

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Radomíra Málková

**Mezilidské vztahy na pracovišti
(sociální vazby a sociální klima)**

Praha 2013

**Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Marie Vacínová, Csc.**

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Radomíra Málková

**Interpersonal relationships in the workplace
(social relationships and social climate)**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PhDr. Marie Vacínová, Csc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Poděbradech dne.....

.....

Poděkování

Chtěla bych velice poděkovat PhDr. Marii Vacínové, Csc. za její podnětné připomínky, rady a metodické vedení práce. Také bych chtěla poděkovat své rodině za její podporu během mého studia.

Anotace

Osobnost člověka v mezilidských vztazích hraje nezastupitelnou roli. Různé typy osobností jsou často do týmů vybírány s úmyslem zajistit diverzitu skupiny. Cílem bakalářské práce „Mezilidské vztahy na pracovišti (sociální klima a sociální vztahy na pracovišti)“ je poukázat na vliv osobnosti jedince a jeho rodinného zázemí na pozdější utváření vztahů na pracovišti.

Teoretická část je zaměřena na faktory ovlivňující povahu mezilidských vztahů na pracovišti. Tyto faktory spoluutvářejí osobnost jedince a ovlivňují jeho chování. Jsou zde zmíněny jevy, které pomáhají posilovat zdravé vztahy na pracovišti, ale nejsou opomíjeny ani negativní jevy.

Praktická část je zaměřena na kvantitativní výzkum s využitím dotazníku a sleduje vliv stylu výchovy na chování v pracovním kolektivu.

Klíčové pojmy

Bossing, komunikace neverbální, komunikace verbální, mobbing, osobnost, pracovní motivace, schopnosti, sociální skupiny, styl výchovy

Annotation

Personality plays a vital role in interpersonal relationships. Different personality types are often the team chosen with a view to ensuring the diversity of the group. The aim of this work "Interpersonal relationships at work (social climate and social relations in the workplace)" is to highlight the influence of a personality and his family background on forming future relations in the workplace.

The theoretical part is focused on the factors affecting the nature of interpersonal relationships in the workplace. These factors help to form the personality and influence his behavior. The phenomena mentioned here help to strengthen healthy relationships in the workplace. Negative effects are also the part of the work.

The practical part is focused on quantitative research which was made with help of questionnaire and monitors the impact of education on behavior in the working group.

Key words

Abilities, bossing, mobbing, nonverbal communication, personality, social groups, style of education, verbal communication

OBSAH

ÚVOD	8
1. OSOBNOST	10
1.1 Struktura osobnosti.....	10
1.2 Osobnost člověka a jeho uplatnění v práci.....	15
1.3 Osobnost manažera.....	18
2. JEDINEC A SPOLEČNOST	20
2.1 Sociální a pracovní skupiny.....	20
2.2 Sociální percepce a interakce.....	23
2.3 Sociální komunikace.....	26
2.4 Sociální klima na pracovišti.....	28
3. SPOKOJENOST ČLOVĚKA V PRACOVNÍM PROCESU	30
3.1 Pracovní motivace / stimulace.....	31
3.2 Podmínky na pracovišti.....	32
4. MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVIŠTI	33
4.1 Druhy mezilidských vztahů na pracovišti.....	33
4.2 Vliv rodiny a rodinné výchovy na osobnost a vztahy na pracovišti.....	34
4.3 Konflikty na pracovišti.....	36
4.4 Negativní jevy v mezilidských vztazích na pracovišti.....	38
5. CÍL VÝZKUMU A HYPOTÉZY	42
5.1 Cíl výzkumu.....	42
5.2 Metoda a popis výzkumu.....	42
5.3 Hypotéza pro výzkum.....	42
5.4 Výsledky výzkumu- dotazníkové šetření.....	43
6. DISKUSE	47
ZÁVĚR	48
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	49
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	51
SEZNAM PŘÍLOH	52

ÚVOD

Člověk je ze své podstaty bytostí společenskou, nežije v izolaci, ale v lidské společnosti, do které se rodí, která ho formuje, jejíž normy a mechanismy přebírá, přizpůsobuje se rolím, které ve společnosti má. Již od narození navazuje a rozvíjí vztahy s dalšími lidmi, nejprve v rámci rodiny, později i mimo ní. Tyto mezilidské vztahy jsou pro každého jedince velice důležité a spolupodílejí se na kvalitě jeho života.

Vzhledem k tomu, že většina dospělých lidí tráví podstatnou část svého života v pracovním procesu, jsou interpersonální vztahy na pracovištích pro spokojený a kvalitní život každého jedince bezpochyby velice důležité. To, jaké vztahy si člověk vytvoří při příchodu na nové pracoviště, výrazně ovlivňuje jeho spokojenost s vykonávanou prací jako takovou a to, zda pracovník ve firmě bude chtít setrvat.

Mezilidské vztahy na pracovišti ovlivňuje řada faktorů. V první řadě je to osobnost samotných pracovníků, jejich osobnostní rysy a charakteristiky, temperament, postoje i morální vlastnosti, ale také inteligence, v interpersonálních vztazích zejména ta sociální a emocionální. Dále k těmto faktorům patří schopnost a kvalita komunikace, a to jak na úrovni osob, tak celé organizace, firemní kultura a další. Velice důležitým faktorem, který ovlivňuje tyto vztahy, je také rodinné zázemí jednotlivých pracovníků, jeho kvalita, funkčnost atd. To v sobě zahrnuje například spokojenost s partnerskými vztahy, případné partnerské konflikty, problémy s výchovou dětí a další. V rámci mezilidských vztahů na pracovišti se však může objevit také řada negativní a nebezpečných jevů. Těm je v posledních letech věnována zvýšená pozornost a je kladen důraz na to, aby výběrem správných pracovníků a sestavováním správných a fungujících pracovních týmů, docházelo k prevenci těchto jevů.

Cílem teoretické části bakalářské práce je definovat faktory, které nejvíce ovlivňují mezilidské vztahy na pracovištích, jejich kvalitu a rozvoj. Dalším cílem je popsat negativní jevy, které se v rámci těchto vztahů mohou vyskytnout.

V první kapitole se práce zabývá osobností člověka, jejími složkami, strukturou, schopnostmi, temperamentem i charakterem člověka a tím, jak osobnost člověka

ovlivňuje jeho uplatnění v práci jako takové, a také osobnosti člověka v pozici manažera. Druhá kapitola se věnuje jedinci jako sociální bytosti, sociální a emocionální inteligenci, která je pro člověka jako člena sociálních skupin nezbytná, a také sociálnímu klimatu na pracovišti. V třetí kapitole práce zaměřuje pozornost na člověka a jeho spokojenost v pracovním procesu. Čtvrtá kapitola je pak věnována interpersonálním vztahům na pracovišti jako takovým, jejich formám a typům, a také mezilidské komunikaci, která v rámci těchto vztahů probíhá, faktorům, které tyto vztahy ovlivňují, zejména rodinnému zázemí pracovníků. V poslední části pak popisuje negativní jevy v mezilidských vztazích na pracovišti, nejprve v podobě konfliktů, se kterými se můžeme setkat, a dále jevy typu mobbing, bossing, aegismus a další.

Praktická část bakalářské práce je věnována stylům výchovy a jejich vlivu na mezilidské vztahy na pracovišti. Součástí je i složení a funkčnost primární rodiny, která také podstatně ovlivňuje osobnost jedince. Cílem výzkumu bylo zjistit zda styl výchovy ovlivní mezilidské vztahy na pracovišti.

1. OSOBNOST

„Osobnost je celková organizace duševního života, zahrnuje v sobě všechny jednotlivé duševní funkce. Je to integrovaný systém vnitřních rysů a zvláštností člověka, přes které se lomí všechny vnější vlivy“ (FARKOVÁ, 2008, s. 95).

Každý člověk má odlišné vrozené individuální dispozice, každý člověk vnímá různé skutečnosti a situace jinak a jinak na ně reaguje. A to přesto, že duševní život každého z nás se řídí stejnými pravidly a je složen ze stejné řady dílčích funkcí, které společně v rámci psychických procesů vytvářejí jednotný fungující celek. Právě tato organizace duševního života a toto propojení do jednoho je nazýváno osobností člověka.

Středobodem osobnosti každého člověka je jeho „já“, jeho „ego“, které se vytváří získáváním určitých zkušeností. Zatímco s osobností jako takovou se člověk tedy rodí, svoje „ego“ získává až v určité fázi svého dětství, nikoli pouhým narozením (NAKONEČNÝ, 1998, s. 498). „Já“ je organizováno ze svých jednotlivých složek, tuto organizaci nazýváme „jáství“. V rámci „jáství“ rozeznáváme tři složky. Složka kognitivní v sobě zahrnuje sebeuvědomování a sebepoznávání, emocionální složka sebepojetí a sebehodnocení a konativní složky seberozvíjení a seberealizaci. Složky se vzájemně doplňují a podmiňují, jen vzájemný soulad všech složek umožňuje celkovou vyspělost osobnosti člověka a jeho odpovědný přístup k sobě samému (FARKOVÁ, 2008, s. 99).

S osobností jako takovou se tedy člověk rodí, není však definitivní, neměnná. V průběhu celého života člověka je v přímé interakci s okolním prostředím a pod jejím vlivem se formuje a proměňuje, některé její strukturální prvky více, jiné méně.

1.1 Struktura osobnosti

Temperament

Temperamentem z hlediska struktury osobnosti označujeme řadu vlastností, které určují celkové ladění osobnosti, a také náladu, která u ní převládá. Jak uvádí

Říčan, „*temperament zahrnuje i způsob citové a volní vzrušivosti, reaktivity a aktivity – bez ohledu na to, jaký je předmět nebo směr aktivity*“ (ŘÍČAN, 2007, s. 63). Předpokládá se, že tyto vlastnosti jsou z velké části trvalé a dané mimo jiné tělesnými vlastnostmi a konstitucí, která je vrozená. Dospělí lidé jejich projevy však dovedou do určité míry korigovat, ať již jako důsledek vlastních zkušeností nebo výchovy či očekávání společnosti.

Studiu těchto vlastností se věnovali již starověcí filosofové a badatelé. Nejznámější koncepce temperamentových vlastností pochází od Hippokrata, jehož označení jednotlivých typů temperamentu se používá dodnes. Sám Hippokrates byl přesvědčen, že osobnost člověka je dána poměrem tělesných šťáv, které u daného jedince převládají. Rozlišoval čtyři druhy a to krev, sliz, žluč a černou žluč a podle jejich převládání čtyři typy osobností, sangvinika, flegmatika, cholerika a melancholika. Ty charakterizoval následovně:

- sangvinik – převaha krve – osobnost čilá, veselá, živě reagující, optimistického založení
- flegmatik – převaha hlenu – osobnost klidná, pomalá, někdy až lhostejná, spolehlivá
- choleric – převaha žluči – osobnost dráždivá, vzteklá, rychle však v reakci ustávající
- melancholik – převaha černé žluči – osobnost trdomyslná, smutného ladění, přecitlivělá a špatně přizpůsobivá (ŘÍČAN, 2007, s. 64)

Dalším ze známých autorů temperamentových teorií byl Ernst Kretschmer, který předpokládal, že temperamentové vlastnosti, ale také nejvýznamnější psychické poruchy souvisejí se stavbou těla člověka. Rozlišoval tři základní typy tělesné typy, pyknický, leptosomní a atletický (ŘÍČAN, 2007, s. 65). Hans Jurgen Eysenck přišel s teorií dvojice rysů extroverze-introverze, stabilita-labilita, rozpracovaný systém faktorů osobnosti vytvořil dále například R. B. Cattell.

