

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií**

**Interpersonální konflikty na pracovišti – v systému státní správy  
a soukromé sféry a jejich specifika**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí práce:**

**PhDr. Alena Křížová**

**Vypracoval:**

**Ludmila Šimánková**

**Brno 2008**

## **OBSAH:**

<b>1. Úvod.....</b>	<b>3</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>2. Fungování organizací.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Definice struktury organizace.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Schéma organizace.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Typy organizací.....</b>	<b>7</b>
<b>4. Procesy probíhající v organizaci.....</b>	<b>8</b>
<b>2.4. a) Charakteristiky efektivních týmů.....</b>	<b>9</b>
<b>2.4. b) Dysfunkční týmy.....</b>	<b>9</b>
<b>2.4. c) Týmová role.....</b>	<b>10</b>
<b>2.5. Schopnost vést tým, moc, politika a konflikt.....</b>	<b>11</b>
<b>2.6. Interakce a vytváření sítí.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Zaměstnanecké vztahy v organizacích – prvky zaměstnaneckých vztahů...13</b>	
<b>3.1. Politika zaměstnaneckých vztahů.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. Oblasti politiky zaměstnaneckých vztahů.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3. Strategie zaměstnaneckých vztahů.....</b>	<b>15</b>
<b>3.4. Atmosféra zaměstnaneckých vztahů.....</b>	<b>16</b>
<b>3.5. Zaměstnanecký – pracovní vztah.....</b>	<b>17</b>
<b>3.6. Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů.....</b>	<b>19</b>
<b>4. Sociálně psychologické aspekty pracovního prostředí.....20</b>	
<b>4.1. Typy pracovního prostředí.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2. Pracovní spokojenost a výkonnost.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3. Typy modálních orientací osobnosti dle pracovního prostředí.....</b>	<b>24</b>
<b>4.4. Efektivně pracující vedoucí.....</b>	<b>27</b>
<b>4.5. Stres a zdroje pracovního stresu.....</b>	<b>29</b>
<b>4.5.a) Stres v každodenním životě.....</b>	<b>29</b>
<b>4.5.b) Stres a životní události.....</b>	<b>30</b>
<b>4.5.c) Zdroje pracovního stresu.....</b>	<b>32</b>
<b>4.5.d) Stresory v pracovním prostředí.....</b>	<b>33</b>
<b>5. Komunikace v pracovním prostředí.....34</b>	
<b>5.1. Efektivní komunikace.....</b>	<b>34</b>
<b>5.2. Neadekvátní způsoby komunikace.....</b>	<b>37</b>
<b>5.3. Vnitropodniková komunikace.....</b>	<b>38</b>

<b>6. Interpersonální konflikty.....</b>	<b>40</b>
<b>6.1. Rozdělení základních druhů konfliktů.....</b>	<b>40</b>
<b>6.2. Zdroje konfliktů na pracovišti.....</b>	<b>44</b>
<b>6.3. Řešení mezilidských konfliktů.....</b>	<b>47</b>

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

<b>7. Metody průzkumu.....</b>	<b>50</b>
<b>8. Cílová skupina respondentů.....</b>	<b>50</b>
<b>9. Vlastní dotazník a jeho popis.....</b>	<b>51</b>
<b>10. Dotazník interpersonální orientace FIRO – B a jeho popis.....</b>	<b>51</b>
<b>10.1. Interpersonální potřeba inkluze, interpersonální potřeba kontroly, interpersonální potřeba v oblasti afektivní.....</b>	<b>52</b>
<b>10.2. Typologie interpersonálního chování.....</b>	<b>55</b>
<b>10.2.a) Inklusivní typy.....</b>	<b>56</b>
<b>10.2.b) Typy chování v oblasti kontroly.....</b>	<b>57</b>
<b>10.2.c) Typy chování v afektivní oblasti.....</b>	<b>57</b>
<b>10.3. Charakteristika dotazníku FIRO –B.....</b>	<b>58</b>
<b>10.3.a) Hodnocení dotazníku.....</b>	<b>59</b>
<b>10.3.b) Obecný postup při interpretaci dotazníků.....</b>	<b>59</b>
<b>10.3.c) Srovnání obecné orientace jedince uvnitř každé oblasti.....</b>	<b>60</b>
<b>11. Vyhodnocení vlastního dotazníku.....</b>	<b>61</b>
<b>11.1. Výsledky průzkumu v tabulkách.....</b>	<b>61</b>
<b>12. Vyhodnocení dotazníku FIRO – B.....</b>	<b>69</b>
<b>13. Závěr.....</b>	<b>72</b>
<b>14. Resumé.....</b>	<b>74</b>
<b>15. Anotace.....</b>	<b>75</b>
<b>16. Použitá literatura.....</b>	<b>76</b>
<b>17. Přílohy.....</b>	<b>77</b>

## 1. ÚVOD:

Pro svojí diplomovou práci jsem si zvolila oblast pracovních vztahů v návaznosti na pracovní prostředí. Především se zaměřuji na interpersonální konflikty vznikající na pracovišti, jakým způsobem se s nimi lidé vypořádávají, do jaké míry nechávají pracovní konflikty působit na svůj pracovní a osobní život apod. Značnou část mé práce věnuji politice a strategii zaměstnaneckých vztahů, typům pracovního prostředí a efektivní komunikaci na pracovišti apod.

Obecně můžeme říci, že člověk tráví více než třetinu svého života v zaměstnání, které mu může přinést finanční prostředky a uspokojení z práce. Musí však překonávat všechna úskalí, která se v organizacích vyskytují. Má-li být úspěšným a výkonným pracovníkem, musí být pro svou práci silně motivován a dostatečně flexibilní při překonávání stresu i změn v organizaci.

Vlivem rychlého rozvoje technologií dochází ke změnám v charakteru a v organizaci práce. Pracovní proces se velice urychluje, racionalizuje. Dochází k významným inovacím jak v oblasti technické, tak i v řízení lidských zdrojů.

Na pracovní sílu se kladou náročné požadavky, ať už jde o myšlení, rozhodování, osvojování si znalostí a dovedností nebo o některé vlastnosti osobnosti (např. o flexibilitu, adaptabilitu, pozitivní myšlení a postoje ke změnám, sociabilitu a sociální inteligenci i pružnější a efektivnější sociální komunikaci). Zmíněné požadavky se netýkají jen pracovníků na nižší a střední pozici, ale především podnikatelů, vedoucích pracovníků a vrcholových manažerů.

Jen pro úplnost bych zde chtěla uvést stručný přehled manažerských dovedností:

- *Koncepční* (strategické formulace, vyjádření vizí, programy řízení do budoucna, internacionální ekonomika a politika).
- *Interpersonální* (etické chování, lidské zdroje managementu, ukončení smlouvy s nespokojenými pracovníky) – zahrnují schopnost vést, motivovat, řešit konflikty a organizovat práci pracovníků .
- *Technické* ( počítačová gramotnost, marketing a mzdy, produkce a výroba) – vyjadřují individuální schopnosti k aplikaci specifických metod, postupů a technik při řešení problémů.

- *Komunikační* (komunikace se zákazníky, komunikace se zaměstnanci, využívání médií a veřejných debat, citlivost vůči jednotlivcům z různých kultur) – vyjadřují individuální schopnosti odesílat a získávat informace, myšlenky, pocity a postoje.

Současné trendy demografického vývoje na evropském kontinentu, v USA, ale i v Asii ukazují, že se změnila postoje k práci i charakter pracovní síly a to v následujícím směru:

- ve skladbě pracovníků – vlivem *imigrace*, tj. přílivu pracovních sil z jiných států a kontinentů do hospodářsky vyspělých zemí, vznikají multietnické skupiny pracovních sil s odlišným jazykem, kulturou, zvyky, hodnotovým systémem a kvalifikací
- přijímání a preferování především v řídicích funkcích jsou pracovníci s vyšším a šířeji zaměřeným vzděláním
- zaměstnávání budou i starší lidé s požadovanou kvalifikací, věková hranice odchodu do důchodu se bude prodlužovat
- ženy a muži v zaměstnání – rozdíly v postavení obou pohlaví se zmenšují, ženy se postupně dostávají i do vrcholových funkcí
- mění se i přístupy a hodnocení práce

Nejen v Evropě, ale i ve Spojených státech amerických a v Asii se projevují tendence ke zvyšování hranice odchodu do důchodu. Také v České republice, kde se v posledních letech projevuje trend nižší míry populace a zakládání rodiny až ve středním věku (u žen po 26. roce a u mužů od 28 let a později) se diskutuje a prosazuje oddálení hranice odchodu do důchodu ve vyšším věku u obou pohlaví, stejně jako v zemích Evropské unie. Nižší míra populace znamená i nižší finanční zdroje, které jsou určeny pro sociální účely důchodového zabezpečení. Pousnutí věkové hranice odchodu do důchodu vyžaduje i zlepšení zdraví celé populace, aby aktivní část obyvatelstva mohla pracovat až do stanovení nároku na důchod. Předpokládá se, že se zlepšováním zdravotní péče i životního prostředí se bude oddalovat úmrtnost žen i mužů a bude se zvyšovat jejich praceschopnost a aktivita do vyšších věkových skupin.

A protože se pracovní prostředí a pracovní vztahy, dle mého názoru, rozlišují a utváří podle dalšího významného rozdělení, rozhodla jsem se na něj zaměřit. Jedná se o rozdělení pracovní oblasti na státní sféru a soukromou sféru a jak se zaměstnanci těchto dvou sfér

vyrovnávají s interpersonálními konflikty na pracovišti. **Cílem** mé diplomové práce je na základě níže popsaného výzkumu dojít k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz a dojít k závěru, v kterém budu moci jednoznačně zhodnotit pracovní vztahy v soukromé a státní sféře v souvislosti se stanoveným tématem. Současně provedu jejich vzájemné porovnání a posouzení zjištěných rozdílů či podobností.

Hlavní hypotéza:

- 1) Zaměstnanci státní správy se potýkají při své pracovní činnosti s větším množstvím osobně laděných konfliktních situací a konfliktních vztahů než pracovníci v soukromé sféře

Díličí hypotézy:

- a) Pracovní prostředí v soukromé sféře je více pozitivně laděné než pracovní prostředí státní správy.
- b) Pracovníci v soukromé sféře jsou více orientováni na pracovní výkon a mezilidské vztahy nejsou pro ně prioritní.

Osobně se domnívám, na základě získaných zkušeností z dlouhodobého pracovního poměru ve státní sféře, že hlavní hypotéza se jednoznačně potvrdí. Během svého pracovního poměru jsem se mockrát setkala s nesmyslnými konflikty mezi lidmi, o kterých se domnívám, že by se mezi pracovníky soukromé sféry nestaly.

Stejně tak první díličí hypotéza se potvrdí. V systému státní sféry příliš nefunguje motivační strategie. Není příliš mnoho možností, jak zaměstnance motivovat – ani finančně, ani pracovní růstem či možnostmi se nějak realizovat. To se ovšem o dobře fungující soukromé firmě říci nedá. V současné době existuje mnoho prvků motivační strategie, které soukromé firmy využívají.

Potvrzení druhé díličí hypotézy není příliš jednoznačné. Zde předpokládám, že lidský faktor hraje důležitou roli u všech pracujících osob. Jak jsem již v úvodu zmínila, v zaměstnání trávíme třetinu svého života, je tedy pro každého důležité, s kým ten čas stráví a jakým způsobem.

## **2. FUNGOVÁNÍ ORGANIZACÍ**

(Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, str. 183)

„Dvěma faktory, které rozhodují o tom, jak organizace funguje ve vztahu ke svému vnitřnímu a vnějšímu prostředí, jsou její struktura a procesy, které v ní probíhají. Organizace jsou rovněž ovlivňovány kulturou, kterou vytvářejí, to jest hodnotami a normami ovlivňujícími chování.

### **2.1. Definice struktury organizace:**

Všechny organizace mají nějakou podobu více či méně formalizované struktury, kterou Child (1977) definoval jako něco, co obsahuje „všechny zřetelné a pravidelně se objevující rysy, které pomáhají formovat chování jejích členů“. Struktury zahrnují síť rolí a vztahů a mají pomáhat při zabezpečování toho, aby kolektivní úsilí bylo v zájmu dosažení konkrétních výsledků jasně organizováno.

