

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**Bakalárske kombinované štúdium**

**2010 - 2013**

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

Dominika Tomšová

Sociálna atmosféra pracovných skupín vzhľadom na rôzne  
druhy povolání

**Praha 2013**

**Vedúca bakalárskej práce:**

**PhDr. Šadláková Martina**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

2010 – 2013

**BACHELOR THESIS**

Dominika Tomšová

The social atmosphere of working groups considering different  
types of careers

**Prague 2013**

**The bachelor thesis work supervisor:  
PhDr. Šadláková Martina**

## **Prehlásenie**

Prehlasujem, že predloženú bakalársku prácu *Sociálna atmosféra pracovných skupín vzhľadom na rôzne druhy povolání* je mojím pôvodným dielom, ktorú som vypracovala samostatne pod vedením PhDr. Šadlákovéj Martiny. Všetky použité literárne a iné odborné zdroje, z ktorých som pri spracovávaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezentačným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe 01. 03. 2013

Dominika Tomšová

## **Pod'akovanie**

Chcela by som rada poďakovať svojej vedúcej bakalárskej práce za odborné usmerňovanie, radu a pripomienky, ktorými prispela k vypracovaniu tejto bakalárskej práce.

**Anotácia:**

Táto bakalárska práca sa zaoberá problematikou sociálnej atmosféry pracovných skupín - jej náplň, obsah, formy, metódy a väzby na ostatné činnosti v spoločnosti. Teoretické poznatky sú využité v praktickej časti a pomocou empirickej metódy a dotazníkového zisťovania boli výsledky výskumu analyzované. Na záver práce je realizácia návrhov a opatrení pre zlepšenie pracovnej a sociálnej atmosféry jednotlivých skupín v spoločnosti.

**Kľúčové pojmy:**

Delegovanie pracovníkov, kariéra, pracovné vzťahy, rast, prostredie špecifické skupiny, sociálna atmosféra, sociálna skupina.

**Annotation:**

This thesis deals with the social atmosphere of working groups - the content, content, forms, methods and links to other activities in the company. Theoretical knowledge is used in the practical part and using empirical methods and questionnaire survey were analyzed research results. Finally, work is design and implementation of measures to improve the working and social atmosphere of groups in society.

**Key words:**

Career development, labor relations, social atmosphere, social group, the delegation of workers, specific groups, work environment.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>10</b>
1.1 Vymedzenie pojmu sociálna atmosféra .....	10
1.2 Pracovná skupina .....	11
2.1 Prostredie, vzťahy a ich úloha v živote .....	22
2.2 Sociálna atmosféra v pracovnej skupine a jej vzťah .....	23
2.3 Vedúci pracovníci .....	24
2.3.1 Delegovanie pracovných úloh a povinností .....	27
2.4 Sociálna atmosféra a vedenie znalostných pracovníkov – špecialistov .....	32
2.5 Sociálna atmosféra a vedenie začínajúcich absolventov .....	35
2.6 Vytváranie vzťahov v pracovných skupinách .....	38
2.6.1 Pravidlá pri stanovovaní cieľov v skupinách .....	41
2.7 Záver teoretickej časti .....	46
<b>EMPIRICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>48</b>
3.1 Ciele výskumu .....	50
3.2 Charakteristika firmy .....	53
3.3 Použité dotazníkové metódy .....	57
3.3.1 Vytvorené podmienky práce pracovným skupinám.....	58
3.3.2 Vytvorenie podmienok osobného rastu pre jednotlivé skupiny .....	64
3.4 Interpretácia výsledkov .....	68
<b>ZÁVER</b> .....	<b>80</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ SLOVENSKEJ A ČESKEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV</b> .....	<b>83</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV</b> .....	<b>85</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV</b> .....	<b>86</b>
<b>PRÍLOHY</b> .....	<b>87</b>

## ÚVOD

K výberu témy bakalárskej práce ma inšpirovali ľudia – skupiny a pracovníci, ktorí sú hybnou silou podniku a celej spoločnosti. Skupiny vytvárajú väčšiu silu ako dokážu jednotlivci, sú aktívnejší, angažovanejší, rýchlejšie sa učia, preberajú väčšiu iniciatívu a zodpovednosť za svoju prácu. Názory človeka, jeho postoje, predsudky, ale i jeho nálady sú ovplyvňované predovšetkým v skupine. Dôležitú úlohu pri utváraní osobnosti majú vplyvy sociálneho prostredia. Každý človek je do značnej miery závislý na mikroštruktúrach viac či menej organizovaných a dynamických v ktorých sa práve pohybuje. Preto predmetom bakalárskej práce je motivácia a stimulácia týchto skupín pracovníkov v konkrétnej spoločnosti.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je návrh motivačného programu pre konkrétny podnik, zostavený na základe analýzy súčasnej situácie, týkajúcej sa *sociálnej atmosféry pracovných skupín* a motivácia pracovníkov na základe zistenia nedostatkov a poznania v uvedenej spoločnosti. Vedľajším cieľom je uspokojenie spoločnosti poskytnutím analýzy splňujúcej očakávania zo strany firmy a vytvorenie návrhov a opatrení s ohľadom na finančné možnosti v podobe vynaložených finančných prostriedkov a času.

Hlavným prínosom pre spoločnosť budú získané informácie ako pôsobiť na sociálnu štruktúru pracovníkov a jednotlivých skupín prostredníctvom stimulačných a psychologických nástrojov, aby boli dosiahnuté očakávané výsledky. Navrhnuté zistené opatrenia budú následne pozitívne pôsobiť na efektivitu a produktivitu spoločnosti ako i spokojnosť sociálnych skupín a jednotlivých pracovníkov, čo by malo prispieť k tvorbe príjemného pracovného prostredia a prirodzeného rastu pracovníkov.

Bakalárska práca je rozdelená na dve časti. Teoretická časť je podkladom pre časť praktickú a je vypracovaná na základe spracovania literárnych zdrojov. Záver teoretickej časti tvoria stanovené výskumné otázky. V praktickej časti predstavím spoločnosť a analyzujem sociálne skupiny, prístupy a metódy usmerňovania týchto skupín, personálnu prácu, systém a pracovné podmienky



zamestnancov v tejto spoločnosti. Na základe analýzy a výsledkov empirického skúmania následne vypracujem návrhy a odporúčania pre prípadné zmeny v sociálnom a pracovnom zaužívanom programe. Tieto návrhy by mohli viesť k väčšej spokojnosti pracovníkov, efektívite a produktívite v podniku, vyššej tvorivej schopnosti účasti zamestnancov na riadení a prezentácii spoločnosti.

Na začiatku tretieho tisícročia sa organizácie ocitli v nových podmienkach nakoľko sa prešlo od direktívneho správania k demokratickému, od kvantitatívnych ku kvalitatívnym ukazovateľom, od veľkého množstva činnosti k merateľnej produktívite. Takto progresívne nové podmienky začali vyvolávať aj potrebu zmeny práce vedúceho pracovníka a stretávame sa s názormi, že existuje vzťah medzi vedúcim pracovníkom, jeho správaním, vytvorenou atmosférou, spokojnosťou či výkonom pracovnej skupiny.

Mojím cieľom bakalárskej práce je skúmať, či existuje vzťah medzi pozitívnou atmosférou v skupine, konkrétnymi osobnostnými dimenziami a merateľnými výsledkami spokojnosti či na strane pracovníkov ako i na strane spoločnosti.

# TEORETICKÁ ČASŤ

## 1.1 Vymedzenie pojmu sociálna atmosféra

Je mnoho definícií a pohľadov na pojmy ako je *atmosféra* či *klíma*, ktoré sa v pôvodnom zmysle spájajú s prírodnými charakteristikami prostredia. Ich používanie v spoločenskej sfére bolo a je podmienené skutočnosťou, že aj jednotlivé sociálne útvary (dav, masa, skupiny) sa vyznačujú ovzduším, atmosférou - klímou, ukazovateľmi ako sú nálada, charakter a štýl života, vzťahy medzi ľuďmi a podobne. Iné pohľady diferencujú klímu a atmosféru. *Klímu* chápajú ako označenie dlhodobých sociálno-psychologických javov, relatívne stabilných niekoľko rokov. Atmosféru naopak chápajú ako súbor krátkodobých, premenlivých, situačne podmienených sociálno - psychologických javov.

Samotný pojem *skupinová atmosféra* sa uvádza, že je to komplexný sociálny fenomén, ktorý je na jednej strane ukazovateľom skupinovej kvality, na strane druhej determinantou efektivity a spokojnosti jej členov. Sociálnu atmosféru možno ponímať aj ako vnútorný znak každej skupiny, má v sebe obsiahnuté širšie spoločenské stránky, ale najmä špecifické vnútorné skupinové charakteristiky a prvky. Tie sa formujú v skupine najmä na základe vzťahov k činnosti a k ostatným členom skupiny v procese interakcie.

## 1.2 Pracovná skupina

Spoločenská skupina je celok dvoch alebo viac osôb, ktorí sú vo vzájomných viac či menej vymedzených v súdržných, formálnych alebo neformálnych vzťahoch a interakciách. Má vlastný systém hodnôt, cieľov a noriem, ktoré regulujú správanie jednotlivých členov. Skupina alebo sociálny útvar, do ktorej človek chce patriť, sa nazýva *referenčná skupina*. Podieľajú sa na vytváraní postojov, pocitov, pohľadov na svet, ale aj na správaní jednotlivcov a sú pre nich zdrojom psychologickej identifikácie.

Organizácie sú potom definované ako *skupiny členov*, ktorí spolu pracujú, vytvárajú určité vzťahy a v konečnej miere sa podieľajú na vytváranie merateľných hodnôt. Na základe určitých pravidiel tu prebiehajú písané či nepísané vzťahy, ktoré sú zabehnuté a dodržiavané. Vytvorené vzťahy sa za určitých podmienok a pod určitým tlakom, vytvorenými novými situáciami menia, čím sa mení celkové správanie celej skupiny či jej celku.

Hovoríme o formálnych a neformálnych vzťahoch v organizácii, ktoré vyjadrujú určitý model či typ správania sa jej členov, tieto sú vymedzené určitými cieľmi, úlohami, programami, vnútropodnikovými organizačnými usmerneniami, ktoré ovplyvňujú hierarchiu v skupine, deľbu práce, pravidlá a nariadenia, smernice, spôsob komunikácie, systém odmien, trestov a podobne. Ide o formálnu a neformálnu komunikáciu a určitý nastavený model správania sa firmy interného ako i externého správania. Formálna organizácia nemôže uspokojiť všetky potreby svojich členov, nie je to jej cieľom a vedome ich redukuje na nositeľov predpísaných sociálnych rolí. Na druhej strane možno existenciu neformálnej štruktúry využiť na optimalizáciu chodu formálnej organizácie. Ak je štruktúra neformálnych a neinštitucionalizovaných väzieb integrovaná administratívnou formou, je vytvorená za určitých vopred dohodnutých pravidiel a určitého účelu. Možno uviesť napríklad pracovnú skupinu, vojenskú či študijnú, podstatou tejto formy vzniku je, že bola určená na určitý cieľ a taktiež sa očakáva aj splnenie tohto cieľa. Skupina je vytvorená členmi, ktorí sa väčšinou poznávajú, až keď je

skupina vytvorená. Formálne rozloženie pozícií a funkcií nezávisí od vzťahov medzi členmi skupiny, ale od jej kompetentných činností. Osoby vo formálnych skupinách sú spojené neosobným funkčným vzťahom (riaditeľ a podriadený).

Podľa M. Armstronga (1999) ľudia vytvárajú skupiny, aby mohli vykonávať úlohy. Existuje systém usmerňovania, koordinácie a kontroly skupinových aktivít. Štruktúra, zostavenie a veľkosť skupiny závisí do značnej miery na povahe úlohy, aj keď tradícia, organizačná kultúra a štýl riadenia môžu mať tiež závažný vplyv. Formálna skupina bude viac štruktúrovaná ak v nej bude viac rutiny a jasne definované úlohy. Vo vysoko štruktúrovaných skupinách bude mať vedúci skupiny pozitívnu rolu a celkom dobre si môže osvojiť autoritatívny štýl. Rola každého člena skupiny bude presne daná a bude fungovať tu existovať určitá hierarchia právomocí. Čím menej bude určitá úloha, tým problematickejšie sa bude štruktúrovať skupina. Skupina bude demokratickejšie fungovať a individuálne role budú premenlivé a menej definované. V praktickom živote vo formálnych skupinách sú pracovné skupiny, ktoré na vzniknutie majú zadaných niekoľko cieľov. Zadanie jednotlivých cieľov svojho vzniku môže byť uložené zo strany manažéra. Dôvodom pre vznik skupiny, či pracovnej skupiny môžu byť aj z podnetu samotného cieľa skupiny. Hovoríme o *skupinových* cieľoch, ktoré bývajú orientované z dôvodu samotnej existencie a udržania členov skupiny a k uchovaniu pôvodného cieľa, kvôli ktorému boli zriadené. Stále však podiel zodpovednosti za zverené úlohy zostávajú v rukách samotného člena v skupine. „*Zamestnanec preberá zodpovednosť za formulovanie a realizáciu plánu, pričom pri jeho realizácii mu pomáha organizácia (spravidla reprezentovaná personálnym útvarom) a manažér.*“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, 2004, str. 7

Existuje množstvo faktorov, ktoré zvyšujú individuálnu angažovanosť, pokiaľ ide o dosahovanie a zachovanie skupinových cieľov. Konflikt či nesúhlas so skupinovými cieľmi býva dôvodom toho, že členovia sa odlúčia od skupiny a vytvoria nové skupiny alebo sa pripoja k iným skupinám. S rozvojom skupiny sa ciele stávajú jasnejšími a pre členov významnejšími. V organizácii vzniknutej na základe formálnych kritérií bývajú presne určené formálne pravidlá, pri ktorej je jednoznačne určená hierarchia právomoci a spôsobu fungovania. Tvorcom byrokratického modelu organizácie bol nemecký sociológ M. Weber(2004). Základné princípy tohto tzv. ideálneho typu organizácie nazvanej *byrokratickou organizáciou* bývajú zamerané na nevyhnutne dosiahnutie cieľov, ktoré sa rozčleňujú na *elementárne, najjednoduchšie operácie, presne určené úlohy a povinnosti* jednotlivým úrovniam organizácie, ktoré zabezpečia úspešné splnenie vopred stanovených očakávaní a stanovených cieľov.

Organizácia sa buduje na princípe hierarchie, preto každý nižšie postavený pracovník alebo útvar sa podriadiť vyššiemu vedúcemu. Každý pracovník zodpovedá nadriadenej osobe za rozhodnutia a činnosti nielen svoje, ale aj všetkých podriadených osôb. F. Hroník (2007) definuje kompetencie ako spôsoby, ktorými dosahujú zamestnanci výkony. *„Kompetencia je súhrn vedomostí, zručností, skúseností a vlastností, ktorá podporuje dosiahnutie cieľa....Kompetencie teda nie sú púhymi zručnosťami. Sú to pozorovateľné spôsoby, pomocou ktorých dosahujeme efektívne výkony.“*<sup>2</sup>

*Spôsobilosť* zamestnanca definovala M. Vetráková (2006) ako *„súbor vedomostí, schopností, zručností i obratnosti, vroděných predpokladov nevyhnutných na vykonávanie určitých konkrétnych, najčastejšie profesijných činností, dokumentuje spôsobilosť človeka na vykonávanie práce.“*<sup>3</sup> Prikláňam sa k definícii M. Vetrákovovej, ktorá vysvetľuje rozdiel medzi kompetenciou a spôsobilosťou.

---

<sup>2</sup> HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdelávaní pracovníkú*. 2007. str. 61

<sup>3</sup> VETRÁKOVÁ, M. a i.: *Ludské zdroje v organizácii*. 2006. str. 113

„Kým spôsobilosťou rozumieme potrebné predpoklady zamestnanca, jeho súcnosť na vykonávanie práce, kompetencie znamenajú okruh právomoci a pôsobnosti s ohľadom na pracovné miesto.“<sup>4</sup> Na to, aby mohol zodpovedať za ich prácu, musí mať autoritu, moc nad nimi, možnosť vydávať príkazy, ktorým sa musia podriaďovať. Základom tejto koncepcie je predstava o *racionalnej autorite*, ktorá sa zakladá na postavení jednotlivca v organizácii. Na tomto základe sa buduje organizácia a formujú sa vzájomné vzťahy v nej. Činnosť organizácie sa usmerňuje pomocou sústavy pravidiel, ktoré si sama vypracúva. Potreba pravidiel vyplýva z toho, aby sa zabezpečila štandardnosť uskutočňovania úloh. Pravidlá určujú právomoc a zodpovednosť každého člena organizácie, formy koordinácie činností a podobne. Dodržiavanie stanovených pravidiel pri riešení jednotlivých otázok eliminuje možnosť odchýliek pri plnení úloh, ktoré spôsobujú individuálne rozdiely.

Hovoríme o *ideálnom vedúcom*, ktorý riadi svoju funkciu formálne, neosobne, bez hnevu a zaujatosti, t.j. neprejavuje nijaké pocity ani žiadny entuziazmus. Organizácie v zhode s racionálnymi pravidlami vylučujú osobné vplyvy a emócie vnútri organizácie a aj voči zákazníkovi. Zbavenie sa osobných vplyvov v služobných vzťahoch je nevyhnutnou podmienkou nestrannosti konania a efektívnosti organizácie. Zamestnanie v organizácii sa má zakladať na súlade kvalifikácie s požiadavkami na zastávané miesto na jednej strane, pritom zamestnanci musia byť uchránení od svojvoľného uvoľňovania. Vychádzalo sa pritom z predpokladu, že dôsledný byrokratický typ organizácie je schopný zabezpečiť dosahovanie najvyššieho stupňa jej efektívnosti a že organizácia "ideálneho typu", t.j. "byrokratickej formy", vytvára systém, ktorý s presnosťou, stálosťou, pevnosťou disciplíny a spoľahlivosťou prevyšuje ktorýkoľvek iný systém.

*Neformálna skupina* je súbor relatívne malého počtu osôb, medzi ktorými existujú bezprostredné kontakty založené na primárnych vzťahoch, v ktorých

---

<sup>4</sup> VETRÁKOVÁ, M. a i. *Ludské zdroje v organizácii*. 2006. str. 116

nie sú presne vymedzené sociálne role a nie sú stanovené spoločné ciele. Neformálne skupiny poskytujú svojim členom vysokú mieru emocionálneho uspokojenia a vedú svojich členov k silnej lojalite. Hoci je formálna skupina vymedzená protikladne k neformálnej, neformálne vzťahy, ktoré sú základom neformálnych skupín sa vytvárajú taktiež v rámci sociálnych organizácií, podnikov, vojenských jednotiek, záujmových skupín a podobne. Neformálne skupiny vzniknuté na základe neformálnych vzťahov vnútri alebo na rozhraní formálnych skupín, môžu významne funkčne alebo disfunkčne intervenovať do ich chodu. Preto je výskum neformálnych skupín a neformálnych vzťahov obvykle založený na aplikácii niektorých sociometrických techník. (Kráľová, 2004, str. 96).

Neformálne skupiny vznikajú na základe vzájomného osobného výberu členov spontánne a existujú tu pevné citové vzťahy (partia kamarátov). Práve vzájomná sympatia či náklonnosť, klíma, ktorá vzniká pri spoločných aktivitách, býva spúšťačím podnetom utvárania neformálnej skupiny. V neformálnych skupinách prevládajú medziosobné vzťahy, ktoré sú rozhodujúce pre život skupiny a usmerňovanie jeho vývoja. Vytvárajú ju ľudia, ktorí sa určitým spôsobom vzájomne priťahujú a sú spolu určitým spôsobom spriaznení. Dá sa povedať, že formálne uspokojujú potreby organizácie, zatiaľ čo neformálne skupiny uspokojujú potreby svojich členov.

Hierarchia pozícií v skupine zodpovedá rozvrstveniu medziosobných vzťahov. Vodca skupiny je uznávaný rozhodujúcim množstvom členov. V neformálnych skupinách dominuje funkčné rozloženie pozícií. (vedúci, špecialista na určitú úlohu). Časté je rozdelenie skupín podľa veľkosti na malé skupiny (mikroskupiny) a veľké skupiny (makroskupiny). Existuje tu určité kolektívne vedomie. Sociálny život prebieha predovšetkým v malých spoločenských skupinách. Tieto skupiny sú pomerne trvalé a majú značnú intenzitu vzájomných vzťahov (rodina). Skupiny sa môžu od seba líšiť aj stabilitou, voľnosťou, autonómiou jednotlivých členov, prístupnosťou, súdržnosťou, participáciou a prítlačivosťou.

Typické znaky *efektívnych* a *tvorivých* pracovných skupín podľa Douglasa McGregora (2006) je v tom, že atmosféra v skupine je skôr neformálna, uvoľnená, príjemná. Úloha alebo cieľ skupiny sú dobre chápané a prijímané členmi. Diskusie o cieľi sú vedené tak dlho, kým cieľ nie je formulovaný tak, aby sa skupiny mohli zaviazat' k jeho plneniu. Rozhodnutia sa dosahujú všeobecným súhlasom, z ktorého je jasné, že každý člen je ochotný sa zapojiť. Efektívne skupiny neprijímajú jednoduchú väčšinu ako dostatočný dôvod pre podniknutie akcie. Efektívna a tvorivá skupina je hrdá na svoje pracovné úlohy. Pracovníci majú silný pocit príslušnosti ku svojej skupine. Ľudia v tvorivých skupinách slobodne vyjadrujú svoje cítenie a názory na problémy a činnosť skupiny.

