

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ

STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marie Kubešová

Pracovní vztahy

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Petrášek Josef

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED FULL-TIME

STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Marie Kubešová

Working relationship

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PaedDr. Petrášek Josef

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 30.1.2016

Marie Kubešová

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu PaedDr. Josefu Petráškovi za cenné rady a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce.

Děkuji rovněž zaměstnancům společnosti Avacom s.r.o., kteří mi poskytli informace k analýze a umožnili mi tak vypracování práce.

Anotace

Bakalářská práce se dělí na část praktickou a část teoretickou. Teoretická část se zabývá obecnými pojmy z odborné literatury. Je vybráno několik témat, které s pracovními vztahy úzce souvisí, a ovlivňují je. Každá kapitola začíná teorií a končí shrnutím z pohledu autorky a její vlastní praxe.

Praktická část práce navazuje na jednotlivé kapitoly teoretické části, popisuje pracovní vztahy v konkrétní organizaci. Na základě dotazníkového šetření jsou získána potřebná data k jejich analýze. Cílem průzkumu je ukázat, jak teorie funguje v praxi, a jak jsou zaměstnanci na pracovišti celkově spokojeni s pracovním prostředím a vztahy v nich.

Klíčová slova

Komunikace, konflikty na pracovišti, mezilidské vztahy, motivace, pracovní prostředí, pracovní vztah, sociální klima, sociální skupina, spokojenost zaměstnanců

Annotation

Bachelor thesis consists of two parts – theoretical one and empirical one. The theoretical part deals with general concepts and terms from academic literature considering workplace relations. Every chapter starts with theoretical perspective and ends with author's comments reflecting her professional experience.

The empirical part respects the previously mentioned theoretical concepts and describes workplace relations in one particular organisation. Questionnaire survey is conducted to gain the data necessary for the analysis. The aim of the research is to demonstrate a potential clash between theoretical concepts and real workplace environment and reveal how employees are satisfied with their workplace environment and workplace relations.

Keywords

Communications, conflicts at work, employe satisfaction, interpersonal relations, motivation, social clima, social group, working environment, working relationship.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DEFINICE PRACOVNÍCH VZTAHŮ A JEJICH ČLENĚNÍ.....	11
1.1 Individuální pracovní vztahy	11
1.2 Kolektivní pracovní vztahy.....	12
2 SOCIÁLNÍ KLIMA.....	14
2.1 Shrnutí.....	15
3 SOCIÁLNÍ SKUPINA A KATEGORIZACE SKUPIN.....	16
3.1 Pracovní skupiny formální neformální	16
3.2 Pracovní tým	16
3.3 Charakteristiky týmové spolupráce	17
3.4 Shrnutí.....	19
4 MEZILIDSKÉ VZTAHY.....	20
4.1 Vztah podřízený - nadřízený.....	21
4.2 Shrnutí.....	22
5 KOMUNIKACE.....	23
5.1 Firemní komunikace	23
5.2 Komunikace interpersonální ve firmách.....	25
5.3 Shrnutí.....	26
6 MOTIVACE A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	27
6.1 Motivace	27
6.1.1 Motivace externí a interní	27
6.1.2 Výkonová motivace	28
6.2 Spokojenost.....	30
6.2.1 Shrnutí.....	32
7 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	33
7.1 Sociální rozvoj	33
7.2 Sladování osobního a pracovního života (WLB – work life balance)	34

7.3	Shrnutí.....	35
8	KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI	36
8.1	Konflikty v týmech	37
8.2	Řešení konfliktů.....	38
8.3	Shrnutí.....	39
	PRAKTICKÁ ČÁST	40
9	CÍLE PRŮZKUMU, METODY A TECHNIKY	40
9.1	Cíle průzkumu.....	40
9.2	Charakteristika průzkumu a zúčastněných	40
9.3	Metoda průzkumu	40
10	O SPOLEČNOSTI.....	42
10.1	Pracoviště Avacom s.r.o	42
10.1.1	Stručná historie a současnost společnosti	42
10.1.2	Cíl společnosti.....	42
11	ANALÝZA PRŮZKUMU	44
11.1	Analýza zúčastněných.....	44
11.2	Sociální klima	45
11.3	Sociální skupina.....	47
11.4	Mezilidské vztahy	48
11.5	Komunikace	51
11.6	Motivace a spokojenost zaměstnanců.....	53
11.7	Pracovní prostředí	57
11.8	Konflikty na pracovišti	58
11.9	Shrnutí analýzy a návrh opatření	60
	ZÁVĚR.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Pracovní vztahy jsou součástí organizace a plní důležitou roli ve všech jejích polohách, zásadním způsobem ji ovlivňují. Jaké budou pracovní vztahy v organizaci, taková organizace bude. Mezilidské vztahy utvářejí prostředí, které má zásadní vliv na výkon jednotlivce i celku. Nefunkční pracovní vztahy přispívají ke snižování efektivnosti pracovních činností.

Součástí podnikové politiky by mělo být strategické řízení pracovních vztahů. Personální oddělení, případně vedoucí pracovníci, by měli vyvíjet úsilí, o co možná nejlepší vztahy na pracovišti. Personalisté by měli vytvářet takové prostředí a takové podmínky, které umožní lidem, aby mohli co možná nejvíce využívat svých schopností, pro které je firma vybrala. Jen tak se může firma rozvíjet a být konkurenceschopná. Pokud na pracovišti nebudou přátelské vztahy, bude se tato skutečnost odrážet v každé činnosti společnosti. Je nutné se vztahy pracovat, je nutné je začlenit do personální politiky, do všech personálních procedur. Základem je dodržování pracovních-právních vztahů. Kvalitní personalisté, případně celé fungující oddělení, může mít zásadní vliv na rozvoj pozitivních vztahů na pracovišti. Výběr vhodných pracovníků, poskytování rad, mentorování, koučování, pomoc při rozvoji kariéry, pomoc při vzdělání a mnoho dalších činností je pro mezilidské vztahy na pracovišti klíčové.

Tato bakalářská práce se zabývá pracovními vztahy na pracovišti a je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část vychází z odborné literatury, která se týká témat souvisejících. Hlavními okruhy témat jsou sociální klima na pracovišti, problematika skupin, problematika mezilidských vztahů, vztahů mezi nadřízeným a podřízeným, komunikace, motivace a spokojenosti zaměstnanců, pracovního prostředí a konfliktů na pracovišti. Kapitola začíná teorií a končí stručným shrnutím z pohledu autorky a její vlastní praxe.

Praktická část práce navazuje na jednotlivé kapitoly teoretické části, popisuje pracovní vztahy v konkrétní organizaci.

Cílem praktické části je analyzovat a zhodnotit kvalitu pracovních vztahů ve společnosti AVACOM s.r.o. Konkrétně, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni s pracovním prostředím a vztahy v nich. Následným cílem je, na základě výsledků analýzy, navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace ve společnosti.

Autorka bakalářské práce pracuje ve společnosti jako administrativní pracovník, jejíž součástí pracovní náplně je personální činnost.

Průzkum byl proveden formou dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven dle jednotlivých kapitol teoretické části. V analýze jsou části rozděleny dle okruhů otázek spolu souvisejících.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE PRACOVNÍCH VZTAHŮ A JEJICH ČLENĚNÍ

Termín zaměstnanecký (pracovní) vztah charakterizuje vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a mezi zaměstnanci navzájem. Tyto vztahy mohou mít charakter **formální** (jako je tomu v případě pracovní smlouvy) nebo **neformální** (například u smlouvy psychologické). Vztahy mohou mít **rozměr individuální, nebo kolektivní** (např. mezi odbory a vedením společnosti). Pracovní vztahy stojí na předpokladu, že zaměstnanec se zavazuje zaměstnavateli poskytovat své úsilí a dovednosti za to, že mu bude vyplacena mzda (plat). Tento vztah se zakládá na základě pracovní smlouvy, lze jej však vyjádřit i tzv. psychologickou smlouvou transakčního charakteru.¹

Jako neformální pracovní vztahy se označují také mezilidské a společenské vztahy, které vznikají spontánně mezi jednotlivci a zaměstnanci v organizaci i mimo ni, přičemž jejich úroveň ovlivňuje fungování celé organizace.²

1.1 Individuální pracovní vztahy

Formálně vzniká pracovní vztah na základě pracovní smlouvy. **Pracovní smlouva** určuje vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, vzniká za předpokladu, že se účastníci smlouvy dohodnou na jejím obsahu. Na základě současné legislativy musí mít vždy písemnou povahu, vymezuje okruh pracovních úkolů, které se zaměstnanec zavazuje vykonávat.³ Pracovní poměr vymezuje práva a povinnosti na obou stranách. Ze strany zaměstnavatele musí dojít k seznámení zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, pracovními podmínkami, odměňováním za práci a povinnostmi, které ze smlouvy vyplývají.⁴

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 193

² ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 143.

³ SHMIED, Z. *Zákoník práce 2014. stručný komentář, změny v souvislosti s nabytím účinnosti nového občanského zákoníku, shrnutí změn*. Olomouc: ANAG 10., aktualiz. vyd., 2014, s. 24.

⁴ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 90-91.

Kromě pracovní smlouvy může být vztah neformálně určen tzv. **psychologickou smlouvou**, která je spojena s očekáváními: obou stran. Jde o *“nevyslovený kontrakt mezi jednotlivcem a organizací, který specifikuje, co která ze stran očekává, že bude muset v rámci spolupráce dát, a co za to naopak dostane.”*⁵

Psychologická smlouva je interpretací zaměstnaneckého vztahu, postrádá charakteristiky formální smlouvy, není to psaná smlouva, kterou by bylo možné vynutit u soudu, přesto je pro vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem důležitá. Definuje očekávání, která nejsou definována v pracovní smlouvě, často nejsou ani vyslovená. Například pracovníci mohou očekávat, že budou dostávat práci, která využívá jejich schopností, budou odměňováni spravedlivě, budou mít možnost se dále rozvíjet apod.⁶

Psychologická smlouva *„vytváří emoce a postoje, které formují a usměrňují chování“*,⁷ řídí utváření zaměstnaneckého vztahu, který se časem vyvíjí. Naplňování psychologické smlouvy má klíčový význam pro efektivitu práce lidí v organizaci, neboť lidé pracují v závislosti na míře, v jaké jsou naplňována očekávání (zda dostanou to, co očekávají za to, co odevzdávají) a v povaze toho, co si vzájemně vyměňují (například čas za peníze, jistota výdělku za kvalitně odvedenou práci apod.).⁸

Psychologická smlouva není statická, mění se v průběhu doby s tím, jak se vyvíjí vzájemný vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Při změnách očekávání každé ze stran by měl být zahájen otevřený dialog.⁹

1.2 Kolektivní pracovní vztahy

Kolektivní pracovní vztahy jsou určitým systémem (sítí) pravidel, která regulují, jakým způsobem se lidé chovají¹⁰

⁵ KOTTER, P in: BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 46.

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 201

⁷ SPINDLER in: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 202.

⁸ SPINDLER in: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 202.

⁹ BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 49.

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 614

V podmínkách pracovních organizací jsou kolektivní pracovní vztahy založeny na vztazích mezi odbory a zaměstnavatelem, resp. vedením. Odbory mají kompetenci ke kolektivnímu vyjednávání, jejich nejdůležitějším úkolem je ochrana práv zaměstnanců a jejich zájmů.¹¹ Konkrétně odbory spolupracují s managementy firem „*při uzavírání kolektivních dohod, kolektivních vyjednávání, řízení kolektivních sporů a řešení záležitostí týkajících se zaměstnaneckého poměru a pracovních podmínek.*“¹²

V souvislosti s vytvářením vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavateli hovoří Armstrong o tzv. hlasu. **Hlas zaměstnanců** jsou opatření pro uskutečňování obousměrného dialogu, umožňujícího ovlivňovat dění v práci. Patří zde procesy participace, zapojování či řešení problému ve směru zdola nahoru. Tím je umožněno, aby zaměstnanci mohli projevit nespokojenost, vznášeli své připomínky, vyjadřovali stížnosti apod. **Přímý hlas zaměstnanců** má podobu komunikace s managementem bez účasti odborů. **Hlas odborů** zaznívá prostřednictvím představitelů odboru a je založen na moci.¹³

¹¹ VOCHOZKA, M. a kol.: *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 228.

¹² ARMSTRONG, M., TAYLOR, S.: *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 487-488.

¹³ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S.: *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 495.

2 SOCIÁLNÍ KLIMA

Sociální klima je dáno „lidským faktorem“ (reprezentovaným lidmi a jejich vztahy), určitým sociálním systémem v organizaci. Tento systém je stejně důležitý jako jiné systémy v organizaci (technický, ekonomický). Sociální systém představuje soustavu jednotlivých pracovníků, pracovních skupin a vztahů, které mezi nimi existují. Sociální systém plní v organizacích čtyři základní funkce:¹⁴

- **Adaptace.** Organizace se vyrovnává se změnami v externím prostředí a s tlakem, které je tímto vyvoláváno, jde o zachování systému.
- **Dosahování cílů.** Aby organizace byla schopna dosahovat svých cílů, musí je transformovat na zaměstnance. Udržení stability sociálního systému vyžaduje, aby individuální zájmy byly podřízeny organizačním, nesmí být v zásadním či dlouhodobém rozporu.
- **Udržování vzorů.** Organizace nastavuje takové vzorce chování, které nenarušuje vazby v systému. Jde o sociální normy, hodnoty.
- **Integrace.** Vzájemně propojuje prvky v systému (vztahy mezi pracovníky).

Sociální systém je složitý, relativně uzavřený a dynamický systém, ve kterém dochází ke spojení jednotlivců, sociálních skupin a institucí. Mezi prvky sociálního systému dochází ke dvěma typům vazeb: koordinaci neboli návaznosti na téže úrovni a hierarchii moci neboli vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které umožňují koordinaci a orientaci na cíl.¹⁵

V každém sociálním systému vzniká určité **sociální klima** (bývá někdy označováno i jako klima psychologické vzhledem k emocionálně podmíněnému obsahu). Sociální klima má charakter převládajících vztahů mezi členy pracovní skupiny, utváří se při společné pracovní činnosti, v sociálním styku pracovníků, v konfrontaci jejich nároků, požadavků s reálnými možnostmi.¹⁶ Sociální klima skupiny působí přímo na spokojenost jejích členů a kvalitu mezilidských vztahů, soudržnost i ochotu dosahovat pracovních cílů.¹⁷

¹⁴ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J.: *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 67-69.

¹⁵ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J.: *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008, s. 70-71.

¹⁶ KOCIANOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 19.

¹⁷ BEDNÁŘ, V. a kol.: *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, s. 176.

Od sociálního klimatu je třeba odlišovat **klima organizační**, které charakterizují „*jevy, které mohou lidé v organizaci pozorovat, posuzovat a reflektovat.*“ Jde o určité naladění lidí jako důsledek určitých organizačních a interpersonálních vlivů na jejich subjektivní vnímání prožívání. Naladění vzniká na základě individuálního emocionálního i racionálního hodnocení dění v organizaci. Je obrazem organizace v mínění lidí, v tom, jak organizaci vnímají.¹⁸ S organizačním klimatem bývá ztotožňována organizační kultura, jde však o odlišné pojmy. Klima je povrchovou, méně stabilní vrstvou, poměrně snadno zasažitelnou okamžitými reakcemi, organizační kultura je podstatně hlubší vrstvou, která bývá zpravidla dlouhodobě rezistentní vůči vnějším vlivům.¹⁹

2.1 Shrnutí

Sociální klima z pohledu pracovních vztahů vnímejme jako určitou atmosféru, ladění, míru pohody. Pozitivní atmosféra přispívá k lepším vztahům na pracovišti a zvyšuje kvalitu organizace, má výrazný vliv na snížení fluktuace.

¹⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 20.

¹⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 20.

3 SOCIÁLNÍ SKUPINA A KATEGORIZACE SKUPIN

Existuje množství definic pojmu skupina. V nejširším významu se skupinou označuje určitý počet lidí, kteří mají něco společného, tvoří vzájemně propojený celek. Základní znaky skupin jsou interakce určitého počtu jedinců a vzájemné vnímání jako skupiny. Skupinou v tomto smyslu jsou jedinci, kteří se pravidelně stýkají (jsou v pravidelné interakci) a kteří sami sebe za skupinu považují. Členové skupin jsou vzájemně závislí, existuje identita členů se skupinou, typické jsou vztahy a struktura.²⁰

3.1 Pracovní skupiny formální neformální

Na pracovištích existují skupiny formální a neformální. Formální skupiny jsou vytvářeny za účelem naplnění určitých cílů, spojují pracovníky s potřebnými kompetencemi. Je implementován systém k usměrňování, koordinaci a kontrole skupinových aktivit, role každého člena skupiny je definována, hierarchie pravomocí je nastavena. Neformální skupiny v organizacích jsou vytvářeny neformálně zaměstnanci, kteří jsou spříznění.²¹

Organizace jsou **komunitami**, ty jsou klíčové z pohledu, do jaké ovlivňují chování jednotlivců. Komunity jsou specifické sociální útvary, které sdílejí velký podíl času, hodnot, zdrojů a z velké části i vztahů s vnějším světem. Mají přirozenou tendenci stavět se negativně vůči vnější autoritě a její členové cítí silnou sounáležitost, která jde nad rámec jiných vztahů, může tak snadno překonávat konflikty. Komunita řeší konflikty podle svých pravidel.²²

3.2 Pracovní tým

Často se o pracovních skupinách hovoří jako o týmech, aniž by se o skutečné týmy jednalo. Jako „tým“ bývá označována skupina lidí, kteří spolupracují v pozitivních vazbách. Existuje však podstatný rozdíl mezi skupinami a týmy. Zatímco tým charakterizuje společný cíl, skupině tento znak chybí. V týmu se lidé navzájem doplňují, chovají se synchronně, záměrem je naplnovat společný cíl, lidé jsou na sebe vzájemně

²⁰ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*, Praha: Grada, 2008, s. 322.

²¹ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2, Praha: Grada, 2010, s. 166.

²² BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, s. 23.

závislí funkcí nebo činností.²³ Skutečné týmy jsou zaměřeny na úkol a každý člen přispívá energií, tím, co umí.²⁴

„Tým není jen skupina lidí. Je to organizace s vlastní dynamikou, schopnostmi a zvyklostmi.“²⁵ Transformace skupiny v tým je postupná přeměna, která se může odehrávat samovolně nebo být řízená, například manažerem. Vývoj se odehrává v několika etapách. V počátku se jednotlivci soustředí na úkoly (směrem od osobních po skupinové) tak, aby zdokonalovali způsoby dosahování cílů. Posléze se zájem skupiny zaměřuje na procesy, to znamená, jakými způsoby jsou cíle dosahovány, lidé si přisvojují určité role, organizace práce je promyšlenější. Ve třetí etapě vzniká tým jako společenství vzájemně závislých lidí, vytváří se týmová kultura s charakteristikami sdílení vizí, vzájemné podpory a vytvářením synergie.²⁶

3.3 Charakteristiky týmové spolupráce

Týmová spolupráce je charakterizována třemi osami: tým má svůj cíl, existují lidé spolupracující na dosažení tohoto cíle. Mezi lidmi a cílem jsou efektivně nastavené procesy, způsoby či metody práce i komunikační schémata, která umožňují cíle splnit. Plamínek²⁷ tyto charakteristiky uvádí ve schématu:

Obrázek 1: Znaky týmu



Zdroj:²⁸

²³ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2, Praha: Grada, 2010, s. 166

²⁴ HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, s. 40.

²⁵ TEMPLAR, R. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 23.

²⁶ PLAMÍNEK, J. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000, s. 155-158.

²⁷ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 99

²⁸ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 99.

Efektivní týmovou spolupráci v tomto pojetí charakterizuje 6 znaků: společný cíl, kvalitní vztahy, rozdělení rolí mezi členy týmu, možnosti jejich rozvoje. Z procesního hlediska jde o sdílené cesty (metody či způsoby práce a řízení) a kvalitní komunikaci.

Společný cíl je klíčovým předpokladem týmové spolupráce, je motorem jednání členů. Tyto cíle musí být společně sdíleny, přijaty a všichni musí usilovat o jejich naplnění.

Tým se vyznačuje **kvalitními vztahy**, intenzivními kontakty a otevřenou komunikací. Tým spojuje pocit „MY“, sdílí společné hodnoty, motivaci, rituály. V souvislosti s velmi dobře fungujícími týmy se hovoří o tzv. synergii, která je nejenom projevem, ale měla by být i cílem. O synergii se hovoří, je-li výsledek týmové spolupráce vyšší, než je součet výsledků jednotlivců. Při spolupráci vznikají synergické efekty, kdy se členové týmu natolik vzájemně doplňují, že výsledné řešení je tvořivější a komplexnější než je tomu v případě souhrnu jednotlivců.

Skutečné týmy umožňují **rozvoj svých členů**. Nejde pouze o vzdělávací programy, získávání dovedností a znalostí, ale o celkový osobnostní rozvoj. Lidé nezrají pouze profesionálně, ale i „lidsky“ (osobnostně).

V týmech jsou **jasně definované role**. Role odrážejí různé „*způsoby, jimiž se členové týmu mohou podílet na činnostech skupiny*“.²⁹ V každém týmu by měl být přítomen člen, který naplní roli organizátora, usměrňovatele, podporovatele nápadů, těch, kteří povzbuzují spolupráci apod. Z pohledu interakce jde o stabilní způsob chování člena týmu k ostatním, charakteristický způsob řešení problémů, postoje při plnění úkolů.

Členové týmu respektují **cesty k dosažení cílů**. Jde o určitá pravidla, standardy, procesy, které jednotliví členové sdílejí. Velmi podstatnou částí je vzájemné respektování hodnot. Sdílet cesty neznámá být jednotní ve všech aspektech, ale dodržovat určitou vyváženost i flexibilitu. Efektivní týmy nefungují na bázi totožných názorů, ale odlišností, které dokážou „přetavit“ v nové přístupy, nápady a tím posunují tým dopředu. K tomu je ale nezbytné mít kvalitně nastavená komunikační pravidla a rozvinuté komunikační dovednosti členů týmů včetně schopnosti zvládat konstruktivně konflikt.

²⁹ HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*, Praha: Portál, 2005, s. 52.

Efektivně nastavené **funkční procesy komunikace** jsou v týmu samozřejmostí, o komunikaci bude pojednáno v jedné z následujících kapitol.

Vytváření fungujících týmů je prioritou úspěšných firem, jde o složitou problematiku, ve které se musí brát v úvahu originalita každého týmu (obdobně jako jsou originály lidé), dynamiku vývoje týmu v průběhu času i aspekt statický, to znamená strukturu týmu, zařazení v organizaci.

3.4 Shrnutí

Míra spokojenosti zaměstnance v pracovních vztazích ovlivňuje kvalita týmu. Čím více jsou společné cíle propojeny, kvalita týmu se zvyšuje, tím i její produktivita. Pro zaměstnance, kteří preferují více samostatnou práci než práci v týmu, je důležité si uvědomit, že jejich výkon je součástí soukolí a ovlivňuje práci celého pracovního týmu.

4 MEZILIDSKÉ VZTAHY

Člověk je bytost sociální, ke svému životu potřebuje společenství lidí. Konkrétně lidé potřebují dávat i přijímat pomoc, být akceptován a respektován, náležet k určité skupině. To platí i pro oblast pracovní, kde lidé tráví důležitou část svého produktivního života. Vztahy na pracovišti rozlišujeme formální a neformální. Formální jsou definovány, jsou součástí sítě vztahů v organizaci. Neformální vztahy existují mimo tuto strukturu, jsou vytvářeny na základě subjektivních preferencí, jsou neméně důležitou součástí vztahových sítí.³⁰

Mezilidské vztahy jsou realizovány prostřednictvím sociálních interakcí. Jde o procesy, kde podstatu tvoří vzájemné působení jednotlivce nebo skupiny na jiného jednotlivce nebo skupinu. Sociální interakce se člení podle proximity na přímé (tváří v tvář) a nepřímé (jsou zprostředkovány třetí stranou nebo pomocí jiných komunikačních kanálů). Podle motivace se dělí na záměrnou interakci (účastníci vstupují se záměrem ovlivňovat, motivovat apod.) a nezáměrnou (probíhá přirozeným způsobem v každodenním kontaktu). Sociální interakce probíhá prostřednictvím komunikace.³¹

V organizacích vznikají komunikační sítě a skupiny, které jsou různě účinné a mají rozdílné účinky v různých situacích. Sítě mají charakter:³²

- Centralizace. Málo komunikačních kanálů, komunikace je soustředěována k jednotlivci či skupině osob, vysoký stupeň řízení komunikačních toků.
- Kruh. Nízká centralizace, nízký stupeň řízení komunikace.
- Řetězec. Střední úroveň centralizace, střední stupeň řízení komunikace.
- Plná struktura. Centralizace je velmi nízká, existuje mnoho komunikačních kanálů, řízení má nízkou úroveň.

Spokojenost zaměstnanců s komunikačními sítěmi se odvíjí mj. od uvedeného charakteru sítí. Skupinová spokojenost je vysoká v případě plné struktury. Naopak, u jedinců převládá spokojenost v minimální v plné struktuře.

³⁰ PAUKNEROVÁ, D a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada, 2006, s. 196.

³¹ BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, s. 162-163.

³² BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, s.163.

Mezilidské vztahy a propojené komunikační kanály do značné míry ovlivňuje organizace, jsou korigovány tzv. sociálními institucemi.³³ Charakterizují je „*hodnoty, normy a vzory jednání*“, jsou odrazem firemní kultury, která nastavuje výchozí podmínky pro fungování vztahů v organizaci.³⁴

4.1 Vztah podřízený - nadřízený

Vztah je determinován mnoha formálními normami. Je hierarchicky dáno, který zaměstnanec (resp. jeho role) odpovídá za které oblasti, jaké jsou jeho kompetence. Nadřízený reguluje chování podřízených, což vnáší do vzájemných vztahů řadu problematických oblastí. Nadřízený může být respektován pouze formálně, za tímto postojem se může skrývat větší či menší nesouhlas podřízeného. V případě, že u manažera je vyšší hladina distance, podřízení mohou nadřízeného vnímat jako povyšujícího se, v případě nižší distance mohou si projevy vysvětlovat podřízením jako příležitost k menšímu respektu.³⁵ V každém případě asymetričnost vztahu dává k dispozici velký prostor pro nefungující vztahy, jsou-li na jedné či obou stranách problematické osobnosti.

V moderních konceptech managementu se pracuje s myšlenkou, že efektivní nadřízené (manažery) charakterizuje spoléhání nikoliv na moc, ale svůj vliv. Vůdcovství je chápáno jako vlastnost, způsobilost, chování nebo vztah. Neexistuje jednotný výklad tohoto pojmu, jedna z množství definic: „*Vůdcovství je proces, kterým jednotlivec ovlivňuje skupinu jednotlivců k dosažení určitého cíle.*“³⁶ Přestože pojem manažer a vůdce není totožný, snahou je, aby se manažer stával vůdcem, což se samozřejmě musí projevit na vztahu mezi nadřízeným (vůdcem) a pracovníkem (podřízeným). V jejich interakci hraje klíčovou roli komunikace a vliv v obou směrech, významnou úlohu sehrávají „*iracionální, neverbální a nevědomé faktory.*“³⁷ Je tedy zřejmé, že interakce obou aktérů, toho, kdo vede i toho, kdo je veden, je ovlivňována množstvím faktorů, z nichž řada je založena na neformálním vlivu.

³³ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, Praha: C. H. Beck, 2008.

³⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada, 2010, s. 180.

³⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi. 2.*, Praha: Grada, 2011, s. 123.

³⁶ STEIGAUF, S. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí. 1. vyd.* Praha: Grada, 2011, s. 13-14.

³⁷ STEIGAUF, S. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí. 1. vyd.* Praha: Grada, 2011, s. 14.

4.2 Shrnutí

Význam vztahů na pracovišti je klíčový a má podíl na produktivitě lidí a týmů, schopnosti inovovat, řešit problémy. Je v zájmu managementu firmy vztahy usměrňovat, vytvářet vhodné podmínky pro rozvoj správným směrem.

Na utváření vztahů má zásadní vliv nejenom odborná kompetence manažera, ale i osobnostní charakteristiky a zařazení role manažera do firemního systému (organizační schéma, procesy, standardy).

5 KOMUNIKACE

Pojem komunikace se užívá v řadě významu a je vysvětlován řadou definic. Starší definice zdůrazňovaly, že se jedná o proudění informací z jednoho bodu do druhého bodu, šlo o pojetí velmi blízké technicistnímu přístupu. Modernější pojetí bere v úvahu široký kontext, nejde pouze o předávání informací, ale určitou formu sdílení mezi lidmi ve smyslu prožitku, emočního zaujetí.³⁸

Komunikace naplňuje množství funkcí, níže jsou uvedeny nejdůležitější.³⁹

- Informativní (informace, fakta, data).
- Instruktivní (vysvětlení významů, postupu, organizace apod.).
- Přesvědčovací.
- Posilující a motivující.
- Zábavná.
- Vzdělávací a výchovná.
- Socializační, vytváří vztahy mezi lidmi.
- Je součástí osobní identity člověka.
- Poznávací.
- Sdílení s jinými.

Lidé vstupují do komunikace, protože jsou k tomu vedeni potřebou něco si sdělit (kognitivní motivace), potřebou bližšího kontaktu, tedy naplňování sociálních potřeb (motivace sdružovací). Prostřednictvím komunikace dochází k sebepotvrzení, realizace potřeby uplatnit se.

5.1 Firemní komunikace

Komunikace probíhá ve vztazích, skupinách i organizacích. „*Firemní komunikace představuje všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje, komunikaci s vnějším i vnitřním prostředím. Firemní komunikace je*

³⁸ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 319 s. ISBN 80-7178-998-4. s. 25.

³⁹ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6. s. 21.

vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury.“⁴⁰ Komunikace v organizaci se týká těchto druhů komunikace:⁴¹

- Intropersonální (vnitřní dialog).
- Interpersonální (mezi lidmi).
- Organizační (komunikační síť).
- Makrosociální (masová úroveň).

Z pohledu zaměření firmy jde o interní komunikaci (uvnitř organizace) nebo externí komunikaci (směrem z organizace).

Externí komunikace zajišťuje výměnu informací mezi firmou a externím prostředím. Záměrem je informovat cílové skupiny mimo organizaci o záměrech, aktivitách a prosperitě organizace, sdělovat koncepty corporate social responsibility a vytvářet tímto pozitivní image.⁴²

Interní komunikace probíhá směrem dovnitř organizace, naplňuje řadu funkcí:⁴³

- Zajišťuje, aby byly uspokojeny informační potřeby zaměstnanců.
- Umožňuje propojenost procesů firmy.
- Spojuje lidi na základě porozumění společným cílům.
- Slouží jako prostředek k vytváření žádoucích postojů a k pracovnímu chování zaměstnanců.
- Zajišťuje zpětnou vazbu, implementaci poznatků na základě zdokonalování firemní komunikace.

Vliv komunikace na úspěšnost firmy je dnes již prokázaným faktem. Existuje množství studií, které se zabývaly tím, nakolik efektivně nastavená komunikace objektivně ovlivňuje výsledky firmy. Jednou z těchto studií je výzkum (realizovaný v letech 2003 a 2005-2006 u 335 firem z USA a Kanady)⁴⁴, který se zaměřil na vztah mezi interní komunikací firmy a výkonností podniku. Firmy s efektivní komunikací ve srovnání s firmami s nízkou efektivitou komunikace zvýšily v průběhu sledovaných 5 let o 57%

⁴⁰ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 63.

⁴¹ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 122.

⁴² JURÁŠKOVÁ, O. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271, s. 104.

⁴³ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, s. 20-22.

⁴⁴ Výzkum realizovala společnost Watson Wyatt Worldwide pod názvem Communication ROI4 Study.

hodnotu uváděnou jako TRS (Total Return to Shareholders, celkové jmění akcionářů). Mechanismus, jakým se podílí komunikace zaměstnanců na úspěchu firmy, výzkumníci objasnili takto: *Efektivní komunikační postupy formují angažovanost zaměstnanců a jejich produktivitu a stabilitu, ty pak následně vyúsťují ve zvýšené úsilí, které vede k celkovému zvýšení výkonnosti podniku, což generuje konkrétní finanční výnos, resp. zisk.*⁴⁵

5.2 Komunikace interpersonální ve firmách

Organizace jsou složeny z lidí a jejich vzájemných vztahů, v každé firmě existuje množství komunikačních vazeb. Komunikace je všudypřítomná v organizacích i vztazích.

Zdroj (mluvčí) v rámci komunikačního aktu používá 5 základních součástí: motivace, záměr/intence, smysl sdělení pro mluvčího, kódování a samotná promluva (věcný obsah). První čtyři komponenty jsou pozorovateli skryté, pouze promluva je viditelná pro příjemce zprávy, který zprávu dekóduje, snaží se nalézt smysl sdělení, odhaduje záměr mluvčího. Na konci celého komunikačního aktu je efekt sdělení pro příjemce. Komunikace je složitá a existuje množství faktorů, které mohou způsobit šumy neporozumění. Zároveň je ilustrováno, nakolik je interpersonální komunikace závislá na vnitřním uspořádání člověka (myšlení, motivace, emoce, komunikační kompetence). V komunikaci jsou lidé odkázáni na velmi malou část informací, které jsou dostupné z celého procesu.⁴⁶

Lidé jsou přednastaveni k určitým způsobům komunikace tím, že v sobě mají uloženy „kognitivní sklady schémat a vzorců“, jakým způsobem se chovat nebo dokonce cítit.⁴⁷ Toto přednastavení je důsledkem celoživotních zkušeností.

⁴⁵ HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, s. 52.

⁴⁶ JANOUŠEK, J. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s. 51.

⁴⁷ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, s. 68-69.

5.3 Shrnutí

Lidé, přestože získávají stejné informace, jejich vnímání a způsob zpracování informací je odlišný, každý porozumí informaci jinak. Tento fakt zapříčiňuje množství nepochopení a konfliktů. Péče o komunikaci v organizacích patří k základním úkolům managementu, neboť spokojenost s komunikací ovlivňuje výkony lidí i organizace jako celku. Je velmi důležité mít nastavené toky informací ve společnosti a náležitě je rozvíjet.

6 MOTIVACE A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

6.1 Motivace

Pojem motivace se vztahuje k osobnosti, je definován jako „*interní proces regulace chování...dotyčná osoba má cíl, o který usiluje, a vynakládá při tom úsilí.*“⁴⁸ Motivace znamená uvádět lidi do pohybu (ať fyzicky či psychicky) ve směru dosažení určitého výsledku. Pro oblast pracovních vztahů to znamená naplňování cílů firmy.⁴⁹

6.1.1 Motivace externí a interní

Existují dva typy motivace, a to vnitřní a vnější. Vnitřní motivace „*vychází z práce samé*“, což je situace, kdy lidé vnímají práci, kterou vykonávají, jako zajímavou, podnětnou a důležitou, je v ní obsažena určitá odpovědnost, pravomoc, autonomie, možnost využívat vlastního potenciálu. Vnější motivace přichází jako zevní podněty, tvoří jí odměny (plat, uznání, pochvala, povýšení), ale také tresty (disciplinární opatření, kritika).⁵⁰

Externí motivace bývá někdy nazývána jako stimulace, vnitřní jako motivace. „*Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace*“.⁵¹ Pro praktický výkon motivace zaměstnanců má toto pojetí svůj význam, neboť umožňuje zaměřit se na způsoby, které mohou být efektivnější tím, že manažeři pracují s vnitřními potřebami zaměstnanců, na druhé straně je tento přístup teoretický, jde o určité zjednodušení, neboť v motivování jsou obvykle v určitém poměru přítomny oba prvky.

⁴⁸ BLATNÝ, M. a kol. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 139.

⁴⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 219 – 220.

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, s. 110.

⁵¹ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 224

6.1.2 Výkonová motivace

V souvislosti s pracovním prostředím se hovoří o tzv. výkonové motivaci. Vychází ze základního předpokladu, že lidé jsou nastaveni na potřebu dosahovat úspěchy a vyhýbat se potenciálním neúspěchům. Toto pravidlo ve vzorci je následující: ⁵² “*Výkonová motivace = potřeba úspěchu: potřeba vyvarování se neúspěchu.*“ Při pracovní činnosti (ale i jiných oblastech) jedinci zvažují, zda určité cíle či úkoly jsou pro ně více příležitostí (pozitivní hodnocení, odměna, vyšší plat apod.) nebo ohrožením (riziko pro budoucí kariéru v případě neúspěchu, kritika) a podle toho přizpůsobují své jednání.

Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že jejich činnost povede k dosažení cíle v podobě odměny, uspokojení určité potřeby. Dobře motivovaný člověk má jasné cíle, které naplňuje prostřednictvím určitých kroků. Motivace je zahájena vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb, které vytváří přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Následně jsou stanoveny cíle, o kterých nabývají lidé přesvědčení, že uspokojí jejich potřeby a volí cesty, jak těchto cílů dosáhnout. V případě dosažení cílů potřeba byla uspokojena a je pravděpodobné, že chování, vyvinuté k dosažení cíle, se bude opakovat i příště, pokud nastane obdobná potřeba. Pokud není dosaženo cíle, stejná reakce je málo pravděpodobná. Tento proces se opakuje stále dokola, neuspokojené potřeby motivují chování člověka. Takto chápe motivaci tradiční přístup Maslowa.⁵³ Graficky lze Maslowův přístup znázornit následovně:

⁵² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, s. 69.

⁵³ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, s. 110.

Obrázek 2 Maslowova pyramida motivace



Zdroj:⁵⁴

Jak je patrné z pyramidy, Maslow pracuje s tím, že potřeby jsou hierarchicky nastaveny, a to v pořadí: potřeby základní (biologické a fyziologické), potřeby jistoty a bezpečí, potřeby sociální (být součástí určitých skupin, láska), potřeby úcty a uznání a potřeby seberealizace.

Maslowova teorie je v praxi používána od 50. let minulého století dosud, usnadňuje porozumění rozdílným motivačním pohnutkám různým skupinám zaměstnanců s různou kvalifikací i socioekonomickým statusem.⁵⁵

Přestože jde o teoretický koncept, umožňuje manažerům zamýšlet se nad tím, které konkrétní potřeby a jakým způsobem jsou uspokojovány ve firmě. Hierarchie potřeb vede praktickému poznání, že uspokojování potřeb zaměstnanců je nutné vidět jako komplex, který začíná základními pracovními podmínkami, pokračuje budováním bezpečného prostoru a určitých jistot. Potřeba fungovat v sociálních vazbách a potřeba uznání provází většinu lidí. Otázka seberealizace je diskutabilní, neboť ne pro všechny jedince je práce

⁵⁴BELZA, M. *Motivace a odměňování*. [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z:

<http://www.mmspektrum.com/clanek/nekolik-manazerskych-postrehu-motivace-a-odmenovani.html>

⁵⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 46-47.

svázána s pocitem seberealizace. Pokud je v zaměstnancích přítomna, je potřeba s ní pracovat. Maslow je v některých ohledech dnes překonaný (například přesná hierarchizace a unifikace potřeb), nicméně principy motivace jsou inspirující i v současnosti. Prakticky si lze z této teorie vybrat několik základních principů pro praxi:⁵⁶

- V okamžiku, kdy je uspokojena potřeba nižší úrovně, přestane působit jako motivující faktor, motivátorem se stávají vyšší potřeby.
- Pořadí potřeb není striktní, existují rozdíly v osobnosti a také v rámci různých kultur.
- Procento uspokojení má snižující charakter se vzrůstající úrovní potřeb.

Dále platí tato obecná pravidla:⁵⁷

- I ve stejných situacích se mohou lidé chovat odlišně (rozdílná intenzita potřeb).
- Je pravděpodobné, že jednotlivec se bude ve stejné situaci chovat stejným způsobem nebo obdobným způsobem.
- Pokud se člověk ve stejné situaci chová obdobně ve srovnání s předchozím chováním, je nezbytné zesílit stimuly k uspokojení více potřeb.

Modernější názory na motivaci vychází z poznání, že člověk je ovlivněn podstatně více faktory (než potřebami), jako jsou postoje lidí k tomu, co je pro ně v pracovním prostředí důležité a co nikoliv.⁵⁸

6.2 Spokojenost

Spokojenost se definuje jako „*příjemný nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z ocenění něčí práce a pracovních zkušeností*“.⁵⁹ Spokojenost s prací je úzce spjata s angažovaností, zapojením do práce, duševním zdravím, naopak nespokojenost souvisí s fluktuací a stresem zaměstnanců.

⁵⁶ DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4. s. 145-146.

⁵⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 178-179.

⁵⁸ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 110.

⁵⁹ LOCKE in: ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 244.

Posilování spokojenosti zaměstnanců je záležitostí řízení a vedení, jde především o styl, jak je se zaměstnanci komunikováno, jak jsou jasně sdělovány cíle a očekávání, jak je spravedlivá odměna a oceněn pracovní výkon. Existuje i úzká souvislost s prací samotnou, jde o tyto konkrétní faktory:⁶⁰

- Podnětnost práce. Podnětná práce je zajímavá, odpovědná a náročná.
- Autonomie práce ve smyslu nezávislosti a dobrovolnosti v jednání a rozhodování, které umožňují zaměstnancům sebeřízení.
- Rozmanitost práce, ve které lidé vykonávají různé činnosti.
- Zpětná vazba znamená poskytování jasné informace o úrovni výkonu.
- Příležitost k rozvoji.
- Odměny a uznání za čas, který investují lidé do výkonu pracovních rolí.
- Přizpůsobování ve smyslu zvětšování souladu mezi jedincem a pracovním prostředím.

Péče o spokojenost zaměstnanců je v zájmu organizací samotných, proto se v praxi využívají postupy, jejichž cílem je zvyšovat spokojenost. K tomu by měly napomoci postupy zjišťování potřeb, zájmů, názorů zaměstnanců k působení na pracovišti, k tomu, jak zvyšovat pocit participace na dění v organizaci. Důležitou metodou je provádění šetření přímo ve firmách v těchto oblastech:⁶¹

- Preference pracovníků.
- Upozornění na problémové oblasti.
- Získání názorů na oblasti, které se pracovníků bezprostředně dotýkají, jako je hodnocení práce, stanovování mezd, hodnocení pracovního výkonu ze subjektivního pohledu spravedlnosti.
- Získání názorů na jednotlivé oblasti personální politiky – stejné příležitosti, rozvoj pracovníků, zapojování pracovníků.
- Zjišťování přijímání změn v organizaci.

Průzkumy se provádí prostřednictvím dotazníkových šetření, rozhovorů či specificky utvořených skupin zainteresovaných pracovníků. Cílené průzkumy mohou

⁶⁰ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 244.

⁶¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 709.

zaměstnavatelům výrazně napomoci v hledání způsobů, jak lépe uspokojovat potřeby a tedy motivovat.

Jedním z moderních konceptů, který má úzký vztah se spokojeností, je tzv. **strategie oddanosti**.⁶² Strategie oddanosti je opakem přístupu, který je spojen s tradičními postupy řízení, založeném na dodržování řádu a kontrole. Tento koncept tvrdí, že organizace zvyšují své výsledky tím, že vytváří svým zaměstnancům příznivé podmínky, které vedou ke spokojenosti, angažovanosti, k tomu, že lidé jsou oddáni organizaci. Na druhé straně, dosud zůstává otázkou, zda oddanost skutečně zvyšuje efektivitu organizací. Strategie oddanosti tvrdí, že oddanost zaměstnanců má úzký vztah k náklonnosti a loajalitě, zvyšuje angažovanost a tím i výkonnost. K charakteristikám oddanosti patří: „*silná touha zůstat členem organizace, silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí, připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.*“⁶³

6.2.1 Shrnutí

Mezi motivací a spokojeností je úzký vztah. Spokojený zaměstnanec má uspokojeny potřeby (od základních po seberealizaci podle individuálních preferencí), je zároveň motivován. Zároveň platí, že spokojený zaměstnanec podává kvalitní pracovní výkon a snáze se orientuje v pracovních vztazích.

⁶² ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 238-239.

⁶³ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 238-239.

7 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Organizace vytváří určité pracovní podmínky a prostředí pro své zaměstnance. Mezi pracovní podmínky patří především tyto aspekty:⁶⁴

- Organizace pracovní doby.
- Pracovní prostředí (prostorové a fyzikální podmínky).
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci.
- Sociálně-psychologické podmínky práce.
- Povinná péče o pracovníky.

Pracovní prostředí i pracovní podmínky se v posledních letech výrazně mění, obvykle směrem k vyššímu komfortu zaměstnanců.

7.1 Sociální rozvoj

Organizace zvyšují kvalitu péče o zaměstnance tím, že realizují programy **sociálního rozvoje**, cílem těchto programů je vytváření specifických podmínek zaměřených na vytváření příznivých „*vnitřních a vnějších podmínek uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců, tj. materiálních i nemateriálních.*“⁶⁵

K opatřením, která zlepšují vnitřní podmínky organizace pro zaměstnance formou sociálního rozvoje, patří:⁶⁶

- Zlepšování pracovního prostředí a podmínek.
- Zlepšování bezpečnosti a hygieny (BOZP).
- Rozvoj systému zdravotní péče.
- Zvyšování kvality závodního stravování.
- Rozvíjení sociálně právního poradenství.

K opatřením, která zlepšují vnější podmínky sociálního rozvoje, patří:⁶⁷

- Péče o životní prostředí a životní podmínky.
- Vytváření podmínek pro bydlení zaměstnanců.

⁶⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 178.

⁶⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 364.

⁶⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 366.

⁶⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 366.

- Rozvíjení možností rekreace.
- Zlepšování podmínek pro kulturní, sportovní a zájmovou činnost pracovníků.
- Zabezpečování dopravy do zaměstnání.

Zlepšování sociálních podmínek se obvykle realizuje prostřednictvím komunikace managementu (majitelů) firem se zaměstnanci, resp. jejichmi zástupci (odbory). Sociální program organizace je ve velkých firmách součástí kolektivní smlouvy.

7.2 Slad'ování osobního a pracovního života (WLB – work life balance)

V posledních letech jsme svědky rozvoje nových konceptů, které mají zajistit vyšší spokojenost zaměstnanců tím, že jsou dány lepší podmínky pro jejich práci. Jedním z nejvýznamnějších přístupů současnosti je tzv. koncept **WLB** (anglicky **work life balance**) neboli slad'ování osobního a pracovního života. Koncept pracuje s myšlenkou, že je potřebné zachovat určitou míru souladu mezi prací a osobním životem. Původní pojetí WLB se vztahovalo především k zaměstnankyním-matkám s dětmi (takto je chápáno převážně i dnes v podmínkách ČR). Postupem času se téma rozšířilo na ženy, muže, rodiny a organizace, neboť lidé se při výběru zaměstnavatele zabývali i tím, jak jim pracovní život umožní realizovat osobní sféru. V současnosti je WLB chápáno komplexněji, jde o vybalancování pracovní a soukromé složky u všech zaměstnanců. Optimální rovnováha obou oblastí je individuální záležitostí, roli sehrávají existenční podmínky, ambice člověka, představa o kariéře a rodině, o životním způsobu a stylu a řada dalších. Platí však, že nelze zcela spojovat oblast vnímání vyváženosti soukromého a pracovního života a pracovní spokojenost. I člověk, který vnímá vyváženost, nemusí být spokojený, jde o individuální pocit. Organizacím je obecně doporučováno, aby v oblasti politiky lidských zdrojů zvažovaly opatření WLB na skupinové i individuální úrovni. Je důležitá samotná kultura organizace, která neodrazuje zaměstnance od vyjadřování svých požadavků a přesvědčení manažerů o důležitosti respektu k individuálním potřebám zaměstnanců.⁶⁸

⁶⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 106-107.

7.3 Shrnutí

Pracovní prostředí je popisováno v mnoha rovinách. Personální útvar by měl všechny tyto informace znát a snažit se o jejich vyváženost. Zaměstnanci pak spíše vnímají pracovní prostředí jen jako atmosféru kolem nich. Dobré pracovní prostředí je předpoklad pro spokojeného pracovníka, potažmo pro dobré pracovní vztahy. Zaměstnanec nemusí znát všechny aspekty pracovního prostředí, dobrý zaměstnavatel by je měl automaticky zajistit, tak aby zaměstnavatel nemusel sám své pracovní prostředí řešit.

8 KONFLIKTY NA PRACOVÍŠTI

Ke konfliktům lze přistupovat z mnoha hledisek. Původní pojetí tohoto slova je svázáno s latinským slovem *confligere* (*con*=spolu, s něčím a *fligo*=udeřit, uhodit), v doslovném pojetí šlo o to, někoho udeřit, utkat se v boji, mít s někým srážku. Významově si přístup můžeme spojovat s nepříznivými aspekty konfliktu (boj). Na druhé straně, konflikt je přirozenou součástí životů lidí i organizací. Pokud se díváme na organizaci a lidské vztahy v ní jako na určitý systém, je konflikt aspekt, který porušuje rovnováhu tohoto systému, zároveň ale vnáší i nezbytnou dynamiku. Právě v důsledku této dynamiky se systémy, organizace mění, inovují. Konflikt je hrozbou, pokud není dobře zvládnut a příležitostí, pokud se pojme jako příležitost ke konstruktivní konfrontaci názorů a posun dopředu.⁶⁹ Konflikt sám o sobě není ani špatný, ani dobrý, jde o způsob, jakým je řešen a s jakými efekty.

Konflikty v organizacích jsou ovlivňovány mnoha faktory. Především jde o organizaci samotnou (její kulturu, strukturu, procesy), o způsoby řízení lidí (styl vedení) a samotné zaměstnance (jejich osobnosti, komunikační schopnosti apod.). Konflikty mohou vyplývat ze situace, stávajících struktur (jako je například mocenská, struktura pozic a rolí) a pracovního chování. K nejčastějším příčinám konfliktů v organizaci lze zařadit nejasně definované pracovní role, nespravedlivý systém odměňování, špatně nastavené komunikační procesy, chyby v řízení, protichůdné potřeby pracovníků a následný střet, rozdílné osobnosti apod.⁷⁰ Příčiny lze hledat i v odlišných hodnotách, přístupech, neurčitých pravidlech, časovém tlaku. Důležitou roli sehrávají meziskupinové konflikty (jako jsou různé útvary, oddělení), kde dochází ke sporům o zdroje (finance, materiální vybavení, podmínky apod.) a při prosazování rozdílných zájmů a cílů.⁷¹

Konflikt je „*legitimní formou lidské interakce*“, je-li dobře zvládnut, má pozitivní vliv na mezilidské vztahy, zvyšuje kreativitu, adaptabilitu a je hnacím motorem vývoje. Subjekty, které nejsou schopny řešit konflikty, spějí k zániku (socioekonomické prostředí

⁶⁹ PLAMÍNEK, J. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000, s. 264-266.

⁷⁰ NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 162-163

⁷¹ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 30-32

stejně jako biologické). Řízené konflikty, efektivně řešené vedou ke stabilnímu rozvoji organizací. Pokud se konflikty neřeší, jejich nekoordinovaná exploze může být příčinou rychlé a skokové změny.⁷² Neřešené konflikty vedou dále k těmto důsledkům:⁷³

- Atmosféra nedůvěry.
- Problematické a nezodpovědné chování (postoje typu: „je mi to jedno“).
- Neefektivita ve využívání zdrojů (peníze, čas, energie).
- Nižší efektivita jako důsledek nedostatečné koordinace.
- Negativní organizační klima.

8.1 Konflikty v týmech

V organizacích vznikají konflikty v rámci skupin (týmů) i mezi týmy navzájem. Pokud vznikají konflikty uvnitř skupin, dochází k těmto projevům:⁷⁴

- Zvýšení vnitřní soudržnosti, drobné vnitřní hádky se odsouvají stranou.
- Nacházení společného nepřítele, sjednocování hodnot.
- Pracovní klima se orientuje na plnění úkolů (mizí „neformální“ složka).
- Dochází k hierarchizaci skupiny (týmu).
- Znepřátelené strany snižují komunikaci, skrývají záměry, plány, zdroje.
- Pokud dojde k prohře, skupina má tendenci hledat někoho, kdo za ní může (hledání „obětního beránka“).

Pokud dojde k situaci, kdy v organizaci dochází ke konfliktu dvou a více skupin (týmů), projevy jsou následující:⁷⁵

- Vzniká pocit „my a oni“.
- Zkreslení vnímání. Lidé vidí svou skupinu pozitivněji, ve druhé skupině jsou hledána negativa.
- Dochází stále více ke komunikačním a etickým stereotypům.
- Gradace nepřátelství vůči jiným skupinám (skupině). Se zvyšujícími se negativními emocemi klesá množství interakce.

⁷² PLAMÍNEK, J. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000, s. 268-269.

⁷³ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 64-65.

⁷⁴ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 50-53.

⁷⁵ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 50-53.

- Pokud se nepřátelené strany setkají, dochází k selektivnímu naslouchání („slyší to, co chtějí slyšet, jsou vnímány pouze některé informace).

8.2 Řešení konfliktů

Jak již bylo řečeno, konflikty samy o sobě nejsou špatné či dobré, konflikty v týmu i mezi týmy mohou mít i příznivé dopady, pokud jsou řešeny. V dobrém smyslu soupeřivost mezi týmy může v konečném důsledku vést k vyšší efektivitě (více nápadů, inovací apod.), než kdyby k žádné konkurenci nedocházelo. V případě konfliktů se týmy a organizace nacházejí na tenké čáře mezi tím, zda důsledky řízených konfliktů budou konstruktivní či naopak destruktivní. K tomu, aby organizace těžily z efektivně zvládnutých konfliktů, potřebují manažery, kteří umí konflikt zvládat.

Před každou organizací stojí otázka, jak nastavit pravidla pro řešení konfliktů. Klíčovou roli sehrávají manažeři, kteří mohou naplňovat základní tři role v řešení konfliktů. Mohou se stát arbitry-soudci s velmi rychlým a definitivním řešením, zejména v situacích, kdy byla porušena pravidla. Mohou řešení konfliktu delegovat, to znamená převést na samotné účastníky a předpokládat, že řešení zvládnou sami. Za třetí, stanou se prostředníky při jejich řešení, manažer se zdá vlivu nad tím, jakou podobu bude mít výsledná dohoda, ale nevzdává se kontroly nad procesem řešení konfliktů. Nejefektivnější je kombinovat přístupy podle toho, jaká je situace.⁷⁶

Samotné organizace mohou udělat mnohé pro to, aby destruktivní konflikty byly eliminovány. V souvislosti s tématem textu jde především o posilování základních pracovních podmínek (naplňování potřeb zaměstnanců). Reakce lidí je přiměřená faktu, do jaké míry konflikt ohrožuje existenci jedince, což v pracovním životě znamená setrvání v organizaci, zajištění financí pro životní podmínky. V tomto ohledu mohou organizace udělat mnohé v posilování jistot zaměstnanců formou stabilní politiky lidských zdrojů. K subjektivně vnímanému ohrožení dochází i v situaci, kdy je narušeno sebepojetí (sebeúcta) člověka. Tato oblast jde o styl řízení, komunikaci, přístupu k lidem

⁷⁶ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 88-89.

obecně. Manažer se musí naučit zvládnout emočně vypjaté situace, stejně jako samotný proces řízení konfliktů.⁷⁷

8.3 Shrnutí

Konflikty na pracovišti jsou zcela běžným jevem. Je důležité, aby vedení ke konfliktům přistupovalo zodpovědně a snažilo se konfliktům předcházet a přistupovat konstruktivně. Snažit se konflikty zarazit již v počátečních fázích, zaměstnance dostatečně informovat, zajistit otevřenou komunikaci.

Ne všechny konflikty mají negativní vliv na vztahy, konflikty mezi zaměstnanci mohou zvyšovat kreativitu, vývoj a zvyšovat dynamiku firmy.

⁷⁷ PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 82-83.

PRAKTICKÁ ČÁST

9 CÍLE PRŮZKUMU, METODY A TECHNIKY

9.1 Cíle průzkumu

Cílem praktické části je analyzovat a zhodnotit kvalitu pracovních vztahů ve společnosti AVACOM s.r.o. Konkrétně, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni s pracovním prostředím a vztahy v nich. Následným cílem je navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace ve společnosti.

Autorka bakalářské práce pracuje ve společnosti jako administrativní pracovník, jejíž součástí pracovní náplně je personální činnost.

9.2 Charakteristika průzkumu a zúčastněných

Dotazník byl zaslán všem zaměstnancům společnosti. Byl zaslán elektronickou formou a vytvořen na webovém rozhraní www.surveo.cz. Dotazníkového šetření se zúčastnilo současných 21 zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují na plný úvazek. Týká se zaměstnanců všech pozic ve společnosti.

9.3 Metoda průzkumu

Průzkum proběhl ve společnosti Avacom s.r.o. (dále jen AVACOM) v lednu 2016. Dotazník je sestaven dle osnovy teoretické části. Týká se konkrétně bodů 2 – 9 z osnovy Použitá metodologie kvantitativní. Dotazník obsahoval celkem 35 otázek. Otázky byly uzavřené i otevřené. Každý zaměstnanec dostal na konci dotazníku možnost se vyjádřit i k problémům pracovních vztahů, které v dotazníku nenašel, ale sám je sledávajícími.

Dotazník byl anonymní. To bylo zaměstnancům zdůrazněno, aby neměli obavu, že jejich odpovědi mohou být nějak zneužity a použity proti nim. Naopak byli povzbuzeni, aby odpovídali co možná nejvíce dle svého mínění, protože dotazník neslouží pouze jako podklad pro bakalářskou práci pro autorku a kolegyni v jedné osobě, ale zároveň bude sloužit jako podklad pro vedení společnosti jako nástroj pro zefektivnění některých odvětví v jejích pracovním prostředí.

10 O SPOLEČNOSTI

10.1 Pracoviště Avacom s.r.o

Sídlo společnosti: Hrdlívká 238, Smečno, IČO: 25632400

Provozovny: Prodejna, sklad, administrativa: Ocelářská 659/5, Praha 9

Prodejna, servis: Zborovská 575/4, Praha 5,

Sklad: Toužimská 943, Praha 9

10.1.1 Stručná historie a současnost společnosti

Společnost AVACOM byla založena v roce 1997. Již od svého prvopočátku se zabývá výrobou, prodejem a opravami většiny druhů baterií do mobilní techniky pro české i zahraniční klienty.

Firma sídlila v prostorech na Praze 5 a v roce 2002, kdy se přes Česko přehnala více jak stoletá voda, byla firma nucena přesídlit do nových prostor. Najala prostory na Praze 9 a po rekonstrukci původní pobočky se firma rozrostla na dvě pobočky. Vznikla potřeba přijmout více zaměstnanců. Přistoupilo se na přechod k dokonalejšímu operačnímu systému a stejně se přistupuje k metodám řízení. Z rodinné malé firmy se stává významná společnost ve svém oboru.

V roce 2012 postihl sklad požár, bylo nutné se opět přesídlit. Sklad se přestěhoval do velké haly, kde bylo možné rozšířit portfolio a zároveň opět zvýšit počet zaměstnanců.

Společnost koupila vlastní budovu, kam se loňského roku přestěhovala. V současné době pro společnost pracuje 21 zaměstnanců na stálý pracovní úvazek. Po letech zkušeností s výrobou a dovozem baterií nabízí pouze baterie s vyzkoušenými a kvalitním typy článků.

10.1.2 Cíl společnosti

Společnost Avacom s.r.o. se specializuje na výrobu a prodej baterií, která přes 18 let dodává především na český a slovenský trh.

Pod značkou AVACOM nabízí širokou škálu baterií pro notebooky, mobilní telefony, fotoaparáty, videokamery, profi kamery, aku nářadí, radiostanice, záložní zdroje a pro další mobilní zařízení.

Baterie AVACOM jsou osazeny nejkvalitnějšími články, které vykazují vysoký výkon a stabilitu s minimální poruchovostí

Díky bohatým zkušenostem ze servisní praxe a systému stálých kontrol kvality patří baterie AVACOM k nejvyššímu standardu ve své kategorii. Aktivně reaguje na vývoj moderních technologií.

11 ANALÝZA PRŮZKUMU

V této kapitole jsou zanalyzovány jednotlivé otázky, rozčleněné dle osnovy z teoretické části. Výsledky z jednotlivých otázek jsou znázorněny v tabulkách a součástí jednotlivých kapitol je i jejich analýza. Na konci analýzy je celkové shrnutí průzkumu a návrh na konkrétní opatření.

11.1 Analýza zúčastněných

Z 21 zaměstnanců se vyplněných vrátilo 20.

Otázky z dotazníků číslo: 1-3

1. Pohlaví?

Tabulka 1: Pohlaví

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● žena	5	25 %
● muž	15	75 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 20 zaměstnanců. Složení respondentů je **5 žen a 15 mužů**. Společnost je ze 75 % tvořena muži.

2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 2: Nejvyšší dosažené vzdělání

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Základní	0	0 %
● Střední s výučním listem	2	10 %
● Střední s maturitou	10	50 %
● Vyšší odborné vzdělání	2	10 %
● Vysokoškolské vzdělání Bc.	2	10 %
● Vysokoškolské vzdělání Mgr., Ing.	4	20 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Vzdělání zaměstnanců je z **50 % středoškolské**. Jen 2 zaměstnanci mají nižší než střední vzdělání. 8 zaměstnanců má vzdělání vyšší než střední, z toho 6 zaměstnanců jsou vysokoškoláci.

3. Jak dlouho pracujete pro společnost?

Tabulka 3: Délka zaměstnaneckého poměru

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● 1 - 2 roky	2	10 %
● 2 - 4 roky	6	30 %
● 5 a více let	12	60 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Ve společnosti pracuje více jak polovina zaměstnanců více jak 5 let, a to přesně 12 zaměstnanců. 6 respondentů pracuje ve společnosti 4 – 2 roky a pouze 2 méně než 2 roky. **Ve společnosti je nízká fluktuace zaměstnanců.**

11.2 Sociální klima

Otázky z dotazníků číslo: 4 – 6

4. Jak jste vnímali atmosféru (klima, vztahy na pracovišti) v době nástupu do práce?

Tabulka 4: Atmosféra na pracovišti v době nástupu

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Přátelská a otevřená	10	50 %
● Spíše přátelská	9	45 %
● Pouze na pracovní úrovni	1	5 %
● Jiná	0	0 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

5. Jak vnímáte atmosféru v současné době přímo na Vašem oddělení?

Tabulka 5: Atmosféra na odděleních

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Přátelská a otevřená	13	65 %
● Spíše přátelská	7	35 %
● Pouze na pracovní úrovni	0	0 %
● Jiná	0	0 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

6. Jak vnímáte atmosféru celkově ve Vaší společnosti v současné době?

Tabulka 6: Atmosféra ve společnosti

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Přátelská a otevřená	8	40 %
● Spíše přátelská	11	55,0 %
● Pouze na pracovní úrovni	1	5 %
● Jiná	0	0 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Dle odpovědí, vnímají respondenti atmosféru celkově ve společnosti spíše přátelskou. Konkrétně na svých odděleních jsou výsledky nepatrně příznivější a převažuje názor, že atmosféra panuje přátelská a otevřená. Pouze jeden zaměstnanec cítí, že celková atmosféra je jen na pracovní úrovni. Zaměstnanci měli možnost se vyjádřit i vlastní odpovědí, nikdo toho nevyužil. **Celkově tedy mají zaměstnanci pocit, že pracují v přátelském prostředí a dokonce na svých odděleních vnímají atmosféru přátelskou ze 100 %.**

11.3 Sociální skupina

Otázky z dotazníku: 7

7. Pracujete raději ve skupině nebo individuálně?

Tabulka 7: Práce ve skupině nebo individuálně

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Rozhodně samostatně	0	0 %
● Spíše samostatně	7	35 %
● Spíše ve skupině	7	35 %
● Ve skupině	3	15 %
● Záleží na typu projektu	3	15 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Podle průzkumu ve společnosti panuje v kolektivu spíše týmový duch. Ve skupině, a spíše ve skupině, nejraději pracuje 50 % respondentů. Odpovědi v otevřené otázce směřovaly také spíše ke skupinové práci.

Jednoznačnou individuální práci nikdo nezmínil, což potvrzuje, že zaměstnanci jsou si vědomi, že jejich práce je součástí celku a ovlivňuje jak souhrnný výsledek, tak i jejich práci.

11.4 Mezilidské vztahy

Otázky z dotazníku: 8 – 14

8. Máte v týmu kolegu, který Vám narušuje pracovní výkon?

Tabulka 8: Narušování pracovního výkonu kolegy

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● 5/5 ★★★★★	0	0 %
● 4/5 ★★★★★☆	1	5 %
● 3/5 ★★★★★☆	5	25 %
● 2/5 ★★★★★☆	6	30 %
● 1/5 ★★★★★☆	8	40 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Nejméně hvězdiček znamenalo, že nikdo pracovní výkon respondenta nenarušuje. Celkový průměr hvězdiček vyšel 2. Zaměstnanci se kloní tedy spíše k tomu, že jejich výkon žádný s kolegů nenarušuje.

9. Jak vnímáte vztahy na pracovišti?

Tabulka 9: Forma vztahů na pracovišti

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Spíše formální	0	0 %
● Spíše neformální	20	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Jednoznačně všichni respondenti vybrali možnost: „Spíše neformální“. Tento ukazatel mimo jiné potvrzuje pozitivní vnímání atmosféry ve společnosti.

10. Máte na pracovišti osobu, kterou můžete nazvat osobou Vám blízkou?

Tabulka 10: Soukromé vztahy na pracovišti

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano	16	80 %
● ne	4	20 %
● Jiná	0	0 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

11. Trávíte i Váš soukromý čas s některými lidmi z práce?

Tabulka 11: Soukromý čas strávený s kolegy

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano, pravidelně	5	25 %
● Ano, příležitostně	10	50 %
● Ne, spíše velmi zřídka	5	25 %
● Ne, nikdy	0	0 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Osobu blízkou má na pracovišti 75 % respondentů a zároveň s ní tráví čas i mimo pracovní dobu. Zajímavý je ukazatel, kdy vztahy v soukromí ovlivňuje doba, kterou zaměstnanec ve společnosti pracuje. Čím více let respondent ve společnosti pracuje, tím se zvyšuje procento soukromých vztahů a čas strávený s kolegy i mimo kancelář.

12. Jak vnímáte chování svého přímého nadřízeného k Vám?

Tabulka 12: Chování přímého nadřízeného

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● chová se vždy jako nadřízený	4	20 %
● chová se jako rovný s rovným	12	60 %
● Jiná	4	20 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

12 respondentů zvolilo možnost: ‚Chová se jako rovný s rovným.‘. 4 zvolili možnost: ‚Chová se jako nadřízený.‘ V možné otevřené otázce se zbytek respondentů vyjádřil svým komentováním spíše neutrálně a konkretizací, že záleží na situaci.

13. Jste se svým přímým nadřízeným spokojen/á

Tabulka 13: Spokojenost s přímým nadřízeným

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano	9	45 %
● Spíše ano	11	55 %
● Spíše ne	0	0 %
● Ne	0	0 %
● Jiná	0	0 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

14. Můžete se na svého přímého nadřízeného se vším pracovním obrátit?

Tabulka 14: Řešení situací s přímým nadřízeným

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Vždy	7	35 %
● Spíše ano	12	60 %
● Spíše ne	1	5 %
● Další možnost	0	0 %
● Jiná	0	0 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Se svým přímým nadřízeným jsou zaměstnanci spokojeni. **To, zda se nadřízený chová jako rovný s rovným, nebo jako nadřízený nemá ve společnosti přímý vliv na vztahy s nadřízenými a zaměstnanci se cítí komfortně.** Toto tvrzení potvrzují i odpovědi na otázku: ‚Můžete se na svého přímého nadřízeného se vším pracovním obrátit?‘, kdy 19 respondentů odpovídá pozitivně, jeden zaměstnanec zahrhl možnost, že se obrátit na nadřízeného spíše nemůže.

11.5 Komunikace

Otázky z dotazníku: 15 – 19.

15. Jste spokojen/a se způsobem komunikace ve společnosti?

Tabulka 15: Způsob komunikace ve společnosti

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano	2	10 %
● Spíše ano	11	55,0 %
● Spíše ne	6	30 %
● Ne	1	5 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

13 respondentů odpovědělo ano nebo spíše ano, ne a spíše ne 7 respondentů. To potvrzuje pozitivní atmosféru z části dotazníku týkající se mezilidských vztahů. Přesto výsledek, 35 % ne zcela spokojených respondentů, není úplně uspokojivý.

16. Komunikujete spíše formální cestou (e-mail, žádost) nebo raději volíte neformální formu (osobně, telefonicky)?

Tabulka 16: Forma komunikace

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Spíše formálně	1	5 %
● Spíše neformálně	10	50 %
● Tuto formu nerozlišuji, používám oboje	9	45 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Zaměstnanci ve společnosti volí komunikaci spíše osobní, neformální. 9 zaměstnanců uvedlo, že používá oboje, dle potřeby. 1 zaměstnanec volí komunikaci s kolegy pomocí formální komunikace.

17. Hovoříte s kolegy o soukromých záležitostech?

Tabulka 17: Soukromé hovory

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano, pravidelně	7	35 %
● Ano, příležitostně	10	50 %
● Ne, velmi zřídka	3	15 %
● Nikdy	0	0 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Naprostá většina respondentů hovoří se svými kolegy o soukromých věcech. Nikdo se nevyjádřil striktně, že nehovoří. Tato skutečnost vypovídá spíše o dobrých vztazích na pracovišti.

18. Diskutujete s kolegy firemní témata i mimo nutnou pracovní komunikaci?

Tabulka 18: Diskuze o firemních tématech

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano, pravidelně	7	35 %
● Ano, příležitostně	12	60 %
● Ne, velmi zřídka	1	5 %
● Nikdy	0	0 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

19 zaměstnanců svá pracovní témata sdílí s kolegy. Toto opět potvrzuje spíše dobré vztahy na pracovišti.

19. Dostávají se k Vám všechny potřebné informace, nebo cítíte, že některé informační toky vážnou?

Tabulka 19: Toky informací

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Dostávají	0	0 %
● Spíše dostávají	3	15 %
● Už jsem zaznamenal/a, že někdy nedostávají	16	80 %
● Pravidelně se rozčiluji, že nedostávají včas a někdy vůbec	1	5 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

17 zaměstnanců zaznamenal, že se informace někdy nedostávají. 1 respondent zaškrtnul možnost, že se nedostávají pravidelně. **Tento údaj ukazuje na nevhodně nastavené informační kanály ve společnosti.**

11.6 Motivace a spokojenost zaměstnanců

Otázky z dotazníku: 20 -27.

20. Moje práce mě:

Tabulka 20: Naplnění z práce

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Baví a zcela naplňuje	10	50 %
● Baví	9	45 %
● Nebaví a nenaplňuje	0	0 %
● Nebaví a čekám na příležitost k odchodu	1	5 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Na otázku, jak dotyčné zaměstnání baví, 10 zaměstnanců odpovědělo, že baví a naplňuje, 9 zaměstnanců práce baví. 1 odpověděl negativně, zaměstnanec vybral možnost: „nebaví

a čekám na příležitosti k odchodu.“ Tento respondent je celkově nespokojený a většina jeho odpovědí je negativní. V jeho odpovědích volí vždy odlišné odpovědi než je většinový názor v organizaci. Zároveň je v tomto dotazníku uvedeno, že respondent velmi vážně přemýšlí o odchodu ze společnosti.

21. Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

Tabulka 21: Rozvoj profese ze zadaných úkolů

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Velmi často	3	15 %
● Často	9	45 %
● Zřídka	6	30 %
● Vůbec	2	10 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Zaměstnanci využili všechny možnosti odpovědí v celkem vyrovnaném počtu. Nelze tedy říci, že aby práce někomu bavila, tak ho musí zároveň i profesně rozvíjet. Je třeba tyto ukazatele sledovat, v případě, že by se odpovědi změnily, hledat příčiny i zde.

22. Máte možnost kariérního růstu?

Tabulka 22: Kariérní růst

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano	6	30 %
● Ne	14	70 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

14 zaměstnanců odpovědělo, že nemá možnost kariérního růstu. Z vyhodnocení analýzy vyplývá, že čím vyšší dosažené vzdělání, tím se procento možnosti kariérního růstu snižuje. Spokojenost s náplní práce tento faktor nijak neovlivňuje. Vzhledem k velikosti společnosti je dáno, že kariérního růst u výše vzdělaných lidí již nemůže být dosaženo, protože pracují ve společnosti na možných nejvyšších pozicích.

23. Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

Tabulka 23: Hrdost zaměstnanců na společnost

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano	16	80 %
● Nevím	3	15 %
● Ne	1	5 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Většina zaměstnanců vyjádřila, že je hrdá. 3 zaměstnanci mají neutrální postoj. 1 zaměstnanec se s firmou necítí být ztotožněn a hrdý není.

24. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Tabulka 24: Spokojenost s benefity

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano	8	40 %
● Spíše ano	5	25 %
● Ne	4	20 %
● Spíše ne	3	15 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

13 zaměstnanců je s nastavením benefitního programu spokojeno, z toho 8 ano a 5 spíše ano. 7 zaměstnanců spokojeno není, z toho 4 jednoznačně nespokojení. **Přestože je spokojena nadpoloviční většina zaměstnanců, skóre není příznivé. Benefitní program je velkým motivačním prvkem, je tedy nutné dosáhnout vyšších výsledků spokojenosti.**

25. Cítíte se ve firmě dostatečně oceněn/a?

Tabulka 25: Pocit zaměstnanců, jak se cítí oceněni

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● 5/5 ★★★★★	1	5 %
● 4/5 ★★★★★	9	45 %
● 3/5 ★★★★★	7	35 %
● 2/5 ★★★★★	3	15 %
● 1/5 ★★★★★	0	0 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Plný počet hvězd znamenal v dotazníku nejvyšší spokojenost. Průměrný výsledek hvězd dopadl 3,4. **Zaměstnanci se tedy cítí spíše doceněni, ale tento nejednoznačný výsledek ukazuje na fakt, že jsou v tomto směru velké rezervy a je třeba se na tuto část hlouběji zaměřit.**

26. Čeho si ve své firmě nejvíce vážíte?

Tabulka 26: Pořadí hodnot, kterých si zaměstnanci nejvíce váží

Možnosti odpovědí	Důležitost
● Přátelského prostředí	3,7
● Náplně mé práce	2,7
● Malého kolektivu	2,1
● Pracovních benefitů	1,1
● Finančního ohodnocení	1

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

V této části měli respondenti možnost uspořádat odpovědi dle důležitosti. Jednalo se o pořadí hodnot, kterých si nejvíce váží na svém pracovišti. **Nejvíce si zaměstnanci považují přátelského prostředí.** Tento výsledek je více než uspokojující vzhledem k účelu, ke kterému dotazník vznikl. Náplň práce na druhém místě, malý kolektiv na třetím. Nejhůře dopadly benefity a finanční ohodnocení.

27. Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěl/a změnit v souvislosti se vztahy na pracovišti?

Toto, byla otevřená otázka, kde se zaměstnanci mohli volně vyjádřit. Tuto možnost využilo pouze 6 zaměstnanců. Jednalo se o konkrétní návrhy, jak zlepšit komunikaci ve firmě. Na tyto poznámky je třeba se hlouběji zaměřit a probrat je se zaměstnanci na poradách, kde je důležité dát prostor zaměstnancům a snažit se společnou cestou komunikace ve společnosti zlepšit.

11.7 Pracovní prostředí

Otázky z dotazníku: 28 – 30.

28. Jste spokojen/a se svým pracovním prostorem?

Tabulka 27: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano	9	45 %
● Spíše ano	9	45 %
● Ne	2	10 %
● Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

29. V případě, že nejste spokojen/a, napište nám, co by zlepšilo Vás současný názor?

Tuto možnost vyjádření žádný z respondentů nevyužil.

30. Na pracovišti nejsem rušen/a a mohu se soustředit na práci.

Tabulka 28: Klid na pracovišti

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Rozhodně souhlasím	3	15 %
● Souhlasím	12	60 %
● Nesouhlasím	5	25 %
● Rozhodně nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

75 % zaměstnanců je se svým pracovním místem spokojeno a necítí se být rušeni. 5 zaměstnanců to vnímá opačně a je třeba se na tento problém detailněji zaměřit. **Bylo by vhodné, nechat se zaměstnance vyjádřit, aby mohli vystoupit z anonymity, mohla se udělat konkrétní opatření, pro to, aby nikdo při své práci neměli pocit, že je někým, případně něčím, rušen.** V této oblasti má společnost velké možnosti, disponuje velkými prostory.

11.8 Konflikty na pracovišti

Otázky z dotazníku: 31 – 33.

31. Jak často se setkáváte s konflikty na pracovišti?

Tabulka 29: Četnost konfliktů

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Téměř denně	0	0 %
● 1x týdně	6	30 %
● Min 1x měsíčně	6	30 %
● Max 1x měsíčně	8	40 %
● Jiná	0	0 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

8 zaměstnanců konflikty na pracovišti téměř nevnímá. S denními konflikty se neseťkává nikdo. 12 zaměstnanců se s konflikty setkává několikrát do měsíce. Některé konflikty

mohou být z pohledu inovací velmi přínosné. Hranice diskuze a konfliktu je velmi subjektivní, ale výsledky jsou uspokojivé.

32. Vaši nejbližší kolegové jsou:

Tabulka 30: Kolektiv ženský nebo mužský.

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Spíše ženy	0	0 %
● Spíše muži	17	85 %
● Ve stejném poměru	3	15 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Vzhledem k okolnosti, že respondenti jsou ze 75 % muži a v každém jednotlivém kolektivu jsou muži a není jen ženský tým, tak tento údaj není k porovnání.

33. Jaké příčiny konfliktu nejčastěji vnímáte?

Tabulka 31: Příčiny konfliktů.

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Rozdílné názory	19	95 %
● Rozdílné cíle	6	30 %
● Boje o uznání	3	15 %
● Události měnící chod firmy	6	30 %
● Uveďte příčiny	0	0 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

V této otázce byla možnost vybrat více odpovědí. Celých 19 respondentů se jednoznačně shodlo na tom, že nejčastější příčiny konfliktů jsou **rozdílné názory**. Tento důvod, může být v určitých rovinách pro rozvoj společnosti i velmi přínosný. V případě, že konflikty v kolektivu budou narůstat, bude vhodné se tímto tématem zabývat detailněji.

11.9 Shrnutí analýzy a návrh opatření

Otázky z dotazníku: 34 – 35.

34. Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naši společnost?

Tabulka 32: Přemýšlí zaměstnanci o odchodu ze společnosti.

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Určitě ne	9	45 %
● Pravděpodobně ne	7	35 %
● Uvažuji o tom	2	10 %
● Pravděpodobně ano	1	5 %
● Určitě ano	1	5 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Odpovědi na tuto otázku, nejsou dle celkové analýzy průzkumu nijak překvapivé. Naopak potvrzují výsledky jednotlivých odpovědí a dotazníků. 70 % zaměstnanců o odchodu v blízké budoucnosti nepřemýšlí. 3 zaměstnanci uvažují a čekají na příležitost, případně na změnu k lepšímu. 1 zaměstnanec je rozhodnutý o odchodu ze společnosti, velmi razantně a jeho dotazník, to potvrzuje téměř každou odpovědí, která je ve většině případů vždy negativní.

35. V případě, že je některá sféra, která zde nebyla zmíněna a vy byste se k ní rádi vyjádřili, zde je prostor:

Na poslední nepovinnou otevřenou otázku odpověděli jen dva respondenti. Vraceli se k některým otázkám z dotazníku, kde nebyla možnost vyjádřit vlastní odpověď.

Tento průzkum je třeba vzít jako celek. Všechny části spolu velmi úzce souvisí. Výsledky jsou pro autorku uspokojivé. V části spokojenosti zaměstnanců je vhodné se hlouběji zaměřit na zaměstnanecké benefity. Odměňování tohoto typu může být velkým hnacím motorem zaměstnanců a ve společnosti jsou v tomto směru velké rezervy. Dalším důležitým bodem, kde je třeba se hlouběji zaměřit na nedostatky, jsou informační toky ve společnosti, kde je třeba tuto komunikaci kvalitněji nastavit.

Při analýze výsledků průzkumu autorka nastavila filtry, které by ukázaly na faktory, které ovlivňuje například pohlaví, úroveň vzdělání, případně doba, kterou pro firmu respondenti pracují. Srovnání ukázalo, že v takto malém kolektivu, kde panuje přátelské prostředí, tyto ukazatele neovlivňují výsledky nijak zásadně. Jen v některých případech, které se dali spíše předpokládat, ale žádné překvapivé výsledky toto srovnání nepřineslo.

Zaměstnanci se mohli volně vyjádřit v poslední otázce a téměř tuto možnost nevyužili. Tímto šetřením tedy nebyly odhaleny žádné zásadní vlivy, které by ovlivňovaly pracovní vztahy ve společnosti Avacom s.r.o.

Je důležité, aby vedení podporovalo zdravé vztahy na pracovišti a zapojovalo své zaměstnance do řešení situací.

ZÁVĚR

Téma pracovních vztahů je velmi obsáhlé a dotýká se mnoha oblastí. Teorie, které se pracovních vztahů týká, je velké množství, jak v české, tak zahraniční literatuře. Je to obor, který je v současné době velmi populární. Vzniká mnoho nových publikací, které se vztahů jen dotýkají, nebo naopak řeší jen podrobně jednotlivé složky tohoto tématu. Téma je součástí moderní personalistiky, součástí práce každého manažera lidských zdrojů, tedy i kapitoly týkající se tohoto tématu nalezneme ve většině personalistické literatury. Je velmi těžké z této literatury vybrat, vlastně ani nejde pro praxi vybrat tu jednu správnou. Každý přístup a každé řešení má své pro a proti. Přístupy řízení jsou odlišné, některé spoléhají spíše na klasiku, některé jsou moderní a dynamické a podřizují se nejmodernějším průzkumům a zjištěním. Všechny mají společné jedno, a to, jak docílit co nejlepších vztahů na pracovišti.

Tato bakalářská práce se nejvíce zabývá tématy dotýkajícími se pracovních vztahů v souvislosti se sociálním klimatem, problematikou skupin, prací v týmu, komunikací, řeší mezilidské vztahy, spokojenost zaměstnanců na pracovišti, pracovní prostředí a konflikty v něm.

Praktická část této bakalářské práce kopíruje témata z teoretické části. Zjišťuje stav pracovních vztahů na konkrétním pracovišti. V dotazníkovém šetření bylo využito teorie a ověřeno jak funguje v praxi. Bylo zjištěno, jak jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, a na jaké konkrétní části je se třeba zaměřit a zlepšit.

Personalista hájí zájmy jak zaměstnavatele, tak zaměstnanců. V případě, že chybí odbory, které tuto problematiku mají v popisu práce, je personalista přímou spojkou mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem v oblasti vztahů na pracovišti. Personalista musí tedy neustále balancovat na obou stranách. Jeho role je náročná a velmi důležitá. Musí neustále udržovat důvěru obou stran a snažit se důvěru neztratit. Jen tak může být dobrým lídrem řízení pracovních vztahů.

Dobré vztahy na pracovišti jsou klíčové. V přátelském pracovním prostředí se zvyšuje ochota a pracovní nasazení. Snižuje se fluktuace zaměstnanců. Obecná pohoda ve společnosti vede k lepší komunikaci nejen mezi kolegy, ale i ve vztahu podřízený nadřízený.

Pro společnost, kde budou pracovat spokojení zaměstnanci, budou chtít pracovat další lidé, kteří budou chtít být také spokojeni. Tím zaměstnavatel stoupne na hodnotě jako zaměstnavatel, tím si zároveň posiluje pozici jako společnost na trhu, zvyšuje konkurenceschopnost a stabilitu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- 1) BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.
- 2) BLATNÝ, M. a kol. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 301 s. ISBN 978-80-247-3434-7.
- 3) ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6.
- 4) CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 5) DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- 6) DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- 7) DVOŘÁKOVÁ, Z., a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 178-179.
- 8) HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- 9) HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

- 10) JANOUŠEK, J. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 169 s. Psyché. ISBN 978-80-247-1594-0.
- 11) JURÁŠKOVÁ, O. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- 12) KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 13) KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
- 14) MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- 15) PAUKNEROVÁ, D a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- 16) PLAMÍNEK, J. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.
- 17) PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- 18) PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- 19) SHMIED, Z. *Zákoník práce 2014.: stručný komentář, změny v souvislosti s nabytím účinnosti nového občanského zákoníku, shrnutí změn*. Olomouc: ANAG 10., aktualiz. vyd., 2014. ISBN 978-80-7263-848-2.
- 20) ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- 21) ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 207 ISBN 978-80-247-4151-2.

- 22) TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- 23) VOCHOZKA, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- 24) VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 319 s. ISBN 80-7178-998-4.
- 25) VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8.
- 26) VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- 1) ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 3) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 4) ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 5) BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

- 6) HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6.
- 7) STEIGAUFG, S. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 368 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3506-1.
- 8) TEMPLAR, R. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4176-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

- 1) BELZA, M. *Motivace a odměňování*. [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/nekolik-manazerskych-postrehu-motivace-a-odmenovani.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Znaky týmu 17

Obrázek 2: Maslowova teorie 29

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví 44

Tabulka 2: Nejvyšší dosažené vzdělání 44

Tabulka 3: Délka zaměstnaneckého poměru 45

Tabulka 4: Atmosféra na pracovišti v době nástupu 45

Tabulka 5: Atmosféra na oddělení 46

Tabulka 6: Atmosféra ve společnosti 46

Tabulka 7: Práce ve skupině nebo individuálně 47

Tabulka 8: Narušování pracovního výkonu kolegy 48

Tabulka 9: Forma vztahů na pracovišti 48

Tabulka 10: Soukromé vztahy na pracovišti 49

Tabulka 11: Soukromý čas strávený s kolegy 49

Tabulka 12: Chování přímého nadřízeného 49

Tabulka 13: Spokojenost s přímým nadřízeným 50

Tabulka 14: Řešení situací s přímým nadřízeným 50

Tabulka 15: Způsob komunikace ve společnosti	51
Tabulka 16: Forma komunikace	51
Tabulka 17: Soukromé hovory	52
Tabulka 18: Diskuze o firemních tématech	52
Tabulka 19: Toky informací	53
Tabulka 20: Naplnění z práce	53
Tabulka 21: Rozvoj profese ze zadaných úkolů	54
Tabulka 22: Kariérní růst	54
Tabulka 23: Hrdost zaměstnanců na společnost	55
Tabulka 24: Spokojenost s benefity	55
Tabulka 25: Pocit zaměstnanců, jak se cítí ocenění	56
Tabulka 26: Pořadí hodnot, kterých si zaměstnanci nejvíce váží	56
Tabulka 27: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím	57
Tabulka 28: Klid na pracovišti	58
Tabulka 29: Četnost konfliktů	58
Tabulka 30: Kolektiv ženský nebo mužský	59
Tabulka 31: Příčiny konfliktů	59
Tabulka 32: Přemýšlí zaměstnanci o odchodu ze společnosti	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

Příloha: Dotazník

Pracovní vztahy (bakalářská práce)

Vážení kolegové, dostává se Vám do rukou dotazník, který bude sloužit jako podklad pro moji bakalářskou práci. Průzkum se zaměřuje na pracovní vztahy v organizaci. Zabere několik minut. Jedná se o několik otázek, na které prosím pravdivě odpovězte. Dotazník je anonymní. Výsledky ankety budou sloužit jako informace o současném stavu pracovních vztahů vedení společnosti.

1. Pohlaví

- žena
- muž

2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Střední s výučním listem
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání Bc.
- Vysokoškolské vzdělání Mgr., Ing.
- Jiná

3. Jak dlouho pracujete pro společnost?

- 1 - 2 roky
- 2 - 4 roky
- 5 a více let

4. Jak jste vnímali atmosféru (klíma, vztahy na pracovišti) v době nástupu do práce?

- Přátelská a otevřená
- Spíše přátelská
- Pouze na pracovní úrovni
- Jiná

5. Jak vnímáte atmosféru v současné době přímo na Vašem oddělení?

- Přátelská a otevřená
- Spíše přátelská
- Pouze na pracovní úrovni
- Jiná

6. Jak vnímáte atmosféru celkově ve Vaší společnosti v současné době?

- Přátelská a otevřená
- Spíše přátelská
- Pouze na pracovní úrovni
- Jiná

7. Pracujete raději ve skupině nebo individuálně?

- Rozhodně samostatně
- Spíše samostatně
- Spíše ve skupině
- Ve skupině
- Záleží na typu projektu

8. Máte v týmu kolegu, který Vám narušuje pracovní výkon?

Nápověda k otázce: Na stupnici: 1 nenarušuje, 5 narušuje

☆☆☆☆☆ / 5

9. Jak vnímáte vztahy na pracovišti?

- Spíše formální
- Spíše neformální

10. Máte na pracovišti osobu, kterou můžete nazvat osobou Vám blízkou?

- ano
- ne
- Jiná

11. Trávíte i Váš soukromý čas s některými lidmi z práce?

- Ano, pravidelně
- Ano, příležitostně
- Ne, spíše velmi zřídka
- Ne, nikdy

12. Jak vnímáte chování svého přímého nadřízeného k Vám?

- chová se vždy jako nadřízený
- chová se jako rovný s rovným
- Jiná

13. Jste se svým přímým nadřízeným spokojen/á

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiná

14. Můžete se na svého přímého nadřízeného se vším pracovním obrátit?

- Vždy
- Spíše ano
- Spíše ne
- Další možnost
- Jiná

15. Jste spokojen/a se způsobem komunikace ve společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Komunikujete spíše formální cestou (e-mail, žádost) nebo raději volíte neformální formu (osobně, telefonicky)

- Spíše formálně
- Spíše neformálně
- Tuto formu nerozlišuji, používám oboje

17. Hovoříte s kolegy o soukromých záležitostech?

- Ano, pravidelně
- Ano, příležitostně
- Ne, velmi zřídka
- Nikdy

18. Diskutujete s kolegy firemní témata i mimo nutnou pracovní komunikaci?

- Ano, pravidelně
- Ano, příležitostně
- Ne, velmi zřídka
- Nikdy

19. Dostávají se k Vám všechny potřebné informace, nebo cítíte, že některé informační toky vážnou?

- Dostávají
- Spíše dostávají
- Už jsem zaznamenal/a, že někdy nedostávají
- Pravidelně se rozčiluji, že nedostávají včas a někdy vůbec

20. Moje práce mě:

- Baví a zcela naplňuje
- Baví
- Nebaví a nenaplňuje
- Nebaví a čekám na příležitost k odchodu

21. Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

- Velmi často
- Často
- Zřídka
- Vůbec

22. Máte možnost kariérního růstu?

- Ano
- Ne

23. Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

- Ano
- Nevím
- Ne

24. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

25. Cítíte se ve firmě dostatečně oceněn/a?

Nápověda k otázce: 1 hvězdička málo oceněn

☆☆☆☆☆ / 5

26. Čeho si ve své firmě nejvíce vážíte?

Nápověda k otázce: Sefadte die Vaší preference - celé otázky jdou přetahovat myši

Přátelského prostředí

Malého kolektivu

Pracovních benefitů

Náplně mé práce

Finančního ohodnocení

27. Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěl/a změnit v souvislosti se vztahy na pracovišti?

Nápověda k otázce: vyjádřete prosím vlastní názor

28. Jste spokojen/a se svým pracovním prostorem?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Rozhodně ne

29. V případě, že nejste spokojen/a, napište nám co by zlepšilo Vás současný názor?

Nápověda k otázce: V případě, že v předchozí otázce jste odpověděl ne, rozhodně ne.

30. Na pracovišti nejsem rušen/a a mohu se soustředit na práci

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

31. Jak často se setkáváte s konflikty na pracovišti?

- Téměř denně
- 1x týdně
- Min 1x měsíčně
- Max 1x měsíčně
- Jiná

32. Vaši nejbližší kolegové jsou:

- Spíše ženy
- Spíše muži
- Ve stejném poměru

33. Jaké příčiny konfliktu nejčastěji vnímáte?

Nápověda k otázce: Zde můžete zaškrtnout více odpovědí

- Rozdílné názory
- Rozdílné cíle
- Boje o uznání
- Události měnící chod firmy
- Uveďte příčiny

34. Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naši společnost?

- Určitě ne
- Pravděpodobně ne
- Uvažuji o tom
- Pravděpodobně ano
- Určitě ano

35. V případě, že je některá sféra, která zde nebyla zmíněna a vy byste se k ní rádi vyjádřili, zde je prostor:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Marie Kubešová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Denní studium

Název práce: Pracovní vztahy

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 55

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 26

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 8

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek