

Univerzita Hradec Králové  
Pedagogická fakulta  
Katedra sociální patologie a sociologie

**Mezilidské vztahy jako aspekt spokojenosti zaměstnanců v pojišťovně**

Bakalářská práce

Autor: Gabriela Jechová  
Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Sociální komunikace v neziskovém sektoru  
Vedoucí práce: PhDr. Josef Kasal, MBA, Ph.D.

Hradec Králové

2018



## Zadání bakalářské práce

**Autor:** Gabriela Jechová

**Studium:** P14K0243

**Studijní program:** B7507 Specializace v pedagogice

**Studijní obor:** Sociální komunikace v neziskovém sektoru

**Název bakalářské práce:** **MEZILIDSKÉ VZTAHY JAKO ASPEKT SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V POJIŠŤOVNĚ**

**Název bakalářské práce AJ:** Interpersonal relationships as an aspect of employee satisfaction in the insurance company

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Cílem bakalářské práce je analyzovat mezilidské vztahy a spokojenost zaměstnanců na konkrétním pracovišti finanční společnosti. Teoretická část popisuje na základě sociologie organizace význam a rozdělení mezilidských vztahů, pracovní skupinu a determinanty spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců. V praktické části práce je prezentováno kvantitativní výzkumné šetření prostřednictvím dotazníku na konkrétním pracovišti pojišťovny. Cílem výzkumu je identifikovat faktory, které působí na mezilidské vztahy na pracovišti. Dále hledá souvislost mezi vztahy na pracovišti, atmosférou na pracovišti a spokojeností zaměstnanců.

KELLER, Jan. Sociologie organizace a byrokracie. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. 182 s. Základy sociologie; sv. 1. ISBN 978-80-86429-74-8. NOVOTNÁ, Eliška. Sociologie organizace. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 112 s. Sociologie. ISBN 978-80-247-2428-7. BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3. SUE, Marsha Petrie. Černé ovce: jak vycházet s problematickými lidmi na pracovišti. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. viii, 162 s. ISBN 978-80-251-2062-0.

**Garantující pracoviště:** Katedra sociální patologie a sociologie, Pedagogická fakulta

**Vedoucí práce:** PhDr. Josef Kasal, MBA, Ph.D.

**Oponent:** doc. PhDr. Iva Jedličková, CSc.

**Datum zadání závěrečné práce:** 5.1.2016

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 7. 4. 2018

## **Poděkování**

*Ráda bych poděkovala vedoucímu mé práce panu PhDr. Josefu Kasalovi, MBA, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady, konzultace a celkově za nedocenitelnou pomoc při vytváření této práce.*

## **Anotace**

JECHOVÁ, Gabriela. *Mezilidské vztahy jako aspekt spokojenosti zaměstnanců v pojišťovně*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2018. 69 s. Bakalářská práce.

Cílem bakalářské práce je analyzovat mezilidské vztahy a spokojenost zaměstnanců na konkrétním pracovišti finanční společnosti. Teoretická část popisuje na základě sociologie organizace význam a rozdělení mezilidských vztahů, pracovní skupinu a determinanty spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců. V praktické části práce je prezentováno kvantitativní výzkumné šetření prostřednictvím dotazníku na konkrétním pracovišti pojišťovny.

**Klíčová slova:** firemní kultura, komunikace, konflikty, mezilidské vztahy, organizace, pracovní skupina, pracovní tým

## **Annotation**

JECHOVÁ, Gabriela. *Interpersonal Relationships as an Aspect of employee Satisfaction in the Insurance Company*. Hradec Králové: Faculty of Education, University of Hradec Králové, 2018. 70 p. Bachelor Degree Thesis.

The aim of this thesis is to analyse interpersonal relationships and satisfaction of employees in a particular workplace of a financial company. The theoretical part describes, on the basis of the sociology of the organization, the importance and the distribution of interpersonal relations, a work group, and the determinants of satisfaction and dissatisfaction of employees. A quantitative research through a questionnaire in the specific workplace in the insurance company is presented in the practical part of this thesis.

**Keywords:** corporate culture, communication, conflicts, interpersonal relationships, organization, work group, work team

## OBSAH

ÚVOD.....	9
1 VÝVOJ NÁZORŮ NA MEZILIDSKÉ VZTAHY V ORGANIZACI.....	10
1.1 Organizace .....	10
2 ETAPY VÝVOJE SOCIOLOGIE ORGANIZACE.....	11
2.1 Klasické období .....	11
2.2 Studium „human relations“ .....	12
2.3 Organizační psychologie .....	13
2.4 Paradigma omezené racionality.....	14
2.5 Ekonomické paradigma .....	15
2.6 Paradigma strukturně funkcionální.....	16
2.7 Kontingenční přístup .....	16
3 SHRUTÍ VÝVOJE NÁZORŮ NA MEZILIDSKÉ VZTAHY V ORGANIZACI.....	18
4 ČLOVĚK V ORGANIZACI .....	19
4.1 Sociální skupina.....	19
4.2 Pracovní skupina a pracovní tým.....	20
4.3 Pracovní skupina.....	20
4.4 Pracovní tým.....	21
5 PRACOVNÍ ROLE A POZICE.....	22
6 FIREMNÍ KULTURA.....	25
6.1 Determinanty firemní kultury .....	25
7 MEZILIDSKÉ VZTAHY A JEJICH VÝZNAM NA PRACOVÍŠTI.....	27
7.1 Mezilidské vztahy .....	27
7.2 Typy mezilidských vztahů na pracovišti .....	28
8 KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI.....	29
8.1 Formy komunikace na pracovišti .....	30
8.2 Naslouchání .....	31
8.3 Efektivní komunikace na pracovišti .....	32
9 NEGATIVNÍ JEVY V MEZILIDSKÝCH VZTAZÍCH NA PRACOVÍŠTI .....	34
9.1 Konflikt.....	34
9.2 Mobbing.....	35
9.3 Bossing .....	37

9.4	Sexuální obtěžování.....	37
10	DÍLČÍ ZÁVĚR .....	39
11	PRŮZKUM MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI.....	40
11.1	Představení společnosti Kooperativa pojišťovna a.s., Vienna Insurance Group.....	40
11.2	Představení regionu Pardubice Agentury Východní Čechy .....	40
11.3	Cíl výzkumu .....	41
11.4	Metoda a technika výzkumu.....	41
11.5	Zvolené hypotézy .....	42
11.6	Výzkumný vzorek.....	43
11.7	Interpretace výsledků výzkumu.....	46
11.8	Ověření hypotéz.....	65
12	ZÁVĚR VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	67
	ZÁVĚR .....	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75



## ÚVOD

Mnoho firem si dnes uvědomuje, jak významným faktorem jsou mezilidské vztahy na pracovišti. Je to důležitý ukazatel, který má vliv mimo jiné i na spokojenost zaměstnanců. Dnes je to i jeden z parametrů, na který lákají firmy své budoucí zaměstnance. V dnešní době je praxe taková, že si nejen firmy vybírají zaměstnance, ale i zaměstnanci si vybírají svého zaměstnavatele.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení mezilidských vztahů na konkrétním pracovišti pojišťovny. Zkoumá, jaký vliv mají mezilidské vztahy na spokojenost zaměstnanců, atmosféru na pracovišti nebo kooperaci mezi zaměstnanci. Impulsem pro výběr tohoto tématu byla změna mého pracovního zařazení. Dostala jsem možnost vést tým lidí. Je to oblast, která mě hodně zajímá. Zaměstnanci pojišťoven jsou vystaveni velkému tlaku ze strany vedení, protože jejich pracovní výsledky jsou konfrontovány s měsíčními a ročními plány. Vyhodnocení probíhá průběžně a pro některé jedince může být velmi stresující. Jejich pracovní úspěšnost může následně ovlivňovat mezilidské vztahy na pracovišti.

Teoretická část práce vychází z vývoje sociologie organizace. Ukazuje, jak probíhaly jednotlivé etapy vývoje a jak na ně nahlíželi významní sociologové. Další část práce se věnuje člověku v organizaci, rozvoji a významu mezilidských vztahů, komunikaci a negativním jevům v mezilidských vztazích.

V empirické části analyzuji data získaná z dotazníkového šetření uskutečněného na vybraném pracovišti pojišťovny. Cílem výzkumného šetření je posouzení mezilidských vztahů v oblasti komunikace a spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci. Na základě výsledků výzkumu jsou prezentovány postoje zaměstnanců k interpersonálním vztahům a jejich vlivu na spokojenost zaměstnanců.

# 1 VÝVOJ NÁZORŮ NA MEZILIDSKÉ VZTAHY V ORGANIZACI

## 1.1 Organizace

Slovo organizace má v českém jazyce mnoho významů. Můžeme ho chápat například jako uspořádání, složení, strukturu, řád, systém, instituci apod. Ze sociologického hlediska neexistuje žádná jednotná definice. Pojem organizace může být mimo jiné označení pro organizovanou formální skupinu lidí, která má společné cíle a motivaci, měří vlastní výkonnost a je vymezena vůči okolnímu prostředí. *„Všechny formální organizace vznikají jako pokusy o řešení téhož problému: jak zajistit koordinaci společné akce většího počtu lidí a její stálost, která by byla nezávislá na náhodné výměně konkrétních osob“* (Keller, 2007, s. 10). Pokud dle Nakonečného (2005, s. 11) chtějí lidé dosáhnout určitého cíle, je potřeba dalších lidí, kteří se organizují do určitých sociálních celků, které pak fungují jako prostředky k dosahování určitých cílů. Nejdůležitějším faktorem fungování organizací jsou zaměstnanci. Brooks uvádí, že *„organizace se skládá z jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem či formou zorganizováni tak, aby dosáhli určitých cílů. Jednotlivci jsou proto základním stovebním materiálem umožňujícím fungování organizace“* (Brooks, 2003, s. 12).

Problematice organizací se také věnoval izraelsko-americký sociolog A. Etzioni, který uvádí, že *„organizace jsou sociální jednotky (nebo lidská seskupení, záměrně konstruované a rekonstruované k dosažení specifických cílů“* (Etzioni, 1964, s. 3). Podle něho lze za charakteristické znaky organizace považovat:

- dělbu práce, moci a komunikační odpovědnost, dělbu, která není náhodná nebo bezděčně uspořádaná, nýbrž uváženě plánovaná tak, aby bylo dosaženo specifických cílů;
- přítomnost jednoho nebo více center moci, která kontrolují činnost organizace a směřují ji k jejím cílům, kontinuálně sledují činnost organizace a v případě nutnosti reformují její strukturu;
- provádějí rekombinaci personálu jeho nahrazováním, vylučováním a přidělováním úkolů.

## 2 ETAPY VÝVOJE SOCIOLOGIE ORGANIZACE

Dle Novotné (2008, s. 28) se intenzivní hledání znaků organizace odehrálo začátkem 20. století, kdy nastala v důsledku industrializace a urbanizace nová sociální situace. Lidé měli potřebu se začlenit do formálních organizací. „*Po velkou část 20. století právě velké formální organizace zajišťovaly sociální, ekonomickou i kulturní reprodukci společností východního i západního bloku*“ (Keller, 2007, s. 8). Ve druhé polovině 20. století označili kritici organizaci za instituci, která lidi zbavuje samostatnosti, svobody nebo nezávislosti, ale za to jim dává jistotu vyššího zajištění. Velké změny v organizacích nastaly ke konci 20. století, kdy došlo k rozvoji nových informačních technologií.

Vývoj paradigmat sociologie organizace můžeme rozdělit na následující období.

### 2.1 Klasické období

Hlavními představiteli jsou Taylor, Weber a Fayol. Jak uvádí Keller (2007, s. 12), v klasickém období probíhalo studium organizace v teoretické a technické linii. Teoretická linie se zabývá celkovou logikou fungování organizací. Hledá společné rysy u různých typů organizací. Z této linie vznikla „sociologie organizace“. Technická linie řeší technické otázky, jež mají pomoci k chodu organizací, odstraňuje překážky ve výrobních procesech a snaží se co nejvíce zefektivnit fungování organizací. Z technické linie studia organizací později vzešel management nebo tzv. manažerismus. Tento obor se zabývá plánováním, organizováním, motivací a kontrolou činností.

Mezi nejvýznamnější sociology, kteří se zabývali problematikou formálních organizací, patří Max Weber. Analyzoval organizované jednání, ze kterého vychází sociologické teorie zabývající se organizací. Lidské jednání dělí na účelově racionální, hodnotově racionální, tradiční a afektivní jednání. Ve svém nedokončeném díle *Wirtschaft und Gesellschaft* studuje způsoby, prostřednictvím nichž jsou lidé hromadně organizováni za účelem dosažení specifických cílů. „*Výchozím Weberovým přesvědčením je, že každý způsob organizace lidí je založen na nerovném postavení sdružených jednotlivců. V rámci své typologie panství zkoumá pak vztahy nadvlády a podřízení, jimiž je mocenská nerovnost v různých historických a kulturních souvislostech vyjadřována*“ (Keller, 2007, s. 19). Weber rozlišuje tři typy legitimního panství, které Urban (2011, s. 55) popsal následovně:

## **Tradiční panství**

V tradičním panství je legitimita moci odvozována z minulosti, ze zvyklosti.

## **Charismatické panství**

V charismatickém panství získává jedinec moc na základě svých vlastností, které okolí považuje za výjimečné.

## **Legálně racionální panství**

V legálně racionálním panství je legitimita moci odvozena z víry v pravidla, jež jsou závazná pro všechny.

Hlavním znakem všech panství je hierarchicky členěná mocenská struktura. Jednotlivé typy panství se liší stylem, jímž je moc rozdělena mezi vládnoucí a ovládané. Model legálního panství považuje za nejlepší způsob k řízení organizace. Dle Webera dochází v legálním panství k uplatnění racionality byrokratické organizace. „*Max Weber spatřoval v historickém vývoji od tradičního k legálnímu panství výrazný pokrok: od závislosti na vůli člověka k podřízení obecným principům, od emocí k racionalitě*“ (Novotná, 2008, s. 31). V byrokratické organizaci jsou jasně dány elementy, prostřednictvím kterých je dosaženo vytčeného cíle.

## **2.2 Studium „human relations“**

Hlavními představiteli hnutí „human relations“ jsou Mayo a Dickson. Hnutí „human relations“ zdůrazňovalo význam sociálních vztahů a sociálního klimatu v pracovním prostředí. Za základní cíle hnutí „human relations“ považuje W.H. Staehle následující:

- větší zdůraznění člověka, a to především jako člena skupiny oproti produktivitě a výkonu;
- větší uspokojení lidských a sociálních potřeb oproti cílům organizace a materiálních pobídek;
- uznání iracionálního, emocionálního chování i neformálních vztahů;
- snaha o vyrovnání moci, interně prostřednictvím participativního vedení, externě posílením odborů.

Již Elton Mayo se ve svém výzkumu zabýval tím, že mezilidské vztahy mají zásadní vliv na výkonnost pracovníků v organizaci. Byl členem týmu, který od roku

1925 prováděl experimenty v Hawthornském závodě společnosti Western Electric Company. Ze začátku vycházely výzkumy z technické linie, zkoumaly reakce zaměstnanců na zhoršení pracovních podmínek. Výzkumníci došli k závěru, že výkon pracovní skupiny není ovlivněn změnou technických parametrů na pracovišti, ale skutečností, že v průběhu pokusů docházelo v původně formální pracovní skupině ke vzniku neformálních vztahů.

Ve formálně vytvořených pracovních skupinách docházelo v rámci interakcí mezi jednotlivými členy ke vzniku nových skupinových norem. Dodržování nebo porušování těchto norem mělo vliv na výši sociální pozice jednotlivých členů pracovní skupiny. Pro tyto členy pracovní skupiny bylo mnohem důležitější udržet si vyšší pracovní pozici, než aby porušili neformální pravidla této skupiny a na základě toho získali vyšší finanční ohodnocení. Elton Mayo z toho vyvodil, že „*lidé se nechovají jako přísně racionálně uvažující ekonomičtí aktéři, ale jako komplexní bytosti nadané pestrou škálou motivací a hodnot. Řídí se nejen rozumovou úvahou, ale i svými pocity a sympatiemi. Nechovají se jako izolovaní jednotlivci, nýbrž jako členové skupiny, pro kterou jsou schopni obětovat, i mnohé ze svého sebezájmu*“ (Keller, 2007, s. 33).

Škola lidských vztahů významně ovlivnila sociologii organizace a poukázala na význam sociálních vztahů na efektivitu organizace.

### **2.3 Organizační psychologie**

Představitelé jsou Argyris a Likert. Organizační psychologie vychází z nových teorií lidské motivace. Klade důraz na nové styly řízení. Je zde předpoklad o souladu cílů aktérů se záměry organizace. Likert hovoří o tom, že je potřeba přehodnotit požadavky, které jsou kladeny na manažery.

Největším Likertovým přínosem je rozlišení čtyř stylů managementu, které jsou obměnou jednoduché dichotomie McGregora. Likert rozlišuje následující styly řízení:

#### **Styl exploatačně autoritativní**

*„Moc i řízení zde působí jen v jednom směru, odshora dolů. Časté bývá používání trestů. Naproti tomu komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je chudá, týmová práce neexistuje. Celková produktivita těchto organizací bývá slabá.*

### **Styl benevolentně autoritativní**

*Tento styl řízení dává již určitou příležitost podřízeným konzultovat své problémy s vedením. Kromě pokut zná systém i kategorii odměn. Produktivita v něm bývá již vyšší.*

### **Styl konzultativní**

*Zde jsou cíle stanovovány a příkazy vydávány po předchozí diskusi s podřízenými. Komunikace probíhá tedy již oběma směry. Není odmítána týmová spolupráce. Zaměstnanci se mohou částečně podílet na procesu rozhodování. Produktivita v těchto organizacích bývá dobrá.*

### **Styl participativní**

*Tento styl řízení umožňuje plně se ztotožnit s organizací a jejími cíli. Vedle obousměrné komunikace mezi řídicími a podřízenými existuje navíc také komunikace laterální. Jsou používány různorodé prostředky motivace, pravidlem bývá vysoká produktivita“ (Keller, 2007, s. 37-38).*

Jiný přístup k motivaci zaměstnanců měl Herzberg. Na základě své studie rozlišuje dva typy faktorů pracovní motivace: vnější (hygienické vlivy) a vnitřní (motivátory). Štěpaník (2010, s. 63) uvádí, že hygienické vlivy se týkají podmínek, za kterých zaměstnanec práci vykonává. Jedná se například o dodržování hygieny a bezpečnosti práce, platové podmínky, pracovní prostředí nebo mezilidské vztahy. Motivační účinek není dlouhodobý, postupem času se vytrácí. Hygienické faktory nemají z dlouhodobého hlediska vliv na výkon, ale ovlivňují spokojenost či nespokojenost zaměstnance. Naopak motivátorem je vztah pracovníka k vykonávané práci. Například jak je práce zajímavá, jak je oceněná nebo jaké přináší možnosti osobního a odborného rozvoje. Tyto faktory vedou k lepším pracovním výsledkům a účinek motivace bývá dlouhodobý.

## **2.4 Paradigma omezené racionality**

Hlavními představiteli jsou Merton, Simon nebo March. Základní teze Simona vychází z toho, že lidé v praktickém životě nehledají optimální řešení problémů, ale spokojí se s prvním uspokojivým řešením. Podle Simona existuje celá řada překážek, které omezují stupeň rozumnosti lidského jednání:

- Lidé nemohou znát všechny důsledky svého jednání;
- Lidé mají omezenou představivost ohledně budoucího vývoje vlastních hodnot;
- Lidé si nedokáží představit všechny alternativy svého jednání.

Simon aplikoval své teze na teorii organizace. „*Chápe organizace jako uměle vytvořené struktury, které jsou komponovány tak, aby usnadňovaly rozhodování členů organizace, a tím umožnily řešit i vysoce komplexní problémy*“ (Keller, 2007, s. 44).

Simon uvádí, že jednotlivé znaky, které se tradují od dob Maxe Webera, vedou k jedinému cíli, kterým je snižovat zátěž svých členů při rozhodování:

- **Dělbba práce** soustřeďuje rozhodování jednotlivce na dílčí aspekt řešeného problému;
- **Obecné normy a předpisy** zbavují nutnosti rozhodovat o problému krok za krokem;
- **Hierarchy** limitují oblast rozhodování ve vertikální rovině;
- **Komunikace** umožňuje tok informací nutných k rozhodování.

Simonova teorie omezené racionality je namířena proti modelu „homo economicus“.

## 2.5 Ekonomické paradigma

Představitelé ekonomického paradigmatu jsou Downs a Tullock. Ekonomické paradigma je zaměřeno na organizace netržního typu. Obohacuje koncept omezené racionality o makrosociální pohled tím, že analyzuje odlišnosti mezi fungováním tržně orientovaných subjektů a procesy probíhajícími v netržním prostředí komplexních organizací. Organizace, které nejsou napojeny na tržní sektor a neposkytují své služby nebo produkty, nemají možnost ocenit své výstupy vzhledem k nákladům, za které byly vytvořeny jejich vstupy. Jak říká Downs, tyto organizace netržního typu nelze ze společnosti odstranit. „*Organizace zajišťují výkon těch aktivit, jejichž dopady mívají podobu rozsáhlých externalit, ať již pozitivních, anebo negativních. Jelikož soukromé firmy mají přirozenou tendenci sledovat pouze své zisky a své náklady, je obtížné vystačit s nimi v situacích, kdy zisky či náklady pro druhé převažují nad zisky a náklady vlastními*“ (Keller, 2007, s. 107). Dle Kellera (2007, s. 107) je proto nezbytné udržet v činnosti organizace netržní povahy. Na netržních principech fungují například organizace zajišťující zdravotní péči pro nemajetné, základní míru vzdělanosti populace nebo slouží k redistribuci nepřímých příjmů v podobě zajištění v době nezaměstnanosti.

## 2.6 Paradigma strukturně funkcionální

Představiteli jsou Parsons a Selznick. „Podle zakladatele strukturního funkcionalismu Talcotta Parsonse se formální organizace odlišují od jiných sociálních útvarů především svou orientací na dosažení specifického cíle. Od tohoto určujícího kritéria se pak odvozuje jak jejich vnitřní struktura, tak také vztah k vnějšímu prostředí“ (Keller, 2007, s. 68). Z pohledu strukturálního funkcionalismu lze nahlížet na organizaci jako na celek, který je složen z částí, ty jsou ve vzájemných vztazích a plní vůči sobě navzájem a vůči celku určitou funkci.

Selznick „chápe organizaci jako kooperativní systémy složené z individuí, která jsou ve vzájemné interakci a zároveň se orientují na obecné normy formálního systému koordinace. Konkrétní struktura je tedy výsledkem vzájemného ovlivňování formálních a neformálních aspektů organizace. Tato struktura jako celek zároveň reaguje na vlivy přicházející z vnějšího prostředí“ (Keller, 2007, s. 69).

## 2.7 Kontingenční přístup

Kontingenční přístup se prosazuje přibližně od devadesátých let 20. století a uplatňuje se v organizacích dodnes. Hlavním představitelem tohoto přístupu je Michel Crozier. „Kontingenční přístup managementu chápe organizaci a situaci jako jedinečnou a je nutné hledat pro daný stav odpovídající způsoby řízení“ (Šubrt, 2014, s. 285). Již neplatí jednotné postupy, ale v různých situacích v organizaci se mohou osvědčit jak nové, tak staré postupy. Na moderní organizace již nelze pohlížet jako na relativně uzavřený celek. Chod organizací je ovlivněn vnějším prostředím. Jde o následující kvalitativní změny:

- Globalizuje se ekonomika a dochází k nárůstu nadnárodních společností;
- Demografické změny jako stárnutí populace nebo migrace pracovních sil;
- Využívání nových organizačních forem a technologií;
- Využívání flexibilní formy zaměstnání.

„V konečném výsledku znamená kontingenční přístup zvýšení nároků na výkon manažerské práce. Daleko více může být uplatňována jejich invence, ale zvyšuje se také jejich odpovědnost a psychická zátěž. Kontingenční přístup znamená odmítání krajností v manažerských postupech, protože soustředění se na jednu byť podstatnou stránku



*fungování organizace vede v konečném důsledku k selhání organizace“ (Šubrt, 2014, s. 286).*

### **3 SHRNU TÍ VÝVOJE NÁZORŮ NA MEZILIDSKÉ VZTAHY V ORGANIZACI**

Na základě popisu hlavních paradigmat můžeme konstatovat, že se postupně hledají cesty, jak optimalizovat vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými od direktivního stylu řízení k různým stylům vedení lidí. Lidštější přístup k pracovníkům je velkým přínosem do teorie organizace. Jak uvádí Brooks (2003, s. 126), Taylorovy principy se používají dodnes v mnoha organizacích. Bay (2000, s. 9) uvádí, že vysoký stupeň dělby práce a přísná hierarchická organizace řízení dlouhý čas fungovaly. U větších výrobních podniků se dělba práce natolik zdokonalila, že se z firem staly velké, nepohyblivé a rozsáhlé hierarchicky členěné podniky. Dnešní firmy se snaží mít plošší hierarchickou strukturu a prosazovat týmovou koncepci.

Není jednoduché říci, které pojetí je pro firmy to správné. Záleží na mnoha faktorech. Je potřeba prozkoumat výhody vědeckého řízení a pod vlivem teorie lidských vztahů zvážit lidský faktor v řízení organizace. Pro úspěšné fungování organizace si je důležité uvědomit, že organizace jsou komplexní sociotechnické systémy a že mezi sociálními a technickými subsystémy existuje komplexní vztah.

## 4 ČLOVĚK V ORGANIZACI

Dle Bedrnové a kol. (2007, s. 46) jsou lidé nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity organizace. Pracují v organizaci jako jednotlivci, častěji však svou pracovní činnost vykonávají seskupeni do určitých celků, pracovních skupin či týmů.

V zaměstnání trávíme převážnou část produktivního života. Pro většinu lidí je práce hlavním smyslem života. Pro některé je „*prostředkem k uspokojení materiálních, sociálních i psychologických potřeb. Pro jiné se může naopak jednat o uspokojení duševní, tím že mu poskytuje uznání či naplnění sociální potřeby být mezi lidmi*“ (Bednář a kol., 2013, s. 162). Každý z nás má svoji míru sociálních potřeb. Pro mnohé mohou být sociální vazby v zaměstnání zásadním faktorem, který ovlivňuje celkovou spokojenost v pracovním procesu. Lidé jsou důležitým a klíčovým činitelem, který rozhoduje o úspěchu organizace. V dnešní době má většina organizací jako hlavní prioritu rozvoj a upevňování mezilidských vztahů. Uvědomují si, že lidé jsou důležitým kapitálem společnosti.

### 4.1 Sociální skupina

Pracovní kolektiv je různorodá sociální skupina, která se skládá z lidí různého věku, schopností, temperamentu, zkušeností nebo zájmů. Mezi jednotlivými členy skupiny se formují určité vztahy, které následně ovlivňují veškeré dění na pracovišti. Je velmi důležité, aby měla každá sociální skupina své pevné uspořádání, svůj cíl, způsob komunikace a pravidla, která jí zajistí správnou funkčnost.

Dle Bedrnové a kol. (2007, s. 112) oplývá sociologická teorie nejrozmanitějšími kritérii, která vedou ke klasifikaci sociálních skupin. V oblasti managementu lze využít klasifikaci vytvořenou na základě následujících kritérií:

- velikost skupiny;
- typ vazby spojující členy skupiny;
- stupeň stálosti vnitřní vazby;
- charakter členství ve skupině;
- typ solidarity členů skupiny;
- význam skupinové vazby pro vysvětlení chování jedince. (Wiatr, 1968).

## 4.2 Pracovní skupina a pracovní tým

Pojmy pracovní skupina a tým se velmi často zaměňují. Dle Dědina, Odcházela (2007, s. 84) v sobě pojem pracovní skupina zahrnuje pojem týmu. Z toho lze odvodit jednoduchou myšlenku, podle které každý tým představuje současně pracovní skupinu, ale přitom pracovní skupina nepředstavuje automaticky pracovní tým.

Dle Brookse (2003, s. 70) se většina pracovní činnosti odehrává ve skupinách a k tomu je zapotřebí určitý stupeň koordinace v rámci řízení skupinové práce. Je velmi důležité, aby si organizace byly vědomy důležitosti pracovních skupin a týmů a aby dokázaly pochopit procesy, které v nich probíhají.

## 4.3 Pracovní skupina

Definovat pracovní skupinu můžeme následujícím způsobem: „*jedná se o skupinu lidí, kteří jsou spolu spojeni do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo pracovním cílem*“ (Zahrádková, 2005, s. 20).

Základní znaky pracovní skupiny, které uvádí Bedrnová a kol. (2007, s. 117):

- společné cíle, které oddělují skupinu od okolí;
- společná činnost, s jejíž pomocí směřuje skupina k realizaci těchto cílů;
- vnitřní struktura pracovních pozic a rolí;
- časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky;
- společné pracoviště;
- vědomí příslušnosti ke skupině.

Dle Bednáře a kol. (2013, s. 182) je v každé pracovní skupině důležitá kromě individuální práce jednotlivců také vzájemná interakce, umožňující jejich souslednost a koordinaci. Každý zaměstnanec nese odpovědnost za svůj individuální výkon a podle toho je také hodnocen. Vnímá sebe jako individualitu, která sleduje svůj vlastní cíl. To může mít vliv i na mezilidské vztahy v pracovní skupině. Mezi zaměstnanci může vzniknout konkurenční prostředí. Konkurence v rámci pracovní skupiny může zvýšit výkonnost celé pracovní skupiny, ale na druhé straně může mít negativní vliv na mezilidské vztahy v rámci skupiny.

Zaměstnanci v pracovní skupině mají jasně specifikovanou pracovní činnost a menší možnost seberealizace a možnost něco změnit, ovlivnit. „*Celkové pracovní výsledky*

*a jejich hodnocení pracovníci nevnímají jako jejich vlastní úspěch. Nehodnotí je jako jejich společné cíle a úspěchy. Necítí se propojeni s případnými výhrami či prohrami.*“ (Bednář a kol, 2013, s. 183). Zaměstnanci pracují v kolektivu, ale zároveň plní každý sám své pracovní cíle.

#### **4.4 Pracovní tým**

Slovo tým je často používaný pojem. *„Jedná se o typ pracovní skupiny, která přesahuje běžnou formu spolupráce a vazeb standardní pracovní skupiny. V týmu oproti skupině členové pracují a koordinují svoji činnost za účelem dosažení společného cíle“* (Bednář a kol. 2013, s. 183).

V pracovním týmu jsou jasně vymezené pozice a role, které mezi sebou kooperují. Pracovní tým má přesně vymezený cíl, kterého dosáhnou pouze na základě vzájemné spolupráce. V týmu jsou jasně stanovené formy komunikace, organizace a koordinace činností. Každý člen týmu zná svoji hodnotu a přínos k dosažení výsledku. Společně vnímají své úspěchy a neúspěchy, které je motivují k dalším činnostem.

Zahrádková (2005, s. 19) charakterizuje tým následujícími rysy:

- časově omezený projekt;
- počet členů bývá sedm až devět;
- rovnoprávné postavení jednotlivců;
- vlastní a všemi respektovaná pravidla;
- jasně vymezené role a odpovědnost;
- společný cíl a společná vůle cíle dosáhnout;
- efektivní komunikace a řešení konfliktů;
- schopnost hodnotit proces práce;
- důvěra a otevřenost mezi členy týmu.

Pracovní týmy a skupiny jsou nedílnou součástí organizace. Nezáleží na počtu členů, ale jak jsou lidé schopni efektivně spolupracovat a zda se dokážou navzájem respektovat. Pracovní týmy a skupiny lze přirovnat k živému organismu, který se postupem času vyvíjí. Jednotliví členové ovlivňují svojí vzájemnou interakcí celou skupinu, skupina naopak ovlivňuje jednotlivé členy.

## 5 PRACOVNÍ ROLE A POZICE

Každá skupina má svoji organizační strukturu a každý člen má ve skupině svoji pozici a určitou roli. „*Pozice specifikuje úkoly, činnosti a povinnosti daného jedince, ale i jeho práva. Naopak roli je ve skupině myšlena spíše charakteristika spontánního chování, jež daný člen zastává*“ (Bednář a kol., 2013, s. 172).

Na koncept rolí poukázal Belbin v roce 1970. Zaměřil se na práci ve skupině a na to, co způsobuje její úspěšnost. Upozornil, že rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem skupiny závisí hlavně na nastaveném chování jejích členů. Začal se podrobněji zajímat o chování ve skupině a díky tomu identifikoval devět základních vzorů týmových rolí. Jeho rozčlenění bylo několikrát doplněno, ale stále se vychází z jeho konceptu.

Belbin rozdělil a charakterizoval týmové role následovně:

### Mentální

- 1) **Inovátor:** kreativní, neortodoxní, generující nové myšlenky a podněty. Je ideální do skupiny, když je potřeba nalézt nové inovativní řešení problémů. Naopak může mít problémy s komunikací v případě, že je výrazně upnutý na problematiku;
- 2) **Analytik:** osobnostně spíše strategický a přemýšlivý typ. Může mít vyšší očekávání. Dobří pozorovatelé, kteří sledují, co se děje v týmu. Přinášejí nestrannost a širší rozhled při hledání řešení. Mohou tlumit skupinu v přílišném entusiasmu a mít problémy s inspirací sebe a ostatních;
- 3) **Specialista:** iniciativní a cílevědomí členové skupiny, kteří budou celek zásobovat informacemi na základě své odbornosti. Přináší skupině novou úroveň koncentrace na problém, ovšem pouze v úzké oblasti. Jiné zřetele a pohledy mohou podceňovat.

### Akční

- 1) **Dotahovač:** především perfekcionisté, kteří vše raději několikrát prověřují. Sami si nastavují vyšší cíle a standardy na rozdíl od celé skupiny. Skupinu mohou frustrovat zvýšeným naléháním na kvalitu a přílišným soustředěním se na detaily;

- 2) **Realizátor:** svědomitý a pečlivý člen, jenž využívá nápadů a myšlenek svých kolegů a přivádí je k životu. Mají vysokou loajalitu vůči skupině, což je dobře motivuje. Mohou být oproti ostatním méně flexibilní především, když se upnou na nějakou myšlenku;
- 3) **Usměrňovač:** jsou vysoce zaměřeni na výsledek. Jsou schopni celou skupinu tlačit do výkonu, aby dosáhla vytčeného cíle. Především extrovertní jedinci, kteří rádi povzbuzují ostatní a pomáhají celku překonávat překážky. Při hledání řešení mohou být agresivní.

## Sociální

- **Vyhledávač zdrojů:** výrazní extroverti, kteří na počátku řešení problému dokáží motivovat celou skupinu. Po odeznění prvotního nadšení již jejich zájem opadá a může být problematické je motivovat. Jsou zaměřeni především mimo skupinu, kde hledají kontakty, možnosti a varianty řešení;
- **Týmový pracovník:** mírní, vstřícní a pracovití jedinci. Nemají rádi konflikty. Jsou dobří diplomaté, kteří dokáží udržovat skupinu v chodu a harmonii. Vzhledem ke svému nastavení mohou být v některých situacích nerozhodní;
- **Koordinátor:** Vhodní kandidáti na vedení nebo zastupující vedení skupiny. Mají schopnost vidět věci v širším měřítku. Jsou většinou sebejistí a působí na ostatní stabilním dojmem. Dokáží odhadovat schopnosti ostatních členů ve skupině a pracovat s nimi. Pomáhají skupině při rozhodování a umožňují jí soustředit se na své úkoly. Někdy mohou působit manipulativně nebo dojmem, že si usnadňují práci. (Bednář a kol., 2013, s. 172-173).

Každý úspěšný tým by měl obsahovat co nejvíce rolí. Rozdělení a poměr rolí má vliv na úspěch při plnění úkolů. Některé role pomáhají optimalizovat mezilidské vztahy, jiné jsou důležité při plnění úkolů. Každý člen týmu nezaujímá pouze jednu roli. Většinou zastává více rolí současně a ty se mohou průběžně měnit podle požadovaného cíle. To je charakteristické pro menší týmy. Kolajová uvádí, že „s výjimkou jistých typů osobností je většina lidí do značné míry závislá na vztazích s ostatními a okolím. Právě pocit soudržnosti a spolupráce může mnohým přinášet výrazné uspokojení na úrovni pozitivního emočního vyladění, které se zcela jistě promítne nejen do výkonu jednotlivce, ale i celého týmu.“ (Kolajová, 2006, s. 38).

Úspěšnost týmu závisí, kromě jiného, na osobnosti manažera, který tým vede. Dobrý manažer by měl mít odbornou kvalifikaci, sociální a metodickou způsobilost. Manažer by měl také vědět, jaké lidi má v týmu. Například lze využít již zmiňovaný test na určení týmových rolí dle Belbina. Je to jeden z nástrojů, který pomůže manažerovi navodit díky znalosti charakteru jednotlivých týmových rolí pozitivní atmosféru na pracovišti a umožní týmu fungovat efektivně. V praxi by byl Belbinův test vhodným nástrojem při výběru zaměstnanců, je škoda, že se nevyužívá. Jak uvádí Fairweather (2009, s. 38), motivující manažer umí navazovat vztahy se svými podřízenými, má dobré komunikační dovednosti a umí aktivně naslouchat lidem. Tyto schopnosti pomůžou manažerům pochopit atmosféru na pracovišti. Atmosféru na pracovišti a mezilidské vztahy ovlivňují všichni členové týmu, zejména by to měl být nadřízený – manažer, který bude udržovat na pracovišti pozitivní sociální klima.



## 6 FIREMNÍ KULTURA

Každá organizace, společnost nebo firma má svůj kulturní systém, který lze nazvat výrazem podniková nebo organizační kultura. Ještě častěji se setkáváme s pojmem firemní kultura. Firemní kultura je souborem vzorců jednání, norem, hodnot nebo zvyklostí, které jsou uplatňovány ve firmě. Jak uvádí Bednář a kol. (2013, s. 38), všechny tyto prvky dávají vzniknout jedinečnému prostředí každé organizace. Ovlivňují, jak se lidé cítí, jaké vztahy v organizaci panují nebo se utvářejí.

V literatuře se můžeme setkat s velkým množstvím různých odborných či méně odborných definic firemní kultury. Pfeifer, Umlaufová (1993, s. 19) shrnuli firemní kulturu do následující definice „*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“ Další pojetí firemní kultury představují autorky Zdražilová, Khelerová. Ty definují firemní kulturu jako „*soubor hodnot, které sdílí většina zaměstnanců; co je považováno za plus a minus; jak firma a její zaměstnanci působí navenek; jaké jsou mezi zaměstnanci vztahy, např. jak probíhá komunikační proces a jakým způsobem se rozhoduje, jaké klima panuje ve firmě*“ (Zdražilová, Khelerová, 1994, s. 232).

### 6.1 Determinanty firemní kultury

„*Na tvorbu podnikové kultury působí nejrůznější vlivy, z nichž jsou často zmiňovány zejména vývojové stádium rozvoje podniku, pozice na trhu a jeho hospodářský úspěch. Důležitým faktorem je též obor (branže) činnosti firmy, místní (národní) prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Velký význam se též připisuje sociálním vazbám uvnitř podniku, mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci*“ (Šigut, 2004, s. 15). Další faktory, které ovlivňují firemní kulturu, lze rozdělit na vnější a vnitřní vlivy. Vnější vlivy jsou ty, které mají kořeny mimo firmu, a vnitřní vlivy vycházejí přímo z firmy. Pfeifer, Umlaufová (1993, s. 29) rozšířili determinanty na další kategorie.

Tabulka 1: Determinanty firemní kultury

<b>Hmotné determinanty</b>		<b>Nehmotné determinanty</b>	
majetek firmy		zájmy vlastníků	
úroveň strojního vybavení		zájmy managementu	
		zájmy zaměstnanců	
<b>Minulé determinanty</b>		<b>Současné determinanty</b>	
historie firmy		používané struktury a procesy	
dějiny národa		legislativa	
<b>Ovlivnitelné determinanty</b>		<b>Neovlivnitelné determinanty</b>	
úroveň vzdělanosti zaměstnanců		stáří firmy	
právní forma firmy		národní mentalita	
<b>Determinanty brzdící shodu vžitě a strategicky potřebné kultury firmy</b>		<b>Determinanty podporující tuto shodu</b>	
setrvačnost vžitě kultury		kvalitní řídicí impulsy	

*Zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 29*

Firemní kultura nemůže být dnes podceňována. Je to jeden z faktorů, podle kterého si zaměstnanec vybírá zaměstnavatele. Správně nastavená firemní kultura je klíčem k úspěchu firmy, ale i nástrojem k motivaci jednotlivých zaměstnanců. Je velmi důležité, aby se zaměstnanci ztotožnili s firemní kulturou.

