

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012 - 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lenka Mareková

**Medziľudské vzťahy na pracovisku a ich vzťah
k výkonovej motivácii pracovníkov**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Vladka Fischerová-Katzerová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Lenka Mareková

**Interpersonal relationships in the workplace and their
relation to motivation of work performance of workers**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Vlad'ka Fischerová-Katzerová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 Praze dne 28. 2. 2014

Lenka Mareková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí své diplomové práce, paní Mgr. Vladěce Fischerové-Katzerové za rady a připomínky, které mi pomohly při vypracování práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá souvislostmi vztahů na pracovišti, motivací a výkonem zaměstnanců. V teoretické části se věnuje individualitě osobnosti. Podrobněji rozebírá problematiku motivace, kde se zaměřuje na motivaci pracovní, která je orientovaná na výkon. Soustředí se na mezilidské vztahy na pracovišti jako významný faktor výkonové motivace. V praktické části práce je zkoumána kvalita mezilidských vztahů na konkrétním pracovišti. Je také zjišťováno, zda pracovníci vnímají vztahy na pracovišti jako faktor ovlivňující jejich motivaci.

Klíčová slova

Dotazníkové šetření, mezilidské vztahy na pracovišti, motivace, motivační teorie, osobnost, pracovní skupina, sociální atmosféra, výkonová motivace.

Annotation

The Diploma Thesis deals with relationships in the workplace, employee motivation and performance. The theoretical part deals with the individuality of personality. It analyzes in detail the issue of motivation, where it focuses on work motivation, which is performance-oriented. It focuses on interpersonal relationships in the workplace as an important factor in motivation of performance. In the practical part of the thesis the quality of interpersonal relationships in a particular workplace is examined. It also examines whether employees perceive relationships at work as a factor influencing their motivation.

Key words

Interpersonal relationships in the workplace, motivation, motivational theories, motivation of work performance, personality, questionnaire survey, social atmosphere, working group.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČASŤ	10
1 OSOBNOSŤ A JEJ INDIVIDUALITA	10
1.1 Schopnosti, temperament, charakter	11
1.2 Rysy osobnosti	12
1.3 Zájmy, hodnoty, postoje	14
2 MOTIVÁCIA	16
2.1 Výkonová motivácia.....	19
2.2 Teórie motivácie.....	21
2.2.1 Teórie zamerané na obsah motivácie	22
2.2.2 Teórie zamerané na proces motivácie	24
3 MEDZIĽUDSKÉ VZŤAHY NA PRACOVISKU	26
3.1 Pracovná skupina.....	30
3.1.1 Správanie jednotlivca v pracovnej skupine	34
3.2 Patologické vzťahy na pracovisku	37
3.3 Sociálna atmosféra skupiny.....	40
PRAKTICKÁ ČASŤ	45
4 CIEĽ PRIESKUMU A HYPOTÉZY	45
5 POPIS VYBRANÉHO SÚBORU	46
6 METODIKA A ČASOVÁ ORGANIZÁCIA PRIESKUMU	48
7 VÝSLEDKY PRIESKUMU	50
7.1 Interpretácia a diskusia výsledkov	67
7.2 Záver a návrhy opatrení.....	71
ZÁVER	75
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	78
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK	80
SEZNAM PŘÍLOH	82

ÚVOD

Už niekoľko rokov zažíva naša spoločnosť ekonomickú krízu, ktorá má veľmi negatívny dopad na pracovný trh. Prejavuje sa nedostatkom pracovných miest a s ním súvisiacou vysokou mierou nezamestnanosti. Na jedno pracovné miesto sa častokrát hlásia desiatky, ba dokonca stovky záujemcov. V súvislosti s touto situáciou sa čoraz častejšie stretávame s nie veľmi vhodným prístupom zamestnávateľov k svojim zamestnancom. Organizácie kladú na svojich pracovníkov stále vyššie a vyššie nároky, avšak často zabúdajú na skutočnosť, že o pracovníkov je potrebné sa adekvátne starať a motivovať ich, aby podávali očakávaný výkon. Nakoľko je výkon pracovníkov v podstate rozhodujúci pre celkové fungovanie organizácií, myslíme si, že by v žiadnom prípade prístup k pracovníkom nemal byť podceňovaný.

Čoraz častejší výskyt organizácií, ktoré sa nezaujímajú o medziľudské vzťahy na pracovisku, o spokojnosť svojich zamestnancov, o ich motiváciu, potreby či záujmy, nás motivoval k zameraniu našej práce práve na problematiku medziľudských vzťahov na pracovisku v súvislosti s výkonovou motiváciou pracovníkov.

Cieľom našej práce bude zistiť, ako vnímajú pracovníci kvalitu medziľudských vzťahov v konkrétnej organizácii. Zameriame sa na analýzu interpersonálnych vzťahov na pracovisku medzi spolupracovníkmi a tiež medzi pracovníkmi a nadriadeným. Zaujímať nás bude, či kvalitu týchto vzťahov pracovníci považujú za dôležitý faktor v súvislosti so svojou výkonovou motiváciou.

V prvom rade sa však v teoretickej časti práce zameriame na osobnosť a jej individualitu, ktorá je dôležitým aspektom v kontexte medziľudských vzťahov i motivácie. Následne sa podrobnejšie zameriame na problematiku motivácie, a to najmä na pracovnú, resp. výkonovú motiváciu. Oboznámime sa s najznámejšími teóriami motivácie, na základe ktorých získame prehľad o jednotlivých faktoroch, ktoré sa do motivácie pracovníkov premietajú. Všimnúť si budeme najmä medziľudské vzťahy ako jeden z týchto faktorov podieľajúcich sa na motivácii pracovníkov. Následne sa v teoretickej časti práce budeme podrobnejšie venovať problematike medziľudských vzťahov na pracovisku. Popíšeme si základné zložky sociálnej interakcie, objasníme si čo je to pracovná skupina, a akým spôsobom sa v nej jednotlivci správajú. Uvedieme si,

aké medziľudské vzťahy na pracovisku rozlišujeme, a spomenieme si tiež niekoľko foriem patologických vzťahov, ktoré sú v súčasnej dobe taktiež čoraz viac diskutovanou témou v súvislosti s pracovnými vzťahmi. Predstavíme si tiež pojem sociálna atmosféra, nakoľko tento sa veľmi často používa v súvislosti s kvalitou interpersonálnych vzťahov na pracovisku.

Charakter medziľudských vzťahov na pracovisku, resp. to ako ich pracovníci vnímajú v súvislosti s ich pracovnou motiváciou, budeme analyzovať prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Na základe prieskumu získame výsledky, ktoré nám poskytnú informácie vzťahujúce sa k zámerom našej práce. Výsledky zobrazujúce aktuálny stav medziľudských vzťahov na pracovisku budeme môcť poskytnúť vedeniu organizácie. V prípade neuspokojivých výsledkov budeme schopní ponúknuť odporúčania, týkajúce sa konkrétnych aspektov medziľudských vzťahov, na základe ktorých bude možné nevyhovujúcu situáciu na pracovisku zlepšiť.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 OSOBNOSŤ A JEJ INDIVIDUALITA

Na začiatku našej práce sa budeme venovať človeku, pretože v kontexte medziľudských vzťahov i problematiky motivácie je osobnosť človeka a jeho individualita veľmi dôležitým aspektom. Pre lepšie pochopenie si uvedieme niekoľko definícií pojmu osobnosť, no zameriame sa najmä na objasnenie individuality osobnosti, ktorá zohráva dôležitú úlohu v oblastiach, ktorými sa budeme ďalej v našej práci zaoberať. Pre pochopenie toho, čo všetko ovplyvňuje individualitu každého z nás, si predstavíme jednotlivé subsystemy osobnosti.

„Osobnosť je systémový komplex vlastností, ktoré jednotlivec zdedil alebo získal počas svojej činnosti a v sociálnom styku, a ktoré ho charakterizujú aj v rámci sociálneho prostredia.“¹

Podľa Allporta je osobnosť dynamická organizácia takých psychologických systémov, vnútorných podmienok individua, ktoré determinujú jeho jedinečné prispôbovanie sa okoliu.²

Boroš uvádza, že ide o celkový súbor osobnostných charakteristík jednotlivca. Zdôrazňuje skutočnosť, že každý *„človek je individualitou preto, že má zvláštne, jedinečné, neopakovateľné vlastnosti.“³*

Ruisel definuje osobnosť ako integráciu jednotlivých charakteristík jednotlivca do jedinečnej organizácie, prostredníctvom ktorej človek poznáva, adaptuje sa k fyzikálnemu, sociálnemu i psychologickému prostrediu, a reguluje svoje správanie. Integráciou týchto charakteristík jednotlivca sa formuje jedinečná individualita.⁴

¹LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2007, s. 42. ISBN 978-80-223-2307-9.

²ALLPORT, G. W. In: RUISEL, I. *Osobnosť a poznávanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ikar, 2008, s. 14. ISBN 978-80-551-1599-3.

³BOROŠ, J. *Úvod do psychológie*. Bratislava: Vydavateľstvo Iris, 2002, s. 279. ISBN 80-89018-35-1.

⁴RUISEL, I. *Osobnosť a poznávanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ikar, 2008, s. 16. ISBN 978-80-551-1599-3.

Osobnosť teda na základe uvedených definícií chápeme ako súbor určitých charakteristík človeka, ktoré sú pre neho charakteristické a robia z neho individuálnu, jedinečnú ľudskú bytosť. Tieto jednotlivé charakteristiky si bližšie predstavíme prostredníctvom systémov tvoriacich štruktúru osobnosti.

Podľa Farkovej štruktúru osobnosti tvoria schopnosti, temperamentové a charakterové vlastnosti, rysy osobnosti a subsystém motivácie.⁵

1.1 Schopnosti, temperament, charakter

Schopnosti definuje Farková ako „*individuálne vlastnosti, ktoré sú podmienkou pre úspešné vykonávanie jednej či viacerých činností.*“⁶

Ako uvádza Bělohlávek, schopnosti rozlišujeme:⁷

1. rozumové (kognitívne, intelektuálne) – dôležité pri riešení problémov,
2. mechanické – dôležité pre pochopenie práce strojov a manipuláciu s nimi,
3. psychomotorické – dôležité pre motoriku, zručnosť, koordináciu očí a rúk, manipuláciu s predmetmi.

„**Temperament** je súbor dynamických charakteristík osobnosti, ktoré určujú rýchlosť, silu a stabilitu v prežívaní, jednaní a vegetatívnych reakciách.“⁸

Hippokrates zostavil veľmi známu a dodnes používanú typológiu, ktorá rozlišuje štyri typy temperamentu, z ktorých každý sa vyznačuje určitými charakteristikami:⁹

1. sangvinik – optimistický, živý, spoločenský, aktívny, vnímavý, podnikavý, rozhodný, niekedy príliš rozptýlený, citovo nestály, povrchnejší,

⁵FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Vydavatelství Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 104. ISBN 978-80-86723-64-8.

⁶Tamtiež, s. 104.

⁷BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Nakladatelství Rubico, 1996, s. 59. ISBN 80-85839-09-1.

⁸FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Vydavatelství Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 106. ISBN 978-80-86723-64-8.

⁹RUISEL, I. *Osobnosť a poznávanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ikar, 2008, s. 21. ISBN 978-80-551-1599-3.

2. choleric – prudký, vášnivý, energický, nervózny, impulzívny, netrpezlivý, bojovný, výbušný, urážlivý, agresívny,
3. flegmatik – pokojný so sklonmi k ľahostajnosti, trpezlivý, samostatný, disciplinovaný, apatický, pohodlný, pasívny, nespoločenský,
4. melancholik – vážny, dôkladný, citovo stály, oddaný, precitlivelý, neistý, plachý, smutný, depresívny, uzavretý, neprispôsobivý.

Charakterové vlastnosti, resp. **charakter** je „*subsystém osobnosti, ktorý kontroluje a reguluje ľudské správanie podľa spoločenských, a zvlášť potom morálnych noriem a požiadaviek.*“¹⁰

Podľa Boroša charakter predstavuje individuálnu sústavu vlastností osobnosti, ktoré sú pre ňu typické a majú vplyv na správanie jednotlivca v rôznych situáciách. V štruktúre charakteru rozlišujeme viaceré systémy vlastností, ako napr.:¹¹

1. vlastnosti vyjadrujúce vzťah ku skupine a jej členom,
2. vlastnosti vyjadrujúce vzťah k práci,
3. vlastnosti vyjadrujúce vzťah k veciam,
4. vlastnosti vyjadrujúce vzťah k sebe samému.

1.2 Rysy osobnosti

„*Rysy osobnosti sú vlastnosti, ktoré sa prejavujú spôsobom aktivít osobnosti.*“¹²

Chápeme ich teda ako relatívne stále psychické charakteristiky prejavujúce sa v správaní človeka a odlišujúce od seba jednotlivých ľudí.

V literatúre sa v súvislosti s osobnostnými rysmi stretávame s tzv. typológiami osobnosti. Určitý typ osobnosti je charakterizovaný prostredníctvom konkrétneho

¹⁰FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Vydavatelství Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 108. ISBN 978-80-86723-64-8.

¹¹BOROŠ, J. *Úvod do psychologie*. Bratislava: Vydavateľstvo Iris, 2002, s. 288-289. ISBN 80-89018-35-1.

¹²FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Vydavatelství Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 111. ISBN 978-80-86723-64-8.

súboru vlastností jednotlivca. Najznámejšie a najpoužívanejšie sú typológie C. G. Junga a H. J. Eysencka.

Ako uvádza Ruisel, najrozšírenejšia Jungova typológia rozlišuje dva typy osobností:¹³

1. introverti – vyznačujú sa uzavretou povahou, orientáciou na svoj vnútorný život, predstavy a myšlienky.
2. extraverti – vyznačujú sa otvorenosťou, orientáciou na vonkajší svet, udalosti, veci, no najmä sociálne aktivity a praktické problémy.

Dôležitý je fakt, že jednotlivcov v populácii nie je možné striktné začleniť do jednej z týchto skupín, ale sú rozložení v rámci kontinua, ktorého jeden koniec tvoria introverti a opačný koniec tvoria extraverti. Väčšina jednotlivcov sa pohybuje smerom k stredu tohoto kontinua.

Eysenck túto pôvodnú Jungovu typológiu extravenzie a introverzie rozšíril o pojmy stabilita – nestabilita. Na tejto osi charakterizoval neuroticizmus vyznačujúci sa zvýšeným sklonom k závislosti, psychickou labilitou, výkyvmi nálady, prejavmi úzkosti a strachu.¹⁴

Stručne sme si objasnili ako chápať schopnosti, temperament, charakter i rysy osobnosti, ktoré tvoria štruktúru osobnosti, a podieľajú sa teda na jej individualite. Okrem týchto tvorí štruktúru osobnosti i subsystém motivácie. Nakoľko sa v našej práci podrobnejšie zaoberáme práve problematikou motivácie, tento subsystém osobnosti si predstavíme v samostatnej kapitole práce. Skôr než sa však k tejto časti dostaneme, považujeme za dôležité spomenúť ďalšie aspekty, ktoré okrem uvedených subsystémov osobnosti zohrávajú významnú úlohu v súvislosti s individualitou, jedinečnosťou každého jedinca. Patria sem záujmy, hodnoty a postoje človeka.

¹³RUISEL, I. *Osobnosť a poznávanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ikar, 2008, s. 24. ISBN 978-80-551-1599-3.

¹⁴Tamtiež, s. 24.

1.3 Zájmy, hodnoty, postoje

Podľa Farkovej **záujmy** predstavujú dlhodobejšie pozitívne vzťahy jednotlivca k určitým predmetom alebo činnostiam.¹⁵

Boroš definuje záujem ako „*vzťah človeka k objektu s tendenciou venovať mu pozornosť*.“ Patrí teda k motivačným komponentom, pre ktoré je charakteristická aktivácia poznávacej i praktickej činnosti. Táto aktivácia sa spája so selekciou a preferenciou určitých ľudí, predmetov, javov a činností, a je sprevádzaná pozitívnym prežívaním.¹⁶

Vieme, že záujmy jednotlivca ovplyvňujú jeho motiváciu i správanie. Zohrávajú teda dôležitú úlohu v súvislosti s individualitou osobnosti a prejavujú sa vo všetkých oblastiach života človeka. Na základe jednotlivých oblastí, ktorých sa konkrétne záujmy týkajú, rozlišujeme napr. profesijné, technické, športové, kultúrne či spoločenské záujmy.

Ako uvádza Bělohlávek, **hodnoty** sú určité „*skutočnosti, spôsoby jednania, cieľové stavy, ktoré ľudia považujú za dôležité*.“ Každý človek má určitý súbor preferovaných hodnôt, ktoré tvoria jeho hodnotový systém, a ten ovplyvňuje jeho rozhodovanie a správanie.¹⁷

Hodnoty človeka sa taktiež spájajú s rozličnými oblasťami jeho života. Na základe konkrétneho zloženia a usporiadania týchto hodnôt, tzv. hodnotového rebríčka je ovplyvňovaná motivácia človeka správať sa určitým spôsobom. Nakoľko sa naša práca venuje motivácii a správaniu jednotlivcov na pracovisku, uvádzame niekoľko najčastejšie uvádzaných hodnôt v súvislosti s prácou:

- peňažná odmena a systém benefitov,
- pochvala, uznanie, ocenenie,
- medziľudské vzťahy na pracovisku,

¹⁵FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Vydavatelství Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 112. ISBN 978-80-86723-64-8.

¹⁶BOROŠ, J. *Základy sociálnej psychológie*. Bratislava: Vydavateľstvo Iris, 2001, s. 122. ISBN 80-89018-20-3.

¹⁷BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Nakladatelství Rubico, 1996, s. 67. ISBN 80-85839-09-1.

- vzdelávanie, osobný rozvoj,
- kariérny rast,
- zaujímavosť práce, sebarealizácia,
- prestíž organizácie,
- pracovné prostredie.

Štikar označuje **postoje** ako „*relatívne stále psychické sústavy, ktoré vyjadrujú vzťah človeka k svetu a jeho jednotlivým zložkám.*“ Sú to hodnotiace vzťahy k jednotlivým ľuďom, predmetom, javom a udalostiam. Predstavujú významnú časť v štruktúre osobnosti a zahŕňajú kognitívny, emocionálny i snahový komponent psychiky. Pracovné postoje sa týkajú všetkých oblastí súvisiacich so zaradením pracovníka v organizácii a tiež zohrávajú veľmi dôležitú úlohu v súvislosti s výkonovou motiváciou pracovníkov. Je možné ich rozdeliť do nasledujúcich skupín:¹⁸

1. postoje k organizácii (k cieľom organizácie, organizačnej kultúre a politike...),
2. postoje k nadriadeným (k ich odbornosti, spôsobu jednania, charakterovým vlastnostiam, štýlu vedenia...),
3. postoje k pracovnej skupine (k úrovni medziľudských vzťahov, sociálnej atmosfére, úrovni kooperácie a komunikácie...),
4. postoje k práci a jej podmienkam (k obsahu práce, pracovnému prostrediu, platu...),
5. postoje k mimopracovným podmienkam práce (k bývaniu, cestovaniu do práce...).

V našej práci zameranej na medziľudské vzťahy na pracovisku nás budú zaujímať postoje pracovníkov k pracovnej skupine, čiže k spolupracovníkom, ale i k nadriadenému, resp. k jednotlivým aspektom podieľajúcim sa na kvalite medziľudských vzťahov so spolupracovníkmi i nadriadeným. Zaujímaj nás tiež bude, či pracovníci vnímajú medziľudské vzťahy na pracovisku ako faktor ovplyvňujúci ich výkonovú motiváciu. V tejto súvislosti by sme následne mohli na základe pozitívnych či negatívnych postojov pracovníkov usudzovať o ich pozitívnom či negatívnom vplyve na výkonovú motiváciu. V nasledujúcej časti práce sa podrobnejšie zameriame práve na problematiku motivácie a vyjasníme si i chápanie výkonovej motivácie.

¹⁸ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. a HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2003, 109-110. ISBN 80-246-0448-5.

2 MOTIVÁCIA

V tejto časti práce sa budeme podrobnejšie zaoberať problematikou motivácie. Vysvetlíme si, čo je to vlastne motivácia s tým, že sa zameriame najmä na motiváciu k práci. Uvedieme si, ako vzniká a čo ju ovplyvňuje. Vyjasníme si chápanie motivácie k výkonu, resp. výkonovej motivácie, nakoľko naša práca sa zaoberá medziľudskými vzťahmi na pracovisku, kde hlavným cieľom pracovníkov je výkon. Následne sa oboznámime s najznámejšími teóriami motivácie, na základe ktorých získame prehľad o faktoroch, ktoré sa do motivácie pracovníkov premietajú. V tejto súvislosti si budeme všimnúť najmä medziľudské vzťahy ako jeden z aspektov podieľajúcich sa na motivácii pracovníkov.

„Motivácia je súbor činiteľov predstavujúcich vnútorné hnacie sily činnosti človeka, ktoré usmerňujú jeho správanie a prežívanie.“¹⁹

Podľa Atkinsonovej je motivácia *„stav, ktorý aktivizuje správanie a dáva mu smer. Subjektívne je vnímaný ako vedomá túžba.“²⁰*

Boroš uvádza, že pojem motivácia sa v súčasnej psychológii spája so všetkým tým, čo prežívame, po čom túžime, čo sa snažíme dosiahnuť. Vo všeobecnosti teda pod týmto pojmom môžeme rozumieť všetky jednotlivcovi pripisované pochody, ktoré vysvetľujú jeho správanie.²¹

V našej práci sa zaoberáme motiváciou k pracovnej činnosti, čiže k podávaniu určitého výkonu alebo zjednodušene povedané "chuťou do práce". Preto sa v ďalšej časti práce budeme venovať problematike motivácie v súvislosti s pracovnou činnosťou. Objasníme si ako pracovnú motiváciu chápať, ako vzniká a čo ju ovplyvňuje.

Štikar chápe pracovnú činnosť ako špecifický druh aktivity človeka, prostredníctvom ktorej dochádza k uspokojovaniu jeho potrieb. Nepredstavuje teda len dosahovanie

¹⁹BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 183. ISBN 80-7175-010-7.

²⁰ATKINSON, R. L., ATKINSON, R. C., SMITH, E. E., BEM, D. J. a NOLEN-HOEKSEMA, S. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Portál, 2003, s. 348. ISBN 80-7178-640-3.

²¹BOROŠ, J. *Základy sociální psychologie*. Bratislava: Vydavateľstvo Iris, 2001, s. 97-98. ISBN 80-89018-20-3.

výkonu a plnenie pracovných úloh, ale i sociálne interakcie, v rámci ktorých jednotlivec vytvára vzťahy so spolupracovníkmi a nadriadenými.²²

Na základe tohoto chápania pracovnej činnosti označuje motiváciu k práci ako „celkový prístup pracovníka k vykonávanej pracovnej činnosti, teda k pracovným úlohám, k zastávanej pozícii v organizácii a s ňou spojenou zamestnaneckou rolou.“²³

Podľa Letovancovej možno povedať, že tvorí dynamickú stránku osobnosti, organizuje psychickú aj fyzickú aktivitu človeka k dosiahnutiu určeného cieľa.

Vzniká na základe určitých vnútorných neuspokojených potrieb, pohnútok, ktoré nazývame **motívy**. Tie spôsobujú napätie, a tým nás nútia k aktivite smerujúcej k uspokojeniu svojich potrieb. Ak sa nám podarí dosiahnuť žiadaný výsledok, posilňuje sa nám správanie orientované na výkon. Na druhej strane, dlhodobé neuspokojenie potrieb spôsobuje frustráciu.

Okrem vnútorných motívov zabezpečujú vznik pracovnej motivácie i vonkajšie vplyvy, tzv. **stimuly**. Jav, pri ktorom pôsobí súbor vonkajších podnetov, tzv. stimulov na motiváciu, a teda určitým spôsobom usmerňuje správanie jednotlivcov, nazývame stimulácia. Aby však stimul pôsobil motivačne, musí byť v súlade s tzv. motivačným profilom a aktuálnou situáciou jednotlivca.²⁴

Motivačný profil predstavuje podľa Letovancovej relatívne stabilnú, individuálne špecifickú charakteristiku osobnosti, ktorá vyjadruje preferenčnú orientáciu jednotlivca. Je tvorený určitou konšteláciou konkrétnych potrieb, ktoré sa týkajú troch oblastí:²⁵

1. sociálno-psychologickej (vzťahy v práci, v rodine, celkovo v sociálnom prostredí),
2. statusových otázok (status danej práce v spoločnosti, seberealizácia, osobný rast),
3. konkrétnej pracovnej činnosti (zaujímavosť práce, radosť z jej vykonávania).

²²ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. a HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2003, s. 106. ISBN 80-246-0448-5.

²³Tamtiež, s. 299.

²⁴LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2007, s. 103-104. ISBN 978-80-223-2307-9.

²⁵Tamtiež, s. 105.

Štikar uvádza, že proces pracovnej motivácie je okrem motivačného profilu pracovníka významne ovplyvňovaný situačnými premennými, ku ktorým patrí:²⁶

1. charakter úlohy (špecifickosť, náročnosť, nedostatok času a iné),
2. osobnosť nadriadeného (vlastnosti, autorita, štýl vedenia),
3. sociálna atmosféra pracovnej skupiny (úroveň medziľudských vzťahov).

Kollárik rozlišuje z hľadiska motivačných zdrojov motiváciu:²⁷

1. ekonomickú – finančná odmena je rozhodujúcim regulátorom výkonnosti,
2. sociálnu – zdôrazňuje vplyv kvality medziľudských vzťahov,
3. osobnostnú – spája sa s potrebami seberealizácie, uznania a pod.,
4. motiváciu spokojnosťou – chápe spokojnosť ako regulátor pracovného správania.

Spokojnosť s prácou sa podľa Armstronga týka postojov a pocitov, ktoré jednotlivci majú vo vzťahu k svojej práci. Úroveň spokojnosti s prácou je ovplyvňovaná vnútornými i vonkajšími motivačnými faktormi, sociálnymi vzťahmi s pracovnou skupinou, kvalitou riadenia, pracovným zaradením, mierou vlastnej úspešnosti atď.²⁸

Napriek tomu, že výskumy doposiaľ nepotvrdili pozitívny vzťah medzi spokojnosťou a výkonom, presvedčenie, že rast spokojnosti s prácou vedie k zlepšenému výkonu, je všeobecne uznávané.

V predošlej časti tejto kapitoly sme sa stručne oboznámili s tým, čo to vlastne motivácia je, ako vzniká, čo je to motív a stimul. Zamerali sme sa najmä na pracovnú motiváciu. Zistili sme, že dôležitú úlohu v rámci pracovnej motivácie zohráva motivačný profil pracovníka a tiež situačné premenné týkajúce sa danej práce. V tejto súvislosti budeme v našej práci zisťovať, do akej miery sú pre pracovníkov konkrétnej organizácie dôležité vzťahy v práci a tiež to, ako hodnotia vzťahy na svojom pracovisku. V nasledujúcej časti si podrobnejšie vysvetlíme výkonovú motiváciu, ktorá je súčasťou pracovnej motivácie.

²⁶ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. a HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2003, s. 108. ISBN 80-246-0448-5.

²⁷KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002, s. 114-117. ISBN 80-223-1731-4.

²⁸ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 228-229. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.1 Výkonová motivácia

Pre pochopenie výkonovej motivácie, čiže motivácie k výkonu, si najskôr objasníme, čo je to vlastne výkon. Definície tohoto pojmu vychádzajú z chápania výkonu ako fyzikálnej veličiny, ktorá predstavuje množstvo práce vykonanej za určitý čas. Na základe tohoto chápania výkonu sú odvodzované definície pracovného výkonu.

Pracovný výkon definujú Daniel a Pikala ako výsledok pracovnej činnosti, ktorá je zameraná na konkrétny cieľ, prebieha v určitom čase a za istých podmienok.²⁹

Výkonnosťou označuje Štikar reálne dosiahnutý výkon pracovníka, ktorý je pre neho štandardný a vyplýva najmä z jeho schopností, aktuálnych pracovných podmienok, pracovného tempa a motivácie.³⁰

Výkonovú motiváciu pracovníkov teda chápeme ako motiváciu k dosahovaniu určitého výkonu v práci, t. j. výsledkov pracovnej činnosti, plneniu pracovných úloh, alebo zjednodušene povedané motiváciu a chuť pracovať na zverených pracovných úlohách a dosahovať požadované výsledky.

Nevyhnutnou podmienkou k tomu, aby pracovníci podávali čo najlepší výkon, je ich motivovanosť. V tejto súvislosti si organizácie vytvárajú tzv. motivačné programy.

Ako uvádza Letovancová, príprava dobrého motivačného programu je veľmi náročná. Zahŕňa v sebe analýzu prevažujúcich foriem motivácie pracovníkov, porovnanie charakteristík súčasnej reálnej výkonnosti pracovníkov s predstavou žiadanej výkonnosti, zmapovanie motivačných a stimulačných činiteľov a ich účinku na motiváciu pracovného správania zamestnancov. Nasleduje stanovenie určitých cieľov motivačného programu, v ktorých je sledovaná súčasná úroveň motivovanosti zamestnancov i konkrétne usmernenie motivácie pracovného správania. Na základe týchto podkladov sa vypracuje motivačný program podniku. V praxi je nevyhnutná kontrola jeho realizácie na zistenie potrebných úprav a aktualizovanie.³¹

²⁹DANIEL, J., PIKALA, I. a kol. *Psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo Práca, 1976, s. 110.

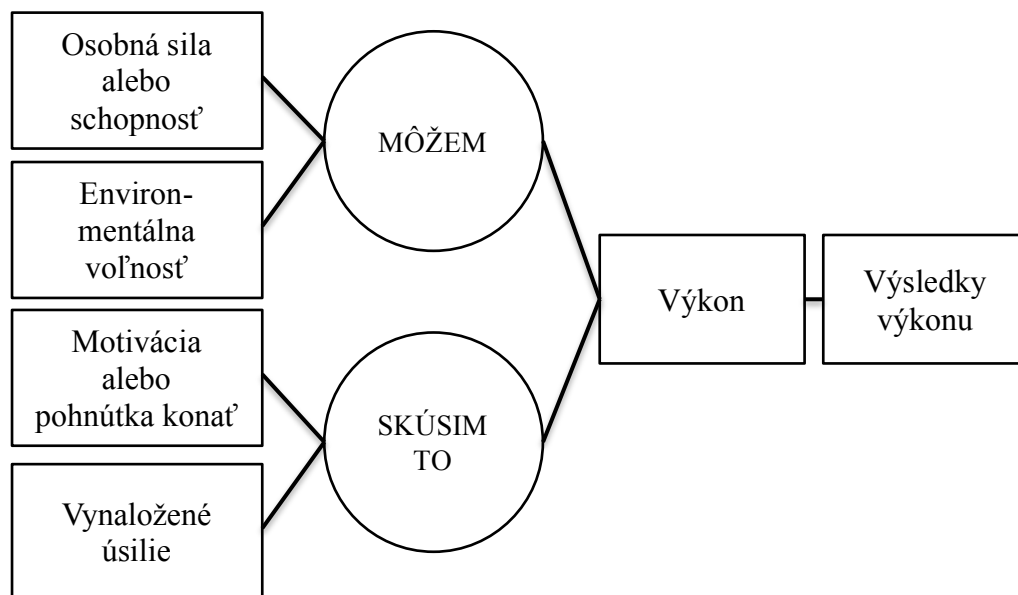
³⁰ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. a HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2003, s. 96. ISBN 80-246-0448-5.

³¹LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2007, s. 113. ISBN 978-80-223-2307-9.

F. Heider vysvetľuje motiváciu k výkonu prostredníctvom analýzy činnosti, kde výkon chápe ako kombináciu "môžem" a "skúsím to". Poukazuje na to, že aby mohla byť realizovaná určitá činnosť, nesmú jej brániť veľké environmentálne prekážky a jednotlivec musí disponovať potrebnými schopnosťami. Okrem týchto aspektov je však veľmi dôležitá vôľa jednotlivca a jeho úsilie podať výkon. Vôľa a úsilie jednotlivca v sebe zahŕňajú motiváciu.³²

Pre jednoduchšie pochopenie Heiderovho chápania výkonu prikľadáme obrázok, ktorý zobrazuje jednotlivé faktory ovplyvňujúce výkon jednotlivca.

Obrázok 1: Zložky výkonu podľa Heiderovej analýzy akcie



Zdroj: BERRYOVÁ, L. M. *Psychológia v práci*. Bratislava: Vydavateľstvo Ikar, 2009, s. 275.
ISBN 978-80-551-1842-0.

Z tohoto pohľadu je zřejmé, že motivácia predstavuje veľmi dôležitý faktor ovplyvňujúci výkon pracovníkov. Podľa nášho názoru by teda organizácie mali poznať teórie motivácie, ktoré im umožnia získať prehľad o tom, aké faktory sa premietajú do motivácie pracovníkov, a akým spôsobom proces motivácie prebieha. V nasledujúcej časti práce sa oboznámime s najznámejšími teóriami, ktoré sa aplikujú v oblasti pracovnej motivácie.

³²BERRYOVÁ, L. M. *Psychológia v práci*. Bratislava: Vydavateľstvo Ikar, 2009, s. 274.
ISBN 978-80-551-1842-0.

2.2 Teórie motivácie

Prístupy k pracovnej motivácii sú založené na tzv. teóriách motivácie, ktorých bolo počas uplynulých rokov vytvorených nespočetné množstvo. Tieto teórie neposkytujú všeobecne uznávané vysvetlenie správania pracovníkov ani jednoznačný návod ako k nim pristupovať, aby sa správali želaným spôsobom. Snažia sa však podrobne vysvetliť, čo motiváciu spôsobuje, ako prebieha, a teda pomáhajú pochopiť fungovanie celého motivačného procesu. S tými najznámejšími a najvplyvnejšími teóriami sa oboznámime v nasledujúcej časti práce. Vzhľadom na tému našej práce nás bude zaujímať, akú úlohu v súvislosti s motiváciou zohrávajú podľa týchto teórií medzil'udské vzťahy.

Teórie motivácie môžeme rozdeliť do nasledujúcich skupín:

1. teória inštrumentality,
2. teórie zamerané na obsah motivácie,
3. teórie zamerané na proces motivácie,
4. McGregorova teória pracovnej motivácie X a Y.

Ako uvádza Armstrong, teória inštrumentality je založená na tvrdení, že odmena alebo trest slúži ako prostriedok pre zabezpečenie toho, aby sa ľudia správali želaným spôsobom. Táto teória sa spája s menom F. W. Taylor. Predpokladá, že človek bude motivovaný k práci len vtedy, keď odmeny a tresty budú priamo závislé na jeho výkone. Vo svojej najhrubšej podstate táto teória tvrdí, že človek pracuje len pre peniaze.³³

Teórie zamerané na obsah motivácie vychádzajú z presvedčenia, že obsah motivácie tvoria potreby. Neuspokojené potreby vytvárajú napätie a nerovnováhu. Preto je potrebné identifikovať cieľ, ktorý danú potrebu uspokojí, a prostredníctvom adekvátneho správania tento cieľ dosiahnuť.³⁴

³³ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 221-223. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁴Tamtiež, s. 223.

Základom týchto teórií je teda tvrdenie, že každá činnosť je motivovaná neuspokojenými potrebami. S jednotlivými teóriami zameranými na obsah motivácie sa podrobnejšie oboznámime v nasledujúcej časti práce.

Teórie zamerané na proces motivácie sa sústredia na psychologické procesy, ktoré ovplyvňujú motiváciu. Zaoberajú sa tým, ako ľudia vnímajú svoje pracovné prostredie, ako ho interpretujú a chápu. Jednotlivým teóriám zameraným na proces motivácie sa taktiež budeme venovať zvlášť v ďalšej časti práce.

Mimo vyššie uvedené tri skupiny motivačných teórií stojí D. M. McGregorova teória pracovnej motivácie X a Y. Ako uvádza Štikar, v podstate ide o určitú typológiu pracovníkov na základe ich vzťahu k práci a pracovného správania.

Autor rozlišuje dve kategórie pracovníkov:³⁵

1. Pracovník, ktorý nerád pracuje, robí len to najnevyhnutnejšie, snaží sa práci vyhýbať. Takýto jedinec musí byť k práci vedený, motivovaný odmenou alebo trestom, neustále kontrolovaný. Toto ponímanie pracovnej motivácie označujeme teóriou X.
2. Pracovník, ktorý je prirodzene aktívny, tvorivý, vynaliezavý, ochotný prijímať zodpovednosť a plniť ciele organizácie. U tohoto jedinca je možné zvýšiť motiváciu ocenením, samostatnou prácou, umožnením osobného rozvoja a pod. Tento spôsob nahliadania na pracovníka a jeho pracovnú motiváciu označujeme teóriou Y.

2.2.1 Teórie zamerané na obsah motivácie

Teórie zamerané na obsah motivácie sú orientované na to, čo pracovníkov motivuje. Vychádzajú pritom z ľudských potrieb a ich uspokojovania na základe motivácie. V súvislosti so zameraním našej práce si budeme všimáť najmä medziľudské vzťahy ako faktor podieľajúci sa na motivácii jednotlivcov.

Ako uvádza Kollárik, medzi najznámejšie patrí hierarchia potrieb A. H. Maslowa. Tá tvrdí, že potreby človeka sú hierarchicky usporiadané podľa ich významu.

³⁵ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. a HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2003, s. 106. ISBN 80-246-0448-5.

V poradí od najdôležitejších sú to:³⁶

1. fyziologické potreby (spánok, potrava, voda, vzduch, sex),
2. potreby bezpečia a istoty (fyzické a emocionálne bezpečie, stabilita),
3. sociálne potreby (spolupatričnosť, interakcie s druhými ľuďmi),
4. potreba uznania (úcta, rešpekt, ocenenie, moc, úspech),
5. potreby sebarealizácie (osobný rozvoj).

Na základe tejto postupnosti museli byť podľa pôvodnej teórie aj uspokojované, avšak dnes vieme, že to tak byť nemusí. Každý z nás je iný, má iné priority, na základe ktorých má usporiadanú hierarchiu potrieb. Nakoľko pre každého z nás sú jednotlivé potreby inak dôležité, môžu byť dokonca uspokojované v odlišnej miere.

Štikar previedol Maslowovu teóriu do podoby hierarchie pracovnej motivácie. Jednotlivé úrovne vyjadrujú nasledujúce potreby pracovníka:³⁷

1. plat,
2. sociálne poistenie, dôchodkové sporenie a pod.,
3. prijatie pracovnou skupinou vo formálnych i neformálnych vzťahoch,
4. tituly, ocenenia, povýšenie,
5. pracovná sebarealizácia.

C. P. Alderfer modifikoval Maslowovu teóriu tak, že jednotlivé potreby zlúčil do troch skupín. Prvú skupinu predstavujú existenčné potreby, do ktorých patria potreby fyziologické a bezpečia. Druhou skupinou sú vzťahové potreby, ku ktorým priraduje potreby sociálne a úcty. Tretou skupinou sú rastové potreby, ktoré sú tvorené potrebami individuálneho rozvoja.

F. I. Herzberg vo svojej dvojfaktorovej teórii vychádza zo vzťahu motivácie a spokojnosti v práci. Podľa neho v práci na jednotlivca pôsobia dve skupiny faktorov. Prvú skupinu predstavujú hygienické faktory (dissatisfactory), ktoré sú nevyhnutné na udržanie primeranej úrovne spokojnosti pracovníkov. Ak sú s nimi pracovníci spokojní, nevyvolávajú v nich motiváciu, avšak ak nie sú tieto faktory prítomné, pracovníci sú

³⁶KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002, s. 103. ISBN 80-223-1731-4.

³⁷ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. a HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2003, s. 103. ISBN 80-246-0448-5.

nespokojní. Patria sem pracovné podmienky, medziľudské vzťahy, platové podmienky, bezpečnosť, kontrola a politika organizácie. Druhou skupinou faktorov sú tzv. motivátory (satisfactory), ktoré vyvolávajú motiváciu. Ak tieto faktory chýbajú, pracovník nemusí byť nespokojný, no nie je ani spokojný. Patrí k nim uznanie, samostatnosť, zodpovednosť, povýšenie, úspech, samotná práca a tiež možnosť osobného rastu. Táto teória vysvetľuje, prečo snaha motivovať zamestnancov vyšším platom, sociálnou starostlivosťou alebo lepšími pracovnými podmienkami býva neefektívna.³⁸

D. C. McClelland a jeho teória naučených potrieb rozlišuje tri základné motívy, a to motív úspešného výkonu, motív sociálnej moci a motív afiliácie.

Motív úspešného výkonu chápe ako „*relatívne stálu predispozíciu úsilia o úspech.*“ Formuje sa počas života, najmä na základe sociálnych skúseností, odmeňovania a trestania za konkrétne činnosti. Preto sú ľudia ochotní v odlišnej miere podstupovať riziko pri stanovovaní cieľov uspokojujúcich ich potreby. U niektorých jedincov prevláda potreba úspechu, u iných potreba vyhnúť sa neúspechu.³⁹

Motív sociálnej moci predstavuje potrebu riadiť, kontrolovať a ovplyvňovať druhých. Motív afiliácie predstavuje potrebu jednotlivca vytvárať dobré, pozitívne medziľudské vzťahy a byť obľúbený.⁴⁰

2.2.2 Teórie zamerané na proces motivácie

Teórie zamerané na proces motivácie sú orientované na to, ako motivácia prebieha.

Ako uvádza Letovancová, k týmto teóriám patrí teória očakávaní, tzv. expektačná teória V. H. Vrooma. Vychádza z predpokladu, že motivácia človeka je ovplyvňovaná jeho subjektívnym vnímaním reality. Závisí teda od toho, ako veľmi chce človek dosiahnuť vytýčený cieľ, akú si myslí, že má možnosť daný cieľ dosiahnuť, a akú dostane za podaný výkon odmenu. Odmeny môžu byť vonkajšie, ako napr. lepší plat, povýšenie,

³⁸LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2007, s. 107-108. ISBN 978-80-223-2307-9.

³⁹KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002, s. 108-109. ISBN 80-223-1731-4.

⁴⁰BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Nakladatelství Rubico, 1996, s. 64-65. ISBN 80-85839-09-1.

služobný automobil, počítač, mobil, vlastná pracovňa a iné výhody. Medzi vnútorné odmeny patrí pocit seberealizácie, zodpovednosti, sebaocenenie a pod.⁴¹

L. W. Porterova a E. E. Lawlerova teória výkonu a spokojnosti taktiež vychádza z toho, že hodnota cieľa, subjektívne vnímaná pravdepodobnosť jeho dosiahnutia, prípadne získaná odmena vedie k vynaloženiu určitého úsilia, resp. motivácie. Táto však nesmeruje priamo k výkonu, ale závisí na jedincových schopnostiach a vnímaní profesionálnej role. Získané odmeny následne determinujú pracovníkovu spokojnosť.⁴²

Ďalšou teóriou zameranou na proces motivácie je teória spravodlivosti od J. S. Adamsa. Podľa nej sú ľudia motivovaní k dosiahnutiu spravodlivosti v odmenách, ktoré získajú za svoj výkon, resp. za vklady, ktoré dávajú do práce, ako napr. čas, energiu, vzdelanie, vedomosti, zručnosti, skúsenosti a pod. Každý pracovník má predstavu o primeranej odmene za svoj výkon, ktorá je tvorená i na základe porovnávania sa s inými ľuďmi.⁴³

Na základe myšlienok J. Locka vznikla teória zameraná na cieľ. Táto vychádza z predpokladu, že motiváciu pracovníka spúšťa cieľ, ktorý si daný pracovník vytýčil. Z hľadiska organizácie je veľmi dôležité, aby tento cieľ korešpondoval s cieľmi organizácie. Pôsobenie danej motivácie je silne viazané na spätnú väzbu.⁴⁴

Ďalšou známou teóriou zameranou na proces motivácie je teória posilňovania, ktorá je založená na prácach B. F. Skinnera. Vychádza z predpokladu, že súčasné správanie je ovplyvnené výsledkami a dôsledkami minulého správania. Čiže ak bolo určité správanie v minulosti odmenené, človek má tendenciu ho opakovať. Naopak, ak bolo potrestané, dochádza k jeho odmietaniu. Na ovplyvnenie správania pracovníkov môže byť použitý aktívny prístup, čiže odmeny (plat, prémie, pochvala a iné) a tresty (nižší plat, kritika, napomenutie atď.) Môže však byť použitý aj pasívny prístup, zdržaním sa odmeny pri neželanom správaní a zdržaním sa trestu pri želanom správaní.⁴⁵

⁴¹LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2007, s. 109-110. ISBN 978-80-223-2307-9.

⁴²ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. a HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2003, s. 105. ISBN 80-246-0448-5.

⁴³LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2007, s. 110-111. ISBN 978-80-223-2307-9.

⁴⁴Tamtiež, s. 110-111.

⁴⁵Tamtiež, s. 111-112.

3 MEDZIĽUDSKÉ VZŤAHY NA PRACOVISKU

Prostredníctvom uvedených teórií motivácie sme získali prehľad o jednotlivých faktoroch, ktoré sú považované za dôležité v súvislosti s motiváciou osobnosti, a teda môžeme povedať, že medziľudské vzťahy k nim nepochybne patria.

Človek je tvor spoločenský, je preto prirodzené, že má tendenciu neustále sa pohybovať a fungovať v rámci určitých skupín, vyhľadávať kontakt s ostatnými ľuďmi, vytvárať vzájomné interakcie a vzťahy. Už od narodenia je každý z nás neustále obklopený určitou spoločnosťou, ktorá sa výraznou mierou podieľa, resp. obohacuje náš život. Začína to rodinou, spolužiakmi, kamarátmi, neskôr spolupracovníkmi a pod. Môžeme teda povedať, že medziľudské vzťahy sú dôležitým faktorom zohrávajúcim významnú úlohu pre motiváciu jednotlivcov v každodenných situáciách v osobnom i pracovnom živote.

V súvislosti s témou našej práce sa budeme v tejto kapitole venovať práve problematike medziľudských vzťahov na pracovisku. Popíšeme si základné zložky sociálnej interakcie, ktoré zohrávajú dôležitú úlohu pri vzniku interpersonálnych vzťahov. Nakoľko sú na pracovisku ľudia organizovaní v rámci pracovných skupín, objasníme si čo to vlastne pracovná skupina je, a akým spôsobom sa v nej jednotlivci správajú. Okrem zdravých pracovných vzťahov si uvedieme i niekoľko foriem patologických vzťahov, ktoré sú v súčasnej dobe čoraz viac diskutovanou problematikou v súvislosti s pracovnými vzťahmi. Predstavíme si tiež pojem sociálna atmosféra.

Ako uvádza Palán, pojem sociálna interakcia označuje priame alebo sprostredkované, vzájomné pôsobenie dvoch alebo viacerých osôb, prípadne skupín.⁴⁶

Podľa Farkovej skutočnosť, že pri spoločnej činnosti vznikajú medzi jednotlivcami medziľudské vzťahy, v rámci ktorých na seba jednotlivci pôsobia a ovplyvňujú sa, vyjadruje podstatu sociálnych interakcií.⁴⁷

⁴⁶PALÁN, Z. *Andragogický slovník*. [online]. [cit. 2013-12-03].

Dostupné z <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/interakce>

⁴⁷FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Vydavatelství Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 139. ISBN 978-80-86723-64-8.

Schopnosti a zručnosti potrebné k úspešnému vytváraniu a udržiavaniu medziľudských vzťahov v rámci sociálnych interakcií sú prvkami tzv. emocionálnej inteligencie.

D. Goleman definoval emocionálnu inteligenciu ako „*schopnosť alebo talent orientovať sa vo vlastných citoch, pocitoch, náladách i v citoch, pocitoch, náladách ostatných ľudí, využívať to pre motivovanie samého seba, pre dobré zvládanie emócií a pre svoje vzťahy.*“⁴⁸

Podľa D. Golemana v sebe emocionálna inteligencia nesie vysokú úroveň emocionálnych, kognitívnych a behaviorálnych zručností. Pod emocionálnymi zručnosťami chápeme identifikáciu a prejavovanie citov, ovládanie emócií, zvládanie stresu a pod. Medzi kognitívne zručnosti patrí sebauvedomenie, zdravá sebadôvera a sebahodnotenie, chápanie názorov a postojov ľudí, správanie v súlade s normami, efektívne riešenie konfliktov a pod. K behaviorálnym zručnostiam patrí verbálna a neverbálna komunikácia, schopnosť počúvať i asertívne presadzovať svoje názory a požiadavky.⁴⁹

Kollárik uvádza tri zložky sociálnej interakcie:⁵⁰

1. perceptívna – sociálna percepcia,
2. komunikatívna – sociálna komunikácia,
3. konatívna – správanie ľudí.

Sociálna percepcia predstavuje druh vnímania, ktorý sa viaže na vnímanie druhých ľudí. „*Je súčasťou sociálneho poznávania ako základný proces, ktorým človek získava informácie o jednotlivcoch a skupinách.*“ Každý účastník interakcie dáva ostatným množstvo informácií a signálov, ktoré členovia interakcie vnímajú, posudzujú a hodnotia, a na základe ktorých mu pripisujú určité vlastnosti a charakteristiky. Vyústením toho je sformovaný vzťah, ktorý je podložený emocionálnymi väzbami

⁴⁸GOLEMAN, D. In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 160-161. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁹GOLEMAN, D. In: KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008, s. 322. ISBN 978-80-223-2479-3.

⁵⁰KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002, s. 78. ISBN 80-223-1731-4.

náklonnosti, priateľstva, lásky, ale i nezáujmu, neochoty a nepriateľstva. Tieto priamo determinujú proces danej interakcie.⁵¹

Vzhľadom na to, že sa v praktickej časti práce budeme venovať zisťovaniu kvality medziludských vzťahov na pracovisku, bude nás v podstate zaujímať, ako pracovníci vnímajú, posudzujú a hodnotia svojich kolegov i nadriadeného, resp. jednotlivé atribúty, ktoré sa podieľajú na celkovej kvalite interpersonálnych vzťahov so spolupracovníkmi a nadriadeným. Ďalším dôležitým faktorom ovplyvňujúcim celkovú úroveň týchto vzťahov je sociálna komunikácia.

Sociálna komunikácia, teda komunikácia medzi ľuďmi je „špecifický druh komunikácie, v procese ktorého vzniká vzájomné dorozumievanie ľudí, výmeny názorov, postojov, oznamovanie vlastného prežívania danej situácie i vzťahu k účastníkom komunikácie.“⁵²

Kollárik uvádza základnú štruktúru komunikácie, ktorú tvoria:⁵³

1. komunikátor – osoba, ktorá odovzdáva informáciu,
2. komuniké – obsah informácie alebo správy,
3. komunikačný kanál – cesta, ktorou sa informácia odovzdáva,
4. komunikant – osoba, ktorej je informácia určená.

Kollárik taktiež uvádza základné delenie komunikácie, kde rozlišujeme:⁵⁴

1. verbálnu komunikáciu – používanie hovorených a písaných slovných výrazov,
2. neverbálnu komunikáciu – používanie mimoslovných prostriedkov (pohľady, mimika, gestá, dotyky) a tiež paralingvistické aspekty reči (vzdychanie, plač, smiech, pauzy, dôraz, výška, rytmus, hlasitosť atď.),
3. komunikáciu činom – chápeme ako učitú činnosť alebo správanie jedinca v konkrétnej situácii, nakoľko i tým o sebe poskytuje svojmu okoliu dosť informácií.

⁵¹KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002, s. 78. ISBN 80-223-1731-4.

⁵²KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008, s. 322. ISBN 978-80-223-2479-3.

⁵³KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. Bratislava: SPN, 1993, s. 95-96. ISBN 80-08-01828-3.

⁵⁴KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008, s. 333-340. ISBN 978-80-223-2479-3.

Stručne sme si objasnili, čo to vlastne sociálna komunikácia je, aká je jej štruktúra a základné delenie, pričom tieto informácie sa týkajú komunikácie ako takej, ktorá je súčasťou každodenných situácií v osobnom i pracovnom živote. V súvislosti s témou našej práce sa podrobnejšie zameriame práve na sociálnu komunikáciu ako súčasť medziľudských vzťahov na pracovisku.

Sociálnu komunikáciu považujeme za nevyhnutný predpoklad sociálnych interakcií, a teda i medziľudských vzťahov v organizácii. Tá zabezpečuje dorozumievanie medzi jednotlivými zložkami v rámci organizácie, ako napr. medzi spolupracovníkmi, pracovníkmi a vedením. Okrem toho je základom komunikácie organizácie s vonkajším svetom mimo organizácie, ako napr. s úradmi, inštitúciami, no najmä zákazníkmi. Sociálna komunikácia teda zohráva veľmi dôležitú úlohu v súvislosti s fungovaním spoločnosti.

Letovancová zdôrazňuje veľmi podstatnú podmienku efektívnej komunikácie, a tou je odoslanie informácie takým spôsobom, že prijatý obsah bude príjemcom pochopený tak, ako odosielateľ plánoval.⁵⁵

V pracovnej sfére je však veľmi dôležité rozlišovať i komunikáciu horizontálnu a vertikálnu a tiež komunikáciu formálnu a neformálnu.

Horizontálna komunikácia, ako uvádza Kollárik, prebieha medzi kolegami na rovnakej hierarchickej úrovni organizácie.

Vertikálna komunikácia prebieha medzi pracovníkmi na rôznych úrovniach hierarchie organizácie, čiže od nadriadeného k podriadenému a naopak.⁵⁶

Komunikácia od nadriadeného k podriadenému má zvyčajne podobu oznamov, pokynov alebo spätnej väzby na výkon pracovníka. Táto komunikácia by mala byť jednoduchá, zrozumiteľná, dostatočná, presná, včasná a pravdivá, pretože predstavuje podstatný faktor ovplyvňujúci názor, postoj a celkový vzťah podriadeného k nadriadenému.

⁵⁵LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2007, s. 80. ISBN 978-80-223-2307-9.

⁵⁶KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. Bratislava: SPN, 1993, s. 96. ISBN 80-08-01828-3

Komunikácia od podriadeného k nadriadenému má zvyčajne podobu spätnej väzby na informácie, oznamy a inštrukcie, ktoré podriadený dostáva.

Formálna komunikácia je podľa Letovancovej presne vymedzeným systémom komunikácie, ktorý zabezpečuje šírenie informácií v organizácii za účelom vytvorenia podmienok pre plnenie pracovných úloh.

Neformálna komunikácia vychádza zo sociálnej podstaty človeka a jeho potreby sociálneho kontaktu. Je teda dôležitým prvkom ovplyvňujúcim vytváranie vzťahov na pracovisku.⁵⁷

V prostredí organizácie prebieha podstatná časť sociálnej komunikácie v organizovaných pracovných skupinách. Práve táto komunikácia v rámci jednotlivých pracovných skupín, čiže medzi spolupracovníkmi konkrétnej skupiny, ale i pracovníkmi a ich nadriadeným, nás bude v našej práci zaujímať. Nepovažujeme ju len za nevyhnutný predpoklad vzniku medziľudských vzťahov, ale i za faktor ovplyvňujúci ich celkovú kvalitu. V nasledujúcej časti práce sa preto oboznámime s tým, čo je to pracovná skupina, a až následne sa budeme venovať tretej zložke sociálnej interakcie, ktorou je správanie členov interakcie.

3.1 Pracovná skupina

Naša práca sa zaoberá medziľudskými vzťahmi na pracovisku, teda v rámci určitých pracovných skupín. V prvom rade je však potrebné si ujasniť, čo je to vlastne sociálna skupina. Uvedieme si tiež niekoľko základných delení skupín, a až následne sa budeme venovať pracovným skupinám a v nich prebiehajúcim procesom a interakciám.

Bělohávek definuje skupinu ako zoskupenie dvoch alebo viacerých jedincov, ktorí sú „vo vzájomnej interakcii, dosahujú spoločnú identitu, prijímajú kolektívne normy a kolektívne ciele, uvedomujú si jeden druhého.“⁵⁸

⁵⁷LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2007, s. 73. ISBN 978-80-223-2307-9.

⁵⁸BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Nakladatelství Rubico, 1996, s. 166. ISBN 80-85839-09-1.

Sociálne skupiny vzhľadom na ich veľkosť rozdeľujeme na malé, stredné a veľké.

Malú sociálnu skupinu definuje Nakonečný ako sociálny útvar tvorený minimálne dvomi členmi, medzi ktorými existujú vzťahy, navzájom sa poznajú, komunikujú, sú formálne alebo neformálne integrovaní spoločným cieľom a normami. Patrí sem napr. rodina, školská trieda či pracovná skupina.⁵⁹

Ako uvádza Kollárik, stredná skupina sa vyznačuje presným umiestnením, oficiálnou štruktúrou a vzťahmi zameranými na plnenie hlavného cieľa skupiny. Patrí sem napr. škola alebo organizácia.⁶⁰

Veľkou skupinou Nakonečný rozumie „*početné súbory osôb s nejakou spoločnou demografickou charakteristikou.*“ Patrí sem napr. dav, národ či účastníci masových akcií.⁶¹

Dôležité je tiež rozlišovanie skupín primárnych a sekundárnych, formálnych a neformálnych.

Kollárik uvádza, že primárna skupina sa vyznačuje silnejšími citovými väzbami a dôvernými kontaktmi medzi jej členmi. Typickým predstaviteľom primárnej skupiny je rodina.

Sekundárna skupina sa vyznačuje náhodnými vzťahmi, ktoré sú tvorené v dôsledku určitého záujmu alebo úlohy. K sekundárnym skupinám zaraďujeme školskú triedu i pracovnú skupinu.⁶²

Formálna skupina, ako uvádza Bělohlávek, je skupina, ktorá je vytvorená vedením organizácie a jej cieľe korešpondujú s cieľmi organizácie. Formálna skupina má prevažne formálne funkcie, avšak môže zastávať i niekoľko individuálnych funkcií. Formálne funkcie predstavujú skupinové aktivity, ktoré sú v súlade s cieľmi organizácie. V tomto prípade je skupina chápaná ako prostriedok pre zvládnutie zložitej úlohy, vznik a rozvoj nových myšlienok, prostriedok koordinácie funkcií, riešenia problémov, socializácie a rozvoja svojich členov. Individuálne funkcie umožňujú

⁵⁹NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Academia, 2009, s. 383. ISBN 978-80-200-1679-9.

⁶⁰KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008, s. 424. ISBN 978-80-223-2479-3.

⁶¹NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Academia, 2009, s. 383. ISBN 978-80-200-1679-9.

⁶²KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. Bratislava: SPN, 1993, s. 32. ISBN 80-08-01828-3.

jednotlivým členom uspokojovať svoje individuálne potreby, ako napr. potrebu priateľstva, uznania, istoty či spolupatričnosti.

Neformálna skupina je skupina, ktorú vytvárajú ľudia pre uspokojovanie svojich osobných potrieb, a to na základe spoločných aktivít, záujmov, skúseností a pod.⁶³

Okrem týchto základných delení ešte existuje množstvo ďalších, ako napr. členská a referenčná, otvorená a zatvorená, povinná a slobodná, in-skupina a out-skupina.

Na základe uvedených základných rozdelení teda môžeme pracovnú skupinu chápať ako malú, sekundárnu a formálnu skupinu. Takéto začlenenie každopádne nie je z hľadiska definície postačujúce, preto si v nasledujúcej časti práce uvedieme definíciu pracovnej skupiny i znaky, ktoré sú pre ňu charakteristické.

Ako uvádza Kollárik, pracovná skupina je „*formálnou skupinou, vzniká so zámerom, aby sa dosiahol potrebný cieľ.*“ Má vymedzenú štruktúru, normy, formálne vzťahy, komunikačné kanály, kontrolné mechanizmy, systém odmien atď.⁶⁴

Podľa Bedrnovej a Nového k základným znakom pracovnej skupiny patrí:⁶⁵

1. spoločná činnosť,
2. spoločný cieľ,
3. spoločné pracovisko,
4. vnútorná štruktúra pracovných pozícií,
5. vzájomné kontakty i trvalé sociálne vzťahy medzi spolupracovníkmi,
6. vedomie príslušnosti k skupine.

V praxi sa často nesprávne zamieňa pojem pracovná skupina a pracovný tím, preto považujeme za prínosné v stručnosti uviesť základné znaky odlišujúce pracovný tím od pracovnej skupiny.

Ako uvádza Bednář, tím je v podstate špecifickým druhom pracovnej skupiny. Na rozdiel od pracovnej skupiny však v tíme chýba vnútorná organizačná štruktúra. Je tvorený jednotlivcami s rôznymi, avšak doplnujúcimi sa znalosťami a zručnosťami.

⁶³BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Nakladatelství Rubico, 1996, s. 148-150. ISBN 80-85839-09-1.

⁶⁴KOLLÁRIK, T. *Sociální psychologie práce*. Bratislava: Vydavatelství UK, 2002, s. 35. ISBN 80-223-1731-4.

⁶⁵BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 86. ISBN 80-85943-57-3.

V porovnaní s pracovnou skupinou je medzi členmi tímu bližšia komunikácia, prepojenosť, priama interakcia a spolupráca pri plnení úloh.⁶⁶

Kollárik uvádza, že štruktúra pracovnej skupiny je ovplyvnená jej pracovným zameraním, ktoré určuje požiadavky na kvalifikáciu jej členov. Spravidla však na čele pracovnej skupiny stojí vedúci, ktorý je do tejto funkcie formálne dosadený.⁶⁷

Vedúci pracovník alebo manažér je veľmi dôležitým determinantom kvality medziludských vzťahov v pracovnej skupine. Rozhodujúce sú nielen jeho odborné znalosti a osobnostné charakteristiky, ale i jeho celkový prístup a štýl vedenia.

V súčasnej dobe sa veľmi často zdôrazňuje, že pracovníci by nemali byť chápaní len ako stroje vykonávajúce svoju prácu, ale ako ľudské bytosti, ktoré majú svoje potreby, túžby, záujmy a predstavy. Práca pre nich už neslúži len ako zdroj financií, ktoré dostanú za podaný výkon, ale i ako prostriedok uspokojovania ich potrieb a seberealizácie. Je teda dôležité, aby vedúci pristupoval k pracovníkom adekvátnym spôsobom, s čím súvisí potreba konkrétnych zručností a osobnostných vlastností významných pre úspešné vedenie.

Letovancová uvádza, že vedúci pracovník by mal byť schopný pracovnú skupinu nielen viesť k dosahovaniu cieľov, motivovať jednotlivých členov k čo najlepšiemu výkonu, kontrolovať, hodnotiť a odmeňovať. Mal by tiež s ostatnými pracovníkmi komunikovať, vypočuť si ich, poznať ich potreby, záujmy a predstavy, poskytovať im spätnú väzbu, priestor na seberealizáciu, rozvoj, zabezpečovať ich spokojnosť.⁶⁸

Mal by teda okrem manažerských zručností disponovať určitými osobnostnými vlastnosťami a interpersonálnymi schopnosťami, ktoré mu umožnia úspešne vychádzať s ostatnými pracovníkmi.

⁶⁶BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 182. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁶⁷KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002, s. 35. ISBN 80-223-1731-4.

⁶⁸LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2007, s. 31-33. ISBN 978-80-223-2307-9.

Ako uvádza Kollárik, taký typ vedúceho, ktorý je zameraný na vytváranie dobrých medziľudských vzťahov, pomáha vytvárať pozitívnu atmosféru v skupine. Tá sa pozitívnym spôsobom odrazí na spokojnosti, motivácii a výkone pracovníkov.⁶⁹

3.1.1 Správanie jednotlivca v pracovnej skupine

Ako sme uviedli v predošlej časti práce, v súvislosti so štruktúrou a funkciou pracovných skupín rozlišujeme komunikáciu horizontálnu a vertikálnu a tiež formálnu a neformálnu. V priamom vzťahu k tomuto deleniu komunikácie je i základné rozlišovanie vzťahov na pracovisku.

Vzhľadom na štruktúru organizácie Kollárik rozlišuje horizontálne a vertikálne vzťahy.

Horizontálne vzťahy sú vzťahy medzi spolupracovníkmi na rovnakej hierarchickej úrovni organizácie. Môže ísť o vzťahy medzi jednotlivcami v rámci pracovnej skupiny, ale i o vzťahy medzi viacerými skupinami.

Vertikálne vzťahy sú vzťahy medzi jednotlivcami na rôznych úrovniach organizačnej štruktúry, t. j. vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými.⁷⁰

Vzhľadom na charakter vzniku Kollárik rozlišuje interpersonálne vzťahy formálne a neformálne.

Formálne vzťahy predstavujú pracovné vzťahy, ktoré sú určené postavením jednotlivca v organizácii, jeho funkciou. Aby tieto vzťahy boli efektívne a plnili svoju funkciu, je potrebné, aby pracovníci dodržiavali pravidlá a normy organizácie, ktoré tieto vzťahy usmerňujú.

Neformálne vzťahy predstavujú osobné vzťahy medzi pracovníkmi, ktoré vznikajú na základe spoločných sympatií, záujmov, veku, pohlavia a pod. Vznik týchto vzťahov ovplyvňuje i priestorová blízkosť jednotlivcov, teda vznikajú jednoduchšie v prostredí malých skupín, akou je i pracovná skupina.⁷¹

⁶⁹KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002, s. 56. ISBN 80-223-1731-4.

⁷⁰Tamtiež, s. 36.

⁷¹Tamtiež, s. 36.

Charakter a úroveň týchto jednotlivých vzťahov sa podieľa na celkovej kvalite medziľudských vzťahov v rámci pracovnej skupiny. V súvislosti so vzťahmi na pracovisku a správaním jednotlivých pracovníkov je potrebné zdôrazniť skutočnosť, ktorej sme sa venovali na začiatku našej práce, a síce, že každý človek je jedinečnou osobnosťou. I na pracovisku sa teda v rámci pracovných skupín združujú jednotlivci, ktorí majú rozdielne vlastnosti, názory, postoje, záujmy a hodnoty. Nie je preto prirodzene možné, aby všetci spolu vychádzali a existovali medzi nimi len dobré vzťahy. Tieto rozdielne charakteristiky jednotlivcov môžu v určitých situáciách spôsobiť vznik konfliktu.

Konflikt definuje Kollárik ako „*súčasné pôsobenie najmenej dvoch síl približne rovnakej intenzity a opačného smeru.*“ V medziľudských vzťahoch vzniká na základe rozdielných predstáv, názorov, postojov, záujmov, konaní a prejavuje sa formou nedorozumení, hádok a sporov.⁷²

Ako uvádza Křivohlavý, podľa počtu zúčastnených osôb delíme konflikty na:⁷³

1. intrapersonálne – vnútorné, osobné konflikty jednej osoby,
2. interpersonálne – konflikty medzi dvoma ľuďmi,
3. skupinové – konflikty vnútri danej skupiny ľudí,
4. medziskupinové – konflikty medzi dvoma alebo viacerými skupinami ľudí.

Konflikty tu vždy boli a vždy budú. Každý z nás je iný, má iné predstavy, očakávania, potreby, záujmy a snahy. Je preto prirodzené, že občas vznikajú situácie, kedy sa tieto stretnú a dochádza ku konfliktu. Existencia konfliktu je teda prirodzenou súčasťou medziľudských vzťahov a v podstate nepredstavuje problém. V určitých situáciách dokonca konflikt môže pôsobiť pozitívne, nakoľko upozorňuje na problém, motivuje k zamysleniu, riešeniu a zmenám.

Ako tvrdí Křivohlavý, rozhodujúce je to, akým spôsobom, resp. v akom duchu bude daný konflikt vyriešený. Konflikt je možné vyriešiť v duchu priateľskom alebo nepriateľskom, čiže kooperáciou alebo súperením. Ide v podstate o dve extrémne formy

⁷²KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. Bratislava: SPN, 1993, s. 121. ISBN 80-08-01828-3.

⁷³KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Portál, 2002, s. 20. ISBN 80-7178-642-X.

riešenia konfliktu, pričom na jednej strane je dohoda, dôvera, spolupráca a priateľstvo a na druhej strane nenávisť, boj, súperenie a nepriateľstvo.⁷⁴

Kooperácia, čiže spolupráca znamená „*systematickú integráciu úsilia jedincov pri dosahovaní spoločného cieľa*.“ Spolupráca v sebe spája dva faktory, a to súčinnosť a koordináciu. Súčinnosť sa prejavuje vtedy, keď členovia skupiny pracujú na určitej úlohe súčasne. Koordinácia spočíva v tom, že členovia skupiny pracujú na určitej úlohe postupne, teda niektorí členovia pracujú na prvej časti úlohy, tú odovzdávajú ďalším členom k práci na druhej časti úlohy atď.⁷⁵

Súperenie je možné chápať ako protipól kooperácie. Predstavuje „*snahu jednotlivcov alebo skupín byť lepší ako tí druhí, dosiahnuť skôr cieľ, výsledok*.“ Každé súperenie v rámci skupiny môže spôsobiť polarizáciu členstva, ohrozenie, prípadne rozpad skupiny. V prípade, že sa riešenie konfliktu uberá týmto smerom, je potrebné, aby organizácia vykonala potrebné kroky pre vyriešenie konfliktu akceptovateľným spôsobom.⁷⁶

Ako sme však uviedli, konflikt je chápaný ako bežná súčasť medziľudských vzťahov, ktorú nie je možné jednoznačne označiť za zlú alebo škodlivú.

Kratz uvádza, že problém nastáva vtedy, keď sa cielene, systematicky, opakovane a protiprávne zasahuje do pracovného a osobného života jednotlivca. Vtedy naozaj hovoríme o škodlivých medziľudských vzťahoch. Žiaľ, v poslednej dobe sa s takýmito prejavmi v rámci medziľudských vzťahov na pracovisku stretávame čoraz častejšie. V podstate ide o ponižujúci psychický teror, kedy útočník nepriateľsky až tríznilo napadá a šikanuje ostatných pracovníkov.⁷⁷

Existenciu týchto nežiaducich prejavov na pracovisku považujeme za veľmi vážny problém. Nielen z dôvodu ich negatívneho dopadu na fungovanie spoločnosti, ale najmä pre ich negatívny zásah do pracovného, ale i osobného života obete. Myslíme si, že je

⁷⁴KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Portál, 2002, s. 12. ISBN 80-7178-642-X.

⁷⁵BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Nakladatelství Rubico, 1996, s. 154. ISBN 80-85839-09-1.

⁷⁶KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002, s. 92. ISBN 80-223-1731-4.

⁷⁷KRATZ, H. J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 15-16. ISBN 80-7261-127-5.

potrebné, aby mal každý z nás o tejto problematike aspoň základné znalosti, aby bol schopný nežiaduce správanie identifikovať a adekvátne riešiť.

3.2 Patologické vzťahy na pracovisku

V prvom rade sa oboznámime s niekoľkými, najčastejšie sa vyskytujúcimi formami týchto extrémnych vzťahov na pracovisku. Následne sa zameriame na negatívne dôsledky týchto vzťahov. Vzhľadom na tému našej práce nás bude zaujímať dopad prejavov extrémne nepriateľského správania na celkovú kvalitu medziľudských vzťahov na pracovisku a s tým súvisiaci vplyv na motiváciu pracovníkov. Uvedieme si tiež, ako je možné patologickým vzťahom na pracovisku predchádzať, prípadne ako ich riešiť.

V súvislosti s problematikou patologických vzťahov na pracovisku sa najčastejšie stretávame s pojmom mobbing.

Mobbing, ako uvádza Wagnerová, je pojem odvodený z anglického *to mob*, ktoré je možné preložiť ako vulgárne vynadať, obťažovať či hromadne napadnúť. Za jeho významom sa skrýva systematické šikanovanie, psychické prenasledovanie, terorizovanie a poškodzovanie osoby na pracovisku.⁷⁸

Ide o proces, pri ktorom je pracovník napadaný jedným alebo viacerými spolupracovníkmi. Podľa Svobodovej mobbing „zahŕňa systematické, cieľavedomé, a predovšetkým opakované útoky jednotlivca či skupiny na určitú osobu.“ Cieľom tohoto správania je zneváženie, poníženie jednotlivca, jeho vylúčenie z kolektívu a dotlačenie ho k odchodu z pracoviska.⁷⁹

Kratz uvádza, že mobbingom označujeme negatívnu komunikáciu jednotlivca alebo skupiny ľudí smerom k určitej osobe, ak táto prebieha opakovane a dlhšiu dobu.⁸⁰

⁷⁸WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 129. ISBN 978-80-247-3701-0.

⁷⁹SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 18. ISBN 978-80-247-2474-4.

⁸⁰KRATZ, H. J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 16. ISBN 80-7261-127-5.

Bullying je pojem, pri ktorom sa stretáme s rozdielnymi názormi na jeho vymedzenie. V podstate ho však môžeme chápať ako synonymum k pojmu mobbing, ktoré sa používa v niektorých krajinách.

Bossing definuje Kratz ako pojem označujúci mobbing vykonávaný nadriadeným. Nadriadený vyvíja na svojho podriadeného tlak s cieľom donútiť ho k poslušnosti, prípadne ho ponížovaním a neférovým prístupom vypudíť z pracovného miesta.⁸¹

Staffing je pojem označujúci mobbing vykonávaný podriadeným. Podriadení útočia na nadriadeného alebo vedenie spoločnosti s cieľom zničiť konkrétnu vedúcu osobu, prípadne fungovanie spoločnosti.⁸²

Diskriminácia je pojem označujúci negatívne správanie, resp. obťažovanie z dôvodu odlišného pohlavia, veku, sexuálnej orientácie, rasového či etnického pôvodu, vierovyznania, zdravotného stavu.⁸³

Sexuálne obťažovanie predstavuje nevhodné, urážlivé a útočné konanie sexuálnej povahy, ktoré je odmietané a vnímané ako neželané a obťažujúce. Toto konanie môže mať podobu miernych sexuálnych narážok, ale i sexuálneho zneužívania. Dôsledkom takého správania je zníženie dôstojnosti človeka, prípadne vytvorenie nepriateľského, ponížujúceho prostredia na pracovisku.⁸⁴

Patologické vzťahy majú v prvom rade veľmi negatívny dopad na pracovníka, ktorý sa ocitol v pozícii obeť. Ako uvádza Svobodová, negatívne dôsledky týchto vzťahov na obeť môžeme rozčleniť do troch oblastí.⁸⁵

1. psychické dôsledky – nervozita, úzkosť, poruchy koncentrácie, narušené sebavedomie, precitlivosť, únava, strata motivácie a klesajúca výkonnosť, zlá nálada, smútok, depresie,

⁸¹KRATZ, H. J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 16. ISBN 80-7261-127-5.

⁸²Tamtiež, s. 16.

⁸³Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009. Dostupné z http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009#par1

⁸⁴BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 182. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁸⁵SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 82-84. ISBN 978-80-247-2474-4.

2. psychosomatické dôsledky – zhoršenie zdravotného stavu, problémy s dýchaním, bolesti hlavy, chrbátu, zvýšený tlak, ekzémy, problémy s trávením,
3. sociálne dôsledky – narušenie pracovných vzťahov, zhoršenie osobných vzťahov, znížená schopnosť komunikácie, problém uvoľniť sa, baviť sa, užívať si život.

Z uvedeného vyplýva, že tieto vzťahy môžu mať skutočne obrovský dopad na pracovníka, ktorý sa stal obeťou. Jednoznačne ich môžeme považovať za faktor, ktorý negatívnym spôsobom pôsobí na motiváciu pracovníka. Pracovník stráca nielen výkonovú motiváciu, s čím súvisí pokles jeho výkonnosti, ale i celkovú motiváciu pracovať a vôbec chuť chodiť do práce. V tejto súvislosti sa častokrát stretávame so zvýšeným počtom absencií pracovníka.

Okrem uvedených negatívnych dôsledkov patologických vzťahov na pracovníka, ktorý sa stal obeťou, majú tieto vzťahy negatívny dopad na celý kolektív. Ostatní pracovníci sú častokrát svedkami nežiaduceho správania na pracovisku, no väčšinou z obavy o svoju prácu či pohodlie nijakým spôsobom nezakročia. To však neznamená, že patologické vzťahy nevnímajú, ba naopak, tieto negatívnym spôsobom ovplyvňujú aj ich motiváciu a výkonnosť. Majú teda dopad na prežívanie a správanie celého kolektívu.

Ako uvádza Svobodová, šikana výrazne ovplyvňuje sociálnu atmosféru na pracovisku, vytvára nefunkčné, nepriateľské prostredie, ktoré znižuje chuť a motiváciu, a tým i výkonnosť a efektivitu celej pracovnej skupiny.⁸⁶

Nakoľko výkon pracovníkov je pre efektívne fungovanie spoločnosti kľúčový, je pravdepodobné, že tieto vzťahy budú mať v konečnom dôsledku negatívny dopad na celú organizáciu. Klesajúca výkonnosť pracovníkov a prípadný nárast fluktuácie môže pre spoločnosť predstavovať výrazné zníženie zisku.

Spoločnosti by v žiadnom prípade nemali túto problematiku podceňovať, ba naopak, mali by jej venovať zvýšenú pozornosť. Ideálne by samozrejme bolo, keby boli schopné vzniku patologických vzťahov na pracovisku predchádzať.

⁸⁶SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 85. ISBN 978-80-247-2474-4.

Svobodová navrhuje niekoľko opatrení v súvislosti s prevenciou patologických vzťahov. Dôležitá je správne nastavená firemná kultúra, ktorá má kvalitné morálne základy. Za nevyhnutné považuje vytvorenie interných pravidiel, ktoré budú obsahovať plán riešenia násilia na pracovisku. Dôraz tiež kladie na kvalitný výber nových pracovníkov s ohľadom na ich osobnostné vlastnosti. Okrem toho je potrebné, aby všetci pracovníci mali dostatok informácií ako postupovať v prípade, že sa nežiaduce správanie objaví. Veľmi dôležitú úlohu v rámci prevencie zohráva vedúci pracovník, ktorý má reprezentovať dané pravidlá a zabezpečiť, aby patologické vzťahy nevznikli. Má sledovať atmosféru na pracovisku, rozvíjať pozitívne vzťahy, riešiť konflikty, vzdelávať a hodnotiť pracovníkov.⁸⁷

V prípade, že sa napriek týmto opatreniam extrémne nepriateľské správanie na pracovisku objaví, je potrebné, aby pred ním spoločnosť nezatvárala oči, ale okamžite zakročila a prostredníctvom príslušných opatrení dala jasne najavo, že takéto správanie na pracovisku nebude tolerovať. Aby však tieto vzťahy boli odhalené a stopnuté už v zárodku, dôležitú úlohu zohráva pracovník, ktorý sa stal obeťou. Ten by mal okrem oznámenia tejto skutočnosti zamestnávateľovi, dať útočníkovi jednoznačne najavo, že takéto správanie nahodlá trpieť.

3.3 Sociálna atmosféra skupiny

V súvislosti s problematikou medziľudských vzťahov na pracovisku sa veľmi často stretávame s pojmom sociálna atmosféra. Ľudia tento pojem používajú napriek tomu, že častokrát nevedia, čo presne vyjadruje a hodnotí. Intuitívne chápajú sociálnu atmosféru ako ovzdušie na pracovisku, na základe ktorého usudzujú o charaktere vzťahov medzi pracovníkmi. Vzhľadom na zameranie našej práce si objasníme, do akej miery je možné na základe celkovej atmosféry na pracovisku usudzovať o kvalite interpersonálnych vzťahov, resp. ktoré faktory okrem medziľudských vzťahov sa do celkovej sociálnej atmosféry premietajú.

⁸⁷SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 88-90. ISBN 978-80-247-2474-4.

Kollárik uvádza, že pojem sociálna atmosféra zaviedol v sociálnej psychológii K. Lewin v prvej polovici 20. storočia. Predstavuje vnútorný znak skupiny, ktorý vyjadruje kvalitu jej sociálneho prostredia, vzťahov k spolupracovníkom, činnosti i samotnej spoločnosti. V pracovných skupinách, ktoré sa vyznačujú bližšími vzťahmi, kde členovia skupiny vykonávajú spoločnú činnosť v určitom čase a priestore, je charakter a kvalita sociálnej atmosféry skupiny veľmi dôležitá, nakoľko súvisí s celkovým fungovaním, efektivitou a výkonnosťou danej skupiny.⁸⁸

Okrem pojmu atmosféra sa v literatúre stretávame s alternatívnym pojmom klíma, ktorý je zakotvený v špecifických prístupoch niektorých autorov. Nakoľko však neexistuje ucelená teória vymedzujúca rozdielny obsah pojmu atmosféra a klíma, chápeme tieto oba ako pojmy označujúce ten istý fenomén, a to ovzdušie v sociálnej rovine.

V súvislosti so snahou odstrániť rozdielne chápanie a pomenovanie tohoto skupinového fenoménu vytvoril Kollárik tzv. koncepciu sociálnej atmosféry.

Pojem sociálna atmosféra bol prijatý z nasledujúcich dôvodov.⁸⁹

1. Pojem atmosféra sa priamo definuje aj vo vzťahu k sociálnemu prostrediu, a to ako ovzdušie určitého spoločenského prostredia, pričom klíma sa užšie viaže k prírodnému podnebiu.⁹⁰
2. Pojem sociálna je odvodený od pojmu sociálnosť, ktorý v sebe zahŕňa sociálno-psychologické aspekty a viaže sa na jednotlivca i skupinu, v ktorej sa prejavuje.

Sociálna atmosféra je vnútorným znakom každej skupiny, ktorý sa formuje najmä na základe vzťahov k činnosti a k ostatným členom skupiny.

Štruktúra sociálnej atmosféry predstavuje tri roviny:⁹¹

1. celková sociálna atmosféra,
2. faktory sociálnej atmosféry,
3. dimenzie sociálnej atmosféry.

⁸⁸KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002, s. 40-41. ISBN 80-223-1731-4.

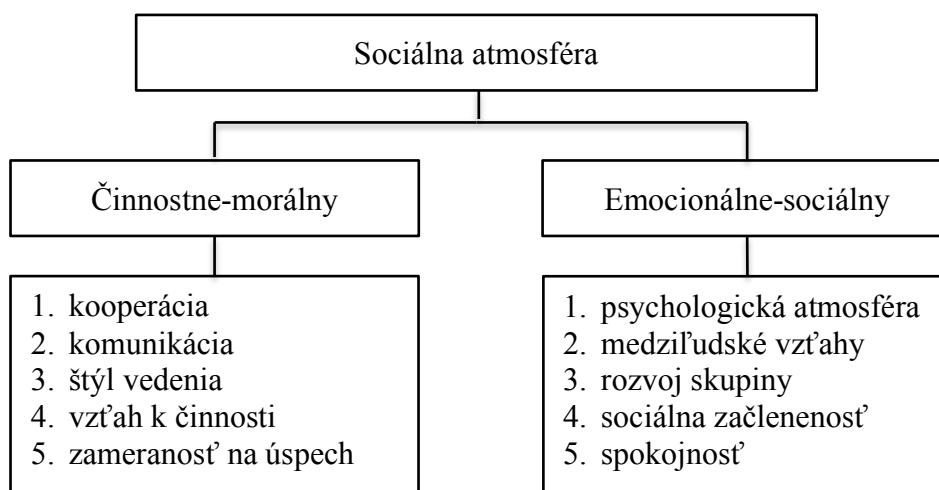
⁸⁹Tamtiež, s. 44.

⁹⁰IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ, M. In: KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002, s. 44. ISBN 80-223-1731-4.

⁹¹KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002, s. 44. ISBN 80-223-1731-4.

Pre jednoduchšie pochopenie prikkladáme obrázok znázorňujúci štruktúru sociálnej atmosféry, ktorá zhora nadol zahŕňa všetky tri uvedené roviny.

Obrázok 2: Štruktúra sociálnej atmosféry skupiny



Zdroj: KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002, s. 44.

ISBN 80-223-1731-4.

Prvá rovina sociálnej atmosféry podľa Kollárika vyjadruje jej celkovú hodnotu reflektujúcu aktuálny stav v konkrétnej skupine. Je determinovaná vonkajšími mimoskupinovými faktormi, no najmä vnútornými skupinovými faktormi, činnosťou skupiny a sociálnymi väzbami. Môžeme ju charakterizovať ako sociálne ovzdušie v skupine, ktoré vyjadruje úroveň a kvalitu vnútroskupinového života, a to na škále od vysoko pozitívnej až po vysoko negatívnu sociálnu atmosféru.⁹²

Druhá rovina je tvorená dvomi faktormi sociálnej atmosféry, a to:⁹³

1. činnostno-morálny faktor,
2. emocionálno-sociálny faktor.

Činnostno-morálny faktor vyjadruje vzťah k práci, ktorá je základnou činnosťou skupiny, no i prostriedkom a regulátorom vzťahov medzi členmi. Vysoká úroveň tohoto faktoru vyjadruje zhodu medzi cieľmi skupiny a orientáciou jej členov.

⁹²KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002, s. 45. ISBN 80-223-1731-4.

⁹³Tamtiež, s. 45.

Emocionálno-sociálny faktor vyjadruje kvalitu vzájomných medziľudských vzťahov (formálnych i neformálnych), mieru sociálnej akceptácie a začlenenosti jednotlivcov do vzťahov v skupine.

Tretiu rovinu sociálnej atmosféry podľa Kollárika predstavujú dimenzie. Ide o základné prvky, ktoré určujú kvalitu a úroveň sociálnej atmosféry. Otvplyvňujú jednotlivé faktory sociálnej atmosféry, a tým i celkovú sociálnu atmosféru skupiny.⁹⁴

Činnosťno-morálny faktor tvoria dimenzie, ktoré determinujú pracovnú efektívnosť skupiny. Sú to:

1. kooperácia,
2. komunikácia,
3. štýl vedenia,
4. vzťah k práci,
5. zameranosť na úspech.

Emocionálno-sociálny faktor tvoria dimenzie, ktoré súvisia so sociálnou interakciou a formovaním vzájomných väzieb v skupine. Sú to:

1. psychologická atmosféra,
2. medziľudské vzťahy,
3. rozvoj skupiny,
4. sociálna začlenenosť,
5. spokojnosť.

Sociálnu atmosféru skupiny teda chápeme ako ovzdušie v pracovnej skupine, ktoré vyjadruje kvalitu medziľudských vzťahov medzi pracovníkmi skupiny a ich vzťah k vykonávanej pracovnej činnosti. Na základe jednotlivých dimenzií považujeme celkovú atmosféru na pracovisku ako ukazovateľ, na základe ktorého môžeme do vysokej miery usudzovať o kvalite medziľudských vzťahov na pracovisku.

⁹⁴KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002, s. 47. ISBN 80-223-1731-4.

V teoretickej časti práce sme sa venovali jednotlivým oblastiam súvisiacim so zameraním našej práce. V prvom rade sme sa zamerali na individualitu osobnosti a jednotlivé subsystémy, ktoré sa na nej podieľajú. Považujeme za dôležité uvedomiť si, že každý človek je jedinečnou osobnosťou s odlišnými vlastnosťami, schopnosťami, záujmami, hodnotami a postojmi. Individualita jednotlivcov zohráva dôležitú úlohu v súvislosti s motiváciou i v rámci medziľudských vzťahov. V súvislosti s problematikou motivácie sme sa zaoberali najmä pracovnou a výkonovou motiváciou pracovníkov. Prostredníctvom jednotlivých teórií motivácie sme získali prehľad o tom, ktoré faktory sa premietajú do motivácie pracovníkov. Zistili sme, že podľa viacerých teórií sú medziľudské vzťahy považované za faktor ovplyvňujúci motiváciu pracovníkov. V súvislosti s problematikou medziľudských vzťahov sme si popísali zložky sociálnej interakcie, ktoré sú dôležité nielen pre vznik, ale i fungovanie medziľudských vzťahov. Vysvetlili sme si, čo je to pracovná skupina, a ako sa v nej jednotlivci správajú. Okrem klasických delení vzťahov na pracovisku sme sa oboznámili s problematikou patologických vzťahov, ktoré veľmi negatívne ovplyvňujú motiváciu a výkonnosť pracovníkov. Vyjasnili sme si tiež ako chápať pojem sociálna atmosféra, a do akej miery na základe jej hodnotenia môžeme usudzovať o kvalite medziľudských vzťahov na pracovisku.

Získané poznatky využijeme v praktickej časti našej práce, a to nielen k vytvoreniu vhodného dotazníka, ale i pri interpretácii a vyhodnotení získaných dát nášho šetrenia.

PRAKTICKÁ ČASŤ

4 CIEĽ PRIESKUMU A HYPOTÉZY

Cieľom našej práce je zistiť, ako vnímajú pracovníci konkrétnej organizácie kvalitu medziľudských vzťahov na pracovisku, a či táto súvisí s ich výkonovou motiváciou. Zameriame sa na analýzu interpersonálnych vzťahov na pracovisku medzi spolupracovníkmi, ale i medzi pracovníkmi a nadriadeným. Zaujímať nás bude, či kvalitu týchto vzťahov pracovníci hodnotia ako významný faktor ovplyvňujúci ich motiváciu podávať očakávaný výkon. Na základe prieskumu budeme schopní poskytnúť vedeniu organizácie informácie týkajúce sa sociálnej atmosféry na pracovisku. V prípade neuspokojivých výsledkov budeme schopní ponúknuť odporúčania týkajúce sa konkrétnych aspektov medziľudských vzťahov, na základe ktorých bude môcť organizácia zlepšiť aktuálnu situáciu na pracovisku.

V súvislosti s cieľom našej práce sme si sformulovali prieskumné otázky a hypotézy.

Považujú pracovníci medziľudské vzťahy v práci za dôležité pre pracovnú motiváciu?

Hypotéza č. 1: Predpokladáme, že pre väčšinu pracovníkov sú medziľudské vzťahy v práci všeobecne dôležitým faktorom.

Je kvalita medziľudských vzťahov medzi spolupracovníkmi významným faktorom v súvislosti s výkonovou motiváciou pracovníkov?

Hypotéza č. 2: Predpokladáme, že väčšina pracovníkov vníma kvalitu interpersonálnych vzťahov so svojimi spolupracovníkmi ako faktor ovplyvňujúci ich výkonovú motiváciu.

Je kvalita medziľudských vzťahov medzi pracovníkmi a nadriadenými významným faktorom v súvislosti s výkonovou motiváciou pracovníkov?

Hypotéza č. 3: Predpokladáme, že väčšina pracovníkov vníma kvalitu vzťahu so svojim nadriadeným ako faktor ovplyvňujúci ich výkonovú motiváciu.

5 POPIS VYBRANÉHO SÚBORU

Pre praktickú časť diplomovej práce sme si vybrali zákaznícky servis spoločnosti AVON Cosmetics, spol. s r. o.

História spoločnosti pripomína rozprávkový príbeh. Cestujúci predajca kníh David McConnell začal ku knihám prikladať voňavý darček, a onedlho bol o vône väčší záujem ako o samotné knihy. Preto v roku 1886 založil spoločnosť s názvom California Perfume Company. Keď bol McConnell navštíviť rodné mesto jeho obľúbeného spisovateľa W. Shakespeara, Stratfort, ktorý leží na rieke Avon, toto mu natoľko učarovalo, že sa rozhodol používať obchodnú značku Avon na výrobkoch spoločnosti. Názov bol natoľko populárny, že spoločnosť bola v roku 1939 oficiálne premenovaná na Avon Products Inc.⁹⁵

V súčasnosti je Avon celosvetovou vedúcou spoločnosťou v oblasti priameho predaja kozmetiky. Predáva svoje výrobky prostredníctvom takmer 6,5 miliónov Avon Ladies a Avon Gentlemen vo viac ako 100 krajinách po celom svete. Okrem tomu sa spoločnosť venuje viacerým charitatívnym projektom.

V Českej republike začala spoločnosť AVON Cosmetics pôsobiť v roku 1991. Do roku 1998 patrila pod centrálu v Nemecku, v súčasnosti je riadená samostatným managementom pre ČR a SR. Spoločnosť sa neustále rozrastá, dnes sa v Českej republike priamemu predaju produktov Avon venuje viac ako 90 tisíc Avon Ladies a Avon Gentlemen, ktorí obslúžia viac ako 4,5 miliónov zákazníkov ročne.⁹⁶

Centrála spoločnosti AVON pre Českú republiku sa nachádza v Prahe Holešovičiach, Na Maninách 7. Pracuje tu vyše 100 zamestnancov spoločnosti v obchodnom, finančnom, marketingovom, personálnom, IT a zákazníckom oddelení. A práve na oddelenie zákazníckeho servisu sme sa v našej práci zamerali. Zákaznícky servis už zakladateľ spoločnosti považoval za najdôležitejšie oddelenie firmy. Tvrdil, že ak by niektoré z oddelení spoločnosti muselo byť zanedbané, nikdy to nemôže byť zákaznícky servis.

⁹⁵ AVON COSMETICS. *Avon: the company for women*. 2012, s. 3-4.

⁹⁶ Tamtiež, s. 5.

Skúmaný súbor pre teoretickú časť našej diplomovej práce teda tvorili zamestnanci oddelenia zákaznickeho servisu spoločnosti AVON Cosmetics, spol. s r. o. Prieskum bol uskutočnený práve na tomto oddelení, nakoľko ho považujeme tak ako zakladateľ spoločnosti za jedno z najdôležitejších. Pracovníci tohoto oddelenia sú denne v kontakte s obrovským množstvom obchodných zástupcov, tzv. Avon Ladies a Avon Gentlemen, ktorým poskytujú profesionálny servis a pomoc pri riešení mnohých problémov. Považujeme preto za nevyhnutné, aby títo pracovníci boli v pohode, cítili sa v práci príjemne, aby ich práca bavila a samozrejme, aby boli motivovaní podávať čo najlepší výkon.

Na základe vlastnej skúsenosti sa však domnievame, že na danom pracovisku vládne neuspokojivá sociálna atmosféra, ktorá spôsobuje u pracovníkov pokles motivácie k podávaniu očakávaného výkonu a tiež súvisí s vysokou fluktuáciou na pracovisku. Prostredníctvom uskutočneného prieskumu budeme schopní analyzovať úroveň medziľudských vzťahov na tomto oddelení, a teda budeme schopní vedeniu spoločnosti poskytnúť informácie o aktuálnom stave, prípadne odporúčania pre zlepšenie tohoto stavu.

V oddelení zákaznickeho servisu pracuje celkovo 51 pracovníkov. Tí sú rozdelení do 4 menších oddelení, resp. pracovných skupín, ktoré sa okrem veľkosti odlišujú svojím zameraním. Na čele celého zákaznickeho servisu stojí manažér, pričom každé oddelenie v rámci zákaznickeho servisu má svojho vedúceho. Manažér ani vedúci pracovníci sa nášho dotazníkového šetrenia nezúčastnili. Skúmaný súbor pre našu diplomovú prácu tvorilo zvyšných 46 pracovníkov zákaznickeho servisu. Tento súbor pozostával zo 4 mužov a 42 žien, vo veku od 21 do 54 rokov.

V súvislosti s pracovným zameraním pracovníkov rozlišujeme:

- kontaktné centrum pre ČR (CC ČR), ktoré je tvorené 17 pracovníkmi,
- kontaktné centrum pre SR (CC SR), ktoré je tvorené 14 pracovníkmi,
- oddelenie data entry (DE), ktoré je tvorené 8 pracovníkmi,
- oddelenie transportu (TR), ktoré je tvorené 7 pracovníkmi.

6 METODIKA A ČASOVÁ ORGANIZÁCIA PRIESKUMU

Metodika práce týkajúca sa spracovania teoretickej časti práce predstavovala vyhľadávanie, štúdium a získavanie relevantných informácií z odbornej literatúry. V rámci praktickej časti práce sme realizovali vlastný kvantitatívny prieskum prostredníctvom dotazníkovej metódy.

Pri tvorbe dotazníka sme vychádzali z poznatkov týkajúcich sa skúmanej problematiky. Otázky sme sa snažili sformulovať jednoducho a zrozumiteľne. Dotazník obsahoval 26 uzavretých položiek. Z toho v 23 položkách bolo potrebné označiť jednu možnosť z ponúknutých alternatívnych odpovedí a v 3 položkách bolo potrebné ponúknuté odpovede hierarchicky zoradiť. Prvé 4 otázky boli zamerané na zistenie základných údajov o zamestnancoch. Nasledujúce 3 otázky zisťovali preferencie pracovníkov v súvislosti s prácou a tiež motivačné a demotivačné faktory na konkrétnom pracovisku. Ďalších 5 položiek sa vzťahovalo k dokresleniu celkovej atmosféry na pracovisku. Nasledovalo 7 položiek zameraných na kvalitu vzťahov medzi spolupracovníkmi a zisťovanie ich vplyvu na výkonovú motiváciu pracovníkov. Posledných 7 položiek bolo orientovaných na vzťah medzi pracovníkom a nadriadeným.

Po vytvorení sme dotazník vložili do online programu [Survio.com](https://www.surveymonkey.com). Odkaz k tomuto dotazníku sme rozposlali prostredníctvom emailovej komunikácie všetkým pracovníkom zákazníckeho servisu spoločnosti. Respondenti boli oboznámení s tým, že dotazník bol vytvorený pre účely diplomovej práce, avšak môže slúžiť vedeniu spoločnosti ako podnet k zlepšeniu konkrétnych aspektov atmosféry na pracovisku. Pracovníci boli tiež informovaní o tom, že dotazník je anonymný, čo zabezpečilo 100 % návratnosť rozposlaných dotazníkov.

Získané výsledky dotazníkového šetrenia sme spracovali pomocou programu [Survio](https://www.surveymonkey.com). Dostali sme výsledky v podobe počtu jednotlivých odpovedí, ich percentuálneho vyjadrenia i zobrazenia prostredníctvom grafov. Jednotlivé odpovede pracovníkov sme podrobne analyzovali pre každú otázku zvlášť. Získali sme prehľad o tom, aké faktory považujú jednotlivci v súvislosti s prácou za dôležité. Zistili sme, aká je na pracovisku celková atmosféra, ktoré faktory pôsobia na jednotlivých pracovníkov na pracovisku motivačne a naopak, ktoré demotivačne. Dozvedeli sme sa, ako pracovníci vnímajú

vzťahy s kolegami i nadriadenými, a či tieto ovplyvňujú ich motiváciu podávať očakávaný výkon. Na základe týchto zistení sme navrhli niekoľko odporúčaní, ktoré by mohli aktuálnu situáciu na pracovisku zlepšiť.

Časová organizácia prieskumu nebola vzhľadom na štruktúru, prevedenie a šírenie dotazníka, ale i skúmaný súbor respondentov, natoľko náročná. Dotazník bol tvorený 26 jednoducho sformulovanými, uzatvorenými položkami, a teda umožnil respondentovi pohodlné a rýchle vyplnenie. Vzhľadom na to, že bol vytvorený v online programe Survio.com a respondentom rozposlaný odkaz k dotazníku priamo prostredníctvom pracovnej emailovej komunikácie, bola návratnosť vyplnených dotazníkov veľmi rýchla. Zber údajov prebiehal v období 3. 2. – 7. 2. 2014, kedy sme získali vyplnený dotazník od všetkých zamestnancov zákazníckeho servisu patriacich do nášho skúmaného súboru.

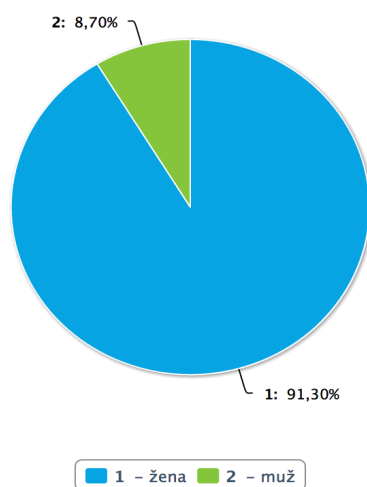
7 VÝSLEDKY PRIESKUMU

Výsledky dotazníkového šetrenia sme sa rozhodli prezentovať prostredníctvom grafov pre každú položku dotazníka zvlášť. V rámci každej dotazníkovej položky sme uviedli počet jednotlivých odpovedí a ich percentuálny podiel. Vzhľadom na ciele našej práce bolo potrebné odpovede týkajúce sa niektorých otázok analyzovať podrobnejšie. Keďže je naša práca zameraná na zisťovanie kvality vzťahov na pracovisku medzi spolupracovníkmi a tiež pracovníkmi a nadriadeným, považujeme za potrebné rozlišovať jednotlivé oddelenia zákazníckeho servisu. V rámci konkrétnych oddelení môže byť odlišná úroveň vzťahov medzi spolupracovníkmi. Každé z nich má tiež svojho vedúceho pracovníka, a teda i v kvalite vzťahu pracovník a nadriadený môžu byť výsledky medzi jednotlivými oddeleniami značne odlišné. V tejto súvislosti sme konkrétne výsledky týkajúce sa jednotlivých aspektov interpersonálnych vzťahov na pracovisku zobrazili v prehľadných tabuľkách.

1. Aké je Vaše pohlavie?

Skúmaný súbor pozostávajúci zo 46 pracovníkov tvorilo 42 žien (91,30 % z celkového súboru) a 4 muži (8,70 % z celkového súboru). Nakoľko ide o kozmetickú spoločnosť, ktorá o sebe tvrdí, že je "spoločnosťou pre ženy", je pochopiteľné, že väčšinu zamestnancov tvoria ženy.

Graf 1: Pohlavie respondentov

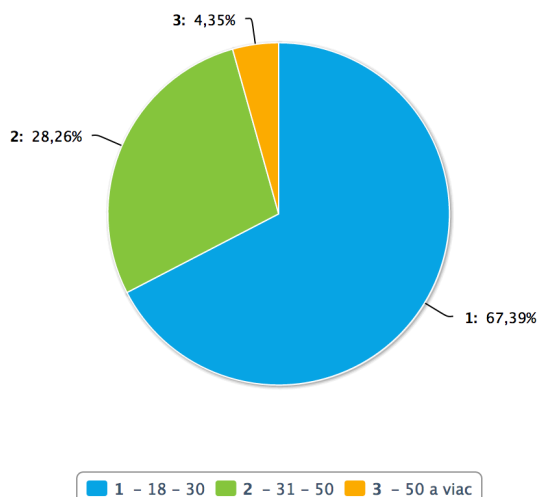


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

2. Aký je Váš vek?

Najviac, až 31 pracovníkov (67,39 %) patrí do kategórie 18–30 rokov, 13 pracovníkov (28,26 %) má 31–50 rokov, len 2 pracovníci (4,35 %) majú viac ako 50 rokov.

Graf 2: Vek respondentov

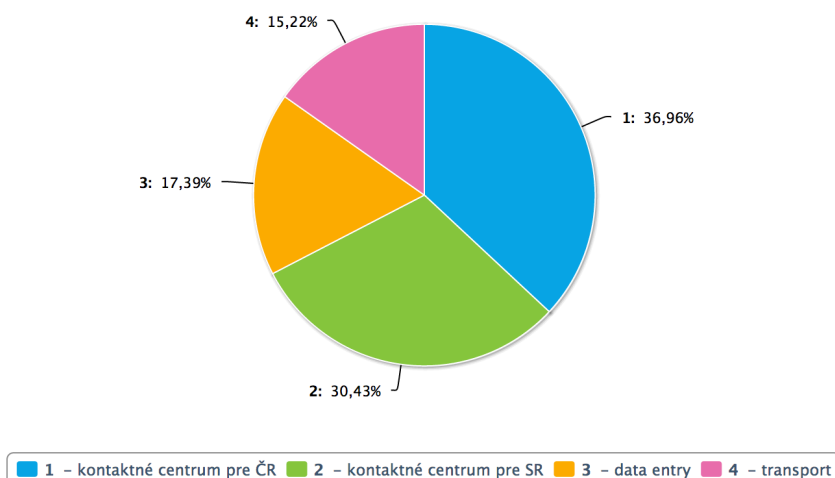


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

3. Aké je Vaše pracovné zaradenie?

Kontaktné centrum pre ČR tvorí 17 pracovníkov (36,96 %), kontaktné centrum pre SR tvorí 14 pracovníkov (30,43 %), oddelenie data entry je tvorené 8 pracovníkmi (17,39 %) a do oddelenia transportu patrí 7 pracovníkov (15,22 %).

Graf 3: Pracovné zaradenie respondentov

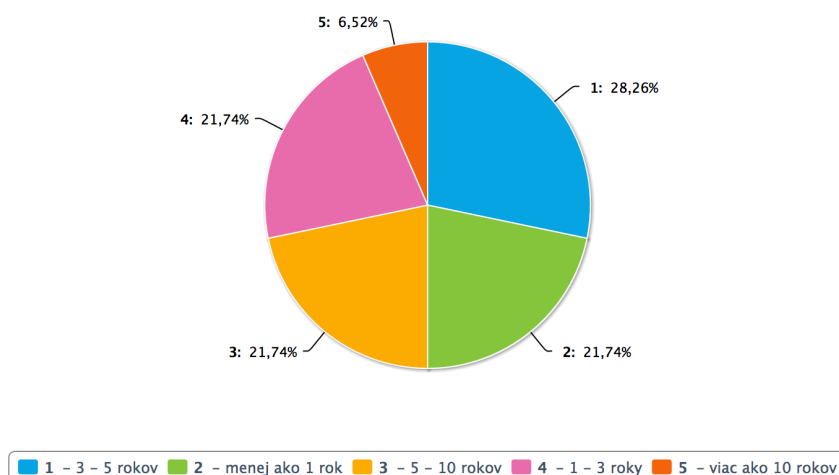


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

4. Ako dlho pracujete v danej spoločnosti?

Celkom 10 respondentov (21,74 %) pracuje v spoločnosti kratšie ako 1 rok, ďalších 10 ľudí (21,74 %) 1–3 roky, 13 ľudí (28,26 %) v rozmedzí 3–5 rokov, 10 zamestnancov (21,74 %) tu pracuje 5–10 rokov, len 3 ľudia (6,52 %) tu pracujú dlhšie ako 10 rokov.

Graf 4: Dĺžka pracovného pomeru

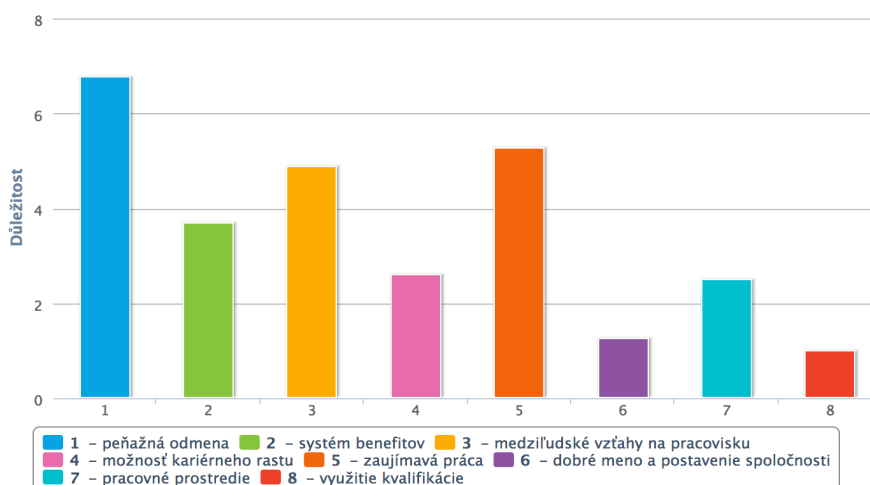


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

5. Ktorý z nasledujúcich faktorov má pre Vás v práci najväčší význam?

Najdôležitejší je plat, zaujímavá práca a medziľudské vzťahy. Nasledujú benefity, kariérny rast, pracovné prostredie, dobré meno spoločnosti a využitie kvalifikácie.

Graf 5: Dôležitosť faktorov v súvislosti s prácou

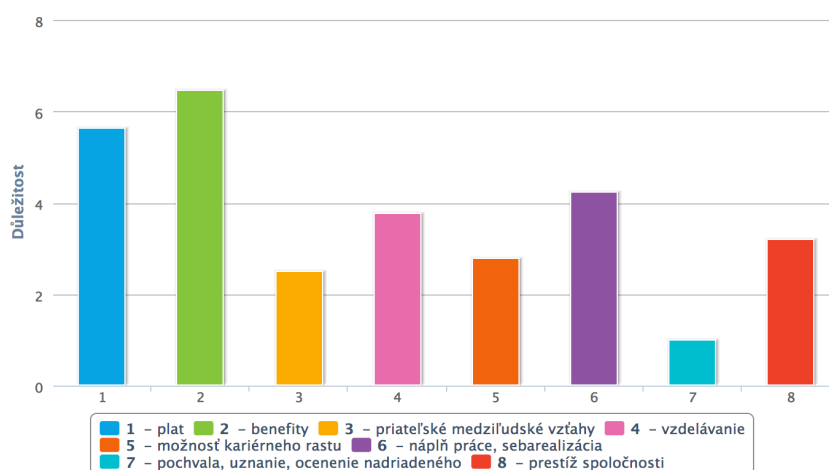


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

6. Čo na Vás v práci pôsobí pozitívne?

Respondenti označili za najviac motivačný faktor benefity spoločnosti. Nasleduje plat, náplň práce, vzdelávanie, prestíž spoločnosti, možnosť kariérneho rastu, medziľudské vzťahy a nakoniec pochvala, uznanie či ocenenie nadriadeného.

Graf 6: Motivačné faktory v práci

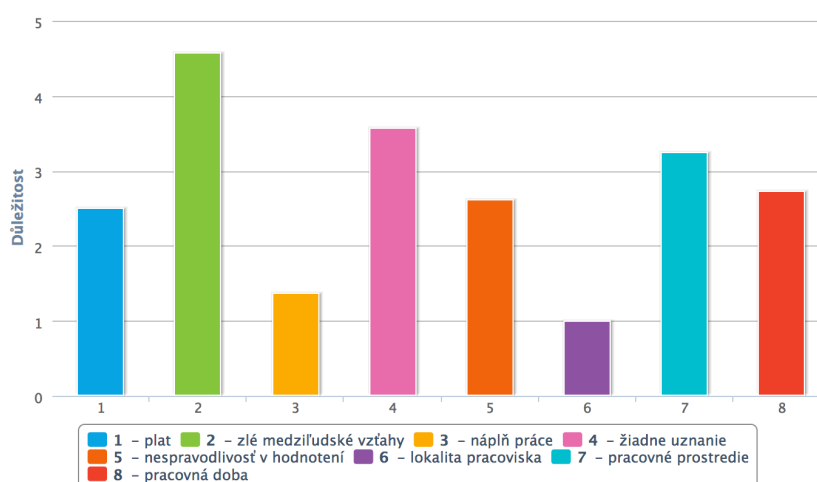


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

7. Čo na Vás v práci pôsobí negatívne?

Respondenti označili za najviac demotivačný faktor zlé medziľudské vzťahy. Nasleduje žiadne uznanie, pracovné prostredie, pracovná doba, nespravodlivosť v hodnotení, plat, náplň práce a lokalita pracoviska.

Graf 7: Demotivačné faktory v práci

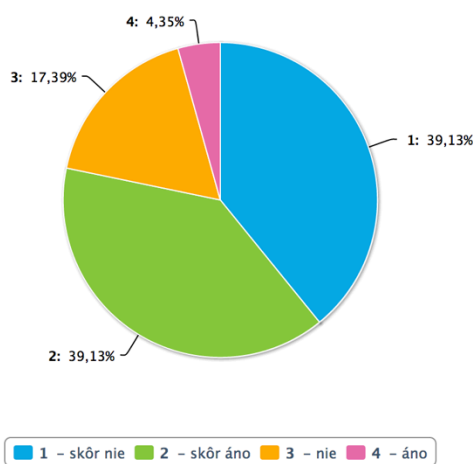


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

8. Na pracovisku vládne príjemná atmosféra.

Celkom 2 pracovníci (4,35 %) odpovedali "áno", 18 ľudí (39,13 %) "skôr áno", ďalších 18 ľudí (39,13 %) "skôr nie", 8 ľudí (17,39 %) "nie". Teda 20 pracovníkov (43,48 %) ju hodnotí kladne a 26 (56,52 %) záporne. V jednotlivých oddeleniach je pomer kladné/záporné hodnotenie nasledovný: CC ČR 10/7, CC SR 1/13, DE 4/4, TR 5/2.

Graf 8: Príjemná atmosféra na pracovisku

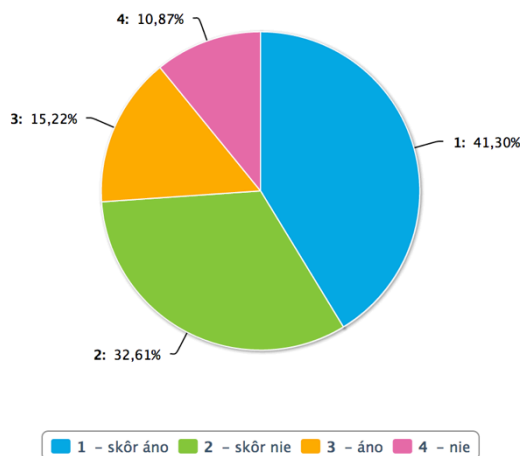


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

9. Na pracovisku vládne "dusná" nepríjemná atmosféra.

V tomto prípade odpovedalo 7 pracovníkov (15,22 %) "áno", 19 pracovníkov (41,30 %) "skôr áno", 15 ľudí (32,61 %) "skôr nie", 5 ľudí (10,87 %) "nie". Počet kladných a záporných odpovedí teda zodpovedá výsledkom predošlej otázky.

Graf 9: Nepríjemná atmosféra na pracovisku

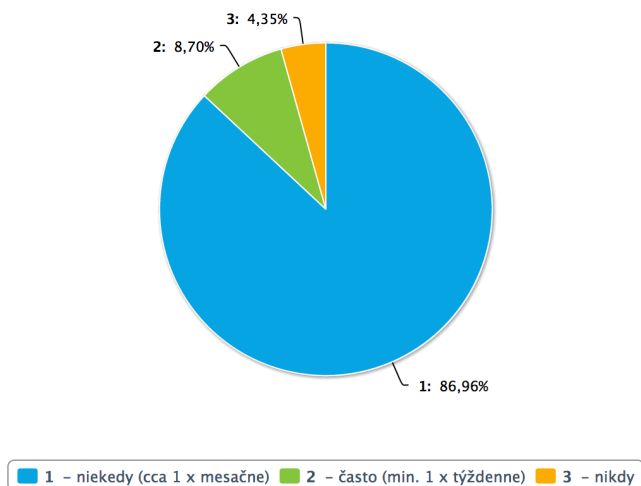


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

10. Na pracovisku sa vyskytujú konflikty a hádky.

Podľa 4 respondentov (8,70 %) sa vyskytujú konflikty na pracovisku "často", podľa 40 pracovníkov (86,96 %) "niekedy" a len 2 pracovníci (4,35 %) označili "nikdy".

Graf 10: Výskyt konfliktov na pracovisku

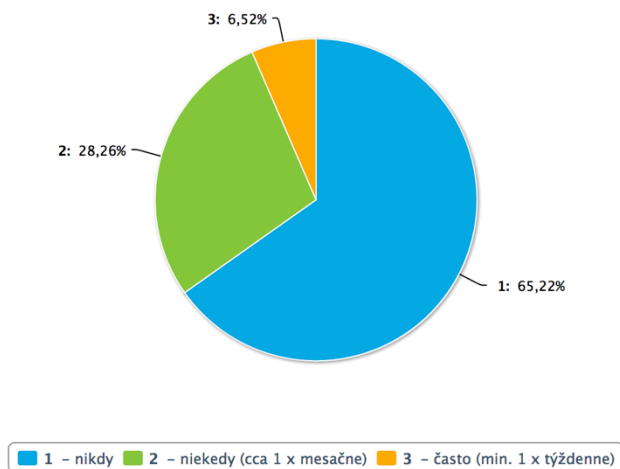


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

11. Na pracovisku sa vyskytuje extrémne nepriateľské správanie, resp. šikana.

Celkovo 3 pracovníci (6,52 %) uviedli, že sa stretávajú so šikanou na pracovisku "často". Ďalších 13 ľudí (28,26 %) označilo možnosť "niekedy" a 30 ľudí (65,22 %) "nikdy". V súvislosti s pracovným zaradením, odpovedalo "niekedy" 8 pracovníkov z CC ČR a 5 pracovníkov z CC SR. Možnosť "často" označili 3 pracovníci z CC SR.

Graf 11: Výskyt šikany na pracovisku

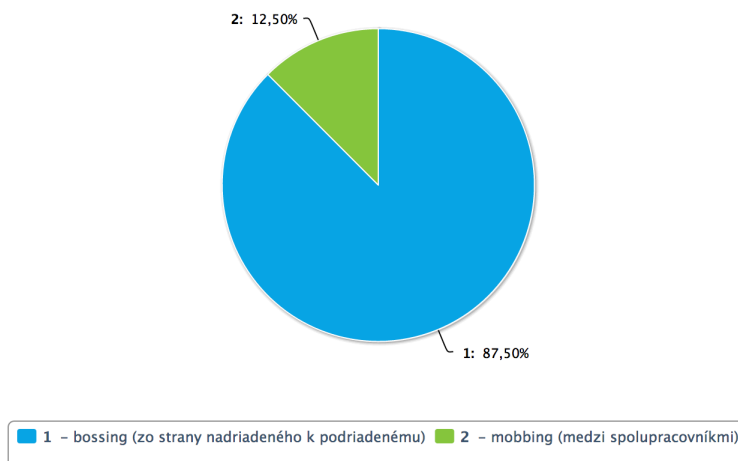


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

12. Ak áno, uveďte prosím, s akou formou nežiaduceho správania ste sa stretli.

Z 16 pracovníkov, ktorí sa na pracovisku stretli so šikanou, uviedlo 14 pracovníkov (87,50 %), že šlo o bossing. Ďalší 2 pracovníci (12,50 %) uviedli, že sa stretli s mobbingom. Títo 2 pracovníci boli z CC SR.

Graf 12: Formy šikany na pracovisku

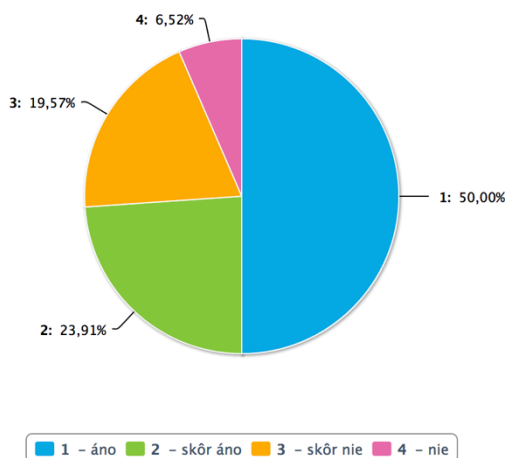


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

13. Komunikáciu so spolupracovníkmi považujem za dostatočnú.

Ako môžeme vidieť, 23 pracovníkov (50,00 %) odpovedalo "áno", 11 pracovníkov (23,91 %) "skôr áno", 9 pracovníkov (19,57 %) odpovedalo "skôr nie" a 3 pracovníci (6,52 %) odpovedali "nie". Celkovo teda 34 respondentov (73,91 %) považuje komunikáciu s kolegami za dostatočnú a 12 pracovníkov (26,09 %) za nedostatočnú.

Graf 13: Dostatočná komunikácia so spolupracovníkmi



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Graf znázorňujúci súhrnné výsledky v rámci zákazníckeho servisu sme doplnili o nasledujúcu tabuľku, v ktorej uvádzame hodnotenie komunikácie medzi spolupracovníkmi s ohľadom na pracovné zaradenie respondentov. Môžeme vidieť, že najhoršie hodnotená bola pracovníkmi CC SR (42,85 %), následne CC ČR (29,41 %), pracovníkmi DE (12,50 %). Ako nedostatočnú ju nehodnotil žiadny pracovník TR.

Tabuľka 1: Dostatočná komunikácia s kolegami vzhľadom na pracovné zaradenie

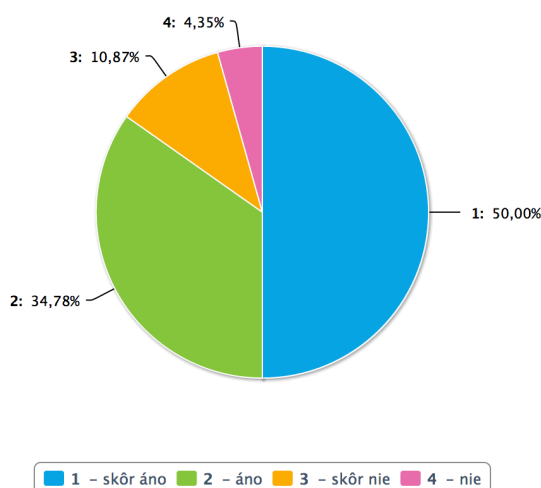
	CC pre ČR	CC pre SR	Data entry	Transport
áno	52,94 %	35,71 %	37,50 %	85,71 %
skôr áno	17,65 %	21,43 %	50,00 %	14,29 %
skôr nie	17,65 %	35,71 %	12,50 %	0,00 %
nie	11,76 %	7,14 %	0,00 %	0,00 %

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

14. Kolegovia so mnou spolupracujú a vždy sú ochotní mi pomôcť.

Celkom 16 pracovníkov (34,78 %) označilo odpoveď "áno" a 23 pracovníkov (50,00 %) označilo odpoveď "skôr áno". Ďalších 5 pracovníkov (10,87 %) odpovedalo "skôr nie" a 2 pracovníci (4,35 %) odpovedali "nie". Môžeme teda povedať, že 39 pracovníkov (84,78 %) hodnotí spoluprácu a ochotu kolegov pomôcť kladne. Zvyšných 7 pracovníkov (15,22 %) ju hodnotí záporne.

Graf 14: Spolupráca a ochota kolegov



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

V nasledujúcej tabuľke sme zobrazili, ako spoluprácu a ochotu kolegov pomôcť vnímajú respondenti podľa pracovného zaradenia. Opäť bolo najhoršie hodnotenie pracovníkmi CC SR (35,71 %). Následne pracovníkmi DE (12,50 %) a pracovníkmi CC ČR (5,88 %). Negatívne nehodnotí spoluprácu kolegov a ich ochotu pomôcť žiadny pracovník oddelenia TR.

Tabuľka 2: Spolupráca a ochota kolegov vzhľadom na pracovné zaradenie

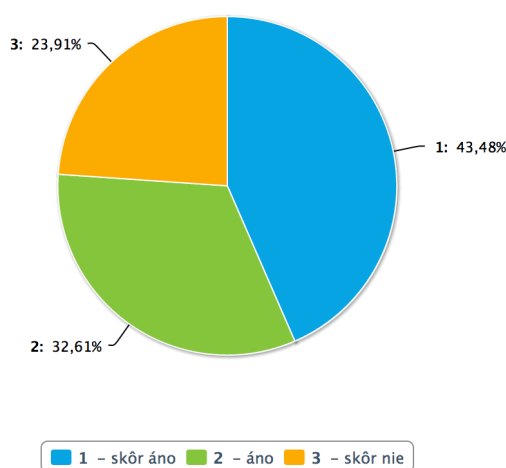
	CC pre ČR	CC pre SR	Data entry	Transport
áno	47,06 %	14,29 %	25,00 %	57,14 %
skôr áno	47,06 %	50,00 %	62,50 %	42,86 %
skôr nie	0,00 %	28,57 %	12,50 %	0,00 %
nie	5,88 %	7,14 %	0,00 %	0,00 %

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

15. Cítim, že ma kolegovia rešpektujú.

Celkom 15 pracovníkov (32,61 %) odpovedalo "áno" a 20 pracovníkov (43,48 %) odpovedalo "skôr áno", čiže môžeme povedať, že 35 pracovníkov (76,09 %) cíti rešpekt zo strany svojich kolegov. Zvyšných 11 pracovníkov (23,91 %) rešpekt zo strany spolupracovníkov necíti. Z týchto sú 3 pracovníci z CC ČR, 6 pracovníkov z CC SR a 2 pracovníci z oddelenia DE.

Graf 15: Rešpekt kolegov

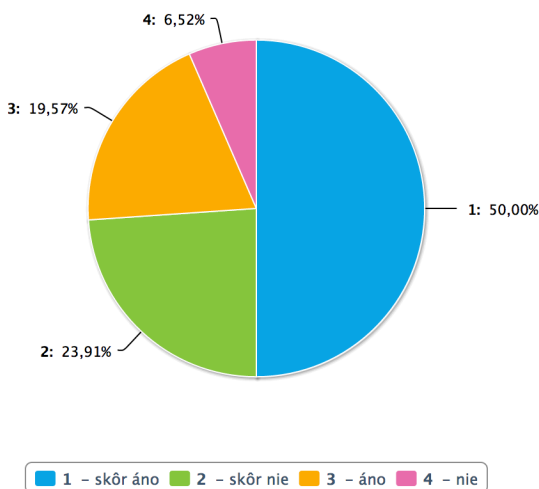


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

16. Vzťahy s kolegami považujem za dobré.

V súvislosti s týmto výrokom odpovedalo 9 pracovníkov (19,57 %) "áno", 23 pracovníkov (50,00 %) odpovedalo "skôr áno", 11 pracovníkov (23,91 %) označilo možnosť "skôr nie" a 3 pracovníci (6,52 %) odpovedali "nie". Zistili sme teda, že 32 pracovníkov zákazníckeho servisu (69,57 %) považuje vzťahy s kolegami za dobré. Zvyšných 14 pracovníkov (30,43 %) hodnotí vzťahy s kolegami negatívne.

Graf 16: Dobré vzťahy s kolegami



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Nasledujúca tabuľka zobrazuje hodnotenie vzťahov s kolegami na základe pracovného zaradenia jednotlivcov. Vzťahy s kolegami hodnotia najhoršie pracovníci CC SR (50,00 %), následne pracovníci CC ČR (35,29 %) a pracovníci DE (12,50 %). Opäť sa nevyskytlo negatívne hodnotenie vzťahov s kolegami na oddelení TR.

Tabuľka 3: Dobré vzťahy s kolegami vzhľadom na pracovné zaradenie

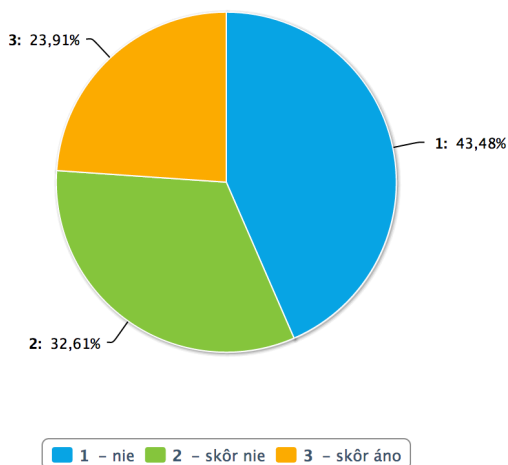
	CC pre ČR	CC pre SR	Data entry	Transport
áno	23,53 %	0,00 %	12,50 %	57,14 %
skôr áno	41,18 %	50,00 %	75,00 %	42,86 %
skôr nie	35,29 %	28,57 %	12,50 %	0,00 %
nie	0,00 %	21,43 %	0,00 %	0,00 %

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

17. Moji spolupracovníci sú i moji priatelia.

Žiadny z respondentov neoznačil pri tejto položke možnosť "áno", 11 pracovníkov (23,91 %) označilo možnosť "skôr áno", 15 pracovníkov (32,61 %) označilo možnosť "skôr nie" a 20 pracovníkov (43,48 %) odpovedalo "nie".

Graf 17: Spolupracovníci sú zároveň priatelia

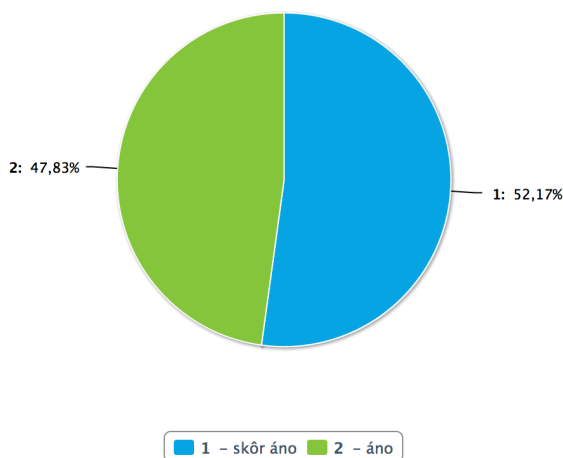


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

18. Vzťahy so spolupracovníkmi ovplyvňujú moju spokojnosť a chuť do práce.

Celkovo 22 pracovníkov (47,83 %) označilo možnosť "áno" a 24 pracovníkov (52,17 %) uviedlo "skôr áno". Všetci pracovníci skúmaného súboru teda uviedli, že vzťahy so spolupracovníkmi ovplyvňujú ich spokojnosť a chuť do práce.

Graf 18: Vplyv vzťahov so spolupracovníkmi na spokojnosť a chuť do práce

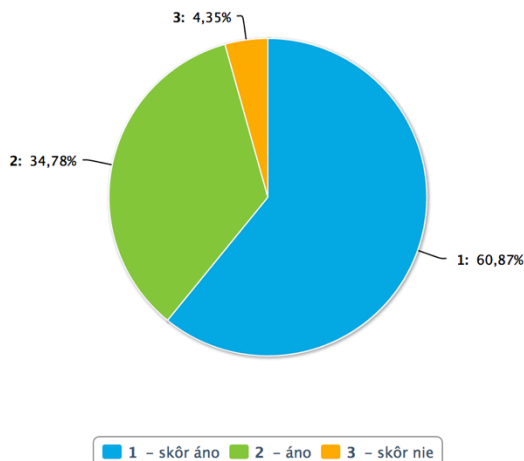


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

19. Správanie a prístup mojich kolegov ovplyvňuje moju motiváciu podávať čo najlepší výkon.

V súvislosti s výrokom odpovedalo 16 pracovníkov (34,78 %) "áno", 28 pracovníkov (60,87 %) "skôr áno" a 2 pracovníci (4,35 %) "nie". Celkovo teda 44 pracovníkov (95,65 %) vníma správanie kolegov ako faktor ovplyvňujúci ich výkonovú motiváciu.

Graf 19: Vplyv správania a prístupu kolegov na výkonovú motiváciu

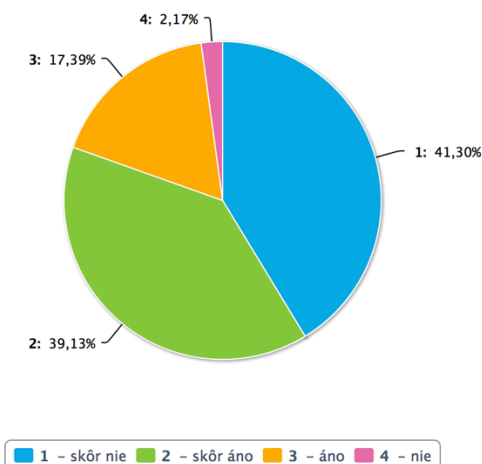


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

20. Moju komunikáciu s nadriadeným považujem za dostatočnú.

Tu označilo 8 ľudí (17,39 %) "áno", 18 ľudí (39,13 %) "skôr áno", 19 ľudí (41,30 %) "skôr nie" a 1 pracovník (2,17 %) "nie". Teda 26 pracovníkov (56,52 %) považuje komunikáciu s nadriadeným za dostatočnú, naopak, 20 pracovníkov (43,47 %) nie.

Graf 20: Dostatočná komunikácia s nadriadeným



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

V nasledujúcej tabuľke sme uviedli výsledky hodnotenia komunikácie s nadriadeným pracovníkmi v súvislosti s ich pracovným zaradením. Najhoršie hodnotili komunikáciu s nadriadeným pracovníci CC ČR (58,82 %), následne pracovníci CC SR (50,00 %), pracovníci TR (28,57 %) a napokon pracovníci DE (12,50 %).

Tabuľka 4: Dostatočná komunikácia s nadriadeným vzhľadom na pracovné zaradenie

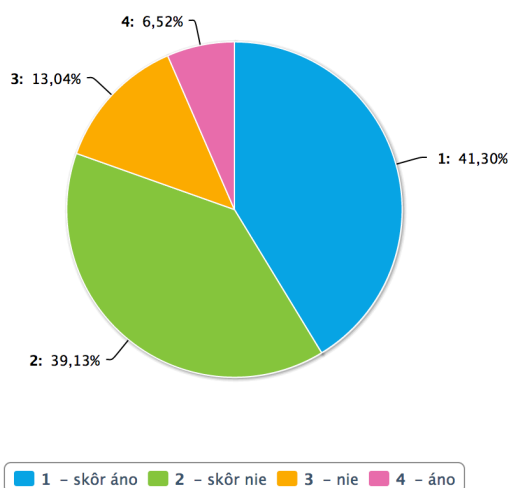
	CC pre ČR	CC pre SR	Data entry	Transport
áno	0,00 %	21,43 %	50,00 %	14,29 %
skôr áno	41,18 %	28,57 %	37,50 %	57,14 %
skôr nie	58,82 %	42,86 %	12,50 %	28,57 %
nie	0,00 %	7,14 %	0,00 %	0,00 %

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

21. Môj vzťah s nadriadeným považujem za dobrý.

V súvislosti s týmto tvrdením 3 respondenti (6,52 %) odpovedali "áno", 19 respondentov (41,30 %) odpovedalo "skôr áno", 18 pracovníkov (39,13 %) odpovedalo "skôr nie" a 6 pracovníkov (13,04 %) odpovedalo "nie". Celkovo teda považuje 22 pracovníkov (47,82 %) svoj vzťah s nadriadeným za dobrý. Naopak, zvyšných 24 pracovníkov (52,17 %) nepovažuje svoj vzťah s nadriadeným za dobrý.

Graf 21: Dobrý vzťah s nadriadeným



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

V nasledujúcej tabuľke uvádzame výsledky hodnotenia vzťahu s nadriadeným jednotlivými pracovníkmi vzhľadom na ich pracovné zaradenie. Najhoršie hodnotili svoj vzťah s nadriadeným pracovníci CC SR (78,57 %), následne pracovníci CC ČR (58,82 %), pracovníci DE (25,00 %) a napokon pracovníci TR (14,29 %).

Tabuľka 5: Dobrý vzťah s nadriadeným vzhľadom na pracovné zaradenie

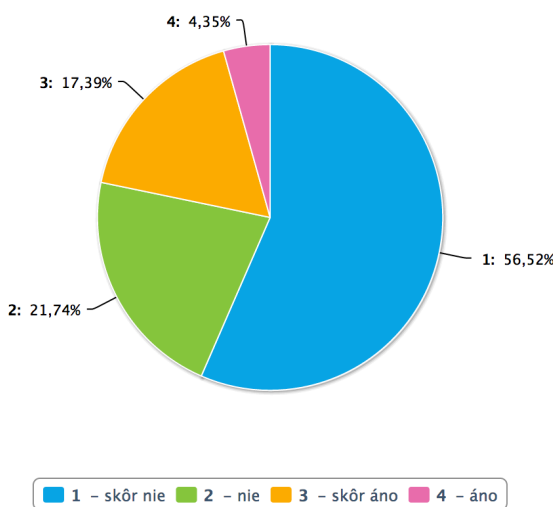
	CC pre ČR	CC pre SR	Data entry	Transport
áno	0,00 %	7,14 %	25,00 %	0,00 %
skôr áno	41,18 %	14,29 %	50,00 %	85,71 %
skôr nie	47,06 %	50,00 %	25,00 %	14,29 %
nie	11,76 %	28,57 %	0,00 %	0,00 %

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

22. Nadriadeného považujem za objektívneho a spravodlivého vedúceho.

Pri tomto výroku 2 pracovníci (4,35 %) označili odpoveď "áno", 8 pracovníkov (17,39 %) odpovedalo "skôr áno", 26 pracovníkov (56,52 %) označilo možnosť "skôr nie" a 10 pracovníkov (21,74 %) odpovedalo "nie". Celkovo teda 10 pracovníkov (21,74 %) považuje svojho nadriadeného za objektívneho a spravodlivého. Naopak, 36 respondentov (78,26 %) nepovažuje svojho nadriadeného za objektívneho a spravodlivého vedúceho.

Graf 22: Nadriadený ako objektívny a spravodlivý vedúci



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Nasledujúca tabuľka zobrazuje výsledky týkajúce sa vnímania nadriadeného ako objektívneho a spravodlivého vedúceho vzhľadom na pracovné zaradenie respondentov. Najviac negatívnych hodnotení sme získali od pracovníkov CC ČR (88,24 %) a pracovníkov CC SR (85,71 %). Len o niečo menej negatívne hodnotili nadriadeného pracovníci oddelenia DE (62,50 %) a pracovníci TR (57,14 %).

Tabuľka 6: Objektívny a spravodlivý vedúci vzhľadom na pracovné zaradenie

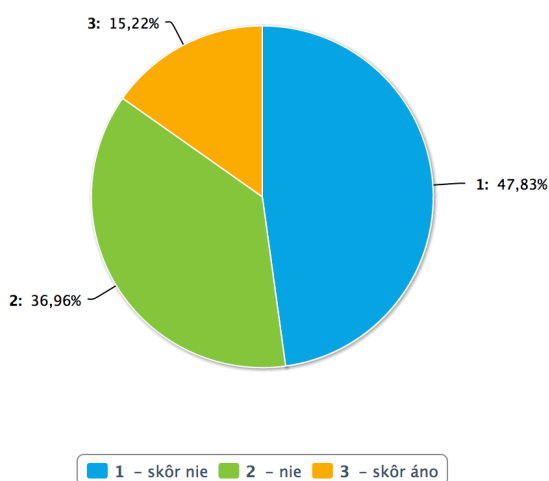
	CC pre ČR	CC pre SR	Data entry	Transport
áno	5,88 %	0,00 %	12,50 %	0,00 %
skôr áno	5,88 %	14,29 %	25,00 %	42,86 %
skôr nie	64,71 %	50,00 %	50,00 %	57,14 %
nie	23,53 %	35,71 %	12,50 %	0,00 %

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

23. Štýl, akým nás nadriadený vedie, mi vyhovuje.

Žiadny z respondentov neoznačil odpoveď "áno", 7 pracovníkov (15,22 %) označilo možnosť "skôr áno", 22 pracovníkov (47,83 %) odpovedalo "skôr nie" a 17 respondentov (36,96 %) označilo odpoveď "nie". Z uvedeného vyplýva, že 7 pracovníkov (15,22 %) je spokojných so štýlom vedenia nadriadeného. Ostatných 39 pracovníkov (84,79 %) nie je spokojných so štýlom, akým ich nadriadený vedie.

Graf 23: Vyhovujúci štýl vedenia



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Predošlý graf sme sa opäť rozhodli doplniť tabuľkou, ktorá nám poskytuje informácie o tom, ako hodnotia štýl vedenia nadriadeného pracovníci vzhľadom na ich pracovné zaradenie. Najviac nespokojní so štýlom vedenia sú pracovníci CC ČR (94,12 %), nasledujú pracovníci CC SR (85,72 %), pracovníci DE (75,00 %) a pracovníci TR (71,43 %).

Tabuľka 7: Vyhovujúci štýl vedenia vzhľadom na pracovné zaradenie

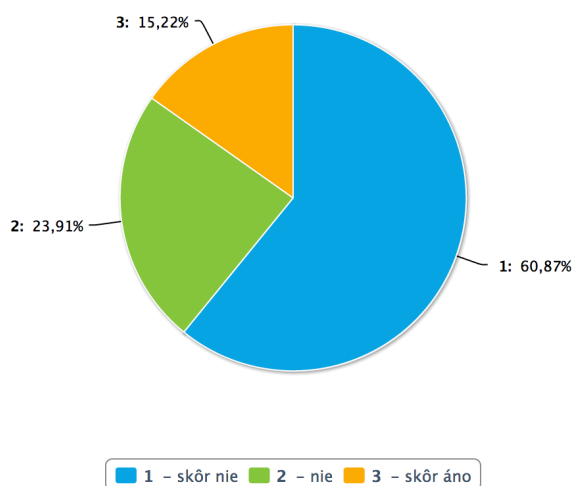
	CC pre ČR	CC pre SR	Data entry	Transport
áno	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
skôr áno	5,88 %	14,29 %	25,00 %	28,57 %
skôr nie	41,18 %	42,86 %	50,00 %	71,43 %
nie	52,94 %	42,86 %	25,00 %	0,00 %

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

24. Nadriadený podporuje môj kariérny rozvoj a poskytuje mi spätnú väzbu.

Žiadny z respondentov neoznačil možnosť "áno", len 7 pracovníkov (15,22 %) zvolilo možnosť "skôr áno", 28 pracovníkov (60,87 %) odpovedalo "skôr nie" a 11 pracovníkov (23,91 %) odpovedalo "nie". Môžeme teda povedať, že 7 pracovníkov (15,22 %) hodnotí podporu nadriadeného a poskytovanie spätnej väzby kladne, ostatných 39 pracovníkov (84,78 %) necíti podporu nadriadeného v súvislosti s kariérnym rozvojom.

Graf 24: Podpora a spätná väzba nadriadeného



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Nasledujúca tabuľka nám poskytuje výsledky týkajúce sa toho, ako vnímajú podporu v kariérom rozvoji a spätnú väzbu nadriadeného pracovníci vzhľadom na ich pracovné zaradenie. Tieto aktivity nadriadeného boli najhoršie hodnotené pracovníkmi CC ČR (88,24 %), následne pracovníkmi DE (87,50 %), pracovníkmi CC SR (85,71 %) a pracovníkmi TR (71,43 %).

Tabuľka 8: Podpora a spätná väzba nadriadeného vzhľadom na pracovné zaradenie

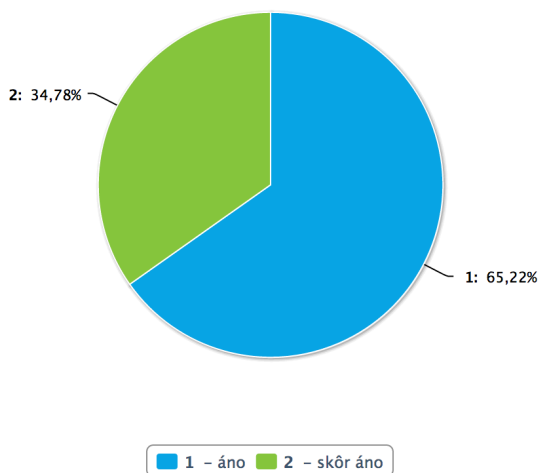
	CC pre ČR	CC pre SR	Data entry	Transport
áno	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
skôr áno	11,76 %	14,29 %	12,50 %	28,57 %
skôr nie	64,71 %	50,00 %	62,50 %	71,43 %
nie	23,53 %	35,71 %	25,00 %	0,00 %

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

25. Vzťah s mojím nadriadeným ovplyvňuje moju chuť do práce.

V súvislosti s týmto tvrdením 30 respondentov (65,22 %) označilo odpoveď "áno" a 16 pracovníkov (34,78 %) označilo odpoveď "skôr áno". Môžeme teda povedať, že všetci pracovníci zákaznickeho servisu spoločnosti patriaci do nášho skúmaného súboru vnímajú, že vzťah s nadriadeným ovplyvňuje ich chuť do práce.

Graf 25: Vplyv vzťahu s nadriadeným na chuť do práce

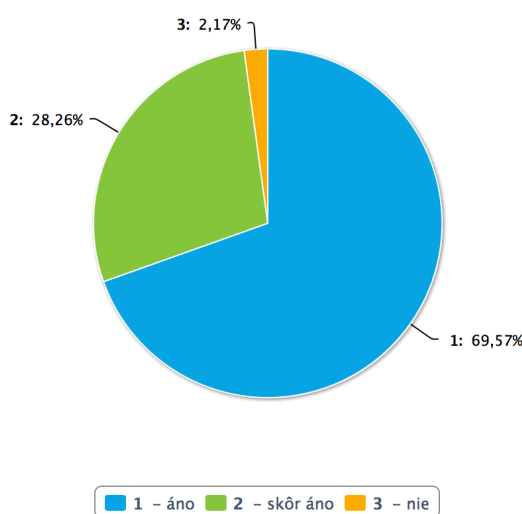


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

26. Spôsob vedenia a prístup môjho nadriadeného ovplyvňuje moju motiváciu podávať čo najlepší výkon.

V súvislosti s touto položkou označilo 32 pracovníkov (69,57 %) možnosť "áno", 13 pracovníkov (28,26 %) označilo možnosť "skôr áno" a 1 pracovník (2,17 %) označil možnosť "nie". Okrem 1 pracovníka sa teda zvyšných 45 respondentov (97,83 %) zhodlo v tom, že prístup a štýl vedenia nadriadeného ovplyvňuje ich motiváciu podávať čo najlepší výkon.

Graf 26: Vplyv štýlu vedenia a prístupu nadriadeného na výkonovú motiváciu



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

7.1 Interpretácia a diskusia výsledkov

V našej práci sme sa zamerali na problematiku medziľudských vzťahov na pracovisku. Prostredníctvom dotazníkového šetrenia sme zisťovali kvalitu medziľudských vzťahov na konkrétnom pracovisku. Skúmali sme nielen celkovú atmosféru na pracovisku, ale tiež to, ako pracovníci hodnotia jednotlivé aspekty interpersonálnych vzťahov so spolupracovníkmi i nadriadenými. Zaujímalo nás, či pracovníci považujú medziľudské vzťahy na pracovisku vo všeobecnosti za dôležité. Taktiež sme chceli zistiť, či kvalita medziľudských vzťahov na pracovisku ovplyvňuje výkonovú motiváciu respondentov. V súlade so zámermi našej práce sme vytvorili dotazník, na základe ktorého sme získali konkrétne odpovede na naše otázky.

V prvom rade sme zisťovali, ktoré faktory v súvislosti s prácou považujú pracovníci skúmaného súboru za najdôležitejšie. Vzhľadom na ciele našej práce nás zaujímalo, do akej miery za dôležitý faktor pokladajú pracovníci medziľudské vzťahy na pracovisku. Predpokladali sme, že pre väčšinu pracovníkov sú medziľudské vzťahy v práci všeobecne dôležitým faktorom. Zistili sme, že pre pracovníkov má v súvislosti s prácou najväčší význam finančná odmena, zaujímavá práca a medziľudské vzťahy. Nasledujú benefity, kariérny rast, pracovné prostredie, dobré meno spoločnosti a využitie kvalifikácie. Nakoľko sa medziľudské vzťahy umiestnili v hodnotení dôležitosti jednotlivých hodnôt na tretej priečke, môžeme usudzovať, že pracovníci ich považujú za veľmi dôležitý faktor v súvislosti s prácou. Naša prvá hypotéza sa teda potvrdila.

Vzhľadom na to, že respondenti považujú medziľudské vzťahy na pracovisku vo všeobecnosti za významný faktor, zaujímala nás v tejto súvislosti situácia na konkrétnom pracovisku. Zisťovali sme, ako vnímajú pracovníci medziľudské vzťahy na ich pracovisku, teda či na nich pôsobia pozitívne alebo skôr negatívne. Dozvedeli sme sa, že respondenti hodnotia interpersonálne vzťahy na oddelení zákaznickeho servisu spoločnosti veľmi negatívne. Označili ich dokonca za najviac demotivačný faktor v rámci ponúknutých možností.

Na základe ďalších výsledkov sme získali informáciu o tom, že väčšia časť pracovníkov zákaznickeho servisu hodnotí celkovú atmosféru na pracovisku skôr negatívne. Nakoľko na celkovej atmosfére sa podieľa i vzťah pracovníkov k vykonávanej činnosti, zamerali sme sa na to, ako ho respondenti hodnotili v rámci motivačných a demotivačných faktorov. Nakoľko sa náplň práce umiestnila na tretej priečke najviac motivujúcich faktorov, tento v našej práci nebudeme považovať za negatívne ovplyvňujúci celkovú atmosféru. Cieľom našej práce je získať čo najpresnejšie informácie týkajúce sa atmosféry a medziľudských vzťahov na pracovisku. Z tohto dôvodu sme sa rozhodli analyzovať získané výsledky v rámci jednotlivých oddelení zákaznickeho servisu zvlášť. V tejto súvislosti sme zistili, že atmosféru na pracovisku hodnotia najviac negatívne pracovníci kontaktného centra pre SR a následne pre ČR. Najlepšie hodnotia celkovú atmosféru pracovníci oddelenia transportu.

Výrazná väčšina respondentov uviedla, že sa na pracovisku niekedy vyskytujú konflikty. Na základe teoretických poznatkov však chápeme konflikt ako prirodzenú

súčasť sociálnych interakcií, a teda tento výsledok nepovažujeme za príliš prekvapujúci či negatívny. Za alarmujúce naopak považujeme výsledky týkajúce sa výskytu extrémne nepriateľského správania na pracovisku, nakoľko až tretina pracovníkov uviedla, že sa s takýmto správaním na zákazníckom servise stretla. Pri analýze výsledkov vzhľadom na pracovné zaradenie respondentov sme zistili, že s takýmto nežiaducim správaním sa stretli pracovníci kontaktného centra pre SR i ČR. Ako konkrétnu formu šikany uvádzali prevažne bossing, avšak v kontaktnom centre pre SR sa vyskytol i mobbing.

V súlade s cieľmi našej práce sme sa následne zamerali na jednotlivé aspekty podieľajúce sa na celkovej kvalite medziľudských vzťahov medzi spolupracovníkmi. V prvom rade nás zaujímalo, ako pracovníci hodnotia komunikáciu a spoluprácu so spolupracovníkmi a tiež ochotu kolegov v prípade potreby pomôcť. Väčšina respondentov hodnotila tieto aspekty interpersonálnych vzťahov so spolupracovníkmi kladne. Aby sme však získali presnejšie informácie o aktuálnej situácii na zákazníckom servise, považovali sme za potrebné, všímať si jednotlivé aspekty medziľudských vzťahov pre každé oddelenie zákazníckeho servisu zvlášť. V súvislosti s hodnotením komunikácie, ale i spolupráce a ochoty pomôcť je najhoršia situácia v kontaktnom centre pre SR a najlepšia situácia na oddelení transportu. Následne sme sa respondentov pýtali, či cítia zo strany kolegov rešpekt. Získali sme veľmi podobné výsledky ako pri predošlých aspektoch, a teda väčšina pracovníkov rešpekt zo strany kolegov cíti. Opäť je najhoršia situácia v kontaktnom centre pre SR a najlepšia na oddelení transportu.

Ďalej nás zaujímalo, ako respondenti vnímajú samotné vzťahy s kolegami. Získané výsledky zodpovedajú povahe predošlých výsledkov, nakoľko väčšina pracovníkov hodnotí vzťahy kladne, avšak opäť sú výrazné rozdiely v hodnotení vzhľadom na pracovné zaradenie respondentov. Najhoršia situácia sa potvrdila v kontaktnom centre pre SR, kde hodnotí vzťahy s kolegami kladne len polovica respondentov. Naopak, najlepšiu situáciu na oddelení transportu potvrdzuje kladné hodnotenie všetkých respondentov. Pracovníkov sme sa tiež pýtali, či považujú svojich kolegov zároveň za priateľov, avšak v tomto prípade väčšina respondentov odpovedala záporne. I túto skutočnosť považujeme za veľmi dôležitú v súvislosti s pochopením charakteru vzťahov medzi spolupracovníkmi i celkovej atmosféry na pracovisku.

Vzhľadom na ciele našej práce nás zaujímalo, či pracovníci považujú kvalitu medziľudských vzťahov so spolupracovníkmi za významný faktor v súvislosti s ich výkonovou motiváciou. Predpokladali sme, že väčšina pracovníkov vníma kvalitu interpersonálnych vzťahov so svojimi spolupracovníkmi ako faktor ovplyvňujúci ich výkonovú motiváciu. Naš predpoklad sme preverovali prostredníctvom dvoch dotazníkových položiek, pričom na základe získaných výsledkov môžeme tvrdiť, že pracovníci vnímajú jednotlivé aspekty, resp. celkovú kvalitu medziľudských vzťahov so spolupracovníkmi ako faktor ovplyvňujúci ich spokojnosť, chuť do práce a motiváciu podávať čo najlepší výkon. Naša druhá hypotéza sa teda potvrdila.

Nakoľko je cieľom našej práce analyzovať nielen kvalitu interpersonálnych vzťahov medzi spolupracovníkmi, ale i medzi pracovníkmi a nadriadeným, zamerali sme sa na jednotlivé aspekty podieľajúce sa na celkovej kvalite týchto vzťahov. V prvom rade nás zaujímalo, či pracovníci považujú komunikáciu s nadriadeným za dostatočnú. Len niečo vyššie polovice respondentov hodnotilo komunikáciu s nadriadeným kladne. Pre získanie presnejších informácií sme opäť skúmali jednotlivé aspekty vzťahov s nadriadeným pre každé oddelenie zákazníckeho servisu zvlášť. Zistili sme, že najhoršie bola hodnotená komunikácia s nadriadeným pracovníkmi kontaktného centra pre ČR a len o niečo lepšie pracovníkmi kontaktného centra pre SR. Najlepšie hodnotili komunikáciu s nadriadeným respondenti z oddelenia data entry.

Následne sme zisťovali, ako respondenti hodnotia samotný vzťah s nadriadeným. Tu sme získali takmer vyrovnaný podiel kladných a záporných odpovedí, preto bolo nevyhnutné analyzovať odpovede respondentov vzhľadom na ich pracovné zaradenie. Najhoršie hodnotili vzťah s nadriadeným pracovníkmi kontaktného centra pre SR a následne pre ČR. Najlepšie vzťahy s nadriadeným majú pracovníci transportu.

V ďalšej otázke sme sa zamerali na osobnosť nadriadeného, pričom nás zaujímalo, či ho pracovníci vnímajú ako objektívneho a spravodlivého. V tejto súvislosti odpovedala väčšina respondentov negatívne. Napriek tomu, že najhoršie výsledky pochádzajú z kontaktného centra pre ČR a následne pre SR, je potrebné podotknúť, že v rámci každého oddelenia bol nadriadený hodnotený negatívne viac ako polovicou pracovníkov. Pracovníci všetkých oddelení teda hodnotia osobnosť nadriadeného skôr negatívne.

Následne nás zaujímalo, ako pracovníci hodnotia štýl vedenia nadriadeného, ale i to, či nadriadený podporuje ich kariérny rozvoj a poskytuje im spätnú väzbu. V súvislosti s týmito aspektmi, ktoré majú taktiež vplyv na celkovú kvalitu vzťahu s nadriadeným, sme získali veľmi podobné výsledky ako v predošlej otázke. Štýl vedenia i podporu a poskytovanie spätnej väzby hodnotili pracovníci zákazníckeho servisu prevažne negatívne, a to i v rámci jednotlivých oddelení.

V súvislosti s cieľmi našej práce nás tiež zaujímalo, či pracovníci považujú kvalitu vzťahu s nadriadeným za významný faktor v súvislosti s ich výkonovou motiváciou. Predpokladali sme, že väčšina pracovníkov vníma kvalitu vzťahu so svojim nadriadeným ako faktor ovplyvňujúci ich výkonovú motiváciu. Naš predpoklad sme opäť preverovali prostredníctvom dvoch dotazníkových položiek. Na základe získaných výsledkov môžeme povedať, že pracovníci vnímajú jednotlivé aspekty, resp. celkovú kvalitu medziľudských vzťahov s nadriadenými ako faktor ovplyvňujúci ich chuť do práce a motiváciu podávať čo najlepší výkon. Naša tretia hypotéza sa teda potvrdila.

7.2 Záver a návrhy opatrení

V praktickej časti našej práce sme sa na základe realizovaného dotazníkového prieskumu dozvedeli, že pracovníci považujú medziľudské vzťahy na pracovisku vo všeobecnosti za dôležité. Zistili sme však, že medziľudské vzťahy na danom pracovisku hodnotia pracovníci ako najviac demotivačný faktor a celkovú atmosféru vnímajú skôr negatívne. V rámci jednotlivých oddelení hodnotia najhoršie celkovú atmosféru pracovníci kontaktného centra pre SR a ČR, a naopak najlepšie pracovníci transportu. Dozvedeli sme sa, že podľa väčšiny pracovníkov sa na pracovisku niekedy vyskytujú konflikty, avšak čo je horšie, až tretina pracovníkov uviedla, že sa na pracovisku vyskytuje extrémne nepriateľské správanie. Pri analýze výsledkov vzhľadom na pracovné zaradenie respondentov sme zistili, že s patologickými vzťahmi na pracovisku sa stretli pracovníci kontaktného centra pre SR a ČR. Ako konkrétnu formu nežiaduceho správania uviedli pracovníci kontaktného centra pre ČR bossing, čiže šikanu zo strany nadriadeného. Pracovníci kontaktného centra pre SR uviedli okrem bossingu i mobbing, čiže šikanu zo strany spolupracovníka.

V súvislosti so zisťovaním kvality medziľudských vzťahov medzi spolupracovníkmi sme sa zamerali na hodnotenie jednotlivých aspektov, ktoré sa na kvalite týchto vzťahov podieľajú. Zaujímalo nás, ako pracovníci hodnotia komunikáciu a spoluprácu s kolegami, ich ochotu pomôcť, ale aj to, či cítia zo strany svojich spolupracovníkov rešpekt. V súvislosti s týmito aspektmi interpersonálnych vzťahov sme od pracovníkov zákaznickeho servisu získali skôr kladné hodnotenie. Pri analýze výsledkov v rámci jednotlivých oddelení sme zistili, že najhoršia situácia je v kontaktnom centre pre SR a najlepšia na oddelení transportu. Ďalej nás zaujímalo, ako pracovníci vnímajú samotné vzťahy so spolupracovníkmi a tiež to, či svojich kolegov považujú zároveň za priateľov. V súvislosti s hodnotením samotných vzťahov sme získali podobné výsledky, ako pri predošlých aspektoch, nakoľko väčšina pracovníkov ich hodnotila skôr kladne. Najhoršia situácia sa potvrdila v kontaktnom centre pre SR a najlepšia na oddelení transportu. Na otázku, či považujú svojich kolegov zároveň za priateľov, odpovedala väčšina respondentov záporne.

Predpokladali sme, že väčšina pracovníkov vníma kvalitu interpersonálnych vzťahov so svojimi spolupracovníkmi ako faktor ovplyvňujúci ich výkonovú motiváciu. Na základe výsledkov vzťahujúcich sa k vyjasneniu tejto skutočnosti môžeme povedať, že sa nám daný predpoklad potvrdil. V tejto súvislosti je teda potrebné poznať a brať do úvahy to, ako pracovníci vnímajú a hodnotia jednotlivé aspekty, resp. celkovú kvalitu vzťahov so spolupracovníkmi, nakoľko táto v súlade s ich kladným alebo záporným hodnotením ovplyvňuje týmto spôsobom ich motiváciu pracovať a podávať očakávaný výkon.

V súvislosti so zisťovaním kvality medziľudských vzťahov medzi pracovníkmi a nadriadenými sme sa opäť zamerali na hodnotenie jednotlivých aspektov podieľajúcich sa na kvalite týchto vzťahov. Len niečo vyše polovice respondentov hodnotilo komunikáciu s nadriadeným kladne, pričom najhoršie bola hodnotená komunikácia s nadriadeným pracovníkmi kontaktného centra pre ČR a SR, naopak najlepšie respondentmi z oddelenia data entry. Pri položke zameranej na hodnotenie samotného vzťahu s nadriadeným sme získali takmer vyrovnaný podiel kladných a záporných odpovedí. Na základe analýzy odpovedí podľa pracovného zaradenia respondentov sme zistili, že najhoršie hodnotili vzťah s nadriadeným pracovníkmi kontaktného centra pre SR a ČR, naopak najlepšie pracovníci transportu. V súvislosti

s hodnotením osobnosti nadriadeného, jeho štýlu vedenia, ale i poskytovania podpory a spätnej väzby v rámci kariérneho rozvoja sme získali veľmi podobné výsledky. Tieto aspekty hodnotila väčšina respondentov negatívne, a to i v rámci jednotlivých oddelení zákaznickeho servisu. O niečo horšia situácia je v kontaktnom centre pre ČR a SR, a o niečo lepšia na oddelení data entry a transportu.

Predpokladali sme, že i kvalitu interpersonálneho vzťahu s nadriadeným vníma väčšina pracovníkov ako faktor ovplyvňujúci ich výkonovú motiváciu. Na základe získaných výsledkov opäť môžeme povedať, že sa nám tento predpoklad potvrdil. I v tomto prípade je teda potrebné si uvedomiť dôležitosť kvality vzťahu medzi pracovníkom a nadriadeným. V prípade, že táto nie je pre pracovníka vyhovujúca, ovplyvní to negatívne jeho motiváciu pracovať a podávať očakávaný výkon.

Na základe získaných výsledkov, ktoré považujeme za veľmi negatívne, odporúčame vedeniu spoločnosti prinajmenšom realizovať ďalšie prieskumy, v rámci ktorých sa podrobnejšie zamerá na jednotlivé aspekty kvality medziľudských vzťahov na pracovisku. Okrem využitia dotazníkovej metódy odporúčame organizácii, aby potrebné informácie získavala i prostredníctvom rozhovorov s pracovníkmi, nakoľko táto metóda je pružnejšia a umožňuje získanie konkrétnejších či špecifickejších informácií. Okrem toho na rozdiel od dotazníka je rozhovor osobnejší a pri správnom prístupe dochádza k nadviazaniu dôvernejšieho vzťahu, ktorý môže byť v súvislosti s citlivosťou problematiky veľkou výhodou. Za nevyhnutné však považujeme, aby osoba, ktorá bude rozhovory viesť, nebola z danej organizácie.

Spoločnosti odporúčame zamerať sa minimálne na stav medziľudských vzťahov medzi pracovníkmi v kontaktnom centre pre SR a ČR. Uvedomujeme si, že vedenie spoločnosti nemôže svojim zamestnancom nariadiť, aby so svojimi kolegami boli priateľmi, avšak existuje viacero spôsobov, ako môže charakter vzťahov medzi pracovníkmi zlepšiť. V prvom rade odporúčame spoločnosti zamerať sa výskyt patologických vzťahov na pracovisku. V našom prieskume sme sa tejto problematike venovali skôr informatívne, bez dostatočnej hĺbky potrebnej k identifikácii jednotlivých foriem patologických vzťahov na danom pracovisku. Napriek tomu skutočnosť, že podľa pracovníkov sa na pracovisku vyskytujú určité extrémne nepriateľské prejavy správania zo strany kolegov a najmä nadriadených, považujeme za veľmi

znepokojujúcu a vyžadujúcu si podrobné prešetrenie, a samozrejme, uskutočnenie všetkých potrebných krokov k ich odstráneniu. Tieto totiž považujeme za faktory, ktoré výrazne, negatívnym spôsobom ovplyvňujú kvalitu medziľudských vzťahov. Ďalším spôsobom, ako môže spoločnosť zlepšiť kvalitu vzťahov medzi spolupracovníkmi, je zavedenie určitých spoločných aktivít a teambuildingov.

V súvislosti s negatívnym hodnotením aspektov podieľajúcich sa na kvalite vzťahov s nadriadenými odporúčame vedeniu spoločnosti zamerať sa i na túto problematiku. Napriek tomu, že najhoršie výsledky sme získali z kontaktného centra pre ČR a SR, výsledky týkajúce sa hodnotenia osobnosti nadriadeného, jeho štýlu vedenia a tiež poskytovania podpory a spätnej väzby pri kariérom rozvoji, považujeme v rámci všetkých oddelení zákaznickeho servisu za alarmujúce. Preto odporúčame spoločnosti zamerať sa minimálne na tieto aspekty podieľajúce sa na kvalite vzťahu pracovníka k nadriadenému.

ZÁVER

V našej práci sme sa venovali problematike medziľudských vzťahov na pracovisku. Zisťovali sme, ako pracovníci konkrétnej organizácie hodnotia celkovú atmosféru na pracovisku i jednotlivé aspekty podieľajúce sa na celkovej kvalite medziľudských vzťahov so spolupracovníkmi i nadriadeným. Okrem toho sme sa zaujímali o to, či pracovníci považujú medziľudské vzťahy v súvislosti s prácou za dôležité a tiež, či kvalitu týchto vzťahov považujú za faktor ovplyvňujúci ich výkonovú motiváciu.

V teoretickej časti práce sme sa najskôr venovali problematike osobnosti a jej jednotlivým subsystémom, na základe ktorých sme získali lepšiu predstavu o tom, čo všetko sa podieľa na jedinečnosti každého z nás. Táto individualita osobnosti je dôležitým aspektom v kontexte medziľudských vzťahov i motivácie.

Následne sme sa zamerali na problematiku motivácie. Vysvetlili sme si, čo to motivácia je, ako vzniká a čo ju ovplyvňuje. Zamerali sme sa najmä na pracovnú motiváciu a vyjasnili si chápanie motivácie k výkonu, teda výkonovej motivácie. Taktiež sme sa oboznámili s najznámejšími teóriami motivácie, na základe ktorých sme získali prehľad o faktoroch, ktoré motiváciu spôsobujú či ovplyvňujú. V súvislosti s cieľmi našej práce sme si všímali medziľudské vzťahy ako jeden z aspektov podieľajúcich sa na motivácii pracovníkov a zistili sme, že tieto sa vo viacerých motivačných teóriách uvádzajú.

Keďže sa naša práca zaoberá analýzou medziľudských vzťahov na pracovisku, v nasledujúcej časti sme sa venovali teoretickým poznatkom súvisiacim s touto problematikou. Predstavili sme si jednotlivé zložky sociálnej interakcie, ktoré sú chápané ako nevyhnutné predpoklady pre vznik medziľudských vzťahov. Uviedli sme si, čo je to pracovná skupina, a akým spôsobom sa v rámci nej jednotlivci správajú. Predstavili sme si, aké medziľudské vzťahy na pracovisku rozlišujeme, a v tejto súvislosti sme sa oboznámili i s niektorými formami patologických vzťahov. Zamerali sme sa tiež na vysvetlenie pojmu sociálna atmosféra, na ktorej má veľký podiel práve kvalita medziľudských vzťahov.

V rámci praktickej časti práce sme prostredníctvom dotazníkového prieskumu v konkrétnej organizácii získavali dáta súvisiace s cieľmi našej práce. Predpokladali

sme, že pre väčšinu pracovníkov sú medziľudské vzťahy v súvislosti s prácou všeobecne dôležitým faktorom. Na základe získaných výsledkov môžeme povedať, že tento predpoklad sa nám potvrdil. Zaujímalo nás teda, ako pracovníci vnímajú medziľudské vzťahy na ich pracovisku. V tejto súvislosti sme získali veľmi negatívne hodnotenie, nakoľko medziľudské vzťahy boli pracovníkmi označené za najviac demotivačný faktor. Tento výsledok potvrdzuje i prevažne negatívne hodnotenie celkovej atmosféry na pracovisku. Zistili sme, že na pracovisku sa niekedy vyskytujú konflikty, avšak čo nás nepríjemne prekvapilo, bola skutočnosť, že až tretina pracovníkov uviedla, že sa na pracovisku stretla s extrémnym nepriateľským správaním.

Ďalej sme sa zamerali na zisťovanie kvality medziľudských vzťahov medzi spolupracovníkmi, a to na základe hodnotenia jednotlivých aspektov podieľajúcich sa na celkovej kvalite týchto vzťahov pracovníkmi. Na základe získaných výsledkov sme zistili, že pracovníci zákazníckeho servisu hodnotia kvalitu medziľudských vzťahov so spolupracovníkmi skôr kladne. V rámci jednotlivých oddelení je najhoršia situácia v kontaktnom centre pre SR a najlepšia situácia v oddelení transportu. Predpokladali sme, že väčšina pracovníkov vníma kvalitu interpersonálnych vzťahov so svojimi spolupracovníkmi ako faktor ovplyvňujúci ich výkonovú motiváciu. Tento predpoklad sa nám potvrdil, a teda považujeme za dôležité, aby spoločnosť nepodceňovala jednotlivé aspekty podieľajúce sa na kvalite vzťahov medzi spolupracovníkmi.

Následne sme sa zamerali na zisťovanie kvality medziľudských vzťahov s nadriadenými, a to na základe toho, ako pracovníci hodnotia jednotlivé aspekty podieľajúce sa na celkovej kvalite týchto vzťahov. Prostredníctvom získaných výsledkov sme zistili, že väčšina pracovníkov zákazníckeho servisu hodnotí kvalitu vzťahu so svojím nadriadeným skôr negatívne. I v tomto prípade sme však analyzovali získané výsledky vzhľadom na pracovné zaradenie jednotlivcov. Zistili sme, že hodnotenie jednotlivých aspektov medziľudských vzťahov s nadriadenými nie je natoľko jednotvárne ako hodnotenie týkajúce sa vzťahov so spolupracovníkmi. Napriek tomu je možné na základe výsledkov získaných v rámci jednotlivých oddelení povedať, že horšia situácia je v kontaktnom centre pre ČR a SR a o niečo lepšia situácia je na oddelení data entry a transportu. Predpokladali sme, že i kvalitu interpersonálneho vzťahu s nadriadeným vníma väčšina pracovníkov ako faktor ovplyvňujúci ich

výkonovú motiváciu. I tento predpoklad sa nám potvrdil, a teda je potrebné, aby si spoločnosť uvedomila dôležitosť kvality vzťahu medzi pracovníkom a nadriadeným.

Je zrejmé, že naša práca nebola zameraná len na preverenie, resp. potvrdenie určitých predpokladov vychádzajúcich z teoretických poznatkov v prostredí konkrétnej spoločnosti. Okrem toho bolo cieľom našej práce získať informácie týkajúce sa aktuálneho stavu medziľudských vzťahov na pracovisku zákaznickeho servisu danej spoločnosti. Prostredníctvom dotazníkového prieskumu sme získali zaujímavé, avšak podľa nášho názoru pre vedenie spoločnosti veľmi negatívne, až kritické výsledky. Myslíme si, že o to viac by im spoločnosť mala venovať pozornosť a uvedomiť si potrebu zmeny aktuálnej situácie a prístupu k pracovníkom. Dúfame, že naše výsledky prinajmenšom podnietia uskutočnenie ďalších šetrení na pracovisku, ktoré budú podrobnejšie skúmať jednotlivé atribúty podieľajúce sa na kvalite medziľudských vzťahov.

Spoločnosti odporúčame okrem dotazníkovej metódy realizovať šetrenie prostredníctvom rozhovorov s pracovníkmi, ktoré umožňujú získanie podrobnejších informácií. V súvislosti s kvalitou medziľudských vzťahov na pracovisku odporúčame spoločnosti zamerať sa najmä na odstránenie extrémne nepriateľských prejavov správania. Okrem toho odporúčame zaviesť spoločné aktivity pracovníkov, ktoré sa využívajú pre zlepšenie vzťahov medzi pracovníkmi. Vedeniu spoločnosti tiež odporúčame zamerať sa na jednotlivé aspekty podieľajúce sa na kvalite vzťahov medzi pracovníkmi a nadriadenými, a to najmä na osobnostné vlastnosti vedúcich pracovníkov, ich štýl vedenia, poskytovanie podpory a spätnej väzby pri kariérom rozvoji pracovníkov.

Veríme, že naša práca týmto spôsobom prispeje k uvedomeniu si dôležitosti a následnému zlepšeniu kvality medziľudských vzťahov na pracovisku spoločnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých slovenských zdrojů

BERRYOVÁ, L. M. *Psychológia v práci*. Bratislava: Vydavateľstvo Ikar, 2009. ISBN 978-80-551-1842-0.

BOROŠ, J. *Úvod do psychológie*. Bratislava: Vydavateľstvo Iris, 2002. ISBN 80-89018-35-1.

BOROŠ, J. *Základy sociálnej psychológie*. Bratislava: Vydavateľstvo Iris, 2001. ISBN 80-89018-20-3.

DANIEL, J., PIKALA, I. a kol. *Psychológia práce*. Bratislava: Vydavateľstvo Práca, 1976.

KOLLÁRIK, T. a kol. *Sociálna psychológia*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008. ISBN 978-80-223-2479-3.

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

KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. Bratislava: SPN, 1993. ISBN 80-08-01828-3.

LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2007. ISBN 978-80-223-2307-9.

RUISEL, I. *Osobnosť a poznávanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ikar, 2008. ISBN 978-80-551-1599-3.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ATKINSON, R. L., ATKINSON, R. C., SMITH, E. E., BEM, D. J. a NOLEN-HOEKSEMA, S. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.

AVON COSMETICS. *Avon: the company for women*. 2012.

BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

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

FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Vydavatelství Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8.

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

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

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

WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

PALÁN, Z. *Andragogický slovník*. [online]. [cit. 2013-12-03].

Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/interakce>

Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009. Dostupné z:

http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009#par1

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázok 1: Zložky výkonu podľa Heiderovej analýzy akcie	20
Obrázok 2: Štruktúra sociálnej atmosféry skupiny	42

Seznam grafů

Graf 1: Pohlavie respondentov	50
Graf 2: Vek respondentov	51
Graf 3: Pracovné zaradenie respondentov	51
Graf 4: Dĺžka pracovného pomeru	52
Graf 5: Dôležitosť faktorov v súvislosti s prácou	52
Graf 6: Motivačné faktory v práci	53
Graf 7: Demotivačné faktory v práci	53
Graf 8: Prijemná atmosféra na pracovisku	54
Graf 9: Neprijemná atmosféra na pracovisku	54
Graf 10: Výskyt konfliktov na pracovisku	55
Graf 11: Výskyt šikany na pracovisku	55
Graf 12: Formy šikany na pracovisku	56
Graf 13: Dostatočná komunikácia so spolupracovníkmi	56
Graf 14: Spolupráca a ochota kolegov	57
Graf 15: Rešpekt kolegov	58
Graf 16: Dobré vzťahy s kolegami	59
Graf 17: Spolupracovníci sú zároveň priatelia	60
Graf 18: Vplyv vzťahov so spolupracovníkmi na spokojnosť a chuť do práce	60
Graf 19: Vplyv správania a prístupu kolegov na výkonovú motiváciu	61
Graf 20: Dostatočná komunikácia s nadriadeným	61
Graf 21: Dobrý vzťah s nadriadeným	62
Graf 22: Nadriadený ako objektívny a spravodlivý vedúci	63
Graf 23: Vyhovujúci štýl vedenia	64
Graf 24: Podpora a spätná väzba nadriadeného	65
Graf 25: Vplyv vzťahu s nadriadeným na chuť do práce	66

Graf 26: Vplyv štýlu vedenia a prístupu nadriadeného na výkonovú motiváciu	67
----------------------------------------------------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabuľka 1: Dostatočná komunikácia s kolegami vzhľadom na pracovné zaradenie	57
Tabuľka 2: Spolupráca a ochota kolegov vzhľadom na pracovné zaradenie	58
Tabuľka 3: Dobré vzťahy s kolegami vzhľadom na pracovné zaradenie	59
Tabuľka 4: Dostatočná komunikácia s nadriadeným vzhľadom na pracovné zaradenie	62
Tabuľka 5: Dobrý vzťah s nadriadeným vzhľadom na pracovné zaradenie	63
Tabuľka 6: Objektívny a spravodlivý vedúci vzhľadom na pracovné zaradenie	64
Tabuľka 7: Vyhovujúci štýl vedenia vzhľadom na pracovné zaradenie	65
Tabuľka 8: Podpora a spätná väzba nadriadeného vzhľadom na pracovné zaradenie	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
-----------------------------------	----------

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Milé kolegyně, milí kolegovia,

rada by som Vás požiadala o vyplnenie dotazníka, ktorého výsledky využijem vo svojej diplomovej práci. Získané informácie môžu tiež slúžiť ako podnet k zlepšeniu aktuálnej atmosféry na pracovisku, preto prosím odpovedajte tak, ako situáciu na pracovisku naozaj vnímate. Nemusíte sa obávať, dotazník je anonymný.

Pri každej otázke označte len jednu odpoveď, s ktorou sa najviac stotožňujete. Výnimku tvoria otázky č. 5, 6 a 7, pri ktorých je potrebné zoradiť jednotlivé faktory podľa dôležitosti.

Vopred Vám ďakujem za Váš čas, ochotu a spoluprácu.

1. Aké je Vaše pohlavie?

žena

muž

2. Aký je Váš vek?

18 - 30

31 - 50

50 a viac

3. Aké je Vaše pracovné zaradenie?

kontaktné centrum pre ČR

kontaktné centrum pre SR

data entry

transport

4. Ako dlho pracujete v danej spoločnosti?

menej ako 1 rok

1 - 3 roky

3 - 5 rokov

5 - 10 rokov

viac ako 10 rokov

5. Ktorý z nasledujúcich faktorov má pre Vás v práci najväčší význam? Zorad'te jednotlivé faktory od najdôležitejších po najmenej dôležité.

peňažná odmena
systém benefitov
medziľudské vzťahy na pracovisku
možnosť kariérneho rastu
zaujímavá práca
dobré meno a postavenie spoločnosti
pracovné prostredie
využitie kvalifikácie

6. Čo na Vás v práci pôsobí pozitívne? Zorad'te jednotlivé faktory od najviac motivujúcich po najmenej motivujúce.

plat
benefity
priateľské medziľudské vzťahy
vzdelávanie
možnosť kariérneho rastu
náplň práce, sebarealizácia
pochvala, uznanie, ocenenie nadriadeného
prestíž spoločnosti

7. Čo na Vás v práci pôsobí negatívne? Zorad'te jednotlivé faktory od najviac demotivujúcich po najmenej demotivujúce.

plat
zlé medziľudské vzťahy
náplň práce
žiadne uznanie
nespravodlivosť v hodnotení
lokalita pracoviska
pracovné prostredie
pracovná doba

8. Na pracovisku vládne príjemná atmosféra.

áno skôr áno skôr nie nie

9. Na pracovisku vládne "dusná" nepríjemná atmosféra.

áno skôr áno skôr nie nie

10. Na pracovisku sa vyskytujú konflikty a hádky.

často (min. 1 x týždenne) niekedy (cca 1 x mesačne) nikdy

11. Na pracovisku sa vyskytuje extrémne nepriateľské správanie, resp. šikana.

často (min. 1 x týždenne) niekedy (cca 1 x mesačne) nikdy

12. Ak áno, uveďte prosím, s akou formou nežiaduceho správania ste sa stretli.

mobbing (medzi spolupracovníkmi)

bossing (zo strany nadriadeného k podriadenému)

staffing (zo strany podriadených k nadriadenému)

diskriminácia

sexuálne obťažovanie

iné.....

13. Komunikáciu so spolupracovníkmi považujem za dostatočnú.

áno skôr áno skôr nie nie

14. Kolegovia so mnou spolupracujú a vždy sú ochotní mi pomôcť.

áno skôr áno skôr nie nie

15. Cítim, že ma kolegovia rešpektujú.

áno skôr áno skôr nie nie

16. Vzťahy s kolegami považujem za dobré.

áno skôr áno skôr nie nie

17. Moji spolupracovníci sú i moji priatelia.

áno skôr áno skôr nie nie

18. Vzťahy so spolupracovníkmi ovplyvňujú moju spokojnosť a chuť do práce.

áno skôr áno skôr nie nie

19. Správanie a prístup mojich kolegov ovplyvňuje moju motiváciu podávať čo najlepší výkon.

áno skôr áno skôr nie nie

20. Moju komunikáciu s nadriadeným považujem za dostatočnú.

áno skôr áno skôr nie nie

21. Môj vzťah s nadriadeným považujem za dobrý.

áno skôr áno skôr nie nie

22. Nadriadeného považujem za objektívneho a spravodlivého vedúceho.

áno skôr áno skôr nie nie

23. Štýl, akým nás nadriadený vedie, mi vyhovuje.

áno skôr áno skôr nie nie

24. Nadriadený podporuje môj kariérny rozvoj a poskytuje mi spätnú väzbu.

áno skôr áno skôr nie nie

25. Vzťah s mojím nadriadeným ovplyvňuje moju chuť do práce.

áno skôr áno skôr nie nie

26. Spôsob vedenia a prístup môjho nadriadeného ovplyvňuje moju motiváciu podávať čo najlepší výkon.

áno skôr áno skôr nie nie

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Mareková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Medziľudské vzťahy na pracovisku a ich vzťah k výkonovej motivácii pracovníkov

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů slovenských použitých zdrojů: 9

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 14

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Mgr. Vlad'ka Fischerová-Katzerová