

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní
antropologie



Sociální vztahy na pracovišti

Social relationships in the workplace

Bakalářská diplomová práce

Iva Švandová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2015

Autorské prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla všechny zdroje, ze kterých jsem čerpala.

V Olomouci dne

vlastnoruční podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce
PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za její vstřícnost, cenné připomínky a
odborné rady, které mi poskytla.

Obsah

Úvod	6
1 Organizace	8
1. 1 Sociální interakce v organizaci	9
1. 2 Organizační struktura	11
1. 2. 1 Typy organizačních struktur	12
1. 3 Organizační kultura	15
2 Zaměstnanec	17
2. 1 Vlastnosti osobnosti zaměstnance	18
2. 1. 1 Zvláštní dimenze osobnosti	20
3 Pracovní skupina	21
3. 1 Pracovní týmy	23
4 Vedení	25
4. 1 Styl vedení	26
4. 1. 1 Styl založený na způsobu chování	27
5 Pracovní vztahy	29
5. 1 Druhy pracovněprávních vztahů	30
6 Konflikt na pracovišti	31
6. 1 Řešení konfliktů	33
7 Komunikace v organizaci	35
7. 1 Přenos informací	36
8 Pracovní klima	38
8. 1 Posuzování klimatu v organizaci	40
9 Identifikace pracovního klimatu	42
9. 1 Metoda dotazníkového šetření	43

9. 2 Interpretace výsledků šetření.....	44
9. 3. Shrnutí výsledků šetření	48
9. 4. Návrh zlepšení v používání andragogických nástrojů.....	50
Závěr.....	53
Anotace.....	55
Seznam použité literatury	56
Seznam obrázků	58
Seznam příloh.....	59

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá charakteristikou sociálních vztahů na pracovišti a definováním organizačních oblastí vztahujících se ke sledovanému tématu.

Cílem této práce je identifikace pracovního klimatu v pracovní skupině ve zkoumané organizaci XY v úseku informatiky. Pracovní klima, v dnešní době často skloňované spojení v každé dobré organizaci, která se snaží mít spokojené a produktivní zaměstnance, kteří svým výkonem přispívají k dobrému chodu organizace. Předpokládám, že nepříznivé klima může mít negativní dopady na fungování organizace. Proto by se dle mého vedení v každé pracovní skupině mělo zajímat, zda jsou zaměstnanci spokojeni s obsahem a stylem práce a hlavně se vztahy, které ve své pracovní skupině mají.

V odborné literatuře se můžeme dočíst, že existuje několik nástrojů na posuzování klimatu organizace. Autoři, kteří se zabývají touto problematikou, na téma nahlíží z různých úhlů. Armstrong zmiňuje například dotazník vytvořený Litwinem a Stringerem, kterými jsem se nechala inspirovat. Klima posuzují podle ukazatelů, které jsou považovány za ukazatele zachycující, nebo popisující způsob vnímání klimatu. Dle Litwina a Stringera jsou to struktura, odpovědnost, riziko, srdečnost, podpora, normy, konflikt a identita (Armstrong, 2007, s. 264). Ve své práci jsem se tedy zaměřila hlavně na oblasti, které se v organizaci vyskytují a tvoří či ovlivňují pracovní klima v pracovní skupině. Jde o samotnou organizaci, ve které díky sociální interakci a komunikaci mezi zaměstnanci vznikají vztahy. Vztahy sympatií či antipatií, které jsou ovlivněné organizační strukturou, organizační kulturou, uplatňovaným stylem vedení a konflikty, které se na pracovišti vyskytují. Všechny výše zmíněné oblasti popisují v jednotlivých kapitolách.

Pro dobrou představu zkoumané pracovní skupiny doplňuji teoretické kapitoly o reálný obraz úseku informatiky organizace XY, který byl pořízen při schůzkách s personalistkou organizace a s vedoucím úseku informatiky. Na těchto setkáních jsem měla možnost nahlédnout i do interních dokumentů organizace pro zpracování své bakalářské práce.

V závěru této práce předkládám analýzu dat z dotazníkového šetření provedeného ve zmiňované organizaci. Dotazník je konstruován dle teoretických východisek, která uvádím v předchozí části práce. Na úplném konci práce doplňuji interpretaci výsledků šetření a návrh zlepšení v používání andragogických nástrojů a andragogického působení v pracovní skupině, což je dílčí cíl mé bakalářské práce.

1 Organizace

Pro pochopení pracovního klimatu v pracovní skupině je důležité znát vymezení prostoru, ve kterém pracovní klima vzniká. Pokud se sejdou lidé, kteří chtějí dosáhnout určitého cíle a je k tomu nutné přispění více lidí, tak podle Nakonečného organizují sociální celky. Tyto celky potom fungují jako prostředky dosahování zamýšlených cílů. Lze je nazývat organizace. Nakonečný tvrdí, že organizace je strukturovaná sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou činností. Nejdůležitějším činitelem fungování organizace jsou lidské zdroje, tedy zaměstnanci. Hned vedle stojí zdroje kapitálové, technologické, materiální a další (Nakonečný, 2005, s. 11–12).

Za charakteristické znaky organizace Nakonečný považuje již definované znaky od Etzioniho. Jsou to tyto:

- **Dělbba práce, moci a komunikační odpovědnosti.** Dělbba není náhodná, ale uvážene uspořádaná tak, aby bylo dosaženo specifických cílů.
- **Přítomnost jednoho nebo více center moci,** která kontrolují činnost organizace a zaměřují ji k jejím cílům.
- **Obměňování personálu a přidělování úkolů.** Zejména pak nábor pracovníků, případně školení či přeškolení (Nakonečný, 2005, s. 12).

Popisovaná organizace XY má sídlo v České republice. Za základní informaci o organizaci se dá považovat, že se jedná se o velkou výrobní organizaci, která má již skoro stoletou tradici. Dělbba práce v organizaci XY je dána organizační strukturou, kterou popisují v kapitole 1.2. Organizační struktura je uspořádána tak, aby organizace dosahovala všech specifických cílů, které má určené. Řídícími orgány společnosti jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Ti kontrolují činnost organizace. V současné době má organizace asi 2500 zaměstnanců. V mojí práci se zabývám pouze

částí této organizace, a to úsekem informatiky. V tomto úseku pracuje v současné době 50 zaměstnanců. Zaměstnance tohoto úseku blíže popisují ve 2. kapitole.

V organizaci se nachází několik spolupracujících jedinců, tedy zaměstnanců. Díky jejich vzájemné spolupráci můžeme předpokládat, že na sebe vzájemně působí. Vytvářejí tím sociální interakci, kterou popisují v následující kapitole.

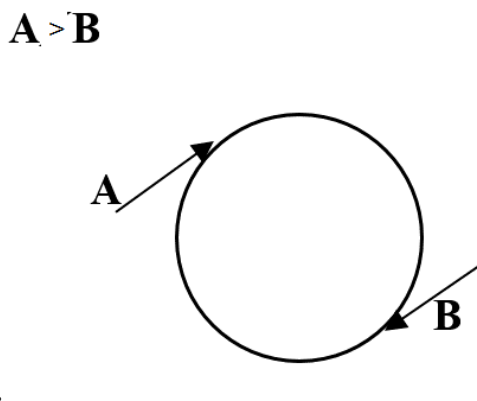
1. 1 Sociální interakce v organizaci

Pracovní klima je utvářeno mnoha různými faktory. Jedním z nich je sociální interakce. Jak píše Čížková, nejvýrazněji v životě člověka a životě druhých lidí rozhodují jejich setkávání tváří v tvář. Toto vzájemné stýkání bývá označováno jako sociální interakce (Čížková, 2000, s. 67). V pracovní organizaci se sociální interakce vytváří každý den, protože se zaměstnanci organizace potkávají. Kde jsou ale kořeny sociálního chování, tedy proč se lidé vzájemně vyhledávají, proč spolu komunikují či proč se vzájemně potřebují? Čížková tvrdí, že základním aspektem života v rámci určité společnosti je sociální vztah, to znamená vztah mezi člověkem a člověkem. Lidé tedy navazují vztahy jak z nutnosti vzájemného uspokojování potřeb, tak i vztahy které nesouvisí jenom s jejich pudovým založením. Od sociální interakce mohou očekávat uznání své osoby či získání rady, pomoci a opory (Čížková, 2000, s. 68–70). V organizaci XY lidé navazují vztahy buď z důvodu vzájemných sympatií, nebo také vztahy, které jsou potřebné k uskutečnění jejich pracovní náplně. Pracovním vztahům se věnuji v 5. kapitole.

Nakonečný popisuje sociální interakci jako vzájemné působení, kdy osobnost a chování jednoho partnera interakce je podnětem pro druhého a naopak. Druhý reaguje na tento podnět a stimuluje tím zase reakci svého partnera (Nakonečný, 2005, s. 9). Jednoduše řečeno, v sociální interakci se jedná o proces vzájemného působení jedince nebo skupiny na jiného

jedince či skupinu. Vzájemným působením se podle Nakonečného zahajuje kruh sociální interakce. Pokud si partnery označíme A a B, lze tento proces vyjádřit schématem.

Obrázek č. 1



Kruh sociální interakce (upraveno dle Nakonečný, 2005, s. 10).

Nakonečný dále píše, že sociální interakce se odehrávají v určitém sociokulturním mikrostředí a v určitých společensko-ekonomických, historicky daných podmínkách. Toto prostředí označuje jako pole sociálních interakcí a je také důležitým činitelem interakcí (Nakonečný, 2005, s. 10).

Pole sociálních interakcí, které popisují ve své práci, je úsek informatiky organizace XY. V úseku informatiky vzájemné působení vzniká mezi kolegy, mezi nadřízenými a podřízenými a mezi skupinami kolegů. K sociální interakci nejčastěji dochází v prostorách budovy, kde je úsek informatika umístěn. Vyskytují se také případy vzájemného setkávání i mimo pracovní dobu a prostory určené k výkonu práce.

To jak často mají možnost se zaměstnanci potkávat a vzájemně na sebe působit, ovlivňuje mimo jiné i jejich pracovní dělení do různých úseků či oddílů. Toto rozdělení lze pozorovat v organizační struktuře, o které píší v následující kapitole.

1. 2 Organizační struktura

Nezbytná věc pro efektivní chod celé organizace je organizační struktura. Organizaci tvoří několik lidí, kteří dělají určitou činnost. Je třeba, aby tato činnost probíhala organizovaně. Nezbytná je také racionální dělba práce a určené vztahy nadřízenosti a podřízenosti. K tomuto všemu slouží organizační struktura, která vychází z potřeb organizace.

V knize od Bělohlávka, Košťana a Šuleře autoři zmiňují definici od Aldaga a Stearnse, že smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 113). Cimbálníková ve své knize uvádí, že organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit všech zaměstnanců v organizaci. Dává tedy lidem v organizaci možnost, aby organizovaně vykonávali své činnosti (Cimbálníková, 2009, s. 66). Armstrong tuto definici rozšiřuje o tvrzení, že organizační struktura ukazuje, kdo je odpovědný za řízení, koordinování a výkon těchto činností, a definuje hierarchie řízení neboli řetězec velení, který by měl říkat, kdo je komu odpovědný a za co (Armstrong, 2007, s. 246–247).

I organizační struktura má velký podíl na pracovním klimatu. Protože i formální vztahy mezi pracovníky, které udává organizační struktura, ovlivňují celkový soulad mezi pracovníky, tedy pracovní klima. Organizační strukturu si každá organizace tvoří sama, dle svých požadavků a potřeb. Je ale možné organizační struktury rozdělit dle různých hledisek do několika obecných typů. O těchto typech a o organizační struktuře v organizaci XY píší v další kapitole.

