

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017-2019

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Andrea Jandová

**Spokojenost zaměstnanců se sociálními vztahy
na pracovišti**

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce:

Doc. PhDr. Dobromila Trpišovská CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2017-2019

DIPLOMA THESIS

Andrea Jandová

**Employee Satisfaction with Social Relationships
at a Workplace**

Prague 2019

Diploma Thesis Work Supervisor:

Doc. PhDr. Dobromila Trpišovská 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

Andrea Jandová

Poděkování

Touto cestou velice děkuji své vedoucí práce paní Doc. PhDr. Dobromile Trpišovské CSc. za odborné rady, cenné připomínky, trpělivost a veškerou pomoc při zpracování diplomové práce.

Dále také děkuji za spolupráci zapojeným účastníkům výzkumného šetření a vedení společnosti, ve které toto šetření proběhlo.

Anotace

Diplomová práce se věnuje tematice spokojenosti zaměstnanců se sociálními vztahy na pracovišti. Cílem práce je zjistit, zda jsou zaměstnanci vybrané firmy spokojeni s pracovními vztahy se svými kolegy, se vztahy s nadřízenými pracovníky a vzájemnou komunikací. Práce je rozdělena do dvou stěžejních částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou v obecné rovině charakterizovány pojmy spokojenost v zaměstnání, pracovní kolektiv, pracovní týmy, vedení zaměstnanců, komunikace na pracovišti a konflikty.

Praktická část práce představuje zhodnocení výsledků výzkumného šetření na vybraném pracovišti, které je realizováno metodou listinného dotazníku a doplněno metodou rozhovoru. Výsledná získaná data jsou uvedena v grafické podobě a doplněná slovním komentářem. Soubor zjištěných výsledků výzkumného šetření je vyhodnocen v diskuzi a závěru práce.

Klíčová slova

Kolektiv, komunikace, pracovní klima, pracovní týmy, řešení konfliktů, sociální vztahy, spokojenost, vedení, zaměstnanec.

Annotation

Diploma thesis deals with the theme of employee satisfaction with social relationships at a workplace. The aim of the thesis is to find out if the employees of particular company feel satisfaction in social relationships with their colleagues, managers and their mutual communication. The thesis is divided into two main parts, the theoretical one and also the practical one. The theoretical part in general terms characterizes work satisfaction, working group, teams, employee management, communication and conflicts.

Practical part of the thesis presents evaluation of the research results at the chosen workplace. The research is realised by the questionnaire method and complemented by the interview. Final research data are presented by graphs and commented. The research results are finalised in discussion and the final part of the thesis.

Keywords

Communication, conflict solving, employee, group, leadership, satisfaction, social relations, teams, working climate.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SPOKOJENOST V ZAMĚSTNÁNÍ.....	11
2 PRACOVNÍ KOLEKTIV.....	15
2.1 Pracovní týmy.....	16
2.2 Pravidla týmové práce.....	18
3 VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ	20
3.1 Styly vedení.....	22
4 KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI.....	24
4.1 Význam dobré komunikace.....	25
4.2 Poruchy komunikace.....	26
4.3 Slovní hodnocení zaměstnanců	27
5 KONFLIKTY.....	30
5.1 Předcházení vzniku konfliktů.....	32
5.2 Řešení negativních konfliktních situací	33
5.3 Diskriminační jednání na pracovišti	35
PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
6 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	36
6.1 Charakteristika výzkumného vzorku	37
6.2 Metodologie výzkumu	39
6.2.1 Metoda dotazníku.....	40
6.2.2 Metoda rozhovoru	41
7 VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ	42
7.1 Diskuze.....	67
ZÁVĚR	74
8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	77
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	80

SEZNAM PŘÍLOH	82
----------------------------	-----------

ÚVOD

Pracovní vztahy a kolektiv jsou jedním z nejvýznamnějších ukazatelů spokojenosti zaměstnanců v pracovním prostředí. V běžné konverzaci se lidé navzájem dotazují na svá zaměstnání a vzápětí zpravidla následuje otázka na spokojenost v dané práci a pracovní kolektiv. Je zřejmé, že tato problematika je velmi diskutovaná a dobrý pracovní kolektiv může mít pro všechny zaměstnance nedocenitelný význam. Právě ona spokojenost v práci a přátelské vztahy jsou tím, co se z pracovního prostředí v současné době vytrácí. Čím dál více odborníků si je vědomo priorit zaměstnanců a tomuto tématu se soustavně věnují. Vzniká tedy psychologie práce a organizace a osobnostní rozvoj manažerů i řadových pracovníků. Autorka se ve svém pracovním životě pohybuje v oblasti personalistiky a lidských zdrojů a vnímá uvedené téma jako významnou součást života, kterou je třeba stále poznávat a soustavně zlepšovat.

Cílem výzkumného šetření je zjistit, jak jsou zaměstnanci konkrétní firmy spokojeni se vztahy na svém pracovišti a pracovním kolektivem. K zodpovězení a naplnění tohoto cíle jsou vázány dílčí úkoly. Byla provedena analýza dostupných materiálů vztahujících se k pracovním vztahům a spokojenosti v zaměstnání. Dále proběhlo zmapování personální situace ve vybrané nejmenované firmě, která vykazuje zvýšené známky fluktuace bez jasně patrné příčiny. Následně proto prostřednictvím dotazníkového šetření doplněného volným rozhovorem autorka zjišťuje, zda jsou zaměstnanci spokojeni ve vzájemných pracovních vztazích. Diplomová práce je dle uvedených výzkumných kroků rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část v první kapitole uvádí aspekty, které ovlivňují spokojenost v pracovních vztazích a dispozice, které v tomto ohledu má menší firma, jako je kupříkladu ta, ve které je uskutečněno zkoumání. Další kapitoly potom dále podrobněji rozvádějí jednotlivé významné jevy, které mají na pracovní vztahy dopad.

V praktické části práce je charakterizováno prostředí výzkumného šetření, kterým je soukromá menší obchodní firma nepřesahující svým počtem 200 zaměstnanců. Při zjišťování jejich spokojenosti ve vzájemných vztazích si autorka klade několik výzkumných otázek, u nichž predikuje výsledné poznatky, které mohou být potvrzeny či vyvráceny. Výsledná zjištění mohou mít značný přínos pro firemní management a personální politiku.

Firma se nachází v náročné nestabilní situaci a nové podněty ji mohou napomoci řešit. Autorka vnímá také z hlediska vlastní personální praxe jako důležité naučit se se zaměstnanci komunikovat o problémech a učinit je samotné iniciátory zlepšení jejich pracovního života.

Působení autorky ve vybrané firmě v souvislosti s uskutečněním zkoumání má své pozitivní i negativní stránky. Autorka má příležitost dlouhodobě pozorovat vybraný kolektiv a s pracovníky přichází do běžného osobního kontaktu, čímž získává jejich důvěru a výraznější ochotu spolupracovat, než by tomu bylo v případě pozvané externí skupiny vykonávající analýzu spokojenosti zaměstnanců. Stejně tak lze ale na tuto výhodu nahlížet s despektem, protože obeznámení s prostředím a pracovníky může zastínit úsudek autorky a ztížit objektivitu šetření. Je proto nezbytné oprostít se od osobních sympatií vůči některým zaměstnancům a udržet neutrální postoj.

TEORETICKÁ ČÁST

Smyslem práce není vydělávání peněz. Smyslem práce je umožnit pracovníkům, ať už dělníkům nebo ředitelům, mít dobrý pocit ze svého života.

Ricardo Semler

1 SPOKOJENOST V ZAMĚSTNÁNÍ

Většina lidí tráví značnou část svého dne v zaměstnání a je proto čím dál více potřeba zaměřit pozornost a úsilí k tomu, aby byl tento čas stráven co nejlépe, bez zbytečného stresu a obav a pokud možno tak, aby se každý mohl na pracovišti cítit dobře. Tento pocit je subjektivní, ale lze obecně určit faktory, které ho ovlivňují. Patří sem spokojenost s pracovním prostředím, pracovními vztahy, stylem komunikace, naplnění svého potenciálu a dostatečné finanční ohodnocení. V minulosti nebyl kladen přílišný důraz na spokojenost zaměstnanců a kvalitu jejich pracovního života, nových pracovních příležitostí bylo poskrovnu a běžně jedinec strávil celý svůj produktivní věk na jednom a též pracovišti, na které byl zvyklý a které mu poskytovalo stabilitu a zázemí. V současné době ale tyto standardy již plošně neplatí a je třeba vzít v potaz proměnu pracovního trhu, která zahrnuje neustálý intenzivní vývoj, globalizaci, migraci pracovníků, technologické změny a jiné.

Nároky zaměstnavatelů se stále zvyšují a od zaměstnanců je očekáváno, že budou disponovat vysokou odborností v oboru, technologickými dovednostmi, jazykovou výbavou, je vyžadována také časová flexibilita a pracovní aktivity mnohdy v rámci vlastního volného času. Řada odborníků se proto začala zabývat otázkou spokojenosti v práci a aspekty, které na ni mají dopad a management osvědčenějších firem si je postupně uvědomuje.

Spokojenost v zaměstnání je mapována různými výzkumy, v českém prostředí se této problematice věnují mimo jiné Výzkumný ústav bezpečnosti práce a Sociologický ústav Akademie věd. Poslední získaná data publikovaná v roce 2015 shrnují hodnoty pracujících lidí v České republice a jejich vnímání pracovního prostředí.

Je třeba si uvědomovat, že nelze snadno a prvoplánově srovnávat Českou republiku s ostatním světem, protože kvalita pracovního života závisí mimo jiné na historických okolnostech, kultuře a časoprostorových zákonitostech sledované země. ČR se mezi zeměmi OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj), jejímž je členem od r. 1995, řadí v mnoha oblastech kvality života k průměru. Podprůměrné jsou naše mzdy, hmotné statky, zdravotní kondice, **spokojenost s mezilidskými vztahy** nebo např. účast v občanských aktivitách. Naopak, nadprůměrných příček dosahujeme ve vzdělanosti, odborných dovednostech, vyrovnání pracovního života s osobním volnem či dobrém stavu životního prostředí. (Červenka, 2015, s. 56 - 59)

Výzkum dále shrnuje zjištěné aspekty pracovního života, které jsou lidmi považovány za nejvýznamnější. Mezi tyto patří jistota zaměstnání, spravedlnost v odměňování, výše mzdy, dobré pracovní vztahy, adekvátní pracovní doba, slušné pracovní podmínky a v závěru také možnost vlastní seberealizace. (Tamtéž, s. 74)

Spokojenost v zaměstnání je velmi široké téma skládající se z výše uvedených dílčích prvků, ze kterých se zaměřujeme na pracovní vztahy. V prvních letech v určitém zaměstnání lidé zpravidla hodnotí svou spokojenost dle výše platu, o pár let později ale pouze finanční motiv nestačí a začíná být důležitá i sociální stránka pracovního místa.

Pokud pracovník pociťuje nespokojenost ve své práci a nedochází k uspokojivému naplnění byť jen některého z výše uvedených atributů, může to být důvod pro hledání jiného pracovního místa a odchod ze zaměstnání. Při uskutečnění tohoto kroku zaměstnanci nejčastěji opodstatňují své rozhodnutí nedostatečným finančním ohodnocením a možností polepšit si v tomto ohledu jinde. Tato odpověď je zpravidla nejjednodušší, stručná a nezpochybnitelná. Při odchodu do jiné práce se obvykle odcházejícím zaměstnancům nechce vyjadřovat podrobněji, ale mnohdy za tím nestojí pouze tento uvedený problém, ale i jiné další. Je relativně snadno definovatelné, jaké jsou hlavní hodnoty, kvůli kterým lidé chodí do práce. Bednář (2017, s. 15) uvádí kombinaci tří hlavních z nich:

1. Potřeba finančního zabezpečení (existenční důvody).
2. Touha být s dobrými spolupracovníky (socializace).
3. Pocit užitečnosti, smysluplnosti, prospěšnosti (seberealizace).

Význam finančního zabezpečení je pochopitelný a díky této složce lze hradit základní životní potřeby a jistoty. Pocit vlastní seberealizace je rovněž významný, ale lze jej dosáhnout i mimopracovními aktivitami a jeho případný deficit v zaměstnání některé jedince tolik nezatíží. Pokud ovšem adekvátně nefungují dobré pracovní vztahy, je to vážný problém, který je v organizaci nutné řešit a v této oblasti by měl podniknout příslušné kroky dobrý management.

Nesoulad na pracovišti je velmi zatěžující pro všechny, kterých se dotýká a klade zvýšené nároky na jejich psychický stav a pracovní výkon. Řada náročných situací již souvisí se zaměstnáním jako takovým (nízký příjem, nezajímavá práce) či životním stylem (málo možností pro relaxaci a zábavu ve volném čase, nedostatek osobních přátelských vztahů apod.). Naopak pozitivně na vnímání jedince působí každodenní drobné životní radosti. Díky těm lze částečně překonat negativní pocity a udržovat své rozpoložení ve vyrovnaném stavu. (Paulík, 2017, s. 36)

Každý jedinec reaguje individuálním způsobem, ale dlouhodobé potíže mohou vyústit až k psychickým problémům a potřebě odborné pomoci. Toto jsou důsledky dlouhodobého dění, v krátkodobějším horizontu můžeme být spíše svědky nadměrné fluktuace zaměstnanců způsobené právě hledáním lepšího kolektivu a potřebou úniku z tíživé atmosféry. Primárním zájmem každé organizace by mělo být zamezení tomuto jevu a v ideálním případě nastolení opačného pracovního klima. Pro vedoucí pracovníky je snadné nevnímat symptomy fluktuace, ale po delším čase trvání neřešené situace ve firmě zůstanou pouze druhořadí zaměstnanci nebo ti, kteří jsou natolik svázáni omezeními, že si změnu dovolit nemohou. Nejschopnější a nejdynamičtější jedinci si novou práci naleznou a firmu opustí. (Hayes, 2005, s. 145)

Pokud se organizaci podaří vybudovat nekonfliktní a přátelské ovzduší na pracovišti, odrazem je větší atraktivita pracoviště i pro případné uchazeče na trhu práce. Při aktuální minimální nezaměstnanosti a nedostatku pracovních sil jsou účastníci na trhu práce v pozici, kdy si mohou vybírat mezi pracovními nabídkami. Mnozí již nestaví na první příčku finanční ohodnocení, ale mnohem důležitější pro ně je hledání dobrého pracovního kolektivu.

Při řešení zvýšené fluktuace zaměstnanců a snaze nabídnout co nejlepší pracovní uplatnění kandidátům na trhu práce nemívají menší firmy možnosti srovnatelné s velkými podniky. Z materiálního hlediska a služeb poskytovaných zaměstnancům na tom bývají hůře, ale v něčem mohou získat výhodu. Mohou snáze zvolit více individuální přístup k pracovníkům, vyjít vstříc jejich potřebám (např. poskytnutí pružné pracovní doby). V menší firmě je možné lépe prohlubovat důvěru mezi nadřízenými a podřízenými a v rámci možností překonávat propast mezi různými úrovněmi organizační struktury. Koubek (2007, s. 34) nabádá k inspiraci prohlubování vztahů ze zahraničí, kde je velmi běžné, že malé firmy často pořádají volnočasová setkání pro pracovníky, ale i jejich protějšky a rodiny. Firmy tohoto typu mají dobré předpoklady k tomu, aby v nich postupně vznikly takřka rodinné vztahy, majitel měl každodenní kontakt se zaměstnanci, a ti se mohou sami také aktivněji podílet na řízení. Pracovník musí mít pocit, že je rovnocenným partnerem, může se vyjádřit a také dostává všechny potřebné informace. (Tamtéž, 2007, s. 101)

Dobré pracovní vztahy jsou oblastí, kterou je třeba se dostatečně zabývat, protože na nich závisí hladký chod celé organizace.

2 PRACOVNÍ KOLEKTIV

Pracovní kolektiv je sociální uskupení, ve kterém lidé tráví značnou část svého času při plnění svých pracovních úkolů. Jsou přitom obklopeni ostatními kolegy, jejichž výběr lze jen těžko ovlivnit, a byť mohou být zcela odlišní, je nezbytné s nimi dobře vycházet a zdárně spolupracovat. Dle průzkumů jsou pro nás sociální vztahy na pracovišti na čtvrtém nejdůležitějším místě v životě po vztazích partnerských, rodinných a přátelských. (Kolajová, 2006, s. 19)

V organizacích rozlišujeme několik druhů pracovních vztahů:

- **Formální** - dané organizační strukturou, s rozlišenou nadřízeností a podřízeností a rozdělenou zodpovědností a kompetencemi.
- **Neformální** - vznikají dobrovolně a spontánně vedle oficiální formální struktury.
- **Reálné** - představují průnik formálních a neformálních vztahů a vytvářejí je sami lidé, podřízení i nadřízení. (Bednář, 2013, s. 17 - 18)

Další možné hledisko členění vztahů je dle Bedrnové a Nového (1994, s. 142) na vztahy **horizontální** a **vertikální**. Horizontální vztahy se odehrávají mezi pracovníky na stejné hierarchické úrovni v průběhu pracovních podmínek. Zpočátku jsou stanoveny formálně organizační strukturou, ale postupně přecházejí do neformální podoby. Vertikální vztahy se uskutečňují mezi vedoucími a jim podřízenými pracovníky. Jejich průběh je ovlivněn odlišností a nerovností pracovních pozic. Zde může docházet k jednosměrnému působení pouze vedoucího na své podřízené a za této situace převládá mezi účastníky spíše formálnost. U vertikálního pojetí vztahů spočívá největší podíl prosociální aktivity na vedoucím pracovníkovi. Vzhledem k jeho nadřazenému postavení závisí především na něm, aby vytvářel dobré vztahy s podřízenými.

Někteří jedinci činí vědomou volbu a k druhým přistupují předem formálně či neformálně. Rozhodnutí je zcela individuální a je právem každého člověka připustit k sobě druhé do té míry, do jaké mu vyhovuje. Součástí firemní kultury mnoha organizací je rovněž předem nastavené pravidlo, jakým způsobem mají zaměstnanci vzájemně jednat a komunikovat. Po nástupu do zaměstnání je nezbytné se ale alespoň

částečně přizpůsobit místní atmosféře, ale některé prostředky jsou natolik nevyhovující, že mohou vést k odchodu zaměstnance již v průběhu zkušební doby. Management může nevhodně nastavit až příliš familiární chování v organizaci, které může být pro někoho nepříjemné a dotěrné nebo naopak v organizaci převládá konzervatismus, přísnost a vzájemný odstup.

2.1 PRACOVNÍ TÝMY

V zaměstnání je každý organizačně zařazen do příslušné formálně ustanovené pracovní skupiny. Pro někoho může být jeho stanovená pracovní skupina nevyhovující, může se proto pokusit vytvořit si vlastní neformální skupinu. Ta může být tvořena pracovníky z jiných úseků, se kterými lze trávit čas např. při společném obědě a spřátelit se. Pracovní skupina je určitým prostředníkem mezi pracovníkem a pracovištěm a pro motivaci pracovníka je velmi významná. Vedle pracovních skupin lze rozlišit také skupiny profesionální, které spojují pracovníky dle profesí, které vykonávají - příkladem mohou být učitelé, kteří se vzájemně přátelí a podporují, ačkoli nutně nepracují společně ve stejném pedagogickém sboru. (Trpišovská a Vacínová, 2007, s. 44)

Pracovní vztahy stejně jako ostatní vztahy v našem životě i složení skupin, ve kterých se pohybujeme, jsou velmi proměnlivé, mnohdy s nečekaným průběhem a neustále se vyvíjejí. „*Sociální vztahy v organizaci nejsou nic trvalého. Nefungují jako rigidně daná věc, která jednou vznikla a v této podobě již bude navždy. Naopak jsou velmi dynamickým systémem, jenž se nepřetržitě mění*“. (Bednář, 2013, s. 33)

Toto uvědomění může být pro management jistým způsobem prospěšné, protože dlouhodobý stereotyp zaměstnanců, komunikace a setkávání se stále totožnými lidmi může být pro mnohé ubíjející a jejich pracovní nasazení kolísá. Je proto vhodné ponechávat zaměstnance, aby se volně setkávali, seznamovali a jiný spolupracovník je posouval vpřed. Při sestavování týmu je často předem dán termín, do kterého bude tým fungovat společně – zpravidla po dobu práce na jednom společném úkolu.

Můžeme si všimnout, že jsou často v hovoru libovolně zaměňovány pojmy pracovní skupina a tým. Odborníci v současnosti již upozorňují na rozdíly ve vnímání těchto

pojmu. Hayes (2005, s. 40) poukazuje na chaos, kdy v praxi bývá často označována pojmem tým každá skupina, ačkoli skutečným týmem mnohdy vůbec není. Chybí pocity soudržnosti, společného cíle a spolupráce je nahrazena soupeřením. V lepším případě alespoň mezi některými zaměstnanci panuje přátelský přístup. Ve firmách je v současné době velkým trendem přecházení na tzv. týmovou práci, která spočívá ve zpracování společného zadaného projektu nebo úkolu s dočasným trváním. Zaměstnanci mají tak vytyčený konkrétní společný cíl, kterého mají dosáhnout za vzájemné spolupráce a kooperace.

Plamínek (2009, s. 14) zmiňovanou **spolupráci** popisuje jako určitý způsob vztahového chování a významný cíl, o který usiluje mnoho lidí. Spolupráci vnímá také jako nejlepší řešení v mnoha rozličných situacích. Autor vyhodnocuje na základě dlouhodobých zkušeností, že spolupracující chování přináší společnosti zisk, případně alespoň nedochází ke ztrátám. Oproti tomu u soutěživého chování nejméně jedna strana určitou ztrátou utrpí. Mimo tato fakta spolupráce zapojeným přináší také pocit důvěry a příznivé vyladění, až dosažení eustresu. *„Dobrý stres neboli eustres je zásadní součástí motivace, která nás pobízí k výjimečným výkonům. Je to pozitivní typ stresu, který nás nabíjí energií“*. (Carnegie, 2011, s. 82)

Pokud není preferována týmová spolupráce, může v organizaci převládat důraz na samostatnou individuální práci. Při takovéto firemní kultuře jsou zaměstnanci často motivováni k vysokému pracovnímu výkonu představou dosaženého prvenství nad ostatními, lukrativní výhrou či odměnou. Kolektiv se tak může chovat přátelsky, ale mezi členy se odehrává stálá soutěž. **Soutěžení** může mít ve firmách dvě podoby, zdravou a nezdravou. Rozdíl navenek nemusí být příliš patrný, ale je zcela zásadní. Každá z podob soutěžení má jinou podstatu a cíl, ke kterému zapojení zaměstnanci směřují. Při zdravém soutěžení pracovníci soupeří ve prospěch celku, až na druhém místě ve vlastní. Dosažení vytyčeného cíle tedy svědčí celé organizaci a je podporována její jednotou. Nezdravé nebezpečné soutěžení naopak spočívá ve vzájemné nedůvěře, podezřívavosti a zabývání se pouze vlastním prospěchem. S tím je spjato zamlčování informací či podávání lživých ostatním. Vedoucí pracovníci musí ze své pozice revidovat projevy indikující negativní formu soupeření a podporovat výhradně onu formu pozitivní. (Bednář, 2013, s. 56)

2.2 PRAVIDLA TÝMOVÉ PRÁCE

Bedrnová a Nový (1994, s. 99) uvádějí zásady, které je nutno dodržovat, aby vznikla atmosféra a pracovní prostředí podporující týmovou práci a ducha. Mezi tyto zásady patří následující:

- Rovnocenný vzájemný přístup.
- Otevřené vyjadřování názoru a slovní komentář, nikoli pouhé mlčení.
- Neshody vítat jako možnost dalšího posunu.
- Přijímána je pouze přínosná konstruktivní kritika, ne posměšky či ironie.
- Všichni pracovníci by měli dostávat shodné informace.

Všechny tyto body mohou znít zcela samozřejmě a automaticky, ale jak je známo, v praxi se skutečnost liší. Někteří lidé pociťují obavy z otevřeného vyjádření svých názorů, protože nechtějí ztratit tvář v případě, že se mýlí či svým projevem budou odlišni od ostatních a tím méně začlenění. Běžné jsou i zažitá zkušenosti, kdy při týmové práci několik členů intenzivně pracovalo na splnění úkolu, zatímco ostatní vyčkávali a jejich výkon byl pasivní.

Pro výkonnost pracovního týmu má skutečně stěžejní význam soudržnost mezi jeho členy a to, zda všichni společně tzv. „táhnou za jeden provaz“. Čím více členů pracuje s tímto pocitem, tím je produktivita všech vyšší. V případě pracovního týmu je nutná rovněž integrace týmu s cíli organizace. (Nakonečný, 2009, s. 108)

Při práci v menší firmě mohou vznikat pochybnosti o dosažení týmovosti a naplnění kýženého účelu. Pokud má firma menší počet pracovníků, zpravidla jsou méně specializovaní a vytváření týmů se zdá být méně smysluplné, ale naopak, právě celá firma může působit jako tým i přes počáteční nejistoty. Koubek shrnuje problematiku tak, že *„zaměstnanci menších firem v podstatě přestávají být zaměstnanci či podřízenými a stávají se ve stále větší míře spolupracovníky v plném smyslu toho slova“*. Koubek (2007, s. 25)

Tento fakt při správném pochopení a využití managementem může přinést firmě stabilitu a větší spokojenost zaměstnanců.

Aby malá firma na trhu prosperovala a dokázala se vymezit vůči silnějším společnostem, soudržnost lidí, dobré vztahy a celková spokojenost jsou zcela klíčové. Zaměstnanci jsou následně vůči firmě loajální a zlepšuje se také její prestiž. Mezi personální činnosti patří formování pracovních týmů, usilování o efektivní vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy. Pracovní skupiny by neměly být tvořeny jen na základě odbornosti členů, ale také dle jejich osobnostních a charakterových vlastností. Vztahy v týmu ovlivňují jeho výkon jako celku, ale také individuální výkony jednotlivých členů. Podle funkčnosti vztahů v týmu vyplývá rovněž jeho soudržnost. Zvláště mimořádnou roli mají vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a způsob, jakým jsou vedeni. Tato volba slov není zcela náhodná, v poslední době se stále ustupuje od dřívějšího termínu „řízení lidí“ a nahrazuje se právě „vedením“. (Koubek, 2007, s. 16)

3 VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pokud se zabýváme zjišťováním spokojenosti zaměstnanců s pracovními vztahy a usilujeme o jejich trvalé zlepšování, je nezbytné vzít v potaz také správné vedení lidí, které má značný podíl na atmosféře společenského uskupení. Vedení lidí spočívá v nastolování cílů a standardů a pomoci lidem, aby jich dosáhli a nesli zodpovědnost za výsledky. Vedoucí týmů jsou pak zodpovědní za dosažení výsledku celku. (Berman a Berman, 2011, s. 182)

Základem pro úspěšné vedení pracovního týmu je vždy respekt. Pokud se členové daného uskupení nerespektují navzájem a ani svého nadřízeného, nelze je ani za tým považovat, a stejně je nezbytný respekt ze strany managementu společnosti. Je nutné postupně opustit názor, že zaměstnance je třeba stále důkladně kontrolovat a sledovat a ponechat jim odpovědnost a samostatnost, aby si museli s pracovními úkoly poradit. Hayes (2005, s. 36) tento žádoucí přístup shrnuje: „*Když se jim bude důvěřovat, stanou se z nich důvěryhodní lidé.*“ Svou myšlenku potvrzuje známou McGregorovou teorií X a Y. Manažeři teorie X přistupují ke svým zaměstnancům jako k líným lidem bez zájmu o dění, které je třeba stále do všeho nutit a dohlížet na jejich pracovní výkon. Zastánci teorie Y oproti tomu věří ve schopnosti svých podřízených a jejich pracovitost, a tím je motivují, aby takovými skutečně byli.

Další teorie potvrzuje, že aktivní, skutečný zájem o zaměstnance, pozornost věnovaná jejich práci a důvěra v ně vložená jsou těmi pravými stimuly pro motivaci zaměstnanců. Tato zjištění přinášejí tzv. „hawthornské studie“ (název je odvozen od místa konání), které uskutečnil americko-australský psycholog a sociolog Elton Mayo se skupinou svých spolupracovníků již ve 20. letech minulého století. Položily základy škole lidských vztahů, což přineslo výraznou změnu ve vnímání možností ovlivňování pracovního chování, výkonnosti a spokojenosti pracovníků. Studie jasně ukázaly, že vedle pouhé ekonomické motivace ovlivňují pracovní chování také sociální motivy. Jejich podstata spočívá v neformálním přístupu nadřízených k podřízeným, ve zřetelném souladu pracovní skupiny a pozitivních neformálních vztazích mezi spolupracovníky ve skupině. Zaměstnanci sledovaní v průběhu experimentu měli pocit významnosti, uznání vůči své práci a potřebu pracovat co nejlépe, aby prokázali své schopnosti sledujícím. Informace již v tehdejší době rychle pronikly do každodenní

manažerské praxe v podobě pragmatických zásad pro nadřízené pracovníky, kteří tak měli určitá doporučení, jak žádoucím způsobem jednat se svými podřízenými a vést pracovní skupinu. Škola lidských vztahů tudíž významně ovlivnila pohled na člověka v pracovní skupině a organizaci. (Pauknerová, 2012, s. 41 – 42)

Vnitřně zralý nadřízený pracovník dokáže vložit ve své podřízené důvěru a ponechat jim volný prostor pro jejich práci a spolehnout se na ně, že bude dobře odvedena. Stejně tak dokáže překonat obavy, že když se obklopí kreativními a schopnými lidmi, nebude tím nutně ohrožen jeho manažerský post. V situaci, kdy případně není osobně přítomen delší čas na pracovišti, zaměstnanci, kterým byla předána důvěra, pracují kvalitně a dobře a chod podniku není narušen.

Odborná literatura rozlišuje patrné rozdíly, které se rozvinuly ve způsobu vnímání vedoucí funkce. Zatímco dříve převládalo obecné označení „manažer“, nyní je znám také termín „vůdce“, anglickým termínem „leader“. Hayes (2005, s. 86) vůdce vnímá jako součást týmu, se kterým úzce spolupracuje. Vede tým k naplnění vytyčené vize a v případě potřeby jedná za ostatní se zbytkem organizace. Na vůdci závisí dobré fungování týmu a považuje se za jeho rovnocenného člena. Vůdce je vybrán mezi členy týmu a je jeho zástupcem. Manažer nese odpovědnost za výsledky týmu a zpravidla řídí i více týmů najednou ve stanovené organizační struktuře. Zajišťuje týmu zázemí a zdroje nezbytné pro výkon práce a rovněž je zástupcem při jednáních. Hranice mezi manažerem a vůdcem dle Hayes tedy nemusí být přesně zřetelná.

Dle Bartáka (2011, s. 31 - 32) lze mezi oběma pojmy uvést jasné rozdíly a jejich práce i přístup jsou odlišné. Není obvyklé setkat se s osobností, ve které by se projevil vlastnosti manažera i vůdce, neboť každý z nich pracuje jiným způsobem. Manažer se při své činnosti pohybuje ve vymezených hranicích, jeho úkoly jsou přesně dané, dodržuje pravidla, formálnost, rozhodnutí činí výhradně sám a zpravidla v krátkodobějším horizontu. Podřízení, kteří s ním spolupracují, mohou v určitých chvílích vnímat svou práci jako stresující a obávat se sankcí v případě nedodržení přesných správných postupů. Vůdce je více otevřený novým možnostem, uplatňuje kreativitu a otevřenost. Vůči podřízeným vystupuje neformálně a podněcuje v nich zájem na rozhodování. Podřízení vnímají řešené úkoly jako výzvu a z možných chyb se mohou poučit. Obě uvedené charakteristiky mají své pozitivní stránky a jejich uplatnění závisí na typu organizace. Manažer je vhodným pracovníkem do prostředí

jednoznačných pravidel a daných standardů. Vůdcovství funguje ve volnějším prostředí, ve kterém jsou všichni pracovníci spoluvůdci výsledků, ke kterým vede mnoho různých cest.

3.1 STYLY VEDENÍ

Přístup vedoucího pracovníka k podřízeným je ovlivněn jeho vlastními osobními znalostmi, zkušenostmi, autoritou a schopností působit na své okolí. Na vedoucích pozicích jinak působí ženy a muži, dle svého emocionálního založení. Ženy ve vedoucích funkcích se zpravidla snaží podnítit zájem zaměstnanců o organizaci jako celek, a tím překonat osobní sobecké zájmy každého jednotlivce. Muži při řízení vnímají jednání se svými podřízenými spíše jako sled určitých transakcí a pomocí kontrolních nástrojů poté více monitorují jejich konání. „*Styl vedení pracovníků či styl manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů organizace.*“ (Dvořáková, 2007, s. 185 - 186)

Odborníci rozlišují mnoho různých stylů vedení na základě rozličných kritérií. Jedním z nejznámějších dělení jsou vůdčí přístupy autoritativní, liberální a demokratický. Tyto jsou skloňovány běžně v souvislosti s vedením zaměstnanců, ale také i s výchovou dětí, ať už v domácím prostředí nebo ve škole. Obecně lidem nejvíce vyhovují demokratické principy vedení a jsou také považovány za nejlepší volbu, ačkoli pro vedoucího pracovníka tu nejobtížnější při správném uplatnění.

Barták (2011, s. 18) uvádí přehled čtyř stylů vedení, které lze obecně vypořádat v manažerské praxi:

- **Patriarchální styl** – rozhodující autoritu lze přirovnat k otci rodiny, který je absolutně uznáván všemi členy. Rozhoduje o všech významných tématech a vyžaduje za tento úkon vděk a poslušnost.

- **Charismatický styl** – funguje díky charismatickému vůdci, který zvládá adekvátně slučovat rozumové a citové výzvy, aby dosáhl stavu motivovaných zaměstnanců, kteří se samovolně podílejí na dosahování firemních cílů.
- **Autokratický styl** – je užíván spíše u silových složek, jako je armáda či policie. Rozhoduje výhradně velitel, a to jednosměrně vůči svým podřízeným. Je velmi pevně dodržována služební závislost podřízeného a nerealizuje se žádná zpětná vazba mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky.
- **Byrokratický styl** – typicky známý např. ze státní správy, kde jsou praktikovány funkční modely řízení. Zde je hlavní dělat věci správným způsobem, jednoznačně, dle oficiálních předpisů.

Kolajová (2006, s. 28 - 29) ve své práci uvádí další možnou typologii vůdců dle výzkumů. Jsou jimi **týmový** a **sólový** vůdce. Stěžejní rozdíl mezi nimi spočívá ve faktu, že týmový vůdce se cíleně snaží omezovat svou vůdcovskou úlohu a nechce být absolutním vládcem, což platí opačně pro vůdce sólového. Právě sólový vůdce je v současné době rozšířenějším typem. Týmový vůdce sám sebe vnímá jako rovnocenného člena týmu, v ostatních členech podporuje jejich schopnosti a dovednosti, je zdravě sebevědomý a v jeho týmu převládá důvěra. Sólový vůdce se ve všech ohledech považuje za nejzdatnějšího člena týmu a staví se na první příčku.

Každému zaměstnanci vyhovuje jiný styl, kterým na něj nadřízený působí a také to je pro každého jinak významné. Nespokojenost s vedením se nepříznivě projevuje v pracovním výkonu, náladě a motivaci, s jakou je práce vykonávána. Někteří jedinci jsou vnitřně více imunní vůči nevyhovujícím pracovním podmínkám a dokážou jim tak déle psychicky čelit. V případě, že je zaměstnanec z nějakého důvodu iritován přístupem svého nadřízeného, nikdy by tyto myšlenky neměly být probírány s ostatními, ačkoli je pocíťována silná potřeba pocity sdílet a vyhledávat spřízněný názor. Jestliže je potřeba se svěřit, je vhodné hovořit pouze hypoteticky a vyslechnout si radu kolegů, jak by v dané situaci jednali. Vždy se totiž může vyskytnout někdo, kdo svěří informaci dál, byť s dobrými úmysly. (Petrie Sue, 2007, s. 79)

4 KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI

Dle Trpišovské a Vacínové (2007, s. 85) má pojem komunikace svůj původ v latině, kde značil společné podílení se na něčem, spoluúčast. V současné době je tento pojem vnímán spíše coby sdělování či sdílení a jak dále uvádějí: „*sociální komunikace je základním prostředkem umožňujícím funkčnost produktů sociální interakce, tedy:*

- *Kooperace*
- *Soutěžení*
- *Soupeření*
- *Konflikt*“

Abychom dokázali se svými spolupracovníky dobře komunikovat, zákonitě je nezbytná dovednost jim také umět naslouchat. Zatížení lidé v zaměstnání mnohdy nebývají příliš dobrými posluchači. Většina lidí při naslouchání druhým uvažuje spíše o sobě samých a ve skutečnosti naslouchá jen ze sobeckých důvodů. Koncentrace je zaměřena na vlastní názory, které chceme od druhých potvrdit. Jen velmi malé procento lidí nemá tento zlovyk a soustavně detekuje pravý význam informací, které druzí sdělují. (Petrie Sue, 2007, s. 81 - 82)

Dobry průběh komunikace se málokdy děje sám od sebe, zpravidla je potřeba se vědomě snažit, aby komunikace byla příjemná a přínosná. Snazší je pro osoby pocházející z prostředí, kde bylo od počátku nastaveno, že lidé spolu mluví s úctou, zdvořile a sdílení informací je smysluplné.

„Může se zdát, že někteří lidé se se sociálními dovednostmi už narodili. Často se však za těmito dovednostmi skrývá spousta času, úsilí a pozornosti k detailům, které tito lidé vkládají do budování a udržování svých vztahů, spolupráce s druhými a rozvoje vůdčích schopností, které jsou důležité pro práci v týmu, získávání kvalifikace a budování kariéry.“ (Wood a Tolley, 2003, s. 19)

Někteří jedinci disponují vrozenou sociální inteligencí, která jim v komunikačním procesu poskytuje výhodu. Sociální inteligence je jednou z typů inteligence člověka. Lze ji volně charakterizovat jako moudré a výtečné jednání v sociálních vztazích. V této oblasti dominuje schopnost přiměřené analýzy druhých osob a na jejím základě vhodně zvolený přístup a jednání. Sociálně obratní jedinci jsou

schopti snadno navazovat nové kontakty, vést rozhovory, přesvědčit druhé a dokonce měnit jejich osobnost. Druhá osoba tak nabývá pocitu, že je aktivně zapojena do interakce, součástí dění, postupně je redukována úzkost a nedůvěra a daří se vyvolat potřebný dojem. Prozatím tato problematika není měřitelná a její faktory přesně zodpovězeny. Někteří psychologové považují za stěžejní funkci empatii, jiní přikládají největší důraz specifickým kognitivním schopnostem. (Nakonečný, 2003, s. 104 – 105)

Ke správně zvládnuté komunikaci patří mimo jiné asertivní zvládnání obtížných situací, jakými jsou konflikty, hádky nebo sdělování nepříjemných informací. Pakliže se naučíme asertivitě (pokud jí výjimečně jedinec nedisponuje sám od sebe), poslouží nám při komunikaci nejen se svými spolupracovníky v zaměstnání, ale i v jiných životních situacích. Pro většinu lidí její osvojení není snadné a věnují se dokonce zvláštní přípravě a tréninkům asertivního jednání, aby se v komunikaci zdokonalili. Andragogický slovník definuje asertivitu jako „*schopnost komunikovat a jednat tak, aby jedinec argumentoval a prosadil své názory, postoje, způsob řešení apod., s přihlédnutím k názorům a argumentům partnerů. Asertivní chování znamená také umět klidně a přesvědčivě odmítat nesprávné názory.*“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 37)

4.1 VÝZNAM DOBRÉ KOMUNIKACE

V zaměstnání je nezbytné s ostatními spolupracovníky projednávat důležité pracovní otázky, témata a řešit společné úkoly. Při těchto příležitostech je vhodné řešenou problematiku otevřít při společné poradě či při osobním setkání pouze s jedním vybraným pracovníkem. Správně vedený rozhovor se spolupracujícím kolegou přináší mnoho výhod pro nadřízené pracovníky i podřízené. Příčiny, které k podrobnému rozhovoru vedou, mohou být různé, můžeme očekávat následující žádoucí účinky:

- Vyjasnění zbytečného nedorozumění, odbourání předsudků, silnější sdílnost.
- Lepší vzájemné porozumění a pochopení.
- Problémy jsou řešeny společně, nikoli pouze jednou stranou.
- Zamezení dezinformacím a nárůst důvěry.
- Vzájemný pocit soudržnosti a potřeba spolupráce.
- Překlenutí rozdílů a směřování k partnerství.

Při rozhovoru se ovšem zejména nadřízení pracovníci mohou dopustit také nežádoucích chyb, které naruší rozhovor, a kterých je nutné se vyvarovat:

- Napjatá atmosféra, kdy spolupracovníci mají zábrany vyjádřit svůj názor.
- Nadřízený se již dopředu rozhodl o řešení probírané problematiky a rozhovor je tudíž alibistický.
- Nedochozí k diskuzi, nadřízený vede pouze vlastní monolog.
- Spolupracovníci mohou být vmanévrováni do souhlasu s názory nadřízeného.

Každý rozhovor by měl vždy dospět k výsledné dohodě a ta by měla být posléze zrealizována. (Mentzel, 2004, s. 16 - 17)

4.2 PORUCHY KOMUNIKACE

Pokud dojde k narušení komunikace mezi pracovníky ve skupině, jsou tím oslabeny jejich vzájemné vazby. Roztříštěním na menší podskupiny vznikají dispozice pro vznik **parciální komunikace**. Členské podskupiny mohou tvořit dyády či triády s vlastním způsobem komunikace, separovaným od ostatních. K narušení komunikace nemusí docházet pouze rozdělením členů, ale také vlivem jednání vedoucího, který nepředává klíčové informace všem pracovníkům najednou. Nezúčastnění na základě takového jednání dedukují absenci důvěry, hrubost a nedostatek respektu vůči své osobě. Aby nevznikly pochybnosti mezi pracovníky, je nutné optimálně nastavit systém předávání informací shora dolů a průběžně korigovat jeho řádné fungování. V reálné praxi je nutné vždy predikovat také vnější i vnitřní faktory, díky kterým k narušení komunikace dochází, a které nelze vždy ovlivnit tak, aby komunikace probíhala bezchybně. Svou roli hraje psychické rozpoložení členů, nadměrné množství a zmatek v informacích v krátkém termínu apod. (Trpišovská, Vacínová, 2007, s. 100)

4.3 SLOVNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Lidé chodící do zaměstnání potřebují soustavně udržovat svou činnost a aktivitu, aby ve své práci obstáli a zvyšovala se jejich pracovní motivace a výkonnost a také aby se sami cítili trvale spokojeni. Do určité zdravé míry je prospěšné pociťovat mírnou úzkost z reakcí svého okolí na vlastní pracovní aktivitu, protože takováto zpětná vazba ji podněcuje. Člověk zcela bez této úzkosti je klidný a takřka apatický, nenosí v sobě výzvu k aktivitě. Přítomnost dalších kolegů na pracovišti vede ke snaze dobře se prezentovat a podávat vyšší pracovní výkon. Pro každého je důležité určité okolní společenské publikum a jeho reakce. V případě, že jsou negativní, výkon klesá, naopak díky pozitivním se zvyšuje. (Wagnerová, 2011, s. 93)

K běžným řídicím úkolům nadřízených pracovníků patří projevování pochvaly a uznání vůči svým kolegům, ale i vhodně míněná kritika. Z praxe je známo, že pochvala a uznání vůči druhým bývají vyslovovány spíše řídce, protože dobrý pracovní výkon je považován za samozřejmost. Sami pracovníci mívají s vnímáním pochvaly potíže. Často mají pocit, že pochvala byla použita pouze jako prostředek pro následné podání špatných zpráv a nepříjemných úkolů. Pochvala musí být vždy věrohodná, jinak nepůsobí pozitivně na sebevědomí spolupracovníků. (Mentzel, 2004, s. 80 - 81)

Pro mnohé nadřízené pracovníky ale není tak obtížné vyjádřit zaměstnancům pochvalu, jako vyjádřit kritiku. Kritický rozhovor poukazuje na slabiny a pochybení a většina příjemců za dané situace přirozeně reaguje podrážděně, odporem a obranou. Kritický rozhovor má přinést příležitosti pro zlepšení a nadřízený, který se jim záměrně vyhýbá, protože usiluje o zdání harmonických vztahů, jedná nezodpovědně. Spolupracovníci si neuvědomují problémy a ty se pouze zhoršují. Před vyslovením jakékoli kritiky druhého pracovníka je nezbytně nutné dopředu vše rozvážit a zjistit si všechny dostupné informace a zainteresované spolupracovníky. (Tamtéž, s. 82)

Kohoutek (2001, s. 126) uvádí velmi srozumitelná doporučení vedoucím pracovníkům, jak vést kritický rozhovor s podřízenými kolegy:

- Ideálním cílem je vést společný rozhovor takovým způsobem, aby kritizovaný samovolně dospěl k uvědomění svých chyb a sám sebe podrobil vlastní sebereflexi a konstruktivní kritice, bez nutnosti výčitek ze strany nadřízeného. Toto je považováno za významný úspěch v řízení lidí.
- Pokud je vyřčena určitá výtka a kritizovaná osoba si ji pozorně uvědomuje a přijímá, není nutné výtku znovu opakovat. Dotyčný potřebuje čas na pochopení a uvědomění viny, stačí tedy přiměřené vyslechnutí kritiky.
- Nikdy nelze kritizovat všeobecně, ale naopak zcela konkrétně.
- Pokud se vyskytl prohřešek, kritika je na místě kvůli této jedné záležitosti. Neměla by být kumulována za více událostí.
- Rozhovor by neměl začínat výhružnými slovy ani dramatickým úvodem.
- Přehnaná kritika a zveličování chyb nijak nenapomáhá dosažení žádoucích účinků. Při tomto postupu může kritizovaný nabýt dojmu, že se ze strany nadřízeného spíše jedná o vyřizování „osobních účtů“.

„Kritika, která nerespektuje uvedené zásady, je z hlediska svého cíle neúčinná a mnohdy i škodlivá. Každá chvíle konfliktu vyvolaného netaktností a hrubostí vedoucích stojí mnohonásobně delší dobu, v níž je tento konflikt emočně prožíván nevhodně kritizovanou osobou. V této dlouhé době se práce nedaří, všechno padá z rukou atp. Uvádí se, že jedna minuta konfliktu znamená nejméně dvacet minut stresu, frustrace.“ (Kohoutek, 2001, s. 126)

Důležité je také dbát na správnou řeč těla, postoj, gesta a grimasy. Typicky nevhodnými projevy jsou mračení, překřížené paže, odstup těla, vážný výraz apod. Tyto signály již předem indikují potíže. Teoreticky jsme si vědomi, že bychom takto vystupovat neměli, známe správná pravidla, ale při řeči přesto opakovaně děláme tytéž podvědomé chyby, protože se z toho již stal zvyk. Je obtížné přeučit se a nacvičit si volný postoj s nezaloženými rukama a uvolněným výrazem. (Petrie Sue, 2008, s. 75)

V případě slabších pracovníků, jejichž pracovní výkon se nevyvíjí stejně dobře jako u ostatních, Mentzel (2004, s. 82) doporučuje tohoto pracovníka chválit a povzbuzovat pouze mezi čtyřma očima. Je chválen za jinak pro ostatní standardní výkon a bez srovnávání může pochvala napomoci jeho rozvoji.

Arnold a kol. (2005, s. 387) ve své práci souhrnně uvádí výsledky řady výzkumů zabývajících se tím, jakým způsobem posuzujeme druhé lidi. Každý člověk je při svém posuzování ostatních subjektivní a zaujatý a mnohdy dochází k nesprávným závěrům, zejména při hodnocení chování druhých. Pokud jsou hodnoceni lidé v práci, měla by tato hodnocení vycházet z relevantních výsledků, nikoli z vlastních stereotypů a domněnek. Každý z nás inklinuje k lepšímu hodnocení těch, kteří jsou nám nějakým způsobem podobní, a toto hodnocení může být zaslepené. Hodnotitel, v tomto případě zaměstnavatel, by se měl opírat o jasné důkazy a stvrzení, že daná osoba je plně kompetentní pro svou pracovní pozici. Zaměstnanec musí být schopen adekvátně zvládnout nároky své profese. Nejen zaměstnavatel je hodnotitelem, ale také zaměstnancova spokojenost na své pozici je zpětnou vazbou druhé straně. Uspokojení z vlastní práce je z dlouhodobého hlediska pro život nezbytné. Pokud jsme nespokojení v práci, pravděpodobně ani v osobním životě nebudeme zcela šťastni. Všechny součásti života jsou propojené. Autor shrnuje, že spokojenost lidí v práci je motivující pro jejich dobré pracovní výkony.

5 KONFLIKTY

Pojem konflikt znamená střetnutí dvou či více protichůdných zájmů, tendencí či aktivit, kdy není možné u všech zároveň dosáhnout naplnění. Navzájem si tedy protichůdné snahy ve většině případů škodí. Na pracovišti, stejně jako v ostatním prostředí, ve kterém se lidé v životě pohybují, se nelze neshodám nikdy úplně vyhnout. Konflikty ovšem není nutné vnímat pouze negativně, ale mohou být i užitečné. Bednář (2015, s. 18 - 19) uvádí, že „konflikt výrazně uvolňuje tvůrčí potenciál a umožňuje hledat nová a alternativní řešení problémů“. Lidé mají díky vzniklé konfliktní situaci možnost získat nový pohled na zavedený běh věcí a uskutečnit v nich žádoucí změny. Zároveň získávají příležitost k ohlédnutí nazpět a ke zhodnocení jednání, které vedlo k samotnému vzniku konfliktu. Díky mnohdy nepříjemnému prožitku dochází také k potřebnému pročištění atmosféry v pracovním týmu a jistému ponaučení. Pochopitelně ne každý konflikt je produktivní a neměl by být nikdy vyvoláván cíleně pod záminkou vytváření inovací a změn.

Dle názoru Paulíka (2017, s. 81) vzniklý konflikt znamená určitý destabilizující prvek v organizaci, který je v našem prostředí zpravidla vnímán za jakýsi nepříjemný a nevhodný jev. Ale stejně jako předchozí autor dochází k závěru, že bez takovýchto narušení a změn by nebyl možný žádný vývoj, a tím nemusí být míněna jen oblast našeho zaměstnání. Jak můžeme shrnout, konflikty není nutné vnímat pouze negativně, ale mohou být i prospěšné.

Konflikty lze dělit dle zaměření na intrapersonální a interpersonální:

Intrapersonální konflikt – značí střet zájmů ve vlastních potřebách jedince a probíhá individuálně v psychických procesech.

Interpersonální konflikt – probíhá navenek mezi lidmi, má tedy nejméně dva účastníky. Oba druhy se mohou kombinovat a prolínat. Existují další možná dělení konfliktů, typicky např. dle počtu zapojených osob či podle intenzity konfliktní situace. (Paulík, 2017, s. 83)

Každý člověk se může stát součástí konfliktu a nikdo se jim ve svém životě nemůže zcela vyhnout. Zároveň lidé dovedou konfliktní situaci rozličně zpracovat. Nelze zaměňovat konflikt s problémem, jak se tomu v praxi často děje. Konflikt má osobní náboj, zatímco problém má pouze věcnou podstatu. Na vedoucím pracovníkovi je, aby se vždy pokusil převést konflikt na problém a vytyčil společný cíl, díky kterému jeho podřízení začnou spolupracovat. (Bednář, 2015, s. 21 - 22)

Je třeba dát si pozor na škodlivé konflikty, při kterých se aktéři snaží dosáhnout totožného cíle různými cestami. Konflikt mezi lidmi je stav, ve kterém se momentálně nacházejí, a který se stále vyvíjí, lze tedy sledovat proces průběhu konfliktu. Někdy ovšem nastává situace, kdy konfliktní situace není na pohled patrná a navenek se neprojevuje. Neznamená to, že žádný konflikt mezi stranami neexistuje, pouze jej v aktuální fázi nelze zaznamenat - jedná se o **konflikt latentní**. Snadno se lze domnívat, že konflikt je vyřešen a účastníci spolupracují, skutečností ale je, že konfliktní atmosféra skrytě probíhá dál. (Tamtéž, s. 16)

I přesto, že konfliktní situace, byť správně řešená, může mít svůj přínos a posunout týmovou práci vpřed, neměla by se odehrávat příliš často a management by měl dbát na budování atmosféry, ve které konflikty probíhají sporadicky a dodržovat určité zásady, díky kterým lze zbytečnému střetu zabránit. Jakýkoliv konflikt je energetickou i psychickou zátěží pro pracovníky a při kumulaci častých a náročných konfliktů a absenci období klidu jsou zaměstnanci přetížení a nespokojeni.

5.1 PŘEDCHÁZENÍ VZNIKU KONFLIKTŮ

Ve spolupráci s dalšími lidmi je důležité osvojení potřebných dovedností pro předcházení zbytečných konfliktů. Při prevenci konfliktů lze zamezit samotnému vzniku problému, a to trvalým dodržováním určitých zásad. Samozřejmostí by měl být optimální společenský kontakt a výchova ve společnosti k tzv. neztrátovému řešení nutných konfliktních situací, ať už v rodině, později ve škole či právě v zaměstnání. Je nutné stále si uvědomovat, při jakých situacích na pracovišti snadno dochází ke konfliktům. Je to např. rozdělování prémie, přidělování nepříjemných úkolů na konci pracovního týdne, únava na konci pracovní doby. Měli bychom se umět vcítit do duševního rozpoložení druhých lidí ve všech situacích. Stále existuje pravidlo tzv. ekvifinality, které říká, že k jednomu cíli může vést více cest. Zvláště zvýšené ohledy bychom měli uplatnit u osob, pro které jsou obtížné situace ještě více zátěžové než pro ostatní – jedná se např. o handicapované zaměstnance, osoby staršího věku nebo osoby, u kterých víme, že jsou ve složité sociální či finanční situaci. Vzájemné vztahy mezi lidmi na pracovišti formálně upravuje právní řád a etiketa, která shrnuje normy společenského chování. Vlastní by ale každému mělo být také dodržování morálních zásad a úcty k druhým. (Kohoutek, 2001, s. 123)

Konfliktogenní chování lidí způsobují jejich psychické vlastnosti jako soutěživost, přehnané sebevědomí, snížená schopnost autoregulace, impulsivní labilita (u cholerického temperamentu). Jedincům s těmito vlastnostmi stačí pouze malý podnět od druhých k tomu, aby započali konfrontaci. Další problematické faktory jsou také agresivita a hostilita – nepřátelství. Lidé s těmito tendencemi mohou být přesvědčení, že spolupráce s druhými nemá smysl, jsou nedůvěřiví a otevřeně neochotní se takto zapojit. Paulík (2017, s. 84 - 85) charakterizuje pocity zúčastněných stran v konfliktní situaci tak, že *„obě strany účastníci se konfliktu mívají tendenci k vnímání své situace jako méně výhodné, než je situace toho druhého.“* Každý přeceňuje vlastní ústupky, které učinil při řešení, ale už nedoceňuje přínos druhých, jejichž kompromis bývá považován za samozřejmý.

5.2 ŘEŠENÍ NEGATIVNÍCH KONFLIKTNÍCH SITUACÍ

Mezi nejčastěji probíhající **negativní** jednání na pracovišti i mimo něj patří následující:

- Pomlouvání mezi pracovníky.
- Donášení nadřízeným.
- Nespravedlivé jednání kvůli odlišným názorům.
- Vyhrožování propuštěním při vzniku problému.
- Diskriminace z důvodu věku.
- Posměšky a ponižování.

Vážným problémem je šikana na pracovišti a diskriminace, o kterých u nás není známo mnoho závažných dlouhotrvajících případů, i přesto jsou ale jedním z trvale aktuálních diskutovaných témat. (Červenka, 2015, s. 117)

Zcela eliminovat konflikty ze společnosti nelze a stejně tak není možné je ignorovat a volit pasivní přístup a vyčkávání, až se vše vyřeší samo, jak se se někdy rozhodnou vedoucí týmů. K tomuto rozhodnutí je vede nezáměr, nechť se situací zabývat nebo i obava podniknout potřebné kroky a riskovat odchod některého ze zaměstnanců nespokojeného s vývojem situace. Odmítnout zabývat se konfliktem a vzít ho na vědomí je nezodpovědné a dlouhodobě nevýhodné. (Bednář, 2015, s. 18)

Naopak, mnohdy vedoucí pracovníci mají snahu zabývat se vzniklou situací, ale účastníci konfliktu nechtějí nic prozradit, protože mají obavy, aby pro ně situace nebyla horší než současná. (Tamtéž, s. 27)

Dobře promyšlené řešení konfliktu by se mělo vyznačovat následujícími charakteristikami:

- Proveditelné v praxi.
 - Přijatelné pro obě strany.
 - Rovnoprávné a aktivní zapojení obou stran.
 - Preventivní účinek proti dalším případným konfliktům pro zúčastněné.
- (Paulík, 2017, s. 136)

Leško (2008, s. 39) ve své práci uvádí 5 vypočítaných užívaných způsobů řešení konfliktní situace:

- **Prosazení vlastních zájmů** – toto řešení je často využíváno z mocenských pozic a vlastní požadavky jsou prosazeny na úkor druhé strany.
- **Vyhnutí se konfliktu** – jakékoli řešení je trvale odkládáno a konflikt může být zlehčován.
- **Přizpůsobení se** – jedna strana se podřídí ve prospěch druhé.
- **Spolupráce** – snaha o nalezení a posléze volba nejoptimálnějšího řešení pro všechny zúčastněné.
- **Kompromis** – obě strany zapojené do konfliktu učiní určité ústupky.

Vztahy na pracovišti jsou do určité míry jedním ze stresorů v životě každého jedince. Každý pracující člověk je v pracovním kontaktu se svými kolegy, s podřízenými i nadřízenými. Dobré personální vztahy napomáhají dosahovat osobních a organizačních cílů, naopak špatné vztahy vyvolávají stres. Ten nepříznivě ovlivňuje pracovní výkon jednotlivce, skupin, pracovních týmů a někdy i celé organizace. (Mayerová, 1997, s. 26)

Hlavním zájmem každé firmy by primárně měla být snaha minimalizovat negativní důsledky konfliktů na okolí. Nejsou přínosné pro pracovní tým, oddělení a zejména pro zákazníky firmy. (Bednář, 2015, s. 20)

Jakmile jsou si zákazníci, spolupracující organizace či dodavatelé vědomi konfliktů probíhajících ve firmě, či na ně mají přímý dopad, je to pro firmu velmi rizikové, bez ohledu na to, nakolik jsou probíhající konflikty skutečně závažné. (Tamtéž, s. 27)

5.3 DISKRIMINAČNÍ JEDNÁNÍ NA PRACOVIŠTI

Některé negativní problémové situace jsou vyvolány osobnostními vlastnostmi a chováním, které vědomě nebo i nevědomky poškozují druhé. Tyto tendence pramení z předsudků, egoismu či psychopatického stavu jedince. Zmíněné vlastnosti se mohou projevit v následujících formách:

Diskriminace – cílené obtěžování druhých, jehož příčinou může být pohlaví, sexuální orientace, etnikum, handicap, otázka náboženství apod. Diskriminací druhého je stav, kdy se s ním jedná a zachází odlišným způsobem než s ostatními, kteří se nacházejí ve srovnatelné situaci, a pro toto odlišné zacházení neexistuje relevantní vysvětlení. Lidé dopouštějící se diskriminačního jednání se zpravidla ospravedlňují špatnými zkušenostmi z minulosti, vypjatou situací, stresovými faktory nebo se odkazují na svou výchovu a naučené postoje. Zaměstnanci zasažení diskriminací při dlouhodobém prožívání obtíží mohou mít zdravotní problémy, objevuje se u nich syndrom vyhoření, a pokud mají možnost, ze zaměstnání odcházejí.

Níže charakterizované pojmy patří mezi nejvážnější projevy diskriminačního jednání:

Mobbing – projevy šikany a terorizování ze strany spolupracovníků, jejichž cílem je poškodit kolegu na pracovišti. Tyto projevy mají trvání delší než šest měsíců, probíhají systematicky a soustavně při různých pracovních činnostech.

Bossing – jinými slovy také **zneužívání moci**, je šikana probíhající ze strany vedoucích pracovníků vůči podřízeným. Souvisí především s autoritativním stylem řízení a praktiky, které jsou užívány, mohou být razantnější než u mobbingu, z důvodu nerovného postavení účastníků. Ze stejného důvodu je také velmi obtížné situaci řešit. (Vymětal, s. 171 – 172)

Staffing – nevhodné chování podřízených vůči nadřízenému s cílem jej sesadit a způsobit újmu. (Wagnerová, 2011, s. 130)

PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výzkumné šetření je uskutečněno ve vybrané české středně velké firmě zabývající se výrobou a prodejem módních doplňků. Společnost má své sídlo a místo působnosti v Praze. Po domluvě s vedením společnosti se autorka zastupující ve firmě personální oddělení, rozhodla uskutečnit šetření, jehož cílem je zjistit, jak jsou zaměstnanci obchodních týmů firmy spokojeni se vztahy na svém pracovišti a pracovním kolektivem. Problematika spokojenosti s pracovními vztahy je velmi široká, autorka se proto zaměřuje na zodpovězení několika výzkumných otázek, které mohou být pro management vybrané firmy klíčovým vodítkem pro zlepšování pracovní atmosféry:

1. *Výzkumná otázka:* Jsou zaměstnanci spokojeni s kolegiálními vztahy?

U této otázky jsou pracovní vztahy sledovány z horizontální perspektivy. Autorka před zodpovězením stanovuje předpoklad: Zaměstnancům nevyhovuje chování jejich kolegů při spolupráci na řešených úkolech.

2. *Výzkumná otázka:* Jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy s nadřízenými pracovníky?

Pracovní vztahy ve firmě jsou v této otázce nazírány z vertikálního hlediska. Autorka před zodpovězením této otázky stanovuje vlastní předpoklad: Se svým nadřízeným pracovníkem mají lepší vztahy zaměstnanci vyššího věku.

3. *Výzkumná otázka:* Jsou zaměstnanci spokojeni se způsobem komunikace ve firmě?

U této otázky autorka předpokládá výsledné zjištění: Zaměstnanci pracující ve firmě více než 2 roky mají pocit dostatečně komunikovaných informací.

Předpoklady autorky vycházejí z teoretických poznatků, ale i z osobní znalosti zkoumaného prostředí a obecně známých zákonitostí. Poslední výzkumná otázka týkající se způsobu komunikace ve firmě představuje nejsnáze mapovatelnou oblast a také ji lze v případě zjištěných nedostatků nejrychleji řešit. Firma v současné době

disponuje intranetem dostupným pro všechny zaměstnance, všichni mají rovněž k dispozici pracovní počítač a telefon, na kterých je možnost online připojení. V pravidelných intervalech zhruba 1x měsíčně rovněž probíhají společné porady pracovníků.

Odpovědi na výzkumné otázky budou zjišťovány prostřednictvím listinného dotazníku doplněného volným rozhovorem. Zaměstnanci ochotni se podrobněji vyjádřit na řešené téma tak mohou učinit po vyplnění dotazníku, který může být pro úplné sdělení limitující.

6.1 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU

V uvedené firmě jsou dlouhodobě řešeny potenciální problémy mezi zaměstnanci v obchodních týmech. Zaměstnancům byly plošně vyrovnány platové podmínky a poskytnuty nové benefity, přesto dochází k výkyvům v pracovních výkonech a nárůstu fluktuace. Nové zjištěné poznatky by mohly napomoci identifikovat personální potřeby těchto zaměstnanců a zabránit tak jejich fluktuaci, která je v souhrnu pro společnost velmi nákladná a nečiní společnosti příkladnou reputaci. Ostatní zaměstnanci mimo zmíněné obchodní týmy tvoří početně přibližně druhou polovinu organizace a zabývají se designem, marketingovými aktivitami, financemi a ruční výrobou produktů v dílnách. Mezi těmito zaměstnanci nejsou patrné problémy, jejich pracovní poměry zůstávají stabilní a k odchodu ze společnosti je vedou spíše zásadní životní rozhodnutí, jako např. stěhování do jiné lokality, odchod do důchodu a výjimečně také chuť změnit obor a učit se nové kvalifikaci.

Zaměstnanci zapojení coby respondenti do výzkumného šetření jsou v zastoupení obou pohlaví, přičemž početně převažují ženy. Na zaměstnance jsou z hlediska kvalifikačních předpokladů kladeny totožné požadavky, které čítají minimálně úplné střední vzdělání, znalost nejméně jednoho světového jazyka na komunikační úrovni a vynikající prezentační dovednosti. Úkolem těchto pracovníků je vytvářet dlouhodobé obchodní kontakty s klienty a šířit povědomí o značce i mezi zahraničními zájemci.

Počet zaměstnanců obchodních týmů v období výzkumného šetření činil 94 osob, což bylo předpokládané množství respondentů zapojených do výzkumu. Mezi vybranými zaměstnanci je 68 žen a 26 mužů. V průběhu empirického šetření se 3 ženy nezúčastnily a celkový zapojený počet respondentů byl tudíž **91 osob (97% návratnost zodpovězených dotazníků)**. Dvě nezapojené zaměstnankyně svou účast odmítly z důvodu podané výpovědi a plynoucí výpovědní doby, během které se již nechtějí zapojovat do žádných firemních aktivit nad rámec přímých pracovních povinností. Jedna zaměstnankyně byla v průběhu šetření v režimu dlouhodobé pracovní neschopnosti, a ačkoli po telefonické domluvě souhlasila, že se zapojí přes email a dotazník zašle vyplněný, nebylo tak učiněno a data od ní získána.

Zaměstnanci obchodních týmů se pravidelně setkávají v zasedacích prostorách společnosti za účelem odborných školení o produktech a porad s vedením společnosti. Autorka se rozhodla využít těchto příležitostí pro provedení výzkumného šetření. Na těchto setkáních jsou všichni vybraní respondenti aktivně účastni a mají volné mezičasy mezi jednotlivými pracovními jednáními. Autorka respondenty v zasedacích místnostech oslovila a krátce představila vlastní výzkum. Poukázala na význam zisku nových informací pro zlepšení pracovního klima a pro všechny zúčastněné vhodnou možnost vyjádřit otevřeně a upřímně své postoje, což je zajištěno naprostou anonymitou. Respondentům byly rozdány tištěné dotazníky a ponechán dostatečný čas pro vyplnění. Díky tomuto zvolenému způsobu distribuce bylo možné získat co nejvyšší počet zodpovězených dotazníků, což by elektronickou cestou nebylo natolik účinné vzhledem k zaneprázdněnosti zúčastněných.

Zodpovězení listinných dotazníků proběhlo velmi úspěšně, respondenti se ochotně zapojili a vítali projevený zájem o jejich názor a situaci. Vyplnění dotazníku netrvalo nikomu ze zapojených více než 15 minut a nevznikly žádné nejasnosti ani nepochopení otázkám. Autorka předem vysvětlila, jakým způsobem označovat odpovědi a jak upravit odpověď, pokud se respondent rozmyslel ve svém stanovisku. Po ukončení této fáze autorka převzala všechny dotazníky a poskytla prostor pro možné ústní vyjádření názorů na řešené téma.

6.2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Zkoumání autorky práce může mít dopad na život zapojených osob, a to ve změnách jejich pracovního prostředí, ve kterém se pohybují každý pracovní den. Je proto důležité zajistit, aby toto zkoumání proběhlo etickým a řádným způsobem. Ferjenčík (2010, s. 61) upozorňuje, že každé zkoumání je vždy prováděno s dobrým úmyslem a snahou změnit a zlepšit určitou situaci, ale někdy nevyhnutelně může dojít i k jejímu zhoršení. Při získávání dat od respondentů je nutné dodržovat základní pravidla dobré spolupráce:

- Respekt a ohleduplnost vůči zapojeným.
- Respondenti mají právo vědět dostatek informací o šetření.
- Respondenti mají právo na soukromí a důvěrnost poskytnutých údajů.
- Nikdo nesmí být nucen účastnit se šetření.

Pro empirické šetření byla použita explorační metoda v podobě listinného **dotazníku**, který byl autorkou osobně distribuován respondentům. Po vyplnění dotazníků vznikl prostor pro případné ústní vyjádření k jednotlivým otázkám ve smyslu více rozvinuté detailnější odpovědi. Součástí šetření je tedy i použití **skupinového rozhovoru**, který se doporučuje jako další doplňující nástroj vedle dotazníku. V průběhu celého šetření je uplatňováno **volné pozorování** respondentů a interakce mezi nimi.

6.2.1 METODA DOTAZNÍKU

Pro provedení praktické části práce byla primárně zvolena metoda zjišťování dat pomocí tištěného dotazníku. V pracovním procesu se jeví jako vhodná volba díky své relativní časové nenáročnosti a možnosti zachování anonymity a otevřenosti v odpovědích. Stejně jako u každé jiné metody zjišťování dat nelze zcela zaručit naprostou upřímnost odpovídajících respondentů, je tedy nutno brát v potaz určitou možnost zkreslení. Nevýhodou při použití dotazníku je také jeho nižší flexibilita. Otázky jsou předem připravené a dané, v případě nedorozumění musí být poskytnuto vysvětlení nebo je třeba se smířit s nevyplněnou odpovědí. (Ferjenčík, 2010, s. 183)

Dotazníková metoda sdružuje skupinu zapojených respondentů ve stejný čas na totožném místě a ve shodných pro ně přirozených podmínkách. Před sestavením každého dotazníku je zapotřebí stanovit cíl zkoumání a výzkumné otázky. Dotazník by měl být ve své finální podobě sestaven tak, aby poskytoval odpovědi na stanovené výzkumné otázky a v případě stanovených předpokladů umožňoval jejich potvrzení či vyvrácení. Vždy se doporučuje dotazník pilotně ověřit u vybrané skupiny respondentů, kteří poskytnou zpětnou vazbu ke srozumitelnosti a smysluplnosti otázek. Každý sestavený dotazník je ve své podobě vždy ovlivněn svým tvůrcem, který do dotazování vnáší vlastní individuální přístup.

Pro získání dat byl použit dotazník se škálovanými otázkami (konkrétně byla užitá Likertova škála), které umožňují odstupňované hodnocení uvedených jevů. Tato škála nabízí lichý počet variant odpovědí, který poskytuje respondentům v případě nerozhodnosti v názorech a postojích neutrální odpověď „nevím“. Volba liché škály s touto možností bývá pro respondenty příhodná, protože v rámci neutrální odpovědi lze mnohé skrýt a vyhnout se tak příklonění k některé z vyhraněných variant. Pro zpracovatele je samozřejmě tak obtížnější interpretovat výsledky. Vzhledem k řešenému tématu mezilidských vztahů bylo optimální volbou ponechat respondentům všechna dostupná možná vyjádření, protože je pravděpodobné, že respondenti nemají potřebu skrývat své pocity, ale spíše subjektivně vnímají různé situace a někdy si opravdu nemusejí být jisti, jak na položenou otázku odpovědět.

Při přípravě dotazníku byly využity teoretické poznatky a obeznámení se současným stavem zkoumané problematiky. Otázky dotazníku byly strukturovány pro větší přehlednost do určitých tematických oblastí a sestaveny tak, aby pokud možno probudily živý zájem respondentů a vedly je k zamyšlení. Kromě škálovaných otázek je v závěru dotazníku použito několik otázek otevřených, které jsou vhodné pro získání konkrétních podnětů od respondentů.

V dotazníku byly obsaženy 3 identifikační otázky, které nenarušily potřebnou anonymitu respondentů, ale mohou napomoci pochopit důvody volby postojů a eventuálně lze vyzorovat, jakým způsobem uvažuje některá kategorie respondentů.

6.2.2 METODA ROZHOVORU

Rozhovor je pravděpodobně nejvíce užívanou metodou pro získávání informací verbální komunikací. Při použití ve skupině více osob je považováno za optimální množství 8 – 10 účastníků. Tuto podmínku se podařilo splnit vzhledem k provádění šetření v časech týmových porad, které nezahrnují více účastníků najednou, než je uvedené množství.

Respondentům byl poskytnut v případě zájmu prostor pro konkrétní vyjádření názoru, který tak nemusí být jen v mezích zaškrtnutí jedné z pěti možností odpovědí. Jak již bylo uvedeno, autorka je z pracovního hlediska součástí stejné firmy, jako dotazovaní respondenti, profesně zařazena na personálním oddělení společnosti. Díky tomuto faktu je dobře obeznámena s prostředím, ve kterém dotazovaní pracují, a příležitostně se s nimi osobně setkává. Po vyzvání k vyjádření názoru následná komunikace probíhala adekvátním způsobem a dotazovaní přistupovali k zodpovídání otázek s důvěrou a vstřícně. Díky pozici personální pracovnice autorka mohla zaručit svou objektivitu a pozitivně poukázat na snahu o zlepšení aktuální firemní situace pro všechny.

7 VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

V následující části diplomové práce jsou prostřednictvím grafů doplněných písemným komentářem a procentuálním vyčíslením uvedeny výsledky výzkumného šetření.

V níže uvedených tabulkách jsou shrnuty identifikační údaje o zaměstnancích – respondentech, zodpovězené v 1., 2. a 3. otázce dotazníku.

Tabulka 1:

Rozložení zaměstnanců z hlediska pohlaví		
Ženy	65	71%
Muži	26	29%
CELKEM	91	100%

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 2:

Rozložení zaměstnanců z hlediska věku			
	ženy	muži	CELKEM
19 - 25 let	16	10	26
26 - 30 let	11	4	15
31 - 35 let	12	2	14
36 - 45 let	18	4	22
46 let a více	8	6	14
CELKEM	65	26	91

Zdroj: vlastní šetření

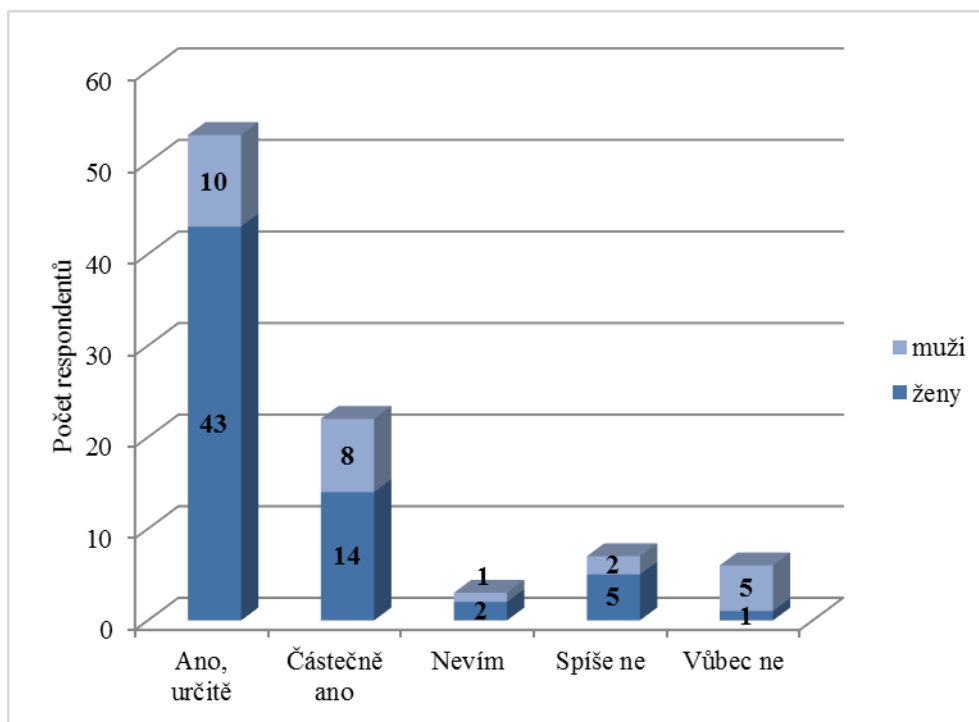
Tabulka 3:

Rozložení zaměstnanců z hlediska délky praxe u firmy			
	ženy	muži	CELKEM
0 -1 rok	21	9	30
1 – 2 roky	15	7	22
2 – 3 roky	9	1	10
3 – 5 let	11	2	13
5 let a více	9	7	16
CELKEM	65	26	91

Zdroj: vlastní šetření

Z dat uvedených v tabulkách vyplývá, že převažující počet odpovídajících tvoří ženy. Z hlediska věkové struktury tvoří nejpočetnější skupinu zaměstnanci ve věku 19 – 25 let. Nejvíce zaměstnanců z celkového počtu je u firmy zaměstnáno kratší dobu než rok. Setkáváme se tedy v průměru s mladým kolektivem tvořeným velkým podílem nových zaměstnanců.

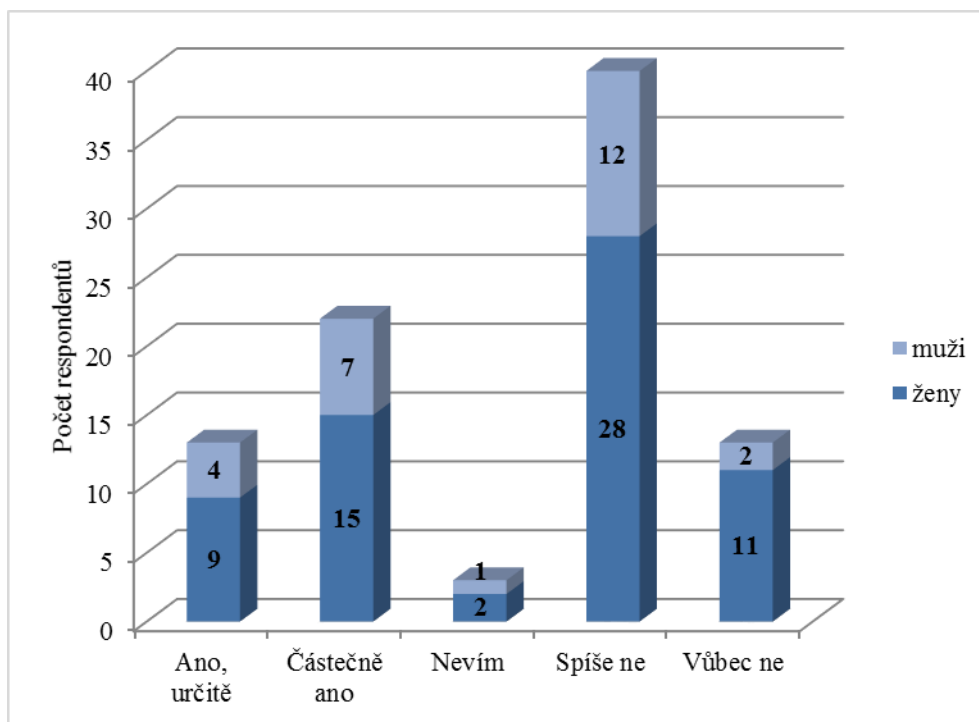
Graf 1: Jsou pro Vás vztahy na pracovišti důležité?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 4 v dotazníkovém šetření zjišťuje, jaký význam mají pracovní vztahy pro respondenty a jakou jim přiřkládají důležitost. 58 % všech zapojených respondentů zvolilo odpověď „ano, určitě“, čímž pokládá pracovní vztahy za důležité v plné míře. Druhá v pořadí za touto volbou byla odpověď „částečně ano“, kterou zvolilo 24 % zúčastněných. Menší množství zapojených uvedlo zápornou formu odpovědi, kterou deklarují, že pracovní vztahy mají pro ně menší důležitost. Konkrétně 8 % zvolilo „spíše ne“ a 7 % „vůbec ne“. Pouze 3 % respondentů uvedlo odpověď „nevím“. Z dotazníků ani rozhovoru nevyplynula zvláštní specifika pro jednotlivé kategorie respondentů a zřejmě při rozhodování nemělo tak velký vliv, jak by se dalo očekávat, jakého věku respondenti dosahují ani jak dlouhou dobu působí u firmy.

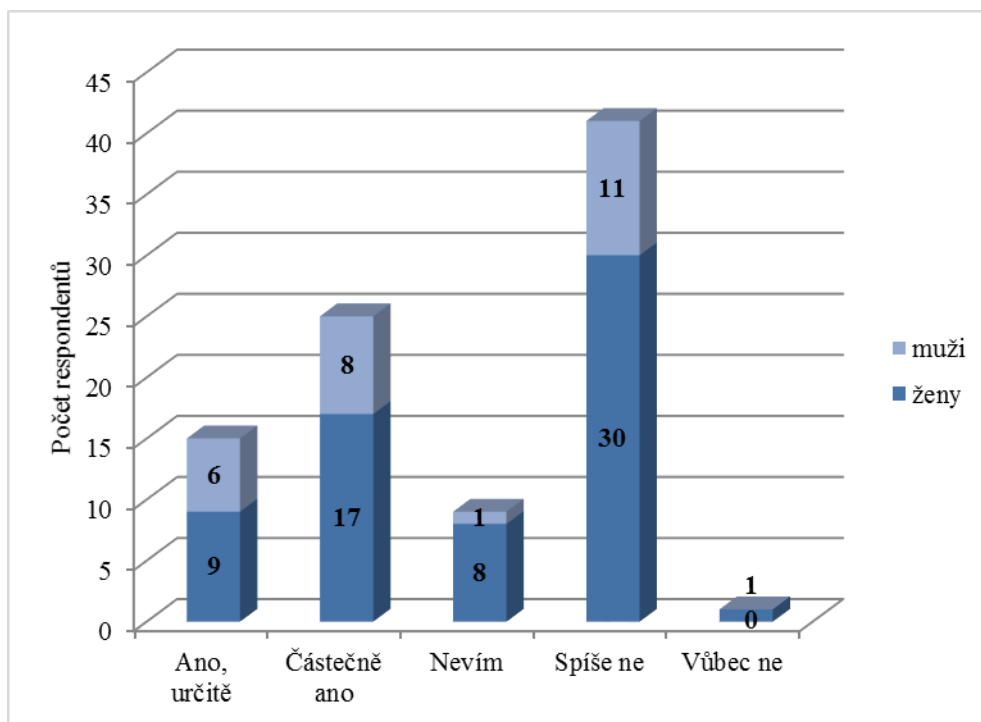
Graf 2: Uspokojuje Vás kvalita Vašich pracovních vztahů s kolegy?



Zdroj: vlastní šetření

U otázky č. 5 vykazuje sumárně 44 % respondentů odpověď „spíše ne“. 14 % zvolených možností bylo „vůbec ne“. 24 % respondentů vnímá kvalitu kolegiálních pracovních vztahů příznivěji a odpovědělo „částečně ano“. 14 % respondentů svou odpovědí „ano, určitě“ tvoří protipól stejnému množství zcela nespokojených respondentů. 3 % respondentů se vyjádřilo odpovědí „nevím“. Část respondentů vyjadřující nespokojenost s kolegiálními vztahy uvedla v identifikační části dotazníku, že je součástí firmy méně než rok. Někteří zapojení slovně vyjádřili, že přišli z jiného pracovního prostředí, ve kterém byli zvyklí na lepší fungování vztahů, které nyní porovnávají se současnou situací a pociťují určité rozčarování. Adaptační proces po nástupu do firmy byl zhodnocen kladně, ale po jeho absolvování a zapojení do pracovní činnosti se stále necítí být zcela součástí kolektivu a rádi by se svými kolegy navázali lepší vztahy.

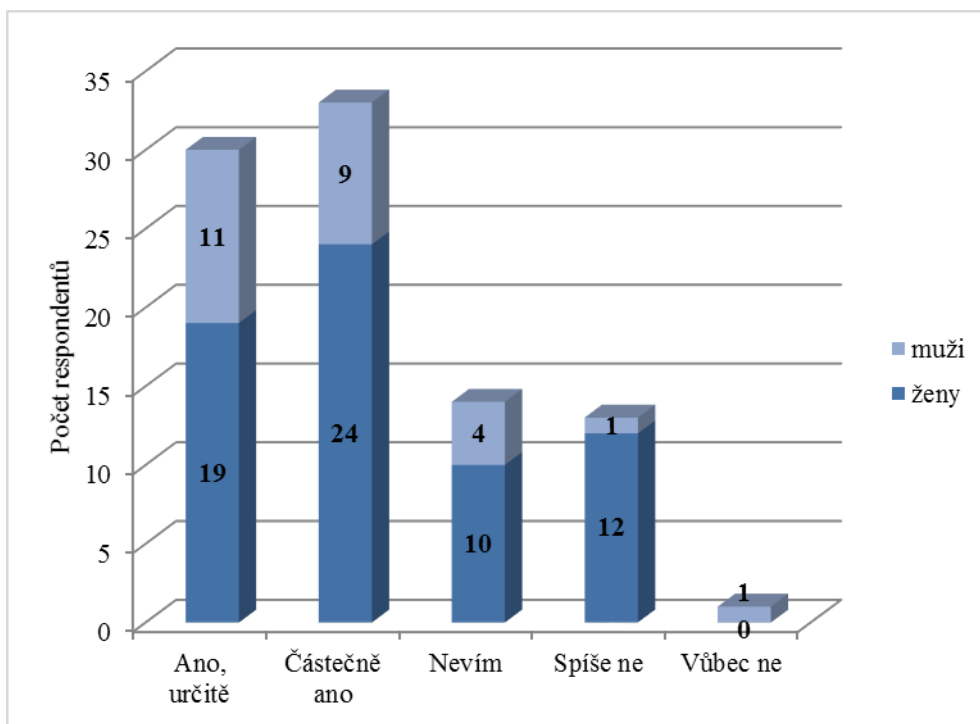
Graf 3: Považujete vztahy se svými kolegy za přátelské?



Zdroj: vlastní šetření

Respondenti na otázku dotazníku č. 6 reagovali ve svých odpovědích v podobném rozložení jako u páté otázky, přičemž u 45 % opět převažuje zvolená odpověď „spíše ne“. Valná většina odpovídajících vychází již ze své předchozí odpovědi a neuspokojivosti pracovních vztahů. 27 % respondentů odpovědělo „částečně ano“, kdy upřesňovali, že s kolegy mohou jednat neformálně, příjemně, ale z důvodu např. odlišné věkové kategorie a zájmů nevnímají vzájemné vztahy zcela na přátelské bázi. 16 % respondentů vyjádřilo naprostý souhlas s přátelstvem vztahů na pracovišti a tito respondenti jsou zároveň u firmy déle než 3 roky, což by vysvětlovalo větší spřízněnost a přátelství s ostatními. Poměrně překvapivě celých 10 % respondentů nedokázalo na škále určit vyhraněnou odpověď a zvolili možnost „nevím“.

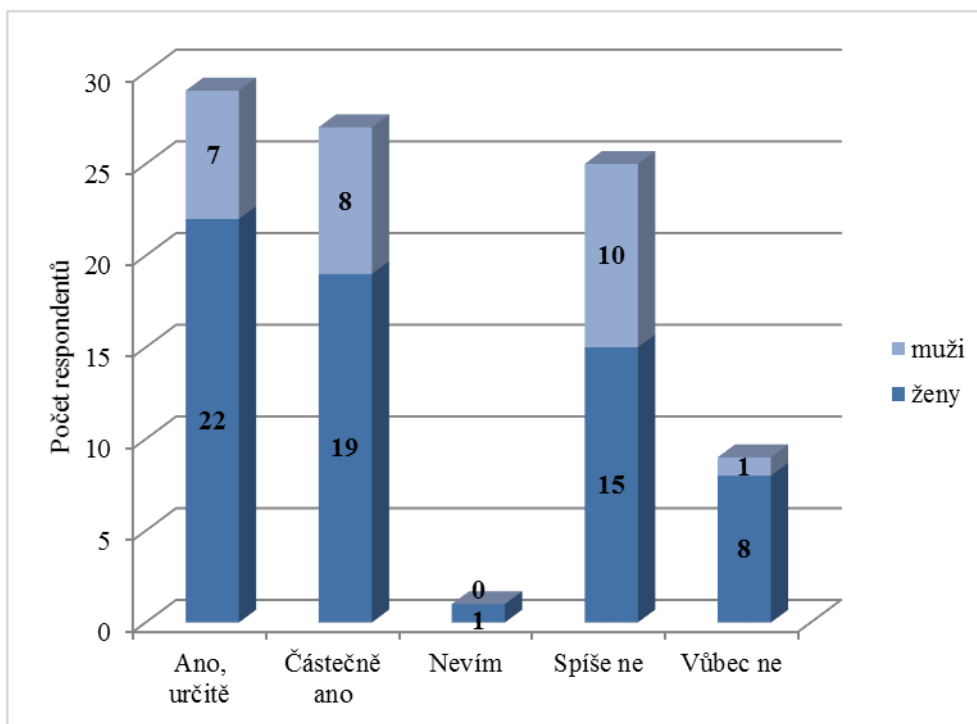
Graf 4: Jste ochotni v případě potřeby kolegům pomoci?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 7 byla respondenty v převážné většině zodpovězena kladnou formou, a to 33 % zvolených odpovědí „ano, určitě“ a 36 % zastoupených „částečně ano“. 15 % respondentů zareagovalo odpovědí „nevím“ a 14 % odpovědí „spíše ne“. Pouze 1 respondent striktně uvedl zápornou odpověď „vůbec ne“. Celkově lze postoje respondentů shrnout kladně a nikdo slovně nevyjádřil přesvědčení, že pomoc spolupracovníkům považuje za nežádoucí jev. Pro zaměstnance je dle rozhovoru diskutabilní, za jakých okolností a v jaké frekvenci druhým pomáhat. Obecné vyznění otázky mohlo vést k relativně časté volbě střední neutrální odpovědi.

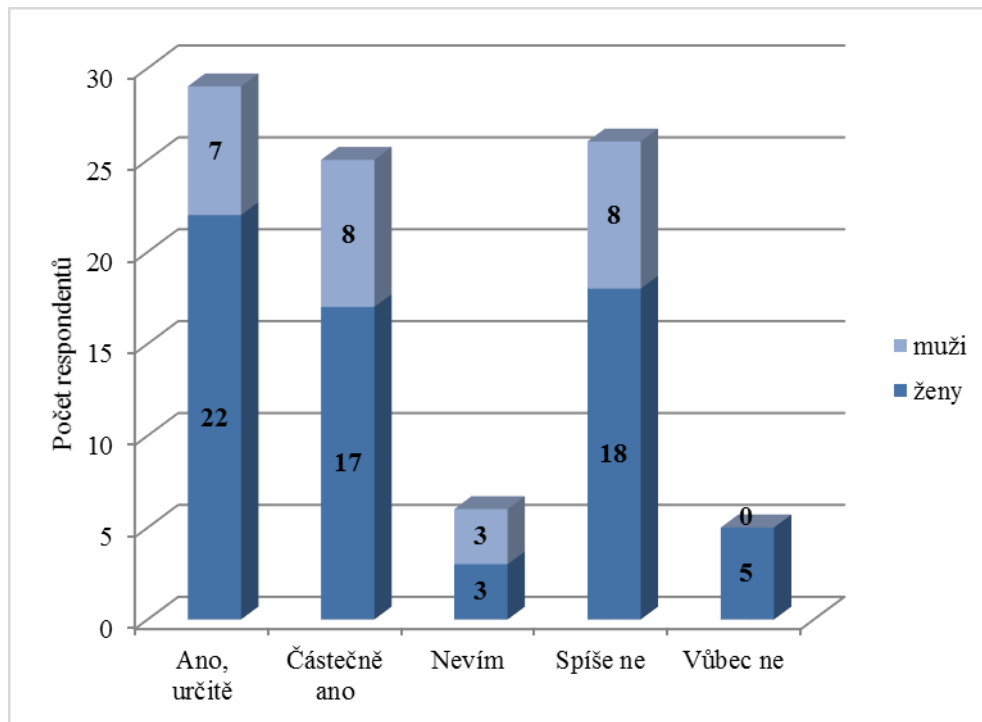
Graf 5: Vycházíte dobře se svými nadřízenými?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 8 reflektuje po spokojenosti s kolegiálními vztahy spokojenost ve vztazích s nadřízenými pracovníky. Zde dochází k výrazně nerovnoměrnému zastoupení postojů respondentů. 32 % respondentů zodpovědělo otázku „ano, určitě“ a 30 % respondentů odpovědělo možností „částečně ano“. Respondenti volící tyto varianty odpovědi zpravidla spadali do kategorie pracovníků ve věku 31 – 35 let, 36 – 45 let, 46 let a více, s nejčastější délkou trvání pracovního poměru u firmy více než 2 roky. Opačné postoje vykazovalo 27 % respondentů s odpovědí „spíše ne“ a 10 % respondentů s odpovědí „vůbec ne“. Tyto pocity spíše vykazují respondenti mladší 30 - ti let, mnohdy s délkou praxe u firmy kratší než jeden rok. Pouze jedna respondentka uvedla vlastní pocit, že si není jista, jak s nadřízenými vychází, protože je na pracovišti relativně krátkou dobu a neměla možnost s nadřízenými intenzivněji komunikovat, považovala proto dle vlastních slov za optimální řešení uvést odpověď „nevím“.

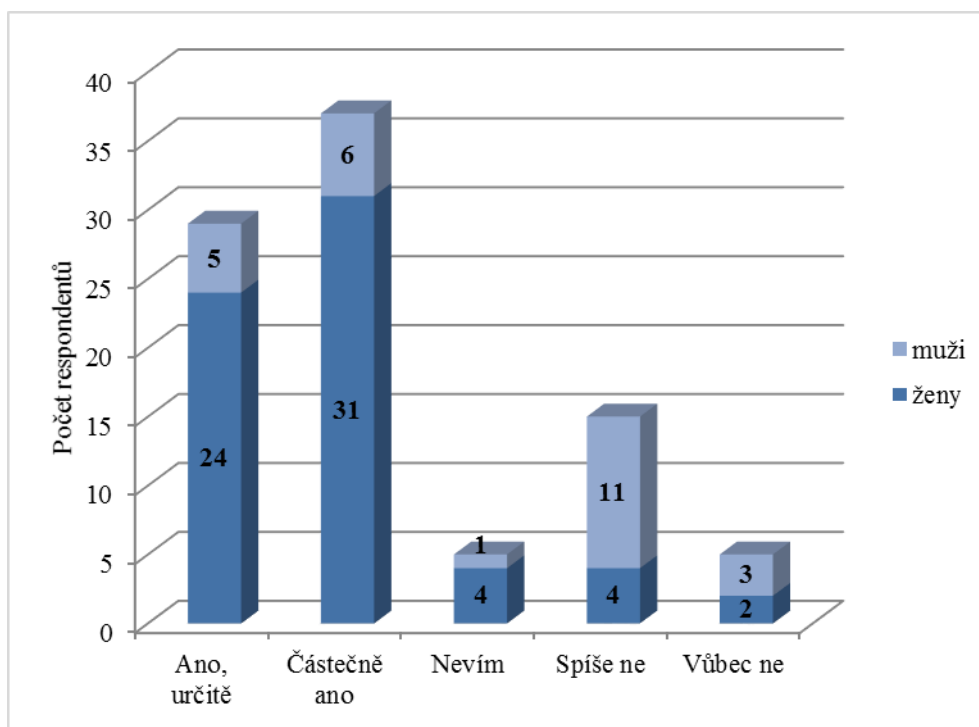
Graf 6: Vyhovují Vám současné vztahy, které s nadřízenými máte?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 9 doplňuje předchozí otázku a jejím účelem je zjištění, zda respondenti jeví potřebu na vztazích s nadřízenými něco změnit, případně zda jsou spokojeni se současným stavem dění, nebo je jejich postoj zcela netečný. Odpovědi ve své podobě korespondují s předchozími zjištěními. Respondenti, kteří jeví naprostou spokojenost se vztahy s nadřízenými, vykazují také přijetí současné situace. 27 % respondentů, kteří dali najevo částečný souhlas s momentální situací, doplňovali, že je vždy co zlepšovat a uvítali by častější předávání zpětné vazby s nadřízenými při plnění pracovních úkolů. 7 % respondentů zvolilo jako svou odpověď „nevím“ a jeden z těchto zaměstnanců slovně okomentoval, že o ničem podobném nikdy příliš nepřemýšlel a stav vzájemných vztahů považoval jako daný. 29 % respondentů nepovažuje své vztahy s nadřízenými za příliš vyhovující a 5 % respondentů je dokonce vnímá jako zcela nevhovující.

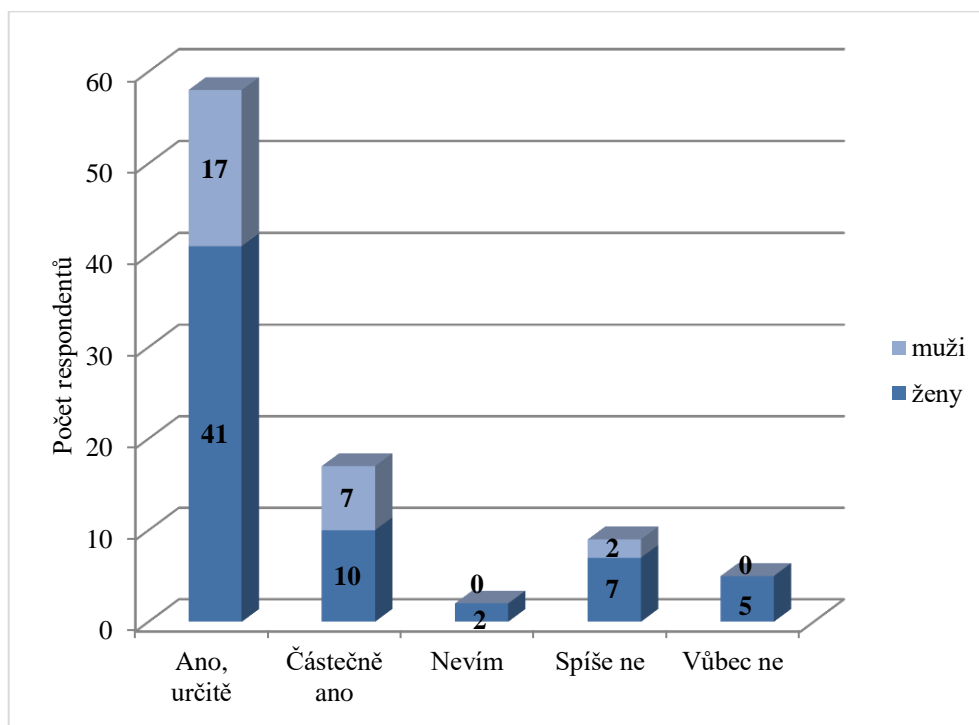
Graf 7: Pokud by Vám pracovní kolektiv nevyhovoval, může to být pro Vás důvodem k odchodu ze zaměstnání?



Zdroj: vlastní šetření

V 10. otázce respondenti převážně potvrzují již otázku 4., která přinesla zjištění, že vztahy na pracovišti jsou většinou lidí považovány za důležité. 32 % dotazovaných je rozhodnutých při neuspokojivých vztazích v kolektivu v zaměstnání skončit. 41 % respondentů vyjadřuje částečný souhlas, s čtým slovním doplněním, že by samozřejmě musely hrát roli i další faktory dané práce (ohodnocení, náplň práce, pracovní doba apod.), díky kterým by došlo k určitému váhání. 5 % respondentů uvedlo odpověď „nevím“. Jedna respondentka uvedla, že nikdy nebyla v takové situaci a ani o ní tedy nepřemýšlela. Soudí, že by musela prožívat skutečně tíživé pocity a vyhořelost, aby mohla začít takto uvažovat. 16 % respondentů uvedlo, že by pro ně nevyhovující kolektiv spíše nevedl k odchodu ze zaměstnání. Zajímavé zde je, že valný podíl těchto odpovědí uvedli muži. 5 % respondentů uvedlo, že by je problematický kolektiv vůbec nepřiměl k odchodu ze zaměstnání. Věková struktura respondentů ani délka jejich praxe ve firmě neukázaly zvláštní souvislosti ve výběru odpovědí. Otázka každého spíše oslovila z hlediska vlastního osobního založení a individuálního přístupu.

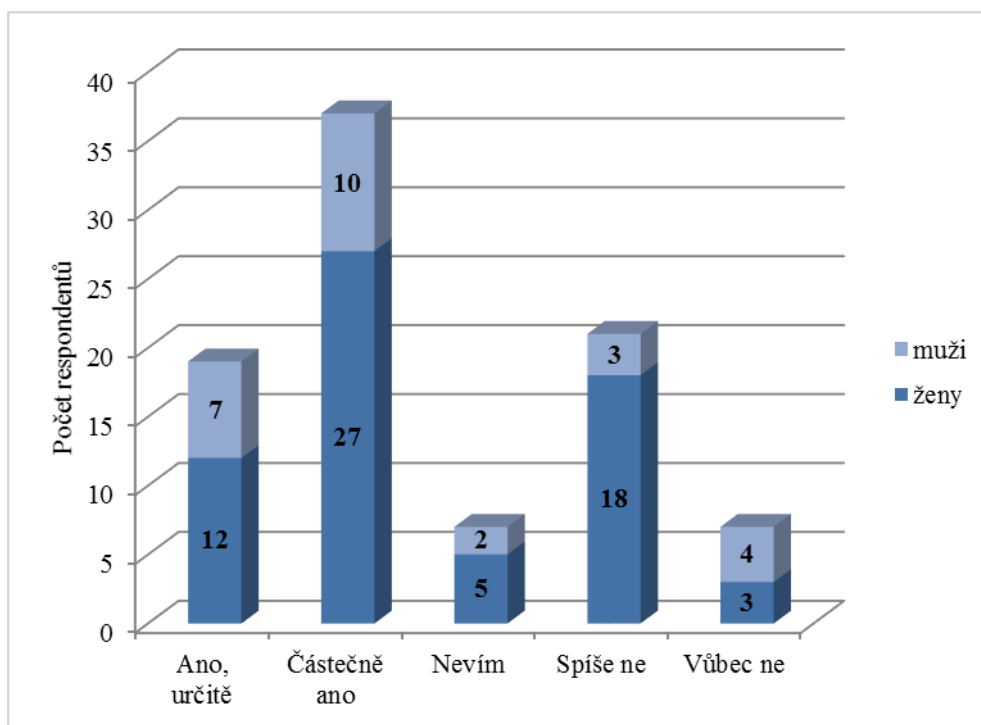
Graf 8: Máte při práci potřebu kontaktu a styku se svými kolegy (např. společný
hovor, diskuze, vyjádření svého názoru)?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 11 přinesla poměrně jednoznačné zjištění, že většina respondentů má v pracovním procesu potřebu být v kontaktu se svými spolupracovníky. 64 % respondentů odpovědělo zcela souhlasně, 19 % respondentů potom vyjádřilo částečný souhlas. Někteří respondenti uvedli, že si neumějí představit, že by alespoň občas neprohodili pár slov se svými spolupracovníky, a že i přes možné rozdíly rádi sdělí svůj názor a poslechnou si stanovisko někoho jiného. 10 % respondentů uvedlo, že spíše nemají potřebu komunikovat se spolupracovníky. 5 % respondentů tuto potřebu nemá vůbec a blíže nebylo uvedeno žádné vyjádření. V dotaznících bylo možné si povšimnout, že 4 z pěti takto odpovídajících respondentek byly u firmy zaměstnány kratší dobu než 1 rok a v předchozích odpovědích vykazovaly rovněž, že nepovažují vzájemné pracovní vztahy za zcela přátelské. Tato fakta mohou mít souvislost a tyto respondentky pravděpodobně upřednostňují samostatný nezávislý přístup. Pouze dvě respondentky vyplnily stanovisko „nevím“.

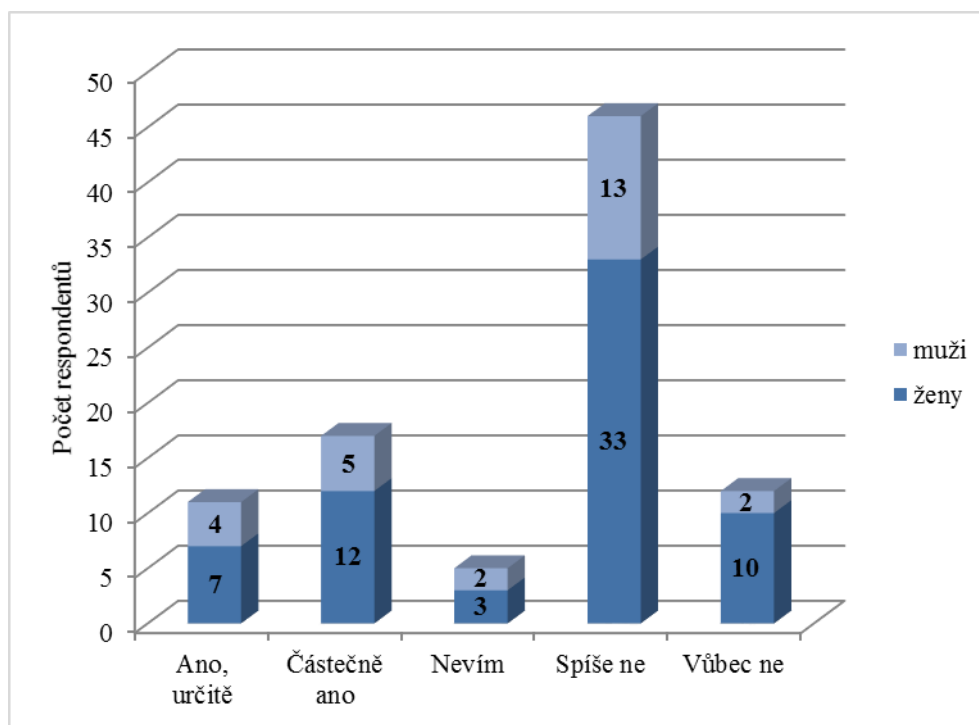
Graf 9: Považujete pracovní porady s Vašimi kolegy za přínosné?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 12 je zodpovězena v převážné většině pozitivně, ale míra nesouhlasných odpovědí zde není zanedbatelná. 21 % respondentů odpovědělo na otázku vyjádřením „ano, určitě“. 41 % respondentů zvolilo odpověď „částečně ano“. 8 % respondentů zvolilo stanovisko „nevím“. V záporně směřovaných odpovědích 23 % respondentů spíše nepovažuje pracovní porady s kolegy za přínos, 8 % respondentů je nepovažuje za přínosné vůbec.

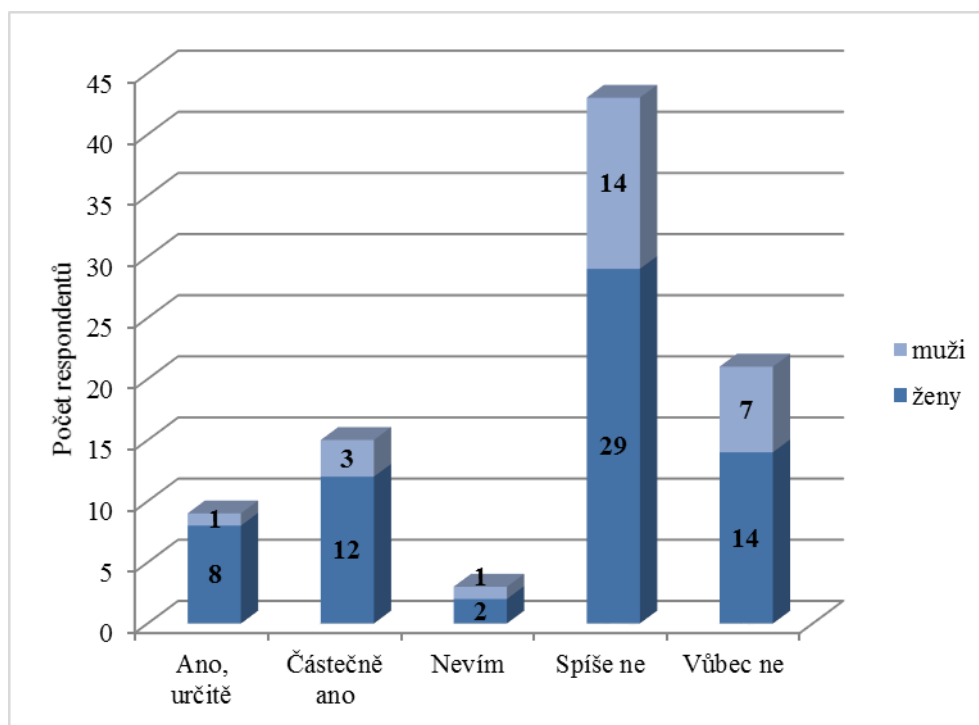
Graf 10: Máte pocit, že dostáváte všechny potřebné informace pro Vaši práci?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 13 přináší většinu negativně laděných odpovědí a zaměstnanci při svém pracovním výkonu mají spíše pocit neinformovanosti. 51 % odpovědí je ve znění „spíše ne“, 12 % odpovědí je zcela záporná. 19 % respondentů se přiklonilo k odpovědi „částečně ano“ a 12 % uvedlo „ano, určitě“. Souhlasná i nesouhlasná vyjádření pramení od všech zaměstnanců bez ohledu na věkovou kategorii i množství let strávených u firmy. Zaměstnanci k tomuto tématu doplňovali, že se mnohdy informace dozívají pozdě nebo v neúplném znění, čímž je jejich pracovní výkon ztížený a v minulosti došlo k několika konfliktním situacím v týmech pramenícím z faktu, že každý člen jinak porozuměl zadání pracovních úkolů a obdržel jiné znění instrukcí. 5 % respondentů nedovedlo přesně rozlišit, zda se cítí dostatečně informováni či nikoliv a uvedli jako odpověď „nevím“.

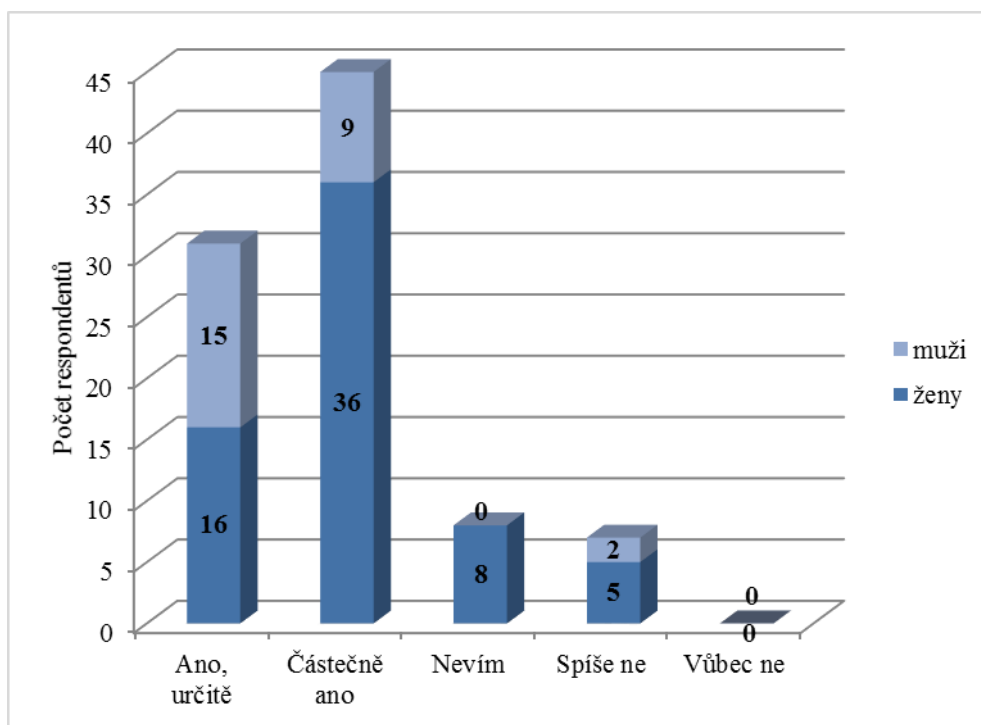
Graf 11: Vyhovuje Vám současný způsob komunikace ve Vaší firmě?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 14 zjišťuje, jaká je spokojenost zaměstnanců se současným způsobem komunikace ve firmě. Z dotazníků vyplývá, že většina respondentů pociťuje částečnou nebo úplnou nespokojenost se stávající komunikací. 47 % respondentů odpovědělo na tuto otázku variantou „spíše ne“, 23 % respondentů zvolilo variantu „vůbec ne“. Částečnou spokojenost se způsobem komunikace vyjádřilo 16 % odpovídajících. 10 % odpovědí bylo ve zcela souhlasném znění. 3 % dotazovaných nedokázalo situaci posoudit.

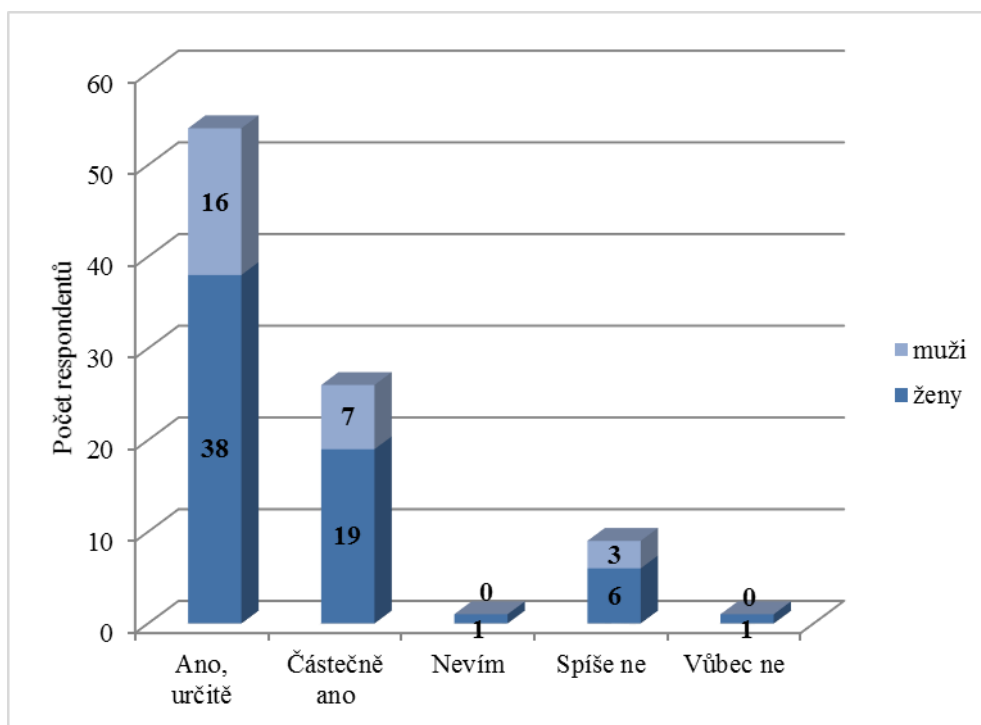
Graf 12: Dokážete dát druhým slovně najevo, pokud Vám něco nevyhovuje?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 15 byla většinou zaměstnanců zodpovězena v kladné formě a je pozitivním zjištěním, že zaměstnanci nemají problém sdělovat své pocity, být otevření a projevit svůj názor. Bez znalosti názorů a postojů zaměstnanců je pro management obtížné zavádět nová opatření. 34 % respondentů dokáže zcela vyjádřit svůj postoj vůči okolním skutečnostem. 49 % respondentů dokáže částečně sdělit své stanovisko. Respondenti v rozhovoru uvedli, že považují za nutné sdělovat druhým jen názory, které jsou pro výkon práce skutečně důležité, pokud jim ale nevyhovují drobnosti či nepodstatné detaily, zpravidla ani nepovažují za nutné o nich hovořit. 9 % respondentů nedokáže rozhodnout, zda v případě potřeby dokáže dát najevo svou nespokojenost či nikoliv. 8 % respondentů uvádí, že spíše nesdělují své pocity nespokojenosti. Nikdo z respondentů nevedl, že by vůbec nedokázal vyjádřit svůj názor.

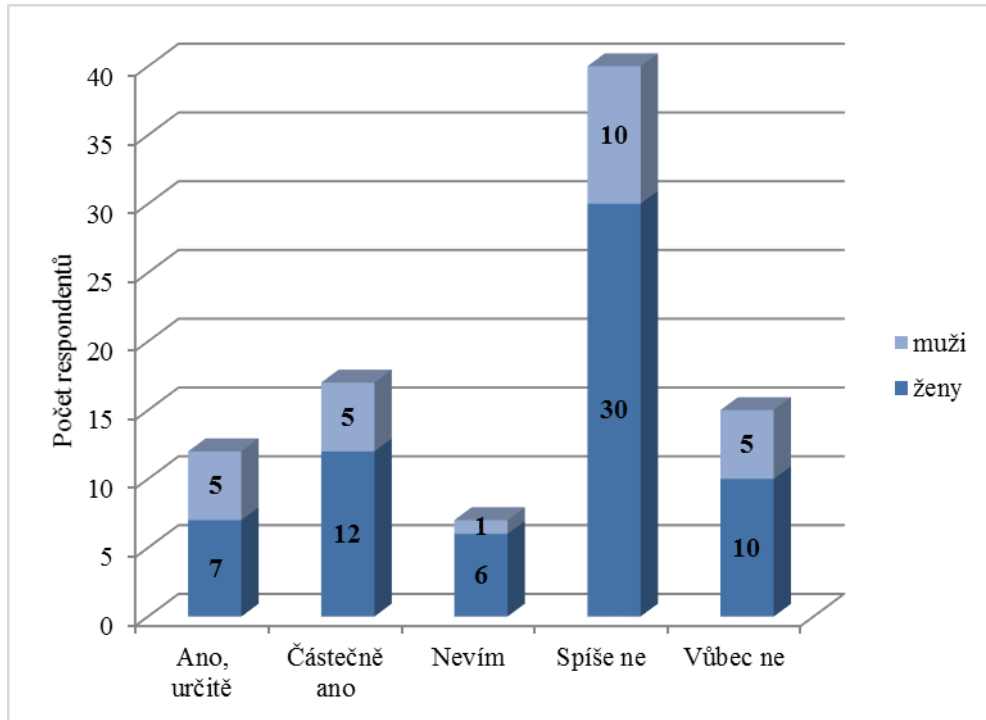
Graf 13: Je pro Vás důležité, jak je druhými hodnocen Váš pracovní výkon?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 16 v dotazníkovém šetření zjišťuje, zda respondenti přikládají význam hodnocení vlastního pracovního výkonu. Z odpovědí vyplynulo, že pro většinu respondentů slovní vyjádření k jejich práci má značný význam. 59 % respondentů s určitostí přikládá význam tomu, jak druzí hodnotí jejich práci. 29 % respondentů vnímá jako částečně důležité, jak jsou slovně hodnoceni. V rozhovorech respondenti uvedli, že pochvala jejich práce je velmi těší a motivuje i dalších několik dní. Pouze jedna respondentka uvedla odpověď „nevím“. Jedna z odpovídajících uvedla odpověď „vůbec ne“, slovní hodnocení pro ni tudíž není podstatné. 10 % dotazovaných uvedlo, že je pro ně spíše nedůležité, jak je druhými hodnocen výkon jejich práce.

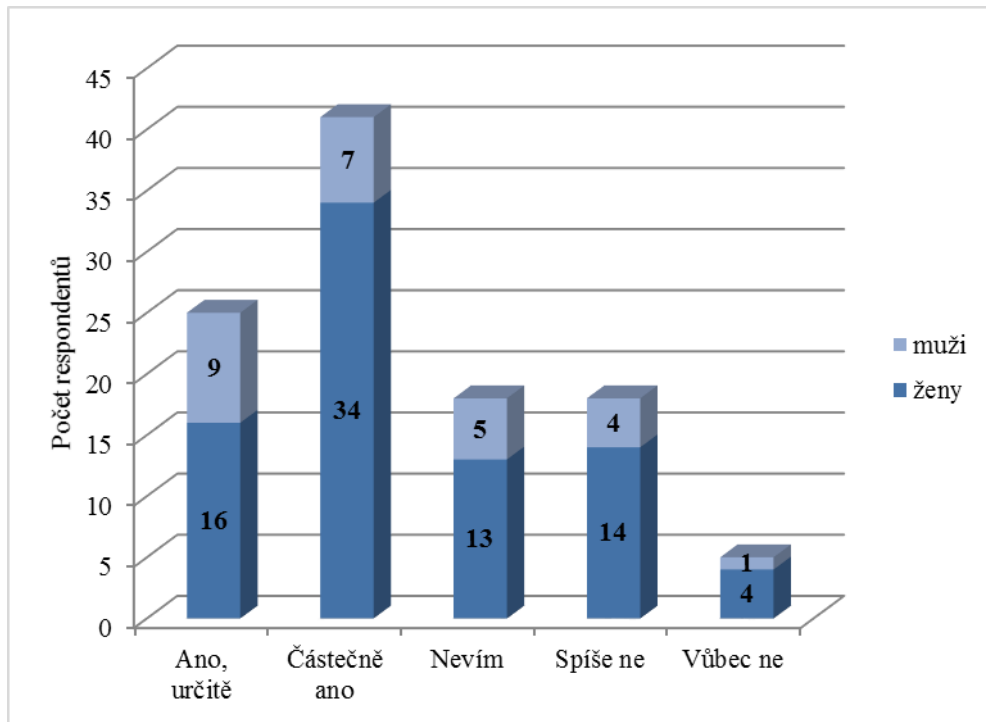
Graf 14: Je pro Vás spolupráce s kolegy v týmu přínosná?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 17 v dotazníkovém šetření navozuje problematiku týmovosti a spolupráce při týmové práci. Vzhledem k předchozím uvedeným zjištěním není zcela překvapivé, že největší podíl respondentů nepovažuje spolupráci s kolegy v týmu za příliš přínosnou. 44 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“ a 16 % respondentů uvedlo, že pro ně spolupráce s kolegy v týmu není přínosná vůbec. 8 % dotazovaných nedokáže situaci posoudit. 13 % respondentů se vyjadřuje příznivě o spolupráci s kolegy, 19 % respondentů je částečně spokojena ve vzájemné týmové spolupráci. Nejčtenější vyjádření „spíše ne“ volili nejvíce zaměstnanci v nejmladší věkové kategorii 19 – 25 let.

Graf 15: Považujete se za týmového hráče?

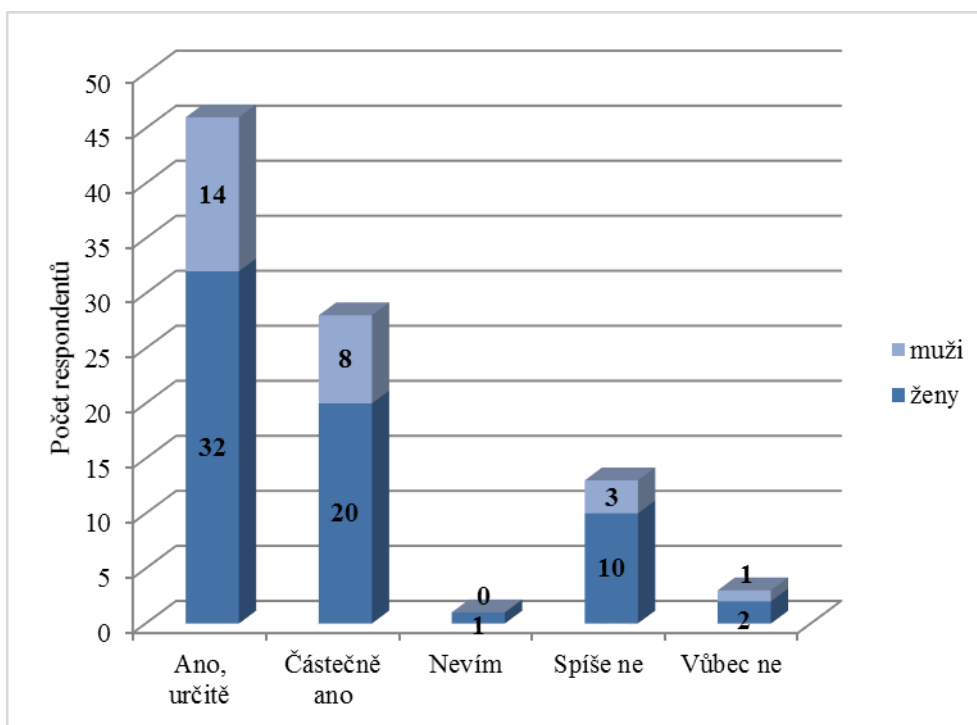


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 18 i přes předchozí zjištění prokazuje, že zaměstnanci se svou povahou cítí být z převažující části týmovými hráči, a je proto možné u nich předpokládat, že při správně nastavené týmové práci pro ně bude uspokojivé tímto způsobem fungovat. 27 % respondentů zodpovědělo otázku odpovědí „ano, určitě“. 45 % respondentů odpovědělo na otázku „částečně ano“. 20 % respondentů nedokáže určit, zda jsou týmovými hráči. Stejně množství respondentů uvedlo, že se za týmové hráče spíše nepovažují. Pouze 5 % respondentů uvedlo, že se za týmové hráče vůbec nepovažují.

Někteří jedinci v rozhovorech uvedli, že s prací v týmu nemají dobré zkušenosti spočívající převážně v nerovnoměrném rozložení objemu práce na jednotlivé členy. Proti tomuto vyjádření několik respondentů uvedlo opačný názor, dle kterého se cítili v týmu kolegiálně, a práce za takovýchto okolností je velmi bavila a naplňovala.

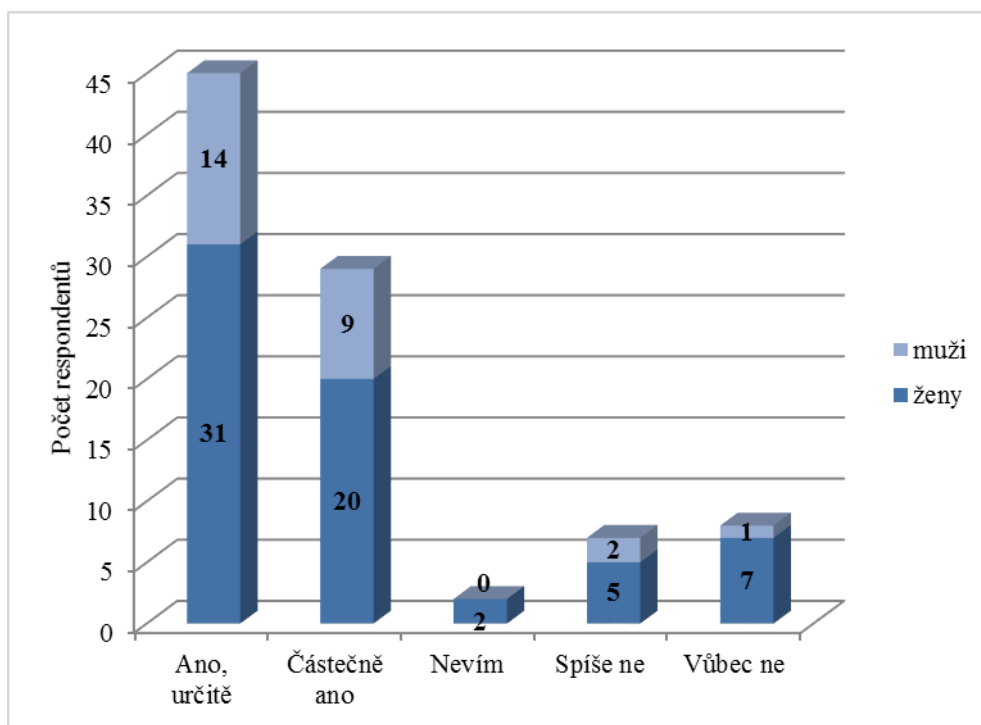
Graf 16: Dáváte kolegům při pracovní činnosti najevo své názory a myšlenky?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 19 přináší obdobné postoje respondentů, jaké vykazovali v odpovědích na otázku č. 15, jejímž úkolem bylo zjistit, zda respondenti jsou schopni dát druhým kolem sebe najevo, že jim něco nevyhovuje. 51 % respondentů s určitostí potvrzuje, že dávají druhým najevo své názory a myšlenky. 31 % respondentů v této oblasti vyjádřilo částečný souhlas. 14 % respondentů vyjádřilo svůj postoj odpovědí „spíše ne“. 3 % respondentů na otázku odpovědělo „vůbec ne“. 1 respondentka zodpověděla otázku vyjádřením „nevím“. Dle odpovědí respondenti jsou schopni otevřené komunikace a sdílení s druhými. Na doplňující otázku, proč by někdy někým nebyly názory vyjadřovány, respondenti odpovídali dvěma možnostmi. Usuzují, že mlčení a nevyslovování svých názorů spočívá v nízkém sebevědomí a obavě, že při mylné domněnce mohou být zesměšněni nebo naopak je skutečnost taková, že není chuť se dělit o potenciálně dobrý nápad a odborné znalosti, které mohou být při vhodné příležitosti prezentovány nadřízeným pracovníkům a tím dosažen úspěch jednotlivce nad ostatními.

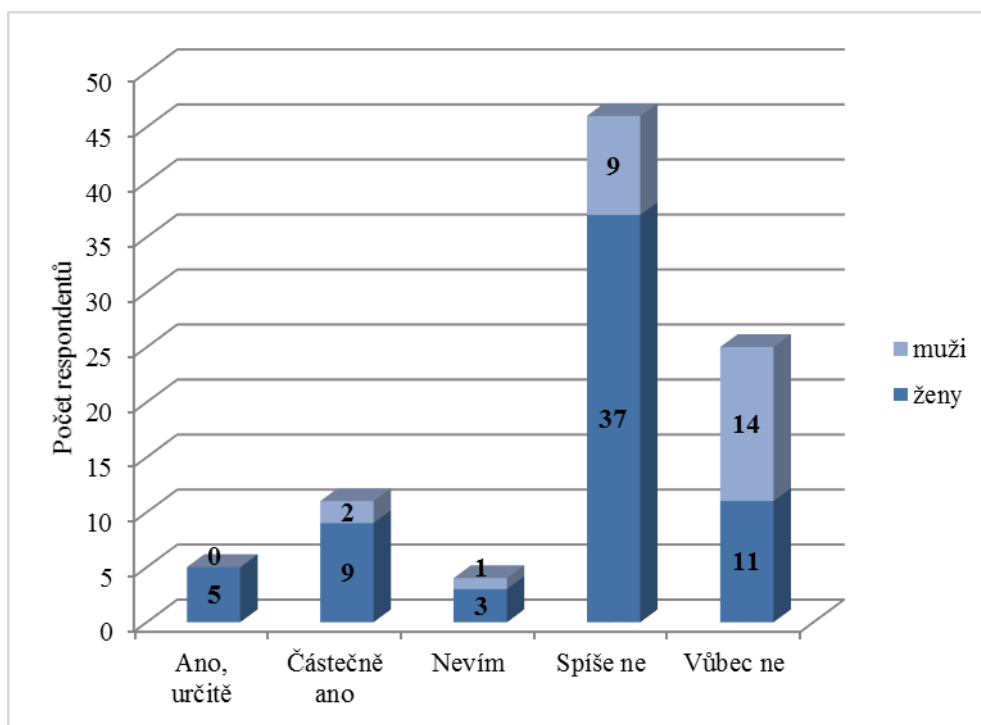
Graf 17: Máte při plnění společných úkolů problém s chováním Vašich spolupracovníků (nesolidnost, nedodržení termínů, nevyjasněná očekávání)?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 20 dotazníkového šetření směřovala k možnosti konkrétnějšího upřesnění podoby vzájemných interakcí mezi pracovníky. Po zpracování přinesla převážně záporné výsledky v odpovědích respondentů. 49 % respondentů vyjádřilo značnou nespokojenost s chováním svých spolupracovníků. 32 % vyjádřilo částečnou nespokojenost. 8 % respondentů spíše nevnímá problémy s chováním spolupracovníků, 9 % nepocítuje žádné problémy. 2 respondentky uvedly odpověď „nevím“. Při následné konverzaci bylo dále snahou zjistit, jaké jevy přesně představují při vzájemné spolupráci problém, aby bylo možné zacílit na ně účinné řešení.

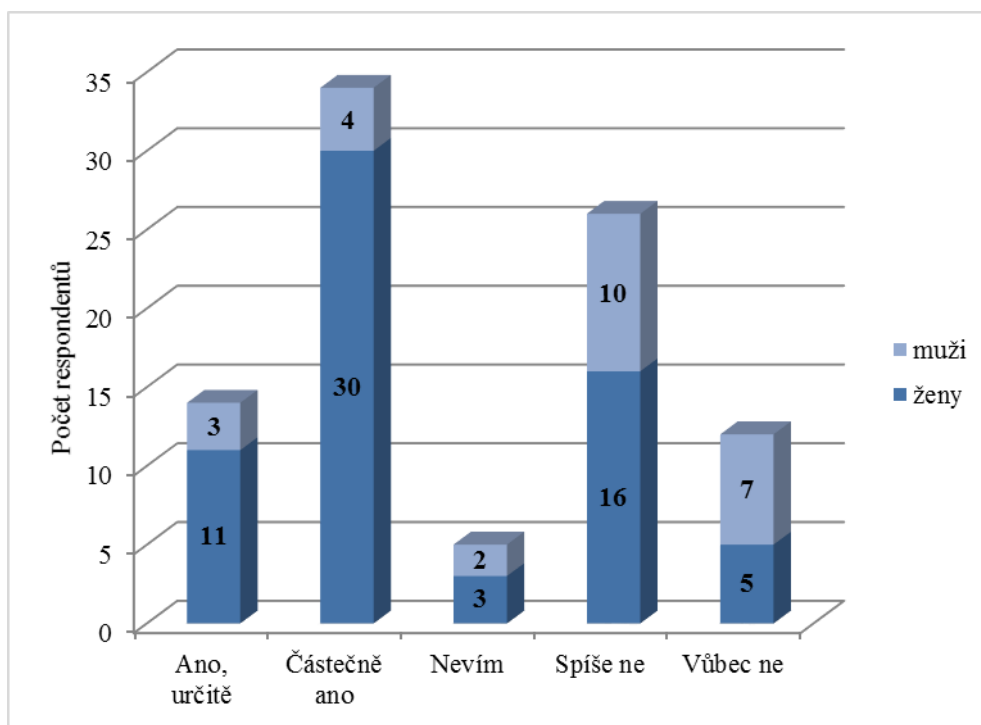
Graf 18: Míváte pocit, že Vás ostatní kolegové řídí?
(výkon práce ve vleku ostatních, pasivita)



Zdroj: vlastní šetření

Na otázku č. 21 dotazníkového šetření odpovědělo nejvíce respondentů zápornou formou. 51 % dotázaných se při své práci spíše necítí být řízeno ostatními. 27 % dotázaných se takto necítí vůbec. Lze tedy usuzovat, že se sami vnímají jako aktivně zapojení členové. 12 % respondentů se cítí být částečně řízeno ostatními, 5 % respondentů se takto cítí zcela. Po prostudování dotazníků od respondentů, kteří volili tyto dvě varianty, vyšlo najevo, že 4 z nich jsou ve firmě zaměstnání kratší dobu než 1 rok, 7 takto odpovídajících je pak ve věkovém rozpětí 19 – 25 let. 4 % respondentů se nepřiklání k žádné z uvedených variant a otázku zodpověděli vyjádřením „nevím“. Celkově lze získaná data zhodnotit velmi kladně a ukazují, že převážná většina účastníků se necítí mezi ostatními méněcenně.

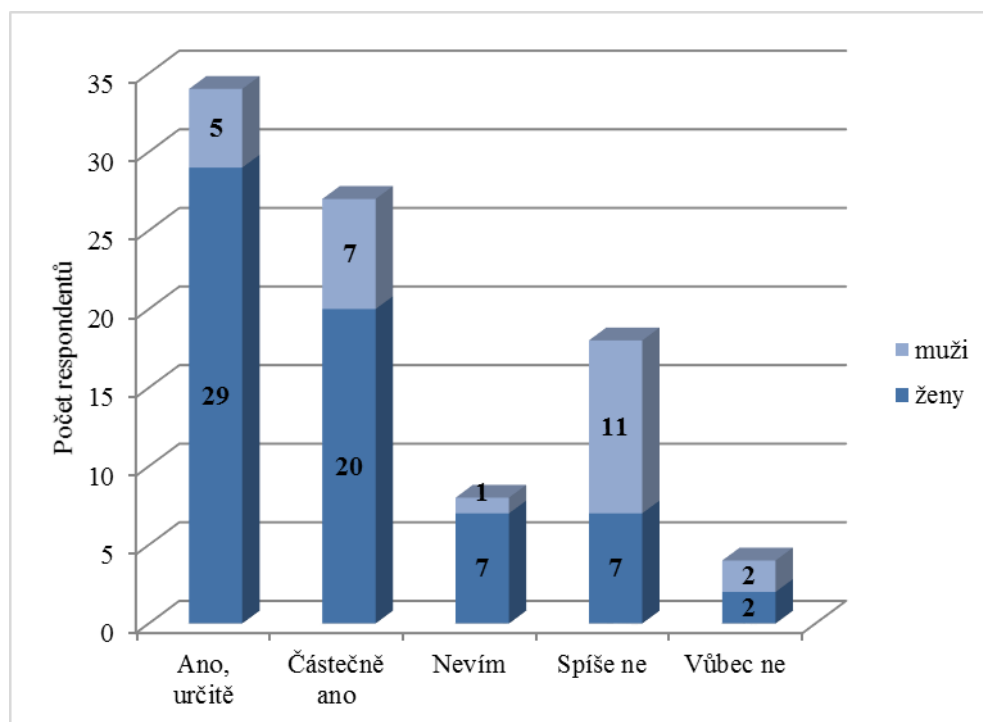
Graf 19: Dostáváte se při práci často do konfliktních situací?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 22 je respondenty vyjádřena poměrně protichůdně. 15 % respondentů uvedlo, že se často dostává do konfliktních situací. 37 % respondentů částečně potvrzuje, že se dostávají do konfliktních situací. 29 % respondentů oproti těmto vyjádřením uvádí, že se spíše nedostávají do konfliktních situací. 13 % respondentů uvádí, že se vůbec nedostávají do konfliktních situací. 5 % dotázaných uvedlo na tuto otázku odpověď „nevím“. Vnímání konfliktních situací je subjektivní a každý ze zaměstnanců v pracovním procesu může jinak rozlišovat konfliktní situaci i její intenzitu. Vysoký počet vyjádření postojů „ano, určitě“ a „částečně ano“ pravděpodobně souvisí se zjištěními otázky č. 20 o problémech, které pracovníci mají s chováním svých kolegů. V doplňujících komentářích zaměstnanců bylo uvedeno, že také rozličně vnímají častost konfliktů. Pro některé je to kupříkladu proběhlý konflikt jednou týdně, pro jiné i jednou měsíčně.

Graf 20: Je pro Vás případný konflikt se spolupracovníky zatěžující?

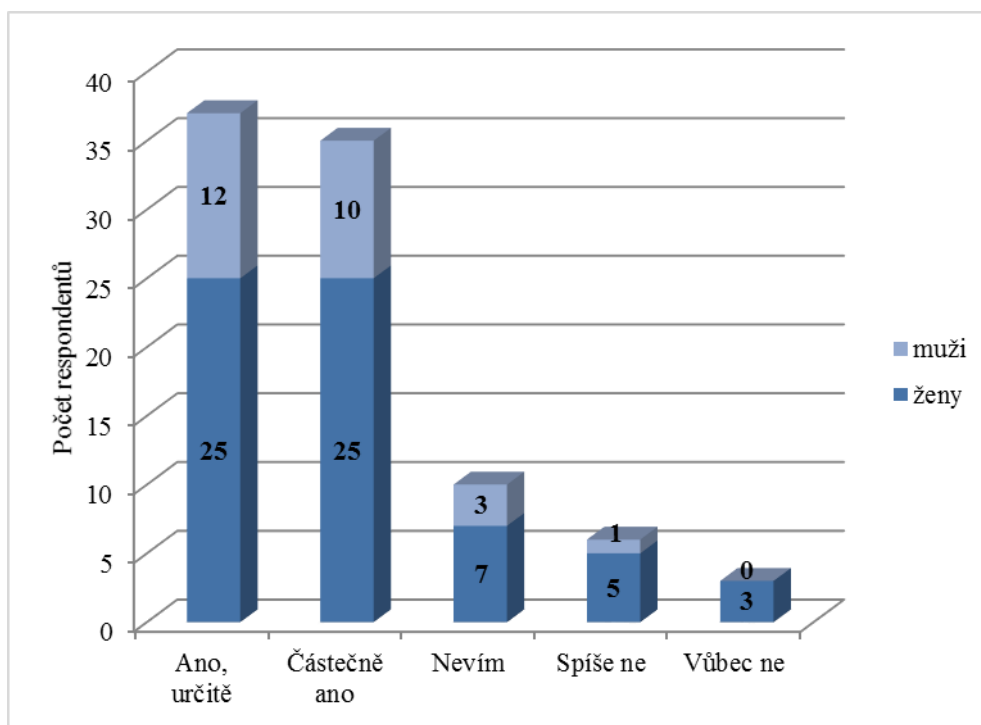


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 23 navazuje na vyjádření respondentů, zda se dostávají v pracovním prostředí do konfliktních situací. I přes vysoký počet vyjádření, že se respondenti částečně nebo s určitostí do konfliktů dostávají, nelze automaticky usuzovat, že je pro ně obdobná atmosféra nutně náročná. Mnoho jedinců může disponovat natolik živou konfliktogenní povahou, že je pro ně konflikt spíše energetickým stimulem než zátěží.

Výsledky šetření u této otázky v grafu nicméně názorně ukazují, že nejvíce jedinců v úplné či částečné míře skutečně pocítuje případný konflikt se svými spolupracovníky jako zátěž a působí na ně negativně. Konkrétně 37 % respondentů odpovědělo na otázku vyjádřením „ano, určitě“. 30 % odpovědí znělo „částečně ano“. 9 % vyjádření bylo uvedeno jako „nevím“. 20 % respondentů odpovědělo „spíše ne“. Mezi těmito respondenty převažují ve větším počtu muži. Při rozhovoru někteří odpovídali s nadsázkou ve smyslu, že se do konfliktů nijak nedostávají, tudíž pro ně nejsou problémem. Byli přesvědčeni, že pokud by k případným neshodám došlo, dokázali by je vyřešit na místě a efektivně. 4 % respondentů uvedlo, že pro ně konflikty nejsou zatěžující vůbec.

Graf 21: Jste při řešení konfliktu ochotni přistoupit na kompromis?



Zdroj: vlastní šetření

Poslední škálovaná otázka č. 24 v dotazníku uzavírá problematiku konfliktních situací a zjišťuje, zda jsou respondenti ochotni někdy alespoň částečně ustoupit ze svých stanovisek a přistoupit na kompromisní řešení konfliktu, které je považováno za žádoucí. Vyjádření respondentů lze hodnotit velmi pozitivně, 41 % z nich je dle svého uvážení s určitostí ochotno vyřešit konflikt za pomoci kompromisu. 38 % respondentů vyjadřuje částečný souhlas. 11 % respondentů uvedlo jako odpověď „nevím“. Záporně laděné postoje vyjadřuje 7 % respondentů odpovědí „spíše ne“ a 3 % respondentů „vůbec ne“.

Poslední dvě otázky v dotazníkovém šetření byly ponechány jako zcela otevřené a respondentům nabízely volné řádky pro možnost vlastního vyjádření.

Otázka č. 25 je v přesném znění uvedena následovně: „**Níže můžete vyjádřit vlastní podněty pro zlepšení pracovní atmosféry**“. Na tuto otázku odpovídala většina respondentů. Pouze 11 % dotázaných ponechalo odpověď prázdnou a neuvedli žádné podněty. V následujících bodech jsou uvedeny v zobecněném znění podněty ostatních respondentů:

- Více společných mimopracovních aktivit. Mezi uvedenými příklady byl bowling, plavba na lodi, společná večeře a posezení, společné setkání s občerstvením 1x měsíčně ve sdílených prostorech, sportovní činnosti v letních měsících (byly uvedeny různé druhy sportů).
- Uskutečnění teambuildingových aktivit v lokalitě mimo Prahu, kde všichni stráví více společného času pohromadě.
- Častější pracovní setkávání nad řešenými úkoly.
- Změna uspořádání pracovního prostředí – zaměstnanci aktuálně pracují v menších prostorech vymezených přepážkami, dle některých je optimálním nastavením pracovní prostor typu open space.
- Větší spolupráce s nadřízenými pracovníky, jejich aktivnější zapojení a společná komunikace.
- Zaměstnanci v pracovním poměru kratším než 1 rok v 8 případech uvedli, že by jim vyhovovalo všeobecné vzájemné tykání při oslovení.
- 1 zaměstnankyně uvedla podnět pro zřízení relaxační místnosti, ve které by byla pohodlná křesla, tištěné materiály o firemních produktech a dostupné nápoje. Pracovní týmy si zde mohou domlouvat schůzku a v neformální atmosféře jednat o novinkách a dopřát si změnu prostředí.

Poslední otázka v dotazníku pod číslem 26 zjišťovala následující: „**V případě zájmu uveďte bez podrobnější konkretizace, s jakými negativními jevy jste se setkal(a) při spolupráci se svými kolegy**“. Vzhledem k identifikované nespokojenosti pracovníků se vzájemnými kolegiálními vztahy není překvapující zjištění, že se vyjádřila rovněž většina odpovídajících. 6 % dotázaných ponechalo otázku prázdnou a neuvedlo žádné negativní jevy. Odpovědi ostatních respondentů byly velmi obdobné a ukazují na relativně méně závažné nedostatky:

- Pomlouvání kolegů.
- Lhaní o plnění pracovních úkolů.
- Používání ironického humoru a sarkasmu na účet kolegů.
- Selhání důvěry (dle některých odpovědí druzí kolegové popírali předchozí sdělené informace nebo uvedli nadřízeným pracovníkům vlastní zaujatou verzi řešené situace).
- Nedostatečná podpora – někteří jedinci uváděli, že jim po dotázání druzí odmítají poradit či sdělit potřebné informace.
- Ignorování a nespolupracující chování před klienty.

Všechny uvedené jevy jsou v pracovním procesu velmi zatěžující a je třeba jim věnovat pozornost a nastolit taková opatření, která mohou zmírnit situaci. Lze pozitivně zhodnotit, že žádný z respondentů neuvedl známky chování, které by již představovaly závažnou šikanu na pracovišti či např. sexuální obtěžování. Ani po dotazu v rozhovoru, zda má někdo zkušenosti se šikanujícím chováním na pracovišti či sexuálním obtěžováním, nikdo ze zapojených tyto zkušenosti neuvedl. Probírané téma může být pro mnohé, kteří související jevy prožili, velmi citlivou, dokonce i traumatickou záležitostí a není neobvyklé, že reálná skutečnost je zamlčena. Zaměstnanci firmy jsou průběžně odkazováni na firemní etický kodex, který mimo jiné uvádí případy chování, které lze hodnotit na úrovni trestného činu a nabádá zaměstnance, na koho se obrátit a jak při takových zkušenostech postupovat.

7.1 DISKUZE

Autorka při souhrnném zpracování dat shledala pozitivně velmi vysokou návratnost dotazníků, které se podařilo dosáhnout díky zvolenému způsobu jejich distribuce a vhodnému načasování šetření doplňujícím se s dalšími firemními aktivitami. Pro potřeby managementu firmy bylo velmi příhodné ponechat provedení analýzy spokojenosti s pracovními vztahy vlastním zaměstnancem personálního oddělení, který je obeznámen s vnitřními poměry firmy a strukturou zaměstnanců. Pokud by toto nebylo možné, byla by pozvána externí společnost zabývající se sociometrickými šetřeními, která by nemusela od zaměstnanců získat stejnou součinnost a rovněž by na její působení byl vynaložen nemalý rozpočet, který lze využít efektivnějším způsobem při zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců.

Výzkumné šetření proběhlo mezi 91 zapojenými zaměstnanci vybrané firmy, kteří v šetření vystupují v úloze respondentů. Respondenti odpovídali na identifikační, škálované a otevřené otázky dotazníku. Po jeho vyplnění autorka práce motivovala respondenty, aby se v případě zájmu dále vyjádřili k jednotlivým otázkám. Některé otázky nebyly příliš doplněny ústními komentáři vzhledem k jednoznačnosti a jednoduchému uvážení, které nepodnítilo širší specifikaci odpovědi. Jiné otázky byly pro respondenty zajímavým tématem k hovoru a prostorem pro vyjádření. Autorka v rámci zachování anonymity odpovídajících zpracovala vždy obecné vyjádření a shrnula jednotlivé názory dle jejich smyslu do souhrnnějších celků. V rámci zjišťování spokojenosti zaměstnanců se sociálními vztahy na pracovišti byly zvoleny tři výzkumné otázky a jejich předpokládané výsledky, které lze po zpracování získaných dat reálně zodpovědět a potvrdit či vyvrátit.

1. Výzkumná otázka: Jsou zaměstnanci spokojeni s kolegiálními vztahy?

U této otázky jsou pracovní vztahy sledovány z horizontální perspektivy. Autorka před zodpovězením stanovila předpoklad: Zaměstnancům nevyhovuje chování jejich kolegů při spolupráci na řešených úkolech.

Úvodní škálovaná otázka dotazníku zjišťovala, zda zaměstnanci považují pracovní vztahy za důležité. V návaznosti na fakta uvedená v teoretické části práce i v tomto případě vyplynulo, že zaměstnanci přisuzují pracovním vztahům ve svém životě značnou důležitost. 53 respondentů bez ohledu na věk či množství pracovních zkušeností přisuzuje vztahům na pracovišti zásadní význam. Dokonce 66 respondentů uvedlo pozitivní formu odpovědi na otázku č. 10, zda by nevyhovující pracovní vztahy pro ně mohly vést k podání výpovědi. Takový výsledek v postojích respondentů nelze zanedbat a slouží jako opěrný bod, proč věnovat oblasti vztahů dostatek úsilí a pozornosti. Pokud není pracovní kolektiv pro respondenty vyhovující, skutečně tento stav může vést k podání výpovědi z pracovního poměru a následnému odchodu zaměstnance. Menší množství dotázaných během šetření uvedlo, že pro ně pracovní vztahy příliš významné nejsou. V pracovním životě je pro ně klíčová samotná náplň práce a druh činnosti, kterou vykonávají a vztahy na pracovišti vnímají jen jako vedlejší, méně podstatný jev, který na ně nemá takový dopad. Někteří se ústně vyjádřili ve smyslu, že se dokážou natolik zabrat do řešení pracovních úkolů, že se jim podaří překonat okolní nepříznivou atmosféru v kolektivu. Při rozhovoru zazněl také názor, že si každý nemůže dovolit měnit zaměstnání pouze z emocionálních důvodů, ale s ohledem na živobytí a zabezpečení je třeba leccos v zaměstnání ustát a tzv. vydržet.

Otázka č. 5 v dotazníku zjišťovala klíčovou informaci, a sice zda jsou zaměstnanci ve svých vzájemných vztazích spokojeni. Bohužel zde vyplynula v převážné většině spíše **nespokojenost respondentů s kvalitou pracovních vztahů s kolegy**. V souhrnu 53 respondentů zvolilo svou odpověď v záporné variantě Likertovy škály.

Otázka č. 6 dotazující se na přátelství mezi zaměstnanci úzce navazuje a doplňuje otázku předchozí. Vedle pozitivních vyjádření se celkem 42 respondentů vyjádřilo negativní formou. Několik respondentů uvedlo, že jednání s druhými probíhá v přátelském duchu někdy více, jindy méně, také v závislosti na množství řešené práce, míře stresu na pracovišti a náladě.

Na základě dalších navazujících otázek lze vyhodnotit, že zaměstnanci firmy sami sebe vnímají jako týmové hráče, kteří jsou v případě potřeby ochotni pomoci svým spolupracovníkům a podpořit je. Po dotazu v rozhovoru, co kupříkladu může bránit poskytnutí pomoci kolegům, respondenti sdělili, že jejich iniciativa závisí také na tom, jaké mají množství vlastní práce a dále také potřebují mít pocit jistoty, že jim

v budoucnu bude poskytovaná pomoc a podpora oplacena. Dotazovaní jedinci při minulých zkušenostech nezřídka zažili nepříjemný prožitek, kdy obětovali čas a úsilí na pomoc druhým spolupracovníkům a toto jim posléze nebylo opětováno nebo se jim dokonce vrátilo v záporné podobě.

Mezi pracovníky dochází dle vyjádření ve výzkumném šetření k neshodám a občasným konfliktům. Otázka č. 20 zjišťující případné neshody ve spolupráci kolegů ukazuje nadměrné množství negativních vyjádření ke společné práci. Pracovníci mají pocit, že se na sebe nemohou vzájemně spolehnout, necítí se být jednotnou součástí týmu a jejich vzájemná spolupráce neprobíhá optimálním způsobem. Z rozhovorů vyšlo najevo, že z důvodu nedostatečné koordinace úkolů zaměstnanci nepracují dle zásad týmové práce a vytrácí se z ní tak její smysl. Někteří zaměstnanci vyjadřovali, že rádi pracují s druhými, ale pokud vzniká chaos a nedorozumění, raději na úkolu pracují sami a lépe se tak ve všem orientují.

V otázce přínosnosti spolupráce s kolegy nejvíce záporných vyjádření uvedla nejmladší generace zaměstnanců firmy. Pro tyto jedince je profesní kariéra v začátcích a mnozí pracující u společnosti jsou zároveň ve svém prvním zaměstnání vůbec. Nelze plošně a jednoznačně určit, zda problematické rysy spolupráce spočívají v těchto respondentech nebo zda je připsat jejich starším spolupracovníkům. Při hodnocení mladé generace se často uvádějí fráze, že tito lidé jsou příliš sebevědomí, chybí jim patřičná pokora, starají se výhradně o vlastní záležitosti apod. Stejně tak bývá kritizován zavedený školský systém, kterým mladí většinu svého dosavadního života procházejí, a který je dle kritiků založen na škatulkování a soutěživosti, což rozhodně nepodporuje tolerantní, přátelské a spolupracující chování. Jak ale bylo doplněno, nežádoucí projevy mohou vycházet i od druhých kolegů, kteří se cítí více sebejistě a zkušeně a mohou postrádat potřebné pochopení pro začínající méně znalé spolupracovníky. Pracovní týmy by měly být svým složením v rámci možností sestaveny tak, aby zásadně nepřevažovali zaměstnanci jedné věkové kategorie či pohlaví. Při důmyslném promísení týmu nevzniká prostor pro vytváření menších podskupin zaměstnanců podobného založení a nepodněcují se tak v opozičním nespolupracujícím chování vůči ostatním.

V případě vzniklých konfliktů je 72 respondentů úplně nebo částečně ochotných přistoupit na jejich kompromisní řešení. Při slovním doplnění respondenti poměrně očekávaným a logickým způsobem doplňovali, že záleží na okolnostech a závažnosti

situace. V teoretické rovině byli přesvědčeni, že jsou schopni zvažovat různé možnosti a být otevření více řešením. Několik respondentek sdělilo, že v minulosti měly snahu být kompromisní v mnoha pracovních otázkách, ale nebylo tomu tak u jejich okolí, tudíž při finálním rozhřešení, kdy byly jediné ochotné diskutovat a ustoupit, toto vnímaly spíše jako svou prohru a nikoli jako optimální řešení.

V rámci absolvování rozhovorů se zaměstnanci lze pozitivně hodnotit, že mezi zaměstnanci převládá neformálnost, standardní přátelský hovor a otevřenost. Lze se domnívat, že problémy pramení převážně z nedostatečné koordinace práce vedoucími pracovníky a neuspokojivému plnění pracovních úkolů, které nejsou mezi pracovníky dobře rozvrženy a srozumitelně propojeny, tak aby každý jako součást týmu plnil svůj díl. Při rozhovoru respondenti uváděli, že zpravidla nemají problém s kolegy kolem sebe po stránce lidské a povahové, např. při běžné každodenní konverzaci. Vysoké počty nespokojených respondentů se vzájemnou spoluprací pravděpodobně vycházejí také z časové souvislosti prováděného šetření (leden 2019), které se pojí s intenzivním pracovním nasazením na začátku nového kalendářního roku. V tomto období je nutné zpracovat mnoho zpráv a přehledů za rok uplynulý, a jak se ukázalo, někteří zaměstnanci usuzovali, že potřebné podklady připravují druzí kolegové, kteří ale měli stejnou domněnku, došlo tedy k nesprávnému zpracování a urychlenému plnění před uplynutím nutného termínu. Takováto i obdobné situace vedou k menším roztržkám a konfliktům mezi pracovníky a napjatá atmosféra má rovněž vliv na rozpoložení při účasti v dotazníkovém šetření postojů. Předpokládané zjištění „zaměstnancům nevyhovuje chování jejich kolegů při spolupráci na řešených úkolech“ se dle uvedeného souhrnu problematických faktorů a dat získaných převážně prostřednictvím otázky č. 20 **potvrdilo**.

2. Výzkumná otázka: Jsou zaměstnanci spokojeni ve vztazích s nadřízenými?

Pracovní vztahy ve firmě jsou v této otázce nazírány z vertikálního hlediska. Autorka před zodpovězením této otázky stanovuje vlastní předpoklad: Se svým nadřízeným pracovníkem mají lepší vztahy zaměstnanci vyššího věku.

Data potřebná k zodpovězení poskytuje otázka dotazníku č. 8, z níž vyplývají dosti rozdělené postoje respondentů. Více zaměstnanců se vyjadřuje v souvislosti se spokojeností ve vztazích k nadřízeným pozitivně. Tito zaměstnanci jsou z hlediska věkové kategorie identifikováni jako starší 30 – ti let a převažující podíl z nich je zaměstnán u firmy déle než 2 roky. Předpokládané zjištění „se svým nadřízeným pracovníkem mají lepší vztahy zaměstnanci vyššího věku“ se tedy **potvrdilo**. Zaměstnanci, kteří chodí firmu již déle znají a mají více pracovních zkušeností, jsou schopni lépe odhadnout a zvolit adekvátní způsob jednání s nadřízenými pracovníky i plnit jejich požadavky. V dotazníkovém šetření vyplynula zjištění, že mnohým zaměstnancům ne zcela vyhovuje současný stav a jsou otevřeni změnám a zlepšením vztahu s nadřízenými. Je pochopitelné, že dlouhodobější spolupráce prohlubuje vzájemné vztahy a vede k lepšímu porozumění, avšak stávající množství respondentů, kteří naopak nemají pocit dobrých vztahů s nadřízenými je značně vysoké. Vyjádřením těchto zaměstnanců je třeba věnovat pozornost a připustit si i jejich možnou souvislost s fluktuací na pracovišti.

Respondenti, kteří dávali najevo nespokojenost se vztahy s nadřízenými pracovníky, byli osloveni, aby zkusili konkrétně vyjádřit, co by ze strany nadřízených uvítali. Byla již zmíněna potřeba lepší koordinace týmové práce, ale další zajímavou změnou by pro zaměstnance bylo třeba také častější neformální setkávání s nadřízenými, kupříkladu i při mimopracovních aktivitách, kterých se nyní nadřízení ne vždy účastní, a na kterých je možné se s nimi lépe poznat.

3. Výzkumná otázka: Jsou zaměstnanci spokojeni se způsobem komunikace ve firmě? U této otázky autorka předpokládá výsledné zjištění: Zaměstnanci pracující ve firmě více než 2 roky mají pocit dostatečně komunikovaných informací.

Oblast komunikace ve firmě byla uvozena otázkou č. 11 zjišťující, zda zaměstnanci cítí potřebu být ve styku a kontaktu se svými spolupracovníky. 75 respondentů zvolilo kladný postoj na nabízené škále. Tento jev není zcela překvapující vzhledem ke skutečnosti, že s prací ve sféře obchodu se pojí komunikativnost, družnost a potřeba určité sebe prezentace před druhými. V dotazníku byla položena otázka č. 15, která zjišťovala, zda respondenti mají pocit, že dokážou vyjádřit vůči druhým svůj názor,

popřípadě nesouhlasné stanovisko. Většina respondentů opět uvedla, že v tomto ohledu nemá problémy být otevření. Získané poznatky lze hodnotit velmi pozitivně a jsou dobrým předpokladem pro zlepšování komunikace na pracovišti a mohly by také vést k dobrému řešení eventuálních konfliktů. Většina respondentů se cítí být rovnocennou, aktivně zapojenou součástí týmu, což je velmi příznivé zjištění, ze kterého lze solidně vycházet. Pro každého člověka je přirozenou potřebou někam patřit, zapadnout, být součástí uskupení a necítit se nepatříčně mezi ostatními. Zaměstnanci, kteří jsou přirozeně družní a otevření mohou snáze zlepšovat své vztahy při jednoduchých teambuildingových činnostech nebo workshopech. Jejich vlastní zábrany lze postupem času překonat a zvyknou si uskutečňovat řadu činností společně se svými spolupracovníky.

V dotazníkovém šetření bylo rovněž zjišťováno, jak zaměstnanci vnímají hodnocení svého pracovního výkonu od druhých a v rozhovoru byla dále nadnesena doplňující otázka, jak respondenti zvládají případnou kritiku. Většina zapojených odpověděla, že oprávněnou kritiku přijímají, a i když jim není příjemná, uznávají, že je na místě. Několik respondentů podotklo, že kritika je jim velmi nepříjemná a sami druhé nekritizují, proto ani sami nechtějí přijímat poznámky tohoto druhu.

Otázka č. 12 se zabývala užitečností a přínosem pracovních porad zaměstnanců. Bylo patrné nezanedbatelné množství záporných vyjádření. Z rozhovoru vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali častější porady, než pouze v intervalu 1x měsíčně, a dále by bylo vhodné věnovat pozornost lepší organizaci porad a detailnějšímu projednání řešených úkolů. Zaměstnanci se shodovali ve vyjádření, že mnohdy bývá otevřeno mnoho témat, ale málokdy jsou uspokojivě uzavřena a srozumitelně rozdány pracovní úkoly. Na poradách vedoucí pracovníci v rámci úspory času také hodnotí pracovní výkony a výsledky zúčastněných, což je pro ně krajně nepříjemné a přáli by si tato sdělení předávat pouze individuálně. Díky poznatkům uvedeným v teoretické části práce je nutné poukázat na značnou nevhodnost uvedeného jednání. U tématu porad se objevilo i mnoho pozitivních odpovědí, a to převážně od respondentů, kteří pracují ve firmě více než 3 roky a v rozhovoru oponovali nesouhlasícím kolegům argumentem, že stávající nastavení je běžné a na tento stav jsou všichni zvyklí. Je patrné, že bude třeba v případě změn dostatečně motivovat zaměstnance pro jejich přijetí.

To, zda panuje spokojenost se způsobem komunikace ve firmě, ověřuje otázka dotazníku č. 14. Získaná data od většiny respondentů poukazují na **nespokojenost zaměstnanců se způsobem komunikace ve firmě**. V rozhovoru na dané téma se opakovaly již uvedené výtky ke způsobu komunikace. Respondenti vnímají jako problém opožděné předávání informací, jejich neúplné znění, a jak se ukázalo, mnohdy jsou informace předány pouze části respondentů s automatickým předpokladem, že informace budou sděleny dál také ostatním a toto většinou není učiněno. Firma disponuje mnoha komunikačními kanály, které ale nejsou dobře a v dostatečné míře využívány. Problematika je negativně vnímána různými zaměstnanci bez ohledu na jejich věk a dobu setrvání ve firmě. Jako pozitivum bylo hodnoceno, že mezi většinou respondentů převládá neformální způsob oslovení za použití tykání, což činí vzájemnou komunikaci přístupnější.

Související otázka č. 13 v dotazníku zjišťuje, zda mají zaměstnanci pocit dostatečné informovanosti pro výkon své práce. I u této otázky převažují v nadpoloviční většině záporné varianty odpovědi a dotazovaní bez převažujícího jednotného kritéria věku či délky praxe u firmy shodně doplňují, že se necítí být dostatečně informováni. Celkově je třeba zjištěnou situaci hodnotit velmi negativně a uvědomit si její závažnost. Informovanost zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších faktorů jejich motivace a pracovního výkonu. Nedostatek informací vede k mnoha obtížným a zátěžovým situacím.

Znění předpokládaného zjištění „zaměstnanci pracující ve firmě více než 2 roky mají pocit dostatečně komunikovaných informací“ se tudíž **nepotvrdilo**. Z šetření je patrné, že ani delší proběhlá praxe v dané firmě nepotvrzuje možnost lepší informovanosti. Zaměstnanci soustavně nemohou vycházet z relevantních a jednotných informačních zdrojů.

ZÁVĚR

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců se sociálními vztahy na pracovišti vzbudilo mezi zaměstnanci vybrané firmy aktivní zájem a snahu podat co nejúplnější zpětnou vazbu. Potvrzuje se tedy stálost a aktuálnost tohoto tématu a zájmu společnosti o mezilidské vztahy. Prostřednictvím výzkumného šetření se podařilo naplnit cíl práce, který byl konkretizován třemi výzkumnými otázkami. Všechny otázky byly objasněny a zodpovězeny v diskuzi a vedení firmy mohlo díky šetření získat ucelenou představu o situaci v mezilidských vztazích mezi zaměstnanci. Tato situace není zcela příznivá a jejímu zlepšování je třeba věnovat určitý čas a úsilí, které se poté managementu může vrátit v podobě stabilizované personální situace a lepší pověsti společnosti na trhu práce, který v místních poměrech není tak velký. Při současném ekonomickém rozkvětu a nedostatku pracovníků na volná místa ve firmách je zvláště důležité zamezit zbytečnému podávání výpovědí a odchodům pracovníků. Provedená analýza jejich spokojenosti je prvním krokem zaměstnavatele ve snaze vyjít vstříc zaměstnancům.

Následná navrhovaná doporučení pro zlepšování pracovních podmínek společnosti jsou definována na základě problémů vycházejících ze získaných dat a výpovědí respondentů a jejich splnění by mělo být reálně proveditelné v prostředí vybrané firmy.

Pro větší spokojenost zaměstnanců je vhodné učinit změny v práci managementu a přehodnotit aktivity vedoucích pracovníků tak, aby své podřízené v týmech skutečně vedli, nikoli jim byli pouze formálně organizačně nadřízeni. Běžná provozní agenda vedoucích pracovníků, kterou se na každodenní bázi zabývají, by měla být delegována na podřízené a získaná dostupná kapacita vedoucích pracovníků nasměrována více k řešení personálních problémů a vykonávání kvalitního řízení pracovního týmu.

Ze strany vedoucích pracovníků je rovněž nezbytné věnovat úsilí koordinaci pracovních týmů, v nichž převládá chaos při plnění pracovních úkolů. Ty jsou posléze neuspokojivě plněny a mezi zaměstnanci při rozlišování zodpovědnosti za daný úkol vznikají konflikty. Dle těchto nových opatření by mělo být zvýšeno sledování činnosti vedoucích pracovníků ze strany vyššího managementu ve smyslu dostatečné koordinace týmu, kvality práce a plnění termínů.

Je důležité, aby zaměstnanci měli dostatečný pocit, že se mají na koho obrátit, jsou plnohodnotnou součástí společnosti a jejich přínos je důležitý. Autorka proto dále doporučuje zavedení pravidelných individuálních rozhovorů vedoucích pracovníků se svými podřízenými nad spokojeností s řešením pracovních úkolů, průběžné stanovování pracovních cílů a jejich vyhodnocování. V rámci týmu by měly být tyto otázky řešeny při společných poradách, jejichž frekvence by se měla zvýšit alespoň na setkání 1x za dva týdny. Z každé porady by měl být vyhotoven písemný zápis, se kterým budou všichni obeznámeni, bude všem přístupný a stvrzený.

Dle teoretické části práce lze také odkázat na dobrou praxi uskutečňovaných pravidelných motivačních rozhovorů se zaměstnanci. Nejen podřízený pracovník by měl v tomto rozhovoru vyjadřovat svou spokojenost s přidělenými úkoly a vývojem personálních záležitostí, ale svá stanoviska by měl vyjádřit také vedoucí pracovník.

Jako velmi problematická oblast se ukázala komunikace ve firmě a informovanost pracovníků. Firma disponuje potřebnými prostředky, ty ale nejsou dostatečně využívány a informace aktualizovány. Autorka proto doporučuje pravidelně doplňovat firemní intranet (úkol v gesci IT oddělení) a o zveřejněných podkladech informovat na společných poradách. V případě, že zaměstnanci uskutečňují setkání s klienty mimo pravidelné pracoviště, doporučuje autorka ukládat pracovní podklady týmu rovněž na cloudovém úložišti (služba, která umožňuje ukládat data takovým způsobem, že se přenesou přes internet nebo jinou síť do úložného systému mimo pracoviště). Firma disponuje několikačlenným marketingovým oddělením, které pravidelně sestavuje přehled novinek o firemních produktech. Tyto informace by mohly být distribuovány zaměstnancům prostřednictvím elektronického bulletinu na pracovní emaily s frekvencí 1x měsíčně. Tak budou všichni průběžně připraveni předat novinky také klientům.

Vedle mnoha řešených pracovních povinností autorka doporučuje také více pěstovat společné volnočasové aktivity a trávení volného času i mimopracovně. Takovým způsobem lze poznat spolupracovníky i z jiné perspektivy a lépe jim porozumět. Společné aktivity nemusejí být pro firmu nákladné, sami zaměstnanci ve svých podnětech v dotazníku navrhovali uskutečňování venkovních sportovních aktivit, které jsou zpravidla osvědčenou volbou. Je důležité, aby se aktivit účastnili i nadřízení pracovníci a sami se eventuálně ujali jejich organizace, čímž prokazují, že mají zájem na komunikaci se svými podřízenými a považují se za součást týmového uskupení.

Tato práce by mohla ve svém důsledku vyústit v několik dalších projektů. Díky získaným datům je možné sestavit na míru vyvážený vzdělávací plán respektující andragogické zásady při práci se zapojenými jedinci. Podstatou vzdělávacích aktivit by byl rozvoj měkkých dovedností zaměstnanců a to s pravidelností, soustavností a hlubším vhladem. Není příliš smysluplné provádět nárazové vzdělávací akce bez větší provázanosti, zvláště když se jedná o citlivé téma interpersonálních vztahů. Stejně jako je věnována pozornost řadovým pracovníkům, nebyl by účinek dostatečný bez projektu rozvoje a vzdělávání vedoucích pracovníků, kteří sehráli v šetření spokojenosti zaměstnanců nemalou úlohu.

V případě dalšího doplňujícího studia je možné využít plán provedeného výzkumu a provést šetření spokojenosti zaměstnanců s pracovními vztahy na rozsáhlejší vzorku respondentů, jejichž výpovědi lze posléze zobecnit a vyvodit doporučení pro manažerskou praxi. Dotazník vypracovaný pro účely této práce lze ve stávající podobě využívat pro analýzu spokojenosti zaměstnanců s kolektivem v malých a středně velkých firmách a kromě komerční sféry také ve státním a neziskovém sektoru.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 978-80-7452-020-4.

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0648-6.

BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 80-7261-350-2.

BEDNÁŘ, V. et al. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

CARNEGIE, D. *Jak překonat starosti a stres*. Praha: Práh, 2011. ISBN 978-80-7252-320-7.

ČERVENKA, J. et al. *Proměny kvality pracovního života*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2015. ISBN 978-80-87676-13-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.

HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.

KOHOUTEK, R. *Poznávání a utváření osobnosti*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2001. ISBN 80-7204-200-9.

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce – jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

LEŠKO, L. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU, 2008. ISBN 80-7399-466-6.

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0408-0. 112 s.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 2003. ISBN 978-80-200-1680-5.

PAUKNEROVÁ, D. et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. 2. přeprac. a doplň. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.

PETRIE SUE, M. *Černé ovce Jak vycházet s problematickými lidmi na pracovišti*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2062-0.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024727967.

PRŮCHA, J. – VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

TRPIŠOVSKÁ, D. – VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-30-3.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-2472-614-9.

WAGNEROVÁ, I. et al. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

WOOD, R. – TOLLEY, H. *Testy emoční inteligence*. Brno: ComputerPress. 2003. ISBN 80-7226-898-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARNOLD, J. et al. *Workpsychology: understanding human behaviour in the work place*. 4th ed. London: FT/PrenticeHall, 2005. ISBN 0-273-65544-2.

BERMAN, D. – BERMAN, E. *People Skills at Work*. Taylor & Francis Inc, 2011. ISBN 978-1420093858.

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek:

Tabulka 1:	42
Tabulka 2:	42
Tabulka 3:	43

Seznam grafů:

Graf 1: Jsou pro Vás vztahy na pracovišti důležité?	44
Graf 2: Uspokojuje Vás kvalita Vašich pracovních vztahů s kolegy?	45
Graf 3: Považujete vztahy se svými kolegy za přátelské?	46
Graf 4: Jste ochotni v případě potřeby kolegům pomoci?	47
Graf 5: Vycházíte dobře se svými nadřízenými?	48
Graf 6: Vyhovují Vám současné vztahy, které s nadřízenými máte?.....	49
Graf 7: Pokud by Vám pracovní kolektiv nevyhovoval, může to být pro Vás důvodem k odchodu ze zaměstnání?	50
Graf 8: Máte při práci potřebu kontaktu a styku se svými kolegy (např. společný hovor, diskuze, vyjádření svého názoru)?.....	51
Graf 9: Považujete pracovní porady s Vašimi kolegy za přínosné?	52
Graf 10: Máte pocit, že dostáváte všechny potřebné informace pro Vaši práci?	53
Graf 11: Vyhovuje Vám současný způsob komunikace ve Vaší firmě?	54

Graf 12: Dokážete dát druhým slovně najevo, pokud Vám něco nevyhovuje?	55
Graf 13: Je pro Vás důležité, jak je druhými hodnocen Váš pracovní výkon?	56
Graf 14: Je pro Vás spolupráce s kolegy v týmu přínosná?	57
Graf 15: Považujete se za týmového hráče?	58
Graf 16: Dáváte kolegům při pracovní činnosti najevo své názory a myšlenky?	59
Graf 17: Máte při plnění společných úkolů problém s chováním Vašich spolupracovníků (nesolidnost, nedodržení termínů, nevyjasněná očekávání)?	60
Graf 18: Míváte pocit, že Vás ostatní kolegové řídí?	61
Graf 19: Dostáváte se při práci často do konfliktních situací?	62
Graf 20: Je pro Vás případný konflikt se spolupracovníky zatěžující?	63
Graf 21: Jste při řešení konfliktu ochotni přistoupit na kompromis?	64

SEZNAM PŘÍLOH

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

Spokojenost zaměstnanců se sociálními vztahy na pracovišti

Vážené respondentky, vážení respondenti,

ráda bych Vás požádala o zodpovězení následujících otázek, jejichž úkolem je zjistit, zda jste spokojeni s mezilidskými vztahy na Vašem pracovišti. Výsledek slouží pro účely zpracování diplomové práce na toto téma a pro zlepšování atmosféry na Vašem pracovišti.

Zaškrtněte prosím odpovědi, které nejvíce odpovídají Vaším pocitům. Odpovědi jsou anonymní a slouží pouze výše uvedeným účelům.

Velice Vám děkuji za součinnost, ochotu a čas, které věnujete tomuto dotazníku.

*Andrea Jandová
studentka Andragogiky, Univerzita Jana Amose Komenského v Praze*

1) Zaškrtněte, jakého jste pohlaví:

- Žena
- Muž

2) Kolik je Vám let?

- 19 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 let a více

3) Jak dlouho pracujete v této firmě?

- 0 – 1 rok
- 1 - 2 roky
- 2 – 3 roky
- 3 – 5 let
- 5 let a více

Pracovní kolektiv

4) Jsou pro Vás vztahy na pracovišti důležité?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

5) Uspokojuje Vás kvalita Vašich pracovních vztahů s kolegy?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

6) Považujete vztahy se svými kolegy za přátelské?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

7) Jste ochotni v případě potřeby kolegům pomoci?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

8) Vycházíte dobře se svými nadřízenými?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

9) Vyhovují Vám současné vztahy, které s nadřízenými máte?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

10) Pokud by Vám pracovní kolektiv nevyhovoval, může to být pro Vás důvodem k odchodu ze zaměstnání?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

Komunikace na pracovišti

11) Máte při práci potřebu kontaktu a styku se svými kolegy (např. společný hovor, diskuze, vyjádření svého názoru)?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

12) Považujete pracovní porady s Vašimi kolegy za přínosné?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

13) Máte pocit, že dostáváte všechny potřebné informace pro Vaši práci?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

14) Vyhovuje Vám současný způsob komunikace ve Vaší firmě?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

15) Dokážete druhým dát slovně najevo, pokud Vám něco nevyhovuje?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

16) Je pro Vás důležité, jak je druhými hodnocen Váš pracovní výkon?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

Spolupráce v týmu

17) Je pro Vás spolupráce s kolegy v týmu přínosná?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

18) Považujete se za týmového hráče?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

19) Dáváte kolegům při pracovní činnosti najevo své názory a myšlenky?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

20) Máte při plnění společných úkolů problém s chováním Vašich spolupracovníků (nesolidnost, nedodržení termínů, nevyjasněná očekávání)?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

21) Míváte pocit, že Vás ostatní kolegové řídí? (výkon práce ve vleku ostatních, pasivita)

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

22) Dostáváte se při práci často do konfliktních situací?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

23) Je pro Vás případný konflikt se spolupracovníky zatěžující?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

24) Jste při řešení konfliktu ochotni přistoupit na kompromis?

- Ano, určitě
- Částečně ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

25) Níže můžete vyjádřit vlastní podněty pro zlepšení pracovní atmosféry:

26) V případě zájmu uveďte bez podrobnější konkretizace, s jakými negativními jevy jste se setkal(a) při spolupráci se svými kolegy:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Andrea Jandová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Spokojenost zaměstnanců se sociálními vztahy na pracovišti

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 68

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 27

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Dobromila Trpišovská CSc.