## 7 MEZILIDSKÉ VZTAHY A JEJICH VÝZNAM NA PRACOVIŠTI

Na rozvoj a kultivaci mezilidských vztahů na pracovišti má velký vliv etický kodex, který je součástí firemní kultury. Ustanovení etického kodexu pomáhá prosazovat etické chování, celkově zlepšovat prostředí v rámci společnosti. Etický kodex lze definovat jako „*soubor pravidel, kterými se hodlá firma řídit ve vztahu ke svým konkurentům, dodavatelům a zákazníkům a pravidel jednání vlastníků, manažerů a zaměstnanců v rámci firmy.*“ (Mazák, 2010, s. 85). Musí být zpracován tak, aby byl lidem blízký, proto by měl být tvořen zaměstnanci.

Budování a rozvoj mezilidských vztahů na pracovišti by měly patřit mezi hlavní priority všech pracovníků jak na pozici vedoucích zaměstnanců, tak i podřízených. Je to jeden z důležitých faktorů, který má vliv na úspěšný chod firmy.

### 7.1 Mezilidské vztahy

Na pracovišti se můžeme setkat s různými skupinami vztahů. Bednář a kol. (2013, s. 20-22) člení vztahy následujícím způsobem:

- **„Vztah mezi nadřízenými a podřízenými:** *nadřízený je autoritou vůči podřízenému, který je vůči této autoritě alespoň formálně submisivní. Významným prvkem tohoto typu vztahu někdy je, že jednotliví účastníci mají o sobě nestejně množství informací;*
- **Vztahy mezi podřízenými navzájem:** *podřízení mají společný zájem. Jejich vztahy jsou buď kooperativní – založené na spolupráci, nebo kompetitivní – založené na soutěžení o společný zdroj;*
- **Vztahy mezi nadřízenými:** *jejich vztahy jsou od těch mezi podřízenými velice často odlišné. Příčinou je to, že management nenes zodpovědnost pouze za svou vlastní práci, ale též za své podřízené;*
- **Vztahy mezi zaměstnanci společnosti a významnými cizinci:** *u vztahů mezi lidmi v rámci jednoho celku můžeme snadno nabýt dojmu, že je máme zcela pod kontrolou. Ve skutečnosti ale například na naše podřízené působí efekt, který přichází zvenčí a o jehož existenci nemáme žádné tušení;*

- **Vztah firma – zákazník:** *tento vztah je bezesporu základem celého podnikání, celé existence, ať jde o výrobní společnost, organizaci působící ve službách nebo třeba úřad;*
- **Vztah majitelé – management:** *majitelé firem jsou jejich suverény, kteří si najímají management proto, aby splňoval jejich požadavky, řídil firmu dle jejich přání. Tento vztah se promítá zásadně do života firmy, ovlivňuje její efektivitu, schopnost inovovat, ale v konečném důsledku i výkonnost a odolnost proti nepříznivým vnějším vlivům“ (Bednář a kol, 2013, s. 20-22).*

To, jak fungují mezilidské vztahy na pracovišti, se odráží na pracovním klimatu a následně i na spokojenosti zaměstnanců. Pokud se na pracovišti vyskytují patologické jevy, může to negativně ovlivnit i mezilidské vztahy. Význam mezilidských vztahů na pracovišti popisuje ve své publikaci Šmíd, který uvádí, že „za sociální klima podniku lze považovat vzájemné vztahy mezi pracovníky. Každá lidská činnost, má-li být společensky užitečná a prospěšná, předpokládá jistou pracovní pohodu. Práce vykonávaná v podmínkách nepříznivých pro pracovní výkon bývá obvykle málo kvalitní.“ (Šmíd, 1985, s. 68). Jak uvádí Bednář (2013, s. 19), vztahy mezi zaměstnanci jsou velmi důležité. Měli bychom jim věnovat velkou pozornost a aktivně je pěstovat.

## 7.2 Typy mezilidských vztahů na pracovišti

Otázce mezilidských vztahů na pracovišti se na počátku minulého století věnoval Elton Mayo. Díky svým výzkumům zjistil, že sociální vztahy jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují a zvyšují pracovní výkon, pomáhají uspokojovat naše sociální potřeby. Pracovní skupiny jsou většinou nehomogenní. Liší se věkem, pohlavím, pracovním zařazením, délkou praxe nebo například vzděláním. „*To vše působí na to, jak se rozvíjejí vztahy, v jaké míře převažují vztahy formální nad neformálními, anebo neformální nad formálními. Neformální vztahy obvykle překrývají strukturu vztahů formálních*“ (Mikulaščík, 2015, s. 274).

Formální vztahy na pracovišti lze charakterizovat jako vztahy, které jsou vymezeny neosobními pravidly. Mají často podobu nějaké předpisu nebo kodexu. Formální vztahy jsou ovlivněny organizační strukturou a firemní kulturou. Tyto vztahy se nejčastěji vyskytují mezi nadřízenými a podřízenými.

Neformální vztahy jsou více založené na osobním a přátelském přístupu. Vznikají a vyvíjejí se interakcí mezi lidmi. Nejčastěji se vyskytují mezi spolupracovníky

na stejné úrovni. Brooks definuje neformální skupinu jako „seskupení jednotlivců, z nichž se stane skupina, když se mezi členy vytvoří vzájemné závislosti, když vzájemně ovlivňují své chování a přispívají k vzájemnému naplňování svých potřeb“ (Brooks, 2003, s. 79).

Dědina, Odcházal (2007, s. 137) uvedli porovnání formálních a neformálních vztahů do tabulky:

Tabulka 2: Porovnání formálních a neformálních vztahů

	Formální vztahy	Neformální vztahy
<b>Struktura:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>původ</b></li> <li>• <b>racionalita</b></li> <li>• <b>charakteristika</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plánované</li> <li>• racionální</li> <li>• stabilní</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spontánní</li> <li>• emocionální</li> <li>• dynamická</li> </ul>
<b>Terminologie pozice</b>	práce	role
<b>Cíle</b>	zisk, případně služba společnosti	uspokojení členů
<b>Vliv</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>základ</b></li> <li>• <b>typ</b></li> <li>• <b>směr</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozice</li> <li>• autorita</li> <li>• shora dolů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osobnost</li> <li>• moc</li> <li>• zdola nahoru</li> </ul>
<b>Kontrolní mechanismus</b>	pohrůžka výpovědi	sociální sankce
<b>Komunikace</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>kanály</b></li> <li>• <b>sítě</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formální kanály</li> <li>• dobře definované, sledující formální linie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neformální kanály</li> <li>• definované jen zhruba, prolínají komunikační kanály</li> </ul>
<b>Vyjádření organizační struktury</b>	Organizační diagram	sociogram
<b>Ostatní</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>přijetí jednotlivci</b></li> <li>• <b>mezilidské vztahy</b></li> <li>• <b>výběr lídra</b></li> <li>• <b>podmínka interakce</b></li> <li>• <b>podmínka přijetí</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• všichni jednotlivci</li> <li>• dány popisem práce</li> <li>• vybrán organizací</li> <li>• plnění povinností</li> <li>• lojalita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pouze akceptovatelní</li> <li>• vznikají spontánně</li> <li>• výsledek dohody</li> <li>• osobní vlastnosti</li> <li>• soudržnost</li> </ul>

Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007, s. 137)

Bednář a kol. (2013, s. 17-18) doplňuje ještě vztah lidí o třetí pojem, a to o vztahy reálné. Reálné vztahy jsou tvořeny průnikem formálních a neformálních vztahů. V převažující míře je tvoří hlavně samotní zaměstnanci, stejně jako jejich nadřízení. Reálné vztahy jsou podmíněny prostředím, aktuálními problémy i souvislostmi.

Kromě formálních, neformálních nebo reálných vztahů se v organizaci setkáváme s dalším rozdělením mezilidských vztahů. Ty lze dále dělit na horizontální a vertikální. Vertikální vztahy lze definovat mezi nadřízenými a podřízenými. Hlavním znakem je hierarchie pozic. Horizontální vztahy jsou mezi lidmi na stejné nebo podobné úrovni.

## Komunikace na pracovišti

*„Komunikace v podniku slouží k upevnování spolupráce na základě vzájemného porozumění. Je užívána k překonávání rozporů v názorech a postojích, k vysvětlování nejasností a cirkulaci informací, námětů a nápadů mezi pracovníky podniku“* (Pauknerová, 2006, s. 207). Správná komunikace mezi kolegy je stěžejní prvek, který nám pomáhá se cítit v práci lépe. Komunikace a komunikační dovednosti jsou nezbytnými nástroji pro firemní kulturu. Komunikace má mnoho funkcí. Prostřednictvím komunikace řešíme problémy, dělíme se o nové poznatky, nacházíme nové nápady, ale komunikace hlavně propojuje lidi.

Podle Mikulašíka (2010, s. 118) slouží komunikace k pěti základním funkcím v organizaci.

- **Úkolová pracovní funkce:** hlavním znakem je dvousměrná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, která zaručí, že úkol bude proveden kvalitně a efektivně;
- **Sociálně podporující funkce:** zaměstnanci jsou přátelští, pracují v harmonické organizaci;
- **Motivační funkce:** kromě platu lze zaměstnance motivovat i stimulovat prostřednictvím komunikace;
- **Integrační funkce:** pro zaměstnance je důležité, že náleží k určité skupině. Je pro ně důležité účastnit se například společných porad;
- **Inovační funkce:** lidé jsou spokojeni, když mají prostor pro inovaci.

Tak, jak rozdělujeme mezilidské vztahy ve firmě na formální a neformální, rozdělujeme i komunikaci. Formální komunikace vyplývá z organizační struktury. Neformální komunikace probíhá na základě osobních kontaktů, sympatií a antipatií mezi pracovníky.

### 7.3 Formy komunikace na pracovišti

Dobře fungující vnitřní komunikace je klíčovým bodem, jenž vede k úspěšnému rozvoji firmy. Dle Hlouškové (1998, s. 9) vnímáme pouze slovní a písemnou komunikaci. Obě však přenášejí přibližně 10 % informačních a motivačních prvků. Mnohem větší část komunikace je tvořena mimoslovní komunikací, která zahrnuje chování nadřízených pracovníků a ostatních kolegů, ale také systémem firemní kultury.

Mimoslovní komunikace je vývojově starší než komunikace slovní, proto je její vliv mnohem výraznější, než si uvědomujeme.

Nejčastěji se setkáváme s osobní, písemnou a elektronickou komunikací. Pro mezilidské vztahy v pracovním kolektivu je nejefektivnější komunikace „tváří v tvář“. Má mnoho výhod. Interakce probíhá obousměrně, ihned máme zpětnou vazbu. V případě nedorozumění nebo nepochopení lze vše rovnou vysvětlit. Můžeme okamžitě reagovat na otázky druhé strany. Osobní komunikace je podpořena neverbální komunikací. Z gest a mimiky můžeme odvodit, zda je druhé straně komunikace příjemná a srozumitelná. Komunikace „tváří v tvář“ bývá časově náročnější, proto se často uchylujeme k písemné, respektive elektronické, komunikaci. Pro sdělování rozsáhlých informací, jako jsou například nové směrnice nebo nařízení, využíváme písemnou popřípadě elektronickou formu. Výhodou je, že si příjemce zvolí vhodný čas k přečtení. Můžeme komunikovat s lidmi, ať už jsou kdekoliv. *„Nepřítomnost fyzické interakce a příslušných verbálních a nonverbálních signálů poškozuje kvalitu komunikace. Až 70% významu zprávy je odvozeno od nonverbálních signálů. Také dojde ke ztrátě synergie osobní komunikace“* (Brooks, 2003, s. 98).

#### 7.4 Naslouchání

Základem úspěšné komunikace mezi lidmi je schopnost vzájemně si naslouchat. *„Lidé slyší, ale nenaslouchají. Obecně řečeno sluch přijímá zvuky nikoliv informace. Naslouchat znamená použít mozek, aby detekoval pravý význam vyřčených slov“* (Sue, 2008, s. 83).

Dle Sue (2008, s. 88-91) můžeme naslouchání rozdělit do tří úrovní.

- **Třetí úroveň naslouchání:** věnujeme pozornost pouze sami sobě. Čekáme, až druhý přestane hovořit a budeme mít možnost sdělit svému protějšku svoji pravdu. Posloucháme pasivně a nedáváme druhé straně žádnou odpověď. Falešnou pozornost dáváme na vědomí pouze nepatrným kývnutím hlavy;
- **Druhá úroveň naslouchání:** nasloucháme pouze kvůli získání logických souvislostí. Při naslouchání jsme emocionálně nestranní. Skutečný obsah řeči vnímáme pouze z části. V druhých vyvoláváme falešný pocit, že jim nasloucháme. Slova slyšíme, ale nedáváme si je do kontextu. Naše netrpělivost brání dobré a smysluplné konverzaci;

- **První úroveň naslouchání:** nasloucháme druhému se zájmem. Dokážeme pochopit obsah sdělení, a proto můžeme bezprostředně reagovat. Používáme otevřenou řeč těla. Jsme ohleduplní a věnujeme druhému skutečnou pozornost.

Špatné naslouchání může za velké množství konfliktů v mezilidských vztazích. Aktivní naslouchání se lze naučit a může pomoci zlepšit komunikaci a mezilidské vztahy v pracovním i osobním životě.

## **7.5 Efektivní komunikace na pracovišti**

Komunikace je klíčovou kompetencí manažerů a měla by jí být věnována dostatečná pozornost. Umění dobře komunikovat je velmi důležité, protože žijeme ve společnosti obklopeni lidmi. Dle Sperandia (2005, s. 13) schopný a výkonný pracovník, který se bude vyhýbat ostatním lidem na pracovišti, bude ochuzen o všechno, čím nás mezilidské vztahy obohacují. „*Tendence dosáhnout co nejlepšího výkonu, která byla v módě ještě před několika lety, ustupuje zlidštění vztahů v pracovním prostředí*“ (Sperandio, 2005, s. 14).

Správné zásady komunikace patří mezi základní pilíře ovlivňující dobrou atmosféru na pracovišti. Jak již bylo řečeno, lidé dávají přednost pracovišti, kde jsou harmonické vztahy a vládne pozitivní atmosféra.

Sperandio (2005, s. 15 – 26) popisuje postupy a vlastnosti efektivní komunikace, které nám pomohou dosáhnout pozitivní atmosféry na pracovišti:

### **Sebedůvěra**

Člověk by neměl podceňovat své schopnosti a měl by si věřit. Mnoho lidí má strach ze selhání. Je naprosto přirozené, že si občas nevíme rady a potřebujeme pomoc od ostatních spolupracovníků. Obecně platí, že kolegové žádost o pomoc neodmítnou. V budoucnu se může stát, že oni budou v pozici, kdy budou potřebovat poradit.

### **Smysl pro humor**

Smysl pro humor pomáhá na pracovišti vytvořit uvolněnou atmosféru. Některé výzkumy ukázaly, že má humor na pracovišti pozitivní vliv na pracovní morálku, výrazně posiluje soudržnost kolektivu a přispívá ke zlepšení vzájemné komunikace.



## **Přijímání kritiky**

Přijmout kritiku je někdy velmi obtížné. Pro udržení dobrých mezilidských vztahů na pracovišti je důležité komunikovat s autorem kritiky. Někdy je záměrem kritiky pomoci něco zlepšit, nikoliv ublížit a zranit.

## **Naslouchání**

Naslouchání je velmi důležité v mezilidské komunikaci na pracovišti. Při komunikaci s kolegy je potřeba vnímat to, co říkají. Tím se vyhneme nedorozumění a nepochopení, naopak se můžeme dozvědět mnoho věcí.

## **Porozumění**

Každý máme jiný pohled na věc. Je důležité naučit se přijímat rozdílné postoje a názory druhých. Pochopení druhých pomůže prohloubit a zkvalitnit mezilidské vztahy na pracovišti.

## **Sdílení**

Sdílení zkušeností, znalostí a dovedností s ostatními kolegy určitě pomůže k upevnění vztahů na pracovišti.

## **Soudržnost**

Týmová práce a komunikace pomáhá ke zkvalitnění mezilidských vztahů. Lidem se lépe pracuje, pokud vědí, že jsou součástí semknutého kolektivu.

Komunikace je důležitým prvkem, který pomáhá budovat vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými i mezi zaměstnanci navzájem. Pokud je komunikace mezi lidmi na pracovišti špatná, může to vést k nedorozumění a následně i ke konfliktům. Komunikace je prostředkem, který pomáhá rozvíjet možnosti a schopnosti lidí.

Důležitou roli hraje důvěra mezi manažerem a jeho podřízeným. Někteří manažeři jdou cestou důvěry a delegování. Zaměstnancům zadají úkol a nechávají na samotném zaměstnanci, jakým způsobem si daný úkol zprocesuje. Pro manažera je důležitý výsledek.

## 8 NEGATIVNÍ JEVY V MEZILIDSKÝCH VZTAZÍCH NA PRACOVÍŠTI

S negativními jevy v mezilidských vztazích se setkáváme ať už v osobním, tak i pracovním životě. Každý člověk je osobnost, která má své názory, preferuje jiné hodnoty a každá má jiné povahové vlastnosti. Každá osoba je jedinečné individuum. To může mít za následek, že dojde v rámci interakce mezi jednotlivými osobami k narušení sociálního klimatu na pracovišti. To se projeví v atmosféře na pracovišti a hlavně na vzájemných mezilidských vztazích.

Potlačení negativních vztahů na pracovišti je dnes prioritou v mnoha firmách a společnostech. Společnosti mnohdy investují mnoho času a nemalé finanční prostředky na odhalení příčin a následné řešení negativních jevů v mezilidských vztazích.

### 8.1 Konflikt

*„Každý člověk, bez ohledu na to, kdo to je nebo kde žije, se při svém kontaktu s ostatními lidmi pravděpodobně dostane do nějakého konfliktu, ať je to jen malý spor nebo hádka na ostří nože“* (Shay a Margaret McConnon, 2009, s. 16). Výskyt konfliktů na pracovišti je zcela přirozená věc. Je to doprovodný jev, který vzniká ze vzájemné interakce lidí. Odstranit konflikty na pracovišti není zcela možné. Musíme přijmout jejich existenci a naučit se je zvládat. Dle McConnoových (2009, s. 40-41) může mít konflikt negativní i pozitivní účinek. Konflikt má pozitivní účinek pouze tehdy, pokud je jeho výsledkem posílení vztahu a důvěry, větší ochota splnit potřeby druhého člověka nebo získání širšího pohledu na problém. O negativním účinku mluvíme, když konflikt zvyšuje frustraci, posiluje negativní pocity a nepřátelství, má na vztah destruktivní vliv.

#### Způsoby řešení konfliktů

O tom, zda bude interpersonální konflikt vyřešen, rozhoduje způsob, jakým k němu účastníci konfliktu přistupují. Plamínek (2009, s. 27-30) některé základní techniky řešení konfliktu rozlišil podle dvou klíčových parametrů a to, do jaké míry účastníci konfliktu rozhodují o výsledku a o způsobu řešení. Plamínek popisuje následující způsoby řešení konfliktů:

- Pasivita;
- Delegace;
- Náhoda;
- Mediace a facilitace;
- Vyjednávání a projednávání;
- Násilí.

Kontrolují účastníci proces řešení konfliktu?	ANO	náhoda násilí	vyjednávání projednávání
	NE	delegace pasivita	mediace facilitace
		NE	ANO
		Kontrolují účastníci výsledek řešení konfliktu?	

Obrázek 1: Metodické menu řešení konfliktů

Zdroj: Plamínek (2009, s. 28)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že na základě vyjednávání a projednávání mohou účastníci nejlépe kontrolovat proces řešení, ale i výsledek řešení konfliktu. Jde o ideální způsob řešení konfliktů.

## 8.2 Mobbing

Jedná se o pojem, který není pro společnost nový. Již v minulosti toto označení použil rakouský etolog Konrad Lorenz. V současné době je problematice mobbingu věnováno čím dál více pozornosti, protože se dotýká každého z nás. Existuje mnoho definic mobbingu, ale dle Bednáře a kol. (2013, s. 180) se všechny shodnou v tom, že se jedná o systematický, opakovaný psychický útok na konkrétní osobu. Cílem takového chování je ponížit oběť prostřednictvím urážek a pomluv. Díky těmto útokům dochází k vytvoření atmosféry nepřetržitého psychického teroru. Oběť je zatlačena

do beznadějně situace, kdy zůstává naprosto bezbranná. Spouštěčem mobbingu bývá konflikt; je to většinou jedna osoba, která vede a cílevědomě motivuje ostatní k destruktivnímu jednání vůči oběti. S tímto problémem se nejčastěji setkáváme v organizacích, které mají špatně nastavené procesy komunikace či organizace práce a špatnou firemní kulturu.

Dle Huberové (1993, s. 21) jsou nejčastěji mobbingem ohroženy osoby:

- **Osamocené** – tyto osoby jsou snadným terčem soustředěného útoku. Typickým příkladem je, když žena pracuje v ryze mužském kolektivu, a naopak;
- **Nápadné** – tyto osoby se od ostatních odlišují nějakým znakem. Mohou být označeny i za outsidersy. Setkávají se s tím například lidé s tělesným postižením nebo jinou vadou. Dále jsou to například cizinci nebo osoby s jiným dialektem. Ze statistik vyplývá, že ten, kdo patří k menšině, je mnohem častěji šikanován a vyčleňován z kolektivu;
- **Úspěšné** – jsou to osoby, které jsou očerňovány díky svému úspěchu závistivými kolegy, musí čelit různým pomluvám a intrikám;
- **Nové** – v osobě, která přijde do nového kolektivu, můžou ostatní vidět hrozbu. U ostatních kolegů to může vyvolat závist a obavu, že se nová pracovní síla může prezentovat něčím, co oni nedokážou.

### **Fáze mobbingu**

Huberová (1993, s. 35) rozděluje mobbingový proces do čtyř fází. Na začátku první fáze je konflikt. Pokud se nepodaří konflikt urovnat nebo vyřešit, přechází do druhé fáze. Zde už nastupuje psychický teror. Oběť čelí v pravidelných intervalech různým útokům. V průběhu této fáze se psychický a fyzický stav oběti zhoršuje. Ve třetí fázi dochází k tomu, že se případ stává oficiálním. Dříve nebo později bude mobbing odhalen. Málokdy se oběti podaří dokázat, že je to ona, která musí čelit příkoří. V této fázi musí mnohdy strpět další křivdy a ponížení. Poslední fází je vyloučení. Ten, kdo si prodělal celý proces mobbingu od začátku až do konce, je na konci psychicky i fyzicky vyčerpán.

### 8.3 Bossing

U bossingu se jedná o specifický druh mobbingu, kdy nadřízený šikanuje podřízeného. Huberová (1993, s. 94) uvádí, že se jedná o mobbing s nerovnými prostředky. Nadřízený může využít svého postavení a zneužívá svoji moc. Základem psychického teroru od nadřízeného je zpravidla neřešený konflikt. „*Nejčastějšími příčinami, které mohou vyvolat nebezpečný boj o moc, jsou:*

- *hněv na organizaci;*
- *tlak shora;*
- *touha po moci;*
- *osobní důvody;*
- *strach;*
- *strach ze ztráty kontroly;*
- *strach z převahy;*
- *strach z nevyslovených myšlenek“ (Huberová, 1993, s. 98-100).*

O bossingu se příliš nemluví, protože šikanovaný má strach o své pracovní místo nebo se bojí toho, že mu nebudou ostatní věřit. Málokdo dokáže bossingu čelit. Pokud šikana přesáhne únosnou mez, šikanovaný pracovník většinou odchází z organizace. Obrana proti šikaně je velmi psychicky náročná. Zaměstnanec může využít i zákonných prostředků.

Mnoho zaměstnavatelů se snaží šikaně předcházet například vytvořením vnitřních předpisů a pravidel, která upravují zásady, hodnoty a pravidla etiky a chování na pracovišti.

### 8.4 Sexuální obtěžování

„*Sexuální obtěžování je určitý proces, kdy si (nejen) vedoucí pracovník vynucuje nějaké rozhodnutí kontaktem, protislužbou v sexuální oblasti. V současnosti v českých podmínkách se sexuální obtěžování na pracovišti dá spíše tušit než řádně evidovat. Je také nutné si uvědomit, že v naší kultuře je řada fyzických kontaktů tolerována a nejsou uváděny jako příklad této činnosti“ (Pauknerová, 2012, s. 248).* Sexuální obtěžování je v České republice zakázáno legislativou. Je to jev, o kterém se opět příliš nemluví, ale na pracovištích se vyskytuje častěji, než si veřejnost myslí. Sexuální

obtěžování se poměrně složitě prokazuje. Nejčastěji je obětí žena, ale není vyloučena i opačná situace.

Křížková a kol. (2006, s. 11) shrnula důležité aspekty sexuálního obtěžování do následujících bodů:

- je chápáno jako projev sexuální přitažlivosti, ale primárně jde o uplatnění moci;
- jde o nepatřičné užití moci, která oběť sexuálního obtěžování degraduje a izoluje;
- jelikož je pachatelem většinou muž, je třeba vnímat sexuální obtěžování jako skutečnost, která odráží postoj mužů k ženám ve společnosti;
- sexuální obtěžování se vyskytuje v mnoha formách, nelze ho konkrétně definovat, neboť jde primárně o vnímání určitého chování oběti.

Většina organizací si dnes uvědomuje důležitost pozitivního pracovního prostředí a vzájemného respektu mezi mužem a ženou a zavádí do svých vnitřních etických norem organizace i tuto problematiku.

## 9 DÍLČÍ ZÁVĚR

V teoretické části jsem charakterizovala etapy vývoje sociologie organizace a to, jak na vývoj organizací nahlíží jednotliví sociologové. V další části se již věnuji lidem v organizaci a mezilidským vztahům. Mezilidské vztahy na pracovišti ovlivňuje mnoho faktorů a aspektů. Ať už je to firemní kultura, forma komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými nebo negativní jevy v mezilidských vztazích.

Mezilidské vztahy v organizaci jsou základním kamenem dobře fungující firmy. Je to hlavní kapitál, který organizace má. Mnoho organizací proto klade velký důraz na mezilidské vztahy mezi zaměstnanci. Pozitivní vztahy na pracovišti by měly být významným faktorem, který bude ovlivňovat spokojenost zaměstnanců. *„Vyplývá to ze skutečnosti, že pracovní činnost má již sama o sobě společenský charakter, lidé ji nevykonávají sami, nýbrž vždy se uplatňuje určitá forma spolupráce s druhými lidmi. Spolupracovníci jsou si obvykle navzájem zdrojem mnoha podnětů, jež svým rozsahem často i značně překračují potřeby pracovního procesu, neformální mezilidské vztahy, interakce a komunikace“* (Pauknerová a kol, 2006, s. 184).

## **10 PRŮZKUM MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI**

### **10.1 Představení společnosti Kooperativa pojišťovna a.s., Vienna Insurance Group**

Kooperativa pojišťovna působí v České republice již 25 let. V současné době je druhou největší pojišťovnou na českém trhu. Je členem společnosti Vienna Insurance Group, která působí v 25 zemích střední a východní Evropy. Hlavním znakem Kooperativy pojišťovny, a.s., VIG je její univerzálnost. V rámci svých produktů nabízí jak pojištění občanských produktů, jako je pojištění majetku, motorových vozidel a životní pojištění, tak pojištění drobných podnikatelů včetně velkých firem a společností.

### **10.2 Představení regionu Pardubice Agentury Východní Čechy**

Společnost Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group je rozdělena na 8 Agentur:

- Agentura Střední Čechy;
- Agentura Západní Čechy;
- Agentura Severní Čechy;
- Agentura Jižní Čechy;
- Agentura Jižní Morava;
- Agentura Severní Morava;
- Agentura Východní Čechy.

Region Pardubice je součástí Agentury Východní Čechy. Skládá se ze čtyř kanceláří. První dvě kanceláře jsou v Pardubicích. Jedná se o kanceláře typu K1. Další kancelář je v Přelouči a Holicích. Jsou to menší kanceláře typu K2. Na všech kancelářích je klientům poskytován stejný clientský servis.

Struktura pracovních pozic regionu Pardubice:

- Regionální ředitel;
- Vedoucí obchodní skupiny;
- Disponent obchodu;
- Pojišťovací poradce senior;
- Pojišťovací poradce junior;



- Přepážkový pracovník;
- Asistent disponenta obchodu;
- Administrativní pracovník.

Dále jsou součástí regionu Pardubice lidé v podnikatelské vizi, kteří nejsou zaměstnanci Kooperativy pojišťovny, a.s., VIG, ale mohou v rámci Podnikatelské vize podnikat pod hlavičkou pojišťovny.

### 10.3 Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření je zjistit vliv mezilidských vztahů na spokojenost zaměstnanců na konkrétním pracovišti. Prostřednictvím výzkumu zjišťují, jaká je atmosféra na konkrétním pracovišti. Zda lze konstatovat, že převládají přátelské, nebo naopak disharmonické vztahy, dále pak jak se tyto vztahy odráží na spokojenosti zaměstnanců. Provedený průzkum poukazuje na problémová místa a na základě toho lze navrhnout řešení.

### 10.4 Metoda a technika výzkumu

Prostřednictvím dotazníku vlastní konstrukce zkoumáme tři oblasti:

- 1) Sociální klima: Tato oblast byla zaměřena na atmosféru a spokojenost zaměstnanců na pracovišti;
- 2) Negativní jevy na pracovišti: Prostřednictvím této části dotazníku se zjišťovalo, zda se na pracovišti vyskytují negativní jevy, dále které negativní jevy převládají;
- 3) Údaje o pracovním zařazení důležitých personálií: V poslední části dotazníku respondenti vyplnili informace o sobě a své pracovní pozici.

V dotazníku byly použity uzavřené a otevřené otázky. Respondenti měli možnost vybrat si na čtyřstupňové škále: *ano, spíš ano, spíše ne, ne*. Tato škála nám umožní vyjádřit míru souhlasu či nesouhlasu respondentů. V první a druhé části dotazníku měli respondenti prostor pro písemné připomínky nebo doplňující poznámky. Většina respondentů této možnosti nevyužila. V poslední části dotazníku byly otázky související s reálnými a faktografickými údaji o respondentech.

## 10.5 Zvolené hypotézy

Při tvoření hypotéz jsem se řídila „zlatými pravidly hypotézy“. Gavora (2010, s. 67) popisuje tato pravidla následovně:

- 1) Hypotéza je tvrzení. Vyjadřuje se oznamovací větou. Na konci výzkumu musíme toto tvrzení přijmout, nebo vyvrátit;
- 2) Hypotéza vyjadřuje vztah mezi dvěma proměnnými;
- 3) Hypotéza se musí dát testovat (empiricky zkoumat). Její proměnné se musí dát měřit nebo kategorizovat.

Po prostudování příslušné literatury vztahující se k tématu mezilidských vztahů a využití svých osobních zkušeností z pracovního prostředí jsem se rozhodla stanovit následující hypotézy:

**H1: Více jak 50 % dotazovaných je spokojeno s mezilidskými vztahy na pracovišti.**

K této hypotéze se vztahují otázky číslo: 1, 2, 4, 5, 9, 12.

**VH1: Většina dotázaných se domnívá, že příznivou atmosféru na pracovišti ovlivňují zaměstnanci aktivně sami.**

K této hypotéze se vztahují otázky číslo: 6, 7, 8, 14.

**H2: Více jak 50 % dotazovaných se domnívá, že konflikty na pracovišti negativně ovlivňují mezilidské vztahy.**

K této hypotéze se vztahují otázky číslo: 16, 17, 18, 22, 24, 26, 27, 28, 29.

**H3: Méně jak 50 % lidí se setkala s různými formami šikany.**

K této hypotéze se vztahují otázky číslo: 19, 20, 21, 23, 25.

**H4: Zaměstnanci s praxí více jak 10 let vnímají atmosféru jako méně přátelskou.**

K této hypotéze se vztahuje otázka „Délka zaměstnání v Kooperativě pojišťovně, a.s., VIG“ a část otázek vztahujících se k sociálnímu klimatu na pracovišti (otázka číslo 1, 3, 4, 5, 9, 13).

### **H5: Zaměstnanci zařazení v obchodních skupinách jsou spokojenější s atmosférou na pracovišti než zaměstnanci nezařazení do obchodní skupiny.**

K této hypotéze se vztahuje otázka „Jste součástí obchodní skupiny“ a část otázek vztahujících se k sociálnímu klimatu na pracovišti (otázka číslo 1, 2, 4, 5, 9, 10, 11, 13).

#### **10.6 Výzkumný vzorek**

Celkem bylo zaměstnancům regionu Pardubice v měsících lednu až březnu 2017 rozesláno 37 dotazníků. Dotazníkové šetření bylo prováděno pouze mezi zaměstnanci v rámci regionu Pardubice. Kolegy z Podnikatelské vize jsem do výzkumu nezahrnula, protože by jejich hodnocení mohlo být zkreslené. S ostatními kolegy se setkávají pouze v rámci školení nebo formálních či neformálních akcí. Nejsou součástí běžného chodu kanceláří.

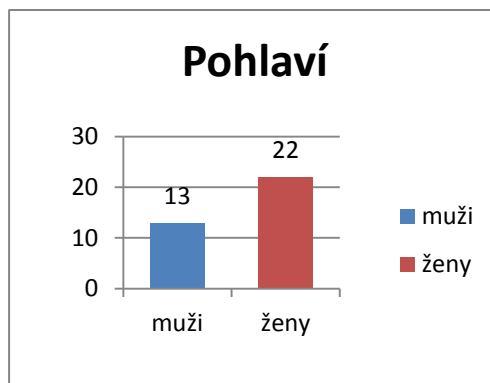
Část dotazníků byla předána osobně. Osobní předání jsem zvolila u zaměstnanců, kteří mají své pracovní místo v Pardubicích. Zaměstnancům z Holic a Přelouče jsem dotazníky odeslala elektronickou formou. Při osobním i elektronickém předání dotazníků jsem respondenty instruovala, jak mají dotazník vyplnit. Dále jsem je upozornila, že dotazníky jsou anonymní. Vyplněné dotazníky shromažďovala asistentka nebo mi je mohli zaměstnanci naskenovat a zaslat elektronicky, popřípadě předat osobně. Z celkového počtu rozdaných dotazníků se mi jich vrátilo celkem 35. Žádný dotazník jsem nemusela vyřadit z důvodu chybného nebo neúplného vyplnění.

#### **Podrobnější informace o výzkumném vzorku**

*Tabulka 3: Charakteristika respondentů dle pohlaví*

	celkem	Muži	Ženy
Region Pardubice	35	13	22

*Zdroj: dotazníkové šetření*



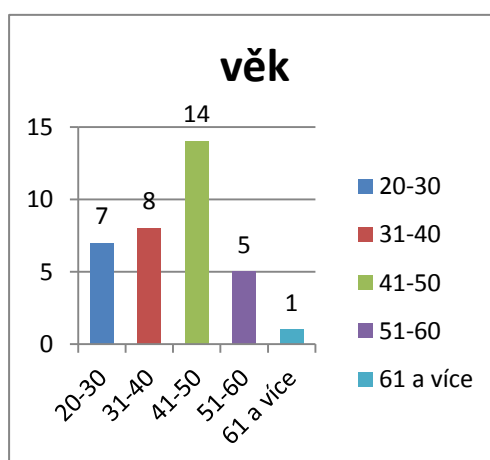
Graf 1: Pohlaví respondentů výzkumného vzorku

Zdroj: dotazníkové šetření

Tabulka 4: Charakteristika respondentů dle věku

Region Pardubice	celkem	20-30	31-40	41-50	51-60	61 a více
	35	7	8	14	5	1

Zdroj: dotazníkové šetření



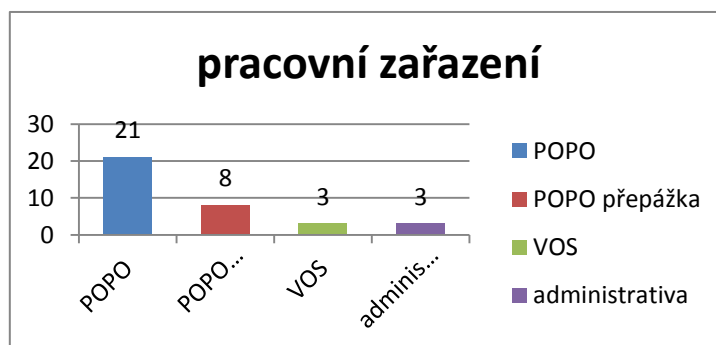
Graf 2: Věk respondentů výzkumného vzorku

Zdroj: dotazníkové šetření

Tabulka 5: Charakteristika respondentů dle pracovního zařazení

Region Pardubice	celkem	POPO	POPO-přepážka	VOS	Administrativa
	35	21	8	3	3

Zdroj: dotazníkové šetření



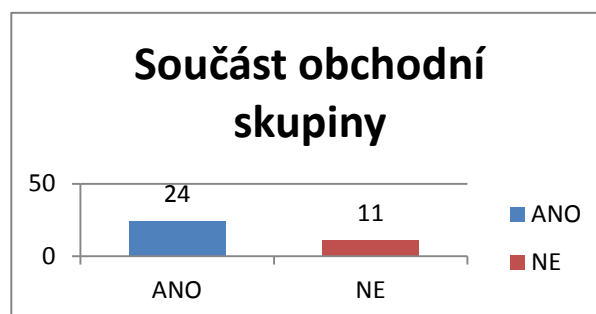
Graf 3: Pracovní zařazení respondentů

Zdroj: dotazníkové šetření

Tabulka 6: Charakteristika respondentů dle zařazení do pracovních skupin

Region Pardubice	celkem	Zařazen v rámci obchodní skupiny	Nezařazen v rámci obchodní skupiny
	35	24	11

Zdroj: dotazníkové šetření



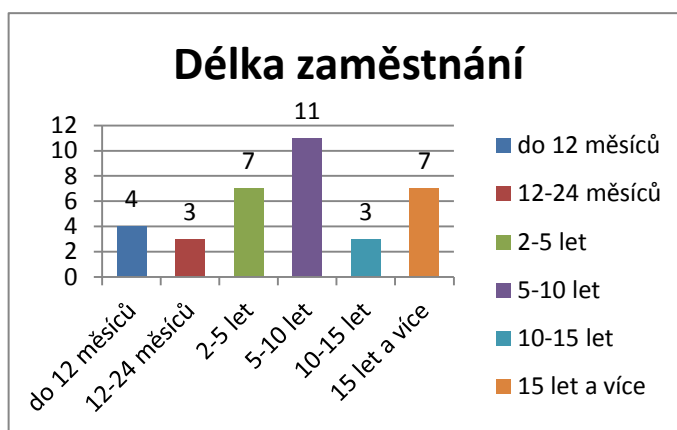
Graf 4: Zařazení respondentů do obchodní skupiny

Zdroj: dotazníkové šetření

Tabulka 7: Charakteristika respondentů dle délky zaměstnání

Region Pardubice	celkem	do 12 měsíců	12-24 měsíců	2-5 let	5-10 let	10-15 let	15 let a více
	35	4	3	7	11	3	7

Zdroj: dotazníkové šetření



Graf 5: Délka zaměstnání respondentů v Kooperativě pojišťovně, a.s., VIG

Zdroj: dotazníkové šetření

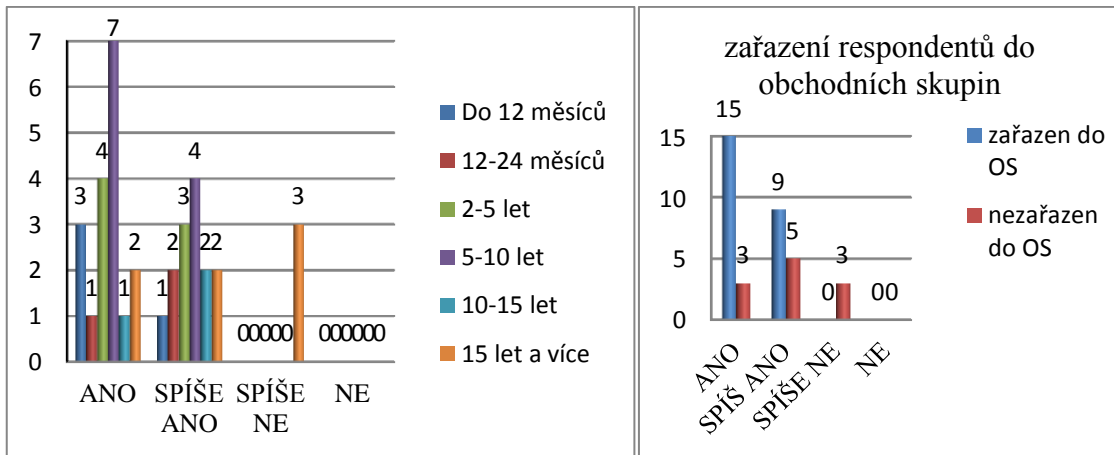
Z charakteristiky výzkumného vzorku vyplývá, že v regionu Pardubice je větší zastoupení žen a převažuje střední generace. Většina respondentů je v přímé obchodní službě a je součástí obchodní skupiny. Dle délky zaměstnání převažují služebně starší respondenti. V interpretaci výsledků výzkumu budu dále pracovat s daty týkajícími se zařazení do obchodních skupin a dále s daty, která se týkají délky zaměstnání v Kooperativě pojišťovně, a.s., VIG. Ostatní údaje o respondentech slouží k utvoření představy o zkoumaném vzorku.

## 10.7 Interpretace výsledků výzkumu

Údaje získané prostřednictvím dotazníků budou sloužit k analýze mezilidských vztahů na pracovišti. Ze zpracovaných výsledků budou potvrzeny, nebo vyvráceny stanovené hypotézy.

První část dotazníku se zabývá tím, jak vnímají respondenti sociální klima na pracovišti. Cílem je zjistit, jaká je atmosféra na pracovišti a zda jsou lidé spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti.

### 1. Spolupracuje se Vám dobře s kolegy?

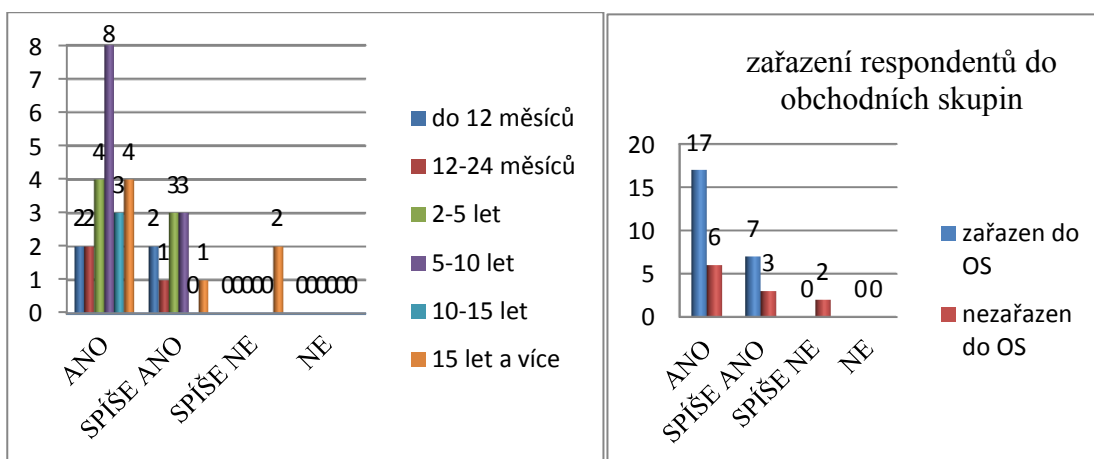


Graf 6: Spolupráce s kolegy

Zdroj: dotazníkové šetření

Na tuto otázku odpovědělo 32 respondentů kladně. Z toho 14 respondentů uvedlo, že spíše ano, a 18 respondentů odpovědělo, že ano. Kladně odpovídali hlavně služebně mladší zaměstnanci. Zbývající tři respondenti uvedli, že spíše ne. Ti respondenti, kteří odpověděli záporně, jsou služebně nejstarší a nejsou součástí žádné obchodní skupiny. Nemusí to nutně znamenat, že si s kolegy nerozumí, ale mají již takové zkušenosti a znalosti, že nepotřebují spolupracovat s ostatními kolegy.

## 2. Můžete se na kolegy obrátit s žádostí o pomoc?

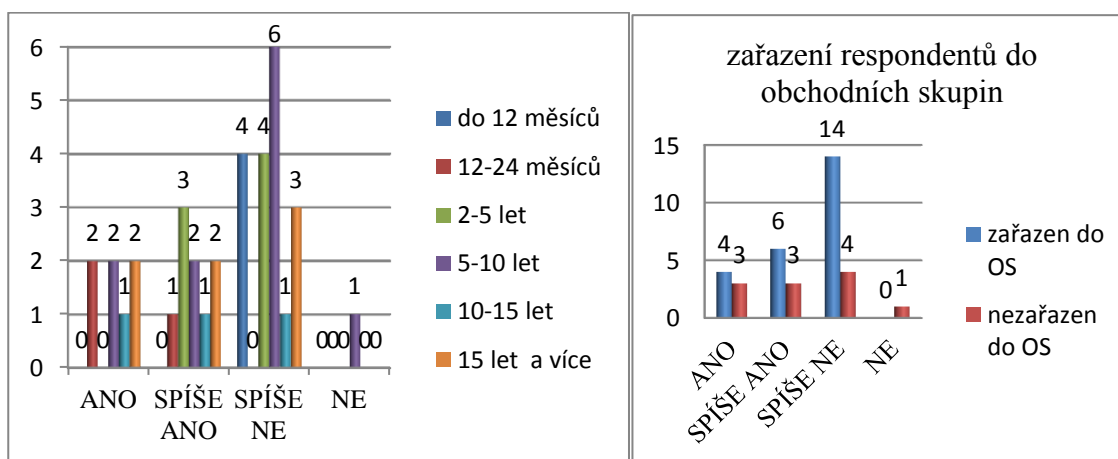


Graf 7: Pomoc od kolegů

Zdroj: dotazníkové šetření

Otázka číslo dvě měla zjistit, do jaké míry se mohou kolegové spolehnout jeden na druhého, zda se mohou kdykoliv obrátit o pomoc nebo o radu. Z odpovědí vyplývá, že 33 respondentů se může na své kolegy obrátit s žádostí o pomoc. Pouze dva respondenti uvedli, že spíše ne. Záporně odpověděli kolegové, kteří jsou ve firmě více jak 15 let, tudíž jsou to spíše oni, na které se ostatní obracejí s žádostí o pomoc nebo radu, protože mají nejvíce zkušeností. Převážná většina těch, kteří odpověděli ano, je součástí obchodní skupiny a má možnost vše konzultovat se svým vedoucím.

## 3. Cítíte rivalitu mezi kolegy?



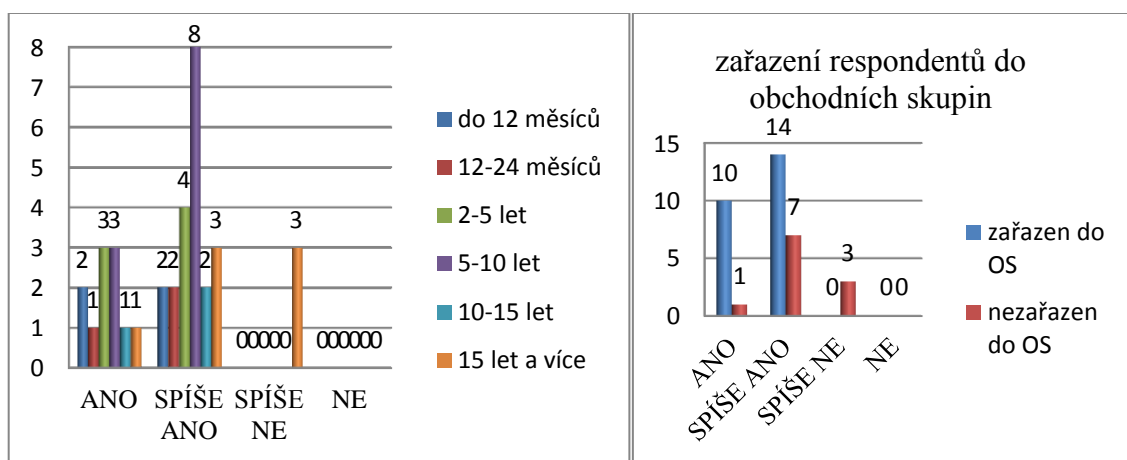
Graf 8: Rivalita mezi kolegy

Zdroj: dotazníkové šetření



Na tuto otázku odpovědělo 19 respondentů záporně a 16 respondentů kladně. Čekala jsem, že u kladných odpovědí budou převažovat kolegové, kteří pracují ve firmě více jak 10 let, ale bylo jich pouze 6. Dle odpovědí rivalitu mezi kolegy vnímají jak služebně mladší kolegové, tak ti služebně starší. Může to být ovlivněno různými soutěžemi a motivacemi, které jsou v průběhu roku vyhlašovány a v nichž chce každý uspět. Nepřekvapilo mě, že více respondentů, kteří jsou součástí obchodní skupiny, odpovědělo záporně. Důvodem je to, že se částečně podílejí na společných výsledcích, protože jsou vyhodnocovány i jednotlivé obchodní skupiny.

#### 4. Rozumíte se se svými kolegy?

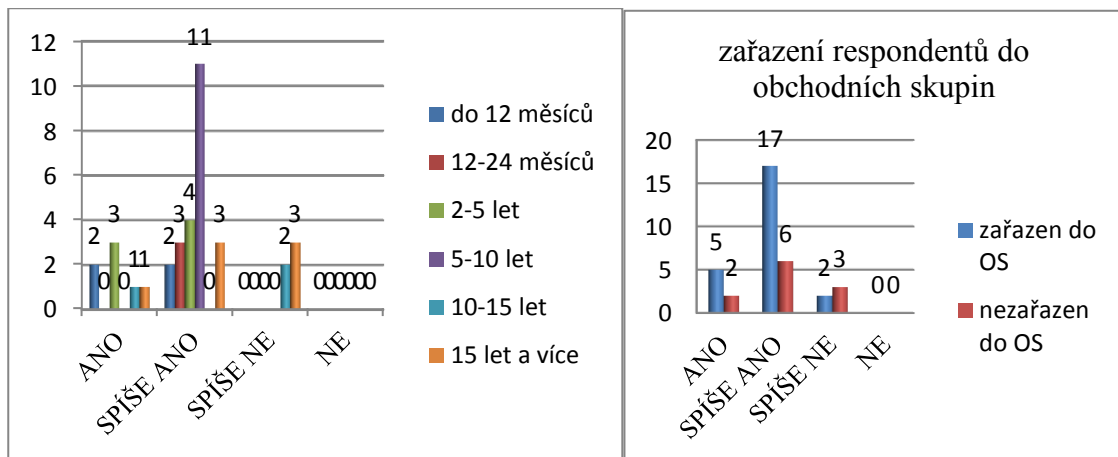


Graf 9: Porozumění si s kolegy

Zdroj: dotazníkové šetření

Se svými kolegy si na pracovišti rozumí většina respondentů. Pouze tři respondenti uvedli, že spíše ne. Opět se jedná o kolegy, kteří jsou v organizaci více jak 15 let. Nepřekvapilo mě, že ti, co odpověděli záporně, nejsou součástí obchodní skupiny. Z těchto odpovědí lze usuzovat, že na pracovišti převládají přátelské vztahy.

## 5. Jste spokojen(a) se vztahy na pracovišti?

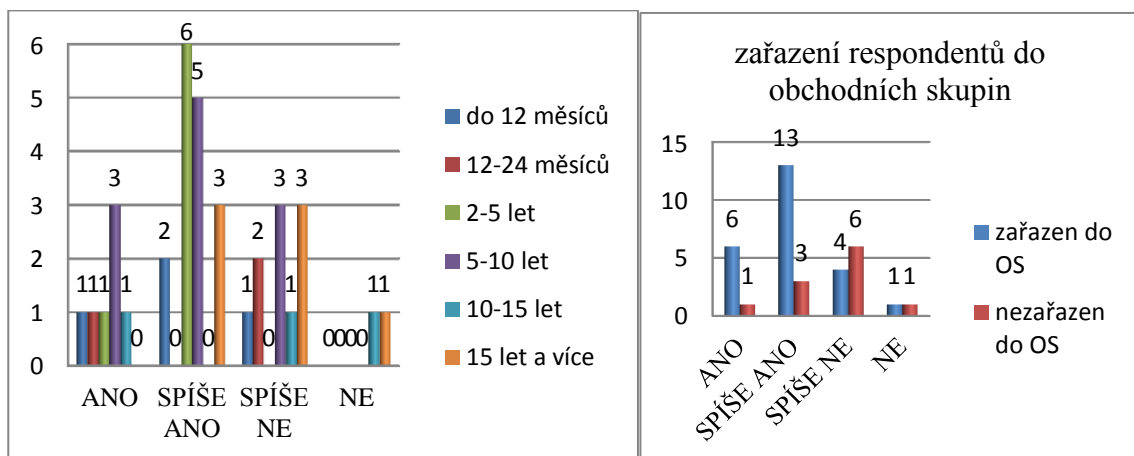


Graf 10: Spokojenost mezi kolegy

Zdroj: dotazníkové šetření

Z otázky číslo 4 vyplynulo, že je na vybraném pracovišti přátelská atmosféra. Otázka číslo 5 to potvrzuje. Celkem 30 respondentů odpovědělo kladně a zbývajících 5 uvedlo, že spíše nejsou spokojeni se vztahy na pracovišti. Opět se jedná o kolegy, kteří jsou ve firmě více jak 10 let. Potvrdilo se i to, že přátelské vztahy fungují i v rámci obchodních skupin. Přátelská atmosféra na pracovišti umožňuje efektivní komunikaci a pomáhá ke vzájemné spolupráci.

## 6. Máte na pracovišti dostatek klidu a soukromí?



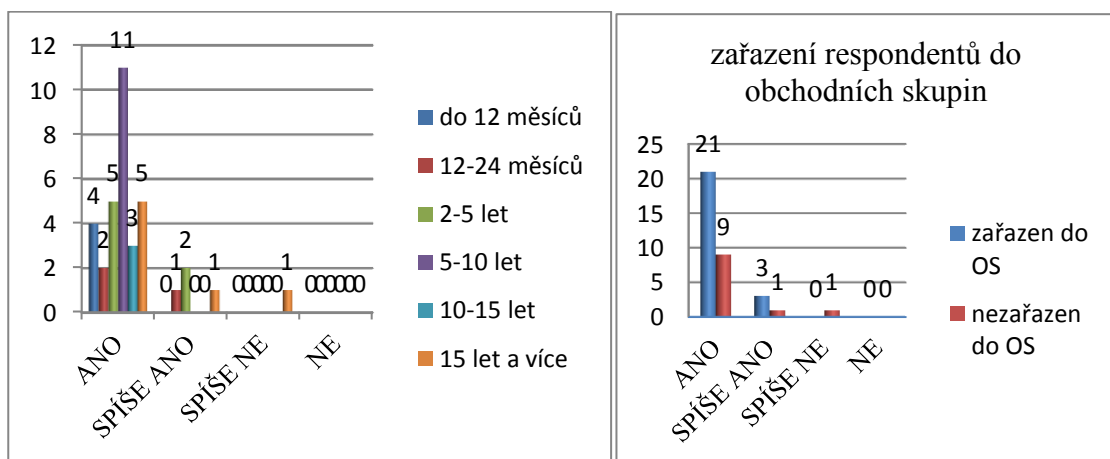
Graf 11: Pracovní prostředí

Zdroj: dotazníkové šetření

Na tuto otázku odpovědělo 12 respondentů záporně a 23 respondentů kladně. Záporně odpověděli spíše služebně starší kolegové. Většina z nich se dělí o kancelář s ostatními kolegy, což pro ně může být omezující při schůzkách nebo telefonování. Někteří kolegové mohou být při své práci hlučnější a narušovat soukromí ostatních. Některé kanceláře jsou opravdu malé. Většina poradců v rámci obchodních skupin odpověděla, že vnímá své pracoviště jako klidné s dostatečným soukromím. Je to také možná ovlivněno tím, že jsou zvyklí komunikovat s ostatními kolegy a nevnímají to jako narušení klidu a soukromí.

U této otázky jsem očekávala více záporných odpovědí. Výsledky ale korespondují s předchozími otázkami, kdy respondenti uvedli, že jsou spokojeni se vztahy na pracovišti a rozumí si s ostatními kolegy.

### 7. Jsou pro Vás dobré vztahy na pracovišti důležité?

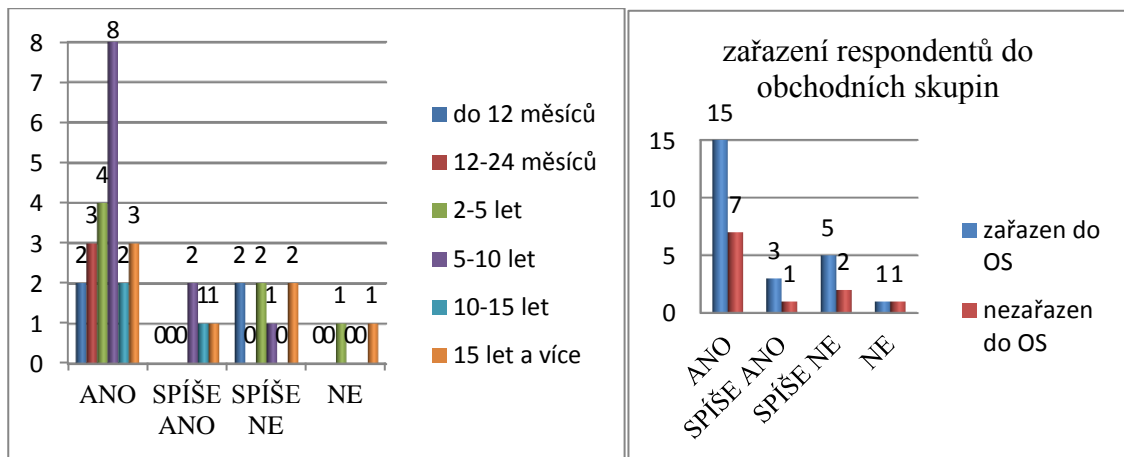


Graf 12: Vztahy mezi kolegy

Zdroj: dotazníkové šetření

Na tuto otázku odpovědělo kladně 34 respondentů. Je patrné, že je důležité mít dobré vztahy na pracovišti, že je to důležitý aspekt pro celkovou spokojenost v zaměstnání.

## 8. Scházíte se s kolegy i mimo zaměstnání?

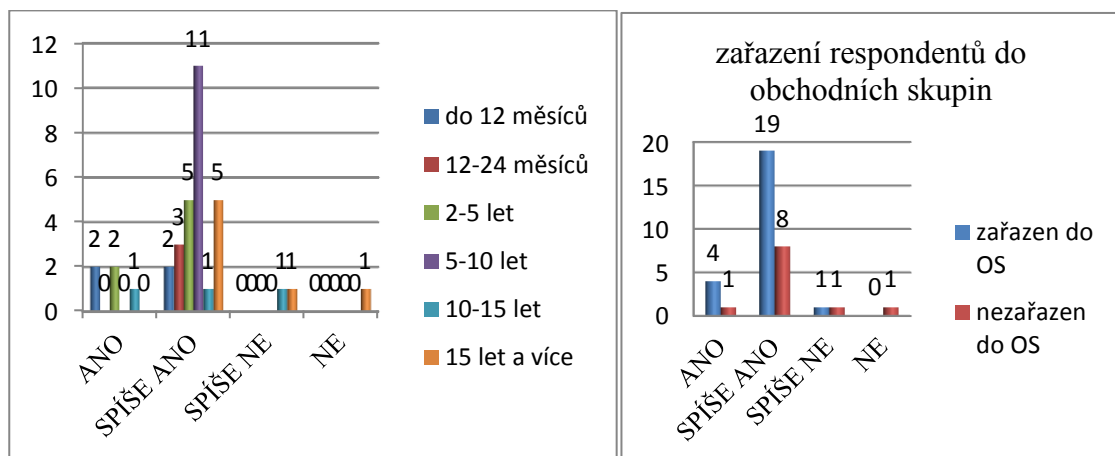


Graf 13: Trávení volného času s kolegy

Zdroj: dotazníkové šetření

Z výsledků je zřejmé, že se převážná část kolegů schází i mimo zaměstnání. Je to určitě ovlivněno i tím, že na pracovišti převládají neformální vztahy. Jak vyplývá z grafu, tak pouze dva respondenti jasně odpověděli, že se neschází s ostatními kolegy mimo zaměstnání. Dalších 7 respondentů odpovědělo, že spíše ne. Důvodem jejich odpovědi může být, že dobrovolně nevyhledávají kontakt mimo pracoviště, ale mohou se s ostatními potkat na nějakých formálních akcích pořádaných zaměstnavatelem.

## 9. Jste spokojen(a) s atmosférou na pracovišti?

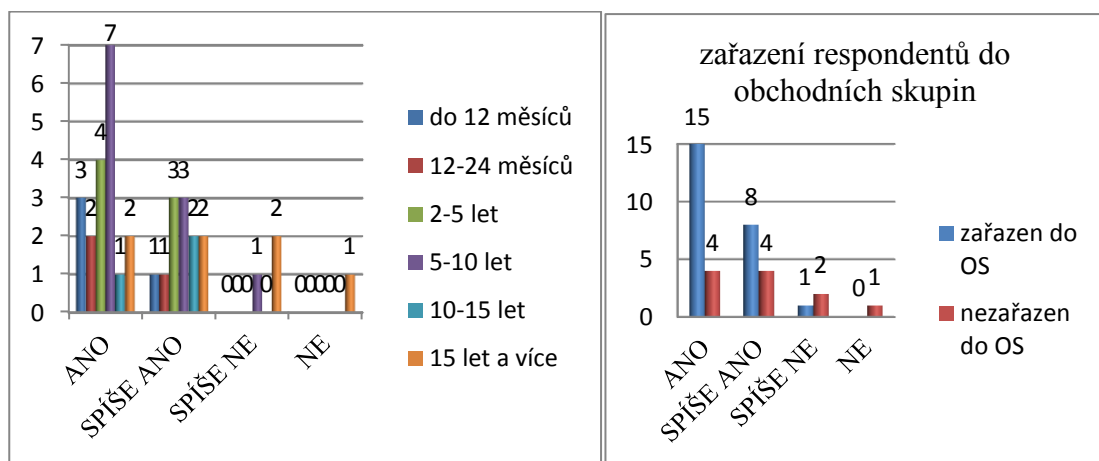


Graf 14: Atmosféra na pracovišti

Zdroj: dotazníkové šetření

Na tuto otázku bylo 32 kladných odpovědí a pouze tři záporné. U této otázky jsem očekávala více negativních odpovědí, ale nepřekvapilo mě, že s atmosférou na pracovišti nejsou spokojeni zaměstnanci, kteří pracují ve firmě více jak 10 let. Dobrá atmosféra je i v rámci obchodních skupin, protože kromě jednoho všichni odpověděli kladně. Pozitivní atmosféra na pracovišti má vliv i na dobré pracovní výsledky a je pro zaměstnance jistě motivujícím faktorem.

### 10. Cítíte se být součástí kolektivu?

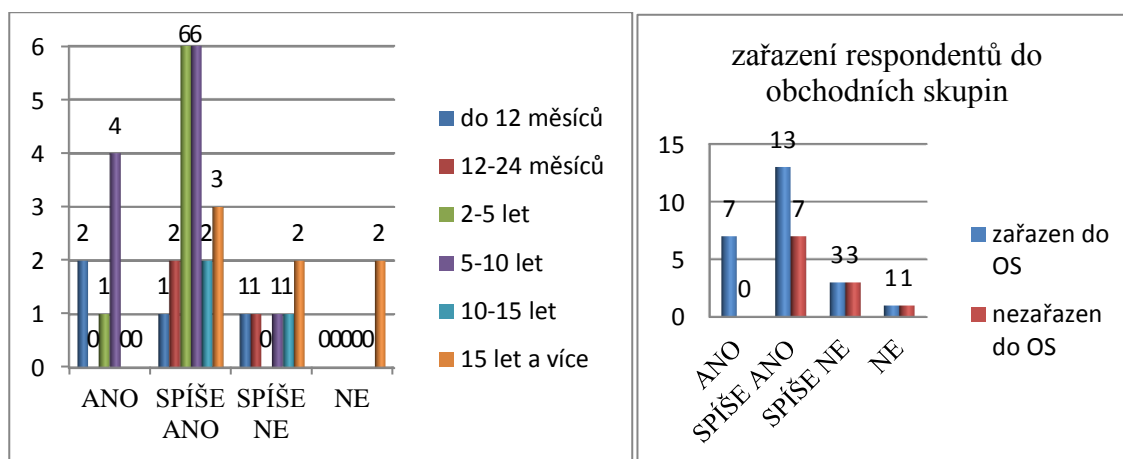


Graf 15: Začlenění do kolektivu

Zdroj: dotazníkové šetření

Převážná většina respondentů odpověděla, že se cítí být součástí kolektivu. Kladně jich odpovědělo 31 a záporně pouze 4. Výsledky mají přímou souvislost s předchozími odpověďmi a potvrzují, že v regionu Pardubice je pozitivní atmosféra a na pracovišti se vyskytují neformální vztahy.

## 11. Funguje ve vašem kolektivu týmová spolupráce?

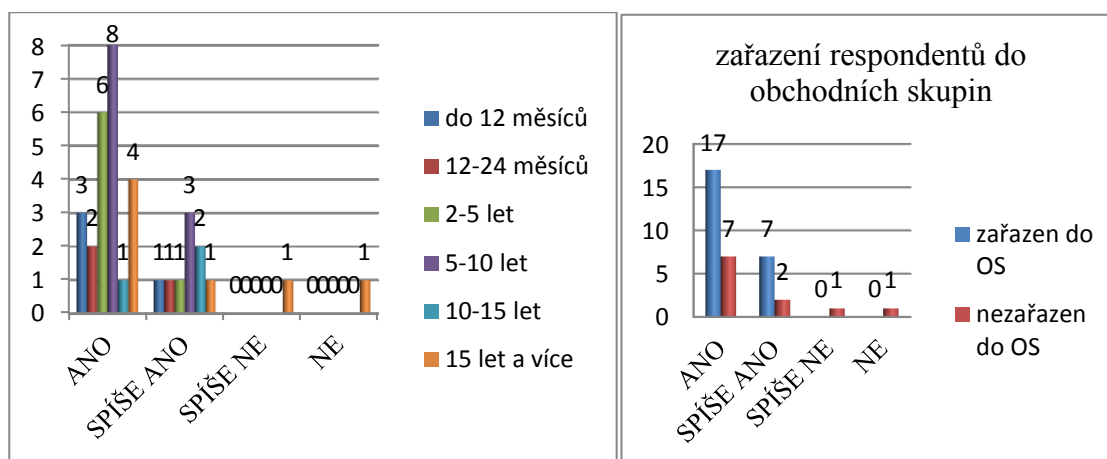


Graf 16: Týmová spolupráce

Zdroj: dotazníkové šetření

Na otázku, zda funguje v kolektivu týmová spolupráce, odpovědělo 8 respondentů záporně a 27 respondentů odpovědělo kladně. Práce pojišťovacího poradce je specifická v tom, že má každý nastavené své individuální plány a za jejich plnění nese odpovědnost. Jiná situace je u obchodních skupin. Tam mohou jednotliví poradci pociťovat spoluodpovědnost za výsledky celé skupiny. Velký vliv na týmovou spolupráci má i manažer, který dokáže své lidi motivovat a efektivně komunikovat. Převaha kladných odpovědí je od lidí, kteří jsou součástí obchodních skupin, což znamená, že v rámci skupin funguje týmová spolupráce.

## 12. Mají mezilidské vztahy vliv na Vaši spokojenost v zaměstnání?

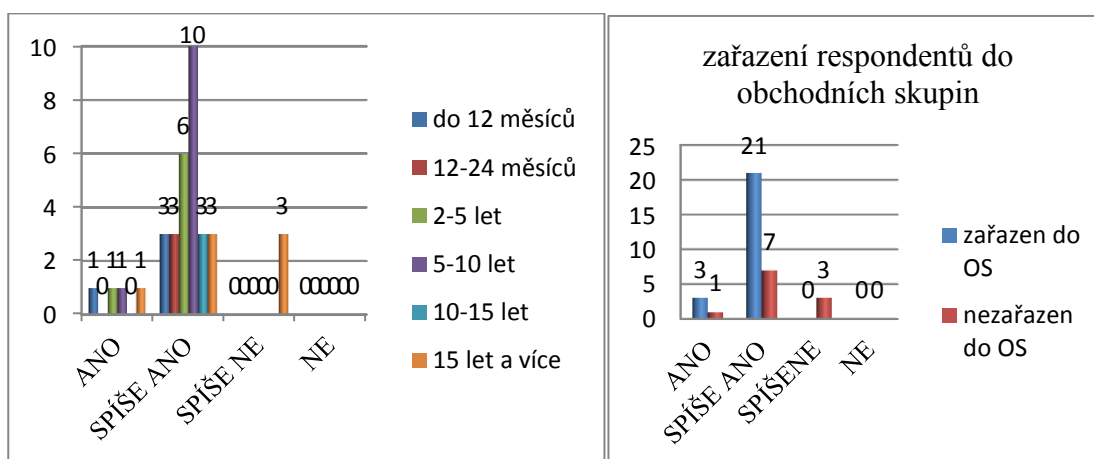


Graf 17: Mezilidské vztahy a spokojenost

Zdroj: dotazníkové šetření

Na tuto otázku byla jednoznačná převaha kladných odpovědí. Pouze dva respondenti se vyjádřili záporně. Tuto odpověď označili kolegové, kteří jsou ve společnosti déle jak 15 let a nejsou součástí žádné obchodní skupiny. Může to znamenat, že ke své práci nepotřebují navazovat žádné přátelské kontakty a jsou spíše individualisté, kteří si plní pouze své zadané pracovní úkoly. Z výsledků je patrné, že dobré vztahy na pracovišti jsou pro zaměstnance velmi důležité a mají vliv na jejich spokojenost.

## 13. Vnímáte atmosféru na pracovišti jako přátelskou?

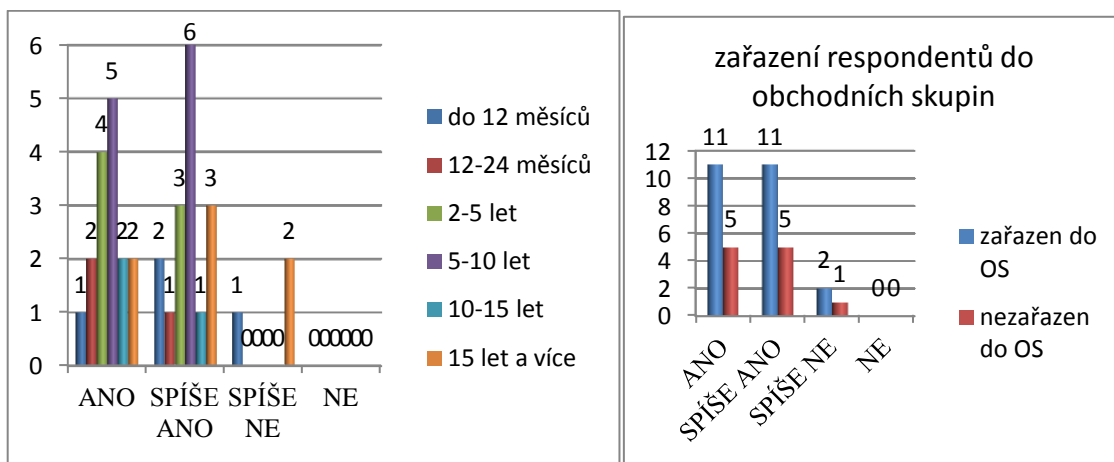


Graf 18: Přátelská atmosféra mezi kolegy

Zdroj: dotazníkové šetření

Přátelskou atmosféru na pracovišti vnímá 32 respondentů, pouze 3 respondenti se vyjádřili, že atmosféru na pracovišti nevnímají jako přátelskou. Z grafu číslo 18 je zřejmé, že to jsou zaměstnanci služebně starší a nejsou součástí obchodní skupiny. Pokud je na pracovišti přátelská atmosféra, je mnohem menší pravděpodobnost vzniku konfliktů. Práce v přátelské atmosféře je pro zaměstnance také méně stresující. V případě problémů nemají obavu obrátit se na své kolegy s žádostí o radu nebo pomoc.

#### 14. Domníváte se, že jsou firemní akce přínosem pro rozvoj mezilidských vztahů?



Graf 19: Firemní akce a mezilidské vztahy

Zdroj: dotazníkové zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 32 respondentů kladně a pouze 3 respondenti nevnímají firemní akce jako přínos. Pro nové kolegy je to možnost, jak poznat ostatní zaměstnance, s nimiž nemají možnost denně spolupracovat. V rámci regionu Pardubice jsou zaměstnanci rozmístěni na čtyřech obchodních místech, proto pro některé je to jediná možnost, jak poznat své kolegy. Zdravé mezilidské vztahy jsou klíčovým nástrojem k úspěchu firmy.

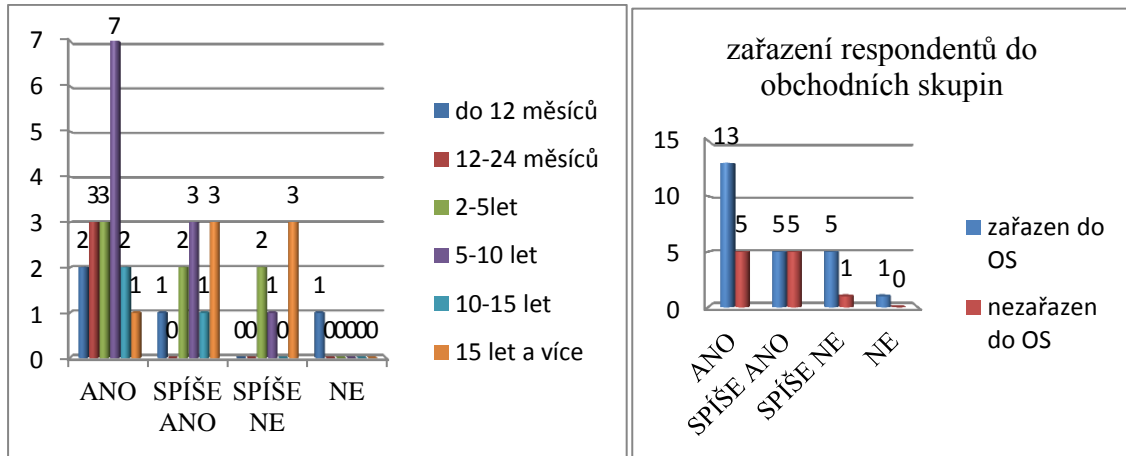
#### 15. Prostor pro připomínky nebo doplňující poznámky.

Prostor v tomto bodě využil pouze jeden respondent. Ten uvedl doplňující poznámku k otázce číslo 14. Poznamenal, že pouze akce regionálního rozsahu jsou přínosem pro rozvoj mezilidských vztahů, nikoli hromadné akce pořádané pro všechny zaměstnance Agentury Východní Čechy.



Druhá část dotazníku zjišťuje, zda se na pracovišti vyskytují negativní jevy jako například konflikty nebo šikana, dále jak tyto negativní jevy ovlivňují mezilidské vztahy na pracovišti.

### 16. Narušují atmosféru na pracovišti konflikty?

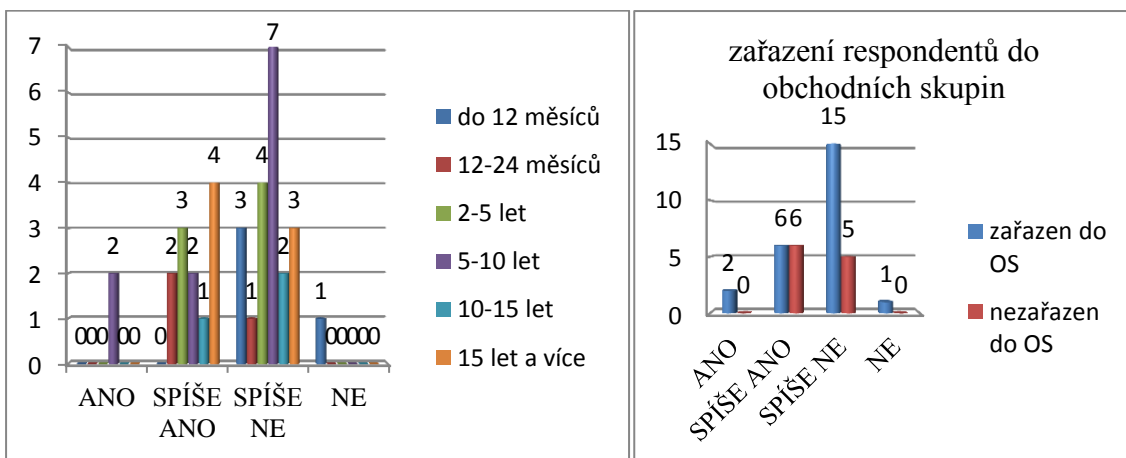


Graf 20: Vliv konfliktů na atmosféru na pracovišti

Zdroj: dotazníkové šetření

Z grafu číslo 20 vyplývá, že 28 respondentů souhlasí, že konflikty na pracovišti narušují atmosféru. Zbývajících 7 respondentů zastává názor, že konflikty atmosféru na pracovišti nenarušují. Z výsledku vyplývá, že konflikty na pracovišti jsou zaměstnanci vnímány negativně.

### 17. Jsou na pracovišti běžným jevem pomluvy?

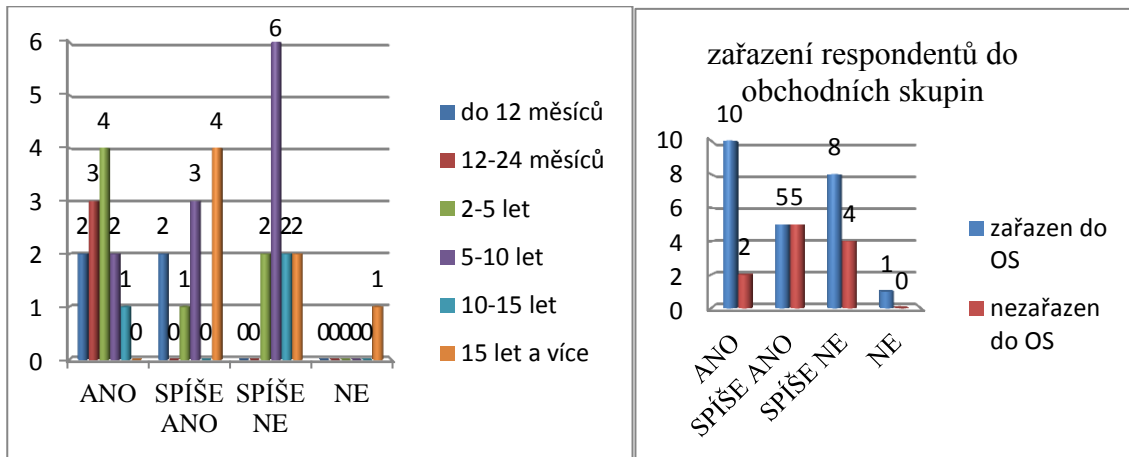


Graf 21: Pomluvy na pracovišti

Zdroj: dotazníkové šetření

Kladně odpovědělo 14 respondentů a 21 respondentů zastává názor, že se pomluvy na pracovišti běžně nevyskytují. Ze záporných odpovědí je 15 respondentů součástí obchodní skupiny. Pouze dva respondenti uvedli jednoznačnou odpověď ano. Dalších 12 respondentů se přiklonilo k odpovědi spíše ano.

### 18. Jsou konflikty na pracovišti významným problémem v pracovním kolektivu?

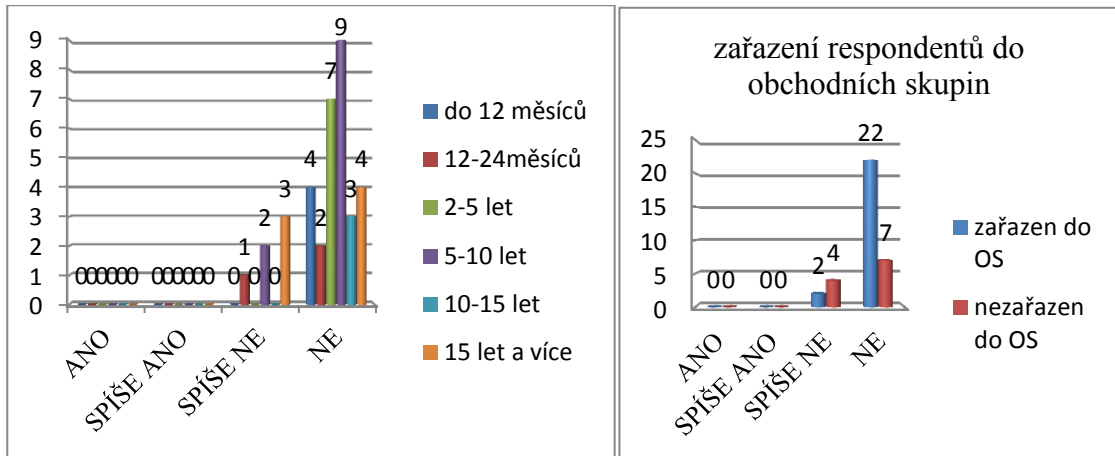


Graf 22: Konflikty na pracovišti

Zdroj: dotazníkové šetření

U otázky číslo 18 odpovědělo 22 respondentů, že konflikty jsou významným problémem na pracovišti, zbývajících 13 respondentů si to nemyslí. Překvapilo mě, že 9 respondentů, kteří odpověděli záporně, je součástí obchodní skupiny. Důvodem může být to, že v malé skupině se konflikty rychle vyřeší a zaměstnanci je nemusí vnímat jako velký problém. Určitě záleží i na manažerovi, jak se k případnému konfliktu v pracovním kolektivu postaví.

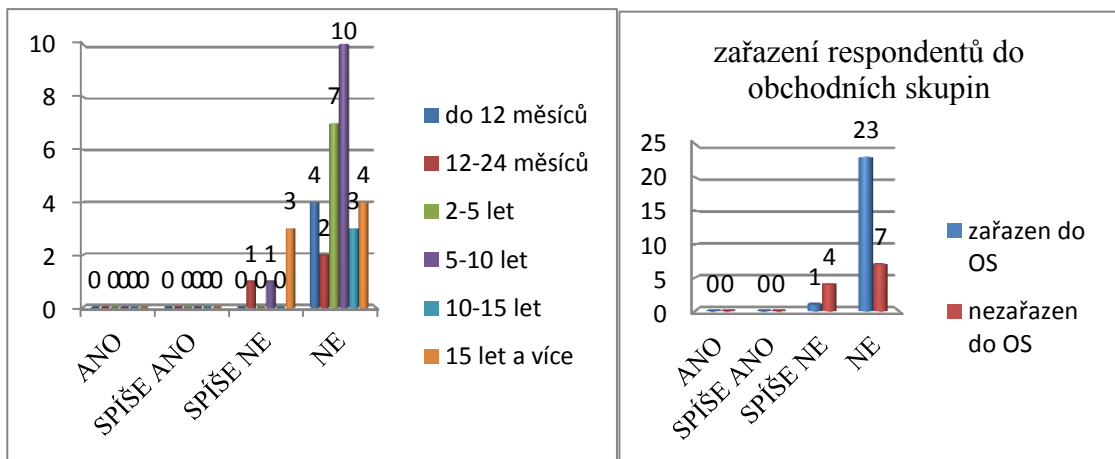
### 19. Myslíte si, že se ve vašem zaměstnání vyskytuje šikana?



Graf 23: Šikana na pracovišti

Zdroj: dotazníkové šetření

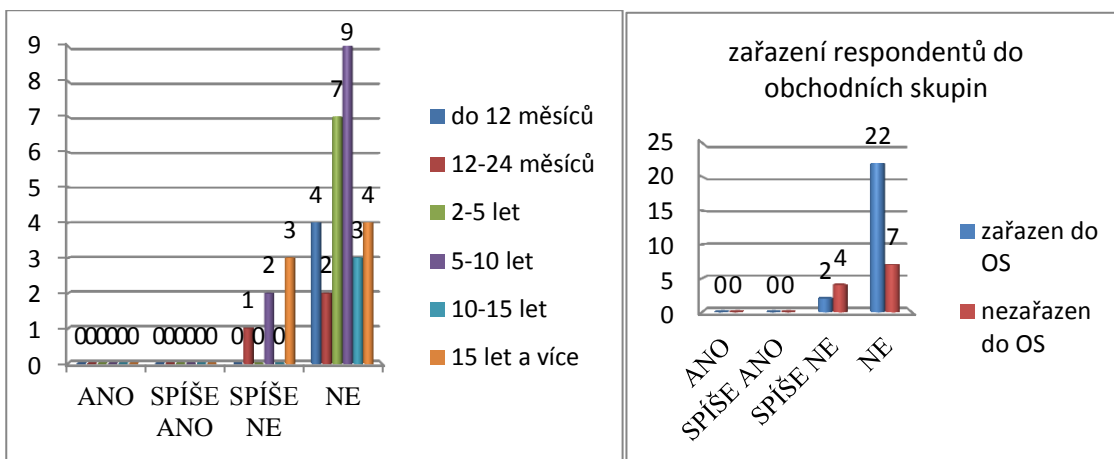
### 20. Vyskytuje se na pracovišti šikana ze strany kolegů?



Graf 24: Výskyt šikany na pracovišti

Zdroj: dotazníkové šetření

## 21. Vyskytuje se na pracovišti šikana ze strany nadřízených?

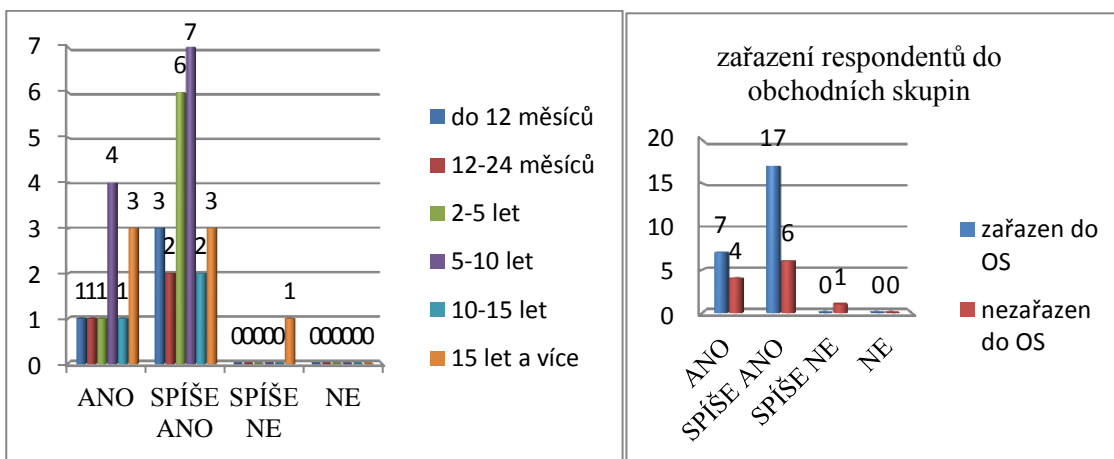


Graf 25: Šikana ze strany nadřízených

Zdroj: dotazníkové šetření

Z grafů číslo 23, 24 a 25 vyplývá, že se nikdo z dotazovaných respondentů nesetkal na současném pracovišti se šikanou jak ze strany kolegů, tak ze strany nadřízených a ani s jiným typem šikany.

## 22. Snažíte se vyhýbat konfliktním situacím?

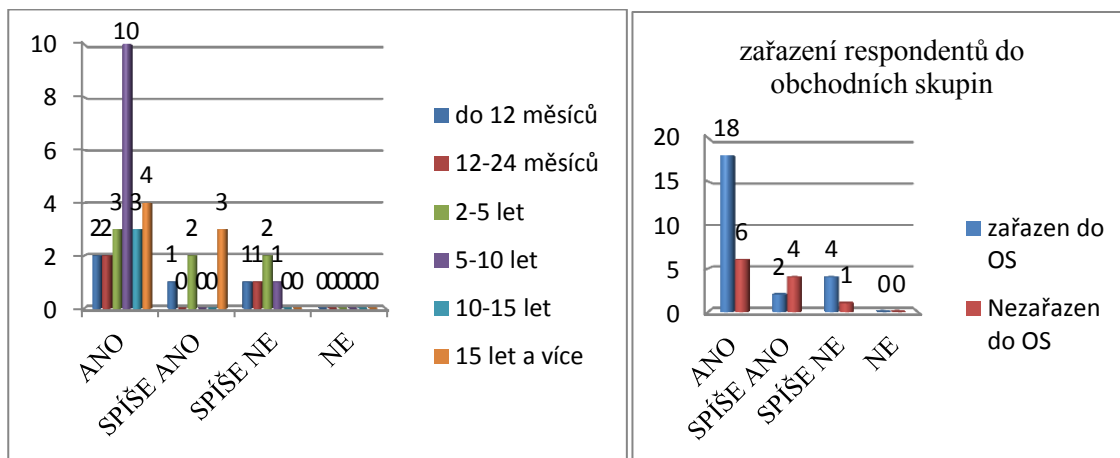


Graf 26: Konfliktní situace

Zdroj: dotazníkové šetření

Na otázku číslo 22 odpovědělo 34 respondentů kladně. Pouze jeden respondent označil odpověď spíše ne. Tento respondent pracuje ve firmě více jak 15 let a nepatří do žádné obchodní skupiny.

**23. V případě, že se setkáte s negativním jevem na pracovišti (např. šikana, sexuální obtěžování, diskriminace, atd.), víte na koho se obrátit?**

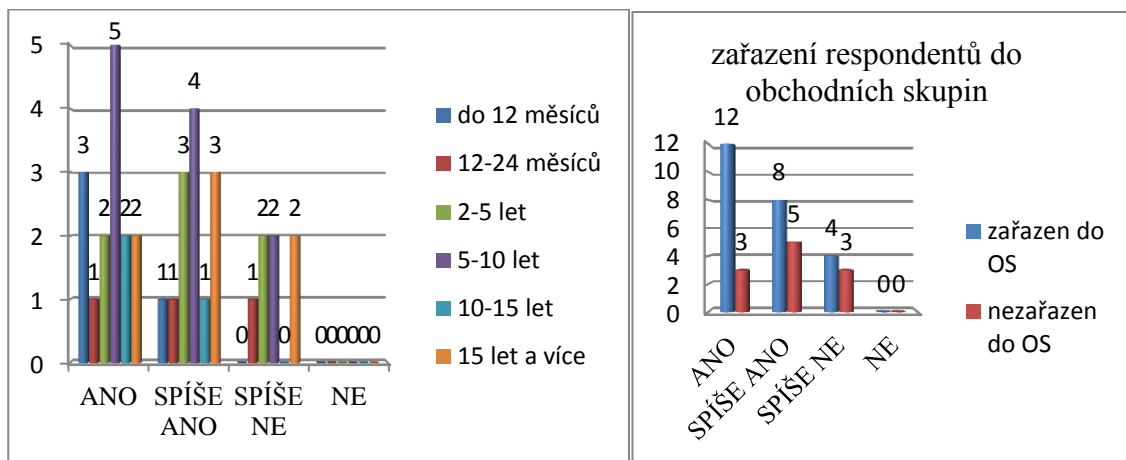


Graf 27: Řešení negativních jevů na pracovišti

Zdroj: dotazníkové šetření

Z výsledku vyplývá, že 30 dotazovaných respondentů ví, na koho se obrátí v případě výskytu šikany, sexuálního obtěžování nebo dalších negativních jevů. Zbývajících 5 respondentů označilo odpověď spíše ne. Z grafu je patrné, že se jedná spíše o služebně mladší kolegy, kteří nemusí mít ještě k ostatním kolegům důvěru. Věřím, že kdyby se s touto situací setkali, určitě by našli osobu, která by jim pomohla problém vyřešit. Jelikož jsou 4 respondenti součástí obchodní skupiny, mohou vše sdělit manažerovi obchodní skupiny, který může podniknout příslušné kroky.

## 24. Byly by pro Vás problémové mezilidské vztahy na pracovišti důvodem k odchodu ze zaměstnání?

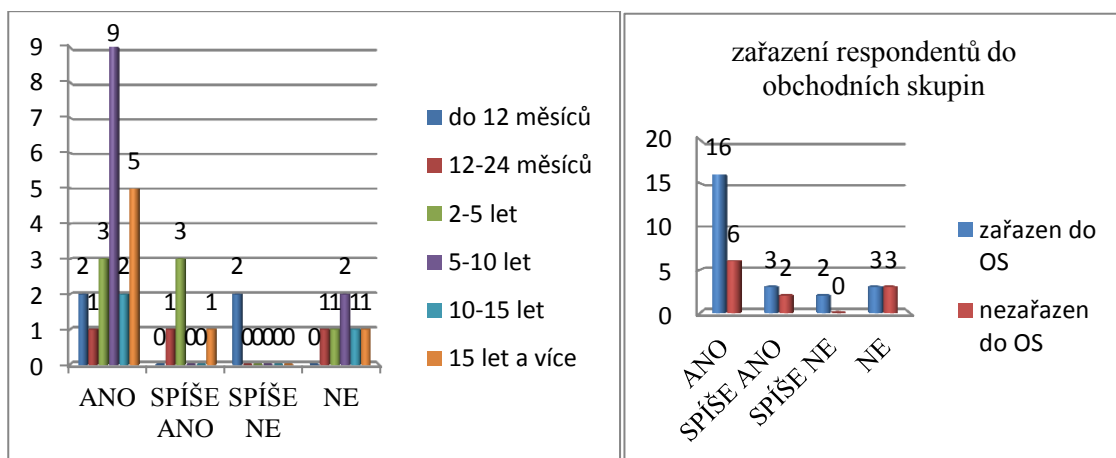


Graf 28: Vliv mezilidských vztahů na odchod ze zaměstnání

Zdroj: dotazníkové šetření

Na otázku číslo 24 odpovědělo 28 respondentů, že problémové mezilidské vztahy by byly důvodem k jejich odchodu ze zaměstnání, 7 respondentů označilo odpověď spíše ne. Z toho je patrné, že dobré mezilidské vztahy jsou pro lidi velmi důležité a manažeři by měli věnovat velkou pozornost kultivování vztahů mezi zaměstnanci.

## 25. Znáte význam slova bossing a mobbing?

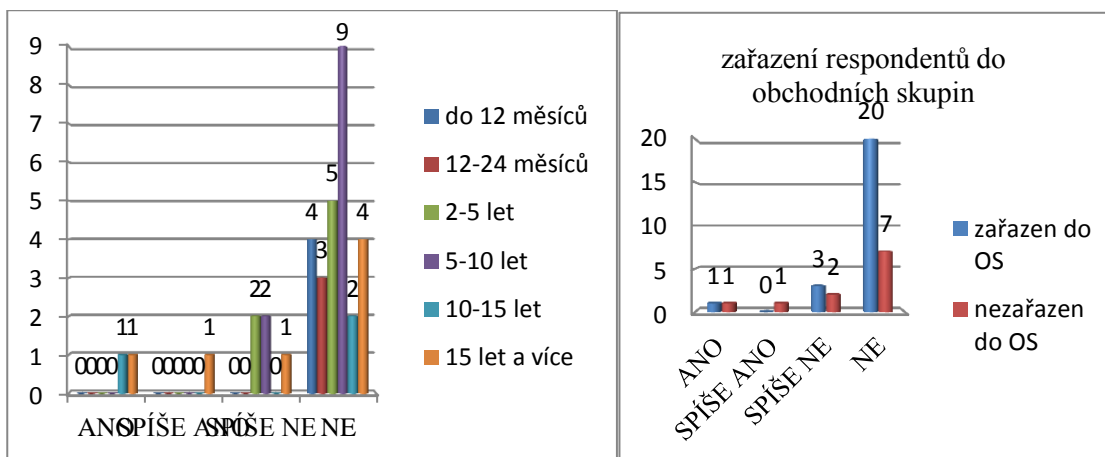


Graf 29: Význam slova bossing a mobbing

Zdroj: dotazníkové šetření

Z výzkumu vyplývá, že převážná většina dotazovaných tvrdí, že zná význam slova bossing a mobbing. Z 35 dotazovaných odpovědělo 27 kladně a 8 záporně.

## 26. Máte s někým na pracovišti dlouhodobé spory?

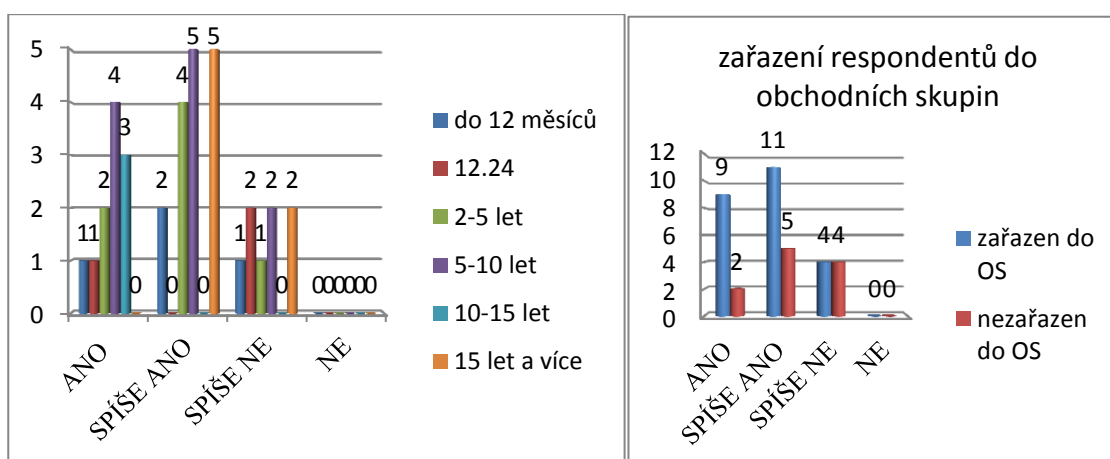


Graf 30: Spory mezi kolegy na pracovišti

Zdroj: dotazníkové šetření

Na otázku číslo 26 odpovědělo 32 respondentů, že s nikým žádné dlouhodobé spory nemají. Pouze tři respondenti se vyjádřili kladně. Z grafu vyplývá, že se jedná o služebně starší kolegy. Většina respondentů, která odpověděla záporně, je součástí obchodní skupiny. To potvrzuje, že i v rámci obchodních skupin nedochází ke konfliktům.

## 27. Pokud se Vám nelíbí chování kolegů, řeknete mu to?



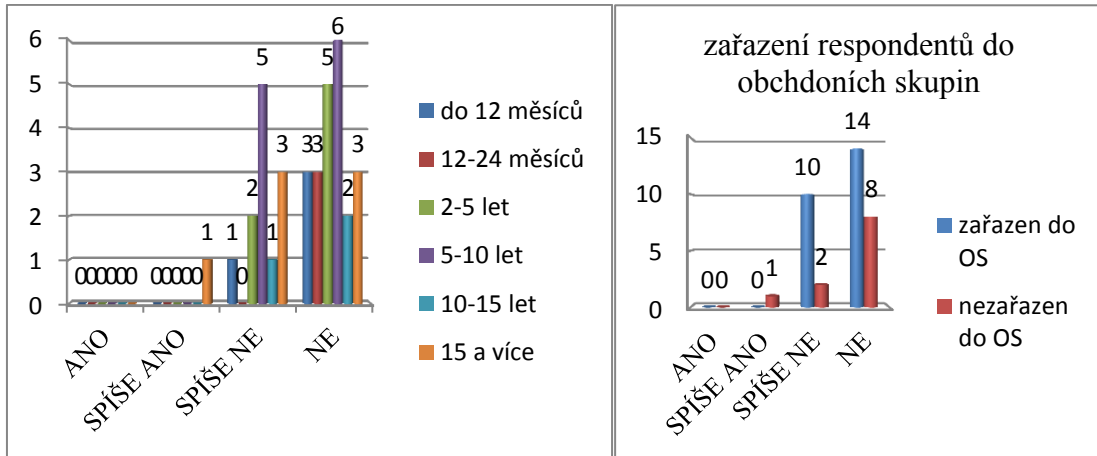
Graf 31: Nevhodné chování kolegů

Zdroj: dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 27 respondentů by se v případě nevhodného chování kolegy ozvalo. Zbývajících 8 respondentů odpovědělo, že by se spíše neozvali.

Z grafu je vidět, že respondenti zařazení do obchodních skupin se nebojí upozornit kolegu na nevhodné chování. Tuto skutečnost mohou ovlivnit i neformální vztahy, které jsou v regionu Pardubice.

## 28. Dostáváte se často do sporu s kolegy?

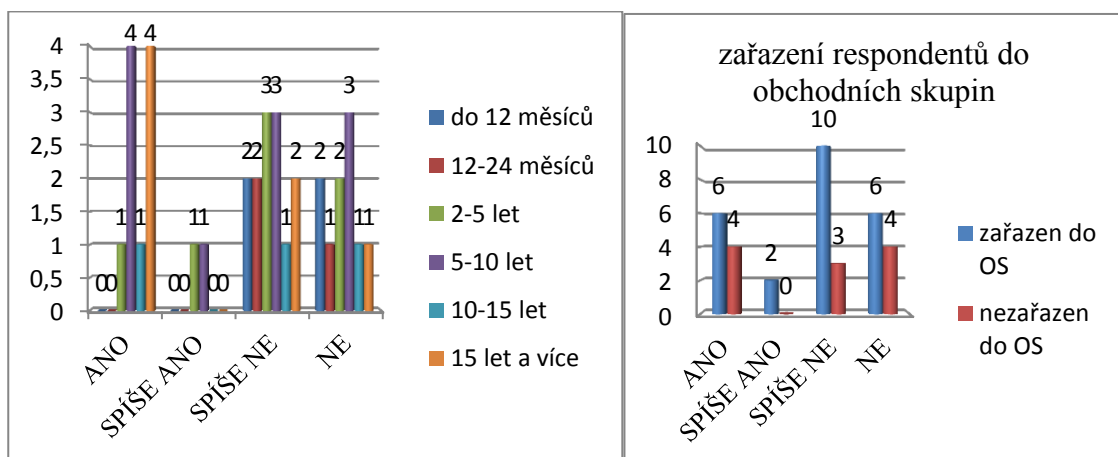


Graf 32: Spory s kolegy

Zdroj: dotazníkové šetření

Z výzkumu vyplývá, že se 34 respondentů nedostává často do sporu s kolegy. Pouze jeden odpověděl, že spíše ano. Bezkonfliktní vztahy fungují jak v rámci obchodních skupin, tak i mimo ně.

## 29. Čelil jste někdy nekolegiálnímu chování?



Graf 33: Nekolegiální chování

Zdroj: dotazníkové šetření



Nekolegiálnímu chování čelilo 12 zaměstnanců a zbývajících 23 respondentů odpovědělo záporně. U této otázky mě překvapil malý počet kladných odpovědí. Očekávala jsem, že kladně odpoví více zaměstnanců.

### **30. Prostor pro připomínky nebo doplňující poznámky**

Z 35 respondentů tuto kolonku vyplnili 4 respondenti. Všichni se shodli na tom, že čelili nekolegiálnímu jednání, které se týkalo přepracování pojistných smluv bez jakékoliv předchozí dohody s původním ziskatelem.

## **10.8 Ověření hypotéz**

Na začátku výzkumu jsem stanovila hypotézy, které budou na základě dotazníku potvrzeny, nebo vyvráceny.

Hypotézy:

- H1: Více jak 50 % dotazovaných je spokojeno s mezilidskými vztahy na pracovišti;
- VH1: Většina dotazovaných se domnívá, že příznivou atmosféru na pracovišti ovlivňují zaměstnanci aktivně sami.

Z výsledku šetření vyplývá, že je převážná část zaměstnanců spokojena s mezilidskými vztahy na pracovišti. Shodují se na tom, že se jim dobře spolupracuje s kolegy a kdykoliv se mohou na svého kolegu obrátit s žádostí o pomoc. Zaměstnanci se vyjádřili, že jsou pro ně mezilidské vztahy důležité a mají vliv na jejich spokojenost. Zaměstnanci jsou spokojeni s atmosférou na pracovišti. Většina zaměstnanců se schází i mimo zaměstnání. Sociální klima na pracovišti je vnímáno jako pozitivní. **Hypotézy H1 a VH1 jsou potvrzeny.**

- H2: Více jak 50 % dotazovaných se domnívá, že konflikty na pracovišti negativně ovlivňují mezilidské vztahy.

Z odpovědí vyplývá, že konflikty na pracovišti narušují atmosféru a mohou být významným problémem ovlivňujícím atmosféru na pracovišti. Většina dotazovaných zaměstnanců se konfliktům a konfliktním situacím vyhýbá. Pokud by se na pracovišti objevovaly konflikty ve větší míře, byl by to pro většinu dotazovaných i důvod ke změně zaměstnání. Zaměstnanci aktivně nevyhledávají konflikty s kolegy. V případě, že nějaký konflikt nastane, je ihned vyřešen. Týká se to například

přepojišťování smluv. Pokud tato situace nastane, je vše ihned řešeno přes regionálního ředitele nebo manažera obchodní skupiny. **Hypotéza H2 je potvrzena.**

- H3: Méně jak 50 % lidí se setkala s různými formami šikany.

Z dotazovaných zaměstnanců se nikdo na současném pracovišti nesetkal se šikanou jak ze strany kolegů, tak ze strany nadřízených. Dále většina z nich odpověděla, že pokud by se setkali se šikanou, ví, na koho se mají obrátit. Dále bylo v rámci dotazníkového šetření zjišťováno, zda znají zaměstnanci význam slova bossing a mobbing. Většina z nich odpověděla, že ano. **Hypotéza H3 je potvrzena.**

- H4: Zaměstnanci s praxí více jak 10 let vnímají atmosféru na pracovišti jako méně přátelskou.

V době dotazníkového šetření bylo na pracovišti 10 zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti více jak 10 let. Na otázky týkající se vztahů, spolupráce, rivality ze strany kolegů a atmosféry na pracovišti byly hlavně negativní odpovědi od kolegů, kteří jsou ve firmě více jak 10 let. Jsou to lidé, kteří si za roky vybudovali určité postavení ve firmě a mají rozsáhlé portfolio klientů. Od ostatních kolegů mohou pociťovat například závist. **Hypotéza H4 je potvrzena.**

- H5: Zaměstnanci zařazení v obchodních skupinách jsou spokojenější s atmosférou na pracovišti než zaměstnanci nezařazení do obchodní skupiny.

Z 35 dotazovaných bylo 24 zaměstnanců součástí obchodní skupiny. Z dotazníku vyplývá, že se zaměstnancům v rámci obchodních skupin dobře spolupracuje s ostatními kolegy. Mohou se kdykoliv obrátit na kolegy s radou o pomoc. Jsou spokojeni více se vztahy na pracovišti než kolegové, kteří nejsou v obchodních skupinách. Většina z nich se cítí jako součást týmu, kde funguje týmová spolupráce, celkově vnímají atmosféru na pracovišti jako přátelskou. **Hypotéza H5 je potvrzena.**

## 11 ZÁVĚR VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výzkumný vzorek je malý, protože mě jako manažerku zajímalo, jak fungují vztahy na mém pracovišti. Výsledky výzkumu ukazují na to, že jsou ve firmě nastaveny procesy, které monitorují mezilidské vztahy jak mezi manažery a jejich podřízenými, tak mezi samotnými podřízenými. Pro většinu zaměstnanců jsou mezilidské vztahy důležitým faktorem pro jejich spokojenost. Důležitou roli hraje i interní komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci. Nedostatečná komunikace může ovlivnit mezilidské vztahy a způsobit konfliktní situace. Odstranění komunikačních bariér by mělo být prioritou regionálních ředitelů a manažerů obchodních skupin. Zde by bylo dobré vstupovat více do rozvoje komunikačních dovedností.

Dostatečná pozornost je věnována i rozvoji firemní kultury. Zaměstnanci dokáží rozpoznat rozdíl mezi negativními a pozitivními hodnotami, ty se poté promítají do jejich pracovní morálky a také do jejich sounáležitosti s firmou.

Výsledky výzkumného šetření nelze zobecňovat na celou Kooperativu. Je to sonda, která slouží k lepší orientaci, jak prohlubovat mezilidské vztahy na konkrétním pracovišti.

## ZÁVĚR

Téma mé bakalářské práce je „mezilidské vztahy jako aspekt spokojenosti zaměstnanců v pojišťovně“. Cílem práce je zjistit, jak zaměstnanci vnímají mezilidské vztahy na pracovišti, jaký vliv mají tyto vztahy na jejich spokojenost. Zda dokáží rozpoznat negativní jevy, které se mohou na pracovišti vyskytovat, jak těmto negativním jevům předcházet. Dále chci poskytnout kolegům na manažerských pozicích objektivní a konkrétní obraz o pracovní atmosféře na konkrétním pracovišti. Výsledky práce mohou sloužit k optimalizaci rozhodovacích procesů a i výběru nových zaměstnanců.

Toto téma jsem si vybrala z několika důvodů. Hlavním důvodem bylo, že jsem přešla na pozici manažera obchodní skupiny a bylo pro mě důležité, aby byly v rámci mého týmu dobré mezilidské vztahy. Fungovala spolupráce mezi kolegy a nevznikaly konfliktní situace. Zároveň mě zajímalo, jak vnímají ostatní kolegové sociální klima na pracovišti a zda jsou spokojeni se vztahy na pracovišti.

Vztahy se odráží na atmosféře na pracovišti, ale mají dopad i mimo organizaci. Firmy by se měly zaměřit na fungování formálních a neformálních vztahů. Správné fungování vztahů ovlivňuje atmosféru na pracovišti a je klíčem k tomu, aby byla organizace úspěšná. Dobré mezilidské vztahy v organizaci jsou součástí firemní kultury.

V každé organizaci se můžeme setkat i s konflikty. V rámci pracovního kolektivu je to nežádoucí jev. Velmi záleží na tom, jak je konflikt řešen z pohledu zaměstnanců, ale i z pohledu vedení organizace. Pokud by organizace konflikty neřešila, mohou později vyústit v patologické jevy.

Dotazníkové šetření bylo prováděno mezi zaměstnanci pojišťovny v regionu Pardubice. Před vytvořením dotazníků jsem si stanovila pracovní hypotézy, které jsem na základě vyplněných dotazníků vyhodnotila. Byla jsem překvapena zájmem ze strany kolegů, kteří chtěli vědět, jak dopadl můj výzkum. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti. V případě potřeby mohou druhého kolegu požádat o radu nebo pomoc. Jako zásadní problém, který narušuje vztahy na pracovišti, vnímám přepojišťování smluv bez předchozí dohody s kolegou. Pokaždé nemusí jít o úmysl toho druhého poškodit. Mnoho nedorozumění by se vysvětlilo, kdyby poradci mezi sebou komunikovali. To, že poradci mezi sebou tak nečiní, se mi jeví jako problém, který ovlivňuje atmosféru na pracovišti. Překážka není v tom, že jsou

špatně nastaveny komunikační kanály. Možností, jak komunikovat, máme mnoho. Vše je spíše o etickém kodexu. Existuje jak kodex etiky v pojišťovnictví, tak pravidla etického chování v Kooperativě, která jsou součástí firemní kultury. Každý zaměstnanec by měl být s těmito dokumenty seznámen a hlavně se jimi řídit.

Pozitivní atmosféru na pracovišti vnímají spíše služebně mladší zaměstnanci. Důvodem může být, že mají k sobě blízko i věkově a mají společné zájmy. Většina nováčků do dvou let je ve věkovém rozmezí 20 až 35 let. Na druhou stranu se zase někdy hůře adaptují do stávajícího kolektivu služebně starších zaměstnanců. To, že jsou pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti velmi důležité, vyplývá i z toho, že by špatné vztahy na pracovišti byly i důvodem ke změně zaměstnání.

Výsledky dotazníkového šetření pro mě byly užitečné, protože mi mohou v budoucnu pomoci při vedení a komunikaci s lidmi v rámci regionu Pardubice. Z výzkumu vyplynulo, že v regionu Pardubice není v oblasti mezilidských vztahů žádný zásadní problém a dílčí problémy se mohou vyřešit v rámci pracovního kolektivu, například efektivní komunikací. Ukazuje se, že ze strany manažerů je soustavně věnovaná pozornost pravidelnému hodnocení, zpětným vazbám a prostředkům prohlubujícím firemní kulturu. Což může být ze strany zaměstnanců vnímáno kladně v tom smyslu, že se mají v případě problémů na koho obrátit. Na druhé straně jsou zaměstnanci pod velkým tlakem, protože jsou neustále ze strany nadřízených hodnoceni a jejich výsledky jsou srovnávány s ostatními. Z výzkumu vyplynulo, že vztahy v horizontální i vertikální dimenzi jsou zaměstnanci daného pracoviště vnímány pozitivně.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.
- [2] BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 152 s. Poradce. ISBN 80-247-9068-8.
- [3] FAIRWEATHER, A. M. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 187 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3002-8.
- [4] GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Překlad Vladimír Jůva a Vendula Hlavatá. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.
- [5] HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografie, 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.
- [6] KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. 182 s. Základy sociologie; sv. 1. ISBN 978-80-86429-74-8.
- [7] KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
- [8] KŘÍŽKOVÁ, Alena et al. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů: analýza sexuálního obtěžování v České republice*. Vyd. 1. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. 156 s. ISBN 80-7330-090-7.
- [9] MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.
- [10] MCCONNON, Shay a MCCONNON, Margaret. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 139 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-3003-5.
- [11] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 325 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2339-6.

- [12] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. 338 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [13] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. 225 s. Psyché. ISBN 80-247-0577-X.
- [14] NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 112 s. Sociologie. ISBN 978-80-247-2428-7.
- [15] PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. 254 s. Manažer. Management. ISBN 80-247-1706-9.
- [16] PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 259 s. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [17] PFEIFER, Luděk a UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. V Praze: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [18] PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. 136 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2944-2.
- [19] SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008. 115 s. ISBN 978-80-7367-360-4.
- [20] SUE, Marsha Petrie. *Černé ovce: jak vycházet s problematickými lidmi na pracovišti*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. viii, 162 s. ISBN 978-80-251-2062-0.
- [21] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. 87 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.
- [22] ŠMÍD, Luděk. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. Praha: Ústř. kult. dům železničářů, 1985. 105 s.
- [23] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 109 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

- [24] ŠUBRT, Jiří a kol. *Soudobá sociologie. VI, (Oblasti a specializace)*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2014. 401 s. ISBN 978-80-246-2558-4.
- [25] URBAN, Lukáš. *Sociologie trochu jinak. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2011. 271 s. Sociologie. ISBN 978-80-247-3562-7.
- [26] WIATR, Jerzy Józef. *Společnost: Úvod do systematické sociologie*. 1. vyd. Praha: SPN, 1968. 356, [3] s. Kruh přátel pedagog. lit. Knižnice sociologické literatury.
- [27] ZADRAŽILOVÁ, Dana a KHELEROVÁ, Vladimíra. *Management obchodní firmy*. V Praze: Grada, 1994. 293 s. ISBN 80-85623-72-2.
- [28] ZÁHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

### **Internetové zdroje**

- [29] Organizace (Organization). *Management Mania* [online]. 2015 [cit. 2016-10-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizace>
- [30] *Pojišťovna Kooperativa* [online]. © 2017 Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, 2017 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa>



# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Metodické menu řešení konfliktů.....	35
---	----

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů výzkumného vzorku .....	44
Graf 2: Věk respondentů výzkumného vzorku .....	44
Graf 3: Pracovní zařazení respondentů .....	45
Graf 4: Zařazení respondentů do obchodní skupiny .....	45
Graf 5: Délka zaměstnání respondentů v Kooperativě pojišťovně, a.s., VIG .....	46
Graf 6: Spolupráce s kolegy.....	47
Graf 7: Pomoc od kolegů .....	48
Graf 8: Rivalita mezi kolegy .....	48
Graf 9: Porozumění si s kolegy.....	49
Graf 10: Spokojenost mezi kolegy.....	50
Graf 11: Pracovní prostředí.....	50
Graf 12: Vztahy mezi kolegy .....	51
Graf 13: Trávení volného času s kolegy .....	52
Graf 14: Atmosféra na pracovišti.....	52
Graf 15: Začlenění do kolektivu .....	53
Graf 16: Týmová spolupráce .....	54
Graf 17: Mezilidské vztahy a spokojenost.....	55
Graf 18: Přátelská atmosféra mezi kolegy .....	55
Graf 19: Firemní akce a mezilidské vztahy .....	56
Graf 20: Vliv konfliktů na atmosféru na pracovišti .....	57
Graf 21: Pomluvy na pracovišti .....	57
Graf 22: Konflikty na pracovišti .....	58
Graf 23: Šikana na pracovišti.....	59
Graf 24: Výskyt šikany na pracovišti .....	59
Graf 25: Šikana ze strany nadřízených .....	60
Graf 26: Konfliktní situace .....	60

Graf 27: Řešení negativních jevů na pracovišti .....	61
Graf 28: Vliv mezilidských vztahů na odchod ze zaměstnání.....	62
Graf 29: Význam slova bossing a mobbing.....	62
Graf 30: Spory mezi kolegy na pracovišti .....	63
Graf 31: Nevhodné chování kolegů .....	63
Graf 32: Spory s kolegy .....	64
Graf 33: Nekolegiální chování.....	64

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Determinanty firemní kultury .....	26
Tabulka 2: Porovnání formálních a neformálních vztahů .....	29
Tabulka 3: Charakteristika respondentů dle pohlaví .....	43
Tabulka 4: Charakteristika respondentů dle věku.....	44
Tabulka 5: Charakteristika respondentů dle pracovního zařazení .....	45
Tabulka 6: Charakteristika respondentů dle zařazení do pracovních skupin.....	45
Tabulka 7: Charakteristika respondentů dle délky zaměstnání .....	46

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník .....	76
--------------------------	----

Dobrý den,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění předloženého dotazníku, který je podkladem pro zpracování bakalářské práce s názvem „Mezilidské vztahy jako aspekt spokojenosti zaměstnanců v pojišťovně“. Křížkem, prosím, označte odpověď, se kterou nejvíce souhlasíte.

Dotazník je zcela anonymní a získaná data budou použita pouze pro účely zpracování bakalářské práce. Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Děkuji.

Gabriela Jechová

3. ročník (obor: Sociální komunikace v neziskovém sektoru)

číslo	Otázka	Ne	Spíše ne	Spíše ano	Ano
	<b>Sociální klima</b>				
1.	Spolupracuje se Vám dobře s kolegy?				
2.	Můžete se na kolegy obrátit s žádostí o pomoc?				
3.	Cítíte rivalitu ze strany kolegů?				
4.	Rozumíte si se svými kolegy?				
5.	Jste spokojen(a) se vztahy na pracovišti?				
6.	Máte na pracovišti dostatek klidu a soukromí?				
7.	Jsou pro vás dobré vztahy na pracovišti důležité?				
8.	Scházíte se s kolegy i mimo zaměstnání?				
9.	Jste spokojen(a) s atmosférou na pracovišti?				
10.	Cítíte se být součástí kolektivu?				
11.	Funguje ve vašem kolektivu týmová spolupráce?				
12.	Mají mezilidské vztahy vliv na vaši spokojenost v zaměstnání?				
13.	Vnímáte atmosféru na pracovišti jako přátelskou?				
14.	Domníváte se, že jsou firemní akce přínosem pro rozvoj mezilidských vztahů?				

15.	Prostor pro připomínky nebo doplňující poznámky:				
číslo	Otázka	Ne	Spíše ne	Spíše ano	Ano
	<b>Negativní jevy na pracovišti</b>				
16.	Narušují atmosféru na pracovišti konflikty?				
17.	Jsou na pracovišti běžným jevem pomluvy?				
18.	Jsou konflikty na pracovišti významným problémem v pracovním kolektivu?				
19.	Myslíte si, že se ve vašem zaměstnání vyskytuje šikana?				
20.	Vyskytuje se na pracovišti šikana ze strany kolegů?				
21.	Vyskytuje se na pracovišti šikana ze strany nadřízených?				
22.	Snažíte se vyhýbat konfliktním situacím?				
23.	V případě, že se setkáte s negativním jevem na pracovišti (např. šikana, sexuální obtěžování, diskriminace atd.), víte na koho se obrátit?				
24.	Byly by pro vás problémové mezilidské vztahy na pracovišti důvodem k odchodu ze zaměstnání?				
25.	Znáte význam slova bossing a mobbing?				
26.	Máte s někým na pracovišti dlouhodobé spory?				
27.	Pokud se vám nelíbí chování kolegů, řeknete mu to?				
28.	Dostáváte se často do sporu s kolegy?				
29.	Čelil(a) jste někdy nekolegiálnímu chování? Níže můžete specifikovat o jaké nekolegiální chování šlo.				
30.	Prostor pro připomínky nebo doplňující poznámky:				

**Pohlaví:**  muž  žena

**Věk:**  20 – 30  31-40  1-50  1-60  a více

**Délka zaměstnání v Koopeativě pojišťovně, a.s., VIG:**

- do 12 měsíců
- 12 – 24 měsíců
- 2 – 5 let
- 5 – 10 let
- 10 – 15 let
- 15 let a více

**Jaké je vaše pracovní zařazení:**

- POPO
- POPO – přepážka
- VOS
- administrativa

**Jste součástí obchodní skupiny:**

- ANO
- NE