁷ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2

¹⁸ TURECKIOVA, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 8024704056

4.1.9 Normy

Normy jsou udržovaná, ale nepsaná pravidla chování. Normy ve skupinách velmi často vytvářejí všední způsoby chování. Aktivita a pracovní činnosti, které se odehrávají rutině všedním způsobem. V praxi toto myšlení vnímáme ve skupinách, kde se činnosti a věci dějí prakticky bez komunikace. Zvyky a rituály se vyvíjí, ale většinou jsou v předepsané ve formě pravidel. Normy mohou zastat negativní, ale i pozitivní roly. Jestliže pracovník poruší určité skupinové normy, je dost možná hrozba, nebo dokonce i společenská izolace, která nepřispívá harmonii ve skupině. U vyčnívajících jedinců, dokonce hrozí vyloučení ze skupiny.¹⁹

4.1.10 Kultura organizace

Kultura organizace se týká řady abstraktních výrazů, jako jsou hodnoty a normy, které existují v organizaci, jako celku nebo v nějaké jeho části.

V odborné literatuře existuje několik definic kultury, protože jednotlivé organizace se od sebe navzájem liší a tyto odlišnosti se promítají do všech jejích činností. Každá organizace se snaží sdílet určité společné vědomí, které do jisté míry determinuje způsoby myšlení, chování a jednání jejích členů a které ji činí jedinečnou. Tuto sounáležitost můžeme tedy pokládat za určitou firemní kulturu.

4.1.11 Firemní a podniková kultura jako specifický a motivující individuální systém pro zaměstnance

Firemní nebo také podniková kultura je tedy specifickým a individuálním systémem. Je to velmi celistvý a organizačně provázaný celek. Bezpochyby tento systém je velmi podstatný pro fungování celé organizace. Prolíná a zasahuje do všech činností ve firmě, hlavním smyslem pro správný chod a udržení FK je zvyšování efektivity a vytvářet prostředí, které jí umožňuje úspěšně realizovat cíle organizace.

Cíle firmy v dnešní době turbulentního businessu se nedají pevně určit. Společnosti každý den procházejí neustálým procesem změny, a díky tomu jsou neustále nuceni přehodnocovat své cíle. Je nutné držet se strategie orientované na budoucnost a zejména pak určovat směr aktuální cesty. Je stále nutné flexibilně určovat způsoby, jak cílů dosáhnout.

¹⁹ BROOKS, I., *Firemní Kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

I při důkladném naplánování a soustavném uskutečňování strategických záměrů je stěžejním předpokladem podpora ze strany nejcennějšího zdroje firmy a to jejich zaměstnanců. V moderním řízení podniků se stále více prosazuje snaha o skloubení strategie organizace s potřebami a cíli jednotlivých zaměstnanců. Jestliže chceme toto úsilí účinně, uplatňovat je potřeba podpořit jej určitými etickými hodnotami a normami. Velmi nutné jsou i reálné představy společnosti, tedy tím, co je nazýváno firemní kulturou. V současné době je souvislost mezi strategií firmy a její kulturou prokázána.

Firemní kultura, je velmi důležitým prvkem, který se podílí velkou měrou na efektivní naplnění plánů a také dalšího fungování podniku. Neefektivní fungování organizace se projeví, vyskytne-li se v organizaci špatná spolupráce mezi organizací a kulturou. Jde o předem vyznávané a zaznamenané hodnoty ve firmě, podle, kterých by se zaměstnanci měli chovat.²⁰

4.1.12 Význam podnikové kultury:

Význam podnikové kultury stále roste, protože každá firma, chce-li být úspěšná, si uvědomuje, že získat a udržet motivovaného a kvalifikovaného zaměstnance je stále těžší. V dnešní době se začíná být nedostatek kvalitních pracovníků a společností musejí vydávat nemalé prostředky na jejich získání. Je velmi důležité nabídnout zaměstnanci něco více než je jen stálý plat. Je třeba vytvořit ve společnosti určitý systém hodnot, mají pocit, že jsou součástí této firmy a že jejich práce je smysluplná a přispívá tak ke stabilitě firmy, která se snaží a chce v dnešní době uspět.²¹

V organizaci správná firemní kultura působí jako lepidlo společnosti a dodává pocit všem zúčastněným zaměstnancům „My jsme toto organizace“ např. „ŠKODA JSME MY“

4.1.13 Firemní kultura versus podnikové klima

Rozdíl mezi firemní kulturou a podnikovým klimatem

²⁰ VYSEKALOVA, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5

²¹ BROOKS, I., *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

4.1.14 Podnikové Klima

Podnikové klima (atmosféra organizace) je spíše jak, lidé vědomě vnímají firemní kulturu, prvky, znaky které si uvědomují.

System organizace se vysvětluje jako trvalý postoj k určitému vnímání, každého člena.

Kdežto kultura organizace má stabilnější déle trvalejší odolnost vůdčí ostatním vlivům ve firemní kultuře, kterou představují hodnoty, přesvědčení a nejasné domněnky významných členů organizace. V současné době není uvedena přesná jednotná definice ale, mnoho autorů se shoduje na těchto, což jsou, hodnoty, normy a artefakty.

4.1.14.1 Hodnoty

Můžeme říci, že čím lépe jsou hodnoty ve firmě zakořeněny, čím více jsou uznávány, tím větší mají vliv na chování lidí v teamech. Musejí být posilovány chováním managementu. Je potřeba si uvědomit, že hodnoty, které jsou idealistické, nebo přímo nedodržované managementem mají nulový efekt.²²

4.1.14.2 Normy

Určitým neformálním návodem jak se chovat na pracovišti mezi kolegy mohou být normy. Mohou se používat jako nepsaná pravidla chování, nebo určitá "pravidla hry". Normy určují zaměstnancům, jak by se měli chovat. Předpokladem norem je, jejich uplatnění v informování zaměstnanců jak se budou chovat, co budou dělat, říkat a v co budou ve firmě věřit. Velmi často se předávají ústní formou nebo chováním.

4.1.14.3 Artefakty

Je pravdou, že základní prvky a to hodnoty, normy a postoje jsou neviditelné, a nemůžeme je nikterak pojmenovat a zjistit tím reálnou skutečnost věci. Kdežto, lidsky vytvořené artefakty hmatatelné jsou.

Artefakty jsou, fyzicky uchopitelné symboly, znaky firemní kultury. Mezi artefakty můžeme zařadit například architekturu budov, oslovení při poradách, oslovení v telefonech, nakoupený materiál, vybavení firmy, podnikové noviny, systém odměňování zaměstnanců, způsob přijímání návštěv, označování místností, způsob

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1407-3

oslovování, apod. Obecně můžeme artefakty členit na artefakty materiální a nemateriální povahy.²³

²³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1407-3

5 VÝZNAM PRÁCE A DODRŽOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY

Podle výzkumu britského Institute of Personnel and Development, zaměřený na motivaci a psychologickou smlouvu získal od lidí následující odpovědi.

Práce zůstává v životě většiny lidí v centru pozornosti a je předmětem nejvyššího zájmu. V případě výhry v loterii by 39 % respondentů, práci opustilo, ale většina by v ní zůstala. Co vlastně v práci zaměstnanci hledají, uvedli: 70 % plat, 62 % chtělo zajímavou a rozmanitou práci a jen 22 % hledalo jistotu v práci. 35 % tvrdilo, že pracují tak pilně, že by nemohli pracovat pilněji a dalších 34 % uvedlo, že pracují velmi pilně. Silná firemní kultura je obecně chápána jako kultura, která vyniká svoji vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů hodnot a norem. Pro výkonnost organizace má silná kultura své výhody, ale i nevýhody.²⁴

Kladnými prvky silné firemní kultury spočívají v souladu a sdílení stejného myšlení zaměstnance s organizací. Tento přístup usnadňuje komunikaci a redukuje stresy a konflikty uvnitř organizace. Kladným důsledkem je rychlejší rozhodování ve firmě a také urychlení realizace přijatých rozhodnutí lepší reakce na potřeby organizace. Pevná kultura ve firmě usměrňuje chování pracovníku, určuje jasné rámce. Pracovníci sdílejí firemní hodnoty a normy. Společně uznávané a respektované hodnoty směřují stejným směrem a díky existenci sociálních norem dodržují určité způsoby chování. Sdílením těchto hodnot a postihem ve formě psychických postihů, se v případném nedodržení těchto hodnot, nastavuje neformální způsob kontroly, což zpravidla nevyžaduje přísnou kontrolu ani žádný systém, tyto prvky mohou eliminovat motivaci a inovační přístupy. Silnou kulturou se zlepšuje motivace pracovníku, jejich přístup k práci a omezují se tak stresové faktory na pracovišti. Zaměstnanci dostávají větší sounáležitost s organizací, jsou k ní více loajální a mají pozitivní postup ke spolupráci s managementem v motivaci, ale i v demotivaci, kde jsou otevřenější k diskuzím ohledně zlepšení procesů na pracovišti, nebo různým demotivátorům.

U podpory firemní kultury je příkládán velký důraz k motivaci hrdinům jako jednomu z artefaktu nemateriální povahy. Jde hlavně o reálné (úspěšné pracovníky)“hrdinové“ tito pracovníci jsou pro organizaci ztělesněním jejich hodnot, jejího myšlení, vlastního

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1407-3

modelu a měli by být pro pracovníky určitou vizí, vodítkem k dosažení jejich vlastních cílů k potřebám organizace. Jsou vodítkem pro ostatní okolí, o možnosti reálného dosažení úspěchu, přes firemní model. Posilují firemní identitu a výjimečnost v jejím obchodním modelu.²⁵

5.1 Firemní identita a image

Společný firemní image, bundy, trika, kosými, jednotný vizuální styl, dopisní papíry, loga, vizitky, obálky atd. Velmi často zaměňovaný pojem CI vizuální identita – jednotný vizuální styl (corporate identity) s pojmem corporate design, který je jen jednou z jeho částí. Firemní identita zahrnuje také historii firmy, filozofii i vizi, významné osobnosti patřící k firmě i její velké etické hodnoty. Tato kultura je definována mnoha definicemi, ovšem podstatné je jak lidé firmu komplexnost a ucelenost vnímají. Je třeba si uvědomit, že je tvořena celou řadou nástrojů, které tuto komplexnost vytvářejí.²⁶

5.2 Subkultury

Velmi častým jevem u firemní kultury jsou také subkultury. Mohou mít pozitivní, ale i negativní dopad.