Mezi moderní a nejznámější teorie faktorů osobnosti patří systém tzv. velké pětky, Big five. Prvním faktorem tohoto modelu je extroverze, tedy hovornost, výmluvnost, společenskost aj., jejím protikladem je pak introverze, málomluvnost,

plachost, nesmělost atd. Druhým faktorem velké pětky je přívětivost charakterizovaná dobrosrdečností, přívětivostí, srdečností, jejím opakem je negativní vztah k lidem prezentovaný panovačností, útočností, necitelností, agresivitou apod. Třetí faktor je svědomitost, tedy důkladnost, důslednost, pílě, pracovitost, protikladem je lenivost, neschopnost být vytrvalý, nestabilita. Čtvrtý faktor představuje emoční stabilita, klid, vyrovnanost, sebejistota, odolnost, opak, tedy emoční labilita je charakteristická snadnou vznětlivostí, labilitou, neklidností, úzkostlivostí. Posledním faktorem Big five je skupina intelektu, kultury a otevřenosti ke zkušenosti. Jedná se o inteligenci, bystrost, vzdělanost, druhým pólem je pak přihlouplost, omezenost, snížená inteligence aj. (ČÁP, MAREŠ, 2001, s. 160).

Charakterové vlastnosti

„Charakter je subsystém osobnosti, který kontroluje a reguluje lidské chování podle společenských a zvláště pak morálních norem a požadavků“ (FARKOVÁ, 2008, s. 108). V charakteru se projevuje jedincův stav k lidem a ke společnosti, jeho vztah k práci, a také vztah k sobě samému. V charakterových vlastnostech se odrážejí hodnoty jedince. Stejně jako u temperamentu, i v oblasti charakteru existuje celá řada koncepcí a teorií.

K neznámějším teoriím z oblasti charakterových systémů je Kohlbergovo pojetí vývoje morálky. Rozlišoval tři úrovně, přičemž každou úroveň dělí na dvě stádia. V první prekonvenční úrovni a prvním stádiu se jedinec orientuje na trest a egocentricky se podřizuje moc. V druhém stádiu je jeho chování zaměřené na uspokojování vlastních potřeb. V konvenční úrovni a třetím stádiu se dítě orientuje na to, aby odpovídal standardním obrazům společnosti a obrazu „dobrý hoch x dobré děvče“. Ve čtvrtém stádiu se pak posouvá orientace na autority sociálního pořádku. Nejvyšší postkonvenční úroveň je charakterizovaná orientací na sociální odchylku a společně sdílené hodnoty v pátém stádiu, a orientací na svědomí, respektování druhých, respektování lidské důstojnosti a abstraktní etické principy, kategorický imperativ (FARKOVÁ, 2008, s. 109).

Jinak přistoupil k modelu charakterových vlastností Fromm. Rozlišoval dva základní osobnostní vzorce, produktivní a nonproduktivní charakterovou orientací. Osobnost s produktivní orientací je aktivní ve fyzické práci, tak ve vztahu k ostatním lidem a v oblasti cítění. Osoba s nonproduktivní orientací musí to, co potřebuje dostávat od druhých, není schopna sama svojí produkcí uspokojovat svoje potřeby. Fromm rozlišoval v rámci nonproduktivní orientace orientaci receptivní, kořistnickou, hromadivou a tržní. Receptivní je typická pro osoby, které očekávají veškeré zajištění od vnějších zdrojů, osoby s kořistnickou nejen očekávají zajištění od vnějších zdrojů, ale pokud to, co potřebují, nedostanou, jsou ochotní si to vzít nebo uloupit. Hromadivá orientace je charakteristická pro osoby, které si nashromažděvaný majetek uchovávají a vytvářejí si zábrany proti zásahů z vnějšího světa a distancují se od ostatních členů společnosti. Lidé s tržní orientací si vše získávají procesem výměny a tento princip zastávají i ve vztahu k dalším lidem, lidské osobnosti jsou pro ně na prodej stejně jako jiné druhy zboží (FARKOVÁ, 2008, s. 110).

Schopnosti

„Schopnosti jsou vlastnosti, které umožňují člověku naučit se určitým činností a dobře je vykonávat“ (ČÁP, MAREŠ, 2001, s. 152).

Existuje celá řada kategorizace schopností, základní dělení rozlišuje schopnosti obecné, skupinové a specifické. Podle zaměření se mohou dělit na verbální, numerické, prostorové, paměťové, percepční, umělecké, sportovní, sociální a další (ČÁP, MAREŠ, 2001, s. 152). Z vývojového hlediska jsou pak schopnosti členěny následovně:

- vlohy – jedná se o vrozený základ individuálního rozvoje schopnosti
- nadání – schopnosti, které danému jedinci umožňují dosahovat nadprůměrných výkonů
- talent – vyšší nebo rozvinutý stupeň nadání, mimořádné a vynikající schopnosti
- genialita – nejvyšší stupeň, mimořádně rozvinutý talent, který umožňuje daným osobnostem dosahovat mimořádných výkonů, díky genialitě vznikají mimořádné vrcholná díla (FARKOVÁ, 2008, s. 104)

Nejznámější schopností, která je také nejčastěji měřena prostřednictvím různých testovacích metod je inteligence, obecná schopnost mentální činnosti. Jak uvádí Říčan, inteligenci nejlépe vystihuje český pojem chápavost nebo důvtipnost, schopnost vyznat se v nové situaci, kdy si člověk již nevystačí pouze se zkušeností, a to zejména tehdy, když je třeba vykonávat abstraktní operace se symboly (ŘÍČAN, 2007, s. 78). V tomto pojetí se jedná o obecná inteligenci, speciální intelektové schopnosti se pak zaměřují na jednotlivé kategorie schopností, které se projevují například v úspěšnosti žáků v jednotlivých předmětech a posléze v pracovním zaměření, v různých pracovních profesích (ČÁP, MAREŠ, 2001, s. 152).

Součástí inteligence, které se také významně projevuje již v průběhu školní docházky, a také v budoucnosti výběrem profese a úspěšností v pracovním výkonu, je tvořivost. Tvořivost se zejména projevuje bohatstvím nápadů, jejich originalitou, schopností nalézt při řešení problémů vlastní novou cestu (ŘÍČAN, 2007, s. 80).

Zájmy, hodnoty, postoje

„Zájmy jsou trvalejší kladné vztahy člověka k určité oblasti předmětů nebo činnosti“ ((FARKOVÁ, 2008, s. 112). Říčan označuje zájmy za zvláštní druh motivů, jejichž základem jsou primární potřeby, které se konkretizují v podmínkách daného kulturního prostředí. Upozorňuje, že se jedná o odvozené potřeby, které je možné uspokojit jen prostřednictvím určité činnosti – například zájem o fotbal se uspokojuje buď hraním fotbalu nebo v případě „teoretického“ zájmu sledováním fotbalu, pročítáním sportovních rubrik, předpovídáním výsledků apod. (ŘÍČAN, 2007, s. 104).

Základními znaky zájmů jsou trvalé zaujetí něčím, co je spojováno s poznáváním, výběrovost, vynakládání nějakého úsilí, informovanost a zběhlost, koncentrace pozornosti a míra zapamatovaných prvků v dané oblasti a aktivní vzrušení v průběhu činnosti (FARKOVÁ, 2008, s. 113).

„Postoje jsou stabilní systémy pozitivního nebo negativního hodnocení, emočních pocitů a technik jednání týkajících se sociálních cílů“ (FARKOVÁ, 2008, s. 114). Mohou být elementární a týkat se jednotlivých objektů, které mají samy o sobě

význam nebo být obecnější a obsahově rozvětvenější, například přístup k rodině nebo k pracovnímu kolektivu. Znalost postojů jednotlivců umožňuje lépe predikovat jejich chování, například znalost postojů určitého člověka v pracovním kolektivu umožňuje lépe předpovědět jeho jednání (ŘÍČAN, 2007, s. 105).

Nejobecnějšími postoji, které se promítají v celém jeho životním stylu, v jeho orientaci ve světě a zaměření, jsou hodnoty, někdy se hovoří o hodnotové orientaci. Hodnotami jsou označovány spíše aktuální postoje, hodnotová orientace je dlouhodobější. Hodnoty jsou relativně stabilní, avšak i u nich dochází v průběhu života ke změnám. „*Hodnotou rozumíme zobecnění snahových tendencí člověka a přitažlivost zamýšleného cíle (proč cosi konkrétního chceme, co nás nejvíce zajímá)*“ (FARKOVÁ, 2008, s. 113).

Existují různé klasifikace hodnotové orientace, mezi nejznámější patří typologie E. Sprangera, který rozlišuje šest typů hodnotových typů:

- teoretický – zaměřený na hledání pravdy, ke kritice, zvažování
- ekonomický – zaměřený na užitečnost a praktičnost
- sociální – zaměřený na vztahy k lidem, jedná se o altruisty
- politický – zaměřený na moc
- náboženský – zaměřený na absolutní hodnoty, hledá mystickou náboženskou zkušenost (ŘÍČAN, 2007, s. 106)

1.2 Osobnost člověka a jeho uplatnění v práci

To, jak úspěšný bude člověk nejen ve své profesi, ale také v konkrétním podniku, na konkrétním pracovišti a v konkrétním pracovním kolektivu, ovlivňuje řada faktorů, z nichž některé lze ovlivnit více, jiné méně. Jedním z nich je i osobnost každého člověka. Zhodnotit to, jaké předpoklady by měla mít osobnost člověka, aby byl pro organizaci přínosem, je velice důležité již ve fázi výběru a získávání nových pracovníků, neméně důležité je jejich znalost při řízení lidských zdrojů a v kompletní personální práci organizace.

Práce je činností, která ovlivňuje bezprostředně život každého člověka, stejně jako pracovní zařazení a pracovní prostředí. Příprava na pracovní uplatnění a dlouhodobě vykonávaná pracovní činnost formují osobnostní profil člověka. Práce představuje v lidském životě místo seberealizace a je základem jeho uplatnění ve společnosti (PROVAZNÍK, 2002, s. 125).

Z hlediska osobnosti člověka a jeho uplatnění v práci si lze položit tři otázky. Co daný konkrétní člověk může, co chce a jaký je. Otázka toho, co může, se týká jeho výkonových charakteristik, otázka toho, co chce, pak motivace a stimulace. To jaký je se týká přímo jeho osobnostního profilu (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 186-190).

Každý člověk a jeho výkony jsou determinovány jeho výkonovými charakteristikami, tedy schopnostmi, dovednostmi a vědomostmi. Ty jsou částečně člověku vrozeny, respektive předpoklady pro ně, značnou část však člověk získává až v průběhu života, ať již přímo prostřednictvím učení nebo na základě zkušenosti a praxe. Úroveň, kterou v této oblasti dosáhnul je deklarována dokladem o dosaženém vzdělání a dalších kurzech, v tomto případě se však jedná spíše o formální úroveň, která nemusí vypovídat o skutečných schopnostech a dovednostech, jež je člověk reálně upotřebit v praxi. K tomuto ověření slouží různé testové metody, které mají vypovídací hodnotu o schopnosti člověka upotřebit své znalosti, dovednosti a vědomosti v pracovním prostředí. Kromě těchto testů lze získat řadu informací zhodnocením verbálního i nonverbálního projevu uchazeče o zaměstnání/pracovníka (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 187).

Úroveň schopností, dovedností a vědomostí není důležitá pouze z hlediska toho, jak bude daný člověk schopen dostát svým pracovním povinnostem, ale také z hlediska pracovního kolektivu. Výrazné rozdíly mezi jednotlivými pracovníky (samozřejmě s ohledem na rozdílná postavení) mohou zvyšovat riziko možných konfliktů, nezačlenění se nového pracovníka do kolektivu a zvýšenou fluktuaci zaměstnancům.

Aby mohl být člověk v pracovním procesu spokojený a dosahoval požadovaného výkonu, případně jej ještě optimálně zvyšoval, je nutné aby si jejím prostřednictvím uspokojoval svoje potřeby, aby odpovídala jeho motivaci. Proto je důležité již při výběru nových zaměstnanců sestavovat motivační profil a z něho dále

vycházet. Jak uvádí Pauknerová, motivační profil „představuje syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka“ (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 187). Na motivačním profilu se nejvíce podílí sebepojetí, výkonová motivace, aspirační úroveň a ochota riskovat, je však ovlivňován i dalšími subsystemy osobnosti, strukturou a úrovní schopností, temperamentovým laděním a charakterovými vlastnostmi a postoji. Zpřesnění toho, jakou intenzitu jednotlivé motivu mají lze změřit pomocí tzv. dimenzí motivačního profilu. Provazník, Komárková uvádějí následující dimenze:

- orientace na dosažení úspěchu – vyhnout se neúspěchu: orientace na vlastní činnost: aktivní činnost zaměřené na dosahování výsledků nebo pouze průměrný výkon s cílem vyhnout se negativním dopadům na základě neúspěchu
- orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost: potřeba uznání a společenské prestiže kontra potřeba tvořivosti, seberealizace
- situační orientace – perspektivní orientace: zaměření na aktuálnost, přítomnost kontra zaměření na budoucnost a dlouhodobé cíle
- individuální orientace – skupinová orientace: nezávislost na ostatních a samostatnost kontra přizpůsobivost, konformita (v extrému až nadměrná), potřeba se přizpůsobit
- orientace na osobní prospěch – orientace prosociální: vlastní užitek na straně jedné kontra schopnost pomoci a sebeobětování na straně druhé
- čínorodost – pasivita – potřeba činnosti, aktivity, úzce souvisí s temperamentovými charakteristikami jedince
- orientace na ekonomický prospěch – orientace na morální uspokojení: zaměření na materiální hodnoty kontra orientace na morální a etické hodnoty
- orientace směrem k podniku – orientace směrem od podniku: schopnost identifikovat se s organizací a organizační kulturou kontra odstup od dění v podniku, na pracovišti

Poznání motivačního profilu umožňuje větší porozumění chování jedince a tím umožňuje lépe toto chování ovlivňovat, je tedy důležitým předpokladem efektivního ovlivňování všech pracovníků (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 128).

Poslední otázka položená v souvislosti s osobnostním profilem člověka a jeho uplatněním v práci, jaký člověk je, souvisí s jednotlivými subsystemy osobnosti,

s postoji, temperamnetovými vlastnostmi a charakterem. Je to část, která přímo nemusí ovlivňovat pracovní výkon člověka, o to víc však ovlivňuje jeho dlouhodobou výkonnost, vztahy k organizaci, k ostatním pracovníkům, tedy to, co úzce souvisí mimo jiné s mezilidskými vztahy na pracovišti. Ačkoli například charakterové vlastnosti jdou hůře zjišťovat než schopnosti, i zde existuje řada metod, jak je rozpoznat. Jedná se například o faktorovou analýzu a pětifaktorový model osobnosti, viz výše. Celkově v posouzení osobnosti člověka má nenahraditelnou roli rozhovor, cenné informace také přináší metoda pozorování (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 190).

Jak uvádí Provazník, každá profese vtiskuje nositeli charakteristické znaky, u každého člověka podporuje a rozvíjí určité vlastnosti, schopnosti a dovednosti, při jednostranném zaměření profese však může také určité vlastnosti deformovat (PROVAZNÍK, 2002, s. 127).

1.3 Osobnost manažera

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich“ (LOJDA, 2011, s. 10).

Vzhledem k tomu, že v různých organizacích pracují manažeři na různých pozicích a na různých úrovních řízení, mají jinou odpovědnost i pravomoci, je poměrně složité jednoduše definovat ideální osobnost manažera. Přesto existuje jakýsi souhrn základních schopností, dovedností a vlastností, které by měly být předpokladem proto, aby mohl člověk manažerskou funkci vykonávat.

Je důležité si uvědomit, v jakých všech oblastech manažer v rámci organizace působí. Pauknerová uvádí tyto oblasti:

- vliv na výrobu, technologie, organizaci práce
- vliv na ekonomiku, efektivitu činností, produktivitu a to nejen současnou, ale také budoucí
- na společenské vztahy – vytváření příznivého sociálního klimatu na pracovišti

- na vedení pracovníky – snaha porozumět pracovníkům, jejich motivaci, ochota pomoci, významné místo zde má emoční inteligence
- na vlastní osobu – trvalé rozvíjení vlastní osobnosti, dovedností, znalostí, a také řídicí činnosti (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 212)

Vzhledem k řídicím činnostem a k postavení, které manažeři zastávají, je nutné si uvědomit zvýšené nároky na profil osobních vlastností každého manažera. Nejedná se o pouhé „šéfování“ ostatním pracovníkům, manažer nemůže být jen tím, kdo jednoduše rozhoduje. Při svém rozhodování musí být schopen sebereflexe, musí umět komunikovat se svými spolupracovníky a podřízenými, sdělovat jim své požadavky, ale také naslouchat jejich názoru a zohledňovat jejich potřeby.

V poslední době se v souvislosti s manažery hovoří o schopnostech „vůdcovství“. Aby mohl být manažer dobrým vůdcem, měl by být schopen uznávat a chápat členy skupiny, mít iniciativní a organizační schopnosti, účastnit se na životě skupiny, mít osobní vztah k motivacím členů skupiny a sociální citlivost vůči dění v ní. Mezi další vlastnosti, schopnosti a aktivity, které by měl úspěšný manažer mít patří například vyšší úroveň rozumových schopností, vysoká míra flexibility, tvořivost, předpoklady pro organizační práci, rychlá orientace v situaci, odolnost vůči neuropsychické zátěži a další (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 213).

Na základě toho, jaký osobnostní rys u konkrétního manažera převažuje, je možno rozlišovat osm základních typů:

- teoretický typ – nejvyšší hodnotou je poznání, tento typ se chová racionálně, samostatně uvažuje, hledá pravdu
- ekonomický typ – nejvyšší hodnotou je užitek, je orientovaný na prospěch, majetek
- estetický typ – nejvyšší hodnotou je krása, individualista, důležitý je soulad a forma
- sociální typ – nejvyšší hodnotou je vztah z lásky, altruista, nesobecký člověk
- politický typ – nejvyšší hodnotou je moc, chce druhé ovládat, stále s někým soutěžit
- náboženský typ – nejvyšší hodnotou je jednota, tíhne k náboženství a mystice
- technický typ – nejvyšší hodnotou je obsah práce, důvěřuje logice, řeší vše rozumově
- sportovní typ – nejvyšší hodnotou je zdraví, typická je vytrvalost, disciplína, starost o svoji kondici (LOJDA, 2011, s. 24)

2. JEDINEC A SPOLEČNOST

2.1 Sociální a pracovní skupiny

Sociální skupiny

Základní dění sociálních skupin je dělení na primární-sekundární, formální-neformální, členské-referenční, vlastní-cizí a malá-velké (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 110).

Malé sociální skupiny jsou „*takové sociální útvary, ve kterých existují vztahy mezi jejími členy, mají společný cíl, normy, existuje zde hierarchické uspořádání členů*“ (FARKOVÁ, 2008, s. 144).

Pokud hovoříme o malých sociálních skupinách, které také tvoří pracovní skupiny, je jejich velikost dána od tří do maximálně několik desítek osob. Čím více osob skupina obsahuje, tím více se zvyšuje pravděpodobnost, že v rámci skupiny vzniknou další podskupiny.

Pro sociální skupinu je typické, že uspokojuje psychosociální potřeby členů skupiny, utváří jejich osobnost a podporuje její vývoj, ovlivňuje jejich chování, jednání a prožívání, ovlivňuje sociální vývoj členů skupiny a také jejich výkonnost (KELNAROVÁ, MATĚJKOVÁ, 2010, s. 139).

Typickým znakem pro sociální skupiny je vnitřní struktura jejich členů a to, že každý člen má svoji roli, pozici. V čele skupiny stojí její vůdce, který má nejvíce pravomocí, ale také zodpovědnosti, a který určuje cíle skupiny. Na druhém místě v hierarchickém žebříčku stojí pomocník vůdce, tato pozice je přesto že má poměrně malou míru pravomocí a velkou zodpovědnost, pro všechny členy vysoce atraktivní. Řádný člen nemá žádné pravomoci, je ale zodpovědný za sám za sebe a za plnění cílů skupiny. Trpěný člen nemívá žádnou zodpovědnost nebo jen velmi malou, stejně jako k sobě, pokud jsou nepřítomni, ostatní členové jejich absenci na plnění cílů skupiny

nijak nepociťují. Na úplném závěru hierarchického žebříčku jsou tzv. outsideři, kteří stojí mimo běžné fungování skupiny a jsou často v opozici (FARKOVÁ, 2008, s. 145).

Pozice ve skupině pro jedince je dána tím, jak je sám atraktivní pro ostatní její členy, mírou jeho osobní moci a prestiže a tím, jak skupina přijímá jeho pokusy o prosazování sebe sama. Na základě toho, jak je ten který člen skupiny přijímán jejími ostatními členy lze rozlišit členy skupiny na populární, kteří jsou přijímáni většinou členů, členy oblíbené, kteří jsou přijímáni mnohými členy skupinami a na osoby akceptované, které jsou akceptovány částí skupiny. Trpěné osoby jsou přijímány pouze menší částí skupiny a na posledním místě stojí mimostojící osoby, outsideři (KELNAROVÁ, MATĚJKOVÁ, 2010, s. 139).

Všechny sociální skupiny se nějakým způsobem vyvíjejí a v tomto průběhu lze rozpoznat a definovat několik vývojových fází. Každá z těchto fází může být různě dlouhá, zatímco někdy může k přechodu z jedné do druhé dojít velice rychle, jindy může jedna fáze trvat po velice dlouhou dobu. V zásadě je rozlišováno pět základní fází. Na začátku života skupiny dochází k jejímu formování. Jednotliví členové se vzájemně poznávají, dochází k přebírání jednotlivých rolí, členové jsou ve zvýšené míře závislí jeden na druhém. Na fázi formování navazuje fáze vzdoru. Členové se snaží prosadit a uspokojit vlastní potřeby, dochází ke konfliktům, které jsou spojeny s vyšší mírou výskytu emocionálních projevů. Třetí fází je normování, zvyšuje se soudržnost, předešlé konflikty jsou překonány, jsou vytvořena a zakotvena jasná pravidla. Dále navazuje fáze optimálního výkonu, kdy členové vykazují rolové chování, produktivně řeší úkoly s uplatněním kooperace a skupina vykazuje stabilní vztahy, má společné cíle. Poslední fází je zánik skupiny, kdy se jednotliví členové uvolňují ze svých vazeb a aktivit s danou skupinou spojených (FARKOVÁ, 2008, s. 145).

Pracovní skupiny

Pracovní skupiny jsou specifický případem malých formálních skupin. Vznikají v rámci organizace s jasným cílem, kterým je plnění cílů podnikových a organizačních.

Do skupin jsou její členové zařazováni „uměle“, na základě svých předpokladů, schopností a dovedností, kterými mohou přispět k plnění skupinových cílů.

V rámci skupin se mohou vytvářet i určité podskupiny, jejichž členové mají mezi sebou vzájemné pozitivní vazby, a kliky, které mohou negativně ovlivňovat vztah svých členů k pracovní skupině jako takové.

Vedle pracovních skupin působí v organizacích také pracovní týmy, jež však na rozdíl od pracovních skupin nemívají tak pevně vymezenou strukturu, bývají flexibilní a většinou vznikají konkrétního úkolu nebo cíle a po jeho dosažení zanikají (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 202).

Struktura pracovní skupiny je vymezena profesními pozicemi a profesními rolmi, které jednotlivý členové zastávají (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 110). Tato struktura je jasným a podstatným znakem pracovní skupiny. Ve formální rovině rozlišujeme dva základní typy profesních rolí. Pozici a roli vedoucího pracovníka, tedy nadřízeného, a pozici a roli řízeného pracovníka, tedy podřízeného. Odlišují se mírou pravomocí a zodpovědnosti, které bývají vymezeny v organizačních normách, a kterým musí být přizpůsoben výkon formálních pracovních rolí, tedy činnost dotčených osob. Kromě těchto formálních rolí se však i v rámci pracovních skupin vytvářejí neformální vztahy, pozice a role, které ovlivňuje nejen struktura formálních pozic, ale také interakce uvnitř pracovních skupin, na jejichž základě se vytvářejí vztahy mezi jejími jednotlivými členy (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 205).

Každá skupina si vytváří normy, které stanovují, co se vlastně od jeho členů očekává. Z hlediska pracovních skupin je situace stejná, pilotní normy jsou normy pro organizaci primární a stojí v centru pozornosti skupiny, jsou důležité pro dosažení hlavního cíle skupiny. Periferní normy nemusí být pro dosažení cíle důležité, přesto i tyto normy se mnohdy jen těžko mění, pokud existují delší dobu.

Cílem, který umožňuje bezproblémové fungování skupiny je dosažení co největší shody mezi jejími normami, resp. normami organizace, a postoji členů, resp. zaměstnanců (ODCHÁZEL, 2007, s. 97). To, jak snadné nebo obtížné je dosažení souladu mezi normami a členy skupiny závisí na třech hlavních faktorech, jimiž je systém pozitivních a negativních sankcí, které má skupina k dispozici, míra potřeby

vyhnutí se negativním sankcím, a také atraktivitou členství ve skupině. Atraktivnost členství ve skupině úzce souvisí se soudržností skupiny, která se vytváří neustálým procesem, během kterého se členové učí sdílet hodnoty, symboly a očekávané chování skupiny, ke které patří. Hovoříme o skupinové socializace, která je v rámci organizace zaměřena na celý podnik a úzce souvisí mimo jiné s organizační a firemní kulturou (ODCHÁZEL, 2007, s. 98).

Efektivita a úspěšnost pracovních skupin je ovlivňována celou řadou faktorů. Podle Pauknerové k těm nejdůležitějším z nich patří:

- velikost pracovní skupiny
- složení pracovní skupiny
- systém komunikací a interakcí uvnitř skupiny
- styl či způsob vedení pracovní skupiny (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 202)

2.2 Sociální percepcce a interakce

Sociální percepcce

„Sociální percepcce znamená vnímání člověka druhým člověkem“ (FARKOVÁ, 2008, s. 126). Proces sociální percepcce se však zároveň neobejde bez vnímání vlastní osoby v rámci sociálního prostředí. „do vzájemných vztahů a společné činnosti vstupují lidé takoví, jací jsou objektivně, ale také takoví, jak se percipují oni sami a takoví, jak je percipují jiní lidé“ (FARKOVÁ, 2008, s. 126).

Sociální percepcce se týká tří úrovní:

- vnímání chování lidí, tedy jak se lidé chovají
- vnímání osobnosti druhých lidí, tedy jací druzí lidé jsou
- vnímání příčin událostí, kterých se lidé zúčastňují, tedy co je příčinou jejich chování (PROVAZNÍK, 2002, s. 174)

Schopnost sociální percepcce je naprosto zásadní schopností pro člověka jako sociální bytost, pro jeho život ve společnosti, navazování sociálních vztahů a styků, tedy i pro mezilidské vztahy na pracovišti. Ačkoli při sociální percepci lidé posuzují stejné

skutečnosti ze stejných pohledů, výsledky mohou být u každého člověka odlišné. Je to dané osobností a individualitou člověka, jeho zkušeností a rozdílným nazíráním i celkovým laděním a přístupem k ostatním lidem a ke světu jako takovému. Sociální percepci pozitivně ovlivňuje několik faktorů. Pauknerová uvádí následující tři:

- schopnost empatie – vcítění, které umožňuje vcítit se do pocitů druhých lidí a do jejich prožitků
- sociální inteligence – schopnost správně číst a chápat sociální situace a adekvátně se v nich chovat, reagovat na ně
- otevřená mysl – oproštěnost od předsudků a stereotypů, které mohou poznávané zkreslovat (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 107)

Samotný proces sociální percepce se skládá ze tří složek, které se vzájemně doplňují a ovlivňují utváření dojmu o druhých. První složka je expektační, vycházející z očekávání, může vypadat jako připravenost vnímat celkově určitým způsobem nebo naopak zaostřit vnímavost pouze na určité jevy a projevy. Druhá složka je afektivní, vycházející z emocí. Tato složka ovlivňuje vnímání člověka v důsledku emočně podbarveného vztahu. Atributivní, přisuzující složka pak ovlivňuje tendence člověka přisuzovat určité vnitřní a vnější charakteristiky určité osobě nebo osobám (FARKOVÁ, 2008, s. 127).

Sociální percepci druhých lidí ovlivňují i určité bariéry a mechanismy, které mohou významně výsledný dojem zkreslit. Provazník uvádí následující chyby:

- sociální stereotypy a schémata – představují zrychlenou cestu k poznávání sociálního okolí, která však může často mít velice zkreslenou podobu
- implicitní teorie osobnosti a prototypy – na základě vlastní zkušenosti a v důsledku vlivů, které na nás působily, vytváříme vlastní teorie o lidech
- atribuční teorie a základní atribuční chyba – lidé mají tendence hledat příčiny pozorovaného chování jiných lidí v jejich vlastnostech a osobnosti spíše než ve vnějších podmínkách
- mezi další chyby patří například halo efekt, efekt pořadí nebo management dojmu (PROVAZNÍK, 2002, s. 176)

Stejně jako v běžném životě i na pracovišti je sociální percepce velice důležitá a pro mezilidské vztahy zásadní. Ve chvíli, kdy člověk nastupuje do nového zaměstnání, začíná proces, ve kterém on sám musí poznat a seznámit se s řadou nových lidí, a kdy se také sám stává objektem percepce ze strany ostatních spolupracovníků. Je nutné, aby se minimalizovalo riziko chyb, kterého mohou být zapříčiněny zkresleným vnímáním druhé osoby, nesprávným prvotním dojmem nebo různými druhy stereotypů a předsudků.

Sociální interakce

„Interakce vyjadřuje skutečnost, že se mezi lidmi při společné činnosti vytvářejí mezilidské vztahy, že na sebe lidé vzájemně působí a ovlivňují se“ (FARKOVÁ, 2008, s. 139).

Interakce vždy musí být vzájemná, jedná se o oboustranný proces, ve kterém člověk poznává sám sebe a druhého člověka, společný je vztah těchto dvou subjektů. Zároveň musí jeden jedinec ovlivňovat druhého, podněcovat ho k aktivitám a činnostem, vzájemně dochází k výměně podnětů, ke změnám v chování i záměrů na základě vlivu jedné osoby na druhou. Tyto procesy jsou označovány jako procesy stimulace a ovlivňování (FARKOVÁ, 2008, s. 139).

Největší podíl na sociální interakci má verbální komunikace, není však jediným jejím prostředkem. Významně se na ní podílí také neverbální komunikace, tedy gesta, mimika, řeč lidské těla, a v neposlední řadě i společenské prostředí, ve kterém se odehrává. Jak uvádí Provazník *„společenské prostředí netvoří pouze přítomnost druhých lidí a osobní styk s nimi, ale také jejich myšlenky, názory, postoje, obyčej a cíle. Člověk se musí vyrovnávat s objektivně působícími poměry, se společenskými institucemi a útvary, ale také se společenskými normami a zákony. To vytváří soubor společenských podnětů, které vycházejí od jednotlivých lidí i od rozmanitých sociálních skupin“ (PROVAZNÍK, 2002, s. 177).*

2.3 Sociální komunikace

„Sociální komunikace je základní formou interakce, při níž si lidé sdělují informace, významy, pocity a nálady, ale i vztah k partnerovi v komunikaci a spoustu jiného“ (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 108).

Komunikaci můžeme kategorizovat mnoha způsoby, Tureckiová uvádí následující typy komunikace:

- přímá nebo zprostředkovaná – rozlišována podle toho, zda účastníci komunikace mohou na svá sdělení ihned vzájemně reagovat tzv. tváří v tvář
- komunikace vnitřní a vnější – v rámci komunikace v organizaci rozlišujeme, zda probíhá uvnitř organizace nebo je směřována směrem ven
- interpersonální, skupinová nebo masová – podle počtu účastníků (TURECKIOVÁ, 2007, S. 76)

Nejdůležitější z hlediska formy, kterou jsou předávány informace v rámci komunikace, je její dělení na komunikaci verbální a neverbální.

Verbální komunikace

„Všechny řečové projevy, které se odehrávají mezi členy sociálních skupin“ (FARKOVÁ, 2008, s. 141).

V rámci verbální komunikace jsou rozlišovány čtyři základní typy přenosu sdělení, křížová komunikace, komunikace shora dolů, řetězová komunikace a hvězdicovitá komunikace. Verbální komunikace se skládá ze tří základních fází, které se vzájemně prolínají. V percepční fázi se jedná o to, co a jak druhá osoba sděluje, ve fázi kognitivní rekonstrukce o to, jakým způsobem je obsah sdělení rozuměn a v expresivní fázi o reakci druhé strany na toto sdělení, včetně neverbálních projevů verbální komunikaci doprovázejících (FARKOVÁ, 2008, s. 141).

Podle stylu použití jazyka rozlišujeme tzv. řečové registry a to následující typy:

- deklamační – používá se ve formálních projevech nebo písemných sděleních, mají podobu ustálených frází

- formální – typické pro projevy směřované k autoritám, komunikátor pečlivě zachovává správnou gramatiku a volí vhodnou slovní zásobu
- informativní – mají neformální charakter a jsou užívány v rozhovorech s cizími osobami
- familiární – užívají s v rámci známých lidí, rodiny, přátel, mohou obsahovat slangové, hovorové výrazy
- intimní – vyhrazeny pro nejbližší osoby, vyplývají ze společných zážitků těchto osob a jsou typické zkratkovitou řečí a zvláštními odkazy, kterým rozumí jen komunikant a komunikátor (FARKOVÁ, 2008, s. 142).

Neverbální komunikace

„Neverbální komunikace existuje většinou paralelně s verbální a objasňuje nebo dokresluje význam verbálně sděleného. Právě díky ní poznáme, že něco bylo řečeno ironicky nebo s lítostí“ (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 108).

Neverbální komunikace je neodmyslitelnou součástí sociální interakce a odrážejí se v ní i osobnostní charakteristiky jedince, emoce nebo psychomotorické tempo. Mezi základní druhy neverbální komunikace řadíme:

- gesta (gestika) – pohyby rukou, jsou závislé na kultuře
- pohyby v prostoru (proxemika) – reguluje interpersonální vztahy a distance
- postoje (posturologie) – celkové držení těla, odrážejí vnitřní stavy, a také některé vlastnosti osoby (například temperamentové vlastnosti)
- doteky (haptika) – mohou vyjadřovat lásku, blízkost nebo náklonnost, ale také vztahy nadřazenosti a podřízenosti, zdůrazňovat postavení osoby
- mimika a výraz očí – vyjadřují vnitřní emoční procesy a stavy, vztahy k ostatním účastníkům komunikace i přání, zájem atd. (FARKOVÁ, 2008, s. 144)

Pauknerová v rámci neverbální komunikace ještě zmiňuje paralingvistiku, tedy i prvky, které samotné nenesou jazykový význam, ale komunikační projev jasně ovlivňují – melodie řeči, tón hlasu a jeho síla, pomlky a další (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 109).

Vzájemná přiměřená fungující komunikace je základním předpokladem pro fungování jakékoli organizované skupiny lidí, tedy i jakékoli pracovní skupiny nebo týmu. Vzájemná komunikace se podílí „na všech základních činnostech, které se v rámci útvaru odehrávají, ať již je to přijímání, projednávání a schvalování nebo ukládání úkolů, zajišťování jednotlivých operací, dělba činnosti nebo kooperace při plnění úkolů, sledování, kontrola nebo hodnocení dosahovaných výsledků“ (PROVAZNÍK, 2002, s. 176).

Je nezbytné u pracovníků prohlubovat jejich komunikační schopnosti a zvláštní důraz klást na komunikační kompetence u vedoucích pracovníků, kteří musí být schopni svým podřízeným srozumitelně sdělit, co se od nich očekává, jaké jsou jejich úkol a cíle, jaké jsou úkoly a cíle celého podniku apod.

2.4 Sociální klima na pracovišti

„Sociálním klimatem rozumíme charakter (podobu) převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, jejich celkové ladění. Sociální klima podmiňuje pracovní jednání pracovníků, průběh i výsledky jejich pracovní činnosti“ (PROVAZNÍK, 2002, s. 179).

Dobré sociální (psychologické) klima na pracovišti je základním předpokladem fungujících pracovních skupin a týmů, potažmo celé organizace. Takové klima je bezkonfliktní s jasnými a přiměřenými vztahy mezi pracovníky vzhledem k podnikové hierarchii, a to jak ve smyslu vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, tak mezi pracovníky na stejné úrovni řízení. Není ovlivněno jen vztahy mezi pracovníky, ale také úrovní a kvalitou komunikace, celkovou firemní a organizační kulturou, pracovní spokojeností pracovníků a jejich identifikací s organizací.

Provazník jako další faktory, které utvářejí a charakterizují sociální klima na pracovišti, uvádí také postavení dané pracovní skupiny v rámci celé organizace, normy organizace a jejich prosazování, styl vedení a řízení a v neposlední řadě také osobnostní charakteristiky a rysy jednotlivých pracovníků jako jsou „dominance či submisivnost,

nepřátelský postoj či naopak laskavost, přátelský postoje a přístup k lidem, sebejistota apod.“ (PROVAZNÍK, 2002, s. 179).

3. SPOKOJENOST ČLOVĚKA V PRACOVNÍM PROCESU

Spokojenost člověka s prací souvisí s jeho pocity a postoji, které vycházejí z práce, kterou vykonává. Negativní nebo pozitivní převládající ladění těchto postojů vyjadřuje i převládající ladění a vztah, který konkrétní jedinec ke své práci má. Spokojenost s prací ovlivňuje celá řada faktorů, nejčastěji jsou uváděny motivační/stimulační faktory, faktory pracovního prostředí a sociální vztahy v pracovních skupinách (ARMSTRONG, 2007, s. 228).

3.1 Pracovní motivace/stimulace

Motivace je proces, který vyjadřuje ochotu člověka vyvinout nějaké úsilí k tomu, aby dosáhl požadované cíle nebo výsledku. Pokud hovoříme o pracovní motivaci, rozumíme jí „*přístup jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek. Obvykle se v této souvislosti uvažuje o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj k práci jako takové nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace* (TURECKIOVÁ, 2004, s. 57). Pracovní motivace je jedním z faktorů, který spolu s pracovní způsobilostí, tedy dovednostmi, schopnostmi, znalostmi, spoluvytváří pracovní výkonnost daného jedince.

V rámci pracovní motivace rozlišujeme dva typy, vnitřní a vnější motivaci. V rámci vnitřní motivace lidé motivují sami sebe to zejména výběrem takové práce, která uspokojuje jejich potřeby nebo vede k plnění jejich cílů. Mezi faktory, které ovlivňují vnitřní motivaci patří odpovědnost vyplývající z konkrétního pracovního místa, volnost v rozhodování, možnost rozvoje schopností a příležitost tyto schopnosti využívat, zajímavá práce a další. Vnější motivací rozumíme motivování zaměstnanců managementem firmy. K prostředkům vnější motivace patří odměňování, pochvaly nebo povýšení, na druhou stranu však také tresty v podobě sníženého platu, pokut nebo disciplinárního řízení (ARMSTRONG, 2007, s. 221).

Každý člověk má jinou potřebu dosahovat úspěchu, jiný „vnitřní motor“, který ho vede a nabuzuje k určité činnosti. Zatímco jeden člověk podává sám od sebe vysoké výkony ve všech oblastech bez ohledu na vnější okolnosti, u jiných lidí tuto tendenci postrádáme. V souvislosti s tímto jevem hovoříme o výkonové motivaci. *„Výkonová motivace je relativně stálá charakteristika osobnosti určená potřebou dosahovat úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu. Obě tyto potřeby jsou vlastní všem lidem, rozdílná je jejich intenzita“* (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 174). Tato motivace je ovlivněna také výchovou v rodině, zkušeností jedince, kulturou a sociálními skupinami, ve kterých se pohybuje. Výkon také významně ovlivňuje aspirační úroveň, tedy individuálně nastavená výše nároků každého člověka na sebe sama, resp. svůj výkon (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 174).

V rámci řízení lidských zdrojů, zvyšování výkonnosti pracovníků, ale také jejich pracovní spokojenosti, je důležitá pracovní stimulace. *„Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Stimulací k práci sleduje každý řídicí pracovník v podstatě dva cíle – podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem a další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností coby pracovníků výkonných“* (PROVAZNÍK, 2002, s. 199).

Mezi významné stimulační prostředky patří hmotný činitel, neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka, společenské hodnocení vykonávané práce a pracovního oboru, v němž člověk pracuje, vlastní provádění pracovní činnosti atd. Dalšími stimulačními prostředky, které zároveň výrazně ovlivňují sociální klima na pracovišti i mezilidské vztahy v něm je hodnocení jednotlivce v pracovní skupině nebo porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti spolupracovníků. Zejména při hodnocení jednotlivce v pracovní skupině je třeba dbát opatrnosti a vycházet z toho, že vedoucí pracovník zná svoje podřízené a ví tzv. co si dovolit. Jak uvádí Provasník, *jestliže je pracovník skupinou odmítán nebo jakkoli negativně hodnocen, výsledný efekt je nestimulující. Podobně je tomu v případě, kdy je pracovník skupinou hodnocen kladně, avšak zaměření skupiny je v rozporu s podnikovými cíli“* (PROVAZNÍK, 2002, s. 199).

3.2 Podmínky na pracovišti

Jedním z faktorů, který výrazně ovlivňuje pracovní výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků jsou pracovní podmínky. Za nejdůležitější skupiny podmínek pracovního prostředí je považováno:

- prostorové a funkční řešení pracoviště – pracovní prostory a pracovní místo musí být uzpůsobeno pro výkon pracovní činnosti a pracovních pohybů, musí být optimalizován tvar i rozměry technických zařízení, strojů, nábytku atd. V případě tzv. nucené polohy jde o přijetí takových opatření, které snižují „*neúměrné fyzické zatížení pracovníků*“.
- fyzické podmínky – zahrnují světelné podmínky, barevné řešení pracovišť, zvukové řešení pracovišť nebo mikroklimatické podmínky
- zdravotně-preventivní péče o pracovníky
- hygienické podmínky
- organizační podmínky - zahrnuje v sobě organizaci pracoviště, organizaci práce na pracovišti a organizační zajištění plynulosti práce
- estetické podmínky
- sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí – interpersonální vztahy, sociální klima na pracovišti (PROVAZNÍK, 2002, s. 153)

Nepříznivé pracovní podmínky výrazně ovlivňují nejen pracovní výkonnost a spokojenost, ale jejich dlouhodobé působení může vážně ovlivnit i zdraví pracovníka, ať již fyzické, tak psychické. Nepříznivé pracovní podmínky můžeme z hlediska důsledků, které mají, rozlišovat třemi způsoby. Nepříjemné pracovní podmínky neovlivňují přímo pracovní výkony, ale mohou vést ke změně postojů pracovníka k organizaci a z dlouhodobého hlediska vedou k pracovní fluktuaci. Rušivé pracovní podmínky již pracovní výkon snižují, patří mezi ně například faktory fyzického pracovního prostředí jako je např. problematické osvětlení a podobně nebo také některé faktory sociálně-psychologické. Škodlivé pracovní podmínky nejen snižují pracovní výkonnost, ale přímo ohrožují zdraví pracovníků a jejich následkem je poškození organismu. Patří mezi ně např. extrémní hluk, vysoké teploty, práce s různými chemikáliemi atd. (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 117)

4. MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVIŠTI

4.1 Druhy mezilidských vztahů na pracovišti

Sociální a interpersonální vztahy na pracovišti jsou jedním z faktorů pracovní spokojenosti, přímo ovlivňují výkonnost pracovníka, jeho motivaci k práci, jeho vztah k organizaci jako celku, schopnost identifikace s organizací atd.