Organizace se liší svou složitostí, ale vždy je nezbytné rozdělit úkoly celkového řízení do škály činností, přidělit tyto činnosti různým částem organizace a vytvořit nástroje jejich kontroly, koordinace a integrace.

Na strukturu organizace se můžeme dívat jako na rámec pro zabezpečování práce. Tento rámec je tvořen jednotkami, funkcemi, divizemi, odděleními a formálně vytvořenými pracovními týmy, do nichž jsou seskupovány činnosti týkající se jednotlivých procesů, projektů, výrobků, trhů, zákazníků, geografických oblastí nebo odborných disciplín. Struktura ukazuje, kdo je odpovědný za řízení, koordinování a výkon těchto činností a definuje hierarchie řízení – „řetězec velení“ – a tak výslovně říká, kdo je na každé úrovni v organizaci odpovědný komu a za co.

### **2.2. Schéma organizace:**

Struktury jsou obvykle popsány v podobě organizačního schématu. To umísťuje jednotlivce do „škatulek“, které označují jejich práci a jejich postavení v hierarchii a zobrazují přímé linie pravomocí (příkazových a kontrolních) v rámci hierarchie řízení.

Organizační schémata jsou svou povahou vertikální, a tedy překrucují skutečnost. Neukazují horizontální a diagonální vztahy, které existují mezi lidmi různých organizačních jednotek a oddělení, a nerespektují skutečnost, že v rámci jakékoliv konkrétní hierarchie neputují vždy příkazy a informace potřebné pro kontrolu jenom dolů nebo nahoru tak, jak naznačuje schéma. V praxi informace „přeskakují“ a manažeři nebo

vedoucí týmů mohou na sebe vzájemně působit s lidmi na úrovních, které jsou níže než úrovně jim bezprostředně podřízené.

### 2.3. Typy organizací:

Základní a převažující typy organizací jsou:

**Organizace typu „linie a štáb“** – ačkoliv se tento termín dnes už tolik nepoužívá, s výjimkou, mluví-li se o liniových manažerech, stále ještě charakterizuje mnohé struktury. Liniová úroveň struktury je tvořena funkcemi a manažery, kteří jsou přímo zapojeni do plnění primárních úkolů organizace, například do výroby a prodeje, nebo do řízení organizace jako celku. „Štáb“ v takových funkcích, jako jsou finance, personalistika a technika poskytuje služby linii a umožňuje jí vykonávat její práci.

**Divizní typ organizací** – proces vytváření divizí znamená strukturování organizace do oddělených divizí, z nichž každá se zabývá samostatnou výrobou, prodejem, distribucí nebo službami, popřípadě obsluhuje určitý trh. V ústředí pak mohou být soustředěny takové odborné útvary, jako např. finance, plánování, personalistika, právo a konstrukce a vývoj, které divizím poskytují své služby, a co je důležité, vykonávají určitou míru kontroly nad příslušným úsekem činnosti divizí. Tato míra kontroly bude záviset na míře decentralizace pravomocí na strategické podnikové jednotky, které jsou blíže obsluhovaným trhům.

**Decentralizované organizace** – některé organizace decentralizují většinu svých činností a udržují na ústředí pouze jakýsi základní personál, který se zabývá finanční kontrolou, strategickým plánováním, právními záležitostmi a někdy personálními záležitostmi, zejména pak těmi, které se týkají všech manažerů ve všech složkách organizace (získávání, rozvoj a odměňování).

**Maticové organizace** – jsou založené na projektech. Vytváření, podoba nebo konstrukce projektů jsou řízeny ředitelem nebo manažerem projektu, nebo v případě konzultační činnosti je projekt řízen vedoucím projektu. Manažeři projektu nemají žádný stálý personál, snad jen s výjimkou několika administrativních pracovníků nebo sekretariátu. Vyberou si členy svého projektového týmu z odborných skupin, z nichž každá je vedena ředitelem nebo manažerem, který je průběžně odpovědný za formování své skupiny, rozvoj a řízení jejích členů a zabezpečování toho, aby každý člen skupiny byl pokud možno naplno zařazen do projektových týmů. Tito jedinci jsou zařazováni do projektového týmu a za výsledky své práce jsou odpovědní vedoucímu týmu, ale i nadále zůstávají za svůj celkový výkon a příspěvek k práci projektového týmu obecně odpovědní vedoucímu své odborné skupiny.



**Flexibilní organizace** – jsou schopné se rychle adaptovat na nové požadavky a fungovat plynule. Tato organizace se také nazývá organizace typu „jádro – periferie“. Organizace může aplikovat politiku numerické flexibility, což znamená, že počet pracovníků lze rychle zvýšit nebo snížit podle toho, jaké množství práce je v organizaci momentálně zapotřebí.

**Organizace založené na procesech** – se zaměřují na horizontální procesy, které překračují hranice organizací. V organizaci založené na procesech budou stále ještě existovat funkční útvary a funkce vytvořené např. pro výrobu, prodej a dodávání výrobků. Ale bude kladen důraz na to, jak tyto funkce funkční útvary spolupracují na multifunkčních projektech, aby se vyrovnaly s novými požadavky, jako je např. vytváření produktů s ohledem na trhy. Týmy budou společně zvažovat, jak reagovat na požadavky zákazníků. Kvalita a soustavné zlepšování bude považováno za společnou odpovědnost, kterou budou sdílet manažeři a personál z každého funkčního útvaru. Prvořadým cílem bude udržovat plynulý a hladký tok práce mezi funkčními a dosahovat synergického efektu společným užíváním zdrojů z různých funkčních útvarů v projektových týmech nebo při řešení nějakého úkolu.

## 2.4. Procesy probíhající v organizaci

Struktura nějaké organizace tak, jak ji popisuje organizační schéma, neposkytuje žádnou reálnou informaci o tom, jak organizace funguje. Abychom zjistili, jak organizace funguje, je třeba zvážit všechny rozmanité procesy, ke kterým v rámci struktury dochází: vzájemné působení, součinnost a vytváření sítí, komunikaci, skupinové chování, vedení, moc, politiku a konflikty.

**Skupinové schování** – organizace jsou tvořeny skupinami lidí, kteří pracují pospolu. K interakcím dochází jak uvnitř skupiny, tak mezi skupinami, a stupeň, v jakém jsou tyto procesy formalizovány se mění v závislosti na podmínkách organizace.

**Týmová práce** – dle Katzenbacha a Smithe (1993) je tým malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.

### 2.4. a) Charakteristiky efektivních týmů:

- Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí.
- Týmová práce se uplatňuje jak v celé organizaci, tak v jednotlivých týmech. Představuje „soubor hodnot, které povzbuzují takové chování, jako je naslouchání a kooperativní odezva na názory vyjadřované ostatními, poskytování možností ostatním lidem, aby vyjádřili své pochybnosti, poskytování pomoci těm, kteří ji potřebují, a uznávání zájmů a úspěchů ostatních.“
- Týmy jsou vytvářeny, aktivizovány a dostává se jim energie na základě významných a náročných pracovních úkolů.
- Týmy podávají větší výkon než jednotlivci pracující osaměle nebo ve velkých podnikových skupinách především tehdy, jestliže práce vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností.
- Týmy jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky. Mohou se přizpůsobovat novým informacím a úkolům rychleji, přesněji a efektivněji než jedinci chycení v síti rozsáhlejších podnikových celků.
- Vysoce výkonné týmy investují mnoho času a úsilí na zkoumání, formulování a projednávání smyslu své existence a svých úkolů, prováděnému jak kolektivně, tak individuálně. Tyto týmy jsou charakteristické hlubokou oddaností svému růstu a úspěchu.

#### **2.4. b) Dysfunkční týmy:**

Příčiny vzniku:

- atmosféra může být nepřírozená a přeformalizovaná
- buď je tam příliš mnoho diskuze, která nevede k ničemu, nebo diskuzi brání dominantní členové týmu
- členové týmu ve skutečnosti nevědí, co mají dělat a neznají cíle a standardy, jejichž plnění se od nich očekává
- lidé si navzájem nenaslouchají
- častý je nesouhlas a často spíše souvisí s osobností nebo s odlišným názorem než s rozumnou diskuzí o alternativních hlediscích
- rozhodnutí nejsou dělána společně členy týmu
- existují důkazy o otevřených osobních útocích nebo skrytém osobním nepřátelství
- lidé nepocitují svobodu k vyjadřování svých názorů

- jednotliví členové týmu se vyhýbají práci nebo je jim to umožňováno a nechávají ostatní pracovat za sebe
- v tom, jak členové týmu pracují, je málo flexibility – lidé mají sklon využívat jen určitý okruh svých dovedností nebo vykonávat jen určitý druh úkolů a existuje jen málo důkazů o víceoborovosti
- vedoucí týmu ovládá tým, více pozornosti se věnuje tomu, kdo řídí a kontroluje, než vlastnímu vykonávání práce
- tým určuje své vlastní standardy a normy, které nemusejí být v souladu se standardy a normami organizace.

#### **2.4. c) Týmová role:**

Různé typy rolí, které hrají členové týmu, definoval Belbin (1981) v následující podobě:

- *předseda*, který řídí to, jak tým funguje
- *tvarovači*, kteří specifikují to, jak by měl tým pracovat
- *rozpracovávající – realizátoři*, kteří přetvářejí koncepce a plány do praktických pracovních postupů
- *pěstitelé*, kteří vytvářejí nápady a strategie
- *hledači zdrojů*, kteří zkoumají, jaké zdroje, nápady a postupy existují mimo tým
- *monitorovači – hodnotitelé*, kteří analyzují problémy a hodnotí nápady
- *týmoví pracovníci*, kteří podporují členy týmu, zlepšují komunikaci mezi členy a posilují týmový duch
- *zdokonavatelé – dopracovávali*, kteří udržují v týmu vědomí naléhavosti práce.

## 2.5. Schopnost vést, moc, politika a konflikt:

**Schopnost vést:** lze definovat jako schopnost přesvědčovat ostatní, aby byli ochotni se chovat jinak. Funkcí vedoucích týmů je dosáhnout splnění jim uložených úkolů za pomoci skupiny. Vedoucí a jejich skupiny jsou tedy na sobě vzájemně závislí. Vedoucí mají dvě hlavní role. Za první musejí plnit úkol. Za druhé musejí udržovat efektivní vztahy mezi sebou a skupinou a jedinci ve skupině – efektivní v tom smyslu, že napomáhají plnění úkolů.

Uplatňovaný způsob vedení závisí na povaze úkolu a na profilu vedených lidí. Také bude záviset na prostředí a samozřejmě i na momentálním vedoucím. Analýza kvality schopnosti vést z hlediska inteligence, iniciativy, sebejistoty apod., má jenom omezený význam. Požadované kvality mohou být v různých situacích různé. Je užitečnější uplatnit takový přístup, který vychází z dané situace, a brát v úvahu všechny faktory, s nimiž se musejí vedoucí vypořádat. Především pak úkol, skupinu a jejich vlastní postavení ve vztahu ve skupině.

**Moc:** organizace existují proto, aby plnily své úkoly, a během tohoto procesu lidé nebo skupiny používají moc. Ať přímo nebo nepřímo, použití moci při ovlivňování chování je všeprostopující rys organizací, ať už je tato moc vykonávána manažery, specialisty, neformálními skupinami nebo odborovými funkcionáři.

Moc je schopnost zajistit převahu jedněch cílů nebo hodnot nad jinými. French a Raven identifikovali čtyři různé typy moci:

- *moc odměňovat* – je odvozena z přesvědčení lidí, že když vyhoví, budou odměněni. Schopnost rozdělovat odměny významně přispívá k moci vedoucích pracovníků
- *donucovací moc* – dává lidem na srozuměnou, že když nevyhoví, bude následovat trest
- *odborná moc* – je vykonávána lidmi, kteří jsou populární nebo obdivovaní a s nimiž se méně mocní mohou ztotožnit
- *legitimní moc* – moc propůjčená postavením v organizaci, které zaujímá nějaký vedoucí pracovník.

**Politika:** moc a politika jsou nerozpletně promíchány a v každé organizaci budou nutně existovat lidé, kteří chtějí dosáhnout svého uspokojení tím, že získají moc, ať už legitimně nebo nelegitimně. Jedna z definic politiky je, že politika je: „ proces ovlivňování jedinců a

skupin lidí ve smyslu vašeho názoru, a to všude tam, kde se nemůžete spoléhat na své pravomoci“.

Organizace tvoří jedinci, kteří na jedné straně předstírají úsilí o dosažení společných cílů, ale současně jsou hnáni svými vlastními potřebami dosáhnout svých vlastních cílů. Efektivní řízení představuje proces sladování individuálních snah a ambicí s obecným dobrem.

**Konflikt v pracovním procesu:** v organizacích je nevyhnutelný, protože ty fungují pomocí přizpůsobování a kompromisů mezi konkurujícími si prvky v jejich struktuře a členství. Konflikt také vzniká, když dochází ke změně, protože ta může být považována za hrozbu, kterou je třeba zpochybnit nebo se jí bránit, nebo když existuje nespokojenost – ta může vyvolat agresivní reakci: spíše boj než únik. Konflikt není třeba odsuzovat. Je nevyhnutelným výsledkem pokroku a změn a může a měl by být využíván konstruktivním způsobem. Konflikt mezi jedinci plodí méně problémů, než mezi skupinami. Jedinci mohou jednat nezávisle a řešit své neshody. Členové skupin budou muset akceptovat normy, cíle a hodnoty své skupiny. Jedinci budou při konfliktech s jinými subjekty obvykle loajální se svou skupinou. (viz. IV. kapitola)

## **2.6. Interakce a vytváření sítí:**

Interakce, tedy vzájemné působení či vzájemná součinnost mezi lidmi křížem kráží organizací, vytvářejí sítě kontaktů potřebné pro zvládání úkolů a výměnu informací, které nejsou poskytovány v rámci formální struktury. Vytváření sítí je procesem, jehož význam vzrůstá ve flexibilních organizacích se sníženým počtem řídicích úrovní, kde se vyžaduje plynulejší součinnost mezi jedinci a týmy napříč strukturou. Jedinci mohou často získat pomocí sítě kontaktů než pomocí formálních kanálů. Přinejmenším to znamená, že mohou prodiskutovávat a zjišťovat názory a zajišťovat si podporu k prosazování svých plánů nebo myšlenek a uvádět je ve známost. Lidé v organizacích často dosahují svého i vytvářením aliancí, vytvářením spojení – získáváním souhlasu k určitému postupu od jiných lidí a spojováním sil v zájmu dosažení nějakého cíle.

## **3. ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY V ORGANIZACÍCH -**

(Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*, str. 673)

„Procesy zaměstnaneckých vztahů tvoří přístupy a metody používané zaměstnavateli pro potřeby jednání s pracovníky buď kolektivně prostřednictvím odborů, nebo individuálně. Bývají založené na jasně formulované nebo vžitě podnikové politice a strategii zaměstnaneckých vztahů. Způsob, jak se vytvářejí a jak fungují, bude ovlivněn a bude ovlivňovat klima zaměstnaneckých vztahů.

### **Prvky zaměstnaneckých vztahů:**

- formální a neformální politika a praxe organizace v oblasti zaměstnávání lidí
- vytváření, projednávání a uplatňování formálních systémů, pravidel a postupů pro kolektivní vyjednávání, vyřizování sporů a řízení otázek zaměstnávání. Tyto systémy slouží k určení odměny za práci a dalších pracovních podmínek, k ochraně zájmů pracovníků i jejich zaměstnavatelů a ke stanovení způsobu, jak bude zaměstnavatel se svými pracovníky zacházet a jak se budou pracovníci při práci chovat
- politika a praxe zapojování pracovníků a komunikace s nimi
- neformální i formální procesy probíhající v podobě neustálých interakcí mezi manažery, vedoucími týmů a mistry na jedné straně a mezi představiteli pracovníků a jednotlivci na straně druhé. K vzájemnému působení může docházet na základě formálních dohod, ale častěji se řídí zvyklostmi a praxí a probíhají v klimatu dlouhodobě budovaných vztahů
- filosofie a politika hlavních účastníků kolektivních pracovních vztahů: vlády, vedení podniků a odborů
- několik stran, z nichž každá má různé role. Jsou mezi nimi stát, vedení podniku, organizace zaměstnavatelů, odbory, jednotliví manažeři a mistři, personalisté, představitelé pracovníků a pracovníci
- právní rámec

### **3.1. Politika zaměstnaneckých vztahů:**

Existují čtyři přístupy k politice zaměstnaneckých vztahů:

- *nepřátelský* – organizace si rozhoduje po svém a od pracovníků se očekává, že se přizpůsobí. Pracovníci uplatňují svou sílu tím, že odmítají spolupracovat
- *tradiční* - dobré každodenní pracovní vztahy, kdy vedení podniku předkládá návrhy a pracovníci na ně reagují prostřednictvím svých zvolených představitelů
- *partnerský* – organizace zapojuje pracovníky do vytváření a realizace jednotlivých oblastí své politiky, ale zachovává si právo řídit
- *sdílení moci* – pracovníci jsou zapojovány do každodenního i strategického rozhodování.

V souladu s upřednostňováním jednoho ze čtyř uvedených přístupů vyjadřuje politika zaměstnaneckých vztahů postoj organizace k tomu, jaký druh vztahů mezi vedením podniku a pracovníky a jejich odbory by si management přál a jak by se měly uskutečňovat. Cílem partnerské politiky bude vytváření a udržování pozitivního, produktivního, kooperativního a důvěru vzbuzujícího klimatu zaměstnaneckých vztahů. Politika poskytuje vodítko pro řešení záležitostí zaměstnaneckých vztahů a může pomoci k zabezpečení toho, aby tyto záležitosti byly projednávány přiměřeným způsobem. Tvoří základnu pro stanovení záměrů managementu v tak důležitých oblastech, jakými jsou uznávání odborů a kolektivní vyjednávání.

### **3.2. Oblasti politiky zaměstnaneckých vztahů:**

- *uznání odborů v organizaci*
- *kolektivní vyjednávání* – míra jeho centralizace či decentralizace a šíře oblastí, kterých se bude týkat
- *procedury zaměstnaneckých vztahů* – charakteristika a šíře procedur, týkajících se propouštění z důvodu nadbytečnosti, vyřizování stížností a pracovní kázně
- *participace a zapojení* – míra, v jaké je organizace připravena poskytnout pracovníkům právo vyslovovat se k záležitostem, které se jich týkají
- *partnerství* – míra, v jaké je partnerský přístup považován za žádoucí
- *zaměstnanecký (pracovní) poměr* – do jaké míry by měly být pracovní podmínky určovány kolektivními smlouvami či založeny na individuálních pracovních smlouvách
- *harmonizace pracovních podmínek a podmínek zaměstnávání technicko – hospodářského personálu a manuálních pracovníků*

- *uspořádání práce* – do jaké míry má vedení podniku právo rozhodovat o uspořádání práce, aniž by se předtím obrátilo na odbory či pracovníky

Politika zaměstnaneckých vztahů se obvykle vyvine na základě podmínek a poměrů v dané firmě, tradičních praktik, hodnot uznávaných managementem, stylu řízení a schopnosti odborů uplatnit svůj vliv. Mění se tím, jak se objevují nové situace, kterými mohou být konkurenční tlak, nové vedení podniku, převzetí jinou organizací, jiný pohled pracovníků na význam odborů nebo nová politika odborů. Někdy mohou být tyto změny úmyslné. Vedení se může rozhodnout, že odbory pro ně ztratily význam a přestane je uznávat. Jindy mohou změny prostě vyplynout ze situace, v níž se vedení podniku ocitlo.

### **3.3. Strategie zaměstnaneckých vztahů:**

(Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*, str. 677)

Strategie zaměstnaneckých vztahů určuje, jak mají být dosaženy cíle pracovních vztahů. Definuje záměry organizace v tom, co je třeba udělat a co je třeba změnit ve způsobech, kterými organizace řídí svůj vztah k pracovníkům a jejich odborům. Strategie zaměstnaneckých vztahů by měla být odlišena od politiky zaměstnaneckých vztahů. Strategie jsou dynamické. Udávají směr a poskytují odpovědi na otázky typu „jakým způsobem se dostaneme odsud tam?“ Politika zaměstnaneckých vztahů je spíše o „tady a teď“. Vyjadřuje „způsob, jakým se to u nás dělá“, zvláště ve vztahu k odborům a k pracovníkům.

#### **STRATEGICKÉ SMĚRY:**

Záměry vyjádřené strategií zaměstnaneckých vztahů mohou organizaci udat jakýkoliv z těchto směrů:

- změny ve formách uznávání nebo neuznávání odborů jako partnera
- změny ve formě a obsahu dohod o procedurách
- nová podoba vyjednávání, včetně decentralizace vyjednávání nebo vyjednávání u jednoho stolu s více odborovými svazy
- dosažení vyššího stupně oddanosti a identifikace s podnikem prostřednictvím zapojování nebo participace pracovníků
- záměrné obcházení představitelů odborů a přímá komunikace s pracovníky
- vyšší míra kontroly ze strany managementu v oblastech, jako je například flexibilita



- celkové zlepšování atmosféry zaměstnaneckých vztahů za účelem vytvoření harmoničtějších a kooperativnějších vztahů
- vytváření „partnerství“ s odbory, uznání toho, že pracovníci jsou partneři a zainteresovaná strana a že vzájemná spolupráce prospěje oběma stranám

### **3.4. Atmosféra zaměstnaneckých vztahů:**

(Armstrong, M: *Řízení lidských zdrojů*. str. 678)

Atmosféra zaměstnaneckých vztahů v určité organizaci odráží názory managementu, pracovníků a jejich představitelů na způsoby, jakými jsou zaměstnanecké vztahy řízeny, a na to, jak se různé strany (manažeři, pracovníci, odbory) při vzájemných jednáních chovají. Atmosféra zaměstnaneckých vztahů může být dobrá, špatná nebo neutrální, podle toho, do jaké míry:

- si vedení podniku a pracovníci navzájem důvěřují
- vedení podniku jedná s pracovníky slušně a ohleduplně
- vedení podniku jedná ohledně svých kroků a záměrů otevřeně – politika a procedury zaměstnaneckých vztahů jsou průhledné
- v každodenním styku jsou udržovány harmonické vztahy, vyúsťující spíše do dobrovolné a chtěné spolupráce než do nechtěné a zdráhavé poslušnosti
- je konflikt, pokud k němu dojde, řešen bez uchylování se k použití krajních prostředků a řešení sporu se dosahuje pomocí integračních postupů, které vyústí do řešení, v němž dosahují zisky obě strany
- jsou pracovníci obecně oddáni zájmům organizace a rovněž jak dalece s nimi vedení podniku jedná jako se zainteresovanými osobami a partnery, jejichž zájmy by měly být chráněny tak, jak je to vůbec možné

*Zlepšování atmosféry:*

Zlepšení atmosféry lze dosáhnout vytvořením slušné a spravedlivé politiky zaměstnaneckých vztahů a slušných i spravedlivých postupů a jejich důsledným uplatňováním. Je třeba, aby linioví manažeři a vedoucí týmů, kteří jsou do značné míry odpovědní za řízení každodenních zaměstnaneckých vztahů, byli vyškoleni a vycvičeni v přístupech, které by měli používat. Informováním pracovníků o politice by měla být zajištěna její průhlednost a pomocí procesů jejich zapojování a participace by měla být

zvýšena oddanost pracovníků podniku. Problémy, které je třeba řešit, mohou být jednoduše identifikovány komunikací s pracovníky, jejich představiteli a jejich odborovými předáky.

Cílem podnikání je dosáhnout prosperity, růstu a přežití. V ideálním případě by úspěšnost podniku měla být prospěšná pro všechny na organizaci zainteresované skupiny osob – vlastníky, management, pracovníky, zákazníky a dodavatele. **Etický přístup** může být založen na politice vysoké míry oddanosti a vysoké míry zapojování pracovníků. Oddanost musí být vzájemná a systém zapojování musí být upřímný a nefalšovaný, tj. management musí být připraven nejen naslouchat, ale také se názory pracovníků řídit, nebo – když už to není možné – vysvětlovat důvody, proč tomu tak je. Musí být také zajištěna transparentnost a i když koncepce „celoživotního zaměstnání“ již nelze nadále v mnoha organizacích uskutečňovat, alespoň by měl být učiněn pokus o zachování politiky „plné zaměstnanosti“.