1. 2. 1 Typy organizačních struktur

Organizační strukturu je možné označit jako kostru organizace, která bývá graficky znázorňována organizačními schématy. Cimbálníková ve své knize tvrdí, že v každé organizaci je určitý stupeň formalizace, který určuje, do jaké míry jsou specifikovány, písemně vypracovány a vynucovány očekávané prostředky a výsledky práce. Tento stupeň je dán formální a neformální organizační strukturou. **Formální organizační struktura** (dále v textu pouze organizační struktura) je podle Cimbálníkové hierarchické uspořádání pracovních vztahů mezi jednotlivými pracovními místy, které zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. **Neformální organizační struktura** je podle Cimbálníkové charakterizována jako síť osobních a sociálních vztahů (Cimbálníková, 2009, s. 67). Bělohlávek, Košťan a Šuleř vznik neformální struktury organizace vysvětlují tím, že pracovníci do své práce vnášejí řadu osobních citů jako je radost, nechuť či láska, ale také řadu potřeb jako je například moc, jistota nebo sebeuplatnění. Tyto city a potřeby projevují ve vzájemných vztazích, které ovšem neprobíhají pouze po přísné formální linii (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 116–117).

Bělohlávek, Košťan a Šuleř uvádí, že podle tvaru organizační struktury můžeme rozlišovat uspořádání funkcionální, divizionální a maticové. **Funkcionální struktura** je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Další je **divizionální struktura**, která vzniká vydělením relativně samostatných divizí. Každá divize má svůj vlastní úsek. **Maticová** neboli projektová struktura spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník má dva nadřízené, odborného vedoucího a vedoucího týmu. Odpovídá se oběma (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 114).

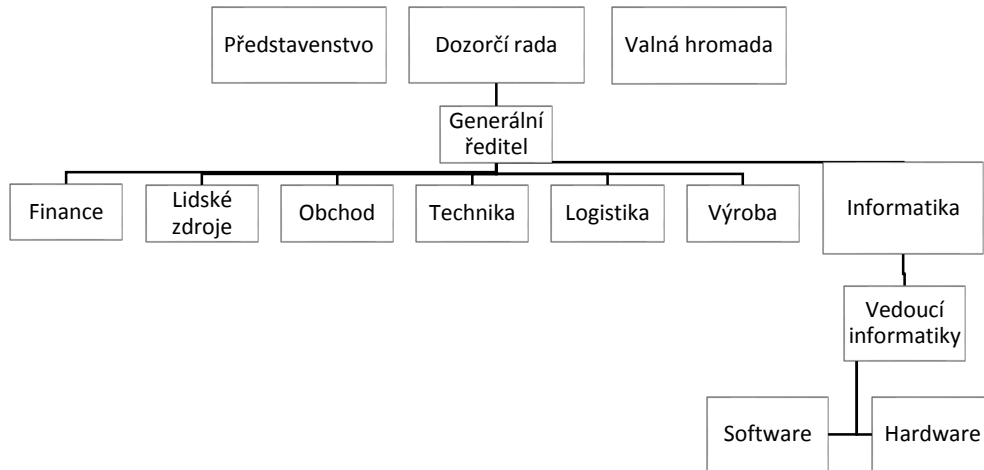
Pro moji práci je nejdůležitější funkcionální struktura, protože funguje ve firmě XY, kterou popisuji. Proto uvedenou definici funkcionální struktury od Bělohávků, Košťana a Šuleře doplním o definici, kterou uvádí Cimbalníková. Ta tvrdí, že funkcionální struktura je založena na funkční specializaci dílčích jednotek. Do každého útvaru se kumulují stejné nebo podobné funkční činnosti. Výhodou této struktury je efektivnost založená na specializaci odborníků či jednoznačné určení pravomoci a odpovědnosti (Cimbalníková, 2009, s. 70).

Na celou společnost XY dohlíží řídicí orgány. Valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Celou společnost řídí úsek generálního ředitele, který má pod sebou úseky finance, lidské zdroje, obchod, technika, logistika a výroba. Úsek informatika, který ve své práci popisuji, je samostatně stojící celek. Pokud by někam spadl, mohl by být primárně ovlivněn procesy úseku, pod který by patřil. Mohlo by to mít negativní dopady na vztah k ostatním úsekům, které by byly při řešení problému až na druhém místě. Úsek informatika je tedy ovlivněn pouze platnými směrnici celé organizace XY. Strategii a cíl má stejný jako celá organizace. Zodpovídá se výše uvedeným řídicím orgánům.

V úseku informatika se nachází vedoucí pracovník, který má pod sebou dva celky a to software a hardware. Oba tyto celky mají také svého vedoucího. Tito vedoucí už pod sebou nemají žádné další dělení z pohledu řízení. Jde pouze o pracovníky určitého zaměření, kdy má každý svoji specializovanou část zastoupení v rámci realizace projektů.

Pro lepší představu doplňuji organizační schéma organizace XY.

Obrázek č. 2



Organizační struktura organizace XY (upraveno dle interních dokumentů organizace XY).

Z uvedené organizační struktury lze odvodit komunikaci, která v organizaci může probíhat. Komunikaci se věnuji v 7. kapitole. V následující kapitole se zmiňuji o organizační kultuře, která i přesto, že je nehmotná a často neuvědomovaná, hraje významnou úlohu v organizacích.

1. 3 Organizační kultura

Každá organizace má svoji organizační kulturu. Můžeme říci, že organizační kultura ovlivňuje prakticky veškeré dění v organizaci. Pokud je vhodně nastavena, může mít pozitivní vliv na zaměstnance.

Lukášková a Nový uvádí, že rámcově je pojem organizační kultura chápán současnými autory obdobným způsobem, ovšem konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu zůstává poměrně různorodé. Uvádějí například definici od Halla, že organizační kultura je programovaný způsob vnímání, odvozený od názorů a hodnot, nebo dále definici od Gordona, který tvrdí, že organizační kultura je pro organizaci specifický systém sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování (Lukášková, Nový, 2004, s. 21–22). O organizační kultuře píše Armstrong jako o kultuře organizace. Chápe ji jako soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která většinou nebývá nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí. Normy lze chápat jako nepsaná pravidla chování (Armstrong, 2007, s. 257).

Z výše uvedeného lze usuzovat, že o přítomnosti organizační kultury nemusí zaměstnanci organizace vůbec vědět. Tím, že do organizace nastoupí, si postupně ztotožní způsob vnímání a chování v organizaci. Chování zaměstnanců v pracovním procesu je ovlivněno právě nepsanými pravidly chování, které se v organizaci vytváří. Organizační kultura se také projevuje v tom, co si o organizaci myslí její pracovníci, tedy v pracovním klimatu.

V úseku informatiky v organizaci XY je organizační kultura považována za kolektivní povědomí o tom, jak věci fungují, jak je důležitá hierarchie, která je dána organizační strukturou, nebo jak se chovat při střetu s ostatními zaměstnanci či s nadřízenými. Sdílené významy a představy výše uvedených záležitostí jsou vyjadřovány většinou pomocí historek, které se předávají z jedince na jedince. Už tento proces posiluje soudržnost

zaměstnanců. Zaměstnanci ví, že není vhodné v kancelářích, kde se vykonává práce, řešit své osobní či rodinné záležitosti. Pokud si chtějí povídat o osobních věcech, mají možnost svoje pracovní přestávky trávit ve společné kuchyňce. Většina pracovníků dodržuje ranní rituál vaření kávy v těchto prostorách, kde si mohou neformálně pohovořit. Polední přestávku většina zaměstnanců tráví v kantýně, kde je možnost odebírat stravu, na kterou organizace přispívá. I tato péče ze strany organizace vede k navazování neformálních vztahů, které jsou v úseku informatiky potřebné, zvláště kvůli týmové spolupráci.

Aby mohla organizace fungovat, je nezbytná jedna věc a to člověk neboli zaměstnanec. V nadcházející kapitole popisují, kdo je to zaměstnanec, jak lze zaměstnance rozlišovat podle vlastností a jak vypadá zaměstnanecká struktura v organizaci XY.

2 Zaměstnanec

V každé organizaci najdeme jednotlivce, kteří se podílejí na chodu celé organizace. Jedná se právě o ty osoby, které pracovní klima utvářejí. Může se jednat o osoby s rozličnými životními cíli, s různým postavením ve společnosti, se specifickými osobními vlastnostmi, schopnostmi, znalostmi a dovednostmi. I přes velké rozdíly lze očekávat, že budou mít nějaké společné charakteristiky. Jak rozdíly, tak společné charakteristiky jedinců postihuje podle Bělohávk, Košťana a Šuleře pojem osobnost. Osobnost je jedinečné spojení psychických rysů, které jednotlivce charakterizuje. Psychické rysy jsou schopnosti, dovednosti a znalosti, ale také vlastnosti, potřeby, motivy, postoje a hodnoty. Osobnost určuje způsob, jakým prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích, ale také záměry, kterých chce dosáhnout (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 43–44). Nejvíce výstižná je dle mě definice Černého, protože píše jak o rozdílech a společných charakteristikách, ale i o spojení vrozených a získaných vlastností. Pojem osobnost je tedy podle Černého soubor stálých prvků chování osoby, to co ji charakterizuje a také co ji odlišuje od ostatních. Za osobnost je člověk považován se svojí individualitou jako celek, který je tvořen vlastnostmi vrozenými a získanými a zároveň psychickými a tělesnými (Černý, 2009, s. 233).

Organizace je tedy tvořena různými osobnostmi, které odlišně prožívají svoji pracovní činnost a svým chováním mohou ovlivnit pracovní klima. Pro organizaci jsou také velmi důležité vlastnosti osobnosti zaměstnance. Již při výběru nových zaměstnanců se k nim přihlíží. O vlastnostech píše v následující kapitole.

2. 1 Vlastnosti osobnosti zaměstnance

O lidech lze říct, že jsou hodní, klidní, uzavření, nudní, závistiví, odpovědní nebo líní. Vlastnosti osobnosti podle Bělohávka, Košťana a Šuleře vyjadřují relativně stálý způsob chování jedince. Lze předpokládat, že člověk s určitou vlastností bude jednat v podobných situacích standardním způsobem. Je ale nutné si uvědomit, že chování jednotlivců nelze předvídat pouze na základě jejich vlastností. Velký vliv má také situace, ve které se jedinec nachází (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 46–47). Podle Černého se vlastnosti, které určují způsoby jednání a chování osob, nazývají temperament. Temperament není ovlivnitelný, protože jde o přirozenou povahu člověka a o vrozenou dispozici (Černý, 2009, s. 237).

Kliment zmiňuje, že existuje celá řada teorií snažících se popsat a vyložit projevy temperamentu jedince. Například klasická teorie temperamentu. Tato teorie vznikla již ve starém Řecku a podle Klimenta je její autorství připisováno Galénovi, někdy mylně Hippokratovi. Teorie rozděluje jedince do čtyř typů¹ (Kliment, 2013, s. 35–36).

Černý toto dělení temperamentů ve své knize doplnil o možnou charakteristiku. U **flegmatika** tedy můžeme pozorovat, že je to klidný člověk. Je ale málo výřečný. Při výkonu činnosti má sklon zanedbávat, ale pracuje dlouho. **Sangvinik** je podnikavý optimista, ale často se rozptyluje. Při práci je aktivní nadšenec, který zvládá víc činností najednou, bohužel ale pouze povrchně. U **cholerika** lze očekávat silné a hluboké citové prožitky, ale je možná mrzutost a výbušnost. Vyjímá se dobrým pracovním tempem. Poslední typ je **melancholik**, u kterého můžeme sledovat hluboké city a pesimistický pohled na svět okolo sebe. V pracovních činnostech je důkladný, ale také velmi pomalý a nepružný (Černý, 2009, s. 238).

¹ Tyto typy jsou vysvětlovány fyzicky, podle tělesných šťáv, které v organismu převládají. Flegmatik – hlen, sangvinik – krev, cholerik – žluč a melancholik – černá žluč (Kliment, 2013, s. 36).

Dle temperamentu lze předběžně určit, jak spolu asi budou jednotlivé typy vycházet. Černý ve své knize uvádí, tabulku, která ukazuje, které typy temperamentu spolu vychází přirozeně dobře a které si musí dát práci, aby i jejich vztahy byly dobré a bezpečné. I Černý sám ale uvádí, že tento přehled je třeba brát pouze jako inspiraci k zamyšlení, protože v konkrétním případě to může být i odlišně. V tabulce znaménko + označuje pozitivní vztah, znaménko - označuje negativní vztah. Obě dvě znaménka zároveň + - označují docela pozitivní vztah jedince A k jedinci B a negativní vztah v opačném směru. Zdvojení znamének ukazuje intenzitu (Černý, 2009, str. 86).

Obrázek č. 3

B → A ↓	Cholerik	Sangvinik	Flegmatik	Melancholik
Cholerik	- -	+	-	-
Sangvinik	+	++	+	--
Flegmatik	-	-	+	+
Melancholik	+-	-	+	+

Vztahy mezi různými typy temperamentu (upraveno dle Černý, 2009, s. 86).

K temperamentu a vlastnostem je možné přihlížet při obsazování nové pozice či při jednání se zaměstnancem. Stává se ale, že při testech osobnosti jedinec neskončí ohraničeně pouze v jedné z uváděných skupin. V úseku informatiky organizace XY jsou důležitými a požadovanými vlastnostmi hlavně spolehlivost, pečlivost, kreativita, pružnost a schopnost spolupráce s ostatními kvůli projektům, které se zpracovávají v týmech.

2. 1. 1 Zvláštní dimenze osobnosti

Bělohávek uvádí, že z praxe je možné vidět řadu rysů, jež osobnost vykazuje, které lze obtížně zařadit mezi již zmiňované kategorie. Je těžké říci, zda jde o vlastnosti, postoje či motivy. Jisté je pouze to, že ovlivňují chování zaměstnanců a že mají z hlediska organizačního chování mimořádný význam. Lze je tedy nazvat zvláštními dimenzemi osobnosti. Jednou z popisovaných dimenzí je dělení zaměstnanců na typ A a B, podle jejich typického chování v zaměstnání. **Chování typu A** bývá typické pro aktivní, uspěchané, odpovědné a svědomité osoby, které se plně věnují své práci. Minimum času věnují odpočinku a přestávky považují za ztrátu času. Ve svém volném čase přemýšlejí hlavně o pracovních problémech a možnostech jak dosáhnout ještě větší efektivnosti ve své práci. Opakem jsou jedinci s **chováním typu B**. Ti mají dost času a nespěchají. Primární pro ně je jejich pohoda a osobní volný čas. Práce je pro ně nepříjemnou aktivitou, kterou je třeba vykonávat pouze kvůli výdělku, který je potřebný pro osobní život a záliby. V zaměstnání přemýšlejí o tom, co budou dělat o víkendu, kam pojedou na dovolenou a o svých koníčcích (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 54).

Pokud bychom zaměstnance úseku informatika organizace XY chtěli rozdělit dle dělení na typ A a B, většina by spadala spíše do typu A. Jde o zapálené jedince, kteří mívají svoji práci často jako koníček. Toto může pozitivně ovlivňovat pracovní klima, protože tito zaměstnanci nechodí do práce pouze z důvodu nutnosti. Svoji práci berou jako určité poslání a cítí možnost se v práci realizovat.

Zaměstnanec v organizaci ale většinou nepracuje jako jednotlivec. Mezi zaměstnanci vznikají pracovní skupiny, pro dosažení lepších a komplexnějších výsledků organizace. Pracovní skupiny a týmy, které mohou v organizaci vznikat, popisují v další kapitole.

3 Pracovní skupina

Každý člověk se v průběhu svého života stane příslušníkem malé sociální skupiny. Ať už v rámci rodiny, školy nebo pracovního života. Každá sociální skupina na člověka působí, přetváří jeho názory a postoje. Pracovní skupina je tedy sociální skupina, kde jsou lidé jednoho pracoviště spjatí společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením. Jedná se o určité propletení osobních vztahů, kde si každý člen uvědomuje vzájemnou závislost a sounáležitost (Nový, 2002, s. 134). Pracovní skupina je pro moji práci velice důležitá, protože právě mezi členy pracovní skupiny se pracovní klima utváří a sdílí.

Nakonečný pracovní skupinu definuje jako organizačně ustavenou skupinu osob s přidělenými rolmi, které jsou vytyčené pracovními úkoly, v níž vystupují sociální jevy, které jako takové skupinu utvářejí. Jsou to přímé interakce mezi členy, neboli setkávání tváří v tvář, fyzická blízkost, společné cíle, hodnoty a normy, sociální struktura mezilidských vztahů, do které patří sympatie, antipatie a lhostejnost, vědomí „my“ neboli to, že se členové skupiny jako členové skupiny vnímají, a diferenciací rolí a statusů (Nakonečný, 2005, s. 140).

Definice, která je dle mě nejvýstižnější píše Pauknerová a to, že pracovní skupiny představují specifický případ malých sociálních skupin. Tato skupina je ustavena organizací k plnění organizačních cílů. Pracovníci bývají do pracovních skupin zařazováni na základě svých předpokladů, které jim umožňují se podílet na plnění skupinových cílů. Jde tedy o skupiny členské s jasně vymezenou strukturou profesních pozic a rolí. Vzhledem k těmto skutečnostem, lze pracovní skupinu považovat za skupinu sekundární². V pracovní skupině se mohou vyskytovat dvě významné skutečnosti. Zaprvé, že i v pracovní skupině se mohou vytvořit silné citové

² Sekundární skupiny popisuje Pauknerová tak, že vznikají s cílem realizovat společné zájmy, cíle členů, nikoliv na základě vzájemných vztahů mezi nimi (Pauknerová, 2012, s. 110).

vazby mezi jednotlivými členy. A zadruhé, že pracovní skupina představuje pro mnohé jedince v několika ohledech významnou součást jejich života, zvláště díky délce času, který v ní stráví, nebo díky uspokojení potřeby někam patřit. Z tohoto pohledu může pracovní skupina pro řadu pracovníků představovat i skupinu primární³ (Pauknerová, 2012, s. 199).

Pracovní skupina má podle Nového několik charakteristických znaků:

- **pracovní cíle** neboli společné motivy, které oddělují skupinu od okolí,
- **společné pracoviště**, představované například kanceláří,
- **pracovní činnost**, jejímž základem jsou úpravy a přetváření předmětů přírody tak, aby sloužily k uspokojování lidských potřeb,
- **vztahy mezi pracovníky**, jejichž podstata je dána normami a předpisy právní a organizační povahy, jejichž respektování a dodržování má zajistit efektivní a racionální plnění pracovních cílů,
- **skupinové vědomí**, které je tvořené systémem hodnot spojených s prací a pracovními podmínkami (Nový, 2002, s. 134–135).

Pracovní skupina úseku informatiky organizace XY sídlí v jedné budově, která je součástí areálu firmy. Skupina je tedy koncentrovaná na jednom místě a její členové se potkávají každý den na společném pracovišti. Jejich společný prostor je rozdělen do jednotlivých kanceláří. V každé kanceláři se většinou nachází pracovní místo pro 3 až 4 pracovníky. Pracovní skupina má společný pracovní cíl a to zajištění softwarové podpory firmy z pohledu informatiky. Každý zaměstnanec má svoji přidělenou roli. Jeho pracovní náplň je rozebrána ve funkčním listě. Struktura zaměstnanců v úseku informatiky v organizaci XY je následující. Co se týče kvalifikovanosti zaměstnanců, v úseku informatiky převažují jedinci s vysokoškolským vzděláním. 80% má vysokoškolské vzdělání technického typu, zbylých 20% má středoškolské vzdělání, ale dlouholeté zkušenosti.

³ Primární skupiny podle Pauknerové uspokojují základní potřeby člověka. Jsou typické intimitou vztahů a úzkým sepeřím rolí ve skupině (Pauknerová, 2012, s. 110).

Vzhledem k technickému zaměření práce se v úseku vyskytují spíše muži než ženy. Mužů je 90%, žen 10%. Pokud se zaměříme na věkovou strukturu, nachází se zde 20% zaměstnanců do 30 let, 50% zaměstnanců v hranici 30 – 50 let a 30% zaměstnanců s věkem nad 50 let. I demografické rozdíly ve skupině mohou negativně ovlivnit pracovní klima. Zvláště pokud nejsou akceptované všemi členy bezproblémově.

Pracovní skupina ale není jediná sociální skupina, která ve firmě formálně vzniká. Pokud se objeví nějaký specifický problém, který je třeba vyřešit, ale firma se s ním doposud nesetkala, vznikají pracovní týmy, které ve firmě označují jako projektové týmy. Jejich rozdíl od pracovních skupin a jejich možné problémy popisují v dalších kapitolách.

3. 1 Pracovní týmy

Zvláštní formu pracovních skupin představují pracovní týmy. Vyznačují se tím, že jsou složeny z odborníků různých profesí a různého kvalifikačního a osobnostního profilu. Vznikají a fungují většinou mimo organizační a řídicí struktury a jsou pověřovány plněním krátkodobých či dlouhodobých úkolů (Nový, 2002, s. 137).

V některých organizacích se pyšní tím, že mají pracovní tým. Může se ale stát, že se jedná pouze o nesprávně pojmenovanou pracovní skupinu⁴. Skutečný tým Hayes popisuje jako skupinu lidí zaměřených na úkol a pracujících koordinovaně, přičemž každý přispívá vlastní energií, tím pro co má vlohy a co umí (Hayes, 2005, s. 40).

⁴ Pracovní skupina, která bývá často nazývána týmem, je skupina lidí, kteří spolu pracují v přátelském duchu, ale bez koordinace, společných cílů a vědomí týmové práce (Hayes, 2005, s. 40).

V pracovní skupině si každý vykonává svojí práci, ale v pracovním týmu se každý podílí přímo na celém projektu. Každý člen svou práci ovlivňuje práci ostatních a tak se vytváří specifické klima mezi pracovníky (Hayes, 2005, s. 44–45).

Pokud ve firmě XY zjistí problém, či nějaký nedostatek, který je třeba řešit, ustanoví si projektový tým. Velikost týmu je určena podle rozsahu projektu. Projektové týmy se skládají ze členů jednoho úseku, nebo průřezově více úseků, podle toho, o jak velký projekt jde a jakých částí se týká. Součástí pracovních týmu nebývají pouze pracovníci z úseku informatiky, ale také jakási druhá strana. Většinou ji tvoří uživatelé, kteří budou vytvořený výsledek užívat v praxi.

Při každém vytváření pracovních týmů ve firmě XY je učena hierarchie, která se většinou shoduje s postavením pracovníka v jeho kmenovém úseku. V rámci pracovních týmů se ustanoví řídicí výbor, který schvaluje jednotlivé kroky projektu. Pracovník většinou není uvolněn z dosavadní pozice, kterou vykonává. Už v jeho funkčním listě je pamatováno na to, že bude součástí těchto pracovních týmů. Na rozdíl od jednotlivých úseků, kde si pracovníci mezi sebou tykají, v pracovních týmech je jakási nepsaná úmluva vykání mezi všemi kolegy, hlavně z důvodu toho, že každý pracovník zastupuje a reprezentuje svůj úsek mnohdy i před firemními partnery.

Pokud organizace se svými zaměstnanci chce dosáhnout požadovaných výsledků, je třeba zaměstnance efektivně vést. Vedením a styly vedení se zabývám v další kapitole.

4 Vedení

Pojem vedení lidí je velice důležitý, protože je třeba si uvědomit, že to jakým stylem je jedinec veden, může ovlivnit jeho přístup k práci a k jeho pracovnímu nasazení. Vedení pracovníků podle Dvořákové není to samé jako řízení zaměstnanců. Vedení je součást řízení a jedná se o schopnost přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci ochotně a s nadšením. Vztahuje se k motivaci, mezilidskému jednání a také k procesu komunikace (Dvořáková, 2007, s. 183–184). Vedení lidí by mělo podněcovat týmovou spolupráci, která je postavená na dobrých pracovních vztazích, a mělo by se snažit vést pracovní skupinu tak, aby v ní nevznikaly konflikty, potažmo aby se vzniklé konflikty daly lehce řešit. Téma konfliktů v pracovní skupině detailněji rozebírám v 6. kapitole mé práce.

Moji představu o vedení nejvíce vystihuje Cimbálníková, která ve své knize definuje vedení jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování jejich individuálních a pracovních cílů. Je důležité, aby jednotlivci, kteří jsou uznáváni jako vedoucí osobnost, uměli lidi vést, stimulovat a motivovat, tedy měli schopnost vedení (Cimbálníková, 2009, s. 87). Mluví tedy jak o vedoucí osobnosti, která je pro úspěšné vedení nezbytná, tak o správném působení na zaměstnance ze strany vedoucího. Bělohlávek, Košťan a Šuleř píší, že vedení lidí je proces motivování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 7).

V současné době je smyslem vedení podněcovat aktivity a iniciovat tvořivého ducha v každém jedinci. Snažit se tedy o to, aby všichni zaměstnanci byli motivováni k lepším pracovním výkonům, aby měli pozitivní a aktivní přístup ke své práci, aby je jejich práce naplňovala a sami měli tendenci se ve své práci zlepšovat.

Vedení v organizaci XY se snaží všechny své pracovníky v úseku informatiky motivovat hlavně zpětnou vazbou. Vedoucí chválí svojí pracovní skupinu za všechny úspěchy. Dále se na úseku informatiky konají pravidelné porady, kde je hodnocen každý splněný termín a pochválena dobrá práce. Velkým motivačním faktorem je také to, že se vedení informatiky snaží sledovat trendy při vývoji architektur informačních systémů a zároveň zajišťují vzdělávání svým pracovníkům pomocí odborných časopisů. Tím že umožní přístup k odborným informacím, jsou pracovníci schopni držet krok se standardy.

Všechny výše zmíněné oblasti ovlivňují pracovní klima v pracovní skupině. Vedení ovšem není jednotné. Cimbálníková uvádí, že již počátkem 20. století vznikla Teorie rysů, která se snažila o první systematický pokus, jak porozumět problematice vedení (Cimbálníková, 2009, s. 96). Stylem vedení se budu zabývat v další kapitole.

4. 1 Styl vedení

Styl vedení je způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených. Je to tedy chování vedoucího, které může být pro pracovníky stimulující, či nikoliv (Cimbálníková, 2009, s. 96). Je velice důležité si uvědomit, že každý člověk je jiný. I pracovníci, kteří zastávají funkci vedení, neboli vedoucí pracovníci jsou velice odlišní lidé. Každý z nich má svůj oblíbený či naučený přístup ve vztahu k podřízeným. Dvořáková styl vedení popisuje jako způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů organizace (Dvořáková, 2007, s. 185). Bělohlávek, Košťan a Šuleř odkazují na Brymana, který tvrdí, že ve vývoji názorů na úspěšný způsob vedení, můžeme určit několik etap, které nastupují zhruba každých 20 let (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 141).

V začátcích se pozornost soustředila na definici rysů úspěšných vedoucích pracovníků, vznikla tedy Teorie rysů. Ta tvrdila, že dobrým vedoucím se člověk musí narodit. Koncem 40. let se objevil nový přístup, který říkal, že úspěšný vedoucí se projevuje správným stylem řízení a že úspěšnému stylu řízení se lze naučit. Koncem 60. let začal převládat Kontingenční a situacionalistický přístup, který zdůrazňuje hlavně jedinečnost situace. Poslední etapa, kterou Bělohlávek zmiňuje, jsou teorie nazvané Nové vedení. Zde je zdůrazňována emocionální stránka vedení lidí (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 141).

Každého manažera nebo vedoucího může napadnout otázka, k jakému stylu se má přiklonit a jaký styl bude uplatňovat ve své pozici vůči podřízeným. Dvořáková popisuje, že manažer má možnost volit. Z praxe je možné soudit, že manažer má možnost volby, ale do jisté míry bývá vědomě či nevědomě ovlivňován. Může si tedy styl vedení zvolit například podle toho, zda chce rozhodovat nezávisle na názorech svých zaměstnanců, nebo s nimi částečně či zcela své konečné rozhodnutí vytvářet (Dvořáková, 2007, s. 185). V další kapitole popisují tři základní typy stylu vedení, které mohou vyplynout z tohoto přístupu.

4. 1. 1 Styl založený na způsobu chování

Styl vedení založený na způsobu chování bývá považován za způsob, který je typický pro chování vedoucího vůči skupině. Bělohlávek, Košťan a Šuleř ve své knize popisují Klasickou teorii vedení od Kreitnera a Kinickeho, kteří uvádí toto dělení:

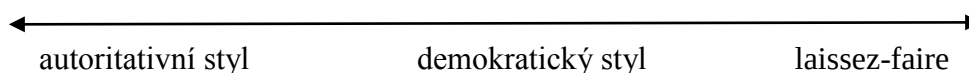
- **autoritativní styl**, kde moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího. Vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly,
- **demokratický styl**, kde vedoucí deleguje značnou část své autority, ale ponechává si svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě rozhodnutí, na kterém se shodne celá skupina. Komunikace zde probíhá dvousměrně. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, zvláště díky tomu že se zúčastňují rozhodování.

Paradoxem je, že díky tomuto rozhodování vzniká i nevýhoda demokratického stylu a to časová ztráta,

- **styl laissez-faire** neboli volný průběh. Vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 142).

Vztah mezi styly, které jsem zmiňovala, může vyjadřovat kontinuum, kde je autoritativní styl na jedné straně, demokratický styl uprostřed a laissez-faire na straně opačné.

Obrázek č. 4



Kontinuum stylů řízení

(upraveno dle Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006 s. 143).

Sám vedoucí úseku informatiky organizace XY se řadí do demokratického stylu vedení. V situacích, kdy práce harmonicky postupuje tak jak má, vedoucí nechává veškeré rozhodování na svých podřízených. Monitoruje procesy a nechává si předkládat veškerou dokumentaci. Pokud nazná, že s průběhem souhlasí a nic by neměnil, nechá projekt plynout. Pokud má pocit, že se v procesech práce vyskytuje něco, o čem není přesvědčen, nebo vidí nějaký nesoulad, vyvolá další jednání, kde se pomocí diskuse snaží rozvinout danou problematiku a zajistit tím bezproblémový chod. Komunikace tedy probíhá obousměrně. Více o komunikaci uvádím v 7. kapitole.

V sociálních skupinách, tedy v pracovních skupinách i v pracovních týmech vznikají pracovní vztahy. Jak tyto pracovní vztahy vznikají a jaké druhy lze rozlišovat, popisuji v další kapitole.

5 Pracovní vztahy

Ve všech firmách, kde je více lidí, kteří se během výkonu své práce potkávají, vznikají pracovní vztahy. Pauknerová uvádí, že význam vztahů na pracovišti je dán především tím, že v nich dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. Tyto potřeby mohou být zejména potřeba sociálního kontaktu, potřeba poskytovat a přijímat pomoc, nebo potřeba někoho ovládat či se někomu podřízovat. Vztahy na pracovišti dělí na formální a neformální a z hlediska výše uvedených potřeb na:

- **Vztahy vzájemných nároků** – tedy nároky vedoucího na jednotlivé pracovníky a naopak.
- **Vztahy vzájemné odpovědnosti** – neboli odpovědnost za plnění pracovní úkolů za všechny členy pracovní skupiny.
- **Vztahy vzájemné spolupráce** – schopnost a ochota pracovníků preferovat zájmy pracovní skupiny.
- **Vztahy vzájemné pomoci** – jejich existence dodává pracovníkům možnost spolehnout se na spolupracovníky v případě osobní tísně.
- **Vztahy konkurence** – vychází z tendence jedince vyniknout ve své práci. Jsou-li citlivě usměrňovány, mohou mít pozitivní dopad na zvýšení výkonnosti (Pauknerová, 2012, s. 194–195).

Podle Duškové mohou pracovní vztahy vznikat mezi několika subjekty. Můžeme tedy vyjmenovat vztahy jako zaměstnanec zaměstnavatel, zaměstnanec a zaměstnanec, zaměstnanci a vedoucí pracovníci aj. Pracovní vztahy u Duškové můžeme rozlišovat stejně jako u Pauknerové na běžné neformální vztahy, které můžeme sledovat mezi kolegy, nebo mezi nadřízenými a podřízenými. Dále vztahy formální, které jsou upravovány nejrůznějšími pravidly, normami či předpisy, jako je například pracovní řád organizace. Společenské pracovní vztahy upravené pracovněprávní legislativou se nazývají pracovněprávní vztahy (Dušková, 2005, s. 7). Druhy pracovněprávních vztahů popisují v další kapitole.

5. 1 Druhy pracovněprávních vztahů

Pracovněprávní vztah je vlastně právní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tomečková uvádí, že zjednodušeně lze říci, že v pracovním vztahu zaměstnanec prodává zaměstnavateli svou práci a ten mu za to platí mzdu nebo plat. Pracovní vztah v sobě ale skrývá i další práva a povinnosti obou stran, která jsou definována zákoníkem práce. Můžeme ho tedy nazvat pracovněprávním vztahem (Tomečková, 2005, s. 1).

U pracovněprávních vztahů Dušková použila dělení od Kleibla, Dvořákové a Šubrtů, kde je členění podle různých hledisek, a to zejména podle okruhu účastníků na individuální a kolektivní a podle rozsahu práv a povinností na základní pracovněprávní vztahy a dílčí pracovněprávní vztahy (Dušková, 2005, s. 7–8).

Veškeré vztahy, které v organizaci vznikají, utváří určitou atmosféru neboli pracovní klima. Příčinou i důsledkem nepříznivého pracovního klimatu může být výskyt konfliktů. O konfliktech na pracovišti píše v následující kapitole.

6 Konflikt na pracovišti

Díky tomu, že konflikty jsou běžnou součástí lidského života, musíme možnost výskytu konfliktů očekávat i v pracovní skupině. Nový ve své knize definuje konflikt jako situaci, kdy dochází ke střetu protichůdných sil, tendencí či motivů dvou nebo více sociálních subjektů. Konflikt může prožívat jak jedinec sám v sobě, tak pracovní skupina či rodina. Konflikty, které se vyskytnou v pracovní skupině, narušují pracovní morálku a mohou vyvolat pokles pracovní výkonnosti, protože pozornost a úsilí pracovníků je odváděno jinam (Nový, 2002, s. 152). Mohou tedy negativně působit na pracovní klima.

Konflikty Nový rozdělil na intrapersonální a interpersonální. **Intrapersonální** konflikty jsou individuální, ale nejsou zcela uzavřené společnosti. Pracovníci prožívající hluboké intrapersonální konflikty mohou přenášet část vnitřní situace do pracovní. Tento konflikt může vyústit i do meziosobního neboli **interpersonálního** konfliktu. Zde jde o střet dvou a více osob. Příčina může být strukturální, tedy zakotvená ve strukturách organizace, nebo v chování v pracovním jednání, což vyplývá většinou z pocitu nespravedlnosti (Nový, 2002, s. 153–155).

Jako další příčinu (ale i důsledek) interpersonálních konfliktů můžeme pozorovat nepříznivé pracovní klima, o kterém píší v 8. kapitole. Společným znakem těchto konfliktů a nepříznivého pracovního klimatu je podle Pauknerové existence neřešených sporů mezi jednotlivými pracovníky či pracovními skupinami (Pauknerová, 2012, s. 197).

Vzhledem k tomu, že konflikty jsou běžnou součástí života každého jedince, bezkonfliktní život prakticky neexistuje. I v úseku informatiky zkoumané organizace XY se konfliktní situace tvoří. Vedení se snaží konfliktům předcházet hlavně tím, že si uvědomuje řadu příčin vzniku konfliktu a snaží se je odstranit. V organizaci práce se snaží dodržovat jasné stanovená pravidla a předpisy, kdy všichni pracovníci zkoumané organizace

jsou v těchto oblastech pravidelně proškolení z důvodu jejich dobré znalosti.

Nový tvrdí, že napjaté a konfliktní vztahy vznikají mezi lidmi se zcela protichůdnými vlastnostmi. Jako rozporné vlastnosti jmenuje dvojice jako puntičkář a ležérní pracovník, morální a amorální pracovník nebo například pilný člověk a lenoch (Nový, 2002, s. 155). Pokud by na úseku informatiky vznikl interpersonální konflikt v jedné kanceláři, je možné ho řešit přestěhováním pracovníka do kanceláře jiné. Toto řešení by bylo realizováno individuální domluvou mezi pracovníky. Jedinou podmínkou zde je, aby tato změna nenarušila chod oddělení.

Význam pro vznik a řešení konfliktních situací má také osobnost řídicího pracovníka. Nový tvrdí, že velmi záleží na jeho odborné úrovni, na jeho povahových vlastnostech a na tom jaký druh řízení pracovní skupiny uplatňuje. Nejméně konfliktní je řídicí pracovník s demokratickým stylem řízení. Ve svém týmu nastoluje určitá pravidla, je však schopen a ochoten o nich diskutovat, brát v úvahu připomínky podřízených a je-li potřeba měnit je. Práce je tedy přidělována na základě participativního rozhodování skupiny (Nový, 2002, s. 155–156). V kapitole Styl vedení píše o tom, že vedoucí pracovník ve zkoumané organizaci v úseku informatiky uplatňuje demokratický styl řízení. V pracovní skupině, kterou vede, má určená jistá pravidla. Pokud vyvstane problém, je ochotný přistoupit k diskusi. Členové jeho pracovní skupiny mají možnost klást náměty ke změně. Konflikty by díky tomu neměly vyvstávat z důvodu nemožnosti příležitosti vyjádřit se k daným pravidlům pracovní skupiny.

Jak jsem již zmiňovala, konfliktům jako takovým se úplně vyhnout nelze. Výsledkem jakéhokoliv konfliktu v pracovní skupině může být narušení pracovního klimatu, či snížení pracovní morálky a pracovního výkonu. V další kapitole se tedy budu zabývat tím, jak lze konflikty na pracovišti řešit či jak konfliktům předcházet.

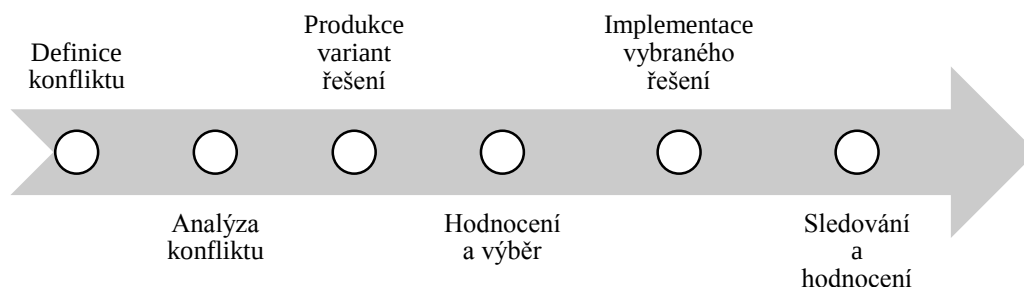
6. 1 Řešení konfliktů

Jedním z nejdiskutovanějších témat v organizacích, kde je zaměstnáno více lidí, je to, jestli je možné konflikty, které vznikají jak mezi zaměstnanci, tak mezi skupinami tvořenými zaměstnanci, řešit, odstranit, či se jim úplně vyhnout. Většinou i přes možný malý přínos je snaha managementu organizací konfliktům předcházet. Nový ve své knize uvádí tři druhy řešení konfliktů v pracovní skupině. Prvním možným řešením je, že **konflikt zanikne sám od sebe**. Z únavy obou stran, které do konfliktu vstupují, nebo zánik konfliktu nastane ve chvíli, kdy jedna strana dosáhne svého a druhá se podřídí. Jako druhé řešení uvádí, že **konflikt uklidní spolupracovníci**, řídicí pracovníci nebo jiná třetí osoba. Třetí možnost podle Nového je, že **konflikt vyřeší soud** (Nový, 2002, s. 157). Dle mého je přístup Nového k řešení konfliktů nadmíru strohý. Proto se přikláním k výkladu Gígalové, která popisuje možnosti andragogického působení při řešení sociálních konfliktů v pracovní skupině. Tvrdí, že existují tři kroky, které vedou k plynulejšímu zvládání konfliktních situací ve firmách (Gígalová, 2013, s. 89–90).

Prvním krokem je tedy identifikace konfliktu. Nezbytné je si vymezit rámec konfliktu uvnitř pracovní skupiny. Druhým krokem při řešení konfliktu je podle Gígalové poznání a pojmenování možnosti řešení. Je třeba stanovit varianty řešení konfliktu, které se porovnávají a vyhodnocují. Vybraná varianta se implementuje a následně se sledují a vyhodnocují dosažené výsledky. Třetí a poslední krok je předcházení konfliktům, tedy zamezit tomu, aby podobné situace nastaly znovu (Gígalová, 2013, s. 91–98).

I vedoucí úseku informatiky zkoumané organizace XY musí občas konflikty na pracovišti řešit. Pro takovéto situace má vypracovaný technologický postup, jak má při konfliktních situacích jednat. Pro představu procesu, který při řešení konfliktů vedoucí používá, doplňuji o schéma získané z interních dokumentů organizace XY.

Obrázek č. 5



Řešení konfliktů v organizaci XY (upraveno dle Interních dokumentů organizace XY).

Důležitá věc, na kterou vedoucí informatiky při řešení konfliktů vždy myslí, je to, že konflikt nabývá i psychologického rozměru. Že účastníci konfliktu ho často prožívají různě. Nezapomíná tedy na lidský přístup při řešení choulostivých částí témat konfliktu. Tento přístup k zaměstnancům je velice vhodný a důležitý. Je třeba si uvědomit, že konflikty na pracovišti mají jak vnější tak vnitřní perspektivu. Za vnější perspektivu lze považovat pracovní vztahy a pracovní skupinu, na kterou konflikt působí. Vnitřní perspektivou je možno myslet osobnost pracovníka, tedy prožívání a vliv konfliktu na samotné zaměstnance. Pauknerová zmiňuje, že vnitřní i vnější konfliktní situace patří mezi nejčastější typy psychické zátěže. Typickým důsledkem zvýšené psychické zátěže je stres (Pauknerová, 2012, s. 142–144).

Při řešení konfliktů je velice důležitá komunikace. Je dobré, když se jedna strana seznámí se stanoviskem strany opačné. Dobrou komunikací v organizaci jde také mnoha konfliktům předejít. O komunikaci v organizaci píší v další kapitole.

7 Komunikace v organizaci

Komunikaci používáme každý den. Je to důležitá součást našeho života. Pomocí komunikace navazujeme vztahy, získáváme nové poznatky, poznáváme názory a postoje druhých lidí. Vávrová uvádí definici od Provozníka, že pod pojmem komunikace nejčastěji rozumíme dorozumívání, přenos a výměnu informací. S důrazem na mezilidské vztahy lze komunikaci ještě upřesnit, že reprezentuje procesy vzájemného sdělování informací, významů, ale i nálad či citů (Vávrová, 2013, s. 8).

Komunikaci uvnitř organizace můžeme nazvat interní komunikací. U interní komunikace Vávrová zmiňuje definici od Tureckiové, která ji charakterizuje jako systém propojující organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury (Vávrová, 2013, s. 10).

V organizaci je komunikace nezbytná. Pauknerová tvrdí, že každá organizace vyžaduje intenzivní vzájemné kontakty mezi lidmi, které mají ráz sociálního procesu, jehož obsahem je výměna informací. Komunikace v organizaci se podílí na všech základních činnostech, které se v jejich rámci odehrávají. Může jít o přijímání, projednávání, schvalování nebo ukládání úkolů, či dělba činnosti a kooperace při plnění úkolů. Způsob předávání a přijetí informace závisí na osobnostních vlastnostech účastníků a na jejich vzájemném funkčním a společenském vztahu (Pauknerová, 2012, s. 204).

Bělohlávek, Košťan a Šuleř píše, že ideálním stavem procesu komunikace je bezchybné přenesení od autora na místo určení a na místě určení správné pochopení. Často ale cesta od autora k tomu, komu je určena, bývá složitá. Části přenášené informace se mohou ztrácet či zkreslovat (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 519).

7. 1 Přenos informací

Při předávání informací jsou nutná dvě základní rozhodnutí. Jaké médium si vybereme a jaký komunikační kanál je vhodný. V této kapitole se plně přikláním k výkladu Bělohlávka, Košťana a Šuleře, který je dle mě pro moji práci dostačující. Média komunikace Bělohlávek, Košťan a Šuleř rozdělují na **ústní komunikaci**, pod kterou si v pracovním prostředí můžeme představit konverzaci, jednání, poradu, telefonní hovor či konferenci. Dalšími médii jsou **psaná a tištěná komunikace** nebo **vizuální komunikace**. Pod pojmem vizuální komunikace si lze představit výrazy, gesta, postavení či grafy, tabulky a fotografie. Posledním médiem komunikace je **elektronická komunikace**, tedy emaily a telekonference (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 522–523).

Zatímco určení informačního média je záležitost hlavně technickou, výběr komunikačního kanálu je věc manažerská a sociální. To jak je organizace řízená a jaká je organizační struktura, kterou popisují v druhé kapitole, předurčují, jaké informace budou sdělovány, kterým směrem mají být sdělovány a komu budou sdělovány. Bělohlávek, Košťan a Šuleř tvrdí, že s přihlédnutím k organizační struktuře můžeme rozlišit komunikační kanály:

- **vertikální**, komunikace má sestupnou a vzestupnou formu,
- **laterální**, neboli horizontální. Komunikace probíhá tedy mezi útvary na stejných úrovních,
- **diagonální**, kde komunikace probíhá mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní. Je obvyklá v demokraticky řízených organizacích (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 523–524).

Komunikace v organizaci XY je velice důležitá, protože vedení používá demokratický styl vedení, komunikace tedy probíhá dvousměrně. Můžeme tedy říct, že se jedná o participativní organizaci, kde vedení komunikací posiluje zpětnou vazbu, díky které získává všechny důležité informace. Důležitým faktorem můžeme také shledávat, že díky obousměrné komunikaci se zaměstnanci cítí větší účast na řízení a to je může motivovat.

8 Pracovní klima

V každé organizaci je pracovní klima velice důležité. Utvářejí ji všechny osoby, se kterými sdílíme místo výkonu pracovní náplně. Jsou lidé, kteří mají rádi pohodu a klid, ale zároveň existují lidé, kteří ke svému životu potřebují rychlý rytmus a neustálou činnost. Je tedy velice důležité si uvědomit, že stejně jako je každý člověk specifický, je i ve firmách jedinečné pracovní klima.

V této práci používám pojem pracovní klima, avšak Armstrong pracovní klima nazývá atmosférou. Armstrong tvrdí, že se často termín pracovní klima zaměňuje s kulturou organizace, kterou popisují v kapitole 1. 3. Uvádí, že Denison, který tuto záležitost analyzoval, navrhl, aby se kultura vztahovala spíše k hloubce struktury organizace, která je zakořeněna v hodnotách, a domněnkách vyznávaných zaměstnanci. Naproti tomu pracovní klima se má vztahovat k aspektům prostředí, které zaměstnanci vědomě vnímají a jsou schopni je popsat (Armstrong, 2007, str. 258). Armstrong dále zmiňuje, že pracovní klima odráží názory pracovníků na způsoby, jakými jsou zaměstnanecké vztahy řízeny a na to, jak se manažeři a pracovníci při vzájemných jednáních chovají. To jak dobré či špatné klima ve firmě převládá, ovlivňuje hlavně, jestli si vedení podniku a pracovníci navzájem důvěřují a jestli vedení podniku jedná s pracovníky slušně a ohleduplně. Dalším ovlivňujícím faktorem je, jestli jsou v pracovním styku udržovány harmonické vztahy, ze kterých by měla vycházet spíše dobrovolná a chtěná spolupráce, oproti nechtěné a zdráhavé poslušnosti. V neposlední řadě pracovní klima ovlivňuje oddání pracovníků zájmům organizace, kde je velice důležité, jestli vedení podniku vnímá své pracovníky jako zainteresované osoby a partnery (Armstrong, 2007, s. 632).

Dostatečná pozornost vůči pracovnímu klimatu je velice důležitá, protože pokud pozornost chybí, mohou ve firmě vznikat rozdílné názory a hodnoty, které ve většině případů vedou k problémům uvnitř firmy, či k problémům firmy vůči jejímu okolí. Zaměstnavatel i přes pracovněprávní vztah nemůže svým zaměstnancům nařídit, aby byli šťastni a věřili své práci. Z toho tedy vychází, že pracovní klima nelze stanovovat, avšak je ho možné ovlivňovat nepřímo. Armstrong tvrdí, že lze zlepšovat pomocí vytvoření spravedlivé politiky zaměstnaneckých vztahů. Politika zaměstnaneckých vztahů by měla vyjadřovat to, jak se organizace staví k právům pracovníků uplatňovat svoje zájmy vůči managementu prostřednictvím například odborů (Armstrong, 2007, s. 145). Informování pracovníků o politice zaměstnaneckých vztahů by mělo napomoci dobrému pochopení všemi zaměstnanci a mělo by tedy dojít k zapojování a participaci zaměstnanců, což by mělo zvyšovat jejich oddanost vůči podniku (Armstrong, 2007, s. 632).

Za pracovní klima je podle Pauknerové považován charakter převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, tedy jejich celkové ladění. Utváří se v procesu společné pracovní činnosti, v sociální interakci pracovníků, kterou popisují v kapitole 1. 1. Na utváření a charakter pracovního klimatu působí řada faktorů. Jsou to:

- **sociální normy** a způsoby jejich prosazování,
- **postavení pracovní skupiny** v systému celé organizace, které je odvoditelné z organizační struktury, kterou popisují v kapitole 1. 2.,
- **osobnosti jednotlivých zaměstnanců**, které zmiňují v kapitole 2.,
- **styl řízení**, tedy způsob vedení lidí v pracovní skupině, a to zejména ten, který ve skupině pracovníků převládá, kterým se zabývám v kapitole 4.1. (Pauknerová, 2012, s. 197).

8. 1 Posuzování klimatu v organizaci

Abychom mohli klima v organizaci posuzovat, existuje několik diagnostických nástrojů. Zkoumáním pracovních týmů se zabývá například Bahbouh, který ve své knize identifikuje několik přístupů, které směřují k týmové diagnostice. Vyjmenuji pouze některé z nich. Jde například o sociometrický přístup, který využíval ve svých teoriích například Moreno. Další je interakční přístup, kterým se zabýval Bales. Ten zkoumal skupinovou komunikaci při řešení problémů. Další ze zmiňovaných přístupů je rolový přístup. Na ten se dle Bahbouha zaměřoval Belbin. Snažil se studovat chování týmů při řešení manažerských her. Zaměřoval se hlavně na to, jak probíhá spolupráce mezi jednotlivými členy týmů. Síťový přístup je jedním z dalších, který Bahbouh zmiňuje. Jedná se o sociální síť vztahů pracovníků pracovní skupiny, která je matematicky reprezentována jako graf, jehož uzly odpovídají lidem a hrany jejich propojením. Dle Bahbouha se výše uvedené přístupy zaměřují na rozličné aspekty týmové struktury a dynamiky. Všechny tyto aspekty může integrovat sociomapping (Bahbouh, 2011, s. 35–49).

Vzhledem k velké časové náročnosti výše zmíněných přístupů jsem se rozhodla pro dotazníkové šetření. Vedení organizace o širší zasahování či analyzování pracovního klimatu nemělo zájem, tudíž předpokládám, že bych ani neměla možnost prakticky takový výzkum realizovat.

V úvodu jsem již zmiňovala dotazník vytvořený pro posuzování klimatu Litwinem a Stringerem, který mi složil jako inspirace při tvorbě dotazníku do této práce. Mezi další osoby, které se tímto tématem zabývaly, patří například Koys de Cotiis, který vypracoval přehled řady dotazníků. Zjistil osm dimenzí, na něž se dotazníky zaměřují. Jsou to autonomie, soudržnost, důvěra, zdroje, podpora, uznání, slušnost, spravedlnost a inovace (Armstrong, 2007, s. 264–265).

Lze usuzovat, že díky dobře nastavené organizační kultuře v úseku informatiky v organizaci XY, kterou rozebírám v kapitole 1. 3, a demokratickému stylu vedení, který vedoucí úseku informatika uplatňuje, by mělo být pracovní klima vyhovující. To jaké doopravdy je, zjišťuji pomocí dotazníkového šetření v následující kapitole.

9 Identifikace pracovního klimatu

Pro identifikaci pracovního klimatu je důležité znát všechny stránky v organizaci, které pracovní klima mohou ovlivňovat. Popisují je v předcházející části mé práce. Pro vlastní identifikaci pracovního klimatu v úseku informatiky v organizaci XY jsem si stanovila:

VÝZKUMNOU OTÁZKU: Jsou zaměstnanci úseku informatiky organizace XY spokojeni s pracovním klimatem? Tuto výzkumnou otázku posuzuji pomocí tří předpokladů, které vychází z teoretické části mé práce.

Předpoklad č. 1 Zaměstnanci úseku informatiky organizace XY jsou spokojeni s organizací. Za organizaci považují formální skupinu lidí, kteří mají společný pracovní cíl. Pracovní skupině vyhovuje organizační struktura v organizaci, pracovní prostředí a organizační kultura v pracovní skupině.

Předpoklad č. 2 Zaměstnanci úseku informatiky organizace XY jsou spokojeni se vztahy na pracovišti, s pracovní skupinou a pracovním týmem. Jako spokojenost se vztahy na pracovišti, s pracovní skupinou a pracovním týmem chápu, že zaměstnanci mohou očekávat pomoc od kolegů a necítí od nich rivalitu. Vzdělanostní a věkové rozdíly ve skupině nevnímají jako problém. Jejich skupina jim vyhovuje.

Předpoklad č. 3. Zaměstnanci úseku informatiky organizace XY jsou spokojeni s vedením a komunikací. Spokojenost s vedením a komunikací spočívá v tom, že zaměstnanci uznávají vedoucího jako vedoucí osobnost, která je schopná správně motivovat, a vyhovuje jim jeho styl vedení. S komunikací nemají problém, zdá se jim jasná a zřetelná a mají možnost se vyjádřit k organizačním věcem.

9. 1 Metoda dotazníkového šetření

Pro zajištění dat jsem se rozhodla použít metodu dotazníkového šetření. V dotazníku je 18 otázek, které vyplývají z předpokladů, které jsem si určila v předchozí kapitole. Pro jejich hodnocení je stanovena čtyřstupňová hodnotící škála (souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím). Při vyhodnocování jednotlivé otázky považuji za potvrzené, pokud 65% a více respondentů odpoví kladně (součet odpovědí zcela souhlasím a souhlasím), anebo vyvrácené, pokud 65% odpoví záporně (součet nesouhlasím a spíše nesouhlasím). Některé otázky v dotazníku mám s obrácenou škálou, takže mohou potvrzovat předpoklad i přes to, že je považuji za vyvrácené.

Dotazník je dále doplněn o část, kde se respondenti mají možnost vyjádřit k tomu, jaké komunikační médium je pro ně nejvíce vyhovující (otázka č. 19) a k příčinám konfliktů v pracovní skupině (otázka č. 20). Jde o seřazení komunikačních médií dle oblíbenosti a seřazení příčin konfliktu od nejčastější k nejméně časté. Při vyhodnocování doplňkových otázek 19. a 20. interpretuji odpověď, která byla zaměstnanci označena číslem 1 (nejoblíbenější médium komunikace, nejčastější příčina konfliktů).

Dotazník je uveden v příloze č. 1. Vlastní šetření proběhlo v únoru 2015. Do šetření byli zahrnuti všichni zaměstnanci úseku informatiky bez vedení tohoto úseku, protože se podílí na vedení a určují styl vedení, který je v dotazníku zkoumán. Do souhrnného hodnocení byly zařazeny všechny vybrané dotazníky. Účast zaměstnanců byla 100%, celkový počet respondentů je tedy 47.

9. 2 Interpretace výsledků šetření

Otázky v dotazníku korespondují s jednotlivými faktory, které ovlivňují pracovní klima v organizaci, jak píše v teoretické části. V následující části uvádím výsledky zjištěné šetřením. Výsledky zpracované do tabulek předkládám v příloze č. 2.

Část I. :

1. Organizační struktura v mojí organizaci je dle mě vyhovující

Z šetření vyplývá, že 34 ze 47 respondentů souhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za kladně potvrzenou.

2. Organizační kultura v mojí pracovní skupině dle mě pozitivně ovlivňuje mojí práci

Z šetření vyplývá, že 37 ze 47 respondentů souhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za kladně potvrzenou.

3. Pracovní prostředí je dle mě vyhovující

Z šetření vyplývá, že 40 ze 47 respondentů souhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za kladně potvrzenou.

Část II:

4. Vzdělanostní rozdíly v mojí pracovní skupině jsou mi nepříjemné

Z šetření vyplývá, že 37 ze 47 respondentů nesouhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za vyvrácenou.

5. Věkové rozdíly v mojí pracovní skupině jsou mi nepříjemné

Z šetření vyplývá, že 41 ze 47 respondentů nesouhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za vyvrácenou.

6. Osobní zaměření mých kolegů mi vyhovuje

Z šetření vyplývá, že 35 ze 47 respondentů souhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za kladně potvrzenou.

7. Moje pracovní skupina je pro mě vyhovující, neměnil/a bych.

Z šetření vyplývá, že 35 ze 47 respondentů souhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za kladně potvrzenou.

8. V mojí pracovní skupině mám dobré neformální vztahy

Z šetření vyplývá, že 45 ze 47 respondentů souhlasí. Vzhledem k tomu, že je to výrazně více jak 65%, tuto otázku považuji za kladně potvrzenou.

9. Vadí mi oddělení s kolegy do uzavřených kanceláří

Z šetření vyplývá, že 37 ze 47 respondentů souhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za kladně potvrzenou.

10. V mém pracovním týmu se dle mě každý člen týmu přímo podílí na projektu

Z šetření vyplývá, že 33 ze 47 respondentů souhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za kladně potvrzenou.

11. Práce v pracovním týmu mě neomezuje v mé jiné pracovní aktivitě

Z šetření vyplývá, že 35 ze 47 respondentů souhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za kladně potvrzenou.

12. V mojí pracovní skupině mohu očekávat pomoc a spolupráci od svých kolegů

Z šetření vyplývá, že 32 ze 47 respondentů souhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za kladně potvrzenou.

13. V mojí pracovní skupině cítím rivalitu a své kolegy vnímám jako konkurenci

Z šetření vyplývá, že 36 ze 47 respondentů nesouhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za vyvrácenou.

Část III.

14. Vedoucí v mojí pracovní skupině je uznáván jako vedoucí osobnost

Z šetření vyplývá, že 40 ze 47 respondentů souhlasí. Vzhledem k tomu, že je to výrazně více jak 65%, tuto otázku považuji za kladně potvrzenou.

15. Vedoucí v mojí pracovní skupině je schopen správně motivovat a stimulovat

Z šetření vyplývá, že 33 ze 47 respondentů souhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za kladně potvrzenou.

16. Vyhovuje mi styl vedení, který vedoucí uplatňuje

Z šetření vyplývá, že 31 ze 47 respondentů souhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za kladně potvrzenou.

17. Mám možnost se vyjadřovat k organizačním záležitostem v úseku, ve kterém pracuji

Z šetření vyplývá, že 35 ze 47 respondentů souhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za kladně potvrzenou.

18. Komunikace v mé pracovní skupině je jasná a zřetelná

Z šetření vyplývá, že 33 ze 47 respondentů nesouhlasí. Vzhledem k tomu, že je to více jak 65%, tuto otázku považuji za vyvrácenou.

19. Seřad'te prosím následující komunikační média podle toho, jaké vám v práci vyhovuje nejvíce

Z šetření vyplývá, že 35 respondentů označilo jako nejvíce vyhovující *elektronickou komunikaci*.

20. Seřad'te prosím následující příčiny konfliktu podle četnosti výskytu ve Vaší pracovní skupině

Z šetření vyplývá, že 25 respondentů označilo jako nejčastější příčinu konfliktů *špatně vyjasněné pravomoci a povinnosti u pracovních pozic*.

9. 3. Shrnutí výsledků šetření

V této kapitole se pokouším shrnout poznatky, které jsem získala z dotazníkového šetření podle předpokladů, které jsem si stanovila v kapitole 9.1.

Předpoklad č. 1 Zaměstnanci úseku informatiky organizace XY jsou spokojeni s organizací, byl ověřován otázkami 1, 2 a 3 byl potvrzen. Z výsledků těchto tří otázek je zřejmé, většina zaměstnanců v pracovní skupině je přesvědčena, že organizační struktura v organizaci XY je správně nastavená. Lze tedy usuzovat, že pracovní skupina je spokojená s hierarchií v organizaci a s rozdělením práce. Organizační kulturu vnímají jako pozitivní. S pracovním prostředím jsou také spokojeni.

Předpoklad č. 2 Zaměstnanci úseku informatiky organizace XY jsou spokojeni se vztahy na pracovišti, s pracovní skupinou a pracovním týmem, byl ověřován otázkami 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 a 13 a byl částečně potvrzen. Z výsledků lze vyčíst, že zaměstnancům nevádí věkové ani vzdělanostní rozdíly mezi nimi. Osobní zaměření kolegů pracovníci nevnímají jako rušivé při jejich práci. Většina pracovníků označuje pracovní skupinu, ve které se nachází, za vyhovující a jsou přesvědčení, že v ní fungují dobré neformální vztahy. Svoje kolegy nevnímají jako konkurenci a mají pocit, že se mohou obrátit na kolegu s žádostí o pomoc. Toto vědomí může přinést zaměstnancům vnitřní pocit jistoty a zvýšit soudržnost kolektivu. Jako kolektiv vystupují i v pracovních činnostech, protože většina zaměstnanců je přesvědčena, že v pracovním týmu se každý člen přímo podílí na projektu. Přesvědčení o přínosu týmové práce můžeme také vyčíst z toho, že při práci v týmu necítí omezení v jiných pracovních aktivitách. Rušivé působení na pracovní klima, lze vyčíst z výsledků šetření u otázky č. 9. Většině zaměstnanců nepřipadá vhodné rozmístění s kolegy do uzavřených kanceláří. Vedení by tedy mohlo zapřemýšlet o novém seskupení zaměstnanců. Varianta, která se nejvíce nabízí, jsou tzv. kanceláře open space. Jedná se o otevřený prostor, kde na sebe kolegové vzájemně působí. V těchto

kancelářích je možné očekávat snadnější spolupráci či komunikaci a pro vedení je výhodou mít všechny pracovníky na jednom přehledném místě. Je ale třeba zajistit, aby každý zaměstnanec měl své zázemí, což v tomto typu kanceláří často nelze. Vedení by mělo porovnat výhody a nevýhody, které by ze změny plynuly.

Předpoklad č. 3. Zaměstnanci úseku informatiky organizace XY jsou spokojeni s vedením a komunikací byl ověřován otázkami 14, 15, 16, 17, 18 a byl částečně potvrzen. Zaměstnanci svého vedoucího uznávají jako vedoucí osobnost, která je schopná správně motivovat a stimulovat. Styl vedení, který vedoucí uplatňuje, je pro většinu zaměstnanců vyhovující. Vzhledem k demokratickému stylu, který vedoucí uplatňuje, lze předpokládat, že jde o aktivní jedince, kteří nepotřebují velkou kontrolu při výkonu své práce a preferují možnost se podílet řešení nových úkolů a problémů. Jsou tedy spokojeni s tím, že je vedení podporuje, aby jednali samostatně. Problém zaměstnanci shledávají v komunikaci v pracovní skupině, která se jeví jako nejasná a nezřetelná. Jedním z důvodů může být používané médium v komunikaci.

V doplňkové otázce č. 19 se většina zaměstnanců shodla, že nejvíce vyhovující je pro ně elektronická komunikace, kterou pracovní skupina moc nevyužívá. Je tedy možné doporučit zápisy z pracovních porad přeposílat dále elektronicky, aby se každý zaměstnanec mohl k řešeným věcem vrátit, nebo oznamovací fakta, která chce vedení zaměstnancům pouze sdělit, sdílet ve firmě elektronickou poštou. Mohlo by zde také dojít k výraznému zmírnění časových ztrát, které může úsek informatiky pocítovat.

Z doplňkové otázky č. 20 vyplývá, že nejčastějším zdrojem konfliktů v pracovní skupině jsou špatně vyjasněné pravomoci a povinnosti u pracovních pozic.

Můžeme tedy říci, že zaměstnanci úseku informatiky organizace XY jsou spokojeni s organizací, částečně se vztahy na pracovišti, s pracovní skupinou a pracovním týmem a částečně s vedením a komunikací. Stanovená výzkumná otázka zněla: Jsou zaměstnanci úseku informatiky organizace XY spokojeni s pracovním klimatem? Odpověď na tuto výzkumnou otázku tedy zní: Zaměstnanci úseku informatiky organizace XY jsou spokojeni. Protože všechny tři předpoklady byly potvrzeny.

Vzhledem k tomu, že z šetření vyplývají drobné nedostatky, které ve zkoumané pracovní skupině mohou být v budoucnu zdokonaleny, v následující kapitole zmiňuji můj návrh ke zlepšení.

9. 4. Návrh zlepšení v používání andragogických nástrojů

Dílčím cílem této práce je vymezit andragogické prostředí udržující optimální pracovní klima v organizaci. Jedná se tedy o navržení zlepšení pro pracovní skupinu v používání andragogických nástrojů. Jak je z dotazníkového šetření zjevné, zaměstnanci zkoumané skupiny jsou spokojeni s organizací. Lze předpokládat, že organizace má správně formulované strategické cíle a strategii. Strategické řízení můžeme chápat jako proces, který stanovuje poslání a vize tak, aby organizace efektivně využila zdroje v organizaci a získala silnější konkurenční výhodu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 7). Je třeba ale myslet na to, že tento proces by měl být stále aktivní a nikdy neukončený, protože je třeba stále reagovat na trendy ve společnosti, změny na trhu či konkurenci.

Součástí strategie organizace by mělo být firemní vzdělávání neboli vzdělávání v organizaci. Hlavním úkolem firemního vzdělávání je přizpůsobování a rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům na pracovní místa (Koubek, 1995, s. 207). V úseku informatiky v organizaci XY by bylo vhodné udělat analýzu vzdělávacích potřeb a podle výsledků zpracovat vzdělávací akci, která by si dávala za cíl odstranit všechny nedostatky, a dále rozvíjet zaměstnance. Jako nedostatek, který lze vyčíst

z dotazníkového šetření je komunikace. V úseku informatiky organizace XY by se tedy měli zaměřit hlavně na rozvoj komunikačních dovedností svých zaměstnanců. Jako příklad lze navrhnout zajištění školení v této oblasti, kde by se zaměstnanci seznámili s tím, co dokáže interní komunikace, se základními částmi komunikačního procesu a získali informace o tom, jak zlepšit komunikaci v rámci týmu.

Co se týká spokojenosti zaměstnanců s pracovní skupinou a týmem, z dotazníkového šetření je viditelné, že zaměstnanci jsou spokojeni. Je třeba si uvědomit, že spokojenost v této chvíli není impulzem pro to, aby se tato situace již dále neřešila. Měla by být impulzem k podpoření nastavených pravidel, která se stále mohou zdokonalovat. „**Týmům na vrcholu své výkonnosti** mohou kurzy týmové spolupráce nabídnout prostor pro ohlédnutí či zastavení“ (Dočekal, 2013, s. 13). V zaměstnancích je třeba stále podporovat skupinová soudržnost. Dle mého soudu jsou nejlepší výcvikové programy, které na rozdíl od přednášek využívají zapojení jednotlivců, emocí a celkové názornosti. Proto jsou do nich zaměstnanci většinou více ponořeni a díky svému nadšení mají mnohem větší a lepší výsledky. Tento cílený rozvoj pracovních týmů lze definovat jako Teambuilding (Dočekal, 2013, s. 15). Ve výcvikových programech se dá spojit zvyšování znalostí, získávání dovedností a tvorba týmového ducha. Výcvikový program může být zaměřen na výše zmiňovanou komunikaci. Komunikační programy jsou reprezentovány hlavně týmovým řešením logických problémů. Tyto úkoly ve výcviku kladou nároky především na přesnou práci s informacemi, průběžnou kontrolu a řízení práce skupiny (Svatoš, Lebeda, 2005, s.97–98).

Další částí, do které andragogika může zasahovat, je vzdělávání vedoucích pracovníků. Pro každého vedoucího (týmu, pracovní skupiny) vyplývá z jeho práce dilema. Na jednu stranu musí plnit požadavky a potřeby organizace, zároveň potřeby svých spolupracovníků a podřízených (Hermochová, 2006, s.44–45). Jako doporučení zde uvádím školení vedoucích pracovníků, které povede k větší flexibilitě, ke zlepšení dovedností potřebné k plánování změn, zvyšování kvality odborné práce, ale hlavně k dalšímu rozvoji týmové práce. V poslední řadě by v úseku informatiky bylo vhodné udělat analýzu pracovních míst a kompetencí, zvláště z důvodu častých konfliktů, které jsou zapříčiněné špatně vyjasněnými pravomocemi a povinnostmi u pracovních pozic. Tato analýza poskytuje informace potřebné pro vypracování popisů pracovních míst. Jedná se o proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvoření základu pro popis pracovního místa. Poskytuje mimo jiné celkový účel místa, obsah, tedy povahu a šíři práce, zodpovědnost za výsledky a výstupy které držitel pracovního místa má, odpovědnost, tedy rozsah svěřených pravomocí, organizační faktory jako jsou vztahy podřízenosti a nadřízenosti, ale také motivující faktory a faktory osobního rozvoje (Armstrong, 1999, s. 209–212). Pokud by personální oddělení organizace nedisponovalo s časem pro tuto analýzu, je možné požádat o vytvoření popisů pracovních míst různé firmy, které se zabývají personálním poradenstvím.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce byla identifikace pracovního klimatu v pracovní skupině ve zkoumané organizaci XY v úseku informatiky. Podle čeho jsem tedy pracovní klima hodnotila?

Aby pracovní klima mohlo vzniknout, je třeba mít organizaci, neboli celek lidí, kteří mají společnou činnost. Organizaci se věnuji v první kapitole, kde zároveň popisuji sociální interakci, která v mezi zaměstnanci v organizaci vzniká. Nedílnou součástí organizace je organizační struktura, která svým rozložením nadřízenosti a podřízenosti také pracovní klima ovlivňuje. V neposlední řadě v organizaci vzniká organizační kultura. Pokud je kultura vhodně nastavena, může mít pozitivní vliv na zaměstnance. V druhé kapitole se zabývám především osobností pracovníků, a to například jejich vlastnostmi či zvláštními dimenzemi osobnosti, které ovlivňují chování člověka na pracovišti a při tvorbě pracovního klimatu mají velký vliv. Dále je dle mě velice důležitá pracovní skupina, která i svou velikostí a složením může na pracovní klima působit. Pracovní skupinou se zabývám ve třetí kapitole. Velmi důležitým determinantem je osobnost vedoucího pracovníka a jeho styl vedení, které popisuji v kapitole čtvrté. V páté kapitole uvádím význam a dělení pracovních vztahů v pracovní skupině, které mohou vznikat mezi jednotlivými pracovníky na základě každodenního setkávání. Kvalita těchto vztahů dle mě přímo ovlivňuje pracovní klima. Významným, i když lehce nepříjemným determinantem, se zabývám v kapitole šesté. Jedná se o konflikty na pracovišti. Z šetření vyplývá, že ani zkoumaná pracovní skupina v organizaci XY není o konflikty ušetřena. Poslední determinant, který zmiňuji, je komunikace na pracovišti, kterou popisuji v sedmé kapitole. Osmou kapitolu věnuji již přímo teoretickému ukotvení pracovního klimatu.

Výše zmíněné kapitoly tedy sloužily jako základna pro sestavení dotazníku, který jsem distribuovala. V deváté kapitole předkládám výsledky. Z šetření vyplynulo, že zaměstnanci úseku informatiky organizace XY jsou spokojeni s pracovním klimatem, ale pro některé faktory sociálního klimatu by bylo vhodné přijmout opatření. Návrhy k doporučení jsem vložila do deváté kapitoly.

Celkově dle mě lze shrnout, že pracovní klima je velice důležitý faktor, který ovlivňuje celkové postavení organizace na trhu. Spokojení zaměstnanci dovedou svými dobrými výkony udělat spokojenou organizaci. Proto by se dle mého názoru téma pracovního klimatu nemělo opomíjet při tvorbě strategických plánů organizace.

Anotace

Jméno a příjmení autora:	Iva Švandová
Název katedry a fakulty:	Filozofická fakulta UP Olomouc, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Název bakalářské práce:	Sociální vztahy na pracovišti
Počet znaků:	73 956
Počet příloh:	2
Počet použitých zdrojů:	22

Klíčová slova: vztahy na pracovišti, pracovní klima, organizační kultura, andragogické působení

Anotace: Tato bakalářská práce se zabývá charakteristikou sociálních vztahů na pracovišti, upřesněním jednotlivých kategorií a definováním organizačních oblastí vztahujících se ke sledovanému tématu. Práce obsahuje popis a identifikaci organizačních oblastí v organizaci XY. Do práce je zahrnuto výzkumné šetření. V závěru práce je porovnání výsledků šetření s teoretickými východiský a navržení zlepšení v používání andragogických nástrojů a andragogického působení ve skupině.

Annotation

Key words: social relationships in the workplace, work climate, organizational culture, andragogic effects

Annotation: This bachelor thesis focused on the characteristics of social relationships in the workplace, specify the individual category and define organizational areas which are relating to the monitoring topic. The thesis includes the description and identification of organization „XY“, and has research survey. In the end of the paper is a comparison with theoretical results and suggesting of improvements in using of andragogical concepts and andragogical effect in the group.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BAHBOUH, R. *Sociomapping týmu*. 1. vyd. Praha: QED GROUP, 2011. 272s. ISBN 978-80-86149-73-8.
4. BĚLOHLÁVEK, F; KOŠTAN, P; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724s. ISBN 80-251-0396-X.
5. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 125s. ISBN 978-80-244-2352-4.
6. ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 260s. ISBN 978-80-251-2093-4.
7. ČÍŽKOVÁ, J. *Přehled sociální psychologie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2000. 181s. ISBN 80-244-0150-9.
8. DOČEKAL, V. *Outdoor trénink*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 57s. ISBN 978-80-244-3565-7.
9. DUŠKOVÁ, L. *Pracovní vztahy*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 89s. ISBN 80-245-0946-6.
10. DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485s. ISBN 978-80-7179-893-4.
11. GIGALOVÁ, V. Konflikt v pracovní skupině a jeho řešení. Andragogika a hledání možností při řešení a předcházení konfliktů na pracovišti. In LUŽNÝ, D. A KOL. *Sociální konflikty, Sociologická a andragogická perspektiva*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 154s. ISBN 978-80-244-3432-2.
12. HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 189s. ISBN 80-7178-983-6.

13. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 116s. ISBN 80-247-1155-9.
14. KLIMENT, P. *Psychologie osobnosti pro andragogy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 75s. ISBN 978-80-244-3584-8.
15. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 340s. ISBN 80-85943-01-8.
16. LUKÁŠKOVÁ, R; NOVÝ, I; A KOL. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2.
17. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 225s. ISBN 80-247-0577-X.
18. NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.
19. PAUKNEROVÁ, D. A KOL. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 264s. ISBN 978-80-247-3809-3.
20. SVATOŠ, V; LEBEDA, P. *Outdoor trénink*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 192s. ISBN 80-247-0318-1.
21. TOMEČKOVÁ, I. *Pracovní poměr*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 282s. ISBN 80-251-0637-3.
22. VÁVROVÁ, P. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu*. 1. vyd. Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 54s. ISBN 978-80-244-3628-9.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Kruh sociální interakce.....	10
Obrázek č. 2 Organizační struktura organizace XY.....	14
Obrázek č. 3 Vztahy mezi různými typy temperamentu.....	19
Obrázek č. 4 Kontinuum stylů řízení.....	28
Obrázek č. 5 Řešení konfliktů v organizaci XY.....	34

Seznam příloh

Příloha č. 1. Dotazník.....60

Příloha č. 2. Výsledky šetření zpracované do tabulek63

Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Iva Švandová a ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku pro účely zpracování bakalářské práce na téma *Sociální vztahy na pracovišti* se zaměřením na identifikaci pracovního klimatu v pracovní skupině. Dotazník je zcela anonymní. Organizaci, ve které pracujete, ve své práci zmiňuji jako organizaci XY. Získané údaje budou použity výhradně na účely zmiňované bakalářské práce. Předem Vám děkuji za Váš čas, který věnujete úplnému a upřímnému vyplnění dotazníku.

Švandová Iva

studentka Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouce

Vysvětlivky k dotazníku

- zaškrtněte prosím možnost, která podle Vás nejvíce odpovídá realitě
 - **1 – souhlasím**
 - **2 – spíše souhlasím**
 - **3 – spíše nesouhlasím**
 - **4 – nesouhlasím**

Část I. Spokojenost s organizací	1	2	3	4
1. Organizační struktura v mojí organizaci je dle mě vyhovující				
2. Organizační kultura ¹ v mojí pracovní skupině dle mě pozitivně ovlivňuje moji práci				
3. Pracovní prostředí je dle mě vyhovující				

¹ organizační kultura – nepsaná pravidla chování, společná důvěra v hodnoty, které určují co je vhodné a co není

Část II. Spokojenost se vztahy, s prac. skupinou a týmem	1	2	3	4
4. Vzdělanostní rozdíly v mojí prac. skupině jsou mi nepříjemné				
5. Věkové rozdíly v mojí prac. skupině jsou mi nepříjemné				
6. Osobnostní zaměření mých kolegů mi vyhovuje				
7. Moje pracovní skupina je pro mě vyhovující, neměnil/a bych.				
8. V mojí pracovní skupině mám dobré neformální vztahy				
9. Vadí mi oddělení s kolegy do uzavřených kanceláří				
10. V mém pracovním týmu se dle mě každý člen týmu přímo podílí na projektu				
11. Práce v pracovním týmu mě neomezuje v mé jiné pracovní aktivitě				

	1	2	3	4
12. V mojí pracovní skupině mohu očekávat pomoc a spolupráci od svých kolegů				
13. V mojí pracovní skupině cítím rivalitu a své kolegy vnímám jako konkurenci				

Část III. Spokojenost s vedením a komunikací	1	2	3	4
14. Vedoucí v mojí pracovní skupině je uznáván jako vedoucí osobnost				
15. Vedoucí v mojí pracovní skupině je schopen správně motivovat a stimulovat				
16. Vyhovuje mi styl vedení, který vedoucí uplatňuje				
17. Mám možnost se vyjadřovat k organizačním záležitostem v úseku, ve kterém pracuji				
18. Komunikace v mé pracovní skupině je jasná a zřetelná				

19. Seřad'te prosím následující komunikační média podle toho, jaké vám v práci vyhovuje nejvíce (1 - nejvíce vyhovující, 3 - nejméně vyhovující)	
A) ústní komunikace	
B) písemná komunikace	
C) elektronická komunikace	

Názor na příčinu konfliktů v pracovní skupině	
20. Seřad'te prosím následující příčiny konfliktu podle četnosti výskytu ve Vaší pracovní skupině (1 - nejčastější, 5 - nejméně častý)	
A) špatná hierarchie pozic	
B) špatně vyjasněné pravomoci a povinnosti u pracovních pozic	
C) odlišné hodnoty a zájmy pracovníků	
D) špatné vedení lidí	
E) nevhodně zařazení pracovníci na pracovních pozicích	

Velice děkuji za Váš čas a přeji hezký den.

Příloha č. 2 Výsledky dotazníkového šetření zpracované do tabulek

Část I.

1. Organizační struktura v mojí organizaci je dle mě vyhovující.

Otázka č. 1	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	0	34
spíše souhlasím	34	
spíše nesouhlasím	7	13
nesouhlasím	6	

2. Organizační kultura v mojí pracovní skupině dle mě pozitivně ovlivňuje mojí práci.

Otázka č. 2	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	5	37
spíše souhlasím	32	
spíše nesouhlasím	6	10
nesouhlasím	4	

3. Pracovní prostředí je dle mě vyhovující.

Otázka č. 3	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	5	40
spíše souhlasím	35	
spíše nesouhlasím	4	7
nesouhlasím	3	

4. Vzdělanostní rozdíly v mojí pracovní skupině jsou mi nepříjemné.

Otázka č. 4	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	4	10
spíše souhlasím	6	
spíše nesouhlasím	21	37
nesouhlasím	16	

5. Věkové rozdíly v mojí pracovní skupině jsou mi nepříjemné.

Otázka č. 5	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	0	6
spíše souhlasím	6	
spíše nesouhlasím	13	41
nesouhlasím	28	

6. Osobní zaměření mých kolegů mi vyhovuje.

Otázka č. 6	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	3	35
spíše souhlasím	32	
spíše nesouhlasím	8	12
nesouhlasím	4	

7. Moje pracovní skupina je pro mě vyhovující, neměnil/a bych.

Otázka č. 7	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	10	35
spíše souhlasím	25	
spíše nesouhlasím	9	12
nesouhlasím	3	

8. V mojí pracovní skupině mám dobré neformální vztahy.

Otázka č. 8	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	25	45
spíše souhlasím	20	
spíše nesouhlasím	2	2
nesouhlasím	0	

9. Vadí mi oddělení s kolegy do uzavřených kanceláří.

Otázka č. 9	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	10	37
spíše souhlasím	27	
spíše nesouhlasím	7	10
nesouhlasím	3	

10. V mém pracovním týmu se dle mě každý člen týmu přímo podílí na projektu.

Otázka č. 10	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	13	33
spíše souhlasím	20	
spíše nesouhlasím	9	14
nesouhlasím	5	

11. Práce v pracovním týmu mě neomezuje v mé jiné pracovní aktivitě.

Otázka č. 11	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	21	35
spíše souhlasím	14	
spíše nesouhlasím	12	12
nesouhlasím	0	

12. . V mojí pracovní skupině mohu očekávat pomoc a spolupráci od svých kolegů.

Otázka č. 12	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	15	32
spíše souhlasím	17	
spíše nesouhlasím	9	15
nesouhlasím	6	

13. V mojí pracovní skupině cítím rivalitu a své kolegy vnímám jako konkurenci.

Otázka č. 13	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	3	11
spíše souhlasím	8	
spíše nesouhlasím	26	36
nesouhlasím	10	

Část II.

14. Vedoucí v mojí pracovní skupině je uznáván jako vedoucí osobnost.

Otázka č. 14	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	12	40
spíše souhlasím	28	
spíše nesouhlasím	5	7
nesouhlasím	2	

15. Vedoucí v mojí pracovní skupině je schopen správně motivovat a stimulovat.

Otázka č. 15	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	10	33
spíše souhlasím	23	
spíše nesouhlasím	10	14
nesouhlasím	4	

16. Vyhovuje mi styl vedení, který vedoucí uplatňuje.

Otázka č. 16	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	10	31
spíše souhlasím	21	
spíše nesouhlasím	12	16
nesouhlasím	4	

17. Mám možnost se vyjadřovat k organizačním záležitostem v úseku, ve kterém pracuji.

Otázka č. 17	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	20	35
spíše souhlasím	15	
spíše nesouhlasím	9	12
nesouhlasím	3	

18. Komunikace v mé pracovní skupině je jasná a zřetelná.

Otázka č. 18	Počet odpovědí	Součet kladných a záporných odpovědí
souhlasím	14	14
spíše souhlasím	10	
spíše nesouhlasím	25	33
nesouhlasím	8	

19. Seřadte prosím následující komunikační média podle toho, jaké vám v práci vyhovuje nejvíce.

Otázka č. 19	Počet odpovědí
A) ústní komunikace	5
B) písemná komunikace	7
C) elektronická komunikace	35

20. Seřad'te prosím následující příčiny konfliktu podle četnosti výskytu ve Vaší pracovní skupině

Otázka č. 20	Počet odpovědí
A) špatná hierarchie pozic	5
B) špatně vyjasněné pravomoci a povinnosti u pracovních pozic	25
C) odlišné hodnoty a zájmy pracovníků	8
D) špatné vedení lidí	6
E) nevhodně zařazení pracovníci na pracovních pozicích	3