### ***Normy a kontrola v skupinách***

Ak sa skupina venuje svojim špecifickým úlohám, začínajú sa objavovať určité vzorce správania sa. Tieto vzorce sa stávajú stálym rysom skupinovej dynamiky a nazývajú sa *normy*. Normy sú prístupy, názory, pocity alebo akcie tvorené dvoma alebo viac ľuďmi, ktoré riadia ich správanie. Čím viac jedinec vyhovuje normám, tým viac bude akceptovať skupinové štandardy správania sa. Pracovné skupiny využívajú normy k tomu, aby zvýšili prijateľnosť výkonu práce pre skupinu. Na pracovisku môže existovať množstvo rôznych noriem vzťahujúcich sa k práci. Napríklad to môže byť nesúhlas s manažmentom v jeho úsilí zmeniť štruktúru miezd. To, že ľudia vyhovujú alebo sa snažia vyhovieť skupinovým normám je spôsobené špecifickými sociálnymi procesmi. Sú nimi tlak skupiny, kritika, stimulácia skupinou a adresnosť noriem. Tlak na jedincov je vytváraný v každej skupine. Je nadmerný, ak jednotlivec prekáža pri dosahovaní skupinových cieľov. Na druhej strane je tlak nedostatočný, ak je nedostatočné rešpektovanie skupinových noriem členmi, skupinou alebo organizáciou. Zhoda s normami je optimálna, ak je ich výsledkom spolupráca, výkonnosť a plnenie skupinových cieľov. Úroveň zhody v skupine ovplyvňuje rada faktorov. Zhodu ovplyvňujú charakteristiky úloh, ako napríklad povaha každej jednotlivej práce.



Kritika a stimulácia zo strany skupiny sa prejavuje ak sa jedinci začlenia do skupiny. Členovia skupiny potom pozorujú činnosť a prejavy nových členov a skúmajú, či dodržiajú skupinové normy, ktoré sú dané napríklad výrobou, absenciou a podobne. Ak sa jednotliví členovia skupiny, či už starší alebo noví, neprispôsobujú stanoveným normám, je možné urobiť kroky k náprave. Ak sa to ukáže ako neefektívne riešenie, dochádza k použitiu tvrdších nástrojov nápravy. Ak sa skupina pokúša dosiahnuť určitý cieľ a ak sa jednotliví členovia vzájomne poznajú, naplňuje sa tým jedna alebo viac z mnohých rolí skupiny. Jednou z najdôležitejších rolí je rola vedúceho skupiny (lídra), ktorý sa vykryštalizuje z členov a je akceptovaný neformálnou skupinou.

V prípade formálnej organizácie je vedúci menovaný. Vedúci vo formálnych organizáciách sú nasledovaní a poslúchaní, pretože zamestnanci ju vnímajú ako osoby s mocou, ktoré môžu ovplyvniť ich odmenu, či v prípade neplnenia požiadaviek i trest. Vedúci neformálnej skupiny, ktorý nebol zhora oficiálne menovaný a ktorý vzišiel z radov členov skupiny, nemá možnosť udeľovať odmeny a tresty tak, ako to môže vedúci formálnej skupiny. Vedúci neformálnej skupiny vykonáva podporné a uľahčujúce činnosti. Ak akákoľvek skupina nemá plán a nie je určitým spôsobom koordinovaná, je neefektívna. Jednotlivci nie sú orientovaní na splnenie cieľa a to vedie k zrúteniu efektívnosti skupiny. Vedúci udáva smer a iniciuje k efektívnemu plneniu cieľa. Veľmi dôležitá je aj komunikácia v rámci skupiny, jednotlivcami, skupinami navzájom, medzi skupinami a jednotlivcom, ako aj medzi skupinami s vonkajším svetom, kde ide o získavanie informácií o hodnotách a hodnotovej orientácii skupiny.

### ***Súdržnosť v skupinách***

Je definovaná ako *prítlačivosť skupiny* pre členov a veľkosť sily, ktorá pôsobí na to aby jednotliví členovia zostali aktívnymi členmi skupiny a odmietali ju opúšťať. Túto súdržnosť ovplyvňujú všetky charakteristiky skupín. Napríklad čím väčšia je prítlačivosť skupiny, tým pravdepodobnejšie je, že členovia budú dodržiavať skupinové normy. Skupiny s väčšou súdržnosťou majú spokojnejších členov ako skupiny, kde je súdržnosť na nižšej úrovni. V týchto skupinách existuje aj kvalitnejšia a intenzívnejšia komunikácia. Súdržnosť je jadrom skupinového myslenia. V podmienkach skupinového myslenia existuje jednohlasná zhoda s rozhodnutím skupiny.

*Symptómy skupinového myslenia podľa Irvinga Janina (2007) zahrňujú:*

1. Ilúziu *nezraniteľnosti*, kde členovia skupiny sú ochotní riskovať.
2. Ilúziu *morálky*. Skupina verí, že je morálne oprávnená podniknúť nejakú akciu (vojna Srbov a Chorvátov).
3. *Stereotypy* o tých, ktorí nepatria do skupiny. Skupina vytvára nepriaznivé stereotypy o tých, ktorí nepatria do skupiny (agresívna skupina napadne ľudí, ktorí stoja mimo skupiny).
4. *Tlak na konformitu*. Členovia vyvíjajú tlak jeden na druhého, aby sa podriadili určitej línii a zachovávali skupinové normy a názory (vyznávanie určitého životného štýlu).
5. *Autocenzúru*. Členovia skupiny sa sami od seba snažia zastávať názory, ktoré nie sú v rozpore s názormi skupiny (politici nechcú prejavovať nesúhlas s názorom vedenia strany).
6. *Ilúziu zhody*. Členovia skupiny si uvedomujú, že je žiaduca jednohlasná podpora priebehu nejakej akcie (pri výkone určitej úlohy, znižujú rozdielnosť názorov).

Skupina hodnotí svojich členov aj podľa toho, ako sa stotožňujú s ich hodnotovým systémom a to buď kladne alebo záporne. Medzi faktory spôsobujúce súdržnosť pracovnej skupiny patria:

1. Spokojnosť s materiálnou odmenou za prácu
2. Spokojnosť s vlastnou pracovnou činnosťou
3. Spokojnosť so skupinou ako aj organizáciou
4. Spokojnosť so schopnosťami vedúcich a so štýlom vedenia členov pracovnej skupiny

Organizácie existujú preto, aby plnili svoje úlohy. V priebehu tohto procesu ľudia alebo skupiny používajú moc. Priame alebo nepriame používanie moci pri ovplyvňovaní správania je všeobecnou črtou organizácie. Táto moc môže byť vykonávaná manažérmi, špecialistami, neformálnymi skupinami alebo odborovými funkcionármi. Manažéri dávajú rozkazy svojim podriadeným a mali by dosiahnuť takú úroveň spolupráce, aby to vyplývalo z ochoty poslúchať. *Moc je manažérom prepožičaná.*

Podľa niektorých autorov je skupina považovaná ako súhrn dvoch alebo viacerých ľudí, respektíve súbor viacerých ľudí. Táto skupina ľudí je na seba zvláštnym spôsobom naviazaná. Správanie jednotlivých členov je ovplyvňované iným členom a on samotný ovplyvňuje správanie ostatných. Ako celok skupiny sú spájané názormi a postojmi. Iný pohľad na sociálnu, či pracovnú skupinu je taký, že vytvárajú osobné vzťahy. Počet takejto skupiny je oklieštený od 2 – 45 ľudí. Na rozdiel od predchádzajúcej skupiny sú vytvorené osobnými vzťahmi. Skupina sa pozná, komunikuje, vytvára medzi sebou určité sociálne puto, čím sa odlišuje od ostatných skupín. Táto skupina má rovnaké princípy, normy a zásady.

***Existujú aj iné zdroje moci a to:***

*Prístup k ľuďom majúci moc.* Blízkosť alebo priama väzba obvykle poskytuje ľuďom širšie možnosti vykonávať vplyv.

*Kontrola nad výsledkami.* Moc získava ten, kto má pod kontrolou to, čo organizácia dosahuje.

*Kontrola nad informáciami.* Ak ľudia viac vedia, majú lepšiu možnosť kontrolovať udalosti.

*Kontrola nad zdrojmi.* Moc má ten, kto kontroluje zdroje, ktoré ostatní potrebujú.

*Kontrola nad odmenami a trestami.* Ľudia majú moc, ak môžu udeľovať odmeny alebo tresty, ovplyvňovať niekoho, kto má odmeny alebo tresty pod kontrolou.

*Odbornosť.* Ľudia si získavajú a udržujú moc, pokiaľ môžu ostatných ľudí presvedčiť o tom, že sú odborníci.

*Identifikácia (stotožnenie sa) moci nad inými ľuďmi* môže určitá osoba dosiahnuť, ak sa ľudia identifikujú s tým, čo táto osoba robí alebo sa dokonca identifikujú priamo s touto osobou to, čo charizmatickí vodcovia dosahujú pomocou nadšenia, horlivosti, strhávaním ľudí a silou osobnosti. (Armstrong, 1999, str.351).

### ***Konflikty v skupinách***

Konflikt v organizáciách a skupinách je nevyhnutný, pretože tie fungujú pomocou prispôsobovania a kompromisu medzi konkurujúcimi si prvkami v ich štruktúre a členstve. Tieto prvky plodia konflikty dvoch druhov. *Horizontálny konflikt* medzi funkčnými celkami, oddelením a skupinami a *vertikálny konflikt* medzi rôznymi úrovňami hierarchie. Konflikty vznikajú, keď dochádza ku zmenám, pretože tie môžu byť považované za hrozbu, ktorú treba spochybnit' alebo vyvrátiť. Sú nevyhnutným výsledkom pokroku a zmien a môžu byť využívané konštruktívnym spôsobom. Konflikt medzi jednotlivcami plodí menej problémov ako konflikt medzi skupinami. Jednotlivci môžu jednať nezávisle a riešiť svoje nezhody. Členovia skupín budú akceptovať normy, ciele a hodnoty svojej skupiny. Jednotlivci budú pri konfliktoch s inými subjektmi obvykle lojálni so svojou skupinou. (Armstrong, 1999, str.352)

Konflikt medzi členmi skupiny môže vzniknúť najrôznejším spôsobom. Ide o prípady, ak sa objaví nesúhlas s rolami členov skupiny, plánmi, programami a normami. Tento nesúhlas môže spôsobiť, že skupina bude

neefektívna a rozdrobená. Objaví sa koalícia a mocenské centrum čo vyvolá a spôsobí u členov pocity úzkosti. Manažment si musí na tieto typy konfliktov dať pozor, predovšetkým v relatívne nezrelých skupinách. Ak je výkon skupiny ovplyvňovaný vnútroskupinovým konfliktom, manažment má záujem rozpoznať príčinu problému. Predtým, ako dôjde zo strany manažérov k nejakému opatreniu, je nutné týmto problémom plne porozumieť. Zámerom manažmentu nie je eliminovať vnútroskupinový konflikt, ale minimalizovať ho tak, aby bolo možné dosiahnuť individuálne a skupinové ciele. Ku konfliktom dochádza aj medzi skupinami pri dosahovaní skupinových alebo individuálnych cieľov. Ide o situácie, keď skupiny spolupracujú pri určitej úlohe. Konflikty takéhoto druhu môžu produkciu spomaliť alebo dokonca i zastaviť.

## 2.1 Prostredie, vzťahy a ich úloha v živote človeka

Keďže človek má prirodzenú tendenciu združovať sa, žiť vo vzťahoch, vytvára si podľa toho svoj svet. Žije v tzv. sociálnom prostredí, ktoré je tvorené práve ľuďmi a ich vzájomnými vzťahmi, spoločnými aktivitami, či produktmi týchto aktivít a vzťahov. Jedinci, ktorí sú dobre integrovaní vo svojej komunite, žijú dlhšie, sú schopní sa lepšie a rýchlejšie zotaviť z prípadných ochorení a naopak – sociálna izolácia predstavuje značné zdravotné riziko (Kožený, Tišanská, 2003).

Na základe rôznych ďalších členení sa rozdeľuje *sociálne prostredie* na *mikrosociálne, mezosociálne a makrosociálne*. Ako mikrosociálne prostredie označuje najbližší sociálny priestor jedinca, kde nadväzuje priame osobné interakcie („tvárou v tvár“), hovoríme o malej sociálnej skupine. Medzistupeň medzi nimi a spoločnosťou tvorí mezosociálne prostredie, tvorené vymedzenou väčšou skupinou napríklad študenti univerzity alebo obyvatelia mesta. Za *makrosociálne prostredie* označujeme veľké, štruktúrované skupiny ako napríklad región alebo spoločnosť ako celok. Na označenie spoločnosti v zmysle kultúrnej a medziľudskej väzby, odhliadnuc od politicko-ekonomickej stránky, používa sa pojem *societa alebo spoločenstvo*. Pre nás jednotlivcov je najbližším spoločenstvom naša rodina. Možno ho definovať ako jednoduchý diadický vzťah medzi partnermi či manželmi. Ide o rodinu, či už nukleárnu alebo sekundárnu, kde si jedinci vytvárajú vzťahy, ktoré sú nevyhnutnou súčasťou ľudskej existencie. Úspešnosť či naopak zlyhanie vzťahov v tomto smere má zásadný význam pre jedinca a jeho životnú spokojnosť.

## 2.2 Sociálna atmosféra v pracovnej skupine a jej vzťah s osobnosťou vedúceho pracovníka

Výsledky mnohých teoretických i praktických prác naznačujú, že osobnosť manažéra hrá významnú úlohu pri dosahovaní efektívnych pracovných cieľov. Osobnostné vlastnosti vedúceho pracovníka ovplyvňujú jeho správanie a to následne členov pracovných skupín a ich sociálnu atmosféru na pracovisku.

### *Charakteristika sociálnej atmosféry*

Kollárik (2002) uvádza, že pojmy *atmosféra* či *klíma* boli do psychológie prebraté z geografie, sú gréckeho pôvodu a obidva sa v pôvodnom zmysle spájajú s prírodnými charakteristikami prostredia. Mareš a Křivohlavý (1995) diferencujú klímu a atmosféru. **Klímu** chápu ako označenie dlhodobých sociálno-psychologických javov, relatívne stabilných niekoľko rokov. **Atmosféru** charakterizujú ako súbor krátkodobých, premenlivých, situačne podmienených sociálno - psychologických javov. Tie sa formujú v skupine najmä na základe vzťahov k činnosti a k ostatným členom skupiny v procese interakcie. Pojmová a obsahová nejednotnosť chápania sociálnej atmosféry, nepríliš exaktné vyznačenie obsahu pojmu sa prejavuje i v tom, že v súčasnosti neexistuje jeho ucelená teória.

Snahou vedenia a manažmentu spoločnosti je, aby sa vytvorili podmienky spokojnosti, aj keď v pracovnom živote je to situácia, či stav, ktorý nie je možný. V dobrých firmách je vytvorená atmosféra na zisťovanie postojov svojich najmä dlhoročných zamestnancov, aby sa mali možnosť vyjadriť k problematike či už vedenia, stratégie, každodenných praktík. Existujú metódy monitorovania situácie a pracovnej atmosféry v spoločnosti, ktoré slúžia na získanie orientačnej informácie o firme. Na základe týchto zisťovaní by mala byť snaha manažmentu využívať tieto získané informácie a zapracovávať vhodné podnety do práce činnosti, či do plánu plnenia úloh. Práve tieto poznatky sú vhodným podnetom na zlepšenie práce, no najmä

zlepšenie pracovného ovzdušia, odstránenia napätia v kolektíve či voči svojim nadriadeným pracovníkom. Niektoré opatrenia by sa mohli konzultovať i so samotnými iniciátormi, aby sa dotvorila konkrétna predstava o danom probléme a hľadal sa vhodný kompromis možných opatrení a zlepšení. Reagovanie na pripomienky a aktuálne poukazovanie na pracovné problémy na pracovisku má niekoľko vážnych aspektov. Ak firma nereaguje na tieto podnety, dáva tým informáciu svojim podriadeným, že nemá zaujem na participácii riadenia, nezaujíma ich, čo si pracovný kolektív myslí. Naopak, ak vhodným spôsobom vyhodnocuje výsledky dotazníkov, reaguje na osobné nápady či zlepšenia zo strany podriadených v tíme, vysiela informáciu, že jej záleží na názoroch, oceňuje ich osobný prístup k problémom, ktoré sa týkajú skupín a následne celej spoločnosti.

Súčasťou sociálnej atmosféry je aj otázka *pracovnej perspektívy*, ktorá veľmi úzko na seba nadväzuje a ovplyvňuje do značnej miery aj pracovnú motiváciu a spokojnosť v kolektíve či skupine. Do úvahy prichádza niekoľko spôsobov, ako si vieme zaslúžiť pracovný postup. Pracovníci si oveľa viac vedia vážiť, ak ich postup je poznamenaný ich predchádzajúcimi výsledkami, ako tá skutočnosť, že boli navrhnutí na postup v kariére len z dôvodu niekoľkoročného pôsobenia v spoločnosti. Zo získavaných informácií vieme, že rovnako si zamestnanci viac vážia a preferujú zaujatie mocenskej pozície a s ňou spojené statusy, ako samotné finančné ocenenie. So zmenou systému riadenia a uplatňovania trhu sa do popredia dostali širšie možnosti, ktoré však zobrali pocit istoty a zvýšili pocit rizika. Preto mnohí zamestnanci neuprednostňujú neohraničené pracovné perspektívy za výhodné a stimulujúce pre ich ďalší pracovný výkon, rast a spokojnosť.



## 2.3 Vedúci pracovníci

V dnešnom hektickom tempe pracovného života majú významné postavenie, pretože v organizácii aktivizujú činnosti a ovplyvňujú priebežné, či finálne výsledky. Názory na pojmy *manažér a vedúci pracovník* nie sú zhodné. Vedúci pracovník je definovaný ako človek, ktorý riadi a koordinuje príslušné skupinové aktivity, na svoje miesto je zvolený, vymenovaný. Úspešnosť jeho pôsobenia je daná výsledkami a výkonnosťou jeho skupiny. Napriek mnohým definíciám nie je možné jednoznačne vedúceho pracovníka vymedziť. Je však zrejmé, že postavenie vedúceho pracovníka je významné. Je to dané predovšetkým tým, že priamo *ovplyvňuje* každodenný život ľudí na pracovisku a to:

1. smerom k vysokým výkonom a spolupráci,
2. ohľadom ich spokojnosti
3. rozvoj pre organizáciu či spoločnosť.

Existujú niektoré overené praktiky a to, že funguje vzťah medzi pozitívnou atmosférou na pracovisku s osobnostnou dimenziou u vedúceho pracovníka. Vzťah tejto dimenzie sa preukázal v pracovnej sfére administratívnych pracovníkov. Výsledky interpretujeme tak, že povahová dimenzia koreluje s pozitívnou atmosférou v závislosti od miesta výkonu a druhu práce, od osobnostných premenných jednotlivých členov skupiny.

Nezávislý vedúci pracovník, ktorý viac preferuje samostatnú prácu ako kolektívnu, nedá sa ovplyvňovať svojím okolím a uprednostňuje samostatné riešenie, šetrí slovami a radšej preferuje písomnú komunikáciu. Výsledky pre skupinu administratívnych pracovníkov interpretujeme tak, že ich práca si nevyžaduje také množstvo osobných interakcií s vedúcim pracovníkom. Administratívna práca si vyžaduje väčší pokoj, samostatnosť, menej priamych kontaktov s vedúcim pracovníkom, preto je introvertný prístup zo strany vedúceho vítaný a podporuje pozitívnu atmosféru na pracovisku. Výkon sa v tejto sfére ťažko kvantifikuje, pravidelná kontrola a usmerňovanie nie sú potrebné. Práve preto, že administratívni pracovníci vykonávajú psychické

činnosť, preferujú nezávislý a slobodný prístup zo strany vedúceho pracovníka. Komunikačná atmosféra môže mať podobu podporujúceho pracovného ovzdušia, podporujúcej alebo uzavretej atmosféry.

*Otvorenosť* či *uzavretosť* komunikačnej atmosféry má výrazný vplyv na motiváciu zamestnancov. V podporujúcej komunikačnej atmosfére majú ľudia pocit vlastného významu, zamestnanci sú ochotní voľne hovoriť, chcú prispieť svojimi názormi i činnosťou k *spoločnému cieľu*. Manažér, ktorý usiluje o rozvoj iniciatívy ľudí by mal podporovať, aby sa v organizácii rozvíjala pozitívna podporujúca komunikačná atmosféra.

*Komunikačná atmosféra* je výrazne ovplyvnená komunikačným štýlom manažéra a ustáleným štýlom komunikácie v organizácii, ktorý je výrazom organizačnej firemnej kultúry. Komunikačným štýlom rozumieme určitý ustálený spôsob komunikácie manažéra so svojimi spolupracovníkmi, určité komunikačné návyky, ale aj jeho vzťah k cieľu, obsahu a formám komunikácie.

