

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Bakalářské kombinované studium  
2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Miloslava Padělková

Mezilidské vztahy na pracovišti (sociální klima a sociální  
vztahy na pracovišti)

**Praha 2012**

Vedoucí bakalářské práce:  
PhDr. Marie Vacínová, CSc.

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined Studies  
2009 – 2012

**BACHELOR THESIS**

Miloslava Padělková

Interpersonal relationships at workplace (social climate and  
social relationships at workplace)

**Prague 2012**

The Bachelor Thesis Work Supervisor:  
PhDr. Marie Vacínová, 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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne: 15. 3. 2012

.....

Miloslava Padělková

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat, PhDr. Marii Vacínové, CSc. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá mezilidskými vztahy na pracovišti. Teoretická část definuje důležité pojmy, které souvisí se zaměstnaneckými vztahy.

Cílem výzkumu je zjistit u vybraného vzorku respondentů jaké jsou jejich pracovní vztahy, jaké mají povědomí o mobbingu na pracovišti, zmapovat názory na jejich pracovní podmínky a zjistit jejich celkovou spokojenost na jejich pracovišti.

Výzkumným vzorkem jsou zaměstnanci Nemocnice Na Homolce různého pracovního zařazení. Metodou výzkumu je dotazník. Výsledky výzkumu jsou vyhodnoceny pomocí tabulek a grafů.

## **Klíčové pojmy**

bossing, konflikty na pracovišti, mobbing, pracovní spokojenost, řízení lidských zdrojů, řízení zaměstnaneckého vztahu, sociální klima na pracovišti, zaměstnanecký vztah

## **Annotation**

This bachelor thesis concerns with interpersonal relationships at workplace. The theoretical part defines basic terms, which relates with occupational relationships.

The aim of the research is to find out on selected sample of respondents what their occupational relationships are, what awareness of mobbing they have, map their opinions on occupational conditions and to find out their overall happiness at their workplace.

The researched sample is group of employers of the hospital Na Homolce with different work positions. The research method is questionnaire. The results of the research are evaluated using tables and graphs.

## **Key words:**

bossing, workplace conflicts, mobbing, occupational contentment, human sources management, occupational relationship management, occupational relationships, social climate at workplace

## **OBSAH**

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 ZAMĚSTNANECKÝ VZTAH .....</b>	<b>10</b>
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>15</b>
2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	17
2.2 Řízení zaměstnaneckého vztah .....	20
<b>3 SOCIÁLNÍ KLIMA NA PRACOVÍŠTI.....</b>	<b>22</b>
<b>4 KONFLIKTY NA PRACOVÍŠTI.....</b>	<b>24</b>
4.1 Jak řešit konflikty v praxi.....	28
<b>5 MOBBING, BOSSING .....</b>	<b>33</b>
<b>6 PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....</b>	<b>40</b>
6.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost .....	44
<b>VÝZKUMNÁ ČÁST</b>	
<b>7 POPIS VÝZKUMU.....</b>	<b>47</b>
7.1 Stanovení hypotéz .....	47
7.2 Metoda výzkumného šetření:.....	48
7.3 Výsledky dotazníkového šetření .....	49
7.4 Shrnutí výzkumu .....	76
7.5 Doporučení .....	79
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ .....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>86</b>

## ÚVOD

Téma bakalářské práce jsou mezilidské vztahy na pracovišti. Pracoviště je totiž v poslední době naším druhým domovem. Trávíme zde mnoho hodin, dní, týdnů i roků. Naše spolupracovníky časem jmenujeme přáteli, trávíme s nimi i dovolené, sdílíme své soukromé zážitky a možná ještě více, možná většinu svých soukromých zážitků zažíváme právě s nimi.

Autorka práce je zaměstnána třicet let ve zdravotnictví v Nemocnici Na Homolce. Pracuje na radiologickém oddělení jako staniční sestra. K této vedoucí práci nepatří pouze zajišťovat bezproblémový chod oddělení, ale i sledování vztahů na pracovišti, řízení lidských zdrojů a řešení konfliktů mezi zaměstnanci. Proto si autorka práce za téma bakalářské práce zvolila Mezilidské vztahy na pracovišti (sociální klima, sociální vztahy na pracovišti). Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a výzkumnou část.

Teoretická část je rozdělena do šesti hlavních kapitol a jejím cílem je vymezit a definovat pojmy, které souvisí s mezilidskými vztahy.

První kapitola definuje pojem zaměstnanecký vztah, co je základem zaměstnaneckých vztahů, prvky zaměstnaneckých vztahů a význam těchto vztahů na pracovišti.

Jak už bylo zmíněno výše, autorka práce pracuje ve vedoucí pozici, k její práci tedy mimo jiné patří i řízení lidských zdrojů, o kterém pojednává druhá kapitola. Obsahem této kapitoly je definice řízení lidských zdrojů, úkoly řízení lidských zdrojů a řízení zaměstnaneckého vztahu.

Zaměstnanecké vztahy ovlivňují sociální klima na pracovišti. Proto následuje kapitola o sociálním klimatu, která je zaměřena na posuzování klimatu v organizaci.

Další kapitola je zaměřena na konflikty na pracovišti, které mají mnohdy za následek nepříznivé sociální klima na pracovišti. Tato část rozděluje konflikty na pracovišti, zmiňuje příčiny konfliktů, jak k nim přistupovat a jak je v praxi řešit.

Následující důležitou kapitolou je mobbing, bossing. Šikana na pracovišti je velmi závažný problém, který je v dnešní době mnohdy společností odmítán. Obsahem této kapitoly je definice pojmů mobbing, bossing, dále příčiny, projevy a důsledky mobbingu. Jsou zde také popsány oběti a pachatelé mobbingu, reakce na mobbing a jak se mobbingu bránit.



Teoretickou část práce uzavírá kapitola o pracovní spokojenosti, která navazuje na dvě předchozí kapitoly, konflikty na pracovišti i mobbing ovlivňují pracovní spokojenost.

Výzkumná část bakalářské práce je realizována v Nemocnici Na Homolce, jsou zjišťovány názory na mezilidské vztahy na pracovišti, povědomí o mobbingu na pracovišti a pracovní spokojenost. Informace jsou získávány od zaměstnanců nemocnice různého pracovního zařazení (lékaři, farmaceuti, zdravotní sestry a asistenti, ostatní odborní zdravotníci, pracovníci (ce) sanitární služby, pracovníci (ce) v oblasti služeb).

Cílem výzkumu je zjistit u vybraného vzorku respondentů jaké jsou jejich pracovní vztahy, jaké mají povědomí o mobbingu na pracovišti, zmapovat názory na jejich pracovní podmínky a zjistit jejich celkovou spokojenost na jejich pracovišti.

Autorka práce si za metodu šetření zvolila dotazník, který se skládá z 27 otázek rozdělených do 5 okruhů: 1. okruh se týká pohlaví, věku, délky pracovního poměru a pracovního zařazení, 2. okruh se zajímá o mezilidské vztahy na pracovišti, 3. okruh je věnován mobbingu na pracovišti, 4. okruh se zabývá motivací k práci a organizací práce, 5. okruh se týká pracovních podmínek a celkové spokojenosti s prací.

Výsledky dotazníků jsou vyhodnoceny pomocí tabulek a grafů. Ke každé otázce je přiřazena tabulka s celkovými výsledky.

# 1 ZAMĚŠTNANECKÝ VZTAH

Zaměstnanecký vztah je termín charakterizující vzájemné spojení, které existuje jak mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, tak i mezi pracovníky na pracovišti. Lze říci, že jde o jakousi paralelu příbuzenského vztahu. „Termíny „zaměstnanci“ a „pracovníci“ bývají u nás v podstatě považovány za synonyma. Ve skutečnosti tomu tak není, neboť zaměstnanci – tedy lidé pracující v organizaci na základě pracovní smlouvy – tvoří jen část pracovníků organizace. Pracovníky organizace jsou i lidé, kteří v ní nebo pro ni pracují i na základě jiné smlouvy nebo dohody, například manažerské smlouvy, leasingové smlouvy, dohody o provedení práce nebo pracovní činnosti apod. S tendencemi k flexibilitě organizací se snižuje podíl zaměstnanců na celkovém počtu pracovníků organizací. Přitom i na pracovníky, kteří nejsou zaměstnanci, se vztahují v podstatě všechny předpisy a těší se v podstatě všem právům, jako je tomu v případě zaměstnanců, včetně toho, že se na ně vztahují i pracovní podmínky dohodnuté s odbory, a v souvislosti s procesem tzv. harmonizace pracovních podmínek různých kategorií pracovníků, která je zakotvena i ve směrnicích Evropské unie, i většina tzv. zaměstnaneckých výhod. V této souvislosti by asi bylo správnější používat místo termínu „zaměstnanecký vztah“ termín „vztah s pracovníkem“ či „pracovní vztah“, popřípadě „pracovní poměr“, protože jde o vztah či vztahy s každým pracovníkem ve výše uvedeném smyslu. Termín „zaměstnanecký vztah“ se však stále více používá i v širším významu označujícím individuální nebo kolektivní vztah se všemi pracovníky organizace.“<sup>1</sup>

Zaměstnanecké vztahy mohou mít individuální nebo kolektivní rozměr. Individuální rozměr se vztahuje k individuálním smlouvám a očekáváním, kolektivní rozměr se týká vztahů mezi managementem a odbory, sdruženími pracovníků nebo také členy společných konzultativních institucí, jako jsou podnikové rady.

## **Základ zaměstnaneckého vztahu**

Východiskem tohoto vztahu je to, že se zaměstnanec zaváže zaměstnavateli poskytovat své dovednosti a úsilí a za to mu zaměstnavatel poskytuje mzdu. Tento vztah je založen na zákonem předepsané pracovní smlouvě. Tato smlouva může být písemná, v případě neexistující písemné smlouvy to ale neznamená, že neexistují žádné smluvní

---

<sup>1</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 193

vztahy. I v tomto případě mají zaměstnanci i zaměstnavatelé určitá práva a povinnosti vyplývající ze zákona. K povinnostem zaměstnavatele patří vyplácet zaměstnancům mzdu, zajišťovat bezpečnost na pracovišti, k zaměstnanci přistupovat v dobré víře a nedělat nic, co by podryvalo důvěryhodnost zaměstnaneckého vztahu. I zaměstnanec má své povinnosti a to: poslušnost, schopnost, čestnost a loajalitu.

V souvislosti se zaměstnaneckým vztahem je důležité mít na paměti, že je to obvykle zaměstnavatel, kdo má moc diktovat podmínky smlouvy, pokud nejsou stanoveny kolektivním vyjednáváním. Krom jedinců po kterých je značná poptávka, mají zaměstnanci jen málo možností měnit podmínky smlouvy, které určí zaměstnavatel.

*„Macneil (1985) a Rousseau a Wade-Benzoni (1994) rozlišují dva typy smluv, definujících zaměstnanecký vztah:*

- **Transakční smlouvy**, které mají dobře popsané podmínky výměny mezi oběma stranami; tyto podmínky jsou obvykle vyjádřeny v penězích. Mívají omezené trvání a bývají v nich specifikovány požadavky na výkon.
- **Relační smlouvy**, které obsahují obecnější ustanovení za použití abstraktnějších termínů a bývají uzavírány na dobu neurčitou. Požadavky na výkon spojené s tímto trvalým zaměstnáním jsou neúplné nebo neurčité.<sup>2</sup>

Zaměstnanecký vztah je také možné vyjádřit v podobě **psychologické smlouvy**, která má podle Guzza a Noonana (1994) kvality obou předchozích smluv. Psychologická smlouva je pojem, který vyjadřuje názor, že ve své nejzákladnější podobě je zaměstnanecký vztah tvořen kombinací přesvědčení zaměstnance a jeho zaměstnavatele týkající se toho, co jeden od druhého očekává.

---

<sup>2</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 195

## **Význam pojetí zaměstnaneckého vztahu**

Pojetí tohoto vztahu je velmi významné pro personalisty, protože se jim řídí mnohé, čeho si musí být organizace vědoma při utváření a uplatňování personálních procesů, politiky a procedur. To vše je třeba zvažovat z hlediska toho, jak přispějí nebo nepřispějí k podpoře produktivního zaměstnaneckého vztahu všech zúčastněných stran.<sup>3</sup>

Vztahy mezi zaměstnanci tvoří všechny oblasti personálního řízení, které zahrnuje vztahy s pracovníky a to přímé nebo realizované prostřednictvím kolektivních smluv v organizacích, kde se uznávají odbory. Mezilidské vztahy na pracovišti se obecně týkají řízení pracovního vztahu.

Vztahy mezi zaměstnanci se týkají dohody o podmínkách a lhůtách zaměstnání a otázek, které souvisejí se zaměstnáním. Tyto vztahy se nemusejí nutně řídit kolektivní smlouvou nebo kolektivními předpisy. Zaměstnanecké vztahy se týkají širšího spektra pracovního vztahu než kolektivní pracovní vztahy, které se většinou pokládají za záležitost vyjednávání mezi vedením podniku a odbory. Tato definice zaměstnaneckých vztahů je širší a poukazuje na odklon od kolektivismu a posun k individualismu, pokud se jedná o způsob, kterým zaměstnavatelé organizují své vztahy k pracovníkům. Tento posun byl urychlen vzrůstajícím důrazem na výlučné oprávnění vedení podniku, které vyplývá z filozofie řízení lidských zdrojů, usilující o dosažení konkurenceschopnosti pomocí výkonnějších organizací. Dále je zmíněný posun dán masivní restrukturalizací průmyslu v osmdesátých letech, novým pohledem na tržní hospodářství a volné podnikání a také legislativou týkající se odborů.

Zaměstnanecké vztahy v praxi zahrnují formální procesy, postupy a komunikační kanály. Je velice důležité si uvědomit, že tyto vztahy jsou realizovány hlavně při běžném neformálním styku liniových manažerů a vedoucích týmů s pracovníky.

## **Prvky zaměstnaneckých vztahů**

Do zaměstnaneckých vztahů patří:

- praxe organizace v oblasti zaměstnávání lidí, formální a neformální politika;
- praxe i politika zapojování lidí do pracovního poměru a komunikace lidí;

---

<sup>3</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007.

- vytváření, uplatňování a projednávání formálních systémů, postupů a pravidel pro kolektivní vyjednávání a vyřizování sporů, řízení otázek zaměstnávání;
- formální i neformální procesy, které probíhají jako neustálé interakce na jedné straně mezi manažery, vedoucími týmů, mistry a na straně druhé mezi představiteli pracovníků a jednotlivci. K vzájemné interakci může docházet na základě formálních dohod, ale častěji se řídí zvyklostmi a praxí a probíhají prostředí dlouhodobě budovaných vztahů;
- politika a filosofie hlavních účastníků kolektivních pracovních vztahů tj. vlády, vedení podniků, a odborů;
- mnoho stran, z nichž každá má jiné role. Mezi ně patří: stát, vedení podniku, organizace zaměstnavatelů, odbory, jednotliví manažeři a mistři, personalisté, představitelé pracovníků a pracovníci;
- právní rámec;
- struktury kolektivního vyjednávání, které byly vytvořeny, aby se v praxi mohl uplatnit formální systém.

### **Zaměstnanecké vztahy jako soustava pravidel**

Tyto vztahy lze považovat za systém nebo za síť pravidel, které regulují zaměstnávání lidí a způsob, jakým se lidé chovají. Systémová teorie kolektivních pracovních vztahů, kterou formuloval Dunlop (1958), říká, že úlohou tohoto systému je vytvářet směrnice a procedurální pravidla, kterými se v procesu kolektivního vyjednávání určí, kolik bude rozděleno, kdo se tohoto procesu zúčastňuje a jaké budou vztahy mezi zúčastněnými stranami.<sup>4</sup> *„Podle Dunlopa mají výstupy systému formu: Směrnice a zásady hierarchie řízení; pravidel pro jakoukoliv hierarchii mezi pracovníky; předpisů, rozhodnutí, usnesení nebo nařízení státních orgánů; pravidel a rozhodnutí specializovaných institucí vytvořených hierarchiemi řízení a pracovníků; uspořádání týkajících se kolektivního vyjednávání a obyčejů a tradic na pracovišti a v pracovní komunitě.“*<sup>5</sup>

<sup>4</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007

<sup>5</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 614

Tento systém je vyjádřen formálním nebo neformálním způsobem: v právních předpisech a statutárních ustanoveních, v odborných pravidlech a směrnících, v rozhodčích rozhodnutích, v kolektivních smlouvách, ve společenských konvencích, v rozhodnutích vedení podniku a v praxi. Pravidla mohou být definována a tvořit ucelený soubor, ale mohou být také neúplná a umožňovat volný výklad. V podniku mohou mít pravidla na zřeteli pouze definici daného stavu, který je oběma stranami uznáván za normu a od něhož jsou možné odchylky jen na základě dohody. V tomto smyslu je systém kolektivních pracovních vztahů systémem normativním, kde na normu můžeme nahlížet jako na pravidlo, standard nebo vzor pro postup, tato norma je všeobecně akceptována nebo je dohodnuta jako základna, z níž obě strany vycházejí a řídí se jí.

Systémová teorie ale nebere dostatečně v úvahu rozdělení moci mezi vedení podniku a odbory ani vliv státu. Dále také dostatečně nevysvětluje roli jednotlivce v kolektivních pracovních vztazích.<sup>6</sup>

### **Význam zaměstnaneckých vztahů na pracovišti**

Právě v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka.

K těmto potřebám patří:

- potřeba sociálního kontaktu;
- potřeba sociálních jistot;
- potřeba být přijímán, akceptován a náležet k určité skupině lidí;
- potřeba nalézt osoby, které jsou blízké vlastní hodnotové orientaci;
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc.

Z tohoto hlediska můžeme vztahy na pracovišti dělit na formální a neformální. Vztahy formální vyplývají z organizační struktury sociálních útvarů. Ve vztahu ke konkrétnímu jedinci jsou tyto vztahy předem dány a jsou vymezeny organizačními pravidly a normami tj. pracovní a organizační řád podniku. Do formálních vztahů vstupuje jedinec zvenku, postupně se stává jejich součástí, některé z platných pravidel a norem akceptuje, toleruje nebo je může odmítat.

Na základě svých potřeb a pocitů začíná člověk s některými lidmi komunikovat více, jiným se vyhýbá nebo je i cíleně ignoruje. Tak si člověk vytváří síť neformálních kontaktů a vztahů a identifikuje se s pracovištěm, podnikem a lidmi v něm.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007.

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

*„Řízení lidských zdrojů je nejen nový název, ale také nová koncepce personalistiky, vyjadřující její nové postavení v systému řízení organizace. Je to zároveň oblast řízení, která na sebe v rozvinutých zemích upoutává stále větší pozornost.*

*Naše personalistika během posledních desetiletí ztratila kontakt s vývojem ve světě. Navíc však došlo, bohužel, i k tomu, že bylo odvrženo a zapomenuto téměř vše, co v této oblasti existovalo v našich předních podnicích před válkou, kdy česká personalistika patřila ke světové špičce.*

*Nové ekonomické podmínky vytvářejí i potřebu nových metod a nového přístupu k řízení lidských zdrojů, protože právě v lidských zdrojích, v racionálním hospodařením s nimi, v jejich formování a motivování či v péči o ně, lze nalézt klíč k prosperitě jednotlivých podniků i celé společnosti.“<sup>8</sup>*

### **Řízení lidských zdrojů – definice**

Strategický, logicky promyšlený přístup k řízení toho nejdůležitějšího, co organizace mají a to lidí, kteří v organizaci pracují a přispívají k dosažení cílů organizace. Řízení lidských zdrojů můžeme podle Streye (1989) považovat za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie. Dále uvádí, že existují čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů a to:

- specifická konstalace předpokladů a přesvědčení;
- strategické podněty, které poskytují informace pro rozhodování o řízení lidí;
- základní, hlavní role liniových manažerů;
- spoléhání na soustavu „pák“, které slouží k formování zaměstnaneckých vztahů.

---

<sup>7</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2006.

<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 1997. s. 9

## **Systém lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů funguje na základě systémů lidských zdrojů, které jsou navzájem logickým způsobem propojeny. Mezi tyto systémy patří:

- filozofie lidských zdrojů, která popisuje klíčové hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí;
- strategie lidských zdrojů, která definuje směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít;
- politika lidských zdrojů – uvádí zásady, které definují, jak by měly být uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů hodnoty, principy a strategie;
- procesy v oblasti lidských zdrojů, které obsahují formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů;
- praxe v oblasti lidských zdrojů, která zahrnuje neformální přístupy používané při řízení lidí;
- programy v oblasti lidských zdrojů, které umožňují, aby byla politika, strategie a praxe v oblasti lidských zdrojů realizována podle plánu.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007.



## 2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

V nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon stále zlepšoval. Tento úkol je možné splnit pouze neustálým zlepšováním a využíváním všech zdrojů, kterými podnik disponuje. Těmito zdroji jsou:

- materiálních zdroje;
- finančních zdroje;
- lidské zdroje.

Řízení lidských zdrojů je, jak už bylo řečeno, zaměřeno hlavně na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale jelikož lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, tak řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů organizace.

Pokud bychom měli popsat **hlavní úkoly řízení lidských zdrojů** méně obecně, došli bychom na základě stávající praxe k závěru, že toto řízení musí být zaměřeno na:

*„a) Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků podniku. Jinak řečeno, znamená to usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa.*

*b) Optimální využívání pracovních sil v podniku, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.*

*c) Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku (tato orientace se prosazuje v onom skutečně nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů a v literatuře se zatím příliš nezdůrazňuje).*

*d) Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující*

*k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky.*

*Zatímco první tři úkoly sledují především zájmy samotného podniku, čtvrtý úkol respektuje oprávněné zájmy jedince - zaměstnance. Odráží zkušenost, že bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit předchozí tři úkoly podnikového řízení lidských zdrojů.*

***V zájmu plnění těchto hlavních úkolů a dosažení vytyčených cílů v oblasti lidských zdrojů musí podnikové řízení lidských zdrojů zejména:***

- 1. Zajišťovat, aby organizace dodržovala všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.*
- 2. Provádět analýzu pracovních míst za účelem stanovení specifických potřeb organizace v oblasti práce (jde vlastně o zjišťování povahy pracovních úkolů a pracovních podmínek a z nich vyplývajících požadavků na pracovní sílu a její pracovní schopnosti).*
- 3. Prognózovat (předvídat) a plánovat potřebu pracovních sil nezbytnou k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů.*
- 4. Zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí této potřeby pracovních sil a v této souvislosti provádět průzkumy trhu práce a zajímat se o populační vývoj a hodnotové orientace lidí.*
- 5. Získávat pracovníky potřebné pro plnění úkolů organizace.*
- 6. Vybírat a najímat pracovníky z uchazečů o práci.*
- 7. Rozmísťovat pracovníky tak, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti ku prospěchu organizace i ke zvýšení spokojenosti samotných pracovníků.*
- 8. Orientovat a vzdělávat pracovníky organizace tak, aby byli připraveni zvládnout nejen nové požadavky svého stávajícího pracovního místa, ale i připraveni na změnu svého pracovního zařazení v rámci podniku, aby tedy byli flexibilní.*
- 9. Vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce.*

10. *Vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a jejich postojů k práci (pracovního chování)*
11. *Zajišťovat agendu penzionování a propouštění pracovníků.*
12. *Pomáhat zaměstnancům při zpracování a realizaci plánů jejich kariéry, plánů jejich personálního a sociálního rozvoje.*
13. *Motivovat pracovníky a vytvářet a realizovat systémy odměňování pracovníků.*
14. *Hrát roli zprostředkovatele mezi organizací a odbory.*
15. *Vytvářet systémy projednávání disciplinárních záležitostí a stížností a zajišťovat jejich fungování.*
16. *Vytvářet a prosazovat programy, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci.*
17. *Vytvářet a realizovat systémy podnikové sociální práce.*
18. *Pomáhat zaměstnancům při řešení osobních problémů, které by mohly ovlivnit pracovní výkon.*
19. *Vytvářet a zajišťovat fungování systému komunikace se zaměstnanci.*
20. *Zajišťovat fungování personálního informačního systému, pořizovat, aktualizovat a uchovávat dokumenty týkající se jednotlivých pracovníků, zpracovávat příslušné statistiky a analýzy, v neposlední řadě pak zjišťovat názory a postoje zaměstnanců k aktuálním problémům i podnikovým záměrům“.<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 1997. s. 14 – 16.

## 2.2 Řízení zaměstnaneckého vztah

Dynamická a obvykle nejasná povaha zaměstnaneckého vztahu zvyšuje obtížnost jeho řízení. To je vyostřováno ještě tím, že tuto oblast ovlivňuje velké množství faktorů jako: kultura organizace, klima důvěry, styl řízení, hodnoty uznávané vrcholovým managementem, součinnost a vzájemné ovlivňování mezi pracovníky a liniiovými manažery a dále personální politika a praxe podniku.

Poslední faktor personální politika a praxe je velmi důležitá. Personální činnosti silně ovlivňují povahu zaměstnaneckého vztahu. Tyto činnosti se týkají všech stránek personální práce. Velmi důležité je také to, jak se s lidmi zachází v oblastech, jako je získávání, hodnocení, povyšování, vývoj kariéry, disciplinární řízení, řešení nadbytečnosti a odměňování, zapojování, spoluodpovědnost a participace a projednávání stížností. Zaměstnanecký vztah ovlivňuje také to, jak se od lidí žádá, aby vykonávali svou práci, jakým způsobem se vyjadřují a sdělují očekávání, která se týkají pracovního výkonu, jak je práce organizována a jak jsou lidé řízeni.

**Způsoby, jakými mohou personalisté přispět k pozitivnímu a produktivnímu zaměstnaneckému vztahu:**

- během rozhovorů, které se uskutečňují v průběhu získávání a výběru pracovníků prezentovat příznivé i nepříznivé stránky práce realistickým způsobem;
- v programech orientace pracovníků je důležité informování nových zaměstnanců o personální politice a personální praxi organizace, o jejích základních hodnotách, o normách výkonu, které jsou očekávány v takových oblastech, jako je kvalita a služba zákazníkovi, a zdůrazňování požadavků flexibility;
- vydávat a aktualizovat příručky pracovníka, které slouží k upevňování a osvěžování toho, co bylo zaměstnancům řečeno během procesu orientace;
- podporovat zavádění a používání plánů rozvoje osobnosti, které ukazují, jak lze dosáhnout lepšího výkonu a to hlavně pomocí sebevzdělávání;

- používat programy vzdělávání a rozvoje pracovníků a rozvoje manažerů z důvodu podpory základních hodnot organizace a definování očekávání v oblasti pracovního výkonu;
- dosáhnout toho, aby manažeři a vedoucí týmů pochopili svou roli v řízení zaměstnaneckého vztahu a to pomocí vzdělávání těchto pracovníků;
- povzbuzovat maximální množství kontaktů na jedné straně mezi manažery a vedoucími týmů a na straně druhé mezi členy jejich týmů a to za účelem dosažení vzájemného pochopení očekávání druhé strany a zabezpečení oboustranné komunikace;
- uplatňovat všeobecnou politiku průhlednosti, to zabezpečuje, že ve všech záležitostech, které se jich týkají, budou zaměstnanci vědět co se děje, proč se to děje a jaký dopad to bude mít;
- vytvářet takové personální procedury, které, jako je projednávání stížností, uplatňování politiky stejných příležitostí, disciplinární řízení, povyšování a propouštění z důvodu nadbytečnosti, a zabezpečování toho, aby tyto procedury byly uplatňovány slušně a zásadově;
- vytvářet personální politiku v hlavních oblastech, jako je zaměstnávání lidí, odměňování a vztahy s pracovníky, rozvoj, a také informování o této politice;
- zabezpečit, aby systém odměňování byl vytvářen a používán tak, aby byl spravedlivý, uspokojivý a důsledný;
- poskytovat rady a doporučení, které se týkají postupů, procesů a záležitostí v oblasti vztahů se zaměstnanci a to tak, aby byly prohlubovány a upevňovány dobré kolektivní vztahy.

Tyto způsoby řízení zaměstnaneckého vztahu se týkají všech aspektů řízení lidí. Ale je velice důležité mít na paměti, že jde o nepřetržitý proces. Jednoduše se dá říci, že efektivní řízení zaměstnaneckého vztahu znamená zabezpečovat vyznávání hodnot a v zacházení se všemi aspekty zaměstnávání lidí používat průhledný, poctivý a důsledný přístup.

### 3 SOCIÁLNÍ KLIMA NA PRACOVIŠTI

Sociálním klimatem můžeme označit úroveň a kvalitu interpersonálních vztahů na pracovišti a to s ohledem na chování členů skupiny, kteří mají nějaký společný úkol, jehož splnění předpokládá jejich spolupráci. Sociální klima je z vnějšího pohledu dáno soustavou formálních to je určených postupů jednání, jako jsou provozní předpisy, postupy a pravidla a rozdělením jednotlivých funkcí (nadřazení, podřazení, jejich pravomoci a odpovědnost). Sociální klima je dále také dáno určitými “nepsanými normami” postojů a chování, které pracovní kolektiv postupem času přijal za své a jejich nedodržování či odmítání je pro tento kolektiv nežádoucí. Z hlediska interpersonálních vztahů, tj. způsobů komunikace, postojů, motivace, aspirace a dalších osobnostních rysů má velký vliv na sociální klima “sociální či emoční inteligence” jednotlivců. Tou se rozumí mimo jiné schopnost racionálně zvládnout vlastních emoce, jako např. strach, hněv, úzkost, agrese apod., dále empatie k emočním projevům ostatních osob a samozřejmě také umění jednat s lidmi, tzn. jak správně předcházet konfliktům, jaké způsoby komunikace volit, jak lidem naslouchat apod. Kvalita sociálního klimatu má také velký význam v bezpečnosti práce, např. v tom, jaký je postoj k dodržování příslušných předpisů. Nežádoucí sociální klima mohou také vyvolat sociálně nepřizpůsobiví jedinci, např. agresivní osoby, lidé psychopatičtí, neurotici, což může mít za následek vznik mimořádných událostí, průmyslových havárií, kdy je nutné tyto situace rychle a racionálně zvládnout a to je závislé na spolupráci všech členů. Narušené sociální klima se pak může projevit i v celkové pracovní nespokojenosti, což pracovníci neradi přiznávají.<sup>11</sup>

*„Na utváření a charakter sociálního klimatu působí řada faktorů. Jsou to sociální normy a způsoby jejich prosazování, míra úspěšnosti pracovní skupiny v plnění pracovních úkolů, postavení, jaké zaujímá pracovní skupina v sociálním systému celé organizace (celého podniku), způsob vedení lidí v organizaci, osobní zvláštnosti jednotlivých pracovníků, zejména však převládající způsob přístupu vedoucího k celé pracovní skupině i k jednotlivým jejím členům – styl řízení. Významnou roli zde mají také osobnostní rysy*

---

<sup>11</sup>[http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tematicke\\_prilohy/ergonomie/ergonomie4.html](http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tematicke_prilohy/ergonomie/ergonomie4.html) [online]. [cit. 2011-11-05]

*pracovníků, jako jsou dominance či submitivita, nepřátelský postoj, či naopak laskavost, přátelský postoj a přístup k lidem, sebejistota apod.*<sup>12</sup>

### **Posuzování sociálního klimatu v organizaci**

Nástroje hodnocení klimatu podniku se snaží hodnotit podnik podle ukazatelů, které jsou považovány za ukazatele popisující způsob vnímání klimatu organizace. Sociální klima organizace lze posuzovat pomocí různých dotazníků, například toho, který vytvořil Litwin a Stringer (1968), tento dotazník se zabývá osmi oblastmi:

1. *Struktura – pocity týkající se omezení a svobody konání a míry formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře.*
2. *Odpovědnost – pocity týkající se důvěry, kterou daná osoba dostává k vykonávání významné práce.*
3. *Riziko – pocity rizikového a náročného postavení v daném pracovním místě a v organizaci; tomu odpovídající důraz na podstupování pravděpodobného rizika nebo na „hraní na jistotu“.*
4. *Srdečnost – existence přátelských a neformálních společenských skupin.*
5. *Podpora a pomoc – vnímaná užitečnost manažerů a spolupracovníků; důraz (nebo nedostatek důrazu) na vzájemnou pomoc a podporu.*
6. *Normy – vnímaný význam implicitních nebo explicitních cílů a norem výkonu; důraz na dobrou práci; podnětnost představovaná osobními a týmovými cíli.*
7. *Konflikt – pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory; důraz spíše na zveřejňování problémů než na jejich zastírání nebo ignorování.*
8. *Identita – pocit, že patříte k podniku, že jste ceněný člen pracovního týmu.*<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2006. s. 200.

<sup>13</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 264.

## 4 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

Konflikty na pracovišti můžeme chápat jako příčinu i výsledek nepříznivého sociálního klimatu. Společným znakem těchto konfliktů je existence neřešených rozporů mezi jednotlivými zaměstnanci či pracovními skupinami. Konflikt je situace, v níž se jedna strana snaží dosáhnout určitého cíle, zatímco strana druhá se jí v tom snaží zabránit, jinak řečeno konflikt představuje situaci, kdy se obě strany snaží dosáhnout téhož cíle, kterého může ale dosáhnout pouze jedna z nich.<sup>14</sup>

*„Konfliktem je každý názorový rozpor, střet protichůdných tendencí. V tomto smyslu nelze proti nim nic namítat, neboť pouze rozpor vede k diskusi, která je podkladem nových myšlenek a nápadů. Bohužel tomu tak není u všech konfliktních situací, jak si zde blíže ukážeme. Jedním z hlavních kritérií konfliktů je jejich trvání. Dlouhodobé konflikty jsou neproduktivní, jsou ukazatelem nezdravých poměrů na pracovišti, nutně vedou ke zhoršení mezilidských vztahů a otravují tím mezilidské klima pracoviště. Dlouhodobé konflikty jsou současně důkazem špatného managementu, který je nedovede zavčas řešit, což je jedním z jeho základních úkolů.“<sup>15</sup>*

### **Rozdělení konfliktů na pracovišti**

**Podle účelnosti konfliktů je obecně rozdělujeme do dvou skupin:**

- **Mobilizující konflikty**

Mají na pracoviště pozitivní vliv, protože vedou k rozvoji činnosti a jejímu zkvalitnění. Obvykle se jedná o prosazování nových pracovních metod, reorganizaci pracoviště nebo výběr nových materiálních zdrojů, dodavatelů nebo odbytišť. Vyřešení těchto konfliktů záleží na schopnostech vedoucího manažera, jeho rozhledu, odborných znalostech, schopnostech, vlivu na spolupracovníky a všeobecné důvěře i autoritě. Na takový konflikt se musí důkladně připravit, vést předchozí porady se svými kompetentními spolupracovníky a samotné konfliktní jednání vést klidně, věcně, bez osobních invektiv a emocí, v souladu s nezbytnými psychologickými předpoklady

---

<sup>14</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2006.

<sup>15</sup> <http://www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html> [online]. [cit. 2011-11-25]



vedoucího pracovníka. Pro tyto konflikty je charakteristická jejich krátkodobost. Problém je nutno vyřešit pokud možno co nejdříve a žádná strana by neměla odcházet z jednání s pocitem porážky nebo špatného řešení. Názory opozičních stran by měly být v závěrečném řešení alespoň částečně zohledněny.

- **Konflikty destruktivní**

Tento druh konfliktů je chápán jako negativní projev ať již jednotlivce, managementu nebo celého pracoviště. V destruktivní konflikt může přerůst i mobilizující konflikt, není-li včas a úspěšně vyřešen. Tyto konflikty mají negativní vliv na sociální klima, nevedou k řešení problémů a často jsou jen výsledkem osobních šarvátek jednotlivých pracovníků nebo pracovních skupin. U destruktivního konfliktu komunikace často nerespektuje žádná pravidla, vše je dobré k pokoření druhého a domnělé výhře. Úkolem managementu je tyto problémy co nejrychleji odstranit a to za použití veškerých dostupných pravomocí, i za cenu dočasné nevýhodnosti pro provoz pracoviště.

Řešení destruktivních problémů je mnohem obtížnější než u mobilizujících konfliktů, už tím, že k nim vedou nezdravé poměry na pracovišti a často i negativní perspektivy. Jedná se především o pracovní nespokojenost zaměstnanců, sociální nejistota, negativní charakterové i profesní vlastnosti managementu, špatné mezilidské vztahy a hlavně pocit nespravedlnosti a to jak v hodnocení odborných kvalit a zásluh, jako i jeho ohodnocování. Ke vzniku konfliktů často přispívají konfliktní osobnosti. K těm patří zejména: neurotici, hysterici, labilní, náladoví a vztahovační jedinci, agresivní, dominantní jedinci a egocentrici, dále také nevyrovnaní, disharmoniční a psychopatiční jedinci.

Konfliktů se nelze nikdy vyhnout úplně. Důležitá je především prevence konfliktních zdrojů a situací ze strany managementu. Existuje řada doporučení a přístupů, jak řešit konfliktní situace, jejichž výběr je jedním z důležitých hodnotících faktorů kvalit manažera. Mezi důležitá opatření řadíme preventivní rozmístování pracovníků nejen podle jejich odborných, ale i charakterových a psychologických vlastností. Dále je důležité vytvářet vyvážené pracovní skupiny, týmy, vedené k orientaci na sounáležitost ke skupině, k loajalitě k podniku a zájmu o její ekonomické výsledky a celkovou prosperitu a k hrdosti na svoji firmu. Obtíže při řešení této problematiky vznikají tam, kde příčinou konfliktů je sám nadřízený, který může konflikty vyvolávat svojí přehnanou

direktivností, špatnými osobními vlastnostmi, neodborností, agresivitou a nevyrovnaností, přeceňováním sebe a podceňováním ostatních, vnitřní nejistotou, nespravedlivým hodnocením a odměňováním jednotlivců i pracovních skupin.

**Z hlediska řešení konfliktů je důležité zmínit ještě jedno rozdělení konfliktů a to na vnitřní a vnější.**

- **Vnitřní konflikty**

Tyto konflikty jsou také nazývány intrapsychické nebo intrapersonální. Odehrávají se v osobnosti pracovníka. Zde se střetávají se buď pozitivní hodnoty, pohnutky a cíle - **apetence**, nebo záporné hodnoty - **averze**. Nejméně závažným a i v životě běžným konfliktem je střet dvou kladných hodnot (apetence - apetence), jedinec si vybírá z několika pro něho příznivých možností a volí tu hodnotu, kterou považuje pro sebe za nejvýhodnější. Vážnějším vnitřním konfliktem, je střet pozitivní a negativní hodnoty (ambivalence), zde se rozhodujeme například mezi povinností a zábavou nebo odkládání nepříjemných, ale nezbytných úkolů.

- **Vnější konflikty**

Tyto konflikty nazýváme také interpersonální, jde o konflikty mezi osobami. Podle rozdílného řešení dělíme na ty, které se odehrávají mezi dvěma osobami, mezi jedincem a skupinou a na konflikty mezi skupinami. Pokud selže prevence, je manažer postaven před úkol tyto konflikty řešit efektivně a účelně. Snazší je pochopitelně řešení konfliktů mezi dvěma osobami než mezi pracovními skupinami.

**Vnitřní a vnější konflikty se často prolínají**, to je důležité si uvědomit. Jedny mohou zapříčiňovat nebo přímo přecházet v druhé. Na jedné straně je nutné nezapomínat, že celková politicko - sociální situace ve státě má také vliv na konfliktnost v celé společnosti, tedy i na pracovištích. Na druhé straně je zde také faktor individuální osobnosti. Je logické, že vyrovnaní lidé s minimem vnitřních konfliktů mají i méně konfliktů s okolím, tedy interpersonálních konfliktů. Interpersonální konflikty mají ale vliv i na psychiku jedince, a tedy se zvnitřňují. Obecně se dá říci, že interpersonální

konflikty mívají častěji extroverti, zatím co k vnitřním konfliktům dochází hlavně u introvertů.<sup>16</sup>

### **Příčiny konfliktů**

R. Kreitner, A. Kinicky popsali nejčastější příčiny konfliktů a to:

- rozpor osobností nebo hodnotových systémů;
- nejasné nebo překrývající se hranice práce;
- soupeření o omezené zdroje;
- nesprávná komunikace;
- vzájemná závislost úkolů;
- přílišná složitost organizace;
- pokyny a pravidla, která jsou neadekvátní nebo nejasná;
- nesplnitelné termíny, časový tlak;
- kolektivní rozhodování;
- neuspokojená očekávání;
- předcházející konflikt, který byl nevyřešený nebo potlačený.

### **Přístup ke konfliktům**

**Tradiční přístup** – vychází z toho, že konflikty snižují hlavně efektivitu práce a vytvářejí negativní klima na pracovišti. Proto byly konflikty považovány za momenty, které jsou rušivé a je nutné se jim vyhýbat a eliminovat je.

**Pluralistický přístup** – vychází z názoru, že bez konfliktů není možné řadu problémů vyřešit. Konflikty jsou pokládány za prvotní jev pokroku. Vyjasňování odlišných názorů je potřebné a přirozené, protože při něm dochází k optimálnímu řešení problémů.

Na jedné straně by v dnešní době neustálých dynamických změn bezkonfliktní pracoviště bylo ohroženo nepružností, neměnností a ignorováním požadavků prostředí. Ale na straně druhé přílišná koncentrace a intenzita konfliktů má určitě negativní důsledky.<sup>17</sup>

S tímto názorem autorka práce souhlasí a přiklání se k pluralistickému přístupu.

---

<sup>16</sup> <http://www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html> [online]. [cit. 2011-11-25]

<sup>17</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Dotisk 1. vydání. 2008

## 4.1 Jak řešit konflikty v praxi

Hotový návod na řešení konfliktů se nalézt nedá. Podle praktických zkušeností bývá většinou nejobtížnější první krok.

### Postupové kroky

Prvním krokem je navázání kontaktu sporných stran. Celý postup řešení je popsán v následujícím praktickém, skutečném příkladě.

#### Navazte kontakt

*„Představte si, že za Vámi do personálního přijde manželka jistého pracovníka a žádá o zastání, protože se domnívá, že je to Vaše povinnost zabývat se řešením konfliktních případů. A trvá na tom velmi vehementně. Její manžel - pracovník vaší firmy a navíc útvaru, který spadá do kompetence personálního úseku, se prý až příliš často zdržuje po pracovní době a se zákazníky nebo spolupracovníky „vypije skleničku“. Bylo to prý také minulý týden, po výplatě a on domů přinesl asi polovinu toho, co obvykle bere. Jeho manželka rozhořčeně žádá nápravu, protože prý takto to dál nejde.*

*Vy jako personalista víte, že se jedná o pracovníka, který je znám jako dobrý odborník se slušnými pracovními výsledky. U firmy je zaměstnán asi tři roky.*

*Máte nyní zásadně dvě možnosti. První je manželku pracovníka odmítnout s poukazem na to, že tento konflikt se týká výhradně bezprostředního nadřízeného dotyčného pracovníka a ať se tedy obrátí na něho nebo - a to je druhá možnost - vyslechnout ji a s pomocí zmíněného nadřízeného se snažit tento konflikt posoudit. První možnost je snazší, možná i teoreticky „čistší“. Ponecháte problém tam, kde vznikl a jeho řešení (potenciální) zůstane v povolaných rukách. Uděláte-li to, je velice pravděpodobné, že si vysloužíte pověst toho, kdo nechce s lidmi mít nepříjemnosti a ti se vám budou, dříve nebo později, vyhýbat. Je nebezpečí, že personální útvar ztratí autoritu a lidé jej budou považovat za „zbytečný ouřad pro vstupní a výstupní razítka“. To by jistě nebylo dobré. Vždyť personalisté jsou v podniku od toho, aby pracovali s lidmi a mezi lidmi. Proto do toho a první krok je před námi“<sup>18</sup>*

---

<sup>18</sup><http://www.hrexpert.cz/firemni-komunikace-a-kultura/vyklady/uspesne-reseni-konfliktu-na-pracovisti.html> [online]. [cit. 2011-12-04]

### **Otupte ostří**

Řešíme-li konflikt, pak je pro tento krok zásadní ulámat hroty, otupit ostří konfliktu.

Doporučuje se začít jednání záležitostmi, o nichž je velmi pravděpodobné, že se názory, zájmy a postoje rozporných stran shodnou. To pomáhá ke zklidnění, navozuje ochotu dohodnout se. Mnohdy se už připravená ostrá slova zadrhnou a nejdou po takovém úvodu snadno z úst.

V případě příkladu, který je uveden výše to znamená dotyčnou přivítat, posadit, nabídnout i sklenku minerálky, ujistit, že jste rádi, že se obrací právě na Vás. Nezávazně pohovoříme o pracovních výsledcích oblasti, kde manžel stěžovatelky pracuje. Pokud použijeme správnou taktiku, nemusíme v této fázi volat k jednání ani nadřizeného pracovníka.

### **Vysvětlete vzájemná stanoviska**

V této fázi je důležité vysvětlování, objasňování argumentů obou stran. Zkušený řešitel konfliktů nejprve vyzve druhou stranu a sám hovoří až poté, co ji vyslechne. Mnohdy mlčet znamená (až na výjimky) mít „navrch“. Ten kdo mluví je v nevýhodě, protože má druhou stranu přesvědčovat.

V našem případě se zachováme takto - první necháme mluvit stěžovatelku. To je výhodné proto, abychom si mohli o celé záležitosti udělat představu. Do jejího projevu nezasahujeme, nepřerušujeme jej (pokud nemluví příliš dlouho od věci), dále jej nedoprovázíme povzdechy, mimikou či gesty, jimiž bychom chtěli vyjádřit svůj případný nesouhlas. Úplně se vyhneme sarkasmu a ironii.

*„Stěžovatelka z našeho případu nám vlastně svůj předmět konfliktu sdělila vzápětí po svém příchodu. Nyní ji vyzveme, aby některé informace upřesnila, aby děj podrobněji vypověděla. Dovíme se, že manžel přichází každou středu, a to více jak posledního půl roku domu kolem desáté večer. Nebývá prý právě střízlivý a nyní již asi třikrát za sebou mu chyběla určitá suma peněz, kterou den před tím rozhodně měl. Na manželčiny protesty odpovídá vcelku klidně asi v tom smyslu, že chce-li si upevňovat u firmy pozici a získávat další osobní kontakty, něco ho to stát musí a plat má podle jeho mínění na to dost slušný. Takovéto zdůvodnění vzbudilo u manželky rozhořčení a nesouhlas a nyní si přišla stěžovat a zjistit, zda je to u firmy obvyklá praxe.“*

### **Zásah personalisty**

*Další fáze postupu řešení konfliktu je na personalistovi. Nyní by měl zhodnotit stav konfliktu, tak jak jej vidí a zdůvodnit proč. Vystříhá se polemiky. Nereaguje např. takto: „říkáte, že Váš manžel chodí domu a není střízlivý, protože ho tady k tomu nutíme. Ale to přece vůbec není pravda! On tu pít nemusí, to je pouze Vaše představa!“ Taková sdělení nesouhlasu jsou nejen předčasná, ale hlavně netaktická, protože nic neřeší. Náš partner musí z našich slov pochopit jistý nebo i zásadnější nesouhlas. Nic nebrání takové odpovědi: „někdy jsou pracovní dny našich lidí - a zvláště těch, kteří se pro firmu plně angažují - opravdu vypjaté. Nebudeme si zastírat, že čas od času se při jednáních i něco upije. Ale nikdo na naše pracovníky nenaléhá ani jim nedoporučuje podobný postup. Je to jen a jen věc jejich ukázněnosti, zda vypijí jednu sklenku, pět nebo vůbec nic. Každý z našich lidí je dospělý, kvalifikovaný pracovník. Souhlasím s Vámi, že nejste srozuměna s jeho jednáním tak, jak jej popisujete.“*

### **Fakta a informace**

*Nyní se musíme, vedle popisu situace, který již známe, soustředit na zdroje, příčiny a možné přístupy k řešení konfliktu. Snažíme se vycházet z faktů a ověřených informací. Ne pouze z výkladu partnera. Na nás mnoho záleží, jak přistoupíme k ověření situace, např. jak dovedeme vhodně formulovat otázky na náš protějšek.*

*V našem případě se dotážeme stěžovatelky, zda se přesvědčila nebo zda si ověřila, že důvodem pozdních příchodů je skutečně „přesčasová práce“ manžela, anebo zda se cestou z kanceláře ještě „někde zastaví“. Snažíme se dopátrat toho, zda se např. manžel nespěšil s nějakými starostmi nebo potížemi či pracovními neshodami, které by eventuálně mohl kompenzovat popíjením.*

### **Názor partnera konfliktu**

*Ve třetí fázi řešení konfliktu se snažíme získat názor opačné strany na možné nebo možná řešení. Bude třeba si pohovořit i s manželem. Z toho rozhovoru můžeme vyplynout i mnoho neočekávaného. Buďme na to připraveni. Např. se dovíme i informace jiného druhu.*

*V našem případě vyšlo najevo, že prakticky - až na sporadické výjimky - vůbec nešlo o pití v práci, ale o posezení s kolegy z pracoviště v útulné blízké vinárničce. Probírali většinou sice pracovní otázky, ale zejména probírali možnosti zapojení se do sportovního života, resp. do vedení jisté městské sportovní tělovýchovné jednoty.*

*V této části rozhovoru, zejména zjistíme-li závažné okolnosti týkající se např. zvýšené konzumace alkoholických nápojů na pracovišti, bychom měli dosti rezolutně, avšak klidně, vyjádřit názor na podobné jednání. Vždy musíme „hájit barvy zaměstnavatele“. Pokud se celý konflikt odehrává výhradně ve volném čase a jde na „osobní konto“ pracovníka, je na místě jej „přesunout do domácí polohy“. I tak je však přinejmenším morální povinností personalisty dát pracovníkovi jasně najevo pochybnost o správnosti takového počínání.*

*V případě naší stěžovatelky je tato fáze řešení konfliktu de facto pokračováním rozhovoru na původní téma s ověřením dalších dodatečných informací. Personalista zhodnotí stav vývoje celé záležitosti tak, jak jej vidí a zdůvodní proč. Vysvětlí, že hovořil s manželem (nemusí uvádět, že si informace ověřoval a kde, později může vyslovit zmínku o tom, že si tyto informace ověřil, avšak zachovává mlčení kde) a že mu důrazně doporučil se takového jednání, pokud by zasahovalo do pracovní doby, vystríhat. Dodá, že mu dal také najevo svůj nesouhlas s jeho jednáním i pokud by se odehrávalo v jeho soukromí a volném čase.*

*Personalista opět „nekáže“ stěžovatelce např.: „ověřil jsem si to, co jste mi uváděla, ale ono je to dost jinak měla jste si to všechno lépe prošetřit“. Je to zbytečné a věci samé to neposlouží.*

### **Volba taktiky**

*Další postup je v zásadě možný dvojitě. Záleží také na čase, který můžeme řešení konfliktu věnovat. Netísni-li nás nějaký termín, vyplácí se tehdy, když nedochází ke shodným stanoviskům, udělat přestávku v jednání. Neměla by být kratší jak dvě hodiny (za kratší dobu si nikdo pravděpodobně nestačí ani nic rozmyslet znovu) a zdůvodnit ji můžeme např. potřebou opatření si ještě dalších informací. Ideální je, můžeme-li odročit rozhovor na další den. Pak je možné se k tématu sporu opět vrátit a trpělivě se snažit argumentovat ve prospěch řešení, které chceme dosáhnout.*

*Nemáme-li dostatek času, opakujeme vícekrát svoje stanovisko (s oblibou nazývané asertivní jednání) a snažíme se alespoň o částečné sblížení názorů a bližší pochopení jeden druhého. Nedojde-li k němu a je-li to v zájmu věci, musíme využít k řešení konfliktu i formální autority, např. pokynu, jak bude věc vyřešena, případně i příkazu.*

*V námi popisovaném případě došlo k poměrně kompromisnímu řešení. Stěžovatelka uznala, že je podstata konfliktu někde jinde než v práci, ale současně trvala na tom,*

že i mimopracovní, osobní život člověka je povinností zájmu zaměstnavatele. Zdůraznila, že ji jde o podporu zaměstnavatele, aby se i on zasadil o manželův „obrat k lepšímu“. Personalista souhlasil, ale současně doporučil, aby hlavní péči o volný čas manžela převzala stěžovatelka. Další kroky musí udělat především oba manželé společně.<sup>19</sup>

### **Znalost typů lidí**

Pro personalisty je užitečné znát typy lidí. Kdo je kdo z jejich zaměstnanců. Je dobré vědět kdo je na konflikty náchylný, přitahují ho, nebo kdo je k nim téměř netečný. Uvedme tento poznatek na praktickém příkladu, který nám pomůže takové typy pracovníků rozpoznat podle jejich reakce a chování.

*„Jste vedoucí třeba jen maličkého oddělení nebo ani jím pro danou situaci být nemusíte. Jdete kolem pootevřených dveří jedné kanceláře a není na vás na chodbu vidět. V tom zaslechnete za dveřmi, jak vás přítomní pracovníci pomlouvají, kritizují nebo něco nelichotivého si o vás sdělují. Jak zareagujete?“<sup>20</sup>*

Prakticky existují tři možné způsoby:

1. Vstoupíte a zeptáte se, proč Vás kritizují či pomlouvají, chcete vědět, kdo s tím začal, prostě vstoupíte doprostřed situace a počítáte s tím, že nejspíš vznikne konflikt. I za tu cenu chcete mít jasno, chcete si to vyříkat.

2. Zapamatovat si nebo poznamenat kritiku vůči vaší osobě (zůstat přitom skryt) a tyto informace použít, až se to bude hodit. Nechcete přímo vyvolat konflikt, ale jste na něj v blízké budoucnosti připraveni.

3. Přejít takovou záležitost velkorysým mávnutím ruky. Podobných „drbů“ už bylo a ještě bude. Tím se nebudete otravovat. Nedá se říci, který z těchto postupů je lepší. Ani jeden z postupů nelze pokládat za vzorový. Jsou to jen možné ukázky reagování různých typů lidí. Sami se zamyslete nad tím, jak byste v podobné situaci jednali.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup><http://www.hrexpert.cz/firemni-komunikace-a-kultura/vyklady/uspesne-reseni-konfliktu-na-pracovisti.html> [online]. [cit. 2011-12-04]

<sup>20</sup><http://www.hrexpert.cz/firemni-komunikace-a-kultura/vyklady/uspesne-reseni-konfliktu-na-pracovisti.html> [online]. [cit. 2011-12-04]

<sup>21</sup><http://www.hrexpert.cz/firemni-komunikace-a-kultura/vyklady/uspesne-reseni-konfliktu-na-pracovisti.html> [online]. [cit. 2011-12-04]



## 5 MOBBING, BOSSING

*„Mobbing je v naší společnosti jednohlasně odmítán jako nežádoucí zlo v pracovním životě, kterého je třeba se zbavit. Proto také šéfové reagují buď nechápavě, nebo odmítavě, až rozhořčeně, na otázku, zda se v oblasti jejich odpovědnosti nevyskytují náznaky mobbingu:*

- *Nevzpomínám si, že bych někdy kolem sebe pozoroval náznaky mobbingu.*
- *K mobbingu dochází, ale v jiných firmách. U mě je to zatím v tomto ohledu v pořádku.*
- *S mobbingem nemám zkušenosti. U nás vládne dobrá atmosféra, která brání podobným „výstřelkům“.*
- *Někdy je to u nás dost drsné, ale nechybí srdečnost. Uměl bych zabránit tomu, kdyby někdo z mých lidí začal šikanovat druhého.*
- *No to by bylo, aby nějaký zaměstnanec v mé pobočce byl vyloučen z týmu a likvidován. Dokud tu velím já, udusím něco takového už v zárodku.*

*Téměř žádný nadřízený nepřizná mobbingové aktivity v okruhu své působnosti. Kdyby poctivě uvedl, že v jeho firmě přímo před jeho očima dochází k šikanování zaměstnanců, nebo dokonce že osobně své podřízené šikanuje, mohl by nezaujatý pozorovatel vážně zpochybnit jeho řídicí schopnosti. Proto neudivuje, že se problém zvaný mobbing striktně zamlčuje. Vždyť kdo z vedoucích pracovníků by se chtěl ocitnout pod palbou kritiky?“<sup>22</sup>*

### **Definice mobbingu**

*„Druh rafinované šikany na pracovišti. Samotný pojem mobbing má základ v angličtině (mob = hromadně napadnout, dotírat) a používá se také v etologii (zavedl ho Konrad Lorenz), kde popisuje chování zvířat, kdy si zvířecí společenství (např. stádo) brání své území před vetřelcem tím, že na něj jako celek útočí. V samotných anglicky mluvících zemích se pro označení šikany na pracovišti užívá pojmu emotional abuse*

---

<sup>22</sup> KRATZ, H., J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 2005. s. 11

*(emoční týrání, emoční špatné zacházení). U nás se můžeme setkat i s označením teror na pracovišti nebo psychoteror.*<sup>23</sup>

**Hovoříme-li o mobbingu je také důležité se zmínit o bossingu.**

**Bossing** - je pravým opakem mobbingu – zde nejsou šikanováni zaměstnanci mezi sebou, ale zaměstnanci svým nadřízeným.

**Co vede nadřízeného k bossingu:**

- strach o vlastní pozici;
- strach z vytvoření opozice;
- hněv na organizaci a tlak shora;
- negativní osobní vlastnosti vedoucího.<sup>24</sup>

O mobbingu se hovoří až tehdy, když se na některou osobu na pracovišti útočí systematicky a dlouhodobě. Za mobbing, šikanu na pracovišti se považuje až takové nepříjemné chování, které se opakuje nejméně jednou týdně a nejméně po dobu půl roku, a je zjevně nepříjemné či diskriminační.

**Nejčastější projevy mobbingu:**

- zesměšňování zaměstnance před ostatními zaměstnanci či zákazníky;
- zabraňování přístupu k informacím;
- slovní urážky, nemístné žerty;
- přehnaná kontrola práce;
- zadávání úkolů, které jsou příliš obtížné či nesplnitelné;
- vyhrožování např. výpovědí;
- kritické porovnávání s jinými zaměstnanci před ostatními;
- emoční týrání, naschvály.

Do tohoto výčtu se zároveň může řadit pojem sexuální obtěžování. Sexuální obtěžování zapadá do koncepce mobbingu, ale je natolik specifické, že ho většina autorů od pojmu mobbing odděluje.

---

<sup>23</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mobbing> [online]. [cit. 2011.12.12]

<sup>24</sup> <http://www.asistentka.cz/node/7367> [online]. [cit. 2011.12.27]

Čím se mobbing liší od samotné šikany? Hlavně se jedná o specifické prostředí – šikanu na pracovišti. Někteří autoři uvádějí, že mobbing je zákeřnější formou šikany, protože je skrytější a rafinovanější. Mobbingem dnes trpí v různé podobě přibližně 4-8 % všech zaměstnanců.

### **Oběti mobbingu**

Nelze jednoznačně říci, kteří zaměstnanci trpí mobbingem více či méně, přesto ale jsou ve větším nebezpečí lidé, kteří se nějak odlišují od ostatních. Více ohroženi jsou noví zaměstnanci, kteří vstupují již do zavedených pracovních vztahů. Obzvláště když je nový zaměstnanec vzdělanější, mladší, průbojnější, nebo naopak méně průbojný, či pokud přichází na místo oblíbeného předchůdce. Dále jsou více ohroženi mobbingem lidé, kteří jsou něčím nápadní, jako např. lidé s tělesným postižením, cizinci, lidé s jiným přízvukem, s vadou řeči, lidé výrazně oškliví či výrazně hezcí. Dalším typem, který je více ohrožen je člověk osamocený. Často k tomu dochází u čistě mužských či čistě ženských kolektivů, ve kterých se objeví jedna žena či jeden muž. Mezi další ohroženou skupinu patří paradoxně lidé úspěšní. Povýšení úspěšného zaměstnance může v ostatních vyvolat závist a touhu ublížit mu.

### **Pachatelé mobbingu**

Stejně jako nejde mluvit o typické oběti mobbingu, nejde mluvit ani o typickém pachateli mobbingu. Často samotný pachatel nepovažuje svoje chování jako mobbing, mívá pocit, že byl k takovému chování dohnán okolnostmi. Přesto lze rozlišit tři typy pachatelů mobbingu. Nejpříjemnější cestou jdou **samotní strůjci**. Vymýšlejí způsoby, jak oběť terorizovat, znepríjemnit život. Toto znepríjemňování začíná často nevinně, ale postupem času se stává pro oběť tvrdším a bolestnějším. Dalším typem pachatele mobbingu je „**náhodný pachatel**“. Ten se většinou objeví v nějakém konfliktu, který přeroste v trvalý spor. Pokud náhodný pachatel pokračuje dlouhodobě v terorizování druhého, vzniká mobbing. **Spoluúčastníci** jsou „nevinnými“ aktéry mobbingu, mohou být **aktivní** – nepříjemnými poznámkami přispívají k mobbingu, nebo **pasivní** – mobbingu si nevěšmají, protože se jich přímo netýká, ale svojí nečinností umožňují pokračování teroru.

Častěji se mobbing objevuje u téhož pohlaví – ženy mobbují ženy, muži muže. Také se ukazuje, že ženy používají jiné metody mobbingu než muži. U žen je typické posmívání, štvání za zády oběti, častá kritika, neustálé přerušování řeči oběti. U mužů je to ignorování kolegy, neustálé upozorňování na slabé stránky oběti, vyhrožování.

### Časté příčiny mobbingu

Proč vlastně někteří zaměstnanci sahají k mobbingu? Nejčastější příčinou je **strach** samotného mobbujícího zaměstnance. Ten může pramenit z pocitu ohrožení práce jako takové, z pocitu ohrožení vlastní osoby, oblíbenosti v týmu. Tomuto pocitu jistě také nahrává i obecná míra nezaměstnanosti a nastavení tržní ekonomiky.

Další příčinou mobbingu může být také **negativní sociální klima** na pracovišti, které je často spojené se špatnou firemní kulturou.

### Fáze mobbingu

Mobbing prochází podobnými fázemi jako šikana. Pavel Beňo (2002) označuje tři základní fáze, kterými proces mobbingu prochází:

1. schválnosti, konflikty, pomlouvání, zadržování informací, zde ještě nejde o plánovité chování;
2. následuje přechod k systematické psychické šikaně, činnosti jsou plánované a vykonávané za účelem poškodit druhého;
3. další fází je konkrétní napadání a útoky, obviňování, pracovní přetěžování, oběť mobbingu je před vedením označena za „černou ovci“, což vede k dalším křivdám a zároveň mobbing dostává podporu od vedení.

V těchto třech fázích je poškozována struktura osobnosti mobbovaného, vytýkané chování se může ještě prohlubovat.

### Časté důsledky mobbingu

- snížené sebehodnocení;
- pocity vlastní nedostatečnosti;
- různé typy psychosomatických onemocnění.
- mobbing může zaměstnance dohnat až k odchodu z práce, trvalé invaliditě či dokonce k suicidiu (sebevraždě).<sup>25</sup>

<sup>25</sup> <http://www.prohuman.cz/mobbing%E2%80%93sikana-na-pracovisti> [online]. [cit. 2011-12-19]

### **„Reakce na mobbing**

*Oběť trpí, o tom není pochyb. Jednak tím, že je obětí a jednak i tím, že se nedokáže bránit. Dochází u ní ke změnám postoje k práci, ztrátě motivace, zájmu, sociální izolaci a tím i schopnosti spolupracovat. Reakce oběti procházejí několika fázemi. Pokud se vystavení mobbingu včas ukončí, např. odchodem oběti anebo zásahem nadřízeného v její prospěch, nemusí všemi etapami nutně projít.*

*1. fáze: zpočátku si oběť nic neuvědomuje. Po určité době začíná vnímat, že se něco děje, ale nespojuje to se svojí osobou. Drobné konflikty bere jako náhodné, nevidí v nich úmysl.*

*2. fáze: oběť již poznává, že se nejedná o náhodu, ale začne hledat vinu v sobě (např. nezapadl/a jsem do nového prostředí, musím se více snažit, něčím je asi dráždím).*

*3. fáze: nyní je již oběti jasné, že konflikty a napjatá situace nejsou náhodné, ale stále ještě nejedná. Váhá s tím, aby se svěřila, má strach, jestli si to nevymýšlí nebo nepřibarvuje. Nechce se zesměšnit nebo vypadat vztahovačně. Narážky bere na lehkou váhu, myslí si, že se vše časem srovná.*

*4. fáze: oběť rozpoznává, že aktivity jsou zaměřené přímo na ní a rozhodně nejsou náhodné. Opakovaně pátrá po logických důvodech mobberova chování, ale protože je nenachází, sílí v ní pocity nejistoty. Bojí se někomu svěřit, protože se takové situace dají obtížně popsat. Ale i když to udělá, nikdo jí nevěří anebo radí oběti: „měl/a by ses chovat jinak“, „proč ho dráždíš“, „jednáš s ním špatně“ anebo „přiléváš olej do ohně“. S narůstajícími konflikty začíná čím dál více podléhat psychickému zmatku.*

*5. fáze: když si oběť agresi uvědomí v plné síle, přijde šok. Cítí se podvedena, osamocena, úzkost jde ruku v ruce s bolestí. Oběť je neustále ve střehu, čím dál více se obává mobberových reakcí.*

*6. fáze: oběť je paralyzována a před agresorem „utíká“ do nemoci, k návykovým látkám a někdy se bohužel pokusí i o sebevraždu.<sup>26</sup>*

### **Jak se bránit mobbingu?**

Podobně jako v jiných oblastech patologického chování je zde důležitá primární, sekundární a terciální prevence.

---

<sup>26</sup>[http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing\\_final.pdf](http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing_final.pdf) [online]. [cit. 2011-12-22]

**Nejpřínosnější je prevence primární.** Pokud bude na pracovišti pěstována firemní kultura a podporováno pozitivní sociální klima, pak se mobbing těžko ujme. V primární prevenci hraje velkou roli i přesné rozdělení úkolů v práci a kontrolování výsledků práce. Šikana na pracovišti se spíše objeví, když jsou úkoly nepřesně definovány a nepřímo delegovány.

**V oblasti sekundární prevence** je třeba včas zamezit možný vznik mobbingu. Ze strany oběti je třeba konflikt identifikovat a rozkrýt, nenechávat konflikt skrytý. Čím později se konflikt řeší, tím může mít horší důsledky. Také je dobré zajistit si okolo sebe kolegy, kteří budou na mé straně, kteří se mě mohou zastat. V rizikových situacích nejednat s pachatelem mobbingu o samotě, nenechat se vyprovokovat k agresivní reakci. Pokud se mobbing stane nesnesitelným, je třeba kontaktovat některou z organizací, které se zabývají ochranou práv zaměstnanců.

Vedoucí by se měl v případě odhalení počínajícího mobbingu zaměřit na následující:

- pojmenovat konflikt vzniklý na jeho oddělení, otevřeně mluvit o mobbingu;
- zpracovat vzniklý konflikt a snažit se ho řešit se samotnými aktéry konfliktu, zároveň také vhodně informovat další zaměstnance o dané situaci;
- urovnat konflikt a hlavně kontrolovat, zda se neobjevuje ve skryté formě dál;
- podporovat pozitivní sociální klima na pracovišti, snažit se podpořit týmovou práci.

**Supervizní vedení týmu je další způsob, který může eliminovat mobbing.**

V oblasti primární prevence může tým pod vedením supervizora odhalovat konfliktní vztahy, vydělování se z týmu či vydělování někoho jiného z týmu. V případě, že se společně řeší již zasažení mobbingem je práce supervizora i samotné skupiny těžší. V tomto případě je důležité vést skupinu tak, aby byly vhodně ošetřeny oběti mobbingu. Zároveň je třeba pracovat na „uzdravování“ týmu jako celku. V některých organizacích je supervizor vnímán spíše negativně, jako někdo, kdo pozoruje a kontroluje práci. Je na vedoucím přesvědčit zaměstnance o pozitivním vlivu supervize na společnou práci.

Supervizor může fungovat buď jako mediátor a zároveň jako nestranný pozorovatel sociálních interakcí ve skupině.

*„Za nejdůležitější bod v obraně před mobbingem považuji kooperaci zaměstnanců a vhodné vedení vedoucího týmu. Z pozice kolegů je nutné nepřehlížet drobné projevy šikany a vypořádat se s nimi ještě dříve, než se skutečně objeví.“<sup>27</sup>*

---

<sup>27</sup> <http://www.prohuman.cz/mobbing%E2%80%93sikana-na-pracovisti> [online]. [cit. 2011-12-19]

## 6 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

*"Baví mne to, co dělám? Proč to dělám? Jsem spokojen ve svém zaměstnání? Jsou spokojeni mí nadřízení? S čím ano, s čím ne? Co je příčinou mé (jejich) nespokojenosti (spokojenosti) v práci? Co ji ovlivňuje a do jaké míry? Dá se s tím něco dělat? A kdo? Moji nadřízení? Podřízení? Spolupracovníci? Já sám? A kdy? A jak? Pomocí čeho?*

*Otázky, které by si měl čas od času položit (a zodpovědět) každý zaměstnanec, dvakrát častěji pak každý zaměstnanec ve vedoucí funkci.<sup>28</sup>*

Pracovní spokojenost je významný motivační činitel. Ovlivňuje pracovní výkony jedince i skupiny. Je důležitá při rozvíjení interpersonálních vztahů, které vznikají při společné činnosti. Pochopení podstaty pracovní spokojenosti a ovládnutí nástrojů pro její dosahování, umožňuje **efektivní využívání lidského potenciálu ve všech sférách lidské činnosti**.

### **Pracovní spokojenost jako psychologický problém**

Pokud chceme pochopit složitou problematiku pracovní spokojenosti tak, abychom poznatky o ní mohli aplikovat do konkrétních podmínek pracovní činnosti, je nutné zmínit specifika psychologického přístupu k problematice pracovní spokojenosti.

### **„Jak tedy můžeme chápat pracovní spokojenost**

*Pracovní spokojenost chápeme jako vnitřní psychický stav, jako pocit jedince, odrážející míru a kvalitu saturování, tedy uspokojování jeho potřeb při činnosti (pracovní), kterou vykonává. Je součástí celkového pocitu životní spokojenosti. Spokojenost v práci je mnohorozměrný sociální jev, který zahrnuje aspekty psychologické, ekonomické, sociologické, právní, organizační, pedagogické a zdravotní.*

*Celková spokojenost s prací zahrnuje různé "dílní" spokojenosti. Mezi oběma existuje závislost - celková spokojenost ovlivňuje, a dost zásadně určuje úroveň spokojenosti s jednotlivými faktory práce. Spokojenost s dílními faktory práce a pracoviště přispívá k celkové spokojenosti. Ukazuje se, že lidé s vysokou mírou nespokojenosti mají*

---

<sup>28</sup><http://www.branavzdelani.estranky.cz/clanky/clanky/pracovni-spokojenost---mnohorozmerny-pojem.html> [online]. [cit. 2011-12-08]



*výraznější tendence být nespokojenější i s jednotlivými stránkami práce, jsou mnohem kritičtější při jejich posuzování.* <sup>29</sup>

Pocit pracovního uspokojení je pocit individuální, a je třeba k němu podle toho přistupovat a hodnotit ho. Individuální je i soubor potřeb, jejichž uspokojení je podmínkou k dosažení pocitu pracovní spokojenosti u konkrétního jedince. Mezi tyto potřeby patří nejčastěji: potřeba uznání, potřeba sebeuplatnění, potřeba sociálního kontaktu, potřeba stimulace, informovanosti, znalosti a porozumění a potřeba jistoty. **Je prokázáno, že je úzká souvislost mezi pracovní spokojeností a celkovou životní spokojeností.** Pracovník si do práce přináší svůj celkový pocit životního uspokojení nebo neuspokojení, který je naopak ovlivňován spokojeností nebo nespokojeností v práci. Lidé, kteří jsou nespokojeni s prací, bývají obvykle nespokojeni i se situací v rodině, se svým životem. Různé výzkumu ukázaly, že spokojení pracovníci zdůrazňují především činitele týkající se práce samé, kdežto nespokojení vyzdvihují spíše okolnosti kolem práce. Pracovní uspokojení mohou zajistit pouze složky tzv. vnitřní motivace, tzn. podněcování radosti z práce, tvůrčího přístupu k práci.

**Pracovní spokojenost je cílový, žádoucí stav.** Její dosahování je neustálým procesem uspokojování jedněch a utváření dalších potřeb.

Celková spokojenost i nespokojenost je výsledkem souhry jednotlivých uspokojení a frustrací. Člověk může být spokojen s platem, s pracovním zařazením, ale nemusí být spokojen s nadřizenými, se sociálním prostředím apod. Také je třeba rozlišit spokojenost s prací a spokojenost se zaměstnáním. Protože člověk může být spokojen se svým povoláním, ale s konkrétní pracovní situací však nikoli.

**Každý člověk usiluje hlavně o jistotu, a to nejen materiální či finanční, ale obecnou.** Přesto se často jako nejdůležitější uvádí finanční ohodnocení pracovníka. Výzkumná zjištění i praktické poznatky ale dokazují, že samotné finanční zajištění je jen jedním z prostředků k dosahování pracovní spokojenosti, samo o sobě nezajistí spokojenost pracovníka. Zajímavá práce, která umožňuje využívat pracovníkovi jeho schopnosti, dovednosti, zkušenosti, vlídné zacházení, které stimuluje způsob komunikace ve skupině a další "nehmotné" faktory nejde nahradit penězi. Praxe také dokazuje, že s určitou výší platu končí působnost iniciativy pracovníka.

---

<sup>29</sup> <http://www.branavzdelani.estranky.cz/clanky/clanky/pracovni-spokojenost---mnohorozmerny-pojem.html> [online]. [cit. 2011-12-08]

**Pracovní spokojenost také souvisí s motivační sférou jedince.** Představuje obtížně měřitelnou složku výkonu jedince či skupiny.

Mezi hlavní faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, patří především: druh vykonávané práce, meziosobní vztahy, osobnost pracovníka, konkrétní podmínky, v nichž se činnost realizuje.

**Pracovní výkon je výsledkem působení motivačních sil, schopností člověka a kvality pracovních podmínek.** Pokud chybí schopnosti je i velká snaha po výkonu neúčinná a naopak ani mimořádné schopnosti nejsou zárukou vysokého výkonu, chybí-li motivace.

Pracovní spokojenost se samozřejmě odráží i v chování a postojích pracovníka jako pracovní výkonnost a pracovní ochota.

### **Postoje k práci**

- **Obecné postoje**

Postoje k dílčím aspektům pracovního procesu a k podmínkám s ním spojeným. Obecný postoj k práci je také označován jako vztah k práci, vyjadřuje, jak jedinec hodnotí pracovní činnost vzhledem k sobě i k celé společnosti, a dále jaké místo zaujímá práce v jeho životě. Tento postoj se utváří již od dětství.

- **Užší postoje**

Týkají se vztahů k jednotlivým druhům práce a k okolnostem, při nichž práce probíhá. Postoje v pracovní oblasti mají společné to, že ovlivňují výkon pracovníka, i vztahy na pracovišti.

Na formování postoje k práci má vliv životní historie každého jedince, sociální prostředí, osobní vlastnosti, výchova, vzdělání, stáří, pohlaví, zdravotní stav, společenské postavení, dosavadní pracovní zkušenosti, vlivy pracovní skupiny.

### **Co považujeme za známky kladné postoje k práci?**

- obecná připravenost, ochota pracovat bez apriorního posuzování;
- vykonávání pracovní činnosti bez otázek typu "co za to?";
- ochota podílet se na činnosti skupiny, spolupracovat;
- znalost a realizace skupinových cílů;
- důvěra v bezprostředního nadřízeného.

### Co ovlivňuje pracovní spokojenost?

- profesionální činnost;
- interpersonální vztahy;
- osobnost pracovníka;
- konkrétní podmínky, v nichž se činnost realizuje.

***„Vztah člověka k práci je specifickým odrazem jeho aktuálních interakcí se skutečností.***

*Každý jedinec vnímá, uvědomuje si, utváří si citový vztah (zaujímá postoj) k činnosti, ostatním jedincům ve skupině, konkrétním podmínkám. Subjektivní prožitek působení činnosti, vztahů a konkrétních podmínek aktivizuje psychiku jedince, ten se rozhoduje a jedná (vykonává činnost). O svém výkonu získává zpětnou vazbu. V podmínkách společné činnosti, která je pro bezpečnostní, vojenský výkon příznačná, činnost jedince nemůže být zaměřena pouze k vykonání pracovního úkolu, k podání určitého výkonu (jak je tomu u individuálních činností), ale musí současně brát v úvahu součinnost, spolupráci či pouhou přítomnost dalších osob, které na "jeho" výkonu nějakým způsobem participují (v krajním případě mohou činnost komplikovat, výkon snižovat, mařit). O tom, že konfliktní, napjaté interpersonální vztahy ve skupině se "podepíší" na pracovní spokojenosti členů skupiny, asi není třeba diskutovat.*

*V organizovaných skupinách (pracovních skupinách, týmech) je nutno - kromě vztahů se členy skupiny, participujícími na činnosti jedince - brát v úvahu i vliv mechanismů skupinové dynamiky, jako je způsob komunikace ve skupině, skupinová koheze, stupeň rozvinutosti skupiny aj., které ovlivňují formování interpersonálních vztahů ve skupině. Všechny tyto (a další) sociální vazby, vznikající mezi pracovníkem a jeho nejbližším sociálním prostředím přímo či zprostředkovaně ovlivňují utváření pocitu pracovní spokojenosti člena pracovního týmu.<sup>30</sup>*

---

<sup>30</sup> <http://www.branavzdelani.estranky.cz/clanky/clanky/pracovni-spokojenost---mnohorozmerny-pojem.html> [online]. [cit. 2011-12-08]

## **6.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost**

### **1. faktory, které souvisejí s vlastní pracovní činností**

- objekt a cíl činnosti, její výsledek, její začlenění v systému činností v organizaci;
- společenské ocenění (společenský status) vykonávané práce;
- charakter činnosti;
- ohodnocení práce.

### **2. faktory, které souvisejí s interpersonálními vztahy v pracovní skupině**

- vztahy v pracovní skupině trvalejšího rázu nebo vztahy, které jsou založeny pouze na emocionální přitažlivosti členů;
- jaké vztahy v pracovní skupině převládají - kooperace, soutěžení nebo soupeření;
- způsob komunikace ve skupině;
- styl vedení skupiny;
- pozice jedince ve skupině;
- jaká je zaměřenost skupiny a jak tato zaměřenost koreluje s individuální zaměřeností pracovníka.

### **3. faktory, které souvisejí s osobností pracovníka**

- jaká je dominující zaměřenost pracovníka, které hodnoty preferuje;
- jaký je převládající přístup pracovníka k ostatním lidem;
- jaké tendence k řešení převládají u pracovníka v situacích psychické zátěže;
- jaká je adaptabilita pracovníka;
- jaká je jeho emocionální stabilita.

#### **4. faktory, které souvisejí s konkrétními podmínkami, v nichž pracovní činnost probíhá**

- konkrétní fyzikální, časové, organizační, materiální a další podmínky, jako např. směnnost, nemožnost dodržet pravidelnost práce a odpočinku;
- vyšší četnost výskytu problémových či konfliktních situací;
- nebezpečí ohrožení zdraví, života;
- nutnost utajovat informace;
- pracovním zařazení;
- rizikovost vykonávané činnosti;
- složitost pracovních zařízení;
- ne vždy odpovídající materiální podmínky, apod.

#### ***„Ovlivňování pracovní spokojenosti***

*Pocit pracovní spokojenosti je záležitost individuální a subjektivní, a záleží proto na aktivitě každého jednotlivce, co pro svůj pocit pracovní spokojenosti chce udělat a dělá. Jeho okolí (vedoucí pracovník) mu pak k tomu může vytvářet lepší či horší podmínky. Vytváření podmínek pro pracovní spokojenost podřízených by mělo být součástí řídicí činnosti vedoucích pracovníků na všech úrovních. I když univerzální návod, čím ovlivňovat pracovní spokojenost pracovníků, nelze nabídnout, praktické zkušenosti i výzkumy ukazují, že nezastupitelnou roli při ovlivňování pracovní spokojenosti jednotlivců i skupin má komunikace. Komunikovat, aktivně naslouchat, snažit se porozumět, umět poskytovat objektivní a včasnou zpětnou vazbu - jsou dovednosti, bez nichž lze pocit pracovní spokojenosti (a to u vedeného i vedoucího pracovníka) dosáhnout jen opravdu stěží.*

Pracovní motivace je ovlivněna, tak jak uvádí literatura různými technikami.

*JAK: stimulovat, úkolovat, hodnotit, poskytovat zpětnou vazbu, odměňovat, asertivně komunikovat, zainteresovávat členy skupiny na řešení problémů, vytvářet efektivní pracovní týmy apod. I když účinnost těchto doporučení je v praxi (častokrát zahraniční) ověřena, jejich využívání v řídicí praxi (bez hlubšího psychologického "zázemi") obvykle přináší sice rychlý, avšak většinou krátkodobý efekt. Jejich využívání (byť v dobré víře) se může změnit v nástroje manipulace s podřízenými.*

*Z čeho pramení obliba jejich využívání? To, že jsou obvykle psány srozumitelnou formou, s jednoznačnými doporučeními způsobem "když" ... "tak". A co hlavně, umožňují každému vedoucímu pracovníkovi zůstat ukrytý za rolí šéfa. Dosud totiž v řadách vedoucích pracovníků přetrvává hluboce zakořeněný názor, že projeví-li se šéf jako autentická osobnost, ochotný naslouchat, akceptovat a pozitivně přijímat druhého člověka bez podmínek a etiketování, znamená to jeho profesionální sebevraždu.<sup>31</sup>*

---

<sup>31</sup><http://www.branavzdelani.estranky.cz/clanky/clanky/pracovni-spokojenost---mnohorozmerny-pojem.html> [online]. [cit. 2011-12-08]

## 7 POPIS VÝZKUMU

Výzkum je realizován v Nemocnici Na Homolce, jsou zjišťovány názory na mezilidské vztahy na pracovišti, povědomí o mobbingu na pracovišti a pracovní spokojenost. Informace jsou získávány od zaměstnanců nemocnice různého pracovního zařazení (lékaři, farmaceuti, zdravotní sestry a asistenti, ostatní odborní zdravotníci, pracovníci(ce) sanitární služby, pracovníci(ce) v oblasti služeb).

Cílem výzkumu je zjistit u vybraného vzorku respondentů jaké jsou jejich pracovní vztahy, jaké mají povědomí o mobbingu na pracovišti, zmapovat názory na jejich pracovní podmínky a zjistit jejich celkovou spokojenost na jejich pracovišti.

Autorka práce si za výzkumný vzorek zvolila zaměstnance Nemocnice Na Homolce, celkem 120 zaměstnanců (respondentů).

### **Struktura respondentů podle pracovního zařazení:**

- Lékaři - 21  
Lékařky - 9
- Farmaceuti - 3  
Farmaceutky - 6
- Zdravotní sestry (muži), zdravotní asistenti – 8  
Zdravotní sestry (ženy), zdravotní asistentky – 17
- Ostatní odborní zdravotníci (muži) např. RTG asistenti, laboranti – 22  
Ostatní odborní zdravotníci (ženy) 18
- Sanitáři – 6  
Sanitářky - 6
- Pracovnice v oblasti služeb – 4

### **7.1 Stanovení hypotéz**

**Hypotéza č. 1:** Vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky jsou pouze pracovní, na svého přímého nadřízeného se mohou zaměstnanci spolehnout.

**Hypotéza č. 2:** Větší procento respondentů má dostatek informací o mobbingu.

## 7.2 Metoda výzkumného šetření:

Za metodu výzkumného šetření byl zvolen dotazník s uzavřenými alternativními otázkami (ano – ne) a výběrovými otázkami (výběr z navržených alternativ), v dotazníku je také jedna polouzavřená otázka.

Dotazník je velmi často volená metoda šetření, autorka práce ve zmiňované nemocnici pracuje, je tedy v kontaktu s ostatními zaměstnanci nemocnice, což je výhodou.

### **Dotazník má své výhody i nevýhody.**

Za výhody dotazníku autorka práce považuje: jednoduchá administrace, anonymita, respondent se může lépe soustředit a hlavně získání informací od velkého počtu respondentů v relativně krátké době.

Na druhou stranu je možné, že respondent špatně pochopí otázku nebo nemusí odpovídat pravdivě.

Úkolem respondentů je zde odpovědět na otázky zaškrtnutím jedné odpovědi nebo volnou odpovědí na určené místo. Cílem dotazníku je výzkum názorů respondentů.

Dotazník se skládá celkem z 26 otázek.

### **Otázky v dotazníku jsou rozděleny do pěti okruhů:**

1. okruh se týká věku, délky pracovního poměru a pracovního zařazení (otázka č. 1 – 4);
2. okruh se zajímá o mezilidské vztahy na pracovišti (otázka č. 5 – 9);
3. okruh je věnován mobbingu na pracovišti (otázka č. 10 – 16);
4. okruh se zabývá motivací k práci a organizací práce (otázka č. 17 – 21);
5. okruh se týká pracovních podmínek a celkové spokojenosti s prací (otázka č. 22 – 27).

Celkem bylo rozdáno 180 dotazníků. Vráceno bylo 120 vyplněných dotazníků. Celková návratnost je tedy 66,7 %.

Výsledky dotazníků jsou vyhodnoceny pomocí tabulek a grafů. Ke každé otázce je přiřazena tabulka a graf s celkovými výsledky.

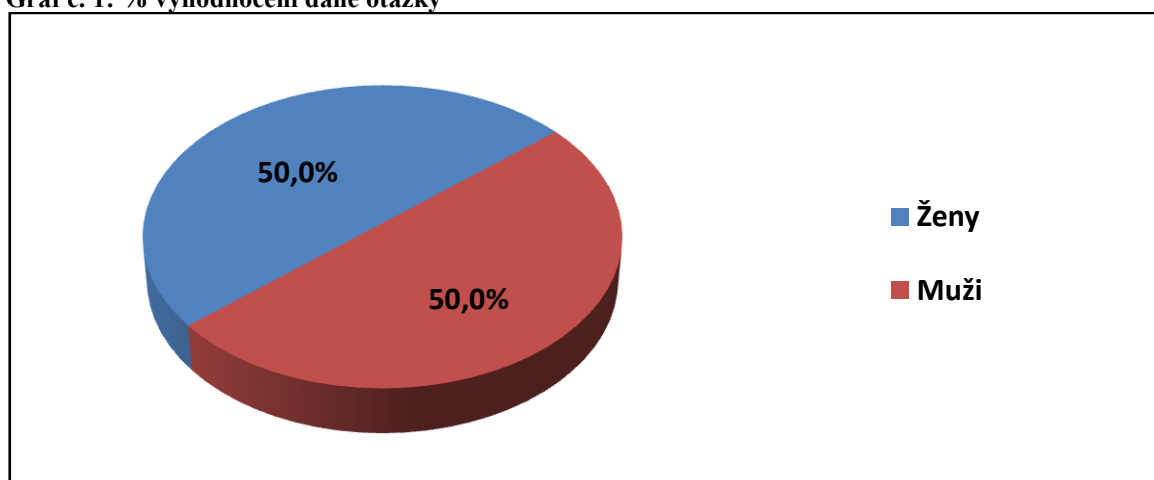


### 7.3 Výsledky dotazníkového šetření

Tab. 1: Pohlaví?

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ženy	60	50
Muži	60	50

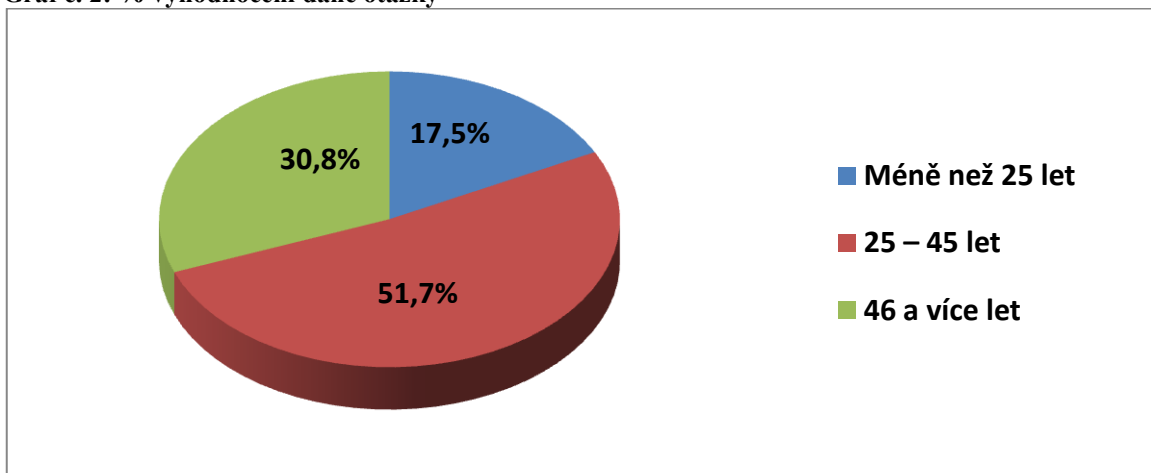
Graf č. 1: % vyhodnocení dané otázky



**Tab. 2: Věková skupina?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Méně než 25 let	21	17,5
25 – 45 let	62	51,7
46 a více let	37	30,8

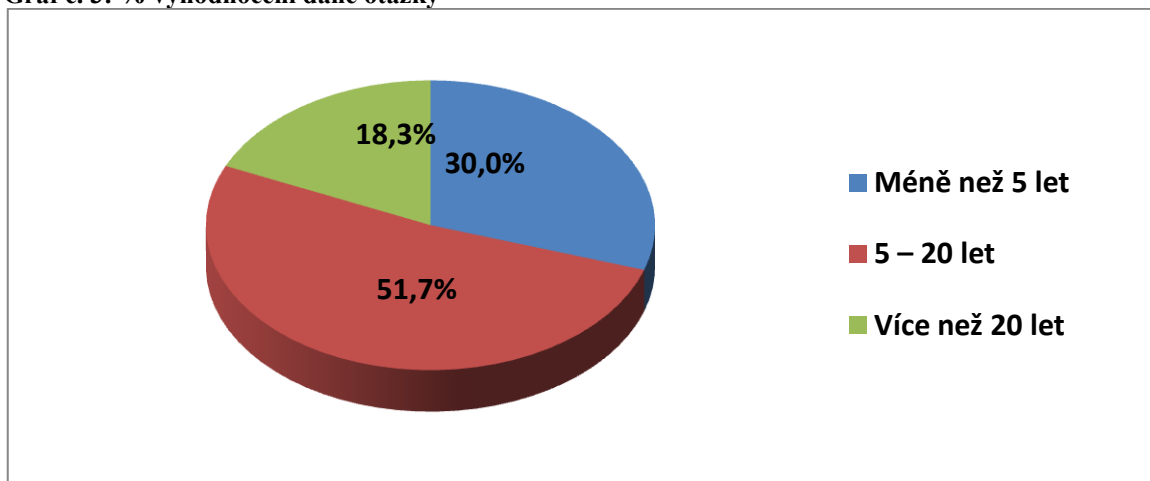
**Graf č. 2: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 3: Jak dlouho jste zaměstnán (a) v této nemocnici?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Méně než 5 let	36	30,0
5 – 20 let	62	51,7
Více než 20 let	22	18,3

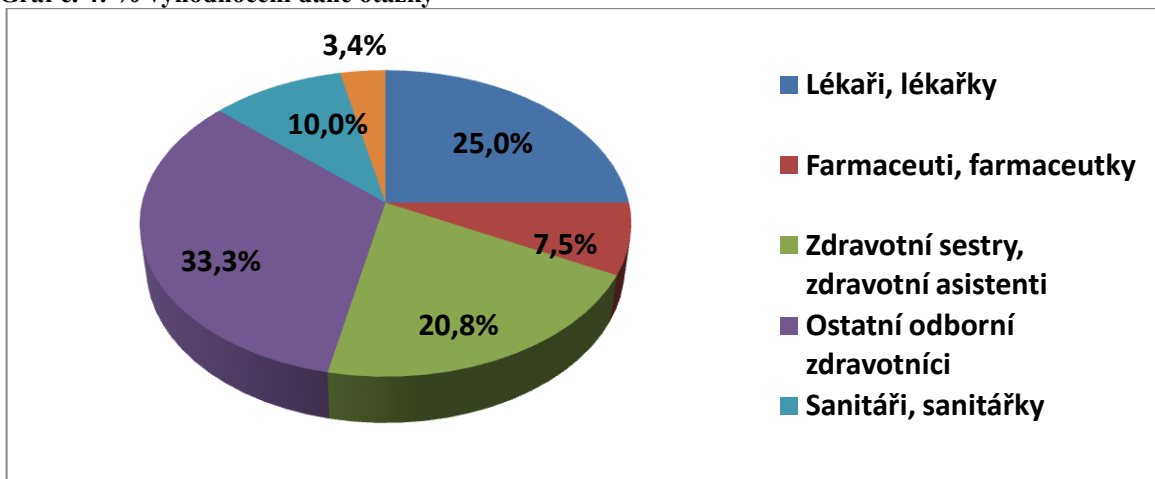
**Graf č. 3: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 4: Jaké je Vaše pracovní zařazení ve zdravotnictví?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Lékaři, lékařky	30	25,0
Farmaceuti, farmaceutky	9	7,5
Zdravotní sestry, zdravotní asistenti	25	20,8
Ostatní odborní zdravotníci	40	33,3
Sanitáři, sanitářky	12	10,0
Oblast služeb	4	3,4

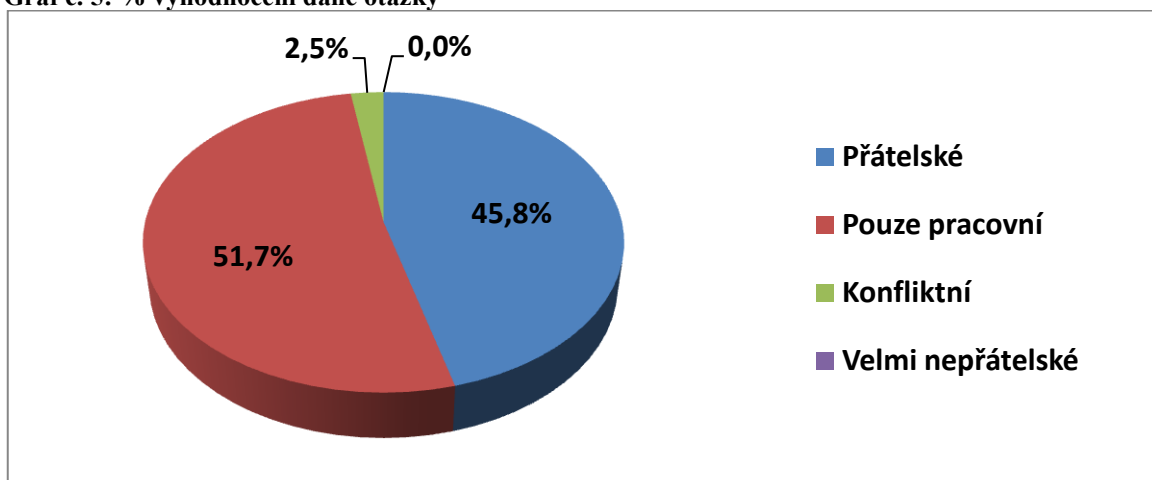
**Graf č. 4: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 5: Vztahy s Vaším přímým nadřízeným jsou?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Přátelské	55	45,8
Pouze pracovní	62	51,7
Konfliktní	3	2,5
Velmi nepřátelské	0	0,0

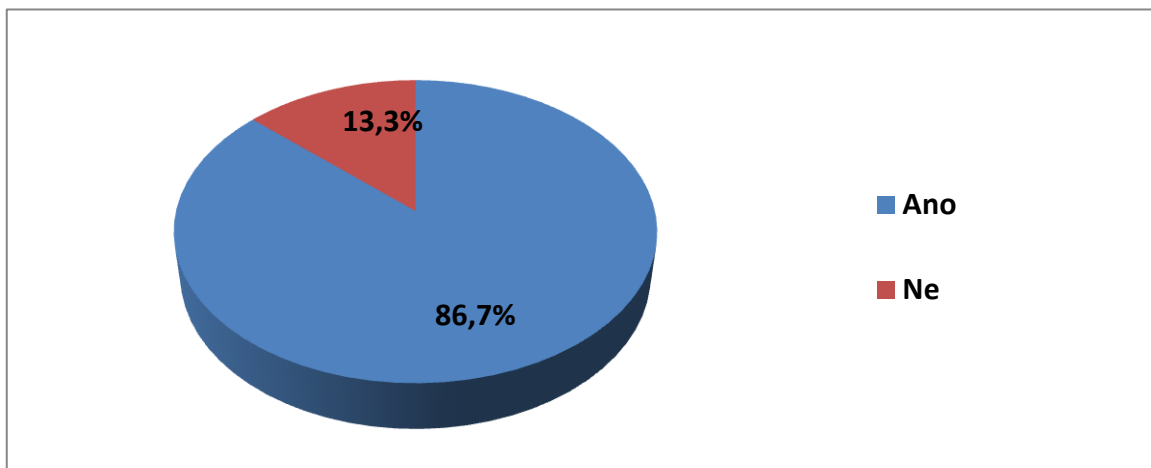
**Graf č. 5: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 6: Můžete se v případě potřeby obrátit kdykoliv na svého nadřízeného a spolehnout se na něj?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	104	86,7
Ne	16	13,3

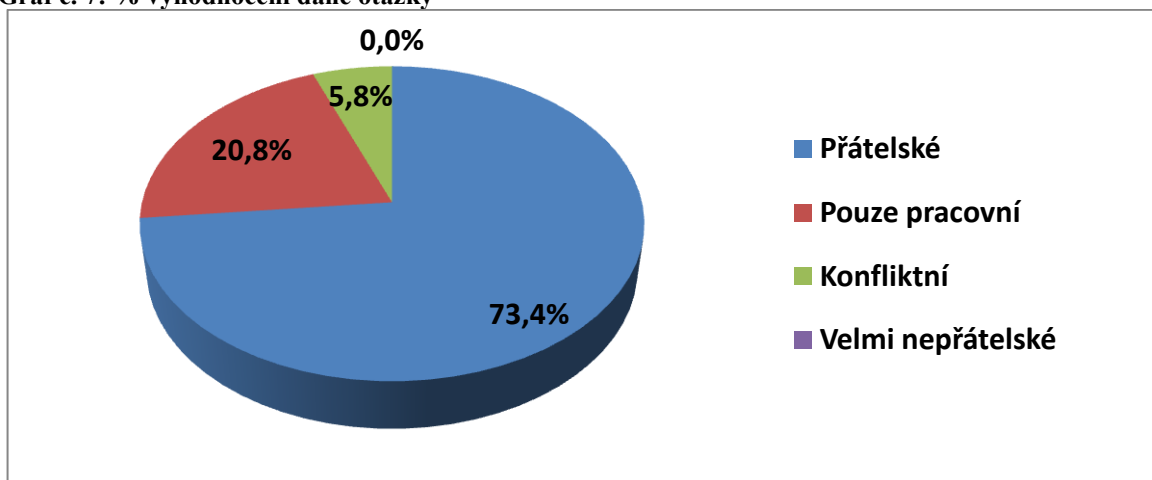
**Graf č. 6: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 7: Vztahy s Vašimi ostatními kolegy na pracovišti jsou?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Přátelské	88	73,4
Pouze pracovní	25	20,8
Konfliktní	7	5,8
Velmi nepřátelské	0	0,0

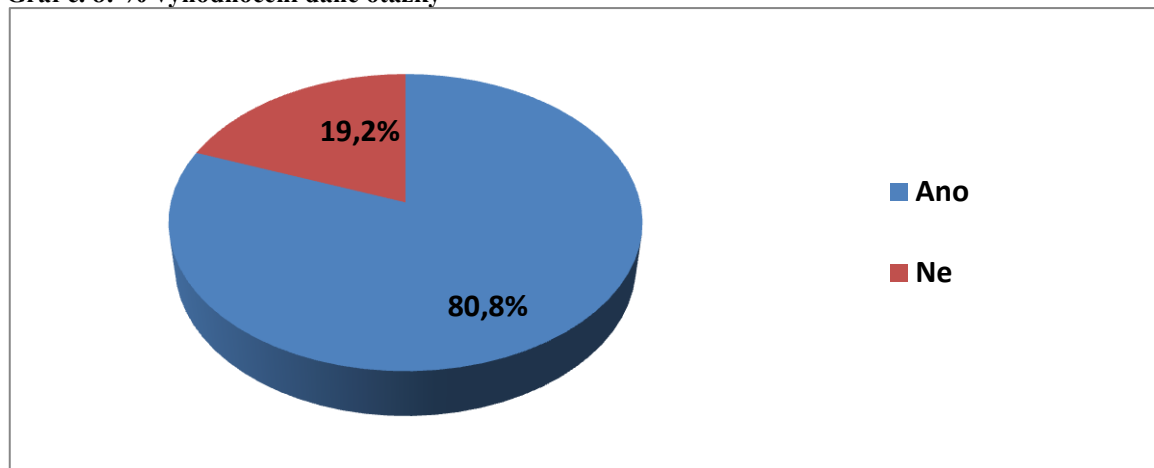
**Graf č. 7: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 8: Jsou Vaši spolupracovníci ochotni Vám v případě potřeby pomoci při práci?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	97	80,8
Ne	23	19,2

**Graf č. 8: % vyhodnocení dané otázky**

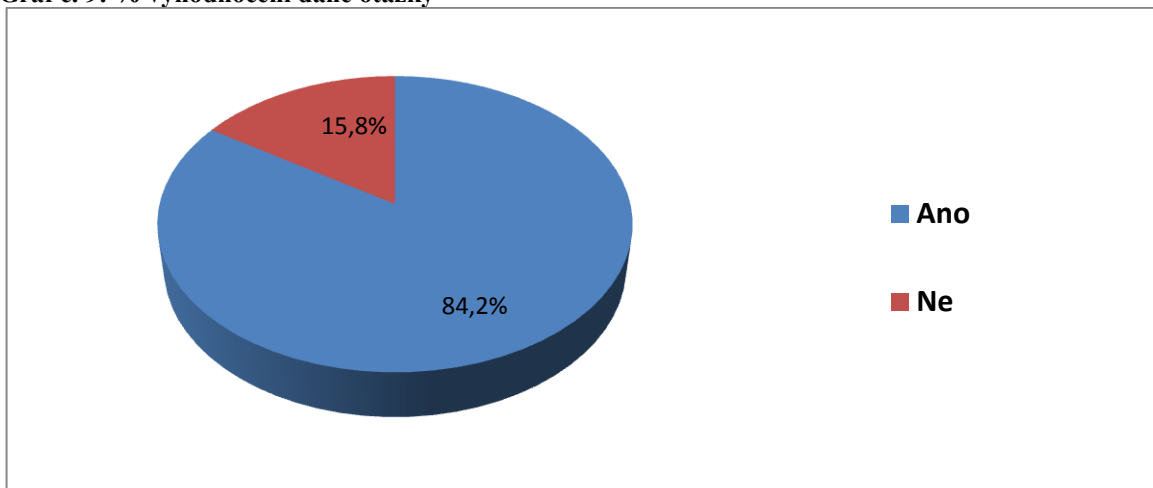




**Tab. 9: Dokáže Váš pracovní kolektiv dobře spolupracovat?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	101	84,2
Ne	19	15,8

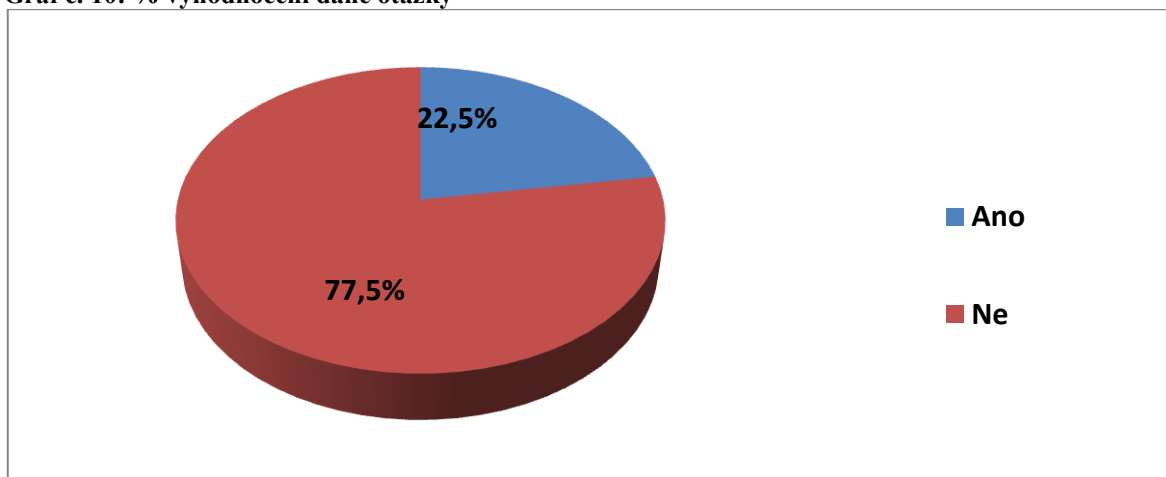
**Graf č. 9: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 10: Máte ve svém pracovišti zkušenosti s mobbingem?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	27	22,5
Ne	93	77,5

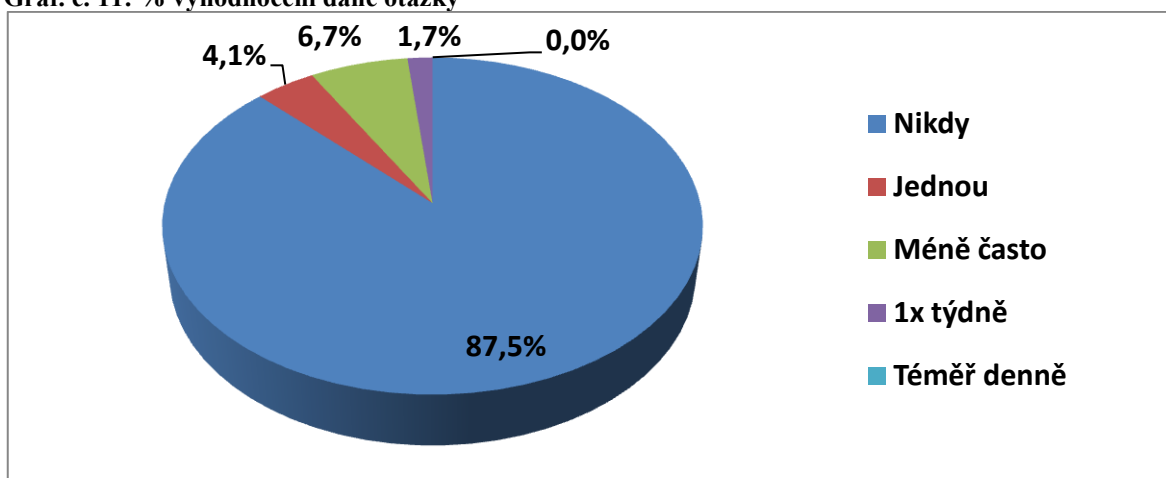
**Graf č. 10: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 11: Bylo ubližováno přímo Vám? Jak často?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Nikdy	105	87,5
Jednou	5	4,1
Méně často	8	6,7
1x týdně	2	1,7
Téměř denně	0	0,0

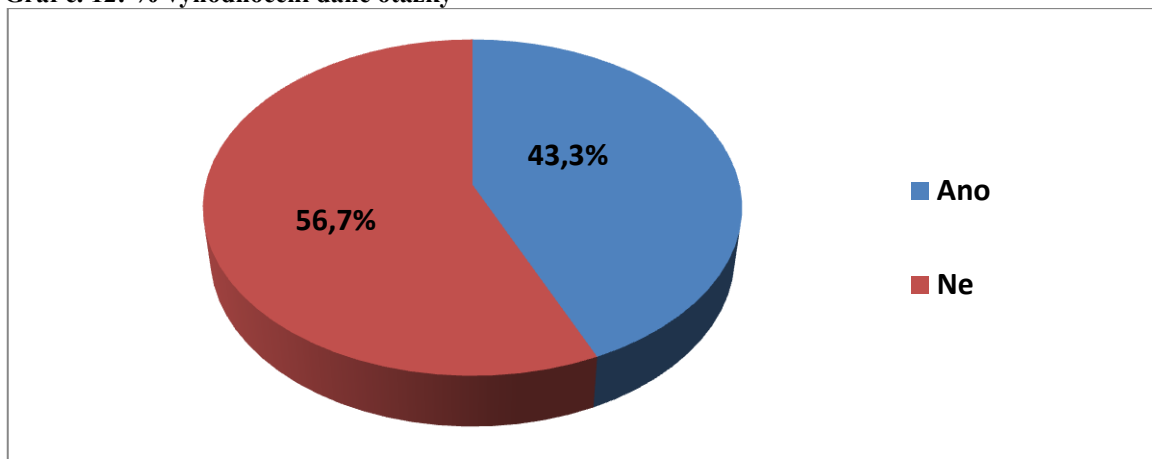
**Graf. č. 11: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 12: Slyšel (a) jste někdy od svých kolegů, že by jim nebo někomu ve Vašem okolí bylo ubližováno?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	52	43,3
Ne	68	56,7

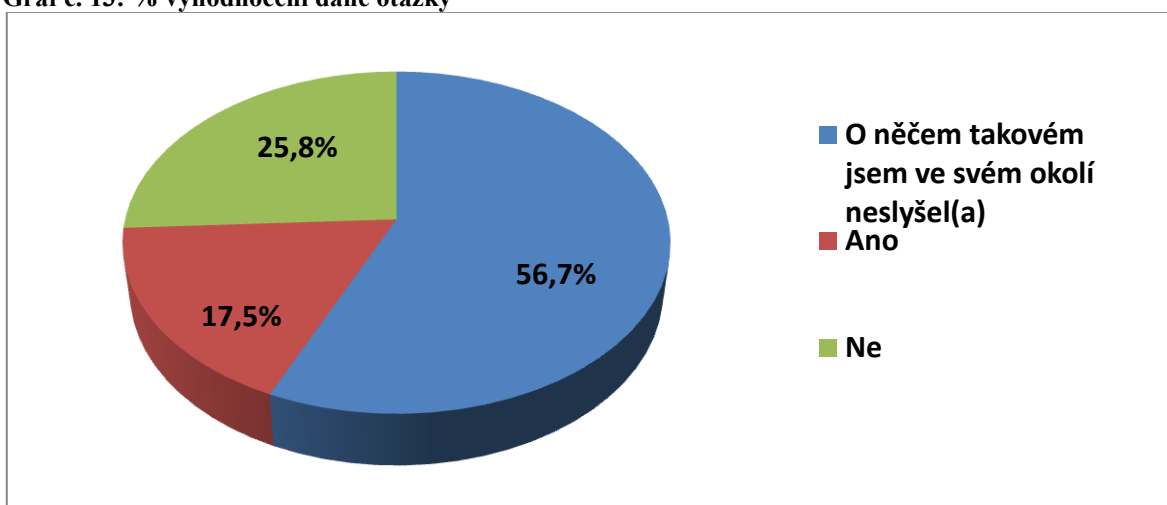
**Graf č. 12: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 13: Pokusil (a) jste se osobě, které bylo ubližováno pomoci?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
O něčem takovém jsem ve svém okolí neslyšel(a)	68	56,7
Ano	21	17,5
Ne	31	25,8

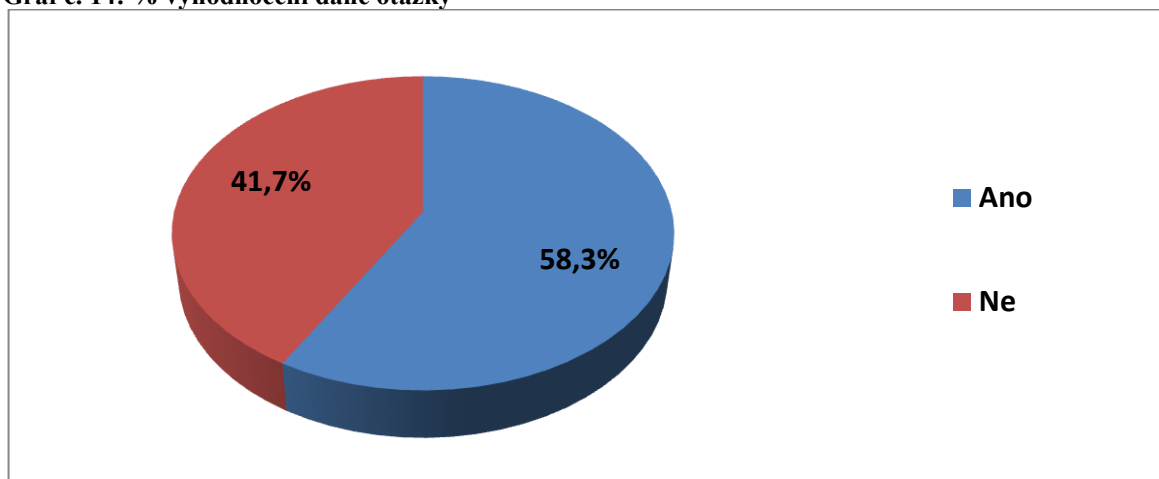
**Graf č. 13: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 14: Myslíte si, že máte dostatek informací o mobbingu?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	70	58,3
Ne	50	41,7

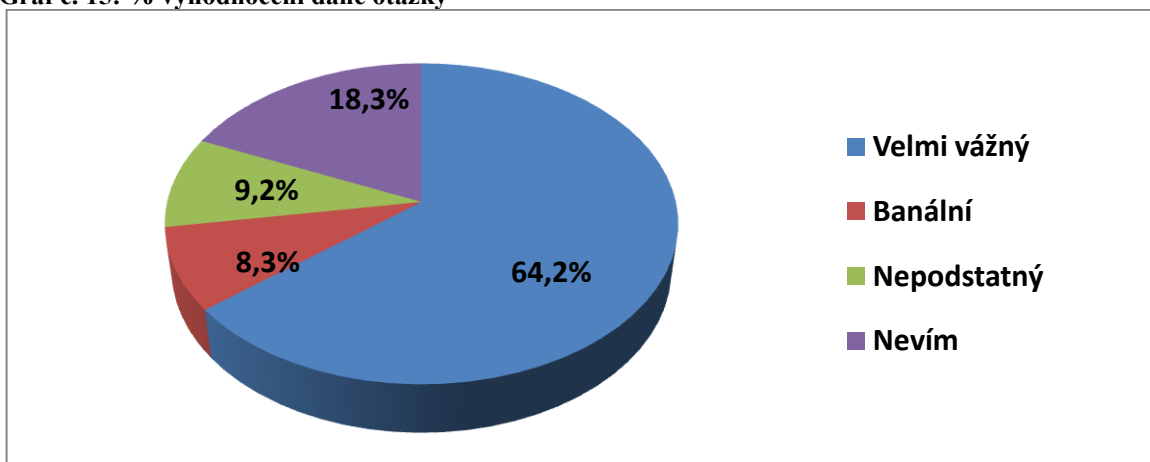
**Graf č. 14: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 15: Za jaký problém považujete v současné době mobbing?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Velmi vážný	77	64,2
Banální	10	8,3
Nepodstatný	11	9,2
Nevím	22	18,3

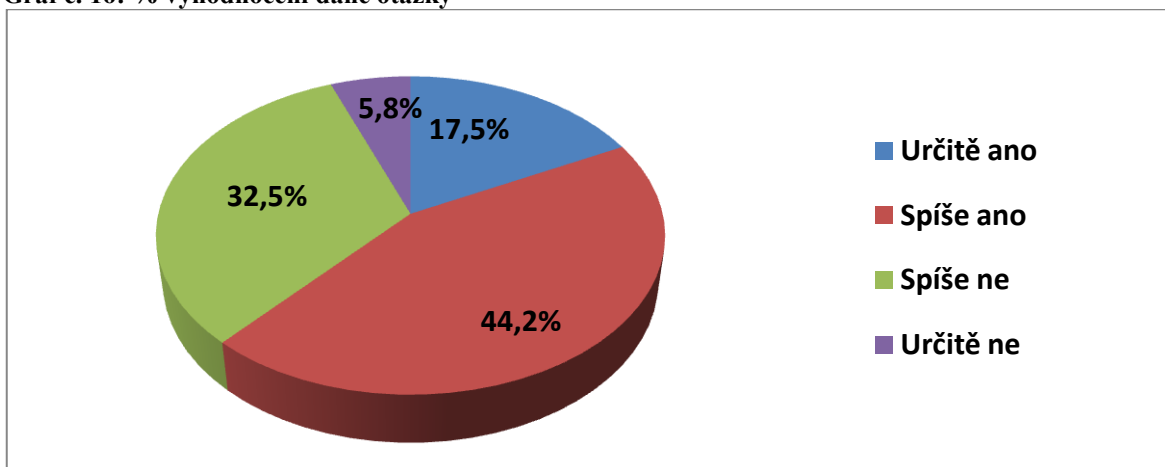
**Graf č. 15: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 16: Jste ve svém zaměstnání spokojen (a) s motivací k práci?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Určitě ano	21	17,5
Spíše ano	53	44,2
Spíše ne	39	32,5
Určitě ne	7	5,8

**Graf č. 16: % vyhodnocení dané otázky**

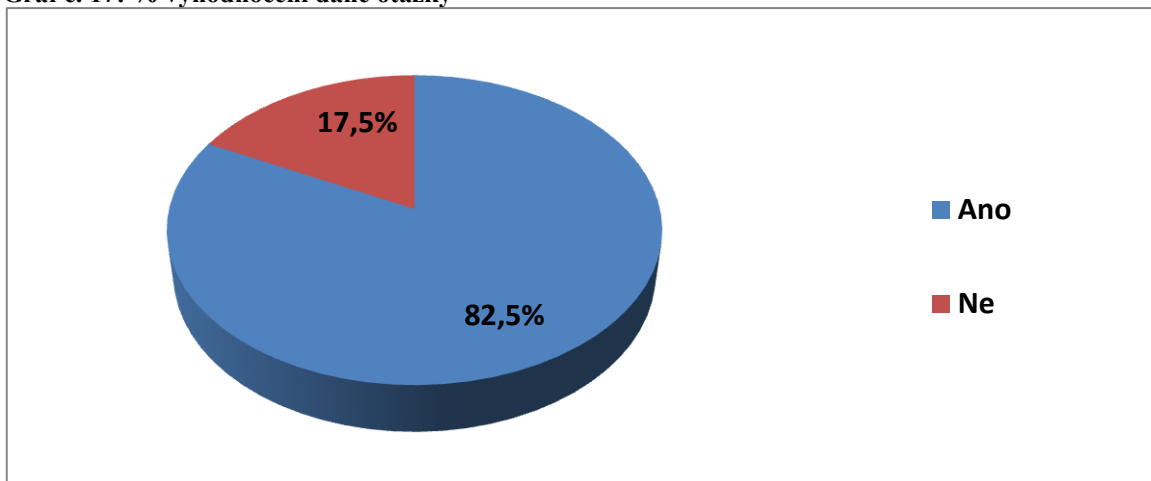




**Tab. 17: Podporuje a motivuje Váš zaměstnavatel další vzdělávání, rozšíření kvalifikace?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	99	82,5
Ne	21	17,5

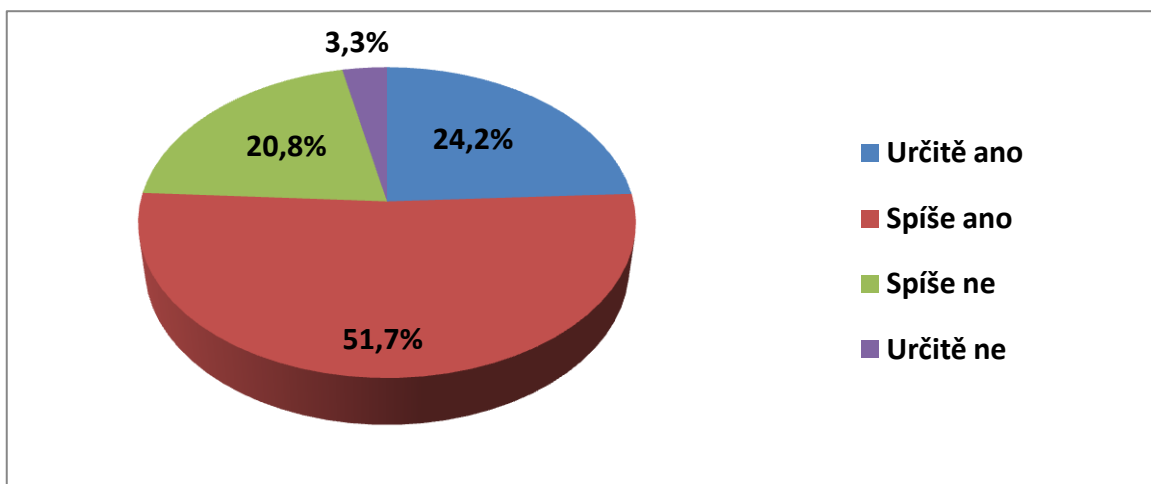
**Graf č. 17: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 18: Je pro Vás finanční ohodnocení dostatečnou motivací k práci?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Určitě ano	29	24,2
Spíše ano	62	51,7
Spíše ne	25	20,8
Určitě ne	4	3,3

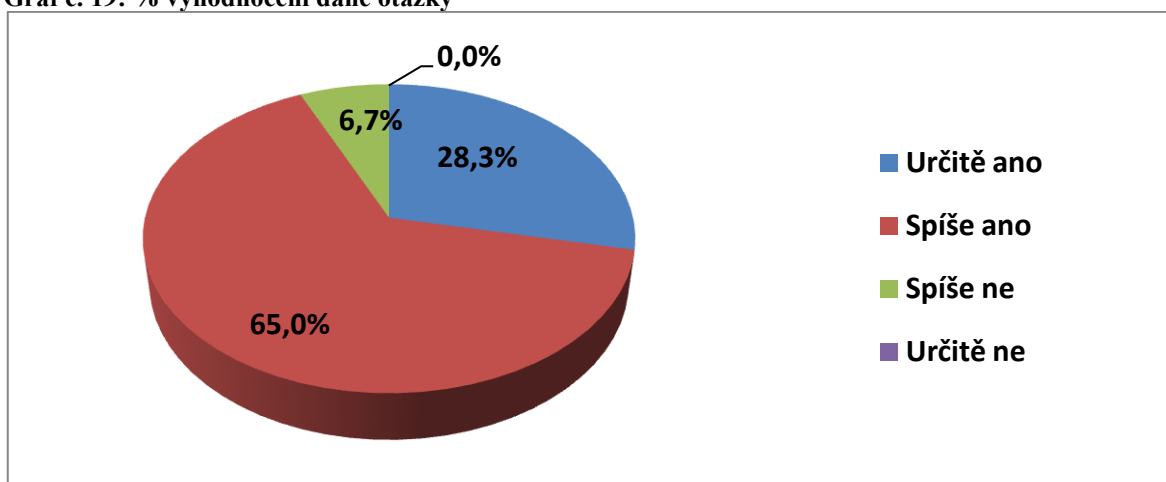
**Graf č. 18: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 19: Jste spokojen (a) s Vaší pracovní dobou? (příchody, přestávky, odchody)**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Určitě ano	34	28,3
Spíše ano	78	65,0
Spíše ne	8	6,7
Určitě ne	0	0,0

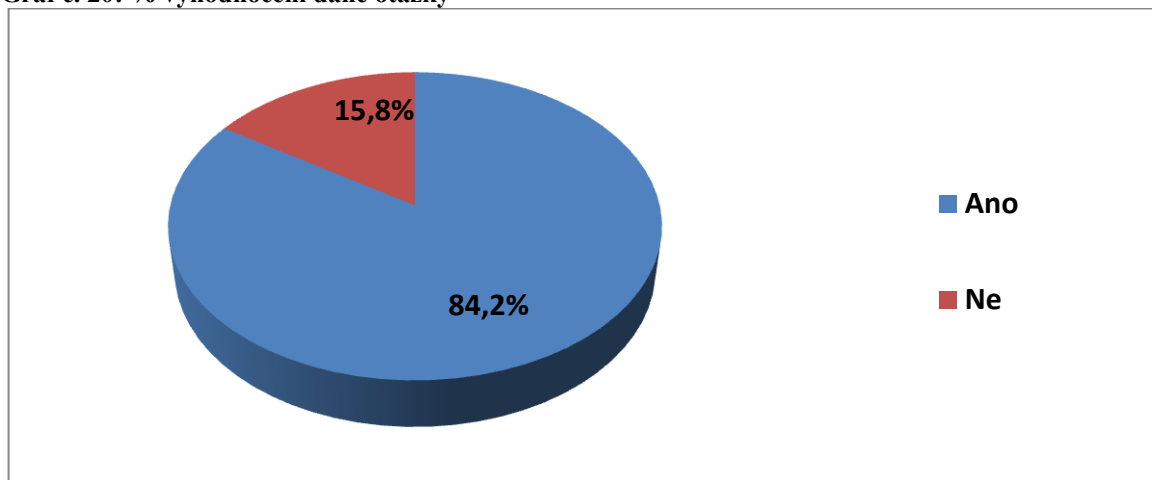
**Graf č. 19: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 20: Máte dostatek času na kvalitní výkon práce?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	101	84,2
Ne	19	15,8

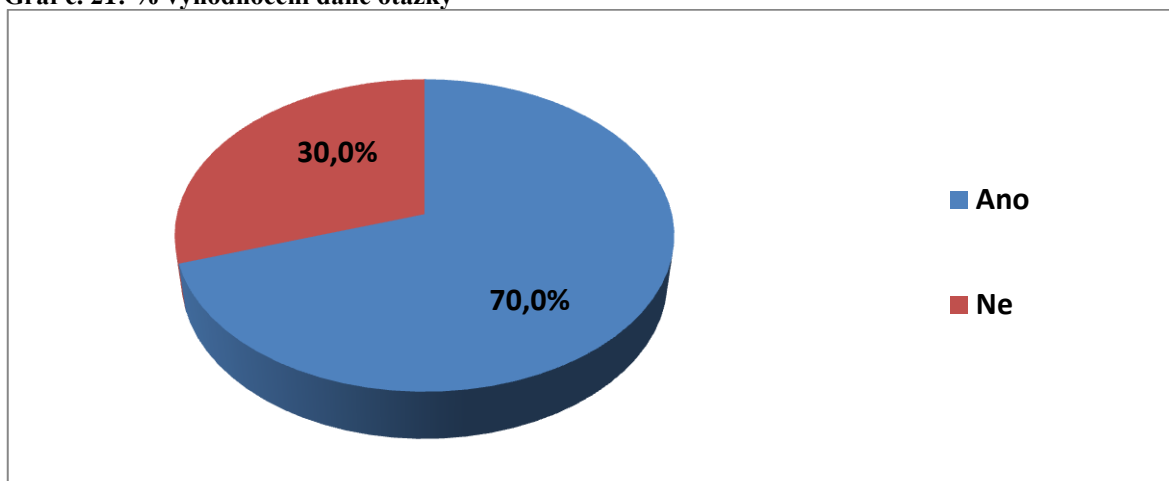
**Graf č. 20: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 21: Myslíte si, že mají muži a ženy ve Vašem zaměstnání stejné pracovní podmínky?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	84	70,0
Ne	36	30,0

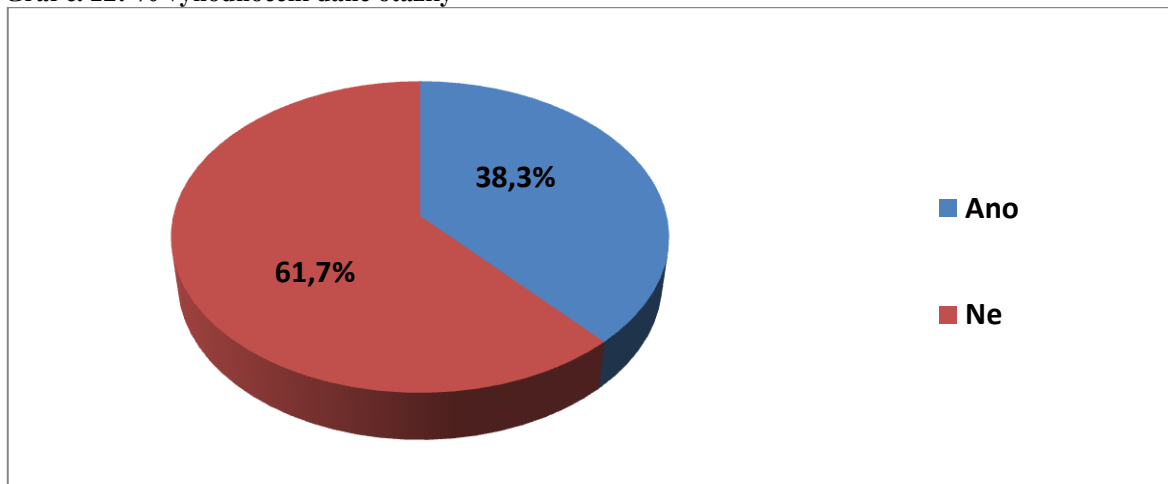
**Graf č. 21: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 22: Setkal (a) jste se někdy diskriminací na pracovišti?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	46	38,3
Ne	74	61,7

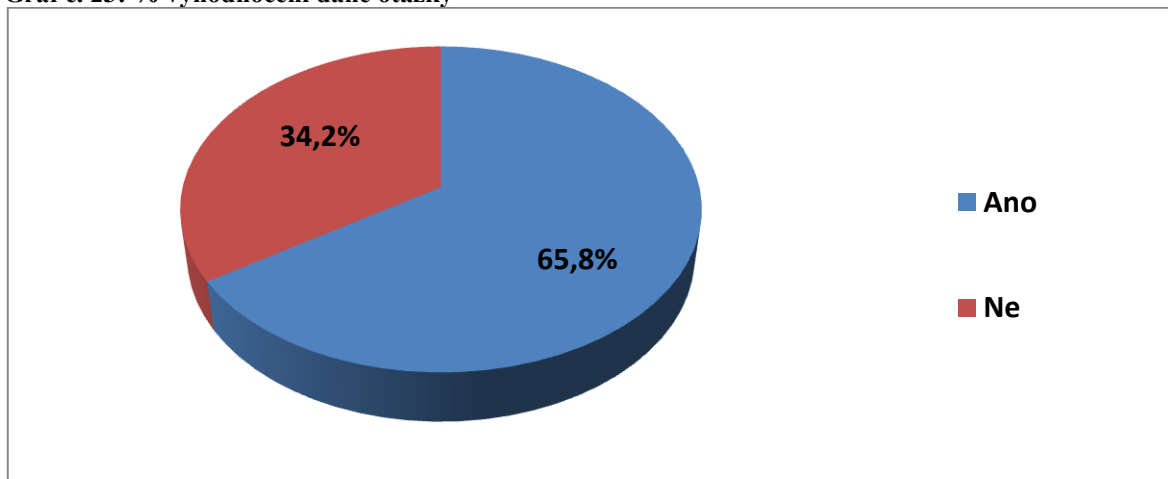
**Graf č. 22: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 23: Myslíte si, že pracovní podmínky, jako světlo, teplo, vzduch... jsou na Vašem pracovišti ideální?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	79	65,8
Ne	41	34,2

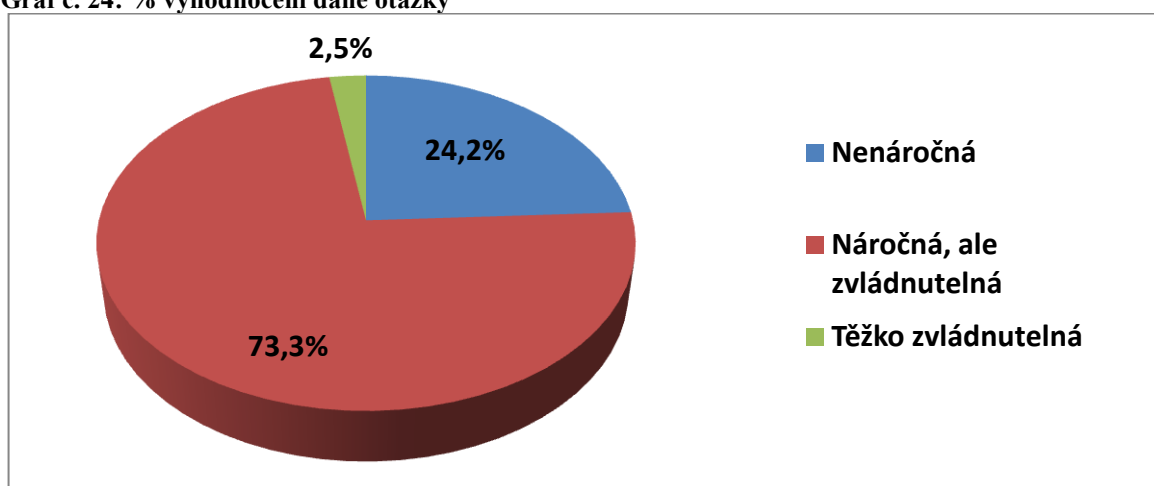
**Graf č. 23: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 24: Pracovní zátěž je pro Vás?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Nenáročná	29	24,2
Náročná, ale zvládnutelná	88	73,3
Těžko zvládnutelná	3	2,5

**Graf č. 24: % vyhodnocení dané otázky**

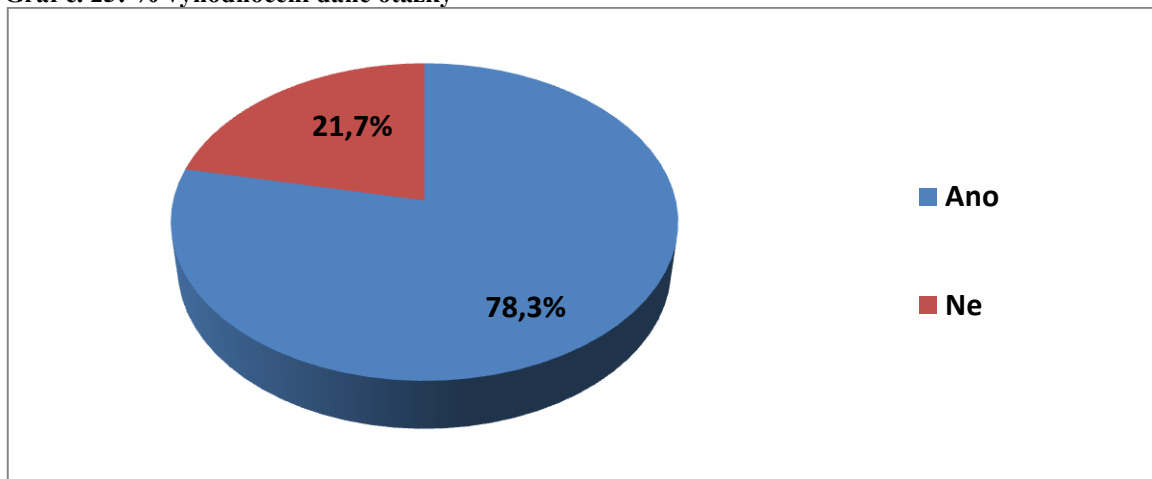




**Tab. 25: Je pro Vás Vaše práce zajímavá?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	94	78,3
Ne	26	21,7

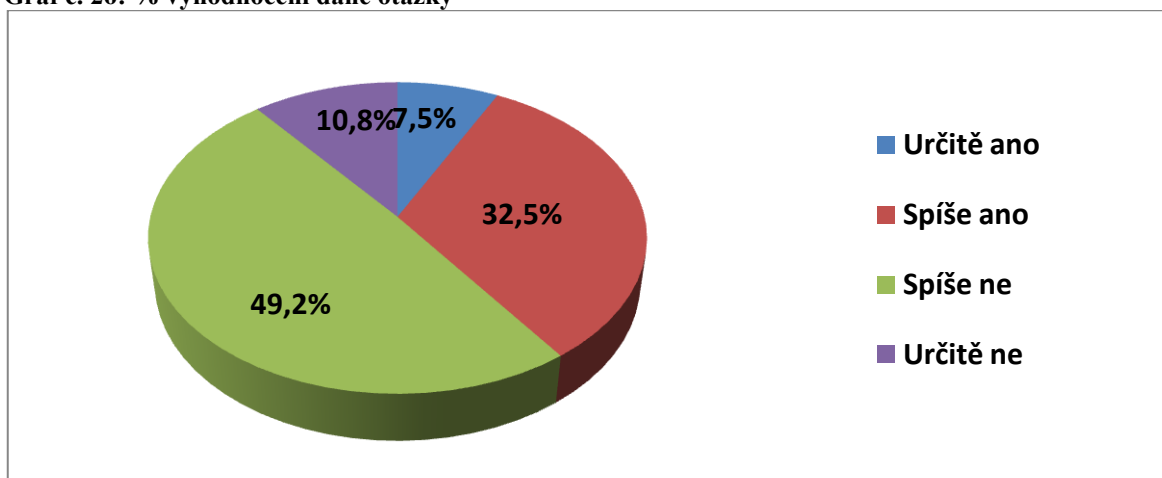
**Graf č. 25: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 26: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Určitě ano	9	7,5
Spíše ano	39	32,5
Spíše ne	59	49,2
Určitě ne	13	10,8

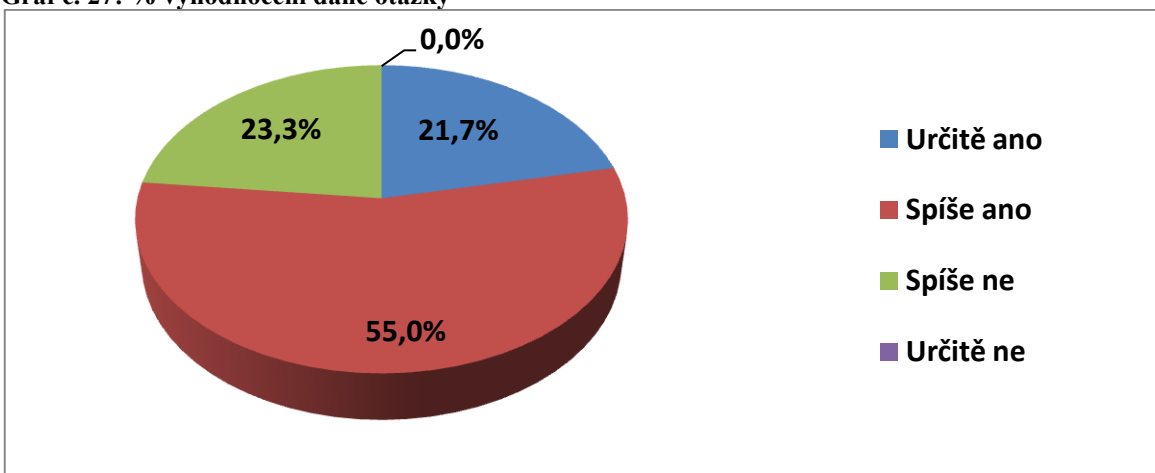
**Graf č. 26: % vyhodnocení dané otázky**



**Tab. 27: Když zvážíte všechny okolnosti, jste celkově spokojen(a) se svou prací?**

	Počet respondentů	Vyjádření v %
Určitě ano	26	21,7
Spíše ano	66	55,0
Spíše ne	28	23,3
Určitě ne	0	0,0

**Graf č. 27: % vyhodnocení dané otázky**



## 7.4 Shrnutí výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit u vybraného vzorku respondentů, jaké jsou jejich pracovní vztahy, jaké mají povědomí o mobbingu na pracovišti, zmapovat názory na jejich pracovní podmínky a zjistit jejich celkovou spokojenost na jejich pracovišti.

Pro výzkum si autorka práce vybrala dotazníkové šetření. Dotazník se skládá z uzavřených alternativních a výběrových otázek. Zmíněný dotazník autorka rozdala zaměstnancům Nemocnice Na Homolce různého pracovního zařazení. Celkem bylo rozdáno 180 dotazníků, vyplněných dotazníků se autorce vrátilo 120. Celková návratnost byla 66,7 %. Výsledky dotazníků jsou vyhodnoceny pomocí tabulek a grafů. Ke každé otázce je přiřazena tabulka a graf s celkovými výsledky.

Dotazník obsahuje celkem 27 otázek a je rozdělen do pěti okruhů:

1. okruh se týká, pohlaví, věku, délky pracovního poměru a pracovního zařazení (otázka č. 1 – 4);
2. okruh se zajímá o mezilidské vztahy na pracovišti (otázka č. 5 – 9);
3. okruh je věnován mobbingu na pracovišti (otázka č. 10 – 16);
4. okruh se zabývá motivací k práci a organizací práce (otázka č. 17 – 21);
5. okruh se týká pracovních podmínek a celkové spokojenosti s prací (otázka č. 22 – 27).

### 1. okruh otázek:

#### **Pohlaví**

Polovina respondentů jsou ženy a druhá polovina muži.

#### **Věková skupina**

Největší podíl respondentů je ve věku 25 – 45 let, celkem 51,7 % (62 respondentů).

#### **Délka pracovního poměru**

Největší procento respondentů 51,7 % (62 dotazovaných) je v Nemocnici Na Homolce zaměstnáno 5 – 20 let.

### **Pracovní zařazení**

Nejvíce respondentů pracuje jako ostatní odborní zdravotníci 33,3 % (40 respondentů). Velké zastoupení mají také lékaři, lékařky 25 % (30 respondentů) a dále zdravotní sestry, zdravotní asistenti, asistentky 20,8 % (25 respondentů).

### **2. okruh otázek**

#### **Vztahy s přímým nadřízeným**

51,7 % (62) respondentů má se svým nadřízeným pouze pracovní vztah a 45,8 % (55) respondentů má přátelský vztah se svým nadřízeným. Na svého nadřízeného se může kdykoliv obrátit a spolehnout se na něj 86,7 % (104) respondentů.

**Tyto výsledky potvrzují 2. část hypotézy č. 1: Vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky jsou pouze pracovní, na svého přímého nadřízeného se mohou zaměstnanci spolehnout.**

#### **Vztahy s ostatními kolegy**

Vztahy na pracovišti s ostatními kolegy označilo 73,4 % (88) respondentů za přátelské. **Tyto výsledky vyvrací 1. část hypotézy č. 1: Vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky jsou pouze pracovní, na svého přímého nadřízeného se mohou zaměstnanci spolehnout.**

80,8 % respondentů uvedlo, že ostatní spolupracovníci jsou v případě potřeby ochotni při práci pomoci.

### **3. okruh otázek**

#### **Mobbing**

V tomto výzkumu se ukázalo, že 77,3 % (93) respondentů nemá žádné zkušenosti s mobbingem. 56,7 % (68) respondentů nikdy neslyšelo od svých kolegů, že by jim nebo někomu jinému bylo ubližováno. Naopak 43,3 % (52) respondentů od svých kolegů o mobbingu slyšelo a z toho se 40,4 % (21) respondentů pokusilo osobě, které bylo ubližováno pomoci. Autorka se domnívá, že vzhledem k současné lhostejnosti, která je v dnešní době zjevná, jde o poměrně uspokojivý výsledek v tomto výzkumu.

#### **Informovanost o mobbingu**

Více než polovina respondentů 58,3 % (70 dotázaných) se domnívá, že je o mobbingu dostatečně informována. **Tyto výsledky vyvrací hypotézu č. 2: Větší**

**procento respondentů má dostatek informací o mobbingu.** Je tento výsledek výzkumu uspokojivý? Přesto, že větší procento respondentů je dostatečně informováno o mobbingu, stále zbývá 41,7 %, 50 respondentů, kteří o tomto problému nejsou dostatečně informováni. Tento výsledek výzkumu je podle autorky práce alarmující. Autorka se domnívá, že by se tomuto problému mělo věnovat více pozornosti. Ve velkém množství školení, seminářů, konferencí, by se mohlo toto téma objevit.

Za velmi vážný problém považuje mobbing 64,2 % (77) respondentů.

#### **4. okruh otázek**

##### **Pracovní motivace**

Z výzkumu vyplývá, že s motivací k práci je 44,2 % (53) respondentů spíše spokojeno a 32,2 % (39) respondentů spíše nespokojeno.

##### **Podpora a motivace od zaměstnavatele ke vzdělávání, rozšiřování kvalifikace**

82,5 % (99) respondentů odpovědělo, že jejich zaměstnavatel podporuje a motivuje další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace.

##### **Finanční ohodnocení**

Na otázku, jestli finanční ohodnocení dostatečně motivuje dotázané k práci, odpovědělo 51,7 % (62) respondentů spíše ano. Odpověď určitě ano označilo 24,2 % (29) respondentů.

##### **Organizace práce – pracovní doba, dostatek času na kvalitní výkon práce**

Se svou pracovní dobou je spíše spokojeno 65,0 % (78) respondentů, určitě spokojeno je s pracovní dobou 28,3 % (34) respondentů.

Na kvalitní výkon práce má dostatek času 84, 2 % (101) respondentů.

#### **5. okruh otázek**

##### **Názor na pracovní podmínky mužů a žen.**

70,0 % (84) respondentů se domnívá, že v jejich zaměstnání mají muži a ženy stejné pracovní podmínky.

##### **Diskriminace na pracovišti**

S diskriminací na pracovišti se 61,7 % (74) respondentů nikdy nesešlo.

##### **Pracovní podmínky (světlo, teplo, vzduch...)**

65,8 % (79) respondentů považuje pracovní podmínky, jako je světlo, teplo, vzduch... za ideální.

#### **Pracovní zátěž**

Pro 73,3 % (88) respondentů je pracovní zátěž náročná, ale zvládnutelná, pouze 2,5 % (3) respondentů, uvedlo, že je pro ně pracovní zátěž těžko zvládnutelná. Zbytek respondentů 24,2 % (29) považuje svou práci za nenáročnou.

#### **Zajímavost práce**

Práce je zajímavá pro 78,3 % (94) respondentů

#### **Zaměstnanecké výhody**

49,2 % (59) respondentů uvedlo, že je se zaměstnaneckými výhodami spíše nespokojeno, 10,8 % (13) respondentů je určitě nespokojeno. Nejčastěji dotazovaní uváděli, absenci příspěvku na penzijní připojištění a příspěvku na vzdělávání.

#### **Celková spokojenost s prací**

Po zvážení všech okolností uvedlo 55,0 % (66) respondentů, že je se svou prací spíše spokojeno, 21,7% (26) respondentů je určitě spokojeno.

## **7.5 Doporučení**

Přesto, že hypotéza č. 2 (**větší procento respondentů má dostatek informací o mobbingu**) byla potvrzena (58,3% respondentů se domnívá, že je dostatečně informována o mobbingu), se autorka domnívá, že zbývající procento nedostatečně informovaných respondentů (41,7%) je vysoké. Doporučovala by tedy např. zaměřit některá školení, semináře, konference právě na téma mobbing na pracovišti.

## ZÁVĚR

Mezilidské vztahy na pracovišti logicky vznikají v souvislosti s vykonáváním práce. „Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním vztahům.“<sup>32</sup> Mezilidské vztahy na pracovišti mohou mít také formální i neformální charakter. Mezilidské vztahy působí nejenom na činnost pracoviště, ale také na sociální klima podniku. Cílem této práce bylo zjistit, jaké požadavky na pracovní podmínky, mezilidské vztahy, komunikaci či nadřízeného má průměrný zaměstnanec a jak moc ho ovlivňuje okolí. Práce byla založena na kvantitativním výzkumu (resp. dotazníkovém šetření).

Tématem předkládané bakalářské práce jsou Mezilidské vztahy na pracovišti (sociální klima, sociální vztahy na pracovišti). Autorka práce si toto téma vybrala proto, že pracuje jako staniční sestra v Nemocnici Na Homolce na radiologickém oddělení. Je tedy každodenně ve vztahu s ostatními zaměstnanci, sleduje vztahy mezi nimi a vzhledem k její řídicí pozici musí také řešit konflikty mezi zaměstnanci.

Zmíněná bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a výzkumnou část.

Teoretická část obsahuje šest hlavních kapitol a jejím cílem bylo vymezit a definovat pojmy, které souvisí s mezilidskými vztahy. První kapitola popisuje zaměstnanecký vztah, jeho základ, prvky a význam tohoto vztahu na pracovišti. Následuje kapitola o řízení lidských zdrojů, ta zmiňuje úkoly řízení lidských zdrojů a řízení zaměstnaneckého vztahu. Sociální klima na pracovišti je další samostatnou kapitolou, která je zaměřena na posuzování klimatu v organizaci. Dále jsou zařazeny konflikty na pracovišti, které samozřejmě ovlivňují sociální klima na pracovišti. Práce pokračuje kapitolou o mobbingu, bossingu. Konflikty na pracovišti, mobbing, bossing ovlivňují pracovní spokojenost, která je zmíněna v poslední kapitole.

Výzkumná část této bakalářské práce byla realizována v Nemocnici Na Homolce, byly zjišťovány názory na mezilidské vztahy na pracovišti, povědomí o mobbingu na pracovišti a pracovní spokojenost. Informace byly získávány od zaměstnanců nemocnice různého pracovního zařazení (lékaři, farmaceuti, zdravotní sestry a asistenti,

---

<sup>32</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 1997: 281.



ostatní odborní zdravotníci, pracovníci(ce) sanitární služby, pracovníci(ce) v oblasti služeb).

Cílem výzkumu bylo zjistit u vybraného vzorku respondentů, jaké jsou jejich pracovní vztahy, jaké mají povědomí o mobbingu na pracovišti, zmapovat názory na jejich pracovní podmínky a zjistit jejich celkovou spokojenost na jejich pracovišti.

Za metodu výzkumného šetření byl zvolen dotazník s uzavřenými alternativními otázkami (ano – ne) a výběrovými otázkami (výběr z navržených alternativ), v dotazníku je také jedna polozavřená otázka. Dotazník se skládá celkem z 27 otázek. Otázky v dotazníku autorka rozdělila do pěti okruhů: 1. Okruh – pohlaví, věk, délka pracovního poměru a pracovní zařazení, 2. okruh - mezilidské vztahy na pracovišti, 3. Okruh – mobbing na pracovišti, 4. Okruh - motivace k práci a organizace práce, 5. Okruh – pracovní podmínky a celková spokojenost s prací.

Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny pomocí tabulek a grafů, ze kterých lze např. vyčíst: Celkově jsou dotázaní zaměstnanci Nemocnice Na Homolce se svou prací spokojeni, vztahy na pracovišti s ostatními kolegy jsou přátelské a větší část respondentů se nikdy nesešla s mobbingem.

Z výzkumu je patrné, že vztahy na daném pracovišti jsou velice pozitivní, což vede k dobré pracovní atmosféře.

Studium oboru MŘ-lidských zdrojů se promítlo do teoretické i praktické části.

## SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

- AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing. 2006. 184 s. ISBN 80-86851-17-6
- HAYES, N. *Aplikovaná psychologie*. 1. vydání. Praha: Portál. 2003. 224 s. ISBN 80-7178-807-4
- KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. 1. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství. 1996. 191 s. ISBN 80-85850-15-X
- KOHOUTEK, R. *Psychologie práce a řízení*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství Cerm. 1999. 223 s. ISBN 80-214-1552-5
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 1. vydání. Praha: Management Press. 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
- KRATZ, H., J. [přeložil Jiří Pondělíček]. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vydání. Praha: Management Press. 131 s. ISBN 80-7261-127-5
- MILLER, L. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. 1. vydání. Praha: Grada. 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2904-6
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Rozšířené a přepracované vydání. Praha: Academie. 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9
- PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikt: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. 1. vydání. Praha: Grada. 2006. 127 s. ISBN 80-247-1591-0
- ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. 1. vydání. Brno: Paido. Edice pedagogické literatury. 1998. 268 s. ISBN 80-85931-48-6
- SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. 1. vydání. Praha: Grada. 2008. 108 s. ISBN 978-80-247-24774-4
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Dotisk 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4
- URBAN, L. *Sociologie trochu jinak*. 2. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-3562-7

WAGNEROVÁ, I a kol. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0

## INTERNETOVÉ ZDROJE

Sociální klima na pracovišti [online]. [cit. 2011-11-05].

Dostupné na:

<[http://www.bozpinfo.cz/win/knihovnabozp/citarna/tematicke\\_prilohy/ergonomie/ergonomie4.html](http://www.bozpinfo.cz/win/knihovnabozp/citarna/tematicke_prilohy/ergonomie/ergonomie4.html)>

Konflikty na pracovišti [online]. [cit. 2011-11-25].

Dostupné na: <<http://www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html>>

Pracovní spokojenost - mnohorozměrný pojem [online]. [cit. 2011-12-08].

Dostupné na:

<<http://www.branavzdelani.estranky.cz/clanky/clanky/pracovni-spokojenost---mnohorozmerny-pojem.html>>

Mobbing [online]. [cit. 2011.12.12].

Dostupné na: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Mobbing>>

Mobbing – šikana na pracovišti [online]. [cit. 2011-12-19]

Dostupné na: <http://www.prohuman.cz/mobbing%E2%80%93sikana-na-pracovisti>

Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby [online]. [cit. 2011-12-22]

Dostupné na:

<[http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing\\_final.pdf](http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing_final.pdf)>

Mobbing nadřízeného – bossing [online]. [cit. 2011.12.27]

Dostupné na: <<http://www.asistentka.cz/node/7367>>

# SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

## Seznam tabulek

- TAB. 1: POHLAVÍ?  
TAB. 2: VĚKOVÁ SKUPINA?  
TAB. 3: JAK DLOUHO JSTE ZAMĚSTNÁN (A) V TÉTO NEMOCNICI?  
TAB. 4: JAKÉ JE VAŠE PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ?  
TAB. 5: VZTAHY S VAŠIM PŘÍMÝM NADŘÍZENÝM JSOU?  
TAB. 6: MŮŽETE SE V PŘÍPADĚ POTŘEBY OBRÁTIT KDYKOLIV NA SVÉHO NADŘÍZENÉHO A POLEHNOUT SE NA NĚJ?  
TAB. 7: VZTAHY S VAŠIMI OSTATNÍMI KOLEGY NA PRACOVIŠTI JSOU?  
TAB. 8: JSOU VAŠI SPOLUPRACOVNÍCI OCHOTNI VÁM V PŘÍPADĚ POTŘEBY POMOCI PŘI PRÁCI?  
TAB. 9: DOKÁŽE VÁŠ PRACOVNÍ KOLEKTIV DOBŘE SPOLUPRACOVAT?  
TAB. 10: MÁTE VE SVÉM PRACOVIŠTI ZKUŠENOSTI S MOBBINGEM?  
TAB. 11: BYLO UBLIŽOVÁNO PŘÍMO VÁM? JAK ČASTO?  
TAB. 12: JAK DLOUHO VÁM JE NEBO BYLO UBLIŽOVÁNO?  
TAB. 13: SLYŠEL (A) JSTE NĚKDY OD SVÝCH KOLEGŮ, ŽE BY JIM NEBO NĚKOMU VE VAŠEM OKOLÍ BYLO UBLIŽOVÁNO?  
TAB. 14: POKUSIL (A) JSTE SE OSOBE, KTERÉ BYLO UBLIŽOVÁNO POMOCI?  
TAB. 15: MYSLÍTE SI, ŽE MÁTE DOSTATEK INFORMACÍ O MOBBINGU?  
TAB. 16: ZA JAKÝ PROBLÉM POVAŽUJETE V SOUČASNÉ DOBĚ MOBBINGU?  
TAB. 17: JSTE VE SVÉM ZAMĚSTNÁNÍ SPOKOJEN (A) S MOTIVACÍ K PRÁCI?  
TAB. 18: PODPORUJE A MOTIVUJE VÁ ZAMĚSTNAVATEL DALŠÍ VZDĚLÁNÍ, ROZŠÍŘENÍ KVALIFIKACE?  
TAB. 19: JE PRO VÁS FINANČNÍ OHODNOCENÍ DOSTATEČNOU MOTIVACÍ K PRÁCI?  
TAB. 20: JSTE SPOKOJEN(A) S VAŠÍ PRACOVNÍ DOBOU? (PŘÍCHODY, PĚSTÁVKY, ODCHODY)  
TAB. 21: MÁTE DOSTATEK ČASU NA KVALITNÍ VÝKON PRÁCE?  
TAB. 22: MYSLÍTE SI, ŽE MAJÍ MUŽI A ŽENY VE VAŠEM ZAMĚSTNÁNÍ STEJNÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY?  
TAB. 23: SETKAL (A) JSTE SE NĚKDY S DISKRIMINACÍ NA PRACOVIŠTI?  
TAB. 24: MYSLÍTE SI, ŽE PRACOVNÍ PODMÍNKY, JAKO JE SVĚTLO, TEPLA, VZDUCH... JSOU NA VAŠEM PRACOVIŠTI IDEÁLNÍ?  
TAB. 25: PRACOVNÍ ZÁTĚŽ JE PRO VÁS?  
TAB. 26: JSTE SPOKOJENI SE ZAMĚSTNANECKÝMI VÝHODAMI?  
TAB. 27: KDYŽ ZVÁŽÍTE VŠECHNY OKOLNOSTI, JSTE CELKOVĚ SPOKOJEN (A) SE SVOU PRÁCÍ?

## Seznam grafů

- GRAF Č. 1: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 2: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 3: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 4: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 5: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 6: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 7: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 8: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 9: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 10: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 11: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 12: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 13: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 14: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 15: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY

GRAF Č. 16: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 17: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 18: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 19: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 20: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 21: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 22: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 23: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 24: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 25: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 26: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY  
GRAF Č. 27: % VYHODNOCENÍ DANÉ OTÁZKY

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A	DOTAZNÍK.....	I
PŘÍLOHA B	VIZE NEMOCNICE NA HOMOLCE.....	V
PŘÍLOHA C	FOTOGRAFIE Z PRACOVIŠTĚ RDG.....	IV

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

### 1. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

### 2. Věková skupina?

- a) méně než 25 let
- b) 25 – 45 let
- c) 46 a více let

### 3. Jak dlouho jste zaměstnán (a) v této nemocnici?

- a) méně než 5 let
- b) 5 – 20 let
- c) více než 20 let

### 4. Jaké je Vaše pracovní zařazení ve zdravotnictví

- a) lékaři
- b) farmaceuti
- c) zdravotní sestry, zdravotní asistenti
- d) ostatní odborní zdravotníci
- e) ostatní odborní pracovníci
- f) oblast služeb
- g) dělníci

### 5. Vztahy s Vaším přímým nadřízeným jsou?

- a) přátelské
- b) pouze pracovní
- c) konfliktní
- d) velmi nepřátelské

### 6. Můžete se v případě potřeby obrátit kdykoliv na svého nadřízeného a spolehnout se na něj?

- a) ano
- b) ne

7. Vztahy s Vašimi ostatními kolegy na pracovišti jsou?
- a) přátelské
  - b) pouze pracovní
  - c) konfliktní
  - d) velmi nepřátelské
8. Jsou Vaši spolupracovníci ochotni Vám v případě potřeby pomoci při práci?
- a) ano
  - b) ne
9. Dokáže Váš pracovní kolektiv dobře spolupracovat?
- a) ano
  - b) ne
10. Máte ve svém pracovišti zkušenosti s mobbingem (šikana na pracovišti)?
- a) ano
  - b) ne
11. Bylo ubližováno přímo Vám? Jak často?
- a) nikdy
  - b) jednou
  - c) méně často
  - d) 1 x týdně
  - e) téměř denně
12. Slyšel (a) jste někdy od svých kolegů, že by jim nebo někomu ve Vašem okolí bylo ubližováno?
- a) ano
  - b) ne
13. Pokusil (a) jste se osobě, které bylo ubližováno pomoci?
- a) o něčem takovém jsem ve svém okolí neslyšel (a)
  - b) ano
  - c) ne
14. Myslíte si, že máte dostatek informací o mobbingu?
- a) ano
  - b) ne



15. Za jaký problém považujete v současné době mobbing?
- a) velmi vážný
  - b) banální
  - c) nepodstatný
  - d) nevím
16. Jste ve svém zaměstnání spokojen (a) s motivací k práci?
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
17. Podporuje a motivuje Váš zaměstnavatel další vzdělávání, rozšíření kvalifikace?
- a) ano
  - b) ne
18. Je pro Vás finanční ohodnocení dostatečnou motivací k práci?
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
19. Jste spokojen a) s Vaší pracovní dobou? (příchody, přestávky, odchody)
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
20. Máte dostatek času na kvalitní výkon práce?
- a) ano
  - b) ne
21. Myslíte si, že mají muži a ženy ve Vašem zaměstnání stejné pracovní podmínky?
- a) ano
  - b) ne
22. Setkal (a) jste se někdy s diskriminací na pracovišti?
- a) ano
  - b) ne

23. Myslíte si, že pracovní podmínky, jako světlo, teplo, vzduch... jsou na Vašem pracovišti ideální?

- a) ano
- b) ne

24. Pracovní zátěž je pro Vás?

- a) nenáročná
- b) náročná, ale zvládnutelná
- c) těžko zvládnutelná

25. Je pro Vás vaše práce zajímavá?

- a) ano
- b) ne

26. Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

Co byste si představoval (a) jinak?.....

27. Když zvážíte všechny okolnosti, jste celkově spokojen (a) se svou prací?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

## **Příloha B – Vize Nemocnice Na Homolce**

### **Vize Nemocnice Na Homolce**

Patříme mezi nejmodernější evropské nemocnice

Nabízíme nejmodernější léčebné postupy

Jsme profesionálové a zajišťujeme kvalitní zdravotní péči ve všech oborech. Poskytujeme rychlé a pro pacienta nejméně zatěžující postupy při určení nemoci a její efektivní léčbě. Působíme v celé České republice v oborech využívajících unikátní metody a techniky, zejména v kardiovaskulárním programu a neuroprogramu. Usilujeme o získání prestižních akreditací a certifikací, které nám zajistí pevné místo v evropském zdravotnictví.

Máme spokojené klienty

Přistupujeme s úctou ke klientovi – zvyšujeme tak prestiž naší nemocnice. Uvědomujeme si ve všech situacích, že sloužíme klientovi. Uspokojujeme nejnáročnější požadavky klienta na evropské či světové úrovni. Uplatňujeme vždy vysoký standard chování a partnerský vztah ke klientovi

Jsme přátelskou nemocnicí

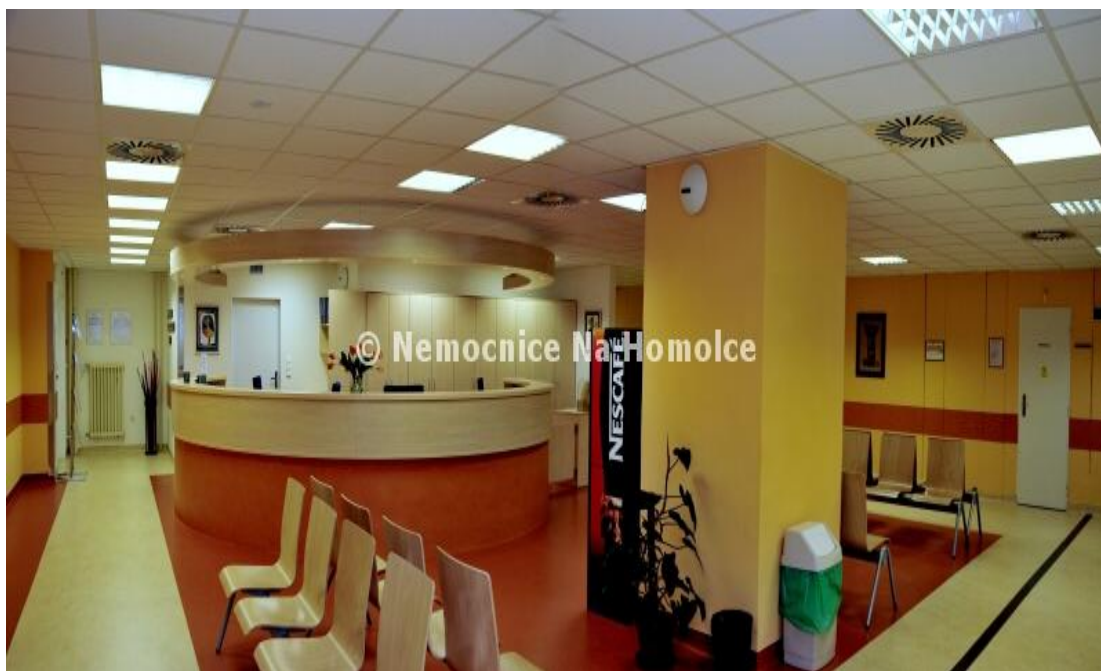
Prispíváme kvalitou své práce k podstatnému zvýšení kvality života našich pacientů. Spolupracujeme ochotně a vstřícně jak uvnitř nemocnice, tak s domácími a zahraničními centry. Předáváme rádi a v plném rozsahu své poznatky a zkušenosti, zapojujeme se aktivně do výukové a vědeckovýzkumné činnosti. Potřeby našich klientů, partnerů a zaměstnanců naplňujeme díky dlouhodobé ekonomické stabilitě

Podporujeme své zaměstnance a zaměstnanci podporují nás

Stavíme svoji budoucnost na osobním rozvoji zaměstnanců – je to základní zdroj vysoké efektivnosti nemocnice. Vyzdvihujeme vstřícné a korektní mezilidské vztahy. Oceňujeme loajalitu zaměstnanců k našim společným cílům. Respektujeme [kodex](#) zaměstnanců nemocnice, dodržujeme a rozvíjíme standardy chování zaměstnanců nemocnice.

Dostupné na: <<http://www.homolka.cz/cs-CZ/o-nas/vize-nemocnice.html>>

**Příloha C – Fotografie z pracoviště RDG**





Dostupné na: <<http://www.homolka.cz/cs-CZ/oddeleni/radiodiagnosticke-oddeleni- rdg.html>>

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Miloslava Padělková

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

**Forma studia:** Kombinovaná

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

**Rok:** 2012

**Počet stran textu bez příloh:** 74

**Celkový počet stran příloh:** 7

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 16

**Počet internetových zdrojů:** 7

**Vedoucí práce:** PhDr. Marie Vacínová, CSc.