

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Věra Brichtová

Zaměstnanecké vztahy

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Jarmila Salivarová

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined - Time Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Věra Brichtová

Employee relations

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Jarmila Salivarová

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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 29.02.2012

Jméno autorky: Věra Brichtová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce, PhDr. Jarmile Salivarové, za cenné připomínky, čas a odborné vedení mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá zkoumáním zaměstnaneckých vztahů, kolektivem, atmosférou a konflikty na pracovišti. Práce je rozdělena do dvou částí a to na část teoretickou, kde jsou porovnávány názory autorů a na část praktickou, která je zaměřena na zaměstnanecké konflikty, pokud jde o jejich vznik, četnost, řešení.

Nejdříve se popisují výrazy týkající se zaměstnaneckých vztahů, definice, pojmy ze zákoníku práce, jaké jsou funkce týmu a vliv komunikace. Není opomenut ani způsob předávání informací ve společnosti.

Teoretické poznatky jsou v praktické části aplikovány do dotazníkového šetření. Cílem průzkumu bylo téma konflikty na pracovišti.

Klíčové pojmy

vztahy v zaměstnání, pracovní smlouva, nadřízení, spolupracovníci, team, role, status a pozice ve skupině, styly řízení, komunikace, atmosféra na pracovišti, psychologická smlouva, typy konfliktů, systémy.

Annotation

This Bachelor's thesis is concerned with the research of employment relationships, team, workplace atmosphere and conflicts. The thesis is divided into two parts: a theoretical section in which the opinions of researchers are contrasted, and a practical section which focuses on conflicts among employees as regards the origin of these conflicts, their frequency, and solutions.

The terms that describe employment relationships are described first, as well as definitions, concepts from the employment code of laws, the function of a team, and the influence of communication. The manner of transmitting information within society is not omitted either.

The theoretical observations are applied in a questionnaire inquiry in the practical part of the thesis. The objective of this inquiry was the issue of workplace conflicts.

Key words

employment relationships, employment contract, supervisors, co-workers, team, role, status and position within a group, administrative styles, communication, workplace atmosphere, psychological contract, types of conflicts, systems.

OBSAH

ÚVOD	15
1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	16
1.1. Zaměstnanecké vztahy	16
1.2. Pracovní smlouva	18
1.3. Psychologická smlouva	20
2. TEORIE PRACOVNÍCH SKUPIN	22
2.1. Charakteristika týmu	22
2.2. Funkce týmu	25
2.3. Role, status, pozice	26
2.4. Malé skupiny	29
2.5. Styly řízení	31
3. KOMUNIKACE	33
3.1. Komunikace v pracovním prostředí	33
3.2. Správná komunikace	35
3.3. Překážky v komunikaci	37
3.4. Šíření informací uvnitř organizace	39
4. ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI	42
4.1. Pracovní prostředí	42
4.2. Psychická atmosféra	43
5. KONFLIKTY A JEJICH ŘEŠENÍ	45
5.1. Typy a fáze konfliktů	45
5.2. Příčiny konfliktů	46
5.3. Zvládání konfliktů	48
5.4. Styly vyjednávání	50
5.5. Cílené vytváření konfliktů	50
5.6. Pozitivní hlediska konfliktů	52
6. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	54
6.1. Cíle výzkumu	54
6.2. Hypotézy výzkumu	54
6.3. Metody sběru dat	54
6.4. Charakteristika zkoumaného vzorku	55
6.5. Analýza a interpretace zkoumaného vzorku	57
6.6. Zhodnocení dotazníku	69
ZÁVĚR	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
SEZNAM PŘÍLOH	74

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá zmapováním problematiky zaměstnaneckých vztahů. Často se objevují názory, že většina naší populace tráví v práci podstatnou část svého života. Důležité je proto správné propojení pracovního a osobního života. Ne zřídka se stává, že přáteli označuje většina lidí své kolegyně a kolegy, se kterými jsou v osobním kontaktu více času, než se svými nejbližšími. Vztahy na pracovišti ovlivňují soukromý život, a v ne malé míře působí na psychiku člověka.

V neposlední řadě zaměstnanecké vztahy tvoří pilíře mnoha společností, což je možné vycítit již při atmosféře na pracovištích. Povšimnout si této atmosféry je možné při vstupu do jakékoliv společnosti, na úřadech. Nejde o vybavenost prostorů, ale o jednání zaměstnanců, jak k ostatním zákazníkům, tak k sobě navzájem. Na zaměstnaneckých vztazích se pozná, zda je firemní kultura zdravá, nebo společnost nepracuje, jak by měla. Pokud vztahy uvnitř organizace nefungují, rodí se tak neochota zaměstnanců navenek.

Větší část práce se věnuje problematice konfliktů na pracovišti, tomu jaké typy konfliktů vznikají, jejich fáze a jak mohou mít vyřešené konflikty pozitivní vliv na pracovní kolektiv.

Praktická část se věnuje zpracováním dotazníků, vytvořením skutečného obrazu populačního vzorku, který relevantně dokazuje, jakým způsobem uvažuje česká populace a jaký přístup k této problematice zaujímá.

1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Jedním z kapitálů společnosti je lidský kapitál, který tvoří zaměstnanci organizace, jejich znalosti, schopnosti, dovednosti, přístup k práci, čas a energie vynaložená do práce. Fungování tohoto kapitálu je problematikou, kterou se zabývají zaměstnanecké vztahy, není lehkou záležitostí zharmonizovat vztahy, lidská složka kapitálu je velmi nestabilní.

Již Elton Mayo ve třicátých letech minulého století zjistil, že vztahy mezi lidmi na pracovišti hrají významnou roli pro efektivní výkon pracovní činnosti, jedná se o základy vzniku sociální psychologie, kde se část zabývá právě sociálními podmínkami práce.

Mayo měnil pracovní prostředí, režim a ostatní podmínky práce. Došel k závěru, že tyto faktory prostředí a ekonomické faktory nejsou pro výši pracovního výkonu určující (ženy pracovaly za horších podmínek lépe).

Na základě výsledků experimentů se snažil dát zaměstnancům více svobody a vytvořit dobrou sociální atmosféru. Objevil, že pracoviště je sociální prostředí a sociální faktory jsou více motivující než faktory ekonomické. Když ženy vydělil od ostatních pracovníků, zvýšilo to jejich sebeúctu, když mohly mít přátelský vztah s vedoucím, cítily se šťastnější v práci. Zabezpečil si jejich spolupráci a loajalitu, to vysvětlilo zvýšení produktivity. Dokázal, že zaměstnanci pracovali lépe, pokud měli dobré vztahy s vedením, vedení s nimi zacházelo s respektem a dostali zaměstnanci možnost spouřozhodování. Za velmi důležité pokládal uznání v rámci pracovní skupiny, kde se ustavují jisté normy pracovního výkonu, jejichž dodržování se promítá do výše sociální pozice jedince ve skupině.

1.1. Zaměstnanecké vztahy

Při kontaktu mezi lidmi, nebo jakékoliv činnosti, kterou provádí lidé, vznikají tzv. mezilidské vztahy, jeř mohou být velmi rozmanité od přátelských a kvalitních, až po negativní, opoziční. V práci stráví průměrný člověk velkou část svého života, tudíž je jasné, že mají zaměstnanecké vztahy vliv na

psychiku zaměstnance a rovněž podíl na výsledcích organizace. Jedná se o vztahy neformálního charakteru, též nazývané přátelskými vztahy, rozšířené jsou mnohdy i na mimopracovní prostředí, tyto vztahy vznikají na základě osobních sympatií a společných zájmů. Oproti tomu formální pracovní vztahy mají jasně vymezeny tzv. „pravidla hry“, kterými jsou v organizacích: pracovní řád, pravidla, postupy, kodexy. Stát v každé zemi upravuje pomocí zákonů tyto vztahy, zákony plynou ze směrnic Evropské unie, Všeobecné deklarace lidských práv a dalších. Koubek (2010, s. 325) definuje pracovní vztahy takto:

- a) **Vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnavatelem, tedy tzv. zaměstnanecké vztahy**, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem či jiným dokumentem, na jehož základě vykonává jedinec pro zaměstnavatele práci, aj.
- b) **Vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením**, zpravidla odbory mezi komorami zaměstnanců/pracovníků, popřípadě stavovskými organizacemi hájícími zájmy svých členů, obvykle upravené pravidly vymezujícími práva a povinnosti člena.
- c) **Vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců/pracovníků, a zaměstnavatelem, popřípadě vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů**, upravované zpravidla celostátními zákonnými normami. Pro tyto vztahy se používá termín kolektivní pracovní vztahy, u nás termín průmyslové vztahy.
- d) **Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným**, upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem organizace, pracovním řádem, dalšími předpisy.
- e) **Vztahy k zákazníkům a veřejnosti**, upravované řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených organizací, např. i pracovním řádem.
- f) **Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci** bývají často upravovány organizačním či pracovním řádem, při čemž jde zpravidla o to je organizačně zharmonizovat a stanovit určité mantinely nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí.

- g) **Vztahy mezi spolupracovníky** jsou obvykle neformální, a tedy neupravené žádnými zvláštními předpisy, ale mnohé organizace usilují o to dát zčásti i vztahům mezi spolupracovníky určitý formální rámec a upravují je interními předpisy, při nichž se mnohdy opírají i o některé zákonné normy, např. zákoník práce.

Rozdíl mezi zaměstnancem a pracovníkem je následující: zaměstnanec pracuje v organizaci na základě pracovní smlouvy a pracovník na podkladech jiných dokumentů, např. na dohodě o pracovní činnosti, o provedení práce. Pracovníkem se označuje též majitel organizace, který provádí pracovní činnost. Je dobré si uvědomit, co vše zaměstnanecké vztahy obnáší, že to nejsou jen formální ty na základě právních aktů a neformální vztahy, ale i jiné prvky, které formuluje Armstrong (2010, s. 613) takto:

- Politika a praxe organizace v oblasti zaměstnávání lidí.
- Vytváření, projednávání a uplatňování formálních systémů, pravidel a postupů pro kolektivní vyjednávání, vyřizování sporů a řízení otázek zaměstnávání.
- Politika a praxe zapojování pracovníků a komunikace s nimi.
- Filozofie a politika hlavních účastníků kolektivních pracovních vztahů.

1.2. Pracovní smlouva

Pracovní smlouva vytváří pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, uvádí jej § 34 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*:

(1) Pracovní smlouva musí obsahovat

- a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,
- c) den nástupu do práce.

(2) Není-li v pracovní smlouvě sjednáno pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad, je pravidelným pracovištěm místo výkonu práce sjednané v

pracovní smlouvě. Jestliže je však místo výkonu práce sjednáno širěji než jedna obec, považuje se za pravidelné pracoviště obec, ve které nejčastěji začínají pracovní cesty zaměstnance.

(3) Zaměstnavatel je povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně.

(4) Jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci.

Pracovní smlouva se uzavírá jak při přijetí nových uchazečů, tak i při změně pracovní pozice v rámci organizace, nebo se řeší dodatkem k pracovní smlouvě. Je dobré ji rozepsat do detailů, v případě sporu se najdou nedostatky úmyslné či neúmyslné ze strany zaměstnavatele, například hodně rozšířeným nešvarem je zadání místa výkonu práce co nejobsáhlejší, to znamená i v rámci celé republiky. Pro zaměstnance z toho plyne, že ho zaměstnavatel dle potřeby může přesunout kamkoliv. Měla by zde být dobře specifikována náplň práce zaměstnance, termín nástupu k jejímu vykonávání, jestli se jedná o pracovní poměr na dobu určitou, neurčitou. Tyto informace jsou uvedeny tamtéž § 37:

Informování o obsahu pracovního poměru

(1) Neobsahuje-li pracovní smlouva údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o nich písemně informovat, a to nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru; to platí i o změnách těchto údajů. Informace musí obsahovat:

- a) jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou,
- b) bližší označení druhu a místa výkonu práce,
- c) údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,
- d) údaj o výpovědních dobách,
- e) údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,
- f) údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu,
- g) údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení účastníků těchto kolektivních smluv.

V zákoníku práce se zmiňuje, že je zaměstnavatel povinen předem informovat zaměstnance, pokud jej chce vyslat na zahraniční cestu, dále v jaké měně bude vyplácen plat, což může být určeno interními předpisy organizace. Při nástupu musí být zaměstnanec seznámen s pracovním řádem a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které musí při své práci dodržovat. Zaměstnanec musí být také seznámen s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy.

Nestačí, aby se v pracovní smlouvě pouze dodržovaly zákony, je potřeba aby sloužila k utužování dobrých vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, protože jen díky tomuto se dá předcházet nedorozuměním, možným pozdějším konfliktům.

1.3. Psychologická smlouva

Je termín, který nelze jednoduše vyjádřit, jedná se o různorodé vzájemné očekávání a povinnosti mezi zaměstnanci a organizací. Psychologická smlouva v zásadě ovlivňuje nejen očekávání ale i chování lidí. Neexistuje v písemné formě, zakládá se na slušném chování, spravedlnosti, vzájemné důvěře a plnění dohod. Armstrong (2010, s. 201) určuje psychologickou smlouvu tak, že v podstatě vyjadřuje kombinaci či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává. Lze ji charakterizovat jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli.

Z části se tato smlouva připravuje při přijímacím řízení, kdy si potenciální zaměstnanec začíná tvořit představu o tom, jaká společnost asi je, jak působí navenek organizace i její zástupci. Mohou vznikat už v této fázi sympatie či naopak nepříjemné pocity. Nejdůležitější je, že tato smlouva se vyvíjí, mění se pracovní podmínky, nabývá se zkušeností, jednotlivé strany přehodnocují svá očekávání a to vše v průběhu času, proto je proměnná.

Manažeři jsou ve vztahu psychologické smlouvy a zaměstnance na pozici prostředníka při sladování zájmů jednotlivců, tak aby byly kompatibilní s cíli organizace. Při zdravém managementu firma podává nejkvalitnější výsledky,

situace je stabilní, pracují zde spokojení zaměstnanci, o kterých má vedení dobrý přehled, je zde též zdravé soutěživé prostředí. Jedná se o oboustranný koncept, organizace i zaměstnanci musí vědět, co od druhé strany chtějí, pokud to nebudou schopni formulovat, těžce dojde ke sladění oboustranných zájmů. V případě, že si zaměstnanec odpoví na otázky: Co očekávám? Co je ode mne očekáváno, jaký výkon? Shrnutí těchto odpovědí sepsal Armstrong (2010, s. 203) takto:

Aspekty zaměstnaneckého vztahu obsažené v psychologické smlouvě budou z hlediska pracovníků zahrnovat:

- zda se s nimi zachází slušně, spravedlivě a zásadově;
- jistotu zaměstnání;
- prostor pro uplatnění schopností;
- očekávání týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností;
- zapojování do rozhodování a řešení problému a míra vlivu;
- důvěru v to, že organizace dodrží své sliby;
- bezpečné pracovní prostředí.

Z hlediska zaměstnavatel bude psychologická smlouva zahrnovat takové aspekty zaměstnaneckého vztahu, jako je:

- schopnost;
- úsilí;
- ochota;
- oddanost;
- loajalita.

Všechna vyjmenovaná hlediska mají pro jednotlivce jiné váhy, záleží na názorech a vnímání světa daného jedince. Psychologická smlouva vede k oddanosti pracovníka, dobré motivaci, nebo opaku. Nelze ji předpokládat, je to cosi v atmosféře mezi zaměstnanci a organizací, představit se dá jako mlčky uzavřená dohoda.

Pro přiblížení zaměstnaneckých vztahů je dobré vědět, jak fungují malé, či větší skupiny v organizaci, z čeho se skládají, jaká jsou jejich očekávání. Odpověďmi na tyto otázky se zabývá následující kapitola.

2. TEORIE PRACOVNÍCH SKUPIN

Pracovní skupiny jsou pro řadu společností tzv. základními stavebními kameny, zaměstnanci jsou pracovně řazeni do skupin, nebo se sami slučují. Nenajdeme však stejné skupiny, existují celé řady různých pracovních skupin např. v továrnách, dílnách, administrativních budovách, ale i skupiny externích pracovníků, kteří pracují odděleně. Ve skupinách probíhá mnoho sociálních interakcí majících vliv na výsledky pracovní skupiny i na celkovou produktivitu společnosti.

„Skupina se chová vždy tak, aby v daném prostředí pro sebe vytvořila optimální existenční podmínky. Každé vnější prostředí skupiny má tři stránky: fyzickou, technickou a sociální, také tyto stránky se vzájemně prostupují. Skupina se, podobně jako organismus, přizpůsobuje svému prostředí. Dění ve skupině je determinováno vlastnostmi prostředí, ale také stavem skupiny (její vnitřní dynamikou) a dění ve skupině má také vliv na její vnější prostředí, tj. na organizaci. Tento vztah mezi skupinou a jejím vnějším prostředím má povahu cirkulace akce a reakce. Avšak na chování členů pracovní skupiny během její činnosti (pracovní i mimopracovní) má ovšem přímý vliv i rodina jejích členů, jejich sousedé, přátelé, církve, politické strany, jichž jsou příslušníci, atd. Současně je toto chování vnitřně regulováno tak, aby jedinci dovolovala se v tomto prostředí udržet.“ (NAKONEČNÝ, 2005, s. 136)

2.1. Charakteristika týmu

Anglické slovo TEAM můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov:

Together, **E**verybody, **A**chieves, **M**ore

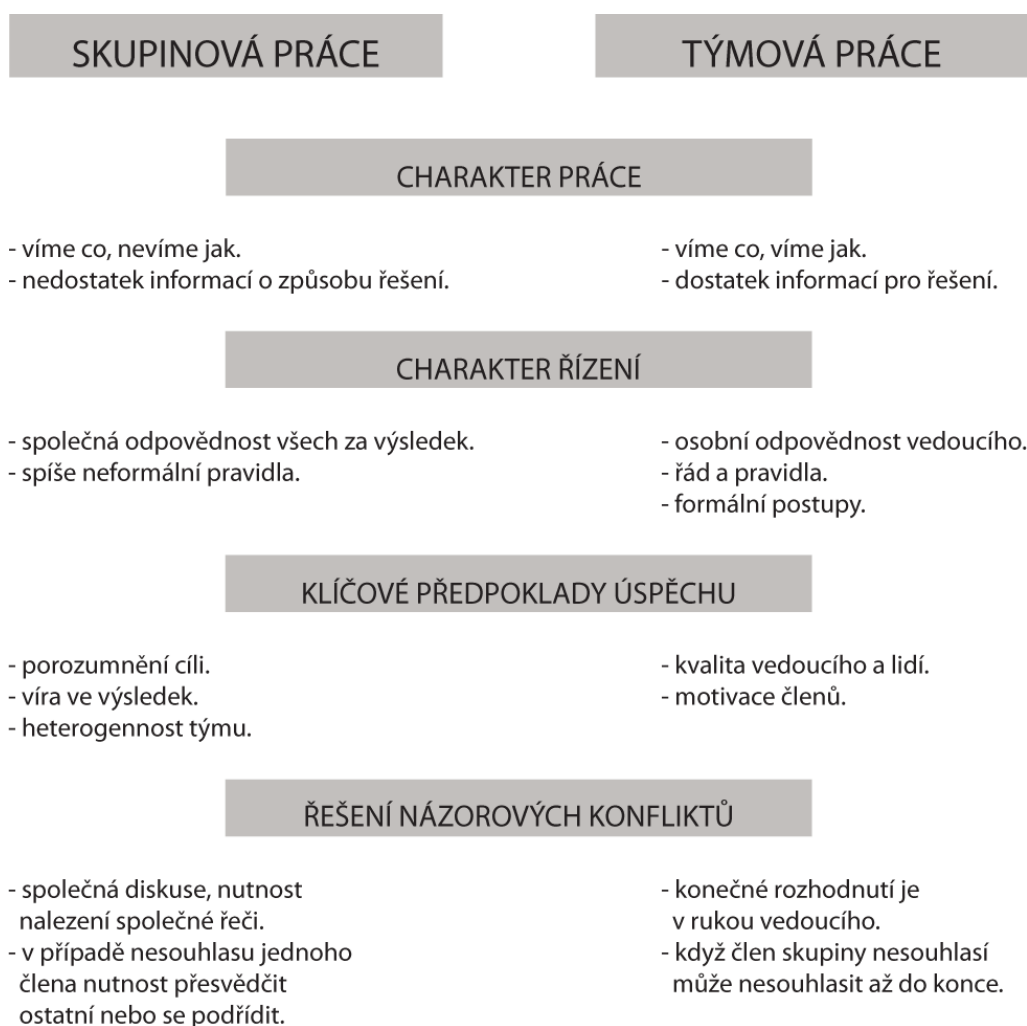
Volně přeloženo: společně dosáhneme více.

„Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí – my. Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle. Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle

kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.“ (KOLAJOVÁ, 2006, s. 12)

Použité termíny: tým, pracovní skupina vnímá většina autorů jako slova stejného významu, je uváděn většinou pouze jeden z těchto pojmů. Srozumitelné vysvětlení rozdílu mezi týmem a pracovní skupinou uvádí Kolajová (2006) viz obrázek 1.

Obr. 1: Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny



Zdroj: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1764-6.

Týmy se dělí dle různých aspektů. Jedním z nich je čas, rozdělení dle doby, na kterou vznikají a to buď na dobu určitou (vznik za účelem realizování nějakého projektu), nebo dobu neurčitou, což bývá více obvyklé (náplní je výrobní činnost). Existuje další rozdělení: formální vs. neformální, kdy formálním týmem je označena skupina zaměřující se na cíle organizace a neformální se orientuje na vlastní potřeby členů. Více o rozdělení v následující podkapitole.

Pozitivní stránky týmu rozvádí do čtyř částí Kolajová (2006):

- **Tým víc ví.** Každý člen má jisté zkušenosti, dovednosti, svůj způsob myšlení a vidění světa. Při společném řešení se zkušenosti a dovednosti jednotlivých členů kombinují, problém je nahlížen z různých úhlů pohledu a tím se i nabízejí širší možnosti řešení. Vzájemnou komunikací a spoluprací se zároveň rozvíjí každý člen. Tým má šanci toto naše „omezení“ eliminovat spektrem rozmanitých pohledů všech jeho členů.
- **Tým má synergický efekt.** Výkon týmu převyšuje pouhý součet možností všech členů týmu. Týmová činnost zvyšuje efektivnost práce, spojuje lidi, kteří se vzájemně doplňují, obohacují a inspirují se nápady svých kolegů. Tak se zvýší nejen celkový výkon skupiny, ale i výkon každého člena.
- **Tým podněcuje a rozvíjí.** Společné hledání řešení poskytuje větší možnost pro rozvoj kreativity, netradičních nápadů a také podněcuje k vyšším výkonům. Tým ví, co má vytvořit – zná cíl a hledá k němu cestu. To je podnětem k hledání nových způsobů práce, třeba i neobvyklých a netradičních.
- **Tým vyrovnává.** Kompromisy při řešení otázek a problémů vylučují krajní postoje a názory, čímž se ve skupině udržuje rovnováha (např. se pomáhá slabším jedincům). Tým tak může být i nápomocen v osobní krizi.

2.2. Funkce týmu

Jak bylo nastíněno v předchozí podkapitole, tým může mít funkce formální, které směřují k plnění pracovních úkolů a cílů organizace, mnohdy je vytváří sama organizace. Naopak neformální týmy vznikají při různých příležitostech. Tyto varianty se vyskytují v odlišných kombinacích, je možné, že vedení organizace vytvoří formální tým a samovolně vzniknou další týmy neformální. „Formální skupiny mají pevný řád, podporující cíl a smysl existence. Mají určitý způsob přijímání členů, jejich rozmístění, vazeb apod. V zájmu duševního zdraví každého člena je třeba, aby se normám skupiny přizpůsobil co nejdříve. Neformální skupina si vytváří normy sama, případně vůdce skupiny. I když volnost takové skupiny nabízí jakékoli vazby mezi jejími členy, přece jen je od každého z nich očekáváno chování odpovídající zaměření skupiny.“ (VACÍNOVÁ, 2008, s. 157).

Kolajová (2006) formulovala základní funkce týmu takto:

Formální funkce týmu:

- Vyřešení složitého úkolu na základě vzájemně závislé činnosti členů týmu.
- Vznik, podpora, rozvoj nových myšlenek a kreativního řešení.
- Možnost koordinace práce různých oddělení a kooperace mezi nimi.
- Hledání řešení a kritika různých alternativ.
- Učí, rozvíjí a vede své členy po stránce odborné i psychologické.

Neformální funkce týmu:

- Uspokojuje potřebu přátelství.
- Rozvíjí, zvyšuje a upevňuje potřebu uznání a sebeurčení.
- Poskytuje členům možnost sdílet a ověřovat si chápání sociální reality.
- Omezuje úzkost jednotlivců, pocity bezmocnosti a nejistoty.
- Poskytuje mechanismy pro řešení osobních mezilidských problémů.

Pro úspěšnou týmovou spolupráci jsou důležité následující podmínky dle Bartáka (2006, s. 88):

- participativní způsob vedení,
- vyspělá firemní kultura, vstřícné sociální klima, podpora učení,
- sdílené a zažité hodnoty, normy, standardy,
- vnitřní soudržnost, sounáležitost jednotlivých členů s týmem,
- stmelení členů týmu při společném řešení úkolu/problému.

2.3. Role, status, pozice

Obecně je známo, že na lidské chování mají vliv vnitřní (osobnostní) a vnější (situační) činitelé, při čemž osobnostní pod sebou skrývají vlastnosti, schopnosti, temperament, charakter člověka, lidské bytosti, která jedná na základě předchozích vlastních zkušeností, nebo zkušenost svého okolí. Tito činitelé jsou důležité pro skladbu týmů, neboť jednotlivce posuzujeme, odhadujeme, zda odpovídá dané pracovní roli, zda nám tzv. zapadne do týmu.

Nakonečný (2005, s. 85) definuje pojem **role**: „Vyjadřuje očekávání sociálního okolí na chování jedince v určité situaci z hlediska jeho věku, pohlaví a socio-ekonomického statusu, případně dalších charakteristik. Pojem **status** pak vyjadřuje určitou pozici jedince v sociálně stratifikované struktuře, je to celek podnětů, které jedinec poskytuje svému sociálnímu okolí a které toto oceňuje jako lepší, nebo horší, nižší nebo vyšší z hlediska jejich společenského hodnocení. Konečně pojem **pozice** vyjadřuje místo, které jedinec zaujímá v malé skupině z hlediska své oblíbenosti, aktivity a dalších hledisek.“ Vztahy mezi uvedenými pojmy rozvádí Nakonečný (2005) o osobnost a osobu v tabulce dále.

Obr. 2: Vztahy mezi pojmy osobnost, osoba, role, status a pozice



Zdroj: NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*.

1.vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0577-X.

Role podle Vacínové (2008, s. 158): „Je tvořena souborem a očekáváními na chování člena, souvisí s pozicí a cíli skupiny. Pozice je určena prestiží, významem a hodnotou pro skupinu a jednotliví členové jsou hierarchicky uspořádáni.“ Náhled zaměřen více na roli pracovní pozice definuje Armstrong (2010, s. 217): „Role vyjadřují specifické formy chování potřebného k vykonání určitého úkolu nebo skupiny úkolů daného pracovního místa, nebo práce. Definice pracovní role v první řadě definují požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkolů samotných. Tyto definice se mohou odvolávat na širokou škálu charakteristik chování, zejména pokud jde o spolupráci s jinými lidmi, a o styly řízení či vedení. Lze pak rozlišovat mezi popisem pracovního místa, který je prostě seznamem hlavních úkolů, které musí jedinec plnit, a charakteristikou role, která se více soustřeďuje na aspekty chování při práci a na výsledky, které se od jedince v této roli očekávají.“

Podstatné se shledává, kdo celý tým vede, neboli osobnost vůdce a jeho styl řízení. Není možné říci, zda je lepší vedení na základě týmové spolupráce, nebo zda je efektivnější vedení týmu tzv. sólovým vůdcem, který se povyšuje nad úroveň skupiny. Touto problematikou se zabývá podkapitola 3.5. Styly řízení.

Zastávání určité role vychází z hodnot a postojů člověka, ale je ovlivněno i momentální situací, daným problémem a celkovou skladbou týmu. V literatuře se uvádí různé kategorizace rolí ve skupinách, týmech. Každá osobnost zastává v určitých situacích pevné role, většina má ale role alternativní, do nichž se v případě potřeby uchylují.

Kolajová (2006) další způsob rozdělení rolí:

- **Role Alfa:** Neformální vůdce týmu, nejaktivnější člen, který imponuje ostatním, je respektován většinou členů tým a obvykle má určité charisma.
- **Role Beta:** Tzv. expert, který má jisté specifické předpoklady pro konkrétní typ činností, například kreativitu, schopnost prezentovat výsledky práce, nebo mimořádnou znalost specifického oboru.
- **Role Gama:** V této roli se obvykle nachází většina členů týmu: jsou přizpůsobiví, nechají se vést a snadno se ztotožňují s vůdcem, tedy zastáncem role Alfa.
- **Role Omega:** jedná se o roli jakéhosi outsidera, okrajovou pozici, tento jedinec nebývá příliš oblíben ostatními členy týmu.
- **Role obětního beránka:** Není vhodné, aby byla tato role v týmu obsazena, avšak ve formálních organizačních skupinách tomu tak může být.

Role obětního beránka, nebo outsidera nejsou ojedinělé, typickou vlastností pro tyto role je špatně složený tým, jsou takto povětšinou označovány osoby neztotožňující se z prací v týmu, či cíli organizace, nebo nejslabší jedinci ve skupině. Díky charakteristickým rysům v chování označujeme tyto narušující role v týmu: klaun, agresor, dezertér, plejboj, závislý člen, vztekoun, jedinec, co má vždycky pravdu, blokující, dominantní, atd.

Aby bylo možné předejít komplikacím ve skupině, nebo urovnat již vzniklé nepokoje, je dobré provést ve spolupráci s personálním oddělením test týmových rolí, na jehož základě sestavíme tým kvalitnější, popřípadě se zjistí, jaká důležitá týmová role chybí. V každém případě potřebuje tým čas pro sehrání, sloučení se, není dobré týmy často obměňovat, mohla by vzniknout frustrace z nepodávání tak kvalitních výkonů, které jsou vedením očekávány. Mnoho firem se snaží snižovat míru fluktuace zaměstnanců, největší bývá převážně na pozicích obchodně zaměřených, což je prokazatelné na trhu práce. Pro dobře sehraný tým je obtížná situace, kdy odejde jedinec představující významnou roli, ne snadno vedení dosadí nového jedince na místo tak, aby tým fungoval jako dříve. Zde hraje důležitý význam lidské charakterové vlastnosti jedinců ve skupině a další sociálně psychologické aspekty.

2.4. Malé skupiny

Velikost skupiny, týmu výrazně ovlivňuje výkon a soudržnost (tzv. kohezi), určuje jí charakter vytyčeného cíle skupiny, související úkoly a činnosti. Nejvíce se v odborné literatuře objevuje teorie skupiny o pěti členech, tento tým se dá snadno řídit, členové si rychle a bez obtíží vytvoří vztahy mezi sebou, práce se dá efektivně rozdělit a není příliš časté, aby se tvořily podskupiny. Nelze tuto formu aplikovat všude, jak bylo vysvětleno výše, záleží na povaze práce a rozsahu určeného cíle. Vacínová (2008, s. 157) vidí malé skupiny takto: „Lépe se organizují a je zde rovněž kvalitnější kooperace. Při větším počtu členů se mohou objevit organizační obtíže, nízký podíl účasti jednotlivých členů na činnosti (tento jev se nazývá lenošení), malá míra kooperace, vyšší stupeň anonymity. Je zde v tomto případě sice vyšší výkonový potenciál, ale dochází častěji k motivačním ztrátám u jednotlivců, méně je využit jejich reálný potenciál. Výhodou je kontakt „face to face“.

Z různých pohledů na funkci malých skupin je možno provést jejich klasifikaci. Tradičně se uvádí formální a neformální skupiny, primární a sekundární skupiny, profesní a zájmové skupiny, referenční a vztahné skupiny, vlastní a cizí skupiny.“

Optimálním počtem pracovníků se zabývají různé metody, zde je určení dle H.Stieglitze, který vytipoval sedm faktorů působících v tomto procesu:

1. stupeň podobnosti či rozdílnosti práce,
2. fyzická vzdálenost pracovníků,
3. složitost činnosti,
4. kvalifikace pracovníků,
5. rozsah nutné koordinace mezi členy týmu
6. pracnost plánování práce týmu (v jednotkách času)
7. přítomnost pomocníků (asistentů)¹

Za malou skupinu se považuje dle Armstronga (2010, s. 78) i větší počet lidí, kteří se nacházejí ve vzájemné interakci, jako je například osazenstvo

¹ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 19

nějaké dílny, nebo otevřené kanceláře. Za základní znaky malých skupin se pokládá:

- všichni se navzájem znají,
- interagují spolu „tváří v tvář“,
- mají nějaký společný cíl,
- vytváří se mezi nimi určitý systém sociálních rolí a statutů a určitý systém norem a standardů chování,
- jejich společenství je trvalejší,
- vytváří se u nich „vědomí my“.

Pracovní skupiny jsou spíše činiteli fungování velkých organizací, než jedinci.

Do teorie o pracovních skupinách patří pojem **dimenze skupiny**. Což jsou její základní parametry: velikost, aktivita, produktivita, homogenita, vnitřní soudržnost, názorová jednota, stabilita skupiny, její atraktivita a další. Nakonečný (2005, s. 79) říká: „Za základní dimenze vztahů uvnitř skupiny lze pokládat: kooperace, kompetice (soutěže) a konflikty, při čemž mezi kompeticemi a konflikty nelze vždy vést ostré hranice, protože kompetice mohou přerůst do konfliktů.“

V případě, že je úkol rozsáhlý, komplikovaný, je jasnou volbou větší skupina, základní charakteristické rysy velkých a malých skupin sepsala Kolajová (2006, s. 20):

Charakteristické rysy velké skupiny:

- Snáze přijímá autoritu (formální).
- Respektuje direktivní styl vedení.
- Zvládá administrativní problémy.
- Více tolerance.
- Více formálních pravidel.
- Více procedur a času pro řešení problémů.
- Vznik podskupin a prosazování jejich zájmů.
- Menší osobní spokojenost, pozornosti pro jedince, menší produktivita.
- Náročnější zapojení, komunikace.

Charakteristické rysy malé skupiny (týmu):

- Lépe se řídí.
- Vznik vzájemných vazeb a vztahů mezi členy.
- Nevytvářejí se podskupiny.
- Dostatečné rozdělení práce.
- Větší možnost tvořit nové postupy.

Je důležité zmínit, že na vzájemném působení ve skupině mají vliv sympatie a interakce, je to vzájemný vztah, čím přibývá častosti kontaktů mezi členy, tím roste sympatie a celý koloběh funguje naopak. Nakonečný (2005, s. 142) vnímá vzájemnou sympatii a antipatii následujícím způsobem: „Vyjadřují se v aktivitách, které je zintenzivňují, a tak se vytváří kruhové reakce, resp. Procesy vzájemného odměňování či trestání, u trestů je to bludný kruh, v němž se intenzita vzájemného trestání stále zvyšuje. Emoce hledají výraz v akci, a pokud je tato akce odměňována, je také opakována (člověk se rád vrací k tomu, co bylo příjemné). V pracovních skupinách se taková extrapolace sympatií a odměn z jedinců na skupinu projevuje, mimo jiné, smyslem pro kooperaci s jinými pracovními skupinami, vyměňováním si různých pozorností apod.“

2.5. Styly řízení

Umění řídit pracovní skupinu vychází z individuálního přístupu vedoucího ke svým podřízeným a to zejména ve znalosti jejich potřeb, protože právě potřeby ukazují, co může být účinným motivem a jaký styl řízení bude v dané skupině nejúčinnější. Jedná se tedy o dobrou komunikaci, pracovní spokojenost zaměstnance, důvěru ve správné rozhodování vedoucího skupiny. Rozhodující může být ovšem volba stylu řízení. Najde se jich hned několik, tradičně jsou uváděny tři styly a to demokratický, autokratický a liberální. Nakonečný (2005, s. 152) rozlišuje následující styly vedení:

- **Patriarchální styl** (předobrazem je patriarchální otec rodiny, jejíž členové jsou jím pojímáni jako děti, které jsou mu vděčné za jeho péči).

- **Charismatický styl** (je to dobrovolné podřízení se mimořádně se projevující osobnosti).
- **Autokratický styl** (bez užšího kontaktu s členy skupiny se pomocí svých důvěrníků prosazující pracovník)
- **Byrokratický styl** (opírající se o formální moc a projevující se „úřadováním“).
- **Participativní styl** (spolurozhodování členů skupiny) a další.

Osobní vztahy mezi vedoucím a členy skupiny nazýváme nadřízeného k podřízenému, mají různé podoby – napjaté/ uvolněné, kooperativní/ konfliktní, zda jednání vedoucího je v souladu s jeho činy. Vacínová (2010, s. 156): „Zvláštní postavení ve skupině zaujímá vždy vůdce, vedoucí. Na osobnosti vedoucího je závislá atmosféra skupiny, vzájemné vztahy ostatních členů a v pracovní skupině i pracovní výsledky. Činnost vedoucího nespočívá pouze v tom, že odborně řídí, ale je zároveň významným psychologickým činitelem.“ Stýblo (2001, s. 19.) určuje, co by měl manažer mít: „Důvěru spolupracovníků a řadu vztahů překračující geografické a funkční hranice, hluboké organizační znalosti, diplomatické dovednosti, představitost, otevřenost, schopnost nalézat příležitosti.“ V dnešní době se více místo pojmu vedoucí skupiny používá „lídr“ (z angl. překladu leader, vedoucí). Legitimní moc, kterou vládne lídr, je vyjadřována různými způsoby, jako je uskutečňování prostřednictvím trestání, odměňování, jít příkladem, nebo svými expertními znalostmi. Definice vedení dle Ian McDermott, Joseph O’Connor (1996, s. 32): „Vedení je schopnost ovlivňovat druhé. Někdy je to pouze záležitostí vytyčených cílů, ke kterým chcete směřovat. Častěji však zahrnuje pomoc lidem při změně jejich stanovisek nebo něčeho jiného, co blokuje jejich schopnost nechat vás dělat svou práci. Většina lidí dělá chybu tím, že se snaží vést, aniž by předtím usilovali o porozumění a dosažení stavu „vyladění“, že k tomu přistupují z nesprávného konce. Strategie úspěšného řízení lidí je neměnná a jednoduchá:

Přiblížit se, porozumět, vyrovnat krok a ... vést.“

3. KOMUNIKACE

K tomu, aby lidé byli schopni spolupracovat, řešit situace, je důležité, aby si sdělovali informace navzájem, neboli komunikovali. Pro výměnu informací je zapotřebí nejméně dvou stran. Prvním je odesílatel informace, který jí pomocí zakódování do mluveného, psaného či jiného projevu odešle. Příjemce na straně druhé musí informaci nejdříve dekodovat, to znamená porozumět jejímu sdělení a v návaznosti pokračovat v tomto procesu. V organizaci se rozeznává komunikace vertikální, tedy mezi vedením a zaměstnanci (sestupný, vzestupný tok informací) a komunikace horizontální, neboli mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami, organizačními jednotkami.

3.1. Komunikace v pracovním prostředí

Není jednoduché vyvarovat se komunikačních chyb v pracovním prostředí, tyto chyby mohou později vést k nedorozuměním, nebo až ke vzniku konfliktů. Člověk je tvor jedinečný ve způsobu svého chování k ostatním, které je založeno na zkušenostech, myšlenkách, aktuálních pocitech a hodnotách tvořících se v průběhu života. A proto je komunikace tak různorodá. Dělí se na dvě základní části: verbální, neverbální. Plamínek (1994, s. 40) píše o těchto komunikacích takto: „Když se řekne řeč, zpravidla si představíme plynoucí věty a slova. Uvádí se však, že jen menší část pochopení toho, co si lidé při setkávání sdělují, pramení z dešifrování mluveného slova (obsah řečeného je při tom považován za méně důležitý zdroj pochopení než způsob, jakým bylo sdělení vysloveno). Zbytek pochopení, tedy více než 50% souvisí s mimoverbální komunikací, řečí, kterou mluví vaše tělo. Z neprobádané, ale významné oblasti podvědomí pronikají mimoverbální sdělení do vědomí pouze tehdy, když se nějakým způsobem vymykají běžným zvyklostem.“ Za neverbální komunikaci považujeme postoj těla, gestikulaci rukou, mimiku obličeje, rychlost pohybů a další.

„Neverbální komunikace je vývojově starší, spontánnější, jednoznačnější, méně kontrolovaná a kontrolovatelná a tudíž i pravdivější. Čím jsou city a

hodnoty v komunikaci významnější, čím více dominují nad rozumem, tím více se podstata sdělení šíří pomocí neverbální komunikace.“ napsal Plamínek (2008, s. 43).

Teoretická část práce se více věnuje problematice v zaměstnaneckých vztazích, pro přiblížení Dvořáková (2004, s. 38) definuje komunikaci v organizaci dále: „Jako jeden z předpokladů úspěšného vytváření výkonnostního klimatu organizace a pozitivního postoje zaměstnanců k cílům zaměstnavatele, k vlastní práci a spolupracovníkům. Základem je komunikace založená na poskytování relevantních informací pro všechny zúčastněné s možností oboustranné výměny názorů.“ K tomu aby organizace prosperovala, dosahovala výborných výsledků, je potřebné mít funkční komunikační kanály, díky kterým jsou zaměstnanci informováni o změnách. V dnešním uspěchaném světě plném inovací se žádá, aby byly informace dostupné co nejsrozumitelněji ze strany managementu organizace, jedině tak lze předejít komplikacím, které by způsobila nejasná či neúplná zpráva. Armstrong (2010, s. 662) uvádí: „I když komunikační strategie mohou zlepšovat vzájemné vztahy a oddanost jen do určité míry, není pochyb o tom, že je nezbytné, aby management průběžně pracovníky informoval o záležitostech, které se jich týkají, a zajistil jim cesty, jejichž prostřednictvím mohou vyslovit své názory. Zvláště nezbytné je to v případech, kdy se zavádějí nové kroky týkající se zaměstnávání lidí a efektivní řízení změny je do značné míry záležitostí poskytování informací pracovníkům o záměrech managementu a následného ověření, že změnám, které se jich budou týkat, porozuměli.“

Pro tuto vyváženou informovanost je nezbytné, aby měla organizace správně nastaveny komunikační kanály, zvolila efektivní strategii. V literatuře se uvádí tři okruhy, které se posuzují a na jejich základě tvoří organizace komunikační strategii. Pokud si bude organizace schopna vytvořit odpovědi na tyto okruhy, je celkem pravděpodobné, že si vytvoří dobré komunikační prostředí,lepší se vztahy mezi zaměstnanci a vedením, což povede k celkové spokojenosti a vysoké produkci.

Prvním je odpověď na otázku: Co chce vedení sdělit? Armstrong (2010, s. 663): „Management se zpravidla snaží dosáhnout tří věcí: 1. dosáhnout toho,

aby pracovníci pochopili a akceptovali to, co management navrhuje udělat v oblastech, které se jich dotýkají; 2. Vytvořit u pracovníků pocit oddanosti cílům, plánům a hodnotám organizace; 3. pomoci pracovníkům více si vážit jejich příspěví k úspěšnosti organizace a pochopit, jak jim to prospěje.“ Tedy jinak řečeno, že vedení by mělo sdělovat své plány a cíle zaměstnancům společně s nástinem toho, jak bude vše organizačně probíhat. Nesmí zapomenout na zpětnou vazbu, díky které se dozví reakce a je možné rozvést diskuzi se zaměstnanci o společné spolupráci s možností zisku pro zúčastněné.

Druhou otázkou je: Co chtějí zaměstnanci slyšet? Nebo co chtějí ovlivnit. Převážně se jedná o věci, které mají na zaměstnance přímý dopad jako plánování změn, jistota zaměstnání, přijímání reforem, nových metod provozu. Je na vedení, aby naslouchalo jejich potřebám. Armstrong (2010, s. 664) popisuje: „K pochopení postojů pracovníků může dojít prostřednictvím diskuzí ve specificky vytvořených skupinách zainteresovaných pracovníků (referenčních skupinách), které sdružují pracovníky se specifickým zájmem o určitou oblast, prostřednictvím zjišťování názorů pracovníků pomocí zvláštních šetření, dotazování představitelů pracovníků, neformálního naslouchání tomu, co pracovníci říkají, a analyzování stížností. Na základě takto získaných poznatků může management posoudit, zda by zlepšení v oblasti komunikace mohlo postoje pracovníků měnit.“

Posledním třetím okruhem je odpovědět na otázky kde je chyba v komunikaci. To lze řádnou analýzou, prověřit si zda vedení jedná férově, dodržuje komunikované postupy, na druhé straně do jaké míry zaměstnanci používají komunikačních kanálů. Sdělování musí být řízené a dobře načasované, jinak lze považovat celý proces za neefektivní.

3.2. Správná komunikace

Umění jednat efektivně, dobře komunikovat se v poslední době stalo spíše módním trendem. Existuje nespočetně knih o tom, jak se chovat ve společnosti, jak skrýt své zlozvyky, kde se má člověk chovat tak či onak. Zapomíná se na přirozenost projevu, originalitu, empatii, vnitřní lidské hodnoty. Manažeři

podstupují tréninky manipulačních dovedností, usmívají se a podávají ruce přesně dle rad přednášejících, podřízených se ptají pomocí otázek, vhodnými ke konverzaci. Lidé se často nejsou schopni povznést nad „věc“, přijmout názory druhých.

Účinným předpokladem pro dobrou komunikaci je schopnost rozumět, klíčem k porozumění druhých je zmíněná empatie, neboli vnímání sdělení jako celku, včetně pocitů, postojů druhého člověka. V důsledku pomáhá empatie dalšímu sdělování. Od útlého věku je dětem vštěpována pravdomluvnost, protože jen tehdy, pokud budou slova, činy, myšlenky v rovině, se lidé nemusí obávat rozporů mezi svými sděleními. Upřímnost a pozitivní myšlení v komunikaci má nenahraditelnou hodnotu. Plamínek (2008, s. 69): „Schopnost hledat kladné aspekty situací a lidí a ochota tyto kladné aspekty sdělovat ostatním se samozřejmě mohou vzájemně posilovat a díky pozitivním zpětným vazbám mohou vytvářet velmi žádoucí trendy, které již nenapomáhají pouhé efektivitě komunikace mezi lidmi, ale také kvalitě mezilidských vztahů.“

Jedním z mnoha dalších je schopnost respektovat protistranu při komunikaci. Akceptovat její názory, pocity, pohled na situaci. To pomáhá vidět věci z druhé strany, získá se nadhled a otevře jednodušší cesta k řešení. Nemůže být opomenuta ani tzv. nestrannost, ovšem není až tak jednoduše prokazatelná. Nestačí pouze zmínit, že je člověk nestranný, ale bude za něj považován, až si to protistrana ověří na jeho činech.

Otázkou jak se chovat při komunikaci se zabývá Jiří Plamínek, který věří, že pro úspěšnou komunikaci s cílem se dohodnout je zapotřebí šest předpokladů níže na schéma.

Obr. 3: Předpoklady kvalitní komunikace



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2706-6.

3.3. Překážky v komunikaci

„Na cestě k účinné komunikaci leží řada překážek, které vyrostly z různých kořenů. Některé jistě pod tlakem vývoje naší země v posledním půlstoletí. Jiné jsou universální a ztěžují život lidským společnostem na celé planetě. Všechny jsou při troše dobré vůle překonatelné.“ (PLAMÍNEK, 1994, s. 26)

Některé bariéry si lidé způsobují sami, na jiné má velký vliv prostředí, ve kterém se jedinci pohybují. Komunikující lidé si mohou vytvářet potíže nevědomě. Bariéry mezi spolupracovníky mohou vzrůstat velice rychle, avšak jejich odstraňování je obtížnější a zdouhavější. Dění pro každého známé, například při rozhovoru s druhým se tvoří špatné pocity, negativní nálada a celkový dojem je neuspokojivý, není možné nalézt východisko ze situace ani na jedné straně. Kde je chyba? Možná už nastala při prvním kontaktu, z našeho prvního dojmu, úsudku. Pomyslné škatulkování lidí do skupin na základě vlastních zkušeností se děje nevědomě i vědomě v každém. Po vnitřním hodnocení člověk zaujme postoj, který je východí pro další komunikaci, již zde se staví základ bariéry. Soudit někoho na základě pár vjemů je častá chyba, jako další lze uvést naléhání a napravování druhých. Každý má právo myslet svobodně a dle svého uvážení se chovat. Napravování je v celku neškodné, pokud se jedná o přátelská doporučení v kruzích jiných než pracovních. Mezi

nadřazeným a podřazeným je důležité, aby vznikly pomyslné hranice, kde je možné podřazeného ovlivňovat v pracovních záležitostech a kam již kompetence nadřazeného nespádají. Pro udržení dobrých vztahů je toto uvědomění podstatné. Přirozeně člověk rád komunikuje s lidmi, co jsou podobně naladěni, mají stejné zájmy, vyznávají tentýž styl života. V extrému tím vznikají uzavírající se skupiny a jejich pohled na svět se zabarvuje, vytváří si tak bariéru vidění okolního světa. Vidí svou skupinu jako dobro a vše, co je cizí, odlišné špatně snášejí. Výstižně tento proces popsal Plamínek (2008, s. 59): „Ve vztahu k neznámému, nezřejmému a vzdálenému, tedy potenciálně nebezpečnému se může prosadit spíše averze, například podle schématu: je jiný = je podezřelý = nevěřím mu = nemám ho rád = nechci ho = vyženu ho = ublížím mu = vyhladím ho = vyhladím všechny jemu podobné. Procesy podobné ideové genezi se mohou ve firmách a komunitách rychle zabydlet, zejména pokud manažeři nebo politici zavádějí do společností tzv. vnitřní trh, v němž je kladen důraz na to, kteří lidé jsou lepší a kteří jsou horší než ti druzí, a ne kteří jsou lepší či horší než byli (například) dříve. Takový systém snadno degeneruje v pouhé soupeření skupin a s nečekanou lehkostí v něm dochází k ideové izolaci soupeřících skupin.“

Obvykle se nestává, že by proběhl proces až do konce, jelikož se při výskytu tohoto postupu lidé neustále střetávají s novými, s jinými názory, nedochází k izolaci a stávají se objektivnějšími. Předešlé jevy poruch v komunikaci se zabývaly spíše vlastními zájmy komunikujícího, kde se snaží prosazovat své postoje. Následující bariéra vzniká z nezájmu o ostatní. Pokud je jedné straně lhostejné, co si myslí druhá strana, je nesmírně těžké cokoli řešit. Mezi tyto poruchy je řazeno nenaslouchání naznačující, že přijímající informaci o ni nestojí a nemá zájem ani o daného člověka. Často se stává, že příjem informací není až tak podstatný, hlavní roli má mluvčí a proto dochází k předstíranému naslouchání. Nejrozšířenějším nedostatkem naslouchání je selektivní vnímání, kdy je vnímána pouze část informace, na kterou přijímající reaguje. Toto jsou převážně vnitřní, pocitové bariéry, oproti kterým se vyskytují bariéry postojové, vycházející právě z vnitřních pohnutek.

Postojem se označuje xenofobie, což je netolerantní postoj k odlišnému, fanatismus, při kterém jedinec odmítá jakékoliv jiné alternativy, fatalismus, neboli předem prohraný boj, bez vlastní víry. Hojně se vyskytuje závist a zlehčování vzniklých situací, jsou to postoje hlavně ve společnosti střední Evropy. Autoři uvádí, že na vytváření bariér má vliv politika, uzavření hranic státu, minimální možnost srovnání s ostatními a nemožnost prezentace vlastních názorů. To vše je hluboce zakořeněné. (Plamínek, 1994)

Pokud chce člověk kvalitně a efektivně komunikovat, musí se naučit objektivně hodnotit situace a dobře vnímat obsah slov jak po věcné, tak po citové stránce.

3.4. Šíření informací uvnitř organizace

Firemní komunikace má významný podíl na vedení a rozvíjení lidí. Záleží na velikosti společnosti, platí zde úměra, že čím větší společnost, tím více se používá komunikačních kanálů, samozřejmě ve vyváženém množství. Cílem šíření informací uvnitř organizace je zajistit, aby se informace dostávaly včas a v nezkrácené formě k zaměstnancům, kterých se především týkají. Barták (2006, s. 107) říká: „Komunikace je informování, vysvětlování i přesvědčování.“ Pro dobrou komunikaci je důležité určit cíl informace a její směr, pokud budou informace chaoticky měnit své podoby, usvědčuje to vedení společnosti z nejednotnosti, tím i z nedůvěryhodnosti.

Nejběžnějším kanálem šíření informací je porada, doporučuje se mít informativní porady tváří v tvář každý týden, což není zcela možné u některých pozic, nebo je pořádat dle výskytu novinek proudících ve společnosti. Tento systém spočívá v předkládání informací, konzultací vedoucího skupiny s ostatními, dává se prostor projednávání, zpětné vazby na připravované změny. K přímému zapojování pracovníků do komunikace s organizací dochází prostřednictvím odborů, nejvíce se mluví o odborech ve státním sektoru. Informovanost by měla být oboustranná, někdy se totiž stává, že jednání probíhá moc formálně a diskuze se vzdaluje od skutečných problémů. Aby se zaručilo, že projednané informace se mají šířit co nejrychleji, některé

podniky vydávají například protokol z jednání. Záleží na zvolené formě, jestli dokument zveřejní na nástěnkách či elektronickou podobou; e-mailem.

V menších společnostech má většina zaměstnanců přístup na internet a zaměřují se na šíření informací pomocí elektronické pošty, kdežto velké společnosti využívají více interních webových stránek, tzv. intranetu. Na intranetu se pravidelně zveřejňují informace v rámci společnosti, či jak vystupuje společnost vůči svému okolí, jinak známo pod pojmem společenská odpovědnost firem. Intranet upevňuje kulturu společnosti, různá oddělení mají možnost své prezentace právě pomocí těchto stránek. Jedná se též o oboustrannou komunikaci, zaměstnanci mohou vyjadřovat názory pod články v rámci diskuze, nebo odpovídat na průzkumy vytvořené pro potřeby organizace. Dalším informačním kanálem jsou časopisy, nebo podnikové noviny, v nich je možno se dočíst jednotlivých úspěchů útvarů, nebo zaměstnanců. Měly by plnit funkci polidštění, vést k větší náklonnosti pracovníků k organizaci a šíření firemní kultury. Na stránkách novin se objevují i dopisy čtenářů a reakce odpovědných osob a periodika by měla být tvořena buď přímo zaměstnanci, nebo někým, kdo společnost opravdu zná. Pro informovanost, která je akutní a nemůže být zveřejněna v dalším vydání novin, je možné vydávat věstníky, nebo oběžníky, které se dají rychle předat, umístit na nástěnky. Prezentace informací pomocí nástěnek podléhá kontrole zodpovědné osoby, jelikož se nástěnky často přepřehávají neaktuálními či neschválenými informacemi, tudíž se tak předejde komunikačním šumům. Umístěním nástěnky do veřejných prostor (jídlna, kuřárna) zefektivňuje proces předání, než na chodbu mezi kanceláře. Společnosti využívají komunikace vedení s podřízenými i formou veřejných chatů, kde zaměstnanci přímo adresují své dotazy k vedení a to v rámci jednoho dne v měsíci odpovídá na dotazy. Sdělování informací o tom, jak si společnost vede na trhu, nebo jak bude vypadat nová kampaň, probíhá i pomocí videa/ DVD. Tyto prostředky ovšem nemají tak velký vliv, spíše je možno setkat se s negativními ohlasy.

„Důležitá je nejen komunikace dílčích cílů zaměstnanců a jejich skupin, ale i vize celé organizace. Vizi je třeba komunikovat včas, často a nejrůznějšími způsoby; četnost této komunikace je zpravidla důležitější nežli její způsob.“

(URBAN, 2003, s. 121) Je na společnosti, aby si v rámci svých možností zvolila nejefektivnější kanály pro distribuci informací, protože způsob přenosu a jejich příjem má vliv na celkovou atmosféru ve firmě.

4. ATMOSFÉRA NA PRACOVÍŠTI

Atmosféra zaměstnaneckých vztahů v určité organizaci odráží názory managementu, pracovníků a jejich představitelů na způsoby, jakými jsou zaměstnanecké vztahy řízeny, a na to, jak se různé strany (manažeři, pracovníci a odbory) při vzájemných jednání chovají. Atmosféra zaměstnaneckých vztahů může být dobrá, špatná nebo neutrální, podle toho do jaké míry:

- si vedení podniku a pracovníci navzájem důvěřují;
- vedení podniku jedná s pracovníky slušně a ohleduplně;
- vedení jedná ohledně svých kroků a závěrů otevřeně – politika a procedury zaměstnaneckých vztahů jsou průhledné;
- v každodenním styku jsou udržovány harmonické vztahy, vyúsťující spíše do dobrovolné a chtěné spolupráce než do nechtěné a zdráhavé poslušnosti;
- je konflikt, pokud k němu dojde řešen, bez uchylování se k použití krajních prostředků a řešení sporu se dosahuje pomocí integračních postupů, které vyústí do řešení, v němž dosahují zisku obě strany;
- pracovníci jsou obecně oddáni zájmům organizace a rovněž jak dalece s nimi vedení podniku jedná jako se zainteresovanými osobami a partnery, jejichž zájmy by měly být chráněny tak, jak jen je to možné. (Armstrong, 2010)

Nedílnou součástí atmosféry na pracovišti jsou pracovní podmínky, které ovlivňují nejen pracovní výkon, jeho kvalitu, ale mají značný vliv na zdravotní stav pracovníků.

4.1. Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, ochranné prostředky, vybavení pracovišť, použitý materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Pracovní

prostředí se dělí podle Koubka (2010) na dvě části, první je **prostorové řešení pracoviště**, které zajišťuje vhodnou pracovní polohu (kompenzuje jednostrannou zátěž), optimální zorné podmínky, vhodnou výšku pracovní plochy, optimální pohybové prostory pro práci rukou i nohou, pohodlný přístup na pracoviště (bez překážek). Je důležité dbát na maximální bezpečnost práce a ochranu zdraví pracovníka. **Fyzikální podmínky práce** je zpravidla možné objektivně měřit a jejich žádoucí úroveň je v zájmu ochrany zdraví pracovníka upravována hygienickými předpisy. Patří mezi ně pracovní ovzduší (teplota, vlhkost, čistota vzduchu), osvětlení (množství, rovnoměrnost, barva umělého osvětlení), hluk, jeho hladina měřená v decibelech a kmitočet v hertzech, v neposlední řadě barevná úprava pracoviště, která zlepšuje světelné podmínky pracoviště, ovlivňuje psychiku pracovníka a má estetické účinky. Fyzikální podmínky práce ovlivňují nejen pracovní výkon, jeho kvalitu, ale mají značný vliv na zdravotní stav pracovníků i duševní stav. (Koubek, 2010)

Na vliv duševního rozpoložení pracovníků mohou působit sociálně psychologické podmínky práce související s tím, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s lidmi, jaká je míra motivace pracovní činnosti anebo míra stresu v pracovním prostředí.

4.2. Psychická atmosféra

Dobrá atmosféra na pracovišti se vyznačuje přátelským kolektivem, ochotou spolupracovníků pomáhat si navzájem, výbornými pracovními výkony a růstem celé společnosti. Oproti tomu špatná atmosféra na pracovišti souvisí s pojmem stres, který představuje nedílnou součást adaptace jedince na změnu či zvýšení požadavků okolí. Každý člověk má jiné hranice počátku stresu, vzhledem k rozdílným zkušenostem, typem osobnosti, postoji k životu a spoustou dalších proměnných. Podnět vyvolávající stres se nazývá stresor. Na tyto podněty mají vliv okolnosti psychické a fyzické, nejčastěji se objevuje jejich kombinace. Stres je dělen na eustres (pozitivní stres), který představuje po zvládnutí složité situace radost ze života, radost z dosaženého cíle, a distres, tzv. negativní. (Mayerová, 2008)

Pokud přesáhne stres v organizaci přiměřenou hranici, stává se, že místo vytoužené motivace začne výkonnost klesat. Společnými jevy, nebo příznaky distresu na pracovišti je vysoká absence, fluktuace, při dlouhodobém stresu se snižuje imunita člověka, tudíž je náchylnější na nemoci, nebo se stává, že se pracovníci nechají uznat nemocnými, aby tak oddálili návrat do stresového prostředí. Stres je zaměstnanci projevován také lhostejností k práci až nezájmem, tzv. vnitřní výpovědi, stává se tak, že pracovník přichází pozdě do práce, odchází skoro přesně na minutu. Snížení komunikace, dezorientace v problémech a další jsou předzvěstí konfliktů.

5. KONFLIKTY A JEJICH ŘEŠENÍ

V pracovním prostředí se každý den střetávají lidé s odlišnými představami, hodnotami, různými názory, člověk je tvor společenský, jedinečný. Proto, aby pracovní skupiny i jednotlivci měly dobrou výkonnost, je důležitá správná komunikace mezi nimi navzájem i vertikálně s vedením. Ale ne všichni jsou schopni či ochotni efektivně komunikovat. Tvoří se tak konflikty na pracovišti a již zmíněné stresové prostředí v předchozí kapitole. Je v zájmu všech naučit se přiměřeně reagovat na vznikající konflikty, projít a jimi a uvědomit si, co přinášejí, či jak je možné jim příště předejít.

5.1. Typy a fáze konfliktů

Urban (2003, s. 211) definuje: „Konfliktem lze označit situaci, ve které jsou hodnoty, cíle nebo potřeby osob (nebo způsob, kterým jsou tyto hodnoty, cíle nebo potřeby zúčastněnými osobami vnímány) vzájemně neslučitelné.“

V organizaci je obrovská rozmanitost možnosti vzniku konfliktů a to od nejmenších: typu kdo si zalije dříve kávu, jejichž trvání je krátké, až po problémy vedení společnosti, neschopnosti se dohodnout třeba na nastavení nové strategie, tento konflikt se může táhnout dlouhodobě. Ke střetům dochází mezi jednotlivci, skupinami i kombinací vyjmenovaných stran. Eberhard G. Fehlau (2003) i další autoři hovoří o rozdělení konfliktů na tři typy podle toho, jakou roli v nich lidé hrají:

- **Intrapersonální konflikty** se odehrávají uvnitř člověka samého. Musí bojovat sám se sebou, když má rozhodnout něco obtížného nebo zrovna dobře neví, co je právě skutečně důležité. Mohou tak vznikat velmi osobní problémy a také konflikty zatížené pochybnostmi o sobě samém a různými nejistotami. Je třeba přemýšlet o vhodné motivaci jedince.
- **Interpersonální konflikty**, tedy konflikty mezi lidmi. Situace kde si dvě osoby nebo více vzájemně nerozumějí a nevycházejí spolu.
- **Konflikty ve skupinách** nebo mezi jednotlivými skupinami vznikají z rivality soutěžících skupin o lepší úroveň výkonů. Často vznikají tyto konflikty ze změny pracovních vztahů, reorganizací ve společnosti.

Mezi skupinami zaměstnanců vznikají konflikty nejčastěji na základě několika důvodů a to pokud jsou skupiny na sobě navzájem závislé, mají různé cíle, jiné pohledy na věc nebo nastane-li v rámci podniku reorganizace, což může znamenat postavení skupin a tím vyvolat rozladění.

Je známo, že se konflikty nedějí z ničeho, dochází k nim postupně, to znamená, že procházejí určitými fázemi, vyvíjí se. První fáze se nazývá latentní, vznikají během ní podmínky pro konflikt, staví na rozdílných cílech, názorech a často ji vyvolávají změny ve společnosti. V latentní fázi nemusí být konflikt ani rozpoznán, obvykle mu nasvědčují pocity nejistoty, podezření k možným sporům. Jedinci ve druhé fázi, tzv. pozorovaného konfliktu si uvědomují, že konflikt nastal, není však řečeno, že jej musí plně identifikovat. Zde se mohou dotyční rozhodnout, jestli budou konflikt řešit nebo zvolí cestu ignorace a problém nechají pokračovat do dalších fází. Následuje fáze pocíťovaného konfliktu, probíhá již za plného vědomí dotčených stran, jedinci procíťují konflikt tak, jak se do něj sami emociálně zapojují, snaží se ho vyřešit. Během manifestní fáze konfliktu se jedna strana staví do opozice a dává to pocíťovat druhé svým chováním. Může to být formou nespolupráce, jednotlivci i skupiny již nedokážou spolupracovat na daných cílech, objevuje se v této fázi i agresivní chování, celkově se konflikt rychle vyvíjí a měl by být co nejrychleji vyřešen, jinak je schopen přerůst a způsobit destrukci vztahů. Poslední fází konfliktu je následek neboli dopad. Konflikt jako takový zde nehraje roli, řeší se, jestli byl úspěšně vyřešen, pokud ano, spolupráce se obnoví, bude možná ještě lepší, ale ve více případech není konflikt vyřešen ke spokojenosti všech, proto se může opakovat, nebo navrátit ještě ve větší míře a vlivu, který sebou přinese. (Plamínek, 2000)

5.2. Příčiny konfliktů

Každý konflikt je jedinečný, ale i přes to mají některé společné znaky, které se týkají většinou sporů ohledně hodnot, cílů, potřeb, motivů. Možné zdroje konfliktů třídí Koubek (2010, s. 336) do následujících osmi bodů:

- 1) **V osobnosti a sociálním chování jedinců.** Jedná se o chronické „potížisty“, nesnášenlivce, osoby se špatným vztahem k ostatním, se

sklony k násilí, nedodržování určených pravidel, zákonů, političtí či náboženští agitátoři, lidé líní, neukáznění, obtěžující ostatní.

- 2) **V nedorozumění.** Příčinou může být špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení pracovních úkonů, povinností a pravidel, nevhodně zvolené kanály informování, nedostatečná kvalifikace pracovníků, méně inteligence v celém komunikačním procesu.
- 3) **V nedostacích personální práce** a to především v nedostatku výběru pracovníků, špatném rozdělení úkolů, v hodnocení pracovníků, nejasnost při povyšování, odměňování nebo zanedbávání vzdělávání a péče o pracovníky, atd.
- 4) **Ve stylu vedení lidí v organizaci.** Převaha řízení s direktivními prvky a sklony byrokratizovat, nedostatečné dodržování lidských práv, malá pozornost zájmům pracovníků, kastovníctví, tvoření sociálních bariér mezi jednotlivými skupinami, jednotlivci nebo vedení vůči ostatním zaměstnancům, neúměrné rozšiřování povinností pracovníků a oklešťování jejich práv.
- 5) **Ve způsobu formování týmu.** Zde se přihlíží k tomu, aby měl tým žádoucí kvalifikační strukturu, aby role v týmu byly dobře obsazené, včetně osobnosti vedoucího týmu.
- 6) **Ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur.** Změny se provádějí bez ohledu na názory a postoje pracovníků, o záležitostech nejsou s dostatečným předstihem informováni, nikdo se jich neptá na názor, radu, změny přinášejí pokles nebo růst kvalifikovanosti práce, potřebu osvojit si nové pracovní návyky, nutnost rekvalifikace, mohou znamenat snižování počtu pracovníků, likvidaci nebo změny dosavadních kolektivů, změny funkčního, platového zařazení, atd.
- 7) **V umístění pracoviště a pracovních podmínkách** vyvolává konflikty v souvislosti např. se vzdáleností od skladů materiálu od útvarů zajišťujících obsluhu a dalších. Konflikty vyvolává práce na odloučených pracovištích, které potřebují kontakt s jinými odděleními, izolace pracovníka či naopak málo klidu a soukromí při práci. Dále špatně působí

stísněný prostor, nepořádek, zvýšená zátěž v práci a další pracovní podmínky ovlivňující náladu pracovníka a tím i výskyt konfliktů.

- 8) **V příčinách nacházejících se mimo organizaci.** Jsou to především příčiny s návazností na životní podmínky pracovníka, jeho rodinné problémy, bytové, nemoc jeho či blízkých, ale i politickou situací ve společnosti, nezaměstnanosti, inflací, atd. Někdy konflikty, které mají příčinu mimo organizaci, vyprovokují následný konflikt na pracovišti.

5.3. Zvládání konfliktů

Jednou množností, když se člověk dostane do konfliktní situace, ze které není cesty ven, je dobré držet se jakéhosi návodu. Proto se doporučuje vypracovat vlastní strategii zvládání konfliktů. E. G. Fehlau vypracoval strategii vedoucí k řešení konfliktů v tabulce níže.

Obr. 4: Strategie vedoucí k řešení konfliktů

10) Hled'te do budoucnosti!
9) Rozhodujte!
8) Buďte připraveni ke kompromisům!
7) Hovořte spolu!
6) Nalaďte se na svůj protějšek!
5) Vybudujte osobní vztah!
4) Rozvíňte perspektivy!
3) Vyhledejte si spojence!
2) Vylepšete si své sociální kompetence!
1) Získejte sebedůvěru!

Zdroj: EBERHARD, G. FEHLAU. *Konflikty v práci*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0533-8.

Tabulka začíná od spodní části, kde autor upozorňuje na sebejistotu, tvoření přiměřeného ega a končí u myšlenky pohledu do budoucnosti, neohlížení se zpět, věřit v usmíření, uzavření konfliktu.

Oproti tomu v jiných pramenech se uvádí více možností průběhu řešení konfliktu. Pasivní přístup je jedním z nich, jedná se o nečinné přihlížení účastníků konfliktu, při kterém čekají, jak se situace vyvine. Druhou možností

je sledovat konflikt, dohlížet na něj a výsledek se nechává na čisté náhodě, dobrým příkladem je losování. Násilí se objevuje tam, kde strany konfliktu používají hrubé síly, není to ojedinělou situací, existuje celá škála od psychického nátlaku až po války. Jinou pravděpodobností je delegace, při které protistrany nemají vliv na rozhodování, ani řešení, tento vliv přebírá třetí strana, příkladem je soud.

Za zmínku stojí přímé jednání, kde řeší protistrany konflikt formou diskuze, mají pod kontrolou celý průběh. Jednání se dělí dále dle Plamínka (2000, s. 271) :

- **vyjednávání** jako řešení sporu přímým jednáním protistran,
- **mediace** jako řešení sporu jednáním za účasti neutrální osoby (mediátora), odpovědné za procesní stránku jednání,
- **projednávání** jako řešení sporu přímým jednáním účastníků,
- **facilitace** jako řešení problému jednáním za účasti neutrální osoby (faciliátora), odpovědné za procesní stránku jednání.

Pokud jsou v konfliktu protistrany emocionálně zainteresované, je doporučováno řešit konflikt za pomoci faciliátora, tzv. třetí osobu, může jím být nadřízený, manažer nebo jiná osoba. Faciliátoři jsou děleni podle působení svého vlivu při řešení konfliktu do rolí. První z rolí se nazývá **inkvizitor**, ten řídí způsob, kterým jsou prezentovány informace, dává dohromady argumenty a rozhoduje. Pokud s rozhodnutím nesouhlasí protistrany, stává se, že se problém objeví po čase znovu. Inkvizitorovým cílem je co nejrychleji vyřešit problém. Kontrolu nad průběhem sporu avšak ne nad výsledkem má **zprostředkovatel**, který zprostředkovává vzájemnou výměnu informací. **Soudce** naopak na základě argumentů rozhodne o výsledku. A čtvrtá tzv. **vnější role** ponechá možnost protistran na dohodnutí, pohrozí ale sankcemi, pokud si spor vzájemně nevyřeší. Představitel vnější role je například firemní ombudsman. (Plamínek, 2000)

5.4. Styly vyjednávání

Vyjednávání je způsob hledání řešení přímo zástupci opozičních stran pomocí konzultací. V procesu řešení sporu se vyjednávači řídí svým tzv. kritériem úspěchu a podle tohoto kritéria se dělí vyjednávací styly na **kompetitivní** vyjednávání, které vychází ze soupeření protistran na základě diskuze. Je pravděpodobné, že účastníci nemají o sobě navzájem dostatek informací a snaží se najít kompromis, jenž bude nejbližší jejich vlastním zájmům. Typickým příkladem se uvádí smlouvání o ceně produktu. Kompetitivní vyjednávání je náročné na psychiku, může ohrozit mezilidské vztahy, při výměně informací si záměrně nesdělují všechny informace, což vzbuzuje vzájemnou nedůvěru. Pokud je věcná stránka konfliktu důležitější než vztahy, je to dobře zvolený způsob vyjednávání. **Kooperativní** styl je o hledání cesty k uspokojení obou zúčastněných stran, proto se musí protistrany nejdříve navzájem pochopit a to pochopit nejen cíle, ale i cesty k nim vedoucí. Vyjednávací musí mít dobrou vůli k výchozímu řešení, díky tomu vznikají velice dobré vztahy a spolupracující mají pocit spoluzodpovědnosti, což podporuje uskutečnění. Hojně využívaným stylem je **principiální** způsob, známý též pod pojmem „tah na branku“. Oponenti si jdou za svým cílem, který nemusí být ani zmíněn, stává se, že ve vyjednávání figurují naprosto okrajové záležitosti. Tento způsob nemá moc prostoru pro vzájemnou dohodu, avšak je-li veden správně, nemusí protistrany znepokojovat a vytvářet nedůvěryhodnost, tak jako u kompetitivního stylu vyjednávání. Existuje mnoho stylů vyjednávání a možností řešení konfliktů. (Plamínek, 2000)

5.5. Cílené vytváření konfliktů

Pokud jsou v organizaci vyvolávány konflikty zcela cíleně, kde hlavní snahou je poškodit kolegu, nadřízeného či jinou skupinu, jedná se o obtěžování, terorizování nebo šikanu na pracovišti. Z hlediska zaměstnaneckých vztahů jde toto chování velice špatně prokazovat, oběti většinou nechtějí být zviditelňované, naopak pokud šikanujícím je nadřízený, mnohdy není skupina ochotna jednat o jeho chování, protože se bojí.

Organizace by měly mít propracovaná pravidla, kde se uvede obdobné chování jako nepřijatelné a kdo se bude dopouštět šikany, obtěžování, nebo terorizování, bude disciplinárně potrestán. Dále by mělo být vyhlášeno, že kdo je šikanován, má možnost projednat problém s kompetentní osobou z personálního oddělení, ten už bude postupovat v eliminaci těchto případů. Zacházení s případy šikany je řešení následků, pro organizace je důležité zamezit těmto jevům, nebo jim předcházet, pomocí preventivního opatření, to znamená definování a zlepšování pozitivních pracovních vztahů, jmenuje Armstrong (2010, s. 708) následující rysy:

- Je definováno pozitivní chování, které může každý očekávat od někoho jiného, a lidé jsou o něm informováni.
- Každý člověk je veden k tomu, aby akceptoval odpovědnost za své chování a za své činy. Šikanující osoby nejsou trestány a izolovány, dostává se jim pomoci, aby si uvědomovaly a uznávaly dopad svého chování a změnily jej.
- Každý člověk akceptuje odpovědnost za hledání řešení.
- Chování vrcholového týmu je považováno za životně důležité pro posilování pozitivního chování ostatních a pro vytváření kultury. Která jde dále než jen k slovní podpoře.
- Kamarádi v organizaci, lidé ochotní vyslechnout školení zprostředkovatelé mohou také pomoci při řešení šikany v rané fázi, ještě předtím, než konflikt zapustí kořeny, naruší se vztahy a je třeba podniknout formálnější kroky.

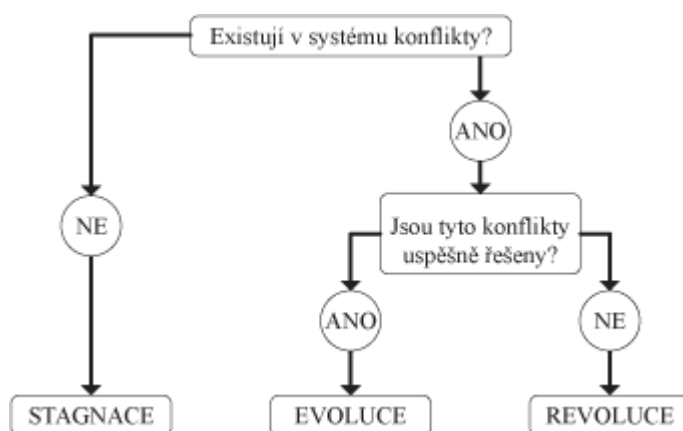
Šikanou na pracovišti se rozumí: přehnané kontrolování plnění povinností či docházky, arogantní chování, slovní urážky, nedocenění práce či zesměšňování před kolegy, neoprávněná kritika složitých úkolů, nemožnost vyjádřit svůj názor, nebo vedoucí vydává práci podřízeného za svou, vyhrožování výpovědí, sexuální obtěžování ale i různé naschvály, jako je odebrání kancelářských potřeb. Toto chování se musí pravidelně opakovat každý týden, měsíc po dobu delší než 6 měsíců, aby bylo možné je identifikovat jako opakující se nežádoucí jev, v pracovním prostředí nese toto chování názvy bullying, mobbing, bossing, šikana na pracovišti. (DVOŘÁKOVÁ, 2004)

Bullying označuje chování navozující u aktuálně vyhlédnuté oběti stav nepohody, ohrožení, strachu; motivací je zájem poškodit druhého a ublížit. Ten, kdo chování vůči druhému uplatňuje je bully, oběť je „jen jeho“, druzí jen přihlížení. Mobbing představuje chování jedné nebo více osob vůči druhé či více osobám, jehož cílem je v daném prostředí vyřadit člověka ze skupiny a přimět ho k nedobrovolnému odchodu nebo k přijetí role obětního beránka, outsidera. Bossing je jakousi podskupinou mobbingu. Je specifický tím, že šikany se dopouští nadřízený pracovník. Šikana označuje fyzické i psychické omezování či týrání jedince v kolektivu. Dochází k ní ve všech skupinách věkových i sociálních. (DVOŘÁKOVÁ, 2004)

5.6. Pozitivní hlediska konfliktů

Už samotné slovo konflikt je vázáno k nepříjemným situacím, asociuje nežádoucí chování. V případě, že se řeší pomocí vzájemného respektu zúčastněných stran a v řešení vyjde kladný důsledek, může se konflikt stát pozitivní hnací silou přinášející potřebné změny, zajišťují dynamiku systémů a umožňují jejich vývoj. Je přirozený vznik konfliktů na základě odlišných názorů, tím se stává konflikt užitečným motivem, vyřešení má pozitivní vliv na mezilidské vztahy, vytváří kreativní klima a pomáhá adaptaci na nové prostředí.

Obr. 5: Dynamické stavy systémů



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

Tři možné dynamické stavy systému a otázky k posuzování zdraví libovolného systému, kdy je rovnováha narušována, ale včasné řešení konfliktů zajišťuje stabilitu. Systém získává kontrolovatelnou dynamiku a schopnost vývoje.

Nedostatek konfliktů v organizaci je stejně nezdravý pro vývoj, jako jeho nadměrné množství.

6. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

6.1. Cíle výzkumu

Cílem této bakalářské práce je porovnání teoretických poznatků s praxí, pokud jde o vznik, četnost a řešení konfliktů. Na základě zvoleného tématu byl udělán průzkum. Účelem bylo ověřit, v jaké míře se oslovení respondenti setkávají s konflikty, jak podle nich vedení postupuje při řešení konfliktů.

6.2. Hypotézy výzkumu

Vzhledem k věku respondentů, který byl nejčastěji zastoupen v rozmezí 18-25 let, se dá předpokládat, že konfliktní situace mezi respondenty a jejich pracovním okolím vznikají často.

Čím méně vedení organizace komunikuje se zaměstnanci, tím větší je pravděpodobnost výskytu konfliktních situací.

Většina respondentů nezná pojmy mobbing, bossing, ale po jejich vysvětlení zhodnotí, že se s projevy této formy šikany v životě setkali.

Společnosti nepřístupují ke svým zaměstnancům jako k nejcennějšímu kapitálu a tak se většina zaměstnanců cítí nedostatečně motivována.

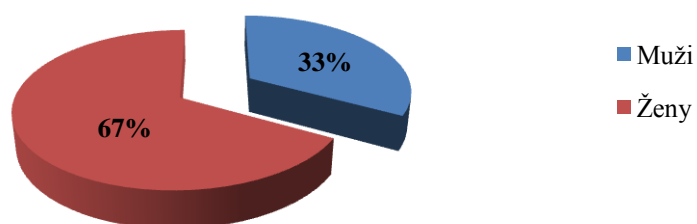
6.3. Metody sběru dat

Na základě teoretických znalostí byl vypracován dotazník pomocí internetového serveru. Následně byl přes sociální sítě a elektronickou korespondenci rozeslán zaměstnancům pracujících v různých odvětvích a na rozdílných pozicích. Dotazník byl celkem vyplněn 117 respondenty, z čehož 3 formuláře byly vyřazené z důvodů nedostatečných informací.

6.4. Charakteristika zkoumaného vzorku

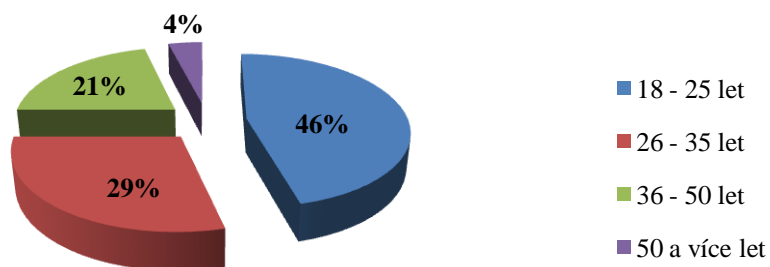
Dotazník byl odeslán k vyplnění 114 ženám a mužům různého věku i vzdělání. Následující grafy zkoumaný vzorek popíší podrobněji. Výsledky jsou uváděné v procentech a pro lepší interpretaci byly zaokrouhlovány na celá čísla.

Graf č. 1: Pohlaví



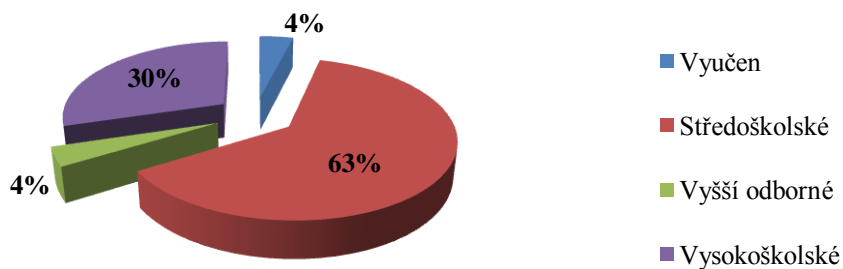
Z celkového počtu došlých odpovědí bylo převážné zastoupení žen 67% a 33% mužů.

Graf č. 2: Věkové kategorie



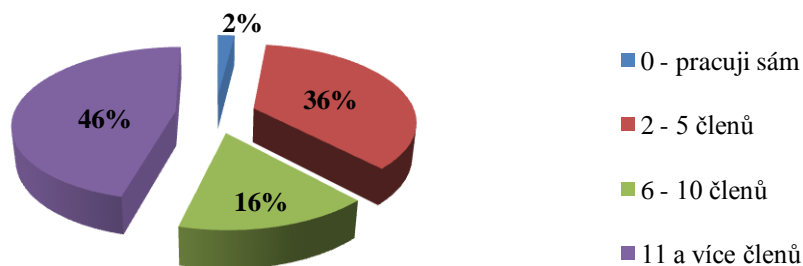
Z výsledků je patrné, že nejvíce respondentů bylo ve věku 18 až 25 let a to 46%, naopak nejmenší zastupující skupinou se 4% je věková kategorie nad 50 let.

Graf č. 3: Vzdělání dotazovaných



Jak vyplývá z grafu, 63% dotazovaných má dokončené středoškolské vzdělání, v nabídce bylo i vzdělání základní, ale do této kategorie nespadal žádný z respondentů, dále s 30% je početná skupina vysokoškolsky zdělaných lidí.

Graf č. 4: Počet členů v pracovní skupině

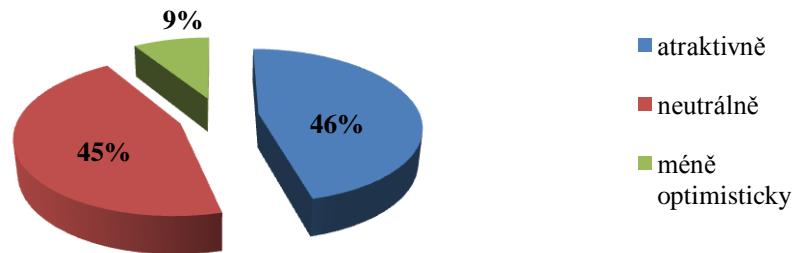


Respondenti pracují převážně ve větších pracovních skupinách na 11 a více členů, což je zastoupení 46%, oproti tomu pouhé 2% dotázaných pracují sami.

6.5. Analýza a interpretace zkoumaného vzorku

Jak jste vnímal/a společnost, pro kterou pracujete, před uzavřením pracovního poměru?

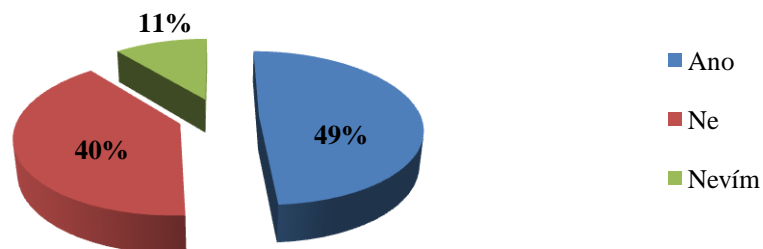
Graf č. 5: Vnímání společnosti před uzavřením pracovního poměru



Jak lze vidět, jen málo dotazovaných vnímalo společnost, pro kterou pracují, méně optimisticky před nástupem (9%) a většina brala společnost atraktivně (46%) nebo neutrálně (45%).

Má Vaše společnost propracovaný systém informovanosti zaměstnanců?

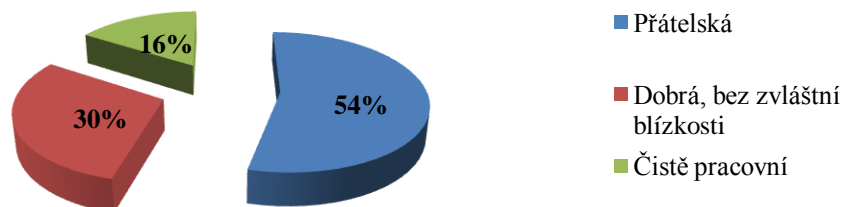
Graf č. 6: Informativní systém



Skoro polovina respondentů, 46% hodnotí propracovanost systému informovanosti kladně, 40% zvolilo odpověď ne.

Jak byste charakterizovali atmosféru na pracovišti?

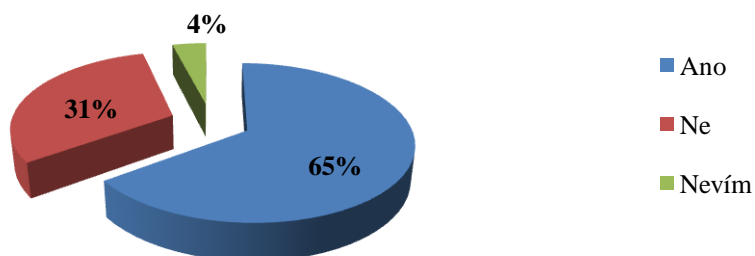
Graf č. 7: Atmosféra na pracovišti



Podle 54% převládá na pracovišti přátelská atmosféra, pouhých 16% z dotazovaných zvolilo odpověď čistě pracovní atmosféry.

Jste spokojen/a s komunikací v pracovní skupině?

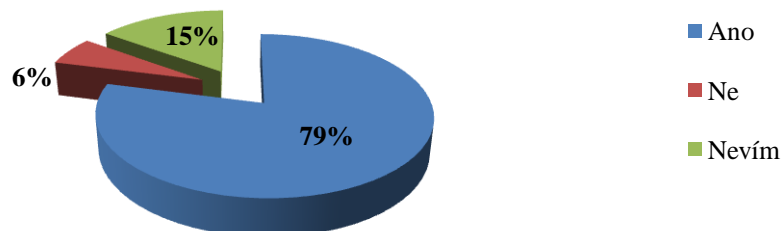
Graf č. 8: Komunikace



Z grafu lze vyčíst, že nadpoloviční většina 65% je spokojena s komunikací v pracovní skupině, nezanedbatelných 31% respondentů ovšem není spokojených.

Znáte hodnoty a cíle podniku, ve kterém pracujete?

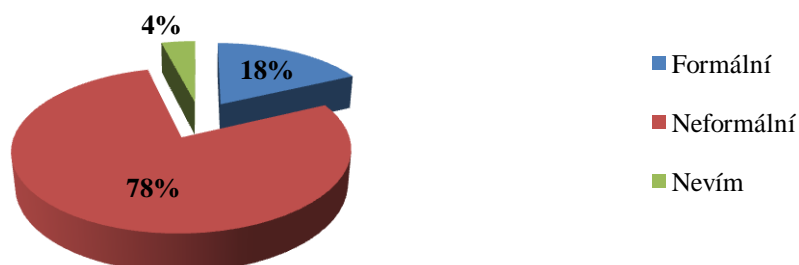
Graf č. 9: Hodnoty a cíle podniku



Hodnoty a cíle podniku, pro který dotazovaní pracují, zná 79%, jen 6% uvádí, že neznají tyto hodnoty a cíle.

Na pracovišti převažují vztahy:

Graf č. 10: Vztahy na pracovišti

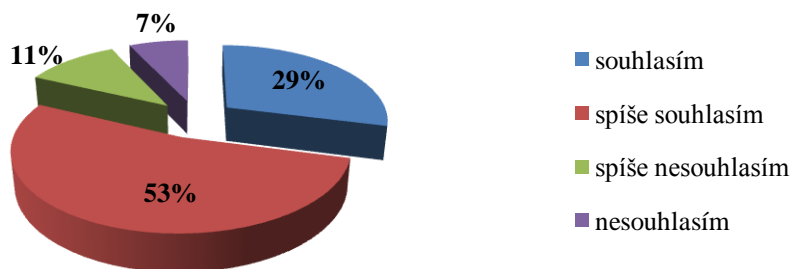


Z průzkumu vyplývá, že na pracovištích jsou z převážné většiny 78% vztahy neformální, 2% dotázaných neví, jaké jsou vztahy na pracovišti a 2% pracují sami, viz graf č. 4.

Ohodnoťte toto tvrzení:

"Moji kolegové dobře spolupracují ve snaze dosáhnout společných cílů."

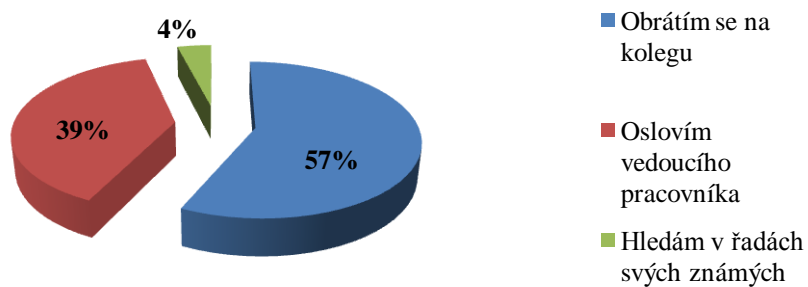
Graf č. 11: Spolupráce kolegů



Majorita s 53% spíše souhlasí s tvrzením, že kolegové dobře spolupracují ve snaze dosáhnout společných cílů, 7% respondentů nesouhlasí s tímto tvrzením.

Jak postupujete v případě, že si nevíte rady s řešením obtížné situace?

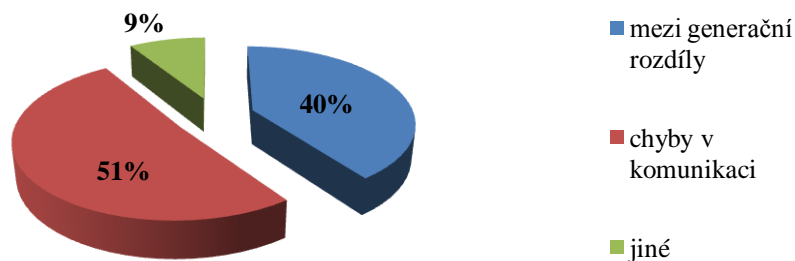
Graf č. 12: Řešení situace



Ukazuje se, že 57% obrátí na kolegu, pokud si neví rady s řešením obtížné situace a 7% zvolilo volnou odpověď na otázku, kde nejčastěji uvádí, že hledají v pracovních postupech, jeden respondent uvedl, že řeší situaci v kolektivu.

Napište nejčastější příčinu Vašich konfliktů/ neshod na pracovišti:

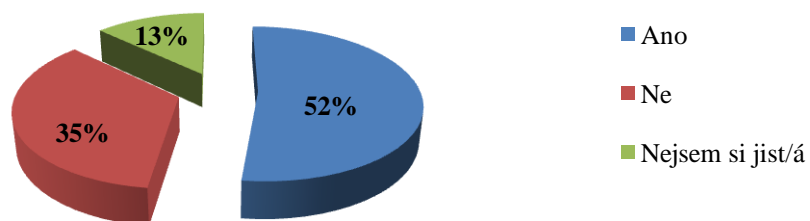
Graf č. 13: Příčiny konfliktů



Odpovědi byly rozděleny do tří kategorií z důvodu opakování, nejčastější příčinou vzniku konfliktů jsou, pro 51% dotázaných, chyby v komunikaci, 40% konfliktů tvoří mezi generační rozdíly a v 9% zastoupeny jiné odpovědi jako neochota, arogance, závist, nebo odpovědi typu nepořádek či rivalita.

Dokážete vysvětlit pojem "MOBBING"?

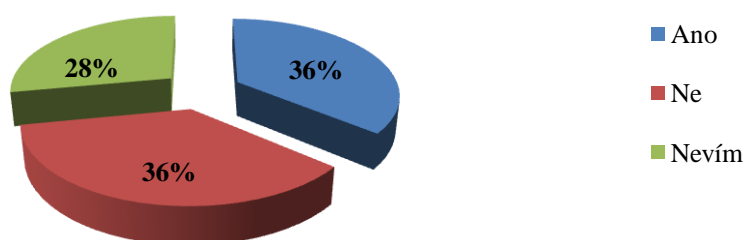
Graf č. 14: Znalost pojmu mobbing



Nadpoloviční většina dotazovaných dokáže vysvětlit, co je to mobbing. 13% respondentů si není jistá, zda by vysvětlili tento pojem.

Mobbing označuje nejrůznější formy znepríjemňování života na pracovišti skupinou na jedinci. Charakteristická je pro ně skrytost, rafinovanost a zákeřnost. Za mobbing lze považovat pouze chování, které se objevuje alespoň 1× týdně po dobu min. 6 měsíců. Někdy sem řadíme i sexuální obtěžování na pracovišti. Myslíte si, že je tato forma šikany na pracovištích rozšířená?

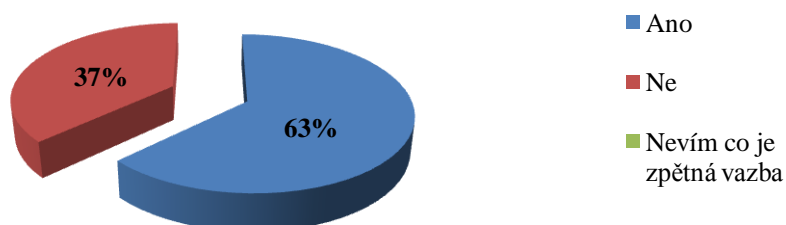
Graf č. 15: Rozšířenost mobbingu



Z grafu je čitelné, že problematiku mobbingu dělí dotazovaní na dvě skupiny, z nichž jedna si myslí na základě svých zkušeností a znalostí, že je pojem rozšířen, druhá polovina se přiklání k opačnému tvrzení.

Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu (konzultace) na Vámi odvedenou práci od nadřízeného?

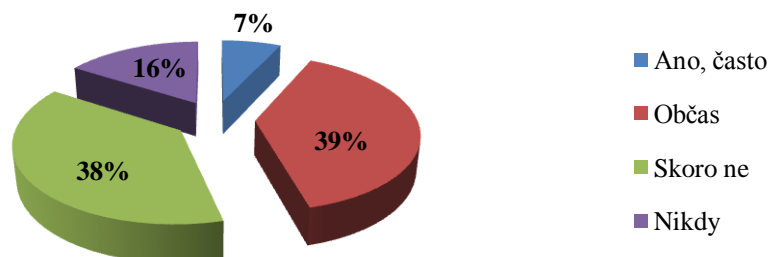
Graf č. 16: Zpětná vazba



63% tázaných dostává pravidelně zpětnou vazbu na odvedenou práci od nadřízeného, což svědčí o zájmu společností o zaměstnance a jejich odváděnou práci.

Vznikají konfliktní situace mezi Vámi (prac. skupinou) a nadřízeným?

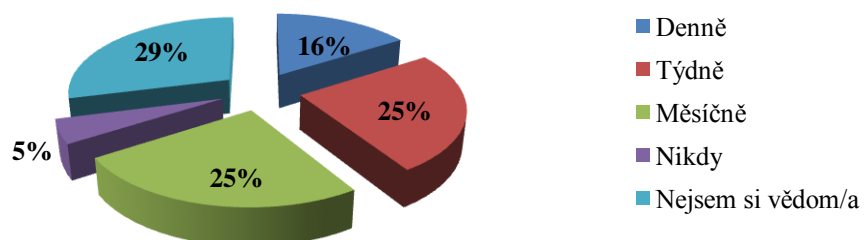
Graf č. 17: Vznik konfliktů



Z průzkumu vyplívá, že u 39% dotazovaných vznikají konflikty s nadřízenými občas, v 16% nevznikají konflikty mezi jedinci (skupinou) a nadřízenými vůbec.

Jak často jste svědky konfliktů na pracovišti?

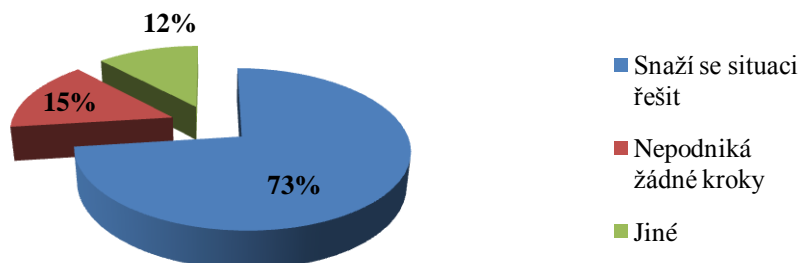
Graf č. 18: Konflikty na pracovišti



Jak ukazuje graf, 29% respondentů si nejsou vědomi, že by byli svědky konfliktů na pracovišti, 25% se setkává s konflikty měsíčně či týdně a denně vidí konflikty skupina 16% dotazovaných.

Jak reaguje nadřízený na konflikty?

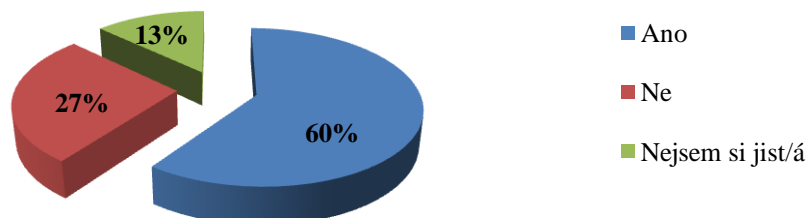
Graf č. 19: Reakce nadřízených



V tomto případě se potvrdilo, že nadřízení plní své role a z 73% se snaží konfliktní situace řešit.

Víte, co je to "BOSSING"?

Graf č. 20: Znalost pojmu bossing

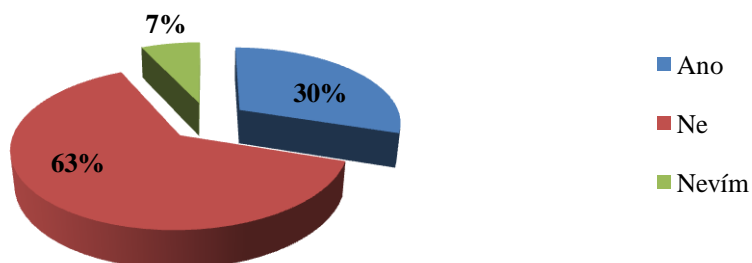


Tento graf ukazuje, že pojem bossing je rozšířenější, než pojem mobbing, pouze 27% respondentů nezná tento pojem.

Bossing je šikana na pracovišti, které se dopouští nadřízený pracovník na podřízeném. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozují podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci. Bossing se samozřejmě vyvíjí a stupňuje. Tato šikana zhoršuje vztahy na

pracovišti a zvyšuje kult osobnosti vedoucích. Setkali jste se s touto formou šikany na pracovišti?

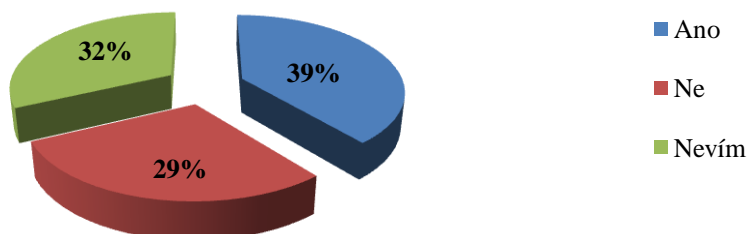
Graf č. 21: Bossing a respondenti



S bossingem se nesešla většina respondentů, jen menší část.

Stalo se Vám, že po vyřešení konfliktu se vztahy na pracovišti zlepšily? (v porovnání situace ještě před konfliktem)

Graf č. 22: Vztahy na pracovišti po konfliktu

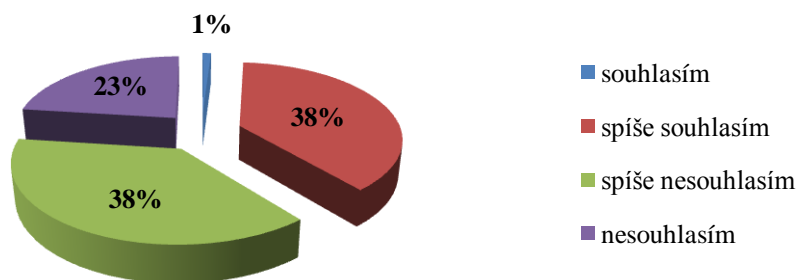


S 39% převažuje názor odpovídajících, že se vztahy na pracovišti po úspěšném řešení konfliktu zlepšily, avšak podobným procentem je zastoupen opačný názor, či nevědomost, jak situace zapůsobila.

Ohodnoťte toto tvrzení:

„Vedení přistupuje k zaměstnancům jako k nejcennějšímu kapitálu.“

Graf č. 23: Přístup vedení k zaměstnancům

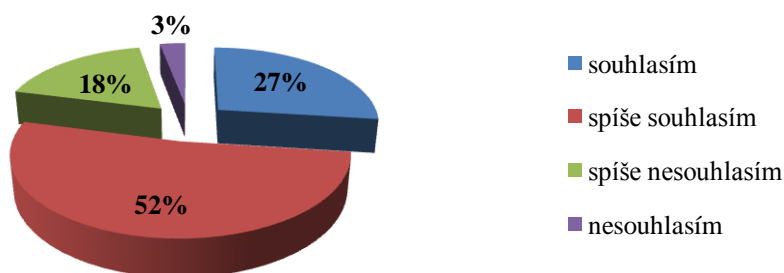


Toto tvrzení se nepotvrdilo, 23% zaměstnanců nesouhlasí s tím, že by k nim vedení přistupovalo jako k nejcennějšímu kapitálu, 38% shodně se přiklání k odpovědi, že spíše nesouhlasí, nebo spíše souhlasí.

Ohodnoťte toto tvrzení:

„Stres spojený s výkonem Vaší práce je snesitelný?“

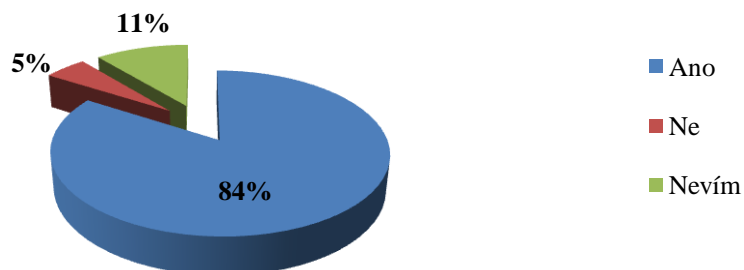
Graf č. 24: Stres



Nadpoloviční většina spíše souhlasí, že stres spojený s jejich výkonem práce je snesitelný, pouze malé procentu dotazovaných nesouhlasí s přiměřenosti stresu v jejich práci.

Máte představu, kam chcete svoji kariéru dále směřovat?

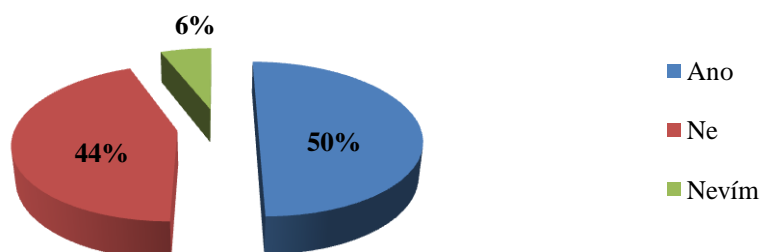
Graf č. 25: Kariéra



Představu o své kariéře má 84% dotázaných, pouze mizivé procento nemá, nebo neví, kam chce dále směřovat.

Cítíte se dostatečně motivován/a k práci?

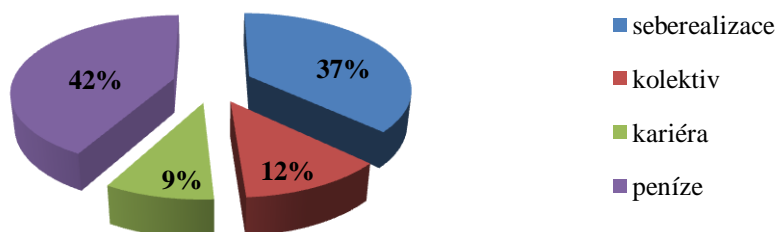
Graf č. 26: Motivace



Přesně polovina respondentů se cítí dostatečně motivována k práci, druhá polovina neví, či necítí dostatečnou motivaci.

Co je pro Vás v práci hlavní motivační silou?

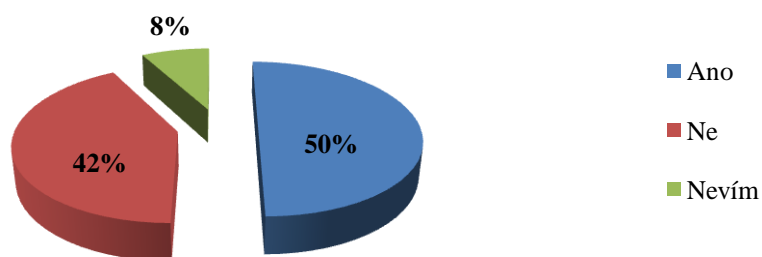
Graf č. 27: Motivační síla



Z průzkumu je čitelné, že pro 42% dotazovaných jsou peníze největší motivací, na druhé místo se řadí seberealizace a pro ne malou část 12% tvoří kolektiv hlavní motivační sílu. Pouze jediný respondent vybral odpověď vlastní a to: „Musí mě práce bavit.“

Doporučil/a byste svého zaměstnavatele dobrému známému?

Graf č. 28: Doporučení svého zaměstnavatele



Graf jasně ukazuje, že polovina zaměstnanců, která odpověděla v otázce č. 26, že se cítí dobře motivována, zároveň doporučí svého zaměstnavatele dobrému známému. A právě naopak, nespokojení nedoporučí svého zaměstnavatele.

6.6. Zhodnocení dotazníku

Dotazníkový průzkum z pohledu zaměstnanců byl efektivní. Věřím, že bude moci posloužit k využití v dalších bakalářských a diplomových pracích a poskytne za několik let zajímavé srovnání ve změnách vnímání zaměstnanců problematiky zaměstnaneckých vztahů, konkrétně konfliktů na pracovišti.

Hypotézy:

Vzhledem k věku respondentů, který byl nejčastěji zastoupen v rozmezí 18-25 let, se dá předpokládat, že konfliktní situace mezi respondenty a jejich pracovním okolím vznikají často. Hypotéza se potvrdila, nejvíce respondentů bylo ve věku 18 – 25 let, pouze 5% dotázaných uvedlo, že konflikty na pracovišti nevznikají nikdy. 50% vzorku zaměstnanců se potýká s problematikou konfliktů na pracovišti týdně a měsíčně.

Čím méně vedení organizace komunikuje se zaměstnanci, tím větší je pravděpodobnost výskytu konfliktních situací. Výsledkem vyhodnocení dotazníků vznikla opačná hypotéza a to, že více než polovina dotazovaných vyhodnocuje komunikaci ve svém zaměstnání za dobrou a tím se potvrzuje, menší pravděpodobnost výskytu konfliktů.

Většina respondentů nezná pojmy mobbing, bossing, ale po jejich vysvětlení zhodnotí, že se s projevy této formy šikany v životě setkali. Hypotéza se nepotvrdila. Polovina dotazovaných se s pojmy mobbing, bossing setkala a zná je, lze tedy předpokládat, že je schopna posoudit jednání ve svém okolí z hlediska problematiky šikany na pracovišti, avšak nemyslí si, že je tato problematika rozšířená.

Společnosti nepřístupují ke svým zaměstnancům jako k nejcennějšímu kapitálu a tak se většina zaměstnanců cítí nedostatečně motivována. Tato hypotéza se potvrdila částečně, zaměstnanci většinou nemají pocit, že k nim společnosti přistupují jako k tomu nejcennějšímu, ale 50% dotázaných se cítí dostatečně motivováno.

ZÁVĚR

Vybrané téma pro zpracování bakalářské práce je velice široké a těžko uchopitelné, při ponoření do jedné problematiky, se tak otevírají další a další možnosti. Z toho důvodu je vyzdvihováno to, co se jeví nejpodstatnější.

První část je čistě teoretický úvod do problematiky, jak se definují zaměstnanecké vztahy, co je pracovní a psychologická smlouva. Druhá část už zabíhá do problematiky pracovních skupin, jak fungují malé skupiny, jaké existují role ve skupině. Poukazuje se zde na styly řízení týmu, nebo skupiny. Navazuje kapitola o komunikaci, která je nejdůležitější složkou zaměstnaneckých vztahů, úspěšně jsou zmapované komunikační bariéry, možné způsoby komunikace používané v praxi.

Následující kapitola atmosféra na pracovišti osvětluje vliv psychických faktorů a okolních podmětů na pracovní výkon. Poslední teoretická část byla věnována konfliktům na pracovišti a navazovala na tuto kapitolu praktická část.

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjišťováno, v jaké míře se oslovení respondenti setkávají s konflikty, jak podle nich vedení postupuje při jejich řešení. Zjištěním bylo, že zaměstnanci nevnímají příliš konfliktů na pracovišti, jsou gramotní ve znalosti pojmů mobbing a bossing, což nebylo předpokládáno. Dále na pracovištích existují spíše neformální pracovní skupiny a zdravé přátelské prostředí. Jak se již zmiňovalo, zajisté bude zajímavé srovnání ve změnách chování zaměstnanců po určitém časovém úseku, proto problematika konfliktů na pracovišti může být použita a rozvedena v navazujícím studiu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006. ISBN 80-86851-17-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- EBERHARD, G. FEHLAU. *Konflikty v práci*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0533-8.
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1764-6.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v hospodářské praxi*. 4.vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2008. ISBN 978-80-7043-614-1.
- MCDERMOTT, I., O'CONNOR, J. *Neurolingvistické programování v manažerské praxi*. 1.vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1996. ISBN 80-85943-82-4.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2706-6.
- PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1.vyd. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.
- PLAMÍNEK, J. *Synergetický management*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
- STÝBLO, J. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. 1.vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2001. ISBN 80-86419-12-6.
- SUTTON, R. *Kreténům vstup zakázán*. 1.vyd. Plzeň: Plejáda Publishing, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-87374-11-5.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. . Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VACÍNOVÁ, M. et al. *Psychologie*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-47-1.

Zákoník práce 2012. In *Zákoník práce* [online], 2012 [cit. 2012-02-20].
Dostupné z: <http://www.zakonik-prace-online.cz>.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBR. 1: ROZDÍLY V CHARAKTERISTICE TÝMU A SKUPINY.....	23
OBR. 2: VZTAHY MEZI POJMY OSOBNOST, OSOBA, ROLE, STATUS A POZICE	27
OBR. 3: PŘEDPOKLADY KVALITNÍ KOMUNIKACE	37
OBR. 4: STRATEGIE VEDOUcí K ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	48
OBR. 5: DYNAMICKÉ STAVY SYSTÉMŮ	52

Seznam grafů

GRAF Č. 1: POHLAVÍ.....	55
GRAF Č. 2: VĚKOVÉ KATEGORIE	55
GRAF Č. 3: VZDĚLÁNÍ DOTAZOVANÝCH	56
GRAF Č. 4: POČET ČLENŮ V PRACOVNÍ SKUPINĚ.....	56
GRAF Č. 5: VNÍMÁNÍ SPOLEČNOSTI PŘED UZAVŘENÍM PRACOVNÍHO POMĚRU	57
GRAF Č. 6: INFORMATIVNÍ SYSTÉM.....	57
GRAF Č. 7: ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI	58
GRAF Č. 8: KOMUNIKACE.....	58
GRAF Č. 9: HODNOTY A CÍLE PODNIKU.....	59
GRAF Č. 10: VZTAHY NA PRACOVIŠTI.....	59
GRAF Č. 11: SPOLUPRÁCE KOLEGŮ.....	60
GRAF Č. 12: ŘEŠENÍ SITUACE.....	60
GRAF Č. 13: PŘÍČINY KONFLIKTŮ.....	61
GRAF Č. 14: ZNALOST POJMU MOBBING.....	61
GRAF Č. 15: ROZŠÍŘENOST MOBBINGU	62
GRAF Č. 16: ZPĚTNÁ VAZBA	62
GRAF Č. 17: VZNIK KONFLIKTŮ.....	63
GRAF Č. 18: KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI.....	63
GRAF Č. 19: REAKCE NADŘÍZENÝCH	64
GRAF Č. 20: ZNALOST POJMU BOSSING	64
GRAF Č. 21: BOSSING A RESPONDENTI.....	65
GRAF Č. 22: VZTAHY NA PRACOVIŠTI PO KONFLIKTU	65
GRAF Č. 23: PŘÍSTUP VEDENÍ K ZAMĚSTNANCŮM.....	66
GRAF Č. 24: STRES	66
GRAF Č. 25: KARIÉRA	67
GRAF Č. 26: MOTIVACE.....	67
GRAF Č. 27: MOTIVAČNÍ SÍLA.....	68
GRAF Č. 28: DOPORUČENÍ SVÉHO ZAMĚSTNAVATELE	68

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK PRO RESPONDENTY.....	I
---	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník pro respondenty

Zaměstnanecké vztahy - konflikty na pracovišti

Dobrý den, jsem studentkou 3. ročníku UJAK, obor Řízení lidských zdrojů. Chtěla bych Vás touto cestou poprosit o spolupráci, jedná se o vyplnění dotazníku, který použiji v praktické části své bakalářské práce. Průzkum se týká konfliktů na pracovišti. Zabere Vám to jen několik minut. Děkuji.

Prosím, uveďte pohlaví:

- žena
- muž

Zařadte se do věkové kategorie:

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 50
- 51 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Jak jste vnímal/a společnost, pro kterou pracujete, před uzavřením pracovního poměru?

- atraktivně
- neutrálně
- méně optimisticky

Má Vaše společnost propracovaný systém informovanosti zaměstnanců?

- Ano
- Ne
- Nevím

Kolik členů je ve Vaší pracovní skupině?

- 0 - pracuji sám
- 2 - 5
- 6 - 10
- 11 a více

Jak byste charakterizovali atmosféru na pracovišti?

- Přátelská
- Dobrá, bez zvláštní blízkosti
- Čistě pracovní

Jste spokojen/a s komunikací v pracovní skupině?

- Ano
- Ne
- Nevím

Znáte hodnoty a cíle podniku, ve kterém pracujete?

- Ano
- Ne
- Nevím
-

Na pracovišti převažují vztahy:

- Formální (pouze v pracovní rovině)
- Neformální (i přátelská komunikace)
- Nevím

"Moji kolegové dobře spolupracují ve snaze dosáhnout společných cílů." (Ohodnoťte toto tvrzení)

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

Jak postupujete v případě, že si nevíte rady s řešením obtížné situace?

- Obrátím se na kolegu
- Oslovím vedoucího pracovníka
- Hledám v řadách svých známých
- Jiné:

Napište nejčastější příčinu Vašich konfliktů/ neshod na pracovišti:

Dokážete vysvětlit pojem "MOBBING"?

- Ano
- Ne
- Nejsem si jist/á

Mobbing označuje nejruznější formy znepříjemňování života na pracovišti skupinou na jedinci. Charakteristická je pro ně skrytost, rafinovanost a zákeřnost. Za mobbing lze považovat pouze chování, které se objevuje alespoň 1× týdně po dobu min. 6 měsíců. Někdy sem řadíme i sexuální obtěžování na pracovišti. Myslíte si, že je tato forma šikany na pracovištích rozšířená?

- Ano
- Ne
- Nevím

Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu (konzultace) na Vámi odvedenou práci od nadřízeného?

- Ano
- Ne
- Nevím co je zpětná vazba

Vznikají konfliktní situace mezi Vámi (prac. skupinou) a nadřízeným?

- Ano, často
- Občas
- Skoro ne
- Nikdy

Jak často jste svědky konfliktů na pracovišti?

- Denně
- Týdně
- Měsíčně
- Nikdy
- Nejsem si vědom/a

Jak reaguje nadřízený na konflikty?

- Snaží se situaci řešit
- Nepodniká žádné kroky
- Jiné:

Víte, co je to "BOSSING"?

- Ano
- Ne
- Nejsem si jist/á

Bossing je šikana na pracovišti, které se dopouští nadřízený pracovník na podřízeném. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozuje podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci. Bossing se samozřejmě vyvíjí a stupňuje. Tato šikana zhoršuje vztahy na pracovišti a zvyšuje kult osobnosti vedoucích. Setkali jste se s touto formou šikany na pracovišti?

- Ano
- Ne
- Nevím

Stalo se Vám, že po vyřešení konfliktu se vztahy na pracovišti zlepšily? (v porovnání situace ještě před konfliktem)

- Ano
- Ne
- Nevím

Vedení přistupuje k zaměstnancům jako k nejcennějšímu kapitálu. (Ohodnoťte tvrzení)

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

Stres spojený s výkonem Vaší práce je snesitelný? (Ohodnoťte tvrzení)

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

Máte představu, kam chcete svoji kariéru dále směřovat?

- Ano
- Ne
- Nevím

Cítíte se dostatečně motivován/a k práci?

- Ano
- Ne
- Nevím

Co je pro Vás v práci hlavní motivační silou?

- seberealizace
- kolektiv
- kariéra
- peníze
- Jiné:

Doporučil/a byste svého zaměstnavatele dobrému známému?

- Ano
- Ne
- Nevím

Mnohokrát Vám děkuji za věnovaný čas, výsledky průzkumu budou zveřejněny později v bakalářské práci. Věra Brichtová

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Věra Brichtová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Zaměstnanecké vztahy

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 57

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů české literatury a pramenů: 17

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Jarmila Salivarová