*Komunikačný štýl* odráža osobnosť manažéra. Môžeme preto rozlišovať komunikačný štýl *direktívny*, *demokratický (konzultatívny)*, *liberálny* a podobne. Na základe preštudovanej literatúry poznáme niekoľko komunikačných štýlov:

1. *analytický* – sklon viac rozmýšľať, menej hovoriť, kontrolovať sa, nepodliehať vášniam; ide skôr o pasívny štýl
2. *riadiaci* – štýl ambiciózneho nezávisleho pracovníka, vytrvalejší a opatrnejší s direktívnymi sklonmi, vyhľadávajúca možnosť súperiť
3. *priateľský* – štýl citlivého vedúceho uprednostňujúceho dobré vzťahy v organizácii
4. *expresívny* – ide o štýl citlivého vedúceho, zahľadeného viac do seba, so sklonom k prijímaniu unáhlených rozhodnutí.

### 2.3.1 Delegovanie pracovných úloh a povinností v skupine

Umením riadiacej činnosti je schopnosť rozdeliť úlohy ostatným. To si vyžaduje určiť správneho človeka, správny čas na správnom mieste a za vhodných podmienok. Všetko závisí od charakteru úlohy; schopností, zručností, motivácie zamestnancov, zdrojov určených pre zabezpečenie úlohy. Súvislosť medzi hodnotením a rozvojom vidí aj M. Armstrong: *„Cieľom hodnotenia je zistiť potreby vzdelávania a rozvoja, poskytnúť orientáciu o možných smeroch rozvoja individuálnej kariéry a ukázať, kto je vhodný na povýšenie.“*<sup>5</sup>

Predpoklady riadiacej činnosti sa odlišujú od predpokladov pre bežné činnosti. P. Tamkin definuje nasledovné schopnosti, ktoré by mali mať manažéri. Zameriava sa skôr na definovanie soft-skills, ktoré sa dajú rozvíjať a zlepšovať pomocou vzdelávania a rozvoja. *„Stimulovať a rozvíjať ľudí - chápať a uplatňovať proces dosahovania výsledkov prostredníctvom schopností iných ľudí; riadiť ľudí a pracovný výkon.“*<sup>6</sup> Preto, ak manažér nezvládne deľbu práce, nikdy neuplatní svoje manažérske schopnosti. Aby v priebehu plnenia pracovnej úlohy sa pracovníci rozvíjali a zvládali aj náročnejšie úlohy, ktoré by inak vykonával sám vedúci, je dôležité *delegovať*. Od vedúcich sa potom očakáva, že sa vzdajú úlohy, ktorú doposiaľ sami vykonávali a delegujú ju na niektorého pracovníka. Delegovanie neznamená nanútiť úlohu niekomu inému, aby ju splnil. Ide o prirodzené využívanie pracovného kapitálu, iniciatívy a tvorivosti zamestnancov. J. Koubek definuje vzdelávanie zamestnancov ako činnosť, ktorá zahŕňa prehľbovanie pracovných schopností (prispôsobovanie schopností zamestnancov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta); zvyšovanie použiteľnosti zamestnancov (rozširovanie pracovných schopností); rekvafikačné procesy; prispôsobovanie pracovnej schopnosti nových zamestnancov požiadavkám daného miesta, technike, technológii, štýlu práce v organizácii a pod. (orientácia zamestnanca)

---

<sup>5</sup>ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. str. 584

<sup>6</sup>Citované z: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. str. 490

a formovanie osobnosti zamestnanca. „Základným cieľom vzdelávania v organizácii je pomôcť manažmentu dosiahnuť stanovené ciele využitím a rozvojom schopností zamestnancov. Predpokladom toho je vzdelávanie manažérov koncipované ako nepretržitá a systematická aktivita.“<sup>7</sup>

### ***Výhody delegovania pre riadiaceho pracovníka***

*Úspora času činnosti* - ktoré doteraz vykonával vedúci, prejdú na podriadeného a vedúci získa čas na úlohy vyššej priority a náročnejšie úlohy.

*Zmena obsahu práce* – vedúci sa zbaví rutínnej práce, čím získa priestor pre riešenie koncepčných záležitostí.

*Viac práce za kratší čas* – systematicky rozdelené úlohy väčšieho charakteru na dielčie časti umožňujú zapojiť k práci aj ostatných zamestnancov, čím manažér získa výsledok, ktorý by inak bol za hranicami možností jednotlivca.

*Nové nápady a prístupy* – pre niektorých manažérov nie je jednoduché riešiť s novým prístupom.

*Lahšie hodnotenie pracovníkov* – ľahšie zistíme, ktorí pracovníci si zaslúžia povýšenie a podľa ich výkonu im môžu byť pridelené odmeny.

*Jednoduchšia kontrola* – pridelením zodpovednosti pracovníkovi sa zjednoduší proces kontroly.

*Nepodľahnúť stagnácii* – skutočne efektívny manažér tvrdo pracuje na tom, aby sa stal nahraditeľným a postúpil tak k dôležitejším úlohám a vyšším rolám.

*Vedomie z dobre vykonanej práce* – delegovaním manažér dosiahne maximálny výkon.

*Hrdosť a uznanie* – od nadriadeného a zamestnancov za dobre vykonanú prácu.

*Rast manažérskeho schopností* – delegovanie úloh a povinností je jedna z najdôležitejších a najnáročnejších schopností vedúcich k úspechu.

---

<sup>7</sup>KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, 2004, str. 7

### ***Výhody delegovania pre zamestnanca***

*Rozvoj kompetencií pracovníkov* – na pridelenej úlohe sa učí novým a zložitejším veciam, ktoré sa nedajú plne nahradiť inými vzdelávacími prípadne výcvikovými aktivitami. Delegovaním náročnejších úloh sa rozvíjajú kompetencie pracovníka.

*Motivovanie pracovníkov* – pridelenie náročnejšej úlohy a jej zvládnutie uspokojí potrebu uznania a seberealizácie. Usilovať sa o ďalší rast nahor, znamená pre nich, že im je preukázaná dôvera v ich schopnosti.

*Vedomie dobre vykonanej práce* – sú hrdí na svoju schopnosť vykonať danú prácu.

*Pocit profesionálneho rastu* – pracovník cíti, že podnik ho berie vážne a pomáha mu v rozvoji svojej osobnosti.

*Väčší záujem o prácu* – poskytnutý nový impulz pracovníkovi zvýši aj jeho snahu o rozšírenie vlastného obzoru.

*Pocit hrdosti* – zo svojich schopností a z dobrého dojmu u nadriadeného a okolia.

### ***Výhody delegovania pre podnik***

*Vyššia efektívnosť* – delegovanie je najefektívnejší spôsob ako využiť talenty v podniku a zvýšiť tak produktivitu práce.

*Objavenie a rozvíjanie talentov pre riadiacu prácu* – zainteresovaním zamestnancov pre splnenie úloh môžeme v nich odhaliť talent pre riadiacu prácu. Talenty sú potrebné pre rozširujúce sa podniky.

*Stála pracovná sila* – uznanie za pracovné výsledky podporí zamestnancov k profesionálnemu rastu, čím nebudú meniť zamestnanie.

### ***Výhody delegovania pre zákazníka***

*Nižšie náklady* – získajú sa efektívnym využitím zamestnancov a dôjde aj k zvýšeniu kvality. Zákazník nezaplatí za neefektívnosť vedúceho, ktorý chce všetko robiť sám a zhorší tak úroveň výroby.

*Možnosť získať viac informácií* – výnimočnosť v istom odbore ešte neznamená nenahraditeľnosť. V prípade neprítomnosti vedúceho podnik potrebuje náhradu niekoho, kto podporí zamestnancov a poskytne pomoc a informácie zákazníkom čo najrýchlejšie. Inak podnik riskuje stratu zákazníkov.

*Spolahlivosť* – zákazníci poznajú už kvalitu dodávaných výrobkov a zákazníci si ju všímajú bez akéhokoľvek ohľadu.

### **Skutočné príčiny toho, že sa manažéri vyhýbajú delegovaniu:**

*Pocit nenahraditeľnosti* – je to syndróm: „Len ja to môžem urobiť najlepšie.“ Pritom nejde o rozhodovanie medzi kvalitou práce manažéra a podriadeného, ale o prínos práce manažéra, ktorý by sa mal venovať radšej dôležitejším úlohám.

*Nechuť opustiť niečo, čo dobre vieme* – výsledok z práce, ktorú sami dobre vieme urobiť aby vykonal niekto iný, je ťažko prijateľný

*Obava z neoblúbenosti* – väčšine manažérov záleží na tom, ako ich vnímajú podriadení. Niekedy preto riskujú nezvládnutie úlohy, než by mali „obťažovať“ svojich podriadených.

*Nedôvera v schopnosti pracovníkov* – manažéri podriadeným pripisujú neschopnosť dokončiť pridelenú úlohu. Chyba je však v manažéroch, ktorí buď prijali nekompetentných ľudí, alebo zanedbali svoju povinnosť – rozvíjať potenciál podriadených.

*Definovanie úlohy* – zle definovaná úloha môže u pracovníka vyvolať odpor a detailne vysvetľovanie zaberá mnoho času vedúcemu, ktorý sa nevedome takto odsudzuje k opakovanému vykonaniu úlohy v budúcnosti.

*Ego* – niektoré úlohy dávajú vedúcemu pocit osobného významu a dôležitosti, preto niekedy radšej nedelegujú. To si vyžaduje ich zamyslenie sa nad svojimi i podnikovými dlhodobými cieľmi.

*Náklady* – pri delegovaní má manažér zvážiť nielen čas, ale aj širší očakávaný prínos.

*Obava z prehnaného delegovania* – na jednej strane môže manažér delegovať nedostatočne a na druhej strane môže delegovaním ohroziť zdroje alebo výsledky práce.

*Nepochopenie zo strany vyššie nadriadeného* – vyššie nadriadený sa môže na delegovanie vedúceho pozerať ako na zbavovanie sa povinností, preto tento vedúci (delegujúci manažér) by mal nadriadenému vysvetliť prínos delegovania a požiadať o pridelenie náročnejšej úlohy.

## **2.4 Sociálna atmosféra a vedenie znalostných pracovníkov - špecialistov**

*Znalostní pracovníci* sú zvláštnou sociálnou skupinou o ktorej sa vie, že jej členovia sú nadmieru inteligentní, výborní pracovníci, špecialisti a odborníci, ktorí nemajú radi systém kontroly a vedenia. Vyplýva to z toho, že za svoje odpracované roky nadobudli svoje pracovné návyky a pracovný postoj ako k veciam a problémom zaujať správne stanovisko a postoj. Pri následnom a opakovanom obmedzovaní alebo kontrole zo strany nadriadeného, dokážu opustiť svoju pozíciu, nech je na akomkoľvek poste a akékoľvek hmotné či nehmotné stimuly. Z tohto vyplýva, že robiť s takouto skupinou pracovníkov nie je jednoduché. Nadriadení pracovníci musia veľmi rozumne pristupovať k spôsobu vedenia a riadenia kolektívu, ich riadenie si vyžaduje komplexnosť a veľmi výnimočný prístup. Aj keď platí, že vedúci kolektívu majú svoj formálny štatút, nie je ľahké byť uznaný práve touto skupinou pracovníkov. Rola vedúceho pracovníka v týchto prípadoch sa odlišuje od bežných metód. Očakáva sa od neho nie formálnosť, no oveľa viac. Tímu by mal byť prínosom svojou energiou a prístupom ako sa postaviť k problémom a ako dané problémy denne riešiť. Mal by byť hnacou silou, energiou, rozoznať dobrú a zlú atmosféru v kolektíve, rozpoznať otvorený prístup komunikácie od politiky otvorených dverí. Oveľa viac musí sledovať a zadávať pracovné úlohy k primeranosti pracovníka. Musí zvažovať vhodnosť a primeranosť práce pre jej členov.

Tieto aktivity vyvoja v pracovnom zameraní jednoznačne smerujú k efektívnosti a k dosahovaniu dobrých a očakávaných pracovných aktivít. Za vhodnosť výberu a pridelenia úloh nielenže zodpovedá, no predovšetkým nedovoľuje, aby nebola podporovaná aktivita jej jednotlivým členom v tíme. Je nevyhnutné a žiaduce, aby bol podporovaný osobný rast jej členov, nakoľko úspech jednotlivých tímových hráčov prináša konečný úspech jej celého kolektívu, ako i samotného vedúceho pracovníka.



Práca a osobitý prístup k pracovnému tímu si vyžaduje veľmi veľa času a energie, preto je na zvážení samotného vedúceho, akým spôsobom a koľko času bude venovať svojej práci a ktoré aktivity bude uprednostňovať pred inými. Jednoznačne z toho vychádza, že vytvorí viac priestoru a času aktivitám, ktoré najviac prinesú úspech, či už finančného alebo osobného charakteru, ako i prínos kolektívu. Samotný kolektív funguje dobre len vtedy, ak pozná, aké ciele, úlohy a stratégiu firma má. Inak je to v skupine profesionálov, ktorí tieto pravidlá veľakrát nepoznajú alebo nechcú poznať. Prvou dobrou zásadou je, aby vedúci pracovník na úvod stanovil jasné pravidlá, konkrétny cieľ a taktiež spôsoby, ktoré si kolektív stanovil a ktoré sa bude snažiť dodržiavať. Ak sa nepodarí vedúcemu takéto pravidlá zaviesť a korigovať, dá sa hovoriť *o formálnom vedúcom a formálnom riadení tímu*. Formálne či administratívne vedenie tímu nestačí na úspešné fungovanie a stanovovanie stratégií, či vízií vo firme. Očakáva sa byť silným manažérom, dobrým odborníkom a špecialistom vo svojom obore. Byť odborníkom taktiež nedáva istotu, že udrží rozhádaný tím. Jeho úlohou je stmeliť, udržať emócie, zlú energiu a negatívne spôsoby správania. Musí viesť a manažovať tím súdržne, no zároveň si musí vytvoriť rešpekt a zdravo si hájiť svoje miesto a svoju pozíciu. Práve tieto pravidlá dávajú priestor na osobný rast každému vedúcemu pracovníkovi. Vedúci pracovník nesmie zabudnúť, že nielen pracovný tím sa musí vzdelávať, no samotný rast sa očakáva predovšetkým práve od neho. Úlohou je, aby dokázal byť vždy o krok ďalej a mohol byť oporou práve takémuto tímu, ako byť pracovnou oporou špecialistov vo svojom kolektíve.

Jednou z podmienok úspešnosti je mať svoj vlastný priestor, dostatok pracovného času na dobré a včasné plnenie svojich úloh. Okrem týchto najzákladnejších povinností sa musí orientovať na pracovné stretnutia a vykonávať svoje zverené kompetencie od svojho nadriadeného v zastupovaní firmy navonok. Je overené teóriou, no taktiež prax ukázala, že vedúci pracovník je oveľa prospešnejší v tíme svojich spolupracovníkov, pri zdoľávaní denných prekážok a obmedzení problémov, ako fungovať samostatne pri hľadaní nových ciest a nových spôsoboch riadenia. Vedením svojho tímu

vytvorí oveľa vyššie hodnoty, ako by vedel pracovný tím vytvoriť bez dobrého vodcu tímu. Vo všeobecnosti sa hodnotí výkon tohto vedúceho nie od jeho vlastných úkonov ale ohodnotenia úspešnosti jeho zvereného oddelenia alebo skupiny, ktorú riadi a za ktorú nesie zodpovednosť a taktiež i svoj úspech. Silu vedúceho pracovníka sa dá vyjadriť taktiež jeho podporou zo strany spoločnosti. Ocenenie spoločnosti a uznanie práce navyše, či práce nadčas sú dobrou odozvou pre stranu poriadenej v kolektíve. Práve toto uznanie, hmotné či slovné stimulovanie motivuje vynakladať oveľa väčšie pracovné nasadenie ako je len minimum odpracovania fondu pracovného času.

Predpokladom úspechu tímu je samotná podpora zo strany vedenia firmy. Mali by mať priamu podporu od šéfa a zmysle toho, že dáva ľuďom najavo, že fungujúce tímy sú jednou z najvyšších priorít firmy.

## 2.5 Vedenie skupiny začínajúcich absolventov

Špeciálnou skupinou, ktorá predstavuje určité zloženie v kolektíve sú mladí ľudia - absolventi odborných učilíšť, stredných a vysokých škôl. Práve táto špeciálna skupina, oproti predchádzajúcej kapitole vo svojom pracovnom živote len začínajú, potrebujú pomôcť a to rôznymi spôsobmi: motiváciou, vhodným uvedením na pracovné miesto, oboznámením s pracoviskom a najmä s vytvorením dobrých pracovných návykov. V praxi sa osvedčilo priradiť k takémuto zamestnancovi pracovníka, ktorí ho uvádza, dozoruje jeho pracovné postupy a svojím vlastným spôsobom preberá za neho zodpovednosť pre ďalšie fungovanie v kolektíve.

Úloha tohto článku vo firme je veľmi dôležitá. Odbremeňuje vedúcich pracovníkov, nakoľko tí majú oveľa zodpovednejšie úlohy a povinnosti. Celková pomoc nie je len v ukázaní dobrých pracovných návykov, no predovšetkým vo vybudovaní dobrých sociálnych, emocionálnych a interpersonálnych schopností. Všetky tieto návyky už by mladí zamestnanci mali mať, nakoľko naučiť sa žiť a pôsobiť v kolektíve už zvládli v škole. Predsa len prichádzajú do nových podmienok, je veľou výhodou, aby ich prechod od školského kolektívu bol nerušivý pre ich úspešný nástup do spoločnosti a pracovného života. Na druhej strane poveriť pracovníka na uvádzanie nových zamestnancov má význam pre firmu v tom, že dobrý pracovník má možnosť hneď zistiť koho firma prijala. Vidí začínajúce talenty a šikovných mladých zamestnancov, ktorých vhodným usmerňovaním a venovaním času, pozornosti možno vypracovať na špičkových tvorivých odborníkov, ktorí môžu byť veľmi výbornou investíciou a finančným prínosom pre spoločnosť. Skupina mladých ľudí sú budúci nasledovníci, preto je pre spoločnosť dobré zapracovanie veľmi dôležité, nakoľko táto generácia budú pokračovatelia v tradíciách a technikách súčasnej firmy.

Je niekoľko odlišných názorov, ako správne pristupovať k zaškolovaniu týchto skupín mladých ľudí. Jedna sa prikláňa dôkladnému zaškoleniu v rámci zásad spoločnosti a pracovných techník, iná skupina si myslí, že nechať

na mladých ľudí rozhodnutie, ako sa samozačleniť, ako chcú vo firme fungovať. Táto otázka je veľmi dôležitá, pretože odovzdávanie informácií by malo byť systematické a najmä postupné. Veľa informácií v krátkom čase môžu byť škodlivé a môžu viac ublížiť, ako byť prínosom. Taktiež zodpovedanie všetkých nejasností a odpovedí je veľmi dôležité pri vstupe do pracovného života. Žiaduce je, aby vo firme bol otvorený prístup k vyjadreniu informácií, aby neboli obavy sa niečo znova opýtať, nemať zlý pocit povedať, že niečo nie je zrozumiteľné.

Práve od prístupu, otvorenosti a komunikácie v skupine závisí aká veľká skupina členov je uvádzajúcemu pracovníkovi pričlenená. Iný prístup treba zvoliť v malej skupine a úplne iný postup treba zvoliť, ak je skupina nadpočetná. Práve vo väčšej skupine sa stráca mnoho efektívneho, vznikajú problémy, klesá efektivita, nakoľko systém zásluhovosti sa stáva neprehľadný a taktiež pocit spolunáležitosti prináša stratu dôvery a záujmu. Merateľnosť výkonu v takýchto začínajúcich skupinách musí byť od samého počiatku jasná a vopred daná, aby každý vedel, čo sa od neho očakáva. Meradlá výkonnosti by mali byť nastavené vyvážené vo viacerých oblastiach, zahŕňajúc financie, kvalitu, úspech na trhu či osobný rozvoj. Odporúča sa, aby sa výsledky jednotlivých skupín pravidelne hodnotili a vyhodnocovali. Tieto stretnutia by mali odpovedať na otázky, či sú mladí ľudia dostatočne pripravení na postavenie do svojich pracovných pozícií, uviesť problémy a úspechy skupiny. Neustále navrhovať konkrétne opatrenia na tú ktorú skupinu, pretože zostava pracovníkov je vždy iná, preto prístup taktiež musí byť veľmi individuálny. Každé takéto stretnutie by malo končiť tým, že sa vytýčia ďalšie úlohy a zapracujú pripomienky do úloh a termínov, aby malo zmysel takéto stretnutie uskutočňovať.

Na hodnotenie je možné použiť dotazníky, ktoré dostane každý člen skupiny. Tvrdenia na dotazníkoch (s odpoveďami úplne súhlasím - úplne nesúhlasím) by mali byť kladené v nasledujúcom zmysle: Každý člen skupiny má jasnú predstavu o cieľoch skupiny. Každý sa zapája do rozhodovania. Každého názor je vypočutý. V tejto skupine je výzva a radosť pracovať....

Rovnako by sa malo hodnotenie dotýkať aj vedúceho skupiny v zmysle: Pomáha mi splniť vysoké kritériá výkonnosti. Pomáha mi rásť a rozvíjať sa. Aktívne ma inšpiruje k novým nápadom. Viac ma podporuje, ako kritizuje a podobne.

