

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

Andrea Fišerová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra práva

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Sociální interakce v rodinné firmě

Vedoucí bakalářské práce
doc. Ing. Lucie Kozlová, Ph.D.

Autor
Andrea Fišerová

České Budějovice 2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea FIŠEROVÁ**
Osobní číslo: **E08480**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Sociální interakce v rodinné firmě**
Zadávací katedra: **Katedra práva**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je zhodnocení sociálních interakcí v rodinné komerční firmě. Proniknutí do jejího chodu v rámci řízení a nalezení vhodných řešení pro zlepšení formálních a neformálních vazeb v organizačním systému. Součástí práce bude také komparace nepřímých vztahů ve firmě se vztahy rodinnými ve smyslu porovnání pozice rodinného příslušníka v organizaci a s jeho pozicí v rodině. Teoretická východiska spolu s praktickým zpracováním práce budou základnou pro doporučení týkající se inovací řízení rodinné firmy.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury - analýza a srovnání odborných názorů týkající se problematiky řízení v souvislosti s formálním a neformálním postavením členů v organizaci.
2. Praktická část práce - terénní sběr dat v rodinné firmě.
3. Analýza dat získaných terénním šetřením.
4. Závěry a obecná doporučení.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50-60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

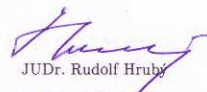
Seznam odborné literatury:

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. 3. upravené vydání. Praha, Management Press, 2007.
GIDDENS, A.: Sociology. 6th. ed. Cambridge, Polity, 2009.
MOLEK, J.: Personalistika a řízení. ZSF JU, České Budějovice, 2008.
MOŽNÝ, I.: Rodina a společnost. 2. upravené vydání. Praha, Sociologie nakladatelství, 2008.
MUSIL, J.: Analýza procesu sociální interakce. Olomouc, Psychologická a výchovná poradna, 2006.
NOVOTNÁ, E.: Sociologie organizace. Praha, Grada, 2008.
PETRUSEK, M.: Základy sociologie. Praha, Akademie veřejné správy, 2009.
PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J.: Obchodní podnikání. Retail management. Praha, Management press, 1998.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Lucie Kozlová, Ph.D.
Katedra sociální práce a sociální politiky
Datum zadání bakalářské práce: 8. února 2010
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


JUDr. Rudolf Hrubý
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 8. března 2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Sociální interakce v rodinné firmě“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 6. 4. 2011

Andrea Fišerová

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala doc. Ing. Lucii Kozlové, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady, které mi ochotně poskytovala v průběhu psaní bakalářské práce a kterými významně přispěla k jejímu vypracování.

Současně mé díky patří Ing. Františku Fišerovi a Simoně Fišerové za vstřícnost při poskytování informací, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

OBSAH

1. Úvod.....	3
2. Literární přehled	5
2.1 Sociální pozice a role manažera.....	5
2.1.1 Charakteristiky osobnosti významné pro vyjednávání.....	7
2.2 Teorie řízení.....	12
2.2.1 Teorie založené na kvalitách a chování manažera.....	12
2.2.2 Styly vedení	14
2.2.3 Konflikty a jejich řešení.....	16
2.3 Sociální skupina.....	19
2.3.1 Malé skupiny.....	21
2.4 Tým a týmová práce	23
2.5 Působení manažera na jednotlivé pracovníky.....	25
2.6 Rodinná firma	26
2.6.1 Výhody a stinné stránky rodinných podniků	27
2.6.2 Péče o zdraví zaměstnanců	29
2.6.3 Střet zájmů v rodinné firmě	29
2.7 Firemní kultura	30
2.8 Komunikace v rodině a rodinné firmě	33
2.9 Motivace pracovníků	35
2.10 Harmonizace rodiny a zaměstnání.....	37
3. Metodický postup	40
4. Charakteristika společnosti HCS Bohemia s. r. o.	42

4.1 Historie společnosti HCS Bohemia s. r. o.	42
4.1.1 Zprostředkovávané komodity	43
4.2 Organizační struktura společnosti.....	45
4.3 Ekonomický vývoj HCS Bohemia s. r. o.....	47
5. Vlastní výzkum	52
5.1 Sociometrický test.....	52
5.2 Porovnání sociálních rolí v rodině a firmě.....	52
6. Diskuze	62
7. Shrnutí výsledků a návrhy zlepšení	64
7.1 Shrnutí výsledků sociometrického testu	64
7.2 Závěrečné shrnutí porovnání sociálních rolí.....	65
7.3 Návrh zlepšení	66
8. Závěr	67
9. Summary	68
10. Seznam použité literatury	69
11. Seznam obrázků, tabulek a grafů	71
12. Přílohy.....	73

1.Úvod

„Práce není jakákoliv činnost, ale jen ta, která mění svět.“

Václav Bělohradský

Rodinné firmy mají tradici sahající hluboko do minulosti. I dnes jsou zakládány z mnoha důvodů, a tím zpravidla primárním je otázka důvěry: “Komu bychom mohli věřit více, než svým nejbližším?” Na základě této skutečnosti se rodinní příslušníci pustí bez zaváhání do podnikání.

Velkými výhodami rodinných firem opravdu může být bezmezná důvěra, oddanost k firmě, ochota obětovat i svůj volný čas ve prospěch prosperity společnosti, ale co když se objeví komplikace? Mohou vycházet právě z faktu, že jsou ve firmě vazby nejen pracovní, ale také vazby rodinné. Všeobecně známým faktem také je, že podnikání je zpravidla zakládáno za účelem zisku, velkou roli proto hraje materiální stránka. A právě toto je další skutečnost, která může rodinné podnikání velmi ztížit.

Též se musíme zabývat kompatibilitou rodinné hierarchie a hierarchie společnosti. Pokud by došlo k nesouladu, nemůže fungovat život rodinný, ale ani společné rodinné podnikání. Samozřejmě by se měla oddělovat stránka pracovní od rodinné, ale pokud jsme obtěžkáni rodinnými starostmi, tak je opravdu velmi obtížné je potlačit v pracovním styku a naopak.

Na malý okamžik zapomeňme, že se zabýváme rodinnou společností. I u těch společností, kde nepanují rodinné vztahy, je jasně patrná efektivnost řízení. Ta leží na bedrech manažera. Nenesse odpovědnost jen za sebe a svá rozhodnutí, ale i za zaměstnance společnosti a společnost samotnou. Pokud k tomuto všemu přimísíme ještě sociální vztahy vycházející z rodinných vazeb, otevírají se před námi poněkud zapeklitější situace.

Uvědomme si, že založená a posléze vedená společnost, je dítětem právě výše zmiňovaného manažera. Snaží se ji vést, jak nejlépe umí, a samozřejmě jedině v její prospěch. Rodinné sociální interakce tomuto mohou napomoci stejně tak dobře, jako ublížit.

Teoretické poznatky, uváděné v této bakalářské práci, jsem aplikovala na společnost HCS Bohemia s.r.o. Cílem této práce je zjistit sociální pozici a role zaměstnanců ve firmě v porovnání s jejich pozicemi a rolemi v širší rodině pomocí sociometrického testu a následné analýzy sociálních interakcí za účelem komparace hierarchie rodiny a firmy a případné nalezení vhodných řešení pro zlepšení vazeb v organizačním systému.

2. Literární přehled

2.1 Sociální pozice a role manažera

Bedrnová a Nový (2007) poukazují na to, že v každém sociálním společenství bývá začleněna celá řada osob. Obvykle jsou v nich zařazeni v určitých pozicích. Většina lidí se přitom nachází v pozicích řadových členů, kteří ve vzájemných vztazích mají stejné podmínky a možnosti vzájemného působení na sebe a vzájemné komunikace. Jde o vztahy horizontální. Kromě toho se však ve všech lidských společenstvích vyskytují také jedinci, kteří usměrňují a ovlivňují vše, co se v nich odehrává. Jejich pozici lze označit jako pozici řídicí a vztahy mezi nimi a ostatními členy jako vztahy vertikální. Ve společnosti jde v obecné rovině o tři typy vertikálních vztahů: vztah rodičů a dětí, vztah pedagogů a žáků či studentů a vztah manažerů a jimi řízených pracovníků.

Působení rodičů a pedagogů je zaměřeno převážně na nedospělé subjekty, s cílem připravit je pro život a v tomto rámci v různé míře i pro zapojení v pracovním procesu. Manažeři naopak působí na dospělé jedince uplatňující se v pracovním zařazení v dané organizaci s cílem vést je směrem k efektivnímu a kvalitnímu výkonu práce.

Výše uvedený odstavec podporuje tvrzení Novotné (2008), která uvádí, že v organizaci se rozhoduje nejen o vizi a cílech, ale též o metodách dosahování. Ten, kdo rozhoduje, či ti, kteří rozhodují, tak mohou učinit. To, že mohou, znamená, že jsou k rozhodování formálně oprávněni. Oprávnění činí moc legitimní a rozhodování bez oprávnění nelegitimní. Přijmeme tedy nejprve představu, že v organizaci jsou dva soubory osob:

- mocní, kteří legitimně rozhodují,
- bezmocní, kteří rozhodnutí vykonávají, a tak dávají moci legitimitu.

Manažeři jsou tedy jednou z nejdůležitějších osob společnosti, jejich postavení je dáno hierarchií a jejich úkolem nad rámec povinností je dotvářet pracovní potenciál řízených pracovníků a ovlivňovat další rozvoj osobnosti.

Dle Křivohlavého (1995) uvádím, kdy jsou vedoucí pracovníci spokojeni, poněvadž jen tak může být manažer opravdu dobrým a úspěšným manažerem. Vedení podniku je v převážné většině případů možno považovat za smysluplnou činnost s poměrně dobrou hodnotovou náplní. Dělá-li se něco, co lidé potřebují a co jim pomáhá, je to hodnotný cíl. Dělá-li se to v podniku, za vedení manažera, vedoucího, pak to znamená zajišťování práce a živobytí rodinám zaměstnanců. V neposlední řadě manažer (vedoucí) tím, že podniká, zajišťuje ekonomicky i sebe a svou rodinu. Je dobré, je-li jeho práce efektivní (úspěšná), tj. má kladné výsledky. Ty jsou důvodem k pocitu radosti a štěstí.

Výše uvedený autor se opírá o názor podnikatelů Scotta a Soederberga (in: Křivohlavý, 1995), kteří ve své knize "Umění řídit podnik" ukazují na to, že toto umění zahrnuje čtyři oblasti:

1. Radost. Vedení podniku musí nutně řediteli (vedoucímu) dělat radost.
2. Výsledky práce. Ty by měly být pozitivní.
3. Schopnost vyniknout. Schopnost dosáhnout pozice, v níž má člověk potřebné, ne však zcela dostatečné zdroje a podmínky pro úspěch.
4. Dobré zaměření – orientace činnosti v nadějném směru.

Požadavky na pozici úspěšného vedoucího pracovníka se zabývá E. Bormann (in: Nakonečný, 2009) :

- Nehrajte nikdy roli manipulanta! Lidé tohoto druhu nejsou nikdy považováni za skutečného vůdce. Jen takové osoby dosahují vedoucí pozice, které své osobní zájmy podřizují podniku.
- Buďte připraveni zaplatit odpovídající cenu! Kdo se stane vůdcem, musí být připraven plnit uložené úkoly. Zřídka kdy je vůdce nejoblíbenější osobou ve skupině, neboť jsou od něj vyžadována i nepopulární rozhodnutí.
- Nemlčte! Kdo chce být vůdcem, musí projevovat stálý zájem o práci skupiny a mít účast na každé diskuzi.

- Vykazujte aktivitu! Členové, kteří usilují o pozici vedoucího, mívají nápady, jež by chtěli také provést. Starají se o informace, které jsou pro skupinu potřebné, a vypracovávají směrnice, které zvyšují aktivitu skupiny.
- Chvalte druhé! Kdo se chce stát vůdcem, nemůže si dovolit nevyjadřovat ostatním chválu a uznání tehdy, když sám chválen není (rozdělení se o pochvalu s ostatními).
- Pozdvihujte status druhých členů skupiny! Vůdci mají vždy snahu povznést dále status svých spolupracovníků. Ve svých projevech a chování myslí na to, aby druzí měli důležité pozice, které jsou potřebné pro blaho skupiny.

Tuto kapitolu bych shrnula slovy dle Bedrnové a Nového (2007), že v každé organizaci je manažer tím, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají. V současné době se vžilo označení manažer pro kohokoli, kdo řídí.

2.1.1. Charakteristiky osobnosti významné pro vyjednávání

Bedrnová a Nový (2007) uvádějí, že podstatou vyjednávání z hlediska manažera i obchodníka je vytvoření podmínek, za nichž dosáhnou toho, co potřebují pro splnění svých manažerských povinností či obchodních cílů. Z tohoto hlediska je proces vyjednávání jednou z nejdůležitějších aktivit, která na ně klade značné nároky.

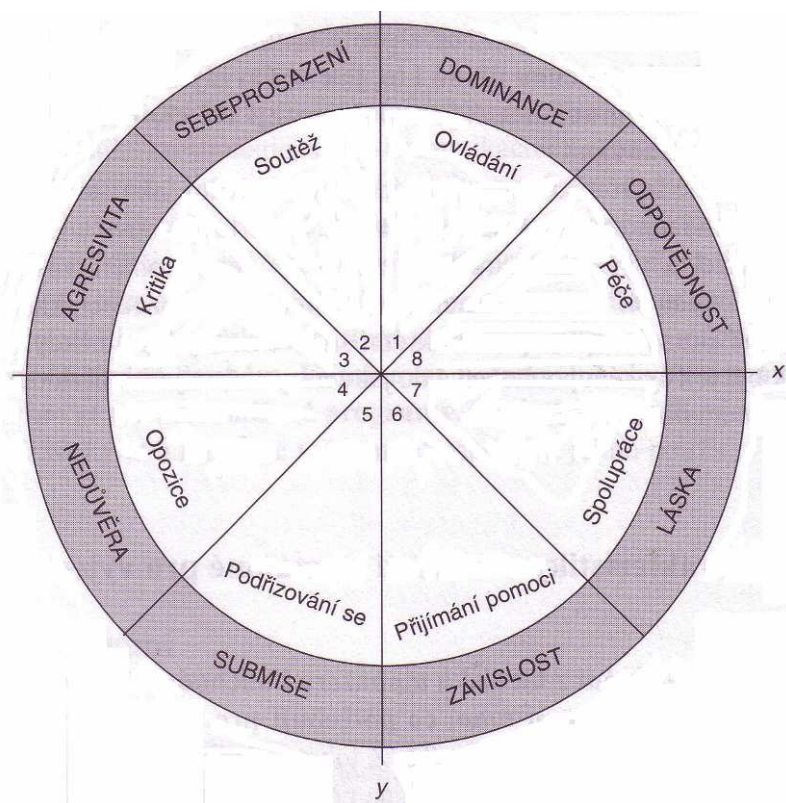
V dané souvislosti vystupují do popředí některé charakteristiky osobnosti, které mají sociálně psychologický rozměr. Z individuálního hlediska představují určitý osobnostní svéráz, který nachází výraz v projevech a postupech daného člověka nejen v průběhu vyjednávacího procesu, ale i v jiných typech interpersonálních interakcí. Významnou charakteristikou osobnosti je ze sociálně psychologického hlediska orientace vztahu k druhým lidem.

Obecné sklony, které jedinec projevuje v sociálním chování, je možné popsat např.: na základě využití dvojdimenzionálního Learyho schématu interpersonálních tendencí. Projevy k druhým lidem jsou zde interpretovány na základě dvou následujících dimenzí:

1. Podle toho, zda má určitý člověk tendenci druhé lidi spíše ovládat nebo se jim podřizovat (dimenze dominance – submise v Learyho schématu představuje osa y)
2. Podle toho, zda má určitý člověk sklon chovat se k druhým lidem přátelsky nebo nepřátelsky (dimenze agresivita – afilience, tj. laskavost, vstřícnost v Learyho schématu představuje osa x)

Každého jedince můžeme v Learyho modelu znázornit určitým bodem (průsečíkem uvedených dvou souřadnic), a tím jej zařadit do jedné z osmi základních kategorií podle převažujícího vztahu k druhým lidem. Learyho systém rozlišuje jednak normální, adaptivní složky chování, jednak abnormální, neadaptivní extrémní, které mohou nepříznivě ovlivňovat průběh sociálních interakcí, do kterých jedinec vstupuje.

Obr. č. 1: Learyho schéma (Bedrnová a Nový, 2007)



Černý (2009) poukazuje na to, že emoce jsou neoddelitelnou součástí života. Lišíme se v tom, jak je prožíváme. Následující dělení mají být inspirací v této oblasti.

1. PRUŽAS VÝBUŠNÍK (možnost přirovnání k agresivní osobnosti)

Je typ člověka, který startuje na první našlápnutí. Snadno se rozhněvá, a pak hledá někoho nebo něco, na čem se odreaguje.

Libuje si ve skopičinách a různých dobrodružných kouscích. Protože se do nich však pouští impulzivně, často tyto akce hrozí průšvihem.

2. VŠEDRUŽIL KAMARÁDSKÝ (možnost přirovnání k hyperfiliantní osobnosti)

Je jim dobře s druhými lidmi. Jsou družní, lehce uzavírají přátelství a mají široký okruh známých. Někdy působí jako upovídání, protože mají dar výřečnosti, a sdílnosti jim také nechybí. Jsou aktivní, žádní peciválové.

3. STEJSKAL ZDRAVOTNÍ (může být přirovnán k hyperkonformní osobnosti)

V běžném životě STEJSKAL ZDRAVOTNÍ nařiká, jak je mu mizerně, jak se cítí špatně, kde ho bolí, kde ho píchá. Někdy oprávněně, někdy přehnaně. Fakt je, že to tak většinou prožívá.

V lidech vyvolává soucit, pomoc a podporu. Pokud to ale začne neúnosně přehánět, stále opakuje svoje stesky a nařiká, tak dochází u druhých lidí ke znechucení, odstupu a odmítání.

4. ZOUFALKA PONURÁ (tento typ by mohl být přirovnán k submisivní osobnosti)

Smutek, nejistota, pocity méněcennosti. To jsou základní rysy ZOUFALKY PONURÉ. Často je rozladěná, plná pesimismu, špatné nálady. Cítí se osamělá, ohrožená. V nitru cítí ponurou pustinu překypující prázdnotou. Cítí se nepochopená, odstrčená a nedoceněná.

5. NERVIQ ZLOSTNÝ

Mezi hlavní charakteristiky patří nervozita. Lehko jej něco vyruší, pak je podrážděný. Žije v napětí, neklidu. Když se rozzlobí, nechodí pro slovo daleko.

6. MIROSLAVA KLIDNÁ (možno přirovnat k autokratické osobnosti)

Miroslava klidná si věří, nic ji nevyvede z míry. Je klidná a v pohodě. Je vytrvalá a neúnavná. Hledá nové příležitosti a neváhá je využít.

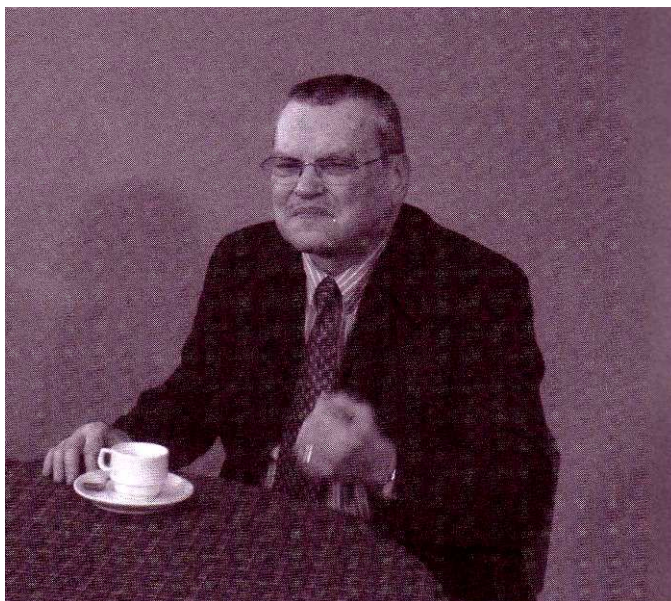
7. TVRĎÁK NECITA (alias podezíravá osobnost)

Působí jako bez citu. Je málo pružný a jeho myšlení se pohybuje v pojmech vina a trest. Někdy je agresivní. Prosazuje vlastní zájmy.

Druhým lidem spíš nedůvěřuje. Má sklon je podezírat z různých nepravostí. Sám dbá na dodržování předpisů pravidel, snaží se nevybočit. Totéž chce od druhých.

Při zpětném pohledu na výše uvedené schéma si každý může snadno uvědomit, zda se setkal či se sám neprojevuje extrémně a zda tyto projevy nemají negativní dopad pro něj nebo na jeho profesi.

Obr. č. 2: Prud'as výbušník (Černý, 2009)



Obr. č. 3: Zoufala ponurá (Černý, 2009)



Trojici doporučených hodnot, které podpoří naše vyjednávací schopnosti, uvádí Křivohlavý (1995):

- Spravedlnost

Spravedlností se v nejužším pojetí rozumí respekt (úcta) k právu – k tomu, co je danou společností formulováno v zákonech, předpisech a právních ustanoveních. Rozumí se jí nestranné rozhodování, tj. rozhodování nestráníci jednomu na úkor druhého, uznávání práv nejen vlastních, ale i druhého člověka, ať jím je kdokoli.

- Laskavost

Tímto termínem rozumíme ohled na druhého účastníka jednání. Rozumí se jím pozornost jemu věnovaná, zájem o jeho potřeby, starost a péče o něj jako spolučlověka. Jde zde o empatii v terminologii psychologie, tj. o spolucítění.

- Odpovědnost

Odpovědností se rozumí jednání projevující vědomí povinnosti a svědčící o tom, že člověk nejedná náhodně, ale v určitém vztahu nejen k vlastním zájmům a cílům (sobecky, egocentricky až egoisticky), ale i k zájmům společensky širším (např. podniku, obce, státu).

Dále Křivohlavý (1995) připomíná, že dvěma druhům interakce v podnikovém jednání byla věnována v teorii i praxi mimořádná pozornost: vyjednávání (anglicky negotiating) a dojednávání (anglicky bargaining). Oběma se rozumí dohadování a smlouvání, tj. hledání oboustranně přijatelného řešení dané situace, kde jsou na počátku stanoviska obou partnerů dosti odlišná.

Uvádí čtyřfázový model dojednávání podle Cowlinga (in: Křivohlavý, 1995):

1. První fáze: Obě strany si formálně a s příslušným emocionálním zdůrazněním sdělí, na čem jsou a co vyžadují.
2. Druhá fáze: Obě strany již méně formálně prozkoumávají požadavky a stanoviska partnerů.
3. Třetí fáze: Z jedné i druhé strany jsou podávány návrhy na řešení sporu, je projevována ochota v tom či onom směru polevit a udělat určitý ústupek. A tato fáze je vlastním jádrem “dohadování”.

4. Čtvrtá fáze: Dohoda. Smlouva je dojednána, formulována a uzavřena. Začíná se její fáze realizace v praxi (transakce).

A samozřejmě velký vliv přikládá Křivohlavý (1995) přesvědčování. V jednání s druhými lidmi nám jde velice často nejen o to, abychom se něco dozvěděli, případně abychom jim předali „faktické informace“, ale i o to, abychom určitým směrem ovlivnili jejich postoj a jejich přesvědčení.

Jako charakteristické znaky přesvědčení uvádí:

- Osobní vnitřní zaujatost
- Vysoká míra vnitřní jistoty
- Dobrovolnost přijetí
- Správnost a pravdivost
- Angažovanost

2.2 Teorie řízení

2.2.1 Teorie založené na kvalitách a chování manažera

Bedrnová a Nový (2007) uvádějí, že kvalita manažera je determinována konkrétními parametry jeho pracovních a osobnostních předpokladů. Pokud jsou tyto předpoklady u určitého člověka v pásmu optima, vykazují obvykle jak jeho pracovní činnost, tak i další formy jeho jednání neklamné rysy kvality.

Prakticky u každého člověka se však aktuální osobní kvalita liší od osobní kvality optimální či ideální. Přitom pouze lidé s celkově lepší profilací osobní kvality mívají tendenci směřovat ke stavu ideálnímu, i když nelze počítat s tím, že by ho v plné míře dosáhli.

Podstata výjimečnosti tedy spočívá už v samém směřování k ideálnímu stavu. To ale bývá vlastní jen flexibilním, učícím se subjektům schopným přiměřené sebereflexe a nezbytných změn v zájmu dosažení lepší kvality, než je ta aktuální.

Výše zmíněné „směřování“ by tedy mělo být vlastní a závazné všem manažerům, kdo řídí, vedou a ovlivňují další zaměstnance.

Dále také uvádějí, že aktuální osobní kvalita bývá odrazem všeho, co na osobnost určitého jedince působilo a co, mnohdy spíše nekoordinovaně až živelně, formovalo jeho konkrétní podobu a identitu. Ve hře jsou přitom jednak schopnosti člověka a jeho postupně získávané vědomosti a dovednosti, ale také jeho zaměřenost a konečně i temperament, postoje a charakterové vlastnosti. Ty se pak určitým způsobem odrážejí také ve způsobu sebehodnocení.

V tomto směru však výše zmíněná živelnost často způsobuje určité rozfázování. Mnoho lidí s vyšší mírou aktuální osobní kvality se hodnotí spíše nízko. Je to podmíněno zejména nízkou úrovní sebevědomí, která se u lidí v našich podmínkách projevuje v důsledku minulého společenského klimatu. Naopak subjekty s vysokým sebehodnocením nemívají vždy odpovídající osobní kvalitu.

Mým názorem na výše zmiňovanou problematiku je, že lidé s vyšší osobní kvalitou mívají široký rozhled. Uvědomují si, co umí, ale také to, co vše je nebo může být před nimi. Jsou k sobě kritičtější než lidé, kteří mají jen omezený rozhled.

Považuji za vhodné uvést též vlastnosti člověka, kterému lidé rádi naslouchají, a to dle Křivohlavého (1995):

1. Je to někdo – je to “osobnost“

Tak se označuje člověk osobnostně, tj. emocionálně i sociálně zralý, nerozpolcený, avšak právě naopak integrovaný (harmonicky jednolitý), nesnažící se někoho napodobovat, ale “být svůj“.

2. Člověk se zdravým sebevědomím

Člověk se zdravým sebevědomím nás přitahuje v první řadě tím, že si sám důvěřuje. Spoléhá na své schopnosti, dovednosti a znalosti – spoléhá na sebe, ale nepřeceňuje se.

3. Člověk s kladným sebehodnocením

Ukazuje se, že lidé naslouchají tomu, kdo si sám sebe váží.

4. Člověk, který se ovládá

Těžko nasloucháme člověku, který se nedovede ovládnout. Tomu, který se ve zlosti nezná a za chvíli by se samou přívětivostí rozdal.

5. Člověk, který má porozumění pro druhé

Když promluví člověk, který sám umí druhým lidem naslouchat, tak mu druzí též rádi naslouchají. Platí zde i opak.

6. Člověk ochotný sdílet se druhými

Sdílet se – participovat (spolupodílet se na tom, co mají).

7. Člověk, který má úctu k posluchačům

Řada našich mimoslovních (neverbálních) projevů na nás prozrazuje, jaký máme vztah k posluchačům. Nejen to. Tím nejzřetelnějším a nejsrozumitelnějším i nejspolehlivějším ukazatelem našeho postoje k posluchačům je to, jak se k nim chováme, jak s nimi jednáme, a co děláme.

2.2.2. Styly vedení

Teorie stylů vedení je způsob, jakými manažer může vést své podřízené. Manažer má svá práva, která uplatňuje, a též moc, kterou disponuje, aby dosáhl toho, co požaduje. Samozřejmě za splnění požadovaného přichází odměna, za nesplnění sankce.

Halík (2008) dělí styly vedení takto:

- Autokratický styl

Tento styl bývá označován také jako „diktátorský“ či „autoritativní“, jedná se o dominantní řízení jednou osobou, která řídí bez ohledu na názory ostatních lidí.

Autokratický styl vedení lidí se v praxi projevuje ve dvou variantách:

- Plně autokratický styl

Manažer rozhoduje sám, sám si sbírá informace a veškeré podklady. Sám vše zpracuje a vyhodnotí, názory ostatních ho nezajímají. Své rozhodnutí nekonzultuje ani nemění.

- Částečně autokratický styl

Manažer si zajistí dostupné informace, a to svou činností nebo činností svých zaměstnanců. Výsledky ale vyhodnocuje sám. Sám zpracuje alternativy a rozhodne, kterou vybere.

- Konzultační styl

Jedná se spíše o komunikativnější formu vedení, můžeme přirovnat k způsobu poradenství.

- První alternativa

Manažer si vybírá spolupracovníky dle daných profesí a každý jednotlivec má zadaný určitý úkol k vyřešení daného problému, každý ze spolupracovníků nese určitý díl zodpovědnosti. Po předložení řešení manažer sám hodnotí či vybírá alternativy.

- Druhá alternativa

Manažer zadává úkoly celé skupině. Skupina je celek, který podává jednotlivé alternativy řešení úkolu či problému, v mnohých případech se podílí ve skupině i manažer. Po předložení všech alternativ je opět manažer ten, kdo vše zhodnotí, vybere alternativu. Alternativa, kterou zvolí, může být jeho vlastní.

- Týmové vedení

Tento styl vedení můžeme častěji nalézt pod označením demokratický.

Manažer dává dostatek prostoru svým podřízeným. Je sestaven tým odborníků v čele s koordinátorem – osobnost respektovaná celým týmem, výjimečné může být koordinátorem manažer. Rozhodování bývá demokratické a je většinou určitým kompromisem sestaveným skupinou. Manažer vytváří vhodné prostředí

pro rozhodování, které je podpořeno hlasy ostatních. Vůdce musí mít ale na paměti, že ačkoliv rozhodnutí je výsledkem týmu, konečná odpovědnost je vždy na něm.

V této kapitole je též záhodno uvést tři základní modely managementu, dle Křivohlavého (1995):

- Model „X“ – direktivní řízení podniku

Tento model je založen na využívání velice konkrétních, direktivních příkazů a následné velice přísné a důsledné kontroly jejich plnění. V pozadí tohoto modelu je pojetí lidí, kteří v podniku pracují na podřízených místech, jako velice málo iniciativních, málo tvořivých (kreativních) a ne moc pilných pracovníků, kterým moc nejde o to, aby podnik prosperoval.

- Model „Y“ – pomoc přirozené iniciativě lidí

Předpokládá se, že lidé jsou svou přirozeností aktivní, iniciativní, tvořiví, že pracují, protože je to baví, že dělají, protože díky své přirozenosti – něco smysluplného dělat chtějí.

- Model „Z“ – japonského rodinného podniku

Důraz v něm je položen na vzájemné propojení činností všech lidí v podniku (lidskou podnikovou sítí), tj. na vzájemné vztahy všech zaměstnanců podniku. Důraz je kladen na spolupráci (kooperaci), přátelské vztahy mezi všemi spolupracovníky, vzájemnou důvěru a důvěryhodnost.

2.2.3 Konflikty a jejich řešení

Konflikt je přirozenou součástí života lidí. V komunikaci může dojít ke konfliktu, souhlasu či kompromisu.

Dle Novotné (2008) mohu uvést, že organizace dosahuje svých cílů prostřednictvím aktérů v organizaci, je starostí manažera vytvoření a udržení organizace jako, z hlediska naplňování vizí a dosahování cílů, funkčně strukturovaného sociálního prostoru. A protože je prostor strukturován organizačním napětím, pečuje manažer o jeho

optimální intenzitu. Nízká intenzita organizačního napětí organizaci utlumuje a dlouhodobě ohrožuje, vysoká intenzita organizačního napětí organizaci dezintegruje a ohrožuje ji bezprostředně. V obou případech se jedná o tzv. dysfunkční konflikt. Cílem činnosti manažera v organizaci je dosáhnout optimálního napětí organizačního napětí, tzn. funkčního konfliktu. Konflikt je v organizaci vždy přítomen a manažer ho neodstraňuje, ale reguluje (řídí).

Výše uvedený odstavec lze jen podpořit názorem Nakonečného (2009), který uvádí, že jednou z nejdůležitějších praktických otázek interakce v Hyadách a malých skupinách je řešení konfliktu, které ohrožují fungování těchto sociálních celků. Konflikty však mohou být pozitivní, pokud je na obou stranách snaha řešit rozpory, které vyvolaly, a mohou v takovém případě vést k tvořivému řešení různých problémů na pracovišti. Neřešené konflikty zato působí jako jakási sociální koroze a vedou k postupnému rozpadu konfliktního vztahu, kterému předchází jeho trvalá destabilizace. Určité rysy osobnosti, jako neústupnost, útočnost (agresivita) a další, vytvářejí předpoklady pro interpersonální konflikty.

Bedrnová a Nový (2007) interpersonální konflikty dělí na:

- konflikt představ – vznikají tehdy, pokud jsou rozpory mezi tím, jak lidé vnímají konkrétní situaci a co si z ní pamatují,
- konflikty názorů – vyplývají z rozdílných hodnocení jednotlivých skutečností, z jejich odlišné interpretace,
- konflikty postojů – vznikají tam, kde jde o rozdílné tendence a přístupy účastníků k jednání v obdobných situacích,
- konflikty zájmu – vyjadřují rozdílné až protikladné úsilí jednotlivých účastníků komunikace o uspokojení jejich potřeb.

Základním problémem konfliktů ve vztahu ke komunikaci je skutečnost, že v konfliktní situaci dochází k potlačení racionálního jednání různými emocionálními reakcemi.

To se pak projevuje zejména

- v argumentaci, která přestává být logická,
- ve sníženém respektování autority,
- zkresleným výkladem minulých či současných událostí,
- ztrátou sebekontroly,
- narušenou či zcela zdeformovanou komunikací (vzájemné slovní napadání, okřikování se, nadávky, urážky apod.).

Většina jedinců se v problémových situacích necítí příjemně, ale existují i výjimky, kterým konflikt přináší vnitřní uspokojení, a proto jej vyhledávají.

Manažer je v organizaci mimo jiné i proto, aby vytvářel odpovídající podmínky pro pracovní výkon zaměstnanců, podle Bedrnové a Nového (2007). Tedy jednou z jeho důležitých sociálních dovedností by mělo proto být umět pomoci konstruktivně řešit spory. Z rozborů konfliktů víme, že je provázejí emoce různé intenzity, záleží na mnoha okolnostech, jak silné city budou doprovázet určitý konflikt. V situacích, kdy zůstává emocionální hladina mírná, jsou účastníci konfliktu většinou schopni řešit konflikt sami. Pokud se však hladina emocí rozvlní, musí manažer umět pomoci a svou autoritou zjednat potřebný klid pro racionální řešení konfliktu.

Musíme si být vědomi, že většina situací pracovního života je spojena s potřebou určitého kompromisu.

Bedrnová a Nový (2007) dále řešení konfliktů dělí na:

- Řešení konfliktů mezi podřízenými

Účinný postup při řešení konfliktu vyžaduje zachovat si klidnou hlavu i určitý nadhled nad věcnou stránkou problému. Manažer si proto také musí předem uvědomit, že jeho hierarchicky vyšší postavení ho nesmí vést k vyřešení problému za účastníky, ale že by jim měl poskytnout především oporu a bezpečí pro to, aby konflikt vyřešili sami. Tudíž je zprostředkovatelem řešení, měl by řídit komunikaci mezi stranami angažovanými v konfliktu tak, aby byla věcná a nedocházelo k vzájemnému obviňování a snižování důstojnosti.

- Řešení konfliktů mezi podřízeným a nadřízeným

Řešení konfliktů za podmínek, že účastníci jsou na nestejně úrovni hierarchického žebříčku, se řídí stejnými racionálními principy hledání přijatelného řešení pro obě strany. V praxi je však téměř nemožné, aby se v tomto sporu neprojeвили mocenské vztahy. Spor manažera s řízeným pracovníkem na sebe často bere podobu prestižního souboje, ve kterém prohra znamená pro manažera ztrátu prestiže. Často se tyto konflikty týkají řešení nesouhlasu s hodnocením a odměňováním pracovníků a také rozdílných pojetí pracovních povinností a respektování pracovní kázně.

- Řešení konfliktu s obchodními partnery a s konkurencí

Konflikty mimo firmu mají volný vztahový rámec, je třeba je řešit pouze v těch případech, kdy vztah musí a bude pokračovat a řešení konfliktu je nezbytné pro jeho další průběh, nebo v případech, kdy vztah sice pokračovat nebude, ale jedna strana od druhé očekává a také často vymáhá plnění nějakého závazku.

Vedle nedorozumění, která jsou důsledkem nepochopení, jsou více či méně časté konflikty, které vznikly z omylu. Strana, která se omylu dopustila, by kromě nápravy měla doplnit omluvu. Ale také mohou existovat konflikty, které jsou důsledkem záměrného zkreslování informací, zatajování důležitých informací s cílem poškodit protistranu, získat neoprávněně nějakou výhodu apod. Toto chování je označováno za neetické.

Při těchto konfliktech je nejlepším profesionálním řešením nechat spor vyřešit prostřednictvím právních zástupců a soudů.

2.3 Sociální skupina

Dle Cartwrighta a Zandera (in: Tyson a Jackson, 1997) je skupina soubor jednotlivců se vzájemnými vztahy, které je činí do určité míry navzájem závislými. Homans (in: Tyson a Jackson, 1997) uvádí, že skupinou rozumíme určitý počet osob, které spolu komunikují, často po určitou dobu, a kterých je natolik málo, že každá osoba může

komunikovat se všemi ostatními, a to nikoliv prostřednictvím ostatních, nýbrž osobně. Aby soubor jednotlivců mohl být pokládán za skupinu, musí v něm docházet k nějaké interakci, uvádí Hare (in. Tyson a Jackson, 1997).

Abychom chápali skupinu jako skutečnou skupinu, potřebujeme pro to určité podněty. Tři základní principy našeho chápání skupin jsou následující:

- společný osud,
- podobnost,
- vzájemná blízkost.

Cooley (in: Musil, 2006) charakterizuje prvotní skupinu (primary group) jako socializační prostředí významné pro interiorizaci sociálních hodnot a norem takto:

1. Mezi členy existuje bezprostřední kontakt (face to face),
2. není (instrumentálně) specializovaná,
3. je relativně stálá, trvalá,
4. má nevelký počet členů,
5. vztahy mezi jejími členy jsou relativně intimní.

K nejstarším definicím patří vymezení skupiny formulované W. McDougalem (in: Musil, 2006):

1. příslušníci skupiny jsou spojeni trvalejšími (nepřechodnými a nahodilými) svazky,
2. u všech členů se vyvíjí koncepce skupiny a jejich cílů,
3. skupiny jsou v protikladu k jiným skupinám nebo ve střetu s nimi,

4. ve skupině se vyvíjí komplex mravů a obyčejů (morálních norem), tvořících její tradici,

5. ve skupině dochází k organizaci a dělbě činností.

Obecná charakteristika dle Nového a kol. (1997) říká, že každý člověk je v průběhu jednotlivých etap svého života nejen příslušníkem určité společenské vrstvy, národa či národnosti, ale i členem řady malých sociálních skupin (rodiny, třídy, pracovní skupiny, zájmové skupiny), které mají bezprostřední vliv na utváření jeho názorů, postojů, hodnotové orientace i určitých forem a způsobů jednání.

Malá sociální skupina představuje sociální jev charakteristický řadou znaků. Mezi základními jsou obvykle uváděny:

- Společný důvod (motiv) a cíl oddělující skupinu od okolí, společné místo existence skupiny,
- společná činnost,
- časté vzájemné působení (interakce) členů a relativně stabilní vzájemné vztahy,
- struktura sociálních pozic a rolí, společné skupinové vědomí v podobě systému hodnot, norem a postojů.

Vzniká tedy komplexní pletivo osobních vztahů, včetně vědomí a pocitu spolupráce, sounáležitosti a vzájemné závislosti.

2.3.1 Malé skupiny

Nakonečný (2009) říká, že definice malých skupin v psychologii nejsou jednotné, ačkoli by se zdálo, že by neměl být problém malou skupinu přesně vymezit. Tak Krech, R. S. Crutchfield a E. I. Ballachey (in: Nakonečný, 2009) rozlišují „psychologické skupiny“

a „společenské organizace“, psychologickými skupinami rozumí vlastně malé skupiny a za podstatné znaky malých skupin pak považují: 1. „vztahy mezi členy jsou navzájem závislé – chování každého člena ovlivňuje chování každého jiného člena“, 2. „členové mají společnou ideologii – soubor názorů, hodnot a norem, které regulují jejich vzájemné vystupování“. Za příklady takto pojatých skupin pak považují: rodiny, přátelské kruhy, politické kruhy, pracovní, výchovné, náboženské, sousedské a rekreační skupiny.

Složitější vymezení podal M. Sader (in: Nakonečný, 2009), který však používá také jen termínu skupina, a podle něhož podstatnými znaky skupin je to, že jejich členové 1. „se prožívají jako k sobě patřící“, 2. „explicitně se definují jako k sobě patřící“, 3. sledují společné cíle, 4. sdílí normy a předpisy chování pro určitou oblast činností, 5. mají mezi sebou více interakcí než navenek, 6. identifikují se se společnou vztažnou osobou, 7. jsou prostorově a/nebo časově odděleni od ostatních individuů širšího okolí.

Přijatelné není ani jednoduché vymezení, které podává D. G. Myers (in: Nakonečný, 2009), že skupinu tvoří „dva nebo více lidí, kteří po delší dobu, než je malý moment, spolu interagují, mají vliv jeden na druhého a vnímají jeden druhého jako my“.

G. C. Homans (in: Nakonečný, 2009) rozumí skupinou „řadu osob, které spolu i v určitém časovém období často komunikují, a jejichž počet je tak malý, že každá osoba může se všemi ostatními osobami komunikovat, a sice nikoli jen prostřednictvím jiných lidí, nýbrž tváří v tvář“.

Dle Nakonečného (2009) je nutné malou skupinu vymezit následujícími znaky:

- Navzájem integrující se jedinci v rámci společně sdílených norem,
- kteří se vzájemně znají a vstupují do interakcí v rámci propojených rolí,
- vyvíjejí společnou činnost v rámci společných cílů.

Považovala jsem za důležité uvést i definice malé skupiny, poněvadž rodina a potažmo rodinná firma jimi může být také částečně či zcela charakterizována.

2.4 Tým a týmová práce

Dle Hayes (2002) je představa „týmu“ v práci snad nejčastěji užívanou metaforou v pracovním prostředí. Skupina pracovníků či manažerů se obecně popisuje jako tým, stejně jako společnost se často popisuje jako „jedna velká rodina“. Nezřídka však nový zaměstnanec, který toto tvrzení vyslechne, rychle zjistí, že to, co se prezentovalo jako „tým“, je všechno možné, jen ne tým.

V některých organizacích však skutečné týmy opravdu působí – a „skutečným“ týmem je myšlena skupina lidí zaměřených na úkol a pracujících koordinovaně, přičemž každý přispívá vlastní energií, tím, pro co má vlohy a co umí. Dobrý pracovní tým může dosáhnout organizačních a obchodních úkolů, které se zdály neuskutečnitelné.

Dále Hayes rozlišuje členství ve skupině a vědomí, že ke skupině opravdu náležíme. Koheze čili soudržnost skupiny je neviditelné pouto, které k sobě váže členy skupiny či týmu, takže se vnímají tak, že ke skupině či týmu „náleží“, liší se od „těch druhých“. Existují důkazy pro domněnku, že vysoce soudržné pracovní skupiny jsou produktivnější než skupiny, které příliš soudržné nejsou.

Meier (2009) vytyčil charakteristiky, kterými se tým vyznačuje:

- Spolupráce je hierarchická, všichni mají stejná práva i povinnosti.
- Různé charakteristiky osobností, rozdílné zkušenosti a vědomosti přispívají k optimalizaci výsledků.
- Tým si práci organizuje z velké části sám, proto se také o něm mluví jako o skupinách, které řídí samy sebe.

Týmová práce vytváří synergie, energie, které pramení ze spolupráce. Zlepšuje se zejména spokojenost spolupracovníků, a tím i jejich motivace, to má řadu výhod – jak pro jednotlivé zaměstnance, tak pro organizaci jako celek, například pro podnik:

- Spolupracovníci mají větší prostor k tvoření.
- Nesou spoluzodpovědnost, mohou se tak lépe identifikovat s cíli a úkoly.
- Vědomosti a zkušenosti zaměstnanců jsou využity lépe, protože rozdělení práce se řídí méně formálními strukturami a více silnými stránkami jednotlivců.
- V neposlední řadě podporuje intenzivní spolupráce pocit sounáležitosti, týmového ducha, což je důležité pro dosažení dobrých pracovních výsledků.

Důležitá postava v týmu je též osobnost vůdce, jak uvádí Hayes (2002). Ve své knize rozlišuje mezi vůdcem týmu a manažerem týmu. Vůdce týmu je jeho součástí a pracuje uvnitř organizace. Takový vůdce přebírá odpovědnost za usměrňování týmu a jeho vizi a, je-li to nutné, jedná jménem týmu se zbytkem podniku či organizace. Manažer týmu naproti tomu nese celkovou odpovědnost za tým a možná i několik týmů v celkové organizační struktuře. Ve společnostech, které prosazují týmovou práci, je úlohou manažera především facilitovat práci v týmu, tj. zajišťovat mu přístup ke zdrojům, které potřebuje, vytvářet a vyjednávat v rámci podniku cíle a časové harmonogramy, jak ve spolupráci s týmem, tak s ostatními sekcemi společnosti a v neposlední řadě bedlivě sledovat pokroky týmu.

Hranice mezi oběma pojmy však nejsou tak ostré. S určitostí lze říci, že bez těchto osob, by skupina jen obtížně prosperovala, spíše bychom mluvili o přežívání.

2.5 Působení manažera na jednotlivé pracovníky

Bedrnová a Nový (2007) uvádí, že v průběhu svého působení na pracovníky se manažer obvykle střídavě zaměřuje na jednotlivce a na skupinu jako celek. Musí proto umět odhadnout, kdy je který přístup na místě, a to jednak z hlediska objektivních potřeb pracovního procesu, jednak ale vždy také s přihlédnutím k subjektivním potřebám lidí, které řídí. A musí také dobře ovládat dostupné nástroje řízení a vhodně je v praxi uplatňovat.

Manažer je tím, kdo rozhodujícím způsobem určuje situaci jak v oblasti sdělování, tak i tam, kde je žádoucí ovlivňování pracovníků. Jeho působení přitom zahrnuje následující oblasti:

- působení na jednotlivé pracovníky,
- delegování a posilování pravomocí,
- práci manažera se skupinou,
- vedení pracovních porad.

Od manažera se očekává, že bude schopen svým pracovníkům naslouchat tak, aby jim následně mohl v přiměřené míře poskytovat akceptující reflexi, a dále na ně působit

- jednak tak, aby je svým působením stimuloval a podpořil jejich pracovní výkon,
- ale i tím, že ve vhodné míře podpoří pro výkon práce ne příliš podstatnou, ale pro pracovníky často velmi důležitou komunikací neformální.

Proto musí manažer často hledat cesty k tomu, jak práci obohatit, jak zlepšit podmínky, za nichž je práce vykonávána, jak optimalizovat podmínky komunikace mezi pracovníky při práci. Musí uvažovat o tom, jak zajistit takovou sestavu lidí,

v pracovních skupinách, aby v nich nedocházelo k nadbytečné nebo nepříznivě laděné komunikaci.

Velmi důležité je, aby se při komunikaci s pracovníky manažer nikdy nezaměřoval jen na záležitosti bezprostředně související s plněním pracovních úkolů, ale také na další skutečnosti týkající se existence a fungování organizace.

Kromě toho musí být vždy schopen a ochoten hovořit se svými lidmi také bezprostředně o nich samých – o jejich nejistotách a obavách, pracovních a rodinných problémech, záměrech a plánech.

Při ovlivňování motivace pracovníků musí manažer vhodně využívat všechny objektivně dostupné vnější stimuly, a to tak, aby jejich prostřednictvím co nejvhodněji zapůsobil na jejich ochotu pracovat a podávat optimální pracovní výkony, i s ohledem na individualitu pracovníků. Zdálo by se, že bude stačit, když k nim bude přistupovat věcně a působit na racionální složky jejich osobnosti. V praxi však při takovém jednání s lidmi mívá manažer jen malou naději úspěšně je ovlivnit. Má-li být úspěšný, musí se do značné míry orientovat i na emocionální stránky jejich přístupu k realitě.

V komunikaci s jednotlivci se má manažer vždy chovat tak, aby bylo patrné, že bere v úvahu jejich představy, přístupy, náměty a pocity. Úspěšný a efektivní manažer se nikdy nezapomíná svých pracovníků zeptat na to, co mají rádi, a používá především pozitivní stimuly. Musí však také být náročný a schopný v závislosti na situaci užít i některé stimuly negativní, aby usměrnil pracovníky, kteří nemají odpovídající pracovní návyky, pracovní morálku a potřebnou disciplínu.

2.6 Rodinná firma

Lukeš a Nový (2005) za rodinnou firmu považují společnost, ve které rozhodující podíl vlastní členové jedné nebo několika rodin a kteří také tuto společnost řídí. Rodinné tradice, převládající postoje a hodnoty, které členové rodiny vyznávají, vytvářejí ducha

společnosti a pomáhají upevnit identifikaci s firmou. V některých spíše menších firmách panuje občas i taková atmosféra, že se někteří dlouhodobí zaměstnanci cítí jako členové rodiny, ačkoliv z ní nepocházejí.

Tyson a Jackson (1997) připomínají, že na kariéry a na rozvoj kariéry nelze pohlížet v izolované aréně světa práce, vstupují sem prostě i další faktory. Jedním z významných faktorů je svět mimo oblast práce, a to zejména rodina. Jak pocházíme různými životními etapami, rodina na nás klade různé a stále složitější požadavky. Závazky, do nichž lidé vstupují prostřednictvím manželství, mnohonásobně překračují ty, které jsou ukládány prací či kariérou. Řešení potencionálních konfliktů mezi prací a rodinou, neboť jsou vůči práci externími vlivy, vyžaduje rozhled a schopnost přizpůsobit se, a to nejen ze strany příslušného jednotlivce, ale též ze strany organizace, která jej zaměstnává.

Pro přehlednost a větší jasnost uvádím výhody, a také nevýhody či úskalí rodinných podniků.

2.6.1 Výhody a stinné stránky rodinných podniků

Lukeš a Nový (2005) charakterizují výhody rodinných firem tak, že jsou to podniky orientující se na prosperitu firmy v dlouhém období. S tím úzce souvisí další výhoda rodinných firem – nepřetržitost a vyšší pružnost řízení. Je-li podnik rodinnou záležitostí a stává-li se na něm rodina závislá, ohlíží se management tohoto podniku především na kvalitu svých služeb či produktů, a s tím spojenou kvalitu svých dodavatelů. Daleko více je ceněno dobré jméno společnosti. Dalším znakem dobře zavedených rodinných firem je odbornost. Velkou výhodou rodinných firem bývá i určitá lidskost firmy, což je jistě pro většinu zákazníků atraktivní.

Pokračování, tradice výroby a know how jsou leckdy natolik silné, že tyto firmy jsou do určité míry neprodejné a mimo rodinu i nepředatelné. Tato vlastnost pramení především z velmi specifického zaměření podnikání a brzkého vtažení rodinných členů

do podniku. Názor na vtažení dětí do podnikání se různí i u podnikatelů samých. Birley (in: Lukeš a Nový, 2005) konstatuje, že v rámci rodinného podnikání existují tři typy myšlení:

- Rodiny pro – tyto rodiny počítají, že děti budou v podnikání pokračovat.
- Rodiny proti – tyto rodiny nenutí a ani nechtějí vést děti k podnikatelským aktivitám.
- Rodiny ostatní – tyto rodiny zpravidla nepočítají se zatažením ostatních členů do podnikání, ale v některých situacích počítají s pomocí rodiny a při podnikání na rodinu berou ohledy.

Mezi nevýhody rodinného podnikání uvádějí, že jednou z nejčastějších je protekce a protěžování rodinných příslušníků. Stává se také, že někteří členové rodiny často pracují na pozicích, na něž jejich schopnosti nestačí, a na těchto místech zůstávají pouze díky své příslušnosti k rodině. Často dochází k tomu, že otec, matka či oba tvrdě pracují a věnují se svým firmám. Na výchovu jejich dětí jim poté nezbyvá mnoho času. Sami před sebou se ospravedlňují tím, že pracují proto, aby se jejich dítě mělo dobře. Nedostatek času mu pak nahrazují benevolencí a rozmazlováním. Dalším typickým problémem jsou rodinní příslušníci, kteří rodinný byznys považují za dojnou krávu (tzv. milking business). Práce v rodinném podniku se občas stává dosti problémovou, neboť nejen podnikatel, ale i ostatní rodinní příslušníci dávají svým chováním příklad ostatním zaměstnancům. Pokud rodinní příslušníci nedávají firmě to, co mají, vyplácí firma na jejich platech zbytečné peníze, a ještě navíc ztrácí díky již naznačené nemotivovanosti ostatních zaměstnanců.

2.6.2 Péče o zdraví zaměstnanců

Stýblo (2003) nás upozorňuje na to, že nemá-li být výrok „nejcennějším kapitálem každé firmy jsou její zaměstnanci“ pouhou frází, musí vlastníci i management věnovat péči o pracovníky a vytváření pozitivních pracovních vztahů značnou pozornost.

Péči o pracovníky lze vedle odměňování chápat jako rozhodující součást personální práce ovlivňující produktivitu práce a také pohodu pracovníků. Péče o pracovníky má například tyto složky: péče o pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, organizace pracovní doby a pracovního režimu, péče o životní prostředí, služby poskytované ke zvýšení kvality pracovního života, profesionální a osobní rozvoj zaměstnanců apod.

Pracovní podmínky a prostředí mají pro výkonnou, bezpečnou a spokojenou práci (a to obvykle nejen ve středních a malých podnicích) klíčový význam. Pracovní prostředí představuje souhrn materiálních podmínek pracovní činnosti (vybavení pracovišť, pracovní zařízení a nástroje, stroje, osobní ochranné pomůcky, materiál apod.). Personální práce se zajímá o prostorové řešení pracovišť a podmínky práce, například ergonomické, fyzikální a zejména sociálně psychologické.

Cílem bezpečné práce je absence nebezpečí a předcházení zraněním a úrazům. Cílem ochrany zdraví je zajistit fyzický a mentální stav, při němž je pracovník ve vynikající kondici.

2.6.3 Střet zájmů v rodinné firmě

Dle Lukeše a Nového (2005) přítomnost člena rodiny jako zaměstnance firmy nemusí znamenat, a spíše ani neznamená snížení střetu zájmů. Spíše naopak, obvyklý bývá častěji výskyt střetů. Jedním z důvodů může být snaha členů rodiny udržet společnost

na vysoké úrovni právě proto, že v budoucnu ji budou chtít řídit a již nyní chtějí firmu přizpůsobit svým cílům. S tímto střetem zájmů jde ruku v ruce tlak na současného podnikatele, aby takové členy ustanovil již teď svými dědici. Je-li ve firmě zaměstnáno více členů rodiny, dost možná se každý domnívá, že právě on nebo ona je správným dědicem. Riziko tohoto konfliktu spočívá především v tom, že často nejde o otevřený problém. V případě takovýchto střetů nelze jejich účastníky omezit pouze na podnikatele a ty členy rodiny, kteří ve firmě pracují. Spousta ostatních případných dědiců (například děti či vnoučata) vyvíjí podobný nátlak na podnikatele.

Mnoho rodinných firem vyřešilo svoji situaci tím, že odprodali část firmy akcionářům. Některé zanikly a některé jsou nyní tak velké, že si téměř nikdo neuvědomuje, že jde o rodinné firmy. Jako příklady mohou sloužit firmy Siemens, Ford, Fiat, Wal-mart, Carrefour atd.

A samozřejmě i rodinní příslušníci nezaměstnaní ve firmě mohou vyvíjet nátlak na podnikatele, aby je zaměstnal ve firmě (i přes to, že proto nemají předpoklady), a oni tak získali příležitost jednou nastoupit na jeho místo.

Mezi ostatními zaměstnanci, především pak mezi těmi dlouhodobými, může sílit pocit, že i oni jsou podepsáni pod úspěchem firmy. Tito zaměstnanci pak očekávají, že jim podnikatel umožní podílet se na řízení společnosti. Podnikatel tento tlak nemůže brát na lehkou váhu. Takoví zaměstnanci jsou totiž zároveň skrytým nebezpečím úspěšného předání.

2.7 Firemní kultura

Pro firemní konkurenceschopnost zajišťující výkonnost je třeba v první řadě znát podnikové hodnoty, jak uvádí Stýblo (2003). Podívejme se, o jaké hodnoty jde především:

- Člověk musí mít možnost v práci využívat svobodu své vůle k hledání nových možností.
- Člověk se musí snažit prostřednictvím spolupráce s ostatními podporovat rozvoj firmy.
- Nelze působit na lidi jednostrannou mocí shora.
- Je třeba rozlišovat dialog o tom, co a jak dělat, a dát lidem možnost sebevyjádření.
- Při výkonu pracovních činností je nutné požadovat určitou jejich etickou úroveň.

Koncepce evropské firemní kultury navozuje následující zásady orientované na podněcování výkonnosti:

- Úsilí podniku musí být zaměřeno na zákazníky,
- výroba je proces tvorby hodnot měřitelných výkonů, které si spolupracovníci v podniku vzájemně předávají jako dodavatelé a zákazníci,
- vlastní odpovědnost pracovníků je podložena pracovními výsledky a jejich kontrolou,
- informovanost a motivovanost jsou předpokladem pro přejímání osobní odpovědnosti pracovníků,
- utváření hodnot podnikové kultury představuje jednotný řetězec vzájemně navazujících kvalit, ideálů a cílů.

Novotná (2008) naopak uvádí, že kultura je soubor všeho, co lidé stvořili, to znamená, že všichni jsme jejími tvůrci. Kulturu vytváříme v čase (v procesech kultivace) svým myšlením a jednáním v sociálním prostoru. Sociální prostor je nejen dějištěm kultivace, ale je samozřejmě též jejím výsledkem, to znamená, že kultivujeme dosavadní kulturu v časoprostoru (pěstujeme ji, staráme se o ni, věnujeme ji péči). Protože člověk tvoří

statky hmotné (města, vlaky i brambory) a nehmotné (způsoby jednání, programy i písně), má kultura své prvky. A protože je tvoří „pokud je živ“, můžeme si představit kulturu jako neustále se v čase a prostoru proměňující entitu, kterou interpretujeme sociální prostor.

Nejinak je tomu s organizačním prostorem, je prostorem s organizační kulturou, prostorem stále kultivovaným, dějištěm péče o sebe, kultivace. Organizační kultura je rozmanitě definována:

- „Jde vesměs o způsoby myšlení a jednání v organizaci.“
- „Organizační kultura je obecně uznávaným vzorem chování, sdílené víry a hodnot.“
- „Soubor společně sdílených představ, které si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům k těmto faktům.“
- „Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy.“

Tyson a Jackson (1997) uvádí další poznatek o manažerském stylu, organizaci práce a organizační kultuře. Můžeme například rozlišovat mezi participativním, autoritářským a laissez-faire stylem, přitom vhodnost každého z nich spočívá v souladu s tradicemi organizace, očekáváním zaměstnanců, aktuálními úkoly a s charakteristikou lidí, s nimiž manažer pracuje.

Malé organizace a malí podnikatelé by mohli používat celou řadu stylů, ale pravděpodobně svůj styl založí na „mocenské kultuře“, kde bude nejspíše normou

benevolentní autoritářství. Zde moc vychází z jedné osoby a ta přesně říká, co chce. Formální autorita je zde méně důležitá, než to, co řekne šéf.

2.8 Komunikace v rodině a rodinné firmě

Nakonečný (2009) uvádí, že komunikace je sociální akt, který může být jednostranný, nebo, rozvíjí-li se v rozhovor, je to druh interakce. V tomto smyslu komunikace jako druh sociální interakce znamená jednostranné sdělování nebo vzájemnou výměnu informací. Jejím prostředkem jsou nejen slova a gesta, ale chování vůbec, a tak je komunikace nejen již rozvinutou sociální interakcí, ale také jejím předpokladem. J. W. Zanden (in: Nakonečný, 2009) definuje komunikaci jako „proces, jímž lidé předávají informaci, ideje, postoje a emoce jiným lidem. “Předpokládá „common sense“, tedy společné sdílení významu znaků, které jsou prostředkem komunikace.

Velmi názorně ilustroval strukturu komunikace H. D. Laswell (in: L. Byrson, 1948):

1. kdo (komunikátor)
2. co říká (komuniké)
3. komu (komunikant, recipient)
4. čím (druh komunikace, například slova)
5. prostřednictvím jakého média (například mluvené řeči v přímém fyzickém kontaktu, nebo dopisu)
6. s jakým úmyslem (intence, motivace)
7. s jakým účinkem (sdělení je pochopeno, vyvolá například emoce)

Obecně vzato tedy v sociální komunikaci jde o sdělování významů pomocí symbolů : „Lidská komunikace je proces tvoření významů mezi dvěma nebo více lidmi“

a „symbol může být definován jako něco, co je považováno za reprezentaci něčeho jiného“, široce pak může být komunikace chápána jako „podílení se na zkušenosti“, jak uvádí S. L. Tubus a S. Mostová (in: Nakonečný, 2009). Uvedení autoři pak definují klíčové pojmy interpersonální komunikace takto:

- verbální sdělení je každý typ mluvené komunikace, který užívá jedno nebo více slov,
- internacionální verbální sdělení jsou vědomé pokusy o komunikaci s druhými osobami prostřednictvím mluvené či psané řeči v užším smyslu, tedy jazyka,
- nonintencionální verbální sdělení jsou „věci, které říkáme bez významu“ (podle S. Freuda jsou to nevědomě motivovaná sdělení, jejichž typickým příkladem jsou přerěknutí),
- interference nebo šumy jsou to, co narušuje informaci předávanou recipientu nebo ho odvrací od jejího přijetí (v rozhovoru to může být například hlučné prostředí nebo popřípadě obtěžující a pozornost odvracující komáři), rozlišují technické a sémantické interference (prvním případem jsou uvedené příklady, druhým takové, kdy „recipient nemůže signálu atribuovat též význam, který mu dává komunikátor“, což se týká zejména nonverbálních sdělení),
- intencionální nonverbální sdělení jsou „nonverbální sdělení, která chceme transmitovat“,
- nonintencionální nonverbální sdělení jsou všechny ty nonverbální aspekty našeho chování, transmitované bez naší kontroly (jako je třeba výraz obličeje, tón hlasu, pohyby rukou, držení těla)“,
- kanály komunikace tváří v tvář jsou smyslové orgány.

Tuto kapitolu jsem považovala za velmi nutnou zařadit, poněvadž bez komunikace, ať v jakékoli podobě, nemůže vzniknout a efektivně fungovat žádné společenství, a tím pádem ani ku příkladu rodinná firma.

2.9 Motivace pracovníků

Dle Meiera (2009) dobrá motivace není samoúčelná. Motivace se pozitivně projevuje na nasazení, práce jde lépe a rychleji, nedostatek pozornosti se objevuje zřídka.

Na to, aby se v týmu vytvořila a udržela motivace, neexistuje žádný patent, každý člověk má různé potřeby. Přání naplnit tyto potřeby dodává motivy k angažování se a motivovaně přistupovat k úkolu – nebo také ne.

Aby spolupracovníka motivoval, musel by týmový vedoucí zjistit jeho motivy, a na ty poté cíleně apelovat. Existuje velmi mnoho a velice rozdílných motivů. Výzkum ale ukázal, že vedle základních potřeb, jako spánek a jídlo, existují čtyři základní motivy – motivátory –, které pohánějí lidské chování:

1. Jistota

Sem spadá jisté pracovní místo, navyklé pracovní prostředí nebo pravidelná výše platu.

2. Uznání

Zaměstnanci chtějí od kolegů a nadřízených uznání a ocenění.

3. Prestiž a status

Sem patří například přání pracovního postupu, být žádaný a vydělávat více peněz.

4. Osobnostní rozvoj

Zde se nalézají motivy jako nové výzvy, rozšiřování horizontů nebo uskutečnění vlastních nápadů.

Luthans (in: Štikar, Rymeš, Riedl, Voskovec, 1998) také uvádí, že většinu motivačních teorií, zaměřených na pracovní chování, lze shrnout do dvou skupin. První skupina teorií vysvětluje, co člověka motivuje k práci, jejich autoři se snaží identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a preference, určit, které faktory vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti. Mezi takové teorie patří Maslowovo pojetí hierarchie potřeb, Herzbergerova dvoufaktorová teorie a Adlerova teorie potřeb.

Určité pojetí Maslowovy hierarchie potřeb uvádím dle Meira, v předcházejícím odstavci, a proto raději ihned přistoupím k Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, která vychází z existence dvou druhů motivačně závažných podnětů. Jedny jsou vnější a zahrnují faktory týkající se práce, celkových podmínek pracoviště a pracovního zařízení. Tyto faktory nazval F. Herzberg hygienickými, ovlivňují spíše pracovní pohodu a spokojenost pracovníka, protože jejich motivační vliv se rychle „opotřebuje“. Druhé, vnitřní faktory, odrážejí vztah pracovníka k pracovní činnosti, týkají se zajímavosti práce a uspokojení z práce, projevují se ve výkonnosti. Tento druh je označován jako motivátory a jejich motivační síla je považována za nevyčerpatelnou.

Obdobou Maslowovy teorie je teorie potřeb, jejímž autorem je C. Adlerfer. Rozlišuje rovněž několik úrovní potřeb:

1. Potřeby existence – zahrnují obvyklé fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. Pracovník může uspokojit tyto potřeby prostřednictvím platu, pracovními a sociálními jistotami.
2. Potřeby vztahů – zahrnují interakce s druhými lidmi a uspokojení vyplývající z emocionální podpory, respektu a úcty projevované členy pracovního týmu nebo přáteli.
3. Potřeby růstu – obsahují potřeby osobního růstu, vzestupu a rozvoje, které mohou být uspokojeny plným využitím schopností.

Druhá skupina teorií pracovní motivace sdružuje modely, které předkládají důkladnější teoretická vysvětlení pracovní motivace. Stěžejní postavení v těchto teoriích mají kognitivní proměnné a jejich vztah k jiným proměnným, což umožňuje pochopení procesu pracovní motivace. K nejznámějším teoriím této skupiny náleží Vroomova teorie valence a očekávání, Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti a Adamsova teorie spravedlivosti.

Blíže bych ráda rozebrala základní tezi teorie V. Vrooma, která uvádí, že sílu motivu k provádění určité činnosti ovlivňuje jednak velikost očekávání reálného dosažení cíle, jednak samotná přitažlivost, hodnota tohoto cíle.

Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Vyjádřeno jednoduchou rovnicí: motivace (úsilí) = expektance (očekávání) x (krát) valence (hodnota). Převáděno do praktické roviny – pracovník bude usilovně vykonávat svou činnost, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, jako jsou například vyšší plat nebo funkční postup. Jestliže je tato snaha úspěšná a pracovník dosáhne daného cíle, pak takto skutečnost příznivě ovlivní jeho další výkony.

Tuto kapitolku bych ráda ukončila citátem Jonase Ridderstraleho, který řekl: Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace“.

2.10 Harmonizace rodiny a zaměstnání

Sirovátka, Hora a Bartáková (2008) uvádí, že shrnuto, v kontextu harmonizace obou sfér – rodiny a práce – jsou jak péče, tak i pracovní kariéra „ceněnými statky“, jejichž dosažení v souladu s preferencemi rodin je žádoucí nejen v zájmu blahobytu rodin, ale zejména pro celospolečenské možnosti udržet adekvátní míru ochrany rodin

v oblasti tradičních i nových sociálních rizik a současně i rovnováhu veřejných rozpočtů.

Naše empirická zjištění napovídají, že je dnes česká populace ve svých obecných preferencích značně nakloněna genderové rovnosti v oblasti sladování zaměstnání a rodiny (tedy egalitárnímu modelu). Poměry těch, kteří se přiklánějí k tradičnímu či modifikovanému modelu živitele a pečovatelky, a těch, kteří se přiklánějí k egalitárnímu modelu, jsou relativně vyrovnané, zejména v ženské části populace. V reprezentativním výzkumu pro populaci 20 až 40 let (N=2546)¹, kde byla položena otázka na preferovaný ideální model rodiny, odpovědělo 43 % mužů a 52 % žen, že preferují „rodinu, kde oba partneři mají stejně náročné zaměstnání a péči o děti a domácnost si dělí rovným dílem“ (egalitární model). Ostatní se přikláněli k (modifikovanému) modelu živitele: 44 % mužů proti 36 % žen preferovalo rodinu, kde „žena má méně náročné zaměstnání a kde větší část odpovědnosti za děti a domácnost připadá ženě“ a dále 13 % mužů a 12 % žen volilo možnost, kdy „je pouze manžel zaměstnaný a žena se stará o děti a domácnost.“ V případě žen přitom byly zjištěny rozdíly podle vzdělání, a to tak, že s vyšším vzděláním narůstala preference egalitárního modelu.

Naše zjištění ukazují na dosti diferencované preference české populace v obecné dimenzi genderového uspořádání, když egalitární model rodiny získává postupně, zejména mezi ženami, stále větší podporu.

Mezi nejvýznamnější změny přispívající k vzniku nerovnováhy pracovního a rodinného života můžeme zařadit masivní vstup žen na trh práce (srovnej např. Bonoli 2006). Tento proces nabourává tradiční dělbu práce uvnitř rodin a v oblasti domácích prací a péče o děti, kterou většinou vykonávaly ženy. V současné době sice ženy více participují na formálním trhu práce, nicméně jim je stále ve větší míře připisována hlavní zodpovědnost za péči o děti a domácnost, což je označováno jako tzv. dvojzatížení žen (srovnej například Bartáková 2006 Čermáková et al. 2002).

¹ *Survey „manželství, práce a rodina.“*

Mnoho výzkumů ukazuje, že situace pečujících rodičů, zejména žen s malými dětmi, na trhu práce je v mnoha ohledech ztížená proti mužům i ženám bez dětí. Jak uvádí Sirovátka (2004), potřeba sladění pracovního a rodinného života zahrnuje několik významných aspektů: „... jde o občanská práva, tedy o podporu rovných šancí v přístupu žen na trh práce a ke společenskému uplatnění, jde o ekonomický efekt – o vysokou pracovní participaci žen, jde o „demografický“ efekt – o vysokou úroveň fertility a v neposlední řadě jde též o sociální efekt – o eliminaci rizika chudoby dětí a prevenci sociální „exkluze“.

3. Metodický postup

Cíl práce

Cílem této práce je zjistit sociální pozice a role zaměstnanců ve firmě v porovnání s jejich pozicemi a rolami v širší rodině pomocí sociometrického testu a následné analýzy sociálních interakcí za účelem komparace hierarchie rodiny a firmy a případné nalezení vhodných řešení pro zlepšení vazeb v organizačním systému.

Zkoumaný subjekt

Objektem zkoumání je společnost HCS Bohemia, s. r. o. se sídlem v Českých Budějovicích (Lipenská 2592, České Budějovice 370 01) a provozovnou na Nových Hradech (Nové Hrady 388, 373 33, Nové Hrady). Ve své práci se konkrétně zaměřím na sídlo v Českých Budějovicích, kde se soustřeďuje administrativní část společnosti, sídlí zde trvale jeden jednatel a odehrává se zde nejvíce obchodů. Provozovna Nové Hrady, kde probíhají především montáže a realizace zmiňovaných obchodů, do této práce podrobněji zpracovávána nebude.

Postup práce

Nejdříve byla vypracována literární rešerše, kde jsou shrnuty teoretické poznatky, které charakterizují řízení, styly vedení, dále tým a týmovou práci, a nesmí chybět ani komunikace v rodině a rodinné firmě, motivace pracovníků a osoba manažera. Tuto část jsem zakončila kulturou organizace a připojila též téma týkající se možného řešení konfliktů.

Další část práce je věnována charakteristice společnosti a zjišťování sociálních rolí a pozic jak v rodinné firmě, tak i v rodině samotné. K tomuto kroku bylo potřeba provedení sociometrického testu a následných analýz sociálních interakcí.

Sociometrie je dle Nakonečného (2009) metodou měření vztahů v malých skupinách, jíž se zjišťují vzájemné výběry a odmítnutí, z čehož posléze vychází sociometrická pozice jedince ve skupině. Ta může být vyjádřena několika výraznými typy:

- „hvězda“: je to jedinec s největším součtem všech obdržných voleb,
- „outsider“ (odmítaný): jedinec vykazující hodně vlastních voleb, který sám není mnoho volen,
- „izolát“ (izolovaný jedinec): není volen a sám nevolí, žije na periferii skupiny, ta ho ignoruje,
- „šedá eminence“ (člověk v pozadí): nepříliš nápadný, ale prostřednictvím hvězdy ovlivňující život skupiny,
- „antihvězda“ (zavržený): má maximum negativních voleb, tzn., že je velkou částí skupiny odmítán.

Díky sociometrickému testu, i s využitím rolí uváděných výše Nakonečným (2009), došlo k porovnání struktur společnosti i rodiny a nalezení vhodných řešení s přihlédnutím k vzniklým okolnostem. Samozřejmě jsem využila i vlastní zkušenosti, získané na tomto pracovišti. Závěrem byly získané informace a skutečnosti vyhodnoceny.

Hypotéza

V průběhu práce se snažím potvrdit či vyvrátit hypotézu, která zní: „ Hierarchie rodiny a firmy se shoduje, sociální pozice a role ve společnosti a rodině jsou totožné“.

4. Charakteristika společnosti

HCS Bohemia s. r. o.

Nejprve bych chtěla velmi poděkovat svým rodičům, Simoně Fišerové a Ing. Františku Fišerovi, kteří mi umožnili pracovat ve společnosti HCS Bohemia s.r.o. a poskytli mi zásadní informace, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

4.1 Historie společnosti HCS Bohemia s. r. o.

Společnost byla založena 9. září roku 1997 třemi společníky, Ing. Františkem Fišerem, Jaroslavem Láfem a p. Sokolíkem, původně jako veřejná obchodní společnost.

Do roku 2000 měla jen pět zaměstnanců. V tomto roce došlo také k ukončení členství a jednatelství jednoho ze společníků, p. Sokolíka. Právě díky tomuto společníkovi bylo dohodnuto republikové zastoupení určitých komodit, podmínky tohoto zastoupení však nebyly splňovány, což přispělo k vyplacení výše zmiňovaného společníka.

Od r. 1997 do r. 2002 byla veškerá montáž a servis prováděna společností Agama a. s. jako partnerská firma sídlící na Nových Hradech. Roku 2001 však tuto společnost převzal rakouský vlastník, který nastolil novou filozofii ve vedení společnosti, a to zachování sídla a prodej vedlejších provozů.

Roky 2000, 2001 byly pro společnost velmi významné, byla koupena nemovitost v Českých Budějovicích, z níž bylo vytvořeno sídlo společnosti, a byla zde plánována výstavba prodejny komponentů do budoucna.

Roku 2002 probíhala nákladná rekonstrukce nemovitosti. Jedno podlaží sloužilo k pronájmu, tam sídlili společnosti REAL CB, realitní společnost, dále PF Atelier,

architekt a společnost zabývající se likvidací odpadů, PURUM. A druhé patro bylo obsazeno právě sídlem společnosti.

V r. 2002 byl také uskutečněn nákup areálu v Nových Hradech, a s tím spojené převzetí části zaměstnanců. Tento krok byl velmi přínosný, poněvadž montáž a servis byly od této chvíle prováděny ve vlastní režii.

Nemovitost v Českých Budějovicích byla uvedena do provozu jako administrativní budova a sídlo r. 2003.

Roku 2007 byla uvedena do provozu plánovaná prodejna hydrauliky, jako součást areálu.

Díky již zmiňované koupi nemovitosti, převzetím lidí od partnerské společnosti a otevřením prodejních prostor se počet zaměstnanců vyšplhal z původních 25 lidí, malé organizace, na 35 zaměstnanců.

4.1.1 Zprostředkovávané komodity

Pro úplnější představu uvedu též komodity, které byly společností poskytovány klientele. Původními byly prodávány hydraulické jeřáby značky PM a PENZ, nosiče kontejnerů TAM a hydraulické komponenty pro mobilní hydrauliku značky Hydrocar, pod nimi si můžeme představit čerpadla, pohony, ovládání a ku příkladu i teleskopické válce a příslušenství, kam řadíme hydraulické rotátory a drapáky. Samozřejmě k výše uvedeným komoditám byl poskytován prodej, montáž i servis.

Roku 2000 došlo k jistým již dříve zmiňovaným změnám, a to ukončení členství a odchod společníka z důvodu nesplnění původních dohod v zastoupení zahraničního výrobce pro prodej jeřábů, značky PM, pro Českou i Slovensko republiku. Díky této

změně byla přijata náhradní značka, ale již pouze v regionálním zastoupení, italského výrobce Fassi. Spolupráce trvala do r. 2005.

Po r. 2005 společnost získala výhradní zastoupení hydraulických jeřábů německého výrobce značky TEREX - ATLAS.

Rok 2007 dochází také k otevření prodejny, jejíž design byl podroben požadavkům odpovídajícím standardům značky Parker po celém světě, poněvadž se společnost stala zastupující společností světového výrobce pro hydrauliku a pneumatiku, právě značky Parker.

V zájmu většího zviditelnění společnosti, a také zvýšení prodeje, se společnost HCS Bohemia s. r. o. účastní též výstav a veletrhů. Ku příkladu roku 2004, obr. č. 4: Expozice společnosti HCS Bohemia s. r. o. , a také roku 2006 a 2008 v Brně.

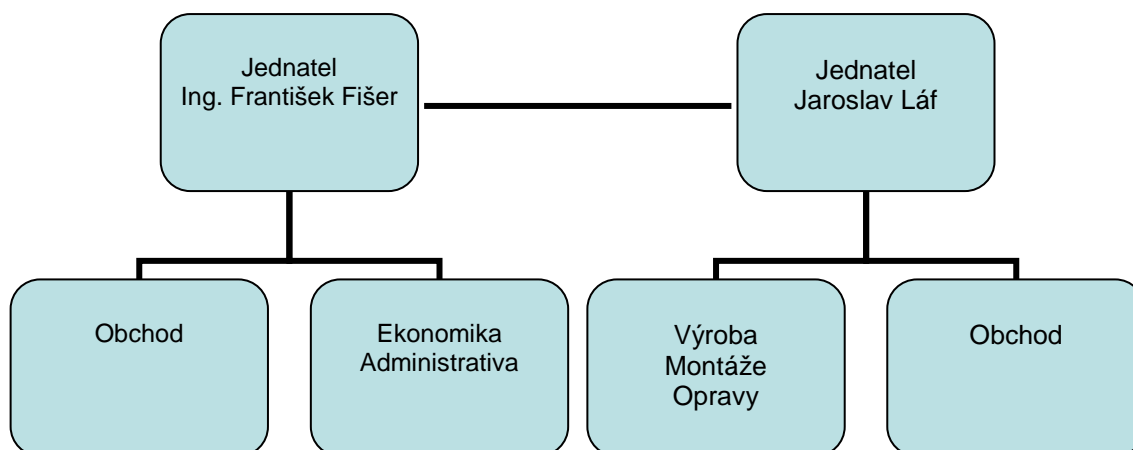
Obr. č. 4: Expozice společnosti HCS Bohemia s. r. o. roku 2004 v Brně



Zdroj: Archiv jednatele společnosti Ing. Františka Fišera

4.2 Organizační struktura společnosti

Graf č. 1: Organizační struktura společnosti HCS Bohemia s. r. o.



Zdroj: vlastní práce

Vedení společnosti

Jak je z výše uvedeného organizačního diagramu, grafu č. 1: Organizační struktura společnosti HCS Bohemia s. r. o., patrné, vedení společnosti se sestává ze dvou jednatelů, kteří, pro větší přesnost, podle pracovní smlouvy zastávají funkce výrobního a obchodního ředitele.

Jednatel Ing. František Fišer je zodpovědný za obchod a ekonomiku společnosti, kterou lze jen velmi těžko oddělit od administrativy. Obchod představuje vedení prodejny hydrauliky a prodej komponent značky Hydrocar. Vede pět zaměstnanců, do nichž zahrnujeme i prodavače prodejny hydrauliky, a dále se stará o spolupráci s externí účetní firmou BDO. Paní účetní dochází do společnosti na čtrnáct dní v měsíci, a to konkrétně před dvacátým dnem měsíce a v období výplat.

Jednatel Jaroslav Láf je zodpovědný za výrobu, montáže a opravy, které se převážně odehrávají v provozovně na Nových Hradech, a samozřejmě se stará i o obchod.

Obchod je zde zastoupen prodejem hydraulických ruk značek Penz, Terex – Atlas a nádrží Cantoni. Vede dvacet lidí včetně dvou mistrů, kteří se mu zodpovídají. Tito mistři zodpovídají za zadávání úkolů dělníkům, kontrolu a předání zakázek, navíc jeden z těchto mistrů vede servisní a opravní činnost.

Připomínám, že společnost je rozdělena místně. Sestává se ze sídla společnosti v Českých Budějovicích, kde setrvává jednatel Ing. František Fišer a provozovnu v Nových Hradech, kde „operuje“ jednatel Jaroslav Láf, a díky tomu je zřejmé rozdělení působení a zodpovědnosti jednatelů.

Sídlo společnosti v Českých Budějovicích

Sídlo v Českých Budějovicích, obr. č. 5, lze označit za reprezentativní, zde samozřejmě dochází ke schůzkám s klienty a dohodnutí zakázek. Součástí komplexu je také prodejna hydrauliky, obr. č. 6 a č. 7, kde si zákazníci dokupují potřebný spotřební materiál, opatří si poničené komponenty a mohou si vybrat z většího sortimentu. Mohou využít poradenských služeb kvalifikované obsluhy nebo si mohou sami vyhledat zboží dle svých požadavků. Prodejna se nachází na velmi dobře situovaném místě.

Obr. č. 5: Sídlo společnosti HCS Bohemia s. r. o. v Českých Budějovicích



Zdroj: archiv jednatele společnosti Ing. Františka Fišera

Obr. č. 6, 7: Interiér prodejny společnosti HCS Bohemia s. r. o.



Zdroj: archiv jednatele společnosti Ing.Františka Fišera

Provozovna Nové Hradky

Provozovna na Nových Hradech je servisním a montážním zázemím společnosti se sklady. V této provozovně se uskutečňuje předání objednávek zákazníkům, ale záleží na smluvním ujednání. Pokud je smlouveno, může se předávat i v sídle společnosti nebo přímo u klienta, kde je zmiňované předání doplněno představením, seznámením se s produktem a zaškolením obsluhy.

4.3 Ekonomický vývoj HCS Bohemia s. r. o.

Většina publikací, do kterých jsem mohla nahlédnout, pro komplexnější představu o společnostech zařazuje i kapitolu „Současná situace“. Dle mého názoru, pro větší přehlednost, bude lepší uvést vývoj společnosti v posledních letech.

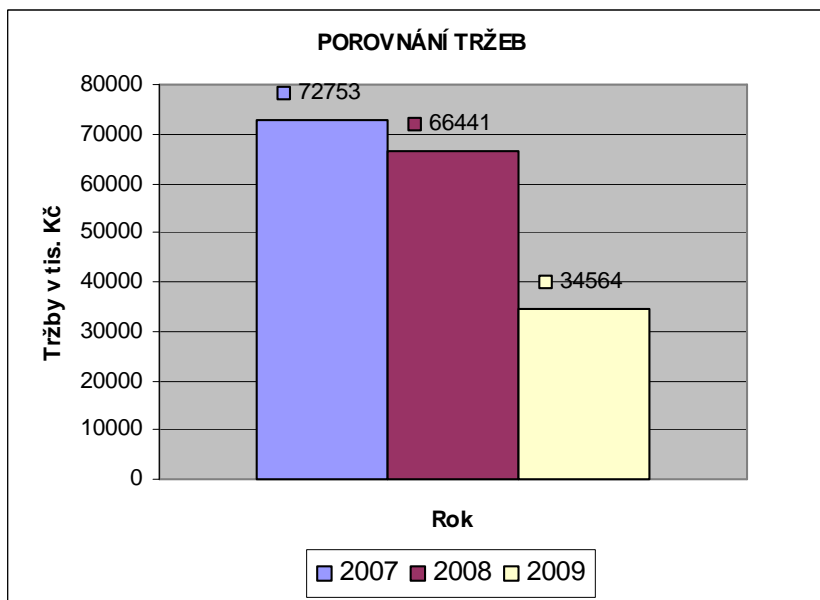
Tabulka č. 1: Vývoj ukazatelů v jednotlivých letech

ROK		2007	2008	2009
TRŽBY	v tis. Kč	72753	66441	34564
ZISK/ZTRÁTA	v tis. Kč	1612	534	-745
POČET ZAMĚSTNANCŮ				
		33	36	29
osobní N /ZAMĚSTNANCE	v tis. Kč	6873	9038	5941
z toho členů stat. orgánu	v tis. Kč	1227	1198	460

Zdroj: www.justice.cz

Z výše uvedené tabulky, tab. č. 1, jasně vidíme vývoj tržeb v jednotlivých letech. Jejich snižování můžeme objasnit tím, že r. 2007, kdy měla společnost tržby nejvyšší, převládá prosperita, díky stabilní pozici společnosti na trhu a loajalitě zákazníků. V roce 2008 společnost vykazuje nižší tržby, což může být způsobeno zvýšenou opatrností zákazníků investovat do komodit, díky hrozbě nastávající krize. Zmiňovaná krize však na společnost plně doléhá roku 2009, dochází k výraznému poklesu proti předchozím letem. Příložený graf č. 2 ilustruje průběh vývoje tržeb v jednotlivých letech.

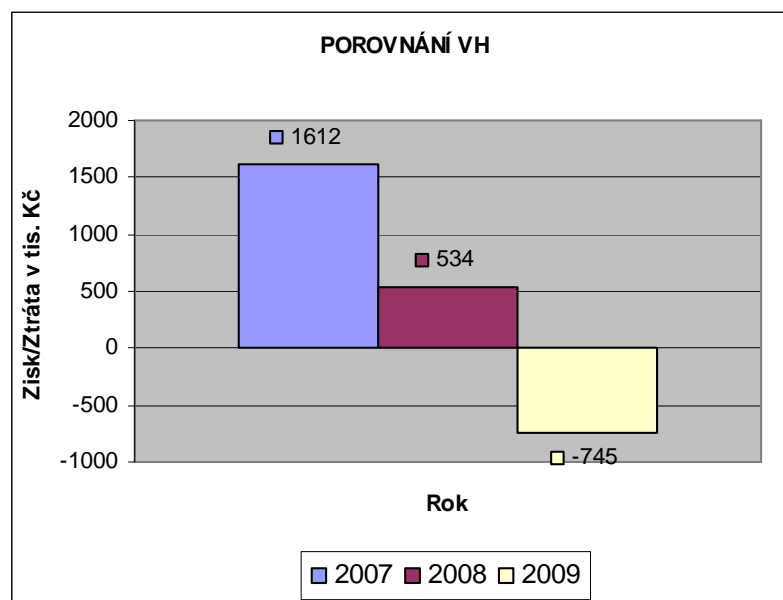
Graf č. 2: Porovnání tržeb v jednotlivých letech



Zdroj: www.justice.cz, vlastní práce

Podobný vývoj, jaký zaznamenaly tržby společnosti v jednotlivých letech, vykazuje také výsledek hospodaření. Roku 2009 společnost dokonce dosahuje ztráty. Situace zobrazuje graf č. 3 uvedený níže.

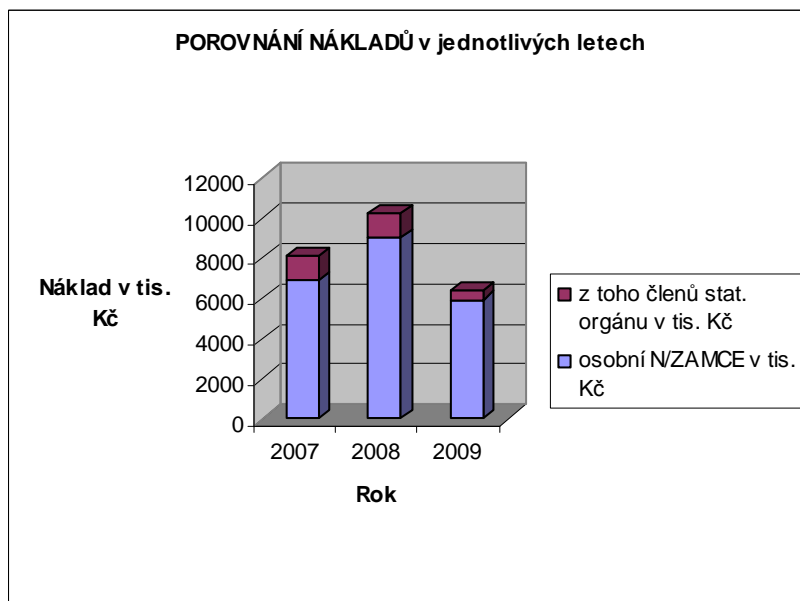
Graf č. 3: Vývoj výsledku hospodaření v jednotlivých letech



Zdroj: www.justice.cz, vlastní práce

Z tabulky č. 1 je dále patrné, kolik zaměstnanců společnost zaměstnává. Logické je snížení o sedm pracovníků v roce 2009, kdy doléhají důsledky krize na společnost. Roku 2008 došlo k navýšení počtu zaměstnanců o tři, což může být důsledkem předcházejícího úspěšného roku, a tudíž i předpokladem budoucího množství zakázek do roku následujícího. Výše osobních nákladů na zaměstnance je závislá na počtu pracovníků v určitém roce a také na podílu statutárního orgánu, tj. jednatelů, na těchto nákladech, což přehledně ilustruje graf č. 4 uvedený pod tímto textem. Ty se snižují s ohledem na zisk a tržby společnosti. Dovoluji si poukázat na to, že v době krize jednatelé snižují své náklady na minimum, aby společnost nezatěžovali a uchránili své zaměstnance před větším propouštěním a snižováním platů.

Graf č. 4: Porovnání nákladů a podílu statutárního orgánu na osobních nákladech



Zdroj: www.justice.cz, vlastní práce

Společnost HCS Bohemia s. r. o. by jako každá jiná společnost nemohla existovat bez svých dodavatelů a odběratelů, viz příloha č. 1, tab. č. 2: Odběratelé a dodavatelé společnosti HCS Bohemia s. r. o. Jejich počet i rozsah nákupů či prodejů zboží je různý, také klientela se obměňuje, proto uvádím deset největších od každé skupiny v každém roce. Dovoluji si upozornit na společnost Hydrocar, dodavatele, který ve všech letech obsazuje první či druhé místo v rozsahu prodejů. V první pěti se každým rokem drží firma TEREX GMBH. Jako významného odběratele je nutno uvést společnost Pavel Jílek Truck Servis s. r. o., dále SERVIS PLUS a. s., který se „vyhoupl“ na první místo v nákupech roku 2009 a v neposlední řadě se v r. 2008 stává „odběratelskou jedničkou“ společnost Milan Král s. r. o.

„Jak si společnost stojí na trhu?“

Na tuto otázku jsem se zeptala jednatele společnosti Ing. Františka Fišera, který mi na ni odpověděl: „Naše společnost je ryze česká, nemá žádný cizí zahraniční kapitál. Jejím plusem je to, že nabízí, prodává a montuje výrobky renomovaných evropských firem.“

Dále dodává, že: „Krise ji zasáhla se zpožděním, ale ne v takové míře v porovnání např. s Německem nebo Itálií či Francií.“

„Jaká je stabilita společnosti?“

Tak zněla má další otázka, na kterou mi bylo řečeno: „Existence a ekonomika společnosti nestojí na jediné komoditě. Určitá roční období jsou závislá na určitém zboží, podléhají sezónnosti, a proto je důležité nabízet příbuzné komodity, nebo takové, které mají stejný okruh odběratelů.“ Dodává též, že: „Poskytování servisu je pro společnost velmi výhodné, neboť zákazníci potřebují pravidelnou obměnu opotřebovávaných komponentů, což je stejně významné jako prodej nových celků.“

A pokračuje: „Nejdůležitějším faktorem, který v konečném důsledku ovlivnil stabilitu společnosti, nebylo pouze období krize, ale rozdílnost názorů a nejednotnost v řízení top managementu společnosti.“

5. Vlastní výzkum

„Čím lépe pracujete, tím více dostáváte“.

Jack Welsch

Na obecné úrovni byly rodinné vztahy a vztahy ve firmě podrobně popsány, taktéž kvality a charakteristiky osobnosti manažera, komunikace i motivace, proto se teď zaměříme na to, jak se ve skutečnosti jeví situace ve zvolené společnosti.

5.1 Sociometrický test

K výslednému porovnání rodinné a firemní struktury, k popsání socioekonomických vztahů byl využit sociometrický test. Nejdříve bylo nutné sestavit seznamy členů společnosti a také rodiny, které jsou uvedeny pod tímto textem v tab. č. 3: Rodinní příslušníci a tab. č. 4: Zaměstnanci společnosti. Každému jednotlivci bylo přiřazeno číslo pro udržení anonymity a také užití pouhých iniciál napomohlo k navození pocitu důvěry. Využila jsem římského i arabského číslování, poněvadž se osoby na seznamech prolínají.

Tab. č. 3: Rodinní příslušníci

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI
FF	SF st.	SF ml.	AF	HF	HK	JK	RK	MK	EF	JF	JL st.	ML	JL ml.	PL	MD

Zdroj: vlastní práce

Tab. č. 4: Zaměstnanci společnosti

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
FF	JL st.	SF	EK	JL ml.	PL	PS	RŽ	HB	IK	PK	MS	MV	JK

Zdroj: vlastní práce

Výše uvedeným rodinným příslušníkům, v tab. č. 3, i zaměstnancům společnosti uvedeným v tab. č. 4, byly položeny otázky, které níže naleznete. Byly vyhodnocovány zvlášť pro obě skupiny, rodinnou a firemní. Můžeme je rozdělit na pozitivní a negativní, tudíž velmi dobře ukáží náklonnost či nelibost mezi jednotlivci. Otázky A) a B) poukazují na přízeň vůči zvolené osobě. Otázka C) zosobňuje důvěryhodnost, otázka D) autoritativnost a v neposlední řadě otázka E) představuje přízeň a schopnost komunikace mezi osobami. Negativní otázky jsou vždy protikladem k otázkám pozitivním, tj. zobrazují nepřízeň, nedůvěryhodnost a „opovržení“.

Každému jedinci byl vysvětlen postup, jak tyto otázky vyplňovat správným způsobem, a to tak, že ke každé otázce, která je označena písmenem (A - J), vybere 1 až 3 osoby ze seznamu a připiše číslo osob/y, kterou zvolil/a, do tabulky k dané otázce, která byla předem připravena a rozdána.

Seznam otázek

- A) Koho byste pozval na oslavu narozenin?
- B) Koho byste požádal o radu při řešení obtížného problému?
- C) Komu byste svěřil své tajemství?
- D) Koho si vážíte, kdo je pro Vás autoritou?
- E) S kým nejvíce a nejlépe komunikujete?
- F) Koho byste nepozval na oslavu narozenin?
- G) Koho byste nepožádal o radu při řešení obtížného problému?
- H) Komu byste nesvěřil své tajemství?
- I) Koho si nejméně vážíte, kdo pro Vás není autoritou?
(Koho si nevážíte, kdo pro Vás není autoritou?)
- J) S kým nejméně a nejhůře komunikujete?

Díky ochotě dotazovaných a jejich odpovědím bylo možné vyhodnotit sociometrické pozice osob ve firmě a v rodině taktéž. Zanesla jsem odpovědi do tabulek, které naleznete v příloze č. 2, tab. č. 5: Vyhodnocení sociometrického testu rodiny a příloze č. 3, tab. č. 5: Vyhodnocení sociometrického testu společnosti, které jasně ukazují, jaká osoba je vnímána pozitivně, která naopak negativně a neutrálně. Součtem pozitivních odpovědí, součtem negativních odpovědí nám vychází sociální pozice hvězdy, šedé eminence a outsidera. Pozici izoláta dostaneme součtem pozitivních a následným odečtením negativních odpovědí s výsledkem nulové hodnoty.

Sociometrické pozice v rodině

Roli sociometrické hvězdy, vycházející z tab. č. 5 uvedené v příloze č. 2, pro strukturu rodinnou, vyšla osoba skrývající se pod číslem „I“, která obdržela nejvyšší počet pozitivních hlasů. Charakteristické pro takovouto pozici je, dle Nakonečného (2009), neformálně přiznávaný respekt, což ale ovšem nemusí znamenat vůdcovství.

Sociální pozice šedé eminence byla přiřknuta osobě s č. „II“, která obdržela druhý nejvyšší počet kladných hlasů. Charakteristický, pro tuto sociální pozici, je fakt, že má velmi významný vliv na leadera skupiny, jak předkládá Nakonečný (2009).

Sociální role outsidera skupiny zastává jedinec s č. „XIV“, který obdržel nejvyšší počet záporných hlasů. Je sice nejneoblíbenějším členem skupiny, ale má pozici.

Pozici izoláta v našem případě nedrží nikdo. Pro úplnost si uvedeme, že v součtu plusových a minusových „hlasů“ tato osoba nezískává nic. Není nikým volena, je ignorována, žije úplně stranou skupiny. Nikdo ji neubližuje, ale druhou stranou mince je osamocení, jak uvádí Nakonečný (2009).

Sociometrické pozice ve firmě

Pozici sociometrické hvězdy ve firemní struktuře drží jedinec s č. „1“.

Šedou eminencí byla zvolena osoba s č. „3“, Nejvyšší počet záporných hlasů obdržela osoba s č. „6“ a stává se outsiderem skupiny. Ve firemní struktuře je role izoláta zastávána hned dvěma osobami s čísly „7 a 10“, které stojí stranou skupiny.

Poté jsem se snažila přehledně zachytit vztahy mezi dotazovanými, a to zanesením do matic. Matice jsou opět vytvořeny pro firemní a rodinnou strukturu odděleně. Osoby, které jsou zastoupeny čísly, jsou vyneseny po obou osách matice. Přesně tedy vidíme, kolik „hlasů“ bylo uděleno jednou osobou osobě druhé a naopak. Toto nám velmi usnadní představu o opětování náklonnosti či nelibosti. Jak sami níže vidíte, matice je koncipována z „hlasů“ pozitivních, které jsou označeny modrou barvou, a negativních, které jsou charakteristické barvou červenou.

Tab. č. 7: Matice rodiny

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI
I		////	////	////								////		////	////	
II	////		///	///								////		////	////	/
III	////	////		///	/							////	///	////	///	
IV																
V	///	////	///	///		/				///		////		///	////	
VI	///	///			///		////	///	/	/		////	////	////		
VII	///				/	////		///	////			////	////	////		
VIII						///	///		///			///	///	///		/
IX	/	/	/	/	/	///	///	///		/		///	////	////	///	
X	////	/			////	/					////			///	////	
XI	///	/	/	/	/					////		///	/	///	///	
XII	////	/											////	/	/	
XIII							///	///	///	///	///	///		/	/	///
XIV	////	///										////	/		///	
XV	////	////										///	/	///		
XVI	///	////					////			////	////		/			

Zdroj: vlastní práce

Z výše uvedené matice, vyobrazené v tab. č. 7: Matice rodiny, jsou jasně patrné sociální interakce skupiny, které jako by byly pomyslně rozděleny úhlopříčkou matice. Červené hlasy, udělené č. „12, 13, 14 a 15“, nám zobrazují neoblíbenost těchto členů, jsou to členové nukleární rodiny žijící stranou rodiny samotné. Není s nimi udržován nepřetržitý či pravidelný kontakt. Pokud se podíváme z druhé strany, tyto negativní hlasy jsou některými zmiňovanými osobami opětovány. Jedná se tedy o oboustrannou skutečnost.

Tab. č. 8: Matice firmy HCS Bohemia s. r. o.

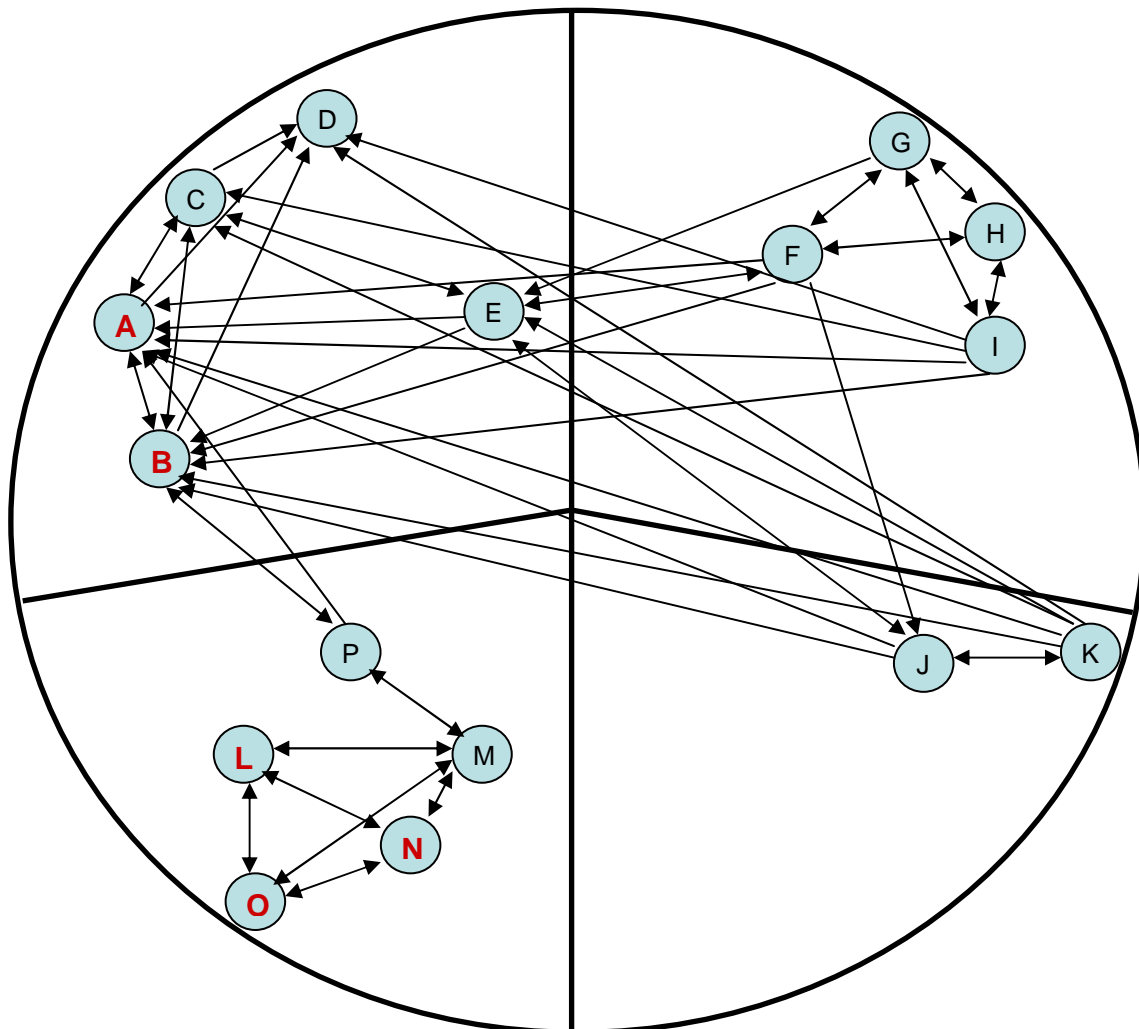
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1		////	////		////	////						////	////	
2	////		/	/	///	/			/			/	/	//
3	////	////		/	////	////			/					
4	///	///	////		////	////			///		/			
5	////	///	/	//		/	///		/		/			
6	////	///	///		///		/							
7	///	////			////	////						//	///	
8	//	/	///	//	/	////	/		//	///		//		//
9			///	///		///		///			/		///	///
10								//	/		///	/	/	///
11		/								///		///		///
12	////	///			///		///				///		///	
13	//	////	//		/	/	///	//	///		///	///		/
14	///		/					///	/	/	//			

Zdroj: vlastní práce

Matice společnosti HCS Bohemia s. r. o., zachycená v tab. č. 8, zobrazuje vcelku vyvážené množství sociálních interakcí mezi jednotlivými zaměstnanci. V každém pracovním vztahu je nutno vyjít s různými typy lidí, ne všichni si vždy navzájem rozumějí. Vhodné je snažit se s každým z pracovního kolektivu najít společné téma a na něm založit alespoň profesionálně zaměřený vztah. Výrazným problémem se však jeví vzájemné negativní ohlasy mezi jednatelem společnosti, kteří jsou zastoupeni čísly „1 a 2“ a také mezi jednatelem s č. „2“ a obchodním zástupcem společnosti s č. „5“. Tento vzájemný nesoulad mezi řídicími články společnosti může vést pouze ke zkáze podniku.

S pomocí výše uvedených matic, tab. č. 7: Matice rodiny a tab. č. 8: Matice společnosti, a užitím pouze kladných „hlasů“, bylo možné vytvořit terčové grafy, možné též označit jako sociogramy, vytyčující vztahy mezi rodinnými příslušníky a vztahy firemními. Každý z grafů je navíc rozdělen do čtyř částí velmi přehledně zobrazujících nejvyšší intenzitu sociální interakce mezi zúčastněnými.

Graf č. 5: Terčový sociogram rodiny



Zdroj: Northwayová, 1967, vlastní práce

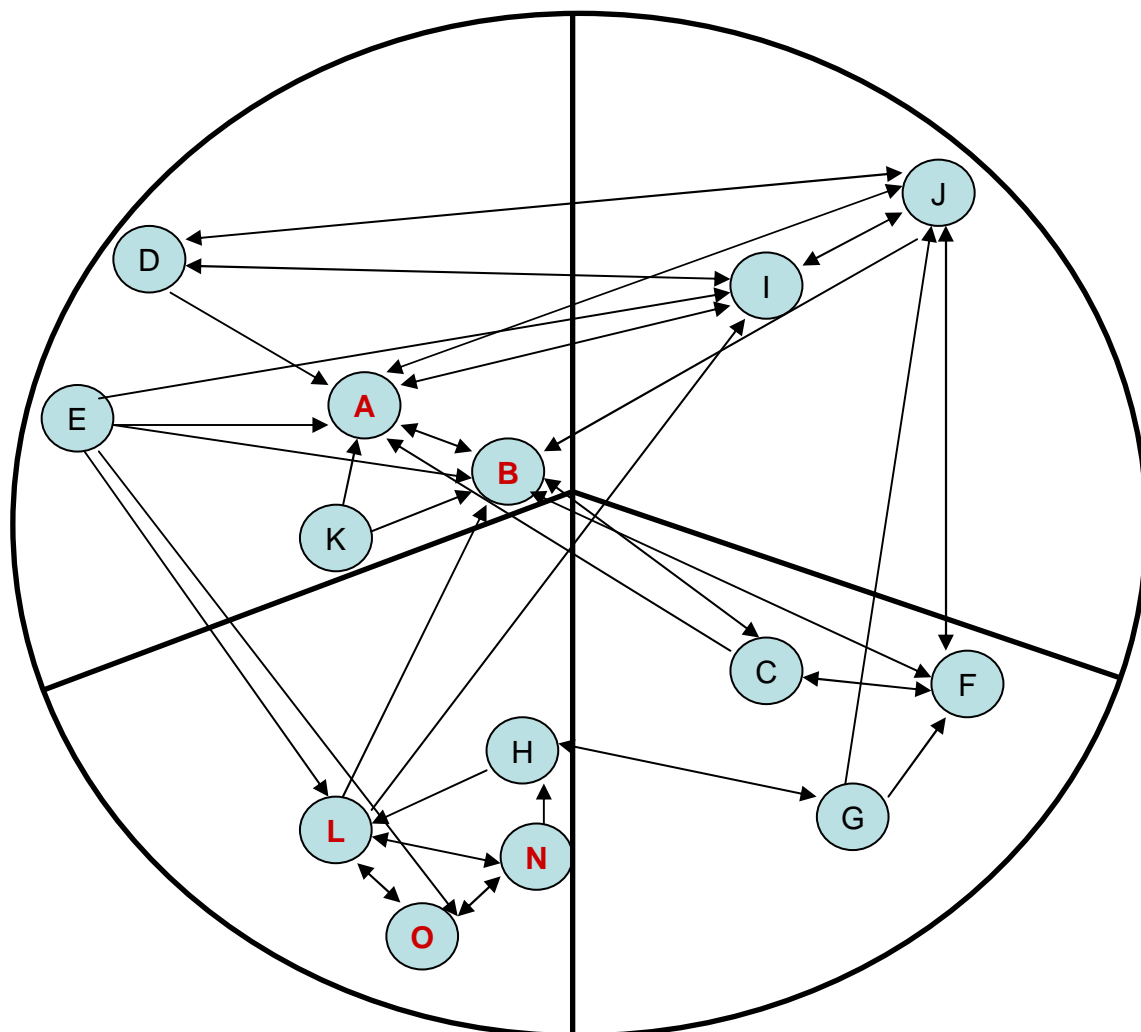
Tab. č. 9: Legenda k terčovému sociogramu rodiny

A	FF	I	MK
B	SF st.	J	EF
C	SF ml.	K	JF
D	AF	L	JL st.
E	HF	M	ML
F	HK	N	JL ml.
G	JK	O	PL
H	RK	P	MD

Zdroj: vlastní práce

Výše uvedený sociogram, graf č. 5: Terčový sociogram rodiny, nám rodinu dělí do čtyř přibližně stejně velkých částí. Vždy v každé jednotlivé části jsou sociální interakce nejintenzivnější. V každé části je také situována právě jedna nukleární rodina. V I. kvadrantu je zobrazena rodina K., v II. Fo., ve III. L. a ve IV. kvadrantu rodina F. Jednotlivé nukleární rodiny jsou od sebe odděleny místně, každá žije v jiném od sebe značně vzdáleném městě, proto je zde důležitá funkce spojovacích článků. Výrazný spojovací článek je skryt pod písmenem „E“, jedná se o HF, který je zároveň nejstarším členem rodiny F. a k němuž směřují kontakty od jejích tří dětí, a to „A, F a J“. Dalšími výraznými články jsou „A a B“, ke kterým vede velmi hustá „sít' šipek“ a díky nimž se jednotlivé rodiny často spojují. Jedinou separovanou nukleární rodinou je rodina L., nacházející se ve III. kvadrantu. S touto částí rodiny byly významně narušeny vztahy, obrovský vliv určitě sehrálo i společné rodinné podnikání, a proto s ní není udržován kontakt.

Graf č. 6: Terčový sociogram firmy HCS Bohemia s. r. o.



Zdroj: Northwayová, 1967, vlastní práce

Tab. č. 10: Legenda k terčovému sociogramu firmy

A	FF	H	PK
B	SF	I	MS
C	EK	J	MV
D	PS	K	JK
E	RŽ	L	JL st.
F	HB	N	JL ml.
G	IK	O	PL

Zdroj: vlastní práce

Sociogram společnosti HCS Bohemia s. r. o., uvedený v grafu č. 6: Terčový sociogram firmy HCS Bohemia s. r. o., nám potvrzuje celkem dobrou schopnost komunikace

ve společnosti mezi jednotlivými zaměstnanci. Ačkoliv jsou sídlo a provozovna společnosti místně oddělena, zaměstnanci udržují stálý a opěťovaný kontakt. Největším problémem je nulový pozitivní kontakt mezi jednatelem společnosti, bez kterého však firma nemůže fungovat ani dále prosperovat.

5.2 Porovnání sociálních rolí v rodině a firmě

V předešlé kapitole jsou nastíněny sociální interakce v rodině a firmě odděleně, nyní se tedy zaměříme na jejich porovnání.

Pokud budeme vycházet z tab. č. 5: Vyhodnocení sociometrického testu rodiny a tab. č. 6: Vyhodnocení sociometrického testu společnosti, které jsou uvedeny v příloze č. 2, č. 3, zjistíme, že v obou strukturách, tj. jak v rodinné, tak ve firemní, nám pozice sociometrické hvězdy připadá na osobu s iniciály FF, č. „I“ pro rodinnou strukturu, č. „1“ pro strukturu společnosti, a role šedé eminence zastává jedinec s iniciály SF, zastoupen č. „II“ a „3“. Došlo k naprostému souladu pozic.

Pozice outsidera skupiny již tak shodná není. V rodinné struktuře je jím č. „XIV“, JL ml. a ve struktuře společnosti je zastoupena č. „6“, PL. Pozice nejsou shodné, avšak tyto dvě osoby jsou ve velmi úzkém rodinném stavu, z čehož vyplývá, že na sebe mají určitý vliv, podporují se ve způsobech chování a jednání vůči zaměstnancům, což evidentně není na nejlepší úrovni.

Tab. č. 7: Matice rodiny a tab. č. 8: Matice firmy HCS Bohemia nám ilustrují maticové pojetí sociálních vazeb. Příslušníci rodiny výrazně negativně vyčlenili skupinu osob, skrývajících se pod č. „12, 13, 14 a 15“, tj. rodinu L. Tyto vztahy jsou významně narušeny.

Zaměstnanci společnosti, jak nám barvitě zobrazuje matice firmy, spolu komunikují na velmi dobré úrovni, vazby jsou oboustranné. Problémem je neexistence pozitivních vazeb mezi top managementem společnosti, neschopnost komunikace, a tím pádem také nulové společné řízení firmy, které se velmi poznamenalo na jejím vývoji.

Terčové sociogramy, a to graf č. 5: Terčový sociogram rodiny a č. 6: Terčový sociogram firmy HCS Bohemia s. r. o., nám ukazují množství či hustotu sociálních interakcí. Rodinný model poukazuje na propojenost rodiny i přes nutnost překonávání místních rozdílů. Jen jedna nukleární rodina je vyčleněna. Opět se bavíme o rodině L., nejsou s ní udržovány pevné vazby ani pravidelný kontakt. Došlo opravdu k významnému narušení.

Firemní model zachycuje velmi dobře nastavené sociální vazby mezi zaměstnanci, propojení sídla i provozovny, ale není zde kontakt mezi jednatelem společnosti, č. „1 a 2“, což pomalu ale jistě vede k záhubě.

6. Diskuze

Na základě sociometrického testu, který byl proveden v červenci 2010, proběhlo oslovení 14 členů společnosti HCS Bohemia s. r. o. a 16 rodinných příslušníků autorka práce zjistila:

Z počátku se zdálo, že s ohledem na udržované kontakty a vazby v rodině, nebo naopak neudržováním vazeb mezi rodinami, což bylo zapříčiněno primárně společným podnikáním části rodinných příslušníků, musí být sociální pozice, i v konfrontaci se sociálními rolemi zastávanými ve firmě, totožné. Nakonečný (2009) uvádí, že průvodním jevem vytváření malých skupin je skupinový konformismus (názorová i behaviorální shodnost) jako postupné přizpůsobování se skupinovým normám.

Sociální pozice v rodinné struktuře a ve struktuře firmy HCS Bohemia s. r. o. se částečně shodují, což bylo prokázáno sociometrickým testem. Role sociometrické hvězdy, FF, a šedé eminence, SF, jsou v obou skupinách shodné. Role outsiderů nebyly potvrzeny. Tyson a Jackson (1997) upozorňují na to, že mezi významné faktory ovlivňující svět práce je zejména rodina. Jak procházíme různými životními etapami, rodina na nás klade různé a stále složitější požadavky. Závazky mnohonásobně překračují ty, které jsou ukládány prací či kariérou.

Neoblíbenost rodiny L., která se od zbytku rodiny odtrhla, byla také předpokládána a následně potvrzena. Nevyrovnanost kontaktů mezi rodinami byla též očekávána, díky vzdálenosti, které rodiny oddělují. Ale i přes to vazby nejsou ztraceny, jsou opětovány a pravidelně udržovány. Překvapením však byla intenzita vazeb mezi zaměstnanci společnosti, kteří jsou i přes neshody jednatelů a oddělenost pracovišť vzájemně propojeni. Křivohlavý (1995) přikládá význam propojení činností všech lidí v podniku, tj. vzájemným vztahům všech zaměstnanců. Důraz je kladen na spolupráci, přátelské vztahy mezi všemi spolupracovníky, vzájemnou důvěru a důvěryhodnost.

Problémem řídících článků společnosti byla komunikační bariéra, zabraňovala sdílení nápadů, idejí postojů a názorů dotyčných. Nakonečný (2009) vyzdvihuje smysl komunikace jako druh sociální interakce znamenající jednostranné sdělování nebo vzájemnou výměnu informací. Jejím prostředkem jsou nejen slova a gesta, ale chování vůbec. Široce pak může být komunikace chápána jako „podílení se na zkušenosti“, jak uvádí S. L. Tubus a S. Mostová (in: Nakonečný, 2009).

Autorka práce považuje situaci ve společnosti za nevyhovující, avšak ne ztracenou. Naopak rodinná problematika je v pořádku s mírnými odchylkami, které však v globálním pohledu nejsou žádnou výjimkou.

Hustota sociálních interakcí ve firmě je na velmi dobré úrovni, čemuž velký význam přikládá Nakonečný (2009). Komunikace, jevící se významnou překážkou mezi složkami top managementu společnosti, je nedílnou součástí denního života, o to vyšší důraz by jí měl být přikládán na profesionální úrovni. Zander (in: Nakonečný, 2009) poukazuje i na „common sense“, tedy na společné sdílení významu znaků, které jsou prostředkem komunikace.

7. Shrnutí výsledků a návrhy zlepšení

Hierarchie rodiny a firmy se shoduje, sociální pozice a role ve společnosti a rodině jsou totožné. Hypotéza byla na základě sociometrického testu potvrzena.

Vedení společnosti projevilo zájem o provedení sociometrického testu, který měl objasnit komplikovanost situace ve společnosti HCS Bohemia s. r. o. Situace se však stala neúnosnou a jeden z jednatelů ze společnosti vystoupil. Ale i tak uvádím shrnutí výsledků, které třeba pomůže ukázat, jakých případných chyb by se společnosti měly vyvarovat.

7.1 Shrnutí výsledků sociometrického testu

Díky provedenému sociometrickému testu a odpovědím, které byly laskavě poskytnuty rodinnými příslušníky i zaměstnanci, mohu níže uvést shrnutí.

- **Sociometrické rodinné pozice**

Role sociometrické hvězdy byla nejvyšším počtem kladných „hlasů“ přidělena jedinci s iniciály FF, je mu tím vyjádřena velká obliba, důvěryhodnost a podpora rodiny, která je samozřejmě ve stejně vysoké míře oplácena.

Pozici šedé eminence zastává osoba s iniciály SF, která je sociometrické hvězdě velmi blízkou. Vypadá to, že tito spříznění jedinci jsou pro rodinu nepostradatelní. Iniciály JL ml. zastupují pozici outsidera skupiny s nejvyšším počtem negativních ohlasů. Je patrné, že není brán za rovnocenného člena rodiny. Izolát pro rodinu nebyl vytyčen.

- **Sociometrické firemní pozice**

Pozice sociometrické hvězdy byla potvrzena opětovným zvolením jedince s iniciály FF. Byla utužena nejvyšším počtem kladných hlasů i od zaměstnanců společnosti. Tím se jen utvrzuje pozice tohoto jedince, který je ceněn i na profesionální úrovni.

Pozice šedé eminence zůstává osobě s iniciály SF. Byla obhájena i na pracovní úrovni. Je nezbytným členem kolektivu a někdy i spojovacím komunikačním článkem. Nejvyšší počet záporných hlasů obdržel jedinec charakterizován zkratkou PL, nepotvrzuje se tedy role outsidera rodinné struktury.

Pozici izoláta zastávají na firemní úrovni hned dvě osoby zastoupené iniciály IK a PS. Důvodem pro vyčlenění „IK“ z pracovního kolektivu může být účast životního partnera na pracovním dění společnosti. „PS“ může být izolován díky tomu, že jeho pracovní místo není shodné s působením vedoucího článku, pod který spadá.

7.2 Závěrečné shrnutí porovnání sociálních rolí

Již z maticového vyhodnocení tesu bylo patrné, jakým směrem se budeme ubírat, což bylo taktéž potvrzeno terčovými sociogramy. Na rodinné úrovni byly interakce celkem rovnoměrně rozprostřeny, až na nepříliš vysokou oblibu rodiny L. Rodinnými příslušníky jsou i přes nemalou vzdálenost udržovány kvalitní vztahy, pouze již zmiňovaná rodina je postavena stranou dění.

Firemní interakce, jak ukazuje matice v tab. č. 8: Matice firmy HCS Bohemia s. r. o., jsou vyvážené. Na první pohled lze říci, že je zde zachycen přibližně stejný počet kladných i záporných „hlasů“. Graf č. 6: Terčový sociogram firmy HCS Bohemia s. r. o. opět potvrzuje vzájemné vazby mezi zaměstnanci. Jen neschopnost komunikace jednatelů je zde překážkou, poněvadž vztahy mezi podřízenými jsou právě těmito osobami lépe ovlivnitelné.

7.3 Návrh zlepšení

Situace, jakou nastolilo podnikání ve spojení s rodinnými vazbami, není jednoduchá. Již záležitosti pouze charakteru rodinného mohou způsobit nemalé komplikace. A naopak problematika firemního rázu také nepotřebuje být navíc kombinována rodinnými vlivy. Navíc je můj kreativní prostor omezen faktem, že došlo k vystoupení jednatele společnosti, což ukazuje na závažnost a obtížné řešení situace.

Odstranění komunikační bariéry top managementu společnosti

Společnost funguje a prosperuje, což dokládá tabulka zisků, tab. č. 1: Vývoj ukazatelů v jednotlivých letech. Její slibný vývoj je v ohrožení vlivem ekonomické recese a neschopnosti udržování komunikace mezi řídicími články společnosti. Tento problém se nepotvrdil u rodiny. Lze tedy říci, že vedení nemá sociálně přirozenou pozici, ale pouze hierarchickou, jak uvádí Nakonečný (2009). Dodržování zásad komunikace je řešením. Komunikovat často, pravidelně a o věcech potřebných.

Podpora firemní kultury a oddělení problematiky rodiny a společnosti

Zvýšením formálních i neformálních firemních setkání by bylo vhodné. Docházelo by k většímu utužování sounáležitosti a současně také předávání informací, zvýšil by se přehled všech zúčastněných.

Pro správné uvedení separace rodinného a profesionálního života užiři slov Tysona a Jacksona (1997), kteří uvádějí, že řešení potencionálních konfliktů mezi prací a rodinou vyžaduje rozhled a schopnost přizpůsobit se, a to nejen ze strany příslušného jedince, ale též ze strany organizace, která jej zaměstnává.

8. Závěr

„Vítězství není všechno, ale vůle k vítězství ano.“

Zig Ziglar

Cílem této práce bylo provedení sociometrického testu, a tím následným zjištěním sociálních pozic v rodině a společnosti HCS Bohemia s. r. o., ve které část rodinných příslušníků pracuje, případně návrh změn, které by zlepšily současný stav či usnadnily budoucí rozvoj.

Na základě teoretických poznatků sepsaných v literární rešerši byly sociální pozice zjišťovány s pomocí sociometrického testu, matic, terčového sociogramu, řízeného rozhovoru s jednatelem společnosti, p. Ing. Františkem Fišerem, a s využitím vlastní pracovní zkušenosti v této společnosti.

Ze sociometrického testu vyplynulo, že pozice držené rodinnými příslušníky a zaměstnanci společnosti jsou totožné, nebo lze jejich dopad považovat za rovnocenný. Což ovšem neznamená, že jsou plně vyhovující. Ideálním řešením by bylo, kdyby pozice vzniklé ze sociometrického testu byly i pozicemi v hierarchii společnosti, což není možné, poněvadž majitelé jsou osoby bez vzájemné sociální interakce. Hierarchie je tedy udržována, ale ne v přirozeném kontextu.

V případě podnikání ve stejném stylu, bez odchodu jednoho jednatele společnosti, by byly nutné změny, a to zlepšení vazeb mezi jednatelem, zvýšení komunikace a nastolení rovnocenných podmínek pro všechny rodinné členy zainteresované ve společnosti na stejných pozicích, jak ukázal sociometrický test v kombinaci s rozhovorem.

9. Summary

The objective of this bachelor's thesis was to perform sociometric tests and to define the social positions in the family as well as in the company - HCS Bohemia s. r. o., which is run by the family.

The first part of the thesis includes the theoretical information necessary to establish the manager's position and character, leadership theories, conflicts and its solutions, team work, communication in the firm, motivation of the employees, and harmonization of the family and company life.

Within respect to the theoretical enquiry, the following were utilised: the social positions established with the aid of the sociometric test, matrices, target sociogram, an interview with the Executive Head of the company, as well as personal experience gained.

The second part of the thesis includes the history, organisational structure, present situation of the company, commodities put up for sale and subsequent analysis of the sociometric positions.

It was found that positions both in the family and in the company are identical. However, this is not satisfactory. The ideal solution would be the agreement of the sociometric positions and positions within hierarchy of the company.

10. Seznam použité literatury

1. BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířen a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
2. ČERNÝ, Vojtěch . *Jak jednat s různými typy lidí : příručka pro manažery i běžný život*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, a. s., 2009. 260 s. ISBN 978-80-251-2093-4.
3. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
4. HAYES, Nicky . *Psychologie týmové práce : Strategie efektivního vedení týmu*. Praha : Portál, s. r. o., 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6.
5. HUBINKOVÁ, Zuzana, et al. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 1. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 280 s. ISBN 978-80-247-1593-3.
6. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Tajemství úspěšného jednání*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 1995. 168 s. ISBN 80-85623-84-6.
7. KŘÍŽKOVÁ, Alena , et al. *Práce a péče : Proměny "rodičovské" v České republice a kontext rodinné politiky Evropské unie*. Vyd. 1. Praha : Sociologické nakladatelství (SLON), 2008. 168 s. ISBN 978-80-86429-94-6.
8. LUKEŠ, Martin , et al. *Psychologie podnikání : Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2005. 262 s. ISBN 80-7261-125-9.
9. MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem : 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1., 2009. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
10. MOŽNÝ, Ivo. *Rodina a společnost*. Praha : Sociologické nakladatelství (SLON), 2006. 311 s. ISBN 80-86429-58-X.
11. MUSIL, Jiří V. *Analýza procesu sociální interakce * Symlog : Metodická příručka nejen pro mimoškolní výchovu 2*. Vyd. 1. Olomouc : Jiří Musil-Psychologická a výchovná poradna, 2006. 60 s. ISBN 80-903449-2-5.
12. NAKONEČNÝ, Milan . *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozšířené a přepracované. Praha : Academia, 2009. 491 s. 978-80-200-1679-9.

13. NOVOTNÁ, Eliška . *Sociologie organizace*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2428-7.
14. NOVÝ, Ivan, et al. *Interkulturální management : Lidé, kultura a management*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.
15. NOVÝ, Ivan , et al. *Sociologie pro ekonomy*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a. s., 1997. 168 s. ISBN 80-7169-433-9.
16. REIS, Harry T.; JUDD, Charles M. *Handbook of research methods in social and personality psychology* [online]. New York : Cambridge University Press, 2000 [cit. 2011-04-04]. Dostupné z WWW: <www.worldcat.org>.
17. SIROVÁTKA, Tomáš , et al. *Rodina, děti, zaměstnání v České společnosti*. Vyd. 1. Boskovice/Brno : František Šalé – Albert, 2008. 330 s. ISBN 978-80-7326-140-5.
18. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. Praha : Management Press, 2003. 147 s. ISBN 80-7261-097-X.
19. ŠTIKAR, Jiří , et al. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha : KAROLINUM - nakladatelství Univerzity Karlovy, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.
20. TYSON, Shaun ; JACKSON, Tony. *Organizační chování*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a. s., 1997. 232 s. ISBN 80-7169-296-4.

11. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

- Obr. č. 1: Learyho schéma (Bedrnová a Nový, 2007)
Obr. č. 2: Prud'as výbušník (Černý, 2009)
Obr. č. 3: Zoufalka ponurá (Černý, 2009)
Obr. č. 4: Expozice společnosti HCS Bohemia s. r. o. roku 2004 v Brně
Obr. č. 5: Sídlo společnosti HCS Bohemia s. r. o. v Českých Budějovicích
Obr. č. 6: Interiér prodejny společnosti HCS Bohemia s. r. o.
Obr. č. 7: Interiér prodejny společnosti HCS Bohemia s. r. o.

Seznam tabulek:

- Tab. č. 1: Vývoj ukazatelů v jednotlivých letech
Tab. č. 2: Odběratelé a dodavatelé společnosti HCS Bohemia s. r. o.
Tab. č. 3: Rodinní příslušníci
Tab. č. 4: Zaměstnanci společnosti
Tab. č. 5: Vyhodnocení sociometrického testu rodiny
Tab. č. 6: Vyhodnocení sociometrického testu společnosti HCS Bohemia s. r. o.
Tab. č. 7: Matice rodiny
Tab. č. 8: Matice firmy HCS Bohemia s. r. o.
Tab. č. 9: Legenda k terčovému sociogramu rodiny
Tab. č. 10: Legenda k terčovému sociogramu firmy

Seznam grafů:

- Graf č. 1: Organizační struktura společnosti HCS – Bohemia s. r. o.
Graf č. 2: Porovnání tržeb v jednotlivých letech
Graf č. 3: Vývoj výsledku hospodaření v jednotlivých letech

- Graf č. 4: Porovnání nákladů a podílu statutárního orgánu na osobních nákladech
- Graf č. 5: Terčový sociogram rodiny
- Graf č. 6: Terčový sociogram firmy HCS Bohemia s. r. o.

12. Přílohy

1. příloha Tab. č. 2: Odběratelé a dodavatelé společnosti HCS Bohemia s. r. o.

2. příloha Tab. č. 5: Vyhodnocení sociometrického testu rodiny

3. příloha Tab. č. 6: Vyhodnocení sociometrického testu společnosti

4. příloha Fotky prodejny a sídla společnosti HCS Bohemia s. r. o.

Příloha č. 1: Tab. č. 2: Odběratelé a dodavatelé společnosti HCS Bohemia s. r. o

Dodavatelé 2007	Roč. nákup [Kč]	Odběratelé 2007	Roč. prodej [Kč]
AGAMA a.s.	5 855 457	Jílek - Truck Servis s. r. o.	10 880 089
HYDROCAR s.r.l.	5 256 745	ČSOB Leasing, a.s.	5 653 083
ROCHUS	5 038 235	AUTO HELUS s.r.o.	3 957 916
TEREX GMBH	4 852 654	SERVIS PLUS a. s.	3 501 281
Parker Hannifin s.r.o.	3 456 846	INTERFORST GmbH	3 112 767
ROCHUS PENZ GmbH	2 766 278	KOHLSCHEIN spol. s r.o.	2 405 179
DONAU TRADING s.r.o.	2 531 412	AGRIO MZS s.r.o.	2 356 828
Jílek - Truck Servis s. r. o.	2 158 596	DAJA WOOD s.r.o.	2 255 949
Manuli Fluiconnecto .	2 016 623	Scania CR s. r. o.	2 006 402
TAM s.r.l.	1 822 261	Jihočeské lesy ČB a.s.	1 840 606
Dodavatelé 2008	Roč. nákup [Kč]	Odběratelé 2008	Roč. prodej [Kč]
TEREX GMBH	9 012 715	Milan Král s. r. o.	6 135 176
HYDROCAR s.r.l.	6 092 215	INTERFORST GmbH	5 546 447
Auto Liftech Srl	3 502 874	Jílek - Truck Servis s. r. o.	4 782 535
ROCHUS PENZ GmbH	3 463 256	ČSOB Leasing, a.s.	3 017 483
AGAMA a.s.	3 241 547	SERVIS PLUS a. s.	2 957 461
Manuli Fluiconnecto	1 772 000	NAVARA Novosedly a.s.	2 455 348
Parker Hannifin s.r.o.	1 649 151	LESOTRACK Peřina A.	1 835 915
Manuli Fluiconnecto s.r.o.	1 259 931	Clearmont, spol. s r.o.	1 683 124
Flaška Miloslav - FAMAX	1 248 875	AUTO HELUS s.r.o.	1 640 805
TRANS-TECHNIK s r. o.	1 074 681	SETO, spol. s r.o.	1 393 635
Dodavatelé 2009	Roč. nákup [Kč]	Odběratelé 2009	Roč. prodej [Kč]
TEREX GMBH	6 571 855	SERVIS PLUS a. s.	1 916 132
HYDROCAR s.r.l.	2 863 119	Regner & LÜ Hydraulik	1 914 743
CANTONI &C.S.p.A.	1 428 626	AGAMA a.s.	1 465 127
Parker Hannifin CR s.r. o.	968 219	MAN Česká republika, sp	1 328 560
Hypress East Europe	961 432	HCS-Bohemia SK, s.r.o.	1 153 766
AGAMA a.s.	657 616	Autodoprava Hanzalík	1 138 053
Auto Liftech Srl	528 429	Clearmont, spol. s r.o.	1 059 918
EMILIANA SERBATOI	387 315	NAVARA Novosedly a.s.	1 019 989
TAM s.r.l.	324 137	INTERFORST GmbH	955 958
Parker Hannifin s.r.o.	291 243	Správa a údržba silnic JK	936 856
Dodavatelé 2010	Roč. nákup [Kč]	Odběratelé 2010	Roč. prodej [Kč]
HYDROCAR s.r.l.	236 978	Clearmont, spol. s r.o.	244 509
Parker Hannifin CR s.r. o.	106 545	AUTO HELUS s.r.o.	125 000
CANTONI &C.S.p.A.	94 417	NAVARA Novosedly a.s.	117 465
Sunfab Hydraulics Italia	76 536	HARTEP, s.r.o.	103 089
TEREX GMBH	71 610	Neznámý partner	83 217
EverLift spol.s.r.o.	27 349	AGAMA a.s.	71 396
KAMIL LENC AUTO	26 554	Autodoprava Hanzalík	68 869
HYDROCOM, spol. s r.o.	19 100	JH TRUCK s.r.o.	59 800
AGAMA a.s.	13 148	FORNÁL TRADING s.r.o.	58 773
ASA hydraulik GmbH	11 816	Technické služby Kaplice	53 400

Zdroj: data poskytnutá jednatelem společnosti Ing. Františkem Fišerem

Příloha č. 2 Tab. č. 5: Vyhodnocení sociometrického testu rodiny

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI
A	6	4	3	5	2	2	2	1	1	2	1	3	4	3	3	0
B	8	6	2	3	1	2	3	0	2	3	1	2	1	1	0	0
C	2	5	2	3	0	3	1	3	3	2	1	1	1	1	0	1
D	8	5	2	1	5	3	3	0	0	1	1	3	1	0	0	1
E	3	4	3	4	2	1	1	2	2	2	1	0	1	1	1	1
Σ pozitivní	27	24	12	16	10	11	10	6	8	10	5	9	8	6	4	3
F	3	3	0	0	0	0	2	1	1	1	1	9	5	10	4	0
G	2	2	0	0	0	0	2	0	0	0	1	7	4	9	6	0
H	3	1	0	0	0	0	2	1	1	1	1	7	4	10	4	0
I	3	1	0	0	0	0	1	1	0	2	2	7	5	6	6	0
J	3	1	0	0	0	0	1	0	0	2	2	7	4	7	5	1
Σ negativní	14	8	0	0	0	0	8	3	2	6	7	37	22	42	25	1
Celkem	13	16	12	16	10	11	2	3	6	4	-2	-28	-14	-36	-21	2

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 3 Tab. č. 6: Vyhodnocení sociometrického testu společnosti

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
A	5	1	5	2	2	2	2	0	3	1	1	3	4	0
B	7	1	4	1	2	0	1	0	1	1	1	3	3	0
C	2	1	5	0	1	0	0	0	1	1	1	2	2	0
D	6	4	4	0	0	0	1	0	0	0	1	1	3	0
E	5	0	4	1	2	1	1	0	3	1	2	2	5	0
Σ pozitivní	25	7	22	4	7	3	5	0	8	4	6	11	17	0
F	3	6	2	1	5	4	2	3	2	1	2	1	0	4
G	3	4	1	1	4	7	0	1	1	2	3	0	0	4
H	4	5	1	0	5	5	1	2	0	0	3	3	0	2
I	3	5	0	2	5	5	0	2	2	1	3	0	1	3
J	3	5	1	1	5	6	2	2	1	0	0	2	0	3
Σ negativní	16	25	5	5	24	27	5	10	6	4	11	6	1	16
Celkem	9	-18	17	-1	-17	-24	0	-10	2	0	-5	5	16	-16

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 4: Fotky prodejny a sídla společnosti HCS Bohemia s. r. o.

Boční strana prodejny



Zdroj: vlastní fotodokumentace

Prostor prodejny



Zdroj: vlastní fotodokumentace