

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ivana Klimentová

**Konflikty na pracovišti jako odraz selhání interní
komunikace**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Šulc Valerij, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR PART TIME STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS THESIS

Ivana Klimentová

**Conflicts in the workplace as a reflection of the failure of
internal communication**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Šulc Valerij, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Ivana Klimentová

Poděkování

Děkuji tímto PhDr. V. Šlčovi, CSc. a Mgr. N. Šlčové za odborné vedení a podporu při tvorbě této bakalářské práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá konfliktem. V teoretické části jsou nejprve vymezena teoretická východiska, která determinují oblast sociální komunikace, sociální psychologie, sociální patologie, teorie konfliktu a teorie řízení lidských zdrojů. V rámci praktické části bakalářské práce byl proveden průzkum formou dotazníku, týkající se pracovních konfliktů a kvality pracovního prostředí.

Klíčová slova

Firemní kultura, komunikace, konflikt, mobbing, pracovní konflikt, role manažera, řešení konfliktu.

Annotation

This bachelor thesis deals with the conflict. In the theoretical part there are first specified the theoretical starting points which determines the area of the social communication, social psychology, social pathology, the theory of conflict and the theory of human resource management. In the practical part there is a questionnaire survey regarding workplace conflicts and the quality of the working environment.

Keywords

communication, company culture, conflict, conflict solution, mobbing, the position of the manager, workplace conflict.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 INTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE JAKO KONKRÉTNÍ PROJEV	
KOMUNIKACE SOCIÁLNÍ.....	9
1.1 Komunikace lidí. Věčný atribut civilizace.....	10
1.2 Psychologické aspekty komunikace lidí.....	11
1.2.1 Komunikace verbální a neverbální.....	11
1.2.2 Kontext.....	14
1.2.3 Intrapersonální a interpersonální komunikace.....	14
2. ANATOMIE PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ.....	16
2.1 Psychologické kořeny konfliktního chování jednotlivců a skupin.....	17
2.1.1 Osobnostní charakteristiky oběti a agresora.....	18
2.2 Nejčastější důvody vzniku konfliktních stavů.....	20
2.3 Projevy sociální patologie na pracovišti.....	21
2.3.1 Mobbing („nekrvavý pracovní úraz“).....	21
2.3.2 Jak se mobbingu bránit.....	25
3. VYBRANÉ METODY ŘEŠENÍ KONFLIKTU.....	26
3.1 Úloha manažera v nastavení a fungování interní firemní komunikace.....	27
3.2 Prevence a kroky k nápravě konfliktních situací.....	30
3.3 Význam a poslání firemní kultury pro bezkonfliktní atmosféru na pracovišti.....	31
3.3.1 Svoboda na pracovišti.....	32
PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
4. PRŮZKUM.....	35
4.1 Cíl průzkumu, hypotézy.....	35
4.2 Metodika průzkumu.....	35
4.3 Rozbor výsledků dotazníku.....	37
4.4 Shrnutí a interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	53
ZÁVĚR.....	54
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	56
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Bakalářská práce je pojednáním o komunikaci, o konfliktech, o pracovních konfliktech a o firemní kultuře. Důvodem k volbě tématu bakalářské práce byl autorčin zájem o mezilidské vztahy, jak na pracovištích tak i mimo ně. Autorka se zároveň zajímá o dopady různých druhů firemních kultur na zaměstnance, jejich efektivitu, produktivitu a celkovou pracovní i osobní spokojenost. Sama totiž pracuje ve firmě fungující na základě konceptu svobodné firmy. A proto věnuje tomuto tématu celou jednu podkapitolu. A dalším z důvodů autorčina zájmu o tematiku pracovních konfliktů je to, že sama autorka byla, krátce po svém začlenění do pracovního procesu, obětí mobbingu.

Cílem bakalářské práce bylo za pomoci teoretických zdrojů nastínit problematiku sociální komunikace a zároveň i jejího selhání, přecházejícího v konflikt, zejména v konflikt pracovní. Autorka se pokusila konflikt a konfliktní jednání, na základě různých zdrojů, vysvětlit a navrhnou možné způsoby řešení. V souvislosti s tím, pojednává autorka o tom, jak významná je pro firmu, ve všech ohledech, firemní kultura. Za pomoci teorie o řízení lidských zdrojů je podtrhnuta důležitost role a funkce manažera.

Práce je dělena na dvě části, na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je rozdělena na tři hlavní kapitoly. První kapitola je zaměřena na komunikaci. Druhá kapitola popisuje konflikty jako takové. Po té se dostáváme k pracovním konfliktům a nakonec až k mobbingu (šikaně na pracovišti). Třetí kapitola se zaměřuje na to, jak způsoby řízení ovlivňují bezkonfliktnost pracovního prostředí a jakou roli zde hraje manažer a firemní kultura.

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na dotazníkový průzkum a na vyhodnocení dat, jím získaných. Průzkum byl proveden formou krátkého dotazníku. Jeho cílem bylo potvrzení, či vyvrácení hypotéz, týkajících se pracovních konfliktů, kvality pracovního prostředí a celkové atmosféry na pracovišti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE JAKO KONKRÉTNÍ PROJEV KOMUNIKACE SOCIÁLNÍ

Interní firemní komunikace je podmnožinou obecné komunikace sociální. Proto je potřeba podívat se na ni i ze širšího kontextu. I firma je sociální skupina (formální), ve které platí stejné zákonitosti, jako v jiných sociálních uskupeních a vazbách, protože je tvořena lidmi. Má však svá specifika, kterými se budeme zabírat níže.

Dobrá interní komunikace je nedílnou součástí každé úspěšné firmy a je zároveň znakem i její vyspělosti. Aby však mohly informace správně proudit, musí se aktivně zapojit všichni účastníci komunikačního procesu. Obousměrná komunikace je základním článkem řídicího procesu. Aby byla dodržena, je nutné, aby si každý vysílatel uvědomoval, že je zároveň i příjemcem.¹

Holá dále uvádí přehled nejpoužívanějších nástrojů pro firemní komunikaci. Ty ale s rychle postupujícími technologiemi, nemusejí být dnes už tak aktuální. Co je ale možné považovat za relevantní, je důraz, který klade na zpětnou vazbu. Ať už je využit jakýkoli nástroj, je nutné neustále zjišťovat aktuální stav a efektivitu zvolené komunikace, jak je vnímána zaměstnanci. To je možné provést mnoha způsoby, od přímého dotazování, po průběžné anonymní průzkumy. Je důležité tuto reflektivní část neopomíjet. A neméně důležité je důsledně dbát na správnou implementaci nových komunikačních nástrojů. Sebelepší nástroj nezaručí zefektivnění komunikace, když nebude zaměstnanci aktivně přijat a využíván.²

¹ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, a.s., 2006, s. 1. ISBN 80-251-1250-0.

² HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, a.s., 2006, s. 57. ISBN 80-251-1250-0.

1.1 Komunikace lidí. Věčný atribut civilizace.

Lidé komunikují neustále, dá se říci, že nelze nekomunikovat.

Pokud se na lidskou komunikaci podíváme z hlediska jejího vývoje, můžeme se domnívat, že to začalo zvuky a gesty, jako je tomu u zvířat. Pak se člověk začal napřimovat, což umožnilo vývoj artikulačních svalů, které jsou nezbytné k řeči. Zvuky se tedy začaly kultivovat. Předpokládá se, že ke kognitivní schopnosti, potřebné k řeči s ostatními lidmi, došlo zhruba před 100 tisíci až 150 tisíci lety. Jedna z teorií praví, že potřeba řeči byla spjata s instrukcemi při výrobě nástrojů, organizace lovu apod. O propojení řeči a myšlení se mezi vědci vedou spory, podle Vygotského došlo k tomuto propojení podobně jako u dítěte. To nejdříve označuje věci aktuálně přítomné, po té se dostává k aktuálně nepřítomným, až dojde na věci zcela abstraktní (např. pocit).³ Ovšem platnější informace můžeme získávat, až později z pramenů psaných.⁴

Další zajímavou teorií o přenosu informací je teorie memů od S. Blackmoreové. Podle této autorky se informace předávají pomocí memů. Slovo mem se poprvé objevilo v knize R. Dawkinse *Sobecký gen*. A je termínem pro kulturní obdobu genů, nereplikuje se však genetická informace, ale informace kulturní. Jako příklad uvádí Dawkins: tóny, myšlenky, módní směry nebo třeba způsoby výroby keramiky. Mem je jakákoli informace, která se dá předat jako celek, ať už komunikací, psaným projevem, nebo například nahrávkou (hudba).⁵

Lidé vystřídali mnoho způsobů zaznamenávání, mnoho materiálů, než byl vynalezen papír takový, jaký známe dnes a i ten se za chvíli s nástupem technologií nejspíše stane přežitkem. Přesto je stále velkým milníkem pro přenos informací vynález Johanna Gutenberga z poloviny 15. století, kterým je knihtisk.

³ VYGOTSKYJ In: BOSÁKOVÁ, M. *Vývoj lidské řeči* [online]. © 2010 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.dejepis.com/vyvoj-lidske-rci/>

⁴ Tamtéž

⁵ BLACMOREOVÁ, S. *Teorie memů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 12-14. ISBN 80-7178-394-3.

1.2 Psychologické aspekty komunikace lidí.

1.2.1 Komunikace verbální a neverbální

Komunikace, jako přenos informací, je možná tehdy má-li komunikátor i recipient společný znakový systém. Komunikace je nedůležitější formou sociálního styku. Je nezbytná pro správný vývoj jedince. Přijímání informací z okolí je důležité zejména v dětství v průběhu rané socializace. Proto jsou poruchy komunikace velmi závažným handicapem.⁶

V běžném životě bereme schopnost dorozumět se jako samozřejmost. Až při hlubším zkoumání se ukazuje, jak je tento proces fascinující. Díky němu mohou lidé sdělit své pocity, zkušenosti, myšlenky atd., jiným osobám, které jsou následně schopné tato sdělení pochopit. Tyto osoby navíc nutně nemusejí sdílet s komunikátorem společný prostor ani čas (díky např. psanému textu, audio záznamu aj.). Jedinou neodlučitelnou podmínkou komunikace je společný jazykový kód. Tento kód je složen z arbitrárních symbolických odkazů k věcem, dějům, pocitům atd. Díky arbitrární volbě symbolů označujících jak konkrétní tak abstraktní složky světa kolem nás (stejně jako v nás) jsme schopni, na základě kolektivní dohody o přijetí těchto symbolů, se mezi sebou dorozumět.⁷

Verbální komunikací je dorozumívání se pomocí slov. Nejjednodušeji se dá komunikační proces popsat jako lineární přenos informace: zdroj→sdělení→příjemce. Verbální komunikace může mít zvukovou (systém fonetických znaků) či psanou podobu (systém grafických znaků). Vytvářením modelů komunikace se zabývali mnozí. Už Aristoteles ve 4. století před naším letopočtem jeden vytvořil. My se ale blíže podíváme na některé modernější.

⁶ MUSIL, J. *Úvod do sociální a masové komunikace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2005, s. 7. ISBN 80-86723-10-0.

⁷ STERNBERG, R. J. *Kognitivní psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 319. ISBN 978-80-7367-638-4.

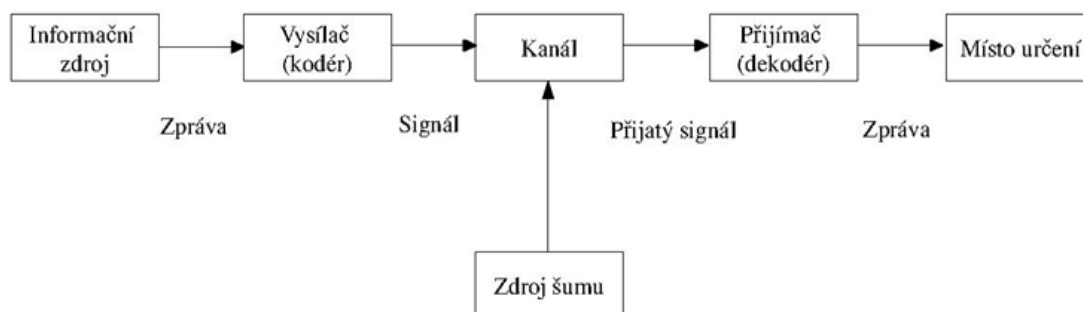
Obrázek 1: Lasswellův komunikační model (1948)



Zdroj⁸

Sociolog Harold Lasswell roku 1948 vytvořil lineární model komunikace, viz. obrázek výše. Jde o jistý milník na poli komunikace, ze kterého vycházeli i další, jako například zakladatel informační technologie Claude Shannon za pomoci Warrena Weaverů.

Obrázek 2: Shannonův a Weaverův komunikační model (1949)



Zdroj⁹

Shanonův a Weaverův komunikační model není nejpodrobnější ani vhodný pro zkoumání komunikace hloubkově. Je ale ilustrativní a vyjadřuje komunikaci obecně.¹⁰

Co je ale důležité, oproti Lasswellovu modelu bere v potaz i všudypřítomný šum, který ovlivňuje každou komunikaci. V komunikaci mohou nastat různé druhy šumu. Mechanický a technický, když nastane porucha např. přenosového zařízení. Sémantický šum nastává v případě nepochopení. Psychologický šum přijde, pokud příjemce nechce nebo nemůže na sdělení přistoupit.¹¹

⁸ Autor práce, 2015

⁹ ŘEHÁČEK, J. *Teoretická východiska komunikace o rizicích se zřetelem na prevenci závažných havárií* [online]. © 30.04.2013 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/win/tisk.html?clanek=5460375>

¹⁰ Tamtéž

¹¹ JIRÁK, J., a B. KÖPPOVÁ. *Masová media*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 27-28 ISBN 978-80-7367-466-3.

Dále například model A. Chapanise z roku 1961, který postihl komunikační situaci ještě o něco komplexněji. Ve svém modelu zohledňuje i to, co účastníci komunikace dělají.¹²

Existuje mnoho dalších komunikačních modelů, kterými ale dále není nezbytné se zabývat.

I **neverbálně**, pouhou existencí v přítomnosti potencionálního recipienta předáváme určité informace. Tyto informace mohou být předávány i nevědomě a proudí neustále, mnohdy i proti naší vůli a našim zájmům. Abychom se tohoto nechtěného vypouštění informací vyvarovali, je dobré znát alespoň základní prvky mimoslovní komunikace – „řeči těla“. Následně můžeme neverbální složku komunikace obrátit ve svůj prospěch. Pokud totiž není verbální a neverbální složka komunikace v souladu budí to nedůvěru.¹³

Hlavními druhy neverbální komunikace jsou: gestika, proxemika, posturologie, heptika, mimika.¹⁴

Neverbální komunikaci můžeme rozdělit podle konkrétních pohybů těla. Jsou jimi gesta, ta přímo navazují na sdělení, nebo lze samotným gestem něco vyjádřit, například to, že jídlo bylo vynikající, můžeme sdělit tak, že přiložíme spojený palec a ukazovák k ústům. Dále jsou to ilustrátory. Ty zase sdělení umocňují. Například rukama můžeme dokreslit velikost věci, o níž hovoříme. Pak jde o afektivní projevy, čili projevy vyjadřující emoce, a ty mohou a nemusejí být doplněny slovy. Další skupinou jsou regulátory. Jsou to takové projevy, jimiž ovlivňujeme řeč druhého, například zaujatým očním kontaktem či pokyvováním hlavy vybízíme mluvčího k další řeči. A nakonec adaptéry, to jsou pohyby, jimiž vyhovíme nějaké vlastní potřebě. Může jít kupříkladu o bezděčné vyjádření nervozity, hraním si s ubrouskem v restauraci.¹⁵

¹² KAMINSKI, H. *Communication Models*. [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: www.shkaminski.com/Classes/Handouts/Communication%20Models.htm

¹³ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 95-96. ISBN 978-80-247-1708-1.

¹⁴ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 143-144. ISBN 978-80-86723-64-8.

¹⁵ DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 126. ISBN 978-80-247-2018-0.

1.2.2 Kontext

Další nepostradatelnou složkou komunikace, bez níž není možné správně porozumět sdělení, je kontext. Významy sdělení nejsou určeny „...jen strukturními vztahy ve znakovém systému, pravidly pro užívání znaků, popř. pragmatickými znalostmi pravidel ze strany uživatelů kódů. Význam se konkretizuje a aktualizuje kontextem, tedy prostředím, v němž se sdělení realizuje.“¹⁶

Kontext je ovlivněn čtyřmi komponenty, které se vzájemně prolínají. Prvním je kontext fyzický, který se mění podle prostředí. Druhým je kontext kulturní, ten se mění podle osob, které se komunikace účastní, například podle hodnot či životního stylu, který tyto osoby zastávají. Třetím je psycho-sociální kontext, který se odvíjí od postavení a vzájemných vztahů komunikujících osob. A nakonec kontext časový, v rámci něhož je sdělení ovlivněno časovou posloupností událostí.¹⁷

Zde je dobré zmínit ještě takzvaný vnitřní kontext. Jde vlastně o to, počítat při komunikaci s různými jedinci s různými reakcemi na podněty. Je to způsobeno tím, že každý jedinec má různé zkušenosti a vzpomínky, dochází tedy u každého k jinému řetězení asociací, na jejichž základě následně reaguje.¹⁸

1.2.3 Intrapersonální a interpersonální komunikace

Při intrapersonální komunikaci komunikujeme sami se sebou, poznáváme a hodnotíme sami sebe. Pro náš kontext je ale důležitější komunikace interpersonální. Při tomto druhu komunikace komunikujeme s okolím. Dovolujeme okolí, aby nás poznávalo.

¹⁶ JIRÁK, J., a B. KÖPPOVÁ. *Masová media*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 275-276. ISBN 978-80-7367-466-3.

¹⁷ DeVITO, J. A., *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 21-22 ISBN 978-80-247-2018-0.

¹⁸ VYBÍRAL, Z. *Komunikační kontext*. [online]. © 21.04.2006 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://monalisa.blogarchiv.cz/313609-komunikacni-kontext-php>

Ve společenském kontextu je hlavní funkcí komunikace její sociální vliv. Ve smyslu šíření informací nebo ovlivňování vztahů k sobě, k druhému člověku nebo ke skupinám. Ve všech případech je stěžejní, aby došlo k porozumění.¹⁹

„...ke komunikaci dochází tehdy, když vysíláme a přijímáme sdělení, a když připisujeme význam signálům od jiných osob. Interpersonální komunikace je vždy zkreslená šumem a vždy k ní dochází v nějakých souvislostech, vždy má nějaký účinek a obsahuje možnosti zpětné vazby.“²⁰

¹⁹ JANOUŠEK, J., *Psychologické základy verbální komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 325. ISBN 978-80-247-4295-3.

²⁰ DeVITO, J. A., *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 20. ISBN 978-80-247-2018-0.

2. ANATOMIE PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ

Slovo konflikt pochází z latinského *conflictus*. Definicí slova konflikt v kontextu s jeho latinským původem je: „*střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.*“²¹

Konflikt lze pokládat za kladný aspekt v mnoha ohledech, pokud jde o konflikt kreativní. Ten vzniká (stejně jako běžný konflikt) na základě rozdílných představ, názorů, postojů, zájmů a potřeb jednotlivců či skupin. V tomto kontextu není řeč o vzájemných osobních antipatiích mezi lidmi v pracovním kolektivu. Hovoříme o zdravém konfliktu, jenž je nevyhnutelnou součástí běžného chodu uvnitř jakékoli skupiny. Bylo by značně nepřírozené, kdyby k nim nedocházelo vůbec. A mělo by to zároveň negativní dopad na celkovou firemní progresi. Díky kreativním konfliktům se mohou započnout odkládané změny, mohou se včas podchytit případné problémy, mohou i posílit soudržnost v kolektivu apod.. Souhrnně by se dalo říci, že pozitivně narušují postupně vznikající stagnaci, čímž vytvářejí prostor pro vznik něčeho nového.²²

Podívejme se nyní na negativní dopady konfliktů. Jejich důsledky mohou být rozsáhlejší, než se zdá. Při přetrvávajícím konfliktu mezi kolegy či nadřízeným a podřízeným dochází, nejen ke zhoršování vztahu mezi přímými aktéry sporu, ale jejich jednání v nastalém psychickém tlaku má negativní dopad i na celé jejich okolí. Destruktivní účinky konfliktu se projevují v první řadě zvýšením hladiny stresu a emoční nestabilitou. Následkem čehož se začnou zhoršovat i ostatní mezilidské vztahy. A pokud dlouhodoběji přetrvává takovýto stav a problém se neřeší, může mít situace za následek i poškození zdraví (míněno ve smyslu psychosomatických příčin nemocí a psychických problémů). Spory dlouhodobého charakteru mohou přerůst až do tzv. šikany na pracovišti neboli mobbingu, kterému se budeme blíže věnovat v příštích kapitolách. Kromě zdravotních, emočních a vztahových problémů mají tyto pracovní konflikty vliv samozřejmě i na efektivitu a kvalitu pracovního výkonu. Snižuje

²¹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál 2002, s. 17. ISBN 80-7178-642-X.

²² ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 59. ISBN 80-85865-66-1.

se pracovní motivovanost, soustředění, firma tak trátí i po finanční stránce. A v neposlední řadě to stojí i mnoho času, který by jinak mohl být věnován práci. Z výzkumů vyplývá, že manažer věnuje v průměru 25% pracovní doby řešení konfliktů, které nikomu nijak neprospívají.²³

2.1 Psychologické kořeny konfliktního chování jednotlivců a skupin

Konflikty obecně můžeme také rozdělit do čtyř základních skupin podle počtu osob, které se ho účastní. První skupinou je konflikt intrapersonální. Ten se odehrává uvnitř jedné osoby, jde o vnitřní konflikt mezi jeho názory, potřebami, preferencemi, pocity apod. Hluběji se jím zabýval S. Freud, který tento konflikt popsal jako rozpor mezi Id, Supregem a Egem²⁴. Druhou skupinou je konflikt interpersonální, zde jde o konflikt dvou osob, nebo jedince s okolním prostředím. Třetí skupinou je konflikt skupinový. Což je konflikt uvnitř skupiny (počet členů skupiny není definován). A čtvrtou skupinou je konflikt meziskupinový – konflikt mezi dvěma a více skupinami (například konflikt rasový, náboženský atd.).²⁵

V původní psychoanalýze byl za základní vnitřní konflikt považován střet sexuality a sociální reality. Hlavním zastáncem této teorie byl zakladatel psychoanalýzy Sigmund Freud. Carl Gustav Jung připouštěl jak Freudovu teorii, tak i teorii Alfreda Adlera, který za základní konflikt považoval střet mezi touhou vyniknout a sociálním citem. Později C. G. Jung opustil obě teorie a začal se zabývat vlivy archetypů na lidskou osobnost

²³ McCONNON, S. a M. McCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 16-17. ISBN 978-80-247-3003-5.

²⁴ Podle Lapsleyho a Steyho je Id součástí psychiky, která pracuje nevědomě. Souzní s primárními potřebami a nutí organismus, aby se podílel na uspokojování základních nutkání, jako je uvolňování napětí, které je prožíváno jako slast. Ego je částečně uloženo v předvědomí a částečně ve vědomí. Je racionálně orientováno a zpracovává požadavky, které na ně klade Id. Superego zasahuje do všech třech částí lidské psychiky. Zahrnuje morálku a vyšší ideály. Tyto tři části jsou v neustálém konfliktu. (LAPSLEY, D. a P. STEY. *Ego, and Superego* [online]. © 2011 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: [http://www3.nd.edu/~dlapsle1/Lab/Articles%20&%20Chapters_files/Entry%20for%20Encyclopedia%20of%20Human%20Behavior\(finalized4%20Formatted\).pdf](http://www3.nd.edu/~dlapsle1/Lab/Articles%20&%20Chapters_files/Entry%20for%20Encyclopedia%20of%20Human%20Behavior(finalized4%20Formatted).pdf))

²⁵ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál 2002, s. 20,23,35,37. ISBN 80-7178-642-X.

a vytvořil teorii o kolektivním nevědomí. Z tohoto hlediska definoval konflikt jako střet extroverze s introverzí a racionálních a iracionálních sil v osobnosti.²⁶

Podívejme se na výsledky zkoumání Kurta Lewina, amerického psychologa německého původu. Ten definoval konflikt jako „*situaci, v které současné síly opačného směru a přibližně stejné síly působí na jedince*“.²⁷ Svůj výzkum prováděl na malých dětech z důvodu transparentnosti výsledků. Konflikty pak rozdělil do tří skupin podle druhů (kombinace) působících sil. První skupinou je *Approach – Approach Conflict* – konflikt dvou kladných sil. Nejde o závažný konflikt, jedinec se musí rozhodnout mezi dvěma srovnatelně přitažlivými možnostmi. Druhou skupinou je *Avoidance – Avoidance Conflict* – konflikt mezi dvěma negativními silami. Zde už se jedná o konflikt složitější, ať se jedinec rozhodne jakkoli, bude výsledek negativní, vzniká tu tedy aktivní snaha z nastalé situace uniknout, vyhnout se výběru z možností, či se pokusit nalézt nějakou třetí možnost. A třetí skupinou je *Approach – Avoidance Conflict* – konflikt mezi kladnou a negativní silou. V tomto případě je apetence a averze na stejné úrovni, není třeba jedince do rozhodování nutit, tuto funkci plní působící kladná síla, která sama o sobě stačí k tomu, aby jedinec situaci neopustil, než dojde k jednoznačnému rozhodnutí. V praxi může jít například o situaci, kdy jedince láká cíl, z něhož má zároveň strach.²⁸

2.1.1 Osobnostní charakteristiky oběti a agresora

Existuje několik strukturovaných studií o osobnostních charakteristikách obětí. Někteří badatelé došli různými metodami k podobným psychologickým profilům oběti a někteří nenašli žádnou souvislost mezi profily osob, které se obětmi staly a mezi těmi které se jimi nestaly. Brodsky (1976 a 1995) popsal oběti jako svědomité, přesné, paranoidní, rigidní a kompulsivní jedince.²⁹ Einarsen a kol. (1994) zjistili, že u obětí je dovednost

²⁶ ČÁP, J. a Z. DYTRYCH. *Konflikt, frustrace, stres a utváření osobnosti*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 1967, s. 7.

²⁷ Tamtéž, s. 8.

²⁸ Tamtéž, s. 8-9.

²⁹ BRODSKY In: GULEN ERTOSUN, O., a N. DENIZ. *The relationship between personality and being exposed to workplace bullying or mobbing* [online]. © červen 2010 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z:

zvládání konfliktů nižší než u ostatních jedinců. Také plaší jedinci se častěji stávají obětí agrese ze strany druhých. Finský výzkum ukázal, že neurotičtí jedinci jsou častěji napadáni. Dále se oběťmi útoků stávají zejména výjimeční jedinci s pozitivními vlastnostmi, jakými jsou inteligence, kompetentnost, kreativita, obětavost a čestnost. Kvůli těmto vlastnostem se ostatní cítí ohroženi, a proto zde častěji dochází k útokům na jejich osobu.³⁰ Oběti často uvádějí, že za ataky útočníků stojí osobnost agresorů.³¹ Nicméně, jak agresoři, tak oběti také uvádějí, že osobnost a chování obětí hraje důležitou roli.³²

Spurný uvádí, že agresivní jednání vychází z neadekvátního zpracovávání vnitřních konfliktů. Hovoří také o vlastnostech, které člověka predisponují ke konfliktnímu jednání. Jde o sníženou schopnost vnímat realitu, emoční labilitu, nízké sebevědomí, zvýšené agresivní sklony, neschopnost adaptace, zkratové impulsivní chování, úzkostlivost, obviňování okolí z vlastních neúspěchů atd.³³

Doktor Simon postuluje, že existují dva základní typy agrese zjevná a skrytá. Ve svém článku „Pozor na skrytě agresivní osobnosti“ popisuje archetyp „vlka v beránčím rouše“. Tito lidé nejsou otevřeně agresivní, v podstatě dělají vše pro to, aby své agresivní motivy skryli. Mohou vypadat velice šarmantně a přívětivě, ale pod povrchem jejich civilních fasád, jsou nemilosrdní, tak jako všichni ostatní agresivní jedinci. Většinou si vyvinuli několik taktik, jak ovládat a manipulovat ostatními.³⁴

<http://isma.info/uploads/files/129-the-relationship-between-personality-and-being-exposed-to-workplace-bullying-or-mobbing-.pdf>

³⁰ GULEN ERTOSUN, O., a N. DENIZ. *The relationship between personality and being exposed to workplace bullying or mobbing*. [online]. © červen 2010 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z:

<http://isma.info/uploads/files/129-the-relationship-between-personality-and-being-exposed-to-workplace-bullying-or-mobbing-.pdf>

³¹ FIELD, EINARSEN, HOEL, ZAPF, COOPER In: Tamtéž

³² EINARSEN, RAKNES, MATTHIESEN, HELLESØY, MATTHIESEN, EINARSEN, In: Tamtéž

³³ *Mobbing – psychický teror na pracovišti*. [online]. © 23.07.2010 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z:

<http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/mobbing-psychicky-terror-na-pracovisti/>

³⁴ SIMON, G. *Beware the Covert-Aggressive Personality*. [online]. © 19.11.2008 [cit. 2016-02-22].

Dostupné z: <http://counsellingresource.com/features/2008/11/19/covert-aggressive-personality/>

2.2 Nejčastější důvody vzniku konfliktních stavů

Nejprostším důvodem ke vzniku konfliktu je rozdílné vnímání světa. Každý jedinec filtruje informace, které k němu z okolního světa přicházejí, na základě rozdílných zkušeností, percepčních dispozic, nálady atd. To jak vnímáme skutečnost pomocí smyslů, nikdy úplně neodpovídá objektivní skutečnosti. To úzce souvisí s bojem o to, kdo má pravdu. Což je velký problém, protože je těžké dokázat *svou* pravdu, obzvláště proto, že je filtrována přes výše zmíněné predispozice. Dále máme tendenci lidi soudit podle toho, jaký úmysl vidíme za jejich chováním.³⁵ *„Všichni máme sklon posuzovat úmysly těch druhých podle toho, jak na nás působí jejich chování. Cítím se uražený, a proto jsem přesvědčen, že mě ten druhý chtěl urazit. Cítím se ponížený – takže ten druhý mě určitě chtěl ponížit.“*³⁶

Jako jeden z prazákladních důvodů vzniku konfliktní situace uvádí Křivohlavý prostý boj o teritorium. Toto soupeření můžeme pozorovat i u zvířat. Jde o boj o teritorium, o zdroje v době nedostatku a u zvířat pozorujeme i boj sexuální, o nejvhodnější samici. Na pracovní konflikty samozřejmě nelze tyto principy aplikovat v jejich elementární podobě. Bylo by to trochu extrémní. Primární pohnutky vedoucí ke konfliktům tohoto druhu však nejsou až tak vzdálené těm, které známe z říše zvířat. Mluvíme o boji, který má jen jeden možný výsledek, tedy „kdo s koho“. V závěru existuje jeden vítěz a jeden poražený. Dá se říci, že v tomto případě je rozdíl mezi lidmi a zvířaty pouze ve volbě důmyslnějších zbraní. V našem kontextu je převažující zbraní slovo.³⁷

Častějším a méně extrémním důvodem ke konfliktu bývá střet zájmů. Modelově hovoříme o třech úrovních. První úroveň je stav, kdy každý chce něco jiného, jde o těžko smířitelnou opozici. Na druhé úrovni mají strany částečně shodné zájmy. Třetí úroveň je stav, kdy všichni chtějí totéž, to je ideální stav, který je bez kompromisů těžko dosažitelný (záleží samozřejmě na početnosti a orientaci skupiny či skupin). Zdálo by se, že konflikt může nastat jen v prvním potažmo v druhém případě. Opak je pravdou. Může nastat situace, kdy dva chtějí totéž, ale například vybavení k realizaci

³⁵ McCONNON, S. a M. McCONNON. Jak řešit konflikty na pracovišti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 21-23. ISBN 978-80-247-3003-5

³⁶ McCONNON, S. a M. McCONNON. Jak řešit konflikty na pracovišti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 24. ISBN 978-80-247-3003-5

³⁷ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál 2002, s. 39-41. ISBN 80-7178-642-X.

plánu, je jen jedno. Zde se střetává třetí model s výše zmíněným bojem o zdroje (v přeneseném slova smyslu).³⁸

Dalším důvodem vzniku konfliktního stavu zejména na pracovišti může být nevyváženost formální a neformální komunikace. Pokud řízení firmy nezajistí dostatečný přísun aktuálních informací, zákonitě tím startují proces, kdy si chybějící informace podřízení, pomocí spekulací, začnou sami doplňovat. Vzniká tak velký šum a dochází k efektu sněhové koule (na neúplnou informaci se nabalují domněnky). Následky nedostatečné formální komunikace ve firmě mohou mít různou povahu, nikdy však nejsou ku prospěchu firmy. Od neefektivity práce, kdy zaměstnanci tráví pracovní dobu rozvíjením teorií na základě nějaké neúplné informace, až po skutečný konflikt založený na postupně upravované nesprávně sdělené informaci.³⁹

2.3 Projevy sociální patologie na pracovišti

2.3.1 Mobbing („nekrvavý pracovní úraz“)

Heinz Leymann, švédský sociolog, použil jako první termín „mobbing“, aby definoval specifický typ agresivního chování, jako nepřátelskou a neetickou komunikaci zaměřenou na jednoho konkrétního zaměstnance na pracovišti. Podle něj se přímé ataky mohou nazývat „work place bullying“. Nicméně někteří vědci definují dva typy bullyingového chování. První typ obsahuje přímé psychické útoky nebo nátlak. Při druhém typu bullyingu agresoři užívají jemné, úskočné a podpásové strategie, aby podkopali morálku svých obětí, ať už mentálně nebo emocionálně. Někteří vědci užívají termínu mobbing, aby celkově popsali tento fenomén (jako Leymann) a někteří definují mobbing, jako typ bullyingu. Další vědci přistupují k této terminologii tak, že pokud agresivní chování je „jeden na jednoho“, nazývají ho bullyingem, obtěžováním nebo

³⁸ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál 2002, s. 49-51. ISBN 80-7178-642-X.

³⁹ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, a.s., 2006, s. 17. ISBN 80-251-1250-0.

zneužíváním, ale pokud se to děje s přispěním dalších účastníků, tak ho definují jako mobbing.⁴⁰

Bulling je používán primárně v anglicky mluvících zemích (slovo bulling v anglickém překladu znamená tyran, násilník, hulvát, hrubián). Slovo mobbing je odvozeno od anglického slova mob, což znamená dotírat, hromadně napadnout. V české literatuře se obecně používá pro šikanu na pracovišti právě termín mobbing, například u Huberové. V tomto kontextu ho bude dále používat i autorka.

V pojetí Huberové o mobbingu hovoříme v případě, že jde o dlouhodobě systematicky prováděnou šikanu. Což potvrzuje i definice mobbingu podle Heinze Leymanna, která je následující: „*O mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob.*“⁴¹

V praxi se šikana projevuje například jako verbální obtěžování, neustálá a neopodstatněná kritika, urážky nebo nevhodné komentáře směřované na vzhled, životní styl a rodinu oběti. Dalšími projevy může být šíření „drbů“, falešných nebo zlomyslných fám o určité osobě, vyčlenění této osoby z běžných pracovních interakcí, opakované obviňování téže osoby, povzbuzování spolupracovníků, aby se proti určité osobě spolčili, vyloučení této osoby z běžných konverzací a společných sociálních akcí, a nebo dokonce systematické ignorování osoby jako celku. Nadřazení často šikanují podřízené nesplnitelnými uzávěrkovými termíny, přetěžováním určité osoby a následné kritizování podřízeného, že práce není včas hotová nebo že není zhotovena správně. Nebo může jít také o nekonzistentní vyžadování dodržování předem jasně nespecifikovaných pravidel.⁴²

Jak vyplývá ze švédského výzkumu je šikana až ve 44% vedena kolegou ve stejném postavení. Z pohledu nezaujatého pozorovatele může konání, jímž kolega (kolegové) postiženého trýzní, vypadat někdy až směšně nebo jako souhra náhod a tvrzení

⁴⁰ GULEN ERTOSUN, O., a N. DENIZ. *The relationship between personality and being exposed to workplace bullying or mobbing* [online]. © červen 2010 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://isma.info/uploads/files/129-the-relationship-between-personality-and-being-exposed-to-workplace-bullying-or-mobbing-.pdf>

⁴¹ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, a.s., 1995, s. 11. ISBN 80-85186-62-4.

⁴² LYNCH, J. *Workplace bullying: Implications for police organisations* [online]. © 2002 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: http://www.vodppl.upm.edu.my/uploads/docs/dce5634_1299072839.pdf

postíženého pak působí nevěrohodně. Proto někdy není snadné, z pozice vedoucí osoby, zasáhnout včas.⁴³

Většina širokoprofilových studií uvádí, že oběťmi šikany na pracovišti jsou stejně často muži jako ženy. Muži že jsou obecně více mobbováni mužskými nadřízenými. Ženy uvádí, že jsou mobbovány jak nadřízenými, tak kolegy, muži i ženami v přibližně stejném poměru.⁴⁴

Výzkumy také ukazují, že mobbing narůstá v souvislosti s ekonomickou krizí a mírou nezaměstnanosti. Rozsahem mobbingu v ČR se zabývá společnost GfK (mezinárodní společnost zaměřená na průzkum trhu). Z výsledků výzkumu z května 2007 vyplynulo, že „osobní zkušenost se šikanou na pracovišti má v současné době 16 % populace starší 14 let“ a dále, že „více než čtvrtina postižených je některé z forem mobbingu vystavována alespoň jednou týdně, téměř polovina všech (45 %) pak po dobu delší než jeden rok“⁴⁵. Někteří badatelé nenašli žádný signifikantní rozdíl ve frekvencii šikany u mladších a starších zaměstnanců. Nicméně Einarsen a Rankes (1997), Hoel a Cooper (2000) a Quine (1999) zjistili, že zaměstnanci nižšího věku jsou rizikovější skupinou a častěji se stávají oběťmi šikany.⁴⁶

Mobbing se dále dělí na několik podkategorií. Jsou to staffing, bossing a sexual harassment.

- Staffing – Tento termín označuje situaci, ve které podřízený napadají svého vedoucího s úmyslem ho zničit či znemožnit (není tak častý).
- Bossing – Jde o opak staffingu, tedy situaci, kdy nadřízený psychicky terorizuje svého zaměstnance, tento druh šikany se v praxi projevuje například zadáváním úkolů spadajících hluboko pod úroveň kvalifikace, úkoly ponižující, či požadavky záměrně volené tak, aby se nedaly splnit (obsahově, časově), nadřízený upírá podřízenému právo

⁴³ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, a.s., 1995, s. 10. ISBN 80-85186-62-4.

⁴⁴ GULEN ERTOSUN, O., a N. DENIZ. *The relationship between personality and being exposed to workplace bullying or mobbing*. [online]. © červen 2010 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://isma.info/uploads/files/129-the-relationship-between-personality-and-being-exposed-to-workplace-bullying-or-mobbing-.pdf>

⁴⁵ SVOBODOVÁ, L., *Bezpečný podnik, Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 6. ISBN 978-80-86973-66-1.

⁴⁶ GULEN ERTOSUN, O., a N. DENIZ. *The relationship between personality and being exposed to workplace bullying or mobbing*. [online]. © červen 2010 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://isma.info/uploads/files/129-the-relationship-between-personality-and-being-exposed-to-workplace-bullying-or-mobbing-.pdf>

se vyjádřit, podřízený je vystaven neustálé kritice.⁴⁷ Výzkumy týkající se převládajících tendencí v mobbingu na pracovišti ukázaly, že častější je šikana ze strany nadřízeného směrem k podřízenému. V této studii 60% z těch, kteří sami sebe identifikovali, jakožto oběť šikany, uvedli, že je šikanoval jeden nebo i více nadřízených. Výzkum dále ukázal, že šikana ze strany nadřízeného je více zraňující, než od kolegů na stejné pozici.⁴⁸

- Sexual harassment – Sexuální obtěžování, zpravidla se jedná o zneužívání role nadřízeného za účelem donutit podřízeného k nechtěným sexuálním úkonům (ne každé sexuální obtěžování lze považovat za mobbing, musí jít o soustavný nátlak).⁴⁹

Široké portfolium studií referuje, že k šikaně dochází nejčastěji ve veřejném sektoru, zdravotnictví, v organizacích zaměřených na sociální služby, ve školství a mezi vězeňskými dozorci.⁵⁰

Mobbing je závažná věc. Dlouhodobý stres vyvolaný šikanou s sebou obvykle nese nejen psychické problémy, jako jsou deprese, stavy úzkosti, poruchy koncentrace apod., ale i zdravotní problémy v podobě například – ischemické choroby srdeční, vředových chorob apod. V nejhroším případě může psychicky méně odolného jedince dovést k sebevraždě. Podle švédského průzkumu 10-20% sebevražd je důsledkem právě mobbingu.⁵¹

⁴⁷ DRAGAČOVÁ, J. *Psychická zátěž, její příčiny a projevy v pracovním prostředí*. [online]. © 06.11.2006 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z:

http://www.bozpinfo.cz/win/knihovnabozp/citarna/tema_tydne/psychozatez_vsb_06.drei.html

⁴⁸ KEASHLY, NEUMAN, BURNAZI, SCHAT, SANDVÍK In: GULEN ERTOSUN, O., a N. DENIZ. *The relationship between personality and being exposed to workplace bullying or mobbing*. [online]. © červen 2010 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://isma.info/uploads/files/129-the-relationship-between-personality-and-being-exposed-to-workplace-bullying-or-mobbing-.pdf>

⁴⁹ DRAGAČOVÁ, J. *Psychická zátěž, její příčiny a projevy v pracovním prostředí* [online]. © 06.11.2006 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z:

http://www.bozpinfo.cz/win/knihovnabozp/citarna/tema_tydne/psychozatez_vsb_06.drei.html

⁵⁰ LEYMANN. In: GULEN ERTOSUN, O., a N. DENIZ. *The relationship between personality and being exposed to workplace bullying or mobbing*. [online]. © červen 2010 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://isma.info/uploads/files/129-the-relationship-between-personality-and-being-exposed-to-workplace-bullying-or-mobbing-.pdf>

⁵¹ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, a.s., 1995, s. 12-13. ISBN 80-85186-62-4.

2.3.2 Jak se mobbingu bránit

Účinná univerzální obrana platná ve všech případech neexistuje. Autoři, kteří se tímto tématem zabývají, se shodují na tom, že základem je prevence. Neboli zjistit si ještě před nástupem do zaměstnání co největší možné množství informací. Od podrobného prostudování práv a povinností uvedených v pracovní smlouvě, po poměry panující v dané organizaci. Dále pak, příliš na sebe neupozorňovat hned po nástupu. Vyčkat než dojde k začlenění do kolektivu apod.

Pokud ještě není mobbing příliš vyhrocen a je možnost ještě situaci zachránit, uvádí Huberová Mockelův třístupňový model řešení konfliktu. Mockelův koncept je založen na přítomnosti třetí osoby, která situaci chápe a má důvěru obou stran. První fází je pojmenování konfliktu – obě znesvářené strany vypoví, jaký spolu mají problém a pokusí se zamyslet nad příčinami jeho vzniku. Druhá fáze je zpracování konfliktu – společně s třetí osobou se problémy prodiskutují a poté by se měly vypracovat návrhy na řešení. A poslední třetí fází je urovnání konfliktu – je přijato rozhodnutí, se kterým všechny zúčastněné strany souhlasí, ve většině případů skončí úspěšné jednání kompromisem.⁵²

⁵² MOCKEL In: HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, a.s., 1995, s. 114-115. ISBN 80-85186-62-4.

3. VYBRANÉ METODY ŘEŠENÍ KONFLIKTU

Konflikty je vždy nutné aktivně řešit. Není možné zaujmout pasivní postoj a čekat, že se situace nějak sama vyřeší. Jako první je potřeba navázat kontakt s oběma znesvářenými stranami. A zmapovat situaci. Podle toho je pak možno zvolit odpovídající strategii. Křivohlavý mluví o dvou základních druzích strategií. Je to strategie statická a dynamická.⁵³

- Statické strategie - „*Statická strategie je taková strategie, která je na začátku konfliktního střetnutí pevně stanovena a v průběhu celé série konfliktních situací se nikdy nezmění. Zůstává stálá.*“

- Dynamická strategie - „*Dynamická strategie je naproti tomu taková strategie, která se v průběhu série po sobě jdoucích konfliktních situací mění. Nezůstává tedy stejná, pohybuje se.*“⁵⁴

Hlavními způsoby řešení konfliktů jsou – mírová koexistence, kompromis a řešení problému:

- Mírová koexistence – Tento způsob je zaměřen na urovnání sporu a zdůraznění společného základu, účastníci sporu jsou nabádáni k solidaritě. Nevýhoda - v mnoha případech není možné tento stav nastolit.

- Kompromis – Pracuje na bázi vyjednávání, neexistuje žádná ideální varianta, žádná ze stran nevyhraje ani neprohraje. Nevýhoda – urovná se sice hlavní spor, ale k vyřešení skutečného problému pravděpodobně nedojde.

- Řešení problému – Vyřešení problému má přednost před urovnáním sporu, problém je definován a je stanoven cíl, diskutují se i alternativní způsoby řešení (jejich vlastnosti, výhody a nevýhody), na základě shody se dohodne postup, v tomto případě

⁵³ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál 2002. ISBN 80-7178-642-X.

⁵⁴ Tamtéž, s. 144.

můžeme považovat konflikt za kreativní. Nevýhoda – bez schopného vedoucího vyjednávače není velká šance na úspěch.⁵⁵

Plamínek uvádí jako možné řešení konfliktu – delegaci. V tomto případě je předána moc nad řešením sporu třetí osobě. Nevýhodou zde je, že nekontrolujeme už dál proces řešení. Ten už je v rukou delegáta (např. u soudu). Pak lze konflikt řešit i pomocí náhody. Výhodou je rychlost řešení, ale opět nemají protistrany moc nad průběhem procesu řešení. Další metodou je řešení pomocí mediace a facilitace. Zde je zapotřebí nestranný odborník na řešení sporů a problémů (tzv. mediátor či facilitátor). Mediátor reguluje komunikaci mezi protistranami, ale ponechává jim rozhodovací právo. Je nestranný. Funguje pouze jako koordinátor a dohlížitel. Rozdíl mezi mediací a facilitací je ten, že pomocí mediace se řeší spory a facilitací problémy.⁵⁶

Plamínek i Křivohlavý se shodují na tom, že ke konfliktům nelze zaujmout pasivní postoj, pokud máme zájem na jejich ukončení. Oba také hovoří o pozitivním vlivu na situaci, když je ke konfliktu povolán nezávislý odborník, který komunikaci usměrňuje. To funguje, je-li tento odborník skutečně osobně nezainteresován do řešené problematiky.

3.1. Úloha manažera v nastavení a fungování interní firemní komunikace

Dědina a Cejthamr obecně definují, co je úlohou manažera: „*Úkolem manažera/lídra (vůdce) je optimálně sladit jednotlivé aktivity a vytvořit takové prostředí, které se stává katalyzátorem: sjednocuje a uvolňuje nejvyšší schopnosti člověka.*“⁵⁷

⁵⁵ ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 59-62. ISBN 80-85865-66-1.

⁵⁶ PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 26-28. ISBN 80-247-1591-0.

⁵⁷ CEJTHAMR, V., J. DĚDINA, *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 41. ISBN 978-80-247-3348-7.

Barták pokládá personální řízení za nejcennější složku každé firmy. Jde o segment, který je nákladný, ale na němž se nevyplácí šetřit. Protože může být rozhodující v otázce prosperity firmy. Personální řízení se stará o zabezpečení a rozvoj pracovníků, o jejich oceňování (důležitá složka motivace) a pokouší se vytvářet harmonické prostředí a fungující vzájemné vztahy.⁵⁸

Dobrý manažer by měl být především osoba loajální vůči firmě. Vedle praktických dovedností, jako jsou např. vzdělání, sběr a orientace v datech a informacích, by měl být jistým vzorem i lidských kvalit. Měl by být empatický, introspektivní, měl by mít smysl pro spravedlnost i pro humor. Přesto, že se většina autorů shoduje na tom, že prioritní je právě schopnost zpracovávat informace, tak Holá uvádí jako neméně důležitou i lidskost. Jako vůdce by měl jít manažer svým podřízeným příkladem v jejich jednání. Holá uvádí i několik nezbytností pro úspěšnou manažerskou komunikaci. Klade důraz na soustředění se na komunikaci a na naslouchání partnerovi, na prostředí, srozumitelnost, dodržování osobního prostoru, profesionální přístup a další.⁵⁹

Dále uvádí, že pokud je manažer nucen řešit s podřízeným nějaký jeho prohřešek, je vhodné, aby tak nečinil před kolegy, ale za zavřenými dveřmi. Důvodů je několik. Podřízeného by před kolegy ponížil, což by mělo za následek to, že by se to pro pokáranou osobu stalo osobní a nebrala by dostatečný zřetel na pravý smysl sdělení. A zároveň, pokud by kolegové vyhodnotili zásah nadřízeného jako neadekvátní, ztratil by tak sám na autoritě.⁶⁰

Osobnost dobrého manažera by měla být složena z určitých vlastností a schopností. Jsou jimi - znalost základních fakt, příslušné profesionální vzdělání, neustálá vnímavost k událostem, analytické schopnosti, způsobilost řešit problémy a rozhodovat, schopnost úsudku, společenské schopnosti a zkušenosti, emocionální odolnost, čínorodost, tvořivost, duševní bystrost, vyvážené vědomosti a zkušenosti, sebepoznání.⁶¹

⁵⁸ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost s trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 27-28. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁵⁹ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, a.s., 2006, s. 109-111. ISBN 80-251-1250-0.

⁶⁰ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, a.s., 2006, s. 98-99. ISBN 80-251-1250-0.

⁶¹ ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 20. ISBN 80-85865-66-1.

Nöllke jako jeden z mála hovoří o tom, že manažer sám je také, stejně jako jeho podřízení, zařazen do určité hierarchie a je tedy řízen shora. Což je dalším důvodem, kvůli němuž zastávat takovou pozici není jednoduché. Manažer vlastně zažívá oboustranný tlak. Ne vždy si tento aspekt ostatní, jak nadřízení tak podřízení, uvědomují. Je jakýmsi prostředníkem. Proto je vysoká psychická odolnost nezbytností, pro vykonávání takové pozice.⁶²

Aby mohl manažer snížit tento tlak, je zapotřebí, aby se vyznal v základech typologie osobnosti. Pokud toto ovládá, může ovlivnit chování podřízených. Pro tento účel Cejthamr V. a Dědina J. ve své knize uvádí několik základních skupin, do nichž můžeme lidi rozdělit. Jedním způsobem tohoto dělení je podle vnímání sebe a okolního světa na osobnost internalizující a externalizující. Člověka s internalizující osobností charakterizují jako takového, který věří, že sám řídí svůj život. A naopak externalizující osobnost se projevuje vírou, že je život řízen okolními vlivy. Jiným možným dělením je rozdělení na osobnost typu A a B. Jedinec osobnosti typu A je ambiciózní, rychlý, zanícený atd. Bývá ale také stresovaný, podrážděný, netrpělivý, panovačný. Stres se následně promítá i do jeho zdravotního stavu. Osobnost typu B je uvolněnější, sdílnější a vitálnější. Nedosahuje takových výsledků jako osobnost typu A. Dále ještě rozdělují lidi na snímací typ a intuitivní typ. Snímací typ je pragmatický a precizní. Zajímají ho data a fakta. Může být zkosnatělý. Intuitivní typ je veden vnitřními pocity. Je tvořivý. Rád se učí nové věci. Nemá rád stereotyp.⁶³

Cejthamr V. a Dědina J. se dále zabývají dělením manažerské role. V této souvislosti definují roli mezilidskou, informační a rozhodovací.

1) Mezilidské role. Role vůdčí osobnosti, což je základní role, kdy manažer reprezentuje organizaci. V roli vedoucího, manažer ze své autoritativní pozice vede a motivuje podřízené a dohlíží na plnění úkolů. A role propojovatele, v níž manažer propojuje organizaci s jejím okolím.

2) Informační role. Součástí informační role je role dohlížitele, ten sbírá informace za účelem lepšího pochopení práce organizace a jejího propojení s okolím. Role šířitele

⁶² NÖLLKE, M. *Praktický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 20-25 ISBN 80-247-0912-0.

⁶³ CEJTHAMR, V., J. DĚDINA, *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 51-52. ISBN 978-80-247-3348-7.

informací, v tomto případě manažer předává nasbírané, pokud možno faktické, informace. A role mluvčího, ve které předává informace dál, mimo své oddělení, tzn. nadřízeným, dodavatelům, odběratelům atd.

3) Rozhodovací role. Pod ní spadá role podnikatele, který plánuje a řídí změny, řeší nastalé problémy. Role napravovatele poruch – manažer musí být schopen poradit si s nečekanými problémy a napravit je. Role rozdělovatele zdrojů – je na něm, jak rozhodne o rozdělení práce, času, peněz atd. A nakonec role jednatele, což je role formální, v níž vystupuje jako zástupce organizace, kterou reprezentuje, podepisuje smlouvy atd.⁶⁴

3.2 Prevence a kroky k nápravě konfliktních situací

Jak vyplývá z předešlých kapitol, základní podmínkou je, aby komunikace nebyla jednosměrná. Bez vzájemného naslouchání, je veškerá komunikace předem odsouzena k neúspěchu.

Z výzkumu R. M. Dawesw, J. McTravishe a H. Shakela, kteří se zabývali vlivem komunikace na kooperativní řešení konfliktů, vyplývá, že se úspěšnost kooperace více než dvakrát zvyšuje, pokud spolu členové protistran mohou přímo komunikovat.⁶⁵

DeVito poznamenává, že není nutné s kolegy udržovat blízký vztah a dlouze konverzovat. Za dostačující vyjádření dobrého vztahu pokládá i vřelý pozdrav s úsměvem, který může být doplněn nějakou konverzační frází. V komunikaci emailové se zmiňuje o využití emotikonů, neboli „smajlíků“. Ti mohou dokreslit sdělení, či vyjádřit úmysl autora, což by se nezdařilo pouhým textem.⁶⁶

⁶⁴ CEJTHAMR, V., J. DĚDINA, *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 33-35. ISBN 978-80-247-3348-7.

⁶⁵ DAWESW, MCTRAVISHE, SHAKELA In: KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002, s. 57-58. ISBN 80-7178-642-X.

⁶⁶ DeVITO, J. A., *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 156-157. ISBN 978-80-247-2018-0.

3.3 Význam a poslání firemní kultury pro bezkonfliktní atmosféru na pracovišti.

Co je firemní kultura? „*Veškeré lidské usilování zaměřené na plnění provozních úkolů a rozvoj firmy spolu s obecně sdílenými a uznávanými hodnotami, uplatňovanými normami, pravidly a způsoby (stylem) jednání a chování, s vnějšími projevy, návyky, mýty a rituály existujícími v dané firemní komunitě (společenství), s užívanými pracovními prostředky, metodami a postupy, s rytmem a plynulostí firemních procesů i s věcným, materiálně-předmětným, prostorovým a vizuálním prostředím (hmotnými artefakty) je projevem specifické firemní kultury.*“⁶⁷

Během 20. století se začaly rozvíjet principy etického řízení firem. V praxi jde o to, že má organizace společný soubor hodnot a etických pravidel, na jejichž základě funguje, komunikuje a jedná. Tuto „firemní etiku“ je nutno správně převést do podnikatelské filosofie a strategických cílů firmy. V dlouhodobějším horizontu má úspěšné zakotvení těchto principů dopad na zvýšení ekonomické efektivity, zlepšení atmosféry ve firmě a zvyšuje i konkurenceschopnost podniku. V mnoha ohledech má pozitivní výsledky, když si firma uvědomí výhody plynoucí z etického způsobu řízení a implementuje je i do fungování vlastní organizace. Větší firmy dokonce zavádí například i úřad ombudsmana či etické výbory.⁶⁸

Podle Bedrnové a Nového se ze silné firemní kultury postupně vytváří firemní identita. Proto, aby byl podnik úspěšný je důležité, aby navenek působil důvěryhodně a stabilně. Na firemní identitě leze stavět image firmy a její goodwill (dobrá pověst). To dohromady tvoří obraz, jak je firma vnímána zvenčí i zevnitř. Základními pilíři moderního managementu je hájení zájmů firmy, předcházení konfliktům všeho druhu, získávání podpory od ostatních organizací a utváření pozitivního veřejného mínění.

⁶⁷ ZIKMUND, M. *Firemní kultura - důležitý prvek nebo nicneříkající zaklínadlo velkých korporací?* [online]. © 07.10.2010 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>

⁶⁸ PUTNOVÁ, A., a P. SEKNIČKA, *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 67-71. ISBN 978-80-247-1621-3.

Kvalitní vzájemná informovanost velmi výrazně posiluje dojem serióznosti, významnosti, důvěryhodnosti a akceptovatelnosti firmy.⁶⁹

3.3.1 Svoboda na pracovišti

Bezkonfliktní atmosféra na pracovišti je nesporně žádoucím aspektem. Autorka se domnívá, že se k tomuto stavu nejvíce přibližují společnosti fungující na základě principů „svobodné firmy“. Aby však bylo možno začít podrobněji hovořit o tomto konceptu, je nezbytné alespoň zevrubně definovat pojem skrze srovnání s dosud běžným a přetrvávajícím způsobem řízení firem.

V současné době funguje stále drtivá většina firem na principech, které vznikly zhruba před sto lety pro účel zefektivnění pásové výroby. Běžné firmy vlastně se zaměstnanci nakládají jako s lidskými zdroji. Zaměstnanec je nahraditelný a je s ním tak jednáno. Je žádoucí, aby takový zaměstnanec dělal, co má, příliš u toho nevyužíval svou inteligenci a neprojevoval svou osobnost. To má za následek, že je zaměstnanec nelojální vůči firmě, ve které pracuje a stejně jako k firmě, nechová žádné city ke svojí práci. Ve skutečnosti ani neví, proč dělá to, co dělá. A zaměstnavateli vyhovuje, když se zaměstnanec neptá. Prací ale člověk tráví velkou část svého času, a pokud ho tato činnost nenaplňuje a nevidí v ní smysl, dostaví se frustrace, zhorší se vztahy, nejen na pracovišti a může to skončit až u zdravotních problémů. Nehledě k tomu, že produktivita práce klesá. Dnes by se tento způsob dal brát už jako přežitý.⁷⁰

Pravděpodobně nejzásadnějším rozdílem mezi oběma způsoby řízení je v otázkách „Proč“ a „Jak“. Ve svobodné firmě ví každý článek, nejen co má dělat, ale také *proč* to dělá. Kam firma směřuje a jak je důležité to, čím konkrétně každý jednotlivě přispívá k tomu, aby firma vzkvétala. Zná svůj přínos a svou hodnotu. Jeho přínos, nápady a vlastní iniciativa jsou ceněny. Může se sám rozhodovat, ale nese následky svých

⁶⁹ BEDRNOVÁ, NOVÝ In: HAJEROVÁ-MULLEROVÁ, L., a Z. ŠIMEK, *Podniková kultura*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, s. 23-24. ISBN 978-80-86730-65-3.

⁷⁰ CERNEY, B. M., a I. GETZ, *Svoboda v práci*. 2. vyd. Praha: PeopleComm, 2013, s. 7. ISBN 978-80-904890-7-3.

rozhodnutí. Nestojí mu za zády hlídající manažer, který má v popisu práce jen to, aby dohlédl, zda si plní zaměstnanec, to co má. Místo toho se každý zaměstnanec jednotlivě zodpovídá celému týmu, který je na jeho práci méně, či více závislý. Díky tomu se práce stává mnohem efektivnější. To má za následek, že je potřeba mnohem méně vedoucích pracovníků a jejich role je také odlišná. Takový vedoucí spíše jen koordinuje pohyb na pracovišti. Jeho úkolem je udržovat dobré vztahy mezi zaměstnanci, aby cítili sounáležitost a aby se sami snažili si navzájem pomoci a svou práci plnili co nejlépe. A aby tak nečinili jen proto, že musí, ale proto, že chtějí usnadnit práci ostatním kolegům (přátelům). Není lepší motivace než tato. A motivovaný zaměstnanec, dobrý zaměstnanec.⁷¹

„Svoboda v práci“ není žádnou novinkou. Mnoho autorů se zabývá těmito myšlenkami. Například Muhammad Yunus, Gery Hamel, Tony Hsieh a mnoho dalších. Už v první polovině 20. století, uvažoval Bill Gore (vynálezce gore-texu) o tom, jaký vliv má na naše jednání to, jak o sobě a o své práci mluvíme. Proto změnil názvy pozic u sebe ve firmě. Zaměstnance vyměnil za „společníky“, to, co mají dělat, nazval „závazky“ a manažery označil jako „lídry“.⁷²

Tyto myšlenky využité v praxi popisuje výše zmíněný Tony Hsieh ve své knize *Štěstí doručeno aneb Pohled do budoucnosti firem, které vytvářejí štěstí, pak peníze*. V knize hovoří o svých úspěších i neúspěších v řízení firem. Za neúspěch považoval zanedbání snahy o neustálé zlepšování a udržování firemní kultury v jedné ze svých firem, v níž tuto složku podcenil a v důsledku toho nakonec firmu prodal, protože se vymkla jeho kontrole. Tony Hsieh je spoluzakladatelem firmy Zappos (jeden z prvních internetových obchodů, zaměřující se na obuv). Díky tomu, jaký důraz kladl zejména na firemní kulturu, dosáhl toho, že se vztahy na pracovišti adekvátně vyvíjely, což mělo velmi kladný vliv na finanční prosperitu celé firmy.⁷³

„Ve všech aspektech našeho života – v politice, ekonomice, podnikání i v rodinném životě – chceme rozhodovat svobodně a po svém. Jakmile však dojde na práci, zbytečně mnoho lidí je všelijak utiskovaných, omezovaných a sešněrovaných pravidly

⁷¹ CERNEY, B. M., a I. GETZ, *Svoboda v práci*. 2. vyd. Praha: PeopleComm, 2013, s. 35-36. ISBN 978-80-904890-7-3.

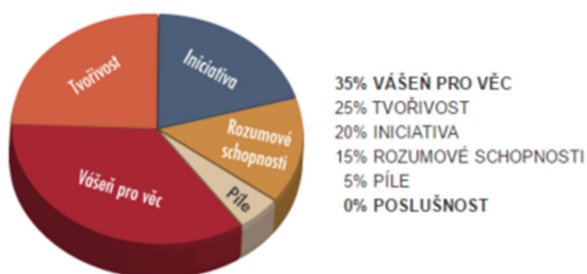
⁷² Tamtéž, s. 21-23.

⁷³ HSIEH, T. *Štěstí doručeno - Pohled do budoucnosti firem, které vytvářejí štěstí, pak peníze*. 2. vyd. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 978-80-87917-05-3.

a byrokracií, která jim v konečném důsledku nedovolí pracovat tak, jak nejlépe dovedou. Kvůli těmto omezením mají lidé pocit, že nad svými pracovními životy nemají kontrolu, což u nich postupem času vede ke stresu, únavě a znechucení.⁷⁴

20. století vyžadovalo po lidech poslušnost, píli a místy i rozum. Dnes začíná převažovat důraz na vášně, tvořivost a iniciativu. Na vlastnosti, které se bez svobody nemají šanci projevit. Podle Garyho Hamela se těchto šest kvalit podílí na tvorbě hodnoty v 21. století těmito procenty:⁷⁵

Obrázek 3: Kvality podílející se na tvorbě hodnoty v 21. století



Zdroj⁷⁶

⁷⁴ CERNEY, B. M., a I. GETZ, *Svoboda v práci*. 2. vyd. Praha: PeopleComm, 2013. s. 11. ISBN 978-80-904890-7-3.

⁷⁵ TVŮRČÍ TÝM. *Svoboda v práci. Hnutí za přirozenější způsob práce ve 21. století* [online]. © 2012 [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: <http://www.svobodavpraci.cz/svoboda-v-praci/>

⁷⁶ HAMEL In: Tamtéž.

PRAKTICKÁ ČÁST

4. PRŮZKUM

4.1 Cíl průzkumu, hypotézy

Cílem kvantitativního průzkumu bylo zjistit, jak poměr mužů a žen ovlivňuje atmosféru na pracovišti. Dále, zda funguje interní komunikace v organizacích správně. Respektive, jak tento aspekt subjektivně vnímají respondenti. A v neposlední řadě ověření předpokladu, že většina lidí je v zaměstnání, které vykonává, nespokojená. V rámci průzkumu byly stanoveny tři hypotézy:

Hypotéza č. 1: V převážně ženském kolektivu dochází častěji ke konfliktu a celková atmosféra na pracovišti je napjatější.

Hypotéza č. 2: Interní firemní komunikace většinou nefunguje tak, jak by měla, a to zvyšuje pravděpodobnost vzniku konfliktů na pracovišti.

Hypotéza č. 3: Většina lidí je nespokojena se svým zaměstnáním.

4.2 Metodika průzkumu

Pro odůvodnění hypotéz byl sestaven dotazník složený ze šestnácti otázek. Výsledky každé otázky byly přehledně graficky znázorněny a doplněny komentářem autorky. Dotazník byl anonymní, neboť obsahuje otázky, které by pro někoho mohli být citlivé a v důsledku toho, by tím mohly být ovlivněny některé odpovědi. Dotazník záměrně není příliš dlouhý a je tvořen jednoduchými otázkami. Je tomu tak ze dvou hlavních důvodů. Zaprvé, aby výsledky nebyly ovlivněny chybnými odpověďmi, způsobenými

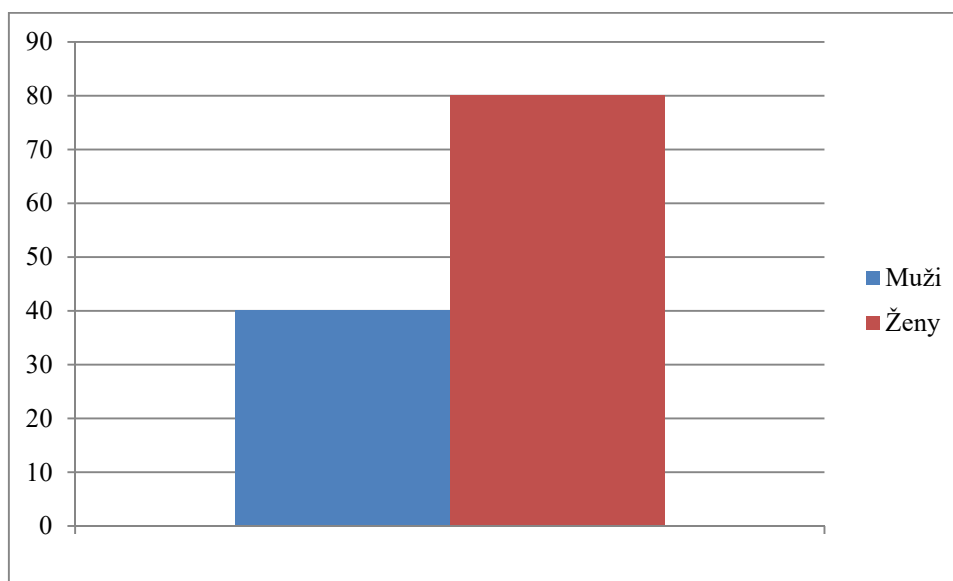
nepochopením otázky. A zadruhé, příliš dlouhý dotazník by mohl některé respondenty v průběhu vyplňování odradit od jeho dokončení. Tato opatření se ukázala jako správně zvolena. Neboť v rozmezí od 02.02.2016 do 10.02.2016 vyplnilo dotazník 120 respondentů ve všech věkových kategoriích. Ačkoliv ve věkové kategorii 51–60 a 61 a více byl počet respondentů o poznání nižší. Tento jev připisuje autorka tomu, že dotazník byl vyvěšen pouze na internetových stránkách www.vyplnto.cz. Tím pádem méně přístupný respondentům vyššího věku.

Překvapujícím zjištěním bylo, že většina respondentů nehodnotí své pracovní prostředí negativně.

4.3 Rozbor výsledků dotazníku

Otázka č. 1	Jaké je Vaše pohlaví?
a)	Žena
b)	Muž

Graf 1: Poměr respondentů z hlediska pohlaví



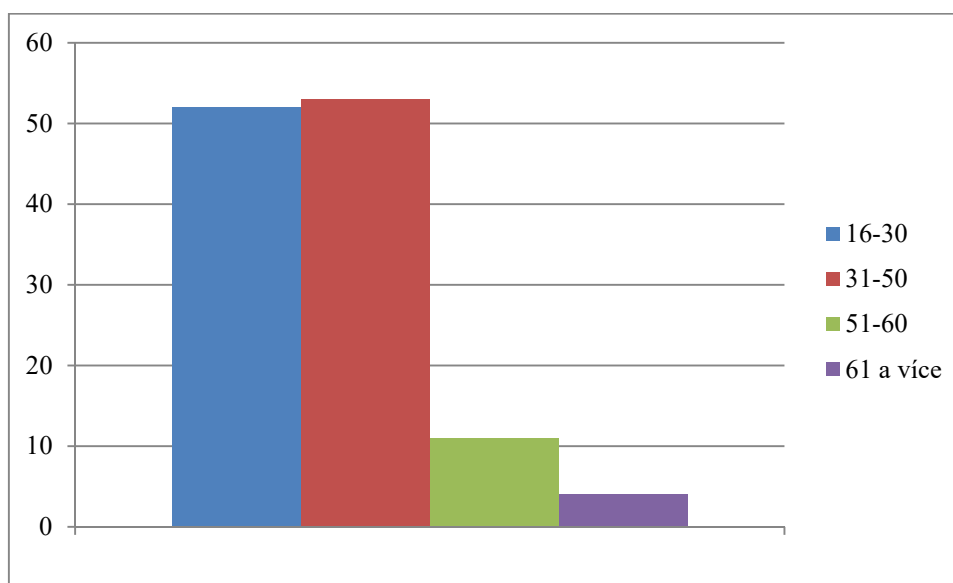
Zdroj⁷⁷

Dotazník vyplnila nadpoloviční většina žen. Poměr respondentů z hlediska pohlaví je tedy 2:1. Přesně 80 žen a 40 mužů. Tuto otázku zodpovědělo všech 120 respondentů.

⁷⁷ Autor práce (vlastní šetření), 2016

Otázka č. 2	Kolik je Vám let?
a)	31-50
b)	16-30
c)	51-60
d)	61 a více

Graf 2: Poměr respondentů z hlediska věkové kategorie



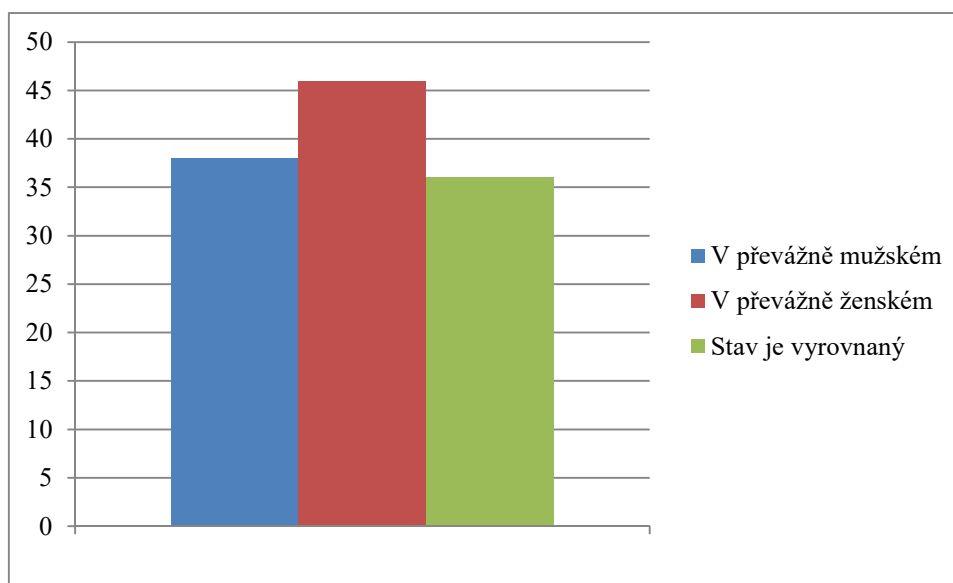
Zdroj⁷⁸

Nejpočetnější (a zároveň téměř vyrovnané) byly věkové kategorie 16 – 30 (52 respondentů) a 31 – 50 (53 respondentů). Ve zbylých dvou věkových kategoriích bylo množství respondentů znatelně nižší. Z čehož v kategorii 51 – 60 vyplnilo dotazník 11 respondentů a v kategorii 61 a více už pouze 4 respondenti, tedy jen 3,3%. Tuto otázku zodpovědělo všech 120 respondentů.

⁷⁸ Autor práce, 2016 (vlastní šetření),

Otázka č. 3	V jakém kolektivu pracujete?
a)	V převážně ženském
b)	V převážně mužském
c)	Stav je vyrovnaný.

Graf 3: Složení pracovního kolektivu z hlediska poměru muži : ženám



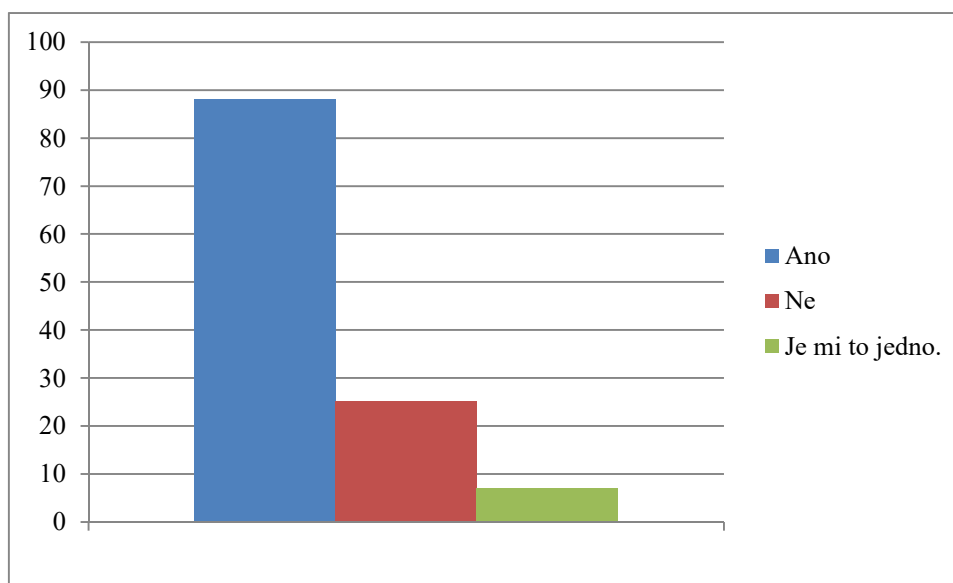
Zdroj⁷⁹

V této otázce je vzorek respondentů rozdělen poměrně rovnoměrně. 31,1% respondentů pracuje ve většinově mužském kolektivu, 38,3 v převážně ženském. A zbývajících 30% respondentů uvedlo, že pracuje v kolektivu, kde je stav vyrovnaný. Proto by mělo být dokázání, či vyvrácení hypotézy o konfliktnosti pracoviště, na němž dominují ženy, dostatečně transparentní. Tuto otázku zodpovědělo všech 120 respondentů.

⁷⁹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření),

Otázka č. 4	Jste spokojený/á s Vaším pracovním prostředím?
a)	Ano
b)	Ne
c)	Je mi to jedno.

Graf 4: Spokojenost respondentů s jejich pracovním prostředím



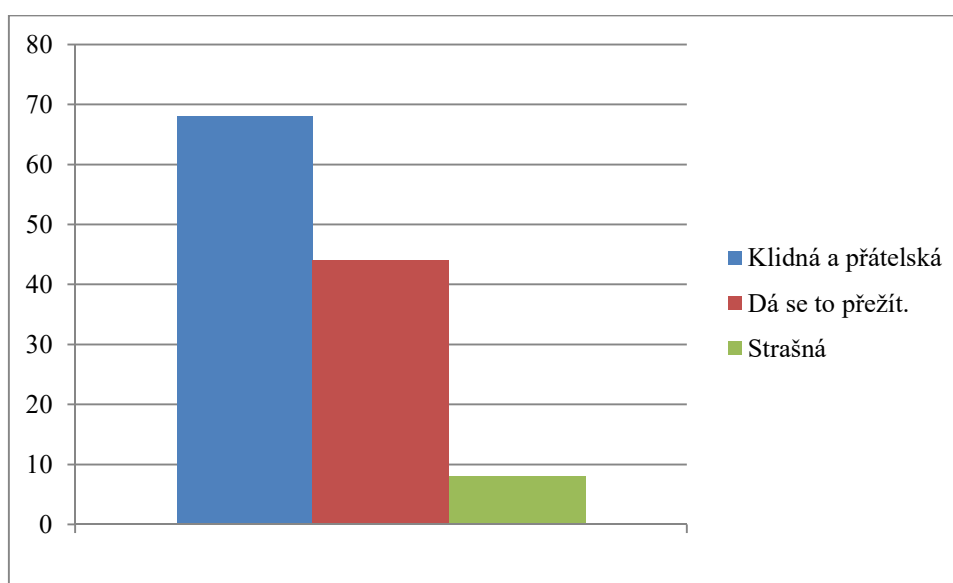
Zdroj⁸⁰

Tento výsledek je pro autorku asi nejpřekvapivější. Jak se totiž ukázalo, je 73,3% respondentů spokojeno se svým pracovním prostředím. Což je velmi značná část. Jen 20%, z celkového počtu dotazovaných, je nespokojeno se svým pracovním prostředím. Zajímavý je i postoj 5,8% respondentů, pro které jejich pracovní prostředí není důležité. Tuto otázku zodpovědělo všech 120 respondentů.

⁸⁰ Autor práce, 2016 (vlastní šetření),

Otázka č. 5	Jak Vy osobně vnímáte atmosféru na pracovišti? Jako:
a)	Klidnou a přátelskou
b)	Nic extra, ale dá se to přežít.
c)	Je strašná, všichni se navzájem pomlouvají a hádají.

Graf 5: Odpovědi na dotaz, jak hodnotí respondenti své pracovní prostředí – možnost výběru z konkrétnějších popisů pracovního prostředí



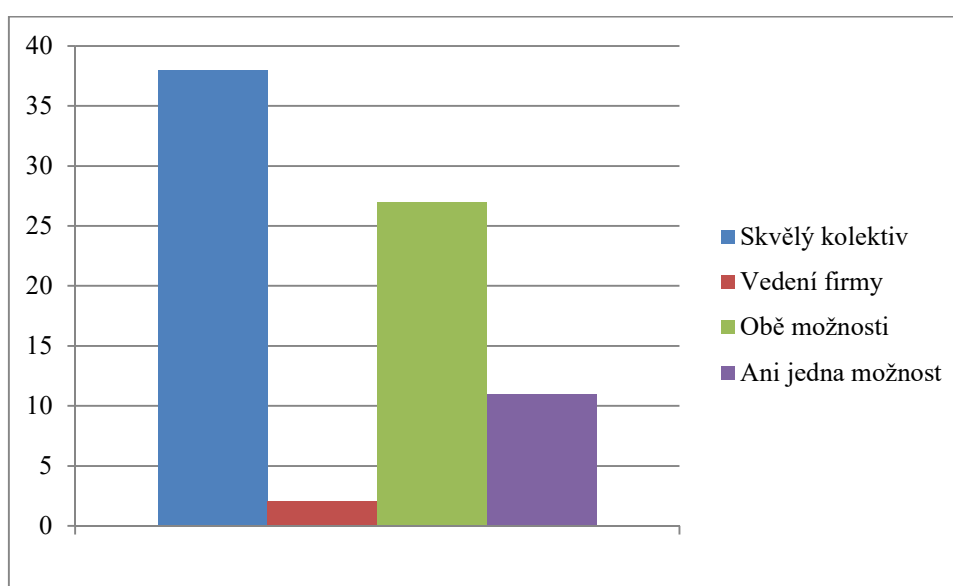
Zdroj⁸¹

Zde je možné postřehnout sestupnou tendenci v ryze kladném hodnocení. Zajímavé je, že z respondentů, kteří u předešlé otázky uvedli, že jsou na pracovišti spokojeni, v této části dva z nich zvolili možnost: „Atmosféra je strašná, všichni se navzájem pomlouvají a hádají.“ Z toho lze usoudit, že dvěma respondentům takové prostředí vyhovuje. Více než dvacet těch, kteří jsou také spokojeni se svým pracovním prostředím, uvedli zde jako odpověď: „Atmosféra není nic extra, ale dá se to přežít.“ A naopak, pět nespokojených respondentů uvedlo, že je jejich atmosféra na pracovišti klidná a přátelská. Můžeme se tedy domnívat, že jejich nespokojenost pramení z něčeho jiného. U dvou z nich, na základě dalších otázek vyplynulo, že je to patrně způsobeno tím, že je nenaplnuje samotná práce. Tuto otázku zodpovědělo všech 120 respondentů.

⁸¹ Autor práce 2016, (vlastní šetření)

Otázka č. 6	Pokud jste zaškrtl/a „Klidná a přátelská“, díky čemu myslíte, že to tak je?
a)	Máte skvělé kolegy.
b)	Vedení se aktivně snaží, aby tomu tak bylo.
c)	Obě možnosti odpovídají realitě.
d)	Ani jedna z možností neodpovídá realitě.

Graf 6: Zde měli respondenti uvést, díky čemu je podle nich na jejich pracovišti atmosféra klidná a přátelská.



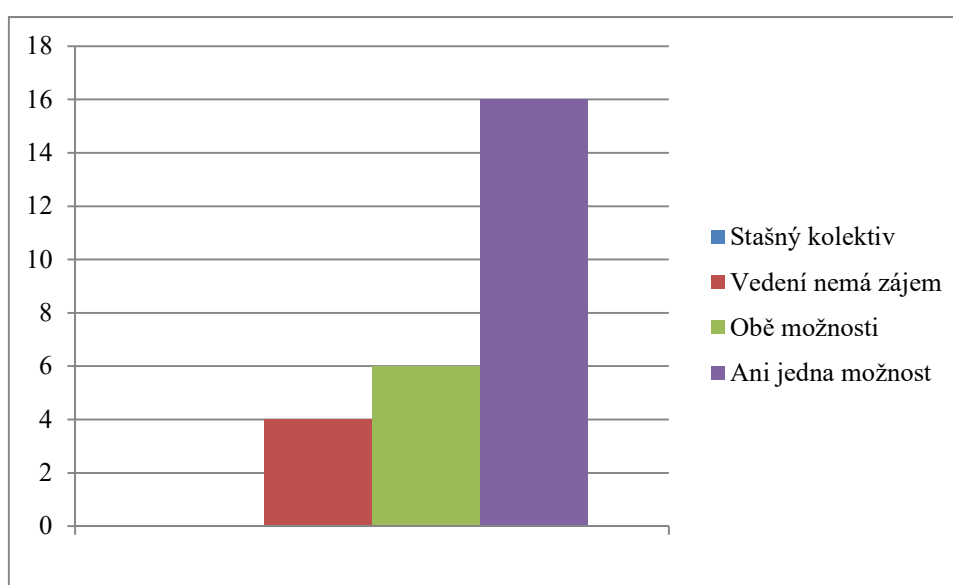
Zdroj⁸²

Tuto část měli vyplnit ti, kteří své pracovní prostředí vyhodnotili jako klidné a přátelské. Z grafu je evidentní, že dobrý kolektiv a vzájemné kladné vztahy jsou velmi důležité. Zároveň je pozitivním zjištěním, že téměř čtvrtina respondentů uvedla, že za svou spokojenost vděčí vedení a jeho aktivní snaze, aby tomu tak bylo. Z grafu a vzájemného porovnání dat vyplývá, že tak 5 z respondentů, kteří v této otázce uvedli, že nic z nabídky neodpovídá realitě, nepochopilo, pro koho je otázka určena. Neboť tito respondenti v otázce č. 5 zhodnotili své pracovní prostředí jako „strašné“ a „nic extra“. Stejně tak, dle zadání, neměli otázku zodpovídat 4 respondenti, kteří zde uvedli, že mají skvělý kolektiv a jeden, který odpověděl, že jde o kombinaci obojího. Tuto otázku nakonec zodpovědělo 78 respondentů.

⁸² Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 7	Pokud jste zaškrtl/a „Strašná, všichni se navzájem pomlouvají a hádají“, kvůli čemu myslíte, že to tak je?
a)	Máte strašný kolektiv.
b)	Vedení je Vaše spokojenost ukradená.
c)	Obě možnosti odpovídají realitě.
d)	Ani jedna z možností neodpovídá realitě.

Graf 7: Zde měli respondenti uvést, díky čemu je podle nich na jejich pracovišti atmosféra strašná.



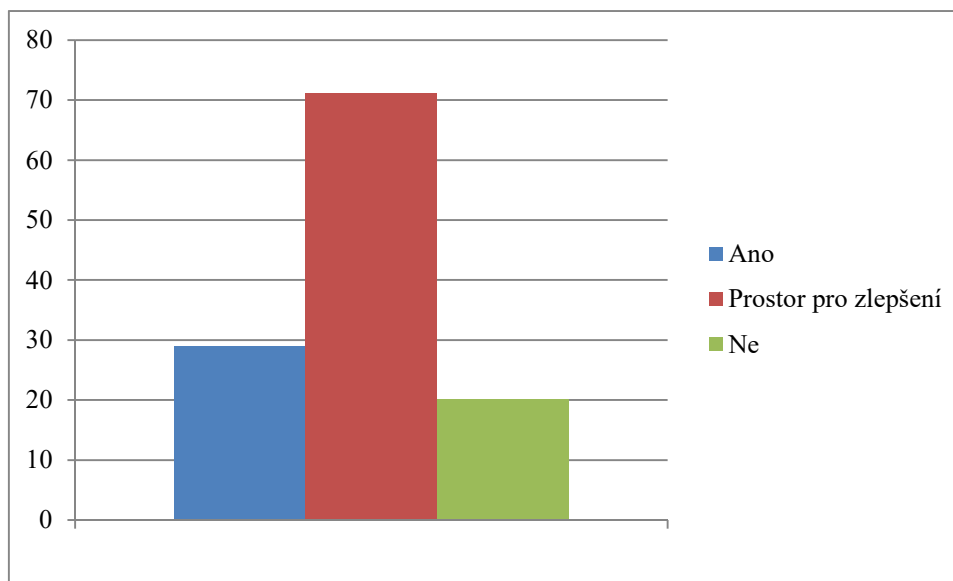
Zdroj⁸³

Tuto část měli vyplnit ti, kteří své pracovní prostředí vyhodnotili jako „Strašné, všichni se navzájem pomlouvají a hádají“. Jak vyplývá z grafu a vzájemného porovnání dat, tak 13 z respondentů, kteří v této otázce uvedli poslední možnost (nic z nabídky neodpovídá realitě), nepochopilo, pro koho je otázka určena. Neboť tito respondenti v otázce č. 5 zhodnotili své pracovní prostředí jako klidné a přátelské. U zbylých třech respondentů, jak vyplynulo z dalších otázek, za špatnou atmosféru pravděpodobně může jejich nadřízený pracovník. Žádný z respondentů nevedl, jako příčinu své nespokojenosti pouze špatný kolektiv, což autorku lehce překvapilo. Buď uvedli jako příčinu pouze vedení, nebo kombinaci kolektivu a vedení. Tuto otázku zodpovědělo 27 respondentů.

⁸³ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 8	Proudí k Vám informace od vedení správně?
a)	Ano, vše se dozvídám s dostatečným předstihem.
b)	Určitě by to šlo vylepšit.
c)	Ne, vždy do poslední chvíle nevím, na čem jsem.

Graf 8: Jak respondenti vnímají kvalitu interní komunikace ve firmě, kde pracují.



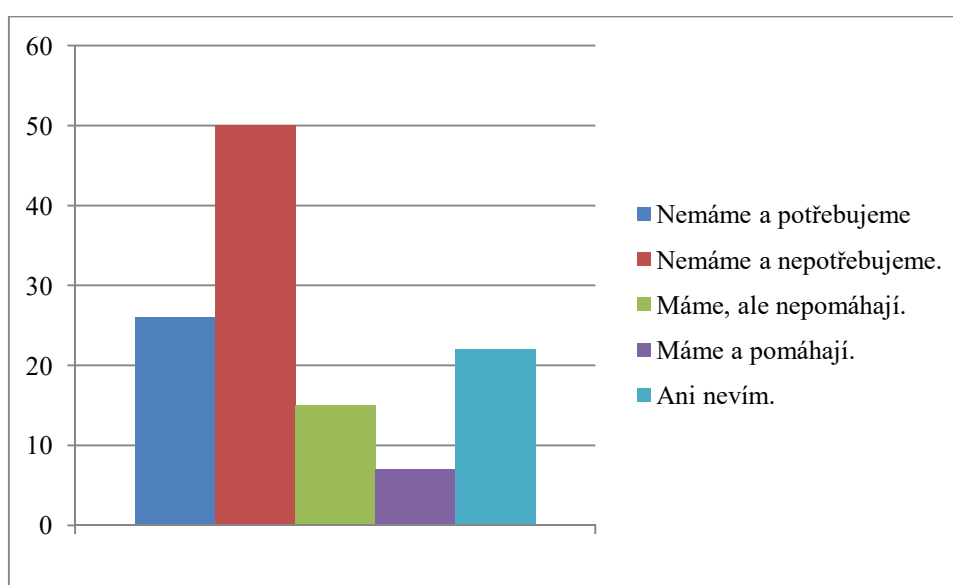
Zdroj⁸⁴

Nejvíce respondentů uvedlo střední možnost. Otázkou je, zda to není proto, že prostor pro zlepšení lze nalézt vždy. Za pozitivní, autorka pokládá ten fakt, že spokojenost vyjádřilo více respondentů, než nespokojenost. Tuto otázku zodpovědělo všech 120 respondentů.

⁸⁴ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 9	Máte v organizaci odbory?
a)	Ne, ale měly by být.
b)	Ne, funguje to dobře i bez nich.
c)	Ano, máme, ale k ničemu to není.
d)	Ano, díky nim jsou naše pracovní podmínky stále lepší.
e)	Ani nevím.

Graf 9: Zde mohli respondenti vyjádřit, jak vnímají činnost odborů a jestli je považují za důležitou složku.



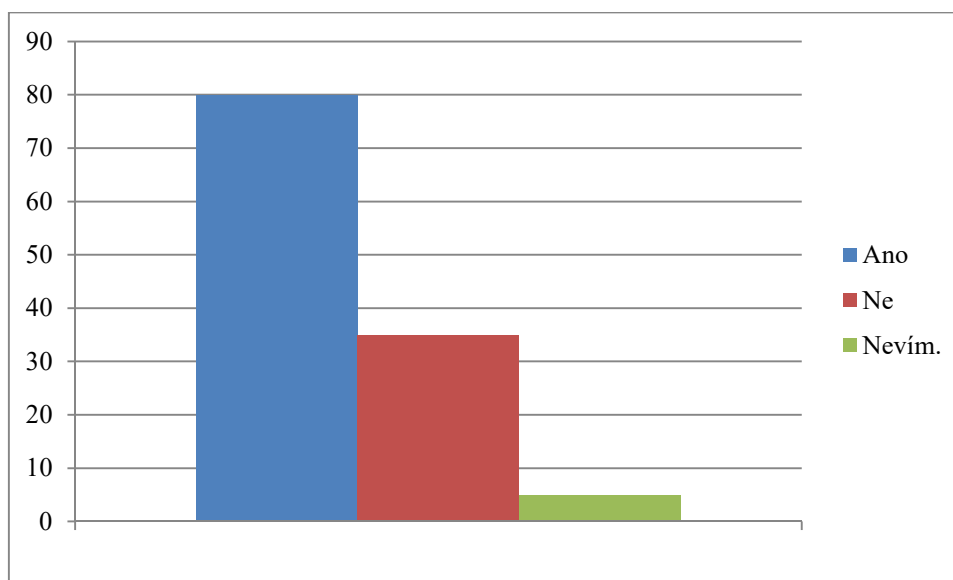
Zdroj⁸⁵

Nejvíce, téměř polovina všech respondentů, je patrně spokojena s poměry panujícími na pracovišti. Neboť uvedla, že odbory ve firmě nemají a ani žádné nepotřebují. Nezanedbatelné množství respondentů uvedlo, že ani nevědí, jestli nějaké mají. V tom autorka spatřuje jisté zanedbání interní komunikace. Minimálně respondentů uvedlo, že mají v organizaci odpory, které fungují. Tuto otázku zodpovědělo všech 120 respondentů.

⁸⁵ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 10	Dělá podnik pro zaměstnance něco v sociální oblasti (prevence, stravenky, vzdělávání, bonusy, kultura atd.)?
a)	Ano
b)	Ne
c)	Nevím.

Graf 10: Zaměstnanecké benefity



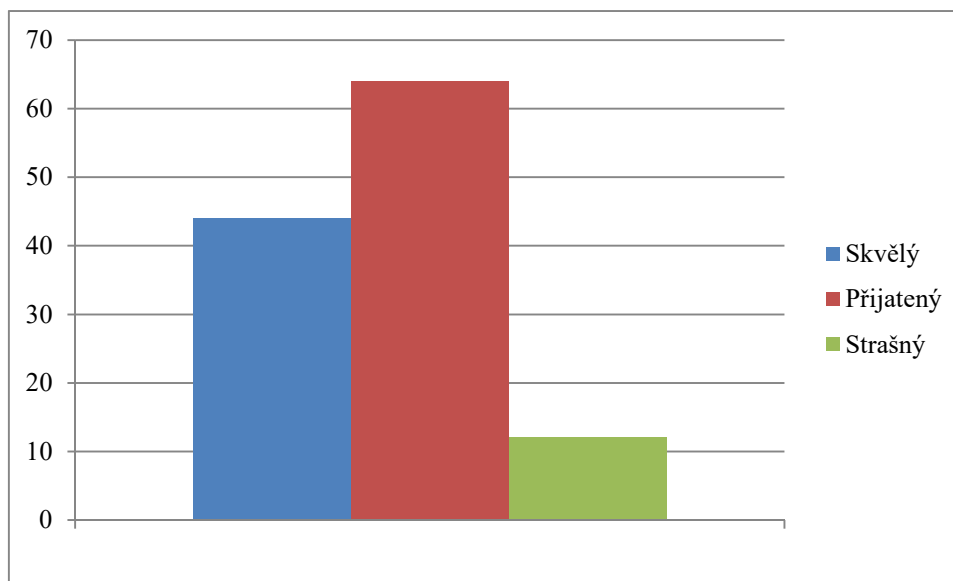
Zdroj⁸⁶

Dvě třetiny respondentů uvedly, že pro ně zaměstnavatel něco dělá v sociální oblasti. To lze pokládat za dobrý výsledek. Méně než jedna třetina uvedla, že pro ně zaměstnavatel v této oblasti nic nedělá. Byť jde o zanedbatelné množství, uvedli někteří respondenti, že nevědí. Což přináší otázku, jak je možné něco takového nevědět. Toto není jediný případ, kdy se autorka pozastavuje nad odpovědi respondentů a stála by o to, udělat s nimi dodatečně hlubší rozhovor, při kterém by mohla zjistit, co stojí za některými odpověďmi. Bohužel, tato možnost tu není, neboť dotazník byl anonymní. Tuto otázku zodpovědělo všech 120 respondentů.

⁸⁶ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 11	Váš šéf/šéfka je:
a)	Skvělý/á, jsme téměř přátelé.
b)	Celkem to ujde.
c)	Je to děs, nesnáším ho/ji.

Graf 11: Výsledek otázky týkající se vztahu k nadřízenému



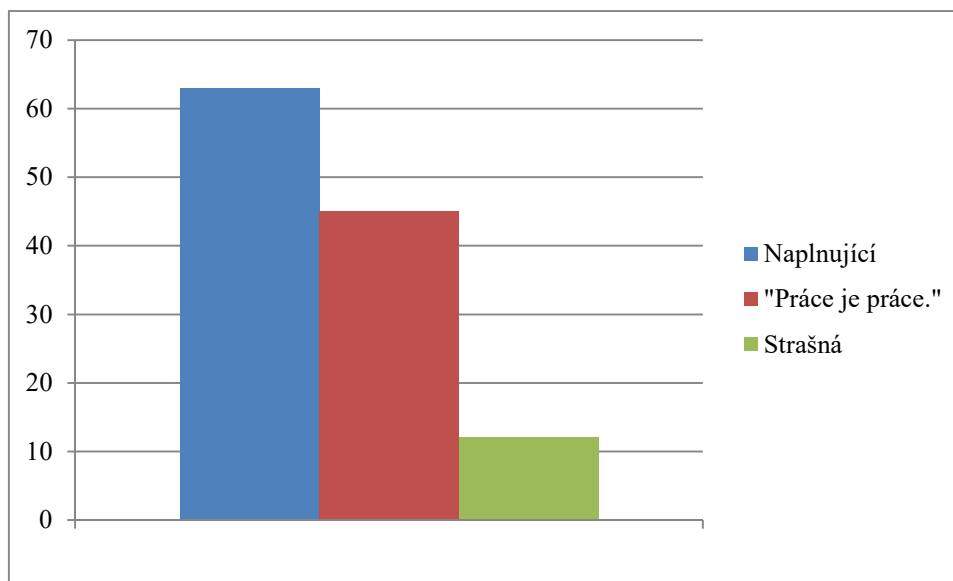
Zdroj⁸⁷

Více než třetina respondentů svůj vztah s nadřízeným zhodnotila jako „téměř přátelský“. Více než polovina ho vyhodnotila jako přijatelný. A pouhých 10% uvedlo, že svého vedoucího pracovníka nesnáší. Tuto otázku zodpovědělo všech 120 respondentů.

⁸⁷ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 12	Jak jste spokojeni ve své stávající práci?
a)	Moje práce mě naplňuje, neměnil/a bych.
b)	Tak nějak to jde „práce je práce“.
c)	Je to strašné, odešel/odešla bych kdyby to jen trochu šlo.

Graf 12: Hodnocení spokojenosti v práci (s prací)



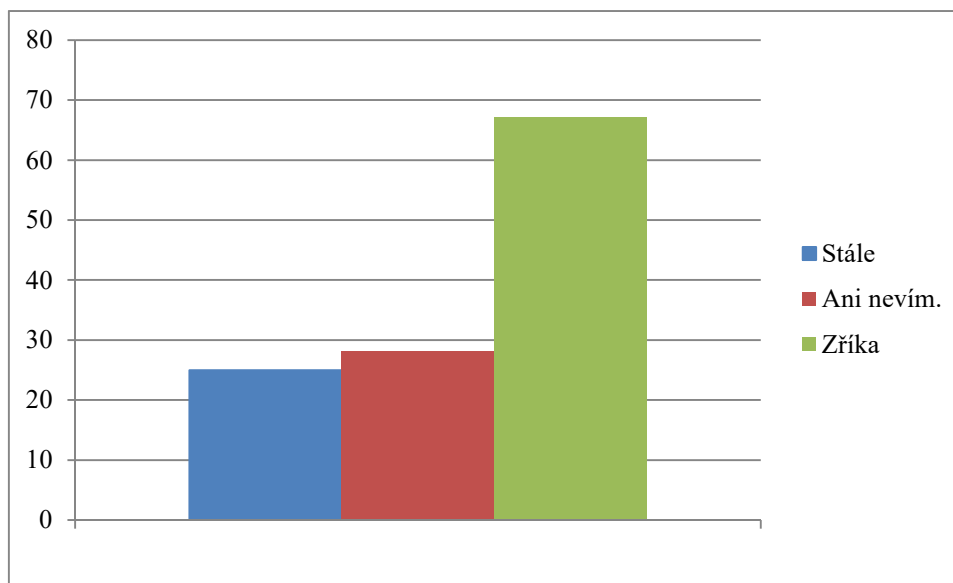
Zdroj⁸⁸

Vysoká míra spokojenosti je pro autorku skutečně překvapující. Více než polovina všech respondentů uvedla, že je jejich práce naplňuje a že by ji nevyměnili. Více než třetina je se svou prací smířena. A opět pouhých 10% je zásadně nespokojeno ve své práci. Tuto otázku zodpovědělo všech 120 respondentů.

⁸⁸ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 13	Střídají se u Vás v práci zaměstnanci často?
a)	Ano, nikdo u nás dlouho nevydrží.
b)	Nevím, nesleduji to.
c)	Ne, u nás je to ojedinělý jev.

Graf 13: Fluktuace zaměstnanců ve firmě



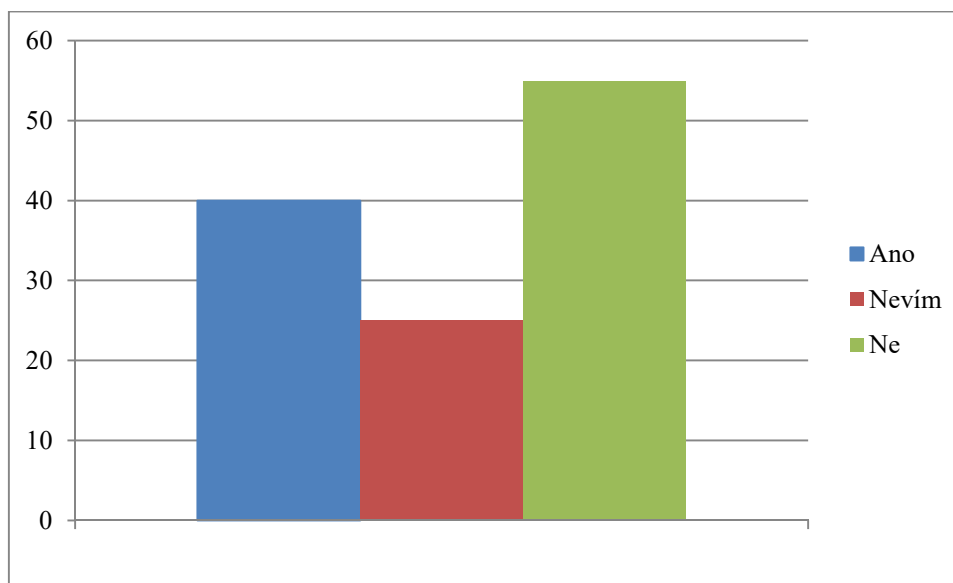
Zdroj⁸⁹

Necelá čtvrtina respondentů uvedla, že se u nich ve firmě zaměstnanci střídají často. Téměř stejné množství respondentů uvedlo, že nevědí, jak to v tomto ohledu u nich je. A více než polovina respondentů uvedla, že se u nich zaměstnanci mění jen velmi zřídka. To by na první pohled mohlo působit optimisticky. Ačkoli, abychom zjistili skutečný důvod, proč tomu tak je, museli bychom provést osobní rozhovory s těmi, kteří tuto možnost uvedli. Existuje totiž reálná možnost, že minimální fluktuace zaměstnanců není způsobena kvalitními pracovními podmínkami. Důvodem může být obava odejít ze zaměstnání, způsobená mírou nezaměstnanosti. Tuto otázku zodpovědělo všech 120 respondentů.

⁸⁹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 14	Už jste někdy zažil/a jednání v rozporu se zákoníkem práce ze strany zaměstnavatele? (např. nezaplatil přesčas, neplatí svátky či dovolené, práce na Švarc systém...)
a)	Ano
b)	Nejsem si jistý/á, co všechno je nezákonné
c)	Ne

Graf 14: Zkušenost respondentů s protiprávním jednáním ze strany zaměstnavatele



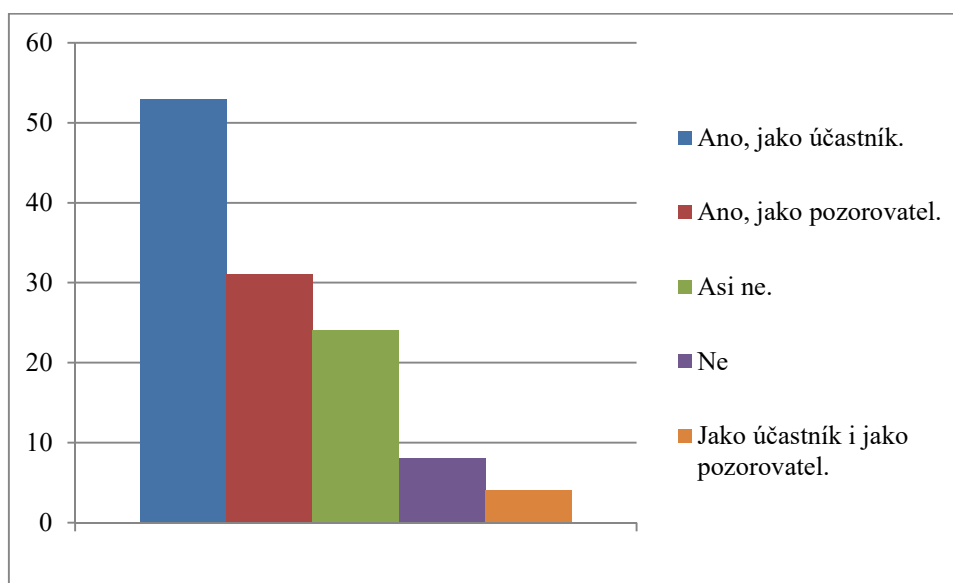
Zdroj⁹⁰

Třetina respondentů uvedla, že se již s nezákonným jednáním ze strany zaměstnavatele setkala. Což, jak se autorka domnívá, je poměrně znepokojivé. Více než 20 respondentů neví přesně, co všechno je, či není nezákonné. Z čehož vyplývá, že stejně tak nevědí, jaká mají, jako zaměstnanci, práva. A necelá polovina uvedla, že se s nezákonným jednáním ze strany zaměstnavatele nesešla. Tuto otázku zodpovědělo všech 120 respondentů.

⁹⁰ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 15	Zažil/a jste někdy v (stávající či nějaké předešlé) práci konflikt?
a)	Ano, byl/a jsem jeho přímým účastníkem.
b)	Ano, naštěstí jen jako pozorovatel.
c)	Asi ne, nevzpomínám si
d)	Ne, nikdy

Graf 15: Zkušenost respondentů s konfliktní situací na pracovišti



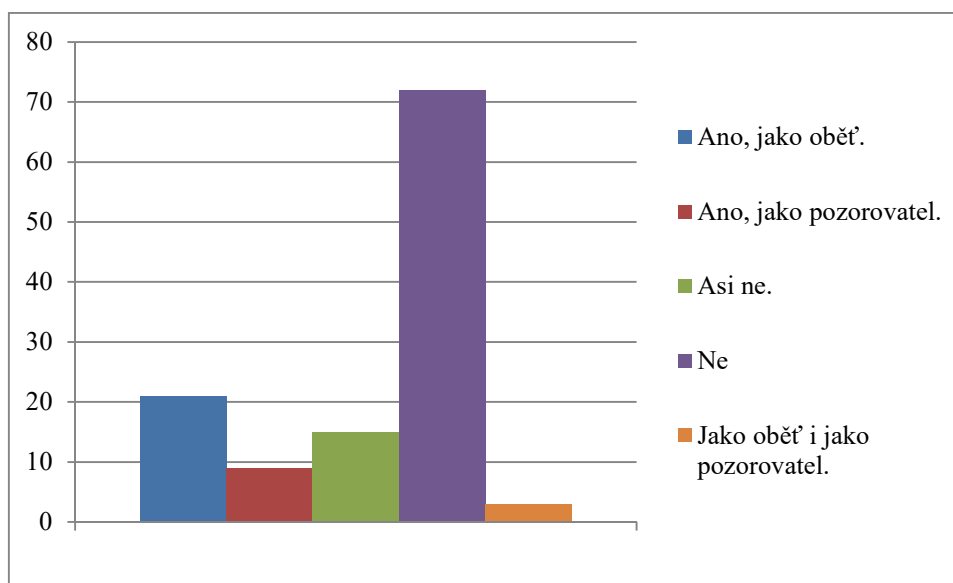
Zdroj⁹¹

Více než 50 respondentů uvedlo, že se stali přímými účastníky konfliktu na pracovišti. Více než čtvrtina respondentů odpověděla, že se konfliktu zúčastnila pouze v roli pozorovatele. Více než 20 respondentů si není jistá, zda konflikt zažila. Ani ne 10 respondentů uvedlo, že konflikt na pracovišti nikdy nezažilo. A 4 z respondentů zažili konflikt na pozici jak přímého účastníka, tak pozorovatele. Celkově z tohoto grafu vyplývá, že konflikt na pracovišti není nic ojedinělého. Tuto otázku zodpovědělo všech 120 respondentů.

⁹¹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 16	Zažil/a jste někdy přímo šikanu (neboli mobbing) na pracovišti? („O mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob.“)
a)	Nezažil/a nikdy.
b)	Nejsem si jistý/á.
c)	Ano, ale jen jako pozorovatel
d)	Ano, byl/a jsem šikanován/a v práci

Graf 16: Zkušenost respondentů se šikanou na pracovišti



Zdroj⁹²

Z grafu vyplývá, že na rozdíl od konfliktu, není šikana na pracovišti příliš běžným jevem. Sloupec znázorňující respondenty, kteří uvedli, že mobbing nikdy nezažili, grafu jasně dominuje. Více než 70 respondentů se nikdy se šikanou na pracovišti nesetkalo. Obětí šikany bylo pouze 21 respondentů. Necelých 10% z respondentů bylo někdy svědkem šikany. 15 respondentů si nebylo jistých, zda šikanu někdy zažilo. A pouze 3 respondenti uvedli, že šikanu na pracovišti zažili zároveň jako pozorovatelé i jako oběti. Tuto otázku zodpovědělo všech 120 respondentů.

⁹² Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

4.4 Shrnutí a interpretace výsledků dotazníkového šetření

Výsledky průzkumu se značně liší od původních předpokladů autorky. Pozitivní je, že se ukázalo, že skutečnost (v rámci prostředí dotazovaných) je výrazně lepší než autorka předpokládala. Jen minimum respondentů uvedlo ryze negativní hodnocení své pracovní situace.

První hypotézou, v praktické části této bakalářské práce, je tvrzení, že: „V převážně ženském kolektivu dochází častěji ke konfliktu a celková atmosféra na pracovišti je napjatější.“ Tuto hypotézu nelze na základě provedeného dotazníku vyhodnotit ani jako jednoznačně potvrzenou, ani jednoznačně vyvrácenou. Rozdíl, mezi odpověďmi respondentů pracujících v prostředí, v němž převládají ženy, se lišil od prostředí, kde převládají muži, jen velmi nepatrně.

Druhou hypotézou je tvrzení, že: „Interní firemní komunikace většinou nefunguje tak, jak by měla, a to zvyšuje pravděpodobnost vzniku konfliktů na pracovišti.“ Tato hypotéza byla vyvrácena, neboť pouhých 17% respondentů uvedlo, že je nespokojeno s kvalitou informovanosti u nich na pracovišti. Navíc, se u těchto respondentů neprojevila zvýšená fluktuace negativních odpovědí u dalších otázek, směřovaných na konfliktnost pracovního prostředí.

Třetí hypotézou je tvrzení, že: „Většina lidí je nespokojena se svým zaměstnáním.“ Tato hypotéza se zcela jednoznačně nepotvrdila. Ani, hodnotíme-li výsledky napříč otázkami, které se k této hypotéze vztahují nepřímě. Valná většina dotazovaných je ve svém zaměstnání spokojena.

ZÁVĚR

Cílem teoretické části této bakalářské práce bylo, nastínit problematiku sociální komunikace, projevy jejího selhání obecně i konkrétně se zaměřením na pracovní vztahy a komunikaci na pracovišti a následně uvést možnosti, jak tato selhání napravit.

Tato práce je určena pro ty, kdo se o tuto problematiku zajímají. Dále by mohla být základem a inspirací pro toho, kdo by chtěl tato témata rozpracovat hlouběji. A zároveň, jak se autorka domnívá, by mohla pomoci těm, kteří právě zakládají firmu. Ti by se mohli zaměřit zejména na kapitoly zabývající se firemní kulturou. Na důležitost kvalitní firemní kultury totiž klade autorka důraz a je přesvědčena o její hodnotnosti.

Praktická část byla zaměřena na vyhodnocení výsledků autorčina dotazníkového průzkumu. Otázky byly směřovány na komunikaci na pracovišti, na atmosféru panující mezi zaměstnanci, na konfliktnost a nekonfliktnost pracovního prostředí a na celkovou spokojenost zaměstnanců v práci. Výsledky průzkumu byly vyhodnoceny vzájemným porovnáním dat. Vyhodnocení se týkalo nejprve každé otázky zvlášť a následně proběhlo zhodnocení napříč otázkami, které vzájemně tvořily souvislosti.

Pro autorku byly výsledky průzkumu obecně velmi překvapující. Otázkou je, zda by výsledky byly jiné, kdyby byl vzorek respondentů větší. Určitě by stálo za to v budoucnosti dotazník poupravit a pokusit se získat více respondentů.

Jednou z možností, proč jsou výsledky takové, jaké jsou, je to, že procházíme hospodářskou krizí, neboli recenzí. Což je běžnou součástí hospodářského cyklu. Je to fáze, při níž reálný produkt klesá a ekonomika se posouvá pod svůj potenciální produkt. Firmám se hromadí zásoby, a ty následně začínají omezovat svou produkci. V důsledku toho začne propouštění, lidé mají nižší (nebo žádné) příjmy, a to přirozeně snižuje spotřební výdej.⁹³ A právě, kvůli míře nezaměstnanosti, mohou mít respondenti zkreslený úsudek.

Autorčina hypotéza ovšem vycházela z předpokladu, že zvýšená nezaměstnanost s sebou přináší obavu ze ztráty zaměstnání. V důsledku čehož si zaměstnanci nechají

⁹³ HOLMAN, R., *Ekonomie*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011, s. 496-497. ISBN 978-80-7400-006-5

líbit horší zacházení, než kdyby měli možnost zaměstnání bez problémů vyměnit. To hraje ve prospěch zaměstnavatelů. Mohou si dovolit hůře jednat se zaměstnanci, bez obav z toho, že by o ně přišli. Pravděpodobně se tento aspekt neprojevuje ve všech sférách na pracovním trhu. Stálo by za to, porovnat, jaký je rozdíl v zacházení se zaměstnanci kupříkladu ve sféře státní a ve sféře soukromé. Zajímavý by byl i pohled na rozdíl mezi postoji zaměstnanců na různých úrovních karierního žebříčku.

Autorka osobně shledává práci jako obohacující.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.
- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost s trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BLACMOREOVÁ, S. *Teorie memů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-394-3.
- CEJTHAMR, V., J. DĚDINA, *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CERNEY, B. M., a I. GETZ, *Svoboda v práci*. 2. vyd. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 978-80-904890-7-3.
- ČÁP, J. a Z. DYTRYCH. *Konflikt, frustrace, stres a utváření osobnosti*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 1967.
- DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8.
- HAJEROVÁ-MULLEROVÁ, L., a Z. ŠIMEK, *Podniková kultura*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-65-3.
- HOLMAN, R., *Ekonomie*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-006-5.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, a.s., 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- HSIEH, T. *Štěstí doručeno - Pohled do budoucnosti firem, které vytvářejí štěstí, pak peníze*. 2. vyd. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 978-80-87917-05-3.
- HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, a.s., 1995. ISBN 80-85186-62-4.
- JANOŮŠEK, J., *Psychologické základy verbální komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4295-3.
- JIRÁK, J., a B. KÖPPLOVÁ. *Masová media*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-466-3.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

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

LINHART, J. a kol. *Základy obecné psychologie*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1987.

McCONNON, S. a M. McCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.

MUSIL, J. *Úvod do sociální a masové komunikace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2005. ISBN 80-86723-10-0.

NÖLLKE, M. *Praktický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0912-0.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1591-0.

PUTNOVÁ, A., a P. SEKNIČKA, *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

STERNBERG, R. J. *Kognitivní psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-638-4.

SVOBODOVÁ, L. *Bezpečný podnik, Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. ISBN 978-80-86973-66-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

BOSÁKOVÁ, M. *Vývoj lidské řeč*. [online]. © 2010 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.dejepis.com/vyvoj-lidske-reci/>

GULEN ERTOSUN, O., a N. DENIZ. *The relationship between personality and being exposed to workplace bullying or mobbing* [online]. © červen 2010. Dostupné z: <http://isma.info/uploads/files/129-the-relationship-between-personality-and-being-exposed-to-workplace-bullying-or-mobbing-.pdf>

DRAGAČOVÁ, J. *Psychická zátěž, její příčiny a projevy v pracovním prostředí*. [online]. © 06.11.2006 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/win/knihovnabo zp/citarna/tema_ty dne/psychozatez_vsb_06.dre i.html

KAMINSKI, H. *Communication Models* [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: www.shkaminski.com/Classes/Handouts/Communication%20Models.htm

LAPSLEY, D. a P. STEY. *Ego, and Superego* [online]. © 2011 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: [http://www3.nd.edu/~dlapsle1/Lab/Articles%20&%20Chapters_files/Entry%20for%20Encyclopedia%20of%20Human%20Behavior\(finalized4%20Formatted\).pdf](http://www3.nd.edu/~dlapsle1/Lab/Articles%20&%20Chapters_files/Entry%20for%20Encyclopedia%20of%20Human%20Behavior(finalized4%20Formatted).pdf)

LYNCH, J. *Workplace bullying: Implications for police organisations* [online]. © 2002 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: http://www.vodppl.upm.edu.my/uploads/docs/dce5634_1299072839.pdf

ŘEHÁČEK, J. *Teoretická východiska komunikace o rizicích se zřetelem na prevenci závažných havárií* [online]. © 30.04.2013 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/win/tisk.html?clanek=5460375>

SIMON, G. *Beware the Covert-Aggressive Personality*. [online]. © 19.11.2008 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://counsellingresource.com/features/2008/11/19/covert-aggressive-personality/>

VYBÍRAL, Z. *Komunikační kontext* [online]. © 21.04.2006 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://monalisa.blogarchiv.cz/313609-komunikacni-kontext-php>

ZIKMUND, M. *Firemní kultura - důležitý prvek nebo nicnerikající zaklínadlo velkých korporací?* [online]. © 07.10.2010 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>

Mobbing – psychický teror na pracovišti. [online]. © 23.07.2010 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/mobbing-psychicky-terror-na-pracovisti/>

TVŮRČÍ TÝM. *Svoboda v práci. Hnutí za přirozenější způsob práce ve 21. století*. [online]. © 2012 [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: <http://www.svobodavpraci.cz/svoboda-v-praci/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Lasswellův komunikační model (1948).....	12
Obrázek 2: Shanonův a Weaverův komunikační model (1949).....	12
Obrázek 3: Kvality podílejší se na tvorbě hodnoty v 21. Století.....	32

Seznam grafů

Graf 1: Poměr respondentů z hlediska pohlaví.....	35
Graf 2: Poměr respondentů z hlediska věkové kategorie.....	36
Graf 3: Složení pracovního kolektivu z hlediska poměru muži : ženám.....	37
Graf 4: Spokojenost respondentů s jejich pracovním prostředím.....	38
Graf 5: Odpovědi na dotaz, jak hodnotí respondenti své pracovní prostředí – možnost výběru z konkrétnějších popisů pracovního prostředí.....	39
Graf 6: Zde měli respondenti uvést, díky čemu je podle nich na jejich pracovišti atmosféra klidná a přátelská.....	40
Graf 7: Zde měli respondenti uvést, díky čemu je podle nich na jejich pracovišti atmosféra strašná.....	41
Graf 8: Jak respondenti vnímají kvalitu interní komunikace ve firmě, kde pracují	42
Graf 9: Zde mohli respondenti vyjádřit, jak vnímají činnost odborů a jestli je považují za důležitou složku.....	43
Graf 10: Zaměstnanecké benefity.....	44
Graf 11: Výsledek otázky týkající se vztahu k nadřízenému.....	45
Graf 12: Hodnocení spokojenosti v práci (s prací).....	46
Graf 13: Fluktuace zaměstnanců ve firmě.....	47
Graf 14: Zkušenost respondentů s protiprávním jednáním ze strany zaměstnavatele...	48
Graf 15: Zkušenost respondentů s konfliktní situací na pracovišti.....	49
Graf 16: Zkušenost respondentů se šikanou na pracovišti.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

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

Příloha A – Dotazník

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2. Kolik je Vám let?

- a) 16-30
- b) 31-50
- c) 51-60
- d) 61 a více

3. V jakém kolektivu pracujete?

- a) V převážně mužském
- b) V převážně ženském
- c) Stav je vyrovnaný.

4. Jste spokojený/á s Vaším pracovním prostředím?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Je mi to jedno.

5. Jak Vy osobně vnímáte atmosféru na pracovišti? Jako:

- a) Klidnou a přátelskou
- b) Nic extra, ale dá se to přežít.
- c) Je strašná, všichni se navzájem pomlouvají a hádají.

6. Pokud jste zaškrtl/a „Klidná a přátelská“, díky čemu myslíte, že to tak je?

- a) Máte skvělé kolegy.
- b) Vedení se aktivně snaží, aby tomu tak bylo.
- c) Obě možnosti odpovídají realitě.
- d) Ani jedna z možností neodpovídá realitě.

7. Pokud jste zaškrtl/a „Strašná, všichni se navzájem pomlouvají a hádají“, kvůli čemu myslíte, že to tak je?

- a) Máte strašný kolektiv.
- b) Vedení je Vaše spokojenost ukradená.
- c) Obě možnosti odpovídají realitě.
- d) Ani jedna z možností neodpovídá realitě.

8. Proudí k Vám informace od vedení správně?

- a) Ano, vše se dozvídám s dostatečným předstihem.
- b) Určitě by to šlo vylepšit.
- c) Ne, vždy do poslední chvíle nevím, na čem jsem.

9. Máte v organizaci odbory?

- a) Ne, ale měly by být.
- b) Ne, funguje to dobře i bez nich.
- c) Ano, máme, ale k ničemu to není.
- d) Ano, díky nim jsou naše pracovní podmínky stále lepší.
- e) Ani nevím.

10. Dělá podnik pro zaměstnance něco v sociální oblasti?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím.

11. Váš šéf/šéfka je:

- a) Skvělý/á, jsme téměř přátelé.
- b) Celkem to ujde.
- c) Je to děs, nesnáším ho/ji.

12. Jak jste spokojeni ve své stávající práci?

- a) Moje práce mě naplňuje, neměnil/a bych.
- b) Tak nějak to jde „práce je práce“.
- c) Je to strašné, odešel/odešla bych kdyby to jen trochu šlo.

13. Strídají se u Vás v práci zaměstnanci často?

- a) Ano, nikdo u nás dlouho nevydrží.
- b) Nevím, nesleduji to.
- c) Ne, u nás je to ojedinělý jev.

14. Už jste někdy zažil/a jednání v rozporu se zákoníkem práce ze strany zaměstnavatele?

- a) Ano
- b) Nejsem si jistý/á, co všechno je nezákonné.
- c) Ne

15. Zažil/a jste někdy v (stávající či nějaké předešlé) práci konflikt?

- a) Ano, byl/a jsem jeho přímým účastníkem.
- b) Ano, naštěstí jen jako pozorovatel.
- c) Asi ne, nevzpomínám si.
- d) Ne, nikdy

16. Zažil/a jste někdy přímo šikanu (neboli mobbing) na pracovišti?

- a) Nezažil/a nikdy
- b) Nejsem si jistý/á
- c) Ano, ale jen jako pozorovatel
- d) Ano, byl/a jsem šikanován/a v práci

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ivana Klimentová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Konflikty na pracovišti jako odraz selhání interní komunikace

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 48

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 26

Počet internetových zdrojů: 12

Vedoucí práce: PhDr. Valerij Šulc, CSc.