V rámci nefinančných meradiel autori odporúčajú hodnotenie kvality praxe v záujme zvyšovania zisku, kladenia si väčších výziev a rozvíjaniu schopností. Každý nový prínos by mal byť zhodnotený v zmysle otázok: Umožňuje nám osvojiť si nové schopnosti? Prehlbuje vzťahy s našimi klientmi? Umožňuje nám vyplácať vyššie mzdy?

V rámci hodnotenia finančných ukazovateľov sledujeme: maržu, priemernú hodnotu za hodinu, priemerný počet hodín, ktoré osoba strávi prácou pre klienta, investície, neplatená práca, pohľadávky, zisky a podobne. Nastavenie meradiel pre každú skupinu je individuálne. Navrhnuté členenie môže ponúknuť vodítko pre návrh meradiel vašej skupiny.

## 2.6 Vytváranie vzťahov v skupinách

Predchádzajúca kapitola hodnotila spôsoby tvorivej iniciatívy vedúceho pracovníka v skupine odborníkov a špecialistov, ale tiež v skupine začínajúcich mladých pracovníkov vo firme. Mieru úsilia je treba vynaložiť na správnu komunikáciu a empatiu s pridelenými kolektívmi a spolupracovníkmi. Dobré vzťahy v skupine sú veľmi dobrým predpokladom úspešného fungovania. Firma potrebuje vytvárať nielen dobré vzťahy, no cieľom je dosahovanie výsledkov a budovanie dobrého mena. Hovoriť o dobrej komunikácii je základným predpokladom pre úspech správania sa ľudí nielen na pracovisku ale aj v bežnom živote.

Vedúci pracovník by mal pracovať na tom, aby bol odborníkom pri jednaní s ľuďmi nielen vo vnútri spoločnosti, mal by reprezentovať vhodným spôsobom firmu aj navonok, vedieť o empatii, interpersonálnych ako i sociálnych vzťahoch. Vyžaduje sa, aby bol nielen dobrým odborníkom, no dôveryhodným človekom v prípade riešenia osobných a ľudských problémov, ktoré často bývajú predmetom obmedzovania pracovného nasadenia a zlej pracovnej atmosféry. Ak nefungujú vzťahy v rodine, vedúci pracovník by mal vedieť o každom tie najdôležitejšie informácie, aby vedel pochopiť, vedel porozumieť, že pracovník nie je psychicky v poriadku a preto dočasne nedokáže mať očakávanú pracovnú výkonnosť. Okrem problémových situácií sa vyžaduje od dobrého pracovného tímu vytvárať aj neformálne vzťahy, kde by sa zamestnanci mali vyjadriť o predstavách o firme, problémoch, ktoré riešia. Tento priestor by mal byť otvorenou diskusiou aj na rovine ľudskej, aby vedúci poznal rodinu, aby sa mohol oboznamovať o ambíciách a pracovných predstavách svojich pracovníkov. Úlohou vedúcich tímov je uvoľniť potenciál v ľuďoch - inšpirovať ich. Aby sa každý cítil "vyšší" ako v skutočnosti je. Mal by spraviť z každého človeka niekoho lepšieho, ktorý by s pomocou manžéra dokázal viac, aby bol sám so sebou spokojnejší.

Je niekoľko odporúčaní pri delegovaní nového vedúceho pracovníka na jeho novú riadiacu pozíciu. Nie všetky skúsenosti sú uplatniteľné pre všetkých

a za každých okolností. Každý nástup nového pracovníka má svoje špeciálne podmienky a vytvára rozdielnu situáciu. Všeobecne však platia tie najpoužívanejšie a najosvedčenejšie situácie ako je včas vystihnúť a vytvoriť podmienky na odovzdanie a delegovanie pracovníka na vedúce miesto. Tento pracovník by mal byť už vopred niekoľko mesiacov, či v niektorých prípadoch i rokov pripravovaný na túto pozíciu. Vedenie musí byť presvedčené, že má dostatok odborných a osobných predpokladov na túto pozíciu. Pri osobných rozhovoroch treba zistiť v ktorých oblastiach by potreboval usmerniť a pomôcť. Snažiť sa vhodne odhadnúť časové obdobie, aby bol jeho nástup správne načasovaný, aby sa necítil, že len nahrádza niekoho pracovné miesto, alebo z iných podobných dôvodov. Mal by samostatne fungovať, on sám sa musí cítiť a vyjadriť, že je schopný samostatného fungovania. Mal by pochopiť, že vo svojom pracovnom okolí a vo svojom vedúcom pracovníkovi má stále ponúkanú odbornú pomoc a poradenstvo. Je treba zostávať s týmto pracovníkom vo veľmi tesnom kontakte, najmä pri odovzdávaní informácií a pokynov. Z pracovných rozhovorov je vhodné, aby pochopil pocit spolupráce a spolupatričnosti zo strany kolektívu a kolegov. Podľa štruktúry pracovného kolektívu treba zohľadniť tú skutočnosť, že sú rozdielne typy pracovníkov. Skupina, ktorí si predstavujú vysoké a rýchle tempo rastu a skupina ľudí, ktorá naopak potrebuje čas, potrebuje dozrieť na určitú vyššiu a novú pozíciu. Toto je veľmi dôležitá informácia pre nadriadeného pracovníka mať na zreteli a podľa toho vytvárať rozdielne podmienky kariérnu rastu. Ak by sme túto informáciu prehliadali, podcenili túto skutočnosť, môžeme mnohých talentovaných odborníkov stratiť a znechutiť stagnáciou tempa vývoja. Pokiaľ skupina pracovníkov nevidí zmyselnosť ich práce a cíti pomalé tempo rastu, zostane stagnovať a prestane byť motorom v tíme. Túto nepriaznivú situáciu dokonca môže riešiť svojím odchodom, nakoľko cíti, že by stratila svoje osobné tempo rastu a pracovnej kariery.

V rámci celkovej práce vedenia skupiny odborníkov sa od vedúcich pracovníkov očakáva určitý spravodlivý a fundovaný prístup k hodnoteniu svojho tímu. Hodnotenie prebieha vo všetkých kolektívoch či pracovných oddeleniach, nie je teda táto skupina v rámci hodnotenia odlišnou od ostatných.

Je preto dôležité zvoliť určité pevné kritéria hodnotenia, aby neprichádzalo k mnohým nežiaducim a nepríjemným stretom. Ide o veľmi dôležitú tému, je treba veľmi citlivo ako i profesionálne zvážiť možné následky a nepríjemnosti našich rozhodnutí. V prvom rade je dobré alebo je odporúčané odborníkmi v oblasti oceňovania stanoviť presné stanoviská kritéria pracovného výkonu, následne stanovenie hodnotenia za tento výkon. V niektorých prípadoch je dobré hovoriť pri hodnotení s pracovníkmi, aby sme vedeli ich stanovisko, či sa cítia nadhodnotení alebo očakávali od svojho ocenenia viac. V prípade takéhoto prípadu je dobré hneď vysvetliť, čo viedlo k takémuto hodnoteniu a názor opačného vyjadrenia pracovníka. Dokonca sa doporúča možnosť objasnenia dôvodov nemožnosti uvedení úlohu splniť či prekročiť. V takýchto obojstranných rozhovoroch, ak sú orientované správnym spôsobom, je možné získať veľa pozitívneho a môže naviesť vedúceho pracovníka na nové možnosti vývinu, ako i v prípade nejakých nezrovnalostí k náprave. Očakáva sa, že tieto rozhovory budú prínosom do budúcnosti, nemali by sa niesť v kritike alebo nesprávnom pochopení situácie. Aj vedúci pracovníci sú len ľudským článkom celého procesu a taktiež môžu pri toľkých pracovných povinnostiach urobiť chybu, mali by o takýchto situáciách vedieť a odstraňovať ich. Všetky tieto opatrenia sú v rukách vedúcich pracovníkov, ich osobné rozhovory by mali byť prínosom a odstránením vzniknutého problému či problémov, nie naopak k zhoršeniu vzťahov a odchodov pracovníkov zo zamestnania.



### **2.6.1 Pravidlá stanovovania cieľov v skupinách**

Vedúci pracovníci nemajú jednoduché a ľahké postavenie, je treba aby okrem už všetkých spomínaných opatrení dokázali zvládať stále vyššie a ťažšie úlohy. Je treba, aby pracovný kolektív bol na náročnosť týchto úloh odborne ako i pracovne pripravovaný na zvyšovanie nárokov a kompetencií. Ak hovoríme o trhoch a konkurenčnom prostredí, nemyslíme len na domáce trhy. Súčasný trend globalizácie ponúka možnosť obchodovania na európskych trhoch a trhoch svetových. V mnohých prípadoch máme iné štartovacie podmienky ako zahraničné firmy, o to viac musíme byť pripravení na túto skutočnosť.

Keďže vývoj trhu a tvrdá konkurencia vytvára tlaky na neustále zlepšovanie technológií a výrobkov, musí aj firma reagovať na tieto skutočnosti. Určitým spôsobom je treba reagovať a venovať zvýšenú pozornosť vysielaniu pracovníkov na školenia, neustále sa zúčastňovať rôznych domácich, ako i zahraničných výstav a konferencií. Je veľmi prospešné pre zviditeľnenie firiem, aby sa zúčastňovali a ponúkali svoje nové technológie a tým si upevňovali svoje pozície na trhoch v rámci svojej konkurencie ako i dobrého mena firmy. Je veľmi dobrou premyslenou politikou firmy sa prezentovať, byť krokom vpred pred našou konkurenciou, byť povedomí na trhoch. Dobré meno firmy a imidž je veľmi dobrým marketingovou politikou ako sa zviditeľniť na trhu.

Práca v skupine je úspešná vtedy, keď všetci chápu jej zmysel a poslanie, výhody plynúce z tímovej práce, ktoré by samostatne jednotlivci nedosiahli. Spoločná tímová práca v rámci konkurencieschopnosti predpokladá, že spoločnou tímovou prácou sa nám podarí tímu ako celku vytvoriť o sebe lepší obraz, získať viac klientov a prilákať talenty. V rámci prínosu pre jednotlivcov by mala byť skupina každému oporou, pomáhať mu v kariérnom raste, rozvíjať ho, naplňovať jeho ciele.

### *Stanovenie pravidiel členstva v skupine*

Veľmi dobrou stratégiou je hovoriť o *prednostiach* skupinovej práce, ktorá dáva predpoklad úspešnosti a sily. Čím skorej jednotliví členovia pochopia, že nie je záujmom spoločnosti podporovať len rast indivíduí, ale celého tímu skupiny, tým je práca efektívnejšia a nevznikajú problémy medzi jej členmi či už v odbornej pomoci ako i pri následnom neúspechu a problémoch. Často sa potom hľadá dôvod, prečo sa daný problém nevyriešil podľa očakávaných predpokladov, či v časovom termíne. Zodpovednosť tu zohráva veľmi dôležitý moment rastu v skupine pri neodovzdávaní si odborných informácií, zanikajú tu osobné hodnoty a vzniká pracovná atmosféra plná napätia a sporov. Ak sa z kolektívov vytratí pocit jednoty a zodpovednosti, ochoty pomôcť, zodpovednosť za náročnosť problému, ako i zodpovednosť za možné následky z nedodržania termínov a parametrov, dochádza k situácii, keď vedenie spoločnosti nezvládlo danú skupinu a danú situáciu. V praxi sa stáva, že jeden úsek musí pomôcť druhému a naopak, aby zmysel nasadenia celej skupiny dokázal splniť všetky zadania a požiadavky. Stále sme v kolektíve znalostných pracovníkov, pre ktorých je veľmi dôležité, že sú hnacím motorom firmy, sú si vedomí dôležitosti a preto ich nasadenie ako i hodnotenie a stimulácia je ďaleko nad priemer ostatných. Je preto veľmi dôležité, aby táto špecifická skupina odborníkov – špecialistov cítila, že sú súčasťou nadštandardných úloh, súčasťou veľkých projektov firmy od ktorých je závislí ďalší vývoj alebo zánik spoločnosti. Preto ľudia odovzdávajú svoje skúsenosti neustálym sa zdokonaľovaním, získavaním informácií i vo svojom voľnom čase, sú ochotní navštevovať rôzne pracovné stáže. Vedia, že predstavujú spoločné hodnoty tímu, sú ochotní sa podeliť a taktiež prijať nový nápad či myšlienku v niektorých prípadoch celý postup od svojho kolegu a taktiež mu dať pocítiť rešpekt, ocenenie ako i poďakovanie. Tieto predpoklady dávajú silu kolektívu, dávajú mu šancu prežiť v čase slávy ako i v čase krízy, či depresie na trhu.

*Spoločné hodnoty* tímu sú predpokladom, aby sa vybuodovala kultúra úspechu, aby bolo možné zamestnávať ľudí, ktorí majú motiváciu dosiahnuť dokonalosť. Z tohto dôvodu si spoločnosť nastavuje svoje kritéria, ktoré

pozostávajú z určitých princípov. Pracovníci vedia, že je prijímaná a bude akceptovaná len tá najlepšia práca, bude samozrejmosťou a kritériom samovzdelávanie a svoj osobný rozvoj. Jednanie na pracovisku a taktiež mimo neho bude prebiehať s rešpektom a úctou. Práve hodnoty opačného charakteru sú neprípustné, nezmieriteľným sa stávajú postoje neúcty, podrazov, zneužitia a využitia postavenia, taktiež postoj šikanovania a znevýhodňovanie pozícií vo firme. Medzi hrubé porušovanie, respektíve zlé praktiky možno zaradiť aj nedodržiavanie pracovných techník a normatívov a v konečnom dôsledku aj vynášanie informácií z firmy konkurencii a spôsobovanie firme únik interných údajov o dodávateľoch, patentoch a technológiách pred ich oficiálnym vyhlásením, čo býva taktiež predmetom súdnych sporov a finančných sankcií. Spôsob myslenia a uvažovania tejto skupiny špecialistov je odlišné, ako už bolo spomínané v predchádzajúcich častiach. Sú to zvláštni ľudia, ktorí sú orientovaní na výsledky a úspech. Veria si, dávajú do svojho vzdelávania veľa prostriedkov či už možno spomenúť finančne ako i časovo náročných. Všetko toto sú ochotní obetovať, lebo vedia, že budú získavať finančné a osobné uspokojenie pre seba a svoje najbližšie okolie. Do hry vkladajú svoj talent a potenciál, rozumne zvažujú, kde tieto svoje investície vložia, ktorá spoločnosť ich dokáže nielen finančne motivovať, no kde dokážu zviditeľniť sami seba. Je preto preto na spoločnosti, aby rozoznala tieto typy odborníkov, aby dokázala byť pripravená ponúknuť im svoje vízie. Tento moment rozhodne, či je ponuka pre túto skupinu ľudí zaujímavá. Skupine týchto zamestnancov je treba ponúknuť, aby v práci našli zmysel, aby našli sami seba.

Pri stanovovaní cieľov musí firma zvažovať, či si môže dovoliť mať takúto skupinu a do akej miery ju dokáže prefinancovať. Určite to nedokáže financovať firma, ktorá len začína alebo firma, ktorá má existenčné problémy. Firmy, ktoré majú dostatok prostriedkov na experimentovanie, nové výskumy či vynálezy, by nemali počítat, či na to bude dostatok prostriedkov, ide alebo by malo ísť o firmy dostatočne silné a stabilné na trhu. Od týchto firiem okolie očakáva novum, čaká od nej nové vytváranie hodnôt a predpokladá vývoj, aký naša spoločnosť a súčasná doba vyžaduje. Spôsob uskutočňovania riadenia a premyslenie si ciest úspechu vedúceho pracovníka závisí

od mnohých komponentov a rozhodnutí. Prax ukázala, že je veľmi vhodný spôsob zainerovanosti všetkých na účasti riadenia, tým je daná možnosť hľadania a objavenia nových ciest a daný priestor pre nový odlišný smer. Často vedúci pracovník pracuje v zabehnutých koľajach a nevidí chyby či nedostatky, ktoré sú pri riešení či rozhodovaní. Novým prístupom, či novým pohľadom nestranného pracovníka sa často oveľa rýchlejšie hľadajú rezervy, či potrebné riešenia. Nový potenciál a nový spôsob myslenia skúsený manažér rýchlo využije a zužitkuje nielen pre svoj osobný rast, no i pre prospech firmy. Je veľmi dobré, aby sa tento tím stretával nielen na pôde firmy, no pravidelnými rozhovormi sa otvárajú nové možnosti. Práve stretnutia urýchľujú mnohé hodiny bádania a samostatného výskumu jednotlivcov vo firme. Od vedúceho pracovníka sa očakáva, že všetky pripomienky a očakávania prehodnotí, zistí možnosti realizácie

V podobe spätnej väzby a reakcií, pracovníci cítia svoju dôležitosť a významnosť, rozoznávajú, čo pre firmu a jej finančné výsledky predstavujú. Všetky tieto prvky im dávajú novú silu, nový motor a stimuláciu do ďalších výziev a tvorcovstva. V opačnom prípade, ak by sa ich opodstatnené pripomienky nerealizovali, nezavádzali do výroby či riadenia, dostávajú pocit, že ich snahy sú nedocenené, zbytočné a preto firme a vedúcemu pracovníkovi na ich názoroch a pracovných úspechoch nezáleží, pre firmu len strácajú energiu a čas.

V niektorých prípadoch, ak nám situácia dovoľuje, je dobré oceniť a zviditeľniť viac iniciatívnych jedincov. Nemalo by sa zotrvať len na celkovom ohodnotení a celkovej spokojnosti. Pri následnej úlohe by sme mohli týchto iniciátorov stratiť, pretože sme ich nedokázali vyzdvihnúť, stimulovať, a stimulovať na vyššie úsilie a energiu pre spoločnú vec. Vedúci pracovník by mal vyhľadávať príležitosť pochváliť jedincov a taktiež ukázať ostatným, že vedenie má záujem o týchto pracovníkov. Firma a vedenie musí ukázať a to rôznymi stimulačnými nástrojmi, že si takýchto ľudí váži, vie oceniť a s takýmito pracovníkmi počíta pri rozvoji svojej spoločnosti. Platí zásada, ak nevieme, aký prínos dal do spoločného diela jednotliviec, celá

skupina sa schová za pár jednotlivcov a práve týchto v ďalších projektoch demotivujeme k priemernosti. Na druhej strane je treba citlivo pristupovať aj k samotnému hodnoteniu, pretože ak by naopak často boli tí istí ľudia chválení a vyzdvihovaní, kolektív má pocit, že sú to jednotlivci, ktorí majú k vedúcemu pracovníkovi bližšie, osobnejšie a bližšie k informáciám.

Preto ocenenia ako aj slovné pokarhania sa musia realizovať veľmi uvážene s citom pre spravodlivosť s dávkou zodpovednosti. Mali by sme v konečnom dôsledku docieľať pre firmu pozitívne výsledky, nie pravý opak – rozhádaný kolektív, ktorý sa bude snažiť len o svoje zviditeľnenie. Zmysel týchto stretnutí môže poskytnúť aj opačný význam a to pre samotného riadiaceho pracovníka a firmu.

Pre výsledky firmy by malo byť tiež rozhodujúce, že vytvára dobré a zdravé konkurenčné prostredie pre pracovné skupiny, ktoré dovoľujú rásť, dovoľujú sa rozvíjať a to nielen po odbornej stránke, no dnešné firmy zaujímajú vlastnosti pracovníkov ako sú lojalnosť, oddanosť, zodpovednosť, kreativita a pracovné nasadenie spojené s pomocou a dôverou voči pracovníkov na všetkých stupňoch riadenia. Moderné firmy pochopili, že práve s takýmito ľuďmi sa dokážu vybudovať dlhodobé tradície, ktoré dokážu uspieť na trhoch v dnešných neľahkých obdobiach konkurencie.

Aby vo firmách neprichádzalo k dennodenným problémom a otvoreným hádkam, je vhodné pri hodnotení svojej práce, aby sa dokázali samotní jednotlivci ohodnotiť, aby dokázali sa pochváliť a taktiež, aby vedeli aj sebakriticky povedať, čo sa im počas pracovného snaženia nepodarilo zvládnuť, nedokázali vyriešiť, čo sa z časových dôvodov alebo z prevádzkových problémov neurobilo do konca. Práve aj tento výchovný postoj vedúceho pracovníka smeruje k tomu, že všetci sebakriticky hodnotenia nielen ostatných, no taktiež seba. Ak takýto systém na pracovisku funguje a je zavedený, je to dobrou pomôckou pre vedúceho pracovníka. Všetci sú si vedomí, že pri konečnom hodnotení treba pravdivo vidieť svoj podiel na celkovom výsledku pri každodennom výkone a každodennom plnení si svojich povinností a vytváraní určitej nadhodnoty na viac.

## 2.7 Záver teoretickej časti

Témou mojej bakalárskej práce je zameranie sa na vysvetlenie pojmu pracovnej atmosféry, ktorá vplýva na jednotlivcov v skupine tak negatívne ako aj pozitívne. Táto časť bakalárskej práce hodnotí pracovnú skupinu ako ucelený celok ľudí, ktorí vytvárajú určité formálne a neformálne vzťahy. Vytvárajú určité postoje či názory na problematiku, ktorá sa týka celej skupiny, ako i jej jednotlivých členov. V rámci sociálnej skupiny definujeme pojem vodcu alebo vedúceho skupiny ako i vytvárania vzťahov, ktoré sa formulujú v rámci sociálnej atmosféry.

Pracovné prostredie je definované v ďalšej časti tejto práce. Skupina vytvára sociálne prostredie, atmosféru, v ktorej sa vytvárajú určité hodnoty a vzťahy. Okrem toho skupiny musia pracovne spolupracovať pri vytváraní určitých hodnôt. V tomto prostredí sa vytvára hierarchia, delegovanie právomoci a delegovanie úloh. Od skúseného vodcu a vedúceho skupiny sa očakáva rozdeľovanie úloh medzi jej členov, ako i zodpovednosť za jej výsledky. V určitej miere sa vytvára v skupine tlak na rast, ako i bariéry v osobnom či spoločnom raste celej skupiny.

Ďalšia časť mojej práce opisuje a definuje skupinu špecialistov – odborníkov, ktorých riadenie a organizovanie si vyžaduje celkom odlišné prvky správania vedúceho pracovníka. Ide o skupinu znalostných pracovníkov, ktorí majú svoje skúsenosti a pracovné návyky vyššej úrovne. Sú schopní samostatne fungovať, riadenie takejto skupiny si vyžaduje vedúceho pracovníka s niekoľkoročnými pracovnými a osobnými skúsenosťami s riadením kolektívu. Uspieť v takomto tíme si vyžaduje neustále vzdelávanie a zdokonaľovanie, ktoré prenášajú rast celej skupiny. Samotné uznanie vedúceho je prakticky ukázať, presvedčiť a viesť kolektív tak, aby ho celok bral ako prirodzeného vodcu, nie formálneho vedúceho či nadriadeného.

V praktickej časti bakalárskej práci chcem analyzovať súčasnú situáciu v podniku, týkajúcu sa vytvárania pracovnej atmosféry , motivácie a stimulácie zamestnancov na základe pozorovania a empirického zisťovania. Výsledkom týchto zisťovaní je hľadať odpovede na tieto výskumné otázky:

1. *Dávate najavo skutočný záujem o to, čo chcú jednotlivci v rámci kariéry dosiahnuť?*
2. *Ponúka spoločnosť odbornú či inú pomoc, ak ju niekto v skupine potrebuje?*
3. *Dávate svojej skupine dostatočne najavo, že vám záleží na raste Vašich zamestnancov a raste vašej firmy na trhu?*

## EMPIRICKÁ ČASŤ

Táto kapitola pozostáva z výskumu, spôsob použitia metód, identifikáciu spoločnosti, kde sa výskum a praktická časť realizoval.

Problematika firmy bola zameraná na zodpovedanie vopred zadaných otázok, ktoré sa v danej spoločnosti uskutočnili na základe empirického zisťovania. Tento výskum bol uskutočnený využitím vopred pripravených dotazníkov pre jednotlivé skupiny pracovníkov a následnými osobnými pohovormi, aby som si dokázala dotvoriť atmosféru pracovného prostredia a postrehy, ktorými som ľahšie dokázala pochopiť reakcie a odpovede opýtaných. Všetky tieto informácie som následne spracovala a vyhodnotila. Spoločnosť, ktorú spomínam je ALFA s.r.o., ktorá má činnosť zameranú na strojárenskú výrobu a sprostredkovateľské služby. Je to súkromná spoločnosť, ktorú majiteľ založil ako s.r.o. Spoločnosť zaznamenala v posledných rokoch veľa personálnych a organizačných zmien, ktoré vyplynuli z každodenných pracovných situácií a ktoré priniesol trh. Trh a samotný vývoj spoločnosť podstatne ovplyvnil, nakoľko orientácia výroby bola zameraná prevažne na prácu vo mzde pre zahraničných obchodných partnerov.

Cieľom môjho zisťovania bolo pomocou výskumu, na základe vopred stanovených okruhov otázok, poukázať na faktory pracovnej spokojnosti, ktoré zamestnanci v práci preferujú. Ďalej som sa snažila zistiť, či sú očakávania zamestnancov v oblasti pracovného zamerania podľa ich pôvodných očakávaní napĺňané. Zaujímalo ma aj otázka na osobný rast firmy, ako i osobný rast jednotlivých vedúcich pracovníkov, či existuje snaha o rozvoj nielen jednotlivých manažérov, ale i ich zverených pracovných skupín. Všetky moje predpoklady na získanie môjho pohľadu na uvedenú spoločnosť boli upriamené na tú skutočnosť, aby som vedela rozpoznať rozdielne spôsoby správania sa rôznych sociálnych a pracovných skupín, ktoré v uvedenej firme existujú. Pochopiť význam rozlíšenia rozdielneho prístupu riadenia,



organizovania, delegovania pracovných úloh, no najmä uplatňovania a zabezpečovania rastu v jednotlivých týchto skupinách. Poznať priority a význam jednotlivých rozdielnych skupín nie jednoduché , ukazuje širokú škálu možností a prístupov k zadávaní úloh, vysvetľovaním kladov a záporov svojich rozhodnutí .

### 3.1 Ciele výskumu

Prax ukázala, že dôležitým predpokladom firmy je získať správneho zamestnanca pre svoju firmu. Ich prínos by mal spočívať vo finančnom, ako i osobnom so súhrnom jeho vnútorných pracovných postojov. Pre firmu je veľmi dôležité, kto bude jej pracovník, preto tejto oblasti venuje zvýšenú pozornosť. Pracovníci, ktorí sú vo firme poverení prácou s riadením ľudských zdrojov, majú svoje interné smernice na prijímanie nových zamestnancov.

Človek sa stavia k pracovnej činnosti aktívne, hodnotí ju, formuje postoje, čo sa najvýraznejšie prejavuje v jeho pracovnej spokojnosti. (Kollárik, 1986). Hodnotenie aspektov práce potom prenáša do svojho správania, čo má vplyv na jeho výkon, motiváciu a celkovú stabilitu v spoločnosti. V súčasnosti mnohé spoločnosti zápasia s existenčnými problémami. Potreby svojich pracovníkov odkladajú, pričom si neuvedomujú, že práve záujem o podriadených, dodržiavanie sľubov, priestor pre ich sebarealizáciu, skĺbenie vzájomných očakávaní v rámci psychologického kontraktu, sú predpokladmi oddanosti, lojality a vysokej pracovnej morálky zamestnancov a tak úspešnosti spoločnosti.

Firma od svojho vzniku nemá problémy so zamestnanosťou, nakoľko oblasť v ktorej firma pôsobí, má dostatok ponúk na trhu a o oblasť strojárstva je v danej oblasti veľký záujem. Firma má stálych kmeňových zamestnancov, ktorí poznajú záujmy a zamerania firmy. Od svojho začiatku poznajú ako firma reagovala na problémy voči existujúcej konkurencii a s meniacimi sa podmienkami na trhu. Boli pri tom ako zahraničný trh dokázal ničiť a likvidovať ceny ich kvalitných výrobkov. Uvedené základné problémy spoločnosti bolo treba riešiť, treba sa rozhodnúť, prijať tieto skutočnosti, postoj politiky a zamestnanosti firmy. Uvedené skutočnosti ma zaujali natoľko, že som sa rozhodla danej problematike venovať. Spoločnosť má stanovený svoj motivačný a stimulačný program, čím sa snaží udržať svojich kmeňových

zamestnancov, urobiť všetky opatrenia smerom k plnej zamestnanosti, s plným využitím všetkých výhod a motivačných zameraní.

*Symbolickým cieľom* a hlavným pilierom bolo prostredníctvom vyjadrení názorov opýtaných respondentov zistiť skutočnosti, príčiny a názory na spokojnosť, respektíve nespokojnosť s postojmi vedenia firmy, uplatňovaním riadenia vedúcich manažérov a taktiež postojmi pracovníkov na všetkých stupňoch riadenia. Aby moje zisťovanie bolo zamerané na viacero okruhov, zadala som si ďalšie čiastkové otázky, ktoré by mali pomôcť pri záverečnom zhodnotení.

*Čiastkové ciele práce sú zistiť:*

1. aká je celková pracovná atmosféra a pracovná spokojnosť zamestnancov,
2. do akej miery sú očakávania a faktory spokojnosti jednotlivých skupín napĺňané zo strany spoločnosti,
3. ktoré z faktorov nespokojnosti považujú zamestnanci za rozhodujúce pri zvažovaní odchodu zo spoločnosti,
4. ktoré faktory pracovnej spokojnosti sú predmetom očakávaní zamestnancov voči spoločnosti

*Aplikačným cieľom* je využitie zistených výsledkov prieskumu ako podpornú pomoc pri riešení bežných každodenných problémov. Uvedená firma sa priebežne zaoberá týmito otázkami, ktoré taktiež prispievajú k zisťovaniu o spokojnosti a nespokojnosti pracovníkov, na zistenie neoficiálnych a neosobných vyjadrení o sociálnej atmosfére, ktorá je na pracovisku. Všetky tieto zisťovania sú anonymné a preto aj vyjadrenia sa očakávajú otvorené a pravdivé, nakoľko nikomu z opýtaných odpovede a pravdivosť nespôsobí následné problémy. Nie je teda zámerom firmy trestať, či iným spôsobom postihovať svojich pracovníkov, ide skutočne o zistenie stavu a situácie firmy (napríklad pri tvorbe motivačných plánov, rozvoji zamestnancov, personálnom

riadení a podobne.). Výstupom práce budú okrem výsledkov aj odporúčenia pre vylepšenie personálneho riadenia.

V praktickej časti sa budem zaoberať problematikou vedenia pracovných skupín, motiváciou a stimuláciou rozdielnych pracovných skupín v spoločnosti, pričom využijem a aplikujem poznatky z teoretickej časti a získaných informácií zo štúdia na vysokej škole. Pri svojej práci budem skúmať dokumentáciu, použijem metódu desk research – analýza sekundárnych dát, založenú na spracovaní už existujúcich dát, metódu pozorovania, riadeného rozhovoru a metódu empirického šetrenia medzi zamestnancami.

### 3.2 Charakteristika firmy

Spoločnosť ALFA s.r.o. existuje na trhu od roku 1999. Spočiatku začínala s počtom 25 zamestnancov, ktorých hlavnou činnosťou bolo strojárstvo a poskytovanie sprostredkovateľského obchodu v oblasti techniky a technológie. Majiteľ ako jediný konateľ mal vzdelanie a prax v tomto smere, začínal v oblasti, ktorá mu bola blízka, poznal trhy na ktorých sa dovtedy pohyboval a vedel, čo môže od podnikania očakávať. Administratívu a odbytu robila najbližšia rodina, ktorá sa venovala firme po svojej hlavnej práci. Dnes má firma v priemere 140 zamestnancov.

Ľudský kapitál je podľa I. Vágnera „*najcennejším disponibilným zdrojom organizácie. Mal by byť preto manažmentom organizácie cieľavedome utváraný a rozvíjaný.*“<sup>8</sup>

Zameranie firmy sa nezmenilo, naopak firma sa rozrástla a to nielen počtom zamestnancov, no predovšetkým svojím obratom a trhom. Svoju produkciu a kontrakty sa podarilo rozšíriť do zahraničia, spolupracuje s firmami, ktoré pôsobia na automobilovom trhu. *Cieľom* spoločnosti je rozširovať a vytvárať kvalitné výrobky a služby, ktoré by priniesli firmám, ako i konečným zákazníkom kvalitné výrobky a servis. Firma chce rozširovať svoje trhy nielen na domácom ale i zahraničnom trhu, vytvárať svojím vývojovým oddelením nové technológie, ktoré by boli veľkým prínosom pre strojárstvo a ďalší vývoj automobilového priemyslu. Ďalšou prioritou bude, aby technológia, ktorú si zakúpili zákazníci priniesla pre nich úsporu finančných prostriedkov.

K lepším výsledkom a dosiahnutiu cieľov prispievajú hlavne zamestnanci spoločnosti. Jednotlivé oddelenia a každý jeden článok, ktorým na firme záleží, žijú s ňou a robia pre ňu ďaleko viac ako sa dá finančne vyjadriť. Tým, že spoločnosť získala obchodných partnerov aj v zahraničí, štandard je veľmi vysoko nastavený. Trend spoločnosti je nastavený na neustály rozvoj

---

<sup>8</sup>VÁGNER, I. *Management z pohľadu všeobecného a celostného*. 2004. str. 105

a zvyšovanie úrovne pracovníkov, aby dokázali zachytiť meniace sa trendy a najmodernejšie technológie nielen automobilového priemyslu, no vývoja vôbec.

. Práve v otázke zamestnanosti má veľmi dobre prepracovanú politiku zamestnanosti, nakoľko celá stratégia firmy je postavená práve na ľudskom článku. Firma má kmeňových zamestnancov, ktorí v nej pracujú od svojho založenia. Práve toto je filozofia a tradícia - udržať si svojich stálych kmeňových zamestnancov, ktorí sa stanú lojálnymi a jej súčasťou. Nakoľko vo firme je otvorený priestor na komunikáciu, ľudia majú voči sebe veľmi priateľský a kolegiálny prístup. Pracovná a sociálna atmosféra spoločnosti je nastavená s cieľom na dosahovanie nielen pracovných, ale i osobných podmienok.

Veľký potenciál firma vidí v mladých začínajúcich zamestnancoch, ktorí sa snažia učiť a získať ten najlepší obraz o konkurujúcej a prosperujúcej firme, ktorá má dobré postavenie na trhu. Finančná situácia firmy je veľmi stabilná, aj keď sa snaží firma o dlhodobé plnenie finančných plánov. Čas krízy a devízový trh sťažuje tento rast oproti predchádzajúcim obdobiam. Mnohé obchodné spoločnosti s ktorými firma roky obchodovala zanikli a preto pre marketing je stále zložitá situácia hľadať nové a ďalšie obchodné príležitosti. Za účelom zvyšovania odbytu svojej produkcie sú vyčlenené financie na prezentácie na medzinárodných výstavách. Práve týmto spôsobom firma prezentuje svoju výrobu a svoje meno na zahraničných prezentáciách a výstavách. Ďalším významom a prínosom je načerpanie novej energie, nových nápadov a trendov, ktoré trhy techník a strojárstva ponúkajú. Treba vedieť očakávať, čo sa od firiem očakáva, ktoré výrobky chýbajú zákazníkom, čo sa očakáva od trhu a ako treba nastaviť parametre firmy, aby sa mohlo konštatovať, že budúcnosť firmy je pod kontrolou, firma má na čom stavať a udržať nastavený štandard a vývoj.

Od kandidátov firmy sa preto oprávnené očakáva vysoké nasadenie a nadštandard, nakoľko nie je šanca inak konkurovať s takými firmami, ako sú

vo svete automobilového priemyslu a strojárstva známe . Od každého jedného zamestnanca sa čaká a taktiež vyžaduje vysoké odborné a odbornostné predpoklady, aby bol prepoklad ďalšieho rastu a vzdelávania sa. Ďalšou brzdou strednej generácie je jazyk a jazykové znalosti ako sú angličtina, ktorá sa berie ako základ od každého absolventa strednej a vysokej školy. Sú vítané a finančne stimulované znalosti nemčiny , ruštiny a francúzskeho jazyka. Firma v rámci odbornosti a rastu firmy uvoľňuje veľké finančné náklady práve na kurzy, semináre, rekvalifikačné kurzy. Svojmu tímu vedúcich pracovníkov vytvára rôznorodé špecializované semináre na svoj osobný rozvoj a rast, ktoré sú orientované na vedenie zamestnancov, komunikáciu a stimuláciu kolektívu ako i ďalšie podporné programy, ktoré sú venované štýlu a spôsobu vedenia a riadenia tímu. *„Väčšina spoločností znižovaním nákladov do vzdelávania ľudí, marketingu, podpory predaja, inovácií a kontinuálneho zlepšovania si myslí, že získa finančné zdroje. To je však krátkodobé riešenie. Na niekoľko týždňov alebo mesiacov si síce organizácie pomôžu, strednodobo a dlhodobo je to cesta do záhuby, pretože klesá ich konkurencieschopnosť na trhoch.“*<sup>9</sup>

Spoločnosť v rámci stimulácie a odmeňovania má dobre prepracovaný svoj hodnotový systém. Vytvorením mnohých štandardov odmeňovania, ktoré je vysoko nad priemer mesačnej mzdy v okolitých firmách je prvotnou motiváciou, ktorú firma pokladá za štartovací základ, ktorý je rozvinutý práve o ďalšiu zložku mzdy a to stimuláciu odmien. Čím sú vyššie kladené nároky na svojich zamestnancov, tým firma vie ponúknuť zaujímavé podiely aj na svojom hospodárskom výsledku. Mesačne a štvrťročne sú spracovávané výsledky výkonov jednotlivých divízií, vyhodnocujú sa úspechy a snažia sa eliminovať problémy, ktoré sa denne pri plnení povinností a úloh vyskytujú. Vedenie si cení zamestnancov, ktorí podávajú opakované veľmi dobré pracovné výsledky a to na všetkých stupňoch riadenia, vedia priniesť novum a zníženie namáhavosti niektorých pracovných úkonov ako i šetrenie

---

<sup>9</sup> PRIBIŠOVÁ, S. Firmy s investíciami do vzdelávania vyčkávajú. *Profit*. (online) 3.2. 2009. Dostupné na: <http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/organizacie-s-investiciami-do-vzdelavania-vyckavaju/157089.html>

finančných prostriedkov vo výrobe. Spoločnosť si váži zamestnancov, ktorí sa vedia rýchlo zorientovať v problémoch, navrhujú riešenia alebo aspoň sa snažia byť členmi tímov, ktoré majú nové nápady a dávajú podnety na zlepšenie, skvalitnenie pracovnej a sociálnej atmosféry spoločnosti. Práve oblasť sociálnej atmosféry je pre spoločnosť citlivou témou, nakoľko sa vedenie snaží o tradície a vytvorenie dobrého mena spoločnosti založeného na ľudskosti a spravodlivom odmeňovaní. Preto snaha o alibizmus, karierizmus na úkor iných, pokrytectvo v riešení a komunikovaní v danej firme, nemá miesto a ak aj vznikne situácia v ktorej sa objaví snaha o podobné praktiky, je povinnosťou a morálnym právom takéto spôsoby zastaviť a udržať pod kontrolou.

Spoločnosť si uvedomuje, že spravodlivé a motivujúce odmeňovanie zamestnancov (či už finančné alebo ústne) je hnacím motorom v podávaní vysokých a kvalitných výkonov. Medzi významné benefity patrí týždeň dovolenky navyše (spolu 5 týždňov), tzv. *sick days* (platené voľno, pokiaľ má zamestnanec zdravotné problémy), *stravné lístky* (z čoho 55% hradí zamestnávateľ a 45% zamestnanec). Ďalším benefitom sú *mobilné telefóny* a *notebooky*, ktoré môže zamestnanec využívať aj na súkromné účely. Okrem týchto základných motivujúcich zložiek spoločnosť má záujem o stmelovanie kolektívu, ktoré je prvým predpokladom dobrej komunikácie. Za týmto účelom vyčleňujú ďalšie financie, aby aj takýmto spôsobom ponúkla stimuláciu rodinám zamestnancov, nakoľko firma je si vedomá, že v nejednom prípade zamestnanci venujú firme ďaleko viac ako je ich povinnosťou a tento čas kráti venovaný svojim rodinám. Preto, aby bolo pochopenie chápané a pochopené, vytvára podmienky *na letné či zimné dovolenky* zo sociálneho fondu, *návštevy divadiel a predstavení*, *každoročné tradičné trojdňové výlety po Slovensku*, *rôznymi teambuildingovými aktivitami*, *spoločnými večierkam či oslavami a podobne*.



### 3.3 Použité dotazníkové metódy

Všetky tieto použité dotazníky sú kladené tak, aby boli zodpovedané tri základné otázky, ktoré ma zaujímali v spoločnosti a sú spracované v mojej bakalárskej práci. Sú to:

- *Dávate svojej skupine dostatočne najavo, že vám záleží na raste vašej firmy na trhu?*
- *Dávate najavo skutočný záujem o to, čo chcú jednotlivci v rámci kariéry dosiahnuť?*
- *Ponúka spoločnosť odbornú či inú pomoc, ak ju niekto v skupine potrebuje?*

### 3.3.1 Vytvorené podmienky a technické vybavenie práce pracovným skupinám

Zaujímalo ma, ako pracovníci vnímajú rozsah poskytovaných bezpečnostných a pracovných podmienok na zabezpečenie plynulého výrobného procesu.

1. Podmienky technického vybavenia zodpovedajú Vaším požiadavkám práce?	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
	veľmi dobré	94	78
	dobrá	26	21
	nedostatočná	0	0
		120	100
2. Aký máte názor na socializáciu v spoločnosti?	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
	veľmi dobré	95	79
	dobré	24	20
	nedostatočné	1	1
		120	100
3. Prostredie, v ktorom pracujete a technológia, ktorú pri práci používate je podľa Vášho názoru?	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
	výborná	74	61
	dobrá	21	17
	nedostatočná	25	25
		120	100

*Zdroj: autor*

Otázka č. 1 – 3:

Oblasť vybavenia spoločnosti modernou technikou a najmodernejšími programami vysoko prevyšujú očakávania jednotlivých oddelení a pracovných skupín. Pokrok a technika predstavujú neodmysliteľnú súčasť práce jednotlivých oddelení najmä oddelenia výskumu. Hodnotenie bezpečnosti a technológii v spoločnosti, rozsahu poskytovaných opatrení je kladne hodnotená, zamestnanci oceňujú opatrenia, ktoré firma poskytuje a vynakladá na túto oblasť a vytvorenie dobrých podmienok.

4. Myslíte si, že Vaše pracovné prostredie pôsobí pozitívne na Váš pracovný výkon?	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
	áno	115	92
	neviem	5	8
	nie	0	0
	SPOLU	120	100

Zdroj: autor

#### Odpoveď č. 4

Z opýtaných respondentov sa prevažnou mierou pracovníci zhodli na tom, že existuje priama úmera vytvoreného dobrého, pozitívneho prostredia na dobrých výsledkov, na anulovaní stresu a vytvárania zlých konfliktných situácií. V dobrom vytvorenom prostredí, najmä ak ide o tvorivú činnosť, je treba viac ako v iných oddeleniach práve vytvoriť takúto atmosféru.

5. Vyhovuje Vám pracovná doba vo Vašom podniku?	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
	áno	96	75
	nezáleží mi na tom	23	17
	nie	1	8
	SPOLU	120	100

6. Myslíte si, že máte možnosť slobodne vyjadriť svoj názor?	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
	áno, aj v prípade, že s niečím nesúhlasím	69	50
	väčšinou áno	51	50
	väčšinou nie	0	0
	nie, svoj názor vyjadriť nemôžem	0	0
	SPOLU	120	100

7. Ako hodnotíte komunikáciu medzi Vami a vedúcim pracovníkom podniku?	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
	výborná	54	42
	dobrá	66	58
	nedostatočná	0	0
	SPOLU	120	100

8. Aký je Váš vzťah s Vaším nadriadeným?	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
	je založený na autorite	0	0

	je založený na autorite a spolupráci	56	42
	je založený na spolupráci	64	58
	SPOLU	120	100
9. Aké sú Vaše vzťahy s Vašimi kolegami?	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
	výborné	35	25
	dobré	70	67
	neutrálne	15	8
	zlé	0	0
	SPOLU	120	100
10. Podľa Vášho názoru je atmosféra v podniku?	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
	príjemná a priateľská	8	67
	neutrálna	4	33
	zlá a necítim sa tam dobre	0	0
	SPOLU	12	100
11. Je pre Vás osobný rast v podniku dôležitý?	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
	áno	80	66
	nezáleží mi na tom	40	44
	nie	0	0
	SPOLU	120	100
12. Uznávate firemné akcie na stmelovanie kolektívu?	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
	určite áno	69	16
	skôr áno	50	42
	skôr nie	0	42
	určite nie	1	0
	SPOLU	120	100
13. Ktoré situácie najviac vyvoláva Vaša osoba smerom k okoliu?	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
	konflikt	0	0
	podpora a pomoc	70	58
	motivácia k práci	20	17
	prikazovanie	8	1
	súťaživosť	22	25
	SPOLU	120	100
14. Pociť dobrého mena firmy je pre Vás stimulujúci?	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
	áno	100	84

	neviem	10	8
	nie	10	8
	SPOLU	120	100

*Zdroj: autor*

#### Otázka č. 5

Väčšina opýtaných teda 75% pozitívne súhlasia s rannou pracovnou smenou, je to v prevažnej miere výhodou pre týchto vývojových pracovníkov, ktorí často využívajú zostať po uplynutí 8 hodinovej smeny v prípadoch, ak situácia a časová tieseň vyžadujú zostať a veci doriešiť. Pre zvyšok opýtaných nie je podstatná táto otázka, nakoľko nemajú rodinu, preto im podmienky umožňujú a snažia sa byť flexibilní vo firme. V tejto firme naozaj treba oceniť lojalnosť a spolupatričnosť s firmou. Najmä pokiaľ sa vyskytnú neočakávané a nepredvídané okolnosti, zamestnanci majú sociálne cítenie a nemajú problém pracovať v neskorých nočných hodinách a ďaleko nadčas ich fondu pracovného času uvedených v pracovných zmluvách. Firma si váži, pamätá na takýchto zamestnancov a taktiež vie pochopiť aj mnohé súkromné rodinné problémy, ktoré zamestnancom vzniknú a narušia ich optimálny pracovný výkon.

#### Otázky č. 6 - 7:

Opýtaní respondenti sa zhodne vyjadrili k oblasti komunikácie, hodnotenia a vyjadrenia sa k otázkam či už pracovným, problémom medzi oddeleniami a pracovníkmi navzájom. Vo firme sú otvorené jednanie a prístup samozrejmosťou, nepodporuje sa žiadna iná možnosť vytvárania zlých a negatívnych situácií, ako i zlých pracovných vzťahov.

Otázka č. 8: na základe empirického zisťovania som zistila, že podnik a vedenie prevažne funguje a využíva liberálny alebo participatívny štýl riadenia a vedenia. V žiadnom prípade sa nepodporujú iné spôsoby a nevytvárajú sa podmienky pre direktívne riadenie a vytváranie autorít.

Otázky č. 9 – 10: nám dáva obraz pracovnej atmosféry a vzťahov na pracovisku. Ako už z predchádzajúceho vyplynulo, je kladený veľký dôraz

na tvorivú a dobrú pracovnú atmosféru. Firma a vedenie spoločnosti verí, že len dobrá atmosféra a podmienky dávajú možnosť rastu nielen osobných hodnôt a kvalít jednotlivých oddelení ale i ich pracovníkov. Takto nastavená firemná politika a firemná klíma je vnímaná aj navonok. Dobré meno firmy a imidž sú veľmi dôležité nielen pre majiteľov firmy, no je vnímaná veľmi pozitívne pre trh a jeho okolie.

Otázka č. 11 sa týka osobného rastu zamestnancov, vystihnúť ich pocit ako pristupujú k tejto otázke a aký majú postoj. Zo zisťovaných informácií máme dva uhly pohľadu, skupina tvorivých iniciátorov vo firme, ktorí sú vo výskume a uprednostňujú svoj rast a svoju odbornosť. Pochopili, že súčasný vývoj a trend si vyžadujú neustále zdokonaľovanie si svojich pracovných návykov. Druhá skupina opýtaných boli jednotlivé profesie: technici, pomocné a výrobné profesie, upratovačky a podobne, ktorí túto oblasť svojho profesionálneho rastu takto nepocitujú, pre nich práca, ktorú vykonávajú roky je ako rutinná záležitosť. Nič od týchto profesií neočakávajú, chcú len dobre a zodpovedne pristupovať k svojim povinnostiam a byť dobrým medzičlánkom fungovania spoločnosti.

Otázka č. 12 – 13: z odpovedí je veľmi kladne hodnotená pomoc, ochota, prirodzená súťaživosť, ktorá je obrazom danej spoločnosti. Všetci opýtaní sa vyjadrili, že očakávajú všetky pozitívne stimuly a pomoc pri riešení problémov od svojho okolia. Je dobré zisťovať, či sú ochotní a poskytujú svojím prístupom a pomocou svojmu okoliu takúto službu a sú pre firmu oporou. Toto je veľmi dôležité pri nových prijatých pracovníkov, aby sa im venovalo dostatok času a usmernení pri socializácii.

K tomuto všetkému by malo prispievať aj vytvorenie dobrých otvorených vzťahov na pracovisku, čo by mohlo pomôcť na spoločných akciách, ktoré spoločnosť pravidelne organizuje pre svojich zamestnancov. Vytvárajú sa neformálne vzťahy, otvorené diskusie a reakcie, vedúci zamestnanci majú priestor na otvorenú diskusiu o predstavách o svojom raste, prekážkach a problémoch, ktoré im bránia sa rozvíjať a podobne. Vhodne kladenými otázkami sa dajú zistiť aj skryté, respektíve začínajúce sa problémy. Práve

zameraním sa na rýchle a včasné odstraňovanie týchto bariér je veľký predpoklad na úspešné vyriešenie a zabezpečenie náprav.

Otázka č. 14 ako som už spomenula, väčšine opýtaných respondentov záleží na dobrom mene a imidži svojej firmy. V dnešných časoch je veľmi zlá situácia na trhu, firmy si neplatia záväzky načas, niektoré vôbec, dostávajú sa do druhotných platobných podmienok. Nevyplácajú sa načas mzdy zamestnancov a ďalšie podobné problémy, ktoré sú každodenným zdrojom problémov vo firmách. Možno zhodnotiť, že podobné situácie dosiaľ nevznikli, spoločnosť sa snaží dodržiavať svoj platobný kalendár, dokáže otvorene jednať s ľuďmi, vysvetľovať situácie, ktoré hľadajú pri znižovaní svojich nákladov. Hľadaním vnútorných opatrení, vytvárajú politiku šetrenia a úspor, aby dokázali konkurovať, hľadať podporné programy výroby, dokázali pripraviť podmienky na ďalšiu vlnu krízy.

Dôkladným zhodnotením a záverečným zhodnotením uvedenej podkapitoly vidieť celkovú spokojnosť s vytvorenými podmienkami, sociálnym prístupom a bezpečnosťou na pracovisku. Viac ako spokojnosť s týmto základom, ktorý firma vytvára, pracovníci a všetci opýtaní oceňujú nadstavby, ktoré vedenie vytvára proaktívnou sociálnou politikou. Práve toto je to, čo si všetci uvedomujú, nakoľko stres a neistotu dáva ľuďom zlé a veľmi nezdravé fungovanie vo firme, nesústredenosť, podráždenosť a vytváranie zlých hodnôt a to nielen v číselnom vyjadrení výsledkov, no predovšetkým nevyčísliteľnou zlou atmosférou. Je preto naďalej v záujme všetkých, aby sa spoločne podielali na tomto prístupe aj naďalej, aby sa nič nezmenilo z tohto dobrého fungovania.

### 3.3.2 Hodnotenie podmienok osobného rastu pre jednotlivé skupiny

V tejto podkapitole sú otázky zamerané na postoj zamestnancov k svojmu rastu a následne k rastu spoločnosti.

	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
15. Máte radi svoju prácu?	určite áno	84	70
	skôr áno	36	30
	skôr nie	0	0
	určite nie	0	0
	SPOLU	120	100
	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
16. Považujete svoju prácu za primeranú svojmu vzdelaniu a praxi?	určite áno	59	25
	skôr áno	26	50
	skôr nie	35	25
	určite nie	0	0
	SPOLU	120	100
	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
17. Dostatočne využívate svoje schopnosti a zručnosti?	určite áno	52	42
	väčšinou áno	58	58
	väčšinou nie	0	0
	určite nie	10	0
	SPOLU	120	100
	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
18. V prípade ponuky zvyšujete si svoje odbornosti, využívate všetky ponuky firmy?	ochotne	67	50
	častočne využívam	27	50
	odmietnem	26	0
	SPOLU	120	100
	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
19. Odovzdávate svojmu okoliu a spoločnosti získané poznatky zo školení a vzdelávania sa vo firme?	áno	84	67
	primerane	32	33
	príliš malo	4	0
	SPOLU	120	100
	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
20. Cítite Vašu zodpovednosť za rast svojho kolektívu?	príliš veľkú	52	44
	primeranú	50	41
	necítim zodpovednosť	18	15



	SPOLU	120	100
21. Viete byť brzdou pre kolektív v odbornom raste?	Odpoveď	Hodnota	
		absolútna	%
	Áno, niekedy	7	5
	nie	98	82
	nie som si vedomý	15	13
SPOLU	120	100	

Zdroj: autor

Otázky č. 15 – 16:

Odpovede na tieto dve otázky zreteľne hodnotia spokojnosť prevažnej skupiny opýtaných. Je to veľmi podstatný moment pre vedenie spoločnosti, dokázať vytvoriť takýto tím a vytvoriť požadované a nadštandardné podmienky v práci, ktoré si vyžaduje nielen pozornosť vedenia, no taktiež získania finančné prekrytie. Vedenie má dobrú a správnu filozofiu, návratnosť investície do spokojnosti a vytvorenia zázemia pre tvorivosť dáva neskutočnú finančnú prestíž firmy do budúcnosti. Práve v oblasti inovátorstva a novátorstva platí dvojnásobne zvýšená starostlivosť, podpora politiky zamestnanosti a sociálnej kultúry.

Vzťah k podniku majú zamestnanci výborný alebo neutrálny. Nikto nemá k podniku výlučne zlý vzťah. So vzťahom ku práci súvisí aj tretia výskumná otázka: *Ponúka spoločnosť odbornú či inú pomoc, ak ju niekto v skupine potrebuje?*

Otázka č. 17 - 18:

Väčšina opýtaných si myslí, že sú dostatočne využívané jeho schopnosti a prax, ktorú si dopĺňajú o ďalšie doškoľovacie semináre či výstavy na ktorých sa v rámci vzdelávania skupiny pracovníkov pravidelne zúčastňujú. Firma si je vedomá, že aj v čase krízy sa nesmie zastaviť kolobeh investovania do vzdelávania, nakoľko to je jediná cesta napredovania nielen firmy na trhu, no je to spojená nádoba aj s rastom úrovne kolektívu, či jedincov. Preto neexistuje iná voľba, hľadajú sa prostriedky, uprednostňujú sa položky výdajov do seminárov a konferencií, raz ročne aj na medzinárodné trhy. Taktiež v rámci

konkurencie sa nemôže pristúpiť na krátenie výdajov do vzdelávania, nakoľko obmedziť vývoj a novú technológiu znamená pre firmu stratu prestíže, inovátorstva a následne stagnácia spoločnosti.

Otázka č. 19:

Pri zisťovaní odpovedí na túto otázku sa vyjadrila väčšina z opýtaných, že odovzdáva skúsenosti a informácie zo školení svojmu okoliu. Je to veľmi dobrý a profesionálny spôsob zo strany vedúcich pracovníkov, nakoľko vyslať celú firmu na jednotlivé školenia nie je technicky a ani finančne možné. Tento spôsob školení sa vylučuje, preto je vypracovaný plán jednotlivých školení a zoznam zúčastnených pracovníkov. Tým sa zabezpečuje transparentný a spravodlivý prístup k zvyšovaniu si osobného rastu všetkých pracovníkov na všetkých stupňoch odbornosti.

Ak nedovoľuje systém pozvať si školiaceho do firmy, zúčastnený delegát po návrate zo školenia či semináru, respektíve kurzu následne informuje o nových informáciách získaných na školení, odovzdáva svoje získané poznatky a postrehy. Toto je jeden zo spôsobov ako priblížiť čo najširšej skupine odborníkov nové informácie a nové či meniace sa poznatky. Tento spôsob ocenili aj samotní pracovníci, pretože im vyhovuje z mnohých dôvodov odovzdávanie informácií následne po školení. Tento spôsob vzdelávania firmy vidia ako prínos nielen v úspore financií, no najmä ako dôvod, že dokážu skĺbiť svoje pracovné povinnosti a dodržať plán úloh, ktorý by spôsobom, že stále niekto odchádza mimo pracoviska, nebolo možné docieľiť.

Otázka 20 - 21:

Odpovede sa v niektorých prípadoch rozchádzali, platí však jedno, zamestnanci nepodceňujú trend neustáleho rastu, hovorím predovšetkým o skupine odborníkov - špecialistov, ktorí sú veľmi úzko napojení na krivku informácie - úspech. Nie je teda možná iná voľba a iný spôsob ako tento cieľ dosiahnuť a tempo rastu udržať.

Nikto z opýtaných nechcel byť brzdou kolektívu, v dobre naštartovanej skupine orientovanej na rast tento moment ani nie je možný. V oblasti týchto

otázok boli pripomienky, že tempo je naozaj veľmi vysoké. Na druhej strane sa zamestnanci prejavili, respektíve niektorí jedinci, že by uvítali ohodnotenie výsledkov a ocenenie dobrej práce aj pred ostatnými. Vyzdvihnutie zásluhovosti kolektívu, v niektorých prípadoch jedincov ako symbol snahy a nasadenia tempa rastu. Nejde v tomto prípade o ukazovanie a zameranie pozornosti kolektívu na jednotlivcov, no je to vnímané ako povzbudenie aj tých, ktorí sa nedokázali ešte presadiť, zviditeľniť v kolektíve.

Po vyhodnotení empirického šetrenia môžem zhrnúť, že zamestnanci majú svoju prácu radi a sú spokojní s materiálnymi a spoločenskými podmienkami práce. Menšie nedostatky pracovníci pociťujú v oblasti ocenenia práce a slovnom ohodnotení. V podniku sa neriešia žiadne väčšie problémy a vo všeobecnosti sú zamestnanci spokojní.

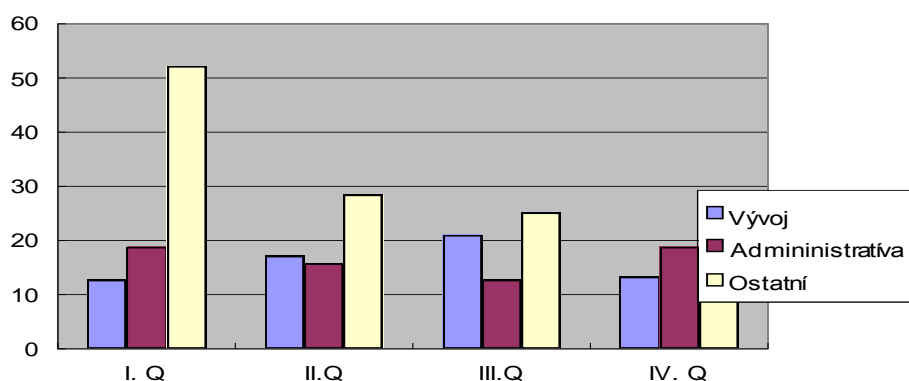
### 3.3.3 Interpretácia výsledkov

Túto kapitolu zameriam na závery, ku ktorým som dospela po analýze informácií o firme. V nadväznosti na teoretickú časť firmy doporučujem opatrenia, ktoré môžu pozitívne vplyvať na vyjadrené znížené percentá spokojnosti, nakoľko sa dá stále niečo vylepšovať a vytvárať tak motiváciu a spokojnosť pracovníkov, ktoré budú v konečnom dôsledku pozitívne ovplyvňovať efektivitu a produktivitu podniku.

Ak chcem hodnotiť spokojnosť a nespokojnosť pracovníkov vo firme, ako uvádza Kollárik T(2002) , na tento faktor poukazujú objektívne ukazovatele ako sú *fluktuácia – stabilita*. Absencia - jeden z pravdivých ukazovateľov, aby si vedenie či príslušné oddelenie riadenia ľudských zdrojov vedelo zhodnotiť dochádzku a teda záujem pracovníkov o firmu. Taktiež vypovedá o miere zodpovednosti týchto zamestnancov k cieľom a plánovaným úlohám. Práve firma si musí vo vlastnom záujme tieto ukazovatele pravidelne vyhodnocovať, stanoviť mieru akceptácie a únosnosti, kedy už tieto výsledky sú pre firmu rušivé a neprijateľné. Tieto ukazovatele inak môžu ohroziť väčšiu firmu, pri menšom počte zamestnancov toto môže znamenať neplnenie úloh a taktiež ohrozenia ďalšieho fungovania spoločnosti.

Graf znázorňuje mieru fluktuácie vo vybranej spoločnosti v grafickom vyjadrení hodnôt.

Graf č. 1: Miera fluktuácie vo firme počas roka 2012



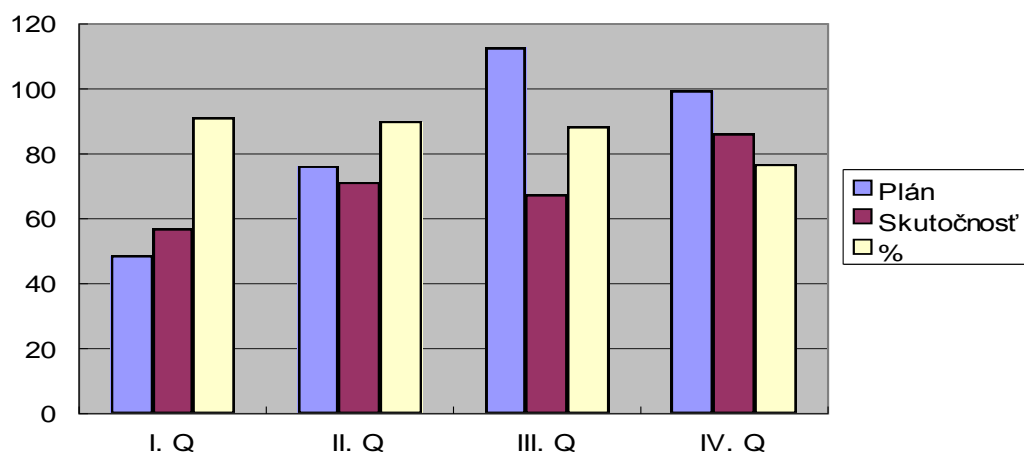
Zdroj: interné materiály spoločnosti

Z grafu konštatujem, že najvyšší pohyb všetkých zamestnancov bol práve v I. Q, keď mnohým zamestnancom končili zmluvy, väčšina mladých ľudí práve z oblasti pomocného personálu, obslužných a výrobných prevádzok sa rozhodli odísť do zahraničia. V okolí firmy je veľmi známa pracovná agentúra, ktorá sprostredkúva práce v zahraničí, preto je značne vysoký priemer odchodu práve tejto skupiny. Do tejto skupiny odchodov sa započítali aj ženy a muži, ktorí odišli do starobného dôchodku. Ďalšia menšia skupina sa rozhodla odísť do konkurenčnej firmy, nakoľko mali lepšie a jednoduchšie podmienky na cestovanie do tejto novej firmy. Poslednou menšou skupinou bol odchod zamestnancov po 3 mesačnej skúšobnej lehote. Konkurovať podmienkam práce a najmä finančnému ohodnoteniu a výšky minimálnej mzdy je veľmi ťažké, doslova nemožné, no treba na to reagovať a premysľať, ako presvedčiť týchto pracovníkov o výhodách zostať vo firme a postupne získať lepšie postavenie, ktoré prinesie aj lepšie ohodnotenie práce.

Úloha: zainteresovať *vedúcich pracovníkov*, aby sa viac zaujímali o spokojnosť, respektíve nespokojnosť zamestnancov, najmä tých, ktorí majú predpoklady byť dobrou súčasťou tímu firmy. Firmu by nemali zbytočne opúšťať ľudia, ktorí majú odlišné predstavy o spôsobe riešenia problémov. Ich dobré návrhy a pripomienky by sa mali lepšie zúžitkovať a zaviesť do riadenia firmy. Neudržanie si zapracovaných ľudí na jednotlivých oddeleniach tak destabilizuje celú spoločnosť a ohrozuje kvalitu poskytovaných služieb. Taktiež je nežiadúce neustále zapracovávanie nových pracovníkov, ktoré je veľmi náročné a finančne stratovou záležitosťou v tom prípade, ak zamestnanec po troch mesiacoch, keď už dokáže plniť výrobné normy a svoj plán, odchádza.

Graf zobrazuje plán plnenia výroby v roku 2012 v hodnotení jednotlivých štvrtrokoch. Taktiež výsledkom týchto zisťovaní je vyjadrenie plánu výroby v percentách.

Graf č. 2: **Index plnenia výroby v roku 2012**



Zdroj: interné materiály spoločnosti

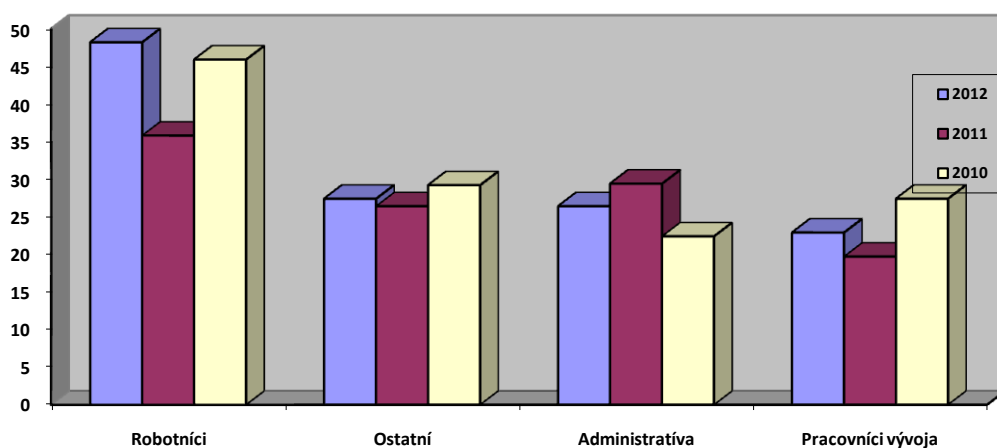
Plán plnenia výroby je nastavený na základe ukazovateľov z predchádzajúceho roka, nakoľko sa podarilo firme ukazovatele prekročiť. Znamená to, že plán výroby je dobre nastavený, všetky predpoklady smerujú k tomu, že aj pre ten nasledujúci rok nebol problém tieto výsledky prekračovať. Z predchádzajúcich hodnotení je vidieť, že vedenie a spoločnosť má záujem na dobrých pracovných výsledkoch. Spokojnosť zamestnancov na vytvorených pracovných, hygienických a technických predpokladoch firma považuje za dostatočný nadštandard, čo sa prejavuje práve na finančných výsledkoch firmy. Podľa odpovedí z dotazníkov, opýtaní respondenti prejavili jednoznačnú spokojnosť s vytvorenými podmienkami zo strany firmy, vážia si toho, snažia sa, aby plnili termíny stanovených úloh, ako aj výrobný plán firmy.

Úloha: navrhujem, aby vedúci svojich oddelení naďalej sledovali plynulosť výroby a výrobného procesu. Verím, že pri plynulom nadväzovaní jednotlivých úkonov sa zdá, že sú ešte nejaké straty pracovného času. Taktiež treba premyslieť rozdelenia príručného skladu, ktorý nie je dobre priestorovo

umiestnený z hľadiska prístupu vozíka na dovoz alebo vývoz z výrobnéj haly. Ako ďalšie riešenie ma zaujala činnosť jedálne, ktorá je vyriešená veľmi zlým spôsobom, nakoľko pracovníci na obed čakajú dlhšie ako je vyčlenená doba na obed. Viac ako polovica zamestnancov využíva možnosť sa stravovať v jedálni, preto pri vyhodnotení strán práve na tomto úseku vidím značné úspory. Iná skupina zamestnancov, ktorí sa nechodia stravovať do jedálne oveľa viac a častejšie chodia fajčiť s tvrdením, že na obed nechodia a preto tento čas využívajú na fajčiarsku prestávku. Pri sledovaní skupiny takýchto pracovníkov zďaleka viac ostávajú mimo pracovnej prevádzky ako zamestnanci, ktorí čakajú na svoj obed. Je preto v záujme nadriadených pracovníkov, aby aj takéto na prvý pohľad zanedbateľné minúty prepočítali a možno aj je jedno z možných riešení na hľadanie rezerv vo výrobe.

Graf vyjadruje štruktúru zamestnanosti v spoločnosti rozčlenenú na jednotlivé profesie pre obdobie troch rokov.

Graf 3: Profesionálna štruktúra zamestnancov za obdobie rokov 2010 – 2012



Prameň: interné materiály spoločnosti

V nadväznosti na predchádzajúce doporučená na vedúcich pracovníkov, aby dokázali hľadať rezervy v oblasti výroby a pracovného času, v následnej časti budem formulovať svoje **postrehy** a **doporučenia**, ktoré by mohli viesť k väčšej **spokojnosti pracovníkov**.

Pri otázke spokojnosti či nespokojnosti pracovníkov so svojimi podmienkami na pracovisku treba vychádzať z viacerých hľadísk, ktoré toto vyjadrenie a postoj môže usmerniť. Je to najmä pozícia, ktorú vo firme zastávajú, vek, vzdelanie, dĺžka odpracovaných rokov a podobne. Nemalú mieru tu zohrávajú osobnostné faktory ako sú záujmy, potreby, priorita hodnôt, morálna hierarchia hodnôt. Keďže každý má inú hierarchiu svojich priorít, hodnoty pre každú skupinu pracovníkov sú odlišné. To čo uprednostňuje jeden, čo napína niektorú skupinu, je nepodstatné pre skupinu inú. Analýzou zisťovania a následného vyhodnocovania som zistila, že za skupinu opýtaných respondentov, poradie dôležitosti v spoločnosti je nasledovné:



1. Zaujímavá práca
2. Samostatnosť rozhodovania
3. Primeraná pracovná záťaž
4. Možnosť seberealizácie
5. Spravodlivé ohodnotenie
6. Dobrý kolektív
7. Zodpovedný nadriadený

#### *Faktor zaujímavosť práce*

- tento faktor je zaujímavý pre všetkých zo skupiny opýtaných, to znamená prevažnú väčšinu zaujíma, akú prácu robia, čomu venujú najviac svojho času. Ak túto skupinu zaujíma nielen to, čo im napĺňa ich život, no ďalší z dôvodou, prečo si túto prácu zvolili je, že im dáva pocit slobody, samostatnosti, rastu, s tým spojený osobný rast a možnosť osobnej kariéry.

Tieto všetky hodnoty sa dajú vyjadriť na všetkých stupňoch riadenia a fungovania. Teda platí zásada, že aj v skupine pomocného personálu, či kategórie upratovačiek môže platiť pravidlo, že aj táto pracovníčka našla uspokojenie v tom, čo vykonáva pre firmu. Neočakáva rast na svojej pozícii vo firme. Vie, že ak svoju prácu bude vykonávať zodpovedne, jej zodpovedný prístup ukáže, že má schopnosti aj na iné pracovné zaradenie, je tu možný jej pracovný presun. Práve tento moment je dôležitý vedieť, vidieť živé príklady, ktoré touto cestou išli a čo dokázali svojou kvalitnou a pravidelnou prácou.

#### *Faktor samostatnosti v rozhodovaní*

- nie všetci z opýtaných potrebujú k svojmu fungovaniu práve tento faktor, myslím tým prevažne oddelenia, ktoré nevytvárajú nové projekty a nezúčastňujú sa na tvorbe nových technológií, no platí pravidlo, že určitý stupeň samostatnosti by uvítali všetci. Tento faktor zabezpečuje vedenie, že má dostatočne uvedomelý tím, ktorý si vie poradiť na zverenom pracovisku, ktorý chce tvoriť, vyvíjať nové myšlienky. Táto skupina pracovníkov preto potrebujú určité ohraničenia, termíny a finančný rámec a vedia sa stotožniť so svojou úlohou. Práve skupina pracovníkov - špecialistov, ako už bolo uvádzané

v teoretickej časti, sloboda rozhodovania a tvorivosti sú pre nich v mnohých prípadoch viac cennejšie ako zvýšenie mesačnej mzdy. Je to skupina, ktorá ak cíti určitú spútanosť, pravdaže neopodstatnenú, dokáže odísť, nakoľko získa pocit obmedzovania a zamedzenia svojho kariérneho a osobnostného rastu. Preto treba s veľkou dávkou citlivosti a osobitosti viesť oddelenie a mať neustále na pamäti toto obmedzenie zo strany vedenia. Inak to platí u novozačínajúcich pracovníkov, títo vnímajú svoju samostatnosť úplne v inom obraze ako pracovníci, ktorí už majú svoje pracovné návyky, vedia, čo obnáša ich pracovná náplň a ktorú vykonávajú.

#### *Faktor organizácie práce*

- faktor, ktorý je veľmi dôležitý tak pre stranu vedenia, ako aj stranu zamestnancov. Uvažujeme o tej možnosti, ak by vedenie nezabezpečilo všetko podstatné a dôležité pre fungovanie nielen firmy, no taktiež pre plnenie a zabezpečovanie úloh. Tým, že firma funguje už niekoľko rokov, má bohaté skúsenosti s vedením a riadením, má pracovníkov, ktorí majú niekoľkoročné dobré pracovné výsledky, nemá vážne problémy s organizáciou práce. Práve naopak, táto firma neustále napreduje, hľadá, vyvíja nové trendy a preráža nad rámec očakávania nielen samotného vedenia, no najmä zo strany zamestnancov a taktiež zo strany trhu. Preto pri vyjadrení spokojnosti väčšina opýtaných respondentov veľmi pozitívne ocenila a vyzdvihla organizáciu vo firme. Pracovníci firmy tento fakt neberú ako samozrejmosť, že takto to musí byť, nakoľko vidia, ako okolité firmy končia a po niekoľkoročnom fungovaní zatvárajú svoje firmy. Naopak dobré organizačné schopnosti firmy oceňujú, sú právom pyšní, že v takejto firme môžu pôsobiť a robia vo väčšine prípadov veľmi dobré meno firme. Veľmi dobrou školou je práve tento spôsob riadenia pre nových pracovníkov. Vidieť, byť pritom ako to funguje, je najlepšou školou zvolenej politiky v čase krízy, ako aj v čase rastu ekonomiky. Pre ostatných pracovníkov tento pocit dobrej organizovanosti firmy vytvára pocit stability, čo v konečnej miere vytvára dojem istoty, čo je najmä v dnešných časoch veľmi dôležitou devízou nielen zamestnancov ako i samotného vedenia.

### *Faktor pracovnej záťaže*

- tento pojem je vnímaný rozdielnym spôsobom v tejto spoločnosti. Aj v bežnom živote platilo a platí, že to, čo jednotlivec vníma ako nemožné zvládnuť, pre druhého je to štandard, od ktorého očakáva ďalšie navýšenie, aby sa cítil správne využitý a dôležitý. Rovnako tento faktor záťaže je vnímaný aj v spoločnosti. Jedno oddelenie od druhého je rozdielne zaťažované, je to závislé aj od hierarchie postavenia a náročnosti pracovných povinností. Spomínala som práve skupinu odborníkov - špecialistov. Práve táto skupina potrebuje neustále navyšovanie svojho tempa, zadávanie nových nepreskúmaných úloh, riešením nemožného. Mnohí z opýtaných reagovali, že hnacím motorom je stres, ktorí ich tlačí a dokážu práve pod týmto tlakom vymyslieť nemožné. Inak reagovali zamestnanci z oddelenia výroby, ktorí už tento pocit nemajú, chcú vedieť ich plán a podľa toho sa snažia zorganizovať svoj pracovný čas a výkon. Veľmi pozitívne sa táto veľká skupina vyjadrila smerom k vedeniu, nakoľko zhodnotila, že výrobné linky sa neustále modernizujú, výroba sa tak stáva oveľa jednoduchšia a manuálne menej náročná, ako to bolo niekoľko rokov nazad pri staršej technológii. Je preto na výrobných oddeleniach, aby pri novej technike mohli ukázať svoju zručnosť, dať do pohybu nielen manuálne návyky, ale taktiež svoju techniku, aby dokázali čo najoptimálnejšie využiť technické parametre stroja. Len veľmi nepatrný počet z opýtaných nedokáže robiť pod tlakom, potrebujú sa na nové podmienky aklimatizovať. Potrebujú svoj priestor, aby si dokázali preštudovať potrebné informácie k tomu, aby postupne dokázali veľmi kvalitne vykonávať nové začlenenie sa do výrobného procesu alebo novej práce.

### *Faktor dobrej pracovnej atmosféry*

- ak fungujú dobré pracovné vzťahy, vedenie tak získalo najzákladnejšie predpoklady na stabilitu a svoj rozvoj. Ak sú dobré vzťahy, všetci majú pocit, že sú na jednej pozícii a všetci môžu firmu buď pozdvihnúť alebo zlikvidovať. Zodpovednosť za svoje oddelenie, zodpovednosť za seba, je najdôležitejšou devízou pre všetkých. V takejto spoločnosti možno hovoriť nielen o odbornej pomoci, no vidíme, že tu funguje dobrá pracovná atmosféra, pomoc, ochota,

otvorenosť, dôvera, podpora pri uvádzaní nových pracovníkov, prirodzená autorita voči nadriadeným, ako i voči kolegom navzájom.

Firemná politika, jej nastavenie dáva podmienky, aby sa nedostala do praktík oddelení rivalita, podrážkanie kolegov, politika otvorených dverí, keď sa získavajú informácie nepravdivé. Vedúci pracovník, ktorý podporuje práve tento spôsob získavania informácií a komunikácie robí veľmi zlú sociálnu politiku na pracovisku. S touto myšlienkou sa taktiež stotožňuje prevažná väčšina opýtaných. Je veľmi dobrou skúsenosťou utužovať tieto pracovné vzťahy na mimopracovných aktivitách, ktoré spoločnosť pravidelne organizuje pre svojich zamestnancov. Sú to akcie: opekačky, divadlá, organizovanie plesu, Deň detí a záverečný deň v roku. Sú to akcie, ktorých úlohou je nielen uvoľnené stretnutie sa mimo práce, no taktiež zoznámenie sa s rodinami navzájom. Je to dobrý priestor zblížovania sa, následného pochopenia jednotlivých typov zamestnancov, ich zmýšľanie, vyjadrenie cieľov neformálnou cestou. Veľakrát sa tu vyjadria myšlienky na ktoré nie je dostatok priestoru a ani času, nájdu sa skupiny rovnako zmýšľajúcich ľudí, ktorí sú si blízki svojím spôsobom práce a svojím postojom. V mnohých prípadoch sa tieto neformálne stretnutia zmenia na pracovné rozhovory, ktoré sú odbúrané stresom a ktoré posúvajú mnohé sporné riešenia do priaznivého svetla reality.

#### *Faktor nadriadeného*

- faktor, ktorý sme už spomínali v našej teoretickej časti je už menej dôležitý, no napriek tomu niektoré pracovné skupiny s tým stále majú určitý problém, respektíve výhrady. Pracovné oddelenia vnímajú tento post rozdielne, je neľahké byť nadriadeným v pracovnej skupine odborníkov – špecialistov. Títo vyžadujú od svojho nadriadeného nielen formálne uznanie, no ak má získať svoj postavenie, musí naozaj presvedčiť o svojich kvalitách, pracovných skúsenostiach, odbornosti a najmä informáciach z daného oboru. Je dôležité, aby mal všeobecný prehľad, vedel jednat' s ľuďmi na všetkých stupňoch riadení a pozíciach, bol otvorený k novým veciam, ku kritike. Vedel stimulovať a povzbudiť, byť neústupný pri dodržiavaní úloh a termínov, nehovoriac o samozrejmosti kvality prevedenia. Na druhej strane sa žiada

od neho cit pre spravodlivosť, intuíciu, pochopenie, riskovanie a taktiež zodpovednosť za rast svojho zvereného tímu. Pre všetkých pracovníkov je dôležité, aby boli informovaní a oboznámení s cieľmi podniku. Preto si myslím, že vedúci pracovník by mal častejšie komunikovať s pracovníkmi o tejto téme a zdôrazniť potrebu naplnenia cieľov. Zamestnanci by mali mať svoje vlastné ciele a je dôležité povzbudiť ich v tvorbe a naplnení týchto cieľov. Žiada sa od neho, aby bol psychológ, keď sa mu niekto zverí so svojimi osobnými problémami, vie pochopiť a byť trpezlivý s takýmto zamestnancom, ktorí ak má veľké rodinné problémy a ťažké situácie, nedokáže podávať 100 % plnenie svojich úloh. Zamestnanci veľmi citlivo reagujú na odmeňovanie, pochvalu, kritiku a hodnotenie svojej práce. V niektorých prípadoch sa zamestnanci vyjadrili, že pochvalu pred kolegami si vážia viac ako jednorazové odmeny, aj keď finančná stránka v dnešných časoch je pre každú rodinu dôležitá. Prioritou pre všetkých ostáva ľudský prístup k zamestnancom, aby necítili nadradenosť zo strany vedúceho, ale cítili jeho profesionálnosť a dlhodobé skúsenosti. Potrebujú počuť, že firma si váží ich prácu, že vie o každom jednom zamestnancovi a s každým dobrým a zodpovedným počíta v budúcnosti.

#### *Faktor spravodlivého ohodnotenia*

- oblasť hodnotenia a ohodnotenia je veľmi citlivou oblasťou správania sa a reagovania pracovníkov na všetkých stupňoch riadenia. Pracovníci nemali pripomienky na výšky ich miezd, len v niektorých prípadoch sa vyskytli pripomienky na nespravodlivý prístup a osobný postoj k niektorým pracovníkom. Mali pocit, že rovnaký výkon bol inak ohodnotený, čo nerobí dobrú pracovnú atmosféru na jednotlivých pracoviskách. Z tohto vychádza, že pracovníci sú veľmi citliví ak ide o ich osobu. Z niektorých oddelení by zamestnanci navrhovali odmenu pri ročnom prekročovaní úloh. Jednohlasne veľmi pozitívne ocenili nefinančné benefity, ktoré neberú ako samozrejmosť danú zo strany vedenia. Sociálny fond vytvorený na kultúrne akcie zamestnancov ako i ich rodiny, cestovné, stravné, vianočné balíčky, či vstup do sauny, predplatné športovej haly, posilovňa pre zamestnancov, bazén,

odmeny pri výročiach či odchodoch do dôchodku berú ako slušný nadštandard ich ocenenia za spokojnosť vedenia s ich prácou.

#### *Faktor neformálneho hodnotenia*

- faktor, ktorý každý opäť vníma rozdielne. Mnohým zamestnancom sa javí úplne dostatočné finančné ohodnotenie a navyšovanie platu berie ako svoje ohodnotenie, zatiaľ čo inej skupine doslova chýba klasická pochvala a zadosťučinenie za čas a energiu venovanú navyše pre firmu. Zrejme to vychádza aj zo samotnej podstaty človeka, jeho životnej skúsenosti a dokonca si myslím, že má určité problémy vo svojom osobnom a rodinnom živote a cíti sa nedocenený. Od dobrého a skúseného vedúceho pracovníka sa očakáva, že pozná svoj kolektív a práve vhodným spôsobom, ktorý by bol najúčinnjší pre konkrétnu osobu pochváli a povzbudí na ďalšie nasadenie a výkon. Práve tento moment by bol povzbudením aj pre celý kolektív, nakoľko sa presvedčia, že nadriadený pozná ich pracovné kapacity a nasadenie. Títo ostatní sa presvedčia, že na ďalší mesiac, či projekt, práve oni môžu ukázať svoje kvality a svoju tvorivú iniciatívu.

#### *Faktor seberealizácie*

- niekoľkokrát boli už spomínané kolektívy, ktoré sú orientované na úspech a na dobré výsledky, dáva im to pocit slobody, neobmedzenia. Dokážu rozvíjať svoj talent a dávajú okoliu a svojej profesii nový trend a nové rozmery. Majú neobmedzené možnosti vo svojom rozvoji a sú ochotní ich rozvíjať a zdokonaľovať. Ak vedenie vie vytvoriť technické a pracovné podmienky pre nové vynálezy a inovátorstvo, sú to spokojní pracovníci. Očakávajú nadštandardné ohodnotenie, no nie je vždy prioritou práve mzda, ale naopak rozvoj. Vnímanie rozvoja berú ako súčasť vlastnej realizácie, preto v daných momentoch nepoznajú koniec pracovnej doby a nemajú žiadne obmedzenia, pokiaľ sa im problém nepodarí doriešiť.

Inak túto oblasť vnímajú noví zamestnanci, títo pre začiatok potrebujú vytvorenie dobrého pracovného zázemia a prístupu, pochopenia zo strany

okolia. Sú nabití vedomosťami a najnovšími informáciami zo školy, potrebujú len určitý čas a podmienky na to, aby dokázali zosúladiť túto teóriu s uvedením do praxe. Postupným delegovaním menších úloh dokážu nielen seba, ale aj svoje okolie presvedčiť o svojej hodnote. Majú veľkú prednosť, chcú sa učiť a majú množstvo nevyužitej energie, ktorú treba využiť. Dnešná mladá generácia má tendenciu sa rýchlo začleniť do kolektívu, prijať pravidlá hry a zásady firemnej politiky. Pre svoju sebarealizáciu potrebujú dostať šancu a pochopenie. Využijú všetky prístupné cesty na rast prostredníctvom seminárov, školení či absolvovaní výstav a konferencií. Je to nová generácia s dobrou vybavenosťou jazykových schopností a schopnosťou sa rýchlo učiť.

## ZÁVER

### **"Sociálna atmosféra pracovných skupín vzhľadom na rôzne druhy povolání".**

V čase krízy sa menia podmienky a vznikajú nové situácie, ktoré sa v normálne fungujúcej ekonomike nevyskytujú. Firmy musia upevňovať svoje postavenie na trhu za neustáleho tlaku zvonka, ako aj vo vnútri firmy. Musia vytvárať pracovné a sociálne podmienky na udržanie chodu výroby. Ďalším momentom je tlak na znižovanie nákladov, nezabráni sa tomu, aby hľadali rezervy práve v oblasti ľudskom zdrojov. Ide vo väčšine prípadov o kumulovanie funkcií, čo nie je veľmi príjemné pre pracovníkov. Znamená to práca navyše za rovnakých platových podmienok, uvoľňujú sa pracovníci, ktorí spĺňajú vek predčasného odchodu do dôchodku. Prepúšťajú sa brigádnici a sociálna atmosféra nie je práve povzbudzujúca. Najhoršie na tom je, že nikto nevie odpovedať na otázku, ako dlho táto situácia potrvá, čo bude nasledovať ďalej.

Sociálna atmosféra týmto spôsobom narúša aj pracovné vzťahy a atmosféru v skupinách. V čase krízy je záujmom každej spoločnosti, aby sa snažila hľadať možnosti a riešenia, ktoré by dokázali podržať firmu a dosiahnuť optimálnych podmienok na dosahovanie ukazovateľov. Tieto ukazovatele sú závislé od viacerých momentov a závisí, aká je silná spoločnosť, aké má finančné zázemie. Mieru úspešnosti dokážu podvihnúť dobrí manažéri, vedenie a prístup riadenia, akú zvolia politiku. Veľmi dôležitý podiel vytvárajú pracovné kolektívy, ako sa postaví k problémom a k riešeniu svojich pracovných úloh.

Vedenie firmy prostredníctvom svojho riadiaceho tímu - manažérov sa snaží firmu modernizovať, tým vytvára podmienky na odstránenie ťažkej fyzickej práce pre svoje výrobné oddelenia. Dodržiavaním bezpečnostných a pracovných predpisov sa snaží chrániť svoje pracovné kolektívy, aby neprichádzalo k zbytočným pracovným úrazom a aby sa stala práca bezpečnou. Pravidelnými bezpečnostnými školeniami, ktorými prechádzajú pracovníci, sa zamedzuje vznik škôd na majetku firmy a ochrana všetkých na pracovisku.



Na druhej strane spoločnosť vychováva svojich manažérov, aby vytvárali všetky dôležité podmienky na to, aby sa využili investície na nákup techniky..

Na jednotlivých pracoviskách treba vytvárať atmosféru nevyhnutnú k tomu, aby nevznikali konflikty tak pracovné ako i komunikatívne. Vedúci oddelení aby mali vycítiť zdravú pracovnú atmosféru a mať pod kontrolou niektorých jedincov, ktorí sa snažia túto sociálnu atmosféru narúšať. Ak sa nezastaví konflikt na jeho začiatku, dokáže sa nabaliť do takého rozmeru, že to zasiahne celý výrobný proces a naruší pracovnú morálku. Vedúci musí komunikovať, vidieť, či kolektív pracuje ako tím, či si pracovné skupiny pomáhajú, riešia veci spoločne alebo každý hrá len o seba a svoju kariéru.

Ak som v mojej práci hovorila o dôležitosti vedúceho, či dokonca o vodcoch v kolektíve, myslela som na tých ľuďoch, ktorí majú prirodzenú autoritu. Tí, ktorí si ju vyslúžili tým, že dokázali ľudí okolo seba strhnúť, boli im mentorom, zabudli na seba v mnohých momentoch a rozmýšľali za svoj kolektív. Ak prijímú nejaké rozhodnutie, vidia v ňom zmysel a cieľ, vedia urobiť nemožné, len aby sa k tomu výsledku dokázali priblížiť. Vedúci, ktorý si dokáže takto pritiahnúť k sebe svojich ľudí, má veľmi dobrý vplyv a autoritu svojej skupiny. Ak dokázal presvedčiť, že má svoje osobnostné hodnoty, myslí to so svojimi zverenými pracovníkmi dobre, nemusí veľa hovoriť.

Realizovať svoje hodnoty, svoj potenciál je v rukách každého jedného zamestnanca. Ak je však v dobrom kolektíve na čele so silnou osobnosťou vedúceho, ktorý má vynikajúce znaky odborníka, má oveľa jednoduchšiu pozíciu. Potvrďuje to aj M. Synek „*Všetky úspěšné aktivity organizácie sa realizujú prostřednictvím činností jej zaměstnancov; člověk a jeho tvorivé schopnosti mají preto pre fungovanie organizácie a jej rozvoj rozhodujúci význam.*“<sup>10</sup> Ak však sú vedúci, ktorí cítia, že tieto nevyhnutné predpoklady byť silným a úspešným vodcom nemajú, je lepšie vzdať sa svojej pozície.

Hovoríme o sociálnej atmosfére aj vtedy, ak riešime konflikty, hľadáme riešenia a snažíme sa vytvoriť atmosféru, ktorú potrebujeme na dosahovanie

---

<sup>10</sup> SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2006. str. 209

pracovných výsledkov. Ak spomeniem pracovnú skupinu odborníkov – špecialistov, nemožno vytvárať nové myšlienky a inovácie v atmosfére, kde je vytvárané napätie, tlak a stres.

Druhú skupinu mladých pracovníkov - absolventov škôl treba viesť a ukázať spôsob, ako by to malo fungovať. Treba ukázať kolektív, kde je dobré pracovné prostredie, v ktorom sú prirodzene vytvárané podmienky pre prácu. Treba si veľmi opatrne premyslieť, čo ukážeme, ako ich motivujeme, či sklameme a stratíme. Mladí ľudia veľmi rýchlo vycítia, či hovoríme, ako by sme si veci predstavovali a či ich vieme vo firme aj zrealizovať. Oveľa jednoduchšie sa vychováva, ak sme dokázali vytvoriť atmosféru tvorivosti, pracovného nadšenia a výziev na neustále sa zdokonaľovania a osobného rastu. Najlepšie sú osobné príklady, keď netreba veľa hovoriť, prezentujú nás príklady, ktoré hovoria samé za seba.

Atmosféra to nie sú len vzťahy medzi kolektívmi navzájom. Je to výsledok, ktorým sa firma prezentuje vo svojom okolí. Hovoríme o dobrom mene firmy a imidži. Menovka, ktorá je veľmi dôležitá pre budúcnosť spoločnosti a ktorú budujeme niekoľko rokov. Snahou je, aby sme vo svojej firme vytvorili zázemie, aby ľudia boli prirodzene spokojní s podmienkami fungovania, spravodlivého odmeňovania, zvyšovania kvalifikácie a osobného rastu. Vytvoríme a dokážme mať dobré vzťahy so svojimi spolupracovníkmi, potom nie je problém hovoriť o svojej firme na verejnosti v tom najlepšom obraze.

Podporovanie sociálnej politiky robí firmu ľudskejšou, pracovníci nemajú záujem meniť svojho zamestnávateľa. Vytvárame lojalnosť vo svojej firme, empatiu k pochopeniu a vnímaniu našich podriadených ako ľudským osobám. Títo prichádzajú dennodenne do našej firmy vytvárať nové hodnoty. No taktiež sú to tie isté osoby, ktoré mávajú občas aj svoje problémy a hlavu plnú rodinných problémov. Sú to zamestnanci, ktorí keď to situácia potrebuje, dokážu byť tvrdí, dokážu sa postaviť zodpovedne k svojim povinnostiam a úlohám, vedia zabudnúť na koniec pracovnej smeny a pokračujú v práci, pokiaľ to ich spoločnosť o situácia vyžaduje.

## ZOZNAM POUŽITEJ SLOVENSKEJ A ČESKEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV

### **Knihy:**

BEDRNOVÁ, E.- NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Managment Press, 2002. 559 s. ISBN 80-7261-064-3.

DANIEL, J. - SZABÓ, I.: Psychológia práce. Nitra: Edičné stredisko VŠPg, 1994. 96 s. ISBN 80-88738-09-1.

JANOVSKÁ, A.: Manažérske zručnosti pre vedeckých a riadiacich pracovníkov. Prešov: Elfa, 2007. 106 s. ISBN 978- 80- 8086- 070- 7.

JASSINGER, A.- PÁLKA, T.: Vedúci pracovník a jeho úlohy v práci s ľuďmi a pracovnými kolektívami. Nitra: Inštitút výchovy a vzdelávania MPVŤ SSR, 1982. 74

KALABIS, F.: Sociální dimenze osobnosti vedoucího a pracovní kolektiv. Olomouc: Univerzita Palackého, 1989. 136 s.

KOLLÁRIK, T.: Človek v sociálnom systéme práce. Bratislava: ROH, 1983. 214 s.

KOLLÁRIK, T.: Sociálna psychológia práce. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002. 192 s. ISBN 80-223-1731-4.

KOLLÁRIK, T. a kol.: Škála sociálnej atmosféry v skupine. Bratislava: Psychodiagnostika, spoločnosť s. r. o., 1993. 116 s.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 7 s. ISBN 80-85943-51-4

MAREŠ, J. - KŘIVOHLAVÝ, J.: Komunikace ve škole. Brno: Masarykova univerzita, 1995. 210 s. ISBN 80-210-1070-3.

MATOUŠEK, O.: Metódy riadenia sociálnej práce. Praha : Portál, s.r.o. 2003  
Vydateľstvo CERM, s.r.o. 1998

KOHOUTEK, R.: Základy sociálnej psychológie. Brno : Akademické nakl  
Kráľová, L.: Vybrané kapitoly zo sociológie. Košice : UPJŠ. 2004

PAUKNEROVÁ, D.: Psychológie pro ekonómy a manažéry. Praha: Grada,  
2006. 265 s. ISBN 80-247-1706-9.

REZÁČ, J.: Sociálna psychológie. Brno: PAIDO edície pedagogickej  
literatúry. 1998

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4. prep. a dop. vyd. Praha: C.H. Beck,  
2006. 209 s. ISBN 80-7179-892-4

VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. prep. vyd.  
Brno, 2004. 105 s. ISBN 80-210-3536-6

VETRÁKOVÁ, M. a i. *Ludské zdroje v organizácii*. 1.vyd. Banská Bystrica:  
Univerzita Mateja Bela, 2006. 116s. ISBN 8080831939

## ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV

### **Knihy:**

ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: Management a Leadership. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978- 80- 247-2177-4.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. str. 584

ARMSTRONG, M.: Personálny manažment. Praha : Grada Publishing, s.r.o. 1999

DONNELLY, J., GIBSON, H, IVANCEVICH, J.M.: Manažment. Praha Grada Publishing, s.r.o. 1997

FIEDLER, F.: Leader attitudes, group climate, and group creativity. In: Journal of Abnormal Psychology. ISSN 0021-843X, 1962, č. 65, s. 308-318.

MCKENNA P., MAISTER D.: Efektivní leader. Alfa Publishing, 2005

### **Internetové zdroje:**

PRIBIŠOVÁ, S. Firmy s investíciami do vzdelávania vyčkávajú. *Profit*. (online) 3.2. 2009. Dostupné na: <http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/organizacie-s-investiciami-do-vzdelavania-vyckavaju/157089.html>

FILLO, P.: Analýza osobností v softvérovom projekte – správni ľudia sú polovica úspechu. [online]. Bratislava: STU. 2008. 7s. [citované 2010-11-15]. Dostupné na internete: [filko.yweb.sk/Spravni\\_Ludia\\_Su\\_Polovica\\_Uspechu\\_Fillo.rtf](http://filko.yweb.sk/Spravni_Ludia_Su_Polovica_Uspechu_Fillo.rtf)

## **ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV**

### **Zoznam grafov**

Graf č. 1 Miera fluktuácie vo firme počas roka 2012 .....	68
Graf č. 2 Index plnenia výroby v roku 2012 .....	70
Graf č. 3 Profesijná štruktúra zamestnancov za obdobie rokov 2010 – 2012 ..	72

# PRÍLOHY

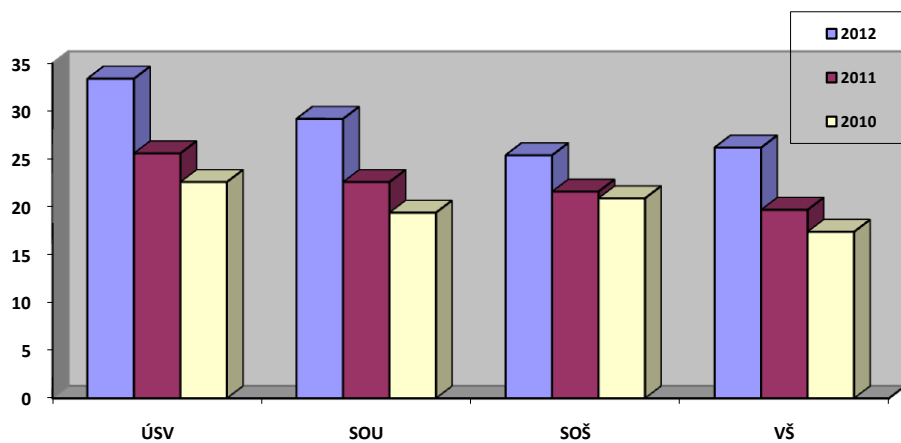
## Zoznam príloh:

<b>Príloha A</b> - Štruktúra vzdelanostného zastúpenia za obdobie 2010 -2012 .....	I
<b>Príloha B</b> - Rodelenie trhov za obdobie rokov 2010 – 2012 .....	II
<b>Príloha C</b> - Čerpanie benefitov firmy za obdobie rokov 2010 – 2012 .....	III
<b>Príloha D</b> - Faktory sociálnej atmosféry firmy za obdobie rokov 2010 – 2012.....	IV

## Príloha A

Spoločnosť má vypracovanú štruktúru obsadenia svojich pracovných miest na základe potrieb výroby a organizácie práce. Nasledovný graf vyjadruje rozčlenenie pracovníkov na základe jednotlivých dosiahnutých stupňov vzdelania.

Štruktúra vzdelanostného zastúpenia vo firme za obdobie 2010 – 2012



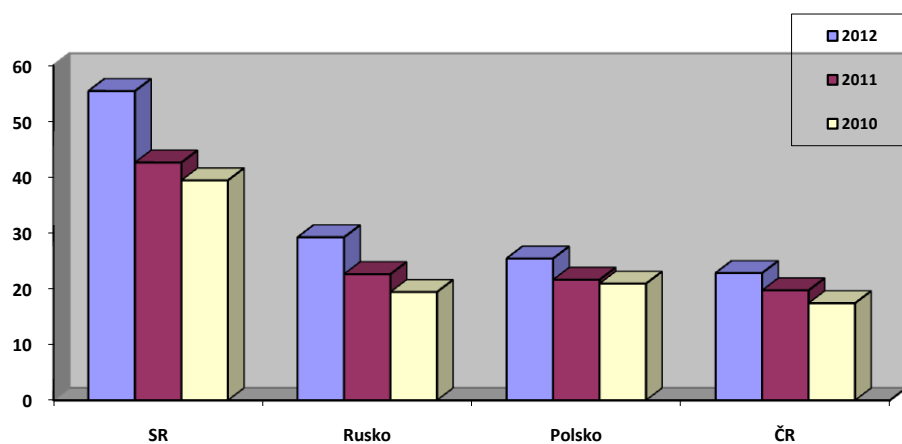
Zdroj: autor



## Príloha B

Plán výroby je orientovaný na rozličné trhy a snahou je získanie obchodných partnerov aj v iných krajinách. Graf vyjadruje percentné zastúpenie spolupráce s jednotlivými obchodnými partnermi v období pre uvedené obdobie.

**Rozdelenie trhov za obdobie rokov 2010 – 2012**

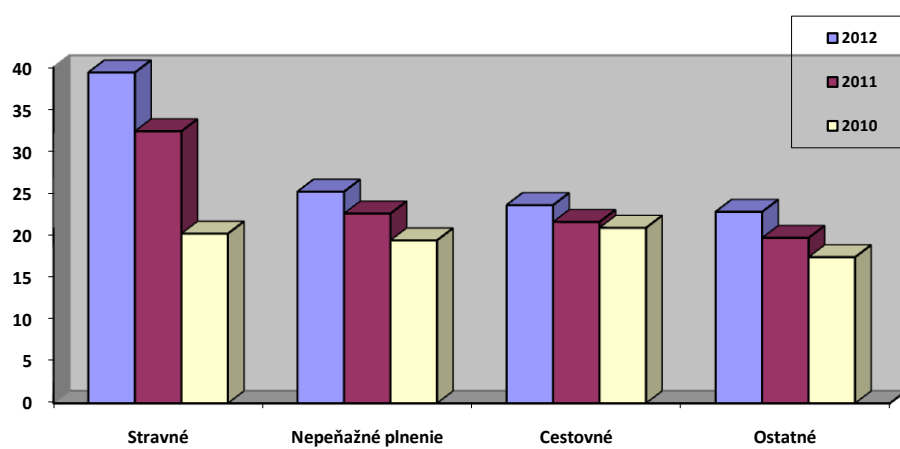


Zdroj: autor

## Príloha C

Graf poukazuje čerpanie benefitov spoločnosti.

**Čerpanie benefitov firmy za obdobie rokov 2010 - 2012**

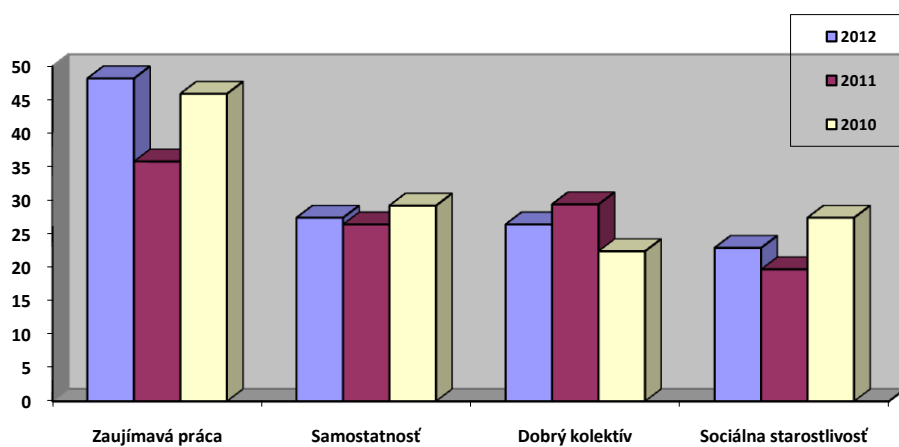


Zdroj: autor

## Príloha D

Graf vyjadruje mieru spokojnosti a dôležitosť v hierarchii hodnôt jednotlivých pracovníkov. Stimul ako je pracovné hodnotenie sa v popredných miestach nenachádza, zamestnancom viac záleží na nasledovných faktoroch.

### Faktory sociálnej atmosféry firmy za obdobie rokov 2010 - 2012



Zdroj: autor

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

Meno autora: Dominika Tomšová

Odbor: Riadenie ľudských zdrojov

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Sociálna atmosféra pracovných skupín vzhľadom na rôzne druhy  
povolání.

Rok: 2013

Počet strán: 75

Celkový počet strán príloh: 4

Počet titulov slovenskej a českej literatúry a prameňov: 17

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 6

Počet internetových zdrojov: 2

Vedúci práce: PhDr. Šadláková Martina

