

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kateřina Gabčová

**Komunikační procesy ve firmách s rozsáhlým konfliktním
prostředím a hledání cest efektivního řešení konfliktů s cílem
pozitivního rozvoje firemní kultury**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Valerij Šulc, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Kateřina Gabčová

**Communication processes in companies with extensive
conflict environment and the search for effective conflict
management to the positive development of the corporate
culture**

Prague 2013

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

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 15.06.2013

Kateřina Gabčová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce PhDr. Valeriji Šulcovi, CSc. za trpělivost, podporu a cenné rady, které mi v průběhu psaní poskytl.

Anotace

Diplomová práce se zabývá komunikačními procesy ve firmách s rozsáhlým konfliktním prostředím a hledáním cest efektivního řešení konfliktů s cílem pozitivního rozvoje firemní kultury. Teoretická část obsahuje poznatky z odborné literatury a věnuje se sociální komunikaci, v návaznosti na to rozebírá konflikty a jejich řešení. Velká pozornost je věnována problematice firemní kultury. V praktické části je realizován a vyhodnocen dotazníkový průzkum se zaměřením na interní komunikaci a řešení konfliktů na pracovišti. V práci jsou prezentovány i některé návrhy optimálního řešení potencionálních konfliktů na pracovištích.

Klíčové pojmy

Etický kodex, firemní kultura, interní komunikace, konflikty na pracovišti, lidské zdroje, motivace, řešení konfliktů, sociální komunikace, spolupráce.

Annotation

This thesis focuses on the communication processes in companies with extensive conflict environment and finding ways of effective conflict management to the positive development of the corporate culture. The theoretical part contains information and literature devoted to social communication, in consequence, analyzes the conflicts and their solutions and also covers the development of corporate culture. The practical part is implemented and evaluated a questionnaire survey with a focus on internal communication and conflict resolution in the workplace. The paper presents some proposals optimal solution of potential conflict in the workplace.

Key words

Code of Ethics, corporate culture, internal communication, conflict in the workplace, human resources, motivation, conflict resolution, social communication, cooperation.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE – NENAHRADITELNÝ ATRIBUT VZNIKU A EXISTENCE LIDSKÉ SPOLEČNOSTI.....	11
1.1 Pojem sociální komunikace	12
1.2 Typy sociální komunikace	22
1.3 Masová komunikace	23
2 KONFLIKT JAKO SOCIÁLNÍ FENOMÉN A VÝSLEDEK SELHÁNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ.....	25
2.1 Co to je konflikt?	25
2.2 Klasifikace konfliktů a jejich řešení	27
2.3 Vznik konfliktního prostředí v interní komunikaci	30
3 ANALÝZA MOŽNÝCH CEST A ZPŮSOBŮ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ NA PRACOVÍŠTI	35
4 ROZVOJ FIREMNÍ KULTURY JAKO INTEGRÁLNÍ CÍL NA CESTĚ ODSTRANĚNÍ KONFLIKTNÍHO PROSTŘEDÍ	39
4.1 Historický vývoj firemní kultury	40
4.2 Definice pojmu firemní kultura a vymezení jejích základních vztahů	42
4.3 Řízení lidských zdrojů	48
4.4 Motivace	53
4.5 Etický kodex firem	58
PRAKTICKÁ ČÁST	60
5 PRŮZKUM.....	60
5.1 Dotazníkové šetření některých procesů interní komunikace.....	60
5.2 Cíle šetření	61
5.3 Charakteristika procesu průzkumu	61
5.4 Stanovené hypotézy	62
5.5 Profil respondentů.....	63

5.6 Interpretace získaných výsledků	64
5.7 Shrnutí průzkumu a vyhodnocení hypotéz	77
5.8 Návrhy a doporučení.....	79
ZÁVĚR	81
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	82
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	86
PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK	I

ÚVOD

Člověk je sociální bytost a mezi různými formami a způsoby, jimiž se realizuje tento charakteristický rys lidství, zaujímá komunikace přední místo. Komunikace je předpokladem osobního vývoje i osobního růstu, s vývojem člověka souvisí už od prvopočátku. Mnoho lidí považuje řeč za něco samozřejmého a nevěnují dostatek pozornosti, úsilí ani času na její zdokonalování. Přesto právě komunikace je nejdůležitějším faktorem životního i profesního úspěchu.

Lidé si sebou na pracoviště přinášejí své individuální představy, hodnoty, potřeby, které nejsou vždy schopni a ochotni jasně komunikovat. Na konflikty a stres, které na tomto základě na pracovišti vznikají, se musí manažeři i zaměstnanci naučit efektivně reagovat tak, aby jim jejich výskyt nezabránil dosáhnout cílů jejich organizace. Proto je jednou z nejdůležitějších funkcí každého manažera dohlížet právě na dostatečnou komunikaci, vztahy mezi jednotlivci, na řízení lidí a na případné řešení konfliktů.

Pro základní uchopení tématu je důležité nejprve v teoretické části obecně přiblížit komunikaci jako sociální jev a zmínit její cíle, podmínky, účely a prostředky. Součástí první kapitoly je také masová komunikace, která je v dnešní době typická.

Druhá kapitola se zabývá obecnou tematikou konfliktů ve společnosti, definuje co je to konflikt, zahrnuje klasifikaci konfliktů a jejich řešení. Další část kapitoly o konfliktech se věnuje firemní komunikaci, vztahům na pracovišti a popisuje příčiny a důsledky vzniku konfliktního prostředí v interní komunikaci.

Firemní kultura je zásadním prvkem v poslání a strategii společnosti, ve vylepšování efektivity a při provádění změn. Svým jednáním a úsilím se na růstu firemní kultury podílejí všichni pracovníci. Toto jednání a činnost je ovšem také důležité regulovat, ovlivňovat a motivovat. Tuto funkci ve firmách mají řídicí pracovníci, kteří tímto řízením mohou využívat firemní kulturu jako jeden z důležitých nástrojů dosahování cílů instituce. Poslední úsek teoretické části je věnován rozvoji firemní kultury, který autorka považuje za integrální cíl na cestě odstranění konfliktního prostředí. Vlastní podkapitolu a pozornost si podle autorky práce zaslouží také oblast řízení lidských zdrojů, pracovní motivace a v neposlední řadě je důležité zmínit o Etickém kodexu firmy, který podle autorky výrazně napomáhá k řešení konfliktních situací.

Cílem práce je poukázat na význam metodologie a principů sociální komunikace jak v prevenci, tak i v samotném řešení konfliktů na pracovišti.

Autorka se rozhodla analyzovat možné cesty a způsoby řešení konfliktů na pracovišti a následně v praktické části komparovat některé aspekty interní komunikace a řešení konfliktních situací. Cílem této práce není pouze učinit pokus analyzovat nuance a odlišnosti interní komunikace a anatomie konfliktů v konkrétních firmách, ale také se pokusit předložit některé návrhy optimálního řešení vyskytujících se potencionálních konfliktů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE – NENAHRADITELNÝ ATRIBUT VZNIKU A EXISTENCE LIDSKÉ SPOLEČNOSTI

Komunikace patří k základním životním potřebám všech lidí. Pomocí komunikace si lidé mezi sebou předávají informace, vyjadřují své pocity, názory, navzájem se ovlivňují, vytvářejí i ničí vztahy. Je to silný potenciál umožňující člověku přežít, prosadit se, být úspěšný, pomáhat i porozumět jiným.¹

O sociální komunikaci se hovoří v případě, jde-li o komunikaci mezi lidmi. Vývoj komunikace souvisí s vývojem člověka a celé společnosti od prvopočátků. Je jedním z rozhodujících faktorů a zároveň podmínkou tohoto vývoje.

Nejdříve se lidé začali dorozumívat pomocí signálů, gest, různé mimiky nebo podle tělesného postoje. Těmito neverbálními prostředky lidé instinktivně upozorňovali např. na přicházející nebezpečí, zajišťování potravy apod. V další fázi lidé začali používat hlasové ústrojí a tím mohli lépe vyjadřovat své pocity, myšlenky, reagovat na sdělení druhých a především dál předávat své zkušenosti. Tato fáze je považována za zlomový bod ve vývoji komunikace, protože na základě předávání tradice řeči začalo existovat a fungovat lidské společenství. Vznik písma umožnil lidem zaznamenávat sdělení písemnou formou a komunikovat mezi sebou na větší vzdálenost. Právě to umožnilo uchování poznatků pro další generace a tedy rozvoj lidské civilizace a její šíření. Následným Guttenbergovým vynálezem knihtisku (v polovině 15. století) se začaly šířit poznatky k rozsáhlému počtu obyvatel, což vedlo především k rozvoji gramotnosti. Tento masový rozvoj nepřímé sociální komunikace vedl později také k rozvoji novin, telegrafu a dalších vynálezů (rozhlas, televize, internet), které poměrně rychle pronikly k většině lidské populace.

¹ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 15. ISBN 978-80-247-2339-6.

Objevováním stále nových způsobů komunikace nikdy nedocházelo k opuštění od žádných z předchozích forem komunikace, měnil se pouze význam a rozsah jejich používání. Ukazuje to mimořádné postavení komunikace pro lidstvo a jeho vývoj.²

1.1 Pojem sociální komunikace

Sociální komunikace je vysvětlována řadou autorů z různých směrů pohledů. Komunikace je chápána jako základní forma sociálního styku mezi lidmi. Jde o výměnu informací, představ, nálad, pocitů, postojů atp. v mezilidském styku v průběhu vzájemné činnosti lidí.³

Pojem komunikace pochází z latinského *communicare*, což znamená něco někomu dávat, něco si sdělovat, sdílet s někým výměnu informací. „*Komunikovat tedy znamená s někým se z něčeho společně radovat, druhému něco předávat, doručovat, propůjčovat, dávat a přijímat, tj. navzájem se sdílet.*“⁴

Obecně platná a vše podstatné obsahující definice mezilidské komunikace neexistuje a ani není možná. Většina autorů definuje či popisuje komunikaci vždy s přihlédnutím ke svému zaměření. K těm nejstručnějším lze zařadit například Tubbsovu definici, podle níž je lidská komunikace „*proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi*“.⁵ Pro příklad jsou uvedeny i další definice komunikace:

1. „*Komunikace znamená, že informace přechází z jednoho místa na druhé.*“⁶
2. „*Komunikace je proces, jímž lidé předávají informaci, ideje, postoje a emoce jiným lidem.*“⁷

² MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.

³ ANDREJEVOVÁ, G. M. In: KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988. s.12.

⁴ Tamtéž, s. 20.

⁵ TUBBS, S. In: VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. s. 27. ISBN 80-7178-998-4.

⁶ MILLER In: NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. s. 288. ISBN 978-80-200-1679-9.

⁷ ZANDEN, V. In: Tamtéž, s. 288.

3. „Komunikaci lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách“⁸
4. „Komunikace je přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko-organizačních prostředků.“⁹

Plaňava uvádí šest obecných parametrů podle B. W. Wahlstromové, vyplývajících z nejrůznějších definic a pojetí komunikace:

- efektivní sebe-vyjadřování,
- výměna sdělení psaním, mluvením, obrazy,
- sdílení informací, nebo poskytování zábavy prostřednictvím slov, mluvením nebo jinými metodami,
- transfer (přenášení) od jedné osoby ke druhé,
- výměna významů mezi jedinci při použití společného systému symbolů,
- proces, jímž jedna osoba předává sdělení jiné osobě prostřednictvím nějakého kanálu a s určitým efektem.¹⁰

S pojmem sociální komunikace velice úzce souvisí pojem sociální interakce. Sociální interakce je pojmem obecnějším a v určitém smyslu i pojmem širším a nadřazenějším. „Interakce vyjadřuje skutečnost, že se mezi lidmi při společné činnosti vytvářejí mezilidské vztahy, že na sebe lidé vzájemně působí a ovlivňují se.“¹¹ V tomto kontextu je pak možné sociální komunikaci více specifikovat jako „proces vzájemného ovlivňování jednotlivců a skupin, prostřednictvím „vztahování se k sobě“, k čemuž je využíváno slov a mimoslovních projevů“¹² Tyto dva pojmy, tedy sociální interakce a sociální komunikace, lze bezesporu označit jako dva aspekty jednoho procesu.

⁸ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Praha: Computer Press, 2006. s. 3. ISBN 80-251-1250-0.

⁹ MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 11. ISBN 978-80-7452-002-0.

¹⁰ PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 17. ISBN 80-247-0858-2.

¹¹ VACÍNOVÁ, M., D. TRPIŠOVSKÁ a M. FARKOVÁ. *Psychologie*. Vyd. 2., rozš. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 170. ISBN 978-80-7452-008-2.

¹² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 111-112. ISBN 80-247-0405-6.

Účelem sociální komunikace je především přenos nebo předávání informací a také sdílení jejich významů. Z tohoto hlediska je možné rozlišit dvě komunikační roviny: obsahovou rovinu (předávání informací) a vztahovou rovinu (sdělování a případné sdílení významů, podřízené tomu, kým, jak a s jakým cílem je informace sdělována, komu je určena a jak je přijímána). V každém komunikačním aktu jsou vždy přítomny obě roviny. Jednotlivá sdělení se tak týkají obsahu, tj. vnějšího světa mluvčího i posluchače, stejně jako jejich vzájemného vztahu.¹³

„Řekněme například, že manažer požádá pracovníci, aby se u něj po schůzi zastavila. Obsah této žádosti se vztahuje k tomu, co manažer konkrétně chce po pracovníci, tj. aby k němu po schůzi přišla. Vztahový aspekt však souvisí se vztahem mezi manažerem a pracovníci a tento vztah stanovuje, jak komunikaci interpretovat. Například použití příkazu poukazuje na rozdílnost vztahu obou zúčastněných stran, ve kterém nadřízený může dávat příkazy dělníkovi. Kdyby dělník poroučel nadřízenému, vypadalo by to trapně a nemístně, protože by byl narušen normální vztah mezi manažerem a dělníkem.“¹⁴

Neschopnost rozlišovat obsahové a vztahové roviny komunikace je častou příčinou vzniku problémů. *„Podívejme se na komunikaci mezi Patrikem a Kristýnou. Patrik si naplánoval jít o víkendu společně s kamarády na manifestaci, aniž by se na to zeptal předem Kristýny, a tak vznikla hádka. Pravděpodobně by se oba shodli na tom, že jít na shromáždění je správné. Hádka se tedy netýká obsahové roviny, ale vztahové. Kristýna čekala, že se s ní Patrik poradí o plánech na víkend. On to neudělal, a tak zavrhl tuto definici vztahu.“¹⁵*

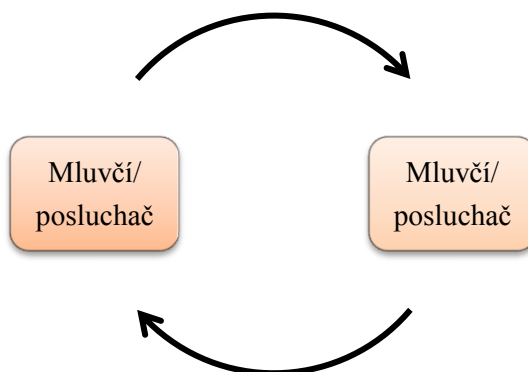
Jak bylo již výše uvedeno, sociální komunikace má procesuální charakter. Je tedy v neustálém pohybu a ustavičně se mění. Základní charakteristiky i vlastní průběh procesu komunikace bývají obvykle vyjadřovány formou komunikačních modelů. V současné době je uznáván tzv. transakční model procesu sociální komunikace (viz. obrázek 1), v němž každý z účastníků funguje zároveň jako mluvčí i jako posluchač.

¹³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 112. ISBN 80-247-0405-6.

¹⁴ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. s. 47-48. ISBN 978-80-247-2018-0.

¹⁵ Tamtéž, s. 48.

Obrázek č. 1: Transakční pojetí interpersonální komunikace



Zdroj: Nelson, Pearson, 1996. In:¹⁶

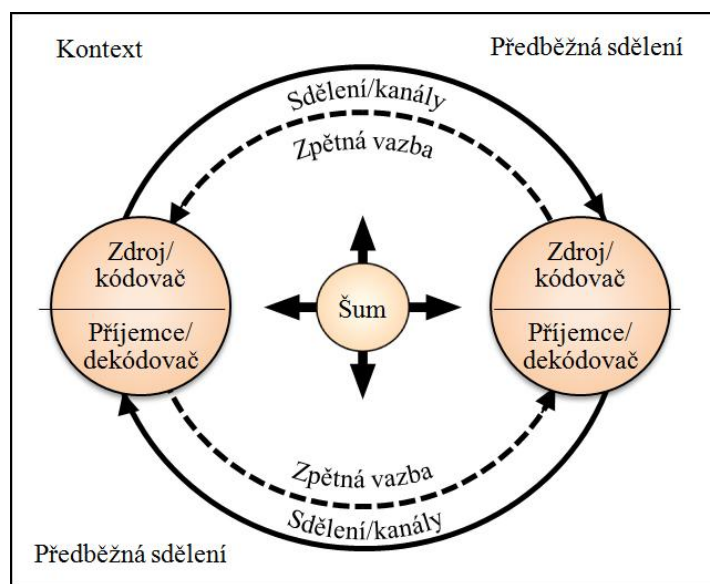
V transakčním pojetí subjekty současně sdělení vysílají i přijímají. Platí zde základní pravidlo komunikace, že „nelze nekomunikovat“. V transakčním pojetí jsou prvky komunikace na sobě závislé, každý může existovat pouze v určitém vztahu k ostatním. „*Při komunikaci lidé jednají a reagují jak na základě bezprostřední situace, tak na základě své minulosti, předchozích zkušeností, postojů, kulturních návyků a mnoha návazných činitelů. Z toho vyplývá, že akce a reakce v komunikaci jsou určovány nejen tím, co bylo řečeno, ale i tím, jak si dotyčná osoba vykládá přijaté sdělení.*“¹⁷ Například reakce diváka na nějaký film nezávisí pouze na slovech a obrazech, které vnímá, ale také na jeho předchozích zkušenostech, momentálních emocích, znalostech, pocitu zdraví a řadě dalších věcí. Často také dochází k tomu, že dva lidé, kteří naslouchají témuž sdělení, si význam tohoto sdělení vykládají odlišně. Ke komunikaci dochází, když jedna osoba vysílá nebo přijímá sdělení a přiřazuje význam signálům druhé osoby. Všechna interpersonální komunikace je zkreslena šumem, dochází k ní v určitých souvislostech, má vždy nějaký účinek a poskytuje příležitost zpětné vazby. Z výše uvedeného transakčního modelu bylo odvozeno schéma interpersonální komunikace (viz obrázek č. 2), které v sobě zahrnuje další nezbytné prvky ovlivňující komunikační proces.¹⁸

¹⁶ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008, s. 33. ISBN 978-80-247-2018-0.

¹⁷ Tamtéž, s. 33.

¹⁸ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008, s. 33 - 34. ISBN 978-80-247-2018-0.

Obrázek č. 2: Model procesu komunikace



Zdroj: DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 2008¹⁹

Kontext komunikace do značné míry určuje význam každého verbálního či neverbálního sdělení. Táž slova nebo chování mohou mít jiné významy, jestliže jsou použity v jiných souvislostech. Kontext také ovlivňuje, co kdo říká a jak to říká. Lidé komunikují různě, a to podle specifického kontextu, ve kterém se právě nacházejí. Joseph A. DeVito rozlišuje 4 typy kontextu:

- Fyzický kontext představuje hmotné nebo konkrétní prostředí, například místnost, fotbalové hřiště či obecnostvo.
- Kulturní kontext zahrnuje životní styl, přesvědčení, stupnici hodnot, způsoby komunikace a chování nějaké skupiny. Jsou to pravidla, která v rámci určité skupiny lidí stanovují, co je považováno za dobré a co za špatné.
- Sociálně-psychologický kontext souvisí s postavením mluvčích a se vztahy mezi nimi, s formálností situace a s normami skupiny nebo organizace.
- Časový kontext – kdy komunikace probíhá a jaké jsou časové dispozice.²⁰

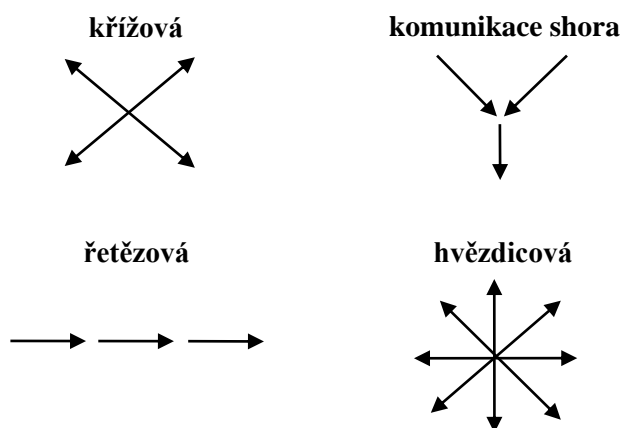
Každý účastník komunikace je zároveň zdrojem (mluvčím) i příjemcem (posluchačem). Důležité je zde tzv. kódování a dekódování signálů.

¹⁹ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 33. ISBN 978-80-247-2018-0.

²⁰ Tamtéž, s. 34.

Sdělení při komunikaci mají mnoho forem a mohou být vysílána a přijímána prostřednictvím jednoho smyslového orgánu nebo kombinace různých smyslů. Obsah sdělení se během komunikace při přímém typu přenosu může objevit v odlišné podobě.

Obrázek č. 3: Základní typy přenosu sdělení



Zdroj: VACÍNOVÁ, M., D. TRPIŠOVSKÁ a M. FARKOVÁ. *Psychologie*. 2010²¹

Zpětná vazba informuje mluvčího o tom, jak na posluchače působí jeho sdělení. Na základě zpětné vazby pak může mluvčí přizpůsobovat a upravovat, zeslabovat či zesilovat důraz nebo měnit formu i obsah svého sdělení.

Komunikační kanál je prostředek nebo médium, kterým je sdělení přenášeno. Komunikace málokdy probíhá pouze prostřednictvím jediného kanálu, ale spíše to bývají dva nebo tři kanály použité souběžně. Například hlasový kanál společně se zrakovým či jiným dalším kanálem. Komunikačními kanály jsou i jiné komunikační prostředky, například osobní kontakt, telefon, email, film, televize. Kouřové signály nebo telegraf.

Komunikační šum je vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces. Jedná se vlastně o „*jakýkoliv rušivý vliv na přenos sdělení, deformující podobu sdělení, znesnadňující jeho dekódování a způsobující, že příjemce chápe doručení sdělení v pozměněném obsahu, než jej odesílatel zakódoval.*“²² Základní typy komunikačního šumu jsou uvedeny v tabulce č. 1.

²¹ VACÍNOVÁ, M., D. TRPIŠOVSKÁ a M. FARKOVÁ. *Psychologie*. Vyd. 2., rozš. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 172. ISBN 978-80-7452-008-2.

²² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 33. ISBN 978-80-247-67-42-0.

Tabulka č. 1: Základní typy šumu

Typy šumu	Popis	Příklady
Fyzické	Rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo odesílatele i příjemce, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení.	Reálný hluk v prostředí odesílatele, hluk projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle na obličej, poruchy telekomunikační sítě.
Fyziologické	Vlastní fyziologická omezení odesílatele nebo příjemce.	Vada zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti, pocit hladu.
Psychologické	Poznávací nebo mentální interference.	Předpojatost a klamné úsudky o odesílateli nebo příjemci, uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek).
Sémantické	Rozdílně chápané významy.	Odlíšné jazyky, používání slangu a žargonu, specializovaných termínů, kterým příjemce nerozumí.

Zdroj: VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 2008²³

V komunikačním procesu, v rámci sociálního styku pak dochází ke sdělování určitých obsahů, jež představují:

- **zprávy a informace** – zpráva vychází z odlišných znalostí; informací, se stává to, co je neznámé, nové;
- **postoje k problému i posluchači** – nesdělujeme pouze holá fakta, ale z tónu hlasu, z váhavosti řeči, z pomlk a pauz v řeči a nonverbálního sdělení je možné vyčíst i náš postoj, jak k tomu o čem hovoříme, tak i s kým hovoříme;
- **své sebepojetí, za koho se považujeme** – naznačuje, že jsme informovaní a zkušenější nebo naopak; chceme, aby toto pojetí druhá strana uznala;
- **náznak dalšího průběhu vzájemných vztahů a pravidla vzájemného styku;**
- **co si přejeme – žádosti.**²⁴

²³ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 34. ISBN 978-80-247-67-42-0.

²⁴ KŘIVÁ, R. *Problematika vlivu sociální komunikace na efektivitu pracovních procesů*. [online]. Brno, 2009. [cit. 2013-02-14]. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. Dostupné z: http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/8055/křivá_2009_dp.pdf

Pro užití komunikace je důležité zmínit některé její **praktické vlastnosti**, např.:

- **Přesnost** – označuje míru shody toho, co chce komunikátor sdělit, s tím, co komunikant jako obsah sdělení pochopí.
- **Srozumitelnost** – popisuje množství potenciálních recipientů, kteří jsou schopni dekodovat použitý znakový systém a dosáhnout přitom jisté přesnosti komunikace.
- **Komunikační efektivita** – množství informace, které při komunikačním procesu vstoupí za jednotku času do krátkodobé paměti komunikanta. Efektivní (účinná) komunikace je ta, při které dochází k účelné výměně informací mezi subjekty.
- **Citová působivost** – popisuje, na jaké vrstvy vědomí či nevědomí (podvědomí) komunikanta komunikace působí.²⁵

Z hlediska užívaných znakových systémů se komunikace dělí na verbální (ústní a písemnou) a neverbální.

Verbální komunikace je taková, jejíž znakový systém je založen na slovech. Veškerá ostatní komunikace, u níž tomu tak není, se chápe jako komunikace neverbální. Verbální (slovní) komunikace ovšem neprobíhá pouze pomocí pronášených a slyšených slov, její znakový systém zahrnuje vedle řeči i písmo včetně např. Braillova, dále znakování neslyšících a další se slovy spojené způsoby komunikace.²⁶

Verbální (slovní) komunikaci rozumíme „*dorozumívání se jedné, dvou a více osob pomocí jazyka.*“²⁷ Jako příklad slovního komunikování jedné osoby Vybíral uvádí např. vnitřní řeč k sobě samému či samomluvu. Janoušek dodává, že „*vnitřní řeč je kódovací a dekódovací kompetencí, která leží v základně všech forem komunikace, nejen intrapersonální, ale i interpersonální a veřejné. Je dynamická a procesuální, ale nekomunikativní.*“²⁸

²⁵ MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 14 – 15. ISBN 978-80-7452-002-0.

²⁶ Tamtéž, s. 20.

²⁷ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005, s. 106. ISBN 80-717-8998-4.

²⁸ JANOUŠEK, J. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 71. ISBN 978-80-247-1594-0.

Z hlediska průběhu verbální komunikace lze rozlišit tři základní fáze:

- **percepční** – obsah a forma sdělení – co a jak druhá osoba říká;
- **kognitivní rekonstrukce** – to, jak je obsah sdělení rozuměn, včetně porozumění neverbálnímu provázejícímu projevu;
- **expresivní** – fáze, kdy zpravidla osoba reaguje na sdělení a neverbální projevy.

V rámci komunikace se tyto tři fáze výrazně prolínají.²⁹

Důležitou součástí komunikace tvoří tzv. paralingvistické prvky řeči, které podstatnou měrou ovlivňují význam a smysl komunikování, a to jak na straně mluvčího (odesílatele), tak na straně posluchače (příjemce). Jde o tzv. mimojazykový faktor, který doplňuje verbální komunikační projev a v mnoha případech také charakterizuje osobnost mluvčího. Mezi základní paralingvistické prvky se obvykle řadí:

- hlasitost projevu,
- výška tónu řeči,
- objem řeči,
- plynulost řeči,
- intonace – melodie řeči,
- chyby v řeči,
- správnost výslovnosti,
- kvalita řeči – věcnost hovoru,
- členění řeči – frázování.³⁰

I když je komunikace prostřednictvím řeči a slov v mezilidském styku zásadní, není možné opomenout význam sdělování a příjmu informací neverbálních.

Neverbální komunikace zahrnuje širokou oblast toho, co lidé signalizují beze slov či spolu se slovy jako doprovod slovní komunikace. Slovní komunikace může být v některých případech neverbálními projevy i zcela nahrazena. Neverbálními projevy člověk dává najevo své pocity a postoje k určitým věcem, většina neverbálních projevů se však odehrává na nevědomé úrovni.

²⁹ VACÍNOVÁ, M., D. TRPIŠOVSKÁ a M. FARKOVÁ. *Psychologie*. Vyd. 2., rozš. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 172. ISBN 978-80-7452-008-2.

³⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 115. ISBN 978-80-247-67-42-0.

Také platí, že „*Pokud řekneme slova, která nesouhlasí s neverbálním chováním, posluchači věří spíše neverbálnímu chování než řeči.*“³¹

Podobně jako u verbální komunikace, lze také u neverbálního komunikování rozlišit přímou a nepřímou formu. Mezi základní druhy **přímé neverbální komunikace** patří: gesta, pohyby v prostoru, postoje, doteky, pohyb drobných svalů obličeje (mimika) a výraz očí. „*Člověk má 47 obličejových svalů – mnohem více než je běžné v živočišné říši – a tvrdí se, že lze rozeznat až 1000 různých mimických výrazů.*“³²

Ve skutečnosti mnohem bohatší je oblast **nepřímé neverbální komunikace**, neboť zahrnuje veškeré umění kromě slovesného (literatury). To je mimořádně důležité s ohledem na média, konkrétně na televizi a video, neboť větší část přenášené informace má v těchto médiích neverbální charakter. Případná verbalizace umělecké komunikace je velmi obtížná a např. u hudby, baletu či výtvarného umění dokonce nemožná. Koneckonců právě to je důvodem existence různých druhů (neslovesného) umění. Také pocity (a citový doprovod slovního komunikování) jsou vyjadřovány těmito neverbálními formami, už jen proto, že je často obtížné vyjádřit slovy to, co cítíme.³³

Tabulka č. 2: Srovnání vlastností verbální a neverbální komunikace

Vlastnost	Verbální komunikace	Neverbální komunikace
Přesnost	velká	malá
Komunikační efektivita	menší	velká
Mezinárodní srozumitelnost	velmi malá	větší
Citová působivost	většinou menší	velká
Potenciální podprahovost	malá	velká

Zdroj: MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*, 2010³⁴

³¹ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 106. ISBN 978-80-247-2339-6.

³² MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 20. ISBN 978-80-7452-002-0.

³³ Tamtéž, s. 20 - 21.

³⁴ Tamtéž, s. 21.

1.2 Typy sociální komunikace

Základními typy sociální komunikace, členěnými podle počtu účastníků jsou komunikace:

- **intrapersonální** – „vede“ ji jedinec sám se sebou. Jedná se o dynamický otevřený komunikační systém, na jehož základě individuum interpretuje data, vyhodnocuje informace a připravuje se k rozhodnutí. Do této sféry komunikace se zahrnuje i „mluvení sama se sebou“, tedy operace se zážitky, myšlenkami a událostmi.
- **interpersonální** – komunikující jedinec je nějakým způsobem přímo spojen s dalším účastníkem (dyadická komunikace) nebo účastníky (skupinová komunikace) komunikačního aktu. Tito jedinci na sebe navzájem nahlíží jako na individua. Dyadická komunikace, tj. komunikace mezi dvěma osobami, může být formální i neformální (neformální je např. rozhovor s přítelem u kávy, formální je přijímací pohovor do zaměstnání nebo rozhovor s nadřízeným). Skupinovou komunikací se označuje komunikace v tak malých skupinách, že v nich může být splněna základní podmínka pro interpersonální komunikaci: přímý, individualizovaný vztah a osobní kontakt mezi všemi účastníky komunikačního procesu. Může být neformální (posezení s přáteli u stolu) i formální (zasedání správní rady).
- **veřejná** – sdělení je předáváno tzv. veřejnosti (od několika osob shromážděných na přednášce až po miliony čtenářů, posluchačů rozhlasu a diváků televize). Podstatné je, že znalost účastníků komunikace není ani vzájemná, ani individuální. V rámci veřejné komunikace je možné rozlišit veřejnou komunikaci v užším slova smyslu a masovou komunikaci. První je typem komunikačního aktu, ve kterém na jedné straně stojí jednotliví mluvčí a na druhé straně posluchači, kteří jsou s mluvčím propojeni jedním místem a obvykle i časem, ale vztah mezi nimi není individualizován. Masová komunikace zahrnuje veškeré typy komunikace, při kterých je sdělení přenášeno prostřednictvím hromadně sdělovacích prostředků (noviny, časopisy, knihy, rozhlas, televize, internet) k příjemcům, kteří nejsou autorovi (mluvčímu) osobně známy.

1.3 Masová komunikace

Období od poloviny 19. století, kdy došlo ke zdokonalení postupů výroby papíru a tiskové techniky a kdy se díky zlevnění tisku začaly poznatky šířit směrem k rozsáhlému publiku, je v literatuře nazýváno jako epocha masové komunikace. Masová komunikace je epochou telegrafu, telefonu, rozhlasu, televize a nových médií (počítačů, internetu). Masová komunikace bývá také označována jako masmediální komunikace, tj. komunikování zejména prostřednictvím technických přenosových prostředků tisku, rozhlasu, televize, filmu, internetu a dalších médií s adresáty svého působení. Jako masovou komunikaci je možné v širším smyslu označit také činnost divadel, knihoven a muzeí, vydavatelství knih, venkovní reklamu apod.³⁵

Jedna z mnoha definic říká, že „*masová komunikace zahrnuje instituce a postupy, jimiž specializované skupiny využívají technické prostředky (tisk, rozhlas, filmy apod.) pro šíření symbolického obsahu, směrem k rozsáhlému, nesourodému a široce rozptýlenému publiku.*“³⁶

Funkce masmédií je několikanásobná:

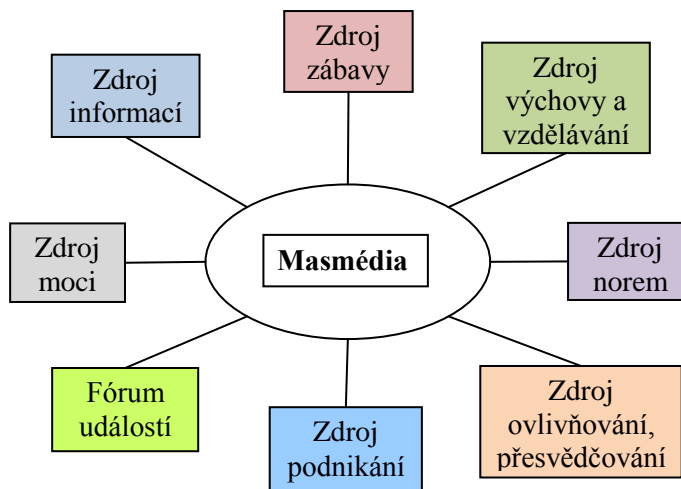
- Jsou **zdrojem moci a přesvědčování**, potencionálním prostředkem vlivu, ovládnání, prosazování;
- jsou **zdrojem informací**, mnohdy informací velmi důležitých; mnohdy hrají důležitou roli při vytváření vize skutečnosti;
- jsou **zdrojem zábavy**;
- jsou **zdrojem výchovy a vzdělávání**;
- jsou **zdrojem norem**, pravidel a optimálních postupů, které veřejnost přijímá jako vzory, jako normální a správné chování;
- jsou **zdrojem ovlivňování, přesvědčování a veřejného mínění**;
- jsou **fórem, kde se odehrává celá řada událostí** veřejných i soukromých;
- jsou **zdrojem podnikání**.³⁷

³⁵ KROUŽELOVÁ, D. a kol. *Příručka mediální výchovy*. Pardubice: Koalice nevladek Pardubicka, o. s., 2010.

³⁶ JANOWITZ, M. In: MCQAIL, D. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. s. 31. ISBN 80-717-8714-0.

³⁷ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 265. ISBN 978-80-247-2339-6.

Obrázek č. 4: Funkce masmédií



Zdroj: MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2010³⁸

„Především je třeba všimnout si různé míry intenzity, se kterou se rozdílná média stavějí mezi nás a jakoukoli zkušenost se světem stojícím mimo dosah našeho přímého pozorování. Média navíc poskytují průběžný kontakt s hlavními institucemi společnosti, v níž žijeme. Pokud jde o hodnoty a ideje, mají média v sekularizované společnosti sklon „přebírat“ vliv, který dříve měli rodiče, náboženství, škola, sourozenci a kamarádi. V důsledku toho jsme na médiích závislí v prakticky celé oblasti našeho širšího „symbolického prostředí“ (tedy „obrazů v našich hlavách“). A vůbec přitom nezáleží na tom, nakolik jsme schopni vytvořit vlastní, osobní verzi tohoto prostředí. Máme stále silnější sklon sdílet stejné mediální zdroje a stejnou mediální kulturu, proto je pravděpodobné, že právě média utvářejí prvky, jež sdílíme s ostatními. Bez jistého stupně vnímání skutečnosti – ať už je jakéhokoli původu – nelze ve skutečnosti organizovat žádný společenský život.“³⁹

³⁸ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 265. ISBN 978-80-247-2339-6.

³⁹ MCQUAIL, D. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. s. 87 – 88. ISBN 80-717-8714-0.

2 KONFLIKT JAKO SOCIÁLNÍ FENOMÉN A VÝSLEDEK SELHÁNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

V každém společenském celku, v rámci každodenních interakcí mezi lidmi se přirozeně vyskytují konflikty. Denně se s nimi setkáváme doma, v práci, na veřejnosti, mezi přáteli. Většina lidí konflikt vnímá spíše negativně. Většinou je spjat s negativními emocemi, jako je vztek, napětí nebo frustrace. O to hůře se pak konflikt zvládá a leckdy, kdy je potřeba jej účinně řešit, se ani neví jak. Onen neřešený konflikt, který se po čase zmírní a je na něj zapomenuto, může být příčinou dalšího vzniku nepříjemných konfliktů, které nemá nikdo rád. Konflikt nás ale také posouvá dále a umožňuje nám hledat naše či partnerovi hranice. Pomáhá nám prosadit si svou vůli, nebo naopak uznat, že partner má právo na svůj názor.

2.1 Co to je konflikt?

Konflikt je velice rozmanité a kontroverzní téma. Mezilidský konflikt se obvykle definuje jako střet dvou různých až protichůdných myšlenek, zájmů, emocí, způsobů jednání, které nabývají osobní povahy a zdají se být nesmiřitelné. Slovo konflikt je latinského původu, *conflictus*, znamená srážku. Slovo má předponu *con*, znamenající spolu, s něčím, a kořen odvozený od slovesa *fligo*, udeřit, uhodit, odvozeně pak někoho něčím zasáhnout. Předpona *con* naznačuje, že nejde o jednostrannou záležitost, ale o střetnutí nejméně dvou účastníků. Slovo konflikt lze tedy chápat jako vzájemné zasahování, utkání se s někým, srážku s někým ve vzájemném zápolení. „*V podstatě jde o vyjádření současného simultánního nároku dvou až zcela na opačných stranách stojících a diametrálně rozdílných zájemců o tutéž věc a s tím spojený boj. Konflikt pak znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.*“⁴⁰

⁴⁰ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. s. 17. ISBN 978-80-7367-407-6.

Vymětal definuje konflikt jako druh problémové komunikace. Píše, že konflikt by měl být vnímán pozitivně, jelikož nám dává možnost výběru té lepší varianty, v rámci volného argumentování a sdílení myšlenek.⁴¹ Proto by koncept konfliktu neměl mít negativní příchut', je to produkt vášnivé výměny názorů, zapálené diskuze, která často vede k novým a neotřelým nápadům a řešením. Při konfliktu se často snažíme naše emoce skrývat. Při výzkumu mimiky se zjistilo, že pokud je člověk v napětí, jeho mimika je celkem stálá a neproměnná. Často dochází k disociaci mezi tím, co člověk říká, a co lze vidět v jeho obličejí.⁴²

„Konflikt a stres jsou přirozenou součástí lidského života, lidé si sebou na pracoviště přinášejí své individuální potřeby, představy a hodnoty, které nejsou vždy zcela shodné a které nejsou navíc vždy schopni - a ochotni - jasně komunikovat. Na konflikty a stres, které na tomto základě vznikají, se manažeri i zaměstnanci musí naučit efektivně reagovat tak, aby jim jejich výskyt nezabránil dosáhnout cílů jejich organizace.“⁴³

Pro pracovní tým je určité množství konfliktů nevyhnutelné, vzniká tak dynamika skupiny. V týmu totiž existují rozdílné zájmy a vztahy. Další možný konflikt vzniká při vymezení týmu vůči svému okolí. Kromě těchto přirozených situací, ke kterým musí docházet, aby vznikl fungující tým, se mohou ještě vyskytnout problémy a napětí uvnitř týmu, spojené s určitou situací – *„se složením týmu, s vedením týmu a podmínkami, v nichž tým pracuje“*.⁴⁴

⁴¹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 156. ISBN 978-80-247-2614-4.

⁴² KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988. s.37.

⁴³ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 211. ISBN 80-863-9546-4.

⁴⁴ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 49. ISBN 978-80-247-6489-4.

2.2 Klasifikace konfliktů a jejich řešení

„V odborných kruzích se ustálilo rozdělení konfliktů jednak podle rozsahu počtu osob, kterých se konflikt týká, jednak podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí.“⁴⁵

Z hlediska počtu zúčastněných osob je možné rozdělit konflikty do čtyř kategorií:

- **intrapersonální konflikty** – vnitřní, osobní konflikty jedné osoby;
- **interpersonální** – konflikty mezi dvěma lidmi;
- **skupinové** – konflikty uvnitř dané skupiny lidí;
- **meziskupinové** – konflikty mezi dvěma skupinami lidí.

Poslední dvě skupiny konfliktů (tj. skupinové a meziskupinové konflikty) se dále dělí podle toho, jde-li o malé nebo velké skupiny lidí, kde malou skupinou je myšlena skupina lidí vidajících se tváří v tvář. Zvláštním druhem skupinového konfliktu je potom konflikt jedince se skupinou.

„Z psychologického hlediska je možné u konfliktů pozorovat různé aspekty. Do popředí může vystupovat např. kognitivní aspekt (hlediska poznávání) nebo hlediska zájmů (motivační aspekt) atp.“⁴⁶ Křivohlavý a Bedrnová⁴⁷ uvádějí také rozdělení konfliktů podle převahy té či oné psychologické charakteristiky. Zmiňují konflikty představ, konflikty názorů, konflikty postojů a konflikty zájmů.

Typy pracovních konfliktů

„Pracovní konflikty se nejčastěji odehrávají mezi jednotlivými pracovníky (konflikty osobní) nebo mezi skupinami (meziskupinové konflikty).“

⁴⁵ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2008. s. 20. ISBN 978-80-7367-407-6.

⁴⁶ Tamtéž, s. 21.

⁴⁷ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. s. 195. ISBN 80-85943-57-3.

Osobní konflikty

Mezi jednotlivými pracovníky vznikají nejrůznější neshody. Pokud mezi sebou musí pracovníci spolupracovat, pak bývá častým sporem to, jak má spolupráce vypadat, kdo je za co zodpovědný a kdo a v jaké míře zavinil případné nedostatky.

Příklady některých typů konfliktů, se kterými se zaměstnanci často obrací na své nadřízené:

- *stížnost pracovníka na práci, ochotu, požadavky jiného pracovníka*
- *stížnost na vysoké nároky a požadavky jiného pracovníka*
- *stížnost na nějakou formu diskriminace*
- *nesouhlas pracovníka s odměnou za jeho práci*
- *nesouhlas s dodržováním dohody či smlouvy*
- *obvinění jiného pracovníka z nečestnosti, zlé vůle atp.*
- ... *a jiné.*

S některými konflikty se lze vypořádat vcelku snadno. Pro dobré manažery nebývá nepřekonatelným problémem závažně vyložit některé běžné ustanovení pracovního řádu. Naproti tomu jsou tu konflikty, které se zvládají velmi obtížně. Například obvinění z nečestnosti, porušení dohod, zlé vůle, podvodu atp. se řeší mnohem nesnadněji.

Meziskupinové konflikty

Zdrojem konfliktů mezi dvěma či více jednotkami nebo skupinami v rámci organizace bývá specifika práce a neslučitelnost postavení a zájmů těchto jednotek a skupin. Příklady, kvůli kterým se dostávají organizační skupiny do konfliktu:

- *plnění vzájemně propojených úkolů*
- *rozdělení odpovědnosti*
- *soupeření o zdroje, postavení atp.*⁴⁸

Konflikty mezi jednotlivými skupinami lidí obvykle plodí více problémů než konflikty mezi jedinci, kterým je dovoleno v jeho průběhu jednat a řešit své spory

⁴⁸ GABČOVÁ K. *Řešení konfliktů na pracovišti*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského. Vedoucí bakalářské práce: Naděžda Šulcová.

s ostatními nezávisle. Členové skupin by se měly ohlížet na normy, cíle a hodnoty své skupiny.⁴⁹

„Způsob, jakým se člověk angažuje v konfliktu, má důsledky pro jeho řešení a pro vztahy mezi oběma jeho účastníky.

Konfrontace je jedním z možných přístupů ke konfliktu, kterému je typická snaha dosažení svých cílů a plnění svých zájmů bez ohledu na důsledky, které to může mít pro ostatní. Jsou to situace, při kterých je zisk jednoho zároveň ztrátou druhého (výhra/prohra). Tento přístup je shledáván u osob dominantního postavení vyplývajícího z formální pozice. Např. postavení nadřízeného a z něj plynoucí pravomoc. Prostředky jsou zde, kromě již zmíněné autority, fyzická hrozba, intriky, manipulace a ignorace zájmů protistrany. Hlavní problém konfrontačního přístupu ke zvládnutí konfliktu spočívá v tom, že vede ke vzniku pocitu nepřátelství a touhy po odplatě.

Vyhýbání je přístup podceňující vlastní zájmy i zájmy druhých. Vyplývá z přesvědčení, že konflikt škodí, a proto je nutné buď ustoupit nebo jej potlačit. Nejčastěji takto přistupují ke konfliktům manažeři, kteří nejsou emocionálně připraveni nebo nemají dostatečné vyrovnat se s mezilidsky obtížnými situacemi. Jedním z důvodů volby „vyhnout se konfliktu“ je přesvědčení, že vztahy na pracovišti nejsou dostatečně silné a pevné, aby snesly zátěž konfliktu.

Ústup je styl přístupu ke konfliktu, jehož cílem je uspokojit oponenta nadřazením jeho zájmů nad své zájmy. Dlouhodobé používání tohoto přístupu s důrazem na zachování svých přátelských vztahů na úkor kritického zhodnocení situace věci neřeší. Může to vést k tomu, že ostatní začnou zneužívat ústupu osoby, která je jím známá, a to samozřejmě v její neprospěch.

Kompromis nastává tehdy, když se oba účastníci vzdávají části svých zájmů. Předmět sporu se rozdělí mezi obě strany. Tam, kde to není možné, se jeden ústupek vyváží jiným. Principem přístupu je obětování něčeho na základě dosažení společného cíle nebo zájmů. Kompromisní přístup ke konfliktům je velice přitažlivý pro mnohé manažery. Jeho nestrádané používání ovšem vytváří u podřízených dojem, že jde nadřazeným spíše o klid, než o skutečně věcné problémy.

⁴⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 257. ISBN 978-80-247-1407-3.

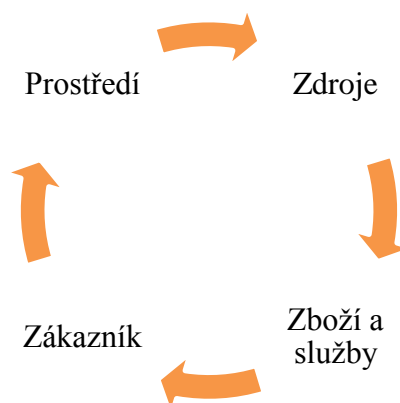
*Spolupráce spočívá v tom, že všichni účastníci berou ohled na zájmy druhých a společně pracují na vzájemně vhodném řešení. Chování účastníků konfliktu je zaměřeno na řešení problému a vyjasnění rozdílů a stanovisek.*⁵⁰

2.3 Vznik konfliktního prostředí v interní komunikaci

Vnitrofiremní komunikace je základ úspěchu firemních projektů. Účelem vnitrofiremní komunikace je využití zdrojů, které má manažer k dispozici. A manažer jejich efektivním využitím vytváří zboží nebo služby, které mají pro zákazníka hodnotu. Čím lépe zdroje využívá, tím větší je hodnota produktu. Manažer má k dispozici tyto zdroje:

- „informace,
- finance,
- materiál,
- lidé a jejich kultura.“⁵¹

Obrázek č. 5: Oblasti zájmu manažera



Zdroj: JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy.* 2011⁵²

⁵⁰ GABČOVÁ K. *Řešení konfliktů na pracovišti.* Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského. Vedoucí bakalářské práce: Naděžda Šulcová.

⁵¹ JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy.* Praha: Grada Publishing, 2011. s. 10. ISBN 978-80-247-6186-2.

⁵² JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy.* Praha: Grada Publishing, 2011. s. 11. ISBN 978-80-247-6186-2.

Na pracovišti vznikají dva typy vztahů. Jsou to jednak vztahy formální, a také vztahy neformální, které jsou pro firmu mnohdy mnohem důležitější a proto je důležité, aby se vyvíjely správným směrem.

Formální vztahy jsou dány organizační strukturou a jsou jasně vymezeny buď normami nebo pravidly příp. pracovním řádem. Člověk přichází do této struktury z venku a je jen na něm, do jaké míry bude strukturu a vztahy přijímat, tolerovat nebo odmítat. Do formálních vztahů je začleněn každý nový příchozí jedinec do firmy při jeho počáteční fázi, tzv. socializaci a adaptaci.

Neformální vztahy se v práci vytváří na základě sympatií a antipatií ke kolegům. Člověk si vytváří osobní vazby, s někým komunikuje více, s někým méně, s někým tráví i popracovní dobu, jiné úplně ignoruje. Takto se vytváří síť neformálních vztahů, někdy označována jako networking.⁵³

Vztahy na pracovišti uspokojují jedince v několika oblastech, je to především:

- potřeba společenského kontaktu,
- dobrý pocit z poskytování či potřeba přijímání pomoci,
- potřeba někomu se podřizovat nebo naopak někoho ovládat,
- potřeba sounáležitosti,
- potřeba potvrzení naší sebehodnoty díky lidem s podobnými hodnotami, potřeba sociální jistoty.

„Konflikt v organizacích je nevyhnutelný, protože ty fungují pomocí přizpůsobování a kompromisů mezi konkurujícími si prvky v jejich struktuře a členstvu. Konflikt také vzniká, když dochází ke změně, protože ta může být považována za hrozbu, kterou je třeba zpochybnit nebo se jí bránit, nebo když existuje nespokojenost - ta může vyvolat agresivní reakci: spíše boj než únik. Konflikt není třeba odsuzovat. Je nevyhnutelným výsledkem pokroku a změn a může a měl by být využíván konstruktivním způsobem.“⁵⁴

⁵³ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery, 2.přepřacování vydání*. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 196. ISBN 80-247-1706-9.

⁵⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 257. ISBN 978-80-247-1407-3.

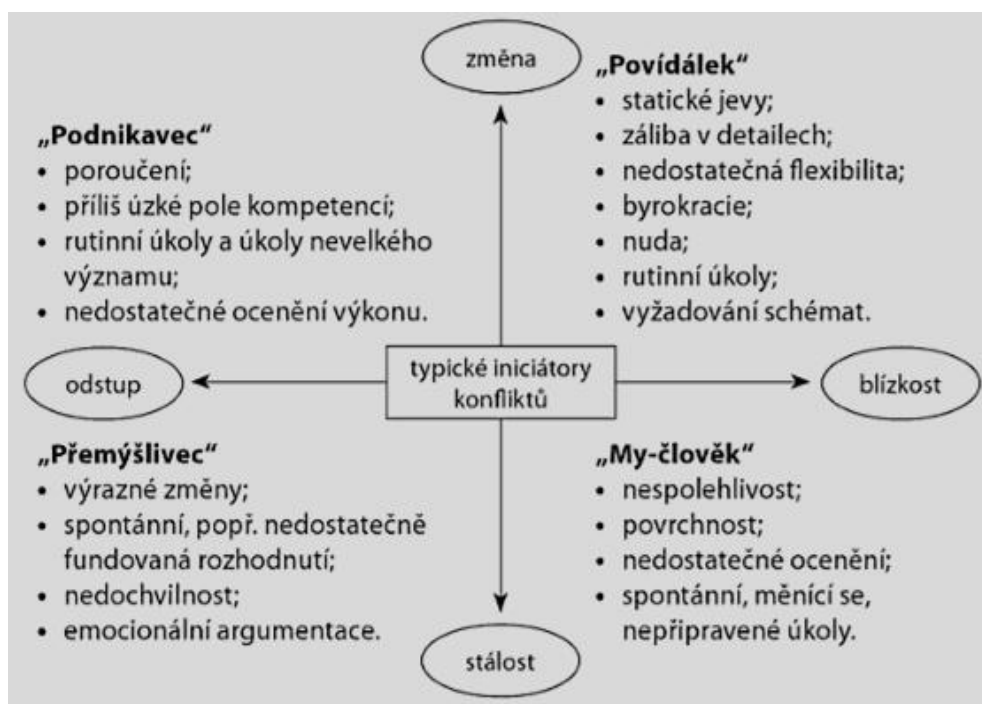
Spouštěče konfliktu na pracovišti

Existuje mnoho různých spouštěčů konfliktu, mezi ty nejčastější patří:

- **Různé typy osobnosti**

Každá osobnost může mít trochu jiný styl komunikace. Mezi nejznámější typy osobnosti patří typy podle Galéna, Carla Gustava Junga, Karen Horneyové, Eysenckovy osobnostní typy a mnohé jiné. Osobností a jejími specifiky se zabývala psychologie velice podrobně. Následující obrázek popisuje 4 typy osobností a co v jejich případě vyvolává konflikt.

Obrázek č. 6: Co vyvolává konflikty u čtyř osobnostních typů?



Zdroj: FRIEDEL, J. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti*. 2007⁵⁵

⁵⁵ FRIEDEL, J. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 90. ISBN 978-80-247-2145-3.

- **Různé hodnoty a pohled na svět**

Když se snažíme prosadit náš názor, máme tendenci myslet si, že náš pohled na svět a naše hodnoty jsou ty jediné správné. Dokonce předpokládáme, že můžeme druhému říkat, jak by se měl chovat nebo myslet. Tyto rady jsou sice smysluplné pro nás, ale pro našeho partnera mohou být naprosto nepochopitelné. V tomto případě je třeba být otevřený a snažit se pochopit postavení a pohled našeho partnera.

- **Nevědomá averze vůči jiným lidem:**

Některé lidi prostě nemáme rádi. Někdo na nás může působit svou rychlostí jako zbrklý člověk nebo například agresivní. Záleží jen na naší zkušenosti, jakým způsobem si tuto informaci vyložíme a jak ji budeme vnímat. Navíc pokud hodnotíme člověka na základě jednotlivých informací, které často působí odlišně než celek, může být náš pohled značně zkreslený. Snažme se nehodnotit člověka na první pohled, neškatulkovat ho na základě jedné výrazné vlastnosti. Vědro s vodou může být pro rybu domovem, pro slona osvěžujícím nápojem a pro mravence obrovským jezerem.⁵⁶

Příčiny konfliktů v pracovním prostředí mohou být:

- špatná organizace práce,
- nedostatečně zkušený management,
- nedostatečný vztah některých pracovníků k cílům práce a nedisciplinovanost,
- neobjektivita pracovníků v případě hodnocení své práce,
- nevhodně pronesená kritika jak mezi zaměstnanci tak od vedení,
- nekompatibilní vlastnosti či nesnášenlivost pracovníků uvnitř týmu či organizace,
- nedostatečná motivace či odměna za práci,
- frustrace z nemožnosti růstu,
- nedostatečně vybavené pracovní prostředí,
- nedostatky v komunikaci, nedostatečné školení v práci, odborné znalosti apod.⁵⁷

⁵⁶ MCCONNON, S., MCCONNON, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti. Umění řešit spory a vytvářet důvěru a porozumění*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 21 - 33. ISBN 978-80-247-3003-5.

⁵⁷ Tamtéž, s. 30.

Možností, kdy může docházet ke konfliktům v práci, je mnoho. Jedinci mohou být nedostatečně motivovaní na projektu pracovat společně, mohou mít pocit, že soutěživost a vyvolávání sporů je cestou k vlastnímu prosazení. Může vzniknout pocit frustrace z příliš vysokých nároků vedení, málo odpočinku či nedostatečného ohodnocení práce. Konflikty však mohou vznikat i z důvodů nesouvisejících s prací jedince, například kvůli poměru na pracovišti, což bývá obzvlášť problémovou situací, rodinným problémům nebo se pracovník může stát obětí komplotu. Pokud se však budeme snažit pracovat profesionálně, dodržovat zásady organizace, být fungujícím členem týmu, který je přínosem pro ostatní a udržovat si odstup od negativních pocitů a frustrace, měli bychom se vyhnout mnoha konfliktům. Nakonec každý uzná, že v pracovním prostředí, kde spolu tým spolupracuje a navzájem se respektuje, je radost pracovat.

3 ANALÝZA MOŽNÝCH CEST A ZPŮSOBŮ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ NA PRACOVÍŠTI

Vzhledem k tomu, že v práci trávíme alespoň 8 hodin denně, je velice důležité, jaké vztahy s kolegy a nadřízenými či podřízenými máme. Špatné vztahy uvnitř týmu zhoršují pracovní výkonnost a mohou působit na člověka až depresivně a způsobit mu závažné psychické problémy. Jedním z takových problémů je například syndrom vyhoření. Vzhledem k tomu, že každý člověk je jedinečný, je velice těžké vyhnout se veškerým konfliktům a dokonce je to i nežádoucí. Spory a konflikty často přináší nové myšlenky a pohledy na věc. Je však třeba se snažit tyto konflikty a střety umět řešit.

Mediace

Jedním z možných způsobů řešení konfliktu je pomocí komunikace. Mediace probíhá ad hoc, to znamená, že ji řešíme v reálném čase a místě. Nemůžeme se na ni předem připravit, jelikož konflikt vzniká spontánně. Mediace je odvozená z latinského „*medius*“ neboli střední nebo prostřední, ale také nestranný. Mediace je tedy zásah do konfliktu, ale udržení si nezávislosti. Pomoc v řešení sporu, nalezení společného východiska nebo přijetí nejlepšího možného řešení, i když není ideální pro obě strany. Nejde však o zásah do podstaty sporu, pouze do jeho průběhu.⁵⁸ Tento typ často používají psychologové, kteří řeší konflikty mezi partnery.

Hlavní charakteristiky mediace:

- Jedná se o pomoc ostatním,
- vztah k účastníkům je nestranný,
- nezasahuje se do věcné podstaty,
- vztahy jsou důležitější než daný problém,
- tato metoda je vhodná pro řešení ne problémů, ale sporů,
- mediace určuje proces, kterým se spor bude řešit.⁵⁹

⁵⁸ HOLÁ, L. *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 50. ISBN 978-80-247-3134-6.

⁵⁹ PLAMÍNEK, J. *Vedení porad, Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*, 2. Rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 64. ISBN: 978-80-247-4118-5.

Ač se tento přístup může jevit jako moderní metoda, vyskytuje se v naší kultuře už po staletí. V každé společnosti existoval člověk, který se snažil hodnotit spory a usnadňovat domluvu mezi lidmi.

„Mediace je strukturovaný proces, který je rozfázován do několika kroků. Každá mediace má ovšem svůj individuální průběh. Záleží na kontextu situace řešení a přístupu mediátora, do jaké míry pro něj bude tato struktura závazná. Tzn. že, struktura je jen vodítkem, nikoli pravidlem.

1. Fáze: Zahájení mediace

Zahájení mediace začíná přivítáním a vzájemným představením klientů s mediátorem, který navodí atmosféru důvěry a tvůrčího řešení, vysvětlí postup, svou úlohu a zdůrazní dobrovolnost účastí. Ustanoví se základní pravidla jednání.

2. Fáze: Příjem informací od jednotlivých stran

V této fázi mediace mají klienti prostor ke sdělení svého pohledu na konflikt. Mediátor naslouchá, otázkami podporuje otevřenost klientů ve sdělování a získává tak pro všechny zúčastněné maximum možných informací důležitých pro porozumění sobě i partnerovi. Mediace není formální proces, proto není nutné sdělení klientů podkládat důkazy. Vše, co považují účastníci konfliktu za důležité, je důležité. Hlavní význam mediace v této fázi spočívá v tom, že je klientovi v kontaktu s mediátorem poskytnut chráněný prostor pro uvědomění si toho, jak on i partner situaci prožívá. V závěru fáze mediátor shrne sporné body a přeformuluje stížnosti klientů. Určí, co mají partneři společného, sestaví seznam předmětů jednání a tím strukturuje další program.

3. Fáze: Vzájemná komunikace stran

Jedním z nejnáročnějších úkolů mediátora je udržet mediaci dostatečně dlouhou dobu ve druhé a třetí fázi. Cílem této fáze je opustit původní soupeřivé pozice a přejít k postupnému odhalování vlastních potřeb, zájmů, motivů, hodnot a porozumění partnerovi. Tím se zaměřuje pozornost z minulosti do budoucnosti. V této fázi může dojít k „zaseknutí“ komunikace mezi klienty. V takové situaci by měl mediátor požádat obě strany, aby si vyměnily role a uměly se na věc podívat očima druhé strany.

4. Fáze: Hledání řešení

Cílem této fáze je hledat vhodná řešení, která by uspokojovala zájmy obou stran. Proces hledání řešení postupuje, na základě identifikovaných zájmů a potřeb klientů, od nejjednodušších sporných bodů ke složitějším. Hlavním úkolem mediátora je podněcovat klienty k tvůrčímu, kooperativnímu přístupu a snažit se udržovat proces zaměřený na budoucnost. Klienti během této fáze vymýšlejí a navrhuji různé možnosti řešení. Ta řešení, která se jeví klientům jako nejlepší, se v další fázi sepíší.

5. Fáze: Vytvoření dohody

Vyvrcholením procesu mediace je vytvoření rámcové dohody. Ta je základem pro konečnou dohodu. Tato fáze může být pro všechny zúčastněné osoby mediace obtížná, protože po sjednání rámcové dohody často vzniká dojem, že je většina problémů odstraněna. Až přesné formulování dohody může odhalit další problémy a skrytá nepochopení. Mediátor dbá na to, aby byla dohoda vyvážená, realistická, konkrétní, dosažitelná, časově omezená a měřitelná. Jeho vnímání kvality dohody není rozhodující. Vždy je důležité to, jak dohodu vnímají klienti. Přijatá dohoda může mít různou podobu, nejčastěji však písemnou, kterou v její konečné verzi klienti i mediátor podepisují.⁶⁰

Dalším způsobem, jak řešit spory je facilitace.

Facilitace

Facilitace je podobná jako mediace, také se jedná o usnadňování a hledání východisek problémů a konfliktů. Facilitátor také vystupuje v neutrální roli, nepřiklání se tedy ani k jedné straně. Od mediace se liší v tom, že se používá spíše při řešení problémů než sporů.⁶¹

Nejvíce vhodnou a výstižnou definici podává Musil ve své nejnovější učebnici Sociální a mediální komunikace: „*Facilitace je komunikační podpora vyjednávání dvou (nebo více) stran v záležitosti, v níž se liší legitimní zájmy zúčastněných stran, s cílem*

⁶⁰ GABČOVÁ K. *Řešení konfliktů na pracovišti*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského. Vedoucí bakalářské práce: Naděžda Šulcová.

⁶¹ PLAMÍNEK, J. *Vedení porad, Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*, 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 64. ISBN 978-80-247-4118-5.

dosáhnout oboustranně přijatelného řešení.“⁶² Autor dále dodává, že ve většině případů není výsledné řešení optimální z hlediska ani jedné strany. Výhoda spočívá v tom, že bylo vůbec nalezeno kompromisní východisko.

Za speciální případ facilitace se v některých případech považuje **krizová komunikace** (i když jindy může být vhodnější její zařazení spíše do PR). Vedle zdůvodnění, že krizová komunikace je nutná při zanedbané PR, existuje podle Musila mnohem podstatnější důvod (*cituji*): „*Krizy a konflikty různé míry závažnosti jsou běžnou součástí života a jejich komunikační zvládnání je tedy běžnou částí práce v rámci PR. V tomto pohledu se skutečně krizová a konfliktová komunikace spíše týká situací, kdy je třeba povolát na pomoc specialistu zvnějšku*“.⁶³

Tabulka č. 3: Hlavní shody a rozdíly v práci mediátora a facilitátora

Rozdíl mezi mediací a facilitací:		mediace	facilitace
shody	"filosofie"	pomoc ostatním	
	vztah k účastníkům	nestrannost	
	vztah k řešenému tématu	nezasahovat do věcné podstaty	
rozdíly	centrem zájmu je	věc důležitější než vztahy	naopak
	vhodné pro řešení	problémů	sporů
	neutrální osoba	navrhuje proces	určuje proces

Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Vedení porad, Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie, 2. rozšířené vydání.* 2012⁶⁴

⁶² MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 38. ISBN 978-80-7452-002-0.

⁶³ Tamtéž, s. 38 – 39.

⁶⁴ PLAMÍNEK, J. *Vedení porad, Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie, 2. rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2012. s. 66. ISBN 978-80-247-4118-5.

4 ROZVOJ FIREMNÍ KULTURY JAKO INTEGRÁLNÍ CÍL NA CESTĚ ODSTRANĚNÍ KONFLIKTNÍHO PROSTŘEDÍ

„Interní komunikace se stává nástrojem, jehož pomocí se vytváří v organizaci prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle organizace.“⁶⁵

Komunikace uvnitř organizace je úzce spjata s organizační kulturou. To, zda bude firma úspěšná, záleží právě na firemní kultuře a efektivní, otevřené komunikaci. Organizace by měla fungovat jako propojený celek, ne množství oddělených týmů. Pokud převáží zájmy jednotlivce nad zájmem organizace, nebo naopak, organizace nebude dostatečně dbát na spokojenost svých zaměstnanců, bude se velice obtížně prosazovat na trhu. Kultura firmy je do značné míry závislá na celkovém stavu společenské kultury země, ale totéž platí i naopak, - rozvoj firemní kultury působí pozitivně na kulturu chování a na obecnou společenskou mravnost v jednotlivých zemích i širších geopolitických seskupeních (např. EU).

Každý národ má jiné historické, geografické, politické či ekonomické zázemí, jiné zvyky a tradice, jinak vnímá čas i mezilidské vztahy. Jednotliví zástupci národů si předávají své zvyky, hodnoty, postoje, normy a ustálené vzorce chování z generace na generaci. Silně je také ovlivňuje náboženství, masmédiá, vzdělávací systém a další.⁶⁶

Co je pro jednoho člověka výrazem uznání a respektu, může jiný považovat za nezdvořilost nebo ofenzivní gesto. Nutnost znát prostředí, ze kterého zaměstnanci či obchodní partner pocházejí, si uvědomovali vědci již dávno. Ale právě v době globalizace, kdy se díky komunikaci a hustému dopravnímu systému, stává svět jedním propojeným celkem, je firemní kultura často zmiňovaným tématem. Mezi nejznámější vědce, zabývající se národní a organizační kulturou, patří Hofstede, Trompenaars, Hall a další. Tito vědci se zasloužili o rozdělení kultury do několika kategorií, podle různých

⁶⁵ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 263. ISBN 978-80-247-6742-0.

⁶⁶ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku* [online]. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0648-2. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=03zOwCZ3WwUC&hl=cs&source=gbs_navlinks_s [cit. 2013-05-28]

kritérií. V případě Hofstedeho se jedná o 5ti dimenzionální model, který je aplikovatelný na organizační kulturu a vyjadřuje vztahy lidí k moci, hierarchickému uspořádání, způsoby kterými řeší spory, do jaké míry vnímají ambivalenci a nejistotu, zda jsou zaměřeni spíše na skupinu nebo prosazují zájmy jednotlivce a zda se orientují na krátkodobé uspokojování potřeb či dlouhodobé cíle.⁶⁷

4.1 Historický vývoj firemní kultury

Vlivem globálních sociálně ekonomických změn dochází v průběhu 60. a počátkem 70. let v západních společnostech k řadě emancipačních procesů (pád kolonialismu a nutnost respektovat dosud přehlížené národy, emancipace pracovní síly podmíněná její rostoucí kvalifikací, vznik ekologických, feministických a dalších iniciativ atd.). Jedním z důvodů, proč zejména američtí manažeři a organizační teoretici zaměřili koncem 70. a počátkem 80. let minulého století svou pozornost na kulturní aspekty organizací, byl ekonomický růst Japonska, v literatuře též označovaný jako „japonský ekonomický zázrak“. Na jeho základě vyvstala řada otázek souvisejících s efektivností západních manažerských technik a zároveň se vzbudil také zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení.⁶⁸

V této době začala být kultura organizace, jako teoretický konstrukt, populární výraz. Objevovaly se první knihy pro veřejnost zabývající se tímto tématem. V roce 1982 O'Donnell-Trujillo a Pacanowsky seznámili veřejnost se svou koncepcí organizační struktury, která podle nich měla být zkoumána z hlediska její zájmové složky. Chápali organizaci jako místo, kde se pomlouvá, vtipkuje, kde vznikají romantické vztahy, kde učíme nově příchozí, dělat co nejméně práce, aniž by jim vynadal šéf, kde domlouváme popracovní akce, a podobně. Později se vyvinulo několik různých přístupů ke zkoumání kultury.⁶⁹

⁶⁷ HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. 2nd ed. California: Thousand Oaks, 2001. ISBN 0-8039-7324-1. Překlad: autorka práce.

⁶⁸ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 15. ISBN 978-80-247-2951-0. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=W-uSBYvh7Vkc&hl=cs&source=gbs_navlinks_s [cit. 2013-05-28]

⁶⁹ DRISKILL, G. W., LAIRD, A. *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage publications, Inc. 2011. ISBN 978-1-4129-8108-8.

První modely organizační struktury však vznikaly již dříve. Mezi vědce, kteří stáli u jejich zrodu, patřil Parsons, který zkoumal národní kulturu vzhledem k lidem a jejich angažovanosti a přístupu k určitým záležitostem. Tento model vznikl již v 60. letech 19. století. Mezi jeho dimenze patřili tyto kategorie:

- universalismus x partikularismus
- přisuzování x dosahování
- difuznost x specifická
- afektivita x neutralita
- instrumentalismus x expresivismus
- zaměření na sebe x kolektiv

V rámci organizační teorie se vyvinul koncept organizační kultury, který zastupoval nový pohled používaný za účelem pochopení organizací.⁷⁰ V roce 1983 označil Smircich dva druhy tradičních přístupů ke kultuře organizace:

- interpretativní přístup,
- objektivistický přístup.

Interpretativní přístup: Tento přístup chápe kulturu jako to, čím organizace je. Je to soubor sdílených významů, zprostředkovaný skrze symboly. Tyto významy ukryté v symbolech jsou důležitější, než skutečná realita.

Objektivistický přístup: Tento přístup se dívá na kulturu jako na něco, co organizace vlastní. Je považována za jednu z organizačních proměnných, tedy jednu vlastnost, která může být utvářena a upravována.⁷¹

Existují však i další přístupy, které se začaly používat později, podle Schultze je to například:

- racionalistický – chápe kulturu jako jeden z nástrojů, který má sloužit k dosažení cílů,
- funkcionalistický – nahlíží na kulturu jako na funkce, které v organizaci má,

⁷⁰ SCHULTZ, 1995 In: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 20. ISBN 978-80-247-0648-2. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=03zOwCZ3WwUC&hl=cs&source=gbs_navlinks_s [cit. 2013-05-28]

⁷¹ SMIRCICH, 1983 In: Tamtéž, s.20.

- symbolický – jedná se hlavně o porozumění významů a symbolů v organizaci.

V dnešní době se asi nejvíce odkazuje na model Scheina, Hofstedeho, Trompenaarse a Halla. Záleží ale také, který model se nám zdá nejužitečnější vzhledem k tomu, co chceme zkoumat a také, který model je nejbližší našemu chápání společnosti a kultury.

4.2 Definice pojmu firemní kultura a vymezení jejích základních vztahů

Josef Kunášek na svém webu píše, že firemní kultura jsou *“základní předpoklady a názory (přesvědčení), které jsou sdíleny členy organizace, fungují podvědomě, a které jakýmsi samozřejmým způsobem definují, jak organizace vidí sebe samu i své okolí. Jsou to jakési naučené odpovědi nebo reakce na problémy ve vztahu k okolí, ale i na obtíže s integrací jednotlivých členů uvnitř organizace. Stávají se svým způsobem samozřejmými, protože řeší zmíněné problémy regulérně a spolehlivě.”*⁷²

„Organizační kultura je celistvým souborem hodnot, norem, vzorů chování a institucí, který určuje způsoby a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace a vztahy navenek.“ Navenek se kultura projevuje jak skrze „image“ firmy, tak i skrze její produkty. Uvnitř organizace se kultura ukazuje jako myšlenka firmy, prezentovaná zaměstnancům, prostřednictvím jejich cílů, způsobů vedení, stylu komunikace nebo pracovního prostředí.⁷³

Schein charakterizuje kulturu jako určité seskupení základních představ, které sestavila skupina lidí a v jejímž rámci řeší problémy vnější a vnitřní adaptace, a které se osvědčily do té míry, že byly přijaty jako všeobecně platné.⁷⁴

⁷² [online] <http://www.kunasek.cz/eticke-kodexy-firemni-kultura-aspi/> [cit. 2013-05-21]

⁷³ NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 122. ISBN 80-247-1705-0.

⁷⁴ SCHEIN, E. H. In: ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 36. ISBN 978-80-247-4008-9.

Armstrong zase vymezuje kulturu jako soubor myšlenek, přesvědčení, postojů, hodnot a norem, které sice nebyli nikdy přesně formulovány, ale i tak ovlivňují chování a jednání lidí a také způsob, kterým pracují.⁷⁵

Bedrnová a Nový uvádí, že kultura organizace nemá žádnou vlastní, objektivní formu existence, která by se vyskytovala i mimo vztahovou rovinu individuálních pracovníků. Podniková kultura je výsledkem především učení, které vzniká vzájemným působením okolí a vnitřní koordinací organizace.⁷⁶

Definici a chápání organizační kultury najdeme více. Jak píše pan Kunášek, většina lidí chápe tento pojem spíše intuitivně a ani se nesnaží nalézt hlubší definice. Pokud však chceme zkoumat kulturu organizace jako komplexní jev, je vhodné použít některé modely, které nám poskytnou pohled z několika různých úhlů. Tyto modely vznikaly jako modely národní kultury aplikovatelné na organizační strukturu.⁷⁷

Co je národní kultura? Charakteristika je podobná té firemní. Podle Pichaniče je národní kultura soubor hodnot, norem, způsobů chování, myšlení a očekávání, které se předávají z generace na generaci.⁷⁸ Národní kultura je historicky podmíněná. Hofstede charakterizuje národní kulturu jako kolektivní programování myslí, kdy nejde jen o předávání hodnot, ale i symbolů, hrdinů a příběhů.⁷⁹

Model Parsonse jsme si uvedli již v kapitole o historii, mezi další významné vědce patřili holandští vědci Hofstede⁸⁰ a Trompanaars⁸¹. Jejich modely měly tyto styčné plochy:

Jedna jejich dimenze byla víceméně shodná, a to dimenze **kolektivismu versus individualismus**. Tato kategorie je zaměřena na to, zda kultura v dané zemi respektuje práva jednotlivce na své vlastní hodnoty a cíle, zda podporuje samostatnost,

⁷⁵ ARMSTRONG, M. In: ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 36. ISBN 978-80-247-4008-9.

⁷⁶ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ In: ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 36. ISBN 978-80-247-4008-9.

⁷⁷ [online] <http://www.kunasek.cz/eticke-kodexy-firemni-kultura-aspi/> [cit. 2013-05-21]

⁷⁸ PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-886-X.

⁷⁹ HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. 2nd ed. California: Thousand Oaks, p. 2, 2001. ISBN 0-8039-7324-1. Překlad: autorka práce.

⁸⁰ HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. 2nd ed. California: Thousand Oaks, p. 2, 2001. ISBN 0-8039-7324-1. Překlad: autorka práce.

⁸¹ TROMPENAARS, F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books, 1993. ISBN 0-85058-428-0. Překlad: autorka práce.

individualitu, jedinečnost jednotlivce nebo zda převažují skupinové cíle. U kolektivistických zemí je jedinec součástí nějakého celku, vyčnívání z řady není podporováno. Příkladem země, zaměřené na individuální hodnoty jednotlivce, je USA. Klady této kultury jsou v demokratickém vedení, právu jednotlivce se svobodně vyjadřovat, malá pravděpodobnost tyranie. Naopak mezi zápory patří zvýšená samota, izolace, sobeckost, narcisismus. Země kolektivistické mají pevné mezilidské vztahy a skupina přebírá odpovědnost za své členy. Zájmy skupiny jsou postaveny daleko výše než zájmy jednotlivce. Jako velmi kolektivistické země jsou hodnoceny země komunistické, jako Čína. Země asijské obecně jsou spíše kolektivistické.

Česká republika a země střední a severní Evropy jsou velice individualistické. V jednom výzkumu prováděném jako součást práce Martina Stacha s názvem Specifika české národní kultury se dokonce Česká republika umístila na prvním místě ze 74 zemí hodnocených Hofstedem. Znamenalo by to tedy, že ČR je nejvíce individualistický stát.⁸²

V dalších dimenzích se liší, i když se některé jejich charakteristiky překrývají. Hofstedeho dimenze kromě individualismu jsou následující:

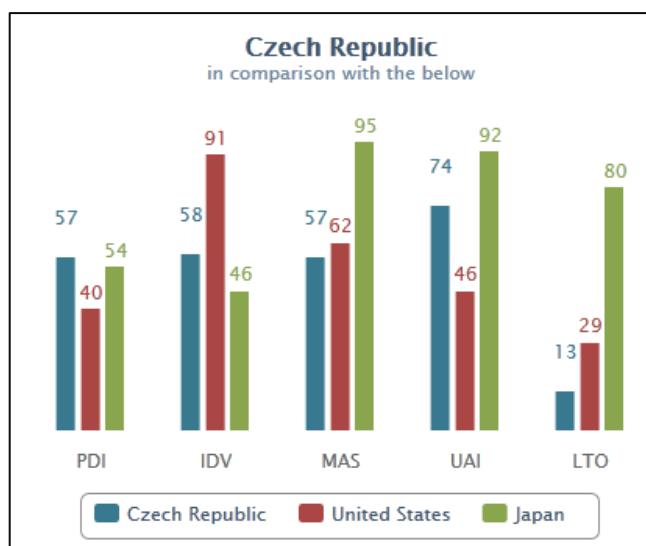
Maskulinita versus feminita

Tato dimenze charakterizuje, jakým způsobem jedinci dané kultury řeší spory, konflikty a jak přistupují k partnerství. Maskulinní státy jsou více zaměřené na materiální hodnoty, asertivní prosazování své vůle, orientují se na plnění úkolů či překonávání překážek. Maskulinní kultura v organizaci podporuje soutěživost týmů či jedinců mezi sebou. Tato kultura dává přednost práci před volným časem. Feminní státy se snaží spory řešit smírnou cestou, upřednostňují harmonii, nepracují jen kvůli výsledkům, důležité také je, jakou práci vykonávají, nejsou tolik soutěživí. USA je v této dimenzi hodnocena spíše jako maskulinní s hodnotou 52, ale například Japonsko (95) je vyloženě maskulinní. Česká republika je na tom podobně jako USA.⁸³

⁸² <http://emi.mvso.cz/EMI/2011-01/10%20Stach/Stach.pdf> [cit. 2013-05-21]

⁸³ <http://geert-hofstede.com/index.php> [cit. 2013-05-21]

Obrázek č. 7: Srovnání maskulinity České republiky s USA a Japonskem



Zdroj: Hofstede Centre, Czech Republic in comparison with the below. [online] Dozupné z:⁸⁴

PDI – vzdálenost mocenské pozice (Power Distance Index), IDV – míra individualismu (Individualism), MAS – míra maskulinity (Masculinity), UAI – míra vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance), LTO – dlouhodobá orientace (Long-Term Orientation).

Ve zmíněném grafu jdou vidět i další dimenze jako například:

- **Vzdálenost mocenské pozice, velké rozpětí moci versus krátké rozpětí moci.** Tato dimenze popisuje, do jaké míry lidé akceptují hierarchickou strukturu a diferenciaci moci. Pokud má země vysoké hodnoty v této kategorii, pak v organizaci zaměstnanci akceptují rozhodnutí nadřízených, aniž by o nich diskutovali. Kultury s nízkým rozpětím moci uznávají vyrovnané pozice, nadřízené berou jako sobě rovné, uznávají jejich rozhodnutí, ale chtějí být o záležitostech týkajících se jejich práce informováni. Manažeři mohou rozhodovat sami, ale o problémech nebo úkolech se baví s podřízenými, ti mají právo vyjádřit svůj názor. Manažeři také věří svým podřízeným, přenechávají jim odpovědnost za svou práci, předpokládají jejich iniciativu. Česká republika a Holandsko patří k zemím s nižším skóre, snaží se tedy o spolupráci vedení s pracovníky, naopak například Čína má velmi vysoké skóre.⁸⁵

⁸⁴ <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html> [cit. 2013-05-21]

⁸⁵ <http://geert-hofstede.com/china.html> [cit. 2013-05-21]

- **Vyhýbání versus nevyhýbání nejistotě.** Tato kategorie hodnotí do jaké míry se lidé v určité zemi vyhýbají dvojznačnosti a nejistotě. Dvouznačná neboli ambivalentní situace je taková, která nemá jasně definovaný obsah, není jasná. Na některé lidi tato dvojznačnost působí stresově. Neznamená to však, že by neriskovali. Lidé vyhýbající se nejistotě uznávají jasná pravidla a normy pro chování. Jsou emocionální, aktivní a činorodí, ve svém myšlení jsou ale rigidní a netolerantní k odlišným hodnotám nebo myšlenkám.

- **Krátkodobá versus dlouhodobá orientace.** Jedná se o to, zda je společnost orientovaná na krátkodobé cíle a jejich dosahování nebo spíše na dlouhodobé. Ta první se snaží o okamžité uspokojení potřeb, ta druhá o stabilitu, vytrvalost, řád a šetrnost. Mezi země s dlouhodobou orientací patří například Japonsko, které je známé svou šetrností a dlouhodobými plány. USA je naproti tomu zemí, která se snaží o uspokojování okamžitých nároků lidí na úkor udržitelnosti zdrojů. Také méně šetří a snaží se o to, aby drželi krok s moderními trendy a byli „in“. Česká republika je v tomto hledisku také krátkodobě orientovaná.

Trompenaars kromě kolektivismu a individualismu rozlišoval následujících 6 dimenzí, podle vztahu lidí k:

- přírodě,
- lidem,
- a času.⁸⁶

- **Univerzalizmus versus partikularismus.** V kulturách, kde jsou lidé zaměřeni univerzálně, uznávají častěji pojmy jako víra, zákon nebo princip. Hlavní je to, co je ukotveno v zákoně, ve smlouvě nebo jinde stanovené. Vztahy mezi lidmi jsou až druhořadé. Zastánci partikularismu jsou naopak zaměřeni hlavně na mezilidské vztahy. Partnerství a přátelství je důležitější než nějaká smlouva. V Evropě a USA se lidé cítí zavázáni spíše smlouvou, například v Nigérii a Jižné Koreji jsou lidé vázáni vztahy a nepsanými závazky mezi sebou.

⁸⁶ TROMPENAARS, F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books, 1993. ISBN 0-85058-428-0. Překlad: autorka práce

- **Neutralita versus emocionalita.** Tato dimenze je zaměřena to, jakým způsobem lidé v dané kultuře vyjadřují své emoce. V zemích, které jsou spíše neutrální, jedinci skrývají emoce, emocionální výlevy nejsou příliš tolerovány, jsou chápány jako brzda v dosahování cílů. V zemích, které jsou emocionální, jsou emoce vyjadřovány různými způsoby v komunikaci, jako například gestikulací, mimikou, postojem těla, energií, kterou ze sebe vyzařují. Často jsou v jejich komunikaci tyto projevy vnímány jako důležitější než verbální sdělení. Mezi neutrální země patří USA, Česká republika i Anglie. Emocionální státy jsou například Mexiko nebo Čína.

- **Specifičnost versus difuznost.** Tato dimenze popisuje do jaké míry lidé rozlišují soukromé a veřejné záležitosti a prostory. V zemích, které mají vysoké skóre specifičnosti, jsou jasně odděleny pracovní a soukromé prostory a soukromí je více chráněno. V kulturách s vysokou difuzností se soukromé a pracovní prolíná, obchodní záležitosti jsou často řešeny v soukromých prostorách a při nepracovních akcích. Mezi osobní vlastnosti u specifické kultury patří přesnost, dochvilnost, jasné vyjadřování, strohost. U difuzní kultury převládají vlastnosti jako otevřenost, dvojnásobní a nemají jasné cíle. Česká republika je spíše specifická, Švédsko je spíše difuzní.

- **Orientace na přisuzování versus orientace na dosahování.** Tato dimenze popisuje, podle čeho se v zemi získává sociální status či postavení. V zemích orientovaných na přisuzování je post daný nebo přidělený na základě charakteristik, jako například původ, věk, společenské kontakty, pohlaví, vzdělání apod. V zemi zaměřené na dosahování je postavení získáno zásluhami, dobře vykonávanou prací, získaným respektem.

- **Orientace v čase.** Dimenze se dělí na měření času dvěma způsoby. Jeden je zaměřen na to, zda je kultura zaměřena více na:

- minulost,
- budoucnost
- nebo přítomnost.

Země, které jsou zaměřené na minulost, chápou své místo podle rodiny, kořenů, minulosti. Země zaměřené na přítomnost, se orientují na právě probíhající děje a jejich

dopad na současnost. Země zaměřené na budoucnost upřednostňují mládí a současné akce hodnotí podle toho, jaký mají dopad na budoucnost.

Druhý způsob charakterizuje vnímání času podle jeho plynulosti na:

- sekvenční,
- a synchronní.

Vnímání času má spojitost s včasným příchodem na schůzky a dodržováním limitů. Švédové a jiné země severní Evropy jsou zvyklí dodržovat stanovené časy a rozvrhy, kdežto země arabské, latinská Amerika a země jižní Evropy, neberou časové limity příliš vážně, spíše je zajímá schůzka samotná než dodržení jejího časového rozvrhu. Často také řeší několik věcí na jednou.

• **Vztah a přístup k přírodě či životnímu prostředí.** Tato dimenze vyjadřuje vztah lidí k přírodě a svému okolí. Některé kultury se snaží o dominanci přírody, o její ovládnutí a podmanění. Naopak určité země se snaží udržovat harmonii a jednotu s přírodou. Rozdílnost v náboženství vede často k rozdílnému vnímání této dimenze. USA a Česká republika patří spíše mezi tu první kategorii.

Jak lze tedy vidět z vymezených definic a dimenzí jednotlivých kultur, jde o vztahy lidí, respektive zaměstnanců a vedení, jak k organizaci jako celku, tak k jejím hodnotám, normám a způsobům prezentace svých výrobků či služeb na trhu. Je to komplexní jev, který vkládá určitou myšlenku, hodnotu či postoj do obsahu organizace a nutí ji dodržovat vysoké standardy, ke kterým se zavázala. Součástí firemní kultury je i způsob vedení lidí, management či řízení lidských zdrojů.

4.3 Řízení lidských zdrojů

V dnešní době se často mluví o pracovnících jako o jednom z nejdůležitějších zdrojů organizace. Pokud je manažer schopný vybrat tým lidí, který bude odpovídat jak odborným požadavkům, tak se bude vzájemně doplňovat jako celek, a bude dobře spolupracovat, má namířeno správným směrem. Samozřejmě to není vše. I manažer sám o sobě musí být schopný a umět pracovníky motivovat a vést, starat se především o jejich spokojenost a snažit se jejich práci ulehčovat.

Řízení lidských zdrojů znamená, podle Armstronga, strategický a promyšlený přístup k nakládání s tím, co nejcennějšího organizace má, tedy s lidmi.⁸⁷ Storey popsal řízení lidských zdrojů jako „*soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.*“⁸⁸ Podle něj tvoří toto řízení 4 aspekty, jimiž jsou:

- specifická konstelace přesvědčení a určitých předpokladů,
- dostatečné informovanost pro strategické rozhodování,
- liniový manažeři,
- určitá soustava nástrojů, vytvořená pro efektivní formování zaměstnaneckých vztahů.

Vojtovič ve své knize píše, že hlavním cílem pružného přístupu k vedení lidí je jejich zapojení a oddanost k dosahování cílů firmy prostřednictvím komunikace a výměny informací. V takovém případě vidí jako důležitou organizační kulturu. Nutná je schopnost vidět zájmy zaměstnanců a vedení jako shodné.⁸⁹

Co si představujeme pod pojmem řízení lidských zdrojů? (viz. graf č. 1).

System lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů probíhá skrze systém, který propojuje následující:

- filozofie: základní potřeby a hodnoty uplatňující se v řízení lidských zdrojů,
- strategie: definuje plán a směr, kterým se chce řízení ubírat,
- politika: jsou to principy, jak by měli být předešlé filozofie a strategie uplatňovány,
- procesy: jsou to metody a postupy používané k uskutečňování strategických plánů,
- praxe: neformální postupy vedení,
- programy: zajišťují, aby se výše zmíněné realizovalo podle plánu.⁹⁰

⁸⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. S. 24. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸⁸ STOREY, 1989 In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 24. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸⁹ VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

⁹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

Graf č. 1: Co si představujeme pod pojmem řízení lidských zdrojů?



Zdroj: <http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/rizeni-lidskych-zdroju-se-za/>⁹¹

Podle Kociánové může být chápání lidských zdrojů rozděleno na „měkké“ a „tvrdé“, podle faktorů řízení. „Tvrdé“ faktory jsou ty neosobní, tedy pravidla, normy, nařízení nebo postupy. Jsou zaměřeny na kvantitativní, praktické a strategické cíle podnikání. Lidé jsou považováni za kapitál a jejich rozvoj je potřebný z nutnosti vykonávání své práce. Ty „měkké“ jsou zaměřeny na mezilidskou stránku, na schopnost motivovat pracovníky, utvářet dobré pracovní prostředí či fungující tým. Hlavní složkou je správná komunikace, motivace, vzdělávání a rozvoj. Lidé jsou považováni spíše jako prostředek než jako předmět.⁹²

Modely řízení lidských zdrojů

Model shody: Tento model poprvé vyslovila Michiganská škola. Je založen na tom, že organizace a její systém lidských zdrojů by měl být veden v souladu se strategií organizace. Řízení je rozděleno do 4 následujících cyklů, které se opakují:

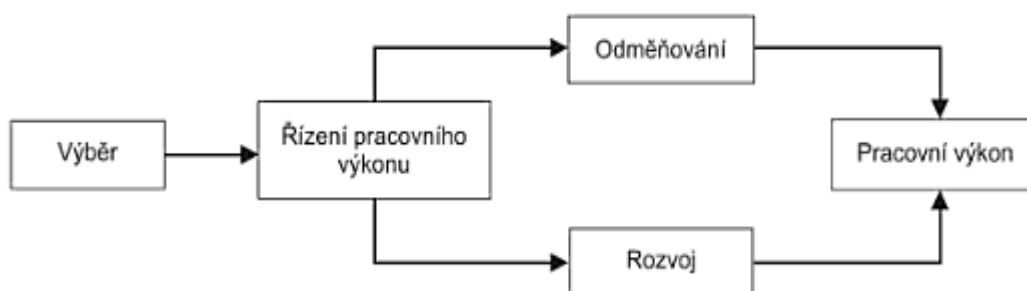
⁹¹ <http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/rizeni-lidskych-zdroju-se-za/> [2013-05-28]

⁹² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*, 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 79. ISBN 978-80-247-3269-5.

1. výběr – doplňování lidských zdrojů na volné pozice v organizace,
2. hodnocení – sledování pracovního výkonu a jeho směřování,
3. odměňování – způsoby motivování pracovníků, jak krátkodobě tak dlouhodobě,
4. rozvoj – rozvíjení pracovníků, aby splňovaly odborné a kvalitní požadavky.

Následující obrázek tento cyklus znázorňuje.

Obrázek č. 8: Cyklus řízení lidských zdrojů



Zdroj: Upraveno podle Fombruna a kol., 1984. In:⁹³

Harvardský systém: Tato škola Beera a kol. (1984) vycházela z přesvědčení, že pokud si manažeři dokážou představit, jak by měli být jejich pracovníci v podniku rozvíjeni, jaké kvality by měli mít a jaká strategie a politika může těchto výsledků dosáhnout, pak vyřeší mnohé problémy. Tato škola vyzdvihuje dva charakteristické rysy:

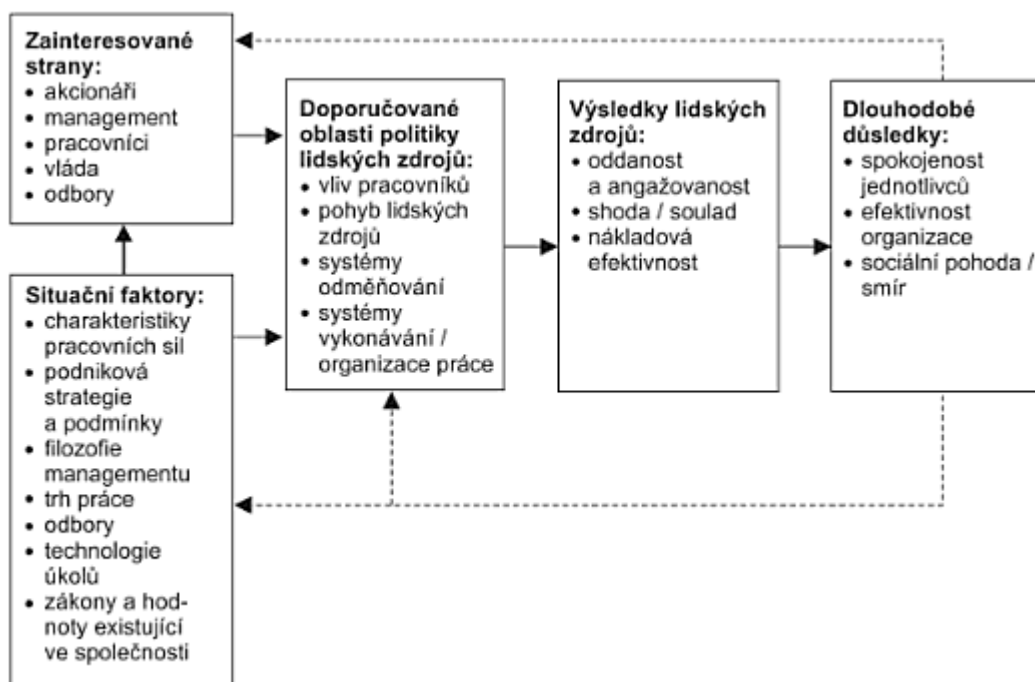
1. linioví manažeři musí přijmout odpovědnost za propojení konkurenceschopnosti a personální politiky,
2. posláním personálního útvaru je formulovat politiku tak, aby se záležitosti týkající se personálních činností doplňovali.⁹⁴

Model je znázorněn na obrázku č. 9.

⁹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 29. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁹⁴ Tamtéž, s. 29.

Obrázek č. 9: Harvardský systém řízení lidských zdrojů



Zdroj: Beer a kol., 1984. In:⁹⁵

Strategické řízení lidských zdrojů

Toto řízení vlastně zahrnuje celou organizaci – od rozvoje pracovníků, kultury, přes hledání a přizpůsobování zdrojů až po řízení změny. „Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formovat strategickou schopnost organizace zabezpečováním kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků. Strategické řízení lidských zdrojů je přístupem k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru organizování zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání a výběru pracovníků, jejich vzdělávání, rozvoje a řízení kariéry, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“⁹⁶

⁹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 30. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁹⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 84. ISBN 978-80-247-3269-5.

4.4 Motivace

O motivaci se napsalo nepřehledné množství knih. Veškerý obchod se zakládá na motivaci, stejně tak, jako v podstatě libovolná racionální činnost člověka nezbytně obsahuje prvek motivace, a to vědomě, či skrytě v hlubších “patrech“ lidské inteligence. Přirozeně jsou lidé motivováni uspokojovat své potřeby, dosahovat svých snů, získávat to, po čem touží. Ale jak je motivovat, aby toužili zrovna po tom, co my nabízíme, nebo čeho chceme dosáhnout? Jak lidem předat naše nadšení a zapálení pro věc, aby je to motivovalo k výkonům, které bychom sami nedokázali? To je cílem většiny publikací na toto téma. Vždyť každý dobrý manažer potřebuje umět motivovat svůj tým nejen finančně. Tato motivace u většiny lidí funguje, ale ne u všech a hlavně, ne vždy firma disponuje prostředky tímto způsobem pracovníky oceňovat. Obzvláště to platí v dnešní době, která hlásá, že ne jen špatní pracovníci by se měli zlepšovat, ale i ti nejlepší mají vždy prostor se posunout dále.⁹⁷

Definice pracovní motivace:

Motivace je nenásilné vytvoření pozitivního vztahu k určité věci – většinou jde o aktivitu směřující k nějakému cíli.⁹⁸

Podle Tureckiové je „*motivace vnitřním projevem, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.*“⁹⁹

Armstrong uvádí, že motiv je důvod se do něčeho pustit, vykročit určitým směrem. Lidé jsou motivováni, pokud předpokládají, že jejich aktivita povede k očekávanému cíli. Správně motivovaní lidé jsou takoví, kteří mají jasně stanovené cíle a jsou schopni podnikat jednotlivé kroky k jejich dosažení.¹⁰⁰ Armstrong uvádí tento model motivace:

⁹⁷ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. s.11. ISBN 978-80-247-2128-6.

⁹⁸ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 14. ISBN 978-80-247-3447-7.

⁹⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. S. 55. ISBN 80-247-0405-6.

¹⁰⁰ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 109. ISBN 978-80-247-2890-2.

Obrázek č. 10: Model motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009¹⁰¹

Teorie pracovní motivace

Mnoho autorů, z českých například Dvořáková¹⁰², ze zahraničních například Forsyth¹⁰³ ve svých knihách popisuje následující teorie:

a) Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow byl americký psycholog, který tvrdil, že potřeby může člověk uspokojovat jen postupně. Pokud nejsou uspokojeny potřeby nalézající se níže v jeho pyramidě (tedy více základní), nemůže pokračovat směrem nahoru. Pyramida vypadá následovně:

- fyziologické potřeby: znamenají jídlo a vodu,
- potřeba bezpečí: místo, kde může člověk žít, aniž by se musel bát násilné smrti nebo ztráty střechy nad hlavou,
- pocit sounáležitosti: člověk potřebuje žít v sociálním prostředí, mít pozitivní vztahy s okolím, k někomu patřit,

¹⁰¹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 109. ISBN 978-80-247-2890-2.

¹⁰² DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012. s. 236-237. ISBN 978-80-7400-347-9.

¹⁰³ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 17-18. ISBN 978-80-247-2128-6.

- potřeba uznání: jedinec potřebuje vědět, že jeho život má smysl, že může být na svůj život, činy a práci pyšný,
- potřeba seberealizace: člověka se potřebuje neustále zdokonalovat, zvětšovat si rozhled, učit se, poznávat...

Co ale znamená tato pyramida v pracovním procesu? (viz. obrázek č. 10)

Obrázek č. 11: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Maslow, 1987. Dostupné z:¹⁰⁴

b) Teorie X a Y

Tuto teorii formuloval Douglas McGregor, který rozdělil lidské chování na dva opačné směry:

- 1. Teorie X:** Teorie X předpokládá, že lidé jsou líní a nechtějí pracovat, pokud je k tomu někdo nedomutí.
- 2. Teorie Y:** Tato teorie naopak předpokládá, že lidé jsou pracovití, a chtějí pracovat, aby se realizovali, práce je baví.

¹⁰⁴ [online] <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html> [cit. 2013-05-26]

Tyto dva názory jsou pravdivé, jsou to však extrémní případy. Práce se sice většinou dělí na nudné a ty, které jsou zajímavé sami o sobě, ale také záleží, zda například bereme na vědomí, co svou nudnou prací docílíme. Lidé obecně mají rádi informace a úkony, které činí jejich práci zajímavější.

c) Dva typy motivace podle Hackhausena

Ten rozdělil lidi podle dvou druhů motivace, které jsou:

- vyhýbání se neúspěchu: tito lidé si kladou buď příliš vysoké nebo nízké cíle, neradi je mění, do budoucnosti se dívají s obavami,
- dosahování úspěchu: lidé s tímto zaměřením si vytyčují cíle realistické, jsou pružnější v jejich změně a stavějí se k budoucnosti aktivně.¹⁰⁵

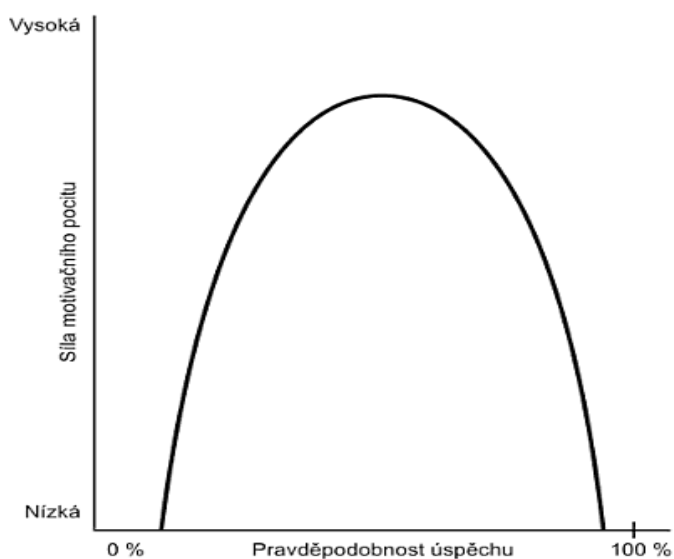
d) Teorie očekávání

Tuto teorii vytvořil Viktor Vroom a říká, že člověk je tím více motivován, čím větší je pravděpodobnost, že úkol dokáže splnit. Nejde jen o to snižovat cíle, ale spíše o to, přemluvit lidi, že je dokážou zdolat. Příkladem může být úkol uběhnout 1500 metrů bod 4 minuty, pokud nesportuji, bude to pro mě neřešitelné, ale pokud mi kamarád zavolá, ať dojdu za půl hodiny do hospody, stihnu to, i kdyby to znamenalo, že sebou musím hodit. Úkol ale nesmí být zase příliš jednoduchý, na který nepotřebujeme vynaložit téměř žádné úsilí.¹⁰⁶

¹⁰⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012. S. 227-228. ISBN 978-80-7400-347-9.

¹⁰⁶ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 20-22. ISBN 978 -80-247-2128-6.

Obrázek č. 12: Vliv pravděpodobnosti na úspěch motivace



Zdroj: FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 2009¹⁰⁷

Druhy motivace

Většinou se uvádí, že existují dva druhy motivace:

- **vnitřní** - tato motivace vychází z práce samé, má sama o sobě hodnotu pro člověka, je zajímavá, obohacuje ho, dává mu pocit, že je důležitý;
- **vnější** - vnější motivace znamená vnější pobídky působící jako odměna za dobře vykonanou práci – vyšší plat, dovolená navíc, uznání, ale také tresty (např. podepsání výtky).¹⁰⁸

Zdravá soutěživost

Jednotliví jedinci mají v organizaci určité role a ty se mohou dělit na:

- **formální** – určené firmou, nadřizovaným apod.,
- **neformální** – vzniklé samovolně v práci.

Výrazným rysem funkčního týmu bývají i zdravé vztahy, obvykle na pracovišti, ve vzácnějších případech i v soukromí. Zdravá soutěživost je taková, které se změní ze

¹⁰⁷ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 21. ISBN 978 -80-247-2128-6.

¹⁰⁸ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 110. ISBN 978-80-247-2890-2.

soutěžení jedinců v týmu mezi sebou na soutěžení jednotlivých týmů v organizace a snahu o dosahování co nejlepší výsledků.¹⁰⁹ Jednotliví manažeři by tuto zdravou soutěživost měli podporovat, jelikož slouží jako motivace k dosahování lepších výsledků.

4.5 Etický kodex firem

Etický kodex obsahuje pravidla, které by měl zaměstnanec dodržovat. Pokud tento etický kodex při příchodu do firmy člověk podepisuje, pak je pro něj zdánlivě “dvojnásobně“ závazný, a závazek má pro jednotlivce subjektivně větší normativní váhu ačkoli fungování etického kodexu stále a všude zůstává v rovině etiky a morálky. Téměř bez výjimky se vyskytuje u profesí, jako jsou lékaři, policisté nebo novináři, tedy zaměstnání, která přichází do každodenního kontaktu s lidmi a která by mohla zneužít vytvoření důvěry, díky svému povolání, k vlastnímu prospěchu a často k ujmě klienta. Ale současně kodex slouží na ochranu zaměstnance samého i organizace.

Vyplatí se tedy firmě investovat nemalé peníze do zavádění etických standardů a dohlížení na jejich dodržování? Z dlouhodobého hlediska se určitě vyplatí tato možnost. Pokud chce mít firma skvělé zaměstnance, musí jim také nabídnout a pobídnout k mravnímu a etickému jednání.¹¹⁰

Podle Antropologického slovníku je etický kodex soubor pravidel, která pomáhají zajišťovat, aby veškeré chování a činnost jak zaměstnanců, tak organizace, odpovídaly stanoveným zásadám. „*Etický kodex organizace vymezuje standardy profesionálního (žádoucího) jednání a chování pracovníků.*“¹¹¹

¹⁰⁹ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 22. ISBN 978-80-247-6489-4.

¹¹⁰ WÁGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: Grada publishing, 2011. s. 11. ISBN 978-80-247-3701-0.

¹¹¹ PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 95. ISBN 978-80-247-3960-1.

Principy etického řízení:

1. *„Odpovědnost podnikání – od odpovědnosti k akcionářům k odpovědnosti k participujícím skupinám.*
2. *Ekonomický a sociální vliv na podnikání – směrem k inovacím a světovému společenství.*
3. *Podnikatelské chování – od litery zákona k vzájemné důvěře.*
4. *Respektování pravidel.*
5. *Podpora mezinárodního podnikání.*
6. *Ochrana životního prostředí.*
7. *Vyvarování se nezákonných operací.“¹¹²*

Seknička rozlišuje 9 kroků, kterými prosazujeme etické řízení do podnikové praxe:

- 1) Nejdříve se musí většina vlastníků a vrcholový management s etickými zásadami nebo zásadami obchodní etiky seznámit a přijmout je.
- 2) Je potřeba, aby měl podnik vypracované principy etického řízení nebo zásady obchodní etiky.
- 3) Musí být získána statutární podpora vedení ve firmě. Management musí pečlivě sledovat její implementaci.
- 4) Je třeba hledat chyby v implementaci a odstraňovat je.
- 5) Nejlepší cestou je zvolit již osvědčený model. Například model participujících skupin, kde jsou jednotlivé skupiny jasně charakterizovány.
- 6) Vytvoření vlastního kodexu. Zaměstnanci by o něm měli být dostatečně informováni.
- 7) Je třeba jej vyzkoušet a prověřit v praxi.
- 8) Kromě zaměstnanců by se s ním měli seznámit i dodavatelé, zákazníci, investoři a věřitelé. Proto je dobré jej například umístit na webové stránky firmy nebo zaslat partnerům.
- 9) S etickým kodexem by měli být seznamováni jak noví zaměstnanci, tak by měl být neustále připomínán všemi úrovněmi vedení.¹¹³

¹¹² PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit.* Praha: Grada Publishing, 2007. s. 73. ISBN 978-80-247-1621-3.

¹¹³ Tamtéž, s. 73-74.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PRŮZKUM

5.1 Dotazníkové šetření některých procesů interní komunikace a konfliktů

Následná praktická část předkládané diplomové práce navazuje na její část teoretickou, v níž bylo uvedeno mnoho užitečných informací a východisek ke komunikaci, konfliktům a možným způsobům řešení konfliktů na pracovišti.

Současná doba je typická výraznými změnami v souvislosti s novými komunikačními technologiemi, globalizací, diverzifikací pracovní síly, autonomií, konkurencí, dochází k organizačním změnám, pracuje se v týmech, organizace se musí přizpůsobovat měnícím se podmínkám a mění se také s mírou připravenosti manažerů na komunikační interakce, zvyšující se mírou informovanosti a vyšší mírou redundance dat. Organizace ovlivňuje přirozenost komunikace ať už v pozitivním či negativním smyslu. Pokud komunikace správně nefunguje, dochází k častějším konfliktům mezi pracovníky a to je hlavní příčinou nízkého stavu firemní kultury. Konflikty nemusí vždy vyústit v něco negativního, záleží na tom, jak se k nim přistupuje a jak se řeší. Aby organizace fungovala tak, jak má, je třeba v ní udržovat určité pozitivní klima, které se formuje především pěstováním, všemožnou podporou kultivovaných pracovních i mimopracovních vztahů a optimálními postupy při zvládnání konfliktů.

V praktické části je provedeno dotazníkové šetření a následná komparace některých aspektů interní komunikace a řešení konfliktních situací v malé a ve velké firmě. Na základě posouzení modelových konfliktních situací ze získaných empirických dat, jsou v práci prezentovány i některé návrhy optimálního řešení vyskytujících se a potenciálních konfliktů na pracovištích.

5.2 Cíle šetření

Autorka si klade za cíl učinit pokus analyzovat nuance a odlišnosti interní komunikace a anatomie konfliktů v malé a velké firmě. Praktická část práce se opírá o sběr informací od respondentů – zaměstnanců zmíněných firem. Tato empirická data posloužila k posouzení a vyhodnocení pracovních hypotéz, formulovaných autorkou před zahájením šetření.

5.3 Charakteristika procesu průzkumu

Průzkum byl proveden formou osobního předávání dotazníků, kdy všichni z oslovených respondentů odpověděli na všechny otázky v dotazníku. Respondenti byli zaměstnanci malých a velkých firem, které byly vybrány nahodile. Při získávání informací byl dodržen jednotný postup. Vyplňování dotazníků v jednotlivých firmách bylo zorganizováno jako samostatná akce, na kterou byl vyhrazen určitý čas a před vyplňováním dotazníků bylo dotazovaným vysvětleno, že vyplnění dotazníku je zcela anonymní a kromě diplomové práce autorky nebudou výsledky nikde jinde publikovány. Respondentům bylo také zaručeno, že se jimi vyplněné dotazníky nedostanou do rukou třetích osob a že na jejich základě je nebude možné identifikovat.

Dotazník byl vytvořen na základě otázek týkajících se stavu interní komunikace a řešení konfliktů na pracovišti. Respondenti byli v dotazníku rozděleni do dvou skupin, podle velikosti firmy, ve které jsou zaměstnání. Rozdělení bylo určeno na základě počtu lidí pracujících v dané firmě a to na: méně než 20 a 20 a více. Celkový počet respondentů, kteří vyplnili dotazník, byl 114.

Počet otázek v dotazníku byl stanoven na 13 uzavřených otázek. Otázky byly definovány stručně, aby respondentům jejich vyplňování nezabralo příliš času. Průzkum probíhal v termínu od 18.5.2013 – 5.6.2013. V první části dotazníku byla stanovena otázka týkající se velikosti firmy (ve které dotazovaný pracuje) podle počtu lidí. Z tohoto hlediska jsou také následně v empirické části diplomové práce používány pojmy malá a velká firma. Dále se první část dotazníku týkala interní komunikace ve firmě a druhá část konfliktů na pracovišti a jejich řešení. Na konci dotazníku bylo

respondentům poděkováno za jejich čas a vyplnění otázek. K následné interpretaci výsledků jsou aplikována vizuální zobrazení prostřednictvím grafů a tabulek.

5.4 Stanovené hypotézy

Pro dosažení cíle práce bylo vytyčeno 6 hypotéz. Dotazník, jenž sloužil k docílení výsledků, byl koncipován tak, aby na jeho základě byly určené hypotézy potvrzeny nebo vyvráceny.

Hypotéza č. 1: V malých firmách jsou vztahy mezi nadřízenými a podřízenými méně konfliktní, než ve firmách velkých.

Hypotéza č. 2: V malých firmách jsou vztahy mezi spolupracovníky méně konfliktní, než ve firmách velkých.

Hypotéza č. 3: Kompromis je nejpoužívanější metodou řešení konfliktů jak v malých, tak i ve velkých firmách.

Hypotéza č. 4: Hlavním potenciálním zdrojem konfliktů ve velkých firmách bude informační nevyváženost komunikace na pracovišti.

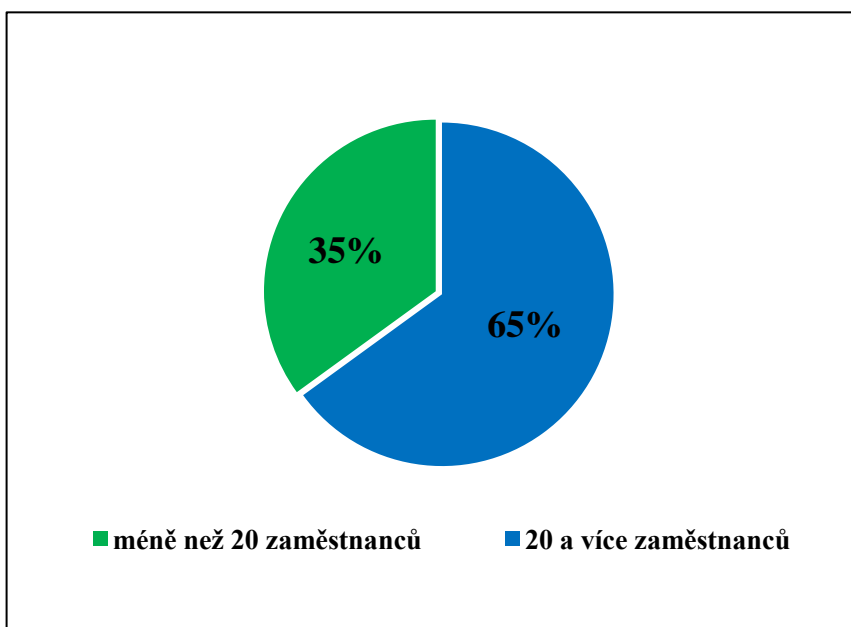
Hypotéza č. 5: Hlavním potenciálním zdrojem konfliktů ve velkých firmách bude nespokojenost pracovníků s jejich organizačním zařazením a úrovní jejich zodpovědnosti.

Hypotéza č. 6: Existence a fungování etického kodexu ve firmě výrazně napomáhá při řešení konfliktních situací na pracovišti.

5.5 Profil respondentů

Respondenti byli na začátku dotazníku rozděleni do dvou skupin, na základě předložených hypotéz. Celkový počet respondentů v dotazníkovém šetření se rovnal počtu 114 respondentů, z toho 40 dotazníků vyplnili respondenti – zaměstnanci malých firem a 74 dotazníků vyplnili respondenti pracující ve velkých firmách. K malým firmám se řadí ty, které mají méně než 20 zaměstnanců. K velkým firmám se řadí ty, které mají 20 a více zaměstnanců. Procentuelní výsledek počtu dotazovaných podle velikosti firmy znázorňuje graf č. 2.

Graf č. 2: Respondenti malých a velkých firem

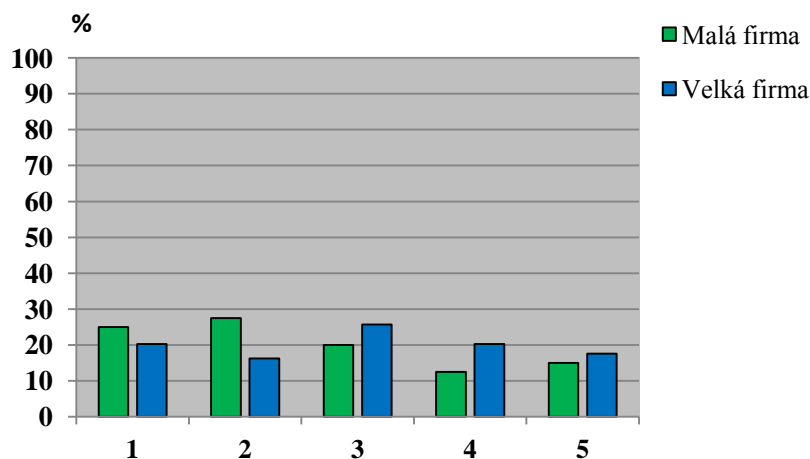


Zdroj: autorka práce

5.6 Interpretace získaných výsledků

Otázka č. 2: Jak funguje komunikace mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky?
(od 1 do 5 – hodnocení jako ve škole)

Graf č. 3: Hodnocení komunikace mezi spolupracovníky



Zdroj: autorka práce

Tabulka č. 4: Hodnocení komunikace mezi spolupracovníky

Hodnocení	Počet odpovědí					Celkem
	1	2	3	4	5	
malá firma	10	11	8	5	6	40
velká firma	15	12	19	15	13	74

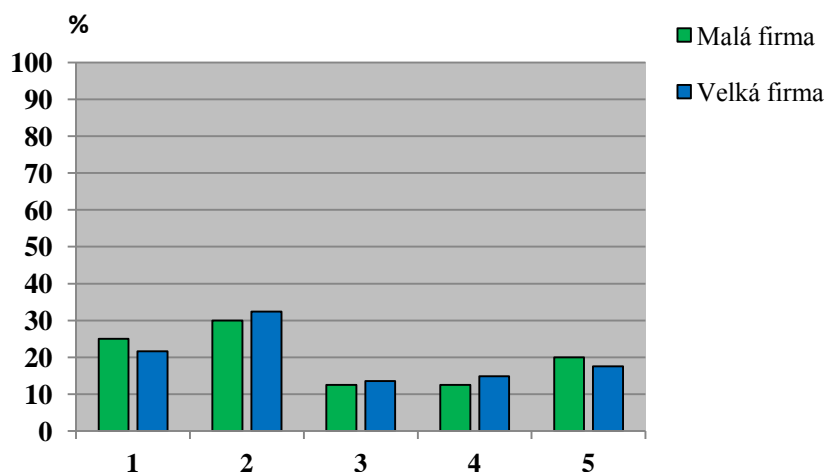
Zdroj: autorka práce

Na stupnici od 1 do 5, kde číslo 1 vyjadřuje výbornou komunikaci a číslo 5 nedostatečnou, zaměstnanci malých firem nejčastěji volili číslo 2 a to v počtu 8 respondentů (25%). Výbornou komunikaci, tedy číslo 1 pak označilo 27,5% z nich, číslo 3 volilo 20% respondentů malých firem, číslem 4 se k otázce vyjádřilo nejméně respondentů, tedy 12,5% a jako nedostačující komunikaci mezi spolupracovníky označilo zbylých 15% respondentů z malých firem.

Z velkých firem pak 1 označilo 20,27% respondentů, 2 stupeň volilo 16,21% respondentů, číslem 3, tedy jako dobrou komunikaci označilo 25,67% respondentů, známkou 4 vyjádřilo funkčnost komunikace 20,27% z nich a jako nedostačující komunikaci mezi spolupracovníky považuje 17,56% respondentů z velkých firem. Jak je z grafu č. 2 patrné, hodnocení zaměstnanců malých firem je největší u prvních tří známek a pak postupně klesá, za to u velkých firem je tomu právě naopak.

Otázka č. 3: Jak funguje komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným a jakou formou spolu nejčastěji komunikujete?

Graf č. 4: Hodnocení komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými



Zdroj: autorka práce

Tabulka č. 5: Hodnocení komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými

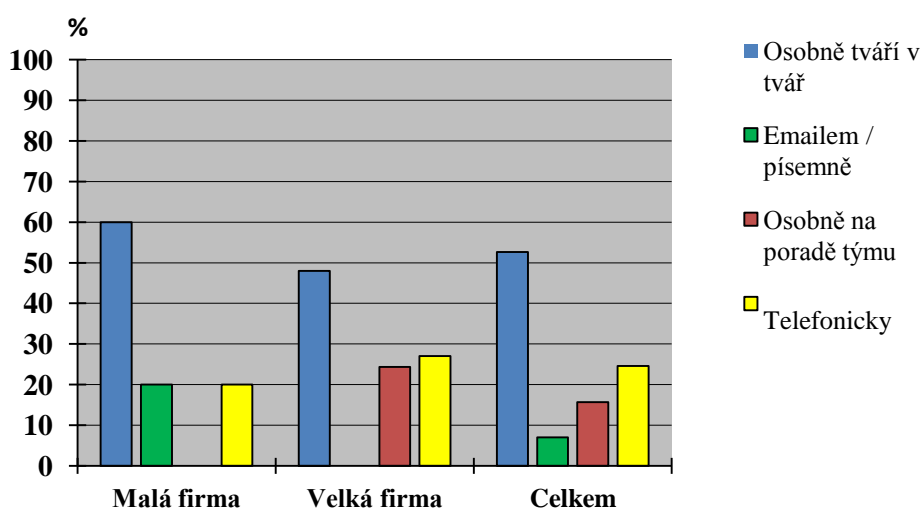
Hodnocení	Počty odpovědí					Celkem
	1	2	3	4	5	
malá firma	10	12	5	5	8	40
velká firma	16	24	10	11	13	74

Zdroj: autorka práce

Na hodnocení komunikace s nadřízeným lze oproti předchozímu hodnocení (mezi spolupracovníky) pozorovat ztatečnější výkyv, kdy respondenti převážně hodnotili tuto komunikaci známkou 2 – z toho celkem 30% malých a 32,43% velkých firem. Známkou 1 potom volilo 25% malých firem a 21,62% velkých firem. O něco více než 3 a 4 známku volili respondenti známku 5 a to v počtu celkem 20% malých a 17,56% velkých firem. Známkou 3 pak volilo celkem 12,5% respondentů malých firem a 13,51% respondentů velkých firem, podobně to bylo i se známkou 4, kterou volilo celkem 12,5% respondentů malých a 14,86% respondentů velkých firem.

Druhou část otázky znázorňuje graf č. 4.

Graf č. 5: Nejčastější forma komunikace s nadřízeným



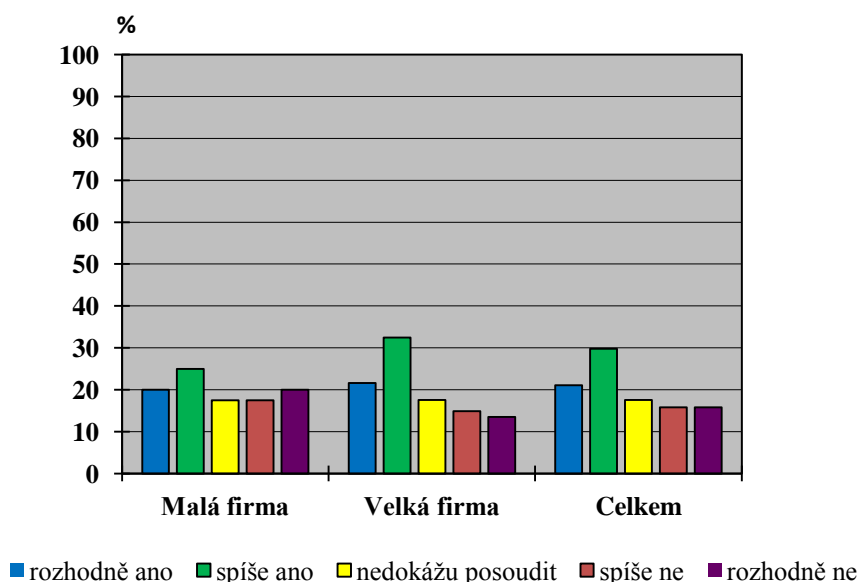
Zdroj: autorka práce

Jakou formou nejčastěji probíhá komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými? Osobně tváří v tvář volilo celkem 52,63% respondentů z celkového počtu 114 respondentů. Z toho tuto formu komunikace označilo 24 respondentů z malých a 36 respondentů z velkých firem. Druhou nejčastější formou se ukázala telefonická komunikace, kterou označilo celkem 28 respondentů, což je 24,56% z celkového počtu. K této formě se přihlásilo celkem 8 respondentů malých a 20 respondentů velkých firem. Jako třetí nejčastější forma komunikace mezi nadřízenými a podřízenými se ukázala osobní komunikace na poradě týmu, na kterou odpovědělo celkem 18

respondentů velkých firem (24,32%). Z malých firem však tato forma komunikace nebyla označena ani jedním respondentem. Zajímavé je, že v případě elektronické komunikace prostřednictvím emailu tomu bylo právě naopak. Tuto komunikaci využívá celkem 20% malých firem a z velkých firem tuto formu neoznačil ani jeden respondent.

Otázka č.4: Je informovanost a komunikace ve Vaší firmě efektivní a dostatečná?

Graf č. 6: Subjektivní názory jednotlivých respondentů, zda-li je komunikace u nich ve firmě efektivní a dostatečná

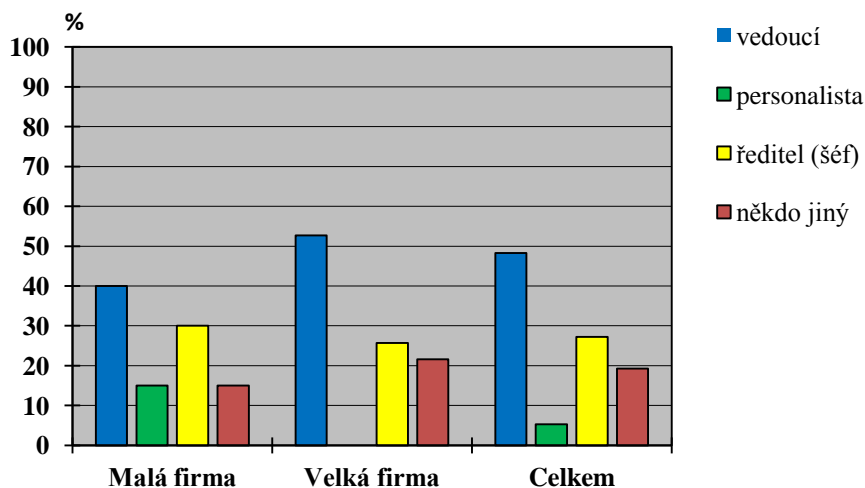


Zdroj: autorka práce

Jako zcela nebo částečně efektivní a dostatečnou označilo komunikaci 45% respondentů z malých a 54,7% respondentů z velkých firem, téměř vyrovnaným poměrem respondentů z malých (17,5%) a z velkých firem (17,56%) nedokáže tuto situaci posoudit a jako částečně nebo zcela neefektivní a nedostatečnou označilo celkem 37,5% zaměstnanců malých a 27,7% zaměstnanců velkých firem. Zde je nutné upozornit, že názory na tuto oblast jsou vždy subjektivní a částečně zkreslené právě názory respondentů.

Otázka č.5: Kdo z Vaší firmy nejčastěji řeší konflikty?

Graf č. 7: Osoby, které nejčastěji řeší konflikty

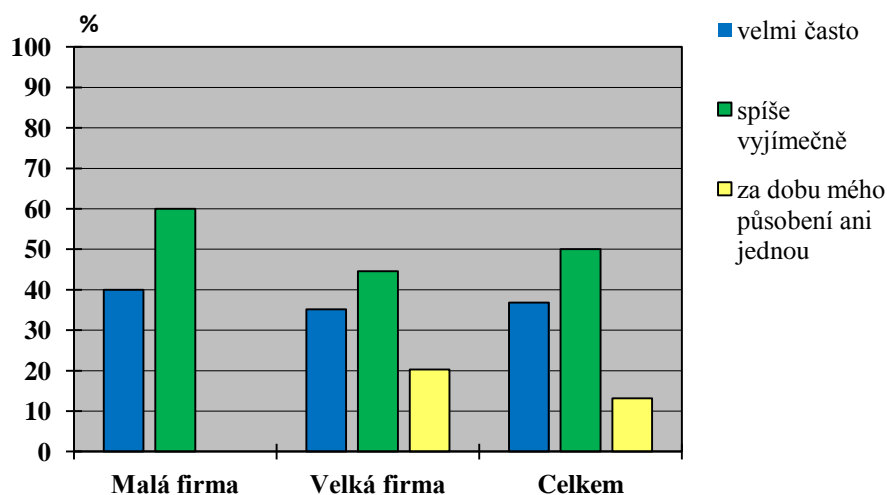


Zdroj: autorka práce

Osobou, která nejčastěji řeší konflikty je jak v malé (40%) tak ve velké firmě (52,7%) vedoucí. 30% respondentů z malých a 25,67% z velkých firem označili jako hlavní osobu řešící konflikty ředitele (šéfa). Dalších 15% respondentů z malých firem označilo jako osobu, která řídí konflikty u nich ve firmě personalistu, což byl poněkud nečekaný výsledek vzhledem k tomu, že malé firmy ve většině případů ani personalistu nezaměstnávají. O něco více je výsledek zajímavý tím, že z velkých firem neoznačil personalistu ani jeden z respondentů. Zbýlých 15% respondentů z malých a 21,62% z velkých firem uvedlo, že konflikty u nich řeší někdo jiný.

Otázka č.6: Jak často u Vás dochází ke konfliktům na pracovišti?

Graf č. 8: Četnost konfliktů na pracovišti



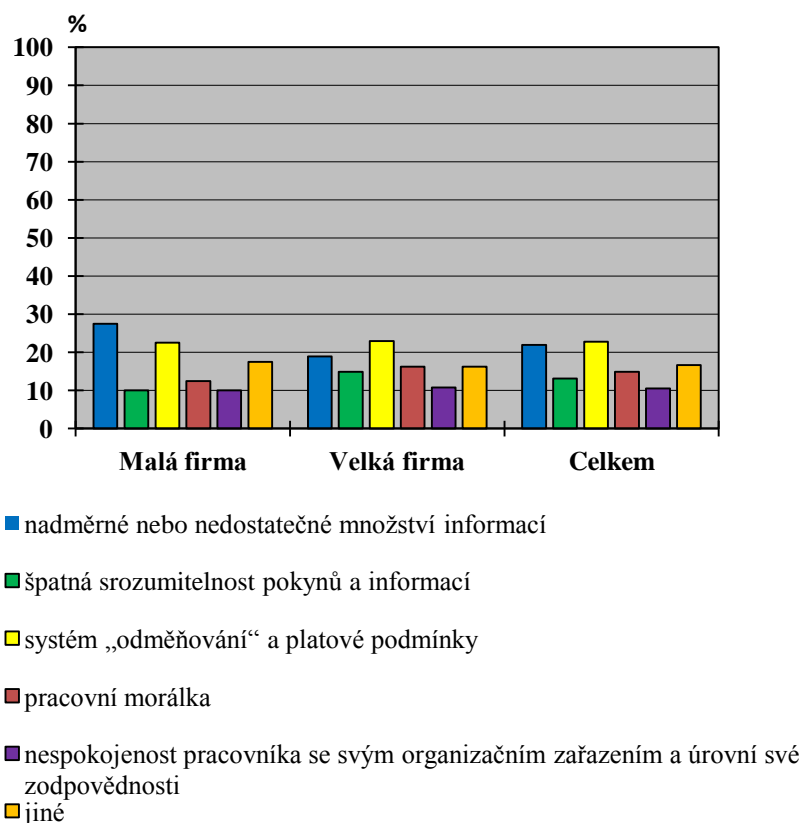
Zdroj: autorka práce

50% respondentů z celkového počtu 114 respondentů uvedlo, že ke konfliktům na jejich pracovišti dochází spíše výjimečně, ze 40 zaměstnanců malých firem takto odpovědělo celkem 24 z nich a ze 74 zaměstnanců velkých firem se k této variantě přiklonilo celkem 33 respondentů. Velmi častý výskyt konfliktů uvedlo z celkového počtu 114 respondentů přesně 42 respondentů, z toho 26 zaměstnanců z velkých firem a 16 zaměstnanců firem malých. Za dobu svého působení ve firmě se zatím s konfliktem nesešlo pouze 15 respondentů ze skupiny velkých firem.

Výsledek této otázky potvrzuje obecně známé tvrzení, že konflikty na pracovišti jsou nevyhnutelné. Zda mají negativní či naopak pozitivní vliv na firmu záleží pouze na tom, jak rychle a efektivně na ně dokáže management reagovat.

Otázka č.7: Co si myslíte, že patří mezi nejčastější příčiny vzniku konfliktu v organizaci?

Graf č. 9: Příčiny vzniku konfliktu v organizaci

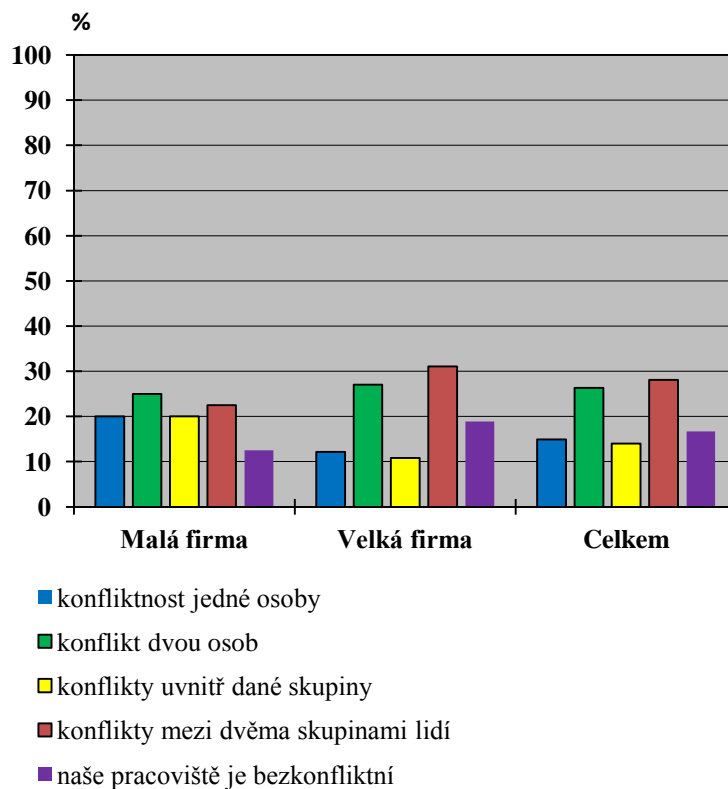


Zdroj: autorka práce

Nejčastější příčiny vzniku konfliktů na pracovišti jsou nadměrné nebo nedostatečné množství informací a systém "odměňování" a platové podmínky, na tom se shodly oba zkoumané vzorky. Zaměstnanci malých firem se však více přikláněli k první variantě odpovědi, celkově 27% z nich považuje za nejčastější příčinu konfliktů nadměrné nebo nedostačující množství informací, systém "odměňování" a pracovní morálku pak jako nejčastější příčinu konfliktů uvedlo 22% z nich. U zaměstnanců velkých firem převažovala příčina konfliktů v systému odměn a platových podmínkách (celkem 22,97%), nedostatečné nebo nadměrné informace byla druhá nejčastější odpověď (18,91%).

Otázka č.8: S jakými druhy konfliktů se ve Vašem podniku nejčastěji setkáváte?

Graf č. 10: Nejčastější druhy konfliktů v podniku



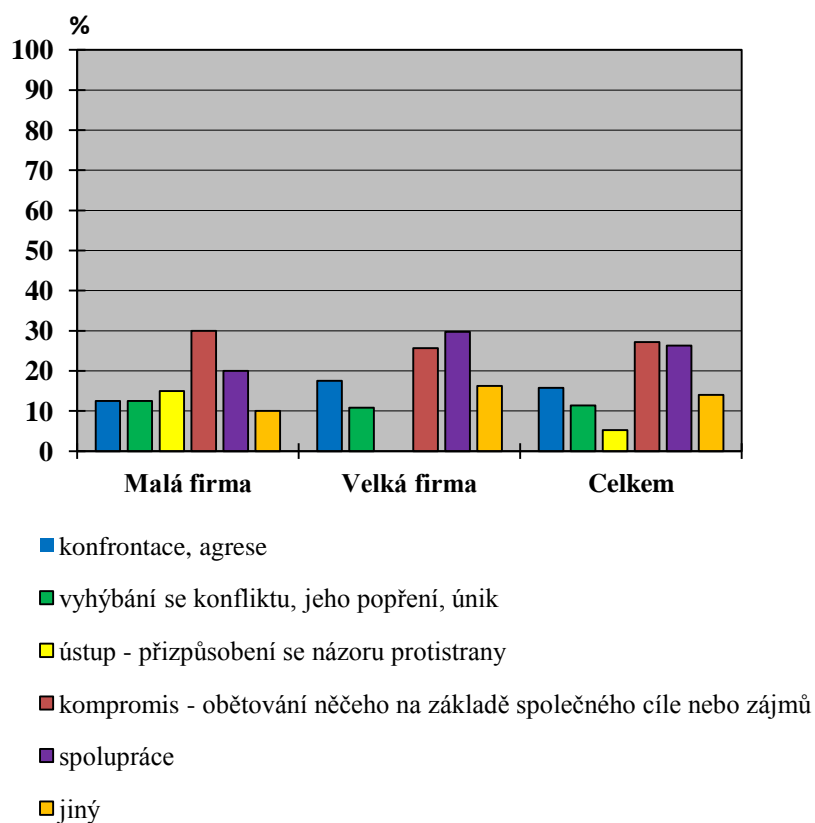
Zdroj: autorka práce

K nejběžnějším druhům konfliktů patří konflikt dvou osob a konflikty mezi dvěma skupinami lidí. Zaměstnanci velkých firem musí podle svých odpovědí řešit nejvíce konflikty mezi dvěma skupinami lidí, což je z hlediska počtu zaměstnanců logické. Z celkového počtu 74 zaměstnanců velkých firem označilo tuto odpověď 23 zaměstnanců, kdežto u malých firem tuto odpověď zvolilo pouze 9 zaměstnanců z celkového počtu 40. V malých firmách je vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců nejčastějším druhem konflikt dvou osob. Z celkového počtu 40 zaměstnanců malých firem označilo tuto odpověď celkem 10 zaměstnanců. V celkovém hodnocení je na vedoucím místě konflikt mezi dvěma skupinami lidí s 28,07 %. Jako bezkonfliktní označují svá pracoviště 16,66 % respondentů z celkového počtu 114 respondentů, přičemž bezkonfliktnost převládá ve velkých firmách. Konflikty jedné osoby a konflikty uvnitř dané skupiny lidí jsou v celkovém hodnocení téměř na stejné procentuální

hodnotě. Logický závěr tohoto hodnocení vyplývá samozřejmě z počtu zaměstnanců malých a velkých firem, tedy v malých firmách jsou nejčastějšími účastníky konfliktu dvě osoby, mezi nimiž konflikt vznikl, a u velkých firem jsou to dvě skupiny lidí.

Otázka č. 9: Dle Vašich zkušeností účastníci konfliktu nejčastěji volí přístup při jeho řešení:

Graf č. 11: Nejčastější přístupy ke konfliktům



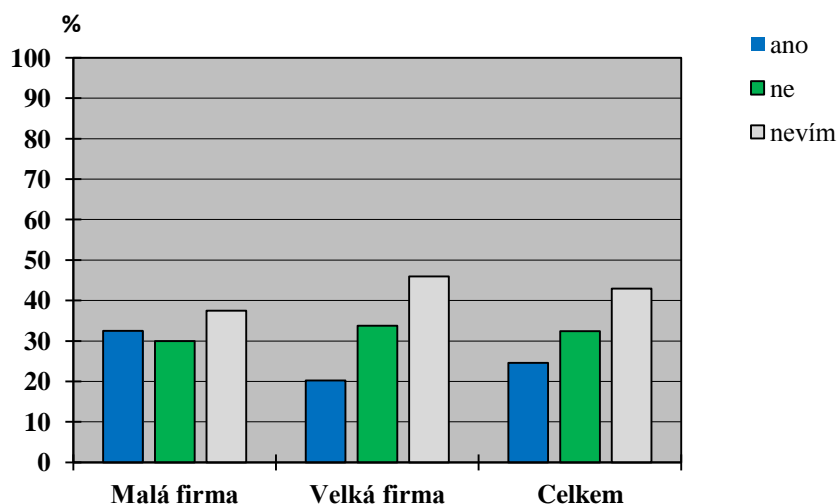
Zdroj: autorka práce

Velmi potěšujícím zjištěním je, že většina respondentů z malých i velkých firem nejčastěji přistupuje ke konfliktům na pracovišti kompromisem a spoluprací. Kompromis volí celkem 27,19 % respondentů a spolupráci 26,31 % respondentů z celkového počtu 114. Do konfrontace názorů a agrese se i za cenu vzniku nových konfliktů pouští v malých firmách 12,5 % respondentů a ve velkých firmách 17,56 %

respondentů. Vyhnout se konfliktu nebo jej dokonce popřít se snaží 12,5 % zaměstnanců malých firem a 10,81 % zaměstnanců firem velkých. Ustoupit a přizpůsobit se protistraně nechce ve velkých firmách nikdo, kdežto v malých firmách se tomuto řešení nebrání celkem 15 % zaměstnanců. Nemalé procento (14,03 %) z celkového počtu respondentů se snaží najít jiný individuální způsob řešení konfliktů.

Otázka č.10: Má Vaše firma Etický kodex (vedením schválený vnitřní normativní dokument)?

Graf č. 12: Etický kodex ve firmě

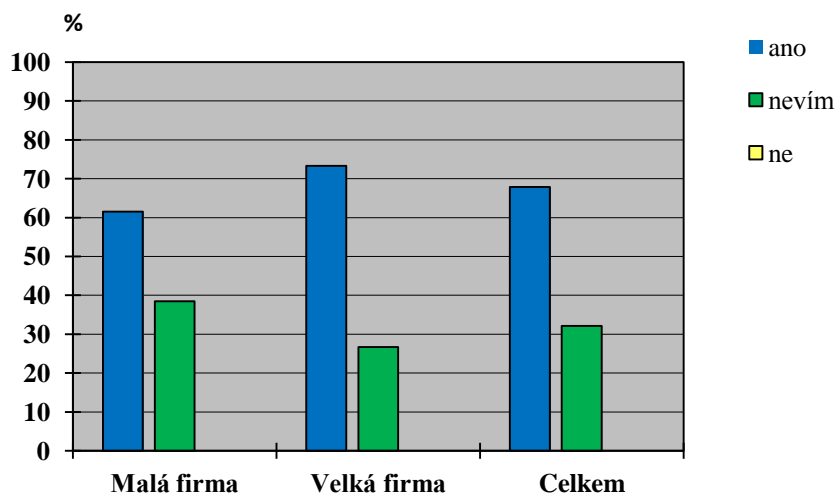


Zdroj: autorka práce

Výsledek této otázky naznačuje, že Etický kodex není zcela v povědomí respondentů, kteří se zúčastnili tohoto průzkumu. Existenci tohoto normativního dokumentu ve svých malých firmách popírá celkem 12 zaměstnanců a 15 zaměstnanců o něm neví a to z celkového počtu 40 zaměstnanců. Ve velkých firmách je tomu podobně. Celkem 25 zaměstnanců z celkového počtu 74 zaměstnanců odpovídá, že firma Etický kodex nemá a 34 zaměstnanců o jeho existenci neví. Nejmenší procento (24,56 %) z celkového počtu respondentů uvádí, že ve firmách, ve kterých pracují či je dokonce vlastní, mají tento důležitý dokument napomáhající při řešení konfliktů na pracovišti.

**Otázka č.11: (Pokud na 10. otázku jste odpověděl/a ano) Napomáhá podle Vás
Etický kodex řešení konfliktů na pracovišti?**

Graf č. 13: Napomáhá Etický kodex řešení konfliktů na pracovišti?

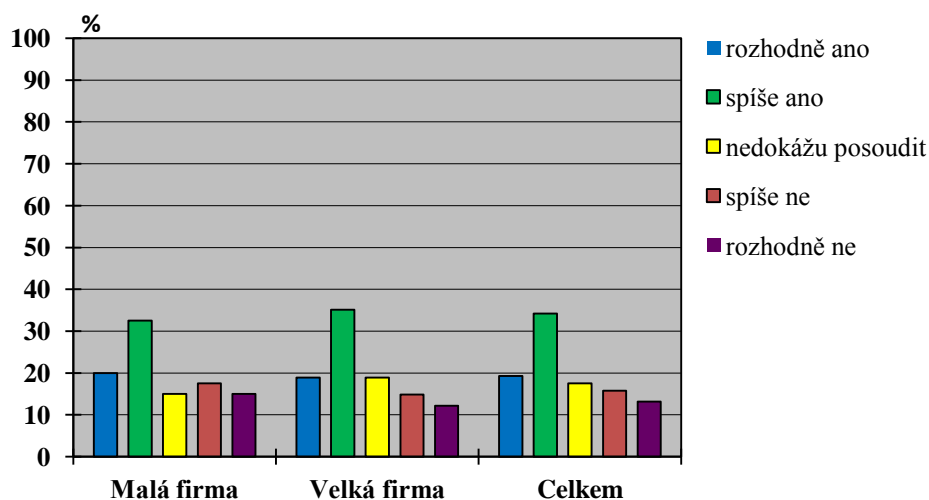


Zdroj: autorka práce

Tato otázka se vztahovala pouze na respondenty, kteří odpověděli na předchozí otázku ano, resp. na ty respondenty, jejichž firma má Etický kodex (vedením schválený vnitřní normativní dokument). Na tuto otázku odpovídalo celkem 28 respondentů, z toho 13 z malých a 15 z velkých firem. Markantní počet odpovědí na tuto otázku byl kladný, tedy že Etický kodex napomáhá řešení konfliktů na pracovišti. Vyslovilo se pro to celkem 67,85% respondentů.

Otázka č. 12: Jsou ve Vaší firmě řešeny konflikty efektivně a dostatečně?

Graf č. 14: Subjektivní názory jednotlivých respondentů, zda jsou konflikty v jejich firmě řešeny efektivně a dostatečně

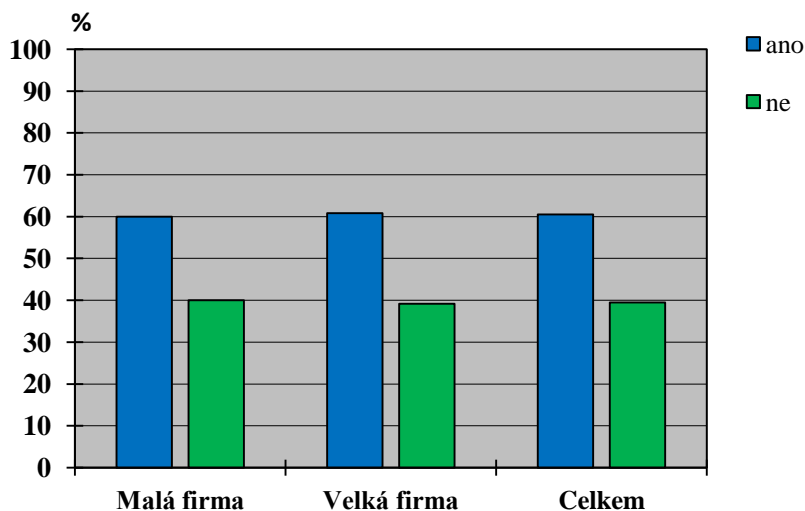


Zdroj: autorka práce

Pouze 13,15 % respondentů z celkového počtu 114 respondentů si myslí, že řešení konfliktů v jejich firmách jsou rozhodně neefektivní a nedostatečná. O efektivitě řešení je přesvědčeno 19,29 % respondentů. Další, poměrně velká část respondentů (34,21 %) se k nim přiklání se svou odpovědí "spíše ano". Počet respondentů, kteří nedokážou posoudit efektivitu řešení konfliktů nebo si myslí, že jsou konflikty řešeny spíše nedostatečně, je přibližně stejný. Z výše uvedeného plyne, že konflikty ve firmách malých i velkých jsou ve většině případů dle dotazovaných respondentů vyřešeny efektivně a dostatečně.

Otázka č. 13: Dostal/a jste se někdy do konfliktu na pracovišti přímo Vy?

Graf č. 15: Vlastní zkušenost jednotlivých respondentů s konfliktem na pracovišti



Zdroj: autorka práce

Pouze 13,15 % respondentů z celkového počtu 114 respondentů si myslí, že řešení konfliktů v jejich firmách jsou rozhodně neefektivní a nedostatečná. O efektivitě řešení je přesvědčeno 19,29 % respondentů. Další, poměrně velká část respondentů (34,21 %) se k nim přiklání se svou odpovědí "spíše ano". Počet respondentů, kteří nedokážou posoudit efektivitu řešení konfliktů nebo si myslí, že jsou konflikty řešeny spíše nedostatečně, je přibližně stejný. Z výše uvedeného plyne, že konflikty ve firmách malých i velkých jsou ve většině případů dle dotazovaných respondentů vyřešeny efektivně a dostatečně.

5.7 Shrnutí průzkumu a vyhodnocení hypotéz

Na počátku studie praktického úseku bylo vytyčeno 6 hypotéz, které měly být na základě uskutečněného šetření potvrzeny nebo vyvráceny. Průzkumem byly 4 hypotézy potvrzeny a 2 hypotézy průzkum vyvrátil.

Hypotéza č. 1: V malých firmách jsou vztahy mezi nadřízenými a podřízenými méně konfliktní, než ve firmách velkých. Stanovená hypotéza byla **potvrzena**.

Většina zaměstnanců malých firem hodnotila komunikaci s nadřízenými kladně na rozdíl od většiny zaměstnanců velkých firem, kteří hodnotili komunikaci se svými nadřízenými vcelku negativně.

Hypotéza č. 2: V malých firmách jsou vztahy mezi spolupracovníky méně konfliktní, než ve firmách velkých. Stanovená hypotéza byla průzkumem **potvrzena**.

Zaměstnanci malých firem se k hodnocení komunikace mezi spolupracovníky vyjadřovali více pozitivně než zaměstnanci velkých firem, jejichž hodnocení se ve větší míře objevovalo v negativních hodnotách.

Hypotéza č. 3: Kompromis je nejpoužívanější metodou řešení konfliktů jak v malých, tak i ve velkých firmách. Stanovená hypotéza byla průzkumem **potvrzena**.

Většina respondentů z malých i velkých firem nejčastěji přistupuje ke konfliktům na pracovišti kompromisem a spoluprací.

Hypotéza č. 4: Hlavním potenciálním zdrojem konfliktů ve velkých firmách bude informační nevyváženost komunikace na pracovišti. Stanovenou hypotézu **průzkum vyvrátil**.

Hlavním potenciálním zdrojem konfliktů ve velkých firmách je nejčastěji systém „odměňování“ a platové podmínky. Informační nevyváženost komunikace jako potenciální zdroj konfliktů na pracovišti velkých firem však v dotazníku získala hned druhý největší počet odpovědí.

Hypotéza č. 5: Hlavním potenciálním zdrojem konfliktů ve velkých firmách bude nespokojenost pracovníků s jejich organizačním zařazením a úrovní jejich zodpovědnosti. Stanovená hypotéza se průzkumem **nepotvrdila**.

Nespokojenost pracovníků s jejich organizačním zařazením jako potenciální zdroj konfliktů v dotazníku označilo nejméně respondentů. Častěji respondenti volili odpověď, že potenciální zdroj konfliktů u nich ve firmě je jiný.

Hypotéza č. 6: Existence a fungování etického kodexu ve firmě výrazně napomáhá při řešení konfliktních situací na pracovišti. Stanovená hypotéza byla **potvrzena**.

Výsledky odpovědí na tuto otázku byly jednoznačné. Skoro 70% respondentů odpovědělo, že podle jejich názoru Etický kodex napomáhá při řešení konfliktů na pracovišti.

Cílem práce bylo učinit pokus analyzovat nuance a odlišnosti komunikace a anatomie konfliktů v malé a velké firmě. To se autorce na základě správně sestaveného dotazníku také podařilo. Díky odpovědím je známo jaké existují rozdíly v této oblasti mezi malými a velkými firmami. Dotazníkové šetření ukázalo, že rozdíly v komunikaci a v oblasti konfliktů mezi malou a velkou firmou existují a dokonce se dají pozorovat i ve firmách, které zaměstnávají méně než 20 a 20 a více pracovníků.

5.8 Návrhy a doporučení

Není jistě žádným tajemstvím, že správně nastavená komunikace ve firmě je základem efektivního fungování celé firmy. Ve velké firmě se v tomto případě jedná o poměrně složitý proces, a jinak je tomu v malých firmách, kde může občas komunikace připomínat skoro až rodinnou atmosféru. To ovšem není v zásadě pravidlem. V malých firmách může dojít také ke špatné komunikaci a v některých případech i k horším a závažnějším konfliktům a následky jsou potom mnohdy horší, než ve velkém pracovním týmu.

Příčiny vzniku konfliktu jsou podle zkoumaných vzorků vcelku odlišné. Největší názorová neshoda se projevila v nadměrné nebo nedostatečné míře informací, která u malých firem stojí za velkou částí konfliktů, vzniklých na jejich pracovišti. Ve velkých firmách se s tímto názorem na věc většinou neztotožňují. Aby se zefektivnila informovanost zaměstnanců, měla by firma (skoro se chce říct: musí) zajistit pravidelné porady zaměstnanců s manažery příslušné úrovně řízení. Porady by měly probíhat alespoň jednou za 14 dní s dobrou přípravou a zaměřením na informování zaměstnanců o veškerých pracovních plánech a změnách, týkajících se jejich práce. Velmi důležitá je u porad tak zvaná zpětná vazba, kde musí být vytvořen prostor a následná věcná reakce na názory, připomínky, návrhy, nápady, dotazy, kritické postřehy, zlepšováky, zkušenosti jednotlivých zaměstnanců, ale někdy i pracovních týmů. Tím se psychologicky zdánlivě a nenápadně formuje velmi prospěšný prvek jakési smysluplné angažovanosti a spoluodpovědnosti zaměstnanců. Zároveň tím management získává větší podporu a důvěru zaměstnanců při samotné realizaci změn. Názory a postřehy zaměstnanců by tak mohly být velkým přínosem při řešení odborných záležitostí, protože mají více zkušeností z pracovního prostředí, o kterém se jedná. Dále by měly být zaměstnancům informace podávány postupně a ne nárazově, aby se zaměstnanci necítili informačně přesyceni, protože tím pak klesá jejich pracovní výkonnost. Je zřejmé, že finanční náklady, vynaložené pro tyto kroky, jsou minimální (neproduktivní pracovní doba). Ale i tato neproduktivní pracovní doba má svoji "produktivitu" a také svůj ziskutvorný potenciál.

Ze získaných empirických dat byla zjištěna ještě další možná příčina, o které se autorka domnívá, že stojí za řadou nesrovnalostí a konfliktů vzniklých na pracovišti.

Tím je velice malé, téměř žádné povědomí zaměstnanců a Etickém kodexu firmy. Etický kodex firmy je vedením schválený jako vnitřní normativní dokument. Je to soubor pravidel, která pomáhají zajišťovat, aby veškeré chování a činnost, jak zaměstnanců, tak organizace, odpovídaly stanoveným zásadám. Téměř polovina dotazovaných uvedla v dotazníku, že o existenci Etického kodexu v jejich firmě ani nevědí. Z toho se dá lehce odvodit, že firmy Etické kodexy ani nemají, protože, jak bylo zmíněno v teoretické části, Etický kodex jednak slouží firmě jako takové, ale zacílen je především na zaměstnance, kteří jej mají respektovat a kteří jej také při svém příchodu do zaměstnání podepisovali. Autorka by doporučovala zavedení Etického kodexu v každé firmě, která chce být prospěšná a budovat harmonickou firemní kulturu, promítnutou do dobrých pracovních vztahů.

Správná a dobře nastavená komunikace je základem dobrých pracovních vztahů bez zbytečných problémů a sporů. Pokud se budou dodržovat určitá pravidla a pokud budou mít manažeři dobré komunikační dovednosti, pomůže jim to zvládnout konflikty, porozumět vzájemným vztahům a jejich vývoji. V otázce komunikace a konfliktů však vždy záleží na povaze a mentalitě jednotlivců, proto se jeví, jako určitý ideál prakticky nedosažitelný stav kdy všichni kolem nás jsou komunikativní a bezkonfliktní.

ZÁVĚR

Konflikty nemá nikdo rád. Přesto jsou přirozenou součástí našich životů a tak je také berem. Konfliktům se nikdo nemůže zcela vyhnout a nevnímat je prakticky také není možné. Odborníci - teoretici a praktici, zabývající se problematikou lidských vztahů, se neustále snaží vymýšlet co nejvhodnější metody a návody jak konfliktní situace co nejefektivněji předejít, tlumit, případně řešit a zároveň je využít ve prospěch zúčastněných i těch, kteří zrovna nemusejí být jeho aktéry, ale na něž mají konflikty cizích často také velký vliv. Především na pracovištích, kde lidé tráví spoustu času, mají konflikty pozorovatelné dopady úplně na všechny.

V průběhu práce bylo nutné nejprve nastudovat základní pojmy teorie komunikace, nasbírat poznatky z oblasti sociální komunikace a pochopit souvislosti dalších komunikačních věd. K tomu posloužily odborné prameny a učebnice. Jednou velice srozumitelnou a oproti ostatním také komplexní učebnicí, je například dílo RNDr. Josefa Musila, CSc. „Sociální a mediální komunikace“, zejména její poslední vydání.

Teoretická část obsáhla mnoho užitečných informací a východisek ke komunikaci, konfliktům a možným způsobům řešení konfliktů na pracovišti. Je známo, že konflikty nemusí vždy vyústit v něco negativního a z velké části záleží na tom, jak se k nim přistupuje a jak se řeší. Ne jinak tomu je i na pracovištích, kde ke všem okolnostem dochází ke konfliktům a střetům častěji, než v rodinném kruhu či mezi přáteli.

V praktické části je provedeno dotazníkové šetření a následná komparace některých aspektů interní komunikace a řešení konfliktních situací v malé a ve velké firmě. Autorka se pokusila analyzovat nuance a odlišnosti interní komunikace a anatomie konfliktů v malé a velké firmě, což také bylo jejím cílem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace - 6. vyd.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. v Praze: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- FRIEDEL, J. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.
- HOLÁ, L. *Mediace v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-7537-1.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1.vyd. Praha: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-6186-2.
- JANOŠEK, J. *Verbální komunikace a lidská psychika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1594-0.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj, 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KROUŽELOVÁ, D. a kol. *Příručka mediální výchovy*. Pardubice: Koalice nevladek Pardubicka, o. s., 2010.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.

- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.
- MCCONNON, S. a M. MCCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada: 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.
- MCQAIL, D. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-717-8714-0.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2.vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery, 2.přepracování vydání*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-886-X.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení porad, Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie, 2. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4118-5.
- PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2944-2.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-6489-4.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-7429-9.
- PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0858-2.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

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

VACÍNOVÁ, M., TRPIŠOVSKÁ, D. a M. FARKOVÁ. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-008-2.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6742-0. (elektronická verze ve formátu PDF).

WÁGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. 1. vyd. 160 s. Praha: Grada publishing, 2011. s. 11. ISBN 978-80-247-3701-0.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam použitých zahraničních zdrojů:

DRISKILL, G. W., LAIRD, A. *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage publications, Inc. 2011. ISBN 978-1-4129-8108-8. Překlad: autorka práce

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. 2nd ed. California: Thousand Oaks, 2001. ISBN 0-8039-7324-1. Překlad: autorka práce

TROMPENAARS, F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books, 1993. 192 s. ISBN 0-85058-428-0. Překlad: autorka práce

Seznam použitých internetových zdrojů:

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku* [online]. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 978-80-247-0648-2. Dostupné z:

http://books.google.cz/books?id=03zOwCZ3WwUC&hl=cs&source=gbs_navlinks_s
[cit. 2013-05-28]

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=W-uSByvh7VkC&hl=cs&source=gbs_navlinks_s [cit. 2013-05-28]

<http://www.kunasek.cz/eticke-kodexy-firemni-kultura-aspi/> [cit. 2013-05-21]

<http://emi.mvso.cz/EMI/2011-01/10%20Stach/Stach.pdf> [cit. 2013-05-21]

<http://geert-hofstede.com/index.php> [cit. 2013-05-21]

<http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/rizeni-lidskych-zdroju-se-za/> [cit. 2013-05-28]

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Transakční pojetí interpersonální komunikace	15
Obrázek č. 2: Model procesu komunikace	16
Obrázek č. 3: Základní typy přenosu sdělení	17
Obrázek č. 4: Funkce masmédií	24
Obrázek č. 5: Oblasti zájmu manažera	30
Obrázek č. 6: Co vyvolává konflikty u čtyř osobnostních typů?	32
Obrázek č. 7: Srovnání maskulinity České republiky s USA a Japonskem	45
Obrázek č. 8: Cyklus řízení lidských zdrojů	51
Obrázek č. 9: Harvardský systém řízení lidských zdrojů	52
Obrázek č. 10: Model motivace	54
Obrázek č. 11: Maslowova pyramida potřeb	55
Obrázek č. 12: Vliv pravděpodobnosti na úspěch motivace	57

Seznam grafů

Graf č. 1: Co si představujeme pod pojmem řízení lidských zdrojů?	50
Graf č. 2: Respondenti malých a velkých firem	63
Graf č. 3: Hodnocení komunikace mezi spolupracovníky	64
Graf č. 4: Hodnocení komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými	65
Graf č. 5: Nejčastější forma komunikace s nadřízeným	66
Graf č. 6: Subjektivní názory jednotlivých respondentů, zda-li je komunikace u nich ve firmě efektivní a dostatečná	67
Graf č. 7: Osoby, které nejčastěji řeší konflikty	68
Graf č. 8: Četnost konfliktů na pracovišti	69
Graf č. 9: Příčiny vzniku konfliktu v organizaci	70
Graf č. 10: Nejčastější druhy konfliktů v podniku	71

Graf č. 11: Nejčastější přístupy ke konfliktům	72
Graf č. 12: Etický kodex ve firmě	73
Graf č. 13: Napomáhá Etický kodex řešení konfliktů na pracovišti?	74
Graf č. 14: Subjektivní názory jednotlivých respondentů, zda jsou konflikty v jejich firmě řešeny efektivně a dostatečně	75
Graf č. 15: Vlastní zkušenost jednotlivých respondentů s konfliktem na pracovišti	76

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Základní typy šumu	18
Tabulka č. 2: Srovnání vlastností verbální a neverbální komunikace	21
Tabulka č. 3: Hlavní shody a rozdíly v práci mediátora a facilitátora	38
Tabulka č. 4: Hodnocení komunikace mezi spolupracovníky	64
Tabulka č. 5: Hodnocení komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými	65

Příloha A – Dotazník

INTERNÍ KOMUNIKACE A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI

Vážená paní, vážený pane,

žádám Vás o vyplnění krátkého dotazníku, jehož výsledky budou zpracovány zcela anonymně a použity pouze pro mou diplomovou práci.
Pokud není uvedeno jinak, označujte jen jednu odpověď (jejím zakřížkováním).

Děkuji za spolupráci.

Bc. Kateřina Gabčová

Studentka Univerzity Jana Amose Komenského Praha

1. Velikost firmy (ve které pracujete) podle počtu lidí?

- méně než 20
- 20 a více

2. Jak funguje komunikace mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky?

(od 1 do 5 - hodnocení jako ve škole)

- 1 2 3 4 5

3. Jak funguje komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným a jakou formou spolu nejčastěji komunikujete?

(první část odpovědí od 1 do 5 - hodnocení jako ve škole)

- 1 2 3 4 5

- Osobně tváří v tvář
- Emailem / písemně
- Osobně na poradě týmu
- Telefonicky

4. Je informovanost a komunikace ve Vaší firmě efektivní a dostatečná?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nedokážu posoudit
- spíše ne
- rozhodně ne

5. Kdo z vaší firmy nejčastěji řeší konflikty?

- vedoucí
- personalista
- ředitel (šéf)
- někdo jiný

6. Jak často u vás dochází ke konfliktům na pracovišti?

- velmi často
- spíše vyjíměčně
- za dobu mého působení ani jednou

7. Co si myslíte, že patří mezi nejčastější příčiny vzniku konfliktu v organizaci?

- nadměrné nebo nedostatečné množství informací
- špatná srozumitelnost pokynů a informací
- systém „odměňování“ a platové podmínky
- pracovní morálka
- nespokojenost pracovníka se svým organizačním zařazením a úrovní své zodpovědnosti
- jiné

8. S jakými druhy konfliktů se ve vašem podniku nejčastěji setkáváte?

- konfliktnost jedné osoby
- konflikt dvou osob
- konflikty uvnitř dané skupiny lidí
- konflikty mezi dvěma skupinami lidí
- naše pracoviště je bezkonfliktní

9. Dle Vašich zkušeností účastníci konfliktu nejčastěji volí přístup při jeho řešení:

- konfrontace, agrese
- vyhýbání se konfliktu, jeho popření, únik
- ústup - přizpůsobení se názoru protistrany
- kompromis – obětování něčeho na základě společného cíle nebo zájmů
- spolupráce – na vzájemném výhodném řešení
- jiný

10. Má Vaše firma Etický kodex (vedením schválený vnitřní normativní dokument)?

- Ano
- Ne
- Nevím

11. (Pokud na 10. Otázku jste odpověděl/a ano) Napomáhá podle Vás Etický kodex řešení konfliktů na pracovišti?

- ano
- nevím
- ne

12. Jsou ve Vaší firmě řešeny konflikty efektivně a dostatečně?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nedokážu posoudit
- spíše ne
- rozhodně ne

13. Dostal/a jste se někdy do konfliktu na pracovišti přímo Vy?

- Ano
- Ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Gabčová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Komunikační procesy ve firmách s rozsáhlým konfliktním prostředím a hledání cest efektivního řešení konfliktů s cílem pozitivního rozvoje firemní kultury

Rok: 2012/2013

Počet stran textu bez příloh: 87

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 39

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: PhDr. Valerij Šulc, CSc.