

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalářské / kombinované studium

2015–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Anna Sydorčuková

Mezilidské vztahy a konflikty na pracovišti

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Jana Krejsová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor / Combined (Part time) Studies

2015-2016

BACHELOR THESIS

Anna Sydorčuková

Interpersonal relationships and conflicts at work

Prague 2016

The bachelor thesis work supervisor:

Mgr. Jana Krejsová

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 23.05.2016

Anna Sydorčuková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat všem lidem, kteří mi pomohli při zpracování bakalářské práce. Nejvíce však děkuji své vedoucí práce Mgr. Janě Krejsové, za její trpělivost, čas, ochotu a poskytované rady. Dále bych také chtěla poděkovat knihovně v Chomutově za dostatečné množství literatury.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá mezilidskými vztahy a konflikty na pracovišti. Analyzuje současnou situaci ve společnosti XX. Zabývá se vznikem konfliktů a jejich řešení. Teoretická část práce popisuje mezilidské vztahy a jejich význam na pracovišti. Zabývá se také komunikací mezi lidmi. Popisuje co je to konflikt, jaké jsou druhy konfliktu a jejich příčiny vzniku.

Praktická část je zaměřena na konkrétní podnik a analyzuje vztahy na tomto pracovišti. Metodou průzkumu k zjištění vztahů, byl podaný dotazník. Na základě, kterého jsem vyhodnotila závěr svých stanovených hypotéz a navrhla možný způsob řešení konfliktních situací.

Klíčová slova

Komunikace, konflikty, konflikty na pracovišti, mezilidské vztahy, motivace, skupiny, řešení konfliktů

Annotation

The bachelor thesis is focused on interpersonal relationships and conflicts in the workplace.

This thesis is analyzing the current situation in the company XX. It deals with the emergence of conflicts and their solutions. The theoretical section describes the interpersonal relationships and their meaning in the workplace. It also shows the communication between people. It is describing what is the conflict, what kinds and their reasons.

The practical part is focused on the particular company and analyzes the relationships in the workplace. Exploration method to determine relationships was a questionnaire. Based on this questionnaire I analyzed the conclusion of the hypotheses and suggest a way of resolving conflict situation.

Keywords

Communication, conflicts, conflicts at work, conflict solving, group, motivation, relationships

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MEZILIDSKÉ VZTAHY A JEJICH VÝZNAM	11
1.1 Člověk – bytost společenská.....	13
1.2 Mezilidské vztahy na pracovišti	14
1.2.1 Jak se tvoří vztahy na pracovišti	16
1.3 Sociální interakce	19
1.4 Komunikace	20
1.4.1 Komunikace v pracovním prostředí	22
1.4.2 Komunikace mezi muži a ženami	24
1.5 Sociální percepce	25
1.6 Skupina	26
1.6.1 Druhy skupin.....	26
1.6.2 Vedení a motivace skupin.....	28
1.6.3 Motivace pracovního jednání a pracovní spokojenosti.....	29
2 KONFLIKTY	30
2.1 Druhy konfliktů, jejich vznik a příčiny.....	31
2.1.1 Stres	34
2.2 Typy pracovních konfliktů.....	35
2.3 Reakce na konflikty	36
2.4 Řešení konfliktu.....	37
2.4.1 Řešení konfliktu v roli manažera	39
3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	41
3.1 Atmosféra a klima ve firmě	42
PRAKTICKÁ ČÁST	44
4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	44
4.1 Důvod výběru společnosti „XX“	45
4.2 Současná situace v podniku	45
5 METODY PRŮZKUMU	47
5.1 Cíle průzkumu.....	47

5.2	Metoda průzkumu	47
5.3	Stanovené hypotézy	48
6	PRŮZKUM	49
6.1	Výsledky dotazníku	49
6.2	Vyhodnocení hypotéz	70
6.3	Vyhodnocení situace plynoucí z výsledků dotazníku	71
7	NÁVRHY A OPATŘENÍ.....	74
7.1	Školení managementu	75
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	78
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Již od pradávna je člověk členem nějaké skupiny. Od pravěké doby, kdy se lidé shlukovali do skupin a tlup, díky které měli i větší šanci k přežití a například i k rozmnožování. Je to jeden ze základních lidských jevů, který tu je a stále bude, jen se obměňuje styl a chování jedinců, co se doby a vývoje týče.

Začlenění jedince do skupiny začíná již od narození, kdy vstupujeme na svět automaticky s předvýběrem skupiny neboli rodiny. Tato rodina nás formuje, utváří naši bytost, vychovává nás a vytváří nám určitý pohled na svět. Bylo by velice obtížné prožívat tyto rané zkušenosti jako jedinec samostatně. Ovšem i takové případy existují. I toto se velice odráží na bezpečnosti člověka a schopnosti samotného přežití.

Dnešní doba je velice vyspělá a co se týče shlukování a žití ve skupině, čas jde s dobou velice rychle. Tím se tak zvyšuje nárok na vývoj a na celkové možnosti a schopnosti jedince. Dnes převážnou většinu času trávíme v zaměstnání. A proto je velice důležité, zda pracujeme v kolektivu a v jakém. Přeci jenom dlouhý čas v práci strávený s ostatními kolegy dokáže lidskou psychiku ovlivňovat a přetvářet. Pracovní skupinu, ve které bude člověk pracovat, si sám vybrat nemůžeme. Bývá to nejčastěji určeno předem.

Na základě procesu adaptace vznikají vazby mezi lidmi a pracovníky, kterým se říká mezilidské vztahy. A právě mezilidské vztahy jsou jednou z nejdůležitějších aspektů, které nás nejvíce ovlivňují, jelikož jsme s kolegy ve styku po delší dobu našeho žití a trávení pracovního času.

Nejideálnějším případem mezilidských vztahů na pracovišti je harmonické soužití a smysl pro pochopení každého jedince. Ne každý člověk dokáže vyjít s ostatními lidmi zcela bez problému a bez konfliktu. Lidé jsou velice různorodí.

Různorodost není nic špatného. Naopak stejnost a průměrnost nebývá tak lákavá. Na základě odlišnosti jedinců připadají občasné konflikty a mezilidské vztahy se tak stávají složitějšími procesy, které by se měly řešit. V takovém případě u většiny podniků přichází na řadu management a vedení, které nejen řídí firmu ze strany produktivity, ale

i ze strany sledování a starání se o vztahy mezi zaměstnanci. Samozřejmě, že každé vedení by mělo být vstřícné a umět naslouchat zaměstnancům, protože se může stát, že vztahy ve skupině sice jsou bez konfliktů, ale vztahy mezi podřízenými a nadřízenými jsou často velkou propadlinou mezi nimi.

Právě proto se toto téma nabízelo ke zpracování bakalářské práce. Význam mezilidských vztahů na pracovišti je velice důležitý aspekt života jak pracovního, tak soukromého. Od této skutečnosti se odvíjí celý význam psychiky jedince. Spokojený zaměstnanec je hlavní alfou a omegou nejenom úspěšného chodu firmy, ale i úspěchem dobrých vztahů a přátelské atmosféry ve společnosti a vedení kvalitního života nejen v zaměstnání.

Cílem této práce je analyzovat současnou situaci a způsob řešení konfliktů ve společnosti XX, navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu v této společnosti a dále představit možná řešení jak vzniku konfliktních situací předcházet.

Teoretická část práce se bude zabývat v první kapitole obecně mezilidskými vztahy a konkrétně vztahy na pracovišti. Zaměří se také na komunikaci mezi spolupracovníky. Vysvětlí se pojem „sociální percepce“ a rozdělí druhy skupin lidí a jejich motivaci. Druhá kapitola vymezí pojem „konflikt“ obecně, ale také se zaměří na typy pracovních konfliktů. Čím jsou konflikty vyvolány a jak je správně řešit.

V praktické části práce bude představen podnik, ve kterém bude využita dotazníková metoda průzkumu. Touto metodou se pokusím zjistit, jaké jsou vztahy mezi spolupracovníky ve společnosti a zda se vyskytují konflikty mezi kolegy. A na základě vyhodnocení dotazníku budou zodpovězeny dotazy na stanovené hypotézy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MEZILIDSKÉ VZTAHY A JEJICH VÝZNAM

Zabýváme-li se člověkem a lidskou společností z jakýchkoliv úhlů pohledu, tak vždy dojdeme k závěru, že po celou dobu evolučního vývoje a historie jsme v síti vztahů s ostatními lidmi. Již od vzniku prvních kultur je nezbytnou potřebou, abychom přežili, život ve skupině.

Filozof Aristotel tvrdil, že člověk je „*tvor politikon*“¹, tedy člověk společenský. Podle něho, ten kdo nemůže žít ve společnosti lidí nebo dokonce společnost lidí nepotřebuje, není součástí obce. Je buď divoké zvíře, nebo sám bůh.

Lidstvo od pradávných dob vyniká především silnými a trvalými vztahy napříč jejími členy. Mezilidské chování můžeme vnímat jako adaptivní celek. Pokud by chyběla intenzivní, pozitivní a oboustranná vazba mezi členy skupiny, nemohl by pak přežít žádný jedinec, a už vůbec ne lidský druh.²

Každý člověk potřebuje komunikaci, každý člověk potřebuje občas být v dané situaci či okamžiku s někým druhým, mít někoho pro sebe. Velmi často taková situace nastane, když pocítujeme v sobě napětí, nespokojenost. Máme potřebu se někomu vypovídat, poradit se či svěřit. Ať už chceme s tím druhým sdílet radost či smutek. Nebo máme potřebu tomu druhému předat informace, či instrukce. Právě proto potřebujeme druhé lidi a vzájemné vztahy mezi sebou, aby nám mohli poskytnout nějakou podporu či pomoc v okamžiku, kdy ji potřebujeme.³

Americký psycholog definoval hierarchie lidských potřeb tzv. Maslowovu pyramidu, do které spadá i naše sociální potřeba. Je prokázané, pokud je uspokojená u

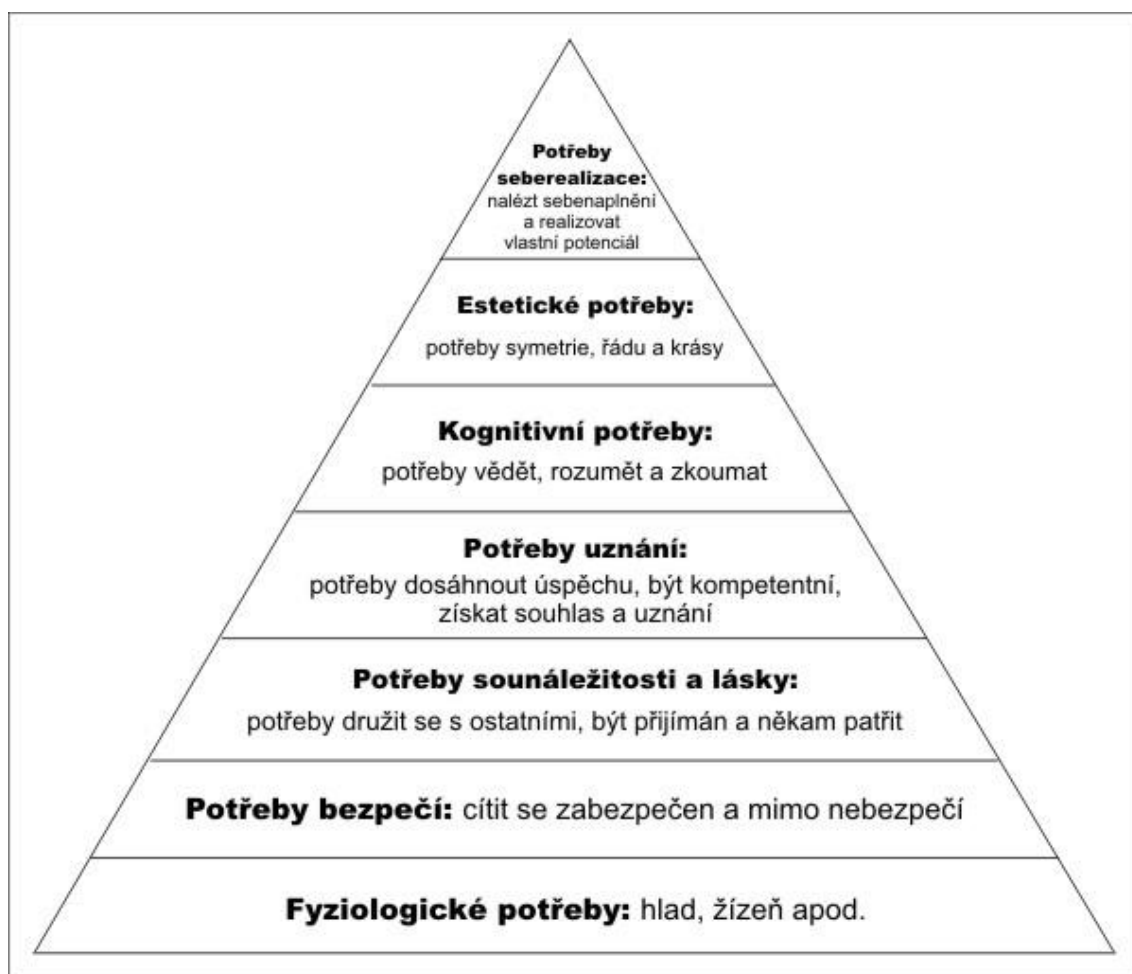
¹ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 17. ISBN 978-80-247-4211-3.

² BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 17. ISBN 978-80-247-4211-3.

³ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 17. ISBN 978-80-247-4211-3.

člověka základní biologická potřeba, tak se automaticky postupuje v pyramidě o řád výše. Tam se dostaneme právě k potřebám mít smysluplné vztahy k blízkým lidem.⁴

Obrázek 1: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: Filozofie úspěchu, [online], cit. 2016-05-01⁵

⁴ BEDNÁŘ, V. a kolektiv, *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 161. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁵ Filozofie úspěchu.: *Maslowova pyramida potřeb* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

1.1 ČLOVĚK – BYTOST SPOLEČENSKÁ

„Naše pracovní chování ovlivňují druzí lidé, ale zároveň i my sami ovlivňujeme ostatní osoby, s nimiž přicházíme do bezprostředního i zprostředkovaného kontaktu.“⁶

Druhými lidmi jsou většinou naši spolupracovníci, zákazníci, obchodní partneři či odborní poradci. Mezi lidmi panuje vzájemné působení a každý člověk je ovlivňován druhými lidmi a svým jednáním působí i na chování těch druhých.⁷

Člověka považujeme za bytost společenskou. Jeho osobnost se utváří působením sociálních vlivů na něj. Tyto vlivy jsou sociálně stimulující situace. Můžeme je rozdělit do dvou základních skupin:⁸

- *„Přímé působení druhých lidí – jednotlivců, sociálních skupin, vztahů a činností, v rámci jednotlivých skupin i vztahů mezi skupinami,*
- *Působení produktů lidské společnosti – materiální a nemateriální kultury.“⁹*

Jakákoliv činnost člověka, je-li to i činnost pracovní, se bere jako činnost společenská. Probíhá totiž ve společenských podmínkách, ve vztazích k druhým lidem a v interakci s nimi. A sociální podmínky se odrážejí v činnosti člověka a zároveň jedinec ovlivňuje své sociální okolí.¹⁰

⁶ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 194. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁷ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, Tamtéž, s. 194. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁸ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, Tamtéž, s. 194. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁹ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, Tamtéž, s. 194. ISBN 978-80-247-3809-3.

¹⁰ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, Tamtéž, s. 194. ISBN 978-80-247-3809-3.

1.2 MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVIŠTI

Zabýváme-li se mezilidskými vztahy na pracovišti, musíme se potom zamyslet nad jejich pravým významem a hodnotou. V potaz bereme nejen psychosociální stránku věci, ale musíme se zamyslet i nad hodnotou času, který strávíme v pracovním prostředí. S větší nadsázkou můžeme život člověka rozdělit do třetin, kdy jednu třetinu života prospíme, druhou třetinu života člověk věnuje práci a zbylou třetinu věnujeme soukromému životu.

Převážnou část našeho produktivního života trávíme v pracovním procesu. Vzhledem k tomu se můžeme také zamyslet, jaký vztah k samotné práci jedinec má. Nebo jestli člověk vykonává práci, která ho baví či naplňuje. Tyto zásadní body ovlivňují vše ostatní, co je s interpersonálními vztahy spojeno.

Samotná práce je vlastně u jedince jedním ze základních pilířů smyslu lidského života. Rozvíjí naši osobnost. Je většinou hlavním prostředkem materiálního uspokojení, ale i sociálních a psychologických potřeb. Pro někoho práce dokonce bývá smyslem života. Pro jiného je to například duševní uspokojení, protože se mu dostává uznání či naplnění sociálních potřeb být ve společnosti jiných lidí.

Pro člověka je tedy velmi důležité patřit do skupiny, protože jsme tvorové společenští. Míru sociálních potřeb má každý z nás jinou, pro některé může být výrazným smyslem života a pro jiné to prioritou být nemusí. To, jaké sociální vazby si v zaměstnání vytvoříme, jaký postoj k tomu máme a jak to celkově přijímáme, má pak velký vliv na naši spokojenost v zaměstnání.¹¹

„Význam sociálních vztahů na pracovišti je dán především tím, že právě v těchto vztazích dochází k uspokojení sociálních potřeb člověka.“¹²

¹¹ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 162. ISBN 978-80-247-4211-3.

¹² PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 194. ISBN 978-80-247-3809-3.

K těmto sociálním potřebám patří zejména:

- *„Potřeba sociálního kontaktu,*
- *Potřeba poskytovat a přijímat pomoc,*
- *Potřeba někoho ovládat, někomu se podřizovat,*
- *Potřeba být přijímán, náležet k určité skupině lidí,*
- *Potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci,*
- *Potřeba sociálních jistot.*“¹³

Vztahy na pracovišti tedy dělíme na vztahy **formální** a **neformální**.

*„Formální vztahy vyplývají z organizační struktury sociálních útvarů. Ve vztahu ke konkrétnímu jedinci jsou předem dány a jsou vymezeny určitými organizačními normami a pravidly (organizační a pracovní řád podniku).“*¹⁴

Jedinec do nich vstupuje z externího prostředí, postupem času se stává jejich součástí. Některé platné normy a pravidla přijme, některá je schopen tolerovat a jiné zase může odmítnout. Osvojením těchto pravidel a norem je často spojen proces adaptace.

Adaptace představuje v pracovním procesu etapu socializace, komunikace a vytvoření vztahů na pracovišti. Na základě svých potřeb a sympatií začíná člověk komunikovat. S někým více, s někým ovšem méně nebo dokonce některým jedincům se úplně vyhýbá či je ignoruje. Tento způsob označujeme jako **„sít’ neformálních vztahů“**.¹⁵ V rámci toho se také seznámíme s pracovním prostředím, s podnikem a s lidmi v něm. Tento proces můžeme nazvat **„networking“**.¹⁶

¹³ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 194. ISBN 978-80-247-3809-3.

¹⁴ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, Tamtéž, s. 194. ISBN 978-80-247-3809-3.

¹⁵ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, Tamtéž, s. 194. ISBN 978-80-247-3809-3.

¹⁶ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, Tamtéž, s. 194. ISBN 978-80-247-3809-3.

Co se týče vztahů na pracovišti, můžeme si vymezit z hlediska sociální psychologie práce několik typů sociálních vztahů, které se u člověka rozvíjí v rámci začlenění do jednotlivých sociálních skupin. Můžou to být například:

- „*Vztahy vzájemných nároků,*
- *Vztahy vzájemné odpovědnosti,*
- *Vztahy vzájemné spolupráce,*
- *Vztahy vzájemné pomoci,*
- *Vztahy konkurence.*“¹⁷

A však nejčastějším způsobem vidíme vztahy ve svém zaměstnání, jako vztahy:

- „*mezi vedoucími a vedenými pracovníky,*
- *mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic.*“¹⁸

1.2.1 JAK SE TVOŘÍ VZTAHY NA PRACOVIŠTI

Vztahy v organizaci vznikají většinou dvěma způsoby. První vztah vzniká souběžně s organizační strukturou. Tento vztah vzniká v průběhu vytváření např. nového oddělení, úseku nebo při vzniku nového týmu ve firmě. Lidé sice přicházejí s předchozími zkušenostmi či vztahy, nicméně je tu stále prostor, kde mohou vytvořit jiný, nový pracovní vztah.¹⁹

Více častým mechanismem vzniku vztahu v organizaci je jejich neustálé znovu vytváření, které probíhá neustále a je to důsledek jakékoliv změny v organizaci.

¹⁷ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 194. ISBN 978-80-247-3809-3.

¹⁸ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, Tamtéž, s. 194. ISBN 978-80-247-3809-3.

¹⁹ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 32. ISBN 978-80-247-4211-3.

V každé organizaci, v každém pracovním kolektivu jsou určité typy událostí, které mají na vztahy vždy důležitý vliv.²⁰

Mezi ně například patří:

- „*Příchod nového kolegy nebo naopak jeho odchod,*
- *Výměna nadřízeného (zvláště přímého nadřízeného),*
- *Zásah do firemní kultury společnosti, ať už provedený managementem, či vynucený okolnostmi,*
- *Výraznější změna dynamiky práce (nárůst nebo úbytek zakázek, ať už vůči vnitřnímu, či vnějšímu zákazníkovi),*
- *Výraznější změna nálady jednotlivých zaměstnanců.*“²¹

Ještě jedním zajímavým a i celkem důležitým poznatkem je, jak vzniká vztah, když si kolektiv vytvoří tzv. „**neformálního vůdce**“.²² Je to jedna z prvních věcí, kterou zaměstnanec udělá ve svém novém zaměstnání. Ať už to udělá vědomě či nevědomě. Neformální vůdce pro něj totiž představuje jakýsi orientační bod, pomoc nebo informační zdroj, který bude nově přichozí potřebovat. Tím mezi nimi vzniká nový vztah. Může to být i podobně v kolektivu, kde ještě nebyl určený lídr a skupina ho zvolí sama.

²⁰ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 33. ISBN 978-80-247-4211-3.

²¹ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 33. ISBN 978-80-247-4211-3.

²² BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 33. ISBN 978-80-247-4211-3.

Ve firmě dále vzniká celá řada vztahů mezi zaměstnanci. Mezi hlavní směry patří:

a) Vztah mezi nadřízenými a podřízenými

Vždy v sobě ukrývá prvek dominance – nadřízený je autoritou vůči podřízenému, který je vůči této autoritě alespoň formálně submisivní. Jedná se tedy o vztah z podstaty věci asymetrický.²³

b) Vztah mezi podřízenými navzájem

Na rozdíl od předchozího případu jsou vztahy mezi podřízenými navzájem většinou z podstaty symetrické. Jsme na tom více méně stejně.

Platí, že když už je něco dělá asymetrickými, je to vztah k šéfovi. Podřízení mají společný zájem. Jejich vztahy jsou buď kooperativní - založené na spolupráci, nebo kompetitivní - založené na soutěžení o společný zdroj.²⁴

c) Vztah mezi nadřízenými

Vztahy mezi nadřízenými jsou velice často odlišné od těch mezi podřízenými. Příčinou je to, že management nenese odpovědnost pouze za svou vlastní práci, ale též za své podřízené. Jsou komplikovanější, než kterékoli jiné.²⁵

d) Vztah firma – zákazník

Je základem celého podnikání a má svou osobní a sociální rovinu. Tato rovina se může zásadním způsobem podílet na našem fungování, na naší schopnosti přinášet přidanou hodnotu.²⁶

e) Vztah majitelé – management

²³ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 20. ISBN 978-80-247-4211-3.

²⁴ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 20. ISBN 978-80-247-4211-3.

²⁵ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 20. ISBN 978-80-247-4211-3.

²⁶ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 22. ISBN 978-80-247-4211-3.

V podstatě jde o nejproblematictější vztahy. Majitelé si najímají management proto, aby splňoval jejich požadavky a řídil firmu dle jejich přání. Management je výkonnou rukou majitelů společnosti. Jeho prací je dělat to, co majitelé přikáží.²⁷

1.3 SOCIÁLNÍ INTERAKCE

Vztahy mezi lidmi a vzájemné vazby mezi nimi vznikají a jsou vytvářeny formou sociálních interakcí. Interakce je vzájemné působení jedné osoby či skupiny na druhou osobu či skupinu. Jde o jakoukoliv formu setkání mezi jedinci. K sociální interakci dochází všude kolem nás. Naše chování utváří a strukturuje interakce s jinými lidmi, do níž vstupujeme.

Základní rozdělení sociální interakce je na neverbální a verbální interakci. Při neverbální interakci často používáme gesta, výraz tváře či pohyb těla. Naše gesta a výraz tváře podporuje to, co říkáme. Používáme je nevědomky a často je nedokážeme ovlivnit. Verbální interakce je slovní komunikace, kterou využíváme neustále, buď v běžném životě anebo na pracovišti.²⁸

„Sociálních interakcí je velké množství a probíhají za různých podmínek. Pro základní rozčlenění můžeme použít tato kritéria:

- *Druhy sociálních interakcí dle subjektů v interakci:*
 - *Jedinec versus jedinec (tzv. dyadická interakce),*
 - *Jedinec versus skupina,*
 - *Skupina versus skupina,*

²⁷ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 22. ISBN 978-80-247-4211-3.

²⁸ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 162. ISBN 978-80-247-4211-3.

- Dle proximity:
 - *Přímá interakce – dochází ke vzájemnému kontaktu tváří v tvář mezi účastníky,*
 - *Nepřímá interakce – k té dochází, pokud je zprostředkována třetí stranou či za pomoci jiných komunikačních kanálů (informační technologie, média, mluvčí...).*

- Dle motivace
 - *Záměrná interakce – účastníci vstupují do interakce s jasným cílem ovlivňovat, motivovat atd.,*
 - *Nezáměrná interakce – probíhá přirozeným způsobem v každodenním kontaktu s okolím.²⁹*

K základním formám sociální interakce také patří kooperace nebo konflikty mezi lidmi, o kterých se ještě budu zmiňovat.

1.4 KOMUNIKACE

K nejdůležitějším a nejužitečnějším lidským vlastnostem a dovednostem patří komunikace. Naše komunikační dovednosti ovlivňují jak soukromý, tak i profesionální život. Komunikace je tedy nezbytným základem všech sociálních interakcí. Základní pravidlo tedy je, že není možné nekomunikovat. Člověk je neustále v kontaktu s okolím a v každém okamžiku s ním určitým způsobem komunikuje – ať už vědomě či nevědomě. Dokonce i v okamžiku, kdy se záměrně straníme a snažíme se nekomunikovat, tak tím svému okolí také něco sdělujeme.³⁰

²⁹ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 163. ISBN 978-80-247-4211-3.

³⁰ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 163. ISBN 978-80-247-4211-3.

Mezilidská komunikace je vysílání a přijímání verbálních a neverbálních sdělení mezi dvěma nebo více lidmi. Je to tedy výměna informací. Tyto informace můžeme přenášet různými způsoby komunikace.³¹

Slovo komunikace má ale více významů. V humanitních vědách je to pro nás dorozumívání, nejčastějším způsobem je to lidská řeč či písmo. Komunikaci můžeme rozdělit:

a) Podle prostředku komunikace:

- „*Verbální komunikace*“³² – slovní komunikace, tedy slovem či písmem,
- „*Neverbální komunikace*“³³ – dorozumívání beze slov (např. mimika, haptika, gestikulace atd.),
- „*Vizuální komunikace*“³⁴ – komunikace pomocí vizuálních prostředků.

b) Podle charakteristiky:

- „*Intrapersonální komunikace*“³⁵ – vnitřní komunikace jednoho člověka v myšlenkách,
- „*Interpersonální komunikace*“³⁶ – vzájemná komunikace mezi dvěma a více lidmi,
- „*Skupinová komunikace*“³⁷ – specifický případ interpersonální komunikace v sociální skupině,

³¹ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 108. ISBN 978-80-247-3809-3.

³² PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, Tamtéž, s. 108. ISBN 978-80-247-3809-3.

³³ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, Tamtéž, s. 108. ISBN 978-80-247-3809-3.

³⁴ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, Tamtéž, s. 108. ISBN 978-80-247-3809-3.

³⁵ JOSEPH, A. DeVito. *Základy mezilidské komunikace*. 6. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 28. ISBN 978-80-247-2018-0.

³⁶ JOSEPH, A. DeVito. *Základy mezilidské komunikace*. 6. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, Tamtéž, s. 28. ISBN 978-80-247-2018-0.

- „*Masová komunikace*“³⁸ – jednosměrná komunikace k většímu počtu osob (např. televize, rozhlas, tisk).

Kvalita a úroveň komunikace vždy ovlivňuje výkonnost a efektivitu práce v zaměstnání. A málokdo si uvědomuje dopad, na který má vliv sociální klima na firemní kulturu. Jak jsem již zmiňovala, průměrný člověk stráví velkou část svého produktivního života prací.

V zaměstnání se nám dostává uspokojení jak finančního a produktivního, tak ale i potřeb po vzájemné interakci a komunikaci. Často se stává, že je z rozličných důvodů komunikace na pracovišti narušená. V důsledku toho, pak u člověka dochází ke zhoršení pracovního výkonu, vznik stresu a neuspokojení potřeb. Dochází pak ke spirálovému efektu a komunikace mezi pracovníky se nadále zhoršuje.

Jednou z příčin zhoršené komunikace na pracovišti může být nedostatečná informovanost a zkušenost vedoucích pracovníků. Může například chybět motivace. Nebo jsou nejasně stanovená pravidla a nomy k dosažení cíle společnosti. Další příčinou špatné komunikace, může být soupeření mezi zaměstnanci. Kdy pracovní prostředí vnímají jako nepřátelské a snaží se za každou cenu na úkor druhých prosadit.

1.4.1 KOMUNIKACE V PRACOVNÍM POSTŘEDÍ

Způsob předávání a přijetí informací závisí na osobnostních vlastnostech účastníků a na jejich vzájemném funkčním a společenském vztahu. Velké osobní a funkční rozdíly komunikační proces ztěžují.

³⁷ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 166. ISBN 978-80-247-4211-3.

³⁸ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 166. ISBN 978-80-247-4211-3.

Komunikace v organizaci slouží k upevnování spolupráce na základě vzájemného porozumění. Je užívána k překonávání rozporů v názorech a postojích, k vysvětlování nejasností a cirkulaci informací, námětů a nápadů mezi zaměstnanci firmy.

Vymezení příslušných komunikačních cest v podniku je úkolem organizačního řádu, který v podstatě stanovuje:

- *„Co má být sděleno,*
- *Kdo má sdělení připravit,*
- *Kdo má sdělení přijímat,*
- *Jak má být sdělení předáváno,*
- *Jak má být kontrolován výsledek.“³⁹*

Úroveň informovanosti a výměny informací je závislá na činnosti vedoucích a jejich přístupu k vedení lidí.

Jednou z nejdůležitějších součástí každé efektivní komunikace je zpětná vazba. Efektivní zpětná vazba by měla být podávána tak, aby zaměstnanci pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem. Neměla by se tedy proto týkat přímo osobnosti zaměstnance, spíše by měla být zaměřena na jeho práci.

V sociální komunikaci se často setkáváme s nejrůznějšími druhy problémů a nedostatků. Patří mezi ně například šumy či rušení v komunikačním procesu. Tyto poruchy mohou být vnější a vnitřní, momentální a dlouhodobější. Mezi ně může patřit například nadměrný hluk, nepohodlné sezení, cizí osoba v místnosti, vysoké teplotní rozdíly (horko či chladno) či blikající světlo.⁴⁰

³⁹ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 204. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁴⁰ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 205. ISBN 978-80-247-3809-3.

1.4.2 KOMUNIKACE MEZI MUŽI A ŽENAMI

Studie ukazují, že neexistuje žádný typický ženský nebo mužský styl rozhovoru, neboť při rozhovorech, jichž se účastní pouze ženy, resp. muži, mluví ženy, resp. muži jinak než při smíšených diskuzích. A však se setkáváme s rozdílnými přístupy, kdy může nastat problém. Mnoho mužů má sklony spíše k tvrzení než ke kladení otázek, hledají tak konfrontaci. Ženy naopak raději spolupracují, podporují druhého, dělají spíše návrhy a kladou více otázek.⁴¹

Ale to samo o sobě nevyovídá nic o tom, kdo je lepší, či horší. Deborah Tannen chtěla například dokázat, že ženy jsou častěji přerušovány ve skupinách žen než ve smíšených skupinách. Přesněji zjistila, že ve skupinách žen se rozhovory často překrývají, protože se účastnice navzájem popohánějí prostřednictvím svých komentářů.⁴²

Ve smíšených skupinách však od toho ženy upouštějí, protože je muži častěji přerušují. Tím se také vysvětluje, proč jsou příspěvky mužů v průměru dvakrát tak dlouhé než žen. Mluvčím se ale mohou stát jak muži, tak ženy. A nezávisle na pohlaví jsou tedy následující body:⁴³

- *„Nadřazení mluví a komunikují více než zaměstnanci.*
- *Kdo má moc, často určuje téma.*
- *Kdo mluví jako první, stanoví téma rozhovoru.*“⁴⁴

⁴¹ BASU, A., FAUST, L. *Umění úspěšné komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 38. ISBN 978-80-247-5032-3.

⁴² BASU, A., FAUST, L. *Umění úspěšné komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 38. ISBN 978-80-247-5032-3.

⁴³ HERTZER, K.. *Rétorika v zaměstnání, jak přesvědčit v každé situaci*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 96. ISBN 80-247-1799-9.

⁴⁴ HERTZER, K.. *Rétorika v zaměstnání, jak přesvědčit v každé situaci*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, Tamtéž, s. 96. ISBN 80-247-1799-9.

1.5 SOCIÁLNÍ PERCEPCE

Sociální percepce je sociální vnímání, tedy jak vnímáme ostatní osoby.

„Je to proces, ve kterém jedinec usuzuje z vnějších projevů druhého jedince na jeho vnitřní psychické charakteristiky, aby mohl lépe reagovat na jeho chování. Nejedná se tedy o pouhé pozorování toho, co vnímáme, ale také o hodnocení.“⁴⁵

Do tohoto procesu vstupuje osobnost, která sleduje jedince. U každého člověka jsou odlišné zkušenosti, které nasbíral během svého života. Ty mají vliv na to, jak vnímáme a hodnotíme vnější dění okolo nás. Naše představy o druhých lidech, které jsou vytvořené na základě našeho vnímání, pozorování, uvažování, mají potom velký a specifický vliv na naše chování a postoj k nim. Pro mezilidské vztahy je tedy velmi významné to, jak na sebe vzájemně působíme a jak se vnímáme, než jaký opravdu jsme.

„Sociální percepce do určité míry podléhá jistým zákonitostem, které jí jako proces ovlivňují. Lidé mají tendenci zpracovávat a vyhodnocovat informace v jasných kategoriích, schématech, ale i stereotypch.“⁴⁶

Jsou to jednoduchá pravidla, či intuitivní strategie pro efektivnější rozhodování v okamžiku, kdy nemáme dostatek času či informací. Pokud danou situaci efektivně neanalyzujeme, potom využíváme nevědomou tendenci rychle a efektivně hodnotit tzv. mentálními zkratkami nebo-li heuristiky. Heuristiky mají za úkol se rychle zorientovat v daném sociálním prostředí. Ale tato rychlá opatření často mívají výskyt chybovosti, což má vliv na kvalitu samotného vnímání. Mezi tyto heuristiky řadíme například:

- **Halo efekt** – posuzování podle celkového dojmu, kterým na nás určitý jedinec zapůsobil,
- **Efekt primárnosti** – je to efekt prvního dojmu, vnímání dřívějších informací než těch pozdějších,

⁴⁵ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 164. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁴⁶ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 164. ISBN 978-80-247-4211-3.

- **Efekt novosti** – vliv na vnímání mají nejnovější a aktuální informace,
- **Efekt svatozáře** – neadekvátní, vylepšené hodnocení jedince, které je dané popularitou osoby a vytváří se z nepodložených názorů.⁴⁷

1.6 SKUPINA

„Podle základních definic je skupina soubor dvou a více lidí, kteří jsou ve vzájemné interakci, vyznačujících se určitými charakteristikami a uvědomujících si společnou jednotu. Členové skupiny sdílí společné normy, vzájemné očekávání i společně vykonávané činnosti.“⁴⁸

Do určité míry je skupina pro své členy sociálním mikrosvětlem. Interakční styl každého jejího člena se v ní projevuje bez ohledu na vlivy vedení. Motivace jedince, jeho vztah k lidem, vztah k pracovní činnosti i osobní nastavení se projevuje v těchto sociálních interakcích. Když analyzujeme skupinu, tak základním prvkem, jímž se zabýváme, je jednotlivec jako její člen. Mezi členy skupiny a skupinou probíhá jemná a dynamická výměna. Abychom využili sociální mikrosvět skupiny k pozitivnímu ovlivnění, musíme znát její členy, druhy skupin a její dynamiku a strukturu.⁴⁹

1.6.1 DRUHY SKUPIN

V daleko větší míře je dnes pracovní prostředí nastaveno na práci ve skupině, než v dřívějších dobách. Samostatnou pozici, která je organizačně vyčleněná, má dnes daleko menší procento lidí. Existence ve skupině dnes hraje velkou roli v pracovním procesu.

⁴⁷ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 164. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁴⁸ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 169. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁴⁹ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 169. ISBN 978-80-247-4211-3.

Pokud budeme rozebírat skupiny v zaměstnání, máme na mysli především dva druhy. Jsou tedy skupiny neformální, které vznikají přirozenou cestou a skupiny formální, které vznikly za nějakým účelem, například za dosažením pracovního cíle. Každý pracovník může být členem nějaké skupiny, které se vytváří v rámci pracovního kolektivu. Vznikají tedy účelově vytvořené skupiny týmů, které vytváří pracovní prostředí a do jisté míry jedince ovlivňuje.⁵⁰

Účelově vytvořené pracovní skupiny, se od ostatních odlišují několika body. Prvním je definovatelné členství, které vzniká jednoznačně specifikovaným úkolem, nebo zařazením do skupiny. Dalším krokem je sounáležitost ve skupině, uvědomění si, že tvoříme jeden celek. K tomu nám samozřejmě pomáhá komunikace a kooperace pro dosažení cílů či splnění úkolů. Rozvíjí se vzájemná součinnost, která umožňuje rozvoj komunikace. A aby tyto skupiny pracovaly efektivně, musí se sjednotit. Jedinec tedy musí dočasně potlačit své vlastní cíle a ambice, v prospěch a v zájmu skupiny. Udržet soudržnost pracovních skupin umožňují tři faktory:⁵¹

a) „*Fyzická blízkost*“⁵²

Je to vzájemný kontakt mezi členy skupiny, nejen fyzická přítomnost osoby. Nejsme-li v úzkém kontaktu, nebo v kontaktu po telefonu či na jiném spojení, snižuje se pak vzájemné působení funkce a má to vliv na skupinu.

b) „*Počet členů skupiny*“⁵³

Je to celkové množství pracovníků v týmu či ve skupině. Většinou platí, čím větší je počet členů ve skupině, tím větší je vliv na její členy. Pak ovšem

⁵⁰ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 169. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁵¹ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž s.199. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁵² BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž s.199. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁵³ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž s.199. ISBN 978-80-247-4211-3.

neplatí přímá úměra, protože od jistého počtu lidí ve skupině klesá její vliv i efektivnost.

c) „*Důležitost skupiny*“⁵⁴

Nebo-li síla skupiny. Zahrnuje významnost skupiny pro samotné členy skupiny i pro její okolí. Pro jednotlivce může být důležitost skupiny ovlivněná i vzájemnými vztahy, které ve skupině může mít.

Všechny tyto faktory můžeme do jisté míry ovlivnit a připravit dobré startovací podmínky pro pracovní skupiny.

1.6.2 VEDENÍ A MOTIVACE SKUPIN

Vedení definujeme jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených zaměstnanců. Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, musí nejdříve přimět podřízené k vyvinutí náležitého úsilí a jejich úsilí usměřňovat. Teorie motivace pak vysvětlují, jak jsou uspokojovány potřeby lidí a co se v lidech děje před druhým zahájením práce a během činnosti v průběhu motivování.⁵⁵

Často se snažíme vysvětlit chování lidí na základě jednoho motivu. To však může být zavádějící. Bývá to obvykle několik motivů, které se na spuštění akce podílejí. Motivem donášení na spolupracovníky může být současně snaha získat výhody u nadřízených, závist a negativní postoj vůči kolegům i pozitivní potřeba bránit firmu před poškozováním. Jiné motivy mohou působit v opačném směru - v našem případě může jít třeba o pravděpodobné zhoršení vztahu ke spolupracovníkům.⁵⁶

⁵⁴ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 169. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁵⁵ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-2475-1.

⁵⁶ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 174. ISBN 978-80-247-4211-3.

1.6.3 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ A PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

„Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti).“⁵⁷

V organizaci má motivace význam v souvislosti s podáním pracovního výkonu a celkového výkonu pracovníka, proto v této souvislosti hovoříme o motivaci pracovního jednání. Výkonnost člověka není jen pracovní způsobilost, ale také ochota práci vykonávat, a to je jeho pracovní motivací.⁵⁸

Někteří lidé mají tendenci podávat vysoké pracovní výkony neustále, zatím co jiní tuto tendenci nemají a je potřeba aby je vedoucí týmu dokázali správně motivovat.

„Abychom mohli lidi vhodně motivovat, měli bychom porozumět charakteristickým rysům jejich osobnosti a podívat se na ně novým způsobem.“⁵⁹

Nedílnou součástí vedení je zaměření se na vztahy. Důraz na mezilidské vztahy, přátelství, vzájemnou důvěru, respekt a pozitivní vazby mezi vedením a zaměstnanci.

Typické jednání vedoucího pracovníka by tedy mělo obsahovat tyto body:

- *„Najde si čas k vyslechnutí svého podřízeného pracovníka.“*
- *Vychází jim vstříc, aby se mu s nimi lépe pracovalo.*
- *Chválí své podřízené za jejich úspěchy a vykonané cíle.*
- *Naslouchá svým podřízeným pracovníkům i ostatním kolegům.*
- *Dává svým podřízeným prostor.“⁶⁰*

⁵⁷ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 171. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁵⁸ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019, s. 31. ISBN 978-80-247-2128-6.

⁵⁹ JINDRA, J. *Motivace, stimulace pracovníků*. [online] [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wpcontent/upload/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf

⁶⁰ BEDNÁŘ, V. a kolektiv, *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 175. ISBN 978-80-247-4211-3.

2 KONFLIKTY

Když se řekne slovo konflikt, každý z nás si pod tímto slovem představí nějakou negativní konkrétní situaci. Ať už je to hádka v rodinném prostředí, hádka se svým nadřízeným v zaměstnání, či při řešení osobních záležitostí kdekoliv v sociálním prostředí.

Slovo konflikt je z latinského jazyka překládáno, jako střet nebo srážka. Dnešní společnost si pod tím představuje střet, spor, nedorozumění či hádku. S tím se také pocitově pojí většinou negativní emoce. Lidé konflikty prožívají s napětím, úzkostí, bezmocí, nebo dokonce až agresí. Existují ovšem konflikty, které v lidech naopak vyvolají uvolnění, aktivizaci či dokonce radost.⁶¹

Je to vlastně náročná životní situace, která v lidech vyvolává stresovou reakci. Je to proces, při kterém se jedinec nebo skupina jedinců domnívá, že ostatní jednají nebo budou jednat protichůdně. I když je tedy konflikt vnímán jako negativní, tak při specifickém nastavení mívá naopak pozitivní efekty.⁶²

Pokud je člověk nucen volit z několika možností pouze jednu, tak i to můžeme vnímat jako konfliktní situaci. A jako předmětem takového konfliktu mohou být potřeby, zájmy, cíle či úkoly, které chceme realizovat. Ne vždy je nutné rozlišovat příčiny a odlišnosti, jako špatné či dobré. Je mnohem užitečnější je vnímat jako podnět ke konstruktivnímu dialogu.⁶³

Konflikty k našemu životu zkrátka neodmyslitelně patří, protože nám často pomáhají řešit situace, v nich se dostáváme do interakce se svým okolím. I v pracovním prostředí, skupině či týmu dříve nebo později dojde ke konfliktům, které je nutné řešit. Dlouho neřešené konflikty vyvolají nevratné změny, které trvale naruší výkon pracovní

⁶¹ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 175. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁶² BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 187. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁶³ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 175. ISBN 978-80-247-4211-3.

skupiny, její vztahy a fungování. A proto by jsme je měli brát jako příležitost, u které můžeme dosáhnout nových shod a souladů v mezilidských vztazích i v našem osobním rozvoji.

2.1 DRUHY KONFLIKTŮ, JEJICH VZNIK A PŘÍČINY

Zabýváme-li se příčinou a spouštěcím mechanismem konfliktů, pak dospějeme k závěru, že základním prvkem je odlišnost. A proto se konflikty dělí do několika druhů:

- *„Intrapersonální konflikty*
Rozpory, které se odehrávají v rámci jednoho člověka. Osobní, vnitřní konflikt. Častěji se vyskytuje u introvertů.
- *Interpersonální konflikty*
Rozpory, k nimž dochází mezi dvěma a více lidmi. Sklon pro tyto typy konfliktů mají především extroverti, kteří dávají výrazněji najevo svoje postoje a názory.
- *Skupinové konflikty*
Rozpory, které existují v rámci jedné skupiny lidí. Pokud se například pracovní skupina nemůže shodnout na postupu pro dosažení cíle.
- *Meziskupinové konflikty*
*Rozpory mezi dvěma a více skupinami.*⁶⁴

Vznik a příčiny konfliktů

Když si položíme otázku, kdo nebo co je vlastně spouštěčem konfliktů, nebo proč vůbec vznikají. Dokážeme si na ní odpovědět?

Pro řešení konfliktu, je dobré znát jeho důvod, kde vznikl. Spouštěčem konfliktů, aniž bychom si to uvědomovali, může být cokoliv, co nám jako člověku nějakým

⁶⁴ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 188. ISBN 978-80-247-4211-3.

způsobem vadí. Není nám to sympatické a máme na to jiný názor, nebo tomu jinak chápeme a vnímáme, než druzí.⁶⁵

Může to být váš přímí nadřizený, silný hluk, příliš navoněná osoba, arogantní jednání, červená barva, štěkot psa. Může to být tedy cokoliv, co v nás nabudí konfliktní reakci.⁶⁶

Spouštěče konfliktů:

- *„Situace (horko, zima, mnoho hluku, málo zdrojů k dispozici, náročný proces, izolace, nedostatek nebo přebytek informací),*
- *Lidé (nepříjemná osoba, moc lidí v okolí, diametrálně odlišné osobnosti, lobbistické skupiny),*
- *Naše „já“ (aktuální nálada, náš zdravotní stav, osobní emocionalita, stres, strach, obavy, temperament).“⁶⁷*

Spouštěče lze také zastavit, aby ke konfliktu nedošlo. Například převedením pozornosti na jiné téma, překvapením, humorem či oddechovou pauzou.

Jakmile se ale několik spouštěčů v člověku nahromadí, začíná se v člověku hromadit i napětí, které potřebuje člověk uvolnit. Konflikt přechází do eskalační fáze.

V eskalační fázi u člověka stoupá adrenalin a jeho organismus se připravuje k akci. Člověk je dráždivější, ale je stále zachovaná racionalita. Zasahovat ve fázi eskalace, abychom situaci uklidnili, je už náročnější, musí totiž být vyladěno chování a

⁶⁵ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 24. ISBN 987-80-247-1732-6.

⁶⁶ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, Tamtéž, s. 24. ISBN 987-80-247-1732-6

⁶⁷ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, Tamtéž, s. 24. ISBN 987-80-247-1732-6.

vyjadřování. Předpokládá se racionální chování, alespoň jedné strany. A musíme počítat s tím, že trvá déle, než se druhá strana dokáže uklidnit a zmírnit svoje napětí.⁶⁸

Jakým způsobem můžeme zasáhnout ve fázi eskalace? Můžeme si jednoduše situaci vysvětlit, vizuálně ji znázornit (obrázkem, schématem, materiály). Zasáhnout se taky dá časovým posunem, například že se k situaci vrátíte za 20 minut. Nebo do konfliktu zasáhne jiná osoba, náš kolega či expert.⁶⁹

Pokud se ovšem nepodaří eskalační fázi konfliktu zmírnit nebo do ní zasáhnout, nastává pak emocionální zatmění. Racionalita je u člověka výrazně potlačena, nebo není vůbec. Obě strany konfliktu se dostávají do stavu boje. Tato fáze konfliktu se nazývá vrchol konfliktu. Opět i v této fázi existují možnosti, jak zasáhnout. A to například odchodem z místa střetu, opět odkladem v čase. Nebo také dohodou o nedohodě, kde se účastníci dohodnou na tom, že se dohodnout nemohou. Pak navrhnou, že se věci ujme někdo jiný. Nebo do konfliktu zase vstoupí třetí osoba.⁷⁰

Po této fázi, kdy konflikt vyvrcholí, přichází tzv. uklidnění. Je to uvolnění, ztišení konfliktu a probíhá rekapitulace situace. Zklidnění konfliktu je u člověka doprovázeno svalovým uvolněním. Je to ale jen krátkodobé, protože v organismu je stále vysoká hladina stresových hormonů. Člověk je stále podrážděný. V této části jednání je potřeba si dávat velký pozor. Stačí neopatrná poznámka nebo nevhodná mimika a může se vrátit předchozí fáze. V této fázi také můžeme zasahovat například zjednodušenou mluvou. Postupným zápisem, vizualizací, hlídáním chování a posunem v čase.⁷¹

Poslední fáze je postkonfliktní stav, kdy si racionálně promítáme svoje chování a chování toho druhého. Nebo se dokonce dostaví výčitky. Tento stav je vhodný pro

⁶⁸ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 24. ISBN 987-80-247-1732-6.

⁶⁹ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, Tamtéž, s. 24. ISBN 987-80-247-1732-6.

⁷⁰ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, Tamtéž, s. 24. ISBN 987-80-247-1732-6.

⁷¹ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 25. ISBN 987-80-247-1732-6.

zpětnou vazbu, nebo pro předcházení konfliktním situacím. Je to nástroj pro růst a sebezdokonalení při řešení konfliktů.⁷²

Konflikty mají tedy příčinu a následek. Zasahovat můžeme na obou úrovních, ale pouze na úrovni příčiny je zásah dlouhodobě smysluplný.

Příčiny konfliktu mohou být:

- *„Aktuální situace – bolest, časový tlak, teplo, hluk, málo spánku,*
- *Nedostatek či nadbytek informací,*
- *Vztahy – kvalita či kvantita,*
- *Osobní nastavení – rozdílné osobní tempo, temperament, míra akceptace,*
- *Dovednosti v jednání s lidmi – neznalost zákonitostí a procesů,*
- *Prostředí – nedostatek nebo přebytek podnětů,*
- *Emoce – hluboce zakořeněné nezpracované emoce, zejména strach.“⁷³*

2.1.1 STRES

Když se jedinec dostane do situace, která je pro něho neúnosná nebo se ocitne delší dobu pod nadměrně silným tlakem, pak u něj vzniká stres. Je to v okamžiku, kdy se danému stavu nelze vyhnout. Nejpodstatnější je u člověka při vzniku stresu, jak danou situaci vnímá a hodnotí. Každý člověk vnímá a hodnotí situaci odlišným způsobem. Odlišné je i prožívání situace u každého jedince.

U lidí se stres projevuje širokou škálou reakcí. Může to být napětí, pocity úzkosti, nejistota, nervozita, sociálním stažením, ztrátou chuti k jídlu, vyčerpání, agresivitou,

⁷² MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 25. ISBN 987-80-247-1732-6.

⁷³ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 24. ISBN 987-80-247-1732-6.

vysokým či nízkým tlakem, kožními problémy atd. Pokud tento stav trvá delší dobu a neustává, dochází k celkovému vyčerpání organismu a vzniká tzv. civilizační choroba.⁷⁴

Malé množství stresu je někdy pro člověka i prospěšné, někdy dokonce až zdravé. Rozlišují se tedy dva základní druhy stresu, a to:

- „*Eustres*“⁷⁵
Je to pozitivní stres, který u člověka vyvolává vyšší aktivační úroveň. Dokáže zrychlit vnímání a podporuje jedince k dosažení vyšších výkonů. Jeho pozitivní dopady se běžně uvádějí při sportovních výkonech. Je to vlastně motivační faktor.
- „*Distres*“⁷⁶
Tento druh stresu, vyvolává v jedinci nadměrnou psychickou zátěž, která na něj působí útlumově. Má velmi výrazný a negativní vliv na jeho osobu. Jak jsem již uváděla, dlouhodobé působení tohoto stresu může způsobit výrazné zdravotní i psychické poškození člověka.

2.2 TYPY PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ

Pracovní konflikt řešíme mezi jednotlivými pracovníky, nebo mezi pracovními skupinami. Mezi ty základní typy patří: osobní konflikt, meziskupinové konflikty a mobbing.

- Osobní konflikt – probíhá mezi dvěma jedinci, je obsahově věcný a emocionální. Nejčastější konfliktní situace mezi pracovníky například jsou: jeden pracovník si stěžuje na vykonanou práci druhého, pracovníci se dohadují o správném výkladu nějakého předpisu, stěžují si na nároky a

⁷⁴ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 188. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁷⁵ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 188. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁷⁶ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 188. ISBN 978-80-247-4211-3.

požadavky toho druhého, pocit diskriminace nebo velmi častým je spor o neshodě při odměňování.⁷⁷

- Meziskupinové konflikty – tyto konflikty na pracovišti vznikají na základě tří předpokladů. Je to frustrace, jsou to pozorovatelné rozdíly mezi skupinami a existence skupinové identifikace. Konflikty mezi skupinami, mají podobný průběh jako konflikty osobní. A někdy jsou naopak přínosné a prospěšné. Dochází totiž k větší soudržnosti a spolupráci týmu.⁷⁸
- Mobbing – je další typ konfliktu. Někdy také nazývaný psychický teror na pracovišti. Jedná se o dlouhodobou záležitost. Je to cílený útok na konkrétního pracovníka. Tento typ pracovního teroru probíhá neustále a útoky na postiženého se opakují jednou týdně, nejméně po dobu půl roku. Útoky mobbingu může provádět jedna osoba nebo i více pracovníků. Tento typ konfliktu z největší části probíhá u pracovníku stejně postavených v zaměstnání. Je to vystrčení z kolektivu, kdy je postižený vystavený velkému sociálnímu stresu.⁷⁹

2.3 REAKCE NA KONFLIKTY

Reakce na konflikt jsou podmíněné řadou faktorů (stres, zkušenosti, postoj k situaci, vnímání její závažnosti a to zda bude do konfliktu zasahovat další osoba). Lidé si v průběhu socializace vytvoří různé způsoby řešení a reakcí na konflikty. Můžeme tedy

⁷⁷ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 40. ISNB 80-85943-81-6.

⁷⁸ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 45. ISNB 80-85943-81-6.

⁷⁹ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Neografie, 1995, s. 11. ISNB 80-85186-62-4.

vycházet z typologie základních fyziologických reakcí. Je to například: agrese, únik, pasivita.⁸⁰

- Agrese

Nebo-li jinak nazývaná konfrontační reakce, se nejčastěji vyskytuje u dominantních jedinců. Mají větší potřebu zvítězit, než zachovat vztah. Nebo takto reagují lidé, kteří se cítí být ohrožení.⁸¹

- Únik

Jedinec se vyhýbá konfliktu anebo jej popírá. Ustupuje ze svých názorů a postojů, aby konflikt zažehnal nebo v něm nepokračoval. To ovšem vede k odsunutí problematické situace, a s největší pravděpodobností způsobí eskalaci, nebo navrácení konfliktní situace.⁸²

- Pasivita

Je to popírání konfliktu. Může se popírat samotná existence konfliktu, nebo jedinci odmítají reagovat či řešit konflikt. V krátkodobém čase přináší jedinci úlevu, ale z hlediska dlouhodobého je to pouze zhoršení situace.⁸³

2.4 ŘEŠENÍ KONFLIKTU

Primárním prostředkem předcházení konfliktům je komunikace. Konflikt bývá způsoben popíráním potřeb jiných lidí. Pro jeho úspěšné vyřešení je nutné tyto potřeby uspokojit. Ale ne v každém případě je to možné. Obě strany by měly přistoupit na

⁸⁰ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 189. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁸¹ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 188. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁸² BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 188. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁸³ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, Tamtéž, s. 188. ISBN 978-80-247-4211-3.

kompromis. Je tedy za potřebí oboustranné vůle, kooperace, motivace, poctivé myšlení a vzájemný respekt. Šance k vyřešení konfliktu klesají, pokud strany zastávají protichůdná stanoviska, z nichž nehodlají ustoupit.⁸⁴

Při řešení konfliktních situací je důležité dodržovat základní pravidla, která zvyšují pravděpodobnost pozitivního výsledku:

- ✓ Každý má právo prezentovat svůj názor.
- ✓ Vyslechnutí názoru druhých.
- ✓ Lidé nemusejí mít stejné názory jako my.
- ✓ Dodržení zásad – nekřičet, neurážet, neignorovat druhého.
- ✓ Cílem není výhra, ale kompromis.⁸⁵

Dále rozlišujeme tři způsoby řešení konfliktů:

1) Autoritativní

Autoritativní řešení konfliktů jsou založena na síle, vlivu a moci, kterou některá ze zúčastněných stran disponuje. Jde o rozhodnutí autoritou, neboli silou. Sporné strany komunikují přímo, přičemž strana, která disponuje větší silou, rozhodne konflikt ve svůj prospěch.⁸⁶

2) Alternativní

Alternativní řešení konfliktů poskytují konfliktním stranám svobodnou možnost rozhodnout se, zda a jakým způsobem se dohodnou. V tomto případě je management řešení konfliktů plně v kompetenci sporných stran, mají možnost ovlivňovat průběh konfliktu a zasahovat do řešení.⁸⁷

⁸⁴ MCCONNON, S. a M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 51. ISBN 978-80-247-3003-5.

⁸⁵ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 188. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁸⁶ SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie II*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 310. ISBN 978-80-247-1428-8.

⁸⁷ SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie II*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, Tamtéž, s. 310. ISBN 978-80-247-1428-8.

3) Intervence třetích stran

Konflikty často přerůstají do dlouhotrvajících, finančně a materiálně náročných bojů, ze kterých žádná ze zúčastněných stran neprofituje. S pomocí třetí strany se napomáhají řešit konflikty, které sporné strany jinak nedokáží řešit.⁸⁸

Kroky nebo body, které by měly být dodržovány při řešení konfliktních situacích:

- *„Řešení ve vhodnou dobu a na správném místě,*
- *Přistupovat k jednání s chladnou hlavou,*
- *Každá strana má odpovídající prostor,*
- *Každá strana má právo na odlišný názor,*
- *Hledejte kompromis, ne vítězství,*
- *Snažte se aktivně naslouchat partnerovi.*“⁸⁹

2.4.1 ŘEŠENÍ KONFLIKTU V ROLI MANAŽERA

Při řešení konfliktů rozdělujeme dvě základní role. Jednou je iniciátor, druhou je odpůrce. Iniciátor je ten, který se snaží konflikt řešit. Může to být i člověk, kterého se konflikt týká, tedy účastník konfliktu. Nebo to může být nepřímý účastník konfliktu, například vedoucí skupiny, který o konfliktu ví a chce spor mezi pracovníky urovnat. Odpůrce konflikty řešit nechce, nemá potřebu. Je to dané buď tím, že situaci nevnímá jako spor. Bojí se, že spor prohraje. Nebo naopak má pocit výhry a proto řešení sporu, je pro něj ztráta času.⁹⁰

⁸⁸ SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie II*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 310. ISBN 978-80-247-1428-8.

⁸⁹ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 189. ISBN 978-80-247-4211-3.

⁹⁰ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 88. ISBN 80-85943-81-6.

Pokud manažer nepatří do první ani do druhé role, pak je často řešitelem vzniklé situace na pracovišti. Sází se tedy do role třetí, kde má na výběr tři možnosti, jak problém vyřešit.⁹¹

a) **Arbitráž** – manažer zaujal roli soudce. Jedná se o velmi rychlý proces, kde se manažer rozhodne podle toho, kdo porušil jasně daná pravidla, předpisy či pokyny.⁹²

b) **Delegace** – manažer odmítá situaci řešit. V tomto případě, přenechává vyřešení konfliktu na samotných účastnících situace. Deleguje je k tomu, aby spor vyřešili sami. To ovšem není vždy efektivním řešením konfliktu. Účastníci nemusí mít dostatek zkušeností, aby konflikt vyřešili. A většinou se konfliktní situace uklidní jen na nějaký čas a později se znovu objeví, mnohdy i v horším podání.⁹³

c) **Zprostředkování** – manažer zaujme roli pomocníka při konfliktu. Tedy pomáhá spor řešit, radí a kontroluje situaci. Chce, aby účastníci sami našli řešení. Má vliv na konečný způsob řešení. Tento způsob řešení konfliktu je neúčinnější a má dlouhodobé následky.⁹⁴

⁹¹ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 88. ISNB 80-85943-81-6.

⁹² ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, Tamtéž, s. 88. ISNB 80-85943-81-6.

⁹³ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, Tamtéž, s. 88. ISNB 80-85943-81-6.

⁹⁴ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, Tamtéž, s. 88. ISNB 80-85943-81-6.

3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Péče o zaměstnance dnes patří k nejdůležitější součásti personálního a manažerského řízení každého zaměstnavatele. Je totiž omyl se domnívat, že péče o zaměstnance je výhradně oblast benefitů či odměňování.

Poradenská péče o pracovníky se týká organizace práce a řízení, technického zařízení, charakteru práce, pracovního prostředí, jednotlivých pracovníků a využití jejich vlastností v rámci výkonnosti. Je to naplnění pocitu štěstí a životní spokojenosti zaměstnanců v pracovním prostředí. Zaměřuje se na přizpůsobivost, sebedůvěru, adaptaci a vyrovnanost emocionálních vztahů na pracovišti.⁹⁵

Poradenská péče o pracovníky slouží také k adaptaci pracovníků. Slouží také k provizorním účelům pro náročné profese a pro pracovníky, kteří jsou neustále ve stresu. To jsou například vedoucí pracovníci, kteří jsou mnohdy odkázáni řešit různé situace a konflikty. Poradenství slouží také jedincům, kteří se liší svými znaky od ostatních. Může tedy jít o ženy po mateřské dovolené, etnické menšiny nebo zaměstnanci se změnou pracovní schopnosti. Zkrátka čas od času potřebuje poradenství každý.⁹⁶

U většiny firem se poradenskou péčí o zaměstnance zabývá personalista, který se také zabývá firemní filozofií nebo kulturou společnosti. Jeho úkolem je dosáhnout jakési rovnováhy, aby všechny strany týmů, pracovníků a kolegu se v zaměstnání cítili dobře. Aby na pracovišti nevznikaly konflikty a stresové situace.⁹⁷

⁹⁵ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 240. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁹⁶ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 241. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁹⁷ PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, Tamtéž, s. 241. ISBN 978-80-247-3809-3.

Péči o zaměstnance můžeme pojmut z hlediska legislativy, kde se dělí do dvou rovin na péči povinnou a péči dobrovolnou. Péče povinná je dána legislativou. Jsou to pracovní podmínky, odborné rozvoje, stravování, dodržování pracovní doby. Dodržování pracovních podmínek pro specifické skupiny zaměstnanců. Je to také ze strany zaměstnavatele zajištění bezpečnosti práce a zajištění zdravotních prohlídek.⁹⁸

Co se týče péče dobrovolné, je to péče nad rámec legislativních předpisů. Jsou to samozřejmě různé zaměstnanecké výhody, benefity a služby týkající se pracovního života zaměstnanců. Jsou to například i různé příspěvky na pojištění, poskytování úvěrů. Ale do této oblasti také můžeme zařadit různé programy a aktivity pro zaměstnance. Může to být program pro budování vztahů týmu na pracovišti, který známe pod názvem Teambuilding. Slouží k vytváření dobré atmosféry a klimatu ve firmě a ke stmelení týmu. Je to prosazování etických postupů ve vztahu k jedincům napříč firmou.⁹⁹

3.1 ATMOSFÉRA A KLIMA VE FIRMĚ

Filozofie, vize a hodnoty podniku jsou vnitřní nastavení firmy a bývají velmi specifické. Aby firma dosáhla zdravého vnitřního nastavení vůči zaměstnancům a panovaly ve firmě dobré mezilidské vztahy, je potřeba dodržovat tyto prvky:

- Sounáležitost zaměstnanců s firmou,
- Citelná úcta k lidem a jejich práci,
- Posilovaný pocit úspěchu ze zvládnutelných úkolů,
- Podpora osobního a profesionálního růstu zaměstnanců,
- Péče o fyzické podmínky v pracovním prostředí,
- Ocenění a odměna za výkon zaměstnanců.

⁹⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Gtada Publishing, 2011, s.211. ISNB 978-80-247-3823-9.

⁹⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Gtada Publishing, 2011, Tamtéž, s.211. ISNB 978-80-247-3823-9.

Atmosféru na pracovišti může také ovlivnit pracovní klima. Jak jsem již zmiňovala, může to být osvětlení, teplota, vůně, zvuky a hluky, barevná kombinace na pracovišti a uspořádání pracoviště.¹⁰⁰

¹⁰⁰ MCCONNON, S. a M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 117. ISBN 978-80-247-3003-5.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

V září 2012 byly v Praze otevřené dvě nové pobočky zahraniční sítě klinik estetické medicíny společnosti XX. Tato společnost má síť svých poboček po celém světě. Jedná se o šesté pracoviště ve Střední Evropě, které nabízí komplexní služby v oblasti estetické medicíny, výživy včetně poradenství, kosmetiky, masáží, moderní stomatology a ortodoncie.

Její předností je především spojení moderních technologií a kvalifikovaného týmu předních odborníků s dlouholetou praxí a zahraničními zkušenostmi. Přináší světově ověřené a nadstandardní metody, díky kterým patří k světové špičce v estetické medicíně.

Klinika XX se specializuje na problémy, které běžně řeší plastická chirurgie. Tato společnost používá neinvazivní metodu, bez drastického zásahu do organismu. Společnost se tedy ve zkratce řečeno věnuje na jedné pobočce problematice estetické dermatologie a na druhé pobočce se věnují stomatologii a ortodoncii.

Předmět podnikání

- Služby, obchod, prodej – estetická dermatologie
- Zdravotnictví, sociální zařízení a služby – plastická, estetická medicína, stomatology, dentální hygiena, ortodoncie.

Počet zaměstnanců

- 85 zaměstnanců (v současné situaci na pobočce) – z toho je 1 zaměstnanec na pozici ředitele, 1 zaměstnanec je na pozici personalisty, 1 zaměstnanec je na pozici asistenta ředitele, 8 zaměstnanců je na vedoucích pozicích příslušného oddělení, 4 zaměstnanci jsou asistenti vedoucích oddělení, 14 lékařů, 46 ošetřujících zdravotních sester, 4 recepční a 6 uklízejících pracovníků.

4.1 DŮVOD VÝBĚRU SPOLEČNOSTI „XX“

Pro vypracování bakalářské práce byl zvolen podnik, který zůstává anonymní z osobních důvodů. Proto při zpracování praktické části práce, je vždy použit název společnosti „XX“.

Důvodem, proč byl vybrán právě tento podnik, je velmi dobrý vztah s mojí kamarádkou, která u této společnosti pracovala. Jako zdravotní sestra u společnosti XX působila od samého začátku vzniku. Kdy byla v zaměstnání velice spokojená a nadšená, z dynamické a jistě i fyzicky náročné práce. Přibližně po dvou letech působení ve společnosti na ní byla vidět pozorovatelná změna v chování, která jí dost ovlivňovala, i její osobní život. Na dotaz zda je spokojená ve svém zaměstnání, se otevřeně svěřila. Její chování a demotivace byla především zaviněna špatnými vztahy v kolektivu, napjatou atmosférou a změnou vedení podniku, kdy začala vážně uvažovat o ukončení pracovního poměru.

Vzhledem k této situaci, jsem využila možnost v této společnosti provést průzkum, pro zpracování závěrečné práce.

4.2 SOUČASNÁ SITUACE V PODNIKU

„ Od začátku působení podniku, byly vztahy a komunikace uvnitř firmy dobré, panovala klidná nálada a pracovalo se převážně bez stresu. Zaměstnanci chodili do práce rádi a s radostí pracovali.“ - uvádí nejmenovaný zaměstnanec firmy, který pracuje ve společnosti již od začátku založení pobočky v Praze.

Během dvou let se začaly vyskytovat různé změny. Přelom změny v chování mezi firmou a zaměstnanci a zaměstnanců mezi sebou nastal začátkem roku 2014, kdy se změnilo vedení společnosti.

Začaly se objevovat negativní reakce na pracovišti. Změny přicházely v podobě různých zákazů a příkazů od vedoucích pracovníků. Tyto krize byly velkým podnětem

ke zhoršení se celkové vnitřní atmosféry na klinice. Se zhoršující se atmosférou stoupala i nejistota zaměstnanců, jak se situace bude vyvíjet dál.

Tak jako všude jinde, i v této společnosti byl znát projev finanční krize. Častěji se začaly objevovat momenty, kdy se pracovníci přestávali bavit mezi sebou. Bylo to převážně z důvodu nainstalování kamerového systému do celého komplexu společnosti - od ordinací po chodby nevyjímaje. Na pracovišti byla pociťována napjatá situace. Pracovníci pracovali pod tlakem. A často vznikaly situace, které pak vrcholily konflikty mezi spolupracovníky.

Zkracovaly se pracovní úvazky a snižovaly platy. Došlo i k fluktuaci zaměstnanců. Přidávaly se více povinnosti na jednotlivé pozice, zaměstnanci museli zastávat práci původně pro dvě pracovní pozice. Tato opatření se zákonitě podepsala na veškeré vztahy na pracovišti. Vedení společnosti nedostatečně komunikovalo s podřízenými. Přenosový kanál informací mezi nadřízenými a podřízenými měl spoustu mezer. Zaměstnanci se nedokázali ztotožnit s firemní kulturou a cíle firmy byly takřka netransparentní.

Tyto všechny informace byly zjištěny od několika dalších anonymních zaměstnanců, kteří byli ochotni o nastalých změnách v podniku mluvit. Ekonomická situace se ve společnosti nyní zlepšuje. Mezilidské vztahy na pracovišti jsou zcela pozměněné a zaměstnanci se neustále snaží o stmelení vztahů mezi sebou.

5 METODY PRŮZKUMU

5.1 CÍLE PRŮZKUMU

Vzhledem k nynější situaci bylo cílem průzkumu zjistit, jaké jsou příčiny vzniku konfliktů ve společnosti XX. A jaké jsou vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky. Výsledky průzkumu, pak posloužily pro tvorbu návrhů, jak zlepšit situaci v podniku XX. A jak preventivně předejít konfliktním situacím. V této části průzkumu jsem si stanovila 3 hypotézy, na základě kterých jsem provedla vyhodnocení.

5.2 METODA PRŮZKUMU

Při sběru dat, byla použita statistická metoda. Průzkum proběhl ve společnosti XX v období od 19.1.2016 – 19.2.2016 pomocí dotazníku. Dotazníkového průzkumu se zúčastnily obě dvě pobočky v Praze. Dotazník obsahoval tři oblasti z problematiky mezilidských vztahů a konfliktů. Byl zaměřen na okruh otázek: vztahy mezi zaměstnanci, informovanost zaměstnanci a konflikty na pracovišti.

V dotazníku byly zvolené takové otázky, aby závěrečné vyhodnocení bylo co nejefektivnější. Respondenti měli na výběr z několika možností a vždy vybírali možnost, která jim nejvíce vyhovovala. Respondenti byli osloveni osobně. Všechny otázky v dotazníku byly uzavřené. Celkem bylo předloženo 85 dotazníků. Návratnost dotazníků byla úspěšná na 92%, tedy 78 respondentů dotazník vyplnilo.

Oslovení respondenti byli muži i ženy ve věku od 18 do 65 let. Dotazník obsahuje celkem 21 otázek s více možnostmi odpovědí. Výsledky řešení jsou graficky znázorněny.

5.3 STANOVENÉ HYPOTÉZY

Hypotéza č. 1.: Vzhledem ke zvolenému výběru této firmy se domnívám, že zaměstnanci nejsou spokojeni ve svém zaměstnání a na pracovišti převládá spíše nepřátelská atmosféra.

Hypotéza č. 2.: Předpokládám, že se na pracovišti budou vyskytovat spíše konflikty pracovní a jejich příčinou je zřejmě nedostatek informací, které by měly vést k efektivním výkonům činností.

Hypotéza č. 3.: Mou další hypotézou je, že většina respondentů se dostala do konfliktu se svým kolegou a snaží se vzniklý problém vyřešit sami.

6 RRŮZKUM

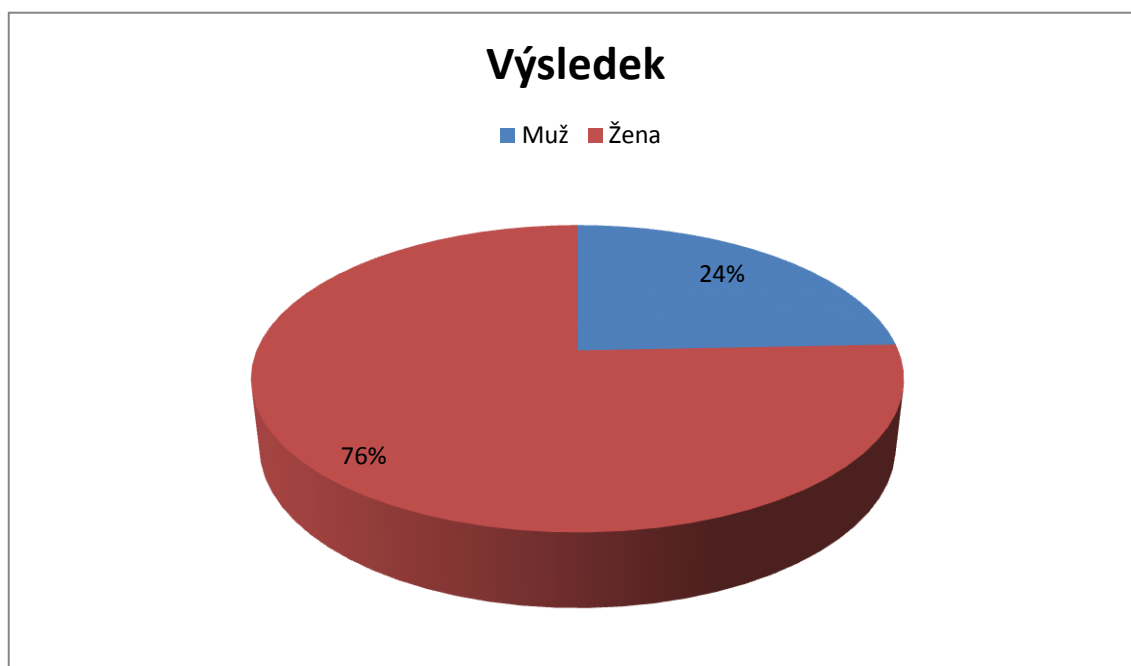
6.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU

V první části dotazníku jsem se zaměřila na otázky týkajících se vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti ve společnosti XX.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

Graf č. 1-Pohlaví respondentů



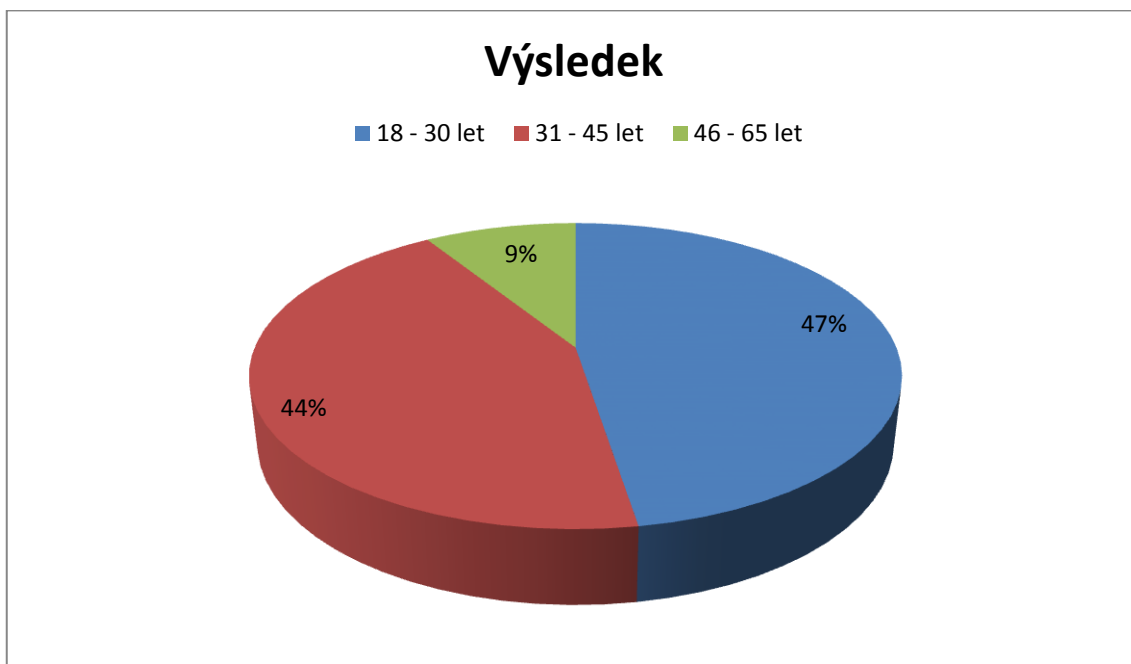
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

Vyhodnocení otázky č. 1: Dotazník vyplnilo celkem 24% mužů (19 respondentů) a 76% žen (59 respondentů). Z tohoto grafu vidíme, že ve společnosti pracuje více žen.

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a) 18 – 30 let
- b) 31 – 45 let
- c) 46 – 65 let

Graf č. 2 -Věková kategorie



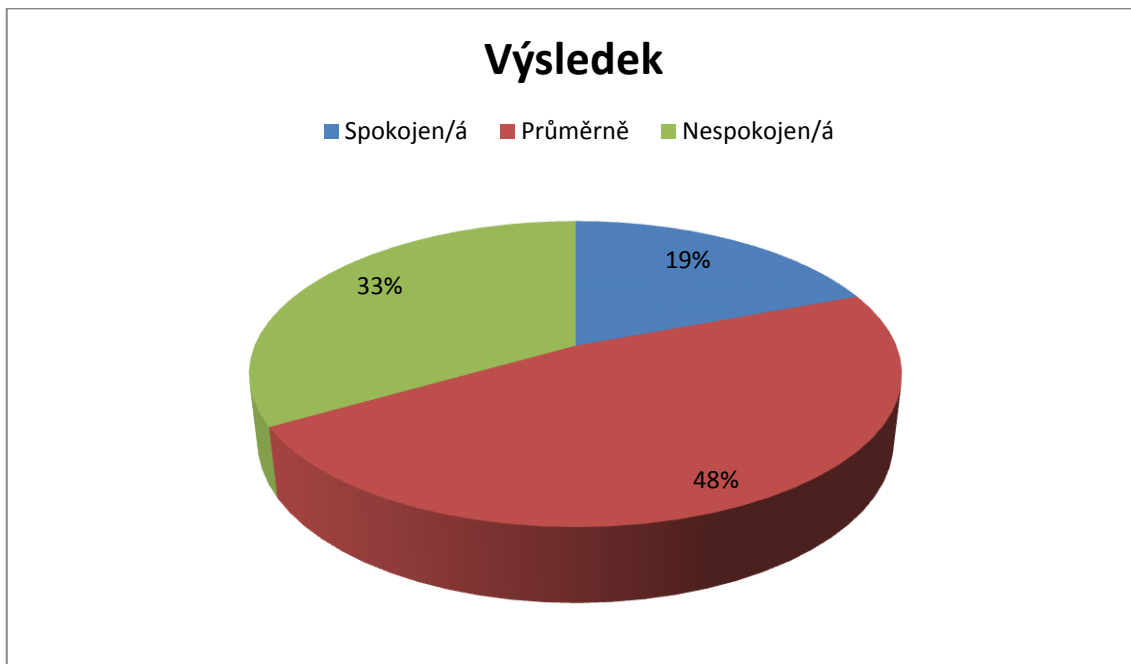
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

Vyhodnocení otázky č. 2: Z grafu vyplývá – 47% (37 respondentů) je ve věku 18 – 30 let, 44% (34 respondentů) je ve věku 31 – 45 let a 9% (7 respondentů) je ve věku 46 – 65 let. Z tohoto grafu vidíme, že ve společnosti pracují jak lidé v dospívajícím věku, tak i lidé mladého věku a procentuální rozdělení je téměř stejné.

3. Jak jste spokojen/á ve svém pracovním zařízení?

- a) Spokojen/á
- b) Průměrně
- c) Nespokojen/á

Graf č. 3 – Spokojenost v zařízení



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

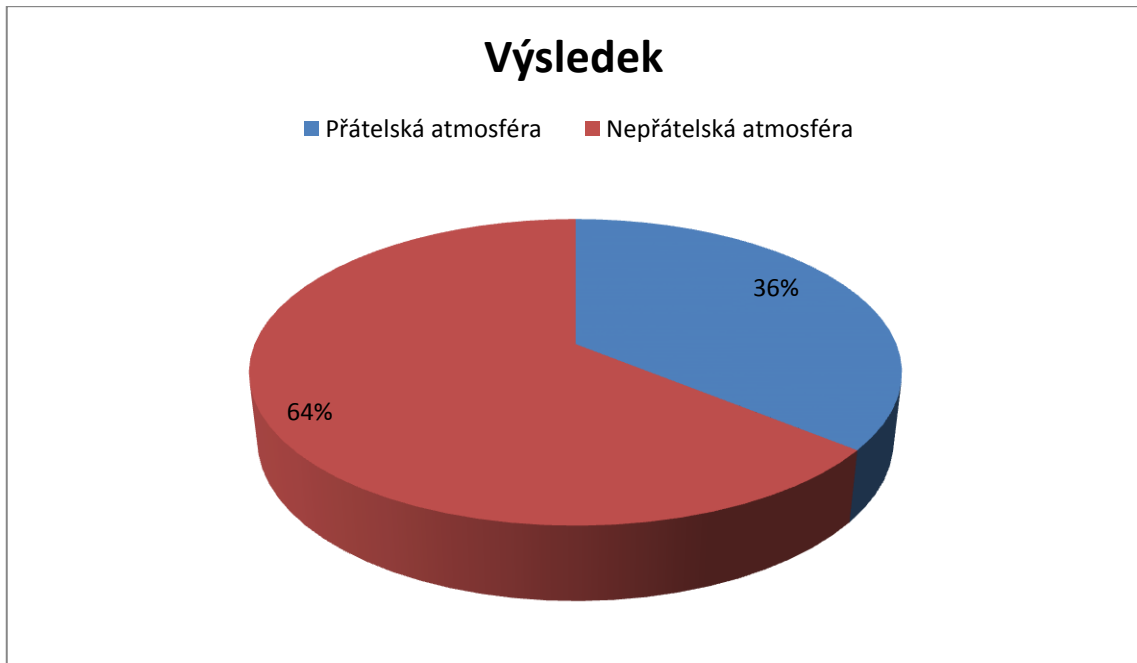
Vyhodnocení otázky č. 3: Na otázku celkové spokojenosti ve společnosti XX odpovídalo 19% (15 respondentů). Největší množství, 48% (34 respondentů) odpovědělo, že jsou spokojeni průměrně. A 33% (26 respondentů) spokojeni nejsou.

4. Jaká je atmosféra na vašem pracovišti v současné době?

a) Přátelská – v podniku panuje dobrá a pozitivní nálada

b) Nepřátelská – v podniku je napjatá situace

Graf č. 4 – Atmosféra na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

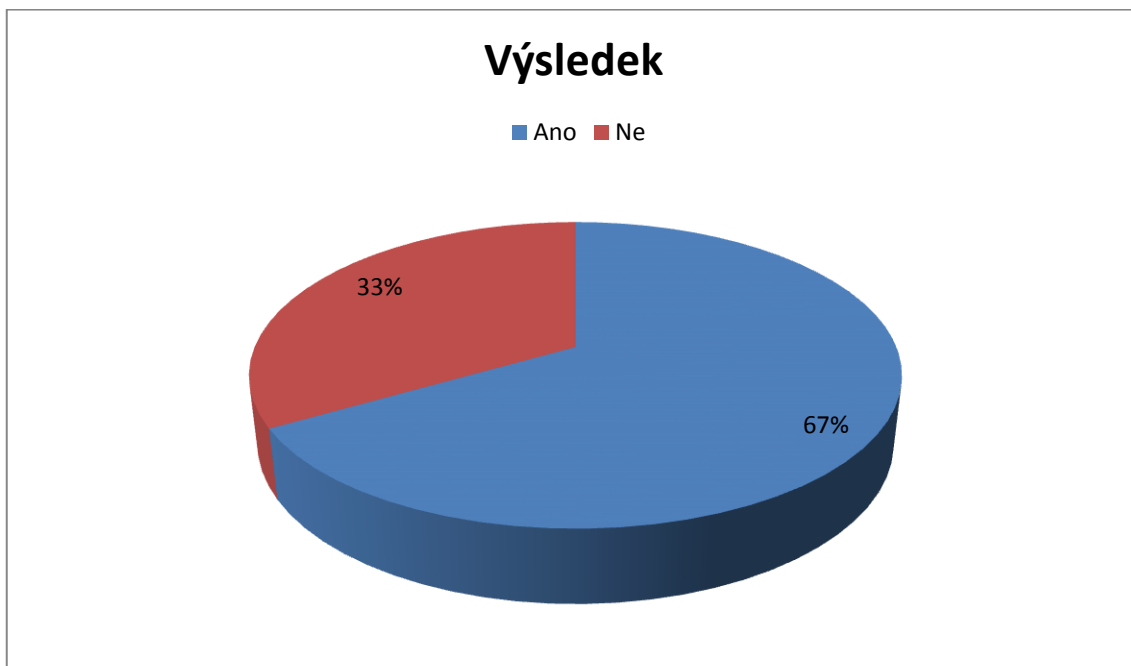
Vyhodnocení otázky č. 4: Na dotaz jaká je atmosféra na pracovišti ve společnosti XX odpovídalo 36% (20 respondentů), že je atmosféra přátelská a v podniku panuje dobrá a pozitivní nálada. Ovšem větší procentuální množství zaměstnanců, tedy 64% (50 respondentů) odpovědělo negativně.

To by tedy mohlo odpovídat popisu situace v podniku XX, kterou sem již uváděla při popisu současné situace ve společnosti XX. Z tohoto grafu je tedy evidentní, že ve společnosti nejsou příliš dobré vztahy mezi spolupracovníky.

5. Máte pocit, že jste součástí vašeho kolektivu?

- a) Ano
- b) Ne

Graf č. 5 – Součást kolektivu



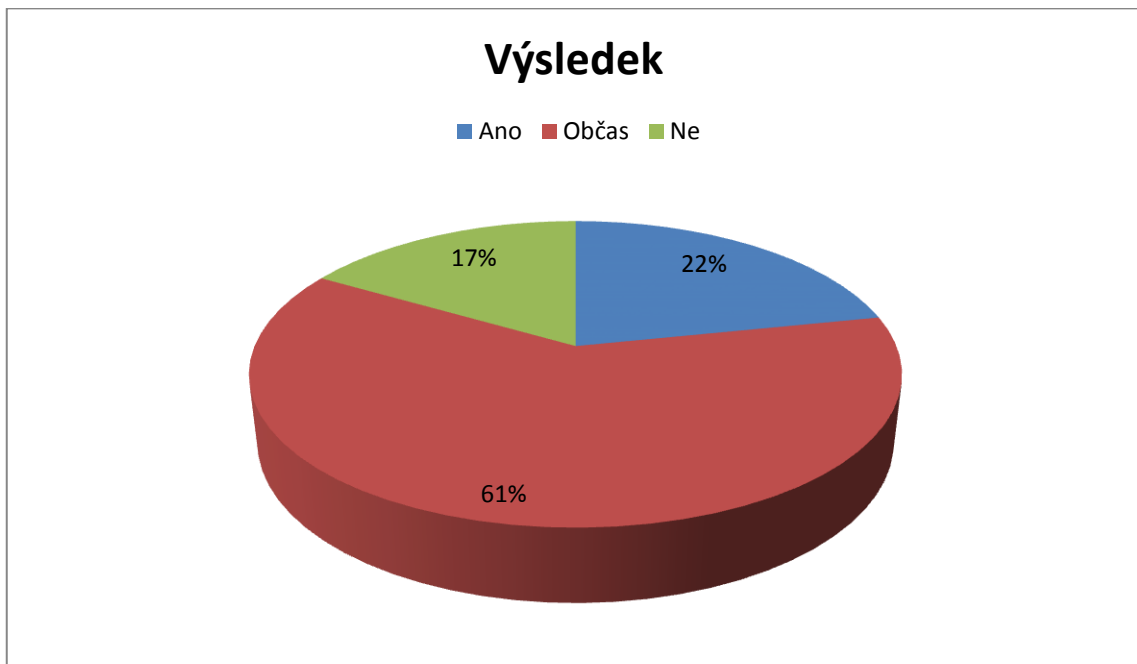
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

Vyhodnocení otázky č. 5: Zda jsou spolupracovníci součástí svého kolektivu 67% (52 respondentů) odpovědělo kladně, tedy že mají pocit sounáležitosti s kolektivem. A zbylých 33% (26 respondentů) mají pocit, že nejsou součástí svého kolektivu. Což tedy zásadně ovlivňuje chování a vztahy jedince v zaměstnání.

6. Rozumíte si se svými kolegy na pracovišti?

- a) Ano – vždy
- b) Občas – ne vždy
- c) Ne – nikdy

Graf č. 6 – Porozumění s kolegy



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

Vyhodnocení otázky č. 6: Na otázku zda si rozumí pracovník se svými kolegy, odpovědělo 22% (17 respondentů) kladně, tedy že si rozumí se svými kolegy. Nejvíce respondentů, tedy 61% (48 respondentů) však odpovídalo, že si rozumí s kolegy jen občas. Z toho také vyplývá, že vztahy mezi nimi nemusí být přátelské a v některých případech může vznikat konflikt. A 17% (13 respondentů) odpovědělo záporně, tedy že si téměř nikdy nerozumí s kolegy.

7. Máte pocit soupeření mezi Vámi a kolegy v zaměstnání?

- a) Ano
- b) Ne

Graf č. 7 – Soupeřivost v zaměstnání



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

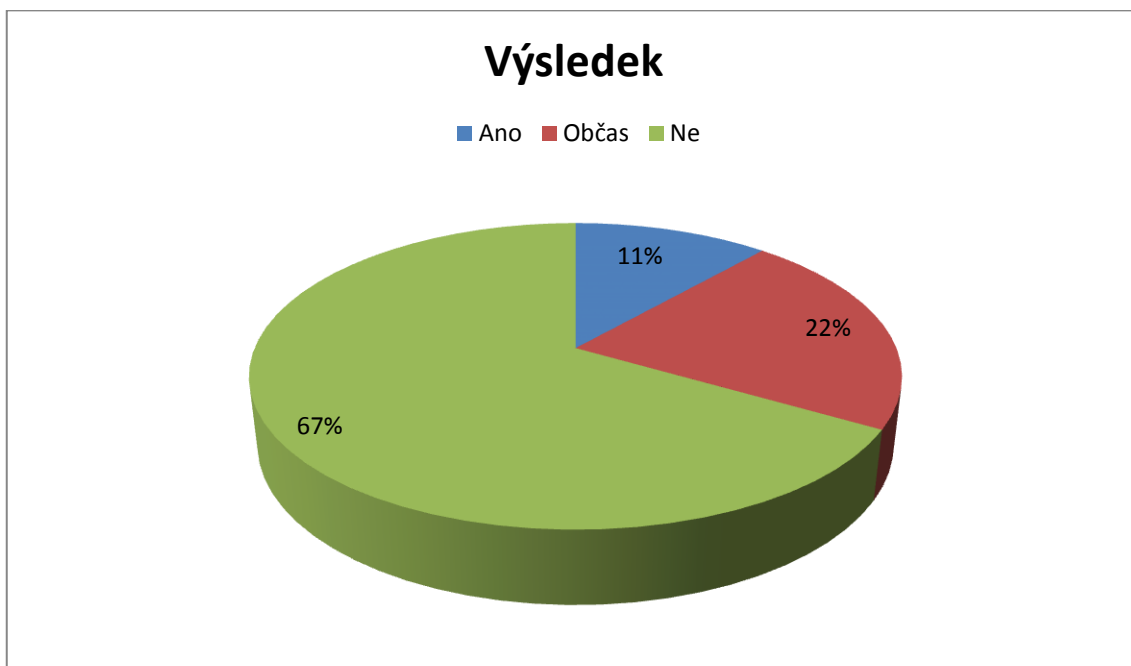
Vyhodnocení otázky č. 7: Ze 78 respondentů odpovědělo 72% (56 respondentů), že mají pocit soupeření mezi nimi a kolegy v zaměstnání. A 28% (22 respondentů) nemají pocit soupeřivosti.

Jak jsem již uváděla v teoretické části, soupeřivost v kolektivu může častokrát ovlivnit mezilidské vztahy a mnohdy zavinit spor mezi kolegy, který pak může vést k dlouhodobému konfliktu.

8. Scházíte se s kolegy i ve svém volném čase mimo zaměstnání?

- a) Ano – často (jednou až 2 krát do týdne)
- b) Občas - (zhruba jednou za 2 měsíc)
- c) Ne – nikdy

Graf č. 8 – Volný čas s kolegy



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

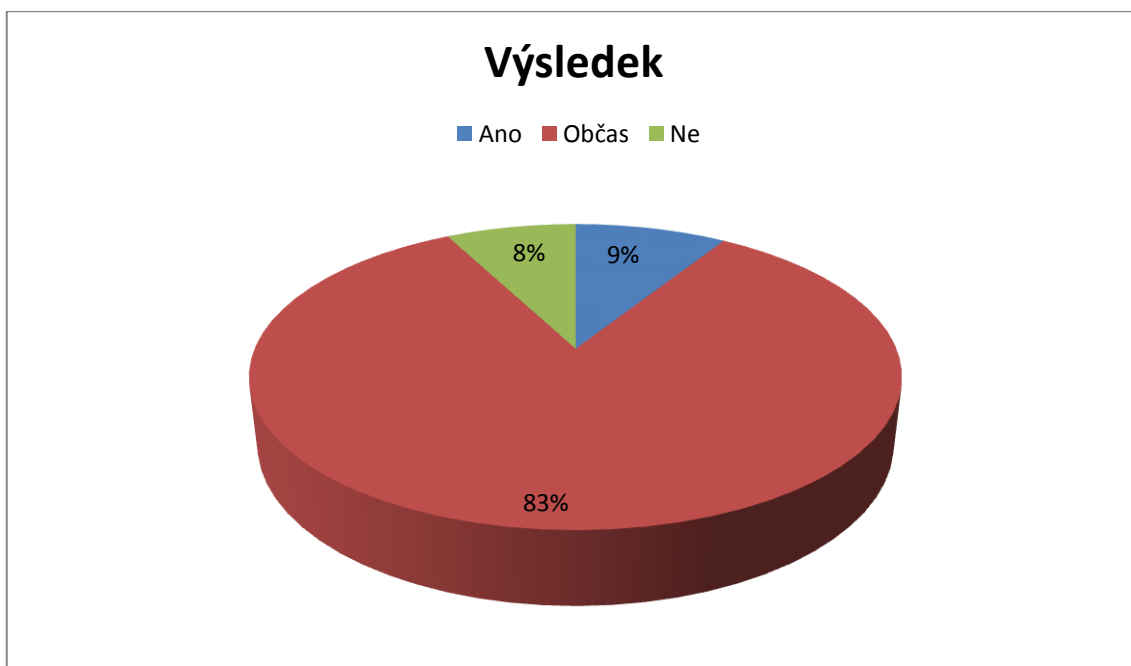
Vyhodnocení otázky č. 8: Tato otázka byla položena cíleně, abych zjistila, zda se spolupracovníci schází i mimo zaměstnání. Jelikož to mnohdy může prospívat vztahu na pracovišti, ale také to může mít opačné následky.

Zda tedy tráví i volný čas s kolegy, odpovídalo 11% (9 respondentů) kladně. Scházejí se tedy jednou či dvakrát do týdne. Což může naznačovat, že mezi kolegy panuje kamarádský vztah, který zřejmě mají i v zaměstnání. Méně často, tedy jednou za dva měsíce se sejde 22% (17 respondentů). Což také může podporovat následně dobrý vztah v zaměstnání. Ovšem více jak polovina spolupracovníků žádný kontakt ve svém volném čase nenavazuje, je to 67% (52 respondentů).

9. Pořádá pro Vás zaměstnavatel nějaké společenské, kulturní nebo teambuildingové akce, pro stmelení kolektivu?

- a) Ano – zhruba jednou za měsíc
- b) Občas – zhruba jednou nebo dvakrát za rok
Napište prosím, o jaké akce se jedná.:
- c) Ne – nikdy

Graf č. 9 – Společenské, kulturní a teambuildingové akce



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

Vyhodnocení otázky č. 9: Z grafu můžeme vidět, že 9% (7 respondentů) má tu možnost se zúčastnit společenských, kulturních a teambuildingových akcí, které stmelují kolektiv. Největší počet 83% (65 respondentů) odpovědělo, že pro ně zaměstnavatel jednou až dvakrát za rok uspořádá teambuilding. Což svědčí o tom, že společnost má zájem a chce docílit toho, aby v zaměstnání byly dobré mezilidské vztahy. A 8% (6 respondentů) odpovědělo, že pro ně není k dispozici žádná taková akce.

10. Máte možnost se vyjádřit, pokud s něčím nesouhlasíte v zaměstnání?

- a) Ano
- b) Ne

Graf č. 10 – Možnost se vyjádřit



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

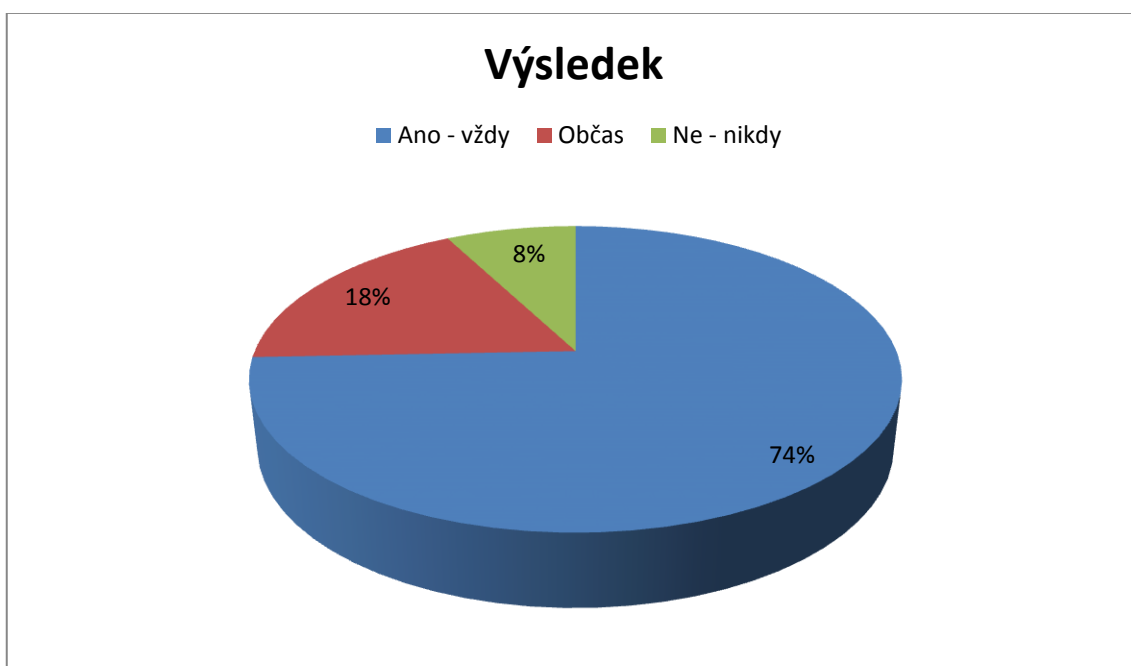
Vyhodnocení otázky č. 10: Převážná většina, a to 78% (61 respondentů) nemají možnost se ve společnosti XX vyjádřit. A 22% (17 respondentů) tu možnost mají.

Druhá část dotazníku je zaměřená na informovanost zaměstnanců. Zda jsou dostatečně informovaní o výkonu zadaných úkolů od svých kolegů a nadřízených. Je to důležitá součást pracovního procesu, které je potřeba věnovat dostatek pozornosti. Včasným informováním zaměstnanců a poskytováním potřebných informací pro ně, můžeme mnohdy předejít situacím, které by mohly vyvolat spory vedoucí až ke konfliktním situacím.

11. Rozumíte úkolům, které jsou Vám na pracovišti zadány?

- a) Ano - vždy
- b) Občas
- c) Ne – nikdy

Graf č. 11 – Porozumění zadaného úkolu



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

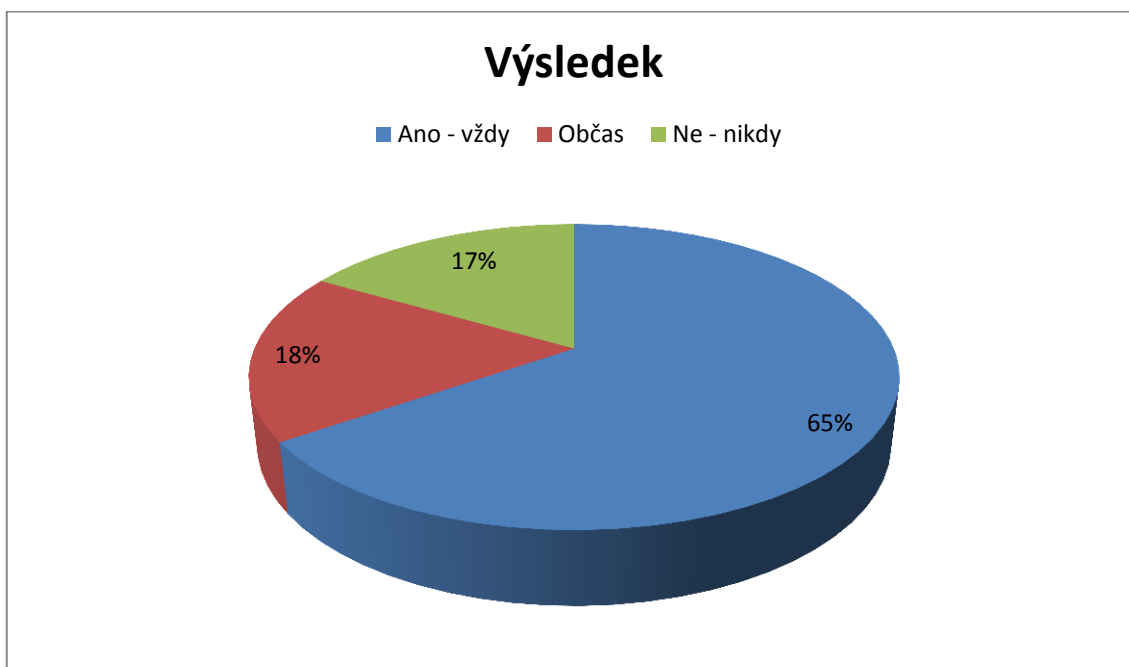
Vyhodnocení otázky č. 11: Většina zaměstnanců, tedy 74% (58 respondentů) rozumí zadanému úkolu, který má vykonávat. Dalších 18% (14 respondentů) pouze občas porozumí zadanému úkolu a zbylých 8% (6 respondentů) neporozumí zadanému úkolu, který mají vykonávat.

Nejvíce respondentů odpovídalo kladně. Z toho plyne, že by měli předejít situacím, které by mohli vyvolat nedorozumění a přejít v konfliktní situaci.

12. Jste dostatečně informováni od svých nadřízených o úkolech, které Vás čekají?

- a) Ano – vždy
- b) Občas
- c) Ne – nikdy

Graf č. 12 – Informovanost od nadřízených



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

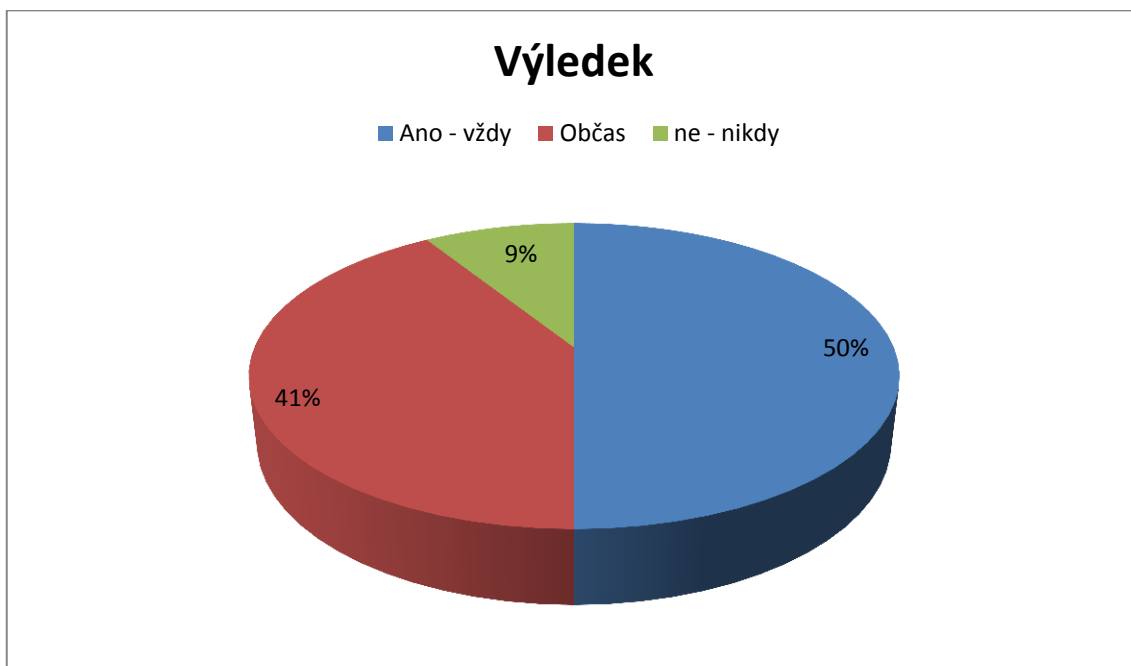
Vyhodnocení otázky č. 12: Informace od svých nadřízených přijímá 65% (51 respondentů). Ne vždy informovaných je 18% (14 respondentů). A téměř nikdy nejsou informováni od svých nadřízených 17% (13 respondentů).

Převážná část respondentů tedy dostává informace od svých nadřízených, ale je potřeba se zaměřit na zbylou část respondentů. Na ty, kteří mají pocit nedostatečné informovanosti od svých nadřízených. Tedy více zapracovat na komunikaci s nimi.

13. Jsou Vám informace ohledně plnění úkolů předávány včas?

- a) Ano – vždy
- b) Občas
- c) Ne – nikdy

Graf č. 13 – Včasné předání informací



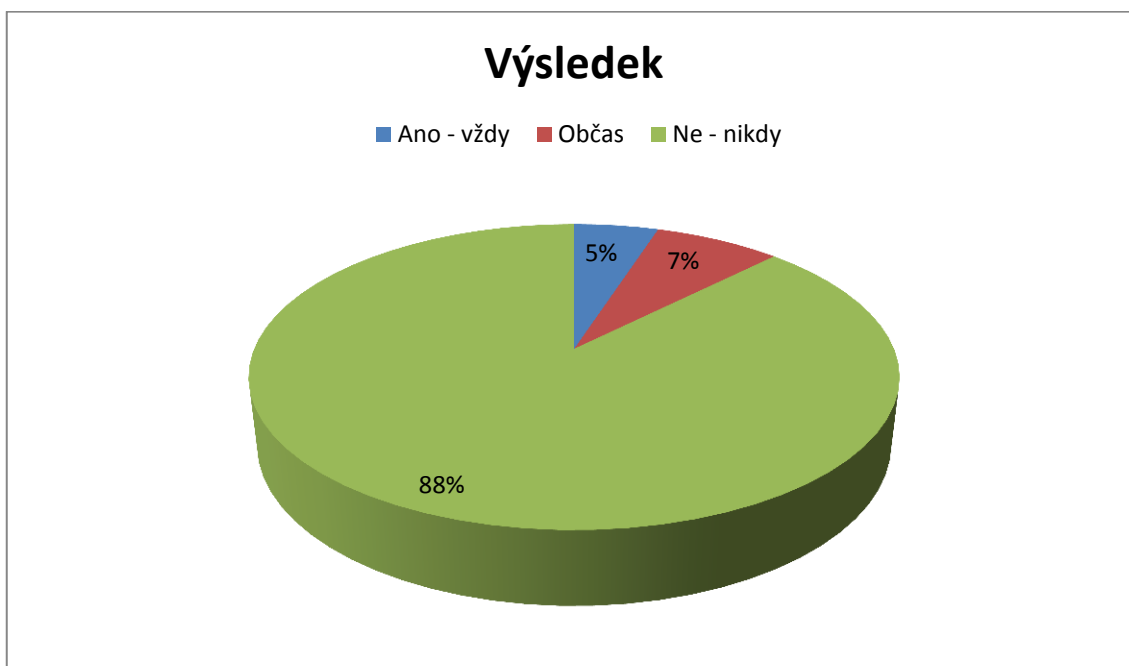
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

Vyhodnocení otázky č. 13: Včasné předání informací vnímá 50% (39 respondentů). Následujících 41% (32 respondentů) vnímá předávání informací ne vždy včas. A poslední skupina, kterou tvoří 9% (13 respondentů) odpovídala záporně, tedy že nedostávají informace od svých nadřízených včas.

14. Je podle Vás nějaký zaměstnanec zvýhodněný při zadávání úkolů od vedoucích?

- a) Ano – vždy
- b) Občas
- c) Ne – nikdy

Graf č. 14 – Zvýhodnění při zadávání pracovních úkolů



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

Vyhodnocení otázky č. 14: Na otázku zvýhodnění jiných pracovníků při zadávání úkolů vedoucími, odpovídala převážná většina 88% (70 respondentů) záporným způsobem. Tedy nemají pocit, že by vedoucí zvýhodňovali jejich kolegy, při zadávání úkolů. Ovšem 5% (4 respondenti) se domnívají o opaku. A zbylých 7% (6 respondentů) si myslí, že občas jsou jiní kolegové oproti nim zvýhodněni od vedoucích při zadávání určitých úkolů.

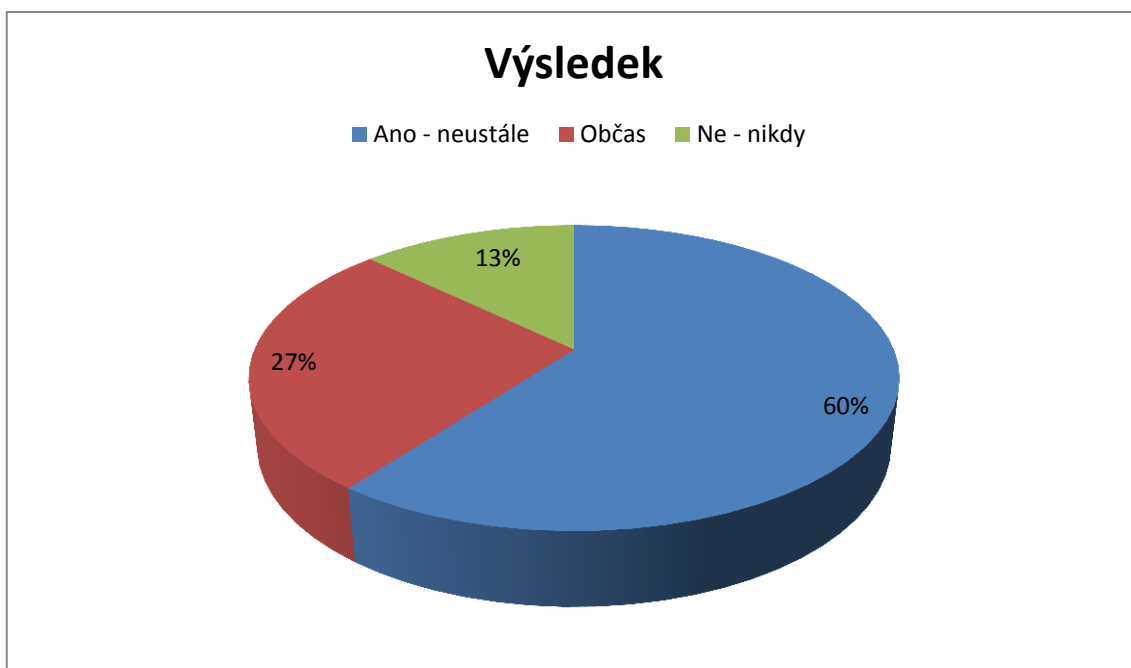
Z tohoto grafu můžeme tedy posoudit, že by se nemělo jednat o žádnou diskriminační záležitost, která by se ve společnosti XX mohla vyskytovat. Zároveň by to nemuselo vést ke konfliktním sporům mezi kolegy.

Třetí a poslední část dotazníkového šetření je zaměřena na výskyt konfliktů v zaměstnání. Zda se tedy vůbec vyskytují ve společnosti XX.

15. Vyskytují se na vašem pracovišti konfliktní situace?

- a) Ano – neustále
- b) Občas
- c) Ne – nikdy

Graf č. 15 – Výskyt konfliktů na pracovišti



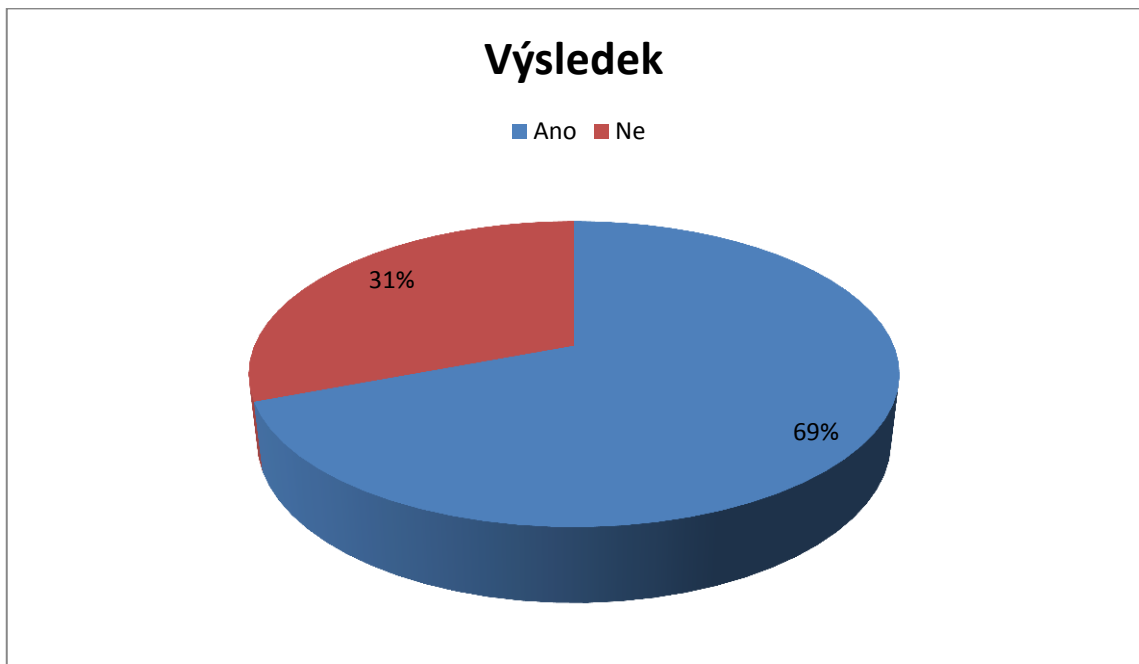
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

Vyhodnocení otázky č. 15: Více jak polovina, tedy 60% (47 respondentů) odpovědělo, že se na pracovišti ve společnosti XX setkává s výskytem konfliktních situací. Občasný výskyt konfliktních situací zaznamenalo 27% (21 respondentů). A 13% (10 respondentů) nezaznamenali žádný výskyt konfliktních situací na svém pracovišti.

16. Dostal/a jste se ve společnosti XX už někdy do konfliktní situace se svým kolegou, nadřízeným či podřízeným?

- a) Ano
- b) Ne

Graf č. 16 – Konflikt s kolegou, nadřízeným či podřízeným



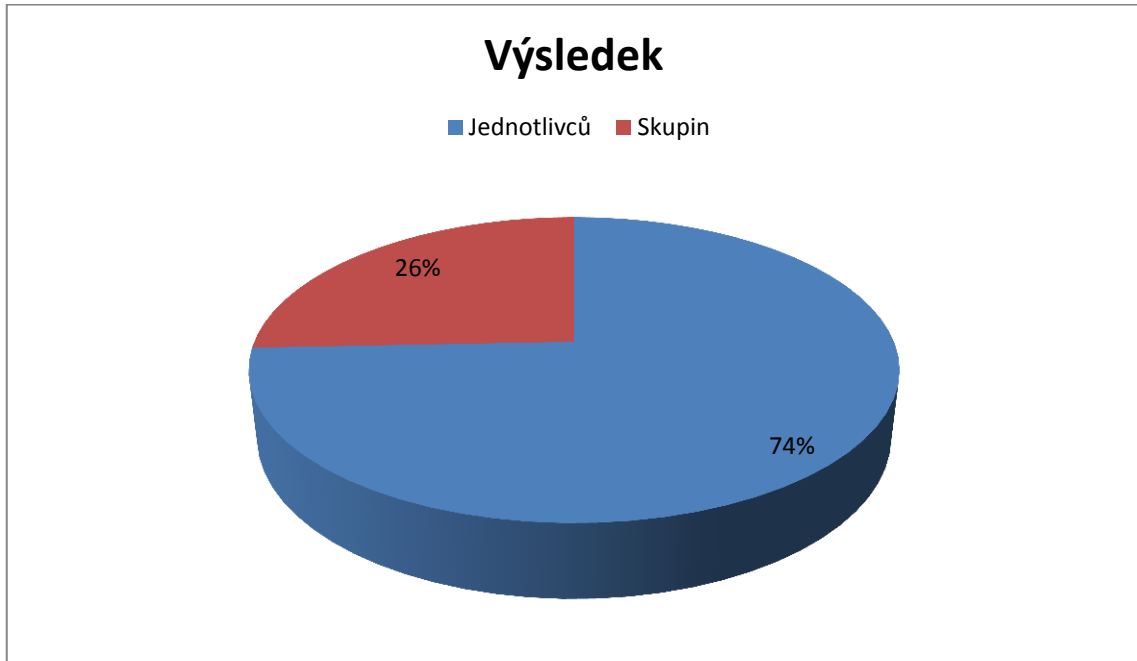
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

Vyhodnocení otázky č. 16: Do konfliktu se svým kolegou, nadřízeným či podřízeným se již dostalo 69% (54 respondentů), 31% (24 respondentů) se nikdy do konfliktu nedostalo.

17. Vznikají na Vašem pracovišti konflikty spíše jednotlivců nebo skupin?

- a) Jednotlivců
- b) Skupin

Graf č. 17 – Konflikty jednotlivců a skupin



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

Vyhodnocení otázky č. 17: Na otázku zda vznikají konflikty spíše u jednotlivců či skupin, odpovídalo s převahou 74% (58 respondentů), že konflikty se vyskytují u jedinců. Zbýlých 26% (20 respondentů) tvrdí, že konflikty ve společnosti XX vznikají mezi skupinami.

18. Konflikty, které na pracovišti vznikají, se týkají spíše osobních nebo pracovních záležitostí?

- a) Osobní
- b) Pracovní

Graf č. 18 – Konflikty osobní či pracovní



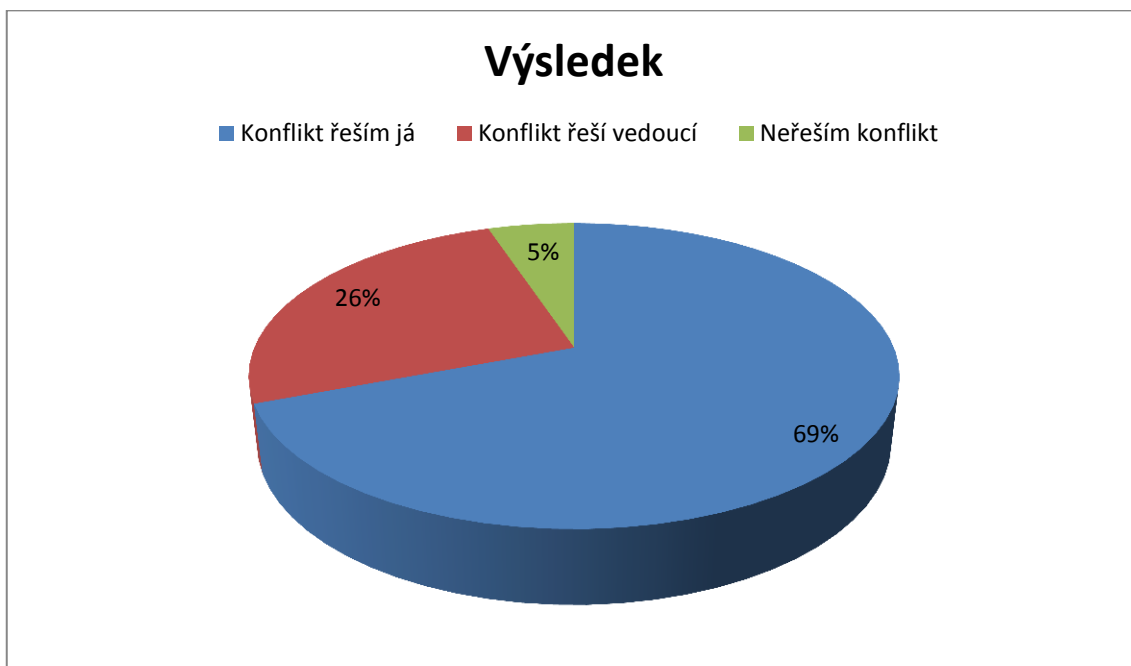
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

Vyhodnocení otázky č. 18: 92% (72 respondentů) uvádí, že konflikty, které na pracovišti řeší, jsou pracovního charakteru. Konflikty, které se týkají osobních záležitostí, řeší 8% (6 respondentů).

19. Jak řešíte vzniklé konflikty na pracovišti?

- a) Konflikt řeším já
- b) Konflikt řeší vedoucí pracovník
- c) Neřeším konflikt

Graf č. 19 – Řešení konfliktů



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

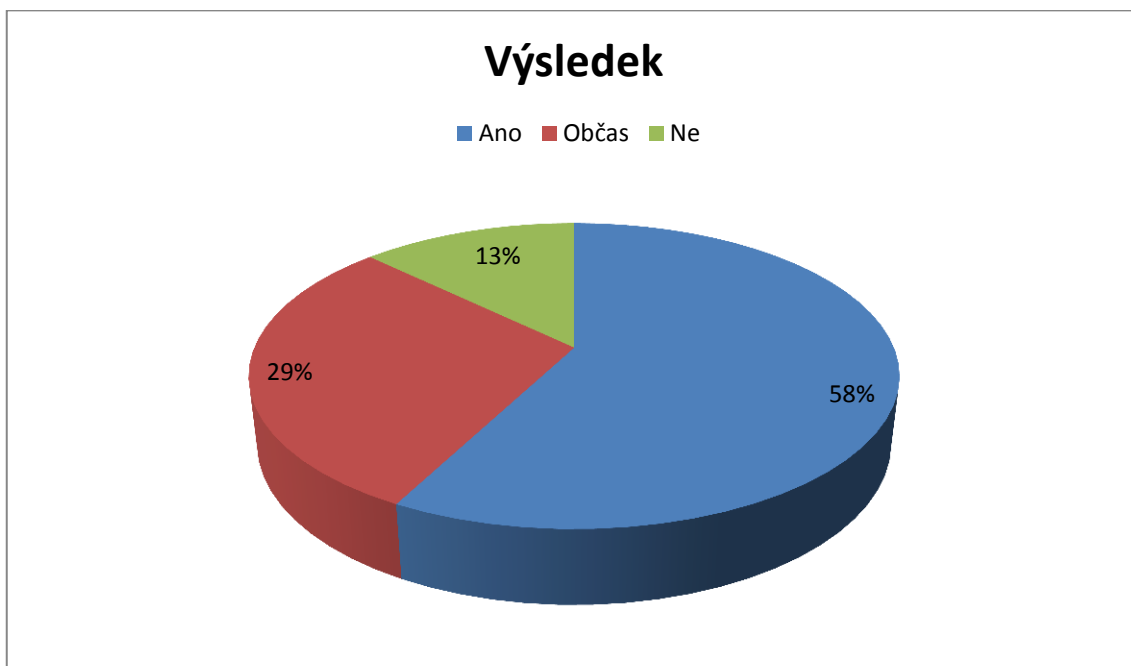
Vyhodnocení otázky č. 19: Samostatně řešit vzniklý konflikt na pracovišti se snaží 69% (54 respondentů). 26% (20 respondentů) přenechává řešení konfliktu na svých vedoucích. A 5% (4 respondenti) konflikt vůbec neřeší.

Z tohoto grafu můžeme usoudit, že zaměstnanci se snaží být samostatní v řešení pracovních konfliktů. A snaží se je převážně vyřešit sami mezi sebou, popřípadě se obrátí na vedoucí pracovníky, aby konflikt vyřešil. Zbývající pracovníci buď konflikt nechtějí řešit, nebo žádné konflikty nemají.

20. Dokážete rozpoznat začátek konfliktu?

- a) Ano
- b) Občas
- c) Ne

Graf č. 20 – Rozpoznání konfliktu



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

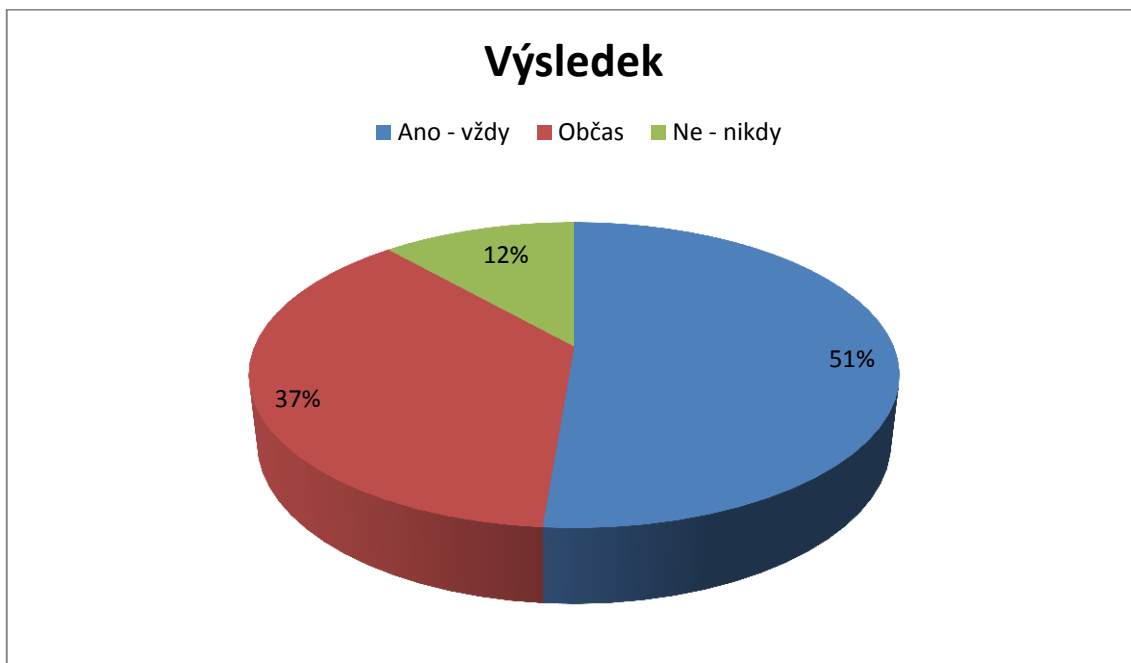
Vyhodnocení otázky č. 20.: Ze 78 respondentů, jich 58% (45 respondentů) dokáže rozpoznat, kdy vzniká konflikt mezi spolupracovníky. Dalších 29% (23 respondentů) vznik konfliktu ne vždy pozná a 13% (10 respondentů) vznik konfliktu nerozpozná.

Převážná většina respondentů tedy umí odhadnout vznik situace, kdy dojde ke střetu mezi jedinci, či skupinou. Což považují za dobré znamení, že by mohli konfliktu zamezit nebo úplně předejít a to pokud se budou držet návodů, které jsem zmiňovala v teoretické části práce.

21. Když nastane konfliktní situace, snažíte se jí urovnat nebo nějak vyřešit?

- a) Ano – vždy
- b) Občas
- c) Ne – nikdy

Graf č. 21 – Snaha vyřešit konflikt



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní průzkum)

Vyhodnocení otázky č. 21.: Snahu vyřešit konflikt na pracovišti má 51% (40 respondentů). Ne vždy má snahu vyřešit konflikt 37% (29 respondentů) a 12% (9 respondentů) nemá zájem o vyřešení sporu.

6.2 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

Hypotéza č. 1.: Vzhledem ke zvolenému výběru této firmy se domnívám, že zaměstnanci nejsou spokojeni ve svém zaměstnání a na pracovišti převládá spíše nepřátelská atmosféra.

Vyhodnocení hypotézy č. 1.: Tvrzení hypotézy č. 1. se **potvrdilo** odpovědí na otázku č. 4. „, Jaká je atmosféra na vašem pracovišti v současné době?“

Více jak polovina, tedy 64% - 50 respondentů odpovědělo, že na pracovišti je spíše nepřátelská atmosféra. Zbýlých 36% - 20 respondentů odpovídalo, že na pracovišti je přátelská atmosféra. Výsledky potvrzují, že ve společnosti XX, nejsou příliš dobré mezilidské vztahy. Což by mohlo vést ke vzniku různých sporů a konfliktů mezi spolupracovníky.

Hypotéza č. 2.: Předpokladem je, že se na pracovišti budou vyskytovat spíše konflikty pracovní a jejich příčinou je zřejmě nedostatek informací, které by měly vést k efektivním výkonům pracovních činností.

Vyhodnocení hypotézy č. 2.: Otázka č. 18.: „Konflikty, které na pracovišti vznikají, se týkají spíše osobních nebo pracovních záležitostí?“ **potvrzuje** hypotézu č. 2. Jelikož 92% - 72 respondentů odpovídalo, že konflikty jsou ohledně pracovních záležitostí. A pouhých 8% - 6 respondentů odpovědělo, že konflikty mají osobní charakter.

Nepotvrdilo se ovšem, zda jsou způsobeny příčinou nedostatku informací. Jelikož většina respondentů odpovídalo na otázku č. 12. a 13., že jsou dostatečně a včas informovaní při vykonávání svých pracovních úkolů. To nasvědčuje tomu, že konflikty vznikají spíše při nedorozumění mezi pracovníky na stejné pozici, než ze strany vedoucích pracovníků.

Hypotéza č. 3.: Předpokladem další hypotézy je, že většina respondentů se dostává do konfliktu se svým kolegou a snaží se vzniklý problém vyřešit pomocí vedoucího.

Vyhodnocení hypotézy č. 3.: Tvrzení hypotézy se **nepotvrdilo**, při zodpovězení otázky č. 19: „Jak řešíte vzniklé konflikty na pracovišti?“. Jelikož většina respondentů, tedy 69% - 54 respondentů, se pokouší řešit vzniklý problém sami, bez pomoci vedoucích. S pomocí vedoucích, řeší konflikt 26% - 20 respondentů a zbylých 5% - 4 respondenti konflikt nijak neřeší.

6.3 VYHODNOCENÍ SITUACE PLYNOUCÍ Z VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU

Jak je již uvedeno, dotazník obsahoval 21 otázek, které byly rozděleny do 3 okruhů a byl anonymní. Vyplnění a vyhodnocení dotazníků, byla nejdůležitější část průzkumu. Jelikož některé otázky byly položeny záměrně, ke zjištění nynější situace v podniku.

První okruh otázek

První okruh otázek byl zaměřen na vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti společnosti XX. Z této části dotazníku vyplývá, že v podniku pracuje více žen. Věková kategorii zaměstnanců převažuje od 18 do 45 let. Což se považuje za mladou populaci. Z toho by mohlo vyplývat, že lidé, kteří jsou starší, by mohli mít menší výskyt konfliktů, díky jejich životním zkušenostem, které mohli během let zaměstnání získat. A naopak mladí lidé se dostávají do konfliktních situací častěji, protože právě nemají dostatek zkušeností, jak situaci řešit nebo jak se jí vyhnout.

Na spokojenost v podniku a na to, jaká tam panuje celková atmosféra, respondenti odpovídali převážně záporně. Z toho plyne, že v podniku nejsou velmi dobré vztahy mezi zaměstnanci. V podniku totiž převažuje dle respondentů napjatá atmosféra, která často vede ke špatné komunikaci mezi kolegy, nadřízenými a podřízenými pracovníky. I přesto většina respondentů odpovídala, že jsou součástí svého kolektivu. Což vypovídá tomu, že se pracovníci dělí spíše na skupiny, které jsou jako kolektiv stmelení.

Co považuji za záporný poznatek z dotazníku, je že se zaměstnanci nemají možnost se vyjádřit, pokud s něčím nesouhlasí. V dnešní době se již většina podniků snaží využívat trendy moderní personalistiky. A právě takové podniky v rámci řízení lidských zdrojů dbají na to, aby zaměstnanci měli možnost se vyjádřit. Přípomínky zaměstnanců a jejich nápady a návrhy na zlepšení mohou totiž mnohdy pomoci podniku k jeho prosperitě.

Záporný poznatek je také to, že zaměstnavatel pro většinu zaměstnanců nepořádá žádné teambuildingové akce, které by mohly pomoci kolektivu a vytvořit v něm soudržnost. Většina dotázaných respondentů v otázce č. 9 odpovídala na doplňující odpověď, že se účastní pouze jednou za rok vánočního večírku, který jim zaměstnavatel připraví. Tudíž ve společnosti neprobíhají žádné kulturní, společenské a teambuildingové akce, které by se snažili podpořit práci v kolektivu, dobré vztahy a příjemnou atmosféru.

Druhý okruh otázek

Druhý okruh dotazníku obsahoval otázky týkající se příjmů informací. Zda jsou zaměstnanci dostatečně informovaní o výkonu zadaných úkolů od svých kolegů a nadřízených. Jak je již uvedeno, komunikace a příjem informací, je velice důležitým procesem, bez kterého by podnik nemohl plnit své stanovené cíle. Proces předávání informací je velmi důležitý, správné a včasné předání informací, může mnohdy zabránit vzniku konfliktu na pracovišti.

V předávání informací mezi zaměstnanci nevidím žádný problém. Z vyplněných otázek v dotazníku plyne, že většina zaměstnanců jsou dostatečně informovaní. Dostatečně rozumí úkolům, které jim jsou zadány. Informace jsou na pracovišti převážně předávány včas. Z těchto odpovědí vyplývá, že špatná atmosféra a konflikty na pracovišti ve společnosti XX nevznikají chybou předávání informací.

Třetí okruh otázek

Třetí a poslední část dotazníku byla zaměřena na výskyt konfliktů. Zda se konflikty vyskytují, kdo jim více podléhá a kdo je řeší. Tato část dotazníku byla nejdůležitější, protože některé odpovědi byly konkrétní.

Na otázku zda se konflikty vyskytují, odpovídala většina respondentů souhlasem. Nejvíce respondentů také uvedlo, že se již dostalo do konfliktu s kolegou. Většinou se jedná o konflikt jednotlivců, který je pracovního charakteru.

Pokud se tedy do konfliktu zaměstnanci dostanou, tak dle výsledků se převážná většina snaží vyřešit situaci sami mezi sebou. A nevyhledávají pomoc nadřízeného. Zaměstnanci se tedy snaží být samostatní v řešení konfliktů. Ale ne vždy se situace může vyřešit. Je zde riziko, že by se konflikt nemusel dořešit a odložil by se na pozdější dobu. Což by později mohlo vyvolat mnohem horší a hlubší konflikt.

7 NÁVRHY A OPATŘENÍ

Jedním z hlavních aspektů vedení lidí, a to ať už jde o jejich motivaci, výkonnost či vztahy mezi spolupracovníky, je správně vedená komunikace napříč celé společností. Každý pracovní tým, nezávisle na jeho velikosti, musí mít správně nastavené komunikační kanály.

Pokud dojde k nesprávnému fungování či dokonce k přerušení těchto kanálů, nastávají často situace, mezi které patří například neporozumění, neinformovanost či dokonce až konflikt.

Každá pracovní skupina či tým jsou řízeni vedením managementu. Často se stává, že samotní manažeři se do konfliktních situací nechtějí pouštět, natož je řešit. Hlavním důvodem je obava a strach ze selhání či neporozumění. Z jistého hlediska je na manažerovi, jak se konfliktní situace budou v jeho týmu řešit. Vedení skupiny bylo od pradávna ukládáno jedinci, který se měl v takovýchto situacích dokázat postarat o celkovou spokojenost všech členů. V jistém slova smyslu, například i z konfliktní situace se toho dá spoustu vytěžit. Řešením konfliktní situace se dá vyčistit vzduch na pracovišti, ale také zjistit pravý názor na situaci očima zaměstnance.

Tato úloha, která je dána do úkonů manažera, však není opravdu lehká. Poměrně často se setkáváme s tím, že jedinci, kteří vedou pracovní skupinu, zdaleka nejsou připraveni na obtížné mezilidské vztahy. Společnost jde neustále kupředu a s ní i rychlost a dynamičnost vztahů. Proto by se měl každý manažer a celkově vedení společnosti více zaměřit na spokojenost a celkovou harmonii vztahů všech spolupracovníků. Celistvost a semknutost lidí na pracovišti je hlavním aspektem dobře fungující a prosperující společnosti. Pokud budou mít členové týmu pocit, že jsou v zaměstnání jako doma, pocítují stabilitu a výborně si rozumí s kolegy. Tehdy bude mít společnost nesmírnou výhodu a z celkového hlediska bude vysoce konkurence schopná. Jedním z hlavních, podceňovaných témat je důkladné proškolení manažera.

7.1 ŠKOLENÍ MANAGEMENTU

Hlavní podmínkou je, aby se manažer v konfliktní situaci vždy dobře zorientoval a pochopil všechny aspekty, které vedou ke konkrétnímu konfliktu. Z hlediska řešení konfliktu má hned několik možností:

- a) Může vstoupit do role, kdy vyslechne konfliktní strany a rozhodne se, jak bude situaci řešit dál. V případě, že vyslechne obě strany a po té podá rozhodnutí, je toto rozhodnutí pro obě strany závazné.

- b) Jednou z dalších možností je ta, že bude vystupovat v roli prostředníka. Nerozhoduje o řešení, ale vede účastníky tohoto konfliktu ke vzájemné a dobrovolné dohodě, popřípadě zajišťuje porozumění a zprostředkovává komunikaci mezi nimi.

- c) V případě konfliktu více stran či týmu, pomáhá, aby se lidé navzájem slyšeli a dohodli. Opět vystupuje v roli prostředníka. Snaží se docílit toho, aby se všechny strany přiměřeně dohodly.

V každém případě se předpokládá kompetentnost manažera a schopnost rozhodovat se a řešit problémy. Jedna z dalších variant, převážně ve větších společnostech, je nechat se vyškolit a vytrénovat speciálně zaměřenými kouči a specialisty.

ZÁVĚR

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou osobní vazby, které vznikají v průběhu adaptace mezi jednotlivými pracovníky či pracovníky a jejich nadřízenými. Kvalita vztahů na pracovišti je velmi důležitá, jak pro pracovní výkon a produktivitu práce, ale i pro celkovou spokojenost zaměstnanců.

Každý člověk se v průběhu svého života setkává s různými typy lidí, a buď s nimi vychází, nebo nikoliv. Často jsme překvapeni, že reagují jinak, než jsme zvyklí. Rozdíly mezi lidmi, jako je národnost, kultura, pohlaví, věk jedince, názory a hodnoty, pak určují naše chování. Každý člověk má také jiné schopnosti, dovednosti a talent. Tyto rozdíly jsou pro lidstvo charakteristické, umožňují pokrok a přispívají k dynamickému vývoji světa. Zároveň si také musíme uvědomit, že tyto rozdíly způsobují mezi lidmi konflikty. A každý z nás se nejspíše v osobním i pracovním životě již s konflikty setkal.

Cílem práce bylo analyzovat současnou situaci a způsob řešení konfliktů ve společnosti XX. Navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu v této společnosti a dále představit možná řešení jak vzniku konfliktních situací předcházet. Na začátku této práce byly stanovené hypotézy, které byly vyhodnoceny na základě vyplněného dotazníku.

Teoretická část práce byla rozdělena do třech kapitol. První kapitola byla zaměřena na mezilidské vztahy, jejich význam, vztahy na pracovišti, ale především se věnuje komunikaci mezi lidmi. Protože často vzniklý konflikt mezi lidmi plyne z jejich komunikace. Druhá kapitola se věnovala konfliktům. V této části teorie bylo důležité zmínit vznik a příčiny konfliktů, jaké jsou pracovní konflikty a jejich možné řešení. Poslední část teoretické práce se zaměřila na atmosféru a klima ve firmě, které by mohlo pomoci zamezit vzniku konfliktů.

V praktické části práce byl představen nejmenovaný podnik, ve kterém se za určité období zhoršily pracovní vztahy spolupracovníků, a nastávaly konfliktní situace. V první kapitole byla popsána současná situace v podniku. Při průzkumu a celkovém zhodnocení situace byl využit dotazník. Na základě vyhodnoceného dotazníku bylo možné odpovědět na stanovené hypotézy.

První stanovená hypotéza se potvrdila. Více jak polovina tázaných respondentů potvrdila, že na pracovišti převažuje nepřátelská atmosféra.

Druhá hypotéza se zaměřila na výskyt pracovních konfliktů, které by mohly být zapříčiněny nedostatkem informací pro výkon práce. Tato hypotéza se potvrdila. Převážná většina respondentů odpovídala na výskyt pracovních konfliktů, než výskyt konfliktů osobního charakteru. Nepotvrdila ovšem to, že by výskyt pracovních konfliktů mohl být zapříčiněn nedostatkem informací u pracovníků. V tomto případě by měly být navrženy způsoby zjištění vzniku pracovních konfliktů. Aby se jim dalo předejít. Při tomto šetření by musel být použit konkrétnější dotazník. Nebo by musely být vedeny individuální rozhovory se zaměstnanci, aby se zjistila příčina výskytu pracovních konfliktů.

Předpokladem poslední hypotézy bylo, že většina zaměstnanců se snaží vzniklý problém na pracovišti vyřešit pomocí vedoucího. Tato hypotéza se nepotvrdila. Většina spolupracovníků odpovídala, že problémovou situaci se snaží vyřešit sami mezi sebou a nevyhledávají pomoc svého nadřízeného. Takto řešený konflikt, ale nemusí vždy zaručit ukončení konfliktu.

Proto v poslední části práce bylo navrženo, aby každý vedoucí zaměstnanec pozoroval svojí skupinu pracovníků a byl její součástí. Vhodné by bylo jednou za čas s každým pracovníkem provést individuální sezení a zaměřit se na výskyt konfliktů. Důležité je také, aby vedoucí zaměstnanci uměli řešit vznik konfliktu. Znali způsoby, jak by mohli zabránit jejich vzniku. Uměli předvídat vznik těchto situací. A předávali informace včas svým podřízeným i nadřízeným.

Celkové posílení dobrých vztahů na pracovišti by mohly podpořit společenské, kulturní a teambuildigové akce, které v této firmě jsou postrádány. Zaměstnavatel může tyto akce uspořádat sám za pomoci svých vedoucích kolegů. Nebo se dnes může obrátit na různé firmy, které se zabývají animačními programy ke stmelení týmů a dokonce učí spolupracovníky řešit problémy na pracovišti. Tyto způsoby by jistě přispěly k vytvoření dobré a přátelské atmosféry této společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, ISBN 978-80-247-4211-3.

PAUKNEROVA, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3809-3.

JOSEPH, A. DeVito. *Základy mezilidské komunikace*. 6. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2018-0.

BASU, A., FAUST, L. *Umění úspěšné komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, ISBN 978-80-247-5032-3.

HERTZER, K. *Rétorika v zaměstnání, jak přesvědčit v každé situaci*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1799-9.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2475-1.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019, ISBN 978-80-247-2128-6.

MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 987-80-247-1732-6.

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-85943-81-6.

HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Neografie, 1995, ISBN 80-85186-62-4.

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

SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie II*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-1428-8.

KOUBEK. J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Gtada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3823-9.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Filozofie úspěchu.: *Maslowova pyramida potřeb*. [online] [cit. 2016-05-01].
Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

JINDRA, J. *Motivace, stimulace pracovníků*. [online] [cit. 2016-05-08]. Dostupné
z:[http://clanky.rvp.cz/wpcontent/upload/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.p
df](http://clanky.rvp.cz/wpcontent/upload/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf)

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida lidských potřeb.....12

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů.....51

Graf 2: Věková kategorie 52

Graf 3: Spokojenost v zařízení53

Graf 4: Atmosféra na pracovišti54

Graf 5: Součást kolektivu.....55

Graf 6: Porozumění s kolegy56

Graf 7: Soupeřivost v zaměstnání 57

Graf 8: Volný čas s kolegy 58

Graf 9: Společenské, kulturní a teambuildingové akce59

Graf 10: Možnost se vyjádřit60

Graf 11: Porozumění zadaného úkolu61

Graf 12: Informovanost od nadřízených62

Graf 13: Včasné předání informací63

Graf 14: Zvýhodnění při zadávání úkolů 64

Graf 15: Výskyt konfliktů na pracovišti65

Graf 16: Konflikt s kolegou, nadřízeným či podřízeným 66

Graf 17: Konflikt jednotlivců a skupin	67
Graf 18: Konflikty osobní či pracovní	68
Graf 19: Řešení konfliktů	69
Graf 20: Rozpoznání konfliktu	70
Graf 21: Snaha vyřešit konflikt	71

SEZNAM PŘÍLOH

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

DOTAZNÍK

MEZILIDSKÉ VZTAHY A KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

1. Okruh otázek – Vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a) 18 – 30 let
- b) 31 – 45 let
- c) 46 – 65 let

3. Jak jste spokojen/á ve svém pracovním zařízení?

- a) Spokojen/á
- b) Průměrně
- c) Nespokojen/á

4. Jaká je atmosféra na vašem pracovišti v současné době?

- a) Přátelská – v podniku panuje dobrá a pozitivní nálada
- b) Nepřátelská – v podniku je napjatá situace

5. Máte pocit, že jste součástí vašeho kolektivu?

- a) Ano
- b) Ne

6. Rozumíte si se svými kolegy na pracovišti?

- a) Ano – vždy
- b) Občas – ne vždy
- c) Ne – nikdy

7. Máte pocit soupeření mezi Vámi a kolegy v zaměstnání?

- a) Ano
- b) Ne

8. Scházíte se s kolegy i ve svém volném čase mimo zaměstnání?

- a) Ano – často (jednou až 2 krát do týdne)
- b) Občas - (zhruba jednou za 2 měsíc)
- c) Ne – nikdy

9. Pořádá pro Vás zaměstnavatel nějaké společenské, kulturní nebo teambuildingové akce, pro stmelení kolektivu?

- a) Ano – zhruba jednou za měsíc
- b) Občas – zhruba jednou nebo dvakrát za rok
Napište prosím, o jaké akce se jedná.:
- c) Ne – nikdy

10. Máte možnost se vyjádřit, pokud s něčím nesouhlasíte v zaměstnání?

- a) Ano
- b) Ne

2. Okruh otázek – Informovanost zaměstnanců

11. Rozumíte úkolům, které jsou Vám na pracovišti zadány?

- a) Ano - vždy
- b) Občas
- c) Ne – nikdy

12. Jste dostatečně informováni od svých nadřízených o úkolech, které Vás čekají?

- a) Ano – vždy
- b) Občas
- c) Ne – nikdy

13. Jsou Vám informace ohledně plnění úkolů předávány včas?

- a) Ano – vždy
- b) Občas
- c) Ne – nikdy

14. Je podle Vás nějaký zaměstnanec zvýhodněný při zadávání úkolů od vedoucích?

- a) Ano – vždy
- b) Občas
- c) Ne – nikdy

3. Okrzk otázek – Výskyt konfliktů na pracovišti

15. Vyskytují se na vašem pracovišti konfliktní situace?

- a) Ano – neustále
- b) Občas
- c) Ne – nikdy

16. Dostal/a jste se ve společnosti XX už někdy do konfliktní situace se svým kolegou, nadřízeným či podřízeným?

- a) Ano
- b) Ne

17. Vznikají na Vašem pracovišti konflikty spíše jednotlivců nebo skupin?

- a) Jednotlivců
- b) Skupin

18. Konflikty, které na pracovišti vznikají, se týkají spíše osobních nebo pracovních záležitostí?

- a) Osobní
- b) Pracovní

19. Jak řešíte vzniklé konflikty na pracovišti?

- a) Konflikt řeším já
- b) Konflikt řeší vedoucí pracovník
- c) Neřeším konflikt

20. Dokážete rozpoznat začátek konfliktu?

- a) Ano
- b) Občas
- c) Ne

21. Když nastane konfliktní situace, snažíte se jí urovnat nebo nějak vyřešit?

- a) Ano – vždy
- b) Občas
- c) Ne – nikdy

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Anna Sydorčuková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Mezilidské vztahy a konflikty na pracovišti

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 69

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Mgr. Jana Krejsová