

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kateřina Savičová

Pracovní vztahy a komunikace

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012–2015

BACHELOR THESIS

Kateřina Savičová

Relationships and Communication in the Workplace

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 26. února 2015

Kateřina Savičová

Poděkování

Děkuji Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, metodickou pomoc, ochotu, cenné rady a připomínky při zpracování této práce. Rovněž děkuji všem, kteří mi věnovali čas a poskytli mi potřebné informace.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou komunikace a mezilidských vztahů na pracovišti a věnuje se vlivu komunikace na vytváření vztahů v rámci pracovní skupiny. Rozebírá formy interpersonální komunikace, popisuje prostředky efektivní komunikace a navrhuje způsoby, jak překonat komunikační bariéry. Zabývá se také negativními jevy, které mohou v pracovních vztazích nastat a jejich vlivem na sociální klima na pracovišti. Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definovány základní pojmy, které s komunikací a mezilidskými vztahy na pracovišti souvisejí. V praktické části je provedeno dotazníkové šetření, které zjišťuje názor respondentů na působení komunikace na pracovní vztahy. Práce podává celkový pohled na vzájemný vliv komunikace a mezilidských vztahů na pracovišti.

Klíčové pojmy

Asertivita, aktivní naslouchání, bossing, interpersonální komunikace, konflikt, mobbing, neverbální komunikace, sociální interakce, verbální komunikace, vyjednávací strategie.

Annotation

This bachelor thesis deals with communications and interpersonal relationships in the workplace and focuses on the influence of communication on relationship building within the working group. It discusses the forms and methods of interpersonal communication, and suggests ways to overcome communication barriers. It also discusses the negative issues that may arise in labor relations and their influence on the social climate in the workplace. The work includes a theoretical and a practical part. Basic concepts that are related to communication and interpersonal relations in the workplace are defined in the theoretical part. The practical part includes a survey and its analysis of the opinions of respondents on the effect of communication on labor relations. The work gives an overall view of the mutual influence of communication and relationships between employees in the workplace.

Key words

Active listening, assertiveness, bossing, conflict, interpersonal communication, mobbing, negotiation strategies, nonverbal communication, social interaction, verbal communication.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 KOMUNIKACE | 11 |
| 1.1 Vymezení pojmu | 11 |
| 1.2 Vývoj komunikace | 12 |
| 1.3 Komunikační proces | 13 |
| 1.4 Funkce a cíle komunikace | 14 |
| 1.5 Faktory ovlivňující komunikaci | 15 |
| 1.6 Motivace ke komunikaci | 16 |
| 2 FORMY A DRUHY KOMUNIKACE | 17 |
| 2.1 Základní formy komunikace | 17 |
| 2.2 Druhy komunikace | 18 |
| 2.3 Interaktivní komunikace a její členění | 19 |
| 3 VZTAHY A KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI | 20 |
| 3.1 Komunikace a sociální interakce | 20 |
| 3.2 Mezilidské vztahy na pracovišti | 20 |
| 3.3 Základní druhy mezilidských vztahů na pracovišti | 21 |
| 3.4 Charakteristika skupin, pozic a rolí na pracovišti | 21 |
| 3.5 Formální a neformální komunikace | 22 |
| 4 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE | 24 |
| 4.1 První dojem | 24 |
| 4.2 Aktivní naslouchání | 24 |
| 4.3 Technika kladení otázek | 25 |
| 4.4 Asertivní komunikace | 25 |
| 4.5 Vyjednávání | 25 |
| 4.6 Strategie vyjednávání | 26 |
| 5 NEGATIVNÍ JEVY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ | 27 |
| 5.1 Stres | 27 |
| 5.2 Konflikt | 28 |
| 5.3 Mobbing | 29 |
| 5.4 Bossing | 30 |
| 5.5 Shrnutí | 31 |
| PRAKTICKÁ ČÁST | 33 |
| 7 PRŮZKUM | 33 |
| 7.1 Vymezení cíle průzkumu | 33 |
| 7.2 Hypotézy průzkumu | 33 |
| 7.3 Metodika průzkumu | 33 |
| 7.4 Harmonogram postupu | 34 |

| | |
|--|-----------|
| 8 VÝSLEDKY PRŮZKUMU | 35 |
| 8.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření | 35 |
| 8.2 Ověření hypotéz | 55 |
| 9 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI, NÁVRHY A OPATŘENÍ | 57 |
| 10 EXPERTNÍ ODHAD | 58 |
| ZÁVĚR | 61 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 63 |
| SEZNAM TABULEK A GRAFŮ | 66 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 68 |

ÚVOD

Člověk nežije sám, ale je provázán se svým okolím. Dobré mezilidské vztahy jsou proto pro každého velmi důležité a procesy komunikace je významně ovlivňují. Tato bakalářská práce se zabývá otázkami vlivu komunikace na vztahy mezi lidmi v pracovním prostředí.

Mezi lidmi na pracovišti probíhá komunikace, ať už ve verbální či neverbální podobě, téměř neustále. Už tím, že spolu lidé během pracovní doby sdílejí společný prostor, jsou nuceni spolu komunikovat. Komunikace se tak významným způsobem podílí na jejich vzájemných vztazích. Pokud si lidé dobře rozumějí, pak spolu také dobře vycházejí. Nevznikají mezi nimi žádná nedorozumění nebo konflikty. Pozitivní atmosféra se pak odráží i na jejich pracovním výkonu, nedochází k chybovosti nebo absencím zaměstnanců z důvodu stresu nebo kvůli různým psychosomatickým onemocněním. Organizace, které si důležitost vlivu komunikace na pracovní vztahy uvědomují, se snaží vytvářet na pracovištích takové podmínky, které pozitivní komunikaci a dobré vztahy mezi lidmi podporují.

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit oblast interní komunikace v rámci pracovních vztahů, nalézt příčiny problematické komunikace a ověřit souvztažnost komunikace a mezilidských vztahů na pracovišti a zjistit, jak tyto aspekty ovlivňují spokojenost lidí v zaměstnání.

Téma bylo zvoleno proto, že mezilidské vztahy v práci významným způsobem ovlivňují život každého člověka, ať už přímo – jako řadového pracovníka, manažera nebo majitele určité společnosti, nebo nepřímo – jako rodinného příslušníka někoho, kdo je zapojen do pracovního procesu a přináší si pocity z práce do osobního života.

Komunikace mezi lidmi na pracovišti probíhá každý den. Své postoje a názory lidé často vyjadřují i beze slov, a aniž by chtěli, pohledem nebo gestem řeknou víc než mnoha slovy. Každý, kdo chce být při jednání s ostatními lidmi efektivní, by se měl o poznatky z oblasti mezilidských vztahů a komunikace zajímat a aktivně je využívat.

Umění jednat s lidmi se výrazně odráží v životě každého člověka, může ho usnadnit, nebo naopak zkomplikovat. Je tedy velmi důležité umět s ostatními komunikovat tak, aby sdělované informace správně pochopili. Vzájemné porozumění je podstatné nejen při jednání s kolegy na pracovní úrovni, ale i při rozhovorech s přáteli nebo v rodině.

Schopnost komunikace neznamena jen umět se jasně, zřetelně a srozumitelně vyjadřovat a správně argumentovat, ale také dobře naslouchat, rozumět osobním

pohnutkám těch, s nimiž hovoříme, dešifrovat jejich řeč těla, chápat jejich motivaci. Někdo umí komunikovat se svým okolím snadno a přirozeně, pro druhého je to velká překážka a cestu k druhým hledá obtížně. Nikomu však není lhostejné, jak jej druzí vnímají – zda jej hodnotí kladně a oceňují jeho schopnosti, nebo si všímají především jeho nedostatků a jejich názor je z toho důvodu negativní. Úspěšná komunikace je dovednost a jako takovou se ji lze naučit a pravidelným tréninkem i zlepšit.

Bakalářská práce se věnuje otázce mezilidských vztahů na pracovišti a komunikaci mezi pracovníky. V teoretické části vychází ze studia odborné literatury a definuje základní pojmy, které s problematikou komunikace v rámci pracovních vztahů souvisejí. Práce obsahuje také praktickou část, která byla realizována prostřednictvím dotazníkového šetření.

První kapitola teoretické části popisuje základní pojmy v oblasti komunikace. Zabývá se vývojem komunikace, komunikačním procesem a faktory, které komunikaci mezi lidmi ovlivňují. Druhá kapitola se věnuje základním druhům a formám interpersonální komunikace. Třetí kapitola se zabývá mezilidskými vztahy na pracovišti a způsobem, jakým komunikace na pracovišti probíhá. Zároveň charakterizuje sociální skupiny, pozice a role na pracovišti. Čtvrtá kapitola se věnuje efektivní komunikaci; popisuje asertivní jednání, aktivní naslouchání, strategii vyjednávání a další. Pátá kapitola se zabývá negativními jevy, ke kterým na některých pracovištích dochází. Popisuje konflikty mezi lidmi, projevy mobbingu a bossingu. Zároveň se zabývá tím, jak těmto nežádoucím jevům předcházet, nebo jak postupovat, pokud se objeví. Šestá kapitola obsahuje shrnutí všech kapitol teoretické části práce.

Praktická část je zpracována na základě dotazníkového šetření, které se věnuje konkrétním aspektům komunikace a mezilidských vztahů na pracovišti a zjišťuje názory respondentů na tyto otázky. Výsledky průzkumu jsou obsaženy v celkovém shrnutí, které potvrzuje či vyvrací pracovní hypotézy. Závěr popisuje, co bylo cílem práce, potvrzuje významný vliv komunikace na mezilidské vztahy na pracovišti a formuluje přínos této práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Hlavním smyslem mezilidské komunikace je sdělit někomu nějakou informaci, názor či myšlenku. Účelem může být i snaha přesvědčit druhého o správnosti svých postojů a získat jej na svou stranu. Lidé, kteří umějí dobře komunikovat s druhými, dokážou snadno vytvářet pozitivní mezilidské vztahy a je u nich vyšší pravděpodobnost, že budou úspěšní v práci a spokojení v osobním životě.

Potřeba lidí komunikovat je přirozená. Každý má však jinou potřebu týkající se intenzity komunikace. Někteří lidé potřebují být v kontaktu s dalšími lidmi často, jiní komunikaci s ostatními nevyhledávají. Potřeba komunikovat je ovlivněna také zaměstnáním. Lidé, kteří jsou celý den v kontaktu s lidmi, si potřebují od komunikace odpočinout. Ti, kteří kontakt s druhými během dne postrádají, si chtějí naopak po práci popovídat.

1.1 Vymezení pojmu

Pojem komunikace je odvozen z latinského „*communicare*“ - sdílet, radit se a od „*communis*“ – společný. Podle Koti et al. (2013, s. 107) „*je v latinském slovníku pro pojem communicate uváděn latinský ekvivalent participace, tj. spolupodílet se s někým na něčem, spoluúčastnit se něčeho.*“

V současné době je však definice komunikace mnohem širší a v odborné literatuře se lze setkat s různými definicemi komunikace. Většina autorů se však shodne na tom, že komunikace představuje proces výměny informací a mezilidská komunikace je výměnou informací mezi jedinci lidského druhu.

Jak uvádí Vybíral (2009, s. 25): „*Definice mezilidského komunikování, která by obsahovala všechny jeho aspekty (kognitivní, filozofické, sociální, lingvistické, kulturní) není možná.*“

Podle Nakonečného (1997, s. 69) je funkcí komunikace „*dorozumívání se jako předpoklad soužití a vzájemné závislosti. Proto každý systém komunikace vyžaduje obecné chápání znaků, které používá, a je ve své podstatě společně sdíleným systémem významu těchto znaků (např. gest používaných v určitém kulturním prostředí nebo slov nějakého konkrétního jazyka).*“

Podobně vnímají komunikace také autoři Palmer a Weaver (2000, s. 80), podle kterých *„komunikace je procesem tvorby společného chápání a interpretování myšlenek, názorů a pocitů mezi dvěma a více jednotlivci.“*

Mikuláščík (2010, s. 15) uvádí: *„Komunikace patří k základním životním potřebám lidí a zvířat. Je to silný potenciál umožňující přežít, být úspěšný, prosadit se, porozumět i pomáhat jiným. Je to nejčastější aktivita člověka. Komunikace je základním nástrojem interakční aktivity, podle něhož si děláme představu o sobě samém i o jiných. Pomocí komunikace získáváme i předáváme informace, popisujeme, vysvětlujeme, vyjadřujeme pocity, nálady, jsme schopni vést jiné lidi, můžeme je ovlivňovat a nechat se ovlivňovat, vytvářet i ničit vztahy.“*

Na základě uvedených definic lze dovodit, že komunikace představuje základní formu kontaktu mezi lidmi a je podstatou mezilidských vztahů. Komunikace je proces, během něhož dochází k přenosu informací mezi mluvčím, tedy zdrojem či autorem sdělení a příjemcem informací. Smyslem procesu je nejen sdílení informací, ale také vzájemné dorozumívání, pochopení a ovlivňování.

Jak uvádí Borg (2013, s. 11): *„Schopnost přesvědčit druhé je možná vůbec nejdůležitějším zdrojem výhod v pracovním i osobním životě. Může rozhodnout o tom, kdo dosáhne úspěchu a kdo nikoli.“*

1.2 Vývoj komunikace

Každý živý tvor si během svého vývoje osvojil určitý způsob komunikace. Na rozdíl od zvířat, která spolu komunikují především prostřednictvím zvuků, pachů či postojů, hlavním znakem lidské komunikace je řeč a písmo.

Vývoj lidské komunikace je úzce svázán s vývojem člověka jako druhu. První zmínky o existenci lidské řeči jsou známy z doby přibližně deset tisíc let př. n. l. Nejstarší dochované písemné zprávy jsou datovány do roku čtyři tisíce let př. n. l.

Lidská komunikace prochází stálým vývojem. Mění se podle potřeb člověka, odráží změny v lidském vnímání a postojích, reflektuje veškeré změny v životě člověka. Vývoj komunikace a používaných komunikačních prostředků se stále zrychluje. Podobu a úroveň komunikace ovlivňují ve stále větší míře technologie jako internet, mobilní telefony, elektronická pošta, komunikace prostřednictvím sociálních sítí a další.

Podle Mikuláščíka (2010, s. 18): *„Komunikace má svou minulost, přítomnost i budoucnost, a to ve dvojitým smyslu: v kontextovém a v historickém. V kontextovém to znamená, že komunikující je ovlivňován tím, co se dělo před komunikací, i tím, co bude*

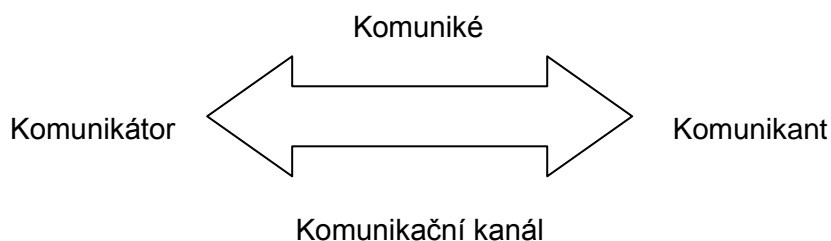
následovat, co je očekáváno. V historickém významu souvisí s vývojem člověka od prvopočátků a je jedním z nejdůležitějších projevů vývoje člověka. Komunikace má také svůj biologický vývoj, který předchází vývojovému procesu historickému. Dal by se označit jako vývoj fylogenetický. U zvířat a u lidí dochází postupně ke stále složitějším formám reagování na stimuly, až tyto formy přerostou do symbolické podoby, která mnohem jemněji umožňuje diferenciaci v reagování.“

1.3 Komunikační proces

Komunikují-li spolu dva lidé, probíhá mezi nimi konkrétní děj, kterému se říká komunikační proces. V rámci komunikačního procesu probíhá přenos informací od jednoho člověka k druhému, přičemž toho, kdo informaci vysílá, označujeme jako sdělovatele, neboli komunikátora a toho, kdo informaci přijímá, nazýváme příjemcem neboli komunikantem.

Komunikační proces probíhá mezi komunikátorem a komunikantem prostřednictvím tzv. komuniké, kdy jednotlivé složky komunikačního aktu lze popsat takto:

- **Komunikátor** je ten, kdo informaci vysílá a komunikaci zahajuje.
- **Komunikant** je příjemce sdělení (adresát, posluchač).
- **Komuniké** je informace či zpráva, kterou si komunikující předávají.
- **Komunikační kanál** je trasa, po níž informace probíhají.



Herold Lasswell vytvořil komunikační schéma, které používá pět W:

- **Who?** – Kdo předává sdělení? - Komunikátor.
- **What?** – Co se předává? - Sdělení, komuniké.
- **Whom?** – Jak probíhá přenos informací? – Komunikačním kanálem.
- **In Which?** – Komu je sdělení určeno? – Posluchači, komunikantovi.
- **What?** – S jakým efektem? – Efektivita.

Nejpřesněji popisuje schéma interpersonální komunikace DeVito, podle něhož probíhá komunikační proces v jakémsi koloběhu, kdy sdělení přichází ze zdroje, prochází komunikačními kanály, kde na ně působí různé šumy, které jej ruší. Příjemce poskytuje zdroji informace zpětnou vazbu – své sdělení, čímž se sám stává zdrojem a zdroj informace se naopak stává příjemcem tohoto sdělení.

Probíhá-li komunikační proces správně, znamená to, že se záměr komunikujícího shoduje s jeho cílem a ten, komu je sdělení určeno, je správně pochopí.

Nemusí tomu tak být vždy. Důvodem je, že informace nebyla sdělena jasně a srozumitelně, příjemce sdělení je zaujatý něčím jiným a nesoustředí se na informace, nebo každý z účastníků rozhovoru vnímá obsah sdělení a význam slov jinak. Má-li tedy být komunikace efektivní, je třeba se vyjadřovat tak, aby adresát sdělení informaci dobře rozuměl.

V procesu komunikace je proto velmi důležitá zpětná vazba, což je reakce na informaci, která vypovídá o tom, jak bylo sdělení přijato a pochopeno. Zpětná vazba je důležitým aspektem porozumění komunikujících stran.

1.4 Funkce a cíle komunikace

Komunikace, jako spojovací článek mezi lidmi plní několik funkcí. Jak uvádí Vybíral (2009, str. 31): „**Komunikace má 5 hlavních funkcí:**

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| Informační | - s cílem informovat; |
| Instruktažní | - s cílem instruovat; |
| Persuazivní | - s cílem přesvědčit; |
| Vyjednávací | - s cílem vyjednat; |
| Zábavní | - s cílem pobavit.“ |

Informovat – znamená předat informaci jedné nebo více osobám, přičemž ten, kdo informaci poskytuje, mnohdy nečeká na zpětnou vazbu, pouze informaci předá. Jedná se například o tiskové prohlášení médiím, projev při zahájení firemní akce, sdělení zaměstnancům apod.

Instruovat – jde o poskytnutí návodu, jak postupovat při určité činnosti. Zde je zpětná vazba podmínkou efektivní komunikace. Jen tak se lze přesvědčit, že příjemce sdělení porozuměl a je schopen podle něj jednat.

Přesvědčit – účelem je změnit názor protistrany, argumentovat ve prospěch určitého subjektu či určitého řešení. Zde hraje zpětná vazba opět velmi důležitou roli, protože ovlivňuje další vývoj komunikace. Přesvědčujeme-li druhou stranu o něčem, chceme si být jisti, že naše argumentace je efektivní a plní svůj cíl.

Vyjednat – znamená jednat o nějaké budoucí činnosti, například o vzájemné spolupráci, přičemž jde o to, vyjednat vzájemně výhodné podmínky a dohodnout se na nich. Při vyjednávání se bez zpětné vazby nelze obejít.

Pobavit – cílem je rozptýlit posluchače, odvést jejich mysl od všedních starostí, snížit napětí ve skupině apod. Zpětnou vazbou je smích, mimika či gesta posluchačů.

1.5 Faktory ovlivňující komunikaci

Existuje řada faktorů, které významně ovlivňují to, zda příjemce sdělení správně pochopí. K základním patří:

- **Životní zkušenost** zúčastněných, jejich znalosti, názory, postoje, hodnoty, které zastávají, socioekonomický status a aktuální psychický stav.
- **Znalost jazyka**, ve kterém komunikace probíhá, znalost terminologie, případně znalost specifických výrazů, používaných v určitém oboru.
- **Vliv kultury a prostředí**, ve kterém zúčastnění vyrůstali, ve kterém žijí či pracují.

Má-li být komunikace efektivní, je nutné, aby sdělovatel již při kódování zprávy myslel na osobu, které je informace určena a nesoustředil se pouze na média, jejichž prostřednictvím ji předává. Je nutné myslet nejen na obsah sdělení, ale i na osobu příjemce – na jeho zkušenosti, znalosti, momentální psychické rozpoložení apod. Dalším faktorem je, s jakým cílem do komunikace vstupujeme: Zda chceme něco vyjednat, někoho přesvědčit, informovat nebo pobavit. Je také potřeba správně zvolit

způsob komunikace (verbální, neverbální) i média, kterými zprávu příjemci předáme (osobní rozhovor, telefonát, e-mailová zpráva, dopis).

1.6 Motivace ke komunikaci

Komunikace je člověku přirozená a při kontaktu s ostatními lidmi k ní nachází řadu důvodů. Vybíral (2000, s. 24) klasifikuje druhy motivace ke komunikaci následovně:

- *„Kognitivní motivace – potřeba se vyjádřit, sdělit něco svému okolí. Chceme, aby byl komunikační partner obohacen o naše myšlenky, aby se něco nového dozvěděl. Výraz kognitivní znamená poznávací, související s poznáním – proto – kognitivní motivace ke komunikaci odpovídá sémantické náplni výrazu.*
- *Sdružovací motivace – potřeba navazovat nové vztahy a kontakty prostřednictvím komunikace, potřeba sounáležitosti, potřeba „někam patřit“ prostřednictvím realizované komunikace.*
- *Sebepotvrzovací motivace – potřebujeme komunikovat a tím budovat svou identitu a své „já“. To modelujeme podle našich reakcí v komunikačních situacích, jimž jsme vystaveni a podobně.*
- *Adaptační motivace – přizpůsobujeme se okolí, signalizujeme svou sociální roli, kterou buď naplňujeme, nebo toto odmítáme rolové stereotypy – nenaplňujeme očekávání společnosti.*
- *Přesilová motivace – potřeba předvést se před ostatními, vyniknout.*
- *Existenciální motivace – slouží k udržování psychického zdraví. Hlavním rysem je pocit nutnosti komunikovat. Při nenaplnění existenciální motivace ke komunikaci dochází k psychické nepohodě, depresivním stavům apod.*
- *Požitekářská motivace – komunikujeme, abychom se zabavili, rozptýlili, nemysleli na starosti, odpočinuli si. Pro komunikanta je radostí, když může komunikovat. Jiní autoři právě tuto motivaci shrnují pod jednoduché a zprofanované slovo konverzace.*
- *Zvláštním druhem motivace je potřeba něco zamluvit, odvést pozornost od nějakého choulostivého tématu apod.“*

2 FORMY A DRUHY KOMUNIKACE

Odborná literatura popisuje formy a druhy komunikace z mnoha různých pohledů, podle různých hledisek a charakteristik.

Podle Nakonečného (1997, s. 69) „*spolu společensky žijící lidé a sociální živočichové komunikují, tj. sdělují si určité informace, které jim usnadňují orientaci v životním prostředí a vzájemné interakce. Fungování společnosti, společenství a sociálních vztahů vůbec komunikaci předpokládá. Proto různé druhy sociálně žijících živočichů vyvinuly různé specifické formy komunikace. Typicky lidskou formou komunikace je mluvená a psaná řeč, resp. její národní forma, jazyk, který se patrně vyvinul z jednoduché vokalizace v podmínkách vzájemného soužití, které kromě jiného vyžadovalo dělbu práce a diferenciaci sociálních rolí. Zvířata komunikují pomocí dotyků, pachů, neartikulovaných zvuků a dalších podnětů. U člověka má komunikativní funkci také jednání, výraz, gesta a různé systémy symbolů a signálů.*“

2.1 Základní formy komunikace

Verbální komunikace - komunikace slovy, řečí, využitím jazyka v jeho mluvené nebo psané podobě. Kvalitu verbální komunikace ovlivňuje slovní zásoba a schopnost jasně formulovat myšlenky.

Paraverbální komunikace - tvoří přechod mezi komunikací verbální a neverbální, kdy nejde tolik o to, co se říká, ale jak se to říká. Význam sdělení se vytváří kladením důrazu na určitá slova nebo formulace, ztišením nebo zesílením hlasu, zrychlením nebo zpomalením řeči, intonací apod.

Neverbální komunikace – bývá označovaná také jako řeč těla.

Hlavními prostředky neverbální komunikace jsou:

- **mimika** - výraz obličeje, oční kontakt;
- **gestika** – pohyby, které doprovázejí nebo nahrazují slovní projev;
- **haptika** - kontakt hmatem, např. podání ruky, poplácání po zádech, ale také objetí, držení se za ruce apod. haptický kontakt bývá ovlivněn kulturou, ze které daný jedinec pochází;
- **proxemika** – vztah mezi účastníky komunikace je vyjádřen vzdáleností mezi nimi. Teorie proxemiky rozlišuje čtyři základní zóny: intimní zóna (vzdálenost mezi komunikujícími do 60 cm), osobní zóna (vzdálenost 60

– 120 cm), společenská zóna (vzdálenost 1,2 – 2,5 m), veřejná zóna (přibližně od 3 m). Tyto vzdálenosti jsou pouze orientační, protože stanovení proxemických zón záleží na temperamentu jedince, národnosti apod.;

- **kinezika** – pohyby těla a jejich koordinace v sociální interakci;
- **posturologie** – jde o sdělování prostřednictvím fyzického postoje člověka nebo pohybů jednotlivých částí těla (např. nakloněním hlavy při naslouchání).

Metakomunikace – týká se vztahu mezi verbální a neverbální komunikací, a to ve smyslu, že komunikující sděluje svými slovy něco jiného, než ve skutečnosti myslí, neboli verbálně říká něco jiného, než vyjadřuje neverbálně. Např. vedoucí pochválí podřízeného pracovníka, ale odměnu jako jinému pracovníkovi mu nedá, nebo: zeť sdělí tchyni, jak je rád, že přijela na návštěvu, ale potěšeně se při tom netváří, nebo učitel chválí žáka, ale jedničku mu nedá. Takové situace vzbuzují v příjemci informace rozporuplné pocity, které představují psychickou zátěž, jež může vést až k chorobným psychickým příznakům nebo k poruchám chování.

Helus (2011, s. 239) k těmto základním druhům komunikace doplňuje ještě komunikaci podpůrnou.

Podpůrná komunikace – někdy se hovoří také o komunikaci pomáhající, jejím základem je vciťující se naslouchání s cílem pomoci jedinci, který se trápí. Správně probíhající podpůrná komunikace vede k vyjasnění problému a nalezení způsobu jeho řešení.

2.2 Druhy komunikace

DeVito (2008, s. 29) rozděluje komunikaci takto:

Intrapersonální – jde o vnitřní komunikaci jednoho člověka, který v myšlenkách mluví sám se sebou. Intrapersonální komunikace obsahuje pohled člověka sama na sebe – jak se vnímá, jaký postoj zaujímá k určitým otázkám, jak přistupuje k jejich řešení. V této oblasti je důležité sebepoznání, schopnost analýzy situace, schopnost čelit různým emocím apod.

Interpersonální – vzájemná komunikace mezi dvěma a více lidmi. Jejím cílem je dorozumívání, navazování vztahů a jejich ovlivňování, podporování mezilidských vazeb a kontaktů, řešení konfliktů.

Skupinová – je určitým druhem interpersonální komunikace v sociální skupině. Cílem je vzájemné sdílení myšlenek, nalézání společných východisek a vzájemná podpora členů skupiny. Specifickým kanálem skupinové komunikace je internet.

Veřejná (masová) – jednosměrná komunikace k většímu počtu osob (např. tisk, rozhlas, televize). Cílem je poskytnout informace, přesvědčit nebo pobavit. Při této formě komunikace je důležité umět zaujmout. S tím souvisí schopnost správně odhadnout příjemce sdělení, dobře se připravit a umět vhodně formulovat sdělení.

2.3 Interaktivní komunikace a její členění

Helus (2011, s. 231) uvádí, že *„komunikace má často interaktivní podobu, když komunikující jedinci se informují navzájem, na svá sdělení reagují a vytvářejí tak zvané komunikační řetězce či sekvence. V tom případě hovoříme o interaktivní komunikaci.“*

Dále popisuje, že interaktivní komunikace může být:

Komunikace symetrická oproti asymetrické. V prvním případě je podíl účastníků na průběhu komunikace vyvážený. Ve druhém se někteří členové vztahu více komunikačně prosazují než ostatní. Více hovoří, více druhé ovlivňují. Může to být dáno sociálním postavením (učitel oproti žákovi, vedoucí oproti podřízenému, odborník vůči laikovi), nebo vlastnostmi osobnosti (jedinec dominantní, asertivní/prosazující se, oproti jedinci podřídivému/submisivnímu). Asymetričnost v komunikaci často vyvolává v jedinci, který se méně uplatňuje, pocity nespokojenosti, utlačování, neuznání, méněcennosti apod.

Komunikace harmonická oproti konfliktní. V prvním případě se účastníci komunikace vzájemně doplňují, dokážou předcházet konfliktům a nacházet řešení problémů ke vzájemné spokojenosti. V případě druhém je na pořadu dne vzájemné střetání, nevraživost, nesmiřitelnost v postojích, názorech apod.

Komunikace soutěživá (kompetitivní) oproti spolupracující (kooperativní). V prvním případě se komunikace rozvíjí v duchu kdo z koho. Účastníci komunikace se navzájem sledují, porovnávají a snaží se využít výhod...V druhém případě druhém převládá společný zájem na dosažení cíle, účastníci komunikace hledají způsoby, jak sladěním svých aktivit co nejlépe prospět skupině.“

3 VZTAHY A KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI

Pracovní vztahy jsou velmi důležité, protože člověk tráví v pracovním procesu značnou část svého života. Komunikace, která probíhá mezi lidmi na pracovišti, kvalitu pracovních vztahů významným způsobem ovlivňuje

3.1 Komunikace a sociální interakce

Sociální interakce mezi jednotlivými osobami či skupinami na pracovišti tvoří základ veškerých vztahů a spolupráce. Součástí interakce v pracovním prostředí je i komunikace, která probíhá mezi lidmi na pracovišti. Procesy komunikace významně ovlivňují nejen sociální klima na pracovišti, ale i to jak celá organizace, pracovní týmy i konkrétní lidé fungují.

Komunikace a interakce na pracovišti má povahu složitého systému, kde nelze opomenout jednak aspekt osobností jednotlivých účastníků komunikace, jednak síť vzájemných vztahů mezi těmito účastníky. Systémové pojetí komunikace vychází z prací tzv. paloaltské školy reprezentované Paulem Watzlawikem a Gregory Batesonem. Tito autoři zdůrazňují především ten aspekt komunikace, který se týká chování účastníků interakce. Podle jejich teorie komunikací není jenom řeč, ale veškeré chování. A každá komunikace, včetně komunikačních aspektů jakéhokoli kontextu, chování ovlivňuje.

„Sociální komunikace umožňuje kooperaci, soutěžení, soupeření, ale i řešení konfliktů. Prostřednictvím komunikace jsou jedinci a sociální skupiny schopni se vyjadřovat i přijímat informace kognitivní i emocionální povahy, např. myšlenky, vzpomínky, představy a fantazie i vyšší city.“ (Kořa et al., 2013, s. 107)

Komunikaci ve skupině ovlivňují i sociální pozice, které jednotliví členové týmu zastávají a které se liší svým zařazením v hierarchii organizace a také role, které v rámci pracoviště mají.

3.2 Mezilidské vztahy na pracovišti

Vztahy mezi lidmi na pracovišti mají zásadní význam, protože ovlivňují efektivitu pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a tím i celé organizace. Podle Bednáře (2013, s. 19) „Vztahy mezi zaměstnanci mají vždy velkou váhu. Natolik velikou,

abychom se jim aktivně věnovali, abychom jim dávali svou pozornost a abychom je aktivně pěstovali.“

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou utvářeny pracovníkem, pracovním týmem, vedoucím pracovního týmu a jejich vzájemnou komunikací. Funkční vztahy na pracovišti jsou základní podmínkou pro dosahování stanovených cílů i předpokladem spokojenosti zaměstnanců.

3.3 Základní druhy mezilidských vztahů na pracovišti

V rámci pracovního procesu se lze setkat s těmito druhy mezilidských vztahů:

Formální vztahy – odpovídají firemní kultuře dané organizace a obvykle jsou popsány formou vnitřního předpisu a pro zaměstnance jsou závazné.

Neformální vztahy – vznikají průběžně a přirozeně v rámci mezilidských vztahů v pracovní skupině.

Reálné vztahy – vznikají na základě formálních i neformálních vztahů ve skupině, vytvářejí se podle vůle jednotlivých členů skupiny, ale nezávisle na jejich pracovní pozici či roli. Reálné vztahy vznikají v souvislosti s aktuálními úkoly skupiny a na základě konkrétních pracovních podmínek.

3.4 Charakteristika skupin, pozic a rolí na pracovišti

Na pracovišti se setkáváme se sociálními skupinami, které jsou představované pracovními skupinami či týmy. Na fungující mezilidské vztahy na pracovišti mají vliv jak tyto sociální skupiny, tak jedinci, kteří zastávají v těchto skupinách určité pozice a role.

Podle Pauknerové (2006, s. 203) *„Pro práci člověka mají sociální podmínky práce v bezprostřední pracovní skupině základní význam, ovlivňují jeho pracovní výkonnost i celkovou pracovní a životní spokojenost. Pracovní skupiny a týmy jsou významnými činiteli, které působí na utváření osobnosti člověka jako jedince i člena společnosti – občana. Jejich vliv na jednotlivé pracovník je komplexní a trvalý. Působí na vytváření postojů pracovníků k práci, k druhým lidem, k celé společnosti i sobě samému (formují tedy jejich charakterové rysy), ale i zprostředkovaně ovlivňují i utváření jejich životního stylu.“*

Sociální skupina - soubor členů ve vyšším počtu než dva, který se skládá z osob, jež se znají, mají mezi sebou vztah a mají společné cíle. Fungování sociální

skupiny je založené na formálně i neformálně stanovených pravidlech a způsobech kontroly.

Pracovní skupina – kolektiv, který je již určitým způsobem strukturován, jsou v něm jasně stanovené pozice a role. Jde o malou (2 – 30 člennou) formální sociální skupinu, která je určena k plnění určitých pracovních cílů.

Pracovní tým – menší skupina osob, ve které má každý pracovník přesně danou roli a společně s ostatními členy týmu pracuje na konkrétním úkolu. Složení týmu se může měnit podle toho, jak postupuje plnění úkolu, případně v souvislosti s novými konkrétními úkoly, to znamená z pohledu časovosti může být tým trvalý nebo dočasně vytvořený. Znakem týmu je aktivní spolupráce jeho členů.

Pracovní pozice – představuje (stejně jako v běžném životě sociální pozice) konkrétní místo jedince v systému vztahů v pracovní skupině a vyjadřuje jeho význam. Pracovní pozice je vymezena právy a povinnostmi, které z činností vykonávaných na daném místě vyplývají. Společenským hodnocením pracovní pozice, kterou jedinec zastává, je sociální status. Je důležité, aby pracovní pozice byla co nejpřesněji vymezena a naplňovala konkrétní požadavky.

Role – je předpokládaný způsob chování jedince v určité sociální situaci, pro kterou je dána konkrétní společenská norma; existují role stanovené a nezávislé na jedinci, role přijaté, s nimiž se jedinec ztotožňuje a role vykonávané, to jsou takové, které přímo usměrňují jednání. Role můžeme dále členit na role nadřazené (vedoucí pracovník), podřazené (podřízený pracovník) a souřadné (kolegové v pracovní skupině). Role podléhají sociální kontrole a skládají se z vnějších znaků (např. oblečení) a vnitřních znaků (přesvědčení, pohnutky). Člověk zastává tolik rolí, ke kolika sociálním skupinám náleží.

Jak uvádí Pauknerová (2011, s. 209): „Vzájemné působení a komunikaci v pracovní skupině může ohrozit odlišnost v sociálních pozicích a rolích, v hodnocení, odměňování, v kariérním postupu atd., což vede k narušení vztahů mezi pracovníky, k pracovní nespokojenosti i k poklesu efektivity v práci.“

3.5 Formální a neformální komunikace

Cílem komunikace na pracovišti je nejen předávání informací, ale také navázání spolupráce, vytvoření kontaktů, vyjasnění názorů, překonání rozporů, předávání nápadů a myšlenek apod. Základem dobré komunikace je vzájemné porozumění a respekt.

Informace na pracovišti proudí různými směry (vertikálně a horizontálně) prostřednictvím formálních i neformálních kanálů.

Ve vertikálním směru (to znamená dolů a naopak) probíhá formální komunikace, která prostřednictvím výměny informací umožňuje fungování daného pracoviště nebo organizace. Směrem dolů jdou pokyny týkající se pracovních úkolů a postupů. Nahoru putují informace o průběhu pracovních činností a plnění zadaných úkolů.

Horizontální komunikace je zpravidla neformální a vzniká z potřeby vzájemné komunikace mezi spolupracovníky. Při této formě komunikace si lidé předávají informace třemi způsoby:

- sériově – jeden pracovník předá informaci druhému a ten zase dalšímu
- rozvětveně – pracovník předá informaci několika dalším současně a ti pak každý zvlášť předají informaci opět několika kolegům současně
- radiálně – pracovník předá informaci každému, koho potká

Neformální komunikace obsahuje často neověřené informace (fámy, klepy) či neúplné informace, čímž dochází k významovému posunu obsahu zpráv, jejich zkreslení, případně k úplné dezinterpretaci. Na zprávy získané v rámci neformální komunikace je proto lepší nespoléhat a raději si je ověřit.

4 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Komunikace je pojítkem mezi lidmi. Ten, kdo dokáže sdělit své názory a postoje správným způsobem, může získat důvěru druhých, vytvořit s nimi přátelský vztah, někdy i emocionální pouto. Efektivní komunikace předpokládá určité komunikační dovednosti jako je aktivní naslouchání, schopnost vyjednávání, asertivní komunikace a řada dalších. Pro úspěšnou komunikaci je důležité být přirozený, taktní a vnímavý. Lidé reagují na stejné podněty různě, proto schopnost vcítit se do prožívání druhého je významným předpokladem efektivní komunikace.

4.1 První dojem

Základ pro hodnocení druhých se vytváří během prvních minut setkání. Řeč těla je přitom mnohem důležitější než to, o čem se mluví. Většinu informací lidé předávají svému okolí prostřednictvím svého vzhledu, vystupování, držení těla, gestikulace a mimiky. Je dokázáno, že devadesát procent lidí si vytváří obraz o druhém člověku především na základě vizuálních dojmů. Úspěch nebo neúspěch vzájemné komunikace tak závisí z velké části na tom, jaký dojem člověk při prvním setkání udělá. Na začátku se totiž lidé vnímají mnohem pozorněji. Pokud se v tomto okamžiku něco pokazí, náprava může trvat velmi dlouho a někdy se nemusí podařit vůbec.

4.2 Aktivní naslouchání

Velmi důležitou a mnohdy opomíjenou komunikační dovedností je umění naslouchat druhému – bez přerušování, bez vyjadřování nesouhlasu, bez předsudků. Téměř každého člověka si získáme tím, že budeme ochotni ho vyslechnout a projevit zájem o to, co říká. Je důležité snažit se druhého pochopit a uznat oprávněnost jeho postojů a názorů

Aktivní naslouchání znamená věnovat druhému plnou pozornost a dát mu prostor, aby bez zbytečného tlaku mohl sdělit vše, co má na srdci. Věnovat při naslouchání pozornost tomu, co druhý říká, to znamená poslouchat a nepřemýšlet v duchu nad svými odpověďmi. Pozornost se při naslouchání prokazuje nejlépe očním kontaktem, přikyvováním či přitakáváním a samozřejmě také následnými doplňujícími dotazy.

4.3 Technika kladení otázek

Předpokladem efektivní komunikace je správné porozumění tématu. Vhodnou metodou, jak ověřit, že účastníci diskuze správně pochopili sdělení, je kladení otevřených otázek. Volbou otázek je možné komunikaci podle potřeby upravit – otevřenými otázkami ji rozproudit a prodloužit, uzavřenými urychlit.

4.4 Asertivní komunikace

Asertivita znamená zdravé, přiměřené sebe prosazení, kdy jedinec nejedná na úkor jiných, ale zároveň nepřipustí, aby kdokoli jednal na jeho úkor. Asertivní jednání není agresivní, ani pasivní, ale nachází se přibližně uprostřed. Asertivní přístup umožňuje vyjádřit vše bez zbytečné agresivity.

Asertivní komunikace je založena na vzájemném respektu a partnerském přístupu. Charakterizuje ji uvolněné držení těla, dobrý oční kontakt, mírná gesta, klidný tón hlasu. Asertivní jednání umožňuje dosáhnout stanovených cílů, řešit problémy i rozvíjet vztahy s druhými.

4.5 Vyjednávání

Vyjednávání je nejen procesem sociální interakce, ale především důležitou komunikační dovedností. Při vyjednávání hledají dvě nebo více zúčastněných stran řešení přijatelné pro všechny.

Základem každého vyjednávání je stanovení vlastní pozice. Od toho se odvíjejí všechny další strategie. Při určování vlastní pozice je třeba si uvědomit, čeho chci dosáhnout a co mohu druhé straně nabídnout. Zároveň je třeba si ujasnit, jaké informace mám o druhé straně a jak můj cíl vnímá tato strana. Dalším důležitým bodem je určit, co je pro mě zásadní a kde lze být flexibilní, tj. v čem lze ustoupit. Je vhodné stanovit, čeho lze dosáhnout v optimálním případě a s jakým minimálním výsledkem se ještě lze spokojit. Při jednání v týmu je nutné si o všech aspektech dopředu promluvit a vyloučit tak případné neshody ve vlastních řadách během vyjednávání. V průběhu jednání je třeba se snažit pochopit, kam druhá strana míří a čeho chce dosáhnout. Před jednáním i v jeho průběhu je nutné myslet na dlouhodobé důsledky, to znamená nesnažit se zvítězit za každou cenu, ale přijatelným kompromisem dosáhnout dlouhodobě dobrých budoucích vztahů.

4.6 Strategie vyjednávání

Příprava – stanovení vlastní pozice, získání jasné představy o cílech vyjednávání, určení termínu a místa jednání, rozdělení úkolů, rozhodnutí, kdo se jednání zúčastní.

Zahájení jednání – vytvoření pozitivní atmosféry, příjemného prostředí a dobrého prvního dojmu.

Jádro jednání – úsilí o dosažení společné pozice, hledání kompromisů a společných rozhodnutí.

Závěr jednání – vyjasnění způsobu realizace dohodnutých skutečností, shrnutí výstupů, i v případě nedosažení dohody uvolnit situaci a přátelsky se rozloučit.

Kroky následující po jednání – vyhodnocení jednání, setkání s kolegy z týmu a krátká diskuze (co dopadlo dobře, co lze v budoucnu zlepšit), realizace dohodnutého.

Jak dosáhnout úspěch při jednání - vyjednávající by měli být flexibilní a netrvat na svých pozicích za každou cenu. Cílem vyjednávání je sladit zájmy obou stran a toho lze dosáhnout jen tehdy, když si obě strany vyjdou během jednání vstříc.

Loehkenová (2013, s. 172) uvádí: *„Mezi silné vyjednávací strategie patří mimo jiné i mlčení. Lidé, kteří po přednesení své nabídky mlčí, místo aby horečnatě dál hovořili, působí suverénním dojmem. Stejně tak mohou mlčet i v případě, kdy jim svou nabídku předloží druhá strana. Nikdo je nenutí, aby během okamžiku zaujali nějakou pozici. Proto si přednesený návrh nejprve v klidu rozmyslete.“*

5 NEGATIVNÍ JEVY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

V rámci vztahů mezi spolupracovníky se někdy objevuje chování, které velmi narušuje celkové sociální klima na pracovišti. Mezi takové jevy lze zařadit konflikt, agresi, šikanu, mobbing, bossing. Důsledkem těchto negativních jevů bývá frustrace, ztráta motivace, nebo dokonce syndrom vyhoření.

5.1 Stres

Častým spouštěčem různých nežádoucích jevů na pracovišti je stres. Ale může to být i naopak, to znamená, že stres je vyústěním těchto jevů. V každém případě stres na pracovišti negativně ovlivňuje celkové prožívání pracovníků, jejich vzájemné vztahy a mnohdy i výkonnost. Vlivem stresu dochází častěji k chybovosti, ale i k úrazům.

Pojem stres je odvozen z anglického slova *stress*, které znamená napětí či zátěž. Původ tohoto slova pochází z latinského *stringo*, *stringere*, *strinxí*, *strictum*, což znamená utahovat, stahovat, zadržovat, těžce táhnout.

Stres má dvě formy:

Eustres – pozitivní stres, stimuluje k vyšším výkonům, působí většinou krátkodobě, může motivovat k lepším výkonům.

Distres – stres škodlivý, jde o nadměrná zátěž, která vyvolává poškození, nemoc i smrt. Obvykle působí dlouhodobě. Pokud se jedinec cítí být ohrožován, nebo ohrožení očekává a při tom má pocit, že tuto situaci nezvládne, jde jednoznačně o distres.

V souvislosti s pracovním procesem vyvolávají u člověka stresovou reakci především sociální a psychické faktory, jako jsou nedostatek času, tlak na výkon, strach z nedostatečného výkonu, strach ze selhání, konflikty na pracovišti, sociální izolace, obava ze ztráty zaměstnání a snížení životního standardu apod.

Stresu se lze bránit různými způsoby, např.:

- Snažit se stresu vyhnout, tj. předcházet stresovým situacím (ale to není vždy možné).
- Naučit se relaxovat – ve volném čase se věnovat činnosti, která přinese odreagování a odpočinek. Je-li náplní práce psychická činnost, věnovat

se sportu, nebo jiným fyzickým aktivitám. Jde-li o práci fyzickou, najít si ve volném čase nějakou duševní aktivitu (křížovky, četba).

- Nezapomínat na přestávky v práci.
- Nepřenášet si pracovní problémy a povinnosti domů.

Jak uvádí Šnýdrová (2006, s. 143): „*Muži manažeři se lépe vyrovnávají se stresem než ženy manažerky. Jedním z důvodů je, že volí strategie zaměřené na problém, tedy adresně k situaci, v protikladu k emocionálně zaměřeným strategiím žen. Ženy se potýkají hlavně s pocity v reakci na stresovou situaci. Muži manažeři více inklinují k plánování a rozumovému zpracování situací, což je v souladu s pozitivním myšlením, vytrvalostí, sebeakceptací a osobním růstem. Manažerky naopak mají sklon k sebeobviňování, touží po sociální podpoře a publiku pro vyjádření svých emocí. Tyto emocionálně zaměřené strategie však zvyšují emocionální distres a jsou spojeny s depresivním naladěním.*“

5.2 Konflikt

Konflikt (z *lat. configó, conflictum*) je střet dvou nebo více neslučitelných stanovisek či nesmiřitelných stran, které se nechtějí, nebo nemohou dohodnout.

S konflikty se v životě setkáváme zcela běžně, proto ani na pracovišti nejsou výjimkou. Setkají-li se jedinci s odlišnými názory a postoji, různými hodnotovými představami a cíli, očekáváními či mocenskými potenciály, lze jen těžko zabránit neshodám. Konfliktní situace na pracovišti vznikají, když si lidé nerozumějí, nedůvěřují si, nebo se nerespektují. Podstatou těchto situací bývá agresivní jednání některého z účastníků situace.

Bednář (2013, s. 187) rozděluje konflikty na:

- **Intrapersonální konflikty** – konflikt uvnitř jedince
- **Interpersonální konflikty** – konflikty mezi dvěma a více lidmi
- **Skupinové konflikty** – konflikty uvnitř dané skupiny lidí
- **Meziskupinové konflikty** – konflikty mezi dvěma a více skupinami lidí

Podle Křivohlavého (2002, s. 20) lze interpersonální konflikty rozdělit na:

Konflikty představ neboli kognitivní – vznikají při různém pohledu na věc, různých představách, hodnotách a postojích, které účastníci konfliktu zastávají. Těmto

druhům konfliktu lze předcházet tím, že si ověřím, zda mi druhý rozumí, případně požádám druhého o vysvětlení dřív, než vznikne konflikt.

Konflikty názorů – názory vznikají tak, že se spojí představa s hodnotícím soudem. Těmto konfliktům lze předcházet tak, že se vezme v potaz názor odborníka. Na pracovišti pomáhá také zavádění norem, předpisů a nařízení, příp. lze odlišný názor na věc řešit hlasováním.

Konflikty postojů – postoje obsahují emocionální složku, protože lidé vnímají svět kolem sebe s určitým osobním zabarvením. Při konfliktech je proto třeba myslet na neverbální formy komunikace (mimiku, gesta, agresivitu v hlase), které mohou konflikt vystupňovat.

Konflikty zájmů – jde o nejsložitější formy konfliktů, protože dochází ke střetům „kdo z koho“, příkladem může být souboj o moc či určité kompetence na pracovišti.

Bednář (2013, s. 95) uvádí: *„Při efektivním předcházení konfliktů je důležité znát jejich příčiny. Mezi nejdůležitější prostředky při snižování neshod v organizaci patří transparentní prostředí, přiměřená zpětná vazba a hlavně vytvoření vzájemné důvěry. Také se postarat o to, aby zaměstnanci nebyli pod neustálým stresem, který by další konfliktní situace vyvolával. Po výrazném stresovém zatížení by mělo přijít období relativní relaxace. Pokud se stane, že konfliktu nelze předejít, pak by měl proběhnout v kontrolovaném prostředí a bez účasti ostatních.“*

5.3 Mobbing

Svobodová (2008, s. 18) vysvětluje mobbing jako: „Cílevědomé, systematické a opakující se útoky na jednotlivce nebo skupinu určitou osobou. Cílem tohoto nepřátelského chování je dohnat vybraného člověka do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu a donutit k odchodu z pracoviště. Útoky bývají bez jakékoliv příčiny. Systematické intrikování a tlak připravuje oběť o sebevědomí a znemožňuje plnění pracovních povinností.“

Mobbing je druhem šikany, ale má určité odlišnosti. Šikana bývá obvykle snadněji rozpoznatelná, je průhlednější a někdy ji doprovází i fyzické násilí. Oproti tomu mobbing bývá obvykle skrytý, dlouhodobý a velmi rafinovaný. Je charakteristický vysokým výskytem psychologických útoků, k fyzickému napadení dojde jen zřídka. Obvyklé jsou naopak intriky, pomluvy a různé naschvály.

Na začátku mobbingu může stát nevyřešený konflikt. Mobbing začíná nenápadně – drobným špičkováním a neomalenostmi, které znejistí oběť. Pokud se

oběť v tomto okamžiku proti takovému jednání nevymezí, přechází mobbing do další fáze. Projevy nevraživosti, které dosud probíhaly pouze v náznacích, přerostou v soustavný a cílený psychický teror. Postižený jedinec je omezován ve svých kompetencích, odstrkován okolím a postupně se dostává do sociální izolace, což mobberovi usnadňuje jeho další počínání.

Mobbeři využívají k zastrašování oběti různé metody jako je zatajování informací, zkreslování poskytovaných informací, rozšiřování pomluv o dotyčné osobě, zpochybňování odborných kompetencí oběti, neodpovídání na pozdrav apod.

Útoky mobbera přinášejí oběti obrovský stres, který se dříve či později promítne do jejího pracovního výkonu. Výpadky v práci obvykle neujdou pozornosti vedoucího a dále nahrávají mobberovi. Vedoucí situaci obvykle zhodnotí tak, že za veškeré problémy na pracovišti je zodpovědná oběť, a ta pokud se v té chvíli sama nerozhodne z pracoviště dobrovolně odejít, je k odchodu ve většině případů donucena.

Obrana proti mobbingu je velmi obtížná, proto je důležité si před nástupem do nové práce zjistit co nejvíce informací o chodu firmy i o konkrétním pracovišti, seznámit se s pracovním prostředím a atmosférou, která na pracovišti panuje. Po nástupu do práce je třeba si všimnout dění kolem sebe a snažit se nevybočovat ze zavedených poměrů.

5.4 Bossing

Výraz bossing je odvozen z anglického slova *boss* – předák, šéf. Bossing znamená šikanu ze strany nadřízeného. Ve většině případů agresivního chování ze strany vedoucího jde o nepřiměřený a přehnaný výkon moci, nebo o prosté zneužívání moci. Tento druh agrese je pro oběť velmi vyčerpávající, protože z titulu svého postavení nemá možnost situaci změnit a takovému chování uniknout.

Typické formy bossingu definoval Beňo (2003, s. 65) takto:

- Oběť bývá zostuzována a znevažována před týmem svých kolegů.
- Oběti je určena práce, která je evidentně nad její síly. Může to být i opačně, když oběti je přidělována práce, která je hluboce pod jejími schopnostmi.
- Tým dostává od vedoucího jasné znamení, že tento pracovník je určen „k odstřelu“.

- Nadřízený vezme oběti veškeré výhody, které dosud byly běžné (např. služební auto, volnější příchody a odchody ze zaměstnání, přístup k e-mailu apod.).
- Oběti jsou přisuzovány chyby, které nemohla udělat, Případně je oběť jinak sekýrována či zesměšňována.
- Oběti je odpírán přístup k informacím, které potřebuje ke své práci.

Spouštěčem nežádoucího chování ze strany nadřízeného bývá podobně jako u mobbingu neřešený konflikt.

Důvodem bossingu může být tlak shora, který vedoucí pracovník pociťuje a přenáší ho na podřízené. Kritika shora, kdy nadřízený raději hledá chyby u podřízených, než aby přiznal vlastní. Obava ze ztráty pozice – v případě organizačních změn a restrukturalizace organizace. Strach ze ztráty převahy – pokud nemá takové odborné kompetence jako jeho podřízený. Touha po moci – kdy chce postoupit na kariérním žebříčku za každou cenu. Ve hře však mohou být i osobní důvody – jako osobní antipatie k podřízenému, závist kvůli spokojenému osobnímu životu podřízeného apod.

Bosserem bývá vedoucí pracovník, který využívá svou moc a má potřebu se o své moci opakovaně ujišťovat. Obvykle jde tedy o osobu, která má potřebu ukazovat svoji převahu nad druhými, aby si kompenzovala vlastní nedostatky a aby si tímto jednáním zvýšila své sebevědomí.

Bosser jedná většinou velmi rafinovaně, lstivě a zákeřně. Důsledky bossingu jsou téměř stejné jako důsledky mobbingu – oběť je tak dlouho systematicky deptána, až se rozhodne z firmy odejít. Situace je o to horší, že původcem jednání je nadřízený a obrana proti takovému chování je proto mnohem složitější.

Obrana proti bossingu spočívá ve shromažďování důkazů o chování bossera (písemná dokumentace, e-mailová pošta, záznamy událostí) a získání svědků, kteří mohou informace oběti potvrdit, pokud se oběť rozhodne obrátit na vedení organizace, případně na soud.

5.5 Shrnutí teoretické části

V teoretické části byly popsány základní pojmy týkající se komunikace v obecné rovině i aspektů týkajících se komunikace v rámci pracovního prostředí. Teoretická část se věnovala metodám efektivní komunikace mezi lidmi, procesu vyjednávání,

asertivní komunikace, technice kladení otázek. Byly zde uvedeny i nežádoucí jevy, které se mohou na pracovišti vyskytovat, jako konflikty, mobbing a bossing, a které působí na sociální klima na pracovišti velmi negativně. Teoretická část se rovněž zabývala vlivem komunikace na mezilidské vztahy na pracovišti i na celou organizaci.

Na východiska teoretické části navazuje praktická část, v níž bude popsán průběh a výsledky dotazníkového šetření, které probíhalo mezi pracovníky v různých pracovních pozicích na různých pracovištích.

Průzkum bude zaměřen na zjištění konkrétních skutečností v oblasti mezilidských vztahů na pracovišti a bude zjišťovat názor respondentů na danou problematiku. Výsledky dotazníkového šetření budou rovněž ověřovány formou expertního odhadu, kdy se odborníci z oblasti řízení lidských zdrojů, kteří nebyli součástí dotazníkového šetření, vyjádří k předloženým výstupům.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 PRŮZKUM

7.1 Vymezení cíle průzkumu

Praktická část této práce analyzuje vliv komunikace na mezilidské vztahy v organizaci. Cílem práce je zjistit názor reprezentativního vzorku respondentů na problematiku komunikace a mezilidských vztahů na pracovišti a určit, zda a případně jaké jsou rozdíly v názorech pracovníků na mezilidské vztahy na pracovišti. Cílem práce je porovnat získaná data s teoretickými poznatky této práce a zhodnotit, jak konkrétní aspekty ovlivňují komunikaci a vztahy mezi lidmi na pracovišti.

7.2 Hypotézy průzkumu

Pro dosažení cíle průzkumu bylo stanoveno pět pracovních hypotéz, jejichž platnost byla následně ověřována otázkami v dotazníkovém šetření.

- Hypotéza č. 1:** Více než polovina respondentů je s komunikací na pracovišti spokojena a má se svými kolegy dobré pracovní vztahy.
- Hypotéza č. 2:** Více než polovina respondentů je dostatečně informována o svých úkolech a kompetencích.
- Hypotéza č. 3:** Většina respondentů by byla ochotna změnit kvůli špatným pracovním vztahům zaměstnání.
- Hypotéza č. 4:** Více než třetina respondentů se již někdy setkala s mobbingem a bossingem.
- Hypotéza č. 5:** Důvodem spokojenosti v práci jsou pro většinu respondentů dobré pracovní vztahy.

7.3 Metodika průzkumu

Pro získání dat byla zvolena metoda dotazníkového šetření jako nejvhodnější prostředek k oslovení velkého počtu respondentů za relativně krátkou dobu. Při této metodě je nutné počítat s tím, že návratnost není nikdy stoprocentní, protože určitá

část oslovených dotazníků nevyplní. Dotazníkového šetření probíhalo mezi respondenty všech věkových kategorií pracujícími na různých pracovních pozicích. Respondentům byl distribuován dotazník se sedmnácti uzavřenými otázkami (viz příloha) s uvedením, že dotazník je anonymní a získané údaje budou použity pouze pro účely zpracování této práce. Byla zvolena osobní i elektronická forma distribuce. Respondenti měli možnost vybrat odpověď z nejméně tří možností a nejvíce z pěti možností, které dotazník nabízel, přičemž mohli zvolit vždy pouze jednu odpověď. Dotazníky byly zpracovány pomocí tabulek a grafů a doplněny komentářem. Na závěr byly potvrzeny nebo vyvráceny pracovní hypotézy.

7.4 Harmonogram postupu

Pro stanovení správného postupu byl stanoven harmonogram, který následně navazoval na jednotlivé fáze průzkumu. Časový harmonogram byl stanoven na 6 měsíců s tím, že začátek byl stanoven na měsíc srpen 2014 a konec na leden 2015.

Časový plán dotazníkového šetření:

| Termín | Aktivita |
|-----------------------|---------------------------------|
| 1. 8. – 31. 8. 2014 | Příprava a zpracování dotazníku |
| 1. 9. – 31. 10. 2014 | Distribuce dotazníků |
| 1. 11. – 23. 12. 2014 | Sběr dotazníků |
| 1. 1. – 31. 1. 2015 | Vyhodnocení dotazníků |

8 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

V rámci šetření bylo distribuováno 126 dotazníků, z nichž se vrátilo 82 vyplněných dotazníků, což znamená, že v rámci dotazníkového šetření odpovědělo 65 % oslovených. Tuto návratnost lze hodnotit jako velmi vysokou. Všechny vrácené dotazníky byly řádně vyplněné, a mohly být proto použity k další analýze. Získaná data byla interpretována s ohledem na východiska uvedená v teoretické části této práce.

8.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocení otázky č. 1

První otázka zjišťovala pohlaví respondentů. Tato informace je pro tento průzkum důležitá, protože muži a ženy vnímají otázku komunikace a mezilidských vztahů odlišně.

Ženy mají obecně lepší komunikační dovednosti a vztahy na pracovišti vnímají citlivěji. Pro muže jsou pracovní vztahy také důležité, ale vnímají je více pragmaticky.

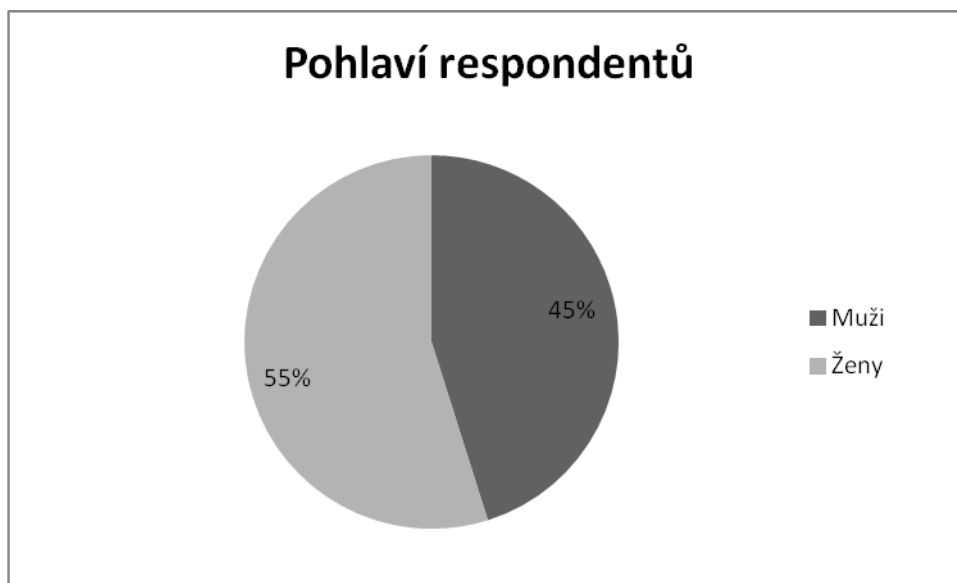
Tabulka 1: Vyhodnocení otázky č. 1

| Uveďte prosím vaše pohlaví | Počet odpovědí |
|----------------------------|----------------|
| Muž | 37 |
| Žena | 45 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

V rámci dotazníkového šetření odpovídalo 45 % mužů a 55 % žen, z čehož vyplývá, že vzorek respondentů lze považovat z hlediska genderové vyváženosti za reprezentativní.

Graf 1: Grafické vyhodnocení otázky č. 1



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 2

Další otázkou týkající se charakteristiky respondentů bylo věkové zařazení oslovených. Věkové rozlišení respondentů je pro účely této práce důležité, protože názory na to, jak by měla probíhat komunikace na pracovišti a utvářet se vzájemné vztahy, se mezi mladšími a staršími respondenty výrazně různí. I když na mezilidské vztahy na pracovišti kladou důraz všechny věkové kategorie, mladší lidé vykazují vyšší nároky na pracovní podmínky, než jejich starší kolegové, více se zajímají o různé typy motivačních programů a možnosti nehmotných benefitů. Ačkoli mají mladí lidé zájem o dobrou komunikaci a pozitivní pracovní vztahy, někdy jsou to paradoxně právě mladší pracovníci, kteří působí na pracovišti jako ti, kteří dobré pracovní klima narušují, a to ať už z důvodu komunikační neobratnosti, velké snahy prosadit se, nebo vinou nadměrného, ale neoprávněného sebevědomí. Nelze to však paušalizovat, protože mnohdy mladí zaměstnanci svými nápady a dobrou náladou atmosféru na pracovišti zlepšují. Starší pracovníci zase mnohdy zbytečně lpí na stereotypch a nejsou ochotni měnit zavedené zvyky. Při komunikaci bývají klidnější a rozvážnější, protože ze zkušenosti vědí, že často bývá lepší počkat, jak se situace vyvine a teprve potom sdělovat své názory.

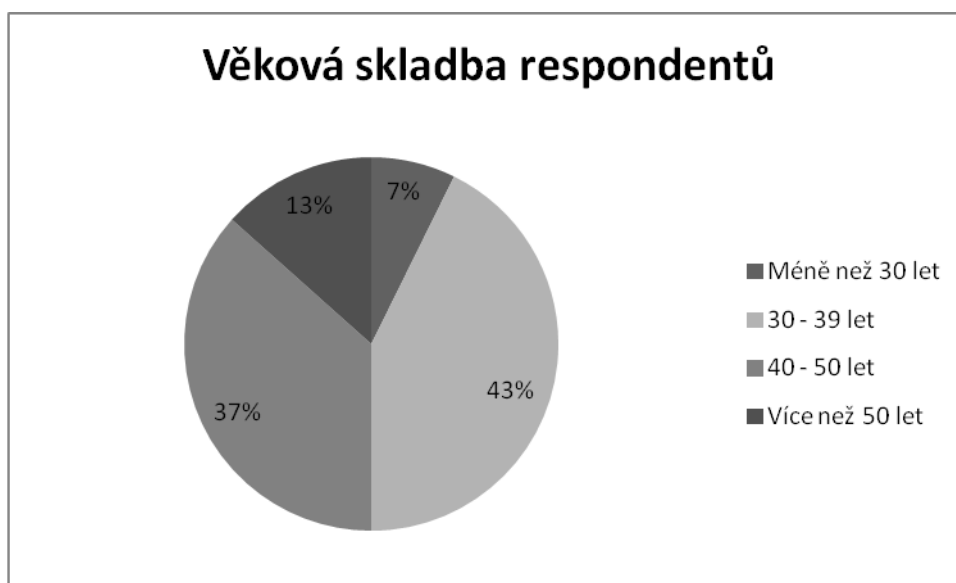
Tabulka 2: Vyhodnocení otázky č. 2

| Do jaké věkové kategorie patříte? | Počet odpovědí |
|-----------------------------------|----------------|
| Méně než 30 let | 6 |
| 30 - 39 let | 30 |
| 40 - 50 let | 35 |
| Více než 50 let | 11 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Nejvíce oslovených bylo ve věkové skupině 39 až 39 let, a to celkem 43 % respondentů. Další velká skupina byla ve věku 40 až 50 let, která čítala 37 %. Ve věku nad 50 let bylo 13 % respondentů a ve věku pod 30 let bylo 7 % respondentů.

Graf 2: Grafické vyhodnocení otázky č. 2



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 3

Vzdělání je rovněž důležitou charakteristikou respondentů, protože má vliv na to, jak lidé komunikují. Vysokoškolsky vzdělaní lidé umějí většinou lépe formulovat své

myšlenky a více si uvědomují vliv toho, co říkají, jak to říkají a jakým způsobem může komunikace ovlivnit mezilidské vztahy. Dosažené vzdělání však není zásadním předpokladem úspěšné komunikace. Větší roli zde hraje empatie, vyjadřovací schopnosti a komunikační obratnost.

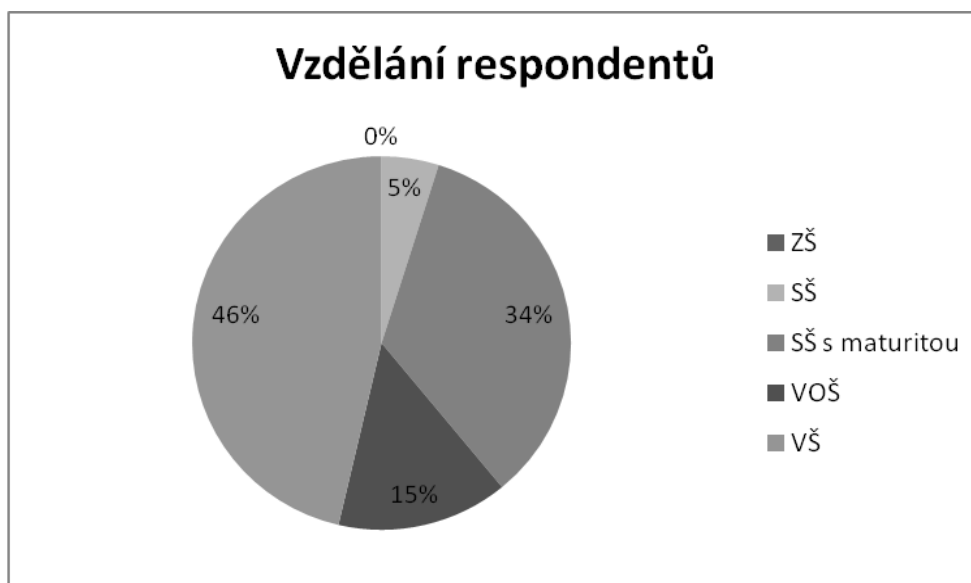
Tabulka 3: Vyhodnocení otázky č. 3

| Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání | Počet odpovědí |
|---|----------------|
| Základní vzdělání | 0 |
| Středoškolské vzdělání | 4 |
| Středoškolské vzdělání s maturitou | 28 |
| Vyšší odborné vzdělání | 12 |
| Vysokoškolské vzdělání | 38 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Nejvíce oslovených mělo vysokoškolské vzdělání, pak následovali respondenti se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou a s větším odstupem respondenti s vyšším odborným vzděláním. 4 respondenti měli středoškolské vzdělání. Pouze základní vzdělání neměl žádný z oslovených.

Graf 3: Grafické vyhodnocení otázky č. 3



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 4

Další otázka zjišťovala pracovní zařazení respondentů, protože lidé na různých úrovních organizační struktury mají odlišný pohled na úroveň mezilidských vztahů. Pro osoby v řídicích funkcích je snazší komunikovat s druhými právě z důvodu nadřazené pozice. Mají rovněž jiný názor na to, jaké jsou vztahy mezi lidmi na pracovišti. Lidé v odlišných pozicích mají také různý pohled na problematiku mobbingu a bossingu.

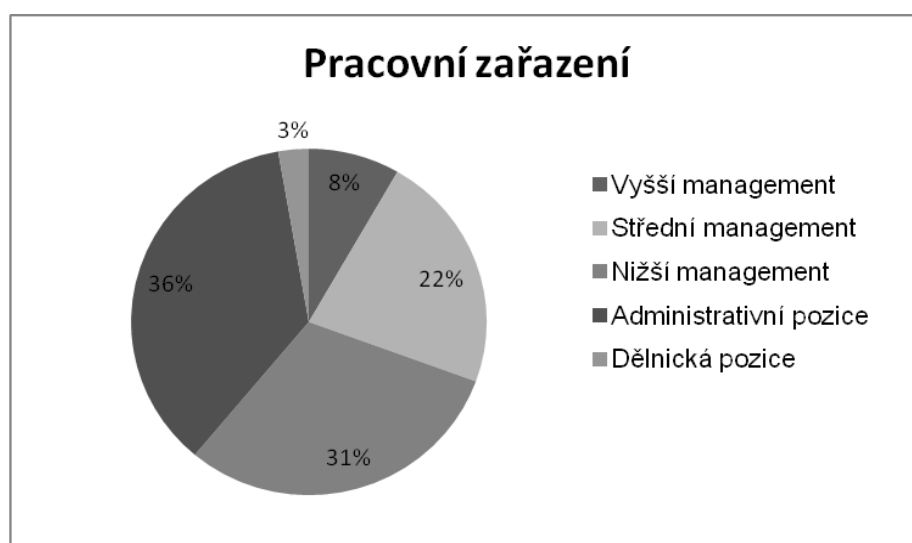
Tabulka 4: Vyhodnocení otázky č. 4

| Jaké je vaše současné pracovní zařazení? | Počet odpovědí |
|--|----------------|
| Vyšší management | 6 |
| Střední management | 16 |
| Nižší management | 22 |
| Administrativní pozice | 26 |
| Dělnická pozice | 2 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Ve vyšším managementu pracuje jen 8 % respondentů, pozice ve středním managementu zastává 22 % oslovených, na úrovni nižšího managementu pracuje 31 % respondentů. Nejvyšší počet oslovených pracuje v administrativních pozicích, jedná se o 36 % oslovených. 3 % respondentů je v dělnických pozicích.

Graf 4: Grafické vyhodnocení otázky č. 4



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 5

Další otázka zjišťovala, v jak velké organizaci respondenti pracují. Tato otázka byla zařazena proto, že velké společnosti mají obvykle přesně propracovaný systém řízení lidských zdrojů, včetně předpisů, které upravují vztahy na pracovišti, systém komunikace, motivační systémy apod.

Menší společnosti bývají řízeny méně formálně a komunikace není svázána různými předpisy a směrnicemi. To je někdy výhodou, protože komunikace je přímější, bývá neformálnější a nedostatky v komunikaci jsou snadněji rozpoznatelné. Na druhou stranu bývá oblast řízení lidských zdrojů v malých firmách často považována za méně důležitou a problémy v mezilidských vztazích mohou být opomíjeny.

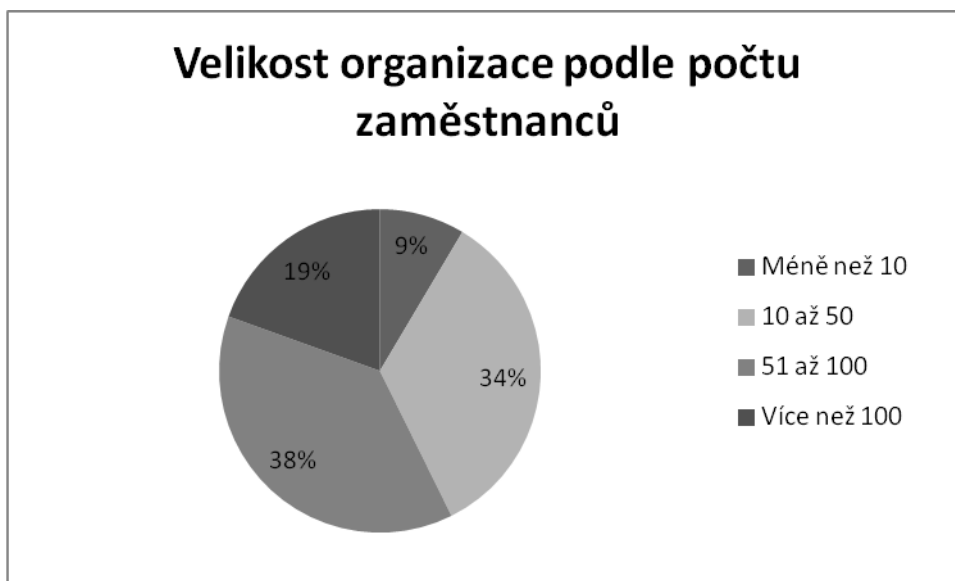
Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 5

| V jak velké organizaci pracujete? | Počet odpovědí |
|-----------------------------------|----------------|
| Méně než 10 zaměstnanců | 7 |
| 10 – 50 zaměstnanců | 28 |
| 51 – 100 zaměstnanců | 31 |
| Více než 100 zaměstnanců | 16 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Zde 38 % respondentů uvádí, že pracuje v organizaci s 51 – 100 zaměstnanci, dále následuje 34 % respondentů, kteří pracují v organizaci s počtem 10 – 50 zaměstnanců. Ve velké organizaci s více než 100 zaměstnanci pracuje 19 % oslovených a pouze 9 % pracuje ve firmě, která nemá víc než deset zaměstnanců.

Graf 5: Grafické vyhodnocení otázky č. 5



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 6

Velikost pracovního týmu nebo skupiny také výrazně ovlivňuje způsob komunikace a úroveň vztahů mezi jednotlivými členy týmu. Tato otázka proto zjišťovala, v jak velkém kolektivu respondenti pracují. V menších týmech jsou vztahy přehlednější, ale v případě mobbingu je pro oběť těžší se bránit. Ve větších pracovních kolektivech se častěji uzavírají vzájemně výhodná spojení za účelem prosazení nápadů nebo dosažení cílů a struktura vztahů je složitější.

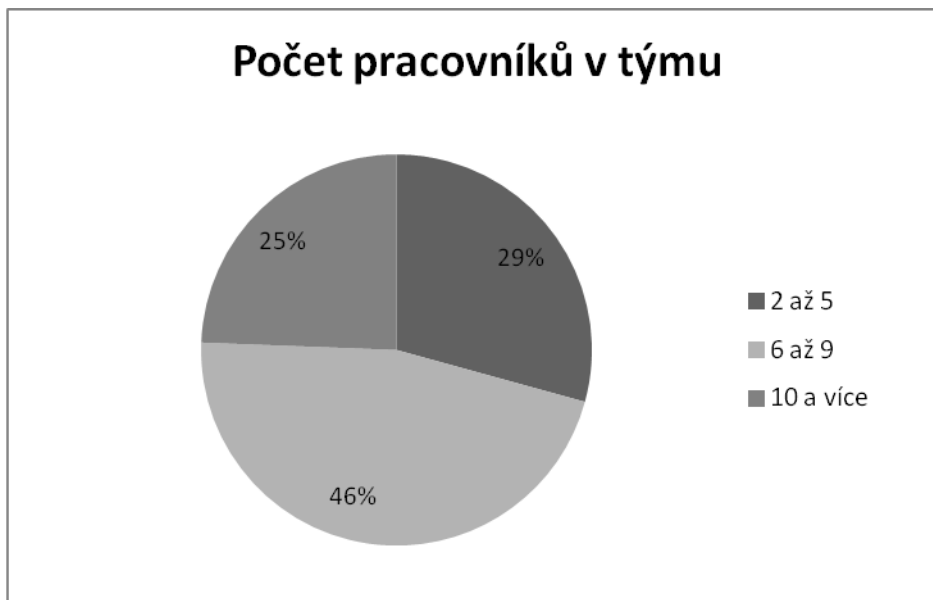
Tabulka 6: Vyhodnocení otázky č. 6

| V jak velkém týmu pracujete? | Počet odpovědí |
|------------------------------|----------------|
| 2 – 5 pracovníků | 24 |
| 6 – 9 pracovníků | 38 |
| 10 a více pracovníků | 20 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Nejvíce oslovených respondentů - celkem 46 % pracuje ve skupině šesti až devíti osob. 29% respondentů pracuje v týmu do pěti osob a 25 % oslovených uvádí, že pracuje v týmu deseti a více osob.

Graf 6: Grafické vyhodnocení otázky č. 6



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 7

Hodnocení komunikace mezi kolegy vypovídá o kvalitě jejich vzájemných vztahů a sociálním klimatu na pracovišti. Respondenti hodnotili komunikaci na škále od *velmi pozitivně* až po odpověď *velmi negativně*.

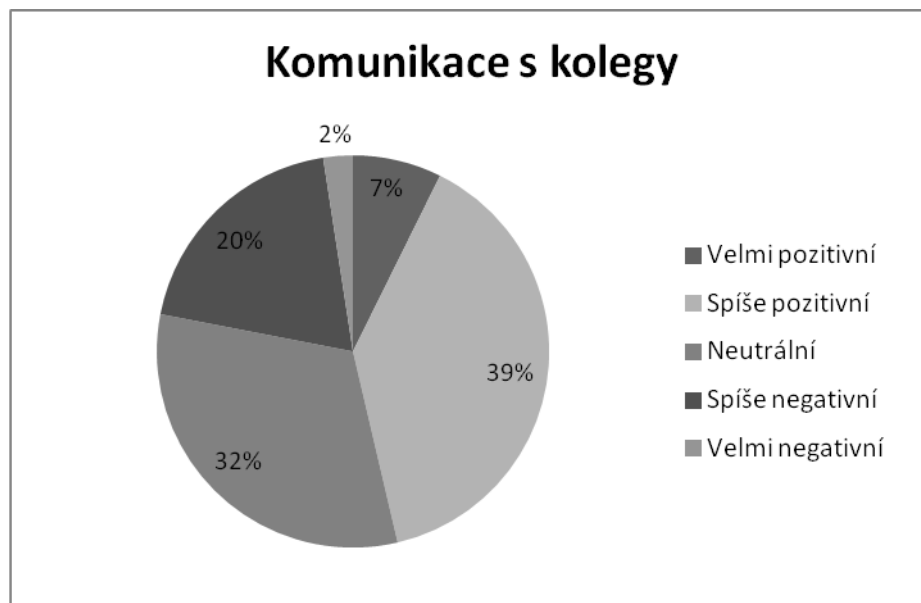
Tabulka 7: Vyhodnocení otázky č. 7

| Jak hodnotíte komunikaci s kolegy? | Počet odpovědí |
|------------------------------------|----------------|
| Velmi pozitivně | 6 |
| Spíše pozitivně | 32 |
| Neutrálně | 26 |
| Spíše negativně | 16 |
| Velmi negativně | 2 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Většina respondentů, konkrétně 39 % hodnotilo komunikaci na pracovišti spíše pozitivně, 7 % oslovených ji hodnotilo dokonce velmi pozitivně. Úroveň komunikace jako neutrální uvedlo 32 % dotázaných. Spíše negativně vnímá komunikaci s kolegy 20 %, jako velmi negativní 2 % oslovených.

Graf 7: Grafické vyhodnocení otázky č. 7



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 8

Stejně, nebo možná ještě důležitější, je pro respondenty komunikace s jejich nadřízeným. Každá disharmonie se totiž odráží nejen v jejich vnitřním prožívání, ale může mít i ekonomický dopad. To znamená, že v případě konfliktů a nedorozumění může nadřízený snížit nebo odejmout zaměstnanci například odměnu, omezit poskytování některých benefitů apod. Stejně jako v předchozí otázce vybírali respondenti odpověď na škále od *velmi pozitivně* až po odpověď *velmi negativně*.

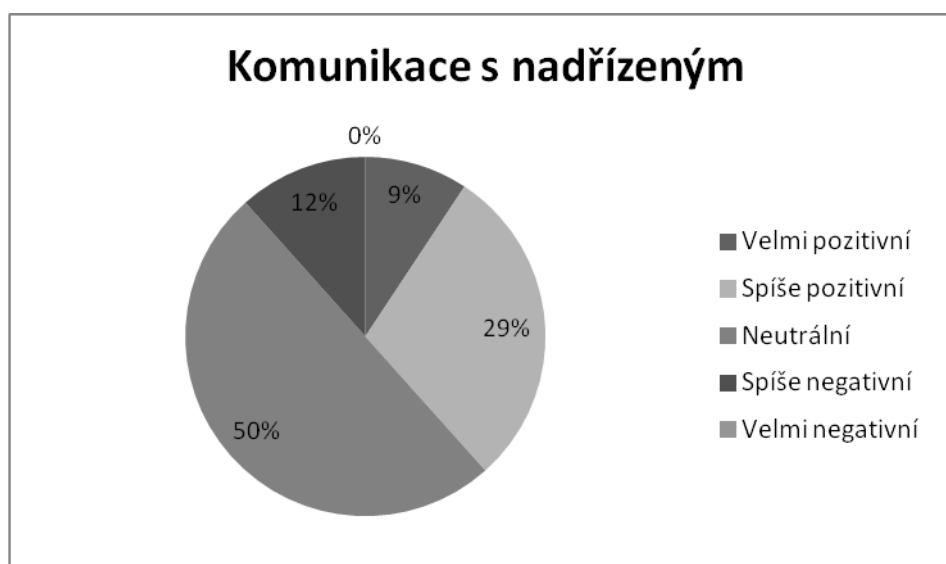
Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č. 8

| Jak hodnotíte komunikaci s přímým nadřízeným? | Počet odpovědí |
|---|----------------|
| Velmi pozitivně | 8 |
| Spíše pozitivně | 25 |
| Neutrálně | 43 |
| Spíše negativně | 10 |
| Velmi negativně | 0 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Komunikaci s nadřízeným hodnotilo jako velmi pozitivní 9 % a jako spíše pozitivní 29 % respondentů. K neutrálnímu hodnocení se přiklonila přibližně polovina oslovených. Spíše negativně hodnotilo komunikaci 12 % oslovených a nikdo ji neoznačil jako velmi negativní. Důvodem může být skutečnost, že v takovém případě většinou dojde k odchodu pracovníka ze zaměstnání, a to na základě jeho rozhodnutí, nebo rozhodnutí vedení organizace.

Graf 8: Grafické vyhodnocení otázky č. 8



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 9

Tato otázka zjišťovala, jak jsou pracovníci informováni o svých úkolech, pracovních povinnostech a kompetencích, tedy zda mají dostatek informací, které potřebují pro plnění pracovních úkolů, zda jsou seznamováni s požadovanými pracovními postupy, se stanovenými termíny apod. Z výsledku lze odvodit, zda komunikace uvnitř organizace probíhá na dobré úrovni, nebo nikoli.

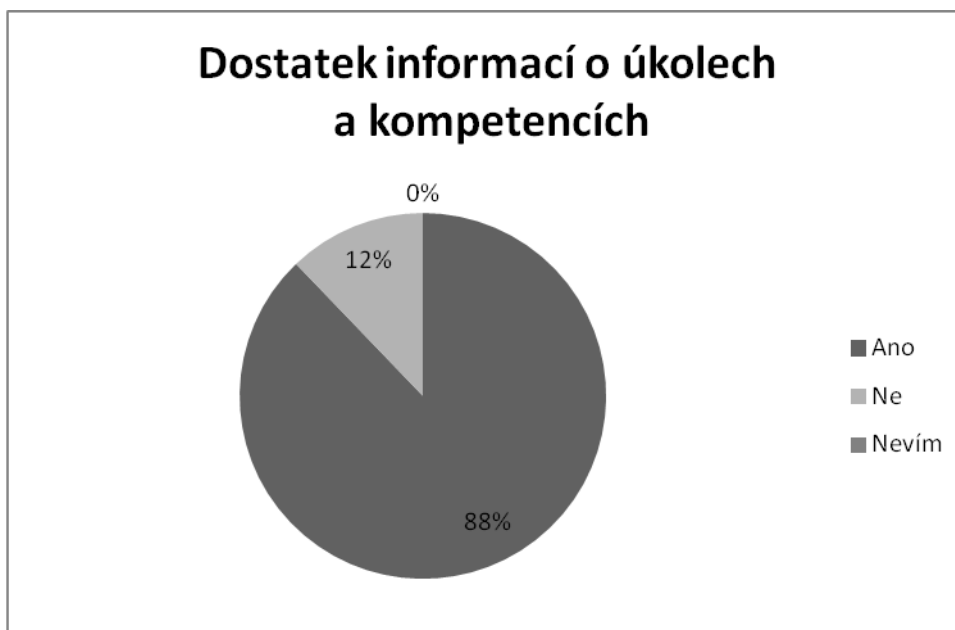
Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 9

| Máte dostatek informací o svých úkolech a kompetencích? | Počet odpovědí |
|---|----------------|
| Ano | 72 |
| Ne | 10 |
| Nevím | 0 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Na uvedený dotaz odpovědělo 88 % respondentů, že má dostatek informací o svých úkolech a kompetencích a pouze 12 % uvedlo, že dostatek informací nemá. Tento výsledek hovoří o tom, že absolutní většina organizací seznamuje své zaměstnance s jejich úkoly v dostatečné míře, nebo si zaměstnanci potřebné informace mohou bez problému zjistit.

Graf 9: Grafické vyhodnocení otázky č. 9



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 10

Důležitost vztahů a komunikace na pracovišti zjišťovala další otázka. Odpovědi respondenti vybírali na škále od možnosti *rozhodně ano* až po možnost *vůbec ne*. Data získaná na základě těchto odpovědí operacionalizovala také jednu z pracovních hypotéz.

Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 10

| Jsou pro vás dobré vztahy a pozitivní komunikace na pracovišti důležité? | Počet odpovědí |
|--|----------------|
| Rozhodně ano | 71 |
| Spíše ano | 8 |
| Ne příliš | 3 |
| Vůbec ne | 0 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Nebylo překvapením, že 86 % respondentů volilo možnost *rozhodně ano*. *Spíše ano* odpovědělo 10 % dotázaných a 4 % odpověděla *ne příliš*. Žádný z oslovených respondentů nezvolil možnost *vůbec ne*, to znamená, že pro každého pracovníka jsou dobré mezilidské vztahy a pozitivní komunikace na pracovišti důležité.

Graf 10: Grafické vyhodnocení otázky č. 10



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 11

Význam mezilidských vztahů na pracovišti potvrdily odpovědi na předchozí otázku, proto tento dotaz zjišťoval, zda v případě špatných pracovních vztahů uvažují zaměstnanci o odchodu ze zaměstnání.

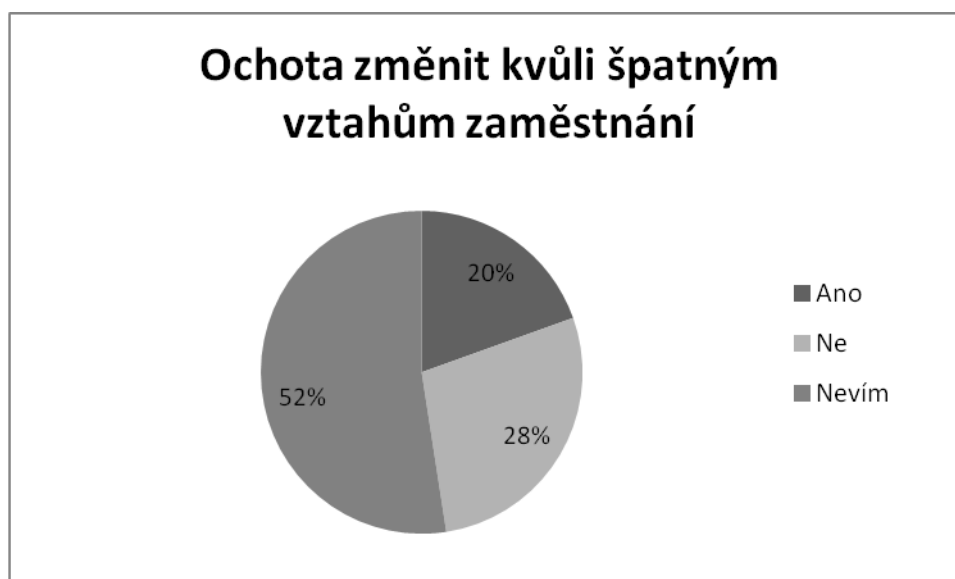
Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č. 11

| Byly by pro vás špatné mezilidské vztahy důvodem změnit zaměstnání? | Počet odpovědí |
|---|----------------|
| Ano | 16 |
| Ne | 23 |
| Nevím | 43 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Z důvodu špatných mezilidských vztahů na pracovišti by bylo ochotno změnit zaměstnání 20 % respondentů. 52 % uvedlo, že neví, zda by to pro ně byl důvod ke změně zaměstnání a 28 % odpovědělo, že by kvůli špatným pracovním vztahům ze zaměstnání neodešlo.

Graf 11: Grafické vyhodnocení otázky č. 11



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 12

V zaměstnání spolu lidé komunikují mnohdy především proto, že plnění úkolů vyžaduje jejich součinnost a v osobním životě by vzájemný kontakt nevyhledávali. Setkávají-li se lidé mimo pracovní dobu, dělají to proto, že chtějí, nikoli proto, že musí. Četnost setkání mimo práci proto hodně vypovídá o jejich vzájemných vztazích.

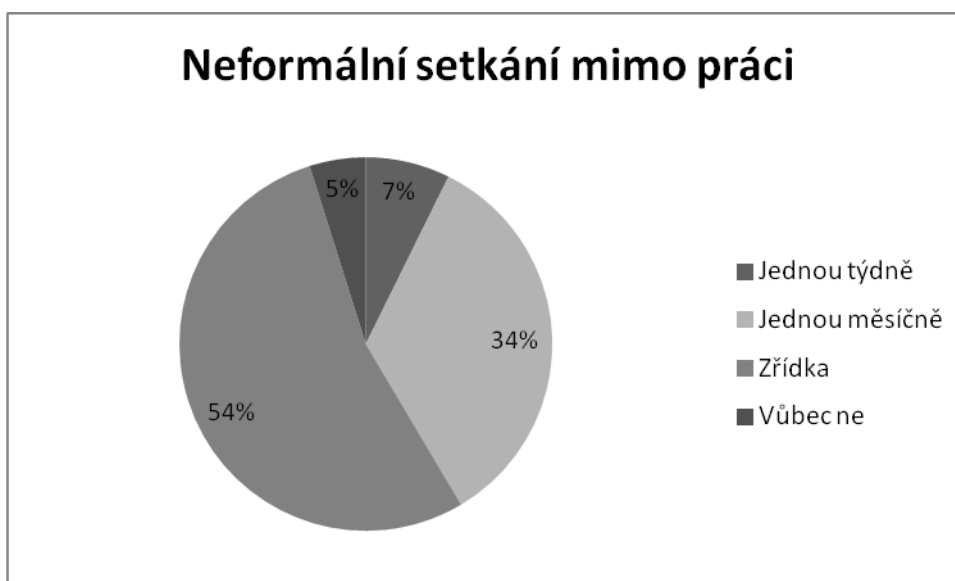
Tabulka 12: Vyhodnocení otázky č. 12

| Setkáváte se s kolegy také mimo práci? | Počet odpovědí |
|--|----------------|
| Jednou týdně | 6 |
| Jednou měsíčně | 28 |
| Zřídka | 44 |
| Vůbec ne | 4 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Na dotaz, zda a jak často se setkávají se svými kolegy mimo práci, odpovědělo 7 % oslovených, že se s nimi setkává jednou týdně, 34 % dotázaných, že jednou měsíčně, 54 %, že zřídka a 5 %, že se svými kolegy se mimo práci vůbec neseťkává.

Graf 12: Grafické vyhodnocení otázky č. 12



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 13

S mobbingem a bossingem na pracovišti se setkáváme stále častěji. Jde o negativní jev, který na mezilidské vztahy na pracovišti působí velmi destruktivně. Proto byla problematika mobbingu a bossingu popsána v teoretické části této práce a respondenti byli v rámci dotazníku tázáni, zda se s některým z těchto jevů již setkali.

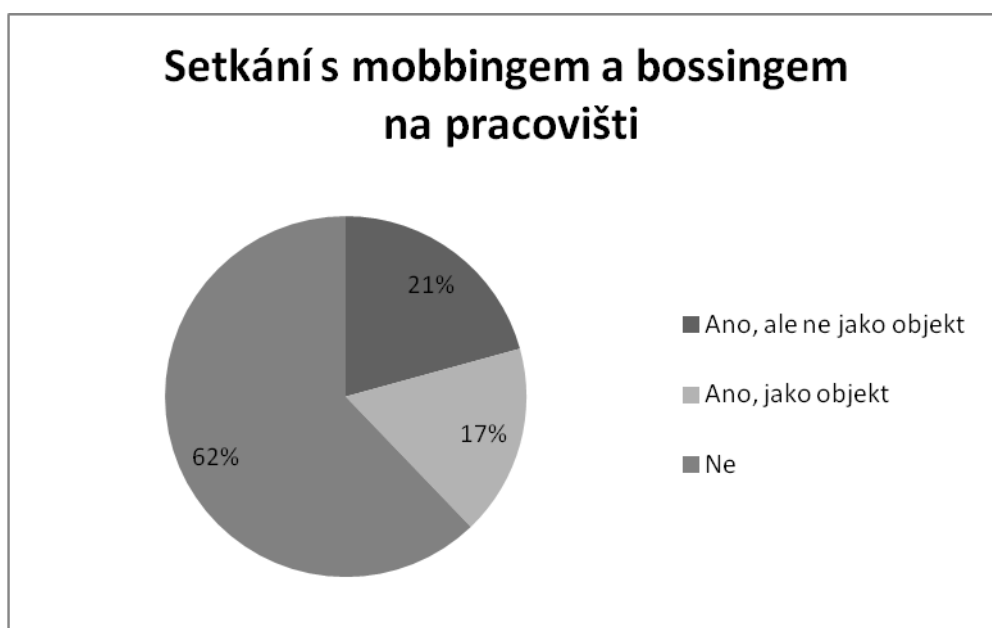
Tabulka 13: Vyhodnocení otázky č. 13

| Setkal/-a jste se někdy na pracovišti s mobbingem nebo bossingem? | Počet odpovědí |
|---|----------------|
| Ano, ale ne jako objekt | 17 |
| Ano, jako objekt | 14 |
| Ne | 51 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

S tím, že se s mobbingem či bossingem nikdy nesečkala, uvádělo 38 % respondentů. 21 % odpovědělo, že se s tímto jevem setkalo, ale nebyli mu vystaveni jako oběť. 17 % dotázaných však uvedlo, že se již někdy obětí mobbingu nebo bossingu stalo.

Graf 13: Grafické vyhodnocení otázky č. 13



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 14

Vnitrofiremní předpisy, které upravují vztahy mezi zaměstnanci, jsou důležité, protože jasně stanovují vzájemné relace mezi konkrétními pracovními pozicemi a zamezují možným neshodám a nedorozuměním, k nimž může mezi zaměstnanci na pracovišti docházet.

Tabulka 14: Vyhodnocení otázky č. 14

| Existují ve vaší organizaci předpisy, které upravují vztahy na pracovišti? | Počet odpovědí |
|--|----------------|
| Ano | 43 |
| Ne | 31 |
| Nevím | 8 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Uvedenou skutečnost si dnes uvědomuje stále více organizací, protože 52 % respondentů uvedlo, že v jejich organizaci podobné předpisy existují. Vysoké procento však může odůvodňovat skutečnost, že téměř pětina oslovených pracuje v organizaci s více než 100 zaměstnanci a 38 % oslovených v organizaci s 51 až 100 zaměstnanci a tyto společnosti, vzhledem k počtu svých zaměstnanců, mají potřebu tuto oblast řízení lidských zdrojů řešit.

Naopak 38 % respondentů uvedlo, že v jejich firmě žádné takové předpisy upravující vztahy mezi lidmi na pracovišti neexistují. 10 % oslovených odpovědělo, že neví o tom, že by v jejich organizaci takové předpisy existovaly.

Graf 14: Grafické vyhodnocení otázky č. 14



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 15

Tato otázka zjišťovala, zda jsou lidé v současné práci spokojeni, přičemž respondenti vybírali z odpovědí na škále od možnosti rozhodně ano až po možnost vůbec ne.

Tabulka 15: Vyhodnocení otázky č. 15

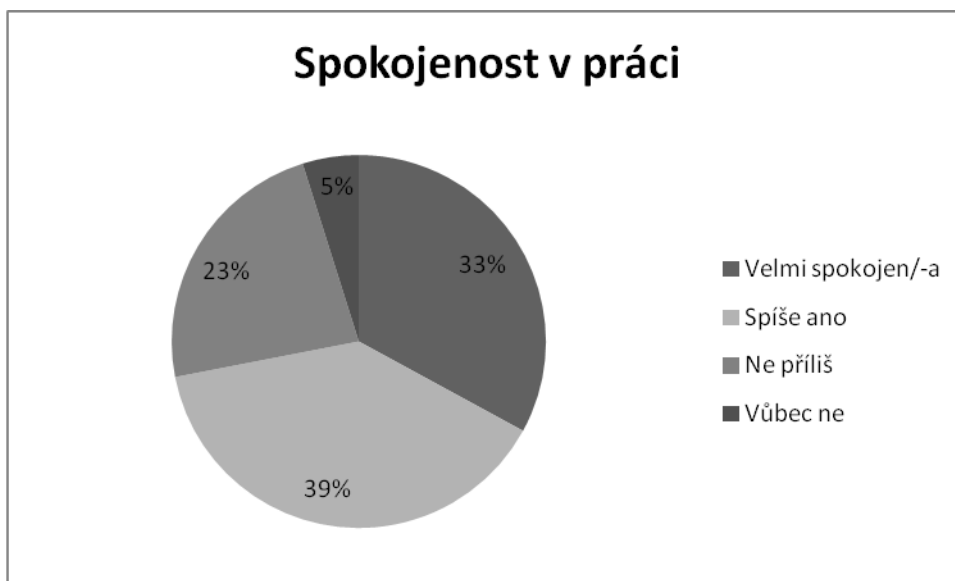
| Jste spokojen/-a v současné práci? | Počet odpovědí |
|------------------------------------|----------------|
| Velmi spokojen/-a | 27 |
| Spíše ano | 32 |
| Ne příliš | 19 |
| Vůbec ne | 4 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Na otázku zjišťující spokojenost v práci třetina respondentů odpověděla, že je s prací velmi spokojena. 39 % dotázaných uvedlo, že je s prací spíše spokojeno. 23 %

respondentů uvedlo, že s prací příliš spokojena není a 5 % oslovených odpovědělo, že není spokojeno vůbec. Důvodem, proč za těchto okolností setrvávají v zaměstnání lze hledat v ekonomických důvodech (řada rodin má půjčky nebo hypotéky) a také v tom, že vzhledem ke značné nezaměstnanosti, která v mnoha krajích České republiky stále přetrvává, se nová práce hledá obtížně. Navíc v novém zaměstnání vždy hrozí riziko, že pracovní poměr může být ukončen ve zkušební době.

Graf 15: Grafické vyhodnocení otázky č. 15



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 16

Tato otázka zjišťovala, co je pro spokojenost v práci pro respondenty nejdůležitější. Respondentům byly nabídnuty čtyři varianty: zajímavá práce, platové ohodnocení, pracovní podmínky a dobré pracovní vztahy. Z nabízených možností mohli zvolit pouze jednu.

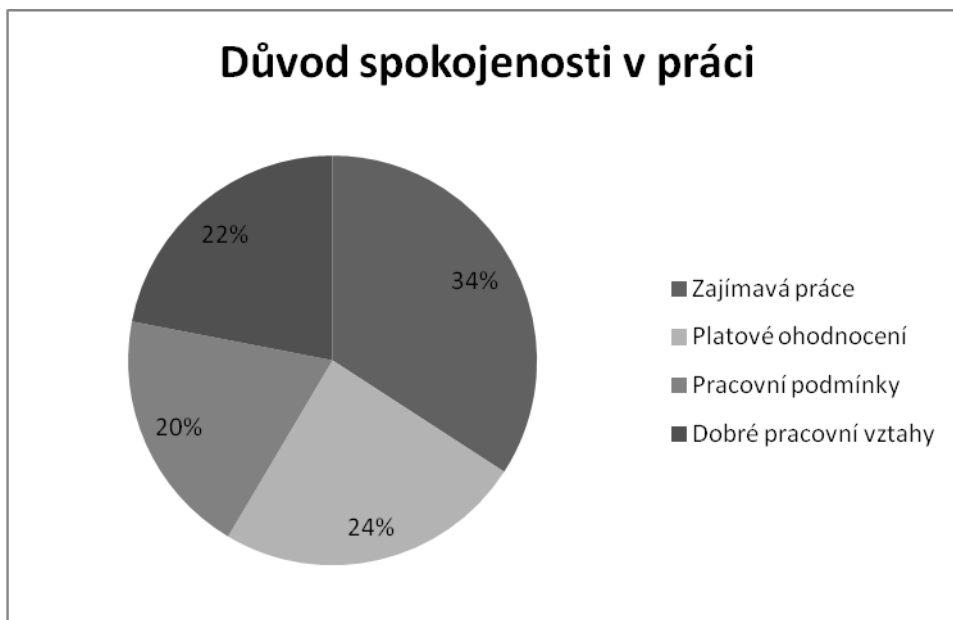
Tabulka 16: Vyhodnocení otázky č. 16

| Co je pro vaši spokojenost v práci nejdůležitější? (vyberte pouze jednu možnost) | Počet odpovědí |
|--|----------------|
| Zajímavá práce | 28 |
| Platové ohodnocení | 20 |
| Pracovní podmínky | 16 |
| Dobré pracovní vztahy | 18 |

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Zajímavou práci zařadilo na první místo 34 % dotázaných. Platové ohodnocení považuje za nejdůležitější 24 % oslovených. Dobré pracovní vztahy uvedlo 22 % respondentů a pracovní podmínky 20 % respondentů. Dobré mezilidské vztahy a pracovní podmínky tedy oceňují respondenti přibližně na stejné úrovni.

Graf 16: Grafické vyhodnocení otázky č. 16



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

8.2 Ověření hypotéz

Hypotéza č. 1: Více než polovina respondentů je s komunikací na pracovišti spokojena a má se svými kolegy dobré pracovní vztahy.

Tato hypotéza se potvrdila. K potvrzení této hypotézy byly využity otázky: č. 7 - Jak hodnotíte komunikaci s kolegy?, č. 8 - Jak hodnotíte komunikaci s přímým nadřízeným?, č. 12. - Setkáváte se s kolegy také mimo práci? Většina respondentů, konkrétně 39 % hodnotilo komunikaci na pracovišti spíše pozitivně, 7 % oslovených ji hodnotilo dokonce velmi pozitivně. Komunikaci s nadřízeným hodnotilo jako velmi pozitivní 9 % a jako spíše pozitivní 29 % respondentů. Na dotaz, zda a jak často se setkávají se svými kolegy mimo práci, odpovědělo 7 % oslovených, že se s nimi setkává jednou týdně, 34 % dotázaných, že jednou měsíčně, 54 %, že se s nimi setkává zřídka a jen 5 %, že se s kolegy mimo práci vůbec neseťkává.

Hypotéza č. 2: Více než polovina respondentů je dostatečně informována o svých úkolech a kompetencích.

Tato hypotéza se potvrdila. Vyplývá to z odpovědi na otázku č. 9 - Máte dostatek informací o svých úkolech a kompetencích? Na uvedený dotaz odpovědělo 88 % respondentů, že má dostatek informací o svých úkolech a kompetencích a pouze 12 % uvedlo, že dostatek informací nemá. Tento výsledek hovoří o tom, že absolutní většina organizací seznamuje své pracovníky s jejich úkoly v dostatečné míře, nebo si mohou pracovníci potřebné informace bez problému zjistit.

Hypotéza č. 3: Většina respondentů by byla ochotna změnit kvůli špatným pracovním vztahům zaměstnání.

Tato hypotéza se nepotvrdila. Hypotéza byla ověřována otázkou č. 11 - Byly by pro vás špatné mezilidské vztahy důvodem změnit zaměstnání? I když 86 % oslovených považuje pracovní vztahy za důležité, pouze 20 procent by bylo ochotno změnit z důvodu špatných pracovních vztahů zaměstnání.

Hypotéza č. 4: Více než třetina respondentů se již někdy setkala s mobbingem a bossingem.

Tato hypotéza se potvrdila. Hypotéza byla operacionalizována otázkou č. 13 – Setkal/setkala jste se někdy na pracovišti s mobbingem nebo bossingem? S některým z těchto jevů se na pracovišti setkala 38 % respondentů, přičemž 21 % dotázaných uvedlo, že se již někdy obětí mobbingu nebo bossingu stalo a 17 % oslovených odpovědělo, že se s tímto jevem setkalo, ale nikoliv jako oběť.

Hypotéza č. 5: Důvodem spokojenosti v práci jsou pro většinu zaměstnanců dobré pracovní vztahy.

Tato hypotéza se nepotvrdila. Hypotéza byla ověřována otázkami č. 15 - Jste spokojen/-a v současné práci?, č. 16 - Co je pro vaši spokojenost v práci nejdůležitější? Respondenti jako hlavní důvod spokojenosti v práci uváděli zajímavou práci, nikoliv dobré pracovní vztahy.

9 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Cílem praktické části bylo porovnat teoretická východiska s praktickými výsledky zjištěnými pomocí průzkumu mezi zaměstnanci na různých pracovních pozicích. Data byla sbírána formou dotazníkového šetření. Otázky vycházely z teoretické části a byly formulovány tak, aby bylo možné naplnit stanovený cíl této práce, a to analyzovat oblast interní komunikace v organizaci a zhodnotit vliv komunikace na mezilidské vztahy na pracovišti.

Průzkum odpověděl na výzkumné otázky a jeho výsledky ukázaly, že většina respondentů se shoduje na tom, že mezilidské vztahy významně ovlivňují jejich spokojenost v práci. Více než polovina oslovených zároveň uvedla, že je s komunikací na pracovišti spokojena, má ze strany nadřízeného dostatek informací o svých úkolech a kompetencích a vychází dobře se svými kolegy. O tom, zda mají lidé mezi sebou na pracovišti dobré vztahy, vypovídá i to, zda se spolu scházejí i mimo práci. Tuto skutečnost uvedla třetina dotázaných.

I když na mnoha pracovištích jsou mezi lidmi dobré pracovní vztahy, není tomu tak všude. Třetina dotázaných totiž uvedla, že se již někdy v minulosti setkala s mobbingem nebo bossingem. I když tyto nežádoucí jevy mají velmi negativní vliv na celkové pracovní klima, nebyla by většina respondentů opustit kvůli špatným mezilidským vztahům práci, která je baví. Více než třetina respondentů také pokládá zajímavou práci za důležitější než pracovní vztahy. Pro tento průzkum bylo stanoveno celkem pět hypotéz, z toho dvě se nepotvrdily.

Z výsledků průzkumu vyplývá několik návrhů, kterými může organizace přispět k vytváření pozitivních vztahů mezi pracovníky a zlepšit jejich vzájemnou komunikaci. Důležité je otevřenou komunikací předcházet nedorozuměním mezi zaměstnanci, věnovat pozornost rozvoji jejich měkkých dovedností, vytvářet prostředí, ve kterém se pracovníci vzájemně respektují, všímat si negativních projevů a potlačovat nežádoucí jevy jako mobbing a bossing hned na začátku, včas řešit konflikty, realizovat firemní akce a teambuildingové aktivity, dbát na další rozvoj zaměstnanců.

Konfliktům a nedorozuměním v oblasti mezilidských vztahů lze předejít také tím, že jsou pracovní vztahy upraveny formou vnitřního předpisu, který vymezuje kompetence a stanovuje konkrétní postupy.

10 EXPERTNÍ ODHAD

S výsledky dotazníkového šetření v rámci bakalářské práce bylo osloveno několik odborníků v oblasti řízení lidských zdrojů, kteří nebyli součástí dotazníkového šetření této práce. Celkem bylo osloveno osm expertů s tím, že z uvedeného počtu bylo šest expertů ochotných odpovědět na níže uvedené otázky. Tím byl získán simplifikovaný názor odborníků a zpětná vazba k dosaženým výsledkům získaným na základě provedeného dotazníkového šetření.

Oslovení odborníci výsledky šetření porovnávali s vlastními zkušenostmi získanými v průběhu své dlouholeté praxe a své odpovědi zaznamenávali do připraveného formuláře.

Otázky:

- A. Do jaké míry se ztotožňujete s výsledky dotazníkového šetření?
- B. Souhlasíte se závěry výzkumu, které jsou uvedeny v této bakalářské práci?
- C. V jaké míře souhlasíte s tím, co je v práci navrhováno v rámci doporučení?

V rámci odpovědí vyjádřili účastníci svůj souhlas, nebo nesouhlas a své odpovědi škálovali na 10 stupních od -5 (zcela nesouhlasím) do +5 (zcela souhlasím).

Zpracování odpovědí na položené otázky odhadu:

Mgr. Ing, Stanislav Termann – lektor, konzultant, společnost SMARTER, působil jako personální ředitel v několika společnostech

| Míra souhlasu | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|
| Otázka 1 | | | | | | | | | | | x |
| Otázka 1 | | | | | | | | | | | x |
| Otázka 1 | | | | | | | | | | x | |

PhDr. Marie Jírů, ředitelka vzdělávací společnosti Centrum andragogiky

| Míra souhlasu | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|
| Otázka 1 | | | | | | | | | | x | |
| Otázka 1 | | | | | | | | | | | x |
| Otázka 1 | | | | | | | | | | | x |

Ing. Ladislav Kožíšek, HR Manager, HOPI

| Míra souhlasu | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|
| Otázka 1 | | | | | | | | | | x | |
| Otázka 1 | | | | | | | | | | x | |
| Otázka 1 | | | | | | | | | | x | |

Mgr. Gabriela Topková, HR Specialist, Black&Dacker

| Míra souhlasu | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|
| Otázka 1 | | | | | | | | | | | x |
| Otázka 1 | | | | | | | | | | x | |
| Otázka 1 | | | | | | | | | | | x |

Ing. Juraj Eisel, Ph.D., vysokoškolský pedagog – psychologie práce

| Míra souhlasu | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|
| Otázka 1 | | | | | | | | | | | x |
| Otázka 1 | | | | | | | | | | x | |
| Otázka 1 | | | | | | | | | | x | |

Bc. Aneta Sklenářová, HR Specialist, Training&Development, AERO Vodochody

| Míra souhlasu | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|
| Otázka 1 | | | | | | | | | x | | |
| Otázka 1 | | | | | | | | | | | x |
| Otázka 1 | | | | | | | | | | | x |

Vyhodnocení odpovědí na položené otázky:

A. Do jaké míry se ztotožňujete s výsledky dotazníkového šetření?

Na tuto otázku odpověděli odborníci 3x nejvyšším stupněm ohodnocení (zcela souhlasí), 2x čtvrtým stupněm hodnocení a 1x třetím stupněm, což lze v celkovém porovnání považovat za souhlasné stanovisko s výsledky dotazníkového šetření.

B. Souhlasíte se závěry výzkumu, které jsou uvedeny v této bakalářské práci?

Odborníci 4x odpověděli hodnocením stupně 5 a 2x stupněm 4, což lze také považovat za naprostý souhlas odborníků se závěry uvedenými v této bakalářské práci.

C. V jaké míře souhlasíte s tím, co je v práci navrhováno v rámci doporučení?

Na tuto otázku odpověděli odborníci 3x stupněm hodnocení 5 a 3x stupněm 4, což lze pokládat za vyjádření jejich souhlasu s doporučeními navrhovanými v této práci.

Výstupy expertního odhadu potvrzují závěry praktické části bakalářské práce, které lze pojmut jako vstup do rozsáhlejšího výzkumu popisované problematiky.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se věnuje vlivu komunikace na mezilidské vztahy na pracovišti a zabývá se významem pracovních vztahů pro jednotlivce i pro samotnou organizaci. Cílem práce bylo zjistit, jak lidé hodnotí mezilidské vztahy a vzájemnou komunikaci na pracovišti a jak tyto faktory ovlivňují jejich spokojenost v zaměstnání.

Mezilidské vztahy vytvářejí sociální klima na pracovišti a jsou důležitým předpokladem dobrého fungování celé organizace. Vzhledem k získaným poznatkům lze doporučit, aby každá organizace bez ohledu na velikost věnovala problematice mezilidských vztahů potřebnou pozornost. Je nutné včas řešit konflikty mezi pracovníky, tak aby nevznikalo napětí a nedocházelo ke stresu na pracovišti. Je důležité předcházet negativním jevům jako je šikana, mobbing, bossing nebo agresivní chování. Zároveň je potřeba dbát na rozvoj pozitivních vztahů mezi pracovníky a podporovat je formou různých teambuildingových aktivit či společných firemních akcí. Je důležité, aby pracovníci cítili podporu ze strany vedení společnosti a věděli, že se na ně mohou obrátit.

Vedení každé společnosti by mělo tuto oblast zohlednit i v rámci rozvoje zaměstnanců. V současné době je však ve firemním vzdělávání kladen větší důraz na získávání konkrétních znalostí jako jsou například jazykové znalosti, nebo ovládnutí výpočetní techniky než na nabývání měkkých dovedností jako jsou komunikační schopnosti, asertivní jednání, zvládnutí konfliktů a další.

Každá organizace by také měla mít stanoveny určité plány a cíle v oblasti rozvoje lidských zdrojů, protože lidé, jejich pracovní potenciál, jejich nápady a tvořivé myšlení je hlavním předpokladem úspěchu každé společnosti. Lidé nejsou stroje, nepodávají stále stejný výkon, cítí únavu, jsou ovlivněni svými emocemi a momentálními vjemy. Proto je podstatné, aby organizace vytvářela takové pracovní podmínky, ve kterých by zaměstnanci mohli podávat optimální výkon. Důležité je nejen materiální vybavení pracoviště, zajištění bezpečnostních opatření, realizace potřebných tréninků a školení, či poskytování různých benefitů. Významná je i role vedoucích pracovníků, kteří by měli své podřízené účinně motivovat a rozvíjet jejich potenciál. Pouze zaměstnanci, kteří jsou loajální k organizaci, ve které pracují, kteří se ztotožňují s její filozofií a cíli, mohou být pro organizaci zdrojem úspěchu a prosperity.

Dobré pracovní vztahy jsou přínosem pro celou organizaci, Zaměstnanci, kteří se cítí na pracovišti dobře, mají vyšší vnitřní motivaci, jsou více loajální, projevují vyšší aktivitu a mají i lepší pracovní výsledky.

V bakalářské práci byla hodnocena komunikace a mezilidské vztahy na pracovišti. V teoretické části byly definovány základní pojmy a popsány všechny důležité aspekty, které s touto problematikou souvisejí. V praktické části bylo provedeno a vyhodnoceno dotazníkové šetření, které zjišťovalo názor respondentů na působení komunikace na pracovní vztahy. Při zpracování práce vycházela autorka z poznatků získaných v rámci studia oboru management a řízení lidských zdrojů. Toto studium přispělo k přesnějšímu poznání mezilidských vztahů na pracovišti a k nalezení souvislostí mezi jednotlivými oblastmi dané problematiky.

Lze konstatovat, že cíl práce byl splněn, protože teoretická poznatky byly ověřeny v průzkumu a práce podává celkový pohled na vzájemný vliv komunikace a mezilidských vztahů na pracovišti. Přínos práce lze spatřovat v získání hlubších poznatků v této oblasti a v jejich využití v dalším studiu nebo přímo v praxi v řízení lidských zdrojů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*, Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico s.r.o., 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3001-1

BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: ERA Group, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4821-4.

ČASTORÁL, Z. *Tvůrčí přístup při tvorbě bakalářských a diplomových prací*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012. ISBN 978-80-7452-025-9.

DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2158-3

ECO, U. *Jak napsat diplomovou práci*. Votobia, 1997. ISBN 80-7198-173-7.

GERŠLOVÁ, J. *Vádemékum vědecké a odborné práce*. Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7431-002-7.

GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2005, ISBN 80-7329-092-8.

HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3037-0.

JANÁČOVÁ, L. *Praktická komunikace pro každý den, psychologie pro každého*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2479-9.

JOSHI, V. *Stres a zdraví*. 1. vyd. , Praha: Portál s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7367-211-9.

KLEIN, H. M., KRESSE, A. *Psychologie, základ úspěchu v práci*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2444-7.

KLUGEROVÁ, J., PRÁZOVÁ, I., VACÍNOVÁ, Z. *Jak vypracovat bakalářskou, diplomovou, rigorózní a disertační práci*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, ISBN 978-80-86723-72-3.

KOHOUTEK, R. a kol. *Základy sociální psychologie*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 1998. ISBN 80-7204-064-2.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.

KUBÁTOVÁ, S., BLOUDEK, J., BUJNA, T., HENYCH, M., MULLER, D. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press a Management TC, 2012. ISBN 978-80-7261-257-4.

LOEHKEN, S. *Síla introvertů. Jak uspět ve světě, který přeje extrovertům*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4735-4.

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

NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NOELLKE, M. *Praktický management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0912-0.

PALMER, S., WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2000. ISBN 80-7169-940-3.

- PAULÍNOVÁ, L. *Psychologie pro tebe*. 2. vyd. Praha: Informatorium, 1998. ISBN 80-85427-30-0.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2437-9.
- PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0858-2.
- SPERANDIO, S., *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367360-4.
- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
- ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1272-5.
- ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi* 3. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1527-8.
- ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*, Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-717-8291-2.

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Vyhodnocení otázky č. 1 | 35 |
| Tabulka 2: Vyhodnocení otázky č. 2 | 37 |
| Tabulka 3: Vyhodnocení otázky č. 3 | 38 |
| Tabulka 4: Vyhodnocení otázky č. 4 | 39 |
| Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 5 | 40 |
| Tabulka 6: Vyhodnocení otázky č. 6 | 41 |
| Tabulka 7: Vyhodnocení otázky č. 7 | 42 |
| Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č. 8 | 43 |
| Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 9 | 45 |
| Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 10 | 46 |
| Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č. 11 | 48 |
| Tabulka 12: Vyhodnocení otázky č. 12 | 49 |
| Tabulka 13: Vyhodnocení otázky č. 13 | 50 |
| Tabulka 14: Vyhodnocení otázky č. 14 | 51 |
| Tabulka 15: Vyhodnocení otázky č. 15 | 52 |
| Tabulka 16: Vyhodnocení otázky č. 16 | 54 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Vyhodnocení otázky č. 1 | 36 |
| Graf 2: Vyhodnocení otázky č. 2 | 37 |
| Graf 3: Vyhodnocení otázky č. 3 | 38 |
| Graf 4: Vyhodnocení otázky č. 4 | 39 |
| Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 5 | 41 |
| Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 6 | 42 |
| Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 7 | 43 |
| Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 8 | 44 |
| Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 9 | 46 |
| Graf 10: Vyhodnocení otázky č. 10 | 47 |

| | |
|---|----|
| Graf 11: Vyhodnocení otázky č. 11 | 48 |
| Graf 12: Vyhodnocení otázky č. 12 | 49 |
| Graf 13: Vyhodnocení otázky č. 13 | 50 |
| Graf 14: Vyhodnocení otázky č. 14 | 52 |
| Graf 15: Vyhodnocení otázky č. 15 | 53 |
| Graf 16: Vyhodnocení otázky č. 16 | 54 |

SEZNAM PŘÍLOH

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

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Vážení respondenti,

prosím o vyplnění přiloženého dotazníku. Dotazník je anonymní a získané údaje budou použity výhradně pro zpracování bakalářské práce na téma „Pracovní vztahy a komunikace“. Odpovídající odpověď označte prosím „x“ a z nabízených možností vyberte vždy pouze jednu odpověď.

Děkuji za Váš čas,

Kateřina Savičová

DOTAZNÍK

1. Uvedte prosím vaše pohlaví:

- Muž
 Žena

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- Méně než 24 let
 25 – 34 let
 35 – 50 let
 Více než 50 let

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ZŠ
 SŠ
 SŠ s maturitou
 VOŠ
 VŠ

4. Jaké je vaše současné pracovní zařazení?

- Vyšší management administrativě
 Střední management
 Nižší management
 Administrativní pozice
 Dělnická pozice

5. V jak velké organizaci pracujete?

- Méně než 10 zaměstnanců
- 10 – 50 zaměstnanců
- 51 – 100 zaměstnanců
- Více než 100 zaměstnanců

6. V jak velké pracovní skupině pracujete?

- Pracuji samostatně
- 2 – 5 pracovníků
- 6 – 9 pracovníků
- 10 a více pracovníků

7. Jak hodnotíte komunikaci s kolegy?

- Velmi pozitivně
- Spíše pozitivně
- Neutrálně
- Spíše negativně
- Velmi negativně

8. Jak hodnotíte komunikaci s přímým nadřízeným?

- Velmi pozitivně
- Spíše pozitivně
- Neutrálně
- Spíše negativně
- Velmi negativně

9. Máte dostatek informací o svých úkolech a kompetencích?

- Ano
- Nevím
- Ne

10. Jsou pro vás dobré vztahy a pozitivní komunikace na pracovišti důležité?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ne příliš
- Vůbec ne

11. Byly by pro vás špatné pracovní vztahy důvodem změnit zaměstnání?

- Ano
- Nevím
- Ne

12. Setkáváte se s kolegy také neformálně mimo práci?

- Jednou týdně
- Jednou měsíčně
- Zřídka
- Vůbec ne

13. Setkal/-a jste se někdy na pracovišti s mobbingem nebo bossingem?

- Ano, jako svědek
- Ano, jako oběť
- Ne

14. Existují ve vaší organizaci předpisy, které upravují vztahy na pracovišti?

- Ano
- Ne
- Nevím

15. Jste spokojen/-a v současné práci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ne příliš
- Vůbec ne

16. Co je pro vás důvodem spokojenosti v práci? (vyberte jen jednu možnost)

- Zajímavá práce
- Platové ohodnocení
- Pracovní podmínky
- Dobré pracovní vztahy

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Savičová

Obor: Management – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

Název práce: Pracovní vztahy a komunikace

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 54

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 39

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.