### **3.5. Zaměstnanecký – pracovní vztah**

( Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*, str. 221)

Termín zaměstnanecký (pracovní) vztah charakterizuje vztahy, které existují mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, či vůbec pracovníky na pracovišti. Vztahy na pracovišti mohou mít formální podobu, například podobu pracovní smlouvy. Nebo mohou být neformální, v podobě psychologické smlouvy, která vyjadřuje jisté předpoklady a očekávání toho, co manažeři a zaměstnavatel musejí nabídnout a jsou ochotni splnit. Mohou mít individuální rozměr, který se vztahuje k individuálním smlouvám a očekáváním, nebo kolektivní rozměr, který se týká vztahů mezi managementem a odbory, sdruženími personálu nebo členy společných konzultativních institucí, jako jsou podnikové rady.

*Řízení zaměstnaneckého – pracovního vztahu: (str. 224)*

Dynamická, často nejasná povaha zaměstnaneckého vztahu zvyšuje obtížnost jeho řízení. Tento problém je ještě vyostřován tím, že tuto oblast ovlivňuje značné množství faktorů: kultura organizace, převažující styl řízení, hodnoty vyznávané a uplatňované vrcholovým managementem, existence nebo neexistence klimatu důvěry, každodenní součinnost a vzájemné ovlivňování mezi pracovníky a liniovými manažery a personální politika a praxe podniku.

**Personální politika a praxe** je zejména důležitá. Povahu zaměstnaneckého vztahu silně ovlivňují **personální činnosti**. Ty se týkají všech stránek personální práce. Ale mimořádně důležité je to, jak se s lidmi zachází v takových oblastech jako je získávání, hodnocení, povyšování, vývoj kariéry, odměňování, zapojování / spoluodpovědnost a participace, projednávání stížností, disciplinární řízení a řešení nadbytečnosti. Dále má významný vliv i to, jak se od lidí žádá, aby vykonávali svou práci, jakým způsobem se vyjadřují a sdělují očekávání týkající se pracovního výkonu, jak je práce organizována a jak jsou lidé řízeni.

Rovněž důležité je **klima důvěry**, které charakterizoval Fox (1973) následujícím způsobem:

- účastníci organizace sdílejí určité cíle a hodnoty, navzájem si nabízejí spontánní podporu, aniž by detailně přemýšleli, co je to bude stát, nebo předpokládali, že jim to někdo rychle oplatí. Komunikují poctivě a otevřeně, jsou připraveni vložit své štěstí do rukou kohokoliv jiného a v případě pochybností, které mohou vzniknout, pokud jde o ochotu nebo motivaci, se rozhodují ve prospěch svého partnera.

Tohoto ideálního stavu může být dosaženo jen vzácně – pokud vůbec -, ale představuje obraz efektivní organizace, v níž je důvěra „výsledkem dobrého řízení“.

*Kdy pracovníci opravdu **důvěřují** managementu?*

Když budou:

- věřit, že manažeři si skutečně myslí to, co říkají
- vidět, že manažeři skutečně dělají, co říkají, že činy odpovídají jejich slovům
- ze zkušenosti vědět, že manažeři dodržují dohodu, drží své slovo a plní svou část dohody
- cítit, že se s nimi zachází slušně, spravedlivě a důstojně

### **3.6. Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů:**

(Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 306)

„Při vytváření zdravých pracovních vztahů se uplatňují zejména následující zásady:

- striktní dodržování zákonů, smluv či dohod a pravidel slušnosti a respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele a jeho vedoucích pracovníků
- vedení pracovníků k tomu, aby i oni striktně dodržovali zákony, předpisy stanované organizací a pravidla slušnosti v jednání se spolupracovníky, zákazníky a veřejností. V této souvislosti se vytvářejí i jakési kodexy chování zaměstnanců organizace při práci i ve volném čase, neboť zaměstnanec i ve volném čase je reprezentantem organizace
- respektování odborů jako partnera zaměstnavatele a vedení organizace
- respektování zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele a vedení organizace ve všech oblastech, které se dotýkají zájmů obou stran, vytváření podmínek pro to, aby mohl participovat na řízení a rozhodování
- používání detailních, individuálních, jednoznačných a na základě vyjednávání se zaměstnancem a ve smyslu zákona formulovaných pracovních smluv
- formulování a realizace jasné, slušné a spravedlivé politiky získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmisťování a personálního rozvoje pracovníků
- neustálé zlepšování stylu vedení lidí a zdravých zásad formování pracovních týmů
- kladení důrazu na formování osobnosti člověka ve všech vzdělávacích aktivitách organizace, bez ohledu na jejich hlavní cíl
- vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek a důsledná orientace na ochranu zdraví a bezpečnost pracovníků při práci
- intenzivní informování pracovníků o všech záležitostech organizace (netýká se informací, které jsou z oprávněných důvodů důvěrné nebo tajné) a intenzivní komunikace s nimi, vytváření příznivých podmínek pro komunikaci
- pečování o sociální rozvoj pracovníků, jejich životní podmínky
- vytváření žádoucích mezilidských vztahů organizováním kulturních, sociálních, rekreačních a sportovních aktivit pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky
- důsledná prevence a postihování jakýchkoliv projevů diskriminace nebo preferování, subjektivních antipatií či sympatií k zaměstnancům ze strany vedoucích pracovníků

#### **4. SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ**

(Kohoutek, R.: *Sylabus Sociální psychologie*, str. 86)

„Pracovní prostředí je souhrn materiálních a společenských podmínek pracovního procesu.

Pracovní prostředí je dáno:

- stavebním, prostorovým a strojním vybavením pracovišť,
- technologickým procesem,
- hygienickou a estetickou úrovní
- organizací práce spolu s vhodnou tepelnou, ventilační, světlenou a zvukovou pohodou.

Pracovní prostředí je pro člověka světem, ve kterém žije, aby ho měnil, a to pokud možno k stále větší dokonalosti. Z psychologického hlediska jde hlavně o to, aby člověk vykonával pracovní činnost s kladným vztahem k ní, se zájmem a rád. Jde i to, aby člověk na pracovní činnosti stačil svými tělesnými a duševními silami a aby si svoji osobnost v práci obohacoval.

**Etické hodnoty** pracoviště se projevují:

- v respektování zákonů
- na kvalitě výrobků
- v řešení konfliktu zájmů
- v serióznosti při uzavírání a plnění pracovních smluv
- v úrovni bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti
- v korektnosti vztahů k dodavatelům a zákazníkům
- v ochraně životního prostředí apod.

Na pocit spokojenosti a pohody pracujícího má vliv:

- hygienická úroveň, adekvátnost, důstojnost a reprezentativnost jeho pracovního prostředí a pracovní řád, kázeň na pracovišti, image pracoviště...

#### **4. 1. Typy pracovního prostředí:**

(Kohoutek, R.: *Sylabus Sociální psychologie*, str. 87)

„Většina lidí může zastávat celou řadu různých povolání, neboť existují rozsáhlé možnosti kompenzace, vyrovnávání nedostatků přednostmi a zejména možnostmi výcviku specifických profesionálních dovedností a návyků. Existují však teorie, které rozlišují typy osobnosti pracovníků ve vztahu k hlavním druhům pracovního prostředí.

Například teorie J.L.Hollanda, který rozlišuje:

- **motorické prostředí** – patří sem zemědělství pracovníci, strojníci, letci, řidiči nákladních aut, tesaři, maséři, opraváři, švadleny, malíři a natěrači....atd.
- **podpůrné prostředí** – suportivní - patří sem např. učitelé, poradci, sociální pracovníci, diplomaté, zdravotníci
- **konformní prostředí** – administrativní pracovníci, účetní, sekretáři apod.
- **přesvědčující** – persuasivní prostředí – státní funkcionáři, řídicí pracovníci, úředníci pojišťoven, právníci, obchodníci
- **estetické prostředí** – hudebníci, výtvarníci, aranžéři, sochaři, malíři, spisovatelé, básníci a další....
- **intelektuální prostředí** – matematici, chemici, fyzici, biologové, kybernetici apod.

(Kohoutek, R.: *Základy užité psychologie*, str. 249):

„Významným činitelem utváření a dotváření osobnosti je pracovní skupina, typy spolupracovníků, s nimiž se člověk nejvíce stýká, celkové složení a zaměření skupiny, její úroveň a struktura, pozice a role v pracovní skupině. Už sám společenský kontakt vyvolává často soutěžení a zvyšování životní energie, umocňující individuální přáceschopnost. Je však důležité, aby byla skupina harmonickou jednotkou, která pomáhá svým členům k dobré pověsti, k optimálnímu image.

Důležitost objektivní analýzy vlivu jednotlivých činitelů pracovního prostředí pro poznání osobnosti pracujícího plyne z toho, že pracoviště je prostředím, kde člověk stráví prakticky třetinu dne po delší část svého života. Na pracovišti člověk získává většinu svých vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků. Osobnost se utváří v činnostech při práci. Mezi spokojeností v práci a celkovou životní spokojeností je úzká souvislost. Rozhodující vliv na spokojenost v práci má často bezprostředně **nadřazený**.

Důležitá je také vzdálenost pracoviště od bydliště, umístění pracoviště v klidovém či rušném okolí, poblíž dopravních center, uprostřed zeleně apod. Také zachovalost budov,

technické vybavení pracoviště, hygienická a estetická úroveň zařízení, to vše má vliv na **spokojenost** a pracovní **výkonnost**.“

#### 4.2. Pracovní spokojenost a výkonnost:

(Mayerová, M.: *Stres, motivace a výkonnost*. str. 97)

Pracovní spokojenost ztvárňuje celá řada vlivů s různým emocionálním dopadem a také různě naléhavých. Proto je pochopitelná tendence rozkládat pracovní spokojenost na soubor postojů, který ve svém souhrnu ústí v jakýsi celkový nebo obecně převažující postoj, to znamená např., že pracovník je převážně spokojený, pracovník je dosti nespokojený, pracovník je výrazně nespokojený apod.

Pojem *pracovní spokojenost* je tedy velmi široký. Zahrnuje všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu zařazení v organizaci a k profesi, k pracovním podmínkám, režimu práce a pracovnímu prostředí, ke skupině spolupracovníků a nadřízených a k celé organizaci. Profil pracovní spokojenosti není nikdy jednoznačný. Významnou úlohu přitom hraje hodnotová orientace člověka a také preference vyplývající z jeho životní zkušenosti. Rovněž v objektivně působících vlivech, které na člověka v práci doléhají, mohou být některé svou razancí rozhodující, jiné jsou méně významné a další jsou neutrální.

Pracovní spokojenost je možno zobrazit jako určitou stupnici, kde uprostřed je umístěna nulová hodnota. Jeden konec stupnice, a to pozitivní, je možno vyjádřit hodnotou +1 a znamená identifikaci člověka s okolnostmi práce a jeho pracovní zařazení v organizaci. Výskyt takovéto hodnoty u člověka vypovídá o tom, že práce v organizaci se pro něho stala velmi významným nebo až rozhodujícím zdrojem motivace a životního uspokojení. Takový člověk vidí smysl svého života ve vykonávané práci, v díle, které organizaci odevzdává. Jakýkoliv nepříznivý zásah do pracovního zařazení prožívá velmi těžce a může to pro něj mít i ty nejzávažnější důsledky.

Druhý konec stupnice, a to negativní, je možno vyjádřit hodnotou – 1 a znamená zásadní rozpor mezi osobním zaměřením člověka a požadavky vyplývající z pracovního zařazení. Výkon práce je rozhodujícím zdrojem pracovní nespokojenosti. Takový člověk hledá různé způsoby jak pracovní zařazení obcházet, vyhýbá se práci a když už pracuje, tak si práci všemožně ulehčuje na úkor žádaného výsledku.

Pokud se u člověka projevuje některá z uvedených krajních hodnot pracovní spokojenosti, je tím přímo ovlivněna jeho výkonnost. Člověk identifikovaný se svou prací je vždy výkonným pracovníkem. A naopak člověk práce se štítící má vždy výkonnost nízkou. Mezi naznačenými krajními hodnotami je mnoho mezistupňů, které vyjadřují přechod od pozitivního až k negativnímu profilu pracovní spokojenosti.

Úroveň pracovní spokojenosti člověka není veličina stálá, nepředstavuje jakousi životní definitivu. Prochází více nebo méně zřetelnými proměnami. Je výslednicí působení více rozmanitých činitelů subjektivní i objektivní povahy. Přes tuto zdánlivou neurčitost se jedná o závažný prvek jednání člověka v práci.

Pracovní spokojenost je často posuzována s ohledem na **výkonnost** pracovníka a z tohoto hlediska je jako významná oblast **vedení lidí**. Ukazuje se, že spokojenost nutně nepodmiňuje výkonnost člověka. Nejsou výjimečné případy, kdy pracovník je velmi spokojený, ale jeho výkonnost je velmi nízká. Může být například spokojený proto, že mu organizace trpí nekvalitní prací, nedodržování pracovní doby, lajdáctví apod. Nejsou rovněž výjimečné případy, kdy je pracovník velmi nespokojený, ale jeho výkonnost je vysoká. Může se jednat o člověka, kterému záleží na výsledku práce, který si zakládá na odbornosti, ale ve skupině spolupracovníků se dostal do postavení člověka *izolovaného či odmítaného*.

**V personálním managementu organizace a v řídicí činnosti vedoucích pracovníků** je žádoucí se pracovní spokojeností zaměstnanců zabývat. S ní související převažující postoje zaměstnanců a rovněž s ní související veřejné mínění v organizaci dosti spolehlivě vypovídá o úrovni podnikové kultury a rovněž o úrovni řídicí práce, zejména vedoucích základních pracovních skupin. Uskutečňované sociálně psychologické a sociologické rozbory na toto téma jsou pro organizaci vždy přínosné.

#### **4.3. Typy modálních orientací osobnosti dle pracovního prostředí**

(Kohoutek, R.: *Základy užití psychologie*. str. 326)



„Každý z nás má podle své hierarchie hodnot sklon preferovat povolání patřící do jedné z výše uvedených velkých skupin pracovního prostředí. Tento sklon se projevuje již v době volby prvního povolání. **Modální orientace** mohou být u dané osobnosti zařazeny v jakési hierarchii podle své relativní síly. Hlavní směr volby povolání nebo úsilí člověka jsou pak určovány životním stylem, který je v čele hierarchie. Tato intropersonální hierarchie může být definována kódovanými „zájmovými inventáři“. Každý člověk je jiný, než jsou ostatní lidé. Ke každému musíme tedy volit individuální přístup, má-li být naše komunikace úspěšná.

- **Typ motorické orientace – REALISTICKÝ TYP:** lidé patřící k tomuto typu orientace milují aktivity, které vyžadují fyzickou sílu, maskulinní až agresivní akci, motorickou koordinaci až obratnost, preferují tedy tzv. mužské role. Dávají přednost konkrétním dobře definovaným problémům před abstraktní problematikou. Raději úkol manuálně „dělají“, provedou, vyřeší, než aby o něm přemýšleli. Vyhýbají se situacím, které vyžadují verbální a interpersonální obratnost, protože jim často chybí. Jsou často ohrožováni blízkými vztahy k jiným, nebo to tak alespoň cítí. Chápu sami sebe většinou jako agresivní, silné a maskulinní typy s konvenčními ekonomickými a politickými hodnotami. Jsou tedy typizováni svou mužností, fyzickou silou a obratností, konkrétními a praktickými způsoby, jak jednájí s životními problémy a nedostatkem sociální obratnosti a vnímavosti.
- **Typ intelektuální orientace – KOGNITIVNÍ TYP:** lidé patřící k tomuto typu jsou zaměřeni spíše na to, aby problémy teoreticky promýšleli, než aby je řešili v praxi. Mají výrazné sklony pochopit a myšlenkově organizovat tento svět. Mají rádi nejasné, obtížné úkoly a introceptivní činnosti a jsou jim vlastní poněkud nekonvenční hodnoty a postoje. Vyhýbají se interpersonálním problémům, které vyžadují častý kontakt se skupinami lidí a s mnohými lidmi vůbec. Je pro ně typická abstrakce v protikladu ke konkrétnosti, analýza v protikladu k verbalizaci, „oralitě“, introcepce v protikladu k extracepci, asociálnost v protikladu k sociabilitě.
- **Typ suportivní, podpůrné či pomáhající orientace – SOCIÁLNÍ TYP:** lidé tohoto typu mají rádi učitelské nebo terapeutické role. Jsou verbálně a interpersonálně obratní. Jejich orientace patrně odráží jejich touhu po socializaci a přesně definovaném, a proto běžném zázemí a po pozornosti lidí. Jsou zodpovědní,

sociálně orientovaní, mají tendence přijímat ženské impulsy a úkoly. Hlavní hodnoty v jejich osobním a hodnotovém systému jsou hodnoty humanistické. Cítí se ohrožováni situacemi, které vyžadují intelektuální způsob řešení problematiky nebo fyzickou obratnost, činnostem se vyhýbají. Dávají přednost řešení problémů vysoce řízenou interpersonální manipulací.

- *Typ konformní orientace – KONVENČNÍ, PŘIZPŮSOBIVÝ TYP* – lidé tohoto typu dávají přednost stabilizovaným a přesně definovaným strukturálním a verbálním administrativním činnostem a podřízeným rolím. Docilují svých cílů konformitou. Tímto způsobem získávají uspokojení a vyhýbají se konfliktům a úzkostem, které vyplývají z nejasných situací nebo problémů, které jsou spojeny s interpersonálními vztahy a činnostmi vyžadujícími fyzickou obratnost. Podřízenost jejich osobních potřeb je patrně činí zvláště vhodnými pro práci na dobře definovaných a více méně automatizovaných úkolech. Charakterizuje je extracepce. Pro své úplné přijetí kulturních hodnot a postojů posuzují svůj život podle toho, jak je soudí jejich okolí, což je u nich spojeno s nadměrnou sebekontrolou. Vyvíjí se v nich potřeba po konformnosti, mají zájem o pravidla a regulace pro život.
- *Typ estetické orientace – UMĚLECKÝ ČI KREATIVNÍ TYP* – lidé tohoto typu dávají přednost nepřímým vztahům k ostatním lidem. Řeší si své problémy pomocí sebevyjádření uměleckým způsobem. Vyhýbají se problémům vyžadujícím interpersonální interakci, vysoký stupeň „strukturnosti“, nebo fyzické obratnosti. Připomínají osoby s intelektuální orientací ve své introceptivitě a nedostatku sociability. Liší se však od nich tím, že mají větší potřebu pro individuální vyjádření, jsou feminněji založeni a zdají se mít méně sebekontroly a větší potřebu přímého emočního vyjádření a pravděpodobně trpí víc emočními poruchami. Tuto orientaci obráží také komplexní osoba na dimenzi komplexnost – jednoduchost.
- *Typ persuasivní – PŘESVĚDČUJÍCÍ, MOTIVAČNÍ, PODNIKAVÝ ČI MANAŽERSKÝ TYP* – lidé tohoto typu preferují použití svých verbálních obratností v situacích, které poskytují příležitosti pro ovládání druhých. Jde o osoby, které rovněž často usilují o všechny možné typy změn u lidí na jejich pracovištích, např. o změny poznatků, změny v přístupu k pracovní činnosti, změny v chování jednotlivců (př. aby přestali kouřit), změny v chování skupin. Usilují o překonání odporu lidí ke změnám, o překonání tendence k setrvačnosti. Lidé této orientace mívají silné dominantní, mocenské a maskulinní tendence. Vyhýbají se

přesně definovanému jazyku nebo jednostranným a přesně definovaným pracovním situacím, jakož i situacím, která vyžadují dlouhá a vytrvalá období, ve kterých je nutno vyvinout intelektuální úsilí koncentrované na dílčí problematiku. Ačkoliv se s konformním typem lidí podílejí o společnou extraceptivní orientaci, liší se od lidí konformní orientace ve své potřebě obtížných, náročných a nejasných verbálních úkolů a jim příbuzných dovedností svou sociabilitou a svým větším zájmem o sebeuplatnění, o moc, význačné společenské postavení a vůdčí roli vůbec. Patří sem manažeři všech typů, a to od nejvyšších, tzn. top manažerů (zabývajících se převážně strategií, pak taktikou a velmi málo operativou), přes střední (middle) manažery (ti se zabývají převážně taktickými přístupy, méně strategickými záležitostmi a operativou), k manažerům první (lower) linie (ti se zabývají převážně operativou, méně taktikou a nejméně strategií). Persuasivní typ se dobře uplatňuje při řešení procesů personálního managementu, tj. při vyhledávání, nábore, přijímání a rozmisťování pracovníků, při řešení otázek pracovní a sociální adaptace, výchově a vzdělávání, motivaci a stimulaci, hodnocení, profesní kariéře a uvolňování pracovníků. Základní cíle, zásady, formy a metody personálního managementu přitom určuje **podniková kultura**.

Pokud jeden typ modální orientace u člověka výrazně převládá nad ostatními, je profesní orientace jednoduchá. Pokud však dochází k rovnováze dvou nebo více orientací, dochází ke kariérovým rozporům a konfliktům.

Na základě svých dosavadních šetření vyslovil Holland několik **hypotéz**:

- Osoby s větší informovaností o pracovních prostředích si lépe volí povolání než lidé s menší informovaností.
- Adekvátnost volby povolání je částečně funkcí věku, protože čas sám poskytuje více příležitostí pro shromažďování informací. Osoby s adekvátnější volbou povolání mají diferencovanější a organizovanější vědomosti o povoláních než osoby s méně adekvátní volbou povolání.
- Množství vědomostí o zaměstnáních bude pozitivně korelovat s vývojovou hierarchií člověka. Člověk bude více vědět o povoláních, která jsou včele jeho vývojové hierarchie, než o povoláních, která jsou vespod, na dně jeho osobní hierarchie hodnot. Právě tato vývojová hierarchie je zkoumána pomocí kódovaných zájmových inventářů.

- Lidé s nepřesnou znalostí sebe sama, zahrnující v to i sebehodnocení, mohou dělat neadekvátní rozhodnutí vzhledem k rozsahu i úrovni volby.
- Osoby, jejichž znalosti o sobě jsou omezeny v rozsahu, směru i úrovni, budou představovat extrémy v neadekvátní volbě povolání. Naproti tomu osoby s relativně přesnou znalostí sebe sama budou dělat adekvátnější volby.

#### 4.4. Efektivně pracující vedoucí:

(Kohoutek, R. *Základy užití psychologie*, str. 227):

„**Efektivně pracující vedoucí** musí být schopen rozlišovat schopné, zodpovědné a neschopné, nezodpovědné členy pracovního kolektivu a vůči těm neschopným a nezodpovědným musí být kritický. To ovšem vyžaduje určitou emocionální nezávislost na řízených pracovnících. Je žádoucí řídit se pravidlem „emocionální neutrality“ na pracovišti. Zde bychom neměli otevřeně vyjadřovat své emoce, sympatie, antipatie a osobní trable. Své osobní problémy musí pracovník nechat doma, jinak se stane, že se pracovní skupina nebude primárně orientovat na práci, ale na osobní vztahy. Vedoucí pracovník by se neměl příliš soustřeďovat na neformální vztahy. Rozhodující je vždy autorita formální a formální vztahy zaměřené na pracovní výsledky.

V přátelství s podřízenými je třeba respektovat určité hranice. Lidé, kteří snadno a rychle navazují hluboká a silná citová pouta se svými podřízenými, vedoucí, kteří cítí potřebu být oblíbení a podporováni svými podřízenými, budou těžko sahat k občas nutným disciplinárním opatřením a trestům, protože se obávají, že by to snížilo jejich popularitu a vedlo by to i ke ztrátě přátelských vztahů. Přílišná orientace vedoucího pracovníka na kladnou citovou odezvu podřízených není tedy na místě. Jde o to, aby vedoucímu šlo především o svěřené věci, o pracovní výkony, nikoli o kladné vztahy a osobní popularitu.

Při nutném kritizování by měl vedoucí pracovník respektovat tyto hlavní **zásady kritiky**:

- vymežit jasně cíl kritiky a předvídat její následky
- přizpůsobit místo, čas a způsob kritiky individualitě kritizovaného. Nikdy zbytečně nekritizovat před jinými (cizími) lidmi, nespěchat s kritikou, lze –li soudit, že dotčený svou chybu napraví
- naopak nečekat s kritikou tam, kde dotčený ve svých chybách pokračuje

- kritizovat přímo tam, kde lze očekávat zdravou sebekritickou reakci, vždy však kritizujeme (mimo speciální případy) spíše jednotlivé nesprávné činy, nikoliv celou osobnost pracovníka
- začít nepřímo od chvályhodných stránek osobnosti kritizovaného tam, kde lze očekávat komplikovanou obrannou reakci
- vést pohovor tak, aby byl kritizovaný doveden k vlastnímu rozpoznání vlastních chyb
- neopakovat určitou výtku, jestliže ji kritizovaná osoba vzala pozorně na vědomí
- nekritizovat všeobecně, ale zcela konkrétně. Snažit se kritizovat vždy kvůli jediné věci, nekumulovat kritiku
- nezveličovat chyby kritizovaného ve snaze dosáhnout účinku, zejména se nesmíme utápět v maličkostech a nepodstatných věcech. Je vhodné vyhýbat se výrazům jako „vždy“ nebo „nikdy“, takové výrazy obvykle značí předpojatost...

Kritika, která nerespektuje uvedené zásady, je z hlediska svého cíle neúčinná a mnohdy i škodlivá. Každá chvíle **konfliktu** vyvolaná netaktností a hrubostí vedoucích pracovníků stojí mnohonásobně delší dobu, v níž je tento konflikt emočně prožíván nevhodně kritizovanou osobou. V této **dlouhé době** se práce nedaří....**Uvádí se, že jedna minuta konfliktu znamená nejméně dvacet minut stresu, frustrace.**

#### **4.5. Stres a zdroje pracovního stresu:**

(Mayerová, M.: *Stres, motivace a výkonnost*. str. 57)

##### **4.5.a) Stres v každodenním životě:**

Stres nás provází od narození až do vysokého věku. Náleží k přirozeným projevům života, je-li přiměřený a nepůsobí-li dlouhodobě. Některé výzkumy potvrzují, že vysoký stupeň industrializace, urbanizace a migrace obyvatel vyvolávají stres, který může mít dlouhodobé nebo trvalé následky. Negativní stres je spojován nejen s vnějšími faktory, ale i s vnitřními problémy, jako jsou konflikty, strach, úzkost, emocionální a afektivní stavy, psychoemocionální dlouhodobě působící zátěž, mezilidské problémy.

*Co je to stres a jak na nás působí?*

Slovo *stres* bylo přejato z angličtiny a znamená tíseň, nesnáz, tlak. Termín stres pochází od H. Selyeho, kanadského endokrinologa maďarského původu. Rozlišil stres jako odpověď organismu od *stresorů*, tj. podnětových podmínek produkujících stresové reakce. Význam prožitkové sféry pro vymezení stresu zdůraznila řada psychologů, kteří vycházeli z toho, že i nejsilnější vnější stresové situace nemusí mít stejnou odezvu u různých osob.

Při stresové reakci má hlavní význam centrální nerovnovážná soustava. U člověka je základní složkou regulace chování, která průběh reakce modifikuje, takže není vždy stereotypní. Kromě toho stresový stav může být navozen jak přímým podnětem, tak i anticipací, tj. očekáváním nebo vzpomínkami z minulosti. Dále stresový stav může též vzniknout následkem toho, jak jednotlivec interpretuje význam podnětu pro sebe. Znamená to, že stresovou reakci významně ovlivňuje to, jak ji člověk vnímá (percepce). Podle toho také člověk hodnotí situaci, zejména má-li charakter ohrožení a hrozby. Ohrožení může být skutečné, ale může být i jednotlivcem pouze takto interpretováno. V obou případech však může vyvolat negativní emoční reakce, jako strach, úzkost, vztek apod. Psychologické reakce na stresové situace neprobíhají tak stereotypně jako endokrinní mechanismy. Zahrnují širokou škálu adaptačních procesů, obsahující kognitivní a motivační prvky.

Stres může být také příjemný, například euforické zážitky mohou vyvolat napětí a adaptační vzorce chování. Tedy příjemný druh stresu je tzv. *eustres*. Člověk ho může prožívat při sportu, zábavě, sexu a erotice. *Distres* je nepříjemný stres, kterému se každý jedinec vyhýbá.

Řada autorů používá termínu stres i pro běžné normální lidské činnosti a reakce při pracovní činnosti. Někteří pak v souvislosti s pracovními podmínkami spíše hovoří o zátěži. V souvislosti s překonáváním zátěže uvádějí pojem *kapacita*, která označuje rozsah

možností člověka v průběhu adaptačních procesů. Pak vymezují jako zvláštní formu zátěže, kvalitativně a kvantitativně vystupňovanou, při které dojde k nepoměru mezi požadavky na člověka a mezi vlastnostmi i kapacitou organismu mobilizovat rezervní zdroje energie.

Pro posuzování zátěže je rozhodující vztah **vnějších vlivů a vnitřních podmínek**. Jistá míra psychické zátěže je pro člověka nezbytná, pozitivně ovlivňuje rozvoj jeho osobnosti. Avšak tam, kde míra požadavků ne jedince přesahuje jeho možnosti, kdy není schopen vzniklou situaci řešit nebo se na ni adaptovat, jde o tzv. „mezní zátěž“, popřípadě „extrémní zátěž“. Existují tedy různé druhy i stupně stresu. Jak se s nimi člověk vyrovná, záleží na jeho fyzické a psychické kapacitě i celkové odolnosti organismu. Odolnost jedince vůči stresu ovlivňuje jak jeho fyzická a psychická kondice, tak i životní události, které se krátkodobě či dlouhodobě v jeho životě vyskytují a působí jako psychická zátěž až stres.

#### **4.5.b) Stres a životní události**

Životními události se obvykle rozumí takové skutečnosti, které se vyskytnou v životě člověka nezávisle na jeho vůli a které závažně nebo i dlouhodobě ovlivní životní návyky, činnosti nebo i dokonce celý životní styl. K životním událostem lze přiřadit i takové skutečnosti, po nichž nebo v průběhu nichž následuje obtížný adaptační proces ke změněným podmínkám. Pod pojem *životní událost* je možno přiřadit širokou kategorii jevů a událostí, týkajících se vlastní rodiny, nejbližšího sociálního okolí, pracovních a zaměstnaneckých vztahů, interpersonálních vztahů i nečekaných katastrof různého typu.

Statistiky ukazují, že začátku somatických a psychických onemocnění předchází často vzestup počtu životních událostí. Týká se to např. nemocí jako je infarkt myokardu, roztroušená skleróza mozkomíšni apod. V řadě studií je popsán vliv změn v dětském období (jako je ztráta rodičů apod.) na pozdější psychické změny a onemocnění v pozdějším věku.

Mezi nejpozoruhodnější typy životních událostí náleží *ztráty*, hrozící nebo aktuální, reálné nebo imaginární. Může jít nejen o úmrtí či jinou ztrátu a odloučení od nejdůležitějších osob, ale i např. o ztrátu určitých částí těla, ztrátu sebehodnocení, sebevědomí apod. Dále situace *ohrožení*, zejména vícekrát opakovaného, ovlivňuje

psychiku člověka a bývá vyvolávajícím faktorem depresí. Jiný typ událostí, vztahující se k depresím jsou interpersonální konflikty, situace poraněného sebevědomí a sebehodnocení, stav bezmocnosti a ztráty síly.

Mezi životní události však náleží i události spojené s úspěchem, tedy *pozitivně zbarvené životní události*. Onemocnění psychické následuje nejčastěji po prožití nějakého emočně negativního zážitku ohrožení, odloučení nebo neuspokojení. Jsou ovšem známy i takové případy, kdy se onemocnění rozvine i po emočně silně laděné události – po nečekaném štěstí, po velké finanční výhře, po dosažení dlouho žádaného cíle. Veliké a náhlé změny mohou vést k „vykolejení“ navyklého a zaběhaného způsobu života. Tyto změny se mohou týkat i událostí úspěšných, změn životního prostředí, stěhování, adaptace na nové zaměstnání apod.

#### PŘEHLED STRESUJÍCÍCH ŽIVOTNÍCH UDÁLOSTÍ (Holmes a Rahe):

- |   |  |
|---|--|
| 1. úmrtí manžela (ky)                   | 21. větší dluhy                          |
| 2. rozvod                               | 22. větší zodpovědnost v zaměstnání      |
| 3. rozchod s partnerem                  | 23. děti opouští domov                   |
| 4. úmrtí v nejbližší rodině             | 24. neshody s tchyní nebo tchánem        |
| 5. odpykání trestu ve vězení            | 25. mimořádný osobní úspěch              |
| 6. vlastní úraz nebo nemoc              | 26. manželka vstoupila do zaměstnání     |
| 7. vlastní svatba                       | 27. začátek nebo ukončení školy apod.    |
| 8. přeřazení v zaměstnání               | 28. změna životních podmínek             |
| 9. usmíření s manželem nebo s partnerem | 29. změna osobních návyků                |
| 10. odchod do důchodu                   | 30. konflikty s vedením v zaměstnání     |
| 11. nemoc rodinného příslušníka         | 31. změna pracovních podmínek            |
| 12. těhotenství partnerky               | 32. změna bydliště                       |
| 13. sexuální nesnáze                    | 33. zkoušky ve škole či kvalifikační zk. |
| 14. změna postavení v zaměstnání        | 34. změna navyklé rekreace               |
| 15. narození dítěte                     | 35. změna ve společenské činnosti        |
| 16. změna ve vlastní finanční situaci   | 36. poruchy spánku                       |
| 17. úmrtí blízkého přítele              | 37. změna v setkání s rodinou            |
| 18. změna zaměstnání                    | 38. změna v návycích v jídlu             |
| 19. přibývání partnerských hádek        | 39. dovolená                             |
| 20. získání půjčky                      | 40. pokuta při dopravním přestupku       |



#### **4.5.c) Zdroje pracovního stresu:**

Pracovní činnost vyvolává psychické zatížení v řadě profesí. Nejčastěji se objevuje v rizikových profesích a u vedoucích pracovníků, kde působí nadměrná odpovědnost a časově náročné termínované úkoly. Vlivem dlouhodobého psychického zatížení v průběhu pracovního procesu se zhoršuje pracovní výkonnost, především se objevují poruchy vnímání a koncentrace pozornosti, zpomaluje se motorická činnost, procesy myšlení a rozhodování, oslabuje se paměť. Dochází pak k pracovním úrazům, nehodám a k chybnému rozhodování i ke konfliktům na pracovišti.

Slabší nebo krátkodobý stres může mít u odolnějších jedinců i pozitivní efekt. Působení přiměřeného stresu vyvolává u aktivních pracovníků zvýšení pracovního výkonu a uspokojení z práce, rozvoj profesní kariéry, což působí jako motivující faktor k dosahování maximálních výkonů. Jestliže však je silnější a dlouhodobý, oslabuje psychickou odolnost pracovníka vůči stresu, snižuje jeho pracovní výkon, zejména kvalitu výkonu, a často se projevuje ve zhoršení psychické a fyzické kondice. V závažnějších případech se objevují i neurotické příznaky, psychosomatická onemocnění a celkové oslabení psychického a fyzického zdraví.

Účinky pracovního stresu se projevují ve třech oblastech:

- *fyziologické poruchy* zahrnují změny krevního tlaku, zvýšení srdečního tepu, obtíže s dýcháním, svalové napětí, gastrointestinální poruchy, diabetes...
- *emocionální poruchy* se projevují úzkostí, depresemi, agresivitou, nižší sebejistotou, špatnými intelektuálními funkcemi, zejména neschopností koncentrovat se a rozhodovat, nervozitou, podrážděním, přecitlivělostí vůči nadřazeným, pracovním neuspokojením.
- *poruchy chování* zahrnují snížení výkonnosti, pracovní absentismus, úrazy, vyšší úroveň fluktuace, požívání alkoholu a jiných návykových látek, impulzivní chování, obtíže v komunikaci.

#### **4.5.d) Stresory v pracovním prostředí:**

Podněty vyvolávající stres nazýváme stresory. Termín stresor může být chápán též jako podmínky nebo vlivy, které negativně působí na člověka. Každý člověk prožije zkušenost se stresem, ať již v osobním životě nebo v pracovní činnosti, v organizaci. Je důležité pochopit oba zdroje stresu a jejich možnou interakci. Větší pochopení účinku stresu působícího na výkonnost pracovníků a na jejich životní uspokojení lze získat tím, že sledujeme společně pracovní a životní stres.

*Ministresory* (mikrostresory) vyjadřují poměrně mírné až velmi mírné okolnosti či podmínky vyvolávající stres. Dlouhodobé napětí v partnerském vztahu pocíťované jedním z partnerů jako nedostatek lásky, může uvést člověka po jisté době do stavu vnitřní tísně až deprese.

*Makrostresory* jsou děsivě působící vlivy, které mohou být krátkodobé (např. zemětřesení), ale mají pro všechny zúčastněné velmi závažné důsledky.

Ze stresorů, které se nejčastěji objevují v pracovním prostředí, je nutno uvést následující: **pracovní přetížení, mimořádná zodpovědnost, konflikty a nejistota, profesní kariéra, organizační změny, interpersonální vztahy v organizaci, konflikt rolí.**

Pracovní přetížení se projevuje tehdy, když požadavky organizace přesahují kapacitu jedince. Mnoho stresujících profesí lze popsat jako činnosti vyvolávající přetížení. Mnoho lidí příliš pracovně zatížených, s nedostatkem času na odpočinek, může pocíťovat a prožívat pracovní činnost jako stresující. Zároveň však i málo podnětů a úkolů v průběhu pracovního procesu vytváří stres. Člověk, který se ocitl v situaci slabé zátěže bez přiměřených požadavků, pocíťuje nudu a stres, jestliže zaměstnavatel vyžaduje jeho přítomnost na pracovišti, aniž by mu dal nějaké úkoly. Lze říci, že jak pracovní přetížení, tak i příliš slabá zátěž umožňují každému jedinci získat zkušenost se stresem.

Zařazení do pracovního procesu je provázáno určitým vztahem člověka k práci. Tento vztah vyjadřuje, jak člověk ze svého hlediska a vzhledem k sobě hodnotí vykonávanou činnost, jaké místo zaujímá v jeho životě a v jeho prožívání. Výsledný obraz je u různých lidí velmi odlišný a svým způsobem přispívá k individuální charakteristice každého člověka. Vztah člověka k práci vyjadřuje jeho hodnocení. Na něm se projevuje vliv společenského prostředí, ve kterém člověk vyrůstá a žije. Opírá se o soustavu hodnotících soudů a postojů. Ty jsou závislé na jeho výchovném formování, životních zkušenostech a společenském postavení. Působí rovněž životní plány a perspektivy člověka. Určitou korekci přitom představuje na člověka doléhající společenské působení a

veřejné mínění. Vztah člověka k práci lze charakterizovat různě. Nejčastěji je vyjadřován určitou úrovní pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti. Jedná se v podstatě o prožitkové nebo emocionální vyjádření okolností souvisejících s pracovním zařazením.

## **5. KOMUNIKACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ**

Organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, přesto je každý jedinec schopen svého vlastního jednání, které nemusí být v souladu s podnikovou politikou nebo instrukcemi nebo nemusí být správně sděleno ostatním lidem, kteří by o něm měli vědět. K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující komunikace.

Obousměrná komunikace je nutná především k tomu, aby management mohl průběžně informovat pracovníky o jednotlivých oblastech podnikové politiky a podnikových plánech, které se jich týkají, a pracovníci aby mohli ihned reagovat svými názory na záměry a kroky managementu. Změna nemůže být náležitě řízena bez pochopení pocitů těch, na které dopadly její důsledky. K pochopení a ovlivnění těchto pocitů je zapotřebí účinný systém komunikace.

(Řezáč, J.: *Sociální psychologie*. Str. 125)

### **5.1. Efektivní komunikace:**

Efektivní komunikací míníme takovou vzájemnou výměnu obsahů, kterou lze označit jako :

**Nezkreslenou** – znamená to, že obsah sdělení přijatý recipientem odpovídá tomu, co chtěl předat komunikant. Kromě faktorů odvíjejících se od zvláštností osobností obou partnerů, je významným problémem faktor zkreslení, který má na svědomí „prostor“ mezi nimi, tzv. „**komunikační kanál**“. Právě zde nastává to, čemu říkáme „**šum v komunikaci**“. Jakýkoliv prvek situace, který vstupuje mezi partnery, znamená riziko zkreslení informace. Ke zkreslení dochází buď proto, že se sníží úplnost sdělení, anebo byl vlivem dalších faktorů posunut jeho smysl.

**Platnou** – platné je sdělení odpovídající skutečnosti, kterou symbolizuje. Každý znak musí vyjadřovat smysl, ztělesňovat význam a označovat objekt. S pojmy je to jako s bankovkami, mají hodnotu pouze jsou-li podloženy reálnou prací. Ani v komunikaci se nevyplatí dávat do oběhu „nekryté papírky“, i kdyby měly nádhernou grafickou úpravu. „Nekryté“ pojmy devalvují myšlení.

**Včasnou** – včasná je informace či sdělení tehdy, jestliže lze bez stresu realizovat činnost (aktivitu), kterou navozuje, ať je to třeba změna jednání, anebo jen úvaha, a jestliže ji příjemce může v klidu využít.

A je tu ještě jedna důležitá podmínka efektivní komunikace. Nestačí jen nezkresleně, adekvátně a rychle *vyšilat*. Na druhé straně musí být také *ochota přijímat* naše sdělení. V zásadě lze vyjít z obecné **teorie motivace komunikace**. V té se stručně řečeno vychází z toho, že základem komunikace je potřeba zapůsobit na druhého. Tuto potřebu musí mít uspokojenu i ten, koho vyzýváme ke společné komunikaci. Komunikace musí oběma partnerům umožňovat ovlivňovat druhého. V této souvislosti je nutné připomenout předpoklad efektivní komunikace, a sice schopnost správně odhadovat očekávání partnera, jež s komunikací spojuje.

Základem úspěšné komunikace je volba adekvátních prostředků dorozumění. Především jde o volbu slov (pojmu). Prvním požadavkem je **kompatibilita slovní zásoby**. Lze užít jen ty pojmy, které má ve své slovní zásobě náš partner. Při závažném dialogu je třeba pojmy předem definovat a vzájemně si je ujasnit. Bez toho nelze zajistit elementární čitelnost vzájemných sdělení. Z neverbálních prostředků komunikace je velmi důležitý správný **kontakt očima**. Pohled do očí je obecně považován za projev intimity kontaktu, za znak upřímnosti ze strany komunikanta. Mimovolní uhýbání pohledem a další změny bývají citlivě vnímány a podléhají kulturní interpretaci. V případě komunikace se skupinou, je třeba dbát na to, aby i v tomto případě docházelo k rovnoměrnému setkávání se očima.

Stejně důležitý je i **fyzický postoj**. Obvykle se doporučuje mírné naklonění dopředu ve směru k partnerovi. Celkový fyzický postoj by měl vycházet z tzv. „otevřené pozice“, tzn., že nohy ani ruce nejsou zkříženy, protože zkřížení končetin vyvolává nejčastěji dojem uzavřenosti, odmítání, rezervovanosti. Rovněž „založené“ ruce vyvolávají pocit nadřazenosti.

Prostorové souvislosti lidí v interakci samy o sobě naznačují vzájemný vztah a stávají se tak svébytným druhem komuniké, jak pro třetí osobu (nezúčastněného pozorovatele), tak pro samotné účastníky interakce. Jde o tzv. proxemické chování. Jedná se především o vzájemné přibližování či oddálení při komunikaci, udržování odstupu či naopak blízkého fyzického kontaktu apod. Proxemické chování by mělo vyjadřovat, o jaké pojetí vztahu usilujeme, mělo by vyjadřovat míru intimity, kterou od kontaktu očekáváme.

Takřka jakákoliv změna v projevu člověka se za určitých okolností stává součástí sdělování. Proto je třeba, zvláště v profesionálním styku vyvarovat se jakýchkoliv **nečitelných projevů**. Často jde především o mimovolné projevy (pokrčení ramen, sešpulení úst apod.), které v tenzi či v méně přehledných interakčních situacích bývají interpretovány nejen jako projevy nesouhlasu, ale dokonce jako sociální odmítání (nonakceptace). Podobný vliv mají i **manýrismy** (např. časté upravování brýlí, poposedávání si, hraní si s prstýnkem, tužkou apod.). Tyto mimovolní stereotypy bývají často chápány rovněž jako projevy nesoucí spíše negativní signál.

Ať už je obsahem komunikace cokoli, je třeba, abychom jako svébytné sdělení neustále vysílali, že jsme **aktivními účastníky** kontaktu, že sdělení druhého (jeho myšlenky a prožitky) chápeme, rozumíme jim a **akceptujeme je**. Autentická komunikace znamená, že při rozhovoru otevřeně přijímáme i sdělujeme.

Zdravě komunikující jedinec dle Z. Vybírala: (R.Kohoutek, Základy užití psychologie, str.228):

- pozitivně vidí sám sebe i druhé osoby, věří si, akceptuje sám sebe i druhé
- dokáže být, vždy podle dané situace, jak tolerantní a emfatický, tak důsledně neústupný, umí být podle situace vstřícný i odměřený
- není rivalizující typ, což nevyklučuje náročnost kladenou sama na sebe
- umí pracovat na tvorbě kompromisu
- ustoupí-li, neobviňuje, vyhýbá se pocitům nenávisti
- hodnotí teprve tehdy, až si vyslechne celou informaci
- je otevřený změnám a rozmanitosti názorů
- snaží se nahlížet problémy (danou situaci) i očima druhé strany
- nediskvalifikuje ani ve vztahové, ani ve věcné rovině

- umí komunikaci řídit, regulovat její směr a strukturovat ji
- umí neutralizovat konflikty, kolize a napětí nebo jich tvořivě využít
- nezamlouvá, neodbíhá, nemlží
- sám se umí uměřeně „odhalit“
- uvědomuje si, že bude mít etickou převahu, zůstane-li objektivní

## 5.2. Neadekvátní způsoby komunikace:

Na základě výsledků šetření různých autorů i empirie lze vymezit také základní **typy neadekvátních způsobů komunikace:**

***Destruktivní komunikace*** – příznačná vzájemnou snahou podlomit pozici, rozrušit postoje, názory. Snaha skutečně rozložit východiska (názory) druhého není při této formě komunikace provázena snahou o „získání partnera na svou stranu“. Primárním motivem je pouze snaha o destrukci, nikoli konstrukci nového, jiného, odlišného.

***Autoritářská komunikace*** - vychází z autokratického vnucování vlastních názorů druhému s cílem vytvořit závislost, ať už v myšlení či reálné činnosti (interakcích).

***Disjunktivní komunikace*** – je charakteristická odpoutáním od vlastního smyslu komunikace, příznačné je zlehčování, povrchní chování, ironie apod. Je to „zdánlivá komunikace“, protože od skutečného obsahu komunikace se „odhlíží“, nevychází se ze skutečného obsahu užívaných pojmů či komuniké.

***Rezistentní komunikace*** – je obvykle projevem nedůvěry nebo odmítání partnera. Příjemce je pasivně rezistentní. Komuniké je vyslechnuto, ale „nezpracováno“. Přijaté komuniké není stimulem k odpovědi, k činnosti, k aktivitě.

***Pseudokomunikace*** – jde pouze o „jakoby“ komunikaci. Komunikace vyjadřuje vlastně pouze skutečnost, že komunikující jedinci se fyzicky nacházejí v blízkém interakčním prostoru, ale komunikace nevyjadřuje jejich vztah, ani vývoj vztahu. Pseudokomunikace je obvykle vyvolána spíše jistým sociálním tlakem než skutečným společným předmětem zájmu.

***Nonkomunikace*** – chybění komunikace při formální fyzické přítomnosti partnerů.

## 5.3. Vnitropodniková komunikace:

(Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*, str. 720)

Strategie vnitropodnikové komunikace by měla být založena na analýze toho, co chce říci management, toho, co chtějí slyšet pracovníci, problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací. Tyto analýzy mohou naznačit, jaké systémy komunikace se mají vytvořit a jaké vzdělávací programy jsou zapotřebí k tomu, aby fungovaly. Měly by také poskytnout poučení a podklady pro řízení a načasování komunikace. Špatné řízení a nevhodné načasování jsou často hlavními příčinami neefektivní komunikace.

To, co chce management říci, závisí na posouzení toho, co pracovníci potřebují vědět, což je na druhou stranu ovlivněno tím, co chtějí slyšet.

#### **I. Manažerská komunikace:** OBLASTI KOMUNIKACE

1. Komunikace směrem dolů nebo do stran, obsahující informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech a rozpočtech a určené jejich realizátorům. → CÍLE: Zajistit, aby manažeři a mistři obdrželi jasné, přesné a včasné informace o tom, čeho mají podle očekávání dosáhnout – co mají udělat pro podporu podnikových cílů.
2. Komunikace směrem dolů, obsahující přímé instrukce manažera svému podřízenému o tom, co by měl dělat. → CÍLE: Zajistit, aby instrukce byly jasné a přesné a poskytnout potřebnou motivaci lidem k práci.
3. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující návrhy, náměty a připomínky k podnikovým nebo funkčním cílům, jednotlivým oblastem politiky a rozpočtům od těch, kteří je mají uskutečňovat. → CÍLE: Zabezpečit dostatečný prostor pro manažery a mistry, který by jim umožnil ovlivnit podniková a funkční rozhodnutí v oblastech, ve kterých získali určitou odbornost a znalosti.
4. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující informace o vykonané práci a výsledcích a určené managementu. → CÍLE: Umožnit managementu monitorovat a řídit výkon s cílem, aby v případě nutnosti mohl využít příležitosti nebo učinit nápravná opatření.

#### **II. Vnitropodnikové vztahy:** OBLASTI KOMUNIKACE

5. Komunikace směrem dolů, obsahující informace o podnikových plánech, jednotlivých oblastech politiky nebo výkonu. → CÍLE: Zajistit stálou informovanost pracovníků o záležitostech, které se jich týkají, zvláště o změnách

v pracovních podmínkách a faktorech ovlivňujících jejich životní úroveň a jistotu. A dále stimulaci pracovníků k jejich větší identifikaci s podnikem.

6. Komunikace směrem nahoru obsahující připomínky a reakce pracovníků na zamýšlené plány, nebo na právě probíhající události v těch oblastech, které se jich dotýkají. → CÍLE: Zajistit pracovníkům možnost předkládat své návrhy a obavy a ukázat, že podnik je schopen ve světle těchto připomínek pozměnit své plány.

### ***III. Vztahy s okolím:***

#### **OBLASTI KOMUNIKACE**

7. Získávání a analýza informací z okolí podniku, které se týkají zájmů podniku. → CÍLE: Zajistit, aby byl podnik plně seznámen se všemi informacemi o legislativě a marketingu, o komerčních a finančních vztazích a o technickotechnologických záležitostech, které jej zajímají.
8. Prezentace informací o podniku a jeho výrobcích vládě, zákazníkům a široké veřejnosti. → CÍLE: Využít vlivu podniku k prosazení jeho zájmů formou vybudování pozitivního image a přesvědčování zákazníků k nákupu jeho výrobků nebo služeb.

Management se zpravidla snaží dosáhnout tří věcí: za prvé, dosáhnout toho, aby pracovníci pochopili a akceptovali to, co management navrhuje udělat v oblastech, které se jich dotýkají. Za druhé vytvořit u pracovníků pocit oddanosti cílům, plánům a hodnotám organizace. A za třetí pomoci pracovníkům více si vážit jejich příspěví k úspěšnosti organizace a pochopit, jak jim to prospěje.

### ***Co chtějí pracovníci slyšet?***

Jedná se o záležitosti, které se jich bezprostředně týkají. Sem patří změny v metodách a podmínkách práce, změny týkající se přesčasové práce a práce na směny, podnikové plány ovlivňující odměňování nebo jistotu zaměstnání a změny v podmínkách zaměstnávání lidí. Je na managementu, aby pochopil, co chtějí zaměstnanci slyšet a tomu pak přizpůsobil svoji komunikační strategii.



## **6. INTERPERSONÁLNÍ KONFLIKTY:**

(Křivohlavý, J.: *Konflikty mezi lidmi*. str. 17 - 34)

„Slovo „konflikt“ je latinského původu (*conflictus* – srážka). Prvotní význam tohoto slovesa je udeřit, uhodit. Odvozený význam je pak „někoho něčím zasáhnout“. V podstatě jde o vyjádření současného simultánního dvou až zcela na opačných stranách stojících a diametrálně rozdílných zájemců o tutéž věc a s tím spojený boj. Konflikt pak znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících nebo protichůdných snah, sil a tendencí. Jako české synonymum lze uvést: spor, srážka, soupeření, soutěžení, rozkol, nesoulad, nesouhlas, hádka svár apod.

Při určování druhu konfliktu budeme používat často dvou termínů latinského původu, a to intrapersonální a interpersonální konflikty. *Intrapersonální konflikty* jsou tedy vnitřní, osobní, individuální konflikty určité osoby jako jedince, individua. *Interpersonální konflikty* jsou konflikty mezi dvěma lidmi.

### **6.1. Rozdělení základních druhů konfliktů**

V odborných kruzích se ustálilo rozdělení konfliktů jednak podle rozsahu počtu osob, kterých se konflikt týká, jednak podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí.

Podle počtu zúčastněných osob je možné konflikty rozdělit do čtyř tříd:

- I. *intrapersonální konflikty* – vnitřní, osobní konflikty jedné osoby
- II. *interpersonální konflikty* – konflikty mezi dvěma lidmi
- III. *skupinové konflikty* – konflikty, které existují uvnitř dané skupiny lidí
- IV. *meziskupinové konflikty* – konflikty mezi dvěma skupinami lidí

Dělení konfliktů podle jejich psychologické charakteristiky:

- z psychologického hlediska je možné u konfliktů pozorovat různé aspekty. Do popředí může vystupovat např. kognitivní aspekt nebo hlediska zájmů. Ten či onen aspekt může převládat nad jinými. Pokusme se rozdělit konflikty podle té či oné

psychologické charakteristiky, i když skutečný konflikt v reálném životě nemá nikdy jen jednu psychologickou charakteristiku, jsou vždy smíšeného typu.

**A. konflikty představ**

**B. konflikty názorů**

**C. konflikty postojů**

**D. konflikty zájmů**

**Ad A.** – jedná se konflikty, kdy dojde ke střetnutí různých počitků, vjemů nebo představ. Představy jsou základním materiálem našeho uvažování. Jsou i v pozadí pojmů a logického myšlení. Značný podíl na tom, jakou představu si vytvořím, má to, co vidím, co slyším, co si mohu ohmatat atd. Psychologie zde hovoří o roli vnímání (percepce). A přece víme, že dva lidé se mohou dívat na tutéž věc a výsledkem je, že každý vidí něco jiného. Čím to je? Bylo by možné začít poukazem na to, že každý se na danou věc dívá z jiného místa. Zaujímací nejen různá místa v prostoru, ale i různá stanoviska v názorovém světě. A z těchto pozic vnímáme svět odlišně. Je možné se domnívat, že největší podíl na odlišnostech představ má motivační pozadí percepce. Je aktivním činem, nikoli pasivním záznamem toho, co se děje. Nevnímáme to, co bychom mohli vnímat, vybíráme si. **Pravidlo zájmu** zde hraje hlavní roli. Vidíme to, co potřebujeme, co hledáme, po čem toužíme. **Vede nás naše motivace.** Ta rozhoduje o tom, čeho si všimneme. A naše představa vypadá podle toho, čeho jsme si takto všimli.

Vjem je však jen základním materiálem představy, ta musí být zpracována. A při tomto zpracování dochází ke zkreslování. Jedním faktorem tohoto zkreslování je **očekávání**. Další roli zde hrají **předsudky**. Předsudek je určitá předpojatost při tvorbě představ, ať už ve prospěch nebo v neprospěch daného jevu, bez přiměřeného odůvodnění.

Při zpracování údajů z vjemů hraje rovněž určitou roli **fantazie**. Fantazie dodává smysl tomu, co se zdá na první pohled nesmyslné či beze smyslu. To je normální. Existuje však i nenormální fantazírování – konfabulace, autistické myšlení apod.

***Jak předcházet konfliktům představ?***

To první, čeho je třeba, je ujasnit si situaci: je třeba si uvědomit, že ten druhý nemusí mít stejnou představu o dané věci jako já. Z toho vyplývají dvě zásady prevence:

1. zřetelně říci, co si představuji, řeknu-li....., případně si ověřit, jak mi druhý rozumí.

2. nebát se zeptat se druhého, co myslí, když říká....., je lépe žádat vysvětlení, doku je čas, než se později dostat do úzkých.

Z toho, co bylo řečeno, vysvítá **důležitost rozhovoru mezi lidmi**.

**Ad B.** – názor se liší od představy tím, že spojíme určitou představu s hodnotícím soudem. O názorových rozporech a střetech se mezi lidmi hovoří daleko snadněji než o konfliktech postojů, představ nebo zájmů. Je možné se domnívat, že rozdílné názory jsou přijímány jako něco do značné míry přirozenějšího než jiné rozdílnosti.

*Jak se řeší konflikty názorů v běžném denním životě?*

Jedním ze způsobů, jak si pomoci tam, kde s někým máme odlišné názory, je dotázat se odborníka, experta. Tak, kde je možné mít na věc různý názor, ale kde je přece jen kriticky důležité se dohodnout, tak si společnost pomáhá zaváděním **norem**.

**Ad C.** – svět kolem nás a lidi i události v něm nevnímáme nezúčastněně, ale naopak s určitým citovým zabarvením. Nějak se nás to týká. Je nám to příjemné nebo nepříjemné, hovoříme.li o postojích, tak máme na mysli názor **zabarvený právě tímto osobním citovým vztahem**. Člověk zvažuje vše, s čím se dostává do styku.

V posledním desetiletí jsme svědky mimořádného úsilí o poznání psychologických zákonitostí, kterými se řídí vznik postojů a jejich změny. Můžeme zde uvést tři oblasti studia tohoto jevu:

- a) *Vliv různých charakteristik partnera, majícího odlišný postoj, na změnu mého vlastního postoje.* V laboratorních pokusech se systematicky měnila úroveň odbornosti obou účastníků postojového konfliktu. Ukázalo se, že úroveň efektivity je přímo úměrná úrovni expertizy (hloubce i šířce znalostí, bohatosti zkušeností, obeznámenosti apod.). Ukázalo se též, že mají-li dva lidé podobné základní životní hodnoty, dojde mezi nimi snáze k tvořivému řešení postojového konfliktu než tehdy, pokud se jejich základní životní hodnoty ode sebe liší. K sladění postojů zde dojde i v tom případě, když si jejich názory jsou dosti vzdálené.
- b) *Vliv druhu, charakteru a povahy sdělované zprávy na řešení konfliktu postojů.* Experimentálně byl studován vliv argumentace jen pro nebo pro i proti, vliv sledu těchto dvou druhů argumentů, vliv jejich různého seřazení apod.
- c) *Vliv sociálního prostředí na způsob řešení postojových konfliktů.* Konflikt postojů může probíhat mezi dvěma lidmi. Vždy však nemusí jít o situace „mezi čtyřma

očima“. Konfliktu se mohou účastnit i jiní lidé jako diváci, jako hodnotitelé, posuzovatelé apod.

### ***Jak řešit postojové konflikty?***

V první řadě je třeba si uvědomit, že v situaci emocionálně nabitě jsou lidé daleko citlivější ke všem zdrojům emocionálních signálů než v situaci citově neutrální. Je tedy třeba dávat si veliký pozor na **neverbální projevy**. Partnerovi neujde, že v záplavě všelijak chytrých argumentů, porážejících jeho tezi, vyjadřujeme svým pohybem, mimikou i gestikou nevraživý vztah k němu. On slyší nejen logiku našich argumentů, ale i agresivní zabarvení našeho hlasu. Cítí, že se útočí nejen na jeho názor, ale že je ohroženo i jeho sebevědomí. Je nesmírně citlivý k projevům nadřazenosti. Platí-li, že máme chtít jen dobré, s dodatkem, že to máme prosazovat jen dