

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2011 – 2014

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Andrea Hájková**

**Mezilidské vztahy na pracovišti a jejich narušení  
(sociální klima, sociální vztahy na pracovišti)**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Zdeněk Helus, DrSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011 - 2014

**BACHELOR THESIS**

**Andrea Hájková**

Interpersonal relationships at work and their disruption  
(social climate, social relationships in the workplace)

Prague 2014

The bachelor Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Zdeněk Helus, DrSc.

## **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 .....

*Andrea Hájková*

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Prof. PhDr. Zdeňku Helusovi, DrSc. Za odborné vedení, za pomoc a rady při vypracování této bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá mezilidskými vztahy. Rozebírá pojmy co je vlastně skupina, komunikace a také se zabývá motivací, formy šikany na pracovišti. Praktická část je tvořena dotazníkovým šetření mezilidských vztahů na různých pracovištích.

## **Klíčové pojmy**

Benefits, bossing, komunikace, konflikty, komunikační bariéry, management, mobbing, mezilidské vztahy, motivace, pracovní skupina, sociální skupina.

## **Annotation**

Bachelor thesis in theoretical part dealing with interpersonal relationships. It discusses the concepts of what is actually a group of communication and also deals with motivation, forms of bullying in the workplace. The practical part consists of a questionnaire survey of interpersonal relationships at different workplaces.

## **Key words**

Benefits, bossing, conflicts, communication, communication barriers, interpersonal relationships, management, mobbing, motivation, the working group, social group.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 MEZILIDSKÉ VZTAHY</b> .....	<b>10</b>
1.1 Formální vztahy .....	10
1.2 Neformální vztahy .....	10
1.3 Zaměstnanecké vztahy a jejich vylepšení .....	11
<b>2 SOCIÁLNÍ SKUPINA</b> .....	<b>13</b>
<b>3 PRACOVNÍ SKUPINA</b> .....	<b>13</b>
3.1 Pracovní tým .....	14
<b>4 KOMUNIKACE</b> .....	<b>15</b>
4.1 Druhy komunikace .....	18
4.1.1 Neverbální komunikace .....	18
4.1.2 Verbální komunikace .....	19
4.1.3 Sociální komunikace .....	19
4.2 Proces komunikace .....	20
4.3 Vnitrofiremní komunikace .....	20
<b>5 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY</b> .....	<b>22</b>
<b>6 MOTIVACE</b> .....	<b>23</b>
6.1 Zdroje motivace .....	24
6.2 Motivace a peníze .....	26
6.3 Spokojenost s prací potažmo oddanost a angažovanost .....	27
6.4 Pracovní výkon .....	28
6.5 Rozvoj pracovníků .....	28
6.6 Hodnocení pracovníka .....	28
6.7 Benefity .....	29
<b>7 KONFLIKTY</b> .....	<b>31</b>
7.1 Formy konfliktů .....	31
7.2 Zdroje konfliktů .....	32
7.3 Pracovní prostředí .....	33
<b>8 MOBBING</b> .....	<b>35</b>
8.1 Příčiny mobbingu .....	35
8.2 Etapy mobbingu .....	35
8.3 Zabránění mobbingu .....	36
<b>9 BOSSING</b> .....	<b>37</b>
<b>10 MANAGEMENT</b> .....	<b>38</b>
<b>11 MALÉ SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>39</b>
<b>12 VÝZKUM</b> .....	<b>40</b>

12.1 Metodika výzkumu.....	40
12.2 Cíl výzkumu.....	42
12.3 Rozbor dotazníků a výsledky.....	42
12.4 Rekapitulace hlavních zjištění.....	52
<b>13 ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>57</b>



## ÚVOD

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou v dnešní době velmi důležitým tématem. Aby byla firma úspěšná a měla zisk je důležité dobré fungování těchto vztahů na pracovišti, které následně podněcuje pohodu a vyrovnanou atmosféru. V zaměstnání lidé tráví převážnou část svého života. Pro většinu lidí jsou mezilidské vztahy na pracovišti velmi důležité. Mezi pracovníky se tvoří vztahy přátelské, ale i nepřátelské. Mohou se zde i dokonce objevit formy šikany, jako jsou mobbing a bossing. Toto má za následek, že pracovníka přestává bavit práce, není dostatečně motivovaný a také dochází k narušení klimatu na pracovišti. Aby člověka práce bavila, je dobré utvářet dobré mezilidské vztahy a zdravé klima na pracovišti. Cílem této bakalářské práce je zaměřením se na problematiku mezilidských vztahů na pracovišti a porovnání různých pracovníků v oblasti jejich vnímání vztahů na jejich pracovištích. Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá vztahy na pracovišti, co vše na ně působí, dále motivací pracovníků, a také jsem zde zahrnula pojmy se kterými se bohužel v dnešním světě setkáváme a to jsou mobbing a bossing. Praktická část je analýza dotazníků lidí z různých firem jak oni vnímají svoji práci a potažmo mezilidské vztahy na jejich pracovišti.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MEZILIDSKÉ VZTAHY

*„Žádný z nás nežije osamoceně. Všichni jsme členy společenského celku a od našeho narození až do smrti jsme neustále v kontaktu s lidskými jedinci, od nichž se učíme, kteří na nás mají výchovný vliv, od nichž přejímáme životní poznatky, zkušenosti a názory.“<sup>1</sup>*

*„Kvalitou mezilidských vztahů je zároveň kvalitou vyspělosti osobnosti. Vyspělost osobnosti je pak výsledkem výchovy, zděděných dispozic, získaných vlastností, jimž se ve styku s druhými lidmi projevujeme.“<sup>2</sup>*

Mezilidské vztahy na pracovišti se rozdělují do dvou skupin na formální a neformální vztahy, nelze ovšem přesně určit, který vztah je přímo který.

### 1.1 Formální vztahy

U formálních vztahů je určeno chování a jsou zde psaná pravidla. Formální vztahy jsou důležité pro fungování moderní společnosti (pro banky, školy). Komunikace v těchto vztazích jsou věcné, formální a dodržuje se zde slušné chování (vykání). Formální vztahy jsou např. vztah k zákazníkovi, vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

### 1.2 Neformální vztahy

Neformální vztahy vznikají z osobních kontaktů pracovníků. Jsou vyznačovány soudržností a vzájemnou loajalitou. Tyto vztahy se utvářejí především v mimopracovním prostředí. Neformální vztahy jsou např. vztahy mezi spolupracovníky, mezi nadřízeným a podřízeným.

---

<sup>1</sup>Šmíd, Luděk, 1985. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. Praha: Ústřední kulturní dům železničářů, s. 5.

<sup>2</sup>Šmíd, Luděk, 1985. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. Praha: Ústřední kulturní dům železničářů, s. 5.

*„Pracovní skupiny se od sebe liší převládajícím charakterem vztahů. Pro mnohé skupiny jsou tak charakteristické vztahy přátelské či kolegiální: pracovníci si vzájemně pomáhají, jsou vůči sobě ohleduplní a tolerantní. Lidé v těchto skupinách obvykle snadno spolupracují a dosahují ve své práci dobrých výsledků. Pokud skupinové vztahy působí ve směru podpory důvěry a spolupráce ve skupině, vytváří se vyšší soudržnost skupiny – skupinová koheze.“<sup>3</sup>*

Skupinová koheze znamená, že pracovníci ve skupině dodržují pracovní podmínky a plní cíle podniku.

### **1.3 Zaměstnanecké vztahy a jejich vylepšení**

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

- *vedení podniku a pracovníci si navzájem důvěřují*
- *vedení podniku jedná s pracovníky slušně a ohleduplně*
- *vedení podniku jedná ohledně svých kroků a záměrů otevřeně - politika a procedury zaměstnaneckých vztahů jsou průhledné*
- *v každodenním styku jsou udržovány harmonické vztahy, vyúsťující spíše do dobrovolné a chtěné spolupráce než do nechtěné a zdráhavé poslušnosti*
- *je konflikt, pokud k němu dojde, řešen bez uchylování se k použití krajních prostředků a řešení sporu se dosahuje pomocí integračních postupů, které vyústí do řešení, v němž dosahují zisku obě strany*
- *pracovníci jsou obecně oddáni zájmům organizace a rovněž jak dalece s nimi vedení podniku jedná jako se zainteresovanými osobami a partnery, jejichž zájmy by měly být chráněny tak, jak jen je to možné.“<sup>4</sup>*

---

<sup>3</sup> Pauknerová, Daniela a kolektiv, *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Vyd. 2., Praha: Grada, 2006, s. 198. ISBN 80-247-1706-9.

<sup>4</sup> Armstrong Michael, *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10., Praha Grada, 2007, s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

Aby došlo k vylepšení atmosféry zaměstnaneckých vztahů je třeba v podniku utvářet slušnou a spravedlivou politiku zaměstnaneckých vztahů. Manažeři a vedoucí by měli procházet školením – jak vytvářet dobrou atmosféru na pracovišti a to co se naučili také využívat. Také by bylo dobré vybudovat si s pracovníky vzájemnou důvěru a pracovníky o všem postupně informovat. Manažeři a vedoucí by měli se svými podřízenými jednat slušně a otevřeně. Zaměstnanci by se měli spolupodílet se na řešení jakéhokoliv problému a také problém umět předcházet. Také v neposlední řadě je důležitá věrnost zaměstnanců k firmě, ve které pracují.

## 2 SOCIÁLNÍ SKUPINA

Sociální skupinu tvoří lidé, kteří v nich zaujímají určité postavení, mají určitou roli a určité poslání. Sociální skupiny netvoří jen určitý počet lidí, ale do skupin patří všichni lidé se svými starostmi a radostmi. Lidé v sociálních skupinách spojuje vzájemná komunikace, normy, vzájemné očekávání a společně vykonávaná činnost. Na pracovišti se vytvářejí určité vztahy, které bývají ovlivňovány tím, co se na pracovišti odehrává.

## 3 PRACOVNÍ SKUPINA

Na pracovišti se málo kdy setkáme s izolovanými pracovníky, většinou jsou pracovníci ve svazku v pracovní skupině, kde spolu spolupracují, aby vyplnili své pracovní poslání.

Pracovní skupina je jedna malá sociální skupina, kde jsou seskupeny lidé a tvoří pracovní skupinu.

Aby se dala definovat pracovní skupina, měla by mít tyto znaky: společné pracovní pracoviště, pracovní činnosti, pracovní cíle, vztahy mezi pracovníky a příslušnost ke skupině. Pracovní skupina se odlišuje velikostí, otevřeností, pohlavím, věkem, stabilitou ve skupině atd.

Každá skupina je tvořena lidmi, kteří mají jedinečné chování a vlastnosti a tyto lidé se navzájem mezi sebou ovlivňují. Skupiny bývají jedinečné.

Skupiny lze rozdělit dle vztahů ve skupině a to na formální a neformální skupiny. Formální skupina je vytvořena kvůli účelu a lidé zde musí splňovat kritéria. Formální skupina jsou např. školní kolektivy

Neformální skupina, ta naopak vzniká spontánně na základě např. vzájemných sympatií, náklonností atd. Touto skupinou je rodina.

Dále skupiny dělíme na primární a sekundární. Primární skupiny bývají malé a bývají v nich dlouhodobé vztahy. Členové této skupiny se navzájem ovlivňují. Primární skupinu poznáme díky hlubokým a těsným vztahům mezi členy. Primární skupina je např. rodina.

Sekundární skupina se vyznačuje neosobními vztahy, je větší. Díky této skupině si její členové uskutečňují své potřeby a tužby.

Další dělení skupin je podle velikosti na malé, střední a velké. V malé skupině se navzájem všichni znají a mluví spolu za nějakým cílem. Střední skupina je charakterizována určitou formou vztahů a strukturou. V této skupině existuje určitá hierarchie. Střední skupinou jsou například menší společnosti. Ve velké skupině se lidé navzájem neznají. Členem se stane člověk i bez svého přičinění. Velká skupina je např. národ.

Členové skupin jsou ve skupině různě dlouho - několik roků, měsíců a i několik hodin nebo minut. Skupiny tedy můžeme dělit dle tohoto faktoru na skupiny trvalé a dočasné. Dočasná skupina vzniká většinou z nějakého důvodu a za nějakým cílem. Trvá určitou dobu, a pokud skupina cíle dosáhne, pak skupina zaniká. Oproti tomu trvalé skupiny mají delší charakter a jejich trvání probíhá již staletí. Jsou to např. náboženské skupiny.

A poslední dělení skupin, které bych chtěla uvést je dělení na členské a referenční. Referenční skupina je taková skupina, kde by chtěl být člověk členem a není. Člověk se, ale chová tak jak se chovají lidé v této skupině, v které by chtěl být. V členské skupině je člověk jejím právoplatným členem.

### **3.1 Pracovní tým**

Pracovní tým lze definovat jako skupinu členů, kteří spojí své schopnosti, aby splnili určitý cíl. Členové týmu spolu spolupracují. Mají určená pravidla a každý z týmu přináší své postřehy a nápady.

Dobře fungující tým zvládá řešit rychleji přidělené úkoly. Ve fungujícím týmu by měli být jedinci, kteří respektují pravidla, jsou ochotni spolupracovat, respektují i další členy v týmu a v neposlední řadě chtějí spolu se členy v týmu dosáhnout nejlepších výsledků. Znaky fungujícího týmu jsou např. neformální atmosféra, motivace a chuť společné práce, rozhodují zde všichni členové týmu a každý člen z týmu přináší podněty a postřehy.

## 4 KOMUNIKACE

Komunikace provází člověka celým jeho životem a je proto pro něho samého velmi důležitá. Úspěch každého jedince moderní společnosti je vázán na jeho umění komunikace, stylu komunikace a podání komunikace. Jelikož celý život trávíme mezi lidmi, je pro nás způsob dorozumívání velmi stěžejní a pomáhá nám k začlenění do společnosti, navazování partnerských i přátelských vztahů. Jednoduše řečeno, bez dobré komunikace se v životě neobejdeme. Ale pojďme se podívat trochu do minulosti. Komunikace se rozvíjela již v dobách dávno minulých. Již středověk nám ukázal mnohé z historie rétoriky. Je možné ve stínu velikánů středověku (Aristoteles, Sokratés, Platon) vidět úžasné možnosti komunikace pro blaho společnosti.

Rétorika prošla dlouhým vývojem a její představitelé nám ukázali cestu jak toho využít pro dobro člověka. Rétorika prodělala na přelomu 19. – 20. století dynamický vývoj.

*„Všudypřítomnost rétoriky je neomezena. Teprve jejím prostřednictvím se věda stává společenským faktorem života (...). O její fundamentální funkci uvnitř sociálního života nemůže být pochyb. Veškerá věda, která se má stát praktickou je na ní odkázána.“<sup>5</sup>*

V minulosti je rétorika zařazená mezi významné obory tzv. svobodných umění, ale současnou moderně pojatou rétoriku lze definovat jako účinnou komunikaci, jak přesvědčit posluchače a získat ho pro stanovisko řečnickovo. Rétorika čerpá z mnoho oborů (logika, moderní psychologie, psycholingvistika, sociolingvistika atd.). Pro člověka je dovednost, umění mluveného projevu - komunikace, prvořadým předpokladem úspěchu. Bez komunikace se žádný z nás neobejde, proto dobrá komunikace je základ úspěšnosti.

Při komunikaci používáme řečnické styly, řečnické žánry, které zařazují každý náš projev do určité oblasti, kde ho používáme. Někteří lidé okořeňují svůj řečnický projev o slova zastaralá, cizí slova, ovšem někdy ona mnohoznačnost slov může vést k velkým nedorozuměním.

---

<sup>5</sup> Lotko, Edvard, 2009. *Kapitoly ze současné rétoriky*. Vyd. 3., Univerzita Palackého v Olomouci 2009, s. 198. ISBN 978-80-244-2309-8.

Zajímavější bude se pozastavit nad větnou stavbou. Mezi nedbalým vztahem k jazyku a nedbalým myšlením je velmi úzká souvislost. Právě ve větné stavbě se nejvíce projeví nelogické myšlení řečníka, myšlenková neuspořádanost, chaotičnost a zmatenost. V řečnických projevech je dobré střídat věty jednoduché s větami složitými. Toto střídání komunikaci oživí a neunaví. Je možné použít i různé vsuvky a v neposlední řadě je nutné se zamyslet nad nelibozvučností výrazových prostředků. Pro celkový dojem a vhodné chápání komunikace je nejdůležitější zvuková modulace řečnických projevů. Pouhým střídáním výšky hlasu v průběhu řeči je možno odhadnout, co řečník chce vyzdvihnout a co naopak nepovažuje za důležité, nebo čím chce zaujmout. Použitím kadence, různých pauz a důrazů si při komunikaci pomáháme k ucelené formě projevu. Ovšem nemůžeme zapomenout na mluvní tempo a především na zabarvení hlasu. Zabarvení hlasu patří mezi nejstabilnější individuální charakteristiky člověka.

Zvuková modulace řeči ovlivňuje zapamatování toho, co se sděluje a také stupeň uvěřitelnosti, které řečník chce dosáhnout.

Při komunikaci je důležitá fyzická a duševní svěžest či únava komunikantů, tak zároveň empatie komunikantů. Schopnost vžít se do situace druhého, jakožto promítnout své vlastní „já“ do psychického obrazu druhého člověka - vyvolání souznění a následného porozumění. Nežádoucí je v této souvislosti při komunikaci apatie (lhostejnost, nevšímavost).

Pro dobrou komunikaci je také důležitá velikost aktivní slovní zásoby, která je určena tím, jak intenzivně a často ji používáme. Vliv stresu na naši schopnost mluvit má také záporné důsledky v komunikaci.

Ještě několik slov k typologii řečníků. Rozdělují se podle typu temperamentů na sangviniky, kteří jsou vytrvalými, flegmatiky, kteří jsou pomalejšími. Rychlé a impulzivní cholery a také nespěšné melancholiky. Rozdělení podle rétorických žánrů na obřadní, agitační, naučné a církevní může být realizováno podle toho, kde vystupují a obsahu který prezentují. Rozdílnosti mezi mužem a ženou při komunikaci nelze přehlédnout. Ženy jsou výmluvnější a řečově pohotovější, ovšem žena se většinou více přizpůsobuje muži.

Vraťme se k naší nejdůležitější otázce, proč je dobré umět dobře komunikovat. Odborné znalosti a dovednosti jsou jedním s předpokladů našich úspěchů, ovšem pokud neumíme dobře jednat s lidmi, nedokážeme tyto odborné znalosti a dovednosti náležitě přiměřeným způsobem prezentovat a prosadit.



Právě komunikace je jedna z klíčových dovedností, bez které se neobejdeme v životě. Jak z pohledu pracovního úspěchu, tak z pohledu přátelských a partnerských vztahů. Lidé, kteří jsou v komunikaci zdatní, nemají problém se vyjádřit a jsou schopni najít různá řešení problematických, krizových a konfliktních situací. Mnohdy se stává, že více výřečný, ale ne tak schopný člověk překoná odborně zdatnějšího jen proto, že se nedovede dobře vyjádřit a prezentovat své dovednosti a znalosti. Mnohé komunikační a další psychologické dovednosti lze získat cvikem, praxí, zkušeností a učením se.

Komunikace souvisí s naším sebevědomím. Je nutné vylepšovat i tuto stránku naší osobnosti, a pokud má být komunikace efektivní, musí dodržovat určitá pravidla (aktivní naslouchání, které patří k pilířům dialogu). Základy dobré komunikace spočívají v otevřených otázkách, ke kterým má partner prostor se vyjádřit. Dále je zapotřebí projevit přirozený zájem o druhé. Srozumitelné a jasné mluvené slovo v konverzaci je základem správného pochopení, jak jsme již popsali v předešlém textu. Rozhodně by konverzace neměla směřovat do oblasti, že je třeba mluvit a hlavně mluvit i když je komunikace už nesrozumitelná a nejasná (jen proto, aby řeč nestála). Tato komunikace by nemusela být akceptována okolím. Pro komunikaci je velmi důležité i poslouchání a naslouchání. Tyto dovednosti, kterým se člověk velmi těžce dá naučit, posouvají jeho samotného nejvíce vpřed, ať už jde o informace společenského či vědního rázu. Při naslouchání dáváme informacím význam a následně zvažujeme, jsou-li v kontextu s naším přesvědčením, zda jsou pravdivé, nebo například zda nebylo něco vynecháno a právě tyto myšlenkové pochody nám umožňují si nové informace lépe zapamatovat.

Poslouchání rozdělujeme od aktivního přes informační, pro pobavení až např. po kritické. Ono aktivní, při kterém dochází k reakcím od naslouchajícího, se dá považovat za ideální.

*„Když někoho posloucháme, neznamena to, že vnímáme pouze slova. „Posloucháme“ také výraz obličej, zda je autentický, nebo jde o určitou masku, zda je příjemný, nebo „kyselý“, „posloucháme“ celkový dojem člověka. Poslouchání není aktivita ryze vědomá a kontrolovaná. Mnoho dojmů získáváme na nevědomé úrovni.“<sup>6</sup>*

<sup>6</sup> Lotko, Edvard, 2009. *Kapitoly ze současné rétoriky*. Vyd. 3., Univerzita Palackého v Olomouci 2009, s. 198. ISBN 978-80-244-2309-8.

Kdykoliv mluvíme, odhalujeme svoji osobnost. Kultura našeho mluveného projevu o nás mnoho vypovídá. Naším cílem a zájmem při komunikaci by mělo být navození příjemných pocitů, ze kterých má náš protějšek kladné dojmy a důvod se k nám vracet.

## **4.1 Druhy komunikace**

V této kapitole bych chtěla rozdělit komunikaci a také popsat vnitrofiremní komunikaci. Mezilidské vztahy se rozvíjejí v komunikačních procesech.

### **4.1.1 Neverbální komunikace**

Každá komunikace se zpravidla realizuje na bázi více znakových kódů. Podle některých výzkumů je komunikace založena až z pětadesáti procent na signálech řeči těla.

Z tohoto vyplývá, že pokud chceme dobře komunikovat, musíme mít jak potřebné jazykové kompetence, tak být rovněž komunikativní. Mezi typy neverbálních signálů patří symboly, ilustrátory, regulátory a adaptéry. Důležitá pro komunikaci je i proxemika, neboli blízkost (vzdálenost komunikujících). V této souvislosti nemůžeme v neverbální komunikaci lze pozorovat posturiku (fyzický postoj) kineziku (pohyb těla – gesta), také mimiku. Mimika a pohledy jsou asi tím nejzajímavějším v této oblasti. Už prostým úsměvem, nebo délkou pohledu z očí do očí si můžeme udělat velmi vyvážený úsudek v právě probíhající komunikaci.

Tímto bychom chtěli vyzdvihnout tuto oblast komunikace, která je v mnoha ohledech některými lidmi opomíjena a přehlížena. Sice si jí všichni velmi dobře uvědomujeme, ale v komunikaci málo využíváme. Při komunikaci je důležitá fyzická a duševní svěžest či únava komunikantů, tak zároveň empatie komunikantů. Schopnost vžít se do situace druhého, jakožto promítnout své vlastní „já“ do psychického obrazu druhého člověka - vyvolání souznění a následného porozumění. Pro dobrou komunikaci je také důležitá velikost aktivní slovní zásoby, která je určena tím, jak intenzivně a často ji používáme. Vliv stresu na naši schopnost mluvit má také záporné důsledky v komunikaci.

*„...ve stále více uspěchaném světě konkurence se může schopnost nonverbální komunikace ukázat jako klíč k dosažení vytčeného společenského a profesionálního cíle.“<sup>7</sup>*

#### **4.1.2 Verbální komunikace**

Verbálně spolu komunikují různé živočišné druhy, ale řečí spolu komunikují pouze lidé. Verbální komunikace je tedy artikulovaný projev člověka. Člověk vyjadřuje své myšlenky v mluveném projevu. Řeč má sdělovací funkci a je charakterizovaná znaky. Plusem verbální komunikace je okamžitá zpětná vazba.

Mínusem této komunikace je její časová náročnost, komunikační šumy a bariéry. V této komunikaci je zapotřebí posluchače poslouchat, zaujmout a také klást otázky. Každý z nás by měl umět vhodně klást otázky a také mluvit srozumitelně. Výhodou bývá kladení otevřených otázek. Verbální komunikaci by měl každý člověk trénovat a učit se z chyb, které v minulosti udělal.

#### **4.1.3 Sociální komunikace**

Je užším vymezením jedné, pro lidi velmi důležité oblasti - komunikace mezi lidmi. Původním významem sociální komunikace je se spolupodílet s někým na něčem nebo s někým se radovat, druhému něco dávat, doručovat a také přijímat

V psychologii se setkáme s výkladem sociální komunikace, že dochází k přenosu myšlenek, emocí od jedné osoby ke druhé, mezi osobami. Sociální komunikace také určuje, jaký bude vztah mezi osobami, kteří spolu komunikují. Lidé, kteří spolu komunikují, reagují bezprostředně, ale také na základě svých zkušeností, návyků a postojů. Každý z nás, který se účastní komunikace, je jak příjemcem, tak i zdrojem. Přijímáme své vlastní i cizí sdělení, slyšíme se, posloucháme, dívám se, sledujeme atd. Sami sdělení předáváme mluvením, psaním, úsměvem. Své pocity a myšlenky předáváme do řeči. Tím je vlastně kódujeme. Opačným postupem je pak dekódování. Zvukový signál převádíme na myšlenky.

---

<sup>7</sup> Lotko, Edvard. *Kapitoly ze současné rétoriky*. Vyd. 3., Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci 2009, s. 73. ISBN 978-80-244-2309-8.

*„Komunikační kanál je prostředek nebo médium, kterým se přenášejí sdělení. Komunikace málokdy probíhá pouze prostřednictvím jediného kanálu, ale spíše bývají dva, tři nebo čtyři kanály použité souběžně. Při konverzaci osobní hovoříte a nasloucháte (hlasový kanál), ale též gestikulujete a přijímáte signály zrakem (zrakový kanál). Obvykle také vysíláte a vnímáte pachové signály (čichový kanál) a často se s partnerem vzájemně dotýkáte (hmatový kanál)“<sup>8</sup>*

Cílem sociální komunikace je naslouchání lidí, získávání informací, tvořit mezilidské vztahy.

Komunikace je nevratná, když něco řekneme, napíšeme už to nelze vzít zpět. Je možnost zkusit nápravu, ale sdělení a jeho dopad, které už bylo vysloveno nelze vzít zpět. Je dobré tedy nesdělovat věci, kterých bychom pak mohli litovat.

## **4.2 Proces komunikace**

Komunikační proces umožňuje přenos informací mezi lidmi. Předpokládá se, že někdo poskytuje informace (komunikátor), někdo přijímá informace (komunikant). Samotné sdělení je označováno jako komuniké. Proces komunikace může být ovlivňován různými faktory např. stresem, únavou, uzavřeností, jazykovou vybaveností atd.

## **4.3 Vnitrofiremní komunikace**

Vnitrofiremní komunikace je důležitá pro firmu, aby fungovala. Komunikace ve firmě je určitá sociální komunikace, která se odehrává uvnitř společnosti a působí na mezilidské vztahy pracovníků a také na vztahy společnosti s jeho okolím.

Aby komunikace ve společnosti fungovala je za potřebí, aby společnost měla jasné nastavené vize a personální strategii. Za dobrou komunikaci ve firmě odpovídá především nejvyšší vedení firmy. Manažeři a vedení společnosti by měli velmi dobře komunikovat, aby pracovníci pochopili jejich požadavky a cíle. Proto i vedení a manažeři absolvují komunikační školení.

---

<sup>8</sup> DeVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Vyd.6., Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, s. 37. ISBN 978-80-2

Funkce vnitrofiremní komunikace jsou např. utváření mezilidských vztahů, vzdělávání pracovníků, zbavení napětí uvnitř firmy a předávání zpráv mezi lidmi.

Cíle vnitrofiremní komunikace mohou vést k např. k zvýšení motivace pracovníků ve firmě, pochopení mezi vedením a spolupracovníky středisek. Mohou se překrývat. Společnost by své cíle měla definovat vždy sama. Cíle bývají různá dle období, a proto je dobré je mít v komunikačních plánech.

Ve společnosti se komunikuje ve formách - písemně, osobně a elektronicky. Použití jednotlivých forem je závislé na důležitosti komunikace. Forma komunikace je také závislá na odbornosti komunikujících. Nelze říci, které z těchto forem je neefektivnější, vždy se musí zvážit podmínky komunikačního procesu. Ve společnosti je možné použít komunikační kanály. A těmi jsou např. nástěnky, porady, školení, coachingy, komunikace přes telefon.

### **Osobní komunikace**

Je to ústní komunikace, která využívá verbální a neverbální komunikaci. Výhodou této komunikace je její rychlost, reakce. Díky tomu nedochází k šumu nebo k nedorozumění. Nevýhodou této komunikace je její časová náročnost.

### **Písemná komunikace**

Písemná komunikace probíhá počítačově, strojově nebo rukopisně. Výhodou této komunikace bývá vyvolání menších emocí, než bývá u osobní komunikace, příjemce písemné komunikace si sám určí, kdy si přečte sdělení, příjemce si může odpověď sám přečíst atd. Nevýhodou bývá délka čekání na odpověď, odstup od komunikujícího a špatné pochopení sdělení.

### **Elektronická komunikace**

V dnešní době se bez elektronické komunikace nelze obejít. Elektronickou komunikaci každý člověk používá při komunikaci s blízkými ale i v komunikaci s okolním světem. Výhodou komunikace bývá její časová úspora. Nevýhodou této komunikace bývá zneužití osobních údajů.

## 5 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY

Komunikační bariéry jsou překážky v komunikaci, bývají při komunikaci překonávány. Komunikační bariéry mohou být např. nevhodné tempo mluvení, rytmus řeči, nezřetelnost, náročnost ve vyslovování a stereotyp v melodii řeči atd.

Komunikační bariéry dělíme na interní bariéry (jsou to problémy komunikujícího) a na externí bariéry (většinou to bývá rušivý element z prostředí).

Nyní bych chtěla uvést příklady interní bariéry a externí bariéry.

### „Interní bariéry:

- nejčastější vnitřní bariérou je obava z neúspěchu, která působí na jedince svazujícím pocitem. Komunikující se obává selhání, což se může projevit na chvění hlasu, na snížení kontrole stylistiky projevu.
- nesoustředěnost na komunikaci, účastník může být duchem úplně někde jinde, nezajímá jej to, o čem se hovoří, nezajímá jej osoba, s níž komunikuje.
- skákání do řeči, čtení myšlenek, kdy účastník myslí na odpověď, místo toho, aby naslouchal, co říká ten druhý.
- nepřipravenost na komunikování.
- postoje v podobě xenofobie, neúcty, povýšenectví, případně odporu nebo nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi. Zkreslování důkazů svědčících proti nám.
- fyzické, neurologické nebo psychické zhoršení funkčnosti, zhoršení sluch, zrak, deprese.

### Externí bariéry:

- stůl mezi aktéry, nesprávná vzdálenost, uspořádání prostředí a design nábytku může usnadnit nebo naopak, interakci.
- demografické bariéry – rozdíly ve věku, v pohlaví.
- vyrušování někým třetím.
- hluk, ale i vizuální rozptylování.
- organizační bariéry.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Mikulaščík, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi 2*. Vyd. 1., Praha: Rada Publishing 2010, s. 36-37. ISBN 978-80-247-2339-6.

## 6 Motivace

Toto kouzelné slovo, na kterém stojí úspěšnost vedení lidí, ve spojení s jejich vnitřním uspokojením z vykonané práce v organizaci. Je to opravdu nejdůležitější hnací motor v organizacích při vytváření a rozvíjení procesů, které vedou ke kladným výsledkům.

*„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací - faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon.“<sup>10</sup>*

Samozřejmě je dobré se zamyslet nad různými potřebami různých lidí, kteří mají různé cíle a tito lidé samozřejmě směřují odlišnými kroky ke splnění k těmto různorodým cílům. Domněnky tipu, že jeden motivační přístup bude ideální pro všechny zúčastněné je celkově velmi mylný. Co je vlastně ona motivace? Pod motivací si můžeme představit určité stimulační složky, které ovlivňují pracovníky určitým směrem a určitým způsobem. Pokud mluvíme o správně motivovaných lidech, jsou to lidé, kteří mají jasně stanovené cíle a také provádějí kroky, při nichž očekávají, že povedou k těmto cílům. Ovšem většina lidí potřebuje být motivována z vnějšku.

V této situaci působí organizace v rámci svých motivačních stimulů a odměn. Motivaci můžeme rozdělit do dvou základních kategorií. První z nich je vnitřní motivace – tuto si lidé sami vytvářejí, tvoří ji odpovědnost, autonomie, zajímavá práce nebo postup v práci. Druhá kategorie motivací je vnější motivace. Je tvořena vnějšími motivátory, jako například odměny a pochvaly, ale také tresty, kritika.

*„Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu z vnějšku.“<sup>11</sup>*

---

<sup>10</sup>Amstrong Michael, *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10., Praha Grada, 2007, s. 219, ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>11</sup>Amstrong Michael, *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10., Praha Grada, 2007, s. 220, ISBN 978-80-247-1407-3.

Podle některých teorií lze motivaci rozdělit na tři základní obsahy. První z nich takzvaná teorie instrumentalisty (politika cukru a biče) je v našich končinách velmi často využívána a prosazována.

Její vysvětlení je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Její základ v druhé polovině 19. století souvisí s důrazem na ekonomické výsledky. Vše zde je velmi úzce provázáno na finanční odměnu a v takzvaných Taylorových metodách. Samozřejmě v některých případech tyto metody jsou i velmi úspěšné, vyžadují velmi výrazný systém kontroly a neberou v potaz velkou řadu lidských potřeb.

Tento formální systém bývá často ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky. Druhá teorie zaměřená na obsah se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojování potřeb.

Uspokojení potřeb vytváří stav rovnováhy, a pokud některá z potřeb není uspokojena, je nutno rozpoznat cíl a zvolit způsob, který povede k dosažení cíle a uspokojení potřeby.

Samozřejmě všechny potřeby nejsou vždy stejné pro každou osobu. U některých osob je možné pozorovat větší úsilí k uspokojení potřeb. Jednu potřebu můžeme uspokojit i několika cíly nebo obráceně. Teorii potřeb vytvořil Maslow, podle které uspokojení nižší potřeby se stává důležitější uspokojení potřeby vyšší. Nejvyšší příčku (seberealizace) nemůžeme ovšem uspokojit nikdy.

Tato teorie je z určitých hledisek poněkud nemožná, různí lidé mají různé priority a lidské potřeby se i vyvíjejí. Třetí teorie zaměřená na proces klade důraz na psychologické síly ovlivňující motivaci. Opíráme se zde o motivaci související s očekáváním a vnímáním spravedlnosti.

Pokud se lidé při svých očekáváním zaměří na dosavadní zkušenosti, mohou se při změně zaměstnaní dostat do nových situací a předchozí zkušenosti nelze považovat za vodítko při jejich očekávání. Propojení mezi úsilím a mzdovou odměnou je v tomto ohledu velmi zřetelné a z toho vyplývající vnitřní motivace z práce samotné v některých případech může být silnější než další vnější motivace. Pokud zvýšíme hodnotu určitého souboru odměn, tím můžeme počítat s vyšší pravděpodobností, že u pracovníků získání těchto odměn bude záviset na úsilí, které budou v těchto situacích do problému vkládat.

Při všech těchto případech je nutné zohlednit inteligenci, manuální dovednosti a znalosti jedince v kombinaci s vnímáním role tohoto jedince, pokud on sám ví, nebo si



myslí, že by měl dělat to, či ono, co je pro organizaci dobré. Častým jevem zde může nastat situace, kdy představy jedince a organizace se rozcházejí.

## 6.1 Zdroje motivace

Lidské motivační jednání vychází ze zdrojů motivace. Za zdroje motivace můžeme považovat skutečnosti, které vytvářejí motivaci a určující zaměření lidské činnosti, která vede k dosažení cíle. Základními zdroji motivace lze považovat: hodnoty, hodnotové orientace, ideály, návyky a potřeby.

**Potřeby** - jsou základní zdroje motivace vůbec. Můžeme jimi označovat vnitřní stavy, které jsou vlastní jak člověku, tak živočichům. Potřeby lze dělit na primární a sekundární. Do primární potřeby začleňujeme do biologických a fyziologické tedy potřeba spánku, potravy atd. K potřebám sekundárním patří například - potřeba lásky, seberealizace a sounáležitosti.

Nejznámější teorií klasifikace potřeb je Maslowa hierarchie potřeb. Který je rozdělena do pěti skupin: 1 – fyziologické potřeby, 2- potřeby bezpečí, 3- potřeby sociálních vztahů, 4- potřeby uznání a úcty, 5- potřeby seberealizace.

Obrázek 1: Maslowův model přirozených lidských potřeb



Zdroj: [http://www.hluchak.cz/ssp/4\\_programy\\_zdrava.html](http://www.hluchak.cz/ssp/4_programy_zdrava.html)<sup>12</sup>

Skupiny jsou hierarchicky uspořádané a nejdříve se uspokojí nižší potřeby až po potřebu seberealizace.

<sup>12</sup> Zdroj: [http://www.hluchak.cz/ssp/4\\_programy\\_zdrava.html](http://www.hluchak.cz/ssp/4_programy_zdrava.html)

**Hodnoty** - lidé se setkávají neustále s něčím novým, hodnotí veškeré jevy a věci kolem sebe a přisuzují jim určitý význam. Hodnoty, které jsou pro člověka důležité a ke kterým dává největší váhu, lze jimi i sestavit žebříček hodnot a na základě toho lze usuzovat, ze které činnosti bude člověk, více či méně motivovaný. Každý z nás má svoji hodnotovou orientaci, která ovlivňuje jednání a prožívání člověka.

Určité hodnoty uplatňuje v práci sociálního pracovníka a také určité hodnoty uplatňuje vrcholový manažer. Obecná hodnoty jsou rodina, práce, přátelství. Člověk po něčem touží, má potřebu něčeho dosáhnout a k něčemu směřovat. Poznání konkrétních zdrojů motivace člověka hraje důležitou roli.

## **6.2 Motivace a peníze**

Peníze, peníze a peníze okolo nich se točí svět a mnoho manažerů si myslí, že motivování svých podřízených je právě jen o velikosti finanční odměny nebo výši měsíčního platu. Samozřejmě nelze nesouhlasit, že peníze jsou obvyklé a často nejlépe přijímanou motivační složkou u zaměstnanců. V mnoha studiích se lze dočíst, že nedostatek finančních odměn může vyvolat a také často vyvolává výraznou nespokojenost zaměstnanců vůči svým nadřízeným, ale pokud se podíváme na oblast, kdy zaměstnanci mají peněz přebytek, nemusí následovat trvalá spokojenost při vykonávané dané práci, nýbrž pouze dočasné uspokojení. Samozřejmě u zaměstnanců, kteří mají pevnou složku platu, může tato finanční odměna vyvolat pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Tento vysoce hmatatelný nástroj se může rychle změnit s pocitem, které u pracovníků někdy převažují a to hlavně v případech kdy jim sama práce nepřináší uspokojení, které sami potřebují. Je zde nutné podotknout, že každý jedinec reaguje individuálně a proto nelze počítat s tím, že odměňování založené na výkonu změní jedince na vysoce motivované. Peníze poskytují uspokojení mnoha potřeb. To nelze odmítnout. Výše finanční odměny může pracovníka odlišit od ostatních spolupracovníků, jedinec získává prestiž. Peníze symbolizují mnoho nehmotných a nedefinovaných cílů. Také si je nutné uvědomit, že pro různé lidi v různou dobu mají úplně jinou životní symboliku. Nejdůležitější pro zaměstnavatele jsou úvahy o platu hlavně při přijímání nových zaměstnanců. Lidé většinou porovnávají svůj budoucí plat se svým současným. Peníze lze při motivování považovat za stěžejní ale ne za dominantní. Peníze přitahují do organizace nové lidi, ale také ovlivňují jejich setrvání v organizaci. Pokud se zamyslíme nad pocíťovanou, nebo

hmatatelnou spravedlností, nelze si nepovšimnout, že pracovníci by měli mít výši svých peněžních odměn v kontextu s tím, co si skutečně zaslouží.

### **6.3 Spokojenost s prací potažmo oddanost a angažovanost**

Pokud se na problematiku motivace podíváme z jiného úhlu, můžeme se zaměřit na motivaci spojenou se samotnou „spokojenosti s prací“. Lidé, kteří mají určitý vnitřní vztah ke své práci, mohou pozitivně pomocí svých postojů a pocitů příznivě být motivováni a svou pracovní činnost posuzují úplně z jiného úhlu pohledu než pracovníci bez vnitřního vztahu ke své práci. Pokud lidé vnitřně ztotožňují svou práci, jako oblíbenou činnost v lepším případě se jejich práce částečně stane i jejich koníčkem, nebo i naopak, můžeme zde vyzorovat úplně jiné pocitové naladění pracovníka. Upevňuje se zde morálka a lidé mají určitý pocit závazků k organizaci, které s určitým časovým posunem přechází ve vysokou míru uspokojení a pracovníci se stávají velmi často oddanými organizaci a jejich angažovanost je úzce provázaná s celkovými životními pocity. Samozřejmě se zde můžeme dočkat i s angažovaností alternativní. Člověk je oddaný, když je morálně pro něco nadšen, a proto je nutné se zde zaměřit na člověka angažovaného, který se pilně a horlivě něčím zabývá, něco dělá. Možná a bohužel pojem oddanosti organizaci se v dnešních „moderní době“ už nenosí. Považujeme to z moderního pohledu v organizaci za přežití, ovšem nelze říci, že zcela vymizelé. Pokud ještě najdeme organizace, kde jsou pracovníci oddáni organizaci, můžeme zde vysledovat vysoké pracovní nasazení a nízkou potřebou touhy po změně. Pro mnoho organizací je v nynější moderní době spíše aktuální pojem angažovanost.

*„Angažovanost je pozitivní dvoustranný vztah mezi pracovníkem a jeho organizací. Obě strany jsou si vědomy svých vlastních potřeb i potřeb druhé strany i způsobu, jak jedna druhou podporovat za účelem naplnění těchto potřeb. Angažování pracovníci a angažované organizace udělají jeden pro druhého něco navíc, protože investování do svého vztahu vidí jako oboustranné prospěšnou věc.“<sup>13</sup>*

---

<sup>13</sup> Armstrong Michael, *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10., Praha Grada 2007, s. 233, ISBN 978-80-247-1407-3.

## 6.4 Pracovní výkon

Pracovní výkon bývá ovlivňován různými faktory, mezi ně patří motivace pracovníků, délka praxe pracovníka v daném oboru, talent a zkušenosti pracovníků a také pracovní prostředí. Každý zaměstnanec má různé vlastnosti a tak každý dosahuje různých výsledků a jiného pracovního výkonu.

Pracovní výkon se mění u každého v průběhu pracovní doby a v průběhu roku. Výkon velice ovlivňuje normy pracovní skupiny a také pracovní skupinu. Lze ho soudit přímo (množství vykonané práce, chyby, kterých se zaměstnanec dopustil) a nepřímo (bezpečnost při práci).

## 6.5 Rozvoj pracovníků

Za rozvoj pracovníků leží odpovědnost na managementu organizace, u které je pracovník zaměstnán, ale také i sám pracovník. Firma, která investuje do rozvoje lidského kapitálu, zvyšuje cenu pracovníka a také to dělá kvůli svým cílům.

Pracovník, který je vzdělaný pro určitou oblast má na trhu práce vyšší cenu než pracovník bez kvalifikací. Firmy proto v současné době vytvářejí i tlak na zaměstnance, aby se rozvíjeli nejen ve firmě, ale také aby svoje vzdělávání vzali do svých rukou. Ideální a nejefektivnější metodou by byl přístup, aby obě strany přijímali svůj díl odpovědnosti za rozvoj kompetencí. Firma má přeci jen větší odpovědnost za kvalitní rozvoj pracovníka, protože firma bez kvalitních a neustále rozvíjejících zaměstnanců existuje velmi těžko.

Rozvoj zaměstnanců se může rozdělit do dvou složek:

- 1) Vzdělávání – rozvíjení znalostí odborných a kvalifikace zaměstnance
- 2) Sociální kompetencí a rozvoj osobnosti – zaměřuje se na komunikaci, jednání ze zákazníků atd.

## 6.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou firmy. Když je hodnocení dobře nastaveno tak patří k silné motivaci lidí. U špatného hodnocení dochází k ztrátě motivačního smyslu. Pravidelné hodnocení je hlavním podmětem a nástrojem zkvalitňování lidských zdrojů.

Význam hodnocení v organizaci z určitých úhlů pohledu:

- 1) Pracovník si z hodnocení odnáší
  - Možnost prezentovat své potřeby
  - Názor vedoucího na jeho práci a cíle
  - Ocenění práce a podnět k dalšímu úsilí
  
- 2) Vedoucímu umožňuje hodnocení
  - Chápat zájmy a přání pracovníků
  - Dát pracovníkům zpětnou vazbu
  - Motivovat pracovníka, aby dosáhl vyšších cílů
  - Rozvoj pracovníka a eliminovat jeho slabé stránky atd.
  
- 3) Podnik a využívání hodnocení
  - Zvyšování osobní výkonnosti pracovníka
  - Plánování a navrhování personální záloh
  - Zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky

Kvalitní systém hodnocení vede k dosahování vyššího výkonu, zkvalitňování firmy a k rozvoji schopnosti pracovníků. Součástí hodnocení by mělo být závěry dalšího rozvoje pracovníka a jeho kariéry ve firmě. Výsledkem hodnocení ve firmě jsou pak základem při odměňování i pro rozhodování pro povyšování ve firmě. Mezi nástroje hodnocení patří také hodnotící pohovor, při kterém organizaci a pracovníkovi mohou přinést zpětnou vazbu. Hodnotící pohovor by měl být dobře veden, jelikož může vést k silným motivačním účinkům. Při špatném vedení pohovoru se pozitivní účinky vytrácejí a pak se z hodnotícího pohovoru stává jen formální setkání s malou vypovídající hodnotou.

## 6.8 Benefity

Celkový výsledek v těchto případech je právě ona demotivace. Spousta manažerů se zaměřuje třeba jen na mzdu, ovšem již v předešlých řádcích jsem popsala, že tudy cesta není tou nejideálnější.

Pracovníci v dnešní moderní době velmi často posuzují pracovní místo podle různých možností a forem benefitů pro jejich ohodnocení. Benefity jako takové můžeme rozdělit do několika podskupin.

Mezi první, které jsou spojovány s určitými standarty už při příjmu pracovníků na danou pozici, se řadí důchodové pojištění, používání služebního auta pro soukromé účely, poukázky na jídlo, poukázky na volnočasové aktivity, telefon.

Do druhé můžeme přiřadit například jeden až dva týdny dovolené navíc, zkrácení osmihodinové pracovní doby na sedm a půl, polovina týdenní pracovní doby v klouzavém režimu.

Benefity prvních dvou podskupin nelze považovat za benefity motivační, jejich hlavní úloha je především v oblasti přijímání nových pracovníků. Pro zaměstnavatele rozdělení ohodnocení zaměstnance za vykonanou práci na mzdu a benefit má i ekonomický ukazatel úspory, kdy benefit si může zařadit do nákladů. Volbu těchto benefitů je třeba důkladně zvážit vzhledem k místu, které zaměstnavatel obsazuje. V některých případech mohou například stravenky pro zaměstnance mít větší psychologickou hodnotu než týden dovolené navíc.

V třetí skupině benefitů můžeme nalézt již reálně použitelné benefity k motivaci pracovníků při výkonu jejich práce. Jsou to například dárkové poukazy do kin, restaurací, nákupních center, popřípadě různá wellness nebo i osobní věcné dary. Použitelnost těchto benefitů místo finanční odměny je v některých podnicích velmi oblíbené a kombinované s eventuálním soutěžením pracovních týmů na jednom pracovišti. Při výběru benefitů je nutno velmi důsledně zmapovat použitelnost toho či onoho konkrétního benefitu pro pracovníka nebo tým. Při špatném odhadu použitelnosti benefitu pro konkrétního pracovníka může dojít k nežádoucí demotivaci, protože nemá pro pracovníka zajímavou hodnotu. U týmu není na škodu provést průzkum o vhodnosti benefitů.

## 7 KONFLIKTY

Konflikt většinou vzniká, když spolu komunikují lidé s jiným postojem, názorem a očekáváním. Nelze pak zabránit v nedorozumění. Na pracovišti jsou konflikty zvláště nepříjemné. Pracovník zde tráví hodně času a pracovat v konfliktu je nepříjemné. Proto je důležité konfliktu umět čelit a přistoupit mu. Konflikt většinou vychází ze situace, která se stává závislá nebo nezávislá na pracovníkovi.

### 7.1 Formy konfliktů

**Intrapersonální konflikt** – konflikt se děje uvnitř člověka samého. Bojuje sám se sebou, když se má rozhodnout nebo neví v danou chvíli co je pro něho důležité. Vznikají tak osobní problémy a konflikty, kdy člověk pochybuje o sobě samém.

**Interpersonální konflikt** - dvě nebo více osob si nerozumí a také spolu nevycházejí. V pracovním prostředí mají velký vliv právě tyto konflikty. Velmi ovlivňují výkonnost, motivaci a spokojenost pracovníka a také velmi negativně ovlivňují výsledky firmy.

**Konflikt ve skupinách** - tyto konflikty často vznikají, když dochází ke změně pracovního vztahu, změně ve vedení a k reorganizaci ve firmě. Také ke konfliktu dochází, když se pracovníci musejí stěhovat do jiných prostor a setkávají se s novými kolegy.

*„Každý konflikt je jiný. Přesto však mají jisté společné vlastnosti. Je to tím, že zpravidla je jádrem konfliktu neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů, ale jsou také rozporů statusu, moci nebo poměrů v rozdělování.“<sup>14</sup>*

Zaměstnanec má na svém pracovišti dostat více než jedné sociální role např. obchodník nebo poradce zákazníků. Požadavky na takto rozličné role v běžném pracovním životě se kříží, ba dokonce protiřečí. Nesplní-li se očekávání zaměstnance, které se čeká od své role tak dochází ke konfliktu rolí. Konflikty rolí jsou nejvíce postižení vedoucí pracovníci. Jelikož nadřízení od nich očekávají něco jiného, než jejich spolupracovníci. Je důležité, aby vedoucí pracovníci své zájmy prověřovali a nově pak definovali.

---

<sup>14</sup>Fehlau Eberhard, G., *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Vyd. 1., Praha: Grada c2003, s. 20. ISBN 80-247-0533-8.

## 7.2 Zdroje konfliktů

Pracovní vztahy a mezilidské vztahy doprovází konflikty. Vznikají z různých příčin. Nyní bych chtěla uvést zdroje konfliktů a možné řešení.

### **Zdroje mohou spočívat:**

a) **ve sporu** - původem bývá špatné pochopení pracovních úkolů, povinností a pravidel, neúplná kvalifikace zaměstnanců, méně dobrá komunikace. V tomto případě by mělo být řešení v podobě školení pracovníků, konzultace, coaching a porady s vedoucím pracovníkem. V jedinci a jeho sociálním chování - jedná se především o jedince, kteří nedodržují zákony a pravidla, mají sklon k násilí, jedince nepořádné a pomalé. Jedince, kteří nemají dobrý vztah s ostatními. Řešením by mohlo být ukáznění jedince, popřípadě vyčlenění jedince.

b) **v jedinci a jeho sociálním chování** - jedná se především o jedince, kteří nedodržují zákony a pravidla, mají sklon k násilí, jedince nepořádné a pomalé. Jedince, kteří nemají dobrý vztah s ostatními. Řešením by mohlo být ukáznění jedince, popřípadě vyčlenění jedince.

c) **ve způsobu řízení lidí v instituci** - náklonnost k byrokracii, nedodržování lidských práv, sociální hráz mezi zaměstnanci a nadřízenými. Řešení - ve školení manažerů a vedoucích pracovníků a vylepšení stylu řízení pracovníků. V nedokonalosti personální práci - důvodem je nevhodné hodnocení pracovníků, špatná pravidla v povyšování a odměňování pracovníků, špatné umístění pracovníků na pracovní místo. Východiskem je oběma personální praxe a politiky.

d) **v nedokonalosti personální práci** - důvodem je nevhodné hodnocení pracovníků, špatná pravidla v povyšování a odměňování pracovníků, špatné umístění pracovníků na pracovní místo. Východiskem je oběma personální praxe a politiky

e) **v pracovních podmínkách a v působišti** - lokalizace pracoviště také dává k příčinám konfliktů, vzdálenost administrativních budov a skladů atd. Pracovní prostředek má také vliv na konflikt, zda je na pracovišti uklizeno. Řešení - dbát na čistotu pracoviště, přemístění budov atd.

f) **ve stylu vytváření týmů** - nepřihlíží se k charakteristikám lidí a jejich vlastnostem. Řešení - nechat si záležet při volbě zaměstnance. Kvalitnější psychologické zkoumání zaměstnanců při vzniku týmu. Nechat si záležet při tvorbě vztahů a přátelskému prostředí v týmu. V pracovních podmínkách a v působišti - lokalizace pracoviště také dává k příčinám konfliktů, vzdálenost administrativních



budov a skladů atd. Pracovní prostředek má také vliv na konflikt, zda je na pracovišti uklizeno. Řešení - dbát na čistotu pracoviště, přemístění budov atd.

g) **původ mimo pracoviště** - především jde o životní podmínky zaměstnance, jeho životní situace, rodinnými problémy. Konflikty, které vzniknout mimo pracoviště bývají spouštěčem konfliktu na pracovišti. Řešení je v komunikaci s lidmi, řízení vedení lidí, v pomoci, zaměstnanci jeho situaci řešit.

h) **v přechodu techniky a technologii, uspořádání práce** - změny techniky a technologii bývá bez názoru pracovníků, pak dochází k nárůstu kvalifikované práce, změna platového zařazení atd. Řešení - záleží na časné informování a zaškolení zaměstnanců. Minimalizovat dopady změn.

*„Mnohé konflikty na pracovišti a individuální problémy pracovníků může odstranit nebo zmírnit instituce poradenské služby a poskytování pomoci pracovníkům, zejména služby schopného psychologa a sociálního pracovníka. Vhodné je pochopitelně vytvořit atmosféru otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Možnost sdělit své názory, připomínky, obavy, nespokojenost někomu, koho považujeme za kompetentního k odstranění či zmírnění problému, a vědět, že budeme pozorně vyslechnutí, to patří k velmi efektivním nástrojům eliminace konfliktů. Jedním z nejeftivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace.“<sup>15</sup>*

### 7.3 Pracovní prostředí

Pracovním prostředím nazýváme podmínky, při nichž se koná pracovní proces. Podmínky by měli uznávat zákonné normy, které tvoří ideální podmínky pro zaměstnance, pro zabezpečení bezpečnosti práce, aby nezasahovali negativně do výkonu práce. Ideální podmínky práce by měly být kladným prostředkem pro výkon práce a pro zdraví pracovníka.

---

<sup>15</sup>Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1., Praha: Management Press 1995, s. 298. ISBN 80-85943-01-8.

**Pracovní prostředí tvoří:**

**Fyzické potřeby** - těmi jsou např. klimatické podmínky, světlo, bezpečnost práce.

**Materiální potřeby** - jsou to např. osvětlení pracoviště, kvalita pracovních strojů.

**Sociální potřeby** - těmi jsou např. mezilidské vztahy v pracovní skupině, motivace, typ vedení.

Na dobře odvedenou práci a spokojenost zaměstnanců má také vliv pracovní prostředí, pracovní řád a chování na pracovišti.

## 8 MOBBING

*„Všude, kde spolu lidé pracují delší dobu, rozhodně nevládne idylická atmosféra, nýbrž stále znovu dochází k neshodám, které nás vytrhávají z každodenní jednotvárnosti, zvedají bouřlivé vlny mezi zaměstnanci podniku patří ke světu práce jako molekuly vody k moři. Pojem mobbing je odvozen od anglického slovesa „to mob“ utlačovat, urážet, napadat, vrhat se na někoho, srocovat se.“<sup>16</sup>*

Lze ho i charakterizovat nepřipustným chováním na pracovišti, s doprovodem fyzického a psychologického násilí. Nejvýznamnější roli hraje agresivní jedinec (říká se mu mobber), který znepríjemňuje život vybrané oběti. Největší spouštěcí mechanismem mobbingu je konflikt, ke kterému dochází díky nedorozumění a informačnímu šumu.

### 8.1 Příčina mobbingu

Mobbing šíří jednatelce nebo více pracovníků. Důvodem mobbingu je mnoho, ale nejčastějším důvodem je nenávisť, závist, nuda na pracovišti atd. Také důvodem mobbingu bývá stres v zaměstnání, strach z nezaměstnanosti, ale i špatný styl vedení.

Než začne samostatný mobbing, přichází nejprve konflikt, který nebyl dobře urovnán. Konflikt není zapomenut a je spouštěčem mobbingu.

### 8.2 Etapy mobbingu

Mobbing je dlouhodobý a zdlouhavý proces a probíhá ve 4 etapách. Nyní bych je chtěla popsat.

První etapa - Nesvár mezi pracovníky se neřeší - samotný mobbing má začátky v nevinných poznámkách, neomalenosti nebo vtipky na osobu, která pak vyvolá nesvár. Pokud si lidi nesvár mezi sebou nevyříkají a nebo ho šíří dál. Nesvár se pak zvětšuje a dochází k nesnesitelnému soužití. K řešení nesváru nedochází.

---

<sup>16</sup>Kratz, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1., Praha: Management Press 2005, s. 15. ISBN 80-7261-127-5.

Další etapou je provozování psychického teroru – nesvár se přesouvá do pozadí. Pracovník, který je šikanován, z něho se stává oběť, která je vystavena útokům mobera (původce mobbingu).

Oběť je vystavena šikaně a bývá tím více zranitelnější, ztrácí sebedůvěru, dostává z mobera strach. Snaží se předcházet mobbingu nemocí, volnem atd. Zotaví se, ale při nástupu do práce se vše vrací do původních kolejí. Postupem času se oběť mění na mrzouta a samotáře. Dopouští se chyb a v konečné etapě mu přestávají důvěřovat i spolupracovníci. Mober nezná mezí a škodí oběti např. zatajováním informací potřebné k práci, písemné a ústní napadání, na oběť se křičí nebo je i nadáváno atd.

Třetí etapou je odezva vedení -klesá totiž výkon týmu a nadřízení jsou nuceni zasáhnout. Je nutné problém co nejdříve vyřešit. Může se stát, že spor je už v takovém stádiu, kdy nadřízení přichází pozdě. Oběti je nabídnuta jiná práce a také i např. přesunutí do jiného týmu, bohužel to není řešení, jelikož v jiném týmu ho při příchodu už mají zařazeného ze špatnou pověstí.

Poslední etapou je vyřazení oběti z firmy -problém je nevyřešen a oběť je třeba co nejdříve vyloučit, jelikož je pro firmu taková osoba nevykonná. Firma oběti slibuje napsání dobrého posudku a oběť na tuto možnost přistupuje, jelikož je už oslabený a vyčerpání. Stává se také, že oběť výpověď nechce podat a firma dělá opatření a pracovník nedostává žádné úkoly (kdo nic nedělá, nic nepokazí). Pod tímto tlakem oběť přistoupí a ukončí pracovní poměr.

### **8.3 Zabránění mobbingu**

Aby nedošlo k mobbingu je důležité předcházet konfliktu, nesváru. Pokud ale nějaký nastane, je dobré mu čelit a v počátcích urovnat. Firma by měla přijímat preventivní opatření např. vytvářet dobré podmínky na pracovišti, uzavřít podnikové dohody atd. Také by měla firma přijímat opatření a konat individuální pohovory jak s obětí tak s moberem. Oběti by firma měla zprostředkovávat poradenství.

## 9 BOSSING

Bossing je další forma šikany na pracovišti. Nyní se ale jedná, o násilí páchaná na jednotlivci ze strany nadřízeného. Jeho spouštěči mohou být např. strach o pracovní pozici, tlak shora nebo přenášení frustrace na podřízeného z vlastního neúspěchu. Bossing bývá prováděn nenápadně a až v pozdější době se projevuje v otevřené formě. Projevuje se především na psychice oběti. Oběť se vyhýbá svému nadřízenému, chce být nenápadný. Nevyslovuje své názory a také nekomunikuje s okolím.

Nadřízený (boss) své oběti dává úkoly, které nejdou splnit, ukládá mu kontrolní otázky. Oběť mívá také pocit, že práci, kterou vykonává je nesmyslná. Když má jít do práce předstírá i nemoc, aby nemusela jít do práce. Jako u mobbingu konečnou etapou je výpověď a v nejhorším případě je to i sebevražda.

## 10 MANAGEMENT

Manažer je důležitou součástí pracovního výkonu má na starosti co a kdy se bude ve společnosti odehrávat. Rozlišujeme manažery na nižší, střední a vrcholové.

Nižší manažer je ten kdo odpoví za jedno pracoviště. Pracovní skupinu, kterou spravuje je malá. Většinou to jsou řádový pracovníci, kterým kontroluje práci a hodnotí jejich výkon. Jsou to obvykle mistři, předáci atd.

Střední manažeři, odpovídají za větší úsek firmy. Mají vliv na nižší manažery (mistry a předáky).

Vrcholový manažeři už mají na starosti velké části podniku a jsou odpovědni za chod firmy. Jsou to tedy většinou ředitelé rezortů, nebo celých podniků.

Manažeři velice působí na :

- pracovníky, které vede. Zde je velmi důležité, aby manažer rozuměl a chápal své pracovníky. Vytvářel na pracovišti dobré klima a vedl každého pracovníka k lepšímu výkonu.
- ekonomiku společnosti - měl by vědomě působit na chod společnosti.
- mezilidské vztahy – zde by měl vytvářet dobré sociální klima. Budovat lepší a kvalitnější vztahy.
- konflikty na pracovišti.
- výrobu - musí rozumět výrobě a technologii na pracovištích.

Manažer má za úkol zaměřit se na různé stránky pracovního procesu, ale jeho nejdůležitější činností je vést pracovníky. Každý manažer je ten, kdo určuje, co se na pracovišti odehrává a bude odehrávat. Manažer by měl umět velmi dobře komunikovat a naslouchat. Dobrý manažer je ten, který ví o potřebách a názorech svých spolupracovníků. Dobrých manažerů je velmi málo a každý by se měl učit a zdokonalovat ve vedení lidí, potažmo ve svých manažerských dovednostech.

## 11 MALÉ SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na závěr teoretické části bych chtěla udělat malé shrnutí. Každý pracovník je nejdůležitější složkou pro firmu, je nenahraditelný. Pracovník má schopnosti a dovednosti, které jsou pro firmu velmi důležité. Aby si firma pracovníky udržela, měla by pro své pracovníky vytvářet dobré pracovní prostředí a dobré pracovní podmínky. Také je důležité vytvářet přívětivé mezilidské vztahy. Společnost, by měla pro každého pracovníka připravovat zajímavou, naplňující a motivující práci, která by byla pro pracovníka posláním. Práce, by se neměla stát pro pracovníka stresem. Sice stres pro podnik bývá i užitečným, ale ovlivňuje výkonnost a tělesné i duševní zdraví pracovníka a to není dobré.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 12 VÝZKUM

### 12.1 Metodika výzkumu

Pro výzkum jsem si zvolila dotazník. Dotazník byl sestaven v elektronické podobě a byl umístěn na internetu. Odkaz na dotazník jsem předávala osobám, kteří byli v průběhu výzkumu v pracovním vztahu a u kteréhokoliv zaměstnavatele. Dotazník obsahoval 10 otázek, které byly zaměřené na mezilidské vztahy na pracovišti a vztah pracovníků k práci. Dotazník byl zcela anonymní.

Sběr dat byl za období od listopadu 2013 do prosince 2013. Výběr dotázaných byl jednoduchý, zásadní podmínka byla, aby byl dotyčný zaměstnaný. Obdržela jsem celkem zpět 53 dotazníků.

Dotazník se skládal z těchto otázek:

1) Jste muž nebo žena?

muž

žena

2) Váš věk?

15-25 let

25-35 let

35-45 let

45-55 let

55-65 let

3) Máte svoji práci rád/a?

ano

ne



4) Jak dlouho pracujete ve svém současném zaměstnání?

1-2 roky

2-5 let

5-6 let

a více let

5) Co říkáte na atmosféru na svém pracovišti?

normální

velmi dobrá

vynikající

spíše horší

6) Jste spokojen/a s náplní své práce?

spíše spokojen/a

úplně spokojen/a

nespokojen/a

7) Jsou na Vašem pracovišti dobré mezilidské vztahy?

ano

spíše ano

ne

spíše ne

8) Navrhoval/a byste více společenských akcí ve firmě kde pracujete?

ano – spolupracovníci by spolu více komunikovali

ne – je to zbytečné

je mi to jedno

9) Jste spokojen/á s odměňováním za svoji práci?

velmi spokojen/á

spíše spokojen/á

nespokojen/á

- 10) Jsou ve Vaší firmě uplatňovány benefity z výše uvedených (příspěvek na penzijní připojištění, poukázky na volnočasové aktivity, příspěvky na životní pojištění)?
- ano
- ne

## 12.2 Cíl výzkumu

Cílem praktické části bylo zjistit spokojenost pracovníků se svým zaměstnáním, které vykonávají a ve kterém jsou také součástí mezilidských vztahů.

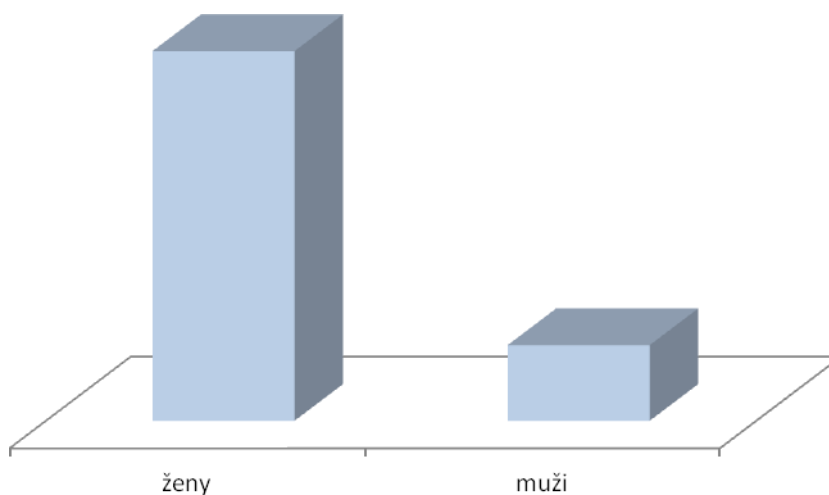
## 12.3 Rozbor dotazníků a výsledků

První otázku jsem položila z důvodu, zda o otázky dobrých pracovních vztahů projeví větší procento mužů či žen. Z přijatých odpovědí je zřejmé, že ženy se více zajímají o pracovní prostředí a tím spojené mezilidské vztahy. Jsou vnímavější a citlivější k těmto podmětům. Tím, ale nechci vyloučit mužskou část populace z potřeb dobrého uspokojení v pracovním prostředí.

Graf 1: Složení respondentů podle pohlaví

Odpovědi respondentů:

- ženy 44 odpovědí
- muži 9 odpovědí



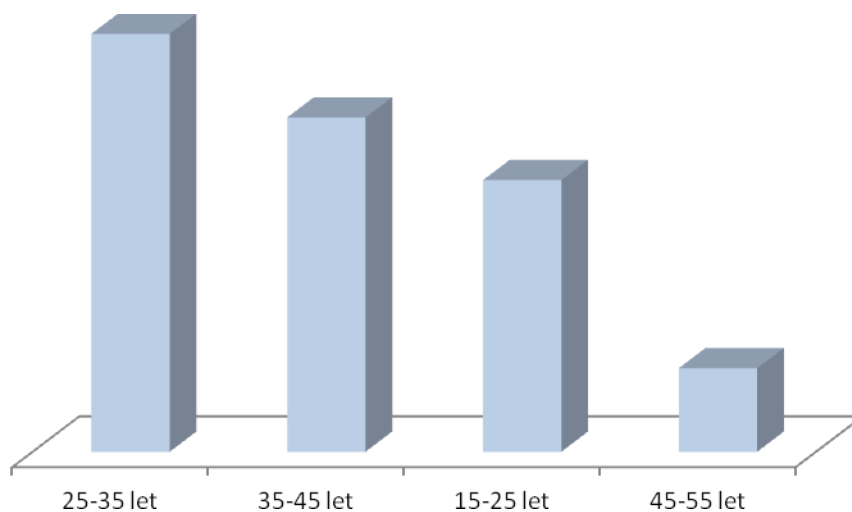
Zdroj: Dotazníkové šetření

Z dalšího průzkumu nám vyplynulo a což jsem více předpokládala, věková hranice dotazovaných respondentů se pohybovalo mezi 25 až 35 lety. Mladší generace ve věku 25 roků a níž, u které se dá předpokládat, že pracovní vztahy na pracovišti až tolik neřeší z důvodu jejich mládí a různých vazeb z předešlých působišť především ze škol. Tyto školní vazby jsou pro tyto ročníky ještě zajímavější, a proto neřeší nynější situaci. V případě starších ročníků, lze předpokládat, že jsou poněkud poznamenáni dřívější dobou respektive dobou před rokem 1989. Tyto lidé mají určité předsudky při vyplňování různých dotazníků vztahující se na jejich nynější zaměstnavatele. Panují zde vysoké obavy z toho, aby se zaměstnavatel o jejich názorech nedozvěděl a oni tím nepřišli o zaměstnání, které se jim v jejich věku velmi špatně mění a hledá.

## Graf 2: Věková struktura respondentů

Odpovědi respondentů:

- 15 – 25 let 16 odpovědí
- 25 – 35 let 20 odpovědí
- 35 – 45 let 16 odpovědí
- 45 – 55 let 4 odpovědí



Zdroj: Dotazníkové šetření

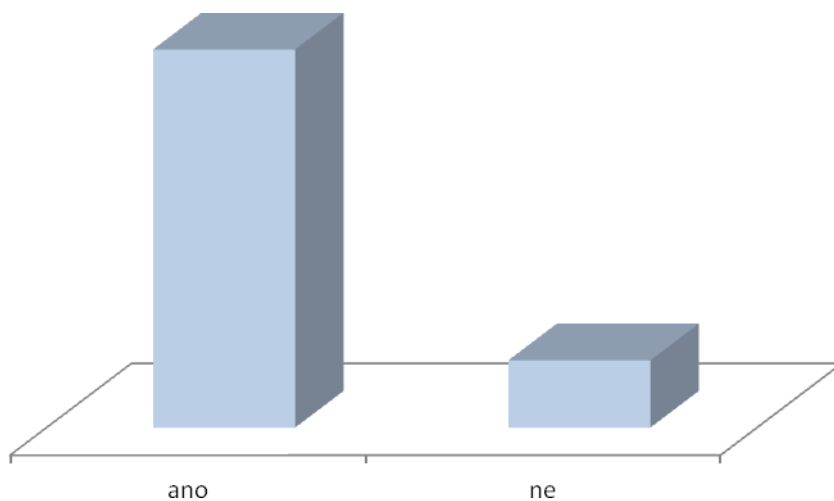
V dotaznících jsem položila otázku, která se vztahovala celkovému pocitu z práce jako takové, kterou respondenti vykonávají a to zda mají svoji práci rádi nebo ne. Dle výsledku více jak 80% odpovědělo, že jsou práci mají rádi a také z toho vyplývá, že poměrně malé procento lidí dělá svoji práci pravděpodobně z nějakého donucení (například z finančních potíží, či jiné).

### Graf 3: Máte svoji práci rád/a?

Odpovědi respondentů:

- ano 45 odpovědí

- ne 8 odpovědí



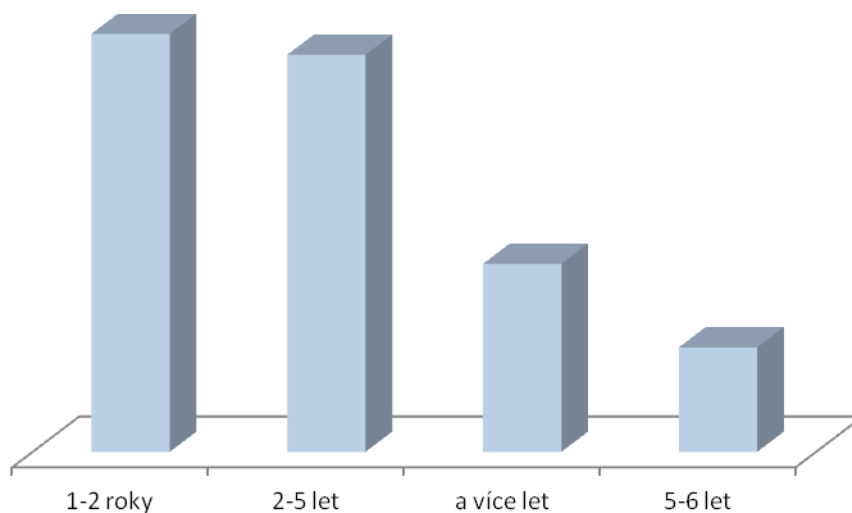
Zdroj: Dotazníkové šetření

Otázka délky setrvání v současném zaměstnání nám velice názorně analyzuje současnou potřebu zaměstnavatelů, kteří preferují časté změny v širokém spektru napříč celými firmami. Častá změna zaměstnání je v dnešní době určitým moderním pojmem a budeme se muset naučit i s ní pracovat. Lidé často mění práci a tuto změnu považují za standart doby a standart života. Otázkou je zda zaměstnavatelé dokáží využít tak v krátké době potenciálu svých zaměstnanců a naopak tito zaměstnanci zda nepodceňují svoji rychlou změnu kvality svých dřívějších zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé by se měli touto otázkou hlouběji zabývat, zda potřeba rychlejších změn není někdy až ke škodě jejich podnikatelských záměrů.

#### Graf 4: **Jak dlouho pracujete na svém pracovišti?**

Odpovědi respondentů:

- 1 – 2 roky 20 odpovědí
- 2 - 5 let 19 odpovědí
- 5 – 6 let 9 odpovědí
- a více let 5 odpovědí



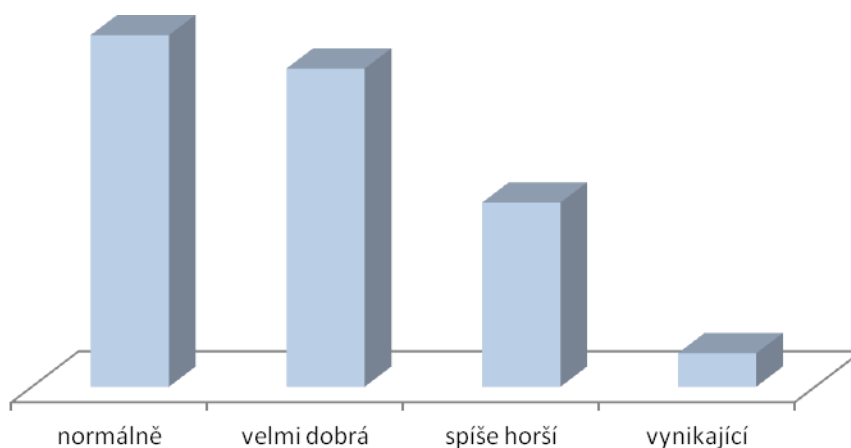
Zdroj: Dotazníkové šetření

Atmosféra na pracovišti je pro lidi velmi důležitá, a co se týče otázka, která se k tomuto tématu vztahovala lidé byli spíše zdrženlivější k jasnému určení atmosféry svého pracoviště a vyjadřovali se spíše pouze z náklonu určité z dvou polarit. Tento náklon směřoval od středu k dobré. Z čeho se dá usuzovat, že lidé nepocítují ve velké většině negativního ducha na pracovišti.

**Graf 5: Co říkáte na atmosféru na svém pracovišti?**

Odpovědi respondentů:

- normální 21 odpovědí
- velmi dobrá 19 odpovědí
- spíše horší 11 odpovědí
- vynikající 2 odpovědí



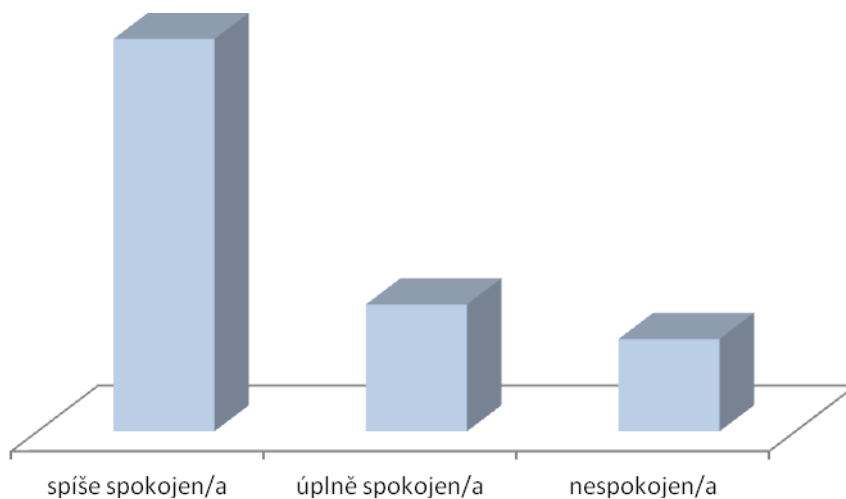
Zdroj: Dotazníkové šetření

Velmi pozitivně na mě zapůsobila otázka, zda jsou lidé spokojeni z náplní své práce. Je z ní velmi patrné, že stále ještě lidé nedělají cokoli jen, aby byli zaměstnáni, ale svoji pracovní činnost si dobře vybírají a posléze i v ní nalézají uspokojení. Toto má i kladný vliv na celkovou atmosféru všech mezilidských vztahů na pracovištích.

**Graf 6: Jste spokojen/a s náplní své práce?**

Odpovědi respondentů:

- spíše spokojen/a 34 odpovědí
- úplně spokojen/a 11 odpovědí
- nespokojen/a 8 odpovědí



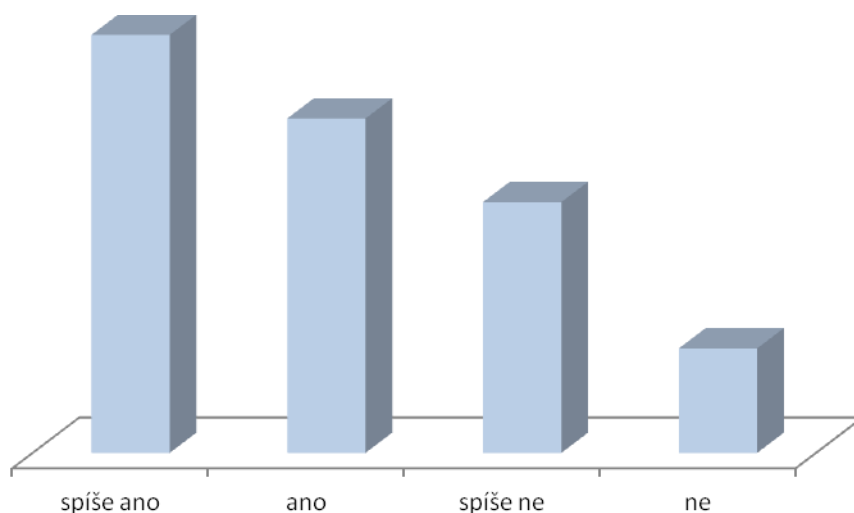
Zdroj: Dotazníkové šetření

Otázka mezilidských pracovních vztahů z mého průzkumu naznačuje, že mezilidské vztahy na našich pracovištích mají spíše kladnou atmosféru a onen všude přítomen stres a napětí se zde v tomto ohledu projevuje prozatím v nižší míře. Z toho lze usuzovat, že lidé nejsou v pracovním vztahu demotivováni právě mezilidskými vztahy.

**Graf 7: Jsou na Vašem pracovišti dobré mezilidské vztahy?**

Odpovědi respondentů:

- spíše ano	20 odpovědí
- ano	16 odpovědí
- spíše ne	12 odpovědí
- ne	5 odpovědí



Zdroj: Dotazníkové šetření

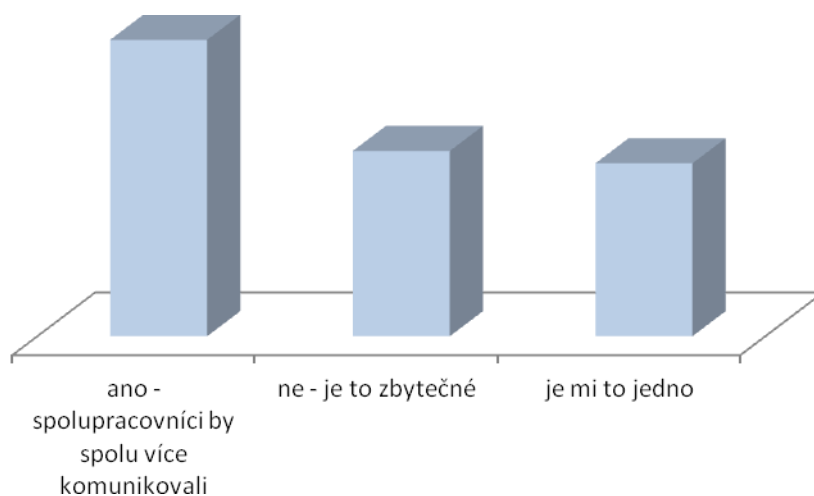


Vzhledem k tomu, že člověk je ve své postatě poměrně zvědavý a společenský, výsledky položené otázky, zda by lidé v zaměstnání navrhovali více společenských akcí ve firmě, kde pracují, se dali do jisté míry předpokládat. Valná většina, přibližně dvě třetiny respondentů se vyslovili kladně k realizaci většího množství různých společenských akcí (firemních), které mají navázat dobré komunikační vazby mezi spolupracovníky.

**Graf 8: Navrhoval/a byste více společenských akcí ve firmě, kde pracujete?**

Odpovědi respondentů:

- ano – spolupracovníci by spolu více komunikovali 24 odpovědí
- ne – je to zbytečné 15 odpovědí
- je mi to jedno 14 odpovědí



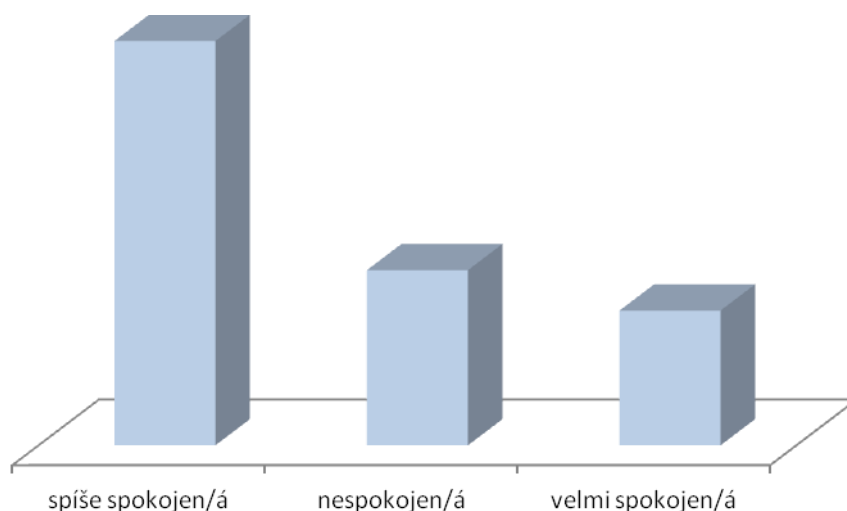
Zdroj: Dotazníkové šetření

Když se podíváme na graf spokojenosti z odměňování za svoji práci, poněkud překvapivě můžeme nabít dojem, že jsou lidé spíše spokojeni, než nespokojeni s odměňováním za svou práci, ale právě ono slůvko „spíše spokojeni“ naznačuje relativně velké procento lidí, kteří jsou např. v průběhu roku několikrát špatně hodnoceni za svou práci dle jejich vlastního úsudku. Mnoho firem se snaží podhodnocení svých zaměstnanců řešit např. vánočními prémiei nebo např. letními příspěvky na dovolenou. Vzhledem načasování dotazníku by mohla být tato otázka ovlivňována těmito vánočními prémiei. Můj předpoklad byl, že zde bude větší vyhraněnost pro dobré nebo pro špatné odměňování. Možný by bylo tuto otázku průzkumu aplikovat např. v období srpen až září, kdy většina zaměstnavatelů nenabízí pro své zaměstnance mnoho sezonních pobídek.

#### Graf 9: **Jste spokojen/á s odměňováním za svoji práci?**

Odpovědi respondentů:

- spíše spokojen/á 30 odpovědí
- nespokojen/á 13 odpovědí
- velmi spokojen/á 10 odpovědí



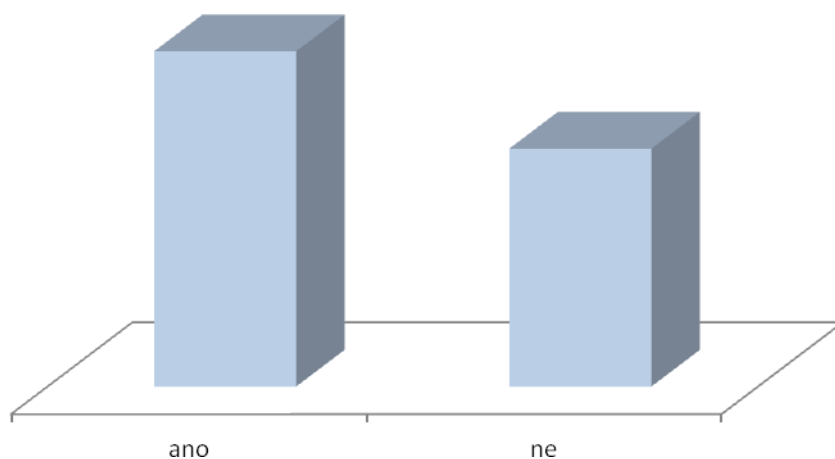
Zdroj: Dotazníkové šetření

V otázce benefity se mi potvrdila předpokládaná domněnka, že různé benefity používá více jak dvě třetiny zaměstnavatelů. Což taktéž napomáhá ke kladnému rozvoji motivace zaměstnanců.

**Graf 10: Jsou ve Vaší firmě uplatňovány benefity z výše uvedených (příspěvky na penzijní připojištění, poukázky na volnočasové aktivity, příspěvky na životní pojištění)?**

Odpovědi respondentů:

- ano 31 odpovědí
- ne 22 odpovědí



Zdroj: Dotazníkové šetření

## 12.4 Rekapitulace hlavních zjištění

Na závěr výzkumu bych chtěla udělat malé shrnutí. Při celkovém zhodnocení pokládaných dotazů, které byly položeny v tomto dotazníku lze říci, že atmosféra pracovních prostředí, v kterých tito lidé pracují, je spíše v kladném duchu. I když jsou zde lidé, kteří se vyjadřovali poněkud záporně nebo i zdrženlivě. Škoda, že se nepodařilo získat větší procento mužů, kteří by se k těmto otázkám mohli vyjádřit, a tím by zkoumaný vzorek respondentů nabyl větší vypovídající charakteristiky. Z dotazníků pro mě byla nejstěžejnější otázka celkové spokojenosti s atmosférou na pracovišti, protože právě toto považuji za prvopočátek všech konfliktů na pracovištích. Z výzkumu dále vyplývá, že spokojenost se svou pracovní náplní považuje velmi velké procento dotazovaných, což má také kladný vliv na stresovost při výkonu pracovních úkolů a dále to prolíná do celkové spokojenosti pracovníka v jeho pozici. Benefity dělají v každé firmě určitou motivační složku, kterou zaměstnanci velmi zřetelně pociťují a duševně vnímají. V dnešní době je už malé procento firem, které se touto otázkou vůbec nezabývají, ale i ony jsou na trhu práce. Přesto v dotazníku otázka benefitů zaznamenala významnou úlohu a to především v tom, že sice dotázaní nadpolovičně se vyjadřují, že mají benefity, přesto vysoké procento zaškrtnulo, že nemají. Z tohoto vyplývá otázka, do jaké míry umějí dnešní moderní společnosti pracovat s touto složkou motivace. Zde jsou pravděpodobně ještě značně vysoké rezervy ke zdokonalování a především nevyužitý potenciál v možnosti motivace ke spokojenosti zaměstnanců, nebo i odměňování.

## 13 ZÁVĚR

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou nedílnou součástí každého našeho pracovního soužití, a proto jejich dotváření musíme zařadit na jedno z prvních míst v našem pracovním procesu. Tyto vztahy, které jsme si rozdělili na formální a neformální je nutno vylepšovat už z důvodu, že to pro nás přinese lepší pracovní pohodu a zvýší pracovní výkon. Jednoduše řečeno budeme v pracovním procesu spokojenější. Tyto vztahy samozřejmě prolínají napříč sociálními skupinami a v neposlední řadě i vytvářenými pracovními týmy. Pokud se vrátíme ke komunikaci, je dobré si uvědomit, že když komunikujeme v pracovním procesu, částečně tím dáváme šanci druhým, aby se o nás něco dozvěděli. Určitá kultura, která by měla z našeho mluveného slova pramenit, by vždy měla také situaci zpříjemnit. Lidé, se kterými jsme v komunikačním kontaktu, musí vycítit dobrou stránku našeho počínání a to má za následek i navození jejich kladných pocitů. Poněkud citlivá záležitost motivací ke spokojenosti zaměstnanců je v určitých oblastech podmíněna i oddaností a angažovaností. Pracovní výkon každého pracovníka je podmíněn celkovým rozsáhlým souborem motivačních hodnot, a pokud se citlivě nevžijeme do potřeb každého zaměstnance, není možné využít jeho komplexního potenciálu. Právě v předešlých řádcích zmíněná komunikace je úzce navázána na motivaci pracovníků, kdy potřebujeme touto citlivou komunikací proniknout do snů zaměstnanců. S motivací spojené benefity jsou často opomíjeny z pohledu jejich nastavení a přizpůsobení se konkrétnímu zaměstnanci. Pokud se vedoucí pracovníci nebudou pečlivě zabývat tímto nastavením, otázka benefitů pro určité skupiny zaměstnanců přestává být celkově zajímavá. Proto i v této úzké specifikaci by měli nadřazení naslouchat a svými komunikačními dovednostmi rozvinout vítané potřeby svých zaměstnanců.

Konflikty, které nenápadně přerůstají v mobbing nebo bossing je potřeba řešit již v začátcích kdy situace ještě není natolik vyhocená a můžeme nastavit podpůrné kroky k vyřešení těchto situací.

Celé této problematice, která se vztahuje k mezilidským vztahům na pracovišti, byl proveden výzkum, který podpořil témata, ve kterých jsem pojednávala v předchozích kapitolách. Výzkum odkryl potencionální možnosti přehodnocení řízení firem vrcholovým managementem v oblastech benefitů nebo vztahů na pracovišti a s nimi spojenými konflikty vyústující v mobbing (bossing). Především benefity nejsou ještě využívány v tak rozsáhlé míře, aby pracovníci cítili využití těchto strategií v celém rozsahu. Mnohdy lze i zaznamenat, že si management nechce komplikovat život

rozsáhlostí těchto možností. Je nutné si uvědomit, že právě zde je nevyužitý potenciál. Možnosti řídicího managementu ve firmách jsou do jisté míry v oblasti kreativity nevyčerpatelné, a proto doufejme, že tito manažeři podpoří svým jednáním kladný rozvoj mezilidských vztahů na pracovištích svých firem.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

Šmíd, Luděk, 1985. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti.*, Praha: Ústřední kulturní dům železničářů.

Pauknerová, Daniela a kolektiv, *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Vyd. 2., Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1706-9.

Amstrong Michael, *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10., Praha Grada, 200, ISBN 978-80-247-1407-3.

Lotko, Edvard, 2009. *Kapitoly ze současné rétoriky*. Vyd. 3., Univerzita Palackého v Olomouci 2009. ISBN 978-80-244-2309-8.

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

Mikulaščík, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi 2*. Vyd. 1., Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2339-6.

Fehlau Eberhard, G., *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Vyd. 1., Praha: Grada c2003, ISBN 80-247-0533-8.

Kratz, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1., Praha: Management Press 2005, ISBN 80-7261-127-5.

Helus, Zdeněk. *Sociální psychologie pro pedagogy*. Vyd. 1., Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1168-3.

Vymětal, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Janda, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

Holá, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0

Hloušková, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

[http://www.hluchak.cz/ssp/4\\_programy\\_zdrava.html](http://www.hluchak.cz/ssp/4_programy_zdrava.html)



## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 2: Maslowův model přirozených lidských potřeb ..... 24

### Seznam grafů

Graf 1: Složení respondentů podle pohlaví .....	48
Graf 2: Věková struktura respondentů .....	49
Graf 3: Máte svoji práci rád/a ? .....	50
Graf 4: Jak dlouho pracujete na svém pracovišti? .....	51
Graf 5: Co říkáte na atmosféru na svém pracovišti? .....	52
Graf 6: Jste spokojen/a s náplní své práce?.....	53
Graf 7: Jsou na Vašem pracovišti dobré mezilidské vztahy? .....	54
Graf 8: Navrhoval/a byste více společenských akcí ve firmě kde pracujete?.	55
Graf 9: Jste spokojen/á s odměňováním za svoji práci?.....	56
Graf 10: Jsou ve Vaši firmě uplatňovány benefity z výše uvedených ( příspěvky na penzijní připojištění, poukázky na volnočasové aktivity, příspěvky na životní pojištění)?.....	57

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Andrea Hájková**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: Kombinované**

**Název práce: Mezilidské vztahy na pracovišti a jejich narušení (sociální klima, sociální vztahy na pracovišti)**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 46**

**Celkový počet stran příloh: 0**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 13**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 1**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Prof. PhDr. Zdeněk Helus, DrSc.**