Prostřednictvím těchto vztahů se člověk snaží o uspokojování svých sociálních potřeb. Mezi tyto potřeby patří:

- potřeba sociálního kontaktu
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc
- potřeba někoho ovládat, někomu se podřizovat
- potřeba být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině lidí
- potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci
- potřeba sociálních jistot (PROVAZNÍK, 2002, s. 172)

Vztahy na pracovišti můžeme rozdělit na vztahy formální a neformální. Formální vztahy jsou dané smlouvami, směrnici, vycházejí z organizačních struktur jak celofiremních, tak těch, které se týkají daného pracoviště. Tyto vztahy nevznikají spontánně, člověk do nich vstupuje zvenku a již při svém příchodu do organizace má v těchto vztazích jasně definované místo. „*Stává se součástí v podniku existujícího přediva vztahů, s čímž je spojen proces jeho adaptace, která v tomto smyslu představuje dílčí etapu jeho socializace*“ (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 196).

Ve chvíli vstupu na nové pracoviště však také každý jedinec začíná rozvíjet vztahy na bázi neformální, které jsou založeny na jeho subjektivních preferencích a potřebách. Z hlediska pracovní výkonnosti, spokojenosti a fungování jednotlivých pracovních skupin je vždy důležité, aby i vztahy formální měly svojí neformální rovinu.

Z jiného hlediska můžeme mezilidské vztahy na pracovišti rozlišit na vertikální a horizontální. O vertikálně orientované vztahy se jedná v případě vztahů mezi vedoucími a jemu podřízenými vedenými pracovníky, o horizontálně orientované

vztahy pak v případě vztahů mezi pracovníky, kteří jsou v rámci podnikové hierarchie na stejné sociální úrovni, pozici (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 197).

Provazník dále uvádí dělení mezilidských vztahů na pracovišti z hlediska specifických typů sociálních vztahů. V tomto případě je jejich dělení následující:

- vztahy vzájemných nároků – nejen vedoucí pracovník klade nároky na své podřízené, ale také oni mají určité nároky a očekávání vůči němu, i vůči svým spolupracovníkům
- vztahy vzájemné odpovědnosti – odpovědnost každého nejen za svoji vlastní osobu a vlastní úkoly, ale za úkoly pracovní skupiny jako celku
- vztahy vzájemné spolupráce – schopnost členů týmu nadřazovat skupinové cíle a potřeby svým vlastním
- vztahy vzájemné pomoci – možnost spolehnout se na pomoc ze strany ostatních členů skupiny, pokud se jednotlivec dostane do nesnází. Vytváří pocit jistoty ve skupině.
- vztahy konkurence – každý jedinec chce ve své práci vyniknout, ve zdravě fungující skupině umožňují zvyšování výkonnosti, zároveň však sebou nesou nebezpečí nezdravé rivality a soupeření (PROVAZNÍK, 2002, s. 172)

4.2 Vliv rodiny a rodinné výchovy na osobnost a vztahy na pracovišti

Rodina jako primární instituce, ve které dochází k socializaci dítěte, ovlivňuje nejen jeho vývoj a osobnost, ale také jeho způsoby chování, reakcí apod., a tím působí na utváření předpokladů úspěšnosti dítěte v jeho budoucím životě, ať již nejprve ve škole nebo později v zaměstnání.

Jedním z faktorů, který výrazně ovlivňuje osobnost dítěte a jeho chování je styl výchovy, která je v rodině uplatňována. V zásadě jsou rozlišovány tři výchovné styly:

- autoritářský styl – je typický vysokým stupněm direktivnosti a rigidnosti, co se týká požadavků na dítě. Tento výchovný styl je typický rozkazy, příkazy a tresty, nízkou mírou komunikace. Od dítěte se očekává, že se bez protestů těmto příkazům podrobí, na jeho přání a názory je brán pouze minimální nebo vůbec žádný zřetel

- povolující styl – dítěti je poskytována maximální možná volnost, požadavky na něj jsou jen minimální, tresty a postihy téměř neexistují. Pokud jsou již nějaké požadavky vysloveny, jejich kontrola je minimální.

- styl opřený o autoritu – jasné stanovení zásad, principů a mantinelů, které jsou jasně vysvětleny a komunikovány. Styl je založený na komunikaci mezi rodičem a dítětem, rodič je v tomto vztahu pro dítě autoritou, vzorem (HELUS, 2007, s. 169)

Výzkumy ukázaly, že bez ohledu na věk, etnický původ nebo status vykazují děti z rodin s výchovným stylem opřeným o autoritu lepší výsledky, ať již v oblasti vývoje osobnosti nebo v testech rozumových schopností a školních výsledcích (HELUS, 2007, s. 169). Styl výchovy významně ovlivňuje osobnost dítěte a utváří jeho vztah k okolí i k autoritám.

Výsledkem autoritativního stylu výchovy bude s největší pravděpodobností pasivní a submisivní dítě bez schopnosti vlastní iniciativy i řešení možných problémů nebo naopak dítě agresivní v neustálé opozici, přebírající styl jednání svých rodičů, tedy se sklonem rozkazovat a s omezenou schopností komunikace. Výsledkem permissivní výchovy pak s největší pravděpodobností bude osobnost bez schopnosti přizpůsobovat se pravidlům a normám, s menší mírou cílevědomosti a schopnosti dotáhnout do konce zadané úkoly. Naopak výsledkem ideálního stylu výchovy, tedy stylu opřeného o autoritu bude harmonicky se rozvíjející osobnost člověka, který je schopný komunikovat, debatovat, chovat se v rámci norem a pravidel, plnit svoje úkoly, projevovat vlastní iniciativu. Tyto vzorce chování si sebou dítě dále přenáší nejen do osobního, ale posléze i pracovního života, a je tedy zřejmé, že výrazným způsobem ovlivňují i jeho dospělý život a schopnost navazovat a udržovat a rozvíjet adekvátní zdravé mezilidské vztahy.

Osobnost člověka také významným způsobem ovlivňuje struktura rodiny, ve které vyrůstá. V dnešní době je poměrně časté, že rodina nebývá úplná, existuje řada podob soužití dítěte a rodičů, náhradních rodičů apod., nepřítomnost otců bývá kompenzována jinými muži. Tato struktura rodiny bezpochyby také ovlivňuje a dotváří osobnost dítěte. Z hlediska mezilidských vztahů, a to i těch budoucích pracovních, je velice zajímavá vliv počtu dětí v rodině, tedy sourozenectví.

Jak uvádí Helus, sourozenectví vytváří specifické možnosti pro formování partnerství. „*Sourozenectví s sebou nese i rozmišky, konflikty, vzájemné negativní afekty (vztek, závist, žárlivost, agresí)*“ (HELUS, 2007, s. 173). Děti tak mají od útlého věku možnost pod vedením rodičů tyto afekty zvládat a usměrňovat, učí se asertivnímu jednání, umění komunikovat, umění kompromisu. Zároveň se učí trpělivosti, shovívavosti, velkorysosti i umění vyjednávání a předcházení konfliktů. „*Takto navozované kvality vzájemného styku se posléze upevňují v charakterových vlastnostech a přenášejí se i do mimorodinné sféry....sourozenectví významně napomáhá rozšiřování socializačního horizontu, získávání bohatších zkušeností s poznáváním lidí*“ (HELUS, 2007, s. 173).

4.3 Konflikty na pracovišti

Interpersonální vztahy vždy provází nebezpečí možných konfliktů, které může mít různé příčiny. Pokud dochází k mezilidským konfliktům na pracovišti je možné je považovat za důsledek nepříznivého sociálního klimatu na pracovišti a vznikají neřešenými rozpory mezi jednotlivými pracovníky. „*Konflikt představuje situaci, v níž jedna strana usiluje o dosažení určitého cíle, zatímco druhá strana se jí v tom snaží zabránit, resp. představuje situaci, kdy se obě strany snaží o dosažení téhož cíle, kterého však může dosáhnout pouze jeden z nich*“ (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 197). Nebezpečí lze vidět zejména v dlouhodobě neřešených konfliktech, které přímo ovlivňují negativním způsobem pracovní výkonnost, spokojenost, psychiku lidí a nadále prohlubuje nesoulad v interpersonálních vztazích.

Koubek uvádí následující možné zdroje konfliktů na pracovišti:

- v osobnosti a sociálním chování jedinců – může se jednat o osoby věčně nespokojené, nesnášenlivé, které si nedovedou vytvořit zdravé mezilidské vztahy, dále o osoby přinášející na pracoviště cizorodé kulturní návyky, osoby se sklony k násilí, nedodržující základní pravidla slušného chování atd. Řešením je většinou u takovýchto osob jejich vyčlenění z kolektivu

- nedorozumění – důvodem konfliktu může být nedostatečná, zmatečná nebo chybná komunikace, ale také nedostatečná kvalifikace, inteligence apod. Řešení spočívá ve vzdělávání pracovníků, včetně vedoucích, zaměřeného na komunikaci a vedení lidí i na otázky z okruhu provádění práce
- nedostatky v personální práci – chybný proces získávání a výběru pracovníků, nevhodné zařazení pracovníka na pracovní místo, nedostatky v popisu pracovního místa, špatně nastavený systém hodnocení a odměňování pracovníků, nedostatečná péče o pracovníky atd. Řešením v takovém případě je změna personální politiky podniku.
- styl vedení lidí v organizaci – konflikty způsobuje převážně direktivní styl vedení lidí, přebujelá byrokracie, nerespektování lidských práv pracovníků a jejich potřeb, kastovníctví. Řešení spočívá ve změně stylu vedení lidí, zavedení participativních prvků do vedení, vzdělávání vedoucích pracovníků.
- způsob formování týmů – konflikty jsou pravděpodobnější v týmech, do kterých jsou jejich členové zařazováni pouze s přihlédnutím ke kvalifikačním požadavkům, bez ohledu na osobnostní charakteristiky těchto členů a osobnost vedoucího pracovníka. Řešením je pečlivější psychologické testování a posuzování pracovníků při vytváření týmů s cílem sestavit takové týmy, jejichž členové budou mít vzhledem ke svým osobnostem šanci vytvořit si mezi sebou dobré interpersonální vztahy.
- změna techniky, technologie, organizace práce a organizačních struktur – tyto změny probíhají bez ohledu na názory a postoje pracovníků, bez jejich dostatečné informovanosti. Řešení spočívá v informování, konzultování a vysvětlování změn pracovníkům a jejich aktivním zapojení do těchto procesů.
- umístění pracoviště a pracovní podmínky – vzdálenosti pracoviště, případně jejich pohyblivost, izolace pracovníků nebo naopak nedostatek soukromí a klidu na práci. Konflikty může vyvolávat i stísněný prostor nebo nepořádek, stres, rizikové pracoviště a další.
- příčiny vyplývající z příčin mimo organizaci – životní podmínky pracovníků, ale také například hospodářská a politická situace ve společnosti a další negativní jevy (KOUBEK, 2006, s. 317)

4.4 Negativní jevy v mezilidských vztazích na pracovišti

V rámci mezilidských vztahů je může objevit řada negativních jevů, kterým je důležité věnovat zvýšenou pozornost, a to jak na úrovni prevence, tak na úrovni řešení nastalé situace. V rámci prevence je to zejména otázka vhodné personální práce, tedy použití takových metod (zejména psychologických), které pomohou vybrat a získat takové pracovníky, kteří vzhledem ke svým osobnostním charakteristikám i kvalifikačním předpokladům „zapadnou“ do týmu a na pracovišti, dokážou se adaptovat a vytvořit si dobré mezilidské vztahy na horizontální i vertikální úrovni. Stejným způsobem je nutné vybírat i vedoucí pracovníky. Součástí prevence je samozřejmě i další vzdělávání a v neposlední řadě posilování soudržnosti týmů a dobrých mezilidských vztahů v nich. Na úrovni řešení negativních jevů je to především ochota ihned zasáhnout a situaci řešit bez ohledu na „zásluhy“, tedy bez ohledu například na délku pracovního poměru nebo postavení viníka v podnikové hierarchii.

Mobbing a bossing

„Mobbing je systematický, cílevědomý, opakovaný útok na určitou osobu minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku, který provádí jedna nebo více osob, využívá stupňujícího se nátlaku, nadměrné kritičnosti, zesměšňování a dalších intrik, jako jsou hmotné vlivy atd.“ (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 237).

Mobbing má na postiženou osobu dva druhy důsledků. V rovině psychologické jde o deprese, poruchy koncentrace a stavy úzkosti, které v té nejhorší možné variantě mohou vyústit až v sebevražedné tendence oběti. Časté jsou také psychosomatické následky v podobě bolesti hlavy, poruchy srdečního rytmu, choroby zažívacího traktu a jiné. Druhou skupinou jsou ekonomické důsledky. Oběti mobbingu bývají často v dlouhodobé pracovní neschopnosti nebo podávají snížený pracovní výkon (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 237).

Mobbing, tedy šikana na pracovišti, vzniká nejčastěji mezi osobami na stejné hierarchii řízení. Může mít podobu přímou nebo nepřímou, verbální nebo fyzickou. Může mít podobu sociální izolace, ohrožování svobodných názorů a postojů, hledání chyb na práci, útoky na soukromí, fyzického násilí, ale také verbálního, ať již v podobě křiku, nadávek, hanlivých přezdívek nebo vypouštění různých fám a klepů o oběti (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 238).

V případě bossingu se jedná o šikanu a zastrašování podřízeného pracovníka jeho nadřízeným. Základní příčiny bossingu lze najít především v osobnostních charakteristikách vedoucího pracovníka, v jeho strachu o své vedoucí postavení a to zejména vůči podřízenému kolegovi, který je mimořádně schopný, vzdělaný apod. a představuje tak pro vedoucího hrozbu, ať již skutečnou nebo pouze domnělou (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 239).

Sexuální obtěžování

Sexuální obtěžování ve všech jeho formách bylo a je častým problémem mezilidských vztahů na pracovišti. „*Sexuální obtěžování je proces, kdy si (nejen) vedoucí pracovník vynucuje nějaké rozhodnutí kontaktem, protislužbou v sexuální oblasti. Má poměrně pestrou škálu projevů od gest, slov, po žádosti o kontakt, fyzické doteky, z nichž často skutečně není zřejmé, zda jde ještě o společensky uznávaný rituál dvoření či již o skutečné obtěžování*“ (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 239-240).

V každém případě je naprosto nezbytné, aby v organizaci existovala jasná podniková politika, která dá zřetelně najevo, že sexuální obtěžování nebude tolerováno. Armstrong uvádí následující přístupy k prevenci a boji proti sexuálnímu obtěžování:

- vydat jasné prohlášení nejvyššího představitele organizace, že sexuální obtěžování nebude tolerováno a toto prohlášení podpořit směrnicemi, ve kterých bude mimo jiné stanoveno, co mohou udělat lidé, kteří se domnívají, že jsou sexuálně obtěžováni
- tato politika by měla být jasně sdělována již v kurzech pro nově přijímané pracovníky a opakována

- přijmout opatření pro oběti sexuálního obtěžování, aby věděli, kde hledat radu, podporu, nebáli se situaci řešit. Zároveň vytvořit jednotné postupy pro projednávání stížností na sexuální obtěžování a prošetřování sexuálního obtěžování řešit citlivě s ohledem na oběť, ale také obviněného
- rázně zakročit v případě, že se obvinění ze sexuálního obtěžování prokáže, okamžitě přistoupit k propuštění viníka (ARMSTRONG, 2007, s. 707)

Diskriminace na pracovišti

K diskriminaci může docházet jak v oblasti pracovněprávních vztahů, tak v rámci interpersonálních vztahů na pracovištích. Za diskriminaci můžeme považovat jakékoli znevýhodňování jedince nebo také skupiny osob na základě jejich odlišnosti, věku, národnosti, náboženského přesvědčení, pohlaví apod.

Můžeme rozlišovat přímou diskriminaci, ke které dochází přímo nerovným zacházením nebo diskriminaci nepřímou, která vzniká vytvářením a uplatňováním takových podmínek, které *„nepříznivě působí na významný podíl lidí jedné rasy, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, náboženství, rodinného stavu atd.“* (ARMSTRONG, 2007, s. 143).

Diskriminace v rámci podniku se může projevat již v procesu získávání a přijímání pracovníků, dále ve způsobu přidělování úkolů, odměňování, povyšování a dalších. Je jasné, že pokud se v rámci organizace chceme vyvarovat diskriminace na jednotlivých pracovištích, je potřeba, aby celková podniková politika byla politikou stejných příležitostí a rozmanitosti. Jak uvádí Armstrong, taková politika by měla:

- uznávat kulturní a individuální rozdíly na pracovišti
 - jasně říkat, že organizace oceňuje různé vlastnosti a kvality, které lidé vkládají do své práce
 - zdůrazňovat potřebu eliminovat předpojatost v takových oblastech, jako je výběr, povyšování, hodnocení pracovního výkonu, odměňování a příležitosti ke vzdělání
 - zaměřovat pozornost spíše na individuální rozdíly než na rozdíly skupinové
- (ARMSTRONG, 2007, s. 144)

V případě takové politiky organizace snižuje riziko, že bude docházet k diskriminačním praktikám i v rámci jednotlivých pracovišť. Důsledky diskriminace mají podobné dopady jako u jiných druhů šikany, tedy jednak psychologické na oběť, ale také ekonomické a hospodářské na organizaci samotnou.

5. CÍL VÝZKUMU A HYPOTÉZY

5.1 Cíl výzkumu

V předchozích teoretických kapitolách jsem se snažila poukázat na vliv osobnostních charakteristik jedince na mezilidské vztahy na pracovišti. Pro většinu lidí je povaha a kvalita těchto vztahů velmi důležitá. V poslední době se vztahy na pracovišti dostávají do popředí zájmu a začíná se o nich více diskutovat. Samozřejmě, je zde mnoho dalších faktorů ovlivňujících tyto vztahy. Jejich povaha může být pozitivní, ale také se setkáváme s řadou negativních a nebezpečných jevů.

Základním cílem a předmětem praktické části práce bylo zjistit, zda rodinné zázemí a styl výchovy jedince uplatňuje v osobním i pracovním životě.

5.2 Metoda a popis výzkumu

V empirickém výzkumu byla použita kvantitativní technika sběru dat v podobě dotazníkového šetření (dotazník přiložen v příloze A). Celkový počet 50 kusů dotazníků byl distribuován mezi zaměstnance různého postavení hierarchie řízení v různých firmách, organizacích a úřadech. Snahou bylo také obsáhnout široké věkové rozpětí respondentů a zachovat jejich anonymitu. V dotazníku byly kladeny otázky uzavřené i otevřené. V otevřených otázkách měli respondenti možnost konkretizovat své odpovědi. Výsledky výzkumu jsou prezentovány v grafech v praktické části bakalářské práce.

5.3 Hypotéza pro výzkum

Stanovená hypotéza související s cíli výzkumu:

Hypotéza: Výchovný styl jedinců ovlivňuje jejich mezilidské vztahy na pracovišti.

5.4 Výsledky výzkumu- dotazníkové šetření

Otázky obsažené v dotazníku jsou zpracované ve formě tabulek či grafů.

Otázka č. 1: Věk

Věk respondentů	Počet respondentů
20 – 30 let	8
31 – 40 let	20
41 – 50 let	14
nad 50 let	8

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Věk respondentů byl rozdělen do čtyř kategorií. Nejvíce je zde zastoupena věková kategorie 31-40 let a to 20 dotazovaných, dále pak 8 respondentů ve věku 41-50 let. Ve věku 20-30 let bylo respondentů 8, shodně jako ve věkové kategorii nad 51 let.

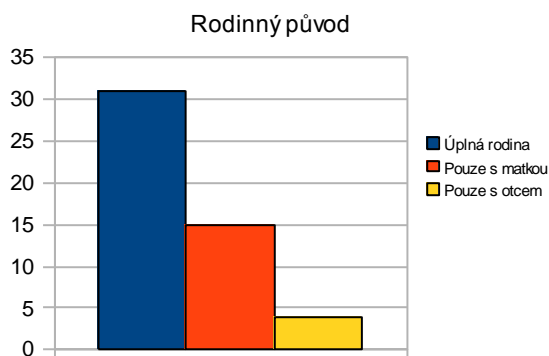
Otázka č. 2: Pohlaví

Zeny	Muži
32	18

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Výzkumu se zúčastnilo 50 respondentů, z toho 32 žen a 18 mužů.

Otázka č. 3: Rodina, ze které pocházíte, byla:

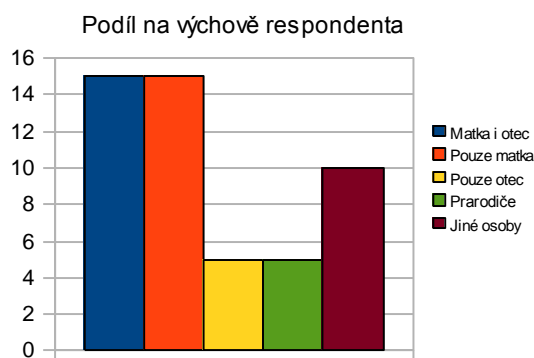


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tato otázka nám dala odpověď na skladbu primární rodiny. Z úplné rodiny pochází 31 respondentů, 19 z nich pochází z rodiny neúplné, pouze s matkou vyrůstalo 15 respondentů a jen 4 žili s otcem.

Otázka č. 4: Kdo se podílel na vaší výchově

Touto otázkou jsme zjistili, kdo měl největší vliv při výchově respondentů. Ukázalo se, že ne vždy to musí být matka či otec.



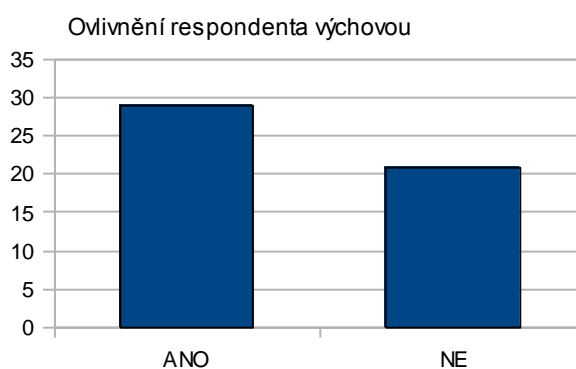
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Zde nám 15 dotazovaných označilo matku i otce, dalších 15 označilo pouze matku. Otce nebo prarodiče uvedlo 5 respondentů a překvapivě 10 z nich označilo možnost jiných osob.

Otázka č. 5: Ovlivňuje Vás styl vaší výchovy v současnosti

U této otázky měli respondenti na výběr z odpovědí a) ano, b) ne

Také zde byla možnost konkrétně uvést prvky výchovy.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

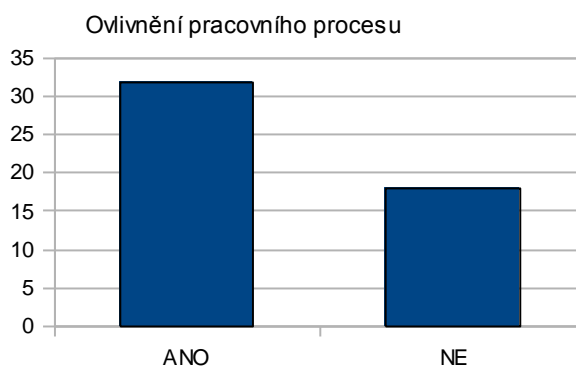
Tento graf ukazuje, že 21 respondentů nijak styl výchovy neovlivnil a naopak 29 odpovědělo ano. Na doplňující otázku ohledně prvků se vyjádřilo pouze 8 respondentů a ti uvedli pouze kladné výchovné prvky: **Slušnost, morální kvality, zodpovědnost, čest, upřímnost, pravdomluvnost, houževnatost, píle, snaha něčeho dosáhnout, dotáhnout věci do konce.**

Otázka č. 6: Myslíte si, že styl výchovy Vás ovlivnil i v pracovním procesu

Př.: Byl jsem vychováván ke slušnému chování k druhým a totéž chování uplatňuji v pracovním procesu.

Na tuto otázku respondenti odpovídali opět a) ano, b) ne

Dále zde byla nabídnuta možnost uvést, jakým způsobem je styl výchovy ovlivnil v pracovním procesu.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z celkového počtu 50 respondentů označilo 32 možnost a) ano, pouze 18 označilo b) ne.

Možnost odpovědět na doplňující otázku „jakým způsobem je ovlivnila jejich výchova v mezilidských vztazích na pracovišti“ využilo pouze 29 respondentů. 24 z nich uvedlo, že styl výchovy ke slušnému chování jim nedovolí dopouštět se nečestného jednání. Další 3 napsali, že postrádají schopnost asertivního jednání a 2 respondenti byli vychováni stylem dosáhnout úspěchu za každou cenu.

6. DISKUSE

Bakalářská práce se zabývá mezilidskými vztahy na pracovišti. Jejich kvalita je závislá na mnoha faktorech, které ji ovlivňují. Základem je však vždy osobnost jedince. Na utváření osobnosti má největší vliv primární rodina. Styl výchovy v rodině má tedy velký vliv na vztahy mezi kolegy na pracovišti.

Výzkum probíhal formou dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozdány padesáti respondentům na různých pracovních pozicích. Pro hodnověrnost údajů bylo přislíbeno respondentům zachování anonymity. Respondenti odpověděli na všechny kladené otázky a využili i možnosti konkretizace odpovědí. Není zde důvod domnívat se, že respondenti záměrně neudali pravdivé informace.

Z odpovědí je jednoznačné, že styl výchovy má vliv na utváření a povahu mezilidských vztahů jak v osobním tak i v pracovním životě jedince. Rodina jako primární společenství ovlivňuje tedy nejen vývoj a osobnost jedince, ale také jeho způsoby chování, reakcí apod. Přímou působí na kvalitu veškerých mezilidských vztahů. Výzkum tedy koresponduje s myšlenkami obsaženými v teoretické části bakalářské práce. Zde v kapitole „Vliv rodiny a rodinné výchovy na osobnost a vztahy na pracovišti“ jsou popsány základní výchovné styly a jejich vliv na utváření osobnosti.

Podářilo se tedy potvrdit cíl výzkumu i stanovenou hypotézu. Samozřejmě, že hlubším zkoumáním bychom získali přesnější výsledky. Zajímavý a přínosný je tento výzkum pro organizace, kde jeho využití v personální práci má široké uplatnění.

Výsledkem praktické části práce je doporučení organizacím, zabývat se osobnostním profilem každého uchazeče o pracovní poměr. Usnadní se proces výběru i umístění zaměstnanců na konkrétní pracovní pozici a bude snazší sestavení pracovních týmů, aby jejich výkonnost byla přímo úměrná zadaným úkolům.

ZÁVĚR

Osobní nebo rodinný život a s ním související rodinné vztahy a jejich prožívání mohou mít vliv i na pracovní život a vztahy v práci. Nejenže nespokojený člověk může přenášet svoji nespokojenost do vztahů s kolegy a svým naladěním tak vnášet bezdůvodné konflikty do skupiny, ale také negativní zkušenost s jedním nebo více členy rodiny (jež si, jak jsem také už zmínila, také nemůžeme vybírat) nás mohou ovlivnit natolik, že potkáme-li stejný typ osobnosti jako je například moje sestra, se kterou nevycházím nejlépe, i v práci, přistupuji k danému kolegovi či kolegyni stejným způsobem a minimálně proces adaptace na sebe vzájemně tímto může být komplikovanější. Naopak pozitivní zkušenost může zastřít naše vnímání skutečných vlastností kolegy či kolegyně a pak jsme nemile překvapeni jeho/jejím chováním. Rodinné vztahy či spíše role, které v rodinném kruhu zastáváme (sestra, dcera, matka, partnerka, milenka apod.) a očekávání (naše osobní i okolí) s nimi související mohou mít svůj podíl také na našem pracovním chování a prožívání mezilidských vztahů na pracovišti.

Cílem práce bylo zjistit, zda osobnost jedince utvářena mnoha vlivy ovlivňuje jeho uplatnění v pracovním procesu. Celou problematiku mezilidských vztahů na pracovišti nebylo možné obsáhnout do bakalářské práce, jde tedy pouze o nástin tohoto tématu.

Teoretická část práce definovala faktory, které nejvíce ovlivňují mezilidské vztahy na pracovišti. Zmíněny zde byly také negativní jevy, se kterými se můžeme setkat.

Praktická část zkoumala vliv rodinného zázemí a stylu výchovy na mezilidské vztahy na pracovišti. Výzkum probíhal formou kvantitativního výzkumu, metodou dotazování, techniky dotazníku. Výsledky byly v práci předvedeny především formou tabulek a grafů. Z dosažených výsledků vyplývá, že primární rodina a styl výchovy, který je zde uplatňován, má vliv na utváření osobnosti a na kvalitu mezilidských vztahů jak v osobním, tak v pracovním životě jedince.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007.
ISBN 978-80-247-1407-3

ČÁP, J., MAREŠ, J., *Psychologie pro učitele*, 1. vyd. Praha: Portál, 2001.
ISBN 80-7178-463-X

FARKOVÁ, M., *Vybrané kapitoly z psychologie*, 2. vyd. Praha: UJAK, 2008.
ISBN 978-80-86723-64-8

HELUS, Z., *Sociální psychologie pro pedagogy*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
ISBN 978-80-24711-68-3

KELNAROVÁ, J., MATĚJKOVÁ, E., *Psychologie 1. díl*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3270-1

KOCIÁNOVÁ, R., *Personální řízení*, 1. vyd. Praha: Mowshe, 2007.
ISBN 978-80-239-9946-4

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd. Praha: Management press, 2001.
ISBN 80-7261-033-3

KRATZ, H., *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, 1. vyd. Praha: Management press, 2005. ISBN 80-7261-127-5

LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-247-3902-X

NAKONEČNÝ, M., *Základy psychologie*, 1. vyd. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-1290-7

ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-2149-X

PAUKNEROVÁ, D., a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2. vyd. Praha: Grada publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9

PROVAZNÍK, V., a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X

ŘÍČAN, P., *Psychologie osobnosti*, 5. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1174-4

SALZBRUNN, R., POBOŘIL, M., *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. ISBN 80-86764-32-X

TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Respondenti podle věku	43
Tabulka 2: Respondenti podle pohlaví	43

Seznam grafů

Graf 1: Odpovědi k otázce 3	44
Graf 2: Odpovědi k otázce 4	44
Graf 3: Odpovědi k otázce 5	45
Graf 4: Odpovědi k otázce 6	46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník výzkumu	I
---	----------

PŘÍLOHY

Příloha A- Dotazník výzkumu

Dobrý den,

Chtěla bych Vás požádat o spolupráci při vyplnění tohoto dotazníku. Tyto otázky jsou součástí mé bakalářské práce na téma „Mezilidské vztahy na pracovišti“. Dotazník je anonymní.

Předem děkuji za spolupráci

1. Věk:

1. 20-30 let
2. 31-40 let
3. 41-50 let
4. 50 a více let

2. Pohlaví

1. žena
2. muž

3. Pocházím z rodiny:

1. úplné
2. neúplné
3. pouze matka
4. pouze otec

4. Na mé výchově se podílel:

1. matka i otec
2. matka
3. otec
4. prarodiče
5. jiní

5. Ovlivnil styl výchovy mé současné postoje a jednání:

1. ne
2. ano

Co považujete za nevhodné a co naopak vyzdvihujete:

6. Ovlivnil mě styl výchovy i v pracovním procesu:

1. ne
2. ano

Pokud ano, napište jakým způsobem:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Radomíra Málková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Mezilidské vztahy na pracovišti (sociální klima a sociální vztahy na pracovišti)

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 41

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů české literatury a pramenů: 17

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: **PhDr. Vacínová Marie, CSc.**