Je to stav kdy jednotlivci, nebo skupiny sdílejí odlišné společné představy. Spolu s hlavní kulturou tak existuje v organizaci tzv. subkultura.

Subkultury vznikají častěji ve firmách, které jsou více komplikované a mají složitější organizační strukturu hierarchie.

Vytvoření určité subkultury na pracovišti, může samozřejmě značně omezovat vývoj a dodržování správné firemní kultury. Čímž vznikají různá nedorozumění ve vedení lidí v organizaci, pracovníci ztrácejí přehled co je správné co nikoliv, a to hlavně ti nově příchozí. Nemají kde nalézt tu správnou firemní kulturu a nemohou se opřít o správný systém, kde by jim byl oporou etický kodex, nebo příručka zaměstnance pro to, či ono pracoviště. Díky těmto vlivům subkultur, můžeme zaznamenat určité stresové faktory, které mohou vyústit v konflikty.

Jejími pozitivními klady může být fakt, že předchází slepému přejímání určitých stanovených kritérií, což bezesporu pomáhá k udržení základních sociálních postojů.

²⁵ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2

²⁶ VYSEKALOVA, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5

Je tedy faktem, že za určitých předpokladů, může být subkultura funkcí konfliktní, ale za jiných funkcí spojovací.²⁷

²⁷ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2

6 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU PRACOVNÍKŮ

V každé firemní kultuře v různých typech organizací jsou účinné různé typy firemní kultury. Dalším důležitým bodem je styl řízení a vedení v dané organizaci, které ovlivňují výkon zaměstnanců.

Pracovní výkon lze definovat jako systematický proces, ke zlepšování pracovního výkonu ve firmě, pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů podle jejich vlastností a schopností.

Pracovní výkon je často definován pouze v podobě splnění kvantitativních cílů. Ale výkon je také to, jak toho dosahují. Provádění pracovní činnosti je vytvoření něčeho což jsme se zavázali udělat, nebo co jsme dostali nařízeno od našeho nařízeného. Odvést kvalitní a vysoký výkon vyžaduje po pracovníkovi plno zvláštních dovedností. Dobře odvedený výkon je výsledkem, správného chování, skvělém vlastním úsudku, o efektivním využívání znalostí o získávání potřebných znalostí, schopností a dovedností.

Posuzování výkonu pracovníka, by se mělo opírat o skutečný pracovní výkon zaměstnance. Měření výkonu musí být konkrétní. Pracovníci a vedoucí pracovníci by měli hledat společná řešení jak spolu pracovní výkon vylepšit bez konfliktních a nátlakových forem. Z těchto forem nátlaků, nedodržování limitů, standardů, výkonů a cílů.

Zaměstnanci by se měli sami přimět k hodnocení svých výkonů na pracovišti a tím se sami stali tvůrci nových limitů a postupů. Ovšem manažeři by měli být vedeni k uplatňování svých rolí, koučování, informování a poskytování podpory vedení.²⁸

6.1 Psychologické a sociální motivační aspekty v působení na pracovníky

Chce li manažer, aby docílil vynikající motivaci v pracovním teamu, jeho úspěšnost je odvozena od momentálního psychického stavu pracovníka.

²⁸ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1407-3

K jeho zaujmutí v určitém momentě, je nutné podchytit: dlouhodobé vnitřní založení, psychické rozpoložení, vnější podmínky, okamžité, vnitřní naladění.²⁹

V oblasti sociální motivace, jsou bezpochyby jedny z nejdůležitějších vztahů, vztahy mezi lidmi a vůbec všechny mezilidské vztahy v atmosféře na pracovišti velmi důležitým se jeví systém komunikace a týmové práce v organizaci. Tyto aspekty, jsou-li správně nastaveny a prováděny pomáhají zabránit konfliktním situacím, kdy se zaměstnanci nemohou dohodnout a osočují sami sebe, ze špatných pracovních projevů. Velkou zásluhu na tomto vyrovnaném a bezproblémovém systému má jistě vedoucí pracovník, který svým vystupováním a manažerskou činností k zaměstnancům, ovlivňuje jejich prostředí a motivuje - stimuluje, své pracovníky k lepším výkonům. Svou činností by měl zamezit vzniku stresových událostí a omezit konfliktní jednání.

6.2 Nástroje vnější a vnitřní motivace

Je pravdivou skutečností, že všichni pracovníci jsou nejvíce motivováni první dny v pracovním procesu. Ovšem po nějakém stráveném čase v organizaci, se pracovník díky nastaveným systémovým podmínkám na pracovišti a ve firmě pomalu začíná zbavovat tohoto entuziasmu. Tyto procesy, ho natolik pohltní (unaví), že ztratí zájem něco měnit a tím rozvíjet sám sebe a další věci. Důležitou pracovní motivací vedoucích by mělo být i to, aby zaměstnanci tyto vlastnosti a touhu po vysokém výkonu neztratili.

Jedním nejvíce známým motivačním prvkem jsou finanční bonusy.

Přidávat zaměstnancům finanční bonusy nejde do nekonečna. Motivací bez peněz tj. vnitřní, jako uznání, spoluúčasti na projektech, samostatné úkoly a seberealizace, můžeme opravdu dosáhnout v týmové práci lepších výsledků. Rozhodujícím stimulačním prvkem by se měla stát motivace vnitřní, která odráží sociální atmosféru na pracovišti. Způsob řízení a postoj vedoucího, kde by pracoviště mělo být bezkonfliktní a bez vedlejších stressů.

Ovšem je třeba podotknout, že na některé pracovníky, nespravedlnost u prémie působí negativně. Pro vylepšení stimulačních programů by měla organizace dodržovat určitá pravidla, výkonu a prémie. Měla by být jasná vazba mezi vynaloženým úsilím a odměnou.

²⁹ PLAMÍNEK, J. *Synergický management, Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN: 80-7203-258-5

Firmy a zaměstnavatelé mohou poskytováním, výhod získat zajímavé mínění o podniku. Jedny z nejdůležitějších aspektů, které by firmy měly získat, jsou:

- Stát se zajímavou společností, kde lidé chtějí pracovat.
- Zabránit fluktuaci a ustálit klíčové zaměstnance.
- Mít dobrý a užitečný systém pro společenskou odpovědnost.
- Snaha o redukování stresu a konfliktů v zaměstnání, omezení tohoto vlivu na výkon pracovníků.
- Motivovat pracovníky k jejich práci a to nejen finančními bonusy.
- Dokázat zkvalitnit pracovní a sociální život v dané lokalitě posilovat loajalitu vůči firmě.

Benefity jsou všeobecné nástroje k motivaci zaměstnanců. Některé budoucí pracovníky může rozsah poskytovaných výhod odradit od získání zaměstnání. Firemní motivační prvky musí být atraktivní a užitečné pro zaměstnance a to proto, aby splňovaly motivační funkci. Hrozí totiž riziko, že postupně zmizí jejich motivační smysl a pracovníci je začnou brát za samozřejmé. Organizace, by měly zabezpečit informovanost o svých benefičních programech a dát tím svým zaměstnancům najevo, že firemní výhody nejdou čerpat jen tak zdarma, jinak je zaměstnanci budou brát jako samozřejmé.

Jak je tomu u jednoho z nejvíce poskytovaných benefitů závodního stravování. Velmi často již pracovníci nevnímají tento benefit jako výhodu. I když doplácí většinou jen třeba třetinu nákladů.

Je ovšem pravdou, že sumu, kterou zaměstnavatelé v ČR věnují na extra mzdové odměny cca něco málo do 5% je oproti západní Evropě cca 15% velmi nízká.³⁰

Hodnocení pracovníků je velmi účinné, pokud jde o práci ve firmě, které je normativně řízená. Podstatné je, aby všechny hodnotící pohledy na různé pracovníky byly vzájemně porovnatelné, a aby realizace hodnocení byla pro všechny vedoucí pracovníky závazná.

Hodnocení pracovníků splňuje několik funkcí, poznávací, motivační a výchovnou.

³⁰ HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0

Hodnocení jako takové je podmínkou k sebekontrolě a sebehodnocení, kdy se pracovník sám pobízí k sebezdokonalení anebo, alespoň sám jedná v korekci vlastního jednání.

Stimulace pracovního výkonu

K ovlivňování pracovníků i člověka dochází v jakémkoliv sociálním životě. Z manažerské praxe, je ale podstatné reálné stimulování pracovníků.

Jako stimuly můžeme označit jakékoliv podněty, které vyvolají změny v myšlení člověka.

Impulzy (endogenní, vnitřní, podněty) bolest kloubů

Incentivy (exogenní, vnější podněty), např. finanční odměna, pochvala apod.

Uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a celkovým motivačním profilem pracovníků.³¹

³¹ PAUKNEROVA, D. *Psychologie pro ekonomy a managery*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN: 80-247-1706-9

7 STRES, KONFLIKTY A JEJICH VLIV NA PRACOVNÍ VÝKON

Stres může vzniknout zátěžovou situací, který se vytvoří během přetažení pracovníků.

Je velmi důležité, aby management firmy pochopil, že vše co vede k předčasnému stárnutí organismu nebo nemocem, ze stresu a nadměrných konfliktů na pracovišti nám náš zdravotní stav nevylepší. Zaměstnancům stoupá nemocnost a oslabuje to výkon celé organizace.

Pracovní stres evokuje reakci našeho těla na reakci daných okolností a podmínek v pracovní činnosti v rámci pracovního systému.

Pro každého je slovo - pojem stres něco jiného. Někteří pracovníci mají stres, když se baví s nadřízenými, pro jiného je stresující, těžko splnitelný úkol.

Odborná literatura pod pojmem stres označuje souhrn obranných funkcí organismu na nějaký těžký prožitek. Dalo by se říci: **“stres jako individuální reakci na zátěž“**. Stres na pracovišti je proto důsledkem jedinců. Jsou li pracovníci ve stresu, vzniká špatná nálada, klesá výkonnost, množí se chyby, přibývá absencí a klesá zisk a tím prosperita.³²

Vznikne li nadměrná zátěž organismu u pracovníků, dochází k zátěži organismu, kdy vzniká určité napětí uvnitř pracovníka, který musí čelit vnějším aspektům, což vyvolává zátěž. Výskyt zátěže, můžeme rozlišit ve třech druzích nároky, zátěž a stres. Stres vzniká díky vysokým nároků, které se v dnešní době kladou na zaměstnance, ovšem zátěž je určité porušení balance mezi duševním vnitřním rozpoložením a externím působením okolního prostředí. Na světě snad neexistuje činnost, která je vykonávána bez určitých stresových požadavků na všechny určené pracovníky, hlavně ve vedoucích pozicích. Pracovní role a činnost, vždy vyžaduje po zaměstnanci určité nároky, na které by pracovník, měl být připraven. V pracovním procesu by mu tyto získané vlastnosti, měli pomoci k lepším výkonům. Ovšem nesmíme zapomenout na vrozené a získané dispozice, jako jsou schopnosti, znalosti, dovednosti a pracovní zkušenosti z minulých zaměstnání. Klást určité nároky na výkon pracovníků je správné, ale jen tehdy pokud jsou požadavky přirozené a pohybují se na úrovni, která byla požadována na zaměstnanci při vstupu do pracovního poměru. Tyto požadavky musí

³² KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: PORTÁL, 2002. ISBN: 80-7178-642-X

být v souladu s jeho výkonem práce v určité pozici. Ovšem pracuje li zaměstnanec pod velkou zátěží, pracuje pod časovým tlakem, který trvá delší dobu, pracovník se ocitá v druhu práce, která je nad jeho hranici vlastních schopností a sil. Díky tomuto se dostává pod citové napětí, jde především o to – zda zaměstnanec ustojí a udrží si svou pozici.³³

V každém zaměstnání ani v žádné pozici, zdravý stres není na škodu, chceme li, po pracovních dobrý výkon, měli bychom je udržovat v určitém lehkém stresovém vypětí. Lehký stres, jako pocit možnosti ztráty zaměstnání, možnost odebrání prémie, možnost neúspěchu, tyto lehké stresové faktory, mohou pomoci stimulovat pracovníky k lepším výkonům.

Při stresu je člověk vystaven několika obraným faktorům, zhušťuje se krev v cévách a žilách, organismus se připravuje na boj, na reakci, která vyvolá útok nebo útěk. Podle B. Šmajsové Buchtové mají eustresy (pozitivní stres) a distresy (negativní stres).

Můžeme tedy říci, že lehký stres má příznivý vliv na výkon pracovníka a zdokonaluje lidský organismus. Ten by se neměl lehké stresové zátěži vyhýbat. Díky úměrnému stresovému zatížení, se lidské tělo postupně zvyká na stres a učí se s ním pracovat. Stres a konflikty jako takové, jsou životní součástí. Většinou lidé mají stres z něčeho neznámého, čemu nerozumí. Každé kladné vyřešení konfliktu a zvládnutí stresu, pracovníka, posiluje a utužuje jeho sebevědomí.³⁴

Všechny vlivy, které člověk vnímá jako silně stresové, a tím na člověka působí, vnímáme, jako stresové faktory, Každý ve svém životě získá osobní zkušenost se stresem ať je to v osobním životě nebo v tom pracovním. Oba tyto zdroje stresu, působí tak, že jeden může ovlivňovat ten druhý. Je pravdou, že stresem se může stát nedostatek základních lidských potřeb jako (jídlo, pití, viz Maslowova pyramida hodnot), ale také sociální změny (zhoršení životní úrovně, rozpad rodiny), viz tabulka stresových hodnot.

³³ ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5

³⁴ Buchtová, B., a kol. *Člověk psychosomatická bytost. K problému lidské sebereflexe*. 3. vyd. Brno: MU, 2003. ISBN 80-210-2730-4

Tabulka 1: Maslowova pyramida hodnot

fyziologické potřeby
potřeba bezpečí, jistoty
potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti
potřeba uznání, úcty
potřeba seberealizace

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1407-3

Dva lékaři z USA i T. H. Holmes a R. H. Rahe sestavili tabulku životních událostí, jak negativních, tak pozitivních, podle míry vyrovnání se s jednotlivými situacemi.

Tabulka 2: Tabulka stresových hodnot v životě

Životní událost	Body
Smrt partnera	100
Rozvod donedávna spokojeného manželství	73
Rozvrat manželství, dočasný rozchod	65
Uvěznění	63
Úmrtí blízkého člena rodiny	63
Vážný úraz nebo onemocnění	53
Sňatek	50
Ztráta zaměstnání	47
Usmíření nebo jiné změny v manželství	45
Odchod do důchodu	45
Změna zdravotního stavu člena rodiny	44
Těhotenství	40
Sexuální obtíže	39
Přírůstek nového člena rodiny	39
Změna zaměstnání	38
Změna finanční situace	38
Smrt blízkého přítele	37

Změna náplně práce	36
Závažné neshody s partnerem	35
Půjčka vyšší než 50 000,- Kč	31
Termín splatnosti půjčky	30
Dospělé dítě opouští rodinu	29
Konflikty s tchánem, tchyní, zetěm, snachou	29
Mimořádný osobní čin nebo výkon	28
Partner nastupuje nebo končí zaměstnání	26
Vstup do školy nebo její ukončení	26
Změna životních podmínek	25
Změna vlastních zvyklostí	24
Problémy nebo konflikty s nadřízenými	23
Změna pracovní doby nebo pracovních podmínek	20
Změna bydliště	20
Změna školy	20
Změna rekreačních aktivit	20
Změna církve	19
Změna sociálních aktivit	18
Půjčka menší než 50 000,- Kč	17
Změna režimu dne a spánku, např. letní čas	16
Změna v širší rodině (úmrť, sňatky)	15
Změna stravovacích zvyklostí	15
Dovolená	13
Vánoční svátky	12
Přestupek (dopravní s pokutou)	11

Zdroj: NOVÉ SLUŽBY. *Stres – noční múra, kterou lze překonat* [online]. 25. 4. 2010. [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: <http://www.novesluzby.cz/zdravi-a-zdrava-vyziva.206/stres-nocni-mura-kterou-lze-prekonat.20305>

Dosáhne li pracovník více, než 300 bodů během 1 roku značně se zvyšuje riziko onemocnění, 150 – 299 bodů snižuje toto riziko o 30 %, méně jak 150 bodů nemá téměř vliv na onemocnění.

V tabulce se dají nalézt hodnoty, které znázorňují pracovní podmínky v mnoha kategoriích s vysokým bodovým ohodnocením a mají tudíž podle autorů T. H. Holmese a R. H. Raheho velký vliv na onemocnění.

Stresové postřelí je všude jiné, ne všichni pracovníci, prožívají konfliktní a stresové příhody stejně. Faktory vzniků jsou různé, v individuálním případě, se prožití intenzita bude lišit. V pracovním životě zaměstnance, převážně nastavené pracovní podmínky a přetěžování vytvářejí a zapříčiňují konflikty. Hlavním důsledkem stresu pracovníků bývá, málo času na potřebný odpočinek, ovšem jak již bylo zmíněno, opačným faktorem také může být málo pracovních úkolů a podnětů k práci. Ovšem také pracovní nálada ovlivňuje psychiku na pracovišti a poté i dobrý pracovní výkon jedince, který ho uspokojuje z pocitu dobře vykonané práce. Nutnými prvky k dosažení celkové pohody a dobrého prostředí bez pochyby patří, úklid, čistota, osvětlení, hlučnost a tak dále.

Dalším prvkem v pracovně sociální oblasti by měla být vnější a vnitřní motivace na pracovišti.

Pracovní prostředí tvoří soubor aspektů působících na člověka v jeho činnosti, v určitém prostoru dále je to určitý soubor podmínek, v jakých se uskutečňuje pracovní proces. Podstatným krokem je, aby se pracovní prostředí utvářelo v nejlepším důsledku na lidské smysly a ne, aby prostředí mělo stresové faktory na pracovníky. Pomocí těchto postojů se v lidském těle změní způsob myšlení a lidské jednání a rozvinou se pocity člověka k lepším výkonům. Nutností na moderních pracovištích se stává vytvoření a nejhodnějších a všem pracovníkům nejpříjemnějších pracovních podmínek a to ruku v ruce s pracovní pohodou. Nastavené a prováděné hodnoty a parametry na pracovišti, které příznivě působí na činnost člověka a pracovník na ně pozitivně reaguje, se vždy vyplatí. Vylepšování těchto podmínek je potřebné k zvýšení výkonnosti pracoviště.

Několik stresových faktorů, které významně ovlivňují ve stresovém pracovním prostředí výkon jedince. Tyto aspekty mohou, být příčinami a zárodky konfliktních situací na pracovišti

Některými stresovými faktory práce jsou:

Práce pod časovým tlakem

Podaný výkon od zaměstnance je závislý na něm samotném, ale také na prostředí a podmínkách zaměstnání kde pracuje. Dobrý time management tzv. management času jde ruku v ruce s efektivností a výkony zaměstnance. Dá se tedy říci, že čím lépe

zorganizujeme náš čas, tím lepších výsledků můžeme dosáhnout. Tím nižší jsou náklady a vyšší ziskovost střediska a poté firmy. Tlak z vedení závodu, většinou na ušetření času ovšem způsobuje špatné výkony pracovníků. Důležitou stránkou, která by se neměla opomíjet je bezpečnost práce, při nedodržování určitého správného načasování, může být vyšší nehodovost a konflikty na pracovišti výrazným stresovým faktorem. Manažeři by si měli uvědomit, že každý stroj má svůj daný systém práce a určitý výrobní takt. Narušení tohoto tempa může mít daleko vyšší zmetkovost než předtím.

Práce, které je vykonávána ve stejném prostředí

Zaměstnanci pracují ve stále naučených a stále se opakujících úkolech. Tato práce se pro pracovníky stále opakuje a uvádí je stavu klidu, až spánku. Není výjimkou, když pracovníci jsou unaveni, postupně ztrácí tělesnou teplotu. Dostane-li se pracovník do těchto stavů, začíná v práci myslet jen povrchově. Začíná být soustředěn na své vlastní zájmy a problémy. Tyto aspekty směřují k vyššímu procentu úrazů na pracovišti a poklesu kvality odváděného výkonu. Zvýší se procento zmetkové práce. Jestliže pracovník nemá v podstatě, žádnou pracovní aktivitu, a tím ztrácí na pohyb, vyskytují se různé nemoci. Je ovšem nutné poznamenat, že někteří pracovníci tento druh práce vyhledávají a dokonce jim to vyhovuje. Monotónnost a stejnorodost v zaměstnání je přivádí k pocitům bezpečí a stálosti, dodává jistotu. U některých zejména mladších a ambicióznějších pracovníků je většinou taková práce vysloveně nudná, až nepříjemná. Tyto důsledky se odrážejí v jejich pracovním výkonu a přístupu k práci, je tedy dobré přijmout stanovisko, že tím velmi trpí jejich výkon a psychika je vystavena stresovým faktorům. Z hlediska perspektivisty je i malá změna pracovní činnosti ekonomičtější.

Práce v prostředí s nadměrným hlukem

Asi nejvíce známým stresovým faktorem na pracovišti je hluk. Jde o dost rušivý a koncentrování zabraňující element. Tento hlukový faktor vystavuje pracovníka výraznému stresovému faktoru a podlamuje jeho zdraví. Soustavný hluk, vyvolává nejčastěji nemoci z povolání. Odborná terminologie uvádí, že díky změnám tlaku dochází k poškození smyslových buněk části středního ucha a posléze klesá sluchová ostrost. Odborníci popisují za nejhorší variantu, nepravidelné střídání a výše hluku což se odráží v negativní kvalitě na přesnost pracovních pohybů. Tento problém vyvolává skutečnost a to, zvýšení pracovních úrazů dalším aspektem je zhoršení kvality práce. Jen pro zajímavost, hluk trvajícím po dobu 20 min., kdy se šíří zvuk

o 4000 Hz – 90 dB, narušuje duševní soustředění po dobu 24 hod. Zaměstnavatel by se měl zamyslet, jestli by nestálo za úvahu izolovat ony příčiny zvuku a to tak, aby nebyly příčinou stresů na pracovišti.

Pitný režim a ochranné nápoje

Dalším stresorem, který stojí za zmínku je pitný režim na pracovišti a jeho dodržování ve vysokých teplotách. Při vysokých teplotách se lidské tělo rychleji unavuje a dehydruje, ovšem při teplotách nižších člověk ztrácí schopnost uvažovat racionálně a malátní. Také vlhkost vzduchu je podstatná neměla by přesáhnout 50 % vlhkosti.

Osvětlení na pracovišti

Základní a jednou z nejvíce škodících věcí je právě osvětlení. Vyvolává v zaměstnanci pocit únavy a narušuje jeho psychickou pohodu. Je logické, že nedostatek osvětlení nutí pracovníka k daleko vyšší soustředěnosti. Jedinec zaznamenává například pálení očí až, bolesti hlavy. Je to otázkou managementu firmy, zda nízké náklady v počátku stavby se neprojeví v budoucnu při provozu. Je dokázané, že až 30 % nákladů se dá ušetřit. Při správném osvětlení pracoviště se zvedá produktivita práce a pohoda pracoviště.

Směny v práci

Pracuje li člověk přes noc a nočních hodin, tak tato práce narušuje přirozených rytmus člověka. V noci lidské tělo odpočívá a připravuje se na další pracovní výkon. Vyskytují se ovšem jedinci, kteří noční práci přímo vyhledávají. Ovšem většina lidské populace tuto práci v oblibě nemá, lépe se v tomto procesu adaptují muži, než ženy. Práce na směny vyžaduje řádný odpočinek, který je nutný pro regeneraci organismu a celkovou adaptaci zaměstnance. Nedostane-li se pracovníkovi po pracovní době řádných pauz, klesá jeho výkon, vyskytuje se stále více chyb. Určité procento stresu může nastat i jeli pracovník delší dobu odloučení od kulturního života a svých bližních zájmové činnosti. Což někdy v pracovním poměru může mít i konfliktní následky.

Vztahy na pracovišti

V současnosti jedním z nejdůležitějších pracovních postupů je týmová práce a komunikace. Velmi důležitým nástrojem je komunikace, kde velmi často management díky špatné komunikaci nedokáže přesně delegovat své podřízené a vše se odráží ve výkonu. Také tyto problémy mohou vzniknout rozdílnými typy a vlastnostmi lidí. Náladu, kterou pociťujeme v teamu, si mezi sebou pracovníci mohou vylepšovat různými výměnnými informacemi, poznatky o jednotlivých úkolech dále je přípustné

rozumné vtípkování a popichování, aby práce měla přirozený průběh a nestala se pro ně jednotvárnou, až nudnou. V pracovní skupině se pracovníci mohou motivovat sami, ideální je když práce baví a pracovníci se přes její splnění realizují, což znamená, že se seberealizují. Tyto pracovní teamy a pracoviště se vůbec vyznačují jako provozy s malou, až žádnou byrokracií. V takovém to pracovním prostředí vládne samoregulace teamu, kde lidé vědí, co mají dělat. Když náhodou vznikne problém, team se ho snaží řešit jako celek a hledá spolu východisko.

Finanční podmínky

Nemalý vliv mohou mít na zaměstnance finanční podmínky, za jakých pracovník pracuje pro firmu. Výkon pracovníka je hodnocen podle obtížností zadaných pracovních úkolů. Toto vše se odráží na jeho psychice. Podle statistiky polovina dotázaných uchazečů v otázkách stresu na pracovišti odpoví „ výplata“. Většina zaměstnanců, si myslí, že odměny, které dostávají, nejsou adekvátní. Tímto se v nich utváří názor, že jsou málo motivovaní k vyšším výkonům. Podle praxe v podniku je třeba říci, že nejvíce je využíván systém forem, časová a úkolová mzda.³⁵

Konflikt na pracovišti a zněno vyvozený stres jak již bylo uvedeno, může mít jak negativní tak i pozitivní dopad na jedince v organizaci. Ovšem je-li pracovník stresován ve velké míře, je to právě stres a to v negativním slova smyslu, který zaměstnanci ubírá na výkonu a vyvolává konfliktní prostředí. Z toho vyplývá, že pracovník je stresovaný a to nad únosnou míru a jeho výkonnost klesá. Můžeme rozpoznat různé druhy stresu, které společně působí společně s ostatními příznaky, jako je vyčerpání, špatná koncentrace, svalové či psychické napětí, úzkost, křeče, bolesti hlavy, deprese apod. Častým výsledkem velké stresové zátěže je ztráta sebevědomí a nespokojenosti pracovníka. Velmi často zaměstnanci nabývají názoru, že jim vedení nerozumí a, že jsou považováni jako pouhé kusy ve výrobě, nebo i v řízení“. Je jasné, že výkon klesá úměrně s přibývajícím stresem. Tento poměr je však rozdílný u každého pracovníka. Každý pracovník má jiný stresový level. Pro někoho jsou dané pracovní podmínky podnětem ke stresu, jiný je vůbec neregistruje.

Jedním z hlavních stresových příznaků po dlouhodobém působení na lidský organismus je únava. Únava je přirozenou ochranou organismu před vyčerpáním nebo poškozením. Pracovník začíná být podrážděný, vyčerpaný, méně soustředěný,

³⁵ PAUKNEROVÁ, D. a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9

velmi často se to projevuje špatnou náladou. Pracovník je nesoustředěný a roztěkaný. Unavenému pracovníkovi klesá výkon a kvalita odvedené práce, protože jeho pozornost je značně zhoršena. Tyto aspekty mohou vést k vyšší úrazovosti, což není nikterak pozitivní.

Na výkonu pracovníků se toto zjištění projevuje zvýšenou produkcí zmetků, což zvyšuje podnikové náklady a snižuje produktivitu. Stresory sociálního charakteru, které působí delší dobu, přinášejí sebou i duševní únavu, která má často závažnější důsledky jak únava fyzická. Únava fyzického charakteru má charakter nejdříve bolesti, který s odpočinkem zmizí, ale naproti tomu duševní únava je procesem dlouhodobým a nestačí k tomu jen běžný odpočinek. Necháme-li dlouhodobě působit na pracovníky tyto stresory, můžeme u nich očekávat chronický únavový syndrom. Tento syndrom se projevuje pocity únavy, až vyčerpání a to i po malé námaze, zaměstnanci jsou více nemocni více s dýchacími cestami, urologickými problémy a v neposlední řadě k poruchám spánku a dochází k výraznému snížení výkonnosti.

Krátkodobý stres může u některých pracovníků, zvýšit pracovní výkon. Jedinec se cítí motivovaný a vykonávání práce mu dělá radost. Můžeme tedy říci, že pozitivní stres je energie, které nás žene dopředu, někdy, až za naše vlastní hranice. Někteří lidé podávají vyšší výkony, když pracují pod nějakým tlakem, ať už časovým, nebo třeba pod vidinou vyššího příjmu.

Oddech na pracovišti a zákonné pauzy, řeší § 88 zákoníku práce. V tomto zákoně a paragrafu § 88 je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci přestávku na oddech a jídlo nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce v trvání nejméně 30 minut; mladistvému zaměstnanci musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Jde-li o práce, které nemohou být přerušeny, musí být zaměstnanci i bez přerušování provozu nebo práce zajištěna přiměřená doba na oddech a jídlo.

8 STRESY V MANAŽERSKÉ PRAXI

Vedoucí pracovník je tím, kdo určuje, co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat. Musí umět vhodně komunikovat s vedoucími pracovníky. Měl by umět sdělovat informace a požadavky, ale také jim naslouchat. Lidé na manažerské pozici jsou odpovědní za řešení problémů a situací s možnými negativními ekonomickými důsledky. Vedoucí je zodpovědný za dění v podniku, za výrobu a spokojenost zaměstnanců. Každý vedoucí by měl splňovat vyšší nároky na jeho osobnost.

Vedoucí pracovníci bývají velmi často zahlceni nadměrným množstvím informací, v nichž se musí orientovat, jednotlivě zpracovávat a dále používat. Ohromné množství informací, ale i jejich nedostatek, je zdrojem pracovní zátěže. Rozhodování může znamenat úlevu, ale také vyvolávat stres související s dalším nejistým vývojem událostí.

Správné rozvrhnutí času patří k hlavním předpokladům správného manažera. Velmi častým problémem a konfliktní situací na pracovišti je řešení úkolů, bývá to stresovým faktorem mnohých manažerů. Mnozí manažeři se bojí delegovat úkoly svým podřízeným. Řada manažerů podceňuje vhodnou životosprávu a odpočinkové aktivity. Tento postup má negativní důsledky, které se projevují nejen ve snížení samotné výkonnosti v pracovním procesu, ale i v dlouhodobém přetížení organismu stresem, nedostatkem spánku, psychickým a fyzickým vyčerpáním.

Pro určité typy osobností je nebezpečím přehnané monitorování nedokážou nechat něco jen tak plynout a očekávat pouze výsledky. Musí neustále kontrolovat a sledovat své podřízené, pracovníci se poté cítí nepříjemně, když jim nadřízený „kouká přes rameno“ z tohoto hlediska může vzniknout na pracovišti konflikt s přímým nadřízeným. Díky těmto postojům zaměstnanec se může jeho práce zhoršit a tím produktivita snížit. Zaměstnanci pak pracují pod tlakem a stresují se.

Vedoucí pracovníci by měli dbát na kvalitní organizační podmínky práce. Tyto aspekty jsou velmi důležitý rámeček pracovního prostředí, které ve značné míře zasahuje do výkonnosti i spokojenosti a celkového sociálního klimatu na pracovišti. Tyto podmínky mohou být narušeny např. špatným předáváním informací, což je ve velkých podnicích někdy způsobeno dlouhými komunikačními cestami. Podle určitých příznaků se dá

poznat, že na pracovišti nějaké stresové faktory působí. Klasickými příznaky je vysoká míra fluktuace, stížností a nemocnosti zaměstnanců.

Každý pracovní výkon zaměstnance není jen závislý na jeho schopnostech a dovednostech, ale také na pracovních podmínkách, které se mu dostanou ze strany zaměstnavatele. Konflikty na pracovištích ať mezi zaměstnanci tak mezi nadřízeným a podřízenými mohou mít také pozitivní dopad na výkon zaměstnance. Posunují zaměstnancům jejich hranice výkonu, určují pole působnosti ve vztahu pracovník – pracovník, ale i ve vztahu manažer – podřízený pracovník. Dále mohou pročistit a zlepšit sociální klima v organizaci mezi jednotlivci ale i mezi týmy.

Ovšem je-li na pracovišti díky konfliktním situacím stresové napětí vyvolávají se tzv. stresové faktory na které reaguje každý jedinec rozdílně. Ať jsou to nevhodné pracovní podmínky, prostředí, kolegové, instrukce, nadřízení, demotivátory, které ovlivňující psychiku jedince z čehož mohou být i zdraví škodlivé nemoci.

Všichni zaměstnavatelé by měli brát v úvahu hygienické a bezpečnostní předpisy, aby se těmto škodlivým faktorům vyhnuli. Působí-li na zaměstnance různé stresové faktory, jako např. konflikty na jedince delší dobu, vyskytuje se u nich únava a vyčerpání, obzvláště při monotónní práci, která je nevhodná pro podnik, neboť zaměstnancům klesá výkon.³⁶

8.1 Úspěšnost firmy:

Každá úspěšná firma by měla mít několik znaků, které by měla splňovat pro svou existenci. Za tyto znaky můžeme používat následující.

8.2 Užitečnost

Každá firma musí mít nějaký prospěch pro své okolí, kterému, stejně jako sobě, musí něco poskytovat, většinou se jedná o produkty nebo služby. Tyto produkty by měli být užitečné a měl by být o ně zájem. Firmy se stávají úspěšnými, pokud dokážou pochopit své okolí, jeho potřeby, ale také svůj vlastní systém.

³⁶ PAUKNEROVÁ, D. a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9

8.3 Efektivita

Efektivita je potřebná, ale firma (tým) nesmí vynakládat tolik úsilí, aby ji to vyčerpávalo. Jedním z nejdůležitějších znaků je tedy schopnost co nejúčelněji využívat zdroje. Co nejlépe využít vstupů a obrátit je na výstupy co nejúčelněji, přidat k němu hodnotu s minimálními náklady a úsilím. Z efektivit procesy, které vedou ke vzniku produktů. Vytvořit účelnou organizační struktura firmy, která se musí přizpůsobit funkčnímu zaměření.

8.4 Stabilita

Je-li systém vyrovnaný, firma se chová a dostává se do rovnováhy. Schopnost získávat rovnováhu nazýváme stabilita. Blahobyt firmy nestačí založit pouze na efektivních procesech firmy a nakládáním se zdroji. Firma se musí zajímat o kvalitu prostředí, do které jsou její procesy zasazeny. Velmi důležitým prvkem organizace a stability jsou zaměstnanci a jejich vztahy. Dlouhodobě úspěšné firmy mají především dlouhodobě stabilní mezilidské vztahy, a to zejména uvnitř, ale i s vnějším prostředím jak uvnitř firmy, tak i směrem ven. Základním faktem stabilizace je vytvoření prostředí důvěry a spolupráce.

8.5 Dynamika

Velmi úspěšné firmy usilují o to, aby na změny dokázaly nejen reagovat, ale také se staly jejich strůjci. Vzniká velká snaha, aby se změny ve firmě i mimo firmu předvídaly, byly kontrolovatelné a dokonce svým působením vyvolávané. Úspěšným – dynamickým firmám záleží na proměnách a vývoji trhu, inovačních programech. V dnešní době se tato dynamická vlastnost stává velmi důležitou podmínkou úspěchu.³⁷

³⁷ PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5

9 VLIV SÍLY KULTURY NA VÝKONNOST ORGANIZACE

9.1 Silná kultura

Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků. Soulad redukuje konflikty uvnitř organizace a zvyšuje schopnost dosahovat konsenzu. Pozitivním důsledkem je urychlení rozhodování v organizaci a také urychlení přijatelných rozhodnutí. Silná kultura usměrňuje chování lidí, lidé v organizaci sdílejí stejné společné chování a normy, což v praxi znamená, že tito pracovníci směřují stejným směrem a díky sociálním normám udržují způsoby chování.

Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů. Tím, že lidé sdílejí stejné hodnoty a cíle, pocítují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci. Organizační kultura tak může být silným zdrojem motivace v organizaci.

9.2 Slabá firemní kultura

Slabá firemní kultura je charakterizovaná jen slabým vlivem na chování a jednání pracovníků firmy. Slabá podniková kultura se projevuje vnitřní nekonzistencí názorů, chybnou komunikací mezi vedoucími pracovníky a níže postavenými subjekty, ale také v rámci jednotlivých subjektů. Kvůli takovým nedostatkům vznikají pak mnohem větší nároky na kontrolu a dosahování uspokojivých výsledků v různých oblastech podnikání organizace je podstatně ztíženo. Hlavním nedostatkem slabé firemní kultury je zejména slabá interní komunikace, kdy zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o situaci ve firmě. Informace se šíří nestandardními způsoby a ne vždy se dostanou k zaměstnancům v takové podobě, jakou by měli mít. Především, když se šíří i mimo pracovní prostředí. Mohou takto získané informace vyvolat různé konflikty a nastartovat tak fluktuaci zaměstnanců a další problémy. Chybí li otevřenost a zájem z obou stran a tedy vztah zaměstnanců a zaměstnavatelů není nastaven správně.³⁸

³⁸ PFEIFER, L., UMLAUFOVA., M. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X

10 PŘÍNOSY PRO JEDNOTLIVCE V ORGANIZACI A JEHO VÝKONNOST

V každé organizaci můžeme nalézt určité normy a vzorce chování. Díky těmto vzorcům chování má zaměstnanec rámce, podle kterých by se měl v organizaci chovat. Je-li zaměstnanec správně informován, znalost těchto norem a firemního chování mu snižuje nejistotu ve firmě. Nevýhody silné firemní kultury jsou, že organizace je velmi zaměřena na svou minulost a zkušenost z minulých let. Těžko přijímá další signály z vnějšího prostředí. Vedení pak ve snaze učinit dobrá rozhodnutí do budoucna, je zaměřeno na teorii, že co pracovalo a fungovalo doposud, bude fungovat i nadále v budoucnosti.³⁹

10.1 Demotivátory, které omezují výkon jedinců

Jedním z hlavních cílů managementu v dnešní době je snižování nákladů, ovšem jejich plýtváním je neschopnost využít svůj potenciál. Není tajemstvím, že mladí lidé jsou většinou plni elánu a chtějí vše zlepšovat a hnát dopředu ovšem lidé starší jsou méně, až skoro neaktivní.

„Nemotivování není tak zlé, nejhorší je demotivování nadřízených.“

10.2 Příčiny demotivace

Většina demotivací pramení z těchto příčin:

- Bludný kruh nedůvěry
- Komunikace ve firmě
- Chování a přístup - nadřízený, kolega (včasná odpověď, ochota)
- Přístup a kvalita informací (intranet)
- Komunikace s nadřízeným.
- Slabá motivace (bez peněz i finanční)
- Plané sliby

³⁹ BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

- Arogance
- Nezúčastnění v týmovém úkolu – vykonávání okrajových úkolů
- Nejasnost zadání úkolů a cíle
- Úkoly pro úkoly
- Nedostatek času
- Neexistující vazba mezi rozhodnutím a výkonem firmy (o kolik klesne/vzroste zisk, když upřednostním tuto zakázku)

10.3 Demotivace vzniká.

Demotivace vzniká neuspokojováním potřeb zaměstnanců.

Zaměstnanec může demotivovat mnoho věcí, vše dohromady by se dalo charakterizovat jako neuspokojení potřeb. A dlouhodobé chyby manažerů více a více zesilují neuspokojování potřeb podřízených.

Jednoduše podle pana Maslowa se lidské potřeby řadí podle důležitosti do hierarchie v tomto pořadí:

Je více než jasné, že každý potřebuje dosahovat své potřeby. Pro uspokojení potřeby z vyššího stupně je nutné uspokojit potřebu nižší. Je nutné nejdříve zajistit základní potřeby, pak musíte mít jistotu a ochranu, atd. Nikdy nebudete mít pocit jistoty, když budete mít hlad a nebudete mít kde bydlet.

Takže pokud manažer nikdy neocení podřízeného za dobře odvedenou práci, nemůže počítat s tím, že se bude v práci seberealizovat a tedy i zlepšovat výkon firmy.

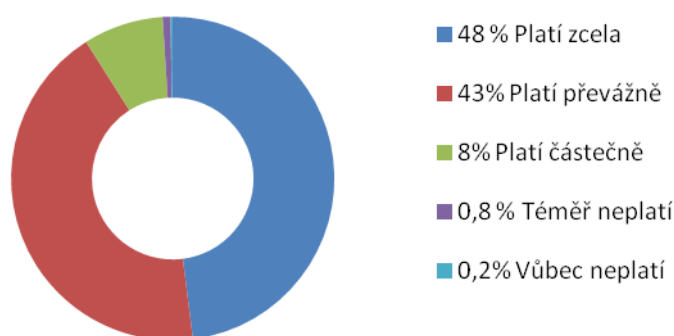
Je dobré dodržovat několik základních principů, není na škodu být tvrdý a vyžadovat vyšší výkony, ale je potřeba je také ocenit. Je dobré při odchodu zaměstnancům poděkovat za dobře odvedenou práci. Velmi často poté zaměstnanci řeší i to co jim nezadá a snaží se zlepšovat. Pokuste se uznat jejich potřeby a oni Vám pomohou uspokojit ty Vaše.⁴⁰

⁴⁰ COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*, Praha: Management Press, 2006. ISBN 8072611569

1. Firma ŠKODA AUTO je většinou lidí v mém okolí považována za dobrého zaměstnavatele.

Jak chápu „dobrého zaměstnavatele“ já a jak moje okolí, jaké názory v mém okolí převažují....?

Graf 1: Firma Škoda Auto je většinou lidí v mém okolí chápána jako dobrý zaměstnavatel.



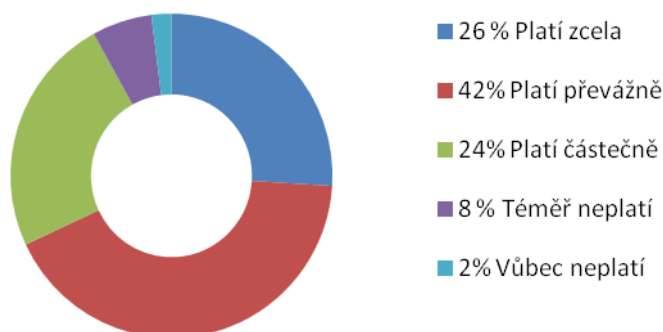
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

Firma jako Škoda Auto a.s. se svou silnou firemní kulturou, vypracovaným kodexem chování je v Českém, ale i Evropském měřítku považována za skvělého zaměstnavatele a to převážně díky svému sociálnímu programu pro své zaměstnance. Je zde vidět, že investice do svých zaměstnanců se vyplácí.

2. Jsem dostatečně informovaný o aktuálním dění ve ŠKODA AUTO.

Znám všechny zdroje informací ve firmě, jsou dostatečné, využívám je, jak mne informuje nadřízený,?

Graf 2: Jsem dostatečně informovaný o aktuálním dění ve ŠKODA AUTO.



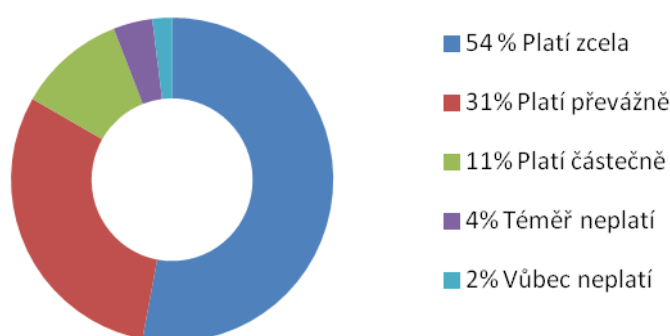
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

Komunikace mezi vedením Automobilky a zaměstnanci ve všech úrovních je podle odpovědí v dobrém stavu. Je tedy vidět, že Vedení se zajímá a snaží se dobře komunikovat se svými podřízenými, čímž se snaží předcházet konfliktům v nedorozumění a neúplném předání informací.

3. Na mém současném pracovišti se dělá maximum pro kvalitu.

Jaké jsou moje představy o kvalitě, do jaké míry jsou tyto představy naplňovány,?

Graf 3: Na mém současném pracovišti se dělá maximum pro kvalitu.



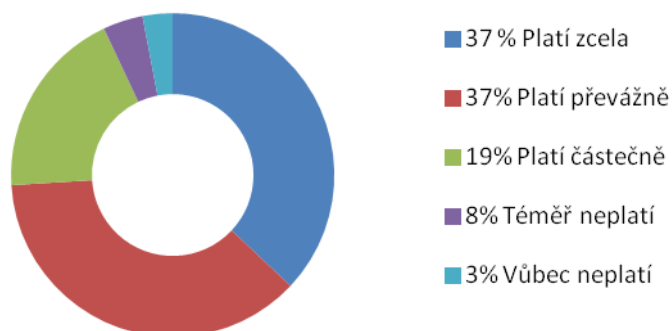
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

Kvalita vyráběných výrobků a prostředí, na nichž pracovníci pracují, je důležitým faktorem jejich spokojenosti. Jen dobře spokojený zaměstnanec odvádí výbornou práci a u provedených činností správně přemýšlí. Což bezesporu vede k prosperitě firmy.

4. Na mém současném pracovišti se včas řeší vše, co brání dobrému výkonu práce.

Mám ke své práci vše, co potřebuji, informuji včas svého nadřízeného o nedostatcích, jaká je jeho odezva,?

Graf 4: Na mém současném pracovišti se včas řeší vše, co brání dobrému výkonu práce.



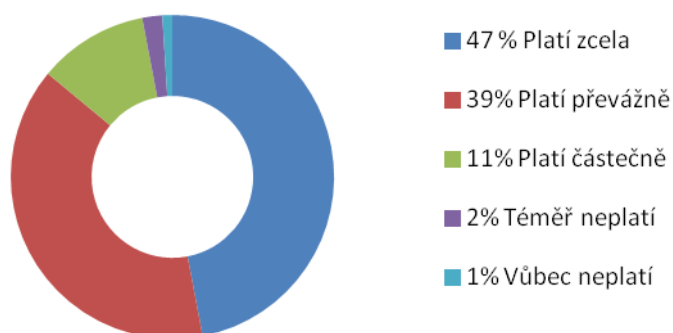
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

Podpora zaměstnanců v jejich pracovních činnostech a tím podpoření maximálního výkonu, je jedním z úkolů manažera. Chybí li něco na pracovišti nebo nefunguje-li nějaký stroj tak jak má, vystavuje se zaměstnavatel riziku pracovních úrazů a poté i neschopnosti zaměstnance.

5. Spolupráce zaměstnanců na mém současném pracovišti je dobrá.

Jsou mí kolegové ochotni pomoci, jsou vstřícní, sdělujeme si informace důležité pro práci,?

Graf 5: Spolupráce zaměstnanců na mém současném pracovišti je dobrá.



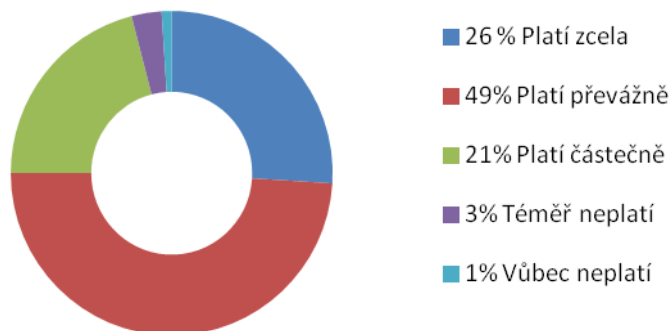
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

Komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci, sdělování si podstatných informací, je velmi důležitým faktorem úspěchu zaměstnanců, ale hlavně celého týmu pracovníků.

6. Spolupráce se zaměstnanci ostatních pracovišť je dobrá.

Jsou kolegové z ostatních pracovišť spolehliví, vyhoví mým požadavkům, nezatěžujeme se zbytečnostmi,?

Graf 6: Spolupráce se zaměstnanci ostatních pracovišť je dobrá.



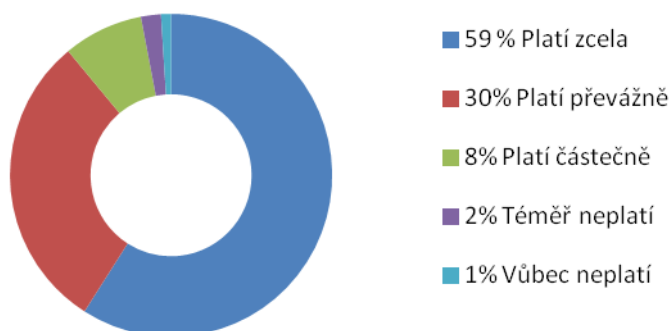
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

Teamová práce a pomoc zaměstnancům z jiných pracovišť, zajistí lepší atmosféru na pracovištích a utváří tak lepší a soudržnější nálady v týmech. Pokud jsou pracovníci vstřícnější a nezatěžují se zbytečnostmi a byrokratickým papírováním jsou zajisté více spokojeni a cítí se více spjati s firmou.

7. Spolupráce s mým přímým nadřízeným je dobrá.

Stanoví nadřízený úkoly srozumitelně, zajímá ho můj názor, motivuje mne, je spravedlivý,?

Graf 7: Spolupráce s mým přímým nadřízeným je dobrá.



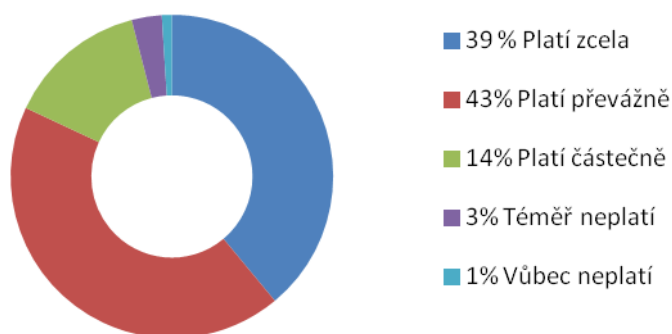
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

Jedním ze základních problémů na pracovišti je komunikace a spolupráce se svým přímým nadřízeným, předcházením konfliktních situací díky správnému a férovému jednání se svými podřízenými, je zajisté velmi přínosné. Zaměstnanci se poté cítí, jako cenná součást firmy a odvádějí velmi dobré výsledky.

8. Pracovní nároky, které jsou na mě kladeny, jsou přiměřené a dobře zvládnutelné.

Stačím pracovnímu tempu, vím vždy, co mám dělat, odpovídají požadavky mé kvalifikaci,?

Graf 8: Pracovní nároky, které jsou na mě kladeny, jsou přiměřené a dobře zvládnutelné.



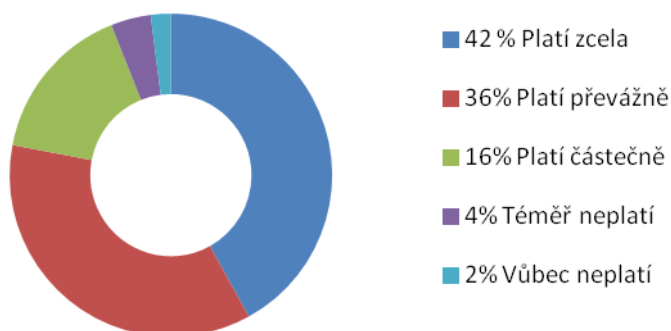
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

Přetěžování zaměstnanců, nadměrné stresové prostředí a tlak, nemůže být dlouhodobě dobrým cílem. Podle odpovědi zaměstnanců je vidět, že situace v automobilovém závodě má dobrou stresovou hladinu.

9. Má současná práce mě těší.

Rozumím si se svými kolegy, baví mě učit se nové věci, je moje práce dostatečně oceňována, ...?

Graf 9: Má současná práce mě těší.



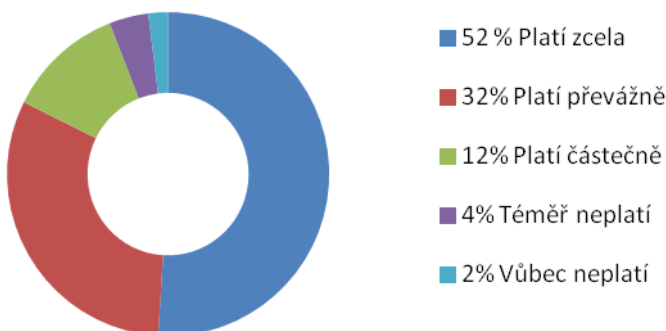
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

Spokojený zaměstnanec, který si uspokojuje své životní potřeby, realizuje své sny a je spokojený ve svém pracovním prostředí, vypovídá o vyrovnané firmě s dobrým sociálním zázemím. Takovíto zaměstnanci nevyhledávají konfliktní situace, jsou loajální k firmě, které se to velmi dobře vrací v podobě skvělé image.

10. Ve firmě ŠKODA Auto pracuji rád(a)

Líbí se mi naše výrobky, umožňuje mi firma pracovní růst, chci změnit zaměstnání,....?

Graf 10: Ve firmě ŠKODA Auto pracuji rád(a)



Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

Dobře motivovaní a spokojení zaměstnanci, kteří vidí potenciál růstu ve firmě Škoda Auto, která tyto možnosti opravdu má, jsou tahouny společnosti, kterou ukazují v dobrém světle. Takoví to zaměstnanci, konflikty na pracovištích nevyhledávají, naopak dávají maximum ze svých sil.

11 KODEX CHOVÁNÍ VE ŠKODĚ AUTO A.S.

V září 2007 vydala společnost „**Kodex chování ve Škoda Auto**“.

Účelem kodexu je stanovit základní **pravidla etického chování ve společnosti ŠKODA AUTO**, založená na uplatnění hodnot společnosti a všeobecně uznávaných etických standardů. Kodex stanovuje pravidla pro zaměstnance a management společnosti, postoj k zákazníkům a dodavatelům a společenskou zodpovědnost. Kodex je dostupný v elektronické podobě na intranetu firmy.

Etický kodex vydala společnost v roce 2012 pod názvem „**Zásady chování skupiny ŠKODA — součást koncernu Volkswagen**“. Pro názornost budeme používat pro tento dokument všeobecně používaný pojem „*Etický kodex*“. Tento kodex byl prvně vydán v prosinci roku 2010. V roce 2012 proběhla jeho aktualizace do aktuálního prostředí společnosti ŠKODA AUTO.

Etický kodex byl vydán, aby shrnul podstatné základní principy jednání zaměstnanců skupiny ŠKODA a sloužil jako **pomůcka při zvládnutí právních a etických výzev**.

Za dodržování zásad chování je odpovědný každý jednotlivec, přičemž každý nadřízený je vzorem a je povinen zajistit, aby zaměstnanci jeho oblasti tyto zásady chování znali a dodržovali. Dobrá pověst skupiny ŠKODA a koncernu Volkswagen je významně určována vystupováním, jednáním a chováním každého jednotlivého zaměstnance. Nepřiměřené chování byt' jen jednoho zaměstnance může podniku přivodit značnou újmu.

Zaměstnanci se nesmí při své pracovní činnosti dostat do konfliktu mezi svými soukromými zájmy a zájmy společnosti ŠKODA AUTO a koncernu Volkswagen. Proto je třeba předcházet všem situacím, které mohou vést ke konfliktu zájmů.

Společnost odmítá jakékoli korupční chování či chování narušující podnikatelské prostředí. Nikdo z našich zaměstnanců nesmí využívat obchodní kontakty společnosti k újmě společnosti nebo k vlastnímu resp. cizímu prospěchu či získání jakékoli výhody, na kterou by jinak nedosáhl.

Každý zaměstnanec se na vlastní odpovědnost informuje o interních pravidlech dříve, než poskytne nebo přijme dary a nabídne nebo přijme pozvání či pohoštění. Každý zaměstnanec je **povinen vyžádat** si v případě podezření nebo pochyb ohledně

existence korupce nebo hospodářské kriminality **radu či pomoc**. Prvním kontaktním partnerem pro každého zaměstnance je v případě dotazů či nejasností ohledně zásad chování jeho nadřízený.⁴¹

⁴¹ Interní materiály, Intranet, Škoda Auto a.s.

ZÁVĚR

Pro vytvoření přehledu jak v organizaci funguje firemní kultura a organizační chování si firma vytvořila interní dotazník, který měl zaznamenat konfliktní chování a celkový dojem pracovníků. Tento dotazník vznikl pro podporu a odstranění špatné firemní kultury a omezení konfliktů ve firmě Škoda Auto a.s., kde je všeobecně velmi dobrý přístup k zaměstnancům.

Vyjádřete názor na fungování naší společnosti. Tak zněl název celé akce.

Celá dotazníková akce se konala ve dnech 16.4 – 11.5 2012.

Dotazník mohli podepsat zaměstnanci, kteří pracovali ve firmě déle, než tři měsíce v daném roce. Tito zaměstnanci měli vyjádřit svůj názor a pomoci tak vylepšit firemní kulturu a organizační chování. Tyto výsledky měly vypovědět, co by se mělo v budoucnu zlepšit, protože každý pracovník a jeho názor je důležitý.

U každé otázky byla možnost volit z pěti možností a to tu, která nejvíce odpovídá názoru zaměstnance. Každý z výroků umožňuje zamyslet se nad širšími souvislostmi a položit si otázky, které s tématem souvisí. Odpovíte-li si na tyto otázky, bude se Vám jednodušeji vytvářet názor. Zaměstnanci odpověděli následující odpovědi, viz příloha č. 1. Z ankety tedy vyplývá, že Škoda Auto je velmi dobrým zaměstnavatelem snad právě proto, že velmi dbá o své pracovníky a jejich zázemí. Je pravdou, že v oblasti komunikace a sdělování informací je prostor pro vylepšení, protože právě v nedostatku informací vznikají velmi často konfliktní a stresové situace. Je ovšem velmi dobré, že v praxi v pracovním prostředí si pracovníci cenní a uvědomují sílu teamové práce, výsledky z dotazníku jsou toho dobrým signálem. Také soustředění se na kvalitní procesy ve výrobě a v administrativních profesích na různých pracovištích jsou nepřehlédnutelné. Tyto výsledky, které ukazují dobré stmelení teamů, což není jednoduchým úkolem, který by se zvládl za několik měsíců, je to práce firemní kultury za několik let. Je ovšem pravdou, že tato tvrdá práce si občas vyžádá i záporné reference, kdy jsou na jednotlivce kladeny větší nároky, což je vidět a zohledněno v % v dotazníku. Dle výše popsaného již bylo zmíněno, že teamová práce a komunikace lidí v teamu má své neoddiskutovatelné klady. Z hlediska nepeněžní motivace, je podstatným faktem komunikace se svým nadřízeným, který umí pracovníka dobře odhadnout a přirozeným pracovním postupem ho posunout dopředu. Bezesporně tyto

kroky, upevňují celý systém firemní kultury, za kterou se poté zaměstnanci postaví. Zřejmě toto je ta ideální cesta, kterou nastolila Škoda Auto a.s., což se v této nelehké době hospodářské krize vyplácí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, J. *Personální management v procesu změn*. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa, 2006. ISBN 80-86851-17-6

BROOKS, I. *Firemní Kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

BUCHTOVÁ, B., a kol. *Člověk psychosomatická bytost. K problému lidské sebereflexe*. 3. vyd. Brno: MU, 2003. ISBN 80-210-2730-4.

COVEY, STEPHEN R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*, Praha: Management Press, 2006. ISBN 8072611569

EBERHARD, G. F. *Konflikty v práci*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0533-8

HANNELORE. F., *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-113-1.

KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: PORTÁL, 2002. ISBN: 80-7178-642-X

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a KOLEKTIV. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2

MAYEROVÁ, M., BUREŠ, Z., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v ekonomické praxi*. Plzeň: ZČU, 1996. ISBN 80-7082-252-X.

PFEIFER, L., UMLAUFOVA, M. 1993, *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-018-X

PLAMÍNEK, J. 2000. *Synergický management, Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Argo, Praha. ISBN: 80-7203-258-5,

ŠIGUT, Z. 2004. *Firemní Kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, ISBN 80 – 7357-046-7

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Vydání první Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5

TURECKIOVA, M. 2004, Grada, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, ISBN: 8024704056

WAGNEROVA, I. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*: Grada publishing a.s. ISBN: 8024723611

WHITMORE, J. *Koučování (rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti)*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-209-3

Seznam použitých internetových zdrojů

CARMANOVÁ, T., HP Portál [online]. 2005 [24. 11. 2012.] Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/3/4/mozne-strategie-reseni-konfliktu-cid118055/?sekce=3&uroven=4&obsah=0&inquiry=226 &vote =+Hlasovat>

Seznam ostatních zdrojů

Interní materiály Škoda Auto a.s.

SEZNAM OBRÁZKŮ GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

GRAF 1:FIRMA ŠKODA AUTO JE VĚTŠINOU LIDÍ V MÉM OKOLÍ CHÁPÁNA JAKO DOBRÝ ZAMĚSTNAVATEL.	51
GRAF 2: JSEM DOSTATEČNĚ INFORMOVANÝ O AKTUÁLNÍM DĚNÍ VE ŠKODA AUTO.....	51
GRAF 3: NA MÉM SOUČASNÉM PRACOVIŠTI SE DĚLÁ MAXIMUM PRO KVALITU.....	52
GRAF 4:NA MÉM SOUČASNÉM PRACOVIŠTI SE VČAS ŘEŠÍ VŠE, CO BRÁNÍ DOBRÉMU VÝKONU PRÁCE.....	53
GRAF 5:SPOLUPRÁCE ZAMĚSTNANCŮ NA MÉM SOUČASNÉM PRACOVIŠTI JE DOBRÁ.....	53
GRAF 6: SPOLUPRÁCE SE ZAMĚSTNANCI OSTATNÍCH PRACOVIŠŤ JE DOBRÁ.....	54
GRAF 7: SPOLUPRÁCE S MÝM PŘÍMÝM NADŘÍZENÝM JE DOBRÁ.	54
GRAF 8: PRACOVNÍ NÁROKY, KTERÉ JSOU NA MĚ KLADENY, JSOU PŘIMĚŘENÉ A DOBŘE ZVLÁDNUTELNÉ.	55
GRAF 9: MÁ SOUČASNÁ PRÁCE MĚ TĚŠÍ.....	56
GRAF 10: VE FIRMĚ ŠKODA AUTO PRACUJI RÁD(A)	56

Seznam tabulek

TABULKA 1: MASLOWOVA PYRAMIDA HODNOT	38
TABULKA 2: TABULKA STRESOVÝCH HODNOT V ŽIVOTĚ.....	38

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A - ANONYMNÍ DOTAZNÍK „ŠKODA JSME MY“	I
PŘÍLOHA B - PRAVIDLA KDO MŮŽE HLASOVAT A KOHO HODNOTÍ Z DOTAZNÍKU „ŠKODA JSME MY“	I
PŘÍLOHA C - ANONYMNÍ DOTAZNÍK „ŠKODA JSME MY“ VÝSLEDKY	II
PŘÍLOHA D - DOTAZNÍK ŠKODA AUTO A.S. - ŠKODA JSME MY	II

PŘÍLOHY

Příloha A - Anonymní dotazník „Škoda jsme my“

- **ANONYMNÍ** pro kmenové zaměstnance,
- standardní otázky dle projektu „Stimmungsbarometer“ VW AG

„ŠKODA jsme my“ Jednotka:

	Platí zcela	Převážně platí	Platí částečně	Téměř neplatí	Neplatí vůbec	
1. Firma ŠKODA AUTO je většinou lidí v mém okolí považována za dobrého zaměstnavatele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Témata: <i>Image</i> <i>Informovanost</i> <i>Kvalita</i> <i>Proces</i> <i>Spolupráce</i> <i>Styl vedení</i> <i>Tlak na výkon</i> <i>Potěšení z práce</i> <i>Feedback k 3. běhu projektu</i>
2. Jsem dostatečně informován(a) o aktuálním dění ve ŠKODA AUTO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Na mém současném pracovišti se dělá maximum pro kvalitu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Na mém současném pracovišti se včas řeší vše, co brání dobrému výkonu práce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Spolupráce za zaměstnanců na mém současném pracovišti je dobrá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Spolupráce se zaměstnanci ostatních pracovišť je dobrá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Spolupráce s mým přímým nadřízeným je dobrá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Pracovní nároky, které jsou na mě kladeny, jsou přiměřené a dobře zvládatelné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Má současná práce mě těší.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Ve firmě ŠKODA AUTO pracuji rád(a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Diskuze nad výsledky "ŠKODA jsme my" pomohla naší organizační jednotce (OJ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Příloha B - Pravidla kdo může hlasovat a koho hodnotí z dotazníku „Škoda jsme my“

KDO MŮŽE HLASOVAT, KOHO HODNOTÍ?

> Hlasovat může každý kmenový zaměstnanec za splnění podmínek níže:

Nepočítají se zaměstnanci v 3měsíční lhůtě

Nepočítají se praktikanti, učni, externisti, agentura

Nepočítají se neobsazená pracovní místa

Pooly se řeší samostatně

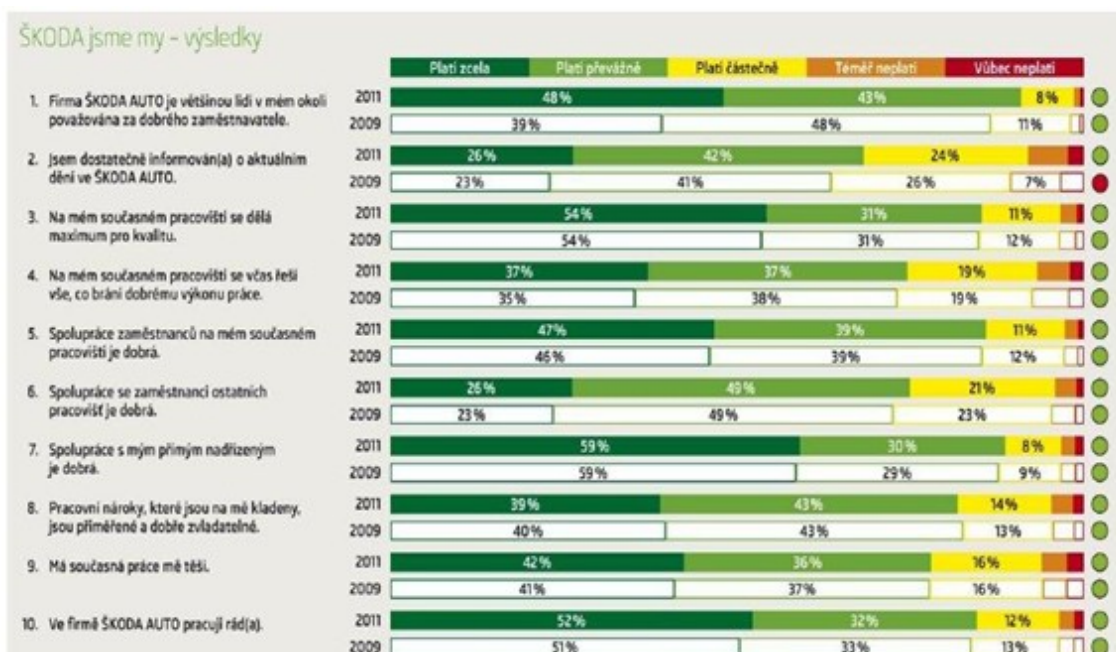
Nepočítají se zaměstnanci v mimoevidenčním stavu (MD, RD, výkon trestu, dlouhodobé nepl. volno)

Nepočítají se dlouhodobě nemocní (90 a více dní)

Zaměstnanci na výjezdu hodnotí ve své hostitelské společnosti

> Hodnotí vždy svého přímého nadřízeného a z pohledu svých činností a pracovního zařazení.

Příloha C - Anonymní dotazník „Škoda jsme my“ výsledky



Příloha D - Dotazník ŠKODA Auto a.s. - ŠKODA jsme my

1. Firma ŠKODA AUTO je většinou lidí v mém okolí považována za dobrého zaměstnavatele.

Jak chápu „dobrého zaměstnavatele“ já a jak moje okolí, jaké názory v mém okolí převažují,?

2. Jsem dostatečně informovaný o aktuálním dění ve ŠKODA AUTO.

Znám všechny zdroje informací ve firmě, jsou dostatečné, využívám je, jak mne informuje nadřízený,?

3. Na mém současném pracovišti se dělá maximum pro kvalitu.

Jaké jsou moje představy o kvalitě, do jaké míry jsou tyto představy naplňovány,?

4. Na mém současném pracovišti se včas řeší vše, co brání dobrému výkonu práce.

Mám ke své práci vše, co potřebuji, informuji včas svého nadřízeného o nedostatcích, jaká je jeho odezva,?

5. Spolupráce zaměstnanců na mém současném pracovišti je dobrá.

Jsou mí kolegové ochotni pomoci, jsou vstřícní, sdělujeme si informace důležité pro práci,?

6. Spolupráce se zaměstnanci ostatních pracovišť je dobrá.

Jsou kolegové z ostatních pracovišť spolehliví, vyhoví mým požadavkům, nezatěžujeme se zbytečnostmi,?

7. Spolupráce s mým přímým nadřízeným je dobrá.

Stanoví nadřízený úkoly srozumitelně, zajímá ho můj názor, motivuje mne, je spravedlivý,?

8. Pracovní nároky, které jsou na mě kladeny, jsou přiměřené a dobře zvládnutelné.

Stačím pracovnímu tempu, vím vždy, co mám dělat, odpovídají požadavky mé kvalifikaci,?

9. Má současná práce mě těší.

Rozumím si se svými kolegy, baví mě učit se nové věci, je moje práce dostatečně oceňována, ...?

10. Ve firmě ŠKODA Auto pracuji rád(a)

Líbí se mi naše výrobky, umožňuje mi firma pracovní růst, chci změnit zaměstnání,....?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Stanislav Starý

Obor: Řízení a rozbor lidí

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Management konfliktu

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 52

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 22

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann