

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019-2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Kovářová

Název práce

**Interpersonální konflikty v organizacích a strategie
jejich zvládnání**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jindřich Kolek Ph.D., MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2019-2021

DIPLOMA THESIS

Jana Kovářová

**Interpersonal conflicts in organizations and
strategies of their management**

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Jindřich Kolek, Ph.D., MBA

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 6. 1. 2021

Jméno autorky

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Jindřichu Kolkovi, Ph.D., MBA za jeho důvěru a cenné rady při zpracování diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce s názvem „Interpersonální konflikty v organizacích a strategie jejich zvládnutí“ se zabývá konflikty v organizacích v průběhu organizačních změn. Teoretická část umožňuje lépe pochopit problematiku interpersonálních konfliktů na pracovišti a nabízí možnosti, jak jim předcházet nebo je alespoň eliminovat, např. pomocí motivace zaměstnanců, vyjednávání či mediace. Praktická část se věnuje společnosti Hranipex Czech Republic, k. s., kde bylo provedeno výzkumné šetření. Z obsahové analýzy byly vyvozeny konkrétní závěry.

Klíčová slova

Komunikace, konflikt, mediace, motivace, organizace, vyjednávání, zaměstnanci, změna

Annotation

The diploma thesis entitled "Interpersonal conflicts in organizations and strategies for their management" deals with conflicts in organizations during organizational change. The theoretical part allows to understand the issue of interpersonal conflicts in the workplace and offers possibilities to prevent or at least eliminate them, such as employee motivation, negotiation, or mediation. The practical part is devoted to the company Hranipex Czech Republic, k. s., where a questionnaire survey was conducted. Specific conclusions were drawn from the content analysis.

Keywords

Communication, conflict, change, employees, mediation, motivation, negotiation, organization

Obsah

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TEORIE OSOBNOSTI	11
1.1 Osobnostní typologie	11
2 SYNDROM VYHOŘENÍ.....	13
2.1 Příčiny syndromu vyhoření v organizacích.....	14
2.2 Zdravé pracovní prostředí.....	15
3 STRACH A JEHO PŘÍČINY	17
4 ZMĚNA.....	18
4.1 Strach ze změny.....	18
4.2 Řízení změn v organizacích.....	18
4.3 Řízení vs. vedení.....	19
4.4 Přístupy k řízení změny	20
5 KONFLIKT	22
5.1 Interpersonální konflikty.....	22
5.1.1 Vývoj interpersonálních konfliktů.....	23
5.1.2 Základní modely konfliktních situací dle Kurta Lewina	24
5.1.3 Příčiny interpersonálních konfliktů v organizaci.....	25
5.1.4 Reakce na konflikt	26
5.1.5 Komunikační pravidla při řešení konfliktů.....	28
6 KOMUNIKACE	29
7 VYJEDNÁVÁNÍ.....	31
7.1 Kompetitivní vyjednávání.....	31
7.2 Kooperativní vyjednávání	31
7.3 Principiální vyjednávání	32
7.4 Virtuální vyjednávání	32
7.5 Fáze vyjednávání	32
8 MEDIACE	34

9	MOTIVACE.....	36
9.1	Motivační zákonitosti	37
10	KORPORÁTNÍ SPOLEČNOST	38
10.1	Korporátní filozofie (firemní identita).....	38
	PRAKTICKÁ ČÁST	41
11	O společnosti Hranipex Czech Republic, k. s.	41
11.1	Organizační struktura	42
11.2	Počet a fluktuace zaměstnanců v letech 2016–2019.....	42
11.3	Charakteristika problému	43
11.4	Problémové oblasti.....	44
12	VÝZKUMNÝ PROBLÉM.....	46
12.1	Výzkumné metody.....	46
12.2	Cílová skupina	47
13	VLASTNÍ ŠETŘENÍ.....	48
13.1	Údaje o skupině respondentů.....	48
13.2	Klíčové oblasti dotazníku.....	51
13.2.1	Oblast vnitrofiremní komunikace	52
13.2.2	Oblast možného konfliktu.....	62
13.2.3	Oblast z hlediska sociální psychologie	68
13.2.4	Oblast organizační struktury	76
13.3	Shrnutí výsledků šetření.....	83
13.4	Zhodnocení	84
14	NÁVRHY VHODNÝCH STRATEGIÍ	87
	ZÁVĚR.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Tématem této diplomové práce jsou interpersonální konflikty v organizacích a strategie jejich zvládnání. Společnost, ve které autorka od roku 2011 pracuje, prošla nedávno rozsáhlou transformací. Z rodinné firmy vznikla korporátní společnost. Autorku, coby přímého svědka této reorganizace, zaujal způsob, jakým se tyto změny dály, a to i s jejich přesahem do současnosti a budoucnosti celé firmy.

Je celkem nabíledni, že se lidé stávají přímými účastníky interpersonálních konfliktů téměř každý den. Provází je ve všech sociálních rolích, od těch nejprimárnějších (potomci, rodiče) až po ty pracovní (zaměstnanci, kolegové). Před konflikty není úniku. Pro organizace to platí dvojnásob. Proto je moudré před nimi neutíkat, neignorovat je, ale umět konflikty řešit. Téma zajímavé nejen pro závěrečnou práci, ale především pro praktický život. I proto si autorka zvolila konflikty a způsoby jejich řešení coby nosné téma diplomové práce. Pozornost obrátila na organizaci, konkrétně společnost Hranipex, k. s.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou, obsahující teoretická východiska, a praktickou část. Ta se zabývá příčinami konfliktu z hlediska výzkumného problému.

Podstata teoretické části práce vychází z pochopení lidské osobnosti. Pokud porozumíme lidskému naturelu a jeho jedinečnosti do té míry, abychom dokázali přijmout a respektovat lidskou jinakost a názorovou odlišnost, máme první předpoklad posunout se od podstaty problému k jeho řešení.

Autorka se zmiňuje o syndromu vyhoření, jehož nebezpečí tkví hlavně v tom, že na počátku bývá obrovské zapálení pro danou věc. Pokud ovšem neodhadneme své možnosti, resp. svou kapacitu, dříve či později nás ta samá činnost, která nám na počátku působila značné uspokojení, může zcela zničit. To může mít nejen pro daného jedince, ale i pro samotnou organizaci velice negativní dopad.

Další kapitoly jsou věnovány fenoménu strachu a jeho příčinám, změnám v organizacích a způsoby jejich řízení, komunikaci a jednotlivým strategiím vyjednávání, na ně navazující kapitoly o mediaci a v neposlední řadě o motivaci. Největší pozornost je věnována kapitole popisující konflikt, jeho příčiny, reakce na něj a základní pravidla pro jeho úspěšné řešení.

Závěrečná kapitola teoretické části ve zkratce představuje korporátní společnost a pojem firemní identita.

Praktickou část otevírá kapitola charakterizující společnost Hranipex, k. s. jež je předmětem výzkumného šetření. Následující kapitola se věnuje výzkumnému problému, resp. definování výzkumných otázek a hypotéz. Kapitola Vlastní šetření obsahuje výstupy ze samotného výzkumu. To bude provedeno kvantitativní metodou, prostřednictvím dotazníku. V kapitole jsou popsány klíčové oblasti dotazníkového šetření, shrnutí výsledků a jejich zhodnocení (diskuse). Poslední kapitola praktické části předkládá návrhy vhodných strategií aplikovatelné ve společnosti Hranipex, k. s.

Cílem této diplomové práce je určit příčiny interpersonálních konfliktů v rámci organizační přeměny rodinné firmy Hranipex Czech Republic k. s. na korporátní společnost a navrhnout vhodné strategie na jejich zvládnání. V ideálním případě inspirovat organizaci k jejich uskutečnění.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORIE OSOBNOSTI

Abychom porozuměli lidskému chování, je nutné porozumět silám, které je utvářejí. Teorie osobnosti přispívají k základnímu pochopení různých interpretací toho, jak dynamika osobnosti ovlivňuje lidské jednání. Vnitřní svět každého jednotlivce je tvořen spleťtí strukturou fyziologických, psychologických a sociálních potřeb. Všechny tyto potřeby působí jako motivační činitelé. Do vnitřního světa jedince patří i různé tenze a konflikty, které jsou aktivovány tlakem z nitra osoby nebo z jejího vnějšího prostředí.

Zjednodušeně lze říci, že teorie osobnosti jsou soustavy, vytvořené psychology či psychiatry, sloužící k vysvětlení vzájemného působení dynamických temperamentů, které existuje v životě každého člověka (Drapela, 2005, s. 15). Poskytují tedy jakýsi rámec, díky kterému lze vysvětlit, a potažmo pochopit, složitost problémů lidského jedince.

1.1 Osobnostní typologie

Přesně definovat lidskou osobnost je nesmírně obtížné. Díky její rozmanitosti ji není možné jednoznačně uchopit a explicitně popsat. Navzdory tomu je osobnost něco, s čím je člověk po celý svůj život nerozlučně spjatý. Utváří se již od narození, postupně se vyvíjí, a to jak ve vztahu k sobě, tak jiným lidem, ke svému bezprostřednímu okolí či společnosti jako celku.

Základní rozdělení vychází z Jungovy typologie, v současné psychologii stále hojně používané. Jedná se o extroverzní a introverzní typy osobnosti. Zatímco extraverti čerpají energii z vnějšího světa, jsou komunikativní, mají rádi společnost a děsí je samota, introverti naopak čerpají energii ze svého vnitřního světa, neradi se seznamují, ve společnosti se necítí příliš dobře a raději preferují tiché známé prostředí.

Jiné rozdělení se týká lidského temperamentu (Galénova čtveřice):

- Sangvinik,
- Cholerik,
- Flegmatik,

- Melancholik.

Sangvinik je emočně vyrovnaná osobnost s optimistickým pohledem na svět, je společenský, činorodý. Cholerik je osoba vznětlivá, s dominantními prvky a sklony k netrpělivosti. Flegmatik má klidnou, poměrně konzervativní povahu, není příliš aktivní. Melancholik bývá přecitlivělý, tichý, mající tendenci sebelítosti a smutku.

Jiná typologie se používá v manažerské a obchodní praxi. Osobnost se v tomto případě dělí na:

- Analytickou (zaměřenou na detail).
- Pragmatickou (zaměřenou na výkon).
- Extrovertní (zaměřenou na prožitek).
- Sociabilní (zaměřenou na vztahy).

Poznatky čerpající z osobnostní typologie umožňují rozpoznat charakter osobnosti a následně vhodným způsobem přizpůsobit jednání vnitřním potřebám tohoto jedince. Osobnostní typologie tak hraje klíčovou roli v profesním životě (obchodní jednání, řízení týmu, budování firmy, vztahy se zákazníky atd.), ale také při jednání v osobním životě (rodina, přátelé, sousedi, úředníci apod.).

2 SYNDROM VYHOŘENÍ

„Abychom mohli vyhořet, musíme nejdřív zahořet.“

Pjér la Šéz

Pokud jedinec vzplane vášní v rámci nějaké činnosti a zahoří pro nějakou ideu, pak často nabývá dojmu, že práce, a potažmo celý jeho život, má smysl. Vrhá se do dané aktivity s obrovským nadšením, ale také očekáváním. Po jisté době vyčerpá své síly, pomalu se vytratí entusiasmus a člověk tzv. vyhoří. Nastává skepse, ztráta iluzí, energie, chuť, a nakonec i smysl života. Tento stav je nazýván syndromem vyhoření.

Vyhoření nenastane okamžitě, jelikož se jedná o dlouhodobý (chronický) stres, který se dlouho výrazněji neprojevuje, a pokud ano, tak si ho daný jedinec – většinou velmi vytižený člověk s důrazem na výkon – neuvědomuje, případně odmítá přiznat.

Jednotlivé fáze vyhoření by se daly zjednodušeně charakterizovat takto:

- *zapálení (vášeň, entusiasmus)* – v této fázi ještě nedochází k vyhoření, nicméně zde začínají předpoklady pro jeho propuknutí,
- *investování (citové, materiální, fyzické)* – v této fázi člověk hodně „dává“ a očekává „odměnu“, zde se nenápadně rodí konflikt spočívající v nenaplněném očekávání (dávám víc, než beru),
- *větší investování* – jelikož nejsou stále vidět očekávané výsledky, člověk dává víc a víc. Investuje v maximální míře, jde takzvaně „přes závit“. Zde již bývá člověk demotivován, zklamán, začíná o sobě pochybovat,
- *beznaděj* – poslední fázi je absolutní vyčerpání, ztráta víry v sebe sama, odpor k dané činnosti, případně k lidem a prostředí, ve kterém člověk ze svého pohledu selhal.

Klinický psycholog Petr Knotek zastává názor, že účinným lékem či prostředkem proti vyhoření je ovládaná pošetilost, přičemž je důležité netrvat na výsledku. Pokud totiž ovládneme svoji pošetilost, a tudíž jsme schopni ji kontrolovat, tak sice stále do dané aktivity vkládáme úsilí a energii, ovšem bez očekávání (Knotek, 2018). Nutno ovšem říci, že pokud je člověk do nějaké činnosti opravdu zapálený, je téměř nemožné neočekávat žádný (natož kýžený) výsledek.

Podle Knotka je nutné vzdát se očekávání a převzít odpovědnost ryze na sebe. Tedy nevkładat žádná očekávání, naděje a kompetence do druhých lidí, ale převzít absolutní odpovědnost za vše, co se nám životě děje. Oprostit se od otázky: „Co mi tento

svět (organizace, rodina, skupina) může nabídnout?“ a raději si klást otázky: „Co já mohu poskytnout tomuto prostoru? Čím já mohu být užitečný tomuto prostoru (této organizaci, skupině)?“ (Knotek, 2018).

2.1 Příčiny syndromu vyhoření v organizacích

Pro udržení zdravého pracovního prostředí, je třeba vycházet ze šesti strategických oblastí:

- Pracovní náplň (míra zátěže).
- Řízení (míra samostatnosti).
- Odměňování.
- Pracovní kolektiv (pracovní atmosféra).
- Spravedlnost (poctivost, čestnost).
- Hodnoty (firemní kultura).

K vyhoření zpravidla dochází, pokud je alespoň jedna z výše uvedených oblastí v nesouladu ve vztahu k pracovníkovi. Tento nesoulad lze označit jako stresor. Zjednodušeně řečeno, čím více stresorů se na pracovišti vyskytuje, tím častěji dochází k syndromu vyhoření.

Pod termínem stresor si lze představit:

- Pracovní přetížení.
- Nedostatek autonomie.
- Nedostatečné odměňování.
- Rozpad kolektivu.
- Nespravedlnost (nerovné zacházení, hodnocení apod.).
- Konflikt hodnot.

Syndrom vyhoření je vnímán především z hlediska tří základních aspektů:

- *Vyčerpání* – jedná se o individuální zátěž, tedy stres, který se liší mírou resistance každého jedince, resp. okamžikem, kdy dojde ke zhroucení jednotlivce. Většinou je detekován myšlenkami typu „Dál už nemohu“, „Už to nezvládám“.
- *Cynismus* – negativní reakce na práci, který má většinou za následek emočně toxické prostředí.

- *Profesní nedostatečnost* – nízké sebehodnocení, ztráta sebevědomí, pocit zbytečnosti, méněcennosti. Lidé v této fázi nenacházejí smysl v činnosti, kterou ještě nedávno vykonávali s naprostým entusiasmem. Někteří ztrácí smysl života.

Organizace se mnohdy snaží předcházet syndromu vyhoření tím, že se snaží přizpůsobit své pracovníky jejich pracovní náplni. To se děje například prostřednictvím firemního vzdělávání a různých stáží nebo formou tréninků na zvládání pracovních stresorů, kdy se učí rozlišovat mezi prací a svým volným časem. Firmy v těchto případech lpí na pravidelné vyběrání dovolené, v rámci svých pracovních benefitů nabízejí zaměstnancům relaxační aktivity apod. Nicméně ani jedna z výše uvedených metod nezajistí emočně méně toxické pracovní prostředí.

Některé organizace zaměřují svou pozornost na lidi, tj. na způsob, jak pracovní náplň přizpůsobit svým pracovníkům. Cílem je zajistit takové pracovní prostředí, které přináší pozitivní výsledky nejen pro firmu, ale i pro její zaměstnance. Jedním ze způsobů může být praktické využívání poznatků z ergonomie, např. důmyslně řešený design kancelářského nábytku s cílem eliminovat zdravotní rizika spojená s vykonáváním určité pracovní činnosti (např. při sedavém zaměstnání). Zjednodušeně řečeno, záměrem těchto organizací je vybudovat harmonický vztah pracovníků s jejich pracovním prostředím. Další metodou může být např. aplikování teoretického modelu na dané pracovní prostředí.

2.2 Zdravé pracovní prostředí

Psycholožka Christina Maslachová považuje za zdravé pracovní prostředí takové místo, kde permanentně dochází k uspokojování základních psychologických potřeb, které efektivně motivuje své pracovníky a udržuje jejich psychickou pohodu. Aby toho bylo dosaženo, je podle Maslachové nutné respektovat základní potřeby, kterými jsou:

- Nezávislost (adekvátní míra samostatnosti).
- Pocit sounáležitosti.
- Pozitivní motivace.
- Pocit bezpečí (psychologická bezpečnost).
- Spravedlnost.
- Smysluplnost.

K naplňování těchto potřeb je nutné reflektovat

- přiměřené pracovní vytížení,
- možnost svobodného rozhodování,
- uznání a adekvátní odměňování,
- podporující pracovní kolektiv,
- respekt a sociální spravedlnost,
- obecně přijímané hodnoty a smysluplnost.

V neposlední řadě je důležitá jasná zpětnovazebná komunikace (Maslachová, 2018).

Existuje mnoho způsobů, jak vytvářet a udržovat harmonické pracovní prostředí. Kýžené změny nemusí být velké, finančně náročné ani trvalé (pokud to není přímo žádoucí). Je možné je činit v týmech v rámci pracovních skupin uvnitř či napříč odděleními. Dají se konat i jednotlivě, což je ale méně efektivní pro vytváření tzv. teamspiritu¹.

Zdravé pracovní prostředí je oboustranně prospěšné jak organizaci, tak pro její zaměstnance. Včasná identifikace syndromu vyhoření a zavádění programů zaměřených na jeho předcházení jsou pro úspěšně fungující organizaci klíčové.

¹ Teamspirit – týmový duch

3 STRACH A JEHO PŘÍČINY

Strach lze chápat jako emoci, která reaguje na blížící se nebezpečí. Vyznačuje se neurovegetativními projevy, jako jsou dechová nedostatečnost, tlukot srdce, třes, zvýšený krevní tlak apod. Zpravidla je vnímán velice negativně a může vyústit v různé fobie² či jiné psychiatrické diagnózy. Příčiny jsou různé. Strach může pramenit z negativní zkušenosti prožité hluboko v minulosti, psychického traumatu, z kritické životní situace (nemoc, úmrtí, ztráta zaměstnání), ale také z nejistoty pramenící z nového či neznámého.

Strach je možné dělit dle míry intenzity – od lehké obavy, přes úzkost, až po smrtelné zděšení. Problém je, že obavy bývají většinou podceňované ve svém významu. Psycholožka Melanie Greenbergová je toho názoru, že obavy řetězí další a další negativní myšlenky. Vyvolávají totiž pocit, že to, co se člověku trpícím obavami děje, je to nejhorší možné (2019, s. 133). Nicméně, krátkodobé obavy mohou být produktivní v případě plánování a řešení konfliktů nebo v situacích, které vedou k novému pohledu na daný problém. Většinou se však obavy mění v ruminace³ (Greenbergová, 2019, s. 133). Člověk se tak ocitá v bludném kruhu vlastní bezvýchodnosti.

V současné době je evropská společnost svědkem zhroucení hodnotového systému v rámci křesťanského konceptu. Již se nelze opírat o staletí přetrvávající hodnoty. Dnešní svět prochází jakousi transformací, tedy změnou s globálními rozměry. Ta má za následek, že lidé, stávající se nedílnou součástí této transformace, přicházejí o své jistoty, o paradigmatu, s kterými se více či méně ztotožňovali. Se zrychlujícím se tempem vývojem informačních technologií narůstá strach z nedostatečnosti, především v prostředí organizací, kde je vyžadována znalost nejnovějších trendů v oblasti virtuální komunikace v rámci sociálních médií apod.

² Fobie - chorobný strach vyznačující se ochromující silou. Jedinec trpící fobií je paralyzován panickým strachem, přičemž není schopen tento stav svou vůlí jakkoli ovlivnit.

³ Ruminace – stále se opakující obavy, ve který člověk nedokáže najít východisko a ocitá se tak v situaci, kdy neustále přemítá nad stejnými myšlenkami či informacemi bez schopnosti přijít na nějaké řešení.

4 ZMĚNA

Změna je nevyhnutelná součást života. Bez změn by nemohlo docházet k vývoji. Z toho vyplývá, že lidská evoluce je na změně přímo závislá. V post-industriální společnosti se změny dějí snad rychleji než kdy jindy v naší historii. V současné době se období mezi změnami nekompromisně zkracuje. Moderní technologie jsou překonávány ještě modernějšími, konkurenční prostředí se proměňuje na „super konkurenční“. Přijetí změn je existenční záležitost pro většinu organizací. Stagnace ve vývoji bývá pro organizaci fatální. Taková organizace může být pohlcena konkurencí, případně se rozpadne vnitřně, jelikož není schopná reagovat na aktuální trendy v oblasti lidských zdrojů a potažmo trhu práce (Kovářová, 2019, s. 4).

Pokud je změna vnímána pozitivně, tedy jako výzva a nikoli hrozba, má organizace šanci dále se vyvíjet a prosperovat. To závisí především na managementu organizace, na jeho sociálních a komunikačních dovednostech, umění rozhodovat, flexibilitě a v neposlední řadě kreativitě. Dobré načasování a oboustranná komunikace, která lidi motivuje a vybízí k participaci je základním pilířem úspěšné implementace změny ve společnosti (Kovářová, 2019, s. 4).

4.1 Strach ze změny

Strach, nebo přinejmenším obava, doprovází každou změnu v lidském životě. Změny totiž člověka nutí vystoupit z komfortní zóny a opustit tak stará pravidla a s tím spojené jistoty. Organizace procházející jakoukoli výraznější změnou musí s touto skutečností počítat. Je nutné respektovat fakt, že změny doprovází negativní emoce. Tyto emoce nelze potlačit, je nutné s nimi pracovat. Autorka se domnívá, že nejefektivnější způsob, jak strach ze změny rozptýlit, je včasná a dobře vedená komunikace.

4.2 Řízení změn v organizacích

Řízení změn je oblast v rámci managementu zabývající se zaváděním změn a jejich prosazováním v dané organizaci. Jedná se o důležitý proces zabezpečování toho, „aby byla organizace připravena na změnu a podnikala kroky zajišťující, aby lidé

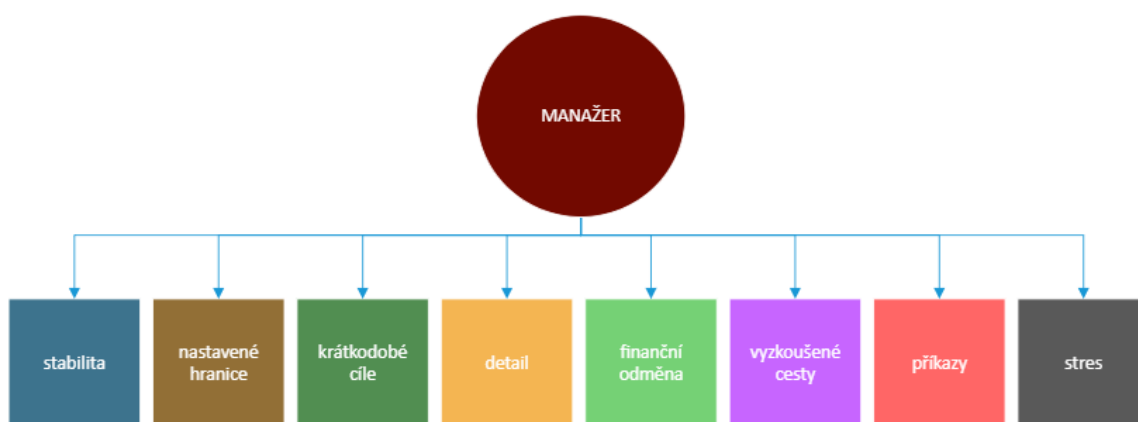
se změnou souhlasili, a aby došlo k jejímu hladkému uskutečnění.“ (Armstrong, 2008, s. 154).

Existují různé přístupy k řízení změn, všechny by ale měly respektovat skutečnost, že pokud si lidé nebudou dostatečně uvědomovat důvody nezbytnosti změny, pokud se s danou změnou neztotožní a nepochopí výhody, které z ní pro ně plynou, nebudou schopni touto změnou projít tak, aby se pro ně, a potažmo pro celou organizaci, stala výhodnou. Pro přijetí každé změny je tudíž klíčové vysvětlit s dostatečným předstihem důvody proč ke změně dochází, její výhody nejen pro organizaci, ale především ně samé. Pokud lidé uvěří, že je změna nutná a prospěšná, pak se stává efektivní a přínosnou (Kovářová, 2020, s. 7).

4.3 Řízení vs. vedení

Řízení lidí a vedení lidí jsou dva termíny, které je třeba významově rozlišovat. Řízení lidí znamená lidi řídit, tedy rozdělovat činnosti a očekávat jejich splnění dle stanoveného zadání tak, aby byly co možná nejefektivnější. Naproti tomu vedení lidí spočívá v zadávání úkolů, které nemají striktní zadání. Při vedení lidí vedoucí pracovník nepřikazuje, ale spíše klade motivující a stimulující otázky, které vedou k samostatnému rozhodování při plnění daných úkolů. Vedení lidem poskytuje mnohem větší prostor pro důvěru, svobodu rozhodování a improvizaci při řešení svěřených úkolů. Dle toho, jakým způsobem vedoucí pracovník podněcuje své lidi, je nazýván buď manažerem (řídí), anebo leaderem (vede) (Kovářová, 2020, s. 8).

Schematicky lze rozdíl mezi manažerem a lídrem vyjádřit tímto způsobem:



Obrázek 1: Schéma manažer

Zdroj: Kovářová, J. Klauzumní práce: Řízení lidí v podmínkách změn. UJAK, 2020



Obrázek 2: Schéma leader

Zdroj: Kovářová, J. Klauzurní práce: Řízení lidí v podmínkách změn. UJAK, 2020

V případě potřeby nastavení změn v organizaci je ze své podstaty vhodnější lídr, jelikož řízení změny vyžaduje takové schopnosti a dovednosti, jako jsou např. komunikační schopnosti, široko-záběrové myšlení, vizionářství a celá řada dalších, které klasickému manažerovi chybí.

4.4 Přístupy k řízení změny

Existuje mnoho modelů, které vysvětlují proces řízení změny. Mezi nejznámější patří modely změny, které navrhli Lewin (1951) a Beckhard (1969). Autorka níže uvádí zjednodušený model, který představuje pět přístupů k řízení změny dle Keitha Thurleyho (1979):

1. *Direktivní (Directive)* – vhodný pro krizové situace, tedy v situaci, kdy jsou vyčerpány všechny možnosti a je nutné začít jednat na základě moci manažerů bez možnosti konzultace.
2. *Dohodnutý (Bargained)* – přístup využívaný v případech, kdy je moc rozdělena mezi zaměstnavatele a zaměstnance. Změna je uskutečněna až po oboustranně úspěšném vyjednávání.

3. 3. „Srdcem a hlavou“ („*Hearts and minds*“) – maximální snaha o změnu postojů, hodnot a přesvědčení všech zaměstnanců. Tento přístup usiluje o loajalitu zaměstnanců a společné sdílení vize, nemusí však pokaždé znamenat spoluodpovědnost či participaci pracovníků.
4. *Analytický (Analytical)* –přístup k procesu změn na základě teoretických modelů, který postupuje od analýzy přes stanovení cílů, návrhy procesu změn, vyhodnocení výsledků až po stanovení cílů pro další fáze procesu změn. Jde se o racionální a logický přístup, který často používají konzultační pracovníci. Nicméně, na rozdíl od modelové situace, změna neprobíhá tak snadno. V praxi je tento přístup obtížně udržitelný, především kvůli mocenské politice a vnějším tlakům.
5. *Založený na akci (Action-based)* – uznává, že se praxe velmi liší od teoretického modelu. Tento přístup spočívá v hlubokém přesvědčení, že existují problémy, které nejsou dobře definované nebo jsou velice obtížně definovatelné. K nalezení řešení často dochází způsobem „pokus – omyl“, než se „vynoří“ podstata problému a dojde ke shodě v rámci optimálního řešení, nebo alespoň rámce, němž může být řešení objeveno (Armstrong, 2008, s. 155).

5 KONFLIKT

Konflikt je naprosto přirozený jev, který způsobuje nerovnováhu v jakémkoli systému. Představuje faktor, který systém narušuje nebo jej destabilizuje, a tím ho nutí měnit se. Jelikož jsou změny nevyhnutelné a pro další vývoj naprosto žádoucí, nelze konflikty jednoznačně považovat za pozitivní či negativní jevy (Plamínek, 2012, s. 15). „Konflikty jsou tedy palivem do motoru vývoje. Vlastním motorem vývoje je potom řešení konfliktů“ (Plamínek, 2013, s. 15).

Konflikty se dělí na:

- interpersonální konflikty (střety jednotlivce s jedincem/jedinci),
- intrapersonální konflikty (střety odehrávající se uvnitř jedince),
- konflikty ve skupinách nebo mezi skupinami – (např. střety mezi pracovními skupinami, odděleními apod).

Pro účely této diplomové práce jsou stěžejní právě interpersonální konflikty.

5.1 Interpersonální konflikty

K interpersonálním, konfliktům dochází všude tam, kde se vyskytují lidé či skupiny lidí. Jedná se o pracovní konflikty, stejně jako manželské spory, generační, sousedské spory či konflikty mezi národy.

V rámci interpersonálních konfliktů je nutné rozlišovat pojmy spor a problém. Jiří Plamínek definuje spor jako „interpersonální konflikt, který hodlá alespoň jedna strana řešit subjektivně prosazováním vlastního řešení“ (2012, s. 19) Zatímco „problém je interpersonální konflikt, který hodlají všechny strany řešit hledáním objektivně dobrého řešení“ (Plamínek, 2012, tamtéž). Z uvedených definic je zřejmé, že rozdíl mezi sporem a problémem spočívá v subjektivním přístupu k danému konfliktu. Pokud má být konflikt vyřešen, je důležité zjistit, zda se jedná o spor anebo problém. Pokud se jedná o spor, je nutné jej nejdříve „depersonifikovat“, tj. oprostit ho od emocí, soudů, obviňování, hledání viníka apod. Mnohem efektivnější je snažit se věci popisovat věcně. V průběhu konfliktů je dobré klást konkrétní dotazy typu Co? Proč? Jak? Kdy? Kde? Kolik? Spor se tak převede na úroveň problému, který již má, na rozdíl od sporu, řešení (Kovářová, 2020, s. 3-4).

5.1.1 Vývoj interpersonálních konfliktů

Interpersonální konflikty jsou charakteristické svou různorodostí. Lidé mají různé názory, temperament, motivy, představy, jsou jinak informovaní. K rozdílnosti také přispívá různé vnímání mladší a starší generace či rozdílného pohlaví. Nicméně všechny konflikty mají velmi podobný proces, který se skládá z několika etap. Nultou fází lze označit dobu před konfliktem. Jde o víceméně harmonický stav, kde nejsou žádné známky nepohody viditelné. Pokud se začnou ve vztahu, resp. v komunikaci, objevovat varovné signály naznačující počínající nerovnováhu, jedná se o první fázi, kdy začíná vznikat konflikt, v tomto období však většinou ještě latentní.

Jestliže si těchto signálů komunikační partneři nevšímají, nebo si je nepřipouští, začíná docházet k názorovým odlišnostem, a tedy k další fázi rozvíjejícího se konfliktu. Následuje stádium, kdy odlišností přibývá a účastníci začínají měnit své názory a postoje od společného k opačnému. Komunikace se začíná odvíjet tímto směrem, tj. spíše k potvrzování rozdílností, nikoli k jejich řešení. Dochází k názorové polarizaci. Problém se začíná obalovat emocemi, které mívají útočný charakter. Ten se již příliš netýká samotného obsahu sporu, jako spíše zúčastněné osoby.

Pokud jsou konflikty stále neřešené, fáze polarizace přechází do etapy odloučení. Komunikační partneři se začínají jeden druhému vyhýbat a vyhledávají odlišnou společnost. V této fázi se již konflikt nachází v kritické stavu. Ani jedna ze stran nemá snahu spor řešit

Další stádium je kritické, neboť v něm často dochází k verbálním, v horším případě k fyzickým útokům. V lehčích formách, pokud je nakumulovaná energie vybita nenásilnou formou, například „hlučnou“ hádkou, může se atmosféra konfliktu jaksí pročistit. Stejně tak ale může dojít k nezvratnému konci. V této fázi mnohdy dochází k vyčerpání, konflikt se zklidňuje nebo přechází do latence. V případě, že přejde do latentní podoby je velká pravděpodobnost, že se právě uzavřený konflikt dříve či později znovu objeví. V konečné fázi dochází opět k rovnovážnému stavu, kterému se říká postkonfliktní stav (Plamínek, 2013, s. 27-30).

Výše zmíněné fáze jsou stejně dobře aplikovatelné jak na rodinné vztahy, tak na vztahy ve firemním prostředí. Pokud o těchto fázích komunikační partneři vědí a dokážou si je uvědomit, mají jistou výhodu, jelikož mohou mít konflikt pod kontrolou. Důležité je včas a správně odhadnout, kdy si mohou konflikt vyřešit sami, a kdy je již třeba zasáhnout prostřednictvím třetí strany, tj. neutrálního odborníka, kterým zpravidla bývá mediátor či facilitátor (Kovářová, 2019, s. 4-5).

5.1.2 Základní modely konfliktních situací dle Kurta Lewina

Americký psycholog Kurt Lewin popsal tři dynamicky odlišné případy interpersonálního konfliktu. V článku George Levingera jsou modely charakterizovány termíny „plus“, „pozitivní valence⁴“ a „gradient⁵ přiblížení se“, co se týče sil zaměřených do dané oblasti, a výrazy „minus“, „negativní valence“ a „gradient vyhýbání se“, které označují síly působící pryč z dané oblasti (Levinger, 1957, s. 331).

PLUS – PLUS konflikt

Prvním modelem psychologického konfliktu je situace, kdy osoba stojí uprostřed mezi dvěma pozitivními valencemi. Musí si vybrat jeden nebo druhý ze dvou stejně atraktivních předmětů nebo činností. Klasickým příkladem může být situace, kdy je zaměstnanci nabídnuto povýšení do vedoucí pozice s adekvátním finančním ohodnocením, a zároveň dostane lákavou pracovní nabídku od jiné organizace. PLUS-PLUS situace trvají jen do doby jejich vyřešení. Od okamžiku rozhodnutí se pro jednu z nabízených možností, dochází k pohybu sil směrem k cíli, který si jednotlivec svým výběrem předsevzal. Znamená to tedy, že tento model má také negativní atributy, jelikož dosažení jednoho cíle znamená obětování toho druhého.

MINUS – MINUS konflikt

V tomto případě stojí jednotlivec mezi dvěma negativními valencemi mající přibližně stejnou sílu. Pokud se jedinec musí například rozhodnout, zda vykonat extrémně nepříjemný úkol, nebo podstoupit trest za jeho nevykonání, je vystaven konfliktu MINUS-MINUS. Chování vyplývající z takového konfliktu závisí do značné míry na dalších attributech dané situace. Znamená to, že čím větší bariéry drží jedince v situaci mezi dvěma negativními valencemi, tím více bude nucen zvolit jednu z nepříjemných alternativ.

PLUS – MINUS konflikt

Zatímco předchozí případy zahrnují neslučitelnost sil pocházejících ze dvou různých cílových oblastí, třetí model zahrnuje stejnou oblast jak s pozitivní, tak i negativní

⁴ Valence – různé síly působící v silovém poli, které mohou být jak kladné, tak záporné. Jejich velikost je dána vnímáním jedince, hnací síla je dána jeho motivy.

⁵ Gradient – změna reakce v závislosti na vzdálenosti od podnětu.

valencí. V modelu PLUS-PLUS, bylo relativně jednoduché vyřešit konflikt pohybem k jednomu nebo druhému cíli. Také v MINUS-MINUS modelu mohl jedinec opustit oblast konfliktu překonáním bariér, co se týče úniku z konfliktní situace. V tomto případě však přitažlivost cílové oblasti nutí jedince zdržovat se poblíž, zatímco nepříjemné aspekty tohoto cíle mu brání v jeho dosažení.

Existují dva druhy konfliktů PLUS-MINUS. První zahrnuje jednotlivce, který je vystaven pozitivním i negativním hnacím silám vycházejícím ze stejné oblasti. Například kolegyni, kterou přitahuje pěkný vzhled jejího kolegy, může stejně tak odpuzovat pronikavý pach jeho potu. Druhý znázorňuje jedince pohybujícího se mimo pozitivně valentní oblast, která je obklopena negativně valentními bariérami. Aby dosáhl svého cíle, musí podstoupit nepříjemnou zkušenost. Například, aby se stal lékařem, musí získat atestaci.

Konflikty typu PLUS-MINUS jsou především zajímavé kvůli rozdílnému temperamentu pozitivních a negativních silových gradientů. Levinger ve svém článku zmiňuje Lewinovo poukázání na to, že s přiblížením jedince k cílové oblasti se zvyšuje síla pozitivních a negativních sil, přičemž síla negativních sil roste rychleji než síla pozitivních. V této situaci se tedy člověk může přiblížit poměrně blízko k cíli, než ho jeho nežádoucí vlastnosti odradí a zastaví. Jakmile však půjde opačným směrem od cíle, jeho přitažlivé vlastnosti ho ženou zpět (Levinger 1957, s. 332-333).

V klasickém PLUS-MINUS případě člověk kolísá kolem bodu, kde jsou plusové síly dostatečně silné, aby ho udržely, ale nejsou natolik silné, aby překonaly rostoucí minusové síly. Snižování negativního charakteru cíle má tendenci být mnohem efektivnější než zvyšování jeho pozitivních stránek pro řešení konfliktu. Pokud se zvýší pouze pozitivní hnací síly, přiblíží se jedinec blíže k cíli. Tento přístup současně vzbuzuje nárůst negativních sil, které na člověka působí. Proto, pokud přístupové síly nejsou tak silné, že člověk je schopen vstoupit do cílové oblasti, jeho úroveň konfliktu se zvyšuje, stejně tak jako se zvyšuje jeho psychické napětí (Levinger, 1957, s. 334).

5.1.3 Příčiny interpersonálních konfliktů v organizaci

Přestože jsou konflikty různé a liší se v celé řadě aspektů (průběh, intenzita, doba trvání apod), mají určité vlastnosti společné. To je dáno jádrem konfliktu, kterým bývá neslučitelnost potřeb, hodnot a cílů, rozpory v rámci přerozdělování moci či střety ohledně poměrů v organizaci.

Změny v každodenní pracovní rutině zpravidla podporují rozvoj konfliktů v organizaci. Může se jednat nově příchozího pracovníka, přestěhování kanceláře do jiného patra/budovy, změnu vedoucího pracovníka apod. Každá, i zdánlivě nepodstatná a zanedbatelná, změna může být jednotlivcem chápána jako hrubý zásah do jeho pracovního života. To se týká i mezilidských vztahů. To, jakým způsobem funguje „chemie“ mezi lidmi v rámci oddělení nebo celé organizace, má vliv na frekvenci a intenzitu konfliktů.

Příčinami konfliktů na pracovišti mohou být:

- *neslučitelnost cílů* (nastavené cíle jednotlivých oddělení nekorelují s cíli organizace apod),
- *omezenost zdrojů* (nedostatečné vybavení může vést k soupeření o něj),
- *nejasnost a překrývání pracovních náplní, vágní pravidla* (nedostatečné zadání, nepochopení pracovní náplně apod.),
- *vzájemná závislost* (sdílení stejného zařízení, sekvenční závislost, kdy se výstup jednoho oddělení stává vstupem oddělení jiného),
- *špatná komunikace* (jednostranná komunikace, nedostatečná interakce),
- *rozdílný světový názor z důvodů kulturních odlišností* (nedorozumění plynoucí z neznalosti jiné kultury, předsudky apod.),
- *hostilita* (nepřátelské vztahy v rámci oddělení nebo napříč organizací, toxické prostředí),
- *odlišné postoje a motivace* (nedostatek empatie a porozumění, ignorování potřeb a zájmů druhých).

5.1.4 Reakce na konflikt

Způsob, jakým člověk reaguje na konflikt, je podmíněn různými faktory, např. stresem, rozdílným postojem k situaci, mírou jeho závažnosti apod. Základním atributem pro vyřešení sporu je, aby alespoň jeden z účastníků měl vůli konflikt vyřešit. V průběhu socializaci si lidé vytvořili různé způsoby, jak reagovat na konfliktní situace.

Lze rozlišit pět způsobů zvládání interpersonálních konfliktů na základě různých kombinací sebeprosazování (orientace na sebe, na výkon) a spolupráce (orientace na druhé, na vztah), viz obr. 3.



Obrázek 3: Interpersonální styly zvládnání konfliktů
Zdroj: vlastní tvorba

- *Únikový styl* – nekooperativní, bez sebeprosazování. Je používán v případě, že není možné uspokojit zájmy jednotlivce. Ten proto raději přenechá řešení konfliktů na druhé. Lze jej použít i v případě, kdy je potřeba zůstat neutrální nebo kdy je nutné získat čas pro zjištění doplňujících informací, které by mohly přispět k efektivnímu řešení konfliktu.
- *Kompetitivní styl* – nekooperativní, sebeprosazující. Používají ho jedinci, kteří chtějí dosáhnout svého za každou cenu. Prohra, resp. selhání je pro ně nepřijatelné. Používá se zde nátlak, vynucování, prvky dominance. Tento styl může pomoci k dosažení individuálního cíle, zároveň ale i ke ztrátě důvěry či úcty. Také je využíván v případech, kdy je třeba rychlého a rozhodného jednání.
- *Přizpůsobivý styl* – kooperativní, bez sebeprosazování. Zájmy druhých jsou nadřazeny zájmům jednotlivce. Lidé používající tento styl jsou nekonfliktní. Občas bývají zneužíváni druhými, jelikož je o nich známo, že mají tendenci ustupovat v zájmu zachování harmonie a dobrých vztahů.
- *Kompromisní styl* – střední úroveň spolupráci a sebeprosazování. Nejsou zde předpoklady pro maximum společného uspokojení, nicméně hodí se v situacích, kdy se nedaří nalézt oboustranně výhodné řešení nebo když je třeba dosáhnout co nejefektivnějšího řešení v časové tísní. Pokud jedinec používá tento styl příliš často, může tím ztrácet respekt (např. manažer u svých podřízených).
- *Kooperační styl* – kooperativní i sebeprosazující. Jedinec, používající tento styl, respektuje zájmy protistrany a hledá řešení výhodné pro obě strany (win-win). Kooperační styl je ideální pro dlouhodobou spolupráci.

Každý člověk inklinuje k využívání určitého způsobu řešení konfliktů. Nejvýhodnější je však kombinování více stylů v závislosti na dané situaci. To je patrné zejména v pracovním prostředí, kde se část konfliktů odehrává na vertikální úrovni (nadřízený vs. podřízený). Konflikty na pracovištích jsou specifické také tím, že si jedinec, na rozdíl od běžného života, nemůže vybírat své kolegy na základě vlastních preferencí a sympatií.

5.1.5 Komunikační pravidla při řešení konfliktů

Schopnost konstruktivně řešit konflikty spočívá v dodržování základních pravidel úspěšné komunikace. Aby byla komunikace při řešení problémů efektivní je třeba respektovat sedm základních pravidel, dle Fehlaua:

1. „Myšlené“ neznamená „řečené“.
2. „Řečené“ neznamená „slyšené“.
3. „Slyšet“ neznamená „rozumět“.
4. „Rozumět“ neznamená „souhlasit“.
5. „Souhlasit“ neznamená „dodržet“.
6. „Dodržet“ neznamená „provést“.
7. „Provést“ neznamená „provést změnu“ (Fehlau, 2003, s. 73-75).

Pokud má rozhovor či jednání vést k odbourání napětí, je nutné dodržovat výše uvedená komunikační pravidla. Jejich respektování přispívá k vzájemnému porozumění bez komunikačních bariér.

6 KOMUNIKACE

Drtivá většina interpersonálních konfliktů je způsobena špatnou formou komunikace. Účastníci v rámci komunikačního kanálu si této skutečnosti však nejsou mnohdy vůbec vědomi. Správná komunikace je naprosto klíčová nejen při řešení konfliktů, ale již při snaze jim předcházet.

Pokud je komunikace vnímána jako proces, pak ji lze rozdělit na několik částí. Na počátku je vždy záměr mluvčího (komunikátora). Pokud se záměr vztahuje k motivaci, má dané sdělení pro mluvčího určitý význam. Následujícím článkem procesu je věcná podstata samotného sdělení. Poté přechází pomyslný štafetový kolík z komunikátora na komunikanta (příjemce sdělení). Zde je důležité, jaký smysl má sdělení mluvčího pro příjemce. Poslední fází procesu je výsledný efekt dané informace, příp. její působení na komunikanta (Koťa a spol., 2013, s. 108).

Komunikace se obecně skládá ze tří částí – verbální (obsah slov, vět, jejich syntaxe a obraty), hlasové (barva hlasu, intonace, artikulace či modulace) a gestikulační (gesta, mimika obličeje a postoj těla). Nicméně, verbální komunikace je z hlediska pozornosti nejzanedbatelnější. Rozhoduje pouze ze 7 %, zatímco hlasová z 38 % a gestikulační z 55 % (Sperandio, 2008, s. 67). Z toho vyplývá že, k předcházení či úspěšnému zvládnutí konfliktů je třeba komunikovat vědomě. K tomu slouží mnoho technik, které dokážou komunikanty připravit na konstruktivní dialog. V první řadě je dobré začít vnímat signály, které komunikant dostává či sám vysílá v rámci neverbální komunikace.

Některé emoce vyjádřené neverbálně jsou velice dobře čitelné. Jedná se o primární mimické výrazy. Téměř každý dokáže bez problému “přečíst” výraz znechuceného, nešťastného, rozčileného či vystrašeného člověka, stejně tak jako někoho, kdo zrovna prožívá pocity naprostého štěstí, člověka spokojeného, vyrovnaného či projevujícího autentické nadšení.

Sekundární mimické výrazy bývají z hlediska čitelnosti poněkud problematičtější. Je těžké s jistotou odhadnout emoce u člověka, který příliš rychle střídá výraz, hovoří ironicky nebo je v situaci, kdy čelí několika odlišným emocím v jeden okamžik, například v absurdních situacích, kdy si není jistý, zda se smát či plakat (Kovářová, 2020, s. 6).

Neverbální komunikace není jen o výrazu tváře či řeči těla. Týká se také vzdálenosti, kterou mezi sebou komunikační partneři udržují (proxemika), zda a jakým způsobem se dotýkají (haptika), jak pohybují některými částmi těla (gestikulace). Velice

důležité je udržovat oční kontakt, věnovat se způsobu, jakým se lidi při komunikaci pohybují, a v neposlední řadě jakým způsobem pracují v průběhu komunikace s hlasem (síla, tempo, zabarvení hlasu atp.). Podstatnou roli hrají také poruchy řeči, jako je zadržávání, nedokončování vět, breptání apod. (Kořa a spol., 2013, s. 109-114).

Neverbální komunikace odhaluje mnohem více než komunikace verbální, tj. komunikace zprostředkovaná mluveným či psaným slovem. Proto je důležité věnovat více pozornosti řeči těla před pouhou interpretací informace. Na druhou stranu je nutné zdůraznit, že i jedno nevhodně zvolené slovo nebo výrok může zcela zablokovat průběh jinak slibně se vyvíjejícího průběhu řešení konfliktu.

7 VYJEDNÁVÁNÍ

Vyjednávání je metoda, pomocí které se lidé snaží dosáhnout dohody nebo kompromisu při řešení konfliktu. Klíčem k úspěšnému výsledku vyjednávání je dodržování několika zásad, a to zásadu spravedlnosti, vzájemného prospěchu a udržování dobrých vztahů.

Kritérium úspěšného vyjednávání je dáno stylem vyjednávání. V praxi lze užitečné znát čtyři základní vyjednávací styly, kterými jsou kompetitivní vyjednávání, kooperativní vyjednávání, principiální vyjednávání a virtuální vyjednávání.

7.1 Kompetitivní vyjednávání

Jedná se o naprosto základní styl jednání, který spočívá ve snaze dosáhnout svých vlastních zájmů na úkor druhé strany (win-lose strategie). Podstatou tohoto stylu je vyvíjení nátlaku. Zúčastněné strany se snaží opatrně uvolňovat informace a současně je obratně získávat od protistrany. Je ovšem třeba počítat s tím, že ani jedna strana nebude ochotna odhalit celou pravdu. Dochází zde tedy k proudění neúplných informací, polopravd nebo dokonce lží.

7.2 Kooperativní vyjednávání

Tento styl jednání vychází ze snahy vytvářet hodnoty. Je proto podmíněn důvěrou mezi oběma stranami, což jej činí křehkým v souvislosti se schopností prosadit se. Cílem tohoto vyjednávání je dosáhnout výhodnější dohody, než je vlastní záložní řešení (BATNA⁶). V tomto případě jde vyjednavacům naplnění zájmů druhé strany, aniž by došlo k ohrožení zájmů vlastních (win-win strategie).

⁶ BATNA – [Best alternative to a negotiated agreement] nejlepší možné náhradní řešení pro případ nedohody při vyjednávání

7.3 Principiální vyjednávání

Principiální vyjednávání se od kooperativního a kompetitivního liší v zásadě tím, že se vědomě nezabývá mezilidskými vztahy (Plamínek, 2012, s. 59). Cílem je najít nejlepší možné řešení nezávisle na tom, která strana získá čitratí. Pro tento styl je výstižný termín „*vídně ve způsobu, tvrdě ve věci*“ (Plamínek, 2012, s. 60). Obě strany hledají konstruktivní řešení v objektivní snaze o dosažení co nejlepšího výsledku.

7.4 Virtuální vyjednávání

Tento způsob vyjednávání spočívá ve strategii nedohodnout se. Strana, která tímto způsobem vyjednává, potřebuje ve skutečnosti jen získat od protistrany určité informace či nápady řešení, případně vyčkává na rozhodnutí jiné strany a tohoto jednání se účastní jen „na oko“ (např. protože ze zákona musí). Cílem je tedy nedohodnout se, a zároveň se neprozradit.

V praxi se lze setkat s dalšími formami vyjednávání, např. s destruktivním jednáním, tj. snahou dospět k řešení, které je prohrou pro obě strany, či obětavým vyjednáváním, kdy se jedna strana zdráhá přijmout nabídku druhé strany, byť se pro ni jeví výhodně.

7.5 Fáze vyjednávání

Vyjednávání je možné rozdělit do několika fází: přípravná fáze, úvodní fáze (sdílení informací), hlavní fáze (smlouvání, dosahování závazků a dohod) a závěrečná fáze (vyhodnocení jednání). V přípravné a závěrečné fázi pracují vyjednávající strany samostatně, nezávisle na sobě. Ve zbylých třech částech je zahrnuta komunikace s druhou stranou.

Přípravná fáze bývá zdaleka nejdůležitější částí celého procesu vyjednávání. Cílem je shromáždit co nejvíce informací pro nadcházející jednání. V této fázi se analyzují lidé, zájmy a moc, resp. vliv.

Úvodní fáze zahrnuje zvolení správného postupu (strategické a taktické prvky), organizace prostoru a času (kde a jak bude uspořádán prostor, vhodná volba dne, využívání přestávek apod) a konečně účast lidí (definice určitých rolí – zapisovatel, odborník, mediátor...) a volba techniky (flip chart, papír tužka, projektor apod).

Hlavní fáze se dotýká samotného předmětu vyjednávání.

Závěrečná fáze je pro všechny zúčastněné nejméně stresující. V této části procesu se definují detaily realizace dohody. Každá strana hodnotí své působení. Toto hodnocení slouží jako zpětná vazba a poučení, ze kterého může čerpat při budoucích jednáních.

8 MEDIACE

Velice účinnou metodou, jak řešit konflikty, je mediace. Jedná se způsob zvládnání konfliktů prostřednictvím mediátora, tj. nestranné osoby. Mediátor účastníky provází celým procesem zvládnání konfliktu, přičemž nijak nezasahuje do věcné podstaty sjednaných dohod či nalezených řešení (Plamínek, 2013, s. 51). Žádným způsobem tedy neovlivňuje výsledek sporu.

Jedním z hlavních nástrojů mediátora jsou dotazy. Ty pomáhají především při získávání informací, pro pochopení situace a pro nalézání dalších souvislostí. Tím, že mediátor klade otázky, podporuje a reguluje dynamiku mediačního procesu (Plamínek, 2013, 118). V mediačním procesu se používají otázky otevřené a uzavřené. Otevřené otázky jsou vhodné zejména v prvních fázích mediace a dále v případech, kdy je třeba posílit dynamiku diskuse. Zavřené otázky se používají v případě, kdy je třeba diskusi regulovat. Nejčastěji to bývá v situacích, kdy začíná docházet k přímé konfrontaci mezi účastníky, když dochází k neustálému opakování názorů a postojů, nebo v případech, kdy se témata neadekvátně rozšiřují. Uzavřené otázky se také osvědčují tam, kde během hrozí nekontrolované komplikace.

Aktivní naslouchání je dalším důležitým nástrojem v mediačním procesu. Aktivní naslouchání znamená, že jedinec, který naslouchá aktivně, poskytuje zpětnou vazbu, projevuje zájem o to, co se mu snaží komunikátor sdělit. Klade doplňující otázky. Díky zabarvení hlasu, gestikulace, tempa řeči mluvčího dokáže číst mezi řádky, pochopit nejen jeho myšlenky, ale také jeho emoce a postoje. Tento způsob naslouchání tak výrazně přispívá k řešení konfliktů, jelikož je motivováno skutečným zájmem pochopit odlišné hledisko, porozumět druhé straně a domluvit se (Kovářová, 2020, s. 7).

V kontextu mediace zahrnuje aktivní naslouchání dvě techniky: parafrázování a zrcadlení pocitů. Parafrázování v podstatě znamená interpretaci myšlenek či informací. Mediátor opakuje vlastními slovy to, co bylo vyřčeno. Jde o jakousi zpětnou vazbu, která může obsahovat shrnutí hlavních myšlenek v případě rozsáhlejšího sdělení. Parafrázování v žádném případě neznamena hodnocení. Mediátor zásadně nevyjadřuje souhlas či nesouhlas s názory či myšlenkami mluvčího, pouze se snaží touto technikou ověřit, zda dobře pochopil výroky druhé strany. Proto jsou parafráze zakončovány formou uzavřených otázek, které pomohou k ujištění, že jsou všechny myšlenky správně pochopeny.

Zrcadlení pocitů lze chápat jako pojmenování pocitů mluvčího, který tímto vyjadřuje vlastní představy o tom, co cítí. Pocity a emoce do jisté míry ovlivňují postoje a chování mluvčího. Pokud mediátor pojmenuje pocity mluvčího, dává tím najevo, že se mluvčímu snaží porozumět. Zároveň mluvčímu poskytuje prostor, aby mohl korigovat případné omyly mediátora ve snaze mu porozumět. Tím, že mediátor zrcadlí pocity mluvčího, potvrzuje jejich legitimitu, resp. vyjadřuje jejich přijetí a pocity akceptuje. Neznamená to však, že s nimi souhlasí nebo je jakkoli hodnotí.

V posledních letech se mediace čím dál více uplatňuje při řešení konfliktů uvnitř organizací. Jedná se většinou o kompetenční spory napříč firemní hierarchií (vztahy na horizontální i vertikální úrovni), kde majitel či vrcholný management nechce či z nějakého důvodu nemůže autoritativně zasahovat.

9 MOTIVACE

Jakákoliv činnost, kterou lidé provádí, je vedena motivací. Motivací se rozumí soubor pohnutek, psychologických příčin, činností a jednání lidského jedince se zaměřením na uspokojení specifických potřeb. Pokud je jakákoli aktivita prováděna z vlastního zájmu, z vnitřního přesvědčení či z radosti plynoucí a priori z dané činnosti, pak jsme vedeni vnitřními motivy. Jedná se o vnitřní motivaci. Pokud se člověk věnuje nějaké činnosti proto, že z toho bude mít prospěch ve formě finanční odměny či sociální prestiže, nebo protože má strach z postihu, v případě, že tak neučiní, hovoříme o vnějších motivech. Jedná se o vnější motivaci.

U vnitřní motivace není třeba žádných vnějších faktorů, tj. odměň či trestů. Ve skutečnosti, člověk, který dělá nějakou činnost a je vnitřně motivován, věnuje se jí i navzdory hrozby trestu (např. koníček, který jeho okolí vnímá jako nepřínosný, neefektivní, zbytečný apod.), dokonce ani přesto, že vykonávání dané činnosti znamená nemalé výdaje (např. investice do sportovního náčiní, provozní náklady spojené s danou činností atd). Vnitřně motivovaní lidé, kteří jsou hnáni vnitřními pohnutkami, si obecně vedou lépe a jsou odolnější, zažívají mnohem méně vyhoření a v neposlední řadě vykazují spokojenost v soukromém i profesním životě (Moemeni, 2018).

V současné době mnoho sociologů poukazuje na fakt, že způsob motivace zaměstnanců pomocí vnějších faktorů je zastaralý a tomto století již nefunguje. Do konce minulého století bylo motivování postaveno na odměnách (vnější motivace). Motivátor byl vnímán jako přirozená součást vyjednávání a fungoval, ovšem pouze v poměrně úzké perspektivě. V posledních letech se však ukazuje, že odměňování formou „když – tak“ velice často ničí kreativitu nejen u dětí, ale i u dospělých. Podstata motivace v organizaci tedy nespočívá v odměňování a trestání, ale v neviditelné vnitřní síle, tj. síle věnovat se věcem ve svém vlastním zájmu, kvůli samotné touze je činit (Pink, 2009). Pokud lidem na jejich práci záleží a vidí v ní smysl, podávají mnohem uspokojivější výkony, jsou spokojeni a nepodléhají tak syndromu vyhoření.

Motivační faktory v organizacích:

- pochvala za dobře vykonanou práci,
- netolerování lidí, kteří aktivně brzdí rozvoj organizace,
- odměny závislé na osobních výsledcích,
- odměny za iniciativu a kreativitu,
- vedení se řídí stejným způsobem, jakým to vyžaduje od svých zaměstnanců,

- vedení se zajímá o názory a nápady svých zaměstnanců,
- zaměstnanec ví, co se od něj očekává v rámci jeho pracovní pozice.

Demotivační faktory v organizacích:

- degradování dobrých výsledků na „standardní“ výkon,
- tolerance neproduktivity a „brzdičů“,
- fixní plat, který nelze nijak výkonem ovlivnit,
- vedení se neřídí svými vlastními nařízeními,
- ignorace nápadů a kreativity,
- nadřízený se zajímá pouze o „problémové“ pracovníky.

9.1 Motivační zákonitosti

Podle Jiřího Plamínka se svět motivace řídí čtyřmi motivačními zákonitostmi. Každá tato zákonitost obsahuje několik základních pravidel, které tuto zákonitost charakterizují.

1. *zákon: Práce má člověka bavit.*

- Úkoly je třeba přizpůsobovat ve prospěch pracovníka, nikoli naopak.
- Pokud nelze přizpůsobit obsah zadání, je třeba změnit způsob zadání.
- Zaměstnanci se musí líbit alespoň část jeho vykonávané práce.
- Je třeba myslet více na ostatní než jen na vlastní prospěch.

2. *zákon: Lidé jsou různí.*

- Je nutné si uvědomit, že každý reaguje na dané podněty jinak.
- Člověk se upřímně projeví, pokud vystoupí ze své komfortní zóny.
- Je nutné brát na vědomí aktuální naladění toho, s kým komunikujeme.

3. *zákon: Zpětná vazba je nutná.*

- Tak jako je důležité hodnoty nabízet, je stejně důležité je i odpírat.
- Je důležité hovořit s lidmi o práci a jejich životě.
- Lidé by měli být podporováni v jejich osobním rozvoji.

4. *zákon: Existují alternativy.*

- Je nutné odlišovat motivaci od nežádoucí manipulace.
- Každý úkol je třeba správně definovat a dobře vysvětlit.
- Pokud pracovník něco nechce dělat, může to znamenat, že to dělat neumí nebo nemůže (Plamínek, 2015, s. 40).

10 KORPORÁTNÍ SPOLEČNOST

Korporací se rozumí právnická osoba tvořená více subjekty, přičemž má status právnické osoby samostatné a je zastupována statutárními orgány. Korporátní společnosti jsou charakteristické specifickými znaky, např. firemní zastoupení v zahraničí, dodržování filozofie společnosti a ctění firemní kultury, technická a produktová podpora napříč organizací, marketingová komunikace a pravidla pro jednotný vizuální styl, předepsaný dress code, sdílení pracovního prostoru (open space) apod.

10.1 Korporátní filozofie (firemní identita)

Jak je uvedeno výše, jedním ze základních kritérií korporátní společnost je dodržování firemní kultury. Firemní kultura souhrn činností, pravidel a procesů, které si organizace vytvořila s cílem motivovat a angažovat své zaměstnance z hlediska lepší prosperity firmy. Obecně je vnímána jako vizitka společnosti. Dobrá pověst firmy je hlavním cílem firemní kultury.

Firemní styl se ve své podstatě vytváří spíše bezděčně, nevědomě na základě hodnot zakladatele firmy, top managementu a lidí, kteří organizaci budují a řídí. Obsahuje normy, pravidla chování, komunikační kanály, standardy, organizační strukturu a další prvky. Pokud organizace usiluje o to, aby byly zaváděné změny dlouhodobě udržitelné, je nutné tyto změny zahrnout do firemní kultury (Kovářová, 2019, s. 6).

Velice stručně řečeno, firemní identitu tvoří:

- Vize společnosti.
- Logo společnosti.
- Firemní komunikace (jednání firmy na trhu a ve společnosti).
- Jednotný vizuální styl.
- Vztahy s veřejností (způsob a forma prezentace firmy).
- Interní komunikace.
- Podnikové portfolio (výčet firemních produktů).
- Firemní kultura.
- Obraz společnosti (skutečnost, jak je firma vnímána okolím).

Klíčovou hodnotu pro korporátní filozofii má i způsob řízení firmy, dynamika trhu a riskantnost předmětu podnikání. Firemní styl je tedy ovlivňován zevnitř i vně organizace. Zjednodušeně lze faktory, mající vliv na firemní kulturu, vyjádřit těmito schémata:



Obrázek 4: Vnější vlivy

Zdroj: Kovářová, J. Klauzurní práce: Řízení lidí v podmínkách změn. UJAK, 2020.



Obrázek 5: Vnitřní vlivy

Zdroj: Kovářová, J. Klauzurní práce: Řízení lidí v podmínkách změn. UJAK, 2020.

Fungující firemní identita přináší stabilitu a dlouhodobé působení společnosti na trhu, ucelenost a sdílení stejných hodnot napříč celou organizací. Dále urychluje a zefektivňuje propagaci firmy a v neposlední řadě zajišťuje organizaci prestiž na veřejnosti.

PRAKTICKÁ ČÁST

11 O společnosti Hranipex Czech Republic, k. s.

Společnost Hranipex byla založena v roce 1993 jako rodinný podnik otcem a synem Rýznerovými. Předmětem jejich podnikání byl prodej nábytkových hran. Na úplném počátku měla firma tři zaměstnance a 9 produktů v nabídce. Zpočátku pouze distribuovala lamino hrany dovážené z Německa. Prvním velkým dodavatelem byla společnost Möbelfolien GmbH (výrobce lamino hran). O dva roky později došlo k rozšíření produktového portfolia o plastové ABS hrany, navázáním spolupráce se společností MKT (německý výrobce ABS hran). V roce 2000 Hranipex zahájil vlastní výrobu ABS hran v provedení UNI barev.

V roce 2004 společnost otevřela svou první pobočku na Slovensku. Své portfolio postupně rozšiřovala o dýhové hrany, lepidla, čističe, a v loňském roce i o nábytkové kování. Do roku 2016 se společnost rozrostla o dalších 11 poboček v Evropě. Zhruba od této doby patří Hranipex mezi 5 nejvýznamnějších výrobců a distributorů nábytkových hran ve světě.

Hranipex v číslech:

Založení firmy:	1993
Organizační struktura v době založení:	Rodinná firma (minimální hierarchie)
Organizační struktura od roku 2017:	Společnost s korporátními prvky (hierarchická struktura, korporátní politika)
Počet zaměstnanců (r. 2019):	263, z toho: <ul style="list-style-type: none">▪ 175 pracovníků ve výrobě a skladu▪ 88 pracovníků v kancelářích
Výrobní plocha:	3 926 m ²
Skladová plocha (v ČR):	38 000 m ²
Zázemí společnosti:	Komorovice, Humpolec (90. km na dálnici D1, směr Brno)
Meziroční obrat společnosti (Ø):	€ 55 579 578

11.1 Organizační struktura

V roce 2016 se majitelé firmy rozhodli přebudovat rodinný podnik na společnost s korporátní kulturou a hierarchií, která byla do té doby plochá (majitel rozhodoval o všem na všech úrovních).

Nově vzniklá organizační struktura rozdělila společnost celkem na 12 útvarů:

- Útvar generálního ředitele,
- Obchodní útvar – pobočky,
- Obchodní útvar – export,
- Zákaznický útvar,
- Produktový a marketingový útvar,
- Útvar nákupu a logistiky,
- Útvar výroby a vývoje,
- Personální útvar,
- Útvar procesního řízení a IT,
- Oddělení kvality,
- Produktové oddělení – kování.

Organizační schémata z období před změnou a po změně jsou uvedeny v příloze.

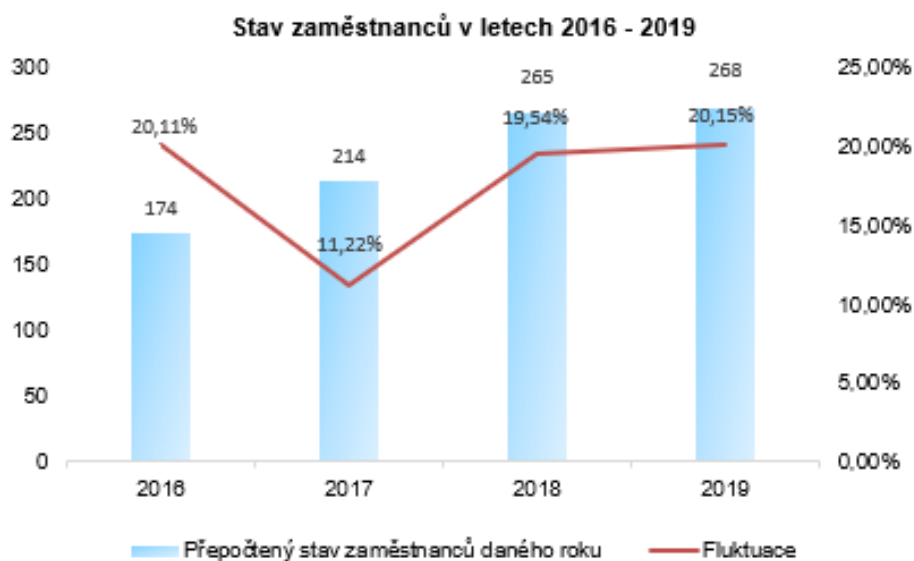
11.2 Počet a fluktuace zaměstnanců v letech 2016–2019

Pro úplnost je vhodné nastínit počet zaměstnanců a míru fluktuace v období před a po období změn.

	2016	2017	2018	2019
Fyzický stav zaměstnanců k 31.12. daného roku	191	244	265	263
Přepočtený stav zaměstnanců za kalendářní rok	174	214	261	268
Počet odchodů v daném roce	35	24	51	54
Fluktuace v %	20,11	11,22	19,54	20,15

Tabulka 1: Stav zaměstnanců v letech 2016-2019.

Zdroj: HR oddělení. Analýza stavu zaměstnanců. Hranipex: 2020.



Graf 1: Stav zaměstnanců v letech 2016-2019.

Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu je dobře patrné, že míra fluktuace ve společnosti v daném období zakolísala pouze jednou, a to v roce 2017, tedy v období nástupu nového managementu. To však bylo způsobeno nejen nižší mírou fluktuace, ale především rychlým navýšením počtu zaměstnanců (53) v daném roce, kteří do určité míry fluktuaci "rozmělnili".

11.3 Charakteristika problému

Dokud Hranipex zaměstnával pár desítek pracovníků, nebylo příliš potřeba zavádět složitý systém řízení. Problémy se začaly projevovat s narůstajícími objemy výroby, rozšiřujícím se portfoliem a poměrně rychlým expandováním na evropský trh. Majitelé již neměli kapacitu řešit všechny problémy zaměstnanců napříč všemi úrovněmi firmy – od dělníků až po vedoucí zahraničních poboček.

Lidé z různých oddělení mnohdy řešili problémy přímo s majiteli, protože Ti jediní měli pravomoce o věci rozhodnout (např. o změně obchodní přírážky, ale také o nakoupení další tiskárny či náhradního dílu do mašiny). To začalo být na hranici únosnosti jak pro pracovníky společnosti, tak pro samotné majitele.

Bylo tedy třeba vytvořit nové pozice, nová oddělení, ale především novou strategii řízení firmy. Vedení se rozhodlo hledat odborníky z manažerských oblastí vně společnosti. Do firmy byli najati noví lidé na nově vytvořené pozice. Většinou se jednalo

o mladé manažery, kteří v minulosti zastávali spíše pozice středního managementu, nebo to byli odborníci – specialisté na danou oblast (např. finance, HR, logistika apod). Cílem bylo nastolit nejen hierarchické řízení, ale také nastavit nové procesy napříč celou společností prostřednictvím standardizace.

11.4 Problémové oblasti

Hlavním cílem společnosti vždy bylo nabídnout zákazníkům kompletní služby a nejlepší servis co se týče výroby a distribuce nábytkových hran, lepidel a čističů pro truhláře – od těch nejmenších, až po nábytkářské korporáty typu IKEA. Od roku 2015 společnost používá slogan: *Hranou to nekončí*. Jak ze sloganu vyplývá, nejvíce si společnost zakládala na službách, které velké firmy příliš nenabízely, jednalo se například o distribuci hran v malých návinech, výrobu nebo řezání atypických rozměrů v menších návinech, dodávky do 24 hodin, profesionální poradenství vyškolených obchodních zástupců apod. Společnost byla díky své flexibilitě silně orientovaná na malé a střední zákazníky v oblasti B2B (business to business).

Od roku 2017, s příchodem nového managementu, se začal přístup k zákazníkovi měnit. Podle nové strategie „Gretzky 99“ mělo jít především o zisk, konkrétně o dosažení zisku 99 mil EUR do roku 2022. Zaměstnanci se o nových vizích a cílech dozvídali z celopodnikových i menších porad, kde nový výkonný ředitel tyto informace sděloval prostřednictvím prezentací.

Již v roce 2017 se v organizaci začala používat angličtina coby hlavní komunikační jazyk. E-maily s personálními prohlášeními byly zaměstnancům posílány v angličtině. Zaměstnanci, kteří nespĺňovali požadovanou úroveň anglického jazyka, dostali příležitost v rámci firemního vzdělávání prostřednictvím jazykové školy se jazyk naučit nebo si své jazykové znalosti prohloubit. Výuka se uskutečňovala v pracovní době v prostorách společnosti a zaměstnanci měli, po splnění domluvených podmínek, nárok na 50% příspěvek na úhradu školného.

Ve stejném roce se začal měnit bonusový systém, který se nově odvíjel od klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Zaměstnanci začali předkládat zpětnou vazbu ohledně plnění jejich pracovních povinností, což se dříve týkalo pouze obchodních zástupců. Nyní tato povinnost přešla na většinu THP pracovníků.

Podobně bouřlivých změn probíhalo z pochopitelných důvodů mnohem více. Vznikala nová oddělení (produktové a projektové oddělení, oddělení kvality, oddělení

vývoje apod.), rozšiřovala se stávající (marketingové oddělení, personální oddělení, IT oddělení). Mnohým zaměstnancům se změnil název pozice, dalším se změnila i samotná náplň práce. Většina lidí začala pracovat pod novým nadřízeným. I ti, kteří zastávali vedoucí pozice, se začali zodpovídat novému nadřízenému. Až do dovršení plánované korporátní hierarchie.

Změny byly velké a bylo jich hodně v relativně krátkém časovém období. Dlouholetí pracovníci začali firmou opouštět. Buď byli odejiti, v drtivé většině z organizačních důvodů, nebo sami podali výpověď. To vše mělo za následek, že zaměstnanci začali pociťovat nejistotu a strach o svou budoucnost v organizaci. Tyto negativní pocity byly umocňovány rozmáhající se „šuškanou“, tj. neoficiálními zprávami, které prosakovaly z „horních pater“. Tyto zprávy se sice většinou zakládaly na pravdě, byly však zpravidla obaleny subjektivními názory a historkami jejich šířitelů, takže výsledná zpráva byla od skutečnosti poněkud vzdálená a často vypadala mnohem dramatičtější. To způsobilo ještě větší psychické napětí zaměstnanců. Tenze se projevovala nedůvěrou v nové vedení a šířením toxické atmosféry. Podnik se rozdělil na dva tábory. Větší skupina začala, možná až příliš idylicky, obhajovat původní zvyklosti a způsoby řízení firmy, druhá skupina se přikláněla ke korporátní filozofii, tedy sympatizovala s novým vedením společnosti.

V druhé polovině roku 2019 oznámilo vedení společnosti změnu na pozici výkonného ředitele. Počátkem roku 2020 se začali měnit i další lidé v manažerských pozicích. Zhruba po třech letech tedy nastoupila „2. generace“ korporátního vedení.

12 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

Nabízí se spousta důvodů, které mohly vést ke konfliktním situacím ve společnosti. Co bylo skutečnou příčinou konfliktů v době reorganizace firmy, je předmětem empirického výzkumu této práce. Výzkumný problém autorka formulovala takto: *Jaká je příčina interpersonálních konfliktů v rámci organizačních změn ve společnosti Hranipex Czech Republic, k. s.*

VÝZKUMNÉ OTÁZKY

VO1: Jakým způsobem lze eliminovat konflikty při změnách ve společnosti?

VO2: Jak komunikovat se zaměstnanci při přípravách na změnu?

HYPOTÉZY

K VO1:

- H1: Čím více informací budou mít zaměstnanci o chystaných změnách společnosti, tím lépe se dokážou se změnou vyrovnat.
- H2: Pokud zaměstnanci nedůvěřují svým manažerům, zaváděné změny hůře přijímají.

K VO2:

- H1: Nedostatečná komunikace managementu se zaměstnanci prohlubuje negativní vztah zaměstnanců k chystaným změnám.
- H2: Pokud zaměstnanci nerozumí příčinám chystaných změn, nedokážou změnu zcela přijmout.

12.1 Výzkumné metody

Empirické šetření bylo provedeno prostřednictvím kvantitativní metody, resp. dotazníkového šetření. Jedná se o jednu z nejpoužívanějších výzkumných metod. Podstatou dotazníkového šetření je zjištění potřebných dat a informací o respondentovi, jeho názory a postoje v rámci zkoumaného problému (Pelikán, 2011, s. 105). Výhodou této metody je poměrně jednoduchá administrace, díky čemuž lze oslovit velké množství respondentů. Data získaná touto metodou lze distribuovat i plně kvantifikovat

prostřednictvím výpočetní techniky a informačních technologií. Nevýhoda dotazníkového šetření spočívá v limitním rozsahu předložených otázek, a tudíž i variant odpovědí. Další nevýhodou je, že respondent může odpovídat nikoli dle svého přesvědčení, ale na základě domnělého očekávání ze strany výzkumníka (Pelikán, 2011, s. 106).

Distribuce probíhala elektronickým rozesláním dotazníků. Respondenty výzkumného šetření byli pracovníci Hranipex Czech Republic, k. s. Většinou se jednalo o současné zaměstnance společnosti (27 respondentů), zároveň však byli osloveni i zaměstnanci, kteří buď v průběhu změny ukončili pracovní poměr, nebo dostali výpověď (10 respondentů). Celkem se tedy výzkumu zúčastnilo 37 respondentů z původně oslovených 62 zaměstnanců společnosti.

12.2 Cílová skupina

Závěry šetření by měly být aplikovatelné jak ve společnosti Hranipex, k. s., tak i v jiných firmách procházejících změnami. Cílovou skupinou by tedy měli být lidé ve vrcholovém managementu, od těch nejmenších až po velké korporátní společnosti.

Časový harmonogram výzkumného šetření:

1.7. – 31.7. 2020	- výběr a oslovení respondentů - příprava podkladů pro vytvoření otázek pro dotazníkové šetření
1.8. – 31.8. 2020	- sestavení otázek pro dotazníkové šetření a jejich distribuce respondentům
1.9. – 18.10. 2020	- sběr dat a jejich postupné zpracování - zpracování a následná prezentace výsledků analýzy nasbíraných dat
19.10. – 30.12. 2020	- diskuse ohledně zodpovězení výzkumných otázek na základě výstupů z výzkumu - shrnutí základních závěrů, ke kterým se při výzkumu dospělo

13 VLASTNÍ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření bylo provedeno v září 2020 na všech úrovních. Od dělnických pozic až po zástupce TOP managementu. Dotazník byl anonymní. Respondenti v úvodu dotazníku uvedli svůj věk, dosažené vzdělání, pohlaví, pracovní pozici a počátek jejich pracovního poměru ve společnosti Hranipex. Výzkumný vzorek je popsán níže, v kapitole Údaje o skupině respondentů.

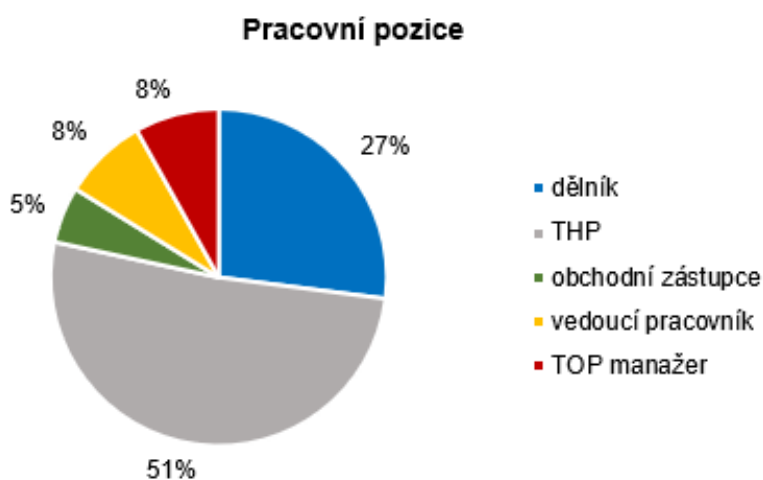
13.1 Údaje o skupině respondentů

Pracovní pozice respondentů z hlediska pohlaví:

pracovní pozice	muž	žena	celkem
Dělník	8	2	10
THP	6	13	19
obchodní zástupce	2	0	2
vedoucí pracovník	3	0	3
TOP manažer	3	0	3
CELKEM	22	15	37

Tabulka 2: Pracovní pozice respondentů.

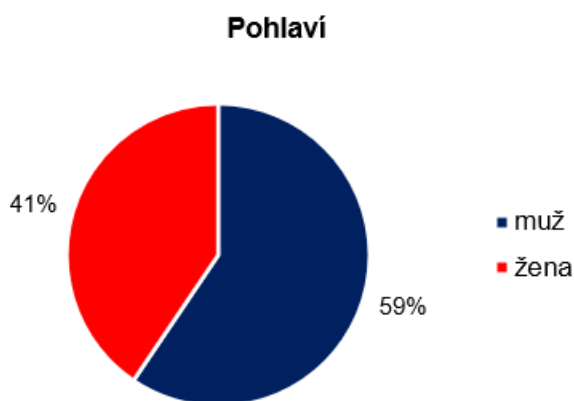
Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).



Graf 2: Pracovní pozice.

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 2 a graf 2 znázorňují zastoupení pracovních pozic respondentů. Rozdělení na základě pracovních pozic se stalo výchozím parametrem při analýze dat získaných z dotazníkového šetření. Respondenti byli rozděleni do pěti skupin: dělník, zastoupen deseti respondenty, technickohospodářský pracovník (THP), zastoupen devatenácti respondenty, obchodní zástupce, zastoupen dvěma respondenty, vedoucí pracovník, zastoupen třemi respondenty a TOP manažer, zastoupen také třemi respondenty.



Graf 3: Pohlaví. Zdroj: vlastní zpracování

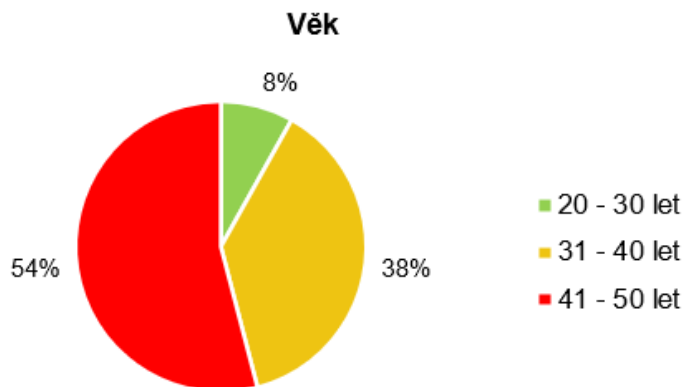
Z tabulky 2 a grafu 3 je patrné rozdělení respondentů na základě pohlaví. V celkovém poměru mají muži mírnou převahu. Podíváme-li se však blíže na zastoupení jednotlivých pozic, ženy dominují v naprosté většině pouze na pozicích THP. Na vyšších postech figurují jednoznačně muži.

Věk:

věk	muž	žena	celkem
20–30 let	2	1	3
31–40 let	8	6	14
41–50 let	12	8	20
CELKEM	22	15	37

Tabulka 3: Věk respondentů

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření)



Graf 4: Věk.

Zdroj: vlastní zpracování.

Dle tabulky 3 a grafu č. 4 je patrné, že nejvýznamnější skupinu tvoří pracovníci v nejproduktivnějším období věku (41–50 let), dále pak zaměstnanci v rozmezí věku 31 – 40 let. Nikomu z respondentů nebylo méně než 20, ani více než 50 let. Z toho vyplývá, že ve společnosti tvoří většinu zaměstnanců lidé profesně zkušení, s dlouholetou praxí na pracovním trhu.

Zastoupení výše uvedených skupin dále naznačuje určitou věkovou homogenitu – v rozmezí pouhých 20 let. Je tedy pravděpodobné, že si lidé ve společnosti rozumí nejen v pracovní, ale i „lidské“ rovině, jelikož mají přibližně stejně staré děti, podobné partnerské a rodinné zkušenosti (vzhledem k současnému trendu pozdějšího zakládání rodin a vyššímu věku rodiček).

Dosažené vzdělání:

pracovní pozice	střední odborné	střední s maturitou	vyšší odborné	vysokoškolské
dělník	2	8	0	0
THP	1	7	2	9
obchodní zástupce	0	2	0	0
vedoucí pracovník	1	0	1	1
TOP manažer	0	1	0	2
CELKEM	4	18	3	12

Tabulka 4: Dosažené vzdělání.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření)



Graf 5: Dosažené vzdělání.

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 4 a graf č. 5 ukazují nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Největší podíl respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou. Zajímavé je, že nejvíce respondentů mající studium zakončené maturitou pracuje na dělnických pozicích. Na druhém místě jsou zastoupeni respondenti s vysokoškolským vzděláním. Ti dominují na pozicích THP.

13.2 Klíčové oblasti dotazníku

Dotazník je rozdělen do čtyř hlavních oblastí.

První oblast je zaměřena na vnitropodnikovou komunikaci. Jakým způsobem a směrem proudí komunikace v rámci daných oddělení i napříč celou společností a nakolik je efektivní.

Druhá oblast se věnuje konfliktu. Měla by odhalit, zda vznikají na pracovišti konflikty, a pokud ano, jak často jsou zaměstnanci vystavováni konfliktním situacím či jak vnímají firemní klima.

Třetí oblast se zabývá aspekty sociální psychologie. Měla by zjistit, jaký mají zaměstnanci vztah se svými kolegy, do jaké míry důvěřují svým nadřízeným či jak jsou spokojeni se svou pozicí ve společnosti.

Čtvrtá oblast se týká organizační struktury, respektive organizačních změn, které se týkají přímo zaměstnanců. Tato oblast by měla rozklíčovat, jakým způsobem zaměstnanci změny vnímají. Zda změny vítají či se s nimi potýkají jen velmi neradi. Co by se z jejich pohledu mělo spíše změnit či zda by vůbec něco měnili.

13.2.1 Oblast vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace znamená důmyslné propojení jednotlivých pracovníků organizace, které umožňuje vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, nikoli jen formální plnění povinností (Hloušková, 1998, s. 9).

Vnitrofiremní komunikace probíhá jednak uvnitř organizace – napříč všemi odděleními či organizačními jednotkami, a jednak prostřednictvím firemní kultury. Jakým způsobem je společnost vnímána vně organizace, jakou má pověst, jak pečuje o své zaměstnance, jak je společnost úspěšná, jaké má vize, firemní tradice, rituály, jaká je úroveň jednání se zákazníky (image společnosti) apod.

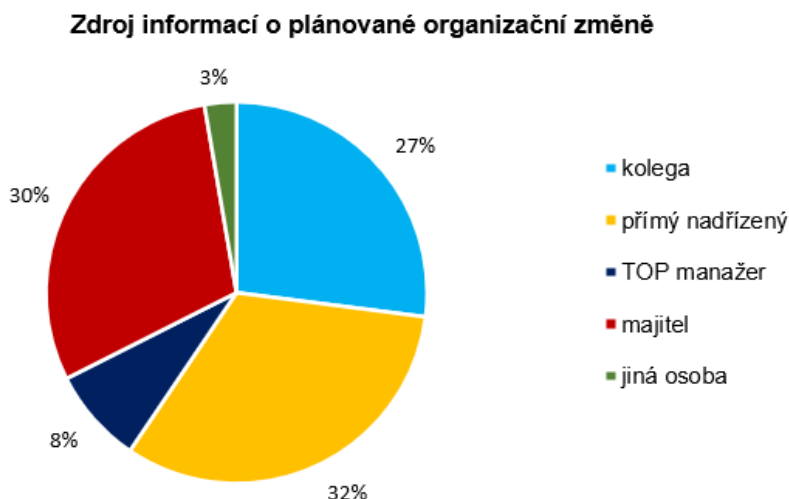
Nefunguje-li tato komunikace správně, organizace se dříve či později ocitá ve velkých problémech, které pro ni mohou mít až fatální následky. Správně fungující vnitrofiremní komunikace je alfou a omegou prosperující společnosti.

1. Od koho jste se dozvěděl/a o plánované organizační změně, tj. přechodu ke korporátní kultuře?

pracovní pozice	kolega	přímý nadřízený	TOP manažer	majitel	jiná osoba
dělník	7	2	0	1	0
THP	3	9	3	4	0
obchodní zástupce	0	0	0	1	1
vedoucí pracovník	0	1	0	2	0
TOP manažer	0	0	0	3	0
CELKEM	10	12	3	11	1

Tabulka 5: Zdroj informací o plánované změně.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).



Graf 6: Zdroj informací o plánované organizační změně.

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky č. 5 a grafu 6 vyplývá, že se zaměstnanci o plánované změně dozvěděli z téměř dvou třetin od svého nadřízeného či přímo od majitele firmy. V případě majitele firmy se nabízí otázka, zda to je z proto, že se tuto informaci dozvěděli ještě v době, kdy byl majitel firmy zároveň jejich přímým nadřízeným, či nikoli.

Necelá jedna třetina respondentů se informace o plánovaných změnách dozvěděla od jiné osoby, než je přímý nadřízený či zástupce vedení firmy.

Z tabulky dále vyplývá, že většina lidí pracujících ve výrobě či skladu byli odkázáni, na rozdíl od svých kolegů z kanceláří, spíše na neformální informace získané od svých spolupracovníků, nikoli od lidí k tomuto účelu kompetentních.

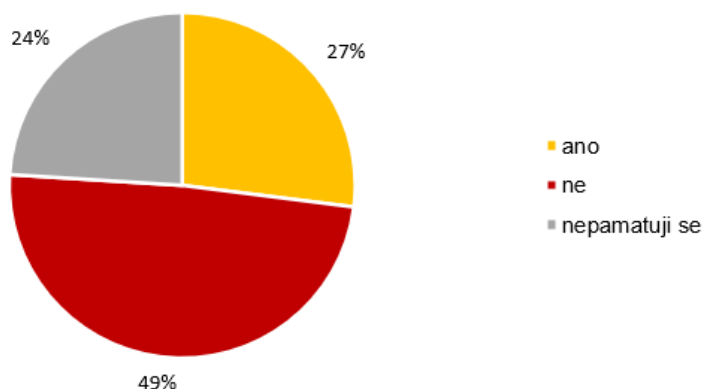
2. Byly Vám dostatečně srozumitelně vysvětleny důvody organizační změny?

pracovní pozice	ano	ne	nepamatuji se
dělník	2	7	1
THP	3	10	6
obchodní zástupce	1	0	1
vedoucí pracovník	2	0	1
TOP manažer	2	1	0
CELKEM	10	18	9

Tabulka 6: Byly dostatečně srozumitelně vysvětleny důvody organizační změny?

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření)

Byly Vám dostatečně srozumitelně vysvětleny důvody organizační změny?



Graf 7: Byly dostatečně srozumitelně vysvětleny důvody organizační změny?

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky č. 6 a grafu 7 je patrné, že pracovníkům nebyly dostatečně vysvětleny důvody změn. Dokonce ani těm, kteří byli informováni od svých nadřízených či vedení firmy. Polovina respondentů uvedla, že jim důvody dostatečně vysvětleny nebyly a jedna čtvrtina si tuto situaci nepamatuje. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že v tomto ohledu vnitřní komunikace selhala.

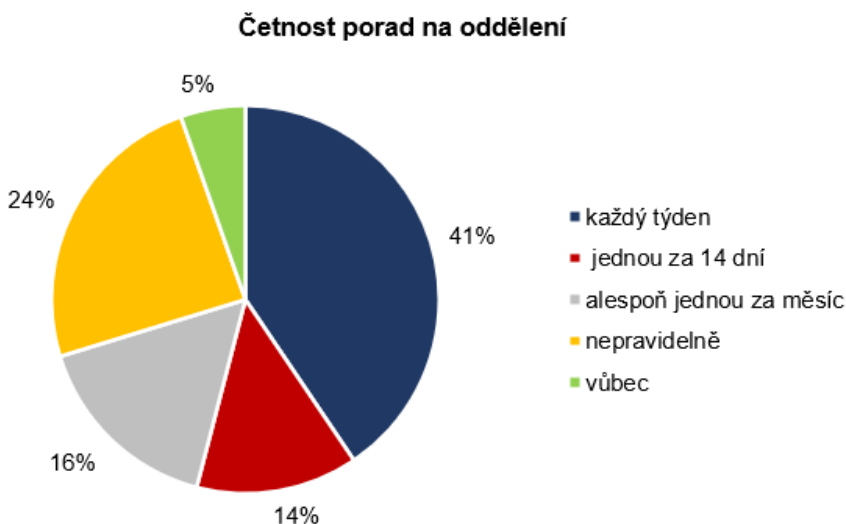
Společnost by měla v takto závažných situacích, jako jsou organizační změny, jednat centralizovaně, například prostřednictvím personálního oběžníku, ke kterým mají všichni přístup. Navíc je zde naprosto nutná a nesmírně důležitá zpětná vazba. Ta prověří, zda mají všichni pracovníci relevantní informace a náležitě rozumí obsahu sdělení.

3. Jak často míváte (míval/a jste) na Vašem oddělení porady?

pracovní pozice	každý týden	jednou za 14 dní	alespoň jednou za měsíc	nepravidelně	vůbec
dělník	2	0	1	6	1
THP	9	3	4	2	1
obchodní zástupce	0	2	0	0	0
vedoucí pracovník	2	0	0	1	0
TOP manažer	2	0	1	0	0
CELKEM	15	5	6	9	2

Tabulka 7: Četnost porad na odděleních.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).



Graf 8: Četnost porad na odděleních.

Zdroj: vlastní zpracování.

Data v tabulce 7 a graf č. 8 ukazují, že frekvence porad na odděleních je víceméně pravidelná. Pokud probíhá v nepravidelných intervalech, tak většinou v rámci dělnických pozic, což je celkem pochopitelné.

Z šetření už bohužel nevyplývá, do jaké míry jsou porady efektivní a zdali dávají pracovníkům smysl.

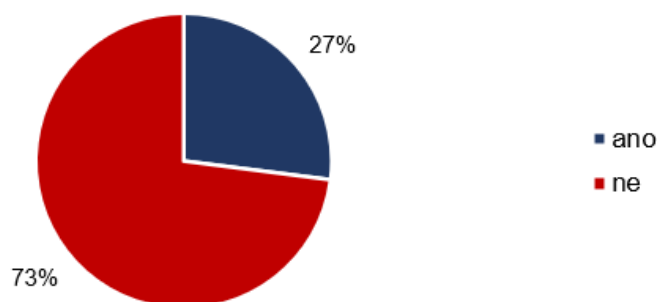
4. Je (byl) způsob předávání informací mezi odděleními vyhovující?

pracovní pozice	ano	ne
dělník	4	6
THP	2	17
obchodní zástupce	1	1
vedoucí pracovník	1	2
TOP manažer	2	1
CELKEM	10	27

Tabulka 8: Vyhovuje způsob předávání informací mezi odděleními?

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Vyhovuje způsob předávání informací mezi odděleními?



Graf 9: Vyhovuje způsob předávání informací mezi odděleními?

Zdroj: vlastní zpracování.

Téměř tři čtvrtiny respondentů se domnívá, že způsob předávání informací mezi odděleními dostatečně nefunguje. Jak ukazuje tabulka č. 8, nejméně jsou spokojeni THP pracovníci. O tom, že způsob předávání informací nefunguje, svědčí i fakt, že dvě třetiny dotázaných vedoucích pracovníků jsou téhož názoru.

Zde se tedy nachází veliký prostor pro nastavení správného způsobu komunikace, z hlediska obsahu i formy. Společnost by měla využít vhodných školení k získání komunikačních dovedností a nastavit efektivnější způsob komunikace.

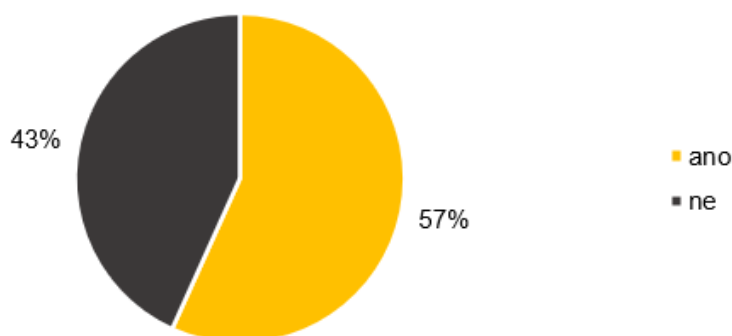
5. Můžete (mohl/a jste) své názory vyjadřovat otevřeně?

pracovní pozice	ano	ne
dělník	5	5
THP	9	10
obchodní zástupce	2	0
vedoucí pracovník	2	1
TOP manažer	3	0
CELKEM	21	16

Tabulka 9: Otevřené vyjadřování názorů.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Otevřené vyjadřování názorů



Graf 10: Otevřené vyjadřování názorů.

Zdroj: vlastní zpracování.

Více než polovina respondentů uvedlo, že mohou své názory vyjadřovat otevřeně. Podíváme-li se ovšem na tabulku č. 9 důkladněji, zjistíme, že v případě THP i dělnických pozic se průměrně každý druhý zaměstnanec domnívá, že své názory otevřeně vyjadřovat nemůže.

I v tomto případě je nutné proškolení zejména vedoucích pracovníků s cílem vytvářet a neustále upevňovat důvěru zaměstnanců.

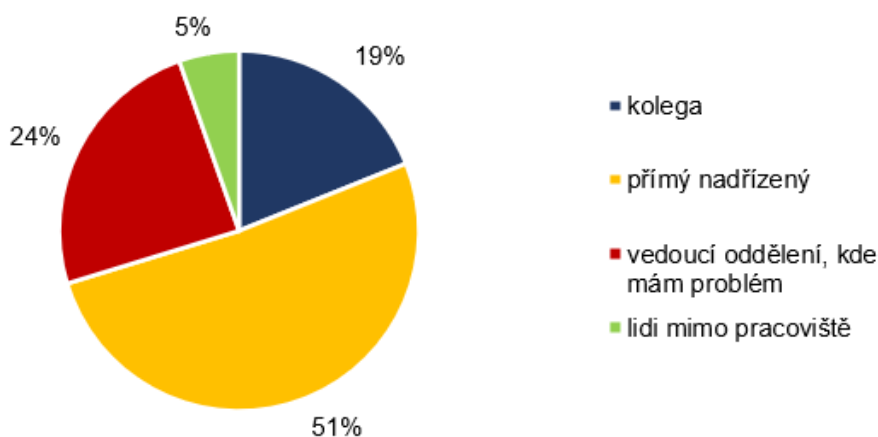
6. Na koho se nejčastěji obracíte (jste se nejčastěji obracel/a) v případě problémů?

pracovní pozice	kolega	přímý nadřízený	vedoucí oddělení, kde mám problém	výkonný ředitel	lidi mimo pracoviště
dělník	1	6	3	0	0
THP	6	9	3	0	1
obchodní zástupce	0	1	0	0	1
vedoucí pracovník	0	1	2	0	0
TOP manažer	0	2	1	0	0
	7	19	9	0	2

Tabulka 10: Kontaktní osoba v případě problémů.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Kontaktní osoba v případě problémů



Graf 11: Kontaktní osoba v případě problémů.

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka č. 10 a graf 11 dokládají, že více než polovina dotázaných řeší své problémy buď s přímým nadřízeným, anebo s nadřízeným oddělení, se kterým má dotyčný problém. Necelá pětina respondentů se obrací na svého kolegu.

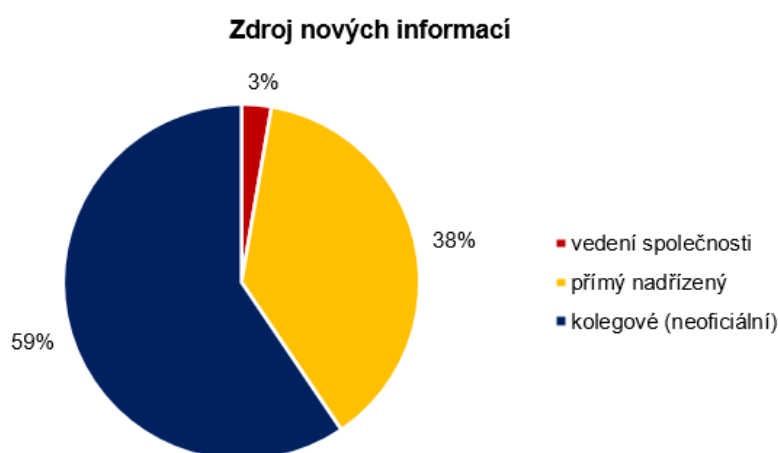
Z tabulky je patrné, že výše zmíněná pětina se týká především kancelářských pracovníků. To může být dáno skutečností, že zaměstnanci čerpají ze zkušeností profesně starších a zkušenějších kolegů. To může být mnohdy výhodnější (z hlediska rychlosti řešení) či efektivnější (z hlediska odborných znalostí) než řešit některé operativní problémy s nadřízeným. Záleží pochopitelně na druhu a povaze problému.

7. Od koho se dozvídáte (jste se dozvídal/a) informace jako první?

pracovní pozice	od vedení společnosti	od přímého nadřízeného	od kolegů v rámci "šušandy"
dělník	0	5	5
THP	1	5	13
obchodní zástupce	0	0	2
vedoucí pracovník	0	2	1
TOP manažer	0	2	1
CELKEM	1	14	22

Tabulka 11: Zdroj nových informací.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).



Graf 12: Zdroj nových informací.

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky 11 a grafu č. 12 jasně vyplývá, že komunikace ve společnosti není správně nastavena. Téměř 60 % dotázaných zaměstnanců se nové informace dozvídá neformálně, mimo oficiální komunikační kanál. Je tedy dost pravděpodobné, že informace, které mají být oficiálně oznámeny zaměstnancům, prosakují mezi pracovníky dříve, než je plánováno.

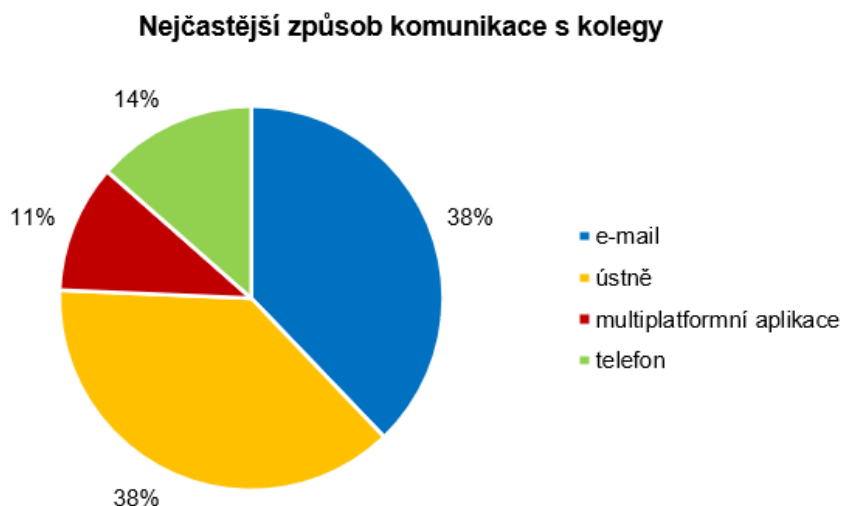
Další možností, která z výše uvedeného vyplývá je, že informace nejsou delegovány dostatečným způsobem a k řadě zaměstnanců se oficiální cestou nedostanou. Uvážíme-li ovšem, že se jedná zejména o THP pracovníky, kteří mají pravidelné porady, a o důležitých novinkách by se tudíž měli dozvídat bez většího prodlení, autorce se jeví pravděpodobnější první úvaha.

8. Jak nejčastěji komunikujete (komunikoval/a jste) se svými kolegy/nadřízeným?

pracovní pozice	e-mailem	ústně (face-to-face)	Multiplatformní aplikace (Teams, WhatsApp)	telefonicky (pevná linka, mobil)
dělník	3	7	0	0
THP	9	5	2	3
obchodní zástupce	0	1	1	0
vedoucí pracovník	1	0	1	1
TOP manažer	1	1	0	1
CELKEM	14	14	4	5

Tabulka 12: Nejčastější způsob komunikace s kolegy.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).



Graf 13: Nejčastější způsob komunikace s kolegy.

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky 12 a grafu 13 je zřejmé, že nejčastějším způsobem komunikace je tradiční e-mailová korespondence a ústní forma komunikace (face-to-face). Porovnáme-li druhou zmíněnou formu komunikace s ostatními možnostmi, jeví se jako nejmíň spolehlivá. Těžko lze dokázat, jak byl úkol zadán, zda byl náležitě pochopen, zda spolu dotyční skutečně mluvili apod, pokud o dané komunikaci neexistuje žádný záznam.

V současné době, v čase koronavirové epidemie, mnoho společností přechází na nový způsob komunikace prostřednictvím multiplatformních aplikací. Společnost Hranipex není v tomto případě výjimkou. Zaměstnanci, kterým to jejich pracovní náplň umožňuje, pracují od března 2020 z prostředí domova (tzv. home-office). Používanými portály pro firemní komunikaci se staly aplikace Whatsapp a Teams. E-mailová komunikace je však i nadále nejpoužívanějším komunikačním nástrojem ve společnosti.

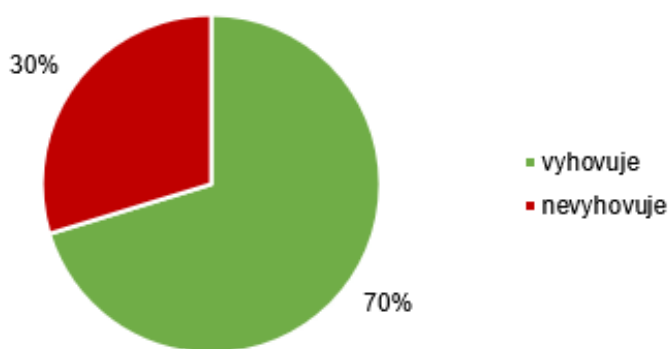
9. Vyhovuje (vyhovoval) Vám způsob komunikace na Vašem oddělení?

pracovní pozice	ano	ne
dělník	7	3
THP	12	7
obchodní zástupce	2	0
vedoucí pracovník	2	1
TOP manažer	3	0
CELKEM	26	11

Tabulka 13: Způsob komunikace na oddělení.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Způsob komunikace na oddělení



Graf 14: Způsob komunikace na oddělení.

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky 13 a grafu 14 vyplývá, že v rámci oddělení je s komunikací většina zaměstnanců spokojena. Porovnáme-li výsledky této otázky s otázkou č. 4, dojdeme k poměrně překvapivému závěru. Totiž, že ačkoliv je způsob předávání informací mezi odděleními z více než 70 % nevyhovující (ot. č. 4), v rámci oddělení je to právě naopak – 70 % zaměstnanců způsob komunikace na oddělení vyhovuje. Zbýlých 30 % respondentů mělo možnost popsat co konkrétně jim nevyhovuje, v následující otevřené otázce.

10. V případě, že ne, co konkrétně Vám nevyhovuje (nevyhovovalo) a proč?

Níže jsou uvedeny relevantní odpovědi respondentů:

„Chaotická komunikace přes email.“

„Chybí mi předávání informací od nadřízených. Z jejich porad atd.“

„Můj přímý nadřízený nevyslechl názor člověka s mnohonásobně většími zkušenostmi a pokud ano, v podstatě reagoval tak, že ‚až budu chtít znát tvůj názor, tak ti ho řeknu‘.“

„Bohužel, šéf, od kterého se nemám vůbec co naučit, vzhlížet k němu, nikam mně nevede...“

„Nedostatek komunikace od vedení, nadřízených dolů; lhaní v komunikaci od vedení, nadřízených; vyhrožování (náznak šikany) podřízených ze strany nadřízeného.“

„Nedostávání důležitých informací včas od kompetentních lidí.“

„Nesystémové změny, složitá komunikace s ostatními odděleními, neuspořádanost denní agendy, chaos napříč společností, povrchní řešení problémů, které vedlo k tomu, že se práce vykonávala hůře (to vše až po přechodu na korporát).“

„Spamování emailových schránek, časté nedorozumění, psaná komunikace může vyznít úplně jinak, než jak je myšlena, celkově zmatečné.“

„Zavádějící informace a nesrozumitelná komunikace od vedení společnosti, každý ‚hrál na svém hřišti‘ a kopal pouze za své oddělení, za své zájmy, a ne ve prospěch celku.“

Většina odpovědí má společného jmenovatele – nedostatek informací či zmatečná komunikace. To v principu opět poukazuje na skutečnost, že ve společnosti je špatně nastavená komunikace směrem od vedení k řadovým zaměstnancům.

13.2.2 Oblast možného konfliktu

Konflikt je celkem v životě firmy naprosto běžný a velice užitečný element, který pohání společnost ve vývoji neustále dopředu. Aby byl však konflikt skutečně užitečný a mohl sloužit svému účelu, je nutné umět s ním správně a šetrně zacházet, tedy naučit se efektivně jednat s cílem dosáhnout takového výsledku, který je akceptovatelný všemi nebo alespoň většinou zúčastněných.

Mnoho společností má tendence konflikty uvnitř organizace podceňovat či je úplně přehlížet. Společnost Hranipex dosud řešila interpersonální konflikty spíše pasivně, tj. jejich řešení odkládala většinou až do úplné frustrace či rezignace účastníků jednotlivých konfliktů.

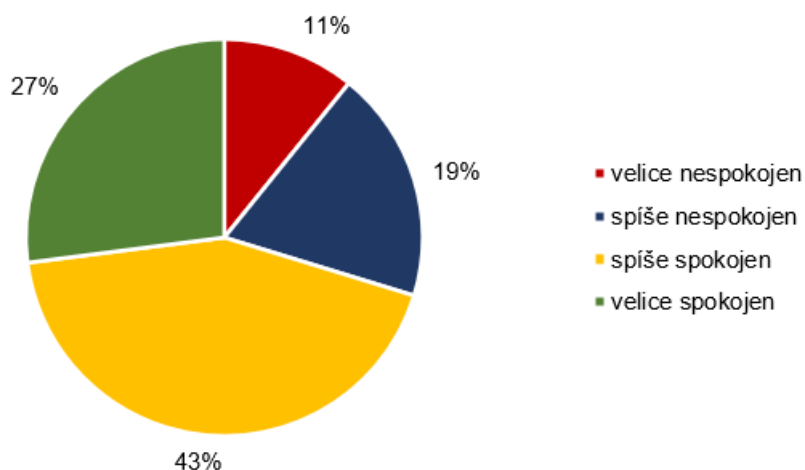
11. Jak jste byl/a spokojen/a s původním vedením společnosti?

pracovní pozice	velice nespokojen	spíše nespokojen	spíše spokojen	velice spokojen
dělník	2	2	4	2
THP	1	3	9	6
obchodní zástupce	0	2	0	0
vedoucí pracovník	1	0	1	1
TOP manažer	0	0	2	1
CELKEM	4	7	16	10

Tabulka 14: Spokojenost s původním vedením společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Spokojenost s původním vedením společnosti



Graf 15: Spokojenost s původním vedením společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování.

Tato otázka zdánlivě nezapadá do oblasti konfliktu. Nicméně, z hlediska výskytu konfliktních situací vyvolaných nepřátelskými postoji směrem k novému vedení ji autorka zařadila právě do oblasti možného konfliktu.

Sečteme-li kladné a záporné postoje k původnímu vedení v tabulce 14, dostaneme se na poměr 26:11 ve prospěch „sympatizantů“ s původním vedením (70:30 %). Z hlediska potenciálního konfliktu, resp. nesouladu s novým vedením, se jedná o poměrně velkou skupinu lidí, což by mělo vzít vedení společnosti v potaz a snažit se získat a udržet jejich důvěru.

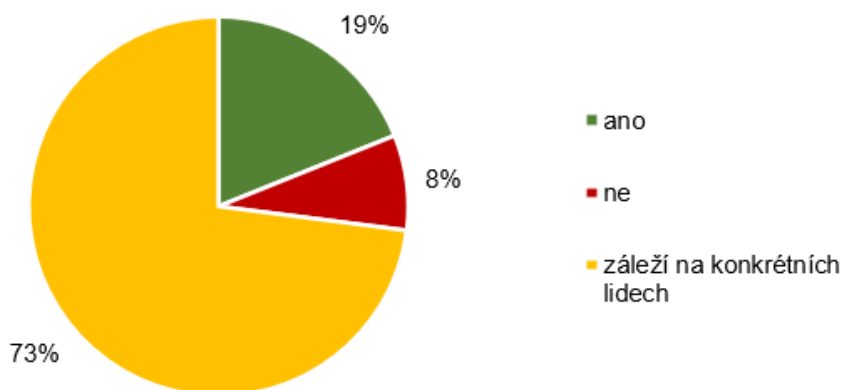
12. Spolupracuje (spolupracovalo) se Vám dobře s kolegy z jiných oddělení?

pracovní pozice	ano	ne	občas ne – záleží na konkrétních lidech
dělník	2	1	7
THP	4	1	14
obchodní zástupce	0	0	2
vedoucí pracovník	0	1	2
TOP manažer	1	0	2
CELKEM	7	3	27

Tabulka 15: Dobrá spolupráce s ostatními odděleními.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Dobrá spolupráce s ostatními odděleními



Graf 16: Dobrá spolupráce s ostatními odděleními.

Zdroj: vlastní zpracování.

Výsledky plynoucí z tabulky 15 a grafu č. 16 jasně poukazují na to, že konflikty mezi odděleními vznikají na základě osobních zkušeností s jednotlivými pracovníky, tj. na základě sympatií či antipatií k určitým lidem. Jedná se o vcelku běžný jev, který provází všechny organizace zaměstnávající větší počet pracovníků.

Celkem optimistická je skutečnost, že pouze 8 % respondentů je permanentně nespokojeno s kolegy z jiných oddělení, oproti 73 % dotázaných, kterým se s jinými kolegy nespolupracuje dobře jen občas.

13. Vznikají (vznikaly) na Vašem pracovišti nějaké konfliktní situace?

pracovní pozice	ano, často	jen občas	zcela výjimečně	nikdy
dělník	1	5	3	1
THP	6	8	5	0
obchodní zástupce	1	0	1	0
vedoucí pracovník	1	0	2	0
TOP manažer	0	1	1	1
CELKEM	9	14	12	2

Tabulka 16: Výskyt konfliktních situací na pracovišti.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).



Graf 17: Výskyt konfliktních situací na pracovišti.

Zdroj: vlastní zpracování.

Je celkem přirozené, že na pracovišti čas od času dochází ke konfliktním situacím. Tabulka 16 a graf č. 17 napovídají, že výskyt konfliktů ve společnosti není nijak dramatický. Většina dotázaných uvedla, že ke konfliktům na pracovišti dochází jen občas nebo zcela výjimečně.

Často se s konfliktem setkává necelá čtvrtina dotázaných, většinou THP pracovníků. Ti musí čelit možným konfliktům nejen uvnitř společnosti, ale také ze strany dodavatelů, zákazníků apod. Z tohoto úhlu pohledu je možné se domnívat, že vzniklé konfliktní situace, ke kterým dochází vně firmy, se mohou přenést i na jednotlivá pracoviště (oddělení).

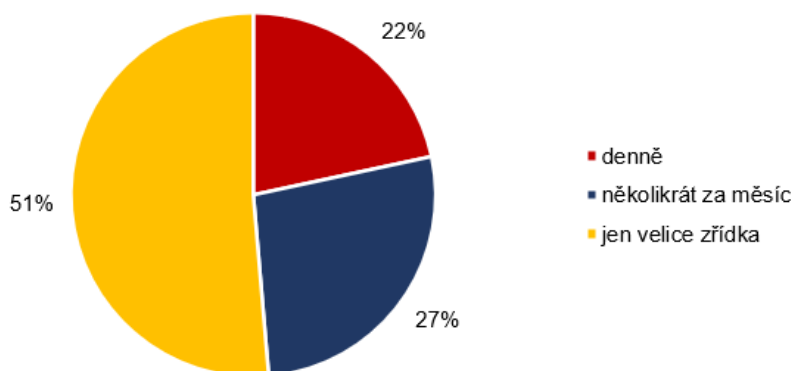
14. Jak často jste (byl/a) v práci vystaven/a konfliktním situacím?

pracovní pozice	prakticky denně	několikrát za měsíc	jen velice zřídka
dělník	2	1	7
THP	4	7	8
obchodní zástupce	1	0	1
vedoucí pracovník	1	1	1
TOP manažer	0	1	2
CELKEM	8	10	19

Tabulka 17: Četnost konfliktních situací.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Četnost konfliktních situací



Graf 18: Četnost konfliktních situací.

Zdroj: vlastní zpracování.

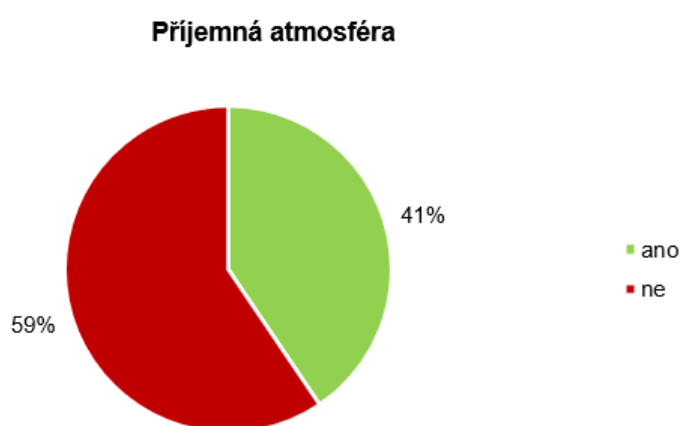
Otázka č. 14 navazuje na předchozí otázku ohledně výskytu konfliktů. I zde je patrné, že s konflikty na denní bázi se setkává jen zhruba pětina dotázaných zaměstnanců. Více než polovina respondentů uvedla, že se s konflikty setkává jen velice zřídka.

15. Panuje (panovala) ve firmě příjemná atmosféra?

pracovní pozice	ano	ne
dělník	5	5
THP	6	13
obchodní zástupce	2	0
vedoucí pracovník	0	3
TOP manažer	2	1
CELKEM	15	22

Tabulka 18: Příjemná atmosféra.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).



Graf 19: Příjemná atmosféra.

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky 18 a grafu 19 je patrné, že ve společnosti převládá nepříjemné klima. Nejvíce to pociťují THP a vedoucí pracovníci. Společnost by měla v tomto případě zjistit příčinu, resp. zdroj toxické atmosféry. Tím může být arogantní chování některých zaměstnanců, nulová zpětná vazba (nezájem ze strany nadřízených), nedůvěra ve vedení a v nově nastavená pravidla společnosti či větší fluktuace zaměstnanců.

13.2.3 Oblast z hlediska sociální psychologie

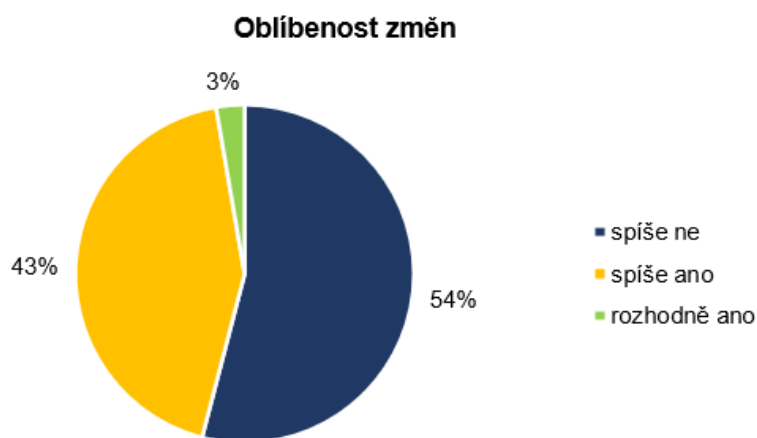
Podíváme-li se na některé otázky optikou sociální psychologie, můžeme lépe pochopit některé motivy respondentů související s neochotou akceptovat zaváděné změny. Základní znalosti z oboru sociální psychologie mohou organizacím pomoci porozumět a současně vysvětlit jak se zaměstnanci cítí v různých situacích, proč se takto cítí, kým a čím jsou ovlivňováni, jak a proč se chovají v určitých situacích apod.

16. Máte rád/a změny?

pracovní pozice	spíše ne	spíše ano	rozhodně ano
dělník	7	3	0
THP	12	6	1
obchodní zástupce	0	2	0
vedoucí pracovník	1	2	0
TOP manažer	0	3	0
CELKEM	20	16	1

Tabulka 19: Oblíbenost změn.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).



Graf 20: Oblíbenost změn.

Zdroj: vlastní zpracování.

Výsledky v tabulce 19 ukazují, že více než polovina dotázaných nemá změny v oblibě. To je celkem přirozený jev, uvážíme-li, že s každou změnou přichází něco nového a neznámého, na co si pracovníci musí zvykat a mnohdy kvůli tomu měnit své dosavadní návyky a postupy.

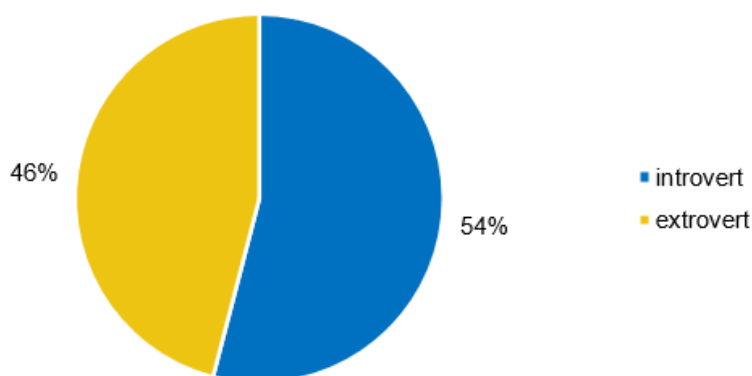
17. Jaký je váš převládající charakter?

pracovní pozice	introvert	extrovert
dělník	5	5
THP	13	6
obchodní zástupce	0	2
vedoucí pracovník	1	2
TOP manažer	1	2
CELKEM	20	17

Tabulka 20: Přebíadající charakter.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Přebíadající charakter



Graf 21: Přebíadající charakter.

Zdroj: vlastní zpracování.

Dle výsledků šetření je převládajícím charakterem mezi dotázanými zaměstnanci introvert. Zajímavé je, že se mezi introverty zařadil jeden vedoucí pracovník a jeden TOP manažer (v obou případech třetina dotázaných). Pro introvertní typy nejsou tyto pracovní pozice typické.

18. Pociťujete (pociťoval/a jste) důvěru ke svému nadřízenému?

pracovní pozice	ano	ne	nedokážu posoudit
dělník	5	1	4
THP	8	8	3
obchodní zástupce	2	0	0
vedoucí pracovník	1	0	2
TOP manažer	3	0	0
CELKEM	19	9	9

Tabulka 21: Důvěra k nadřízenému.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).



Graf 22: Důvěra k nadřízenému.

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 21 a graf 22 demonstrují do jaké míry zaměstnanci důvěřují svému nadřízenému. Více než polovina dotázaných důvěru ke svému nadřízenému pociťuje. Necelá čtvrtina toto nedokáže posoudit. Zřejmě je to z toho důvodu, že svého nadřízeného ještě dostatečně neznají a nemají tak dostatek příležitostí, aby se u nich důvěra, případně nedůvěra, projevila.

Stejný podíl respondentů (24 %) svému nadřízenému nedůvěřuje, přičemž celých 89 % z nich tvoří kancelářští pracovníci.

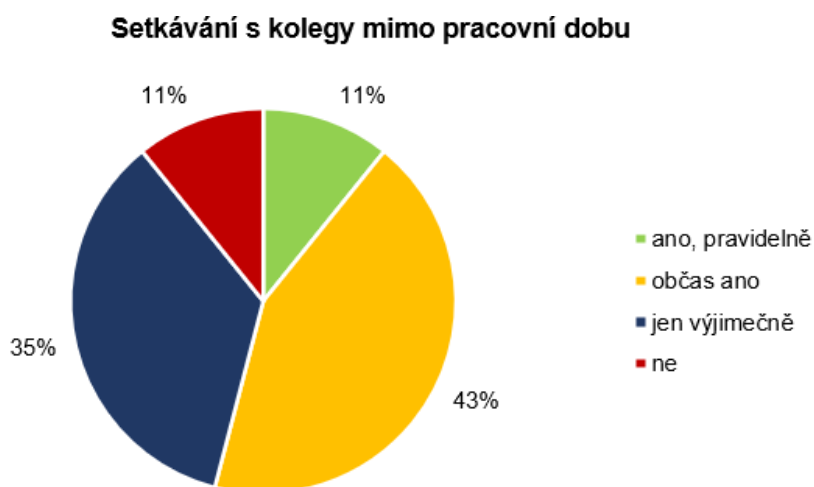
Při podrobnějším šetření v rámci personálních činností by získaná data mohly vést možná jen k jedné osobě, která nedůvěru u svých podřízených vzbuzuje. Ve skutečnosti však takových osob může být i více.

19. Scházíte (scházel/a jste) se s kolegy z Vašeho oddělení i mimo pracovní dobu?

pracovní pozice	ano, pravidelně	občas ano	jen výjimečně	ne
dělník	2	3	4	1
THP	1	9	6	3
obchodní zástupce	0	1	1	0
vedoucí pracovník	1	0	2	0
TOP manažer	0	3	0	0
CELKEM	4	16	13	4

Tabulka 22: Setkávání s kolegy mimo pracovní dobu.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).



Graf 23: Setkávání s kolegy mimo pracovní dobu.

Zdroj: vlastní zpracování.

Zde výsledky naznačují (tab. 22), že se většina zaměstnanců se svými kolegy setkává také mimo pracovní dobu i areál společnosti.

Dá se předpokládat, že ti, kteří uvedli, že se tak děje pouze výjimečně, přijímají pozvání alespoň na oficiální, firmou pořádané události, kterých firma ročně pořádá hned několik (Vánoční večírek, HraniCup⁷, HraniRun⁸).

⁷ HraniCup je fotbalový turnaj, konající se každý rok v červnu. Fotbalové týmy tvoří zástupci poboček, partnerských firem a zákaznických firem.

⁸ HraniRun je charitativní sportovní událost (běh na 5 km), konaná každý rok v září. Výtěžek z této akce je věnován dvěma institucím, které poskytují sociální služby lidem s mentálním a kombinovaným postižením a seniorům.

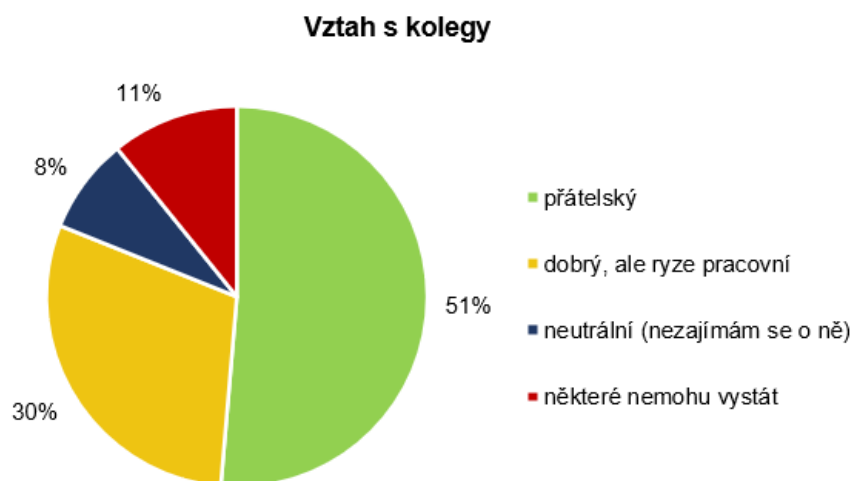
Zhruba desetina dotázaných se s kolegy mimo pracovní dobu neseťkává nikdy.

20. Jaký máte (jste měl/a) vztah se svými kolegy?

pracovní pozice	přátelský	dobrý, ale ryze pracovní	neutrální (nezajímám se o ně)	některé nemohu vystát
dělník	7	3	0	0
THP	9	5	2	3
obchodní zástupce	1	1	0	0
vedoucí pracovník	1	1	1	0
TOP manažer	1	1	0	1
CELKEM	19	11	3	4

Tabulka 23: Vztah s kolegy.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).



Graf 24: Vztah s kolegy.

Zdroj: vlastní zpracování.

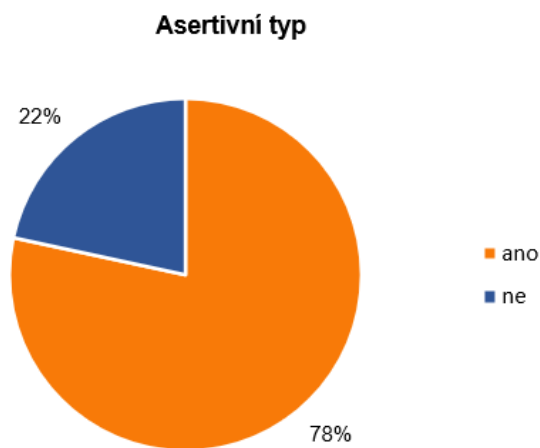
Dotázaní zaměstnanci mají většinou přátelské, nebo alespoň dobré vztahy se svými kolegy. Zhruba desetina respondentů má s některými ze svých kolegů nepřátelské vztahy.

21. Považujete se za asertivního člověka?

pracovní pozice	ano	ne
dělník	8	2
THP	14	5
obchodní zástupce	2	0
vedoucí pracovník	3	0
TOP manažer	2	1
CELKEM	29	8

Tabulka 24: Asertivní typ.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).



Graf 25: Asertivní typ.

Zdroj: vlastní zpracování.

Jak ukazuje tabulka 24 a graf č. 25, více než tři čtvrtiny respondentů se považuje za asertivní osobnost. Opět je zde poměrně překvapivé zjištění, že jeden ze tří dotázaných TOP manažerů se za asertivního člověka nepovažuje.

Zde, snad možná ještě více než u otázky introverze (otázka č. 17), je patrné, že dotyčný člověk nemá ideální předpoklady působit na manažerské pozici.

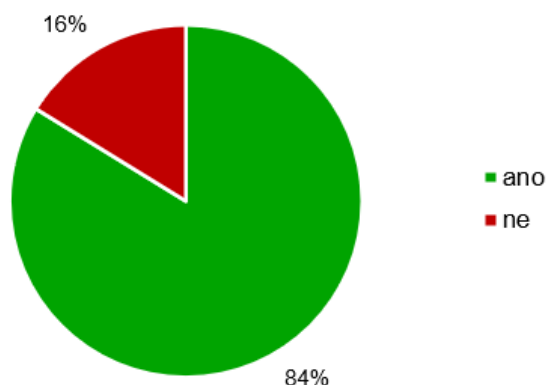
22. Jste (byl/a jste) spokojen/a se svou pozicí ve společnosti?

pracovní pozice	ano	ne
dělník	8	2
THP	16	3
obchodní zástupce	2	0
vedoucí pracovník	2	1
TOP manažer	3	0
CELKEM	31	6

Tabulka 25: Spokojenost s danou pozicí.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Spokojenost s danou pozicí



Graf 26: Spokojenost s danou pozicí.

Zdroj: vlastní zpracování.

Se svou pozicí ve firmě je spokojeno 84 % dotázaných. 6 z 37 respondentů se svou pozicí spokojeno není. Důvodem může být fakt, že mnoho zaměstnanců na dělnických pozicích má středoškolské vzdělání s maturitou. Podobně je tomu u THP pracovníků, kteří mají většinou vysokoškolské vzdělání. V těchto případech je zcela přirozené mít ambice a chuť kariérně růst.

Firma by na toto měla reflektovat a, pokud to bude jenom trochu možné, měla by pomoci svým pracovníkům lépe (efektivněji) se uplatnit dříve, než dojde k jejich profesionálnímu vyhoření.

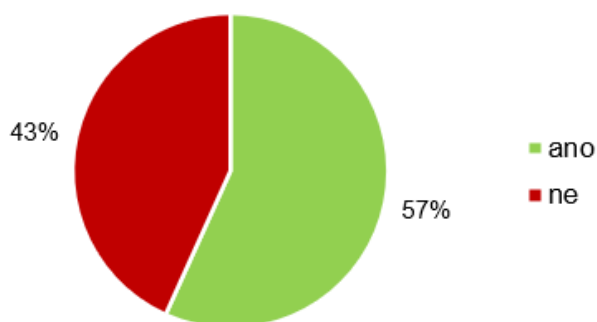
23. Důvěřujete (důvěřoval/a jste) současnému vedení společnosti?

pracovní pozice	ano	ne
dělník	5	5
THP	10	9
obchodní zástupce	2	0
vedoucí pracovník	1	2
TOP manažer	3	0
CELKEM	21	16

Tabulka 26: Důvěra v současné vedení.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Důvěra v současné vedení



Graf 27: Důvěra v současné vedení.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Co se týče důvěry v současné vedení, více než polovina dotázaných pracovníků současnému vedení firmy důvěřuje. Ti, co nedůvěřují, měli možnost vysvětlit svůj postoj v následující otázce.

24. Pokud ne, z jakého důvodu?

Níže jsou uvedeny odpovědi týkající nedůvěry ve stávající vedení společnosti.

„Příliš politikaří, občas lžou.“

„Nevidím, že by změny vedly k dobrým cílům celkově. Čísla asi budou dobrá, ale dobrá čísla začínají úplně u těch nejnižších, ti se mi ale moc spokojení nezdaří...“

„Situace se zlepšila, ale stále tam důvěra bohužel není.“

„Vše dělají pouze za účelem zisku a zaměstnanci jsou jim absolutně lhostejní a nedocení.“

„Nedostatečná informovanost, manipulativní informace.“

„Nikdo není schopen chodit častěji mezi lidi a ptát se na jejich pracovní spokojenost.“

„Lhaní v rámci komunikace.“

„Nelze důvěřovat někomu, kdo mění věci k horšímu.“

„Po nás potopa.“

„Špatná koncepce vedení a nízké zkušenosti s daným provozem a technologií výroby.“

„Personálního obsazení.“

Z výše uvedených odpovědí je zřejmé, že nedůvěra pramení především z nedostatečné komunikace. Společnost by měla začít používat efektivní komunikační nástroje a neustále prověřovat zda, a do jaké míry, se všichni pracovníci ztotožňují s filozofií firmy (vize, mise), resp. zda, a do jaké míry, je jim blízká firemní kultura.

Na základě těchto průzkumů je pak nutné vytvořit adekvátní program, který by zaměstnancům přibližoval skutečné cíle a poslání firmy, a kde by měli zaměstnanci prostor vyjádřit svůj názor, obavy, podněty a připomínky.

13.2.4 Oblast organizační struktury

Organizační struktura znamená určité uspořádání pracovních míst v jednotlivých organizačních útvarech, distribuci kompetencí a vztahy mezi jednotlivými útvary v organizaci.

Otázky v této oblasti se týkají převážně změn souvisejících s nástupem nového vedení, které s sebou nese nové uspořádání společnosti. Z této oblasti pochází naprostá většina zásadních změn, kterými společnost Hranipex procházela (a do jisté míry stále prochází).

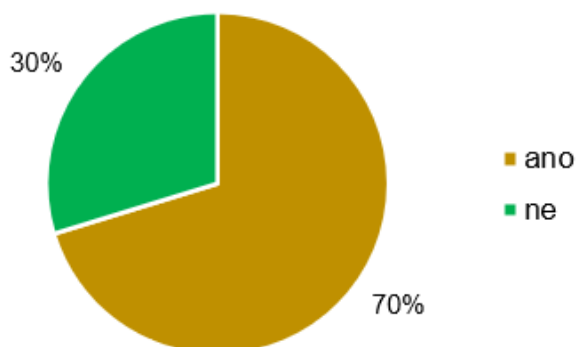
25. Změnila se Vaše pracovní náplň v době organizačních změn?

pracovní pozice	ano	ne
dělník	6	4
THP	13	6
obchodní zástupce	1	1
vedoucí pracovník	3	0
TOP manažer	3	0
CELKEM	26	11

Tabulka 27: Změna pracovní náplně v průběhu změn.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Změna pracovní náplně v průběhu změn



Graf 28: Změna pracovní náplně v průběhu změn.

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky 27 lze vyčíst, že většině dotázaných se během organizačních změn změnil obsah jejich pracovní činnosti. Tato změna postihla zaměstnance na všech úrovních firemní hierarchie.

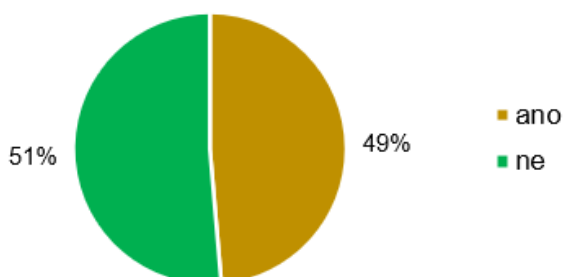
26. Změnila se Vaše pracovní pozice v době organizačních změn?

pracovní pozice	ano	ne
dělník	3	7
THP	9	10
obchodní zástupce	1	1
vedoucí pracovník	3	0
TOP manažer	2	1
CELKEM	18	19

Tabulka 28: Změna pracovní pozice v průběhu změn.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Změna pracovní pozice v průběhu změn



Graf 29: Změna pracovní pozice v průběhu změn.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Co se týče pracovní pozice, jedné polovině zaměstnanců se změnila, druhé nikoli. Ona změna pracovní pozice spočívala nejen v přechodu ze stávající pozice na jinou, ale také v používání nového názvosloví dané pozice (např. z nákupčího se stal specialista nákupu).

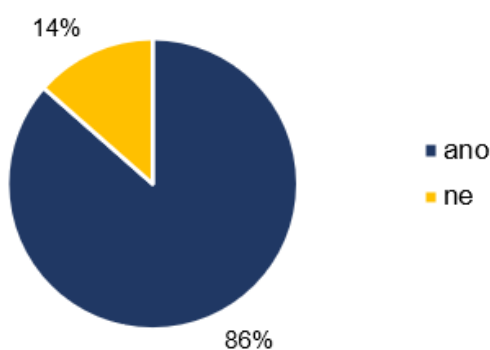
27. Došlo v období přechodu ke korporátu ke změně Vašeho přímého nadřízeného?

pracovní pozice	ano	ne
dělník	8	2
THP	18	1
obchodní zástupce	1	1
vedoucí pracovník	3	0
TOP manažer	2	1
CELKEM	32	5

Tabulka 29: Změna přímého nadřízeného v průběhu změn.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Změna přímého nadřízeného v průběhu změn



Graf 30: Změna přímého nadřízeného v průběhu změn.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Jak naznačuje tabulka č. 29, u většiny respondentů došlo ke změně jejich přímého nadřízeného. I tato změna se, celkem pochopitelně, odehrála na všech úrovních organizace.

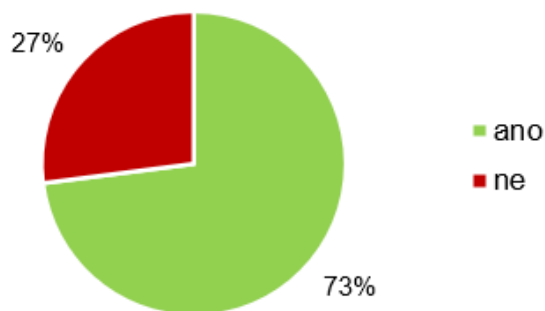
28. Považujete (považoval/a jste) svůj plat za odpovídající vzhledem k odváděné práci?

pracovní pozice	ano	ne
dělník	5	5
THP	16	3
obchodní zástupce	1	1
vedoucí pracovník	2	1
TOP manažer	3	0
CELKEM	27	10

Tabulka 30: Odpovídající plat.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Odpovídající plat



Graf 31: Odpovídající plat.

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky 30 a grafu č. 31 je zřejmé, že téměř tři čtvrtiny dotázaných zaměstnanců jsou spokojeny se svým platem. Nejvíce nesrovnalostí ohledně adekvátní výše mzdy jsou mezi dělníky (50 %).

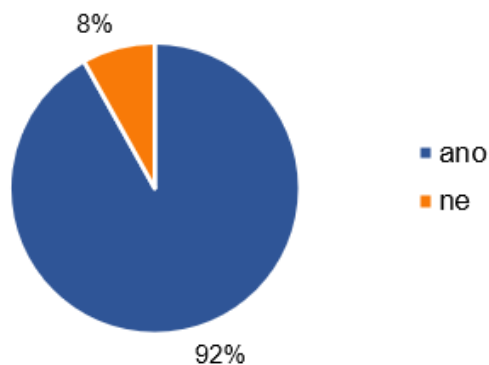
29. Znáte (znal/a jste) jmenovitě současné (tehdejší) vedení společnosti?

pracovní pozice	ano	ne
dělník	9	1
THP	17	2
obchodní zástupce	2	0
vedoucí pracovník	3	0
TOP manažer	3	0
CELKEM	34	3

Tabulka 31: Jmenovitá znalost vedení společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).

Jmenovitá znalost vedení společnost



Graf 32: Jmenovitá znalost vedení společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování.

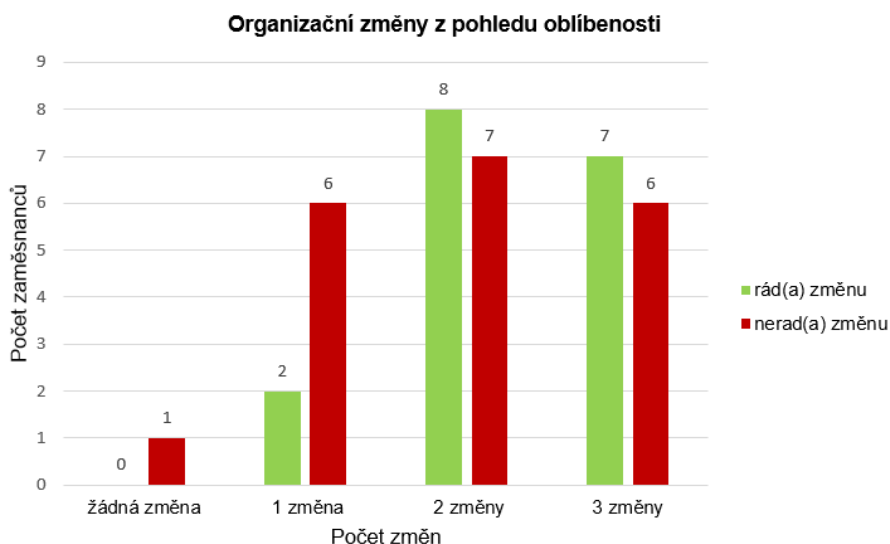
Pouze 3 z 37 respondentů nezná jmenovitě všechny zástupce současného vedení společnosti, viz. tabulka 31. V tomto případě je způsob komunikace nastaven správně. Ve společnosti je nástrojem k ohlašování personálních změn na nejvyšších pozicích *Personální oběžník*, který je rozeslán hromadně všem vlastníkům firemního emailu. Dále se tato informace objevuje na firemních nástěnkách v prostorách společnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že organizační změnou prošel téměř každý z dotázaných zaměstnanců. Podíváme-li se zpět na tabulku 16 - *Oblíbenost změn* na str. 64, zjistíme, že více než polovina respondentů nemá změny ráda. V tabulce 32 jsou dány dohromady otázky týkající se změn organizační struktury a zároveň poměr oblíbenosti změn. Tak je možné utvořit si představu, pro kolik zaměstnanců mohly být

změny traumatické, a kolik z výše uvedených organizačních změn museli tito lidé přijmout.

Oblíbenost změn	ANO				NE			
	😊		😞		😊		😞	
Změnila se Vaše pracovní náplň v době organizačních změn?	14	54 %	12	46 %	3	27 %	8	73 %
Změnila se Vaše pracovní pozice v době organizačních změn?	9	50 %	9	50 %	8	42 %	11	58 %
Došlo v období přechodu ke korporátu ke změně Vašeho přímého nadřízeného?	15	47 %	17	53 %	2	40 %	3	60 %
Oblíbenost změn v %	50 %		50 %		36 %		64 %	

Tabulka 32: Oblíbenost změn z pohledu četnosti změn. Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledků šetření).



Graf 33: Organizační změny z pohledu oblíbenosti. Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky 32 lze vyčíst poměr lidí, kteří se změnami nemají problém a naopak lidí, kteří změny rádi nemají, a přesto se s nimi museli v různé míře potýkat. Graf 33 odkrývá počet vybraných změn na jednoho zaměstnance v rámci reorganizace společnosti.

Přesně polovina lidí, která prošla změnou, změnu nemá ráda. To je v průměru každý druhý zaměstnanec organizace. Vedení společnosti by mělo učinit taková opatření, aby zjistilo příčinu nelibosti (strach, nedůvěra, nedostatek informací?), tu se snažilo pomocí marketingových a personálních nástrojů vyřešit, a zaměstnancům tak pomohlo změny lépe přijímat.

30. Pokud byste mohl/a ve společnosti něco změnit, co by to bylo?

Poslední otázka dotazníku byla otevřená. Respondenti dostali prostor k vyjádření svých postojů a názorů týkajících se možnosti něco v organizaci změnit.

Níže jsou uvedeny relevantní odpovědi na otázku č. 30:

„Aby se vrátila atmosféra, kvalita lidí a čestnost do období před zářím 2019.“

„Řízení vnitropodnikové komunikace via podnikový systém.“

„Zlepšit a zefektivnit vzájemnou komunikaci. Říkat věci více otevřeně a nehrát zákulisní hry. Dotahovat otevřené projekty rychleji. Zefektivnit některé procesy.“

„Způsob práce, odstranění "starých zajatých návyků" jak se kdysi pracovalo – mnoho věcí by chtělo inovovat, "odlehčit", zjednodušit. Špatná komunikace, neochota některých pracovníků odvádět 100 % výkon – to brání ve výkonu práce také mně.“

„Vrátil bych zpět rodinné prostředí, z této společnosti se stal klasický korporát, kde jsou lidé jenom čísla a kusy.“

„Více předávat informace mez odd.“

„Komunikace.“

„Větší spolupráce, lepší čistá komunikace, PODPORA napříč firmou.“

„Jednání, a zrušení korporace.“

„Chybí mi přátelská, klidná atmosféra.“

„Lepší řízení změn, komunikace, a mnoho dalšího.“

„Návrat vedení společnosti ze srpna 2019, kdy jsem vnímal lepší atmosféru, samozřejmě by se musely řešit problémy jako rostoucí mzdové náklady a nižší tržby.“

„Nehledat neustále nové komplikované řešení a vrátit se k zdokonalování věcí co zde fungovaly a ty se snažit zkvalitnit. Dále zapojení zkušených pracovníků do nákupu nových strojů.“

„Lepší přístup k zaměstnancům (lidskost).“

„Personální obsazení.“

„Komunikace personálních záležitostí z HR oddělení.“

„Spokojenost lidí na všech pozicích.“

„Určitě by nám prospělo zlepšení komunikace napříč odděleními.“

I odpovědi na poslední otázku se v mnohém shodují. Společným jmenovatelem je opět komunikace, ať už vyjádřena explicitně či nepřímo.

13.3 Shrnutí výsledků šetření

Na základě analýzy šetření byly získané výsledky rozděleny do dvou obecných kategorií, na pozitiva a negativa. Autorka tyto kategorie přiřadila ke každé oblasti šetření zvlášť.

Oblast vnitřní komunikace:

Pozitiva:

- Relativně dobře nastavená komunikace v rámci oddělení.
- Pravidelně konané porady.

Negativa:

- Nesprávně nastavený způsob předávání informací mezi odděleními.
- Vágní vysvětlování plánovaných změn.
- Nesprávně nastavený komunikační tok.
- Nedostatečná informovanost.
- Nedostatek důvěry při vyjadřování názorů ze strany zaměstnanců.
- Prosakování informací před jejich oficiálním sdělením.

Oblast konfliktu:

Pozitiva:

- Nepříliš častý výskyt konfliktů.
- Celkem dobrá spolupráce s kolegy z jiných oddělení.

Negativa:

- Nostalgie po původním vedení.
- Toxická atmosféra.

Oblast z hlediska sociální psychologie:

Pozitiva:

- Téměř polovina zaměstnanců nemá problém se změnami.
- Společnost poskytuje dostatek příležitostí pro sociální kontakt mimo areál společnosti.
- Převládající přátelské vztahy mezi zaměstnanci.
- Většinová spokojenost zaměstnanců se svou pozicí.

Negativa:

- Téměř polovina zaměstnanců novému vedení nedůvěřuje.
- Nedůvěra v nové vedení vychází z netransparentní komunikace.

Oblast organizační struktury:

Pozitiva:

- Spokojenost s výší mzdy.
- Zaměstnanci znají vedení společnosti.

Negativa:

- Špatně nastavená komunikace

13.4 Zhodnocení

Zaměstnancům nebyly dostatečně vysvětleny důvody změn. Většina lidí pracujících ve výrobě či skladu byli v době organizačních změn odkázáni na neformální informace získané od svých kolegů. Tři čtvrtiny respondentů se domnívá, že způsob předávání informací mezi odděleními nefunguje, přestože frekvence porad na odděleních je víceméně pravidelná. V případě THP a dělnických pozic je průměrně každý druhý zaměstnanec přesvědčen, že své názory nemůže vyjadřovat otevřeně. Nicméně, více než polovina dotázaných řeší své problémy v souladu s vnitřními předpisy, tj. buď s přímým nadřízeným, anebo s nadřízeným příslušného oddělení. Informace prosakují mezi pracovníky dříve, než jsou oficiálně oznámeny. Nejčastější způsob komunikace se děje prostřednictvím e-mailové korespondence a ústní komunikace. V rámci oddělení je s komunikací většina zaměstnanců spokojena. Zaměstnance nejvíce trápí nedostatek informací či zmatečná komunikace. Ta směrem od vedení k řadovým zaměstnancům nefunguje ani dostatečně efektivním způsobem, ani neproudí správnými kanály.

S původním vedením byla spokojena většina dotázaných zaměstnanců. Spokojenost převažuje také z hlediska spolupráce s ostatními kolegy napříč odděleními.

Respondenti se většinou setkávají s konflikty jen občas nebo zcela výjimečně. S častější konflikty se potýkají spíše THP pracovníci. Ve společnosti převládá nepříjemné klima. Toxickou atmosféru pociťují především THP a vedoucí pracovníci.

Více než polovina dotázaných zaměstnanců nemá ráda změny. To může souviset i s tím, že většina dotázaných se považuje za introvertní typy. Z obecného hlediska lidé v organizaci svým přímým nadřízeným spíše důvěřují. U THP pracovníků je to ovšem jinak – 9 z 10 kancelářských pracovníků svému nadřízenému nedůvěřuje. Zaměstnanci se setkávají se svými kolegy i mimo pracovní dobu. Se svými kolegy mají většinou přátelské, nebo alespoň dobré pracovní vztahy. Většina z nich se považuje za asertivní osobnost. Se svou pozicí v organizaci jsou zaměstnanci spíše spokojeni. Více než polovina z dotázaných současnému vedení společnosti důvěřuje. Pokud ne, je to zpravidla dáno nevhodnou, nedostatečnou či netransparentní komunikací.

Většině dotázaných zaměstnancům se změnila buď pracovní náplň, a/nebo pracovní pozice, a/nebo přímý nadřízený. Někteří prošli všemi zmíněnými změnami, drtivá většina však minimálně jednou. Celá polovina z nich změny nemá ráda. Téměř všichni respondenti znají jmenovitě zástupce vedení firmy.

Na základě výše uvedeného se autorka domnívá, že příčinou konfliktů v době organizačních změn byl(a):

- Nedostatečná komunikace.
- Nesprávný proud informací.
- Toxická atmosféra.

Konflikty ve společnosti v průběhu změn lze minimalizovat účinnou a oboustranně nastavenou komunikací. To znamená, že je nutné zaměstnancům zprostředkovat co nejvíce informací v dostatečném časovém předstihu. Je nutné přesvědčit se, zda se informace o chystaných změnách dostávají mezi všechny pracovníky včas a správným kanálem, tj. oficiální cestou. Velice důležité je průběžně poskytovat a zároveň přijímat zpětnou vazbu. Tak se zástupci vedení nejlépe přesvědčí, zda zaměstnanci chápou smysl a význam chystaných změn, zda s nimi souhlasí, jaké mají obavy, připomínky, ale také zjistí případné nápady či návrhy dílčích řešení.

Zajištěním dostatečně efektivní komunikační interakce se mohou zaměstnanci aktivně podílet na průběhu změn a cítit se užitečnými a plnohodnotnými členy organizace, a to nejen v rámci reorganizačních změn.

Hypotéza 1 (H1) k 1. výzkumné otázce (VO1) se potvrdila.

Nedůvěra zaměstnanců společnosti Hranipex k novému vedení plyne především z nedostatku informací a netransparentní komunikace. Aby lidé v organizace změny lépe přijímali, je nutné získat jejich plnou důvěru. Té lze dosáhnout projevem opravdového zájmu o pracovníky – nasloucháním, dostatečným množstvím oznamovaných informací, a především jejich transparentností. Projevováním upřímného zájmu, jistoty při rozhodování a poskytováním adekvátního množství potřebných informací, bude vedení společnosti schopno „strhnout“ na svou stranu i ty zaměstnance, kteří stále nostalgicky vzpomínají na původní vedení společnosti a postrádají tak vnitřní motivaci a chuť ke sdílení vizí a misí nového managementu.

Hypotéza 2 (H2) k 1. výzkumné otázce (VO1) se potvrdila.

Aby zaměstnanci nevnímali změny negativně a nebrzdili tak jejich průběh, je nutné je na změnu dostatečně dobře připravit. Management nesmí komunikovat pouze jednostranně. Je nutné přijímat názory a podněty zaměstnanců na všech úrovních společnosti. V závislosti na síle jejich odporu ke změnám musí management pracovat na vytvoření takových komunikačních nástrojů, které budou dostatečně působivé a přesvědčivé. Zaměstnanci se musí dozvědět jaké jsou skutečné příčiny vedoucí ke změnám, pozitiva z nich plynoucí a nejen to. Musí znát také všechny možné negativní konsekvence, které mohou po zavedení změny nastat. Zejména na ty musí být organizace společně se zaměstnanci náležitě připravena (aneb kdo je připraven, není překvapen).

Hypotézy 1 a 2 (H1, H2) k 2. výzkumné otázce (VO2) se potvrdily.

14 NÁVRHY VHODNÝCH STRATEGIÍ

Příčiny interpersonálních konfliktů v období organizačních změn ve společnosti Hranipex tkví v nefungující komunikaci, především směrem od managementu k řadovým zaměstnancům. Navrhované strategie se tedy jednoznačně týkají zlepšení způsobu nastavení vnitropodnikové komunikace.

Společnost by měla v první řadě zajistit adekvátní školení pro vedoucí pracovníky. Školení musí být obsahově zaměřena zejména na komunikační schopnosti a dovednosti pro vyšší a střední management. Školení pomohou jednak při nastavování účinných komunikačních kanálů v organizaci, a jednak pomohou lépe nastavit, rozvíjet a neustále udržovat zpětnou vazbu se zaměstnanci. Znalosti a zkušenosti nabyté z komunikačních tréninků a školení je třeba co nejdříve zakomponovat do firemní kultury.

Firemní kultura by měla být spoluvytvářena celou organizací, nikoli jen nejužším vedením, jak tomu bylo v případě Hranipexu. Pokud se společnost z této chyby ponaučí a hodnoty společnosti bude definovat v součinnosti se zaměstnanci, zvýší se zcela jistě loajalita pracovníků, spoluodpovědnost za plnění firemních cílů a sdílení firemních hodnot.

Autorka dále navrhuje posílit personální oddělení o odborníka na vyjednávání a zvládání konfliktů. Nemusí to být nutně zaměstnanec společnosti. Může se jednat o externího pracovníka. Ten by měl zajistit, aby byla na pracovištích eliminována toxická atmosféra, a to tak, že bude průběžně jednat jak s řadovými zaměstnanci, tak s vedoucími pracovníky a zástupci managementu, vyhledávat zdroje toxické nálady a s těmito pak pracovat. Dále by měl, ve spolupráci s vedením společnosti, dokázat správně motivovat pracovníky a vybízet je k nekonfliktnímu prosazování vlastních názorů, námětů či připomínek. Zároveň budou mít zaměstnanci dostatek informací, aby pochopili a následně přijali všechny zaváděné změny a vnitropodniková nařízení v souladu s jejich přesvědčením.

ZÁVĚR

K interpersonálním konfliktům dochází všude tam, kde se vyskytují lidé. Konflikty jsou charakteristické svou různorodostí, intenzitou, průběhem, dobou trvání a v neposlední řadě závažností. Proto je nesmírně důležité věnovat konfliktům náležitou pozornost. V prostředí větších skupin, např. organizací, obzvláště.

Podobně jako konflikty, i změny nás provázejí po celý život. Jsou hnací silou evoluce. Jakákoli změna přináší posun v dosavadním vývoji. Z hlediska organizací jsou změny nevyhnutelnou podmínkou pro dosažení kýžené prosperity a udržení tempa v tržním prostředí.

Ve své práci se autorka snažila uchopit téma z psychologického hlediska. V teoretické části popsala problematiku konfliktu v rámci změn prostřednictvím teoretických východisek, jakými jsou strach, změna, syndrom vyhoření, konflikt, komunikace, vyjednávání, mediace a v neposlední řadě motivace.

Praktická část je věnována výzkumnému problému, tj. nalezení příčin interpersonálních konfliktů v rámci organizačních změn ve společnosti Hranipex, k. s. Pomocí definování výzkumných otázek a hypotéz bylo prostřednictvím kvantitativní metody provedeno dotazníkové šetření.

Cílem diplomové práce bylo určit příčiny interpersonálních konfliktů v rámci organizačních změn ve výše uvedené společnosti.

Na základě výzkumného šetření došla autorka k závěru, že společnost Hranipex se potýkala s konflikty v průběhu reorganizace nikoli kvůli zavádění změn, ale především kvůli nefungující komunikaci v organizaci v daném období. Z šetření jasně vyplynulo, že příčinami konfliktů v době změn byla nevyhovující komunikace, nesprávný proud informací a toxická atmosféra.

Poskytování potřebných informací ve správný okamžik správným způsobem (formou) je při zavádění změn naprosto klíčové. Dostatek informací pomáhá zaměstnancům lépe pochopit důvod ke změnám. Transparentnost v komunikaci prohlubuje důvěru mezi pracovníky a vedením společnosti. K zaměstnancům nesmí pronikat nepravdivé či přímo lživé informace. Proto je neméně důležitý směr toku informací. Neoficiální zprávy šířené prostřednictvím „šušandy“ celou problematiku zbytečně dramatizují a vzbuzují nepodložené obavy.

Asi největší komunikační slabinou Hranipexu je absence zpětné vazby. Díky tomu docházelo ve firmě k nedorozumění týkajících se smyslu změn, nedůvěře v nově zaváděné projekty spojené se standardizací, nostalgii po původním vedení a mnoho dalších a dalších komplikací.

Pokud se podaří nastavit účinnou oboustrannou komunikaci s důrazem na zpětnovazebné prvky, budou se moci pracovníci firmy aktivně spolupodílet na zavádění a průběh změn. Tím poroste jejich motivace odvádět svou práci lépe, jelikož se budou se cítit užitečnějšími, a budou tak mnohem lépe změny přijímat. K tomu je vedle správně nastavené komunikace zapotřebí také budování oboustranné důvěry. Projevováním upřímného zájmu, nasloucháním a soustavným zapojováním pracovníků do plánovaných projektů se zvyšuje důvěra na obou stranách. V takových případech přestávají hovořit slova a začínají mluvit činy – v tomto případě dobře odvedená práce a prosperita společnosti. Lidé si pak zcela uvědomí svou opodstatněnost ve firmě, znovu naleznou smysl své práce. Další výhodou této strategie je, že brzy přestanou s idealizováním starých pořádků a neustrnou tak na půli cesty ve vývoji organizace.

Poslední kapitola nabízí návrhy vhodných strategií. Vedle zakomponování školení zaměřené na komunikační dovednosti a schopnosti do firemní kultury, navrhuje autorka také jakýsi audit firemních hodnot. Ty by totiž měly být spoluvytvářeny společně se zaměstnanci. Jedině tak mohou hodnoty, vize a cíle organizace přijmout a v ideálním případě se s nimi ztotožnit. Dále autorka navrhovala posílení personálního oddělení o odborníka na vyjednávání a zvládání konfliktů. Ten bude schopný zajistit příjemné nekonfliktní klima, průběžné zajišťování zpětné vazby, motivování zaměstnanců na všech úrovních organizace a mnoho dalších výhod plynoucích z vědomé komunikace očištěné od nedorozumění, nepochopení a dalších negativních prvků.

Cíl diplomové práce byl splněn. Na úplný závěr lze konstatovat, že účinná motivace, interakce, sdílená firemní kultura a oboustranná důvěra jsou alfou a omegou úspěšného zavádění změn ve firmě. Toto lze aplikovat nejen na společnost Hranipex, ale de facto na jakoukoli obchodní organizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BARTÁK, J. *Nestandardními metodami k nadstandardním výsledkům*. Praha: Lekmoty, 2015. ISBN 978-80-88144-03-8.
- BARTÁK, J. *Lidé a změny*. Praha: Votobia, 2004. ISBN 80-7220-184-0.
- DRAPELA, V. *Přehled teorií osobnosti*. 5. vyd. Praha: Portál. 2005. 175 s. ISBN 978-80-7367-505-9.
- HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing. 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
- KOŤA, J., TRPIŠOVSKÁ, D., VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie. Vybrané kapitoly*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 2013. 176 s. ISBN: 978-80-7452-029-7.
- KOVÁŘOVÁ, J. Klauzurní práce: *Řízení lidí v podmínkách změn*. UJAK: 2020, 12 str.
- KOVÁŘOVÁ, J. Seminární práce: *Hlavní poradenské směry v propojení s teoriemi osobnosti*. Praha: UJAK. 2020. 15 str.
- KOVÁŘOVÁ, J. Seminární práce: *Interpersonální konflikty*. Praha: UJAK. 2020. 9 str.
- PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum. 2011. 270 s. ISBN 978-80-246-1916-3.
- PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada Publishing. 2012. 3. vyd. 136 str. ISBN 978-80-247-4485-8.
- PLAMÍNEK, J. *Mediace. Nejúčinnější lék na konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada. 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-5031-6.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 3. vyd. Praha: Grada. 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci. Jak se vypořádádata s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada Publishing. 2003. 112 s. ISBN 80-247-0533-8.
- GREENBERG, M. *Jak lépe zvládat nepříjemné situace a konflikty*. Praha: Grada Publishing. 2019. 192 str. ISBN 978-80-271-2584-5.

SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál. 2008. 116 s. ISBN: 978-80-7367-360-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

KNOTEK, P. *Syndrom vyhoření aneb svíčka zapálená na obou koncích*. 2018 [online 01-08-2018]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=Uc61W-dYE1k>

LEVINGER, G. Kurt Lewin's Approach to Conflict and Its Resolution: A Review with Some Extensions. *The Journal of Conflict Resolution* 1. 1957. 4.vyd. Str. 329-339 (11 str.). [online 17-11-2020]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/172943>.

MASLACH, Ch. *Understanding Job Burnout*. TED: 2018, [online 24-10-2018]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=gRPBkCW0R5E>

MOEMENI, B. *Intrinsic Motivation: Revolutionize Education, Work and Life*. TED: 2018. [online 19-10-2020]. Zdroj: <https://www.youtube.com/watch?v=BjC7cM8a5zU>

PINK, D. *The puzzle of motivation*. TED: 2009. [online 18.10.2020]. Dostupné z: https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation/transcript#t-1100355

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Schéma manažer.....	19
Obrázek 2: Schéma leader	20
Obrázek 3: Interpersonální styly zvládnání konfliktů.....	27
Obrázek 4: Vnější vlivy.....	39
Obrázek 5: Vnitřní vlivy	39

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Stav zaměstnanců v letech 2016-2019.....	42
Tabulka 2: Pracovní pozice respondentů.	48
Tabulka 3: Věk respondentů	49
Tabulka 4: Dosažené vzdělání.	50
Tabulka 5: Zdroj informací o plánované změně.....	53
Tabulka 6: Byly dostatečně srozumitelně vysvětleny důvody organizační změny?	54
Tabulka 7: Četnost porad na odděleních.....	55
Tabulka 8: Vyhovuje způsob předávání informací mezi odděleními?	56
Tabulka 9: Otevřené vyjadřování názorů.....	57
Tabulka 10: Kontaktní osoba v případě problémů.	58
Tabulka 11: Zdroj nových informací.	59
Tabulka 12: Nejčastější způsob komunikace s kolegy.....	60
Tabulka 13: Způsob komunikace na oddělení.	61
Tabulka 14: Spokojenost s původním vedením společnosti.	63
Tabulka 15: Dobrá spolupráce s ostatními odděleními.....	64
Tabulka 16: Výskyt konfliktních situací na pracovišti.	65
Tabulka 17: Četnost konfliktních situací.	66
Tabulka 18: Příjemná atmosféra.	67
Tabulka 19: Oblíbenost změn.	68

Tabulka 20: Převládající charakter.....	69
Tabulka 21: Důvěra k nadřízenému.	70
Tabulka 22: Setkávání s kolegy mimo pracovní dobu.	71
Tabulka 23: Vztah s kolegy.	72
Tabulka 24: Asertivní typ.....	73
Tabulka 25: Spokojenost s danou pozicí.....	74
Tabulka 26: Důvěra v současné vedení.	75
Tabulka 27: Změna pracovní náplně v průběhu změn.....	76
Tabulka 28: Změna pracovní pozice v průběhu změn.	77
Tabulka 29: Změna přímého nadřízeného v průběhu změn.	78
Tabulka 30: Odpovídající plat.....	79
Tabulka 31: Jmenovitá znalost vedení společnosti.....	80
Tabulka 32: Oblíbenost změn z pohledu četnosti změn.	81

Seznam grafů:

Graf 1: Stav zaměstnanců v letech 2016-2019.....	43
Graf 2: Pracovní pozice.....	48
Graf 3: Pohlaví. Zdroj: vlastní zpracování	49
Graf 4: Věk.....	50
Graf 5: Dosažené vzdělání.....	51
Graf 6: Zdroj informací o plánované organizační změně.	53
Graf 7: Byly dostatečně srozumitelně vysvětleny důvody organizační změny? 54	
Graf 8: Četnost porad na odděleních.	55
Graf 9: Vyhovuje způsob předávání informací mezi odděleními?	56
Graf 10: Otevřené vyjadřování názorů.	57
Graf 11: Kontaktní osoba v případě problémů.....	58
Graf 12: Zdroj nových informací.	59
Graf 13: Nejčastější způsob komunikace s kolegy.	60
Graf 14: Způsob komunikace na oddělení.....	61

Graf 15: Spokojenost s původním vedením společnosti.....	63
Graf 16: Dobrá spolupráce s ostatními odděleními.....	64
Graf 17: Výskyt konfliktních situací na pracovišti.....	65
Graf 18: Četnost konfliktních situací.....	66
Graf 19: Příjemná atmosféra.....	67
Graf 20: Oblíbenost změn.....	68
Graf 21: Převládající charakter.....	69
Graf 22: Důvěra k nadřízenému.....	70
Graf 23: Setkávání s kolegy mimo pracovní dobu.....	71
Graf 24: Vztah s kolegy.....	72
Graf 25: Asertivní typ.....	73
Graf 26: Spokojenost s danou pozicí.....	74
Graf 27: Důvěra v současné vedení.....	75
Graf 28: Změna pracovní náplně v průběhu změn.....	77
Graf 29: Změna pracovní pozice v průběhu změn.....	77
Graf 30: Změna přímého nadřízeného v průběhu změn.....	78
Graf 31: Odpovídající plat.....	79
Graf 32: Jmenovitá znalost vedení společnosti.....	80
Graf 33: Organizační změny z pohledu oblíbenosti.....	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník.	96
Příloha 2: Organizační struktura v roce 2016.	102
Příloha 3: Organizační struktura v roce 2019.	103

Příloha 1

Dotazník

Uvedte prosím Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

Uvedte prosím věk

- méně než 20 let
- 20 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 let a více

Uvedte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- střední odborné
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Na jaké pozici ve firmě pracujete (jste pracoval/a)?

- dělník
- THP
- obchodní zástupce
- vedoucí pracovník
- TOP manažer

V kterém roce jste do společnosti nastoupil/a?

Uvedte prosím rok odchodu ze společnosti (v případě, že ve firmě již nepracujete)

Od koho jste se dozvěděl/a o plánované organizační změně, tj. přechodu ke korporátní kultuře?

- kolega
- můj přímý nadřízený
- zástupce TOP managementu
- majitel společnosti
- jiná osoba

Byly Vám dostatečně srozumitelně vysvětleny důvody organizační změny?

- ano
- ne
- nepamatuji se

Jak jste byl/a spokojen/a s původním vedením společnosti?

- velice nespokojen
- spíše nespokojen
- spíše spokojen
- velice spokojen

Změnila se Vaše pracovní náplň v době organizačních změn?

- ano
- ne

Změnila se Vaše pracovní pozice v době organizačních změn?

- ano
- ne

Došlo v období přechodu ke korporátu ke změně Vašeho přímého nadřízeného?

- ano
- ne

Máte rád/a změny?

- vůbec ne

- spíše ne
- spíše ano
- rozhodně ano

Jaký je váš převládající charakter?

- introvert (uzavřený, hůře se seznamuje s novými lidmi, má rád klid a soukromí)
- extrovert (snadno navazuje kontakty, rád komunikuje, neostýchá se před novými lidmi)

Jak často míváte (míval/a jste) na Vašem oddělení porady?

- pravidelně každý týden
- pravidelně jednou za 14 dní
- alespoň jednou za měsíc
- nepravidelně
- vůbec

Pocit'ujete (pocit'oval/a jste) důvěru ke svému nadřízenému?

- ano
- ne
- zatím nedokážu posoudit

Je (byl) způsob předávání informací mezi odděleními vyhovující?

- ano
- ne

Spolupracuje (spolupracovalo) se Vám dobře s kolegy z jiných oddělení?

- ano
- ne
- občas ne – záleží na konkrétních lidech

Můžete (mohl/a jste) své názory vyjadřovat otevřeně?

- ano
- ne

Scházíte (scházel/a jste) se s kolegy z Vašeho oddělení i mimo pracovní dobu?

- ano, pravidelně
- občas ano
- jen výjimečně
- ne

Vznikají (vznikaly) na Vašem pracovišti nějaké konfliktní situace?

- ano, často
- jen občas
- zcela výjimečně
- nikdy

Jaký máte (jste měl/a) vztah se svými kolegy?

- přátelský
- dobrý, ale ryze pracovní
- neutrální (nezajímám se o ně)
- některé nemohu vystát

Jak často jste (byl/a) v práci vystaven/a konfliktním situacím?

- prakticky denně
- několikrát za měsíc
- jen velice zřídka
- nikdy

Považujete se za asertivního člověka?

(asertivita = schopnost otevřeně a sebevědomě prosadit své názory, práva či potřeby bez využívání agresivního chování) *

- ano
- ne

Považujete (považoval/a jste) svůj plat za odpovídající vzhledem k odváděné práci?

- ano
- ne

Znáte (znal/a jste) jmenovitě současné (tehdejší) vedení společnosti?

- ano
- ne

Na koho se nejčastěji obracíte (jste se nejčastěji obracel/a) v případě problémů?

- na kolegu
- na přímého nadřízeného
- na nadřízeného v rámci oddělení, kde mám problém
- na výkonného ředitele
- na lidi mimo pracoviště (např. rodinné příslušníky)

Panuje (panovala) ve firmě příjemná atmosféra?

- ano
- ne

Jste (byl/a jste) spokojen/a se svou pozicí ve společnosti?

- ano
- ne

Od koho se dozvídáte (jste se dozvídal/a) informace jako první?

- od vedení společnosti
- od přímého nadřízeného
- od kolegů v rámci "šušandy"

Jak nejčastěji komunikujete (komunikoval/a jste) se svými kolegy/nadřízeným?

- e-mailem
- ústně (face to face)
- prostřednictvím médií (WhatsApp, Teams, Skype apod)
- telefonicky (pevná linka, mobil)

Vyhovuje (vyhovoval) Vám způsob komunikace na Vašem pracovišti?

- ano
- ne

V případě, že ne, co konkrétně Vám nevyhovuje (nevyhovovalo) a proč?

Důvěřujete (důvěřoval/a jste tehdejšímu) současnému vedení společnosti?

- ano
- ne

Pokud ne, z jakého důvodu?

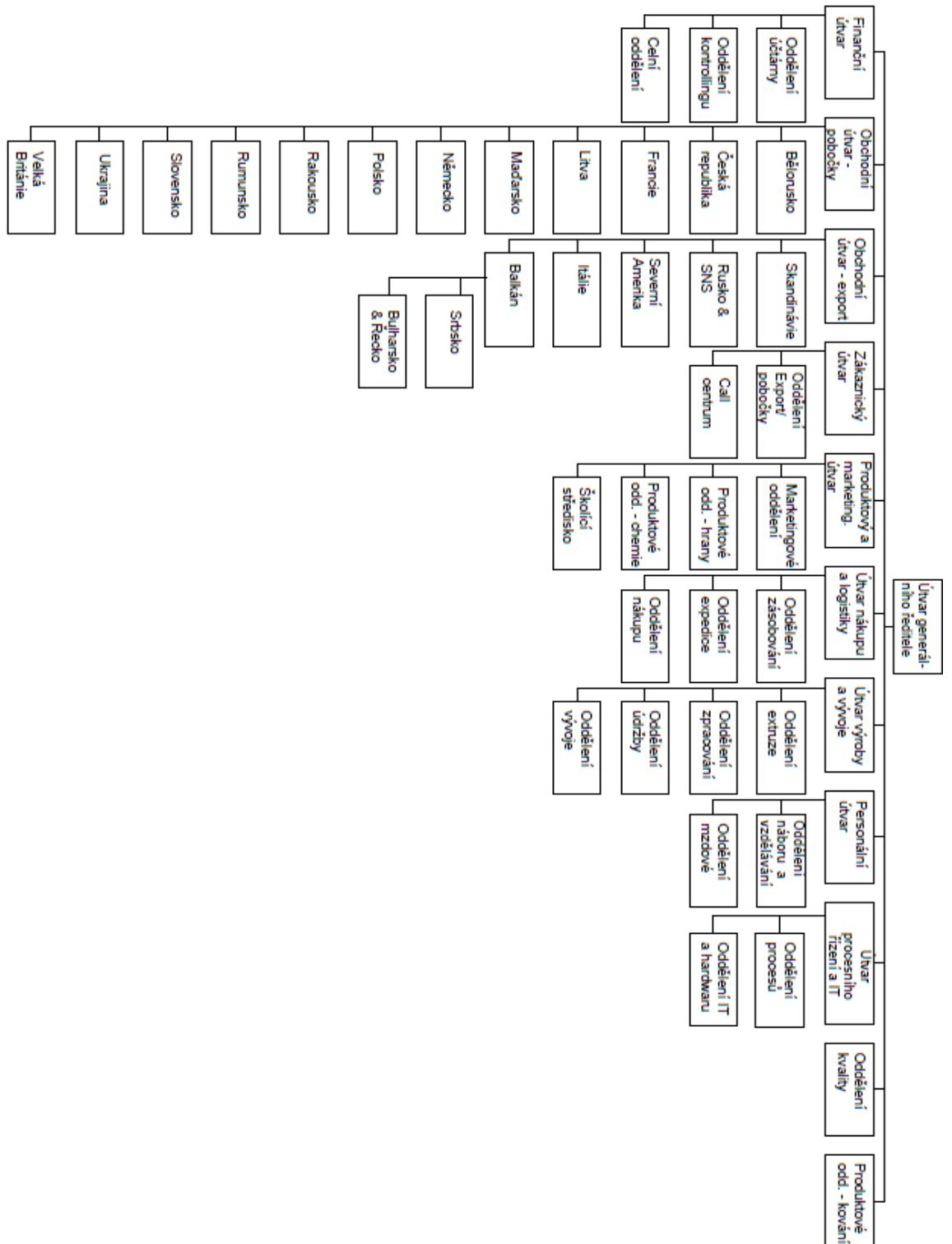
Pokud byste mohl/a ve společnosti něco změnit, co by to bylo?

Příloha 1: Dotazník.

Zdroj: vlastní zpraování na platforměClick4Survey.

Příloha 3

Organizační struktura v roce 2020



Příloha 3: Organizační struktura v roce 2019.

Zdroj: Hranipex, k. s.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Kovářová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Interpersonální konflikty v organizacích a strategie jejich zvládní

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 81

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: Ing. Jindřich Kolek Ph.D., MBA