

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Klára Černá

Pracovní vztahy z pohledu řízení lidských zdrojů

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Borská CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2015-2018

BACHELOR THESIS

Klára Černá

**Working relationships from the point of view of human
resources management**

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Iva Borská CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky.....

Poděkování

Děkuji vedoucí práce paní PhDr. Ivě Borské CSc., za pomoc a konzultace při tvorbě této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na aktuální úkoly řízení lidských zdrojů, mezi které patří pracovní vztahy a výkonnost na pracovišti. V první, tedy teoretické části, se objevují základní pojmy charakterizující historii a současný pohled na vývoj vztahů mezi spolupracovníky, kultura organizace a interní komunikace, strategie budování žádoucích mezilidských vztahů a optimální budování týmu. Tato problematika se prezentuje z hlediska obecné a sociální psychologie, sociologie a především z pohledu personalistiky a řízení lidských zdrojů. V praktické, analyticky zaměřené, části textu bakalářské práce se zjišťuje kvalita vztahů na pracovišti, efektivita komunikace, setkávání se konflikty a to zejména formou dotazníkového šetření. Dále se data vyhodnocují a na základě toho se navrhuje praktická doporučení pro praxi řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova

konflikty na pracovišti, komunikace, kultura organizace, leader, management patologické jevy, pracovní klima, pracovní vztahy, řízení lidských zdrojů, teambuilding, výkonnost organizace, vzdělávání dospělých

Annotation

The bachelor thesis focuses on the current tasks of human resource management, including working relationships and workplace performance. In the first, the theoretical part, there are the basic concepts characterizing the history and the current view on the development of the relations between the co-workers, the culture of the organization and the internal communication, the strategy of building the desired interpersonal relationships and the optimal team building. This issue is presented in terms of general and social psychology, sociology and especially from the point of view of human resources and human resource management. In the practical, analytically oriented part of the bachelor thesis, the quality of relations at the workplace, the effectiveness of communication, the encounter with conflicts, especially in the form of a questionnaire survey, are determined. Further, the data are evaluated and practical recommendations for the practice of human resource management are proposed.

Keywords

adult education, communication, human resources, leadership, management, organization culture, organization performance, pathological phenomena, teambuilding, working climate, working relationships, workplace conflicts

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 HISTORIE A VÝVOJ PRACOVNÍCH VZTAHŮ	11
1.1 Psychologie práce jako základ pracovních vztahů	11
1.2 Vývoj pracovních vztahů v Evropě	12
1.2.1 Vývoj do roku 1971.....	12
1.2.2 Vývoj do roku 1980.....	12
1.2.3 Vývoj po roce 1990 a nástup „generace Y“	13
2 AKTUÁLNÍ ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
2.1 Práce a pracovní vztahy	15
2.1.1 Pracovní vztah	15
2.1.2 Řízení pracovního (zaměstnaneckého) vztahu	17
2.1.3 Psychologická smlouva	18
2.1.4 Přístupy k zaměstnaneckým vztahům	19
2.1.5 Atmosféra zaměstnaneckých vztahů	20
3 KULTURA ORGANIZACE.....	21
3.1 Firemní kultura	21
3.2 Firemní klima.....	23
3.2.1 Rysy klimatu.....	23
3.2.2 Druhy klimatu.....	23
3.2.3 Špatné pracovní klima	24
3.2.4 Zdravé pracovní klima.....	25
3.3 Komunikace	25
3.3.1 Komunikační strategie.....	26
3.3.2 Cíl a význam komunikace	26
3.3.3 Složky a druhy komunikace	27
3.3.4 Druhy komunikace:	27
3.3.5 Bariéry vnitrofiremní komunikace	29
4 PRACOVNÍ KONFLIKTY A PATOLOGICKÉ JEVY	31
4.1 Pracovní konflikty	31
4.1.1 Vlastnosti a druhy konfliktů	32
4.1.2 Důsledky pracovních konfliktů	33

4.2 Patologické jevy.....	36
4.2.1 Mobbing, Bossing, Diskriminace, Manipulace, Sexuální obtěžování	36
5 ROLE A KROKY VEDOUcí K ÚSPĚCHU ORGANIZACE	41
5.1 Role v organizaci	41
5.2 Kroky k úspěchu	44
5.2.1 Kroky leadera:	44
5.2.2 Kroky zaměstnance	44
5.3 Aktivita řízení lidských zdrojů v organizaci	46
5.3.1 Koučing	46
5.3.2 Mentoring	46
5.3.3 Teambuilding.....	47
PRAKTICKÁ ČÁST	48
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	48
6.1 Představení společnosti.....	48
6.2 Cíl průzkumu	48
6.3 Metoda průzkumu	49
6.4 Interpretace výsledků šetření	49
6.4.1 Komunikace na pracovišti	49
6.4.2 Vztahy na pracovišti	52
6.4.3 Konflikty na pracovišti a jejich řešení.....	55
6.5 Souhrn výsledků šetření.....	59
ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá charakteristikou sociálních vztahů na pracovišti a definováním organizačních oblastí vztahujících se ke sledovanému tématu z pohledu řízení lidských zdrojů. Na základě empirických poznatků a poznatků z odborné literatury je cílem objasnit sociálně psychologické vztahy na pracovišti, atmosféru a synergii vztahů v týmu a strategii budování žádoucích mezilidských vztahů včetně vzdělávání dospělých. Mezi hlavní body této práce bude patřit seznámení s pojmy kultura organizace a interní komunikace jako základ fungování pracovních vztahů na pracovišti, který má vliv na úspěšnost celé organizace.

Cílem této práce je řešení aktuálních úkolů řízení lidských zdrojů, mezi které patří pracovní vztahy a zlepšení výkonnosti na pracovišti ve zkoumané organizaci XY v oblasti finančního sektoru – pojišťovnictví. V první části této práce se lze seznámit se základními pojmy charakterizující historii a současný pohled na vývoj vztahů mezi spolupracovníky. Do kultury organizace zasahuje téma pracovního klimatu na pracovišti, v dnešní době často skloňované spojení v každé dobré organizaci, která se snaží mít spokojené a produktivní zaměstnance, kteří svým výkonem přispívají k dobrému chodu organizace. Je možno předpokládat, že nepříznivé klima může mít negativní dopady na fungování firmy. Proto by se vedení v každé pracovní skupině mělo informovat, zda jsou zaměstnanci spokojeni s obsahem a stylem práce a hlavně se vztahy, které ve své pracovní skupině mají. V současné době je budování vztahů a jejich fungování celosvětově sledovaným tématem. Tento trend se pozvolna dostává i do českých organizací. Stále více společností vynakládá nemalé finanční prostředky a množství energie na výzkumy spokojenosti pracovníků, hledání příčin konfliktů a samozřejmě také jejich řešení. Proto také zahrneme do sociálně psychologické stránky vztahů na pracovišti témata, jako jsou konflikty a patologickými jevy, které mohou nastat. Budování korektních vztahů na pracovišti je složitý proces, a tudíž v poslední teoretické části objasníme sociálně produktivní stránku vztahů na pracovišti, tedy role a kroky, které vedou k úspěchu organizace.

Praktická část se věnuje zmapování vztahů na pracovišti, s hlavním zaměřením na vztahy mezi spolupracovníky a interní komunikaci. Cílem průzkumu je odhalit, jaké vztahy na pracovišti obchodního oddělení převládají a zda se vedoucí případnými

konflikty zabývá a snaží se o budování mezilidských vztahů formou týmového rozvoje. Metodou průzkumu byl vybrán dotazník. Rozborem získaných výsledků bude procentuální vyjádření spokojenosti zaměstnanců s fungováním vztahů na pracovišti, frekvencí setkávání s vedením a spolupracovníky a následné řešení vzniklých konfrontací.

TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORIE A VÝVOJ PRACOVNÍCH VZTAHŮ

1.1 Psychologie práce jako základ pracovních vztahů

Dle slov Ludřka Šmída lze vztah definovat takto: *"Vztah člověk - práce a vztah člověk - pracovní prostředí jsou významnými činiteli sociálního charakteru, které se podílejí na vytváření tzv. pracovního sociálního klimatu, jež má velký význam i při vytváření vzájemných lidských vztahů mezi pracovníky."*¹

Základní poznatky k vývoji pracovních vztahů zadala psychologie práce, jakožto samostatný obor aplikované psychologie. Psychologie práce studuje různé druhy pracovní činnosti (profese), hledá, za jakých podmínek je pracovní prostředí pro duševní pohodu člověka nejpříznivější. Jedná se o soustavu psychologických poznatků, získaných zkoumáním pracovní činnosti a výrobního prostředí, kterého smyslem – cílem je optimalizace pracovního výkonu, adaptace člověka na „svět práce“, tělesné i duševní zdraví pracovníků. Její počátky můžeme datovat na přelom 19. a 20. století. Již v 19. století se začínají objevovat první studie práce. Původ psychologie práce a organizace byl ovlivněn novými vědomostmi psychologie a dále pak rozvíjením podnikové praxe, a to zejména potřebou maximalizace efektivity výrobních procesů. K vytváření psychologie práce přispěl velký počet psychologů a jejich výzkumy. Například je možné uvést výzkum interindividuálních rozdílů, zkoumání podílu dědičnosti, výzkumy psychofyziologických procesů. Postupně se začaly uplatňovat testy v psychologii. Toto je považováno za významný nástroj pro řešení interindividuálních rozdílů v psychické činnosti osobnosti. Přijímání poznatků těchto výzkumů docílilo vrcholu v období 1. světové války v USA, při rozmisťování vojáků byly hromadně použity verbální a nonverbální testy. Na přelomu 19. a 20. století došlo ve velkém měřítku k evoluci v oblasti průmyslu. V pracovním procesu se odhalily dosud neznámé překážky. Aby byly tyto překážky efektivně odstraňovány, zapojovaly se do pracovních činností teoretické základy věd o člověku.

¹ ŠMÍD, L. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. UKDŽ, 1985, s. 51, ISBN 59-150-85.02-9¹

1.2 Vývoj pracovních vztahů v Evropě

1.2.1 Vývoj do roku 1971

Pracovní vztahy před rokem 1971 a také po většinu sedmdesátých let je možné popsat jako systém kolektivního zastoupení, hlavním cílem bylo mít konflikty na pracovišti pod kontrolou. Hlavním rysem bylo dobrovolné kolektivní jednání mezi zaměstnavateli a sdružením pracovníků. Tento proces se hlavně zaměřoval na odměňování a na základní podmínky zaměstnávání, zejména na pracovní dobu. V této době byl zaznamenán velký odstup na straně státu a soudnictví. Narůstající počet konfliktů a stávek, pociťovaná síla odborů a odborových představitelů v podnicích přispěla ke vzniku reformy pracovních vztahů, která vedla ke zřízení speciální komise. Tato komise v roce 1968 došla k závěru, že místo dobrovolnosti a nefungujícího celoodvětvového kolektivního vyjednávání zavede systém, který povede na úrovni závodů k jednotné a komplexní politice, metodice odměňování, podmínkami zaměstnávání, pracovní kázně a bezpečnosti a ochranu zdraví při práci.

1.2.2 Vývoj do roku 1980

V roce 1978 se dostaly k moci konzervativní vlády, které ve Velké Británii vydali doktrínu citovanou Phelpsem Brownem takto: „ *Na lidi již nepohlížíme jako na jednotlivce připoutané ke společnosti a svázané s ní recipročními vztahy – odmítáme vlastně celý pojem společnosti. Očekáváme, že jednotliví lidé se o sebe postarají, a ti, kteří se dostanou do potíží, mohou přičítat vinu jen sobě. Nastupuje spoléhání se sama na sebe, individualismus usilující o zisk, omezení veřejných výdajů, hra tržních sil místo omezení a směrnic veřejné politiky, privilegia vedení podniku místo síly odborů, centralizace moci místo pluralismu*“.² Právní předpisy o odborech tuto odrážely a řídily se ideologickou analýzou vyjádřenou v roce 1981 v Zelené knize o imunitách odborů takto dle Armstronga: „ *Kolektivní pracovní vztahy nemohou působit spravedlivě a účinně nebo ve prospěch národa jako celku, pokud se zaměstnavatelům nebo kolektivně pracovníkům povolí převažující síla – to znamená schopnost účinně diktovat chování ostatním*“

² AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada, 2007, s. 622. ISBN 978-80247-1407-3.

1.2.3 Vývoj po roce 1990 a nástup „generace Y“

Kessler a Bayliss (1992) upozorňovali na to, že zaměstnavatelé potřebují spíše podnikově orientované odbory a jejich aktivita se v mnoha firmách snížila. Činnosti uvnitř společností převzaly úseky vedení podniku a úseky řízení lidských zdrojů. Vedení společnosti se začala orientovat na trh a kolektivní pracovní vztahy zůstaly pouze symbolickým termínem, který existoval, ale byl eliminován. Firmy se rovněž začaly zaměřovat na správné vedení lidí a spokojenost zaměstnanců. Podle organizace Conference Board poklesla míra spokojenosti zaměstnanců s prací v období let 1987 – 2009 z 61 na 45 % a podíl těch, kdo považují svou práci za zajímavou, se snížil ze 70 na 51 %. Nejvyšší míra nespokojenosti byla zaznamenána u mladších lidí 25 let. Lidé touží po radostnější pracovní budoucnosti, kdy nebudou trpět finančně, duchovně, citově a fyzicky. Vzniklo tedy nové hnutí leaderů, kteří odložili starý pohled na vedení lidí a osvojili si nové přístupy k budování kvalitních týmů ve společnosti.

Důležitou roli ve vnímání pracovních vztahů, pracovních podmínek a pracovního klimatu je nástup nové generace Y (1979-2002). Tato generace se snaží integrovat svou práci s osobním životem a kladou důraz na životní prostředí, potřeby společnosti a místních společenství, podporují znevýhodněné, v práci hledají smysl a naplnění. Těchto hodnot si cení stejně nebo dokonce více než zvyšování bohatství v organizaci. Podle Jordana Kaplana, který vyučuje na Long Island University v New Yorku nauku o řízení, bude generace Y s mnohem menší pravděpodobností reagovat na zastaralý styl řízení spočívající v příkazech a neustálé kontrole, který stále v mnoha organizacích oblíbený u manažerů s věkem přes padesát let. Rob Parson to okomentoval takto: „*Ti, kteří se umí pouze „procházet s králi“ mají za to, že si mohou dobré služby vynutit křikem nebo tím, že dělají potíže, a připomínají ostatním kdo jsou*“.³ Představitelé této generace byli vedeni k tomu, aby svým rodičům kladli nespočet otázek, a nyní je budou klást svým zaměstnavatelům.

Spoustu věcí, týkajících se pocitů uvnitř týmu a sounáležitosti s kolegy nedokáží přejít mlčením a snaží se situace ihned řešit, aby se cítili v pracovní společnosti komfortně.

³ PARSON, R. *K jádru úspěchu*. Praha: Návrat domů, 2004, s. 103. ISBN: 80-7255-094-2.

„O generaci Y se hovoří jako o dosud nejnákladnější, avšak potenciálně i o nejvýkonnější generaci“⁴

⁴ SECRETAN, I. *Probud' sebe, nadchni druhé, změň svět!*. Praha: Management Press, 2011, s. 130. ISBN 978-80-7261-228-4.

2 AKTUÁLNÍ ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

2.1 Práce a pracovní vztahy

Práce je cílené vynakládání úsilí a aplikace znalostí i dovedností, které vedou primárně k zisku. Většina lidí pracuje, aby si vydělávala na živobytí – vydělávala peníze. Lidé také pracují kvůli uspokojení dalších potřeb, které práce přináší, např. kvůli vykonávání něčeho užitečného, kvůli pocitu úspěchu, prestiže, uznání, příležitosti využívat a rozvíjet své schopnosti, rovněž pocitu moci a zařazení do společnosti. V organizacích je povaha práce vykonávaná jedinci a řízena zaměstnaneckým vztahem a psychologickou smlouvou.

2.1.1 Pracovní vztah

Termín pracovní (zaměstnanecký) vztah charakterizuje vztahy, které existují mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, či pracovníky na pracovišti. Tyto vztahy vznikají při jakémkoli kontaktu člověka s jiným, při různé lidské činnosti se mezi lidmi utvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k negativním vztahům. Vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Může jít o běžné neformální vztahy, příležitostné povahy, odrážející charakteristiky osobnosti účastníků, ale i o vztahy formální, upravované nejrůznějšími pravidly určenými pro pracovní skupiny (např. pravidla pro rozdělování odměny) nebo v rámci organizace (např. pracovní řád, prémiový řád), či platnými celostátně a na úrovni Evropské unie (např. zákony upravující oblast práce – zákoník práce, Listina základních práv a svobod).

Vztahy lze dělit do několika skupin:

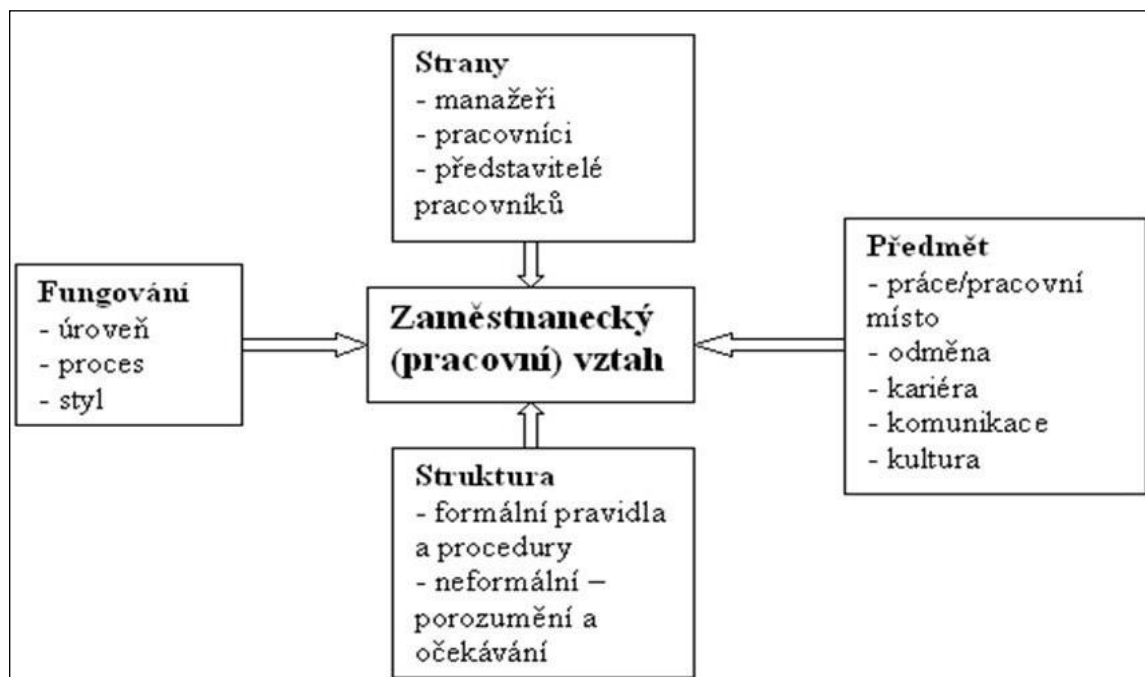
- Vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnavatelem = zaměstnanecký vztah – jsou upraveny zákoníkem práce, kolektivní smlouvou či jiným dokumentem, na jehož základě vykonává pracovník svou práci.
- Vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a odbory nebo zaměstnaneckým sdružením (kolektivní pracovní vztahy) – jsou upraveny pravidly a povinnostmi člena.

- Vztahy mezi podřízeným a nadřízeným – jsou upraveny řádem a předpisy organizace.
- Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci – jsou upravovány organizačním či pracovním řádem za účelem organizačně zharmonizovat a stanovit určité mantinely nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí.
- Vztahy mezi spolupracovníky – jsou obvykle neformální a neupravené žádnými zvláštními předpisy, ale většina organizací usiluje o to, dát zčásti i vztahům mezi spolupracovníky určitý formální rámec. V případě neformálních vztahů jde v podstatě o sociální a mezilidské vztahy.

Význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je mimořádný. „Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace“⁵ Nezdravé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí v organizaci turbulentní prostředí, ve kterém se nesnadno plánuje a předvídá, v němž se obtížně plní vytyčené cíle a vyskytuje se více konfliktů, stížností, stávek, porušování kázně, nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením.

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s. 326. ISBN 978-80-7261-168-3.

Obrázek č. 1: Dimenze zaměstnaneckého pracovního vztahu



Zdroj ⁶

2.1.2 Řízení pracovního (zaměstnaneckého) vztahu

Dynamická a často nejasná povaha zaměstnaneckého (pracovního) vztahu zvyšuje obtížnost jeho řízení. Tento problém může být zapříčiněn tím, že tuto oblast ovlivňuje několik faktorů:

- kultura organizace,
- různorodý styl řízení,
- hodnoty vyznávané a uplatňované vrcholovým managementem,
- existence nebo neexistence důvěry uvnitř organizace,
- každodenní součinnost a vzájemné ovlivňování mezi spolupracovníky,
- personální politika a praxe podniku.

Personální politika a praxe je zejména důležitá. Povahu pracovního (zaměstnaneckého) vztahu silně ovlivňují personální činnosti. Zdravé pracovní vztahy

⁶ BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd.1. Praha: Grada, 2013. 181 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3

výrazně přispěly k úspěchu organizace, a proto je v poslední době ve vyspělých zemích mimořádný zájem zlepšovat tyto procesy jak formou personální politiky, tak zlepšením řízení lidských zdrojů.

Důležité je to, jak se s lidmi zachází v takových oblastech, jako je :

- získávání,
- hodnocení,
- povyšování,
- vývoj kariéry,
- odměňování,
- zapojování / spoluodpovědnost,
- projednávání stížností...

Na tento pracovní vztah má výrazný vliv i to, jak se od zaměstnanců žádá, aby vykonávali svou práci, jakým způsobem se vyjadřují a sdělují očekávání týkající se pracovního výkonu, jak je práce organizována a jak jsou lidé řízeni.

2.1.3 Psychologická smlouva

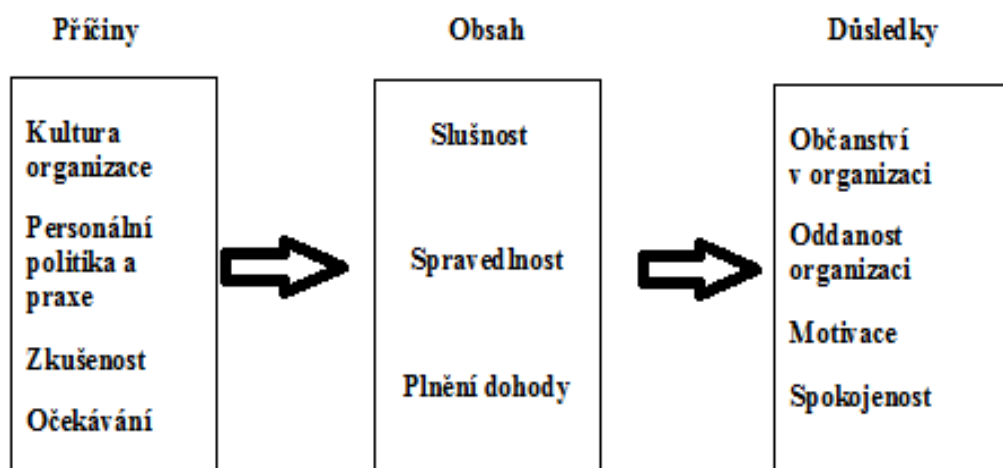
Psychologická smlouva vyjadřuje kombinaci či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, která se týká toho, co jeden od druhého může očekávat. Pracovníci mohou očekávat, že se s nimi bude slušně zacházet, jako s lidskými bytostmi, že budou dělat práci, při které budou využívat své schopnosti, že budou spravedlivě odměňováni podle svého přínosu organizaci, budou moci prokazovat své schopnosti a dovednosti, budou mít příležitosti k dalšímu růstu, budou informováni o tom, co se od nich očekává, a budou informováni i o tom, jak se na jejich práci dívá zaměstnavatel. Zaměstnavatelé mohou od pracovníků očekávat, že budou ve prospěch podniku pracovat, jak nejlépe dokáží, budou plně oddáni jeho hodnotám, budou ochotní a loajální a budou udržovat dobrou pověst organizace mezi jejími zákazníky a dodavateli. Někdy jsou tyto předpoklady oprávněné – často však nejsou. Vzájemná nedorozumění mohou způsobit neshody a stres a vedou k vzájemnému obviňování a špatnému výkonu nebo také k ukončení zaměstnaneckého vztahu.

Aspekty pracovního (zaměstnaneckého) vztahu v psychologické smlouvě

Aspekty pracovního (zaměstnaneckého) vztahu obsažené v psychologické smlouvě budou z hlediska pracovníků obsahovat slušné zacházení, spravedlivé a zásadové jednání, jistotu zaměstnání, prostor pro uplatnění schopností a dovedností, očekávání, týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností, zapojování do rozhodování a řešení problémů, důvěru v to, že organizace dodrží své sliby

Z hlediska zaměstnavatele bude psychologická smlouva zahrnovat takové aspekty jako je schopnost, úsilí, ochotu, oddanost a loajalitu.

Obrázek č. 2: Model psychologické smlouvy dle Guesta D. (1996)



Zdroj⁷

2.1.4 Přístupy k zaměstnaneckým vztahům

Rozdělují se čtyři přístupy k politice zaměstnaneckých vztahů:

- Nepřátelský – organizace si rozhoduje dle svých pravidel a od pracovníků se očekává, že se přizpůsobí. Pracovníci uplatňují svou sílu tím, že odmítají spolupracovat a dochází ke konfliktu.

⁷ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada, 2007, s.622, ISBN 978-80247-1407-3.

- Tradiční - dobré každodenní pracovní vztahy, kdy vedení podniku předkládá návrhy a pracovníci mají možnost na ně reagovat
- Partnerský - organizace zapojuje pracovníky do vytváření a realizace jednotlivých oblastí své politiky, ale zachovává si právo řídit. K tomu využívá moderní nástroje řízení lidských zdrojů.
- Sdílení moci - pracovníci jsou zapojováni do každodenního i strategického rozhodování, spíše se uplatňuje u manažerských pozic.

2.1.5 Atmosféra zaměstnaneckých vztahů

Atmosféra zaměstnaneckých vztahů v určitém podniku odráží názory managementu, pracovníků a jejich představitelů na způsoby, jak jsou řízeny zaměstnanecké vztahy a nato, jak se různé strany (manažeři, pracovníci a odbory) při vzájemných jednáních chovají a kladou důraz na vzájemná pochopení dané problematiky.

Atmosféra zaměstnaneckých vztahů může být dobrá, špatná nebo neutrální, podle toho, do jaké míry:

- si vedení podniku a pracovníci navzájem důvěřují,
- vedení podniku jedná s pracovníky slušně a ohleduplně,
- vedení podniku jedná ohledně svých kroků otevřeně,
- je konflikt řešen bez uchylování se k použití krajních prostředků,
- jsou pracovníci obecně oddáni zájmu organizace.

„Existuje jen jeden způsob, jak druhé přimět, aby udělali, co od nich žádám – a to, když se budeme snažit, aby to druzí sami chtěli dělat“⁸

⁸ CARNEGIE, D. *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat*. Praha: Nakladatelství Práh, 2011, s. 49. ISBN 978-80-7252-333-7.

3 KULTURA ORGANIZACE

3.1 Firemní kultura

Šmíd ve své knize uvádí: „*Podniková kultura, rozvíjení pracovníků a jejich vzdělávání se podílí na formování sociálního klimatu podniku. Za sociální klima podniku lze považovat vzájemné vztahy mezi pracovníky. Každá lidská činnost, má-li být společensky užitečná a prospěšná, předpokládá jistou pracovní pohodu. Práce vykonávaná v podmínkách nepříznivých pro pracovní výkon bývá obvykle málo kvalitní.*“⁹

Firemní kultura je dle některých autorů publikována takto:

- „*Lidé se cítí šťastnější, jsou ochotni více spolupracovat a jsou produktivní, když se mohou identifikovat se svou skupinou*“¹⁰

- „*Aktivně angažovaní zaměstnanci do firemní kultury se silně identifikují se svojí činností a celkově vykazují vysokou míru vnitřní motivace a sebeřízení: Zaměstnání je pro ně více než jen prostředek k vydělávání peněz a pracovali by i tehdy, kdyby peníze již nepotřebovali*“¹¹ Tito zaměstnanci velmi dbají na to, aby své znalosti udržovali na výši, a velmi důvěřují ve schopnosti, takže nově vznikající těžkosti zvládají s větším klidem. Cejthamr a Dědina (2010) se ztotožňují s tím, že kulturu pozdvihuje soustava rituálů, komunikačních vzorců, neformálních skupin, očekávané vzorce chování a dostání specifických psychologických úmluv. Pro lepší porozumění uvádějí příklady jako (pracovní prostor a jeho uspořádání, technologické zázemí, jazyk organizace – psaný i mluvený), chování členů skupiny, hodnoty (individuální i organizační), základní předpoklady (naučené podvědomé reakce, implicitně vyjádřené předpoklady, které řídí chování a určují, jak skupina myslí). Setkáváme se s několika úrovněmi kultury a je možné vytyčit i typy podnikové kultury.

Základní typy podnikové kultury můžeme rozdělit na kulturu:

⁹ ŠMÍD, L. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. UKDŽ, 1985, s. 68. ISBN 59-150-85.02-9.

¹⁰ CARNEGIE, D. *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat*. Praha: Nakladatelství Práh, 2011, s. 44. ISBN 978-80-7252-333-7.

¹¹ GROTH, A. *Skvělý šéf - jak získat loajalitu a respekt svého týmu*. Praha: Grada, 2016, s. 155. ISBN 978-80-271-3339498-8.

- Mocenskou - vychází ze zdroje moci a současně prostupuje celým podnikem. S touto kulturou se můžeme setkat především v menších podnicích, kde jsou vztahy založeny na vzájemné důvěře, komunikaci a empatii zaměstnanců.
- Úkolovou - zaměřuje se na práci a projekty. Moc je založena na znalostech a dovednostech.
- Osobní - jedinec stojí ve středu zájmu. Každý má téměř úplnou samostatnost, dále se předpokládá, že lidé se budou v rámci organizace vzájemně ovlivňovat.
- Úlohovou – nachází se v oblastech financí, výroby nebo nákupu. Fungování této kultury se vyznačuje ustáleností, byrokracií a na základě racionality.

Dle vlivu rizikovosti spojeného s podnikovými aktivitami a tempa rozkvětu zaměstnanců a podniku, jejich úspěšnosti můžeme dále dělit 4 typy kultury.

Work-hard/play-hard - neboli kultura velmi náročné práce a rovněž zábavy. Tato kultura se týká především realitních makléřů, IT odborníků, společností s rychlým oběrstvením. Podniky tohoto druhu lze popsat jako pružné, soustředěné na zákazníka a jeho potřeby, s vlídnou atmosférou pro hry, setkávání se, propagaci. Tyto charakteristiky udržují zaměstnance motivované a spokojené. Výhodou je nízká míra rizika a rychlá zpětná vazba.

Macho, tough-guy - neboli mužská, razantní kultura, kde jednotlivci často riskují a mají hbitou zpětnou vazbu o správnosti, či nesprávnosti svých rozhodnutí. Hlavními reprezentanti jsou doktoři - chirurgové, policisté, zaměstnanci nejrůznějších průmyslů či poradci. Typickým rysem tohoto typu kultury jsou konflikty a temperament u jedinců. Nevýhodou může být rychle přicházející syndrom vyhoření.

Bet-your-company – sázky na budoucnost společnosti. Je možné se s ní setkat především v investičních společnostech, armádě a celkově v podnicích (organizacích), které se zaměřují na budoucnost a nutnost investice (naftařské a letecké společnosti, chemický a jaderný průmysl). Vysoká míra nejistoty a rizik, pomalá zpětná vazba je pro tento typ kultury typická.

Procesní kultura – profilově se řadí mezi nízkou míru rizika. Mezi představitele této kultury se řadí například velké pojišťovny, bankovní sektor a některá státní zařízení. Zaměstnanci nejsou ohodnocováni podle jejich výkonu. Více se zaměřují na postupy, jak práci provozovat než na její obsah, pozornost věnují detailům a formální bezchybnosti.

3.2 Firemní klima

Termín firemní klima (atmosféra) organizace se někdy zaměňuje s kulturou organizace a už se vedle mnoho diskusí o tom, co odlišuje pojem klima od pojmu kultura. Například Denison (1996), který tuto záležitost podrobně analyzoval, navrhl, aby se kultura vztahovala k hloubce struktury organizace, naproti tomu klima se vztahuje k těm aspektům prostředí, které členové organizace vědomě vnímají tzv. sociální podmínky. Tyto podmínky ovlivňují pracovní spokojenost i motivaci pracovníků k vyšším (nižším) výkonům.

Klima, prostředí, atmosféra i kultura, všechny tyto slova spolu souvisí, a to i přesto, že se od sebe zlehka odlišují. Týkají se faktorů působících v danou chvíli na jedince uvnitř sociální skupiny a ovlivňují fungování celé organizace. Pojem klima je používán podle Řezáče „*k označení emočního naladění ve skupině, které je však relativně stálé, stabilizované a stává se tak příznačným rysem života konkrétní skupiny.*“¹²

3.2.1 Rysy klimatu

Podnikové klima má vliv na celý chod organizace. Působí nejen na motivaci pracovníků a jejich spokojenost, ale má také účinek na jednotu týmu, konflikty, či jiné nepříjemné situace v organizaci a jejich řešení. Má rovněž dopad na spolupráci, mezilidské vztahy na pracovišti, osobní život pracovníků a v neposlední řadě na jejich výkonnost při plnění úkolů.

3.2.2 Druhy klimatu

Klima a jeho druhy mohou být pochopeny různými způsoby. Klima může být emoční sociálně psychologické, organizační, pracovní, motivující, pozitivní, zdravé apod. Dvořáková (2004) uvedla, že emoční klima je citové rozpoložení organizace: „*Emoční klima organizace je jejím dynamickým potenciálem, všestranně působícím v rozpětí pozitivně – negativně. Špatné emoční klima organizace má prokazatelný*

¹² ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. 1.vyd. Brno: Paido, 1998, s. 169. ISBN 80-85931-48-6.

negativní vliv na produktivitu práce, zaměstnaneckou věrnost, způsobuje vyšší chybovost, termínovanou liknavost aj.“¹³

Sociálním klima rozumíme nejen vztahy mezi pracovníky, partnery, ale i jednotlivými sociálními skupinami (management, vedení úseku, jednotlivé oddělení). V případě zařazení přívětivých dohod do pracovního vztahu, dá se mluvit o „dobrém klimatu“, opakem je „špatné nebo konfliktní klima“. Klima, kde dohoda obou stran neexistuje, může vést ke stávkám a velkým problémům uvnitř organizace. Organizační klima vede k harmonizaci organizace v obecné rovině, které zahrnuje vztahy mezi dílčími pracovníky, bere v potaz jejich hodnoty, citové pohnutky, stanoviska, názory, vedení atp. Dle Nakonečného (2005) můžeme vymezit tři základní typy organizačního klimatu, a to zaměření na moc (autoritativní styl řízení – armáda), zaměření na interakci (mírně neformální styl řízení – výzkum), zaměření na výkon (spoluúčast a relativní autonomie – prodejna). Rovněž můžeme klima rozdělit na otevřené, kde převažuje oboustranná důvěra, chování je přátelské a nepředstírané, probíhá kooperace mezi vedoucími a podřízenými, podmínky chodu organizace jsou jasná a stálá. Dále můžeme uvést klima uzavřené, kde převládá vzájemná skepse, pracovníci jsou neteční a lhostejní k výsledkům svého snažení; vedoucí je neosobní, nejeví známky pochopení pro své podřízené, organizaci řídí formálně a byrokraticky a neoceňuje kvalitní práci.

3.2.3 Špatné pracovní klima

Stává se pravidlem, že tam, kde je klima narušené, bude probíhat velké množství konfliktů a nesvárů mezi pracovníky. Klima na pracovišti může záporně ovlivňovat řada faktorů, například nesoulad ve spolupráci, nesrozumitelnost zadaných úkolů či pracovních výkonů, špatná nebo nízká úroveň hodnocení, nedostatečná motivace zaměstnance, egocentrické jednání pracovníků či nedostatečná informovanost. Firmy fungující i na bázi výše uvedených faktorů jsou neefektivní a je zde velká naděje, že za čas dojde k jejich rozpadu.

Bedrnová a Nový (1998) uvádějí následující příklady narušených kultur:

Nátlaková – založena na dokonalosti a detailu, vztahy fungují na příkazech, vše je řízeno a do detailu připravováno, emoce jsou zakázané.

¹³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd.Praha: C.H.Beck, 2004. s.11. ISBN 80-7179-468-6.

- Paranoidní – nepřetržité obavy a strach, ohrožení všeho druhu, ustavičné sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků.
- Depresivní – negativní prognózy a strach, nic se nedá stihnout, rutina určuje způsob jednání, jen minimum záležitostí lze skutečně ovlivnit.
- Dramatická – vše se točí okolo autoritativní vedoucí osobnosti, která se sama usadila doprostřed scény. Ostatní ji mají za vzor a cítí se být na ní silně závislí, všechna rozhodnutí činí vedoucí osobnost. Pracovní postupy se opírají o spontánnost a intuici. Ukazuje se, že emoce jsou projevem loajality.
- Schizoidní – velký odstup, lepší je držet se o krok zpátky, plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, koalice a taktika, prestiž a kariéra jsou rozhodující.

3.2.4 Zdravé pracovní klima

Celá řada vnitřních a vnějších faktorů ovlivňuje to, jak kvalitní bude klima na pracovišti.

Pro vytvoření a udržení odpovídající atmosféry k prosperující týmové práci je nutné dle Bedrnové a Nového (1998) respektovat, že:

- každý akceptuje druhého jako rovnocenného partnera,
- je důležité vyvarovat se nesprávných vyjádření vůči druhé osobě,
- názorové rozdíly by měly být chápány jako zdroj informací a ne jako rušivý element,
- neexistují názory nebo zkušenosti, o nichž by se nemohlo pochybovat,
- problémy se nezakrývají, ale odkrývají, a hovoří se o jejich příčinách,
- při týmové práci se má decentně kritizovat, ne zesměšňovat, ironizovat a urážet,
- je potřeba vyhýbat se šeptání se sousedy, telefonátů, rozhovorů po straně,
- mají být oslabena útočná a extrémní jednání,
- všichni členové týmu by měli být informováni shodně.

3.3 Komunikace

Komunikace vychází z latinského slova communis, který znamená společný. Komunikací v širších souvislostech rozumíme každou interakci, výměnu informací, kontakt mezi lidmi, zvířaty ale i neživými systémy. V užším slova smyslu uvažujeme

pouze o komunikaci mezi lidmi. Její předpoklady jsou vrozené. Na základě těchto vrozených předpokladů se postupně ve styku s ostatními učíme komunikovat. Komunikace je víc než pouhé poskytování a příjem informací, nutností je aktivní účast obou stran, ke skutečné komunikaci dochází, když je informace pochopena tak, jak byla míněna. Spokojenost s prací se mimo jiné odvíjí od způsobu komunikace s kolegy nebo klienty. K základům úspěšné komunikace patří schopnost vysvětlit druhým, co máme na mysli, a zároveň chápat a ocenit jimi sdělované informace. Právě takové schopnosti vedou k vyšší výkonnosti a k pocitu příjemné pracovní pohody.

Jedinci jsou motivováni vnějším systémem odměňování a vnitřním pocitem uspokojení plynoucího z práce samé. Názory na práci a s ní spojená odměna velmi závisí na účinnosti komunikace ze strany jejich manažerů nebo vedoucích týmů a na účinnosti vnitropodnikové komunikaci vůbec. Zaměstnanecké vztahy jsou především ovlivňovány manažerskou a vnitropodnikovou komunikací.

3.3.1 Komunikační strategie

Vnitropodniková komunikace je převážně založena na těchto principech:

- toho, co chce říci management,
- toho, co chtějí slyšet pracovníci,
- řešení problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací.

Systémy komunikace lze dělit na intranetové, písemné (podnikové časopisy, nástěnky) a na verbální jako je schůze, skupinový brífink a systémy informování veřejnosti.

3.3.2 Cíl a význam komunikace

Základním cílem každé komunikace je sdělit někomu určitou myšlenku, případně přesvědčit svého komunikačního partnera (spolupracovníka) o správnosti vlastních postojů. Aby byl splněn cíl, je třeba se řídit pravidly, která se vytvářela během vývoje civilizované společnosti. Aby komunikátor (ten, kdo vyslovuje myšlenku) měl úspěch, musí volit odpovídající prostředky vůči komunikantovi (cíli sdělení). Každý náš projev má dvě stránky: obsahovou a formální. Mohlo by se zdát, že prioritní je obsah sdělení, ale hrají roli i další faktory. Dle psychologického průzkumu ovlivňuje posluchače podstata sdělení tvořená slovy 10 %, daleko více působí hlas 35 % a dominující jsou

neverbální projevy 55 %. Velmi často odmítáme přijmout určitou myšlenku jen proto, že se nám nelíbí tón hlasu, kterým je vyjádřena.

V rámci podniku můžeme na komunikaci nazírat z různých úhlů a v různých souvislostech. Kdo je komu povinen předávat zprávy, sdělení, rozhodnutí, informace? Jakými způsoby k tomuto předávání dochází? Ústně? Písemně? Pomocí pošty nebo emailu? Pokud dojde k setkání více pracovníků, jak tato setkání probíhají? Jaká obecná sociálně psychologická pravidla komunikace jsou uplatňována?

Řízení lidí si neumíme bez komunikace představit. V každé organizaci by měl být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jakožto mantinelů vlastní interpersonální komunikace. Nezbytným je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky, které do jisté míry mění postupy a zvyklosti interní komunikace a výrazně mění podmínky externí komunikace. Moderní komunikační technika je také považována za jeden z pilířů globalizace.

3.3.3 Složky a druhy komunikace

Komunikace má dvě základní složky:

Verbální složka (digitální)

Verbální komunikace je to, co říkáme slovy. Tedy obsah naší řeči. Kvalitní verbální komunikace by měla být konkrétní, jasná a srozumitelná za používání 1. osoby jednotného čísla. „Já to tak vidím“, „Já tomu tak rozumím“, „Já něco chci nebo nechci“... Její důležitou částí je aktivní naslouchání.

Neverbální složka (analogová)

Neverbální komunikace (gesta, pohyby, ...) je vývojově starší způsob komunikace a funguje automaticky. Hůře se ovládá vůlí. Snadno prozradí opravdový pocit či záměr. Těžko se s ní manipuluje. Při komunikaci zprostředkovává asi 90 % informací.

3.3.4 Druhy komunikace:

Externí komunikace

Komunikace ve firmě nemůže být uzavřeným systémem. Z existenčních důvodů je nezbytné komunikovat s okolím, takže komunikace tím nabývá globálního charakteru.

Pokud by organizace nekomunikovala s okolím, nemohla by být zisková, neměla by komu prodávat, neměla by od koho nakupovat. Také by nemohla s nikým spolupracovat (úřady, instituce, veřejnost), s nikým srovnávat a neměla by zpětnou vazbu. Komunikační prostupnost je ale určitým způsobem omezena.

Jedním z nejdůležitějších činitelů pro každé podnikání je zákazník/klient. Chování k němu musí vykazovat způsoby zcela bezchybné.

Musíme mít kultivovaný slovní projev a příjemný hlas a není zanedbatelná ani výřečnost, ovšem střídámá, která vede k přesvědčení zákazníka/klienta, ne k jeho "umlouení". Je důležité vytvořit dobrý „první dojem“ a to i svým vzhledem. Klidné sebevědomí bez náznaku vtíravosti či nadřazenosti na zákazníka dobře působí, zvláště když nabude dojmu, že věci dobře rozumíme. Jednání se zákazníkem se nemůžeme naučit snadno a rychle. Důležitá je zkušenost.

Interní komunikace

Interní komunikace je součástí firemní kultury. Je zdánlivě neviditelný a neměřitelný prvek firmy, který má za úkol propojit všechny zaměstnance v podniku tak, aby ve správný čas dostali správnou informaci pro svou práci. Úsilí najít společnou řeč a dosažení pochopení v organizaci je důležitým faktorem spoluvytvářejícím loajalitu zaměstnanců k zaměstnavateli a zvyšujícím jejich motivaci. Se správným nastavením programu interní komunikace dochází také i ke zvyšování výkonnosti celé společnosti a k prohloubení úspěšného řízení v organizaci.

Tato komunikace vede dovnitř firmy, především od vedení firmy k zaměstnancům. Součástí interní komunikace je však i komunikace směrem k vybraným cílovým skupinám uvnitř společnosti.

Jedná se tedy o systém komunikace, který by měl zaručovat, že se ta správná informace dostane v tu správnou dobu k tomu správnému pracovníkovi.

Komunikační kanály uplatňované v podniku:

- rozhovor tváří v tvář,
- skupinový rozhovor – porada, týmové setkávání,
- konference, výroční zpráva, seminář,
- vzdělávání – přednášky, školení,

- firemní noviny a časopisy, nástěnka,
- komunikace s partnery a zákazníky,
- kolektivní vyjednávání,
- dopisy, písemné zprávy,
- telefonování, telefonické porady,
- emaily, internet, intranet,
- public relations, reklama.

3.3.5 Bariéry vnitrofiremní komunikace

Špatná komunikace bývá vždy příznakem hlubších problémů. Komunikaci mezi jednotlivými organizačními složkami může znemožňovat špatná organizační struktura. Selhání komunikace nastává zpravidla tehdy, když se vyskytne tzv. informační šum – tedy zkreslené sdělení. Dobří manažeři by se měli snažit informačním šumům předcházet.

Mezi nejobvyklejší bariéry ve vnitropodnikové komunikaci patří:

- odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností,
- neschopnost,
- nepřesné formulování slov/ dvojsmysly,
- časová tíseň při komunikaci,
- nadbytek informací vedoucí ke komunikačnímu přetížení.

3.3.5 Týmová komunikace

V podstatě veškerá komunikace v práci probíhá jako týmová. Když se sejde větší množství lidí, je klíčové, aby mezi nimi probíhala efektivní komunikace. Ta se však často může zvrtnout, pokud mezi spolupracovníky nefunguje i opravdová vzájemná pomoc. Jakmile všichni začnou pracovat s vidinou společného cíle, který berou za svůj, pak začíná skutečná spolupráce. Naprosto nejlepším řešením je, aby celou strukturou napříč organizací byl odsouhlasen společný cíl.

Vzájemná pomoc v týmu funguje za přítomnosti těchto předpokladů:

- všichni členové týmu jsou k sobě vstřícní,
- pracovní prostředí dovoluje členům týmu rozvíjet své nápady a plány,

- odpovědnost týmu i jeho členů a očekávání kladené jsou všem jasné.

Společným jmenovatelem výše uvedených předpokladů je správně volená komunikace. Všem členům týmu musí být jasné proč byl tým vytvořen a jakou roli v něm hrají. Měli by také dát najevo, že práci a dané situaci rozumí, protože to další práci rázem usnadní. Nástrojem k získávání aktuálních informací o dění v organizaci a následným přerozdělováním úkolů by měla být týmová porada.

Důležitou roli v týmové komunikaci hraje pozitivní myšlení. Když se respektuje síla pozitivního myšlení a zároveň uznává důležitost kritičtějšího pohledu na danou problematiku, napomůže to oživení nálady a utužení týmu. Když se lidé shodnou na pravidlech, která určitým formám myšlení umožní se v pravý čas a na pravém místě prosadit, a když se budou tato pravidla dodržovat, porady týmu se promění v zábavu.

4 PRACOVNÍ KONFLIKTY A PATOLOGICKÉ JEVY

4.1 Pracovní konflikty

Konfliktem bývá střet dvou či více neslučitelných stanovisek či nesmiřitelných stran, které se nemohou nebo nechtějí dohodnout. Dle názoru Cejthamra a Dědiny: “*Bývá často doprovázen nervozitou, nejistotou, strachem a může vést až k agresi. Konflikt je složen z prvků racionálních i iracionálních. Pro řešení konfliktu je nutné zvážit více alternativ. Konflikt je cennou informací, která signalizuje, že něco není v pořádku, a je to potřeba řešit.*“¹⁴

Konflikt může být:

- skrytý nebo otevřený (případně násilný),
- názorový nebo mocenský,
- vnitřní (odporující si pohnutky uvnitř jedince) nebo vnější.

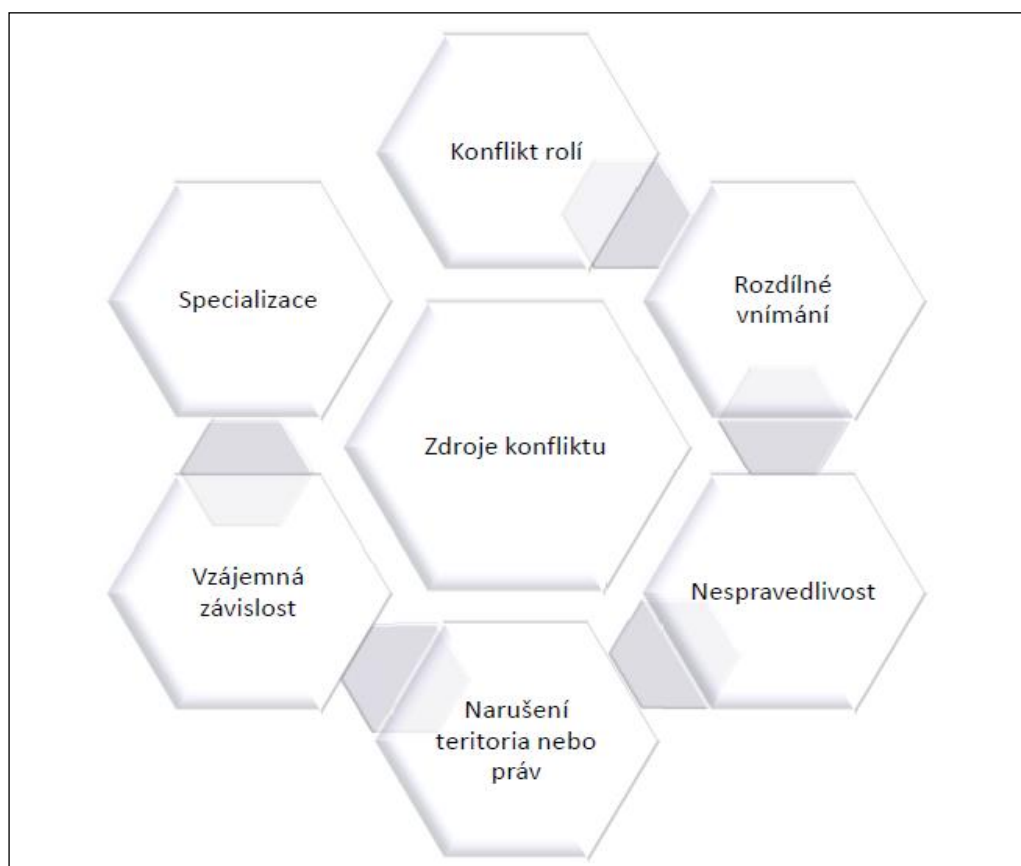
Konflikt u osob může vyvolat jednání, chování nebo reakce partnera, daná např.:

- osobnostními dispozicemi, aktuálním psychickým stavem,
- frustrací, nesplněným očekáváním,
- absencí alternativních voleb,
- záměrem (s cílem získat převahu),
- nedorozuměním, chybným chápáním chování, projevů partnera,
- nezvládnutím aktuální role.

Konflikt rolí je velmi významným zdrojem, jedná se o neočekávané chování, či rozdílné chování pracovníků napříč pozicemi či rolemi v organizaci (viz obrázek č. 3). Rozdílné vnímání je jedním z nejčastějších příčin vzniku konfliktu. Nespravedlivé zacházení s názory či s přístupy jedinců vedou k frustraci. Lidé si považují své pracovní místo a své pracovní okolí nedotknutelné, proto i narušení teritoria nebo práv může být zdrojem konfliktu. I v případě vzájemné závislosti práce jednoho zaměstnance na pracovním výkonu druhého může docházet k vzájemným neshodám.

¹²CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 266 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

Obrázek č. 3: Zdroje konfliktu



Zdroj¹⁵

4.1.1 Vlastnosti a druhy konfliktů

V poslední době je konflikt v organizacích považován za znak zdravé organizace. Konflikt je považován za pozitivní sílu, která pomáhá k dosahování efektivního výkonu. Nelze jej tedy vnímat jako vyloženě negativní prvek, je neodvratnou součástí života v pracovním prostředí.

Negativní vliv konfliktu tvoří:

- izolovanost mezi soupeři,
- nedůvěra a podezírání,
- zvýšení fluktuace,
- růst odporu a vzdoru
- zhoršení týmové kooperace,

¹⁵ CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 266 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7

- dojem ponížení.
-

Pozitivní přínos konfliktu tvoří:

- inovativní nápady,
- způsobilost řešení problémů,
- objasnění individuálních názorů a stanovisek,
- příležitost otestování schopností.

Druhy konfliktů:

- Intrapersonální konflikty: jsou konflikty, které se uskutečňují v rámci jednoho člověka, tzv. vnitřní konflikt. S tímto typem konfliktu se setkávají introverti.
- Interpersonální konflikty: jedná se o nesoulad mezi dvěma a více osobami. Do těchto typů konfliktů se dostávají extrovertně založení lidé.
- Skupinové konflikty: hovoříme o konfliktech v rámci jedné skupiny. Může se jednat o případ, kdy se skupina spolupracovníků nemůže shodnout na postupu.

4.1.2 Důsledky pracovních konfliktů

Někteří lidé se dívají na konflikt, kterého se dobrovolně či nedobrovolně účastní, jako na situaci, která musí mít své vítěze a poražené, a tak to funguje i v pracovním životě. Wilmot prohlásil, že: *„Konflikt je vyjádření neshody mezi nejméně dvěma vzájemně závislými stranami, které vnímají nekompatibilní cíle, nedostatek zdrojů a zasahování druhých při dosahování svých cílů.“*¹⁶

Stephen R. Covey autor knihy 7 návyků skutečně efektivních lidí tvrdí, že: „Je až neuvěřitelné, jak úžasné věci dokáže upřímná a otevřená komunikace. Díky ní je šance na podstatné zlepšení a znatelný zisk tak vysoká, že stojí za všechno riziko, které jinak taková otevřenost přináší“.¹⁷

Šest paradigmat součinnosti můžeme chápat jako určité lidské životní postoje a filozofii interakcí. Jedná se o výhra – prohra, prohra – výhra, výhra – výhra, prohra –

¹⁶ WILMOT, W. *Interpersonální konflikt*. 2004., Praha, 495 s. ISBN 80-551-0832-3.

¹⁷ COVEY, S.R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*, Praha: Management press, 2006. ISBN 978-80-7261-156-0.

prohra, výhra – výhra nebo žádná dohoda. Nejtěžší, ale neprospěšnější je paradigma výhra – výhra, ta se pojí s takovým stavem mysli a emociálním naladěním, kdy se člověk zaměřuje na hledání vzájemně prospěšných řešení ve všech lidských interakcích. Je to řešení, kdy všechny strany jsou srozuměny, spokojené a jsou odhodlané ho realizovat.

Vítěz a poražený, výhra-prohra a prohra - výhra

Některé pracovní konflikty nelze vyřešit jinak, než že jedna strana získá a ta druhá něco

ztratí. Z tohoto důvodu i vedoucí mají podvědomě negativní vztah k těmto konfliktům.

Oba vyhrávají, výhra-výhra

Výsledkem této situace je pocit na obou stranách, že získaly, co chtěly, aniž druhá strana dostatečně pocítila, že něco ztratila. Je to způsob, kdy obě strany dosáhnou požadovaného cíle.

Oba ztratí, prohra-prohra

V tomto případě nastává výsledek takový, že není uspokojena ani jedna strana. Tato situace není pro nikoho výhodná, když obě strany ztrácejí. Přesto je toto nejčastějším výsledkem nejrůznějších konfliktů.

Vítězí jeden, výhra

Lidé s touto mentalitou nemusí nutně chtít, aby druhý prohrál, ale chtějí dosáhnout svého cíle. Jak dopadne druhá strana v konfliktu je pro ně nepodstatné, důležité je získat to, co chtějí oni.

Nedojde k dohodě, výhra – výhra nebo žádná dohoda

Žádná dohoda znamená, že pokud se nepodaří nalézt řešení pro všechny zúčastněné, jsme srozuměni s tím, že se nedohodneme. Nevzniknou tak dopředu žádná očekávání, která by zůstala nenaplněna.

Soutěživý přístup k řešení konfliktů a odlišností vede často ke snaze „vyhrát, kolik je možné“. Ačkoliv umění kompromisu přináší mnoho dobrého ani jedna ze stran většinou není s přijatelným, ale průměrným výsledkem skutečně spokojena.

4.1.3 Řešení konfliktů

„Konfrontace, ring, kotel, kdo z koho – to jsou slova, která se mnohým z nás vybaví, když se zamyslíme nad pojmem konflikt. Ten přitom tvoří přirozenou součást mezilidských vztahů – říká se o něm dokonce, že je kořením života“¹⁸

Řešením konfliktu by měl být moment, kdy jsou všechny strany spokojeni s konečným stavem. Konflikt se může ukázat i s odstupem času, a to v okamžiku, kdy je jedné straně konfliktu řešení vnuceno. Účelem konfliktu není jen samotné vyřešení dané situace, ale změna stavu na nekonfliktní.

Řešení konfliktu může být:

- konfrontace,
- kooperace,
- vyvarování se,
- ústup,
- dohoda.

Mezi způsoby řešení konfliktu můžeme zahrnout:

- Samovolné řešení – únik, regrese, agrese, rezignace, izolace.
- Vědomé řešení - jsou zde aplikovány nejrůznější postupy, například teorie her, poznatky ze sociální psychologie.
- Řešení mezi účastníky konfliktu – bez zapojení dalších osob. Cílem tohoto řešení je snížení napětí, averze apod. Vyřešit situaci lze následovně: shromáždění potřebných informací, analýza pomocí rozhovoru, zamyšlení se nad řešením situace a přijetím závěrečné dohody.
- Řešení další osobou – do procesu řešení vstupuje další osoba. Cílem je přispět k odstranění konfliktu.

¹⁸ VALIŠOVÁ A., *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Praha: Grada, 2008, s. 124. ISBN 978-80-247-2282-5

- Soud: rozhoduje o porušení právních norem, jedná se o formální proces, kdy jedna strana vítězí, druhá prohrává.
- Arbitráž: jedná se o rozhodčí řízení, které je alternativou soudu. Účastníci konfliktu se dohodnou na tření nezainteresované osobě, která vyslechne obě strany konfliktu. Zúčastněným stranám se nabízí větší možnost projevit své zájmy, stanoviska a přání. Rozhodnutí stanovené arbitrem je závazné.
- Mediacce: mediátor se stará o konstruktivní průběh komunikace v procesu řešení daného konfliktu. Je to způsob pokojného řešení sporů a konfliktů, jehož cílem je dohoda.
- Konciliace: třetí strana (rozhodčí) zodpovědná za průběh komunikace mezi stranami. Podpora mírové komunikace.
- Facilitace: třetí osoba, zodpovědná za vedení, jednání a za proces řízení konfliktu, nikoli řešení.

4.2 Patologické jevy

Na pracovišti se můžeme setkat s velkou spoustou negativních jevů. Nejdříve se projevují u jednotlivců, z tohoto důvodu je jejich nebezpečnost poznána až v okamžiku, kdy se dostaneme do fáze je řešit. Psychické násilí na pracovišti je velmi závažný problém, který i v současné době bývá často podceňován. Příčiny, které mohou u jedince podnítit násilí, jsou u každého jiné. Na každého platí jiná míra okolností, které ho dokážou přivést do „varu“. Nejobecněji lze za startéry agresivního jednání považovat:

- pocit bezmoci, nemožnost alternativních voleb,
- provokující verbální i neverbální projevy,
- schvalování agresivního jednání v sociálním okolí,
- pocit křivdy, nespravedlnosti,
- strach,
- intoxikace alkoholem, drogami.

4.2.1 Mobbing, Bossing, Diskriminace, Manipulace, Sexuální obtěžování

Mobbing

Podstatu slova mobbing můžeme připodobnit výrazu „vynadat někomu“. Tento typ konfliktu probíhá na pracovišti mezi spolupracovníky. Jedná se o systematické intrikování, šikanování, psychoteror na pracovišti, který je iniciován a řízen kolegy s cílem někoho poškodit - aktivním a trvalým tlakem po delší dobu - resp. způsobit určité osobě nějakou škodu. O mobbing se jedná za podmínky, že útok na oběť trvá v rozsahu nejméně 1x týdně po dobu půl roku. Oběti mobbingu jsou vystavovány nepřetržitému sociálnímu stresu, jehož následkem mohou vzniknout relevantní psychické potíže, a to deprese, úzkosti, poruchy koncentrace. Dokonce může tato situace vyvolat v krajních případech myšlenky na sebevraždu. Oběti mobbingu často trpí i psychosomatickými problémy, zažívacími potížemi, bolestí hlavy, zad nebo problémy s dýcháním. Vlivem mobbingu mohou oběti časem dospět k rozpadu rodin a přátelství. Záměrem mobbingu je psychické a následně i fyzické zničení jedince.

Mobber (osoba, která mobbing provádí) při rozšíření svého vlivu získává pocit dominance a nadvlády nad druhými. Rozlišujeme, zda je mobberem muž či žena. Každé pohlaví má určité charakteristiky.

- Žena mobber -využívá klamu k zamezení sebeprojektivování oběti, zaměří se především na schopné spolupracovnice stejného pohlaví, které jsou z její strany vnímány jako velká konkurence, využívá slabých míst jednotlivých obětí, mluví o oběti v její nepřítomnosti, nebojí se útočit na své oběti veřejně, neříká věci přímo, využívá šíření nepravdivých pomluv.
- Muž mobber - nevyužívá emoce, ale jedná přímo, oběti bagatelizuje či znevažuje přímo před nadřízeným, je schopen oběti podstrčit mylné nebo zkreslující informace, má-li možnost, předá oběti práci pod jeho úroveň nebo úkoluje rozsahem překračujícím jeho schopnosti a tak se snaží oběť separovat.

Nejčastější příčiny jsou nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí, firemní kultura s nízkou úrovní etiky, nízká schopnost vypořádat se s konfliktem a také strach před ztrátou zaměstnání.

Fáze mobbingu:

- Konflikty, první útoky - šíření pomluv, zadržování informací
- Přejít k mobbingu - systematický psychoteror - záměrně a plánovitě

- Nezákonosti - konkrétnímu napadání, ubližování nebo útokům. Mobbovaný je označen jako "černá ovce".
- Zavržení a vyloučení ze světa práce - oběť je vypuzena. Postižený je nyní zlomen v celé struktuře své osobnosti a vykazuje v této fázi obvykle právě ty znaky chování, které ji byly od samého počátku (neoprávněně) vytýkány. Zaměstnavatel se musí s tímto stavem vypořádat a dojde k nespravedlivému rozhodnutí (např. výpovědi).

Formy chování a postupy

Kategorie I: Útoky na možnost vyjádřit se příp. svěřit – teror po telefonu, ústní vyhrožování, kritika soukromého života

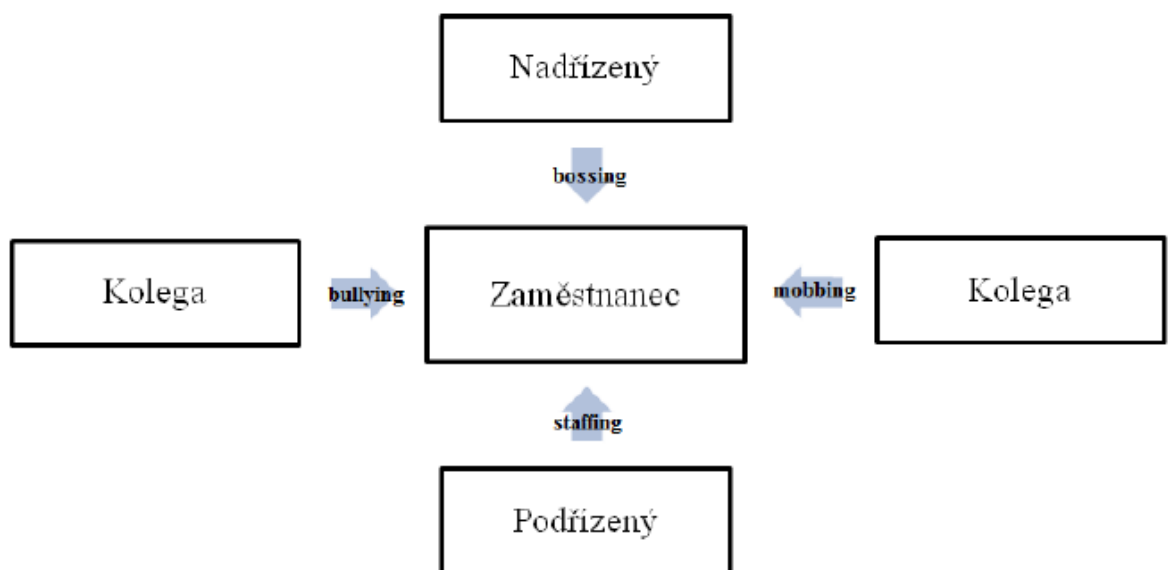
Kategorie II: Útoky na sociální vztahy - „nemluví se" s Vámi, je s Vámi zacházeno, jako kdybyste byl "vzduch"

Kategorie III: Útoky na Vaši pověst, úctu a vážnost – pomluvy, zesměšňování, zesměšňování soukromého života, častování obscénními nadávkami, znevažující výrazy

Kategorie IV: Útoky na kvalitu pracovního či osobního života – nedostáváte žádné pracovní úkoly nebo obtížně splnitelné

Kategorie V: Útoky na zdraví - vyhrožováno fyzickým násilím jste tělesně zneužíván/a nucen/a do práce, která poškozují zdraví

Obrázek č. 4: Grafické zobrazení typů mobbingu



Bossing

Jedná se o nezdravé chování ve vztahu nadřízený-podřízený, jehož cílem je přesvědčit zaměstnance opustit zaměstnání. V případě bossingu požaduje nadřízený nepřiměřené, náročné, či nesmyslné úkoly, nebo dokonce takové, které nejsou v náplni práce. Nároky na zaměstnance mohou být nulové, přehnané, či takové, které snižují jeho důstojnost. Obvykle dochází k separaci oběti, nabádání do práce, která je zdraví škodlivá, popřípadě zmiňování špatného zdravotního stavu oběti. Oběť je pořád pod dozorem. Potýkat se s bossingem je obtížné, především kvůli těžkému odhalení, šikovný bosser dokáže otočit argumenty proti oběti.

Diskriminace

Diskriminací se v praxi rozumí odlišné zacházení ve srovnatelných situacích bez rozumného odůvodnění. Nestačí se však diskriminovaným či diskriminovanou pouze cítit – diskriminace musí skutečně existovat jako jednání popsané a zakázané zákonem. Antidiskriminační zákon stanoví, z jakých důvodů je rozlišování mezi lidmi nepřípustné (např. pohlaví, věk, národnost apod., viz níže). Diskriminace může být přímá nebo nepřímá. Přímou diskriminací je jednání, při němž se s jednou osobou zachází méně příznivě než s jinou ve srovnatelné situaci například v pracovním kolektivu, a to z důvodů, které zákon zakazuje. Nepřímou diskriminací může být jednání, při němž se s někým zachází méně příznivě na základě kritéria, které je zdánlivě neutrální.

Manipulace

Manipulace má velký vliv na myšlení druhé osoby či více osob. Manipulátor se v praxi snaží ujistit manipulované o správnosti jeho názoru, myšlenky či jednání, které manipulovaní nemají za své. Mnohdy k tomu využívá své charisma a osobní kouzlo. Se svým manipulujícím objektem naváže družný vztah, ze kterého pak těží pro svou

¹⁹ BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd.1. Praha: Grada, 2013. 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.

potřebu. Ve většině případů si manipulovaná osoba ani neuvědomuje, že s ní je manipulováno. Častokrát se také stává, že manipulovaná osoba si uvědomuje, že s ní je manipulováno, jenže z nějakého důvodu nechce nebo nemůže protestovat. Manipulace není zcela negativní a často ji lze uchopit pozitivně, jako působení na ostatní s využitím autority a zkušeností.

Sexuální obtěžování

Sexuální obtěžování bylo a je součástí pracovního života. Dnes už není tak očividné, jako v minulosti, ale pořád v určité pozměněné formě existuje a je právě tak nepříjemné. Osoby vystavené obtěžování mohou podat soudní žalobu, ale ve většině případů existuje i podniková politika, která dává jasně najevo, že toto chování nebude na pracovišti tolerováno. Bohužel obvinění ze sexuálního obtěžování může být těžko dokazovatelné, usvědčitelné a doložitelné, většinou totiž neexistují svědci. Ti, kteří se ho dopouštějí, si dávají velký pozor, aby je někdo třetí u toho nespatriil. Za této situace to může být tvrzení proti tvrzení. Druhým problémem je, že oběti obtěžování nejsou často schopny podniknout případné kroky, aby bylo toto obtěžování odhaleno a potrestáno.

Řešením, jak předcházet těmto situacím, je vynakládat soustavné úsilí následujícími přístupy, vydat jasné prohlášení o nesouhlasu těchto činů na pracovišti, podpořit toto prohlášení ve směrnících, zajistit informovanost u nově přichozících zaměstnanců.

4.2.2 Konsekvence patologických jevů na pracovišti

Následky patologických jevů jsou nejčastěji psychického rázu. I velmi psychicky a fyzicky silný člověk může začít pociťovat vyčerpání, poruchy koncentrace, nespavost, může trpět depresemi, v krajních případech může začít přemýšlet o sebevraždě. Rovněž také jednotlivé patologické jevy mohou mít vliv i na ekonomické důsledky a celou organizaci, a to z hlediska špatných výkonů ze strany zaměstnance formou zvýšené nemocnosti, vytrácení kreativity a vytváření negativní atmosféry.

5 ROLE A KROKY VEDOUČÍ K ÚSPĚCHU ORGANIZACE

5.1 Role v organizaci

Role organizační soustavy

Jedná se o uspořádání organizace do jednotlivých stupňů a členění organizace. Uspořádání organizace se nejčastěji znázorňuje pomocí organizačního schématu. U jednotlivých organizačních struktur dochází k různým vztahům mezi zaměstnanci. Tyto vztahy můžeme nazvat jako liniové, štábní a funkční. Základní organizační strukturou je struktura liniová. Jedná se o vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které jsou uspořádány vertikálně. Linioví vedoucí mají nejvyšší odpovědnost a pravomoci. Tato struktura se nejčastěji vyskytuje u podniků do padesáti zaměstnanců, a to z důvodu omezení schopnosti zvládnutí všech podřízených. V případě, že dojde k překročení míry únosnosti, lze po určitou dobu řešit situaci tím, že se zřídí specializované štáby. V této situaci se diskutuje o liniově štábní organizační struktuře či štábní jednotce. Za štábní jednotku můžeme považovat tým specialistů, poskytujících manažerovi poradenskou činnost při řízení organizace. Představitelé štábu jsou zcela bez pravomocí. Svůj vliv na chod organizace uplatňují prostřednictvím manažera. Třetí možností organizace je takzvaná funkční organizace. Formou tohoto typu organizace/vztahu jsou pravomoci některých jednotlivců rozdělovat práci či určovat pracovní činnosti jiným spolupracovníkům, aniž by byli jejich nadřízenými. Tato struktura zjednodušuje komunikaci v organizaci a snižuje úroveň šumu v komunikaci. Vznik organizační struktury může dle Odcházela proběhnout dvěma způsoby.

Navržení managementem před fungováním organizace (nadmárodní firmy), a vývojem podle aktuálního stavu a potřeb organizace. Organizační struktura by měla odrážet náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc a členitost organizačních prvků. Chybně zvolená organizační struktura může negativně ovlivnit vztahy na pracovišti či způsobit dezorientaci.

Role týmů

Mezi lidmi přirozeně vznikají různá spojení, různé vztahy, vytvářejí tím jakési sítě velmi jemného předeiva. Můžeme to definovat jako skupinu lidí s doplňujícími se schopnostmi a dovednostmi, kteří společným postupem a pomocí úkolů směřují ke stanovenému cíli, za jehož splnění jsou společně odpovědni.

Z hlediska trvání je rozdělujeme na dočasné a trvalé. Dočasné týmy jsou vytvářeny za specifickým účelem a po splnění projektu se rozpouštějí. Trvalé týmy, jak už název napovídá, jsou i po splnění úkolu zachovány.

Pouze mohou být doplňovány novými spolupracovníky. Výhodou trvalých týmů je vzájemný vztah mezi jednotlivými členy, vzájemně se znají a znají i své schopnosti, dovednosti.

Role pracovní skupiny

Pracovní skupinou jsou všechny skupiny, které spolu pracují a dostatečně nesplňují podmínky týmu. Pracovní skupina se může stát týmem, ale také nikdy nemusí. Pracovní skupina nemusí být vytvořena za účelem kvality spolupráce, ale může mít vazbu například na časové rozpětí úkolu. Pracovní skupinou chápeme pracovní oddělení, vedení firmy nebo skupinu složenou z různých oddělení firmy. Tvoří ji určitý počet osob na jednom pracovišti, které jsou spjaty společnou činností, vnitřní strukturou sociálních pozic a rolí a jednotným vedením. Pracovní skupina je spojena do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě jednotliví členové skupiny závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce. Tato skupina má funkce ekonomické a sociální.

Role managementu vs leadershipu

Managerování lidí, tedy jejich řízení, objevuje skutečnost, že lidé se řídí příkazy. Leadership čili vedení ale povzbuzuje v lidech kreativitu, protože pracuje s jejich nápady jak neformálně při denním kontaktu, tak formálně např. při poradách. Managerování znamená, že lidem říkáme, za co jsou zodpovědní. Leadership lidi zplnomocňuje – dává jim nástroje, aby mohli přecházet se svým rozhodnutím ohledně pravidel, která jsou akceptována jak pro nadřízeného, tak pro pracovníka samotného.

Management se více zajímá o to, jak jsou naplňovány firemní standardy a manažer si vynucuje dodržování firemních pravidel a politiky. Leadership motivuje lidi a učí je,

jak se která věc má dělat. Manažer se stará o to, aby se věci dělaly správně. Lídrovi jde o to, dělat správné věci. Nejlepší manažerský styl leží někde mezi těmito dvěma způsoby vedení. Je založen na znalosti lidského chování a na uplatňování této znalosti při práci s lidmi.

Role prostředí

Jedná se o souhrn materiálních podmínek pracovní činnosti, které ovlivňují pracovníka v pracovním procesu a působí na jeho pracovní výkon i zdravotní stav. Pracovním prostředím se rozumějí chemické, biologické, fyzikální sociální a kulturní činitele. Můžeme tedy konstatovat dle knihy Libuše Měltrové: *„Nepříznivé pracovní prostředí zvyšuje pracovní zátěž, pracovník musí vynakládat energii na překonání těchto nepříznivých vlivů, při dlouhodobé expozici je potřeba počítat i se zdravotním nebo morálním poškozením. Nepříznivé pracovní podmínky vyvolávají u pracovníků nespokojenost, odráží se ve výkonu práce a mohou negativně ovlivnit i vztah k firmě.“*²⁰

Dle studie Daniely Pauknerové pracovní podmínky zahrnují několik oblastí:

- prostorové, estetické a funkční řešení pracoviště,
- fyzické podmínky práce,
- optimalizace techniky a pracovních prostředků,
- bezpečnost práce,
- organizační podmínky práce,
- hygienické podmínky,
- zdravotně-preventivní péče o pracovníky,
- sociálně-psychologické faktory.

²⁰ MĚRTLOVÁ L., *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Jihlava: CERM, 2014, s.125. ISBN 978-80-7204-907-3.

5.2 Kroky k úspěchu

5.2.1 Kroky leadera:

Není nutné, aby se člověk narodil jako leader. Většina lidí dokáže pomocí nácviků do role leadera dorůst, jsou ale charakteristiky, které si musí člověk nejdříve osvojit, aby se mohl nazývat opravdovým leaderem. Leadeři se drží vysokých etických standardů, vedou vlastní lidi příkladem, jsou si vědomi firemních cílů, informují lidi včas o změnách, jsou proaktivní.

Leadeři jsou vzorem pro svůj tým lidí, inspirují společnou vizí, také zkoušejí nové postupy a umožňují ostatním, aby se nebáli projevit. Aby byl leader správným vzorem, jak má být, musí si být nejdříve jist vlastními vedoucími principy. Musí vědět, jaké jsou jeho základní hodnoty, a nahlas a v klidu je sdílet s ostatními. Svě nejlepší zkušenosti leadera popisují lidé jako doby, kdy si pro své organizace představovali vzrušující a úžasnou budoucnost. Představovali a snili, co by mohlo být. Leadeři si budoucnost představují pomocí vzrušujících a úchvatných možností. Leadeři také riskují. Nesedí nečinně v koutku a nečekají, až se na ně usměje štěstěna. Vrhají se do změn, pokud si mají vybrat mezi tím, že budou buď pasivní, tedy neúspěšní nebo tím, že vezmou iniciativu do svých rukou a upraví si pravidla, jak potřebují, aby dosáhli stanovených cílů. Dobrý tým není tvořen jen jedinou osobou. Vyžaduje týmové snažení, důvěru a pevné vazby, také skupinovou spolupráci a individuální zodpovědnost. Být otevřený všem nápadům a nechat každého, aby při rozhodování vyslovil svůj názor. A následná pochvala je nejmocnější měnou, kterou máme, a nestojí vůbec nic. Při týmových poradách leadeři začínají tím, že si připomenou, co všechno se jim povedlo, a ocení ty členy týmu, kteří si to zaslouží.

5.2.2 Kroky zaměstnance

Zaměstnanec by měl dodržovat sliby. Nikdy nedat slib, pokud si není jist, že jej dodrží. Platí to nejen v práci, i v rodině. Ve vztahu ke kolegům i k partnerce a dětem. Vnímat svůj slib jako závazek, výzvu, cíl. Dodržení slibu poté mohou vymáhat – a popravdě to nakonec není třeba. Okolí automaticky vezme dodržování slibu jako normu. Dále bychom neměli zapomínat na správné oblékání. Neoblékat se jen proto, abych na někoho zapůsobil značkou nebo stylem. Ale „outfitem“ promlouvat o sobě.

Jak by člověk s ambicemi měl vypadat? Je důležité neoslňovat, přesto přitahovat tak, aby si lidé řekli: „Ten člověk působí fajn, poslechneme ho.“ Chování v týmu by mělo být stejně efektivní, jak chování ke svým klientům. Ve většině firem pracují zaměstnanci v týmu, a je důležité dbát na to, abychom v této skupině dokázali spolupracovat a zároveň i individuálně růst. Například obchodníci mají někdy tendenci se zákazníků doprošovat. To je chyba, kvůli které jsou neúspěšní. Obchodník přece přichází s hodnotou, které věří a zákazníkovi se vyplatí. Jen zákazníka informuje o něčem, co „zřejmě shodou nešťastných náhod ještě neví a ve své situaci by rozhodně měl zvážit“. Ponižovat se je odpudivé, pokrytecké a kontraproduktivní. Tak jako prosazovat názor mocí. Jenom hloupý člověk uvolní základní instinkty jako nízkost, urážky, vyhrožování. Způsob jeho chování k lidem nastavuje laťku pro každého v týmu. S tím souvisí i možnost dokázat růst i v týmovém kruhu zaměstnanců. Vnímat dvě hlavní podmínky růstu byznysu: 1. Abych rostl sám, 2. Aby rostl tým. Právě v tomto pořadí. Pokud se zdokonaluji já, začne to duplikovat i tým. Pak veškeré pracovní operace jdou efektivněji. Některé firmy jsou založené na občasných seminářích, ale dál nechávají své obchodníky ladem. Neřeší jejich motivaci v mezidobí. Někteří zaměstnavatelé trestají zaměstnance za to, že si v pracovní době čtou na internetu. Nejdříve by se měli ptát, co čtou, a o čem diskutují na sociálních sítích. Jestliže díky tomu rostou, mají naopak plus. Životní škola nekončí s univerzitou ani s poslední větou semináře. Z toho vyplývá, že je potřeba se stále vzdělávat a nezakrňovat na dané pozici. Uplatňovat tyto znalosti, které mohou vést k úspěšné pozici nejen v týmu.

Dále by se někteří zaměstnanci měli raději ptát na sebe a vykonanou práci, než čekat na zpětnou vazbu, protože pak reagují špatně na kritiku své osoby. Ale je to jen nevyžádaná zpětná vazba, která nabízí příležitost něčemu se naučit. Člověk, který zarazí kritiky, se fakticky zastaví. Tím v izolovaném pocitu neomylnosti, přitom ztrácí respekt a glanc a dříve nebo později je svému okolí pro smích. Umožnit týmu, aby prokázal jistou míru statečnosti a vyslovil výhradu ke kolegovi, znamená uvědomit si svá negativa a ještě si upevnit loajalitu.

5.3 Aktivity řízení lidských zdrojů v organizaci

5.3.1 Koučing

Jedná se o usnadňující zlepšování výkonu a rozvoj jiných lidí. Má formu osobního přístupu dvou lidí na pracovišti, který pomáhá rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností. Koučing můžeme nazvat jako dlouhodobé instruování, vysvětlování a kontrolování ze strany nadřízeného či osoby, která vzdělává. Jádrem koučování je dobře členěný a účelový, k určitému cíli směřující dialog. Zaměstnanci jsou sdělovány připomínky k jednotlivým částem jeho práce, a to nejen v negativním slova smyslu, ale i v pozitivním a to formou zpětné vazby. Koučování je nejefektivnější, když kouč rozumí tomu, že jeho úlohou je pomáhat lidem, aby se učili, a lidi jsou k učení motivováni. Měli by si uvědomit, že jejich současná znalost potřebuje zlepšit, mají-li svou práci vykonávat uspokojivě. Při správně vedeném koučingu by koučovaná osoba měla být nejen vzdělávána, ale i podněcována k lepším výkonům a směřována požadovaným směrem.

Výhody

- neustálá informovanost o kvalitě práce,
- úzká spolupráce kouče a koučovaného,
- vytváří prostor pro úspěšnou komunikaci,
- pomáhá vytyčit cestu k nastaveným cílům.

Nevýhody

- formování koučovaného pod tlakem,
- nekompletnost informací kouče,
- množství rušivých vlivů – kolegové, jiné projekty, časové prodlevy koučingu.

5.3.2 Mentoring

Znamená předávání informací a zkušeností pracovním starším pracovníkem druhému pracovníku, zejména nově nastupujícímu. Takový člověk se nazývá mentor a na základě mentorského programu provádí nováčky bludištěm podnikových zvyklostí, seznamují je s firemní politikou a rovněž i utužují vzájemné vztahy z důvodu znalostí lidí a prostředí.

5.3.3 Teambuilding

Literatura v zacházení s pojmem teambuilding není jednotná. V mnoha případech se pojmy překrývají, zaměňují nebo nerozlišují vůbec. Přitom pro efektivní splnění cílů by měla být tato pojmová terminologie více nežli jasná. Kam teambuilding zařadit? Teambuilding zapadá v rámci firmy do kategorie zaměstnaneckých eventů, které plní několik funkcí: především posilují vnímání organizace pro vnější veřejnost a tím upevňují její image. Tyto akce jsou ale současně také nástroji podnikové kultury, spoluvytvářejí dobrý pracovní kolektiv a napomáhají dobré podnikové komunikaci. Teambuilding je pak specifickou formou takového eventů, který má především zvyšovat motivaci zaměstnanců a posilovat jejich identitu s podnikem.

Eva Zahrádková ve své knize s názvem „Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci“ uvádí, že:“ V současné době se slovem teambuilding míní jakákoliv aktivita, která se děje ve skupině. Může se tedy jednat o narozeninovou party, outdoorové kurzy nebo týmový assessment. Toto vymezení, které je poněkud neurčité, dále specifikuje tím, že uvádí, že teambuilding se ve svém původním významu zabýval budováním týmu.“²¹ Je tedy pochopitelné, že obsah slova teambuilding je dnes již výrazně jiný a jinde jsou i někdejší teambuildingové agentury. Bylo mnoho agentur, které si včas uvědomily změny v poptávce a pokusily se více či méně posunout svou nabídku. Například začaly místo teambuildingu nabízet firemní vzdělávání a nejčastěji koučování. Slovo teambuilding se tak do značné míry vyprázdnilo a dneska vlastně znamená spíše silný společný zážitek a je mnoho firem, které nevyžadují žádnou zpětnou vazbu, ani rozvoj zaměstnanců. Často už slovo teambuilding představuje cosi jako firemní zábavu a někdy i firemní „pařbu“. K tomuto posunu mimoděk přispívají i nejrůznější agentury, když slovo teambuilding v nabídkách posouvají právě tímto směrem. Proto je stále častěji u renomovanějších agentur v nabídce spíše k nalezení rozvoj týmu nebo týmové koučování.

²¹ Srov.: Zahrádková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 21. ISBN 80-7367-042-9.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

6.1 Představení společnosti

Vznik této firmy jako XY pojišťovny se datuje na počátek 90. let minulého století. Hlavním akcionářem této firmy je nejmenovaná pojišťovací skupina v Rakousku. Díky mezinárodní podpoře a know-how světového pojišťovacího koncernu, který má na trzích střední a východní Evropy již více než 11 milionů klientů, poskytuje pojišťovna komplexní servis zákazníkům. V nabídce pojišťovny jsou rozmanitá pojištění osob a majetku pro privátní a firemní klientelu. Tato pojišťovna koresponduje již čtyřmi tisíci zaměstnanci, a proto se pyšní jednou z nejvíce stabilních společností u nás. Průzkum probíhal v uzavřené skupině vybraného obchodního oddělení.

6.2 Cíl průzkumu

Cílem praktické části této bakalářské práce bylo zjištění toho, jak konkrétní zaměstnanci obchodního oddělení vnímají vztahy na pracovišti, své kolegy a jaká je zde pracovní atmosféra. Dotazník byl zaměřen na firemní a osobní komunikaci, zda funguje správně a dochází ke kvalitnímu předávání informací ve stanovenou dobu. Dále bylo zjišťováno, zda se vyskytl na pracovišti nějaký konflikt a je-li vůle ze strany vedení se zabývat vztahy a řešením těchto vzniklých konfliktů.

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do tří aktuálních témat řízení lidských zdrojů:

- Komunikace na pracovišti. Zde se zjišťovala preference osobní komunikace, spokojenost s komunikací uvnitř oddělení, druhy komunikace.
- Vztahy na pracovišti. Zde bylo dotazníkové šetření zaměřeno na kvalitu vztahů na pracovišti, pracovní prostředí a pracovní morálku, možnost vytváření přátelských vazeb.
- Konflikty na pracovišti a jejich řešení. Zde respondenti hodnotili setkávání se s konflikty a patologickými jevy (mobbing, bossing) v zaměstnání a jejich následné řešení ze strany nadřízeného.

6.3 Metoda průzkumu

Pro zajištění dat jsem se rozhodla použít metodu dotazníkového šetření. V dotazníku je 24 otázek, které odpovídají výše zmíněným třem okruhům hypotéz. Pro jejich hodnocení je stanovena zpravidla třístupňová hodnotící škála (ano, ne, nevím-jiná).

Dotazník je dále doplněn o část, kam se dotazovaní mají možnost vyjádřit k tomu, jakou komunikaci preferují ke své práci (otázka č. 3). Dále zde jsou uvedeny dvě otevřené otázky (otázka č. 12,20) k vypsání vlastními slovy, co nehmotného respondenty motivuje v zaměstnání. A otázka z oblasti konfliktů, zda se setkali s patologickými jevy typu mobbing a bossing. Dotazník je uveden v příloze č. 1. Vlastní šetření proběhlo v červnu 2017. Do tohoto šetření byli zahrnuti všichni zaměstnanci úseku obchodního oddělení na pozici Key account manager nebo Specialista bez vedení tohoto úseku, protože určují styl vedení, který je v dotazníku zkoumán.

6.4 Interpretace výsledků šetření

Do souhrnného hodnocení byly zařazeny všechny vybrané dotazníky. Účast zaměstnanců byla 100 %, celkový počet respondentů byl 21 z toho 12 žen a 9 mužů. Věkové rozmezí od 30 let do 50 let. Časové rozmezí vyplnění dotazníku bylo u 5 % 5-10 minut a 95 % méně než 60 minut.

6.4.1 Komunikace na pracovišti

Do oblasti komunikace na pracovišti byly zahrnuty dotazníkové otázky 3, 4, 5, 6, 8.

Tabulka č. 1: Preference formy komunikace

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Osobní	18	85,7 %
●	Telefonická	2	9,5 %
●	Emailová	8	38,1 %
●	Jiná...	0	0 %

Zdroj²²

²² Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

V první fázi je zapotřebí zjistit, jakou formou probíhá komunikace na pracovišti, která je uvedena v tabulce výše. Respondenti uvedli, že 85,7 % upřednostňuje komunikaci osobní. Proto při zaměření na osobní komunikaci byli dále dotazováni, zda jsou spokojeni s mírou osobní komunikace v kolektivu – 61,9 % ANO, z toho vyplývá, že tým se dokáže převážně z větší poloviny domluvit, a 28,6 % uvedlo částečně. Zřejmě bude záležet na tom, o jakou oblast komunikace se jedná a zda domluva neselhává na vztazích mezi zaměstnanci. Částečně nepříjemnou povinnost komunikovat se svými kolegy uvedlo 19 % a 81 % v tom nevidí problém.

Tabulka č. 2: Včasná informovanost zaměstnanců

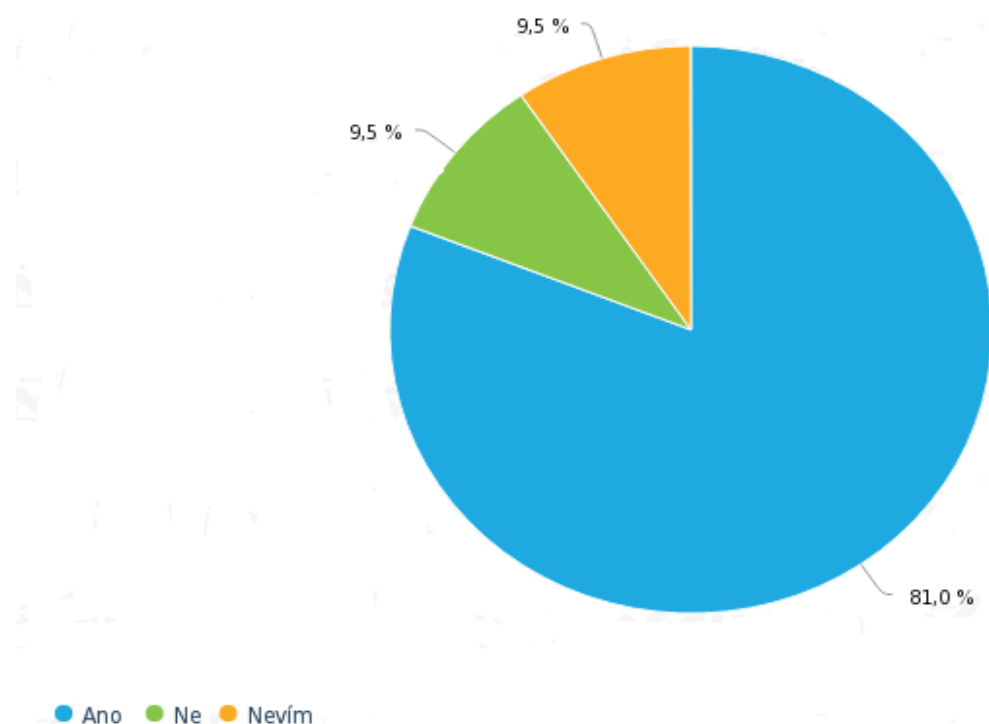
#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano	10	47,6 %
●	Ne	10	47,6 %
●	Nevím	1	4,8 %

Zdroj²³

Ovšem je nutné zohlednit, zda se přicházející informace dostávají k jednotlivcům včas. V této otázce byla remíza s odpovědí ANO či NE a to 47,6 %.

²³ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Graf č. 1: Vliv špatné komunikace na kvalitu výrobku nebo služby



Zdroj²⁴

Velmi zásadní dotaz v rámci obchodního oddělení byl, zda špatná komunikace a nevyjasněné vztahy v oddělení mohou mít vliv na kvalitu výrobku nebo poskytované služby směrem k zákazníkům. Z 81 % byla odpověď pozitivní, a to z toho důvodu, že ve firmách tohoto typu jsou finanční odměny odstupňovány dle výkonu. Výkon je měřen nejen vzrůstem finančních částek ze získaných obchodů, ale také je ovlivněn spokojeností u klientů s poskytovaným servisem ze strany manažera.

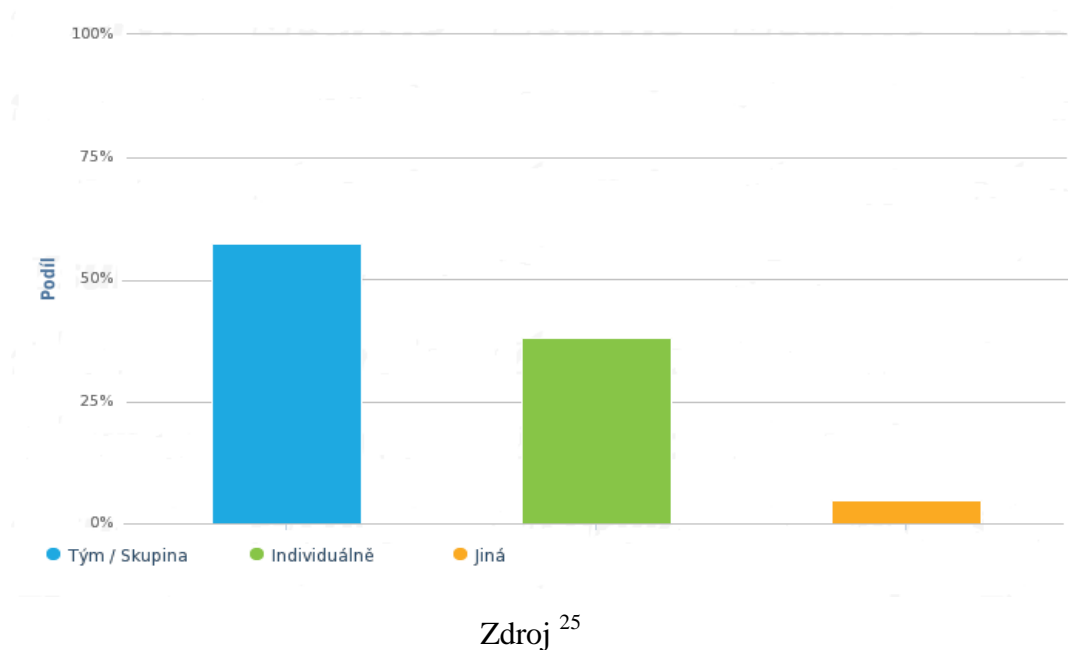
Z výsledků lze vyčíst, že i když je toto oddělení z poloviny své pracovní doby na cestách, upřednostňují komunikaci osobního charakteru, telefonickou pouze z necelých 10 % a klade se důraz na včasné zachycení aktuálních informací, což je ve světě obchodu prioritou číslo jedna.

²⁴ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

6.4.2 Vztahy na pracovišti

Spokojenost se vztahy na pracovišti byla ověřována otázkami 7, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17

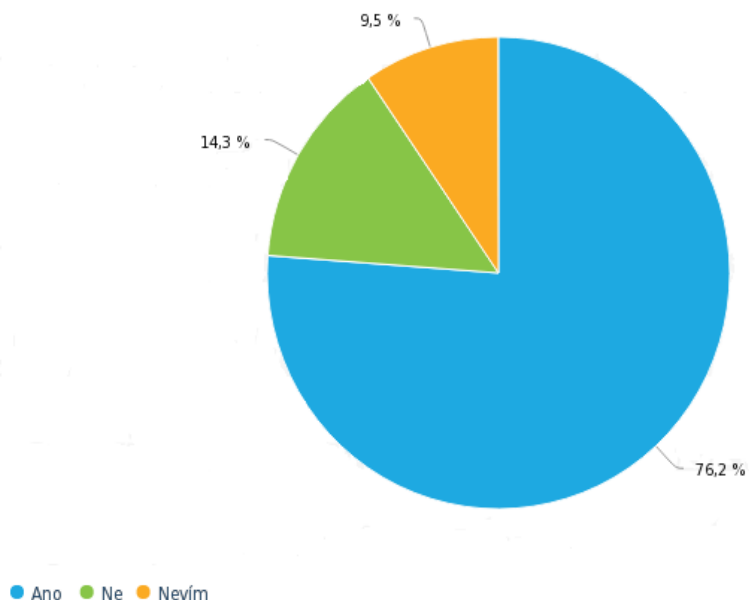
Graf č. 2: Preference způsobu práce



Na tázaném pracovišti bylo zjištěno, že převládá práce v týmu. I když manažerská práce obnáší individuální přístup ke své pracovní agendě a své klientele, tak 57,1 % tázaných odpovědělo, že vyhledávají práci v týmu. Můžeme se domnívat, že se jedná o část práce na společných projektech obchodního oddělení a sdílení informací v případě stejné náplně práce.

²⁵ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Graf č. 3: Upřednostnění neformálních vztahů na pracovišti



Zdroj²⁶

Celých 76,2 % uvedlo, že upřednostňují spíše neformální vztahy na pracovišti a 14,3 % poukázalo na větší oblíbenost formálních vztahů. Tomu odpovídají i následující údaje v otázce o vyhledávání přátel v tomto pracovním prostředí, kdy 76,2 % nám odpovědělo, že ANO. V tomto kolektivu tedy převládá spíše přátelská atmosféra s týmovým duchem, doplněná z 14,3 % lidmi, kteří toto prostředí vnímají jako pouze pracovní pole působnosti. Svoje kolegy nevnímají jako konkurenci a mají pocit, že se mohou obrátit na kolegu s žádostí o pomoc. Toto vědomí může přinést zaměstnancům vnitřní pocit jistoty a zvýšit soudržnost kolektivu.

²⁶ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

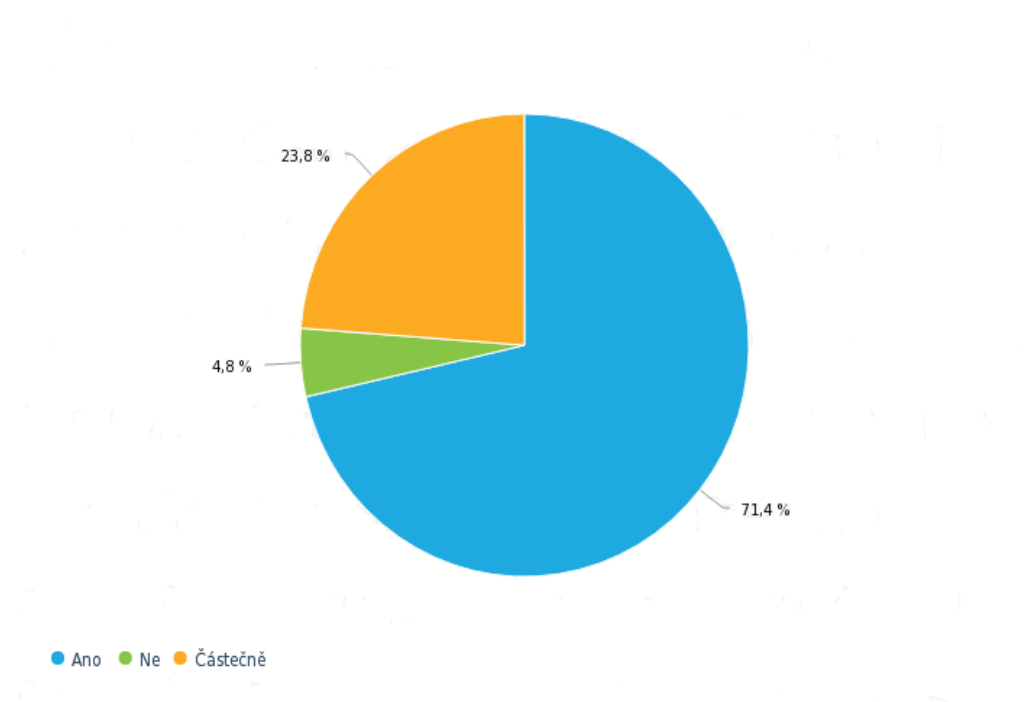
Tabulka č. 3: Vliv vztahů na pracovní výkon a spokojenost

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano	18	85,7 %
●	Ne	2	9,5 %
●	Nevím	1	4,8 %

Zdroj²⁷

Celkem 85,7 % zaměstnanců vnímá, že pracovní vztahy mají vliv na jejich výkon a spokojenost na pracovišti. Pouze 9,5 % z kolektivu tato prostředí zásadně neovlivňuje. Zajímavé bylo, že v případě dotazu ohledně nehmotné motivace na pracovišti se zjistilo, že pochvala a uznání ze strany kolegů je velmi pozitivním poháněcím motorem v práci. Dále zazněly formulace typu soudržný kolektiv, otevřená zpětná vazba, vlastní zodpovědnost za práci a úspěch.

Graf č. 4 : Vliv vedoucího na vztahy na pracovišti



Zdroj²⁸

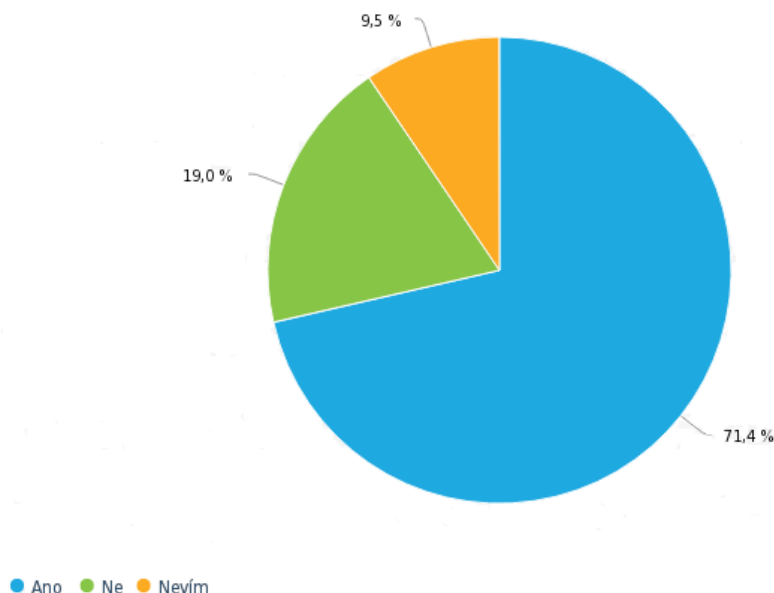
Zaměstnanci svého vedoucího uznávají jako vedoucí osobnost, která je schopná správně motivovat a stimulovat. Styl vedení, který vedoucí uplatňuje, je pro většinu

²⁷ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

²⁸ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

zaměstnanců vyhovující a z 71 % se shodují, že kvalitu vztahů opravdu ovlivňuje to, jak s nimi vedoucí jedná. Vzhledem k demokratickému stylu, který vedoucí uplatňuje, lze předpokládat, že jde o aktivní jedince, kteří nepotřebují velkou kontrolu při výkonu své práce a preferují možnost se podílet řešení nových úkolů a problémů. Otázkou č. 16, 17 bylo zjišťováno, zda společných setkání s vedoucím je dostatek, kdy 90,5 % respondentů byla spokojena s intervaly porad, 85,7 % by tento počet nenavýšoval. Z toho vyplývá, že přímá komunikace a společné setkávání týmu v tomto kolektivu funguje a je prospěšné.

Graf č. 5: Snaha vedoucího o zlepšení sociálního klimatu na pracovišti



Zdroj²⁹

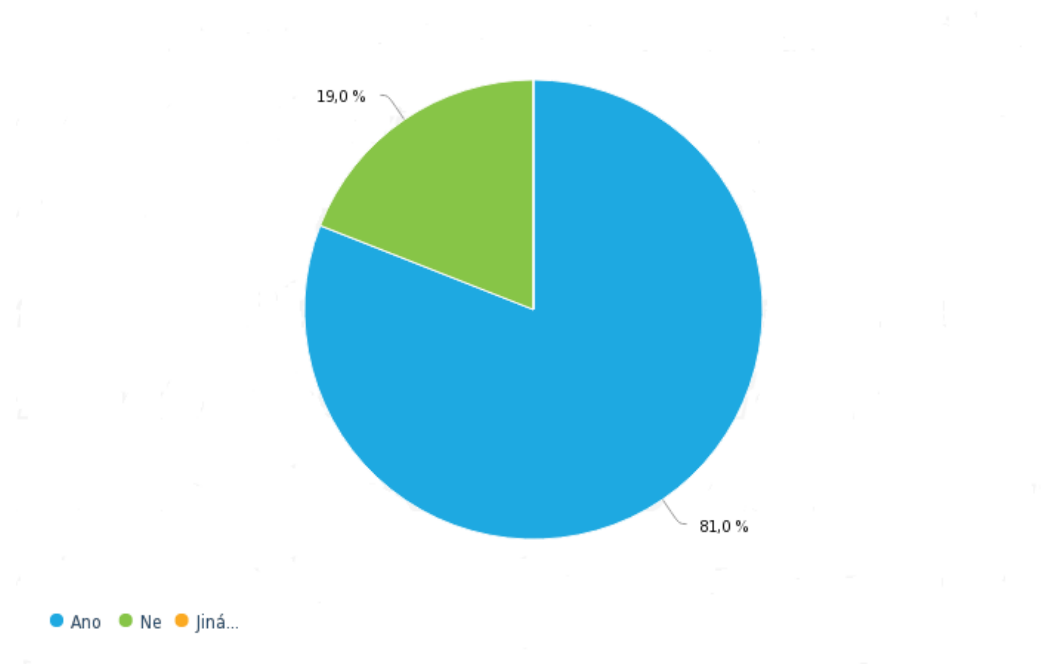
Převážná většina respondentů odpověděla, že vnímají snahu svého vedoucího o zlepšení klimatu na pracovišti. Můžeme tedy říci, že zaměstnanci úseku obchodního oddělení jsou spokojeni s organizací, se vztahy na pracovišti, s pracovní skupinou a pracovním týmem a také s vedením a komunikací.

6.4.3 Konflikty na pracovišti a jejich řešení

²⁹ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Konflikty na pracovišti byly prozkoumány v dotazníkových otázkách č. 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24.

Graf č. 6: Výskyt konfliktů na pracovišti

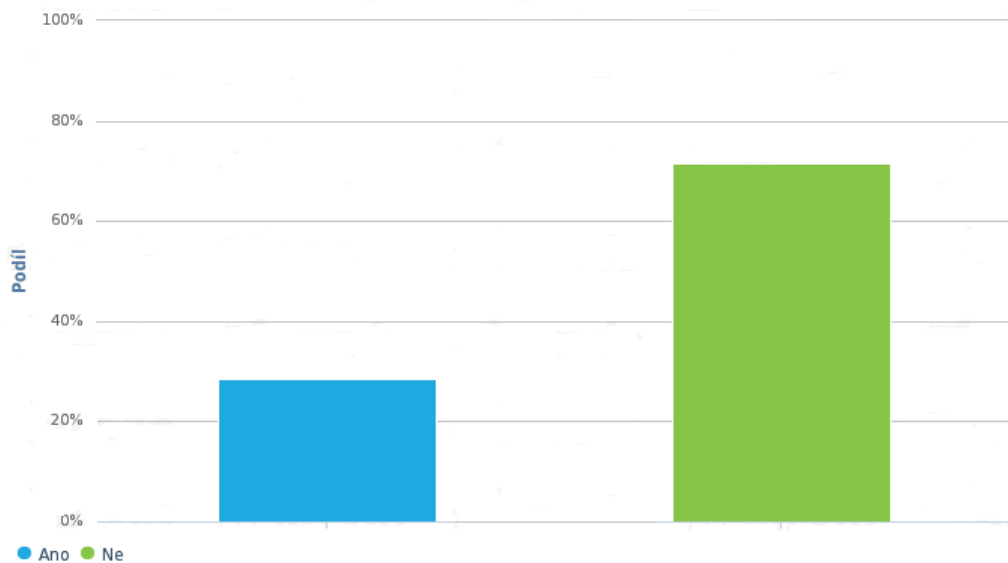


Zdroj:³⁰

Dle výsledku dotazu na to, zda se zaměstnanci setkali s konfliktem na pracovišti, odpověděli pozitivně z 81 %. Konflikty neprobíhají pouze mezi nimi, ale setkávají se celkově na firemní úrovni. Abychom dokázali definovat i určité druhy konfliktů, byla jim kladena otázka z oblasti setkání se s pojmy mobbing a bossing, Z větší poloviny tedy 61,9 % dotazovaných se s těmito pojmy setkali v zaměstnání a 8 respondentů odpovědělo, že ještě ne. Dalším patologickým jevem, který by mohl vzniknout, jak v kolektivu, tak na celém pracovišti, byla šikana. Z dotazu bylo zjištěno, že šikana byla zaznamenána, a to u mladší kolegyně. Bohužel nebyl popsán způsob řešení, a zda byl ze strany kolegů či vedení.

Graf č. 7: Svědek či oběť diskriminace

³⁰ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)



Zdroj³¹

Celkem 28,6 % respondentů odpovědělo, že byli svědky nebo obětmi diskriminace. Je možné, že se jednalo o diskriminaci finanční, která je stále v tomto sektoru zaměstnání velmi častá. Ženy jsou méně ohodnoceny než muži na stejných pozicích. Určitě můžeme v tomto kolektivu vyloučit diskriminaci rasovou či náboženskou. Možností diskriminace je celá řada, u každého jedince je velmi individuální. V rámci rozsáhlé firmy, kde převládá velká konkurence mezi zaměstnanci a výsledky měsíčního výkonu jsou zveřejňovány na poradách, může dojít až u některých osob k osobní frustraci z nedosažených cílů.

Tabulka č. 4: Organizace akcí ze strany vedení

# ▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano	15	71,4 %
●	Ne	6	28,6 %
●	Jiná...	0	0 %

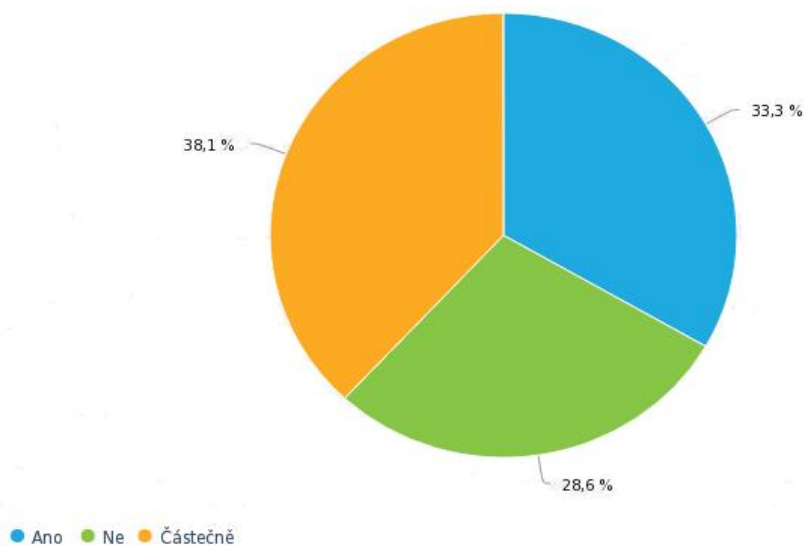
Zdroj³²

³¹ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

³² Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Za účelem zlepšování vztahů na pracovišti a řešení vzniklých konfliktů jsou ve společnostech organizovány například výjezdní porady. Tyto porady jsou koncipovány tak, že pracovní část dne je doplněna teambuildingovou akcí aktivního či volnočasového charakteru. Na těchto shledáních dochází ke stmelování týmu, vyjasnění si vzniklých konfliktů, ale také to slouží jako zpětná vazba pro vedení společnosti o kvalitě týmu.

Graf č. 8: Efektivnost společného setkávání



Zdroj ³³

³³ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

V Grafu č. 8 se ukazuje velmi vyrovnaný názor, a to jestli setkávání na těchto poradách shledávají účastníci za efektivní, odpověď ne z 28,6 % a částečně z 38,1 % evokuje spíše negativní přístup k těmto aktivitám. Z pohledu zaměstnanců zde nemusí vždy docházet k narovnání pracovních vztahů. Vedoucí by se měl zaměřit na to, aby skladba programu výjezdních porad byla více efektivní a vzhledem k nákladnosti těchto akcí znamenala, jak přínos pro kolektiv, tak firmu celkově.

6.5 Souhrn výsledků šetření

Výsledky šetření ukázaly, že interní komunikace v organizaci a zmiňované pracovní skupině ve vztahu k výkonnosti organizace hraje klíčovou roli. Vzhledem k tomu, že respondenti jsou více přítomni na cestách, nejraději komunikují mezi sebou osobně. V týmu převládají dobré vztahy a větší polovina se dokáže mezi sebou domluvit na konkrétních tématech, ovšem je tam určité procento lidí, které má problém mezi sebou komunikovat. Na to by se měl zaměřit vedoucí oddělení, zda i toto procento ho nebrzdí v dokončování stanovených cílů, protože převážná většina se shodla, že nekvalitní komunikace působí špatně na zákazníky a poskytované služby. Dále bych doporučovala zefektivnit předávání informací, respondenti jsou z poloviny nespokojeni s časem, kdy se k nim dostanou nové informace. Dalším aktuálním tématem z pohledu řízení lidských zdrojů bylo zjišťování kvality pracovních vztahů jako součástí kultury organizace. Zde dopadly výsledky následovně: respondenti rádi pracují v týmu a utvářejí si mezi sebou neformální vztahy, je zde i menšina lidí, kteří upřednostňují formálnější prostředí, ale jistě to nemá vliv na kvalitu odvedené práce. Setkávání týmů na poradách je dostačující a nevnímají se jako konkurenci, převážná většina je velmi ráda za pochvalu od kolegů a motivuje je to ke spokojené práci. Se svým vedoucím jsou spokojeni, a proaktivita ke zlepšení pracovního klimatu jim přijde dostačující. Posledním tématem byly konflikty na pracovišti, převážná většina se setkala s konflikty na pracovišti, a někteří i s mobbingem, bossingem a šikanou. Otázka byla položena velmi obecně, nebylo to vztahováno přímo na tento tým. Co se týče šikany, je možné, že na tomto pracovišti proběhla, ale je velmi těžké toto obvinění prokázat a dále na něj upozorňovat. Doporučovala bych spíše vedoucímu oddělení, aby byl k tomuto tématu do budoucna otevřený. Rovněž diskriminace z větší poloviny zde nebyla zaznamenána. Z hlediska řešení možných konfliktů jsou pořádány teambuildigové akce, které mají spíše

poloviční oblíbenost v týmu. Bylo by dobré diskutovat téma těchto akcí s personálním oddělením, zda nezefektivnit význam tohoto setkávání. Tento tým spolu s vedoucím shledávám jako „zdravou skupinu zaměstnanců“, vyskytují se zde patrné nedostatky, ale ty lze výše navrhovanými změnami odstranit.

ZÁVĚR

Problematika vztahů na pracovišti je velice obsáhlá a již v průběhu 20. století se jí zabývalo mnoho významných autorů. V dnešní době je tato záležitost často diskutovaným tématem také v České republice. Můžeme konstatovat, že vztahy na pracovišti jednoznačně souvisí s úspěšností organizace a jsou aktuálním úkolem řízení lidských zdrojů. V případě, že chce být organizace úspěšná, měla by se soustředit především na formální vztahy na pracovišti, které jsou vyvíjeny na základě neformálních vztahů a mají pro fungování organizace velký význam. Existují-li mezi lidmi v určité organizaci dobré neformální vztahy, pak s velkou pravděpodobností budou dobře fungovat také formální vztahy, které potom přímo ovlivňují úspěšnost organizace. Kvalitně fungující vztahy na pracovišti se odráží ve spokojenosti zaměstnanců, to přispívá ke sladění podnikových cílů s osobními cíli zaměstnanců.

Důležitou součástí pracovních vztahů jsou pracovní role, které obvykle splývají s pracovní pozicí daného zaměstnance. Zaměstnanci jsou při společných projektech rozděleny do týmů nebo pracovních skupin. Tým nebo pracovní skupina má vždy větší sílu než jednotlivec a dokáže tedy lépe přispívat ke splnění cílů stanovených organizací. Pro dosažení firemních cílů si organizace stanovuje různé strategie. Patří k nim strategie zaměstnaneckých vztahů, která stanovuje, kolik zaměstnanců je na splnění zadaného úkolu potřeba. Ke zlepšování vztahů na pracovišti přispívá podnik budováním organizační struktury. Tu je třeba formulovat a naplnit tak, aby byl zajištěn co největší soulad s podnikovými cíli a vizemi.

Podniková kultura představuje systém toho, jak organizace řeší své problémy. V rámci činnosti podniku se utváří určité normy neboli vzorce chování. Pokud se určitý styl řešení problému osvědčí, organizace ho přijme jako vzor a následně vzniklé problémy řeší na základě tohoto vzoru. Podniková kultura je důležitou součástí každé organizace a jednoznačně přispívá k její úspěšnosti. Nově příchozí zaměstnanci jsou s kulturou dané organizace seznamováni a musí ji dodržovat. Lidský faktor je významnou součástí podnikové kultury. Úspěšnost organizace a podniková kultura se odráží v činnosti personálního oddělení. Efektivnost organizace přitom nejvíce ovlivňují názory, hodnoty, praktiky a postupy.

Interní komunikace firmy by měla probíhat jak od vedení směrem k zaměstnancům, tak také od zaměstnanců směrem k vedení. Prostřednictvím kvalitní komunikace jsou zaměstnancům předávány potřebné informace, na základě, kterých dokážou splnit zadaný cíl, a přispívají tím k úspěšnosti organizace. Vnitropodniková komunikace je nástrojem podnikové kultury. Jen tehdy, pokud zaměstnanec ví, čeho chce firma prostřednictvím strategických cílů, misí a vize dosáhnout, může sdílet stejné postoje a přispívat k tomu, aby těchto cílů dosáhla.

Nevyžádaným fenoménem na pracovišti jsou konflikty spadající mezi sociálně-psychologickou stránku vztahů na pracovišti. Mohou probíhat nejen na liniové úrovni, ale i napříč organizací. Konflikt je střet dvou či více neslučitelných okolností či nesmiřitelných stran, které se nemohou či nechťejí dohodnout. Neřešený konflikt ze strany vedení s sebou nese velké množství negativních jevů a může vyústit až do patologických jevů.

Cílem této práce bylo seznámit s tématy řízení lidských zdrojů od historického vývoje až po současný pohled, kulturou organizace a její vliv na kvalitu pracovních vztahů, interní komunikací ve vztahu k výkonnosti organizace a sociálně-psychologickou stránkou vztahů na pracovišti. Všechna tato témata byla rovněž zakomponována do praktické části této bakalářské práce. A z výsledku šetření vyplynulo, že zkoumaná organizace s konkrétním týmem pracovníků se jeví jako velmi kvalitní a výkonná organizace, ve které fungují praktiky řízení lidských zdrojů.

Pokud by se někdo zabýval podobnou problematikou v této oblasti, doporučovala bych hlubší zaměření na metody naslouchání zaměstnancům a následnou péči a motivaci, která by zlepšovala jejich výkonnost na daných pozicích.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd.1. Praha: Grada, 2013. 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 266 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd.Praha: C.H.Beck, 2004. s.11. ISBN 80-7179-468-6.

HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. 317 s. ISBN 80-2473-037-5.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978- 80- 247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s. 326, ISBN 978-80-7261-168-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti pod*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MACEK P. *Vztahy v dospívání*. Brno: Barrister, 2012. ISBN 978-80-87474-46-4.

MĚRTLOVÁ L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Jihlava: CERM, 2014, s.125. ISBN 978-80-7204-907-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2012. 259 s. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.

PFEIFER, L. a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. 1.vyd. Brno: Paido, 1998. s. 169 ISBN 80-85931-48-6.

STUHLÍK, R. *Tým snů*, Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1776-0.

SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegy. Mobbing – skrytá hrozba*. Grada 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

ŠMÍD, L. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. UKDŽ, 1985, ISBN 59-150-85-02-9.

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

VALÍŠOVÁ A. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Praha: Grada, 2008, s.124. ISBN 978-80-247-2282-5.

ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: Cesta k efektivní spolupráci*. Praha: PORTÁL, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada, 2007, s.622, ISBN 978-80247-1407-3.

CARNEGIE, D. *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat*. Praha: Nakladatelství Práh, 2011. ISBN 978-80-7252-333-7.

COASTES, Ch. *Efektivní řízení*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-392-8.

COVEY, S.R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management press, 2006. ISBN 978-80-7261-156-0.

GROTH, A. *Skvělý šéf - jak získat loajalitu a respekt svého týmu*. Praha: Grada, 2016, s. 155. ISBN 978-80-271-3339498-8.

JONES, D. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. Praha: Media Press, 2014. ISBN 978-80-7261-69-7.

PARSON, R. *K jádru úspěchu*. Praha: Návrat domů, 2004, s. 103. ISBN: 80-7255-094-2.

SECRETAN, I. *Probud' sebe, nadchni druhé, změň svět!*. Praha: Management Press, 2011, s. 130. ISBN 978-80-7261-228-4.

WIEKE, T. *Jak vycházet s kolegy*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1687-9.

WILLERTON, J. *Psychologie mezilidských vztahů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3924-3.

WILMOT, W. *Interpersonální konflikt*. Praha: Ikar, 2004, 495 s. ISBN 80-551-0832-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

Veřejný ochránce práv - Co je - co není diskriminace [online]. [cit. 2017-11-22]

Dostupné z: <http://www.ochrance.cz/diskriminace/pomoc-obetem-diskriminace/co-je-co-neni-diskriminace/>

Interní komunikace: co a jak vylepšit | eRegal.iHNed.cz [online]. [cit. 2018-01-03].

Dostupné z: <https://eregal.ihned.cz/c1-17255200-interni-komunikace-co-a-jak-vylepsit>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Dimenze zaměstnaneckého pracovního vztahu.....	17
Obrázek č. 2: Model psychologické smlouvy dle Guesta D. (1996)	19
Obrázek č. 3: Zdroje konfliktu.....	32
Obrázek č. 4: Grafické zobrazení typů mobbingu	38

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Preference formy komunikace	49
Tabulka č. 2: Včasná informovanost zaměstnanců.....	50
Tabulka č. 3: Vliv vztahů na pracovní výkon a spokojenost	54
Tabulka č. 4: Organizace akcí ze strany vedení.....	57

Seznam grafů

Graf č. 1: Vliv špatné komunikace na kvalitu výrobku nebo služby	51
Graf č. 2: Preference způsobu práce	52
Graf č. 3: Upřednostnění neformálních vztahů na pracovišti	53
Graf č. 4 : Vliv vedoucího na vztahy na pracovišti	54
Graf č. 5: Snaha vedoucího o zlepšení sociálního klimatu na pracovišti	55
Graf č. 6: Výskyt konfliktů na pracovišti	56
Graf č. 7: Svědek či oběť diskriminace	56
Graf č. 8: Efektivnost společného setkávání.....	58

SEZNAM PŘÍLOH

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

Příloha A - Dotazník

① **Vaše pohlaví ***

Žena

Muž

② **Jaká je Vaše pracovní pozice? (nepovinná otázka) ***

Napište odpověď...

500

③ **Jakou komunikaci preferujete k Vaší práci? (možnost více odpovědí) ***

Osobní

Telefonická

Emailová

Jiná...

④ **Jste všeobecně spokojeni s mírou osobní komunikace? ***

Ano

Ne

Částečně

5 Berete komunikaci se svými spolupracovníky jako nepříjemnou povinnost? *

- Ano
 Ne
 Částečně

6 Dostávají se k Vám pracovní informace vždy včas? *

- Ano
 Ne
 Nevím

7 Máte radši práci v týmu/skupině nebo individuálně? *

- Tým / Skupina
 Individuálně
 Jiná

8 Myslíte, že špatná komunikace a nevyjasněné vztahy v rámci Vašeho pracoviště mohou mít vliv na kvalitu výrobku nebo služby, kterou nabízíte? *

- Ano
 Ne
 Nevím

9 Máte radši, když na pracovišti převládají neformální vztahy nad formálními? *

- Ano
 Ne
 Nevím

10 Vyhledáváte v rámci pracovního prostředí přátele? *

- Ano
 Ne
 Nevím

11 Mají dobré vztahy mezi Vámi a spolupracovníky vliv na Váš pracovní výkon a všeobecnou pracovní spokojenost? *

- Ano
 Ne
 Nevím

12 Co nehmotného Vás motivuje k práci? *

Napište odpověď...

- 13) **Pokud by se u Vás na pracovišti objevil problém, jehož příčinou byla právě špatná komunikace nebo vztahy, začal by se okamžitě řešit u vedení? ***
- Ano
 Ne
 Nevím
- 14) **Má z Vašeho pohledu vliv na vztahy na pracovišti to, jakým způsobem s Vámi jedná Váš vedoucí? ***
- Ano
 Ne
 Částečně
- 15) **Pocítujete, že se vedení snaží o zlepšení, nebo alespoň o udržení dobrého sociálního klimatu na Vašem pracovišti? ***
- Ano
 Ne
 Nevím
- 16) **Vyhovuje Vám počet společných setkání a porad s vedením? ***
- Ano
 Ne
- 17) **Máte pocit, že by porad s vedením mělo být více? ***
- Ano
 Ne
- 18) **Řešili jste někdy v místě Vašeho pracoviště konflikt? ***
- Ano
 Ne
 Jiná...
- 19) **Setkali jste se někdy s výrazy jako je mobbing nebo bossing? ***
- Ano
 Ne
- 20) **Byli jste někdy svědky řešení problému šikany na pracovišti? Pokud ano, napište prosím řešení tohoto problému. ***

Napište odpověď...

21) **Byli jste někdy svědkem nebo obětí diskriminace v rámci pracovního prostředí? ***

Ano

Ne

22) **Jsou Vaším vedením organizovány různé akce, které mají za úkol zlepšit interní komunikaci? (teambuilding, konference, výjezdní porady) ***

Ano

Ne

Jiná...

23) **Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano, shledáváte tyto akce vždy za efektivní? ***

Ano

Ne

Částečně

24) **Chtěli byste se podělit ještě o nějaké zkušenosti z prostředí vašeho pracoviště, které se týkají vztahů, komunikace nebo sociálního klimatu? ***

Napište odpověď...

500

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Klára Černá

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Pracovní vztahy z pohledu řízení lidských zdrojů

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 54

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 11

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Iva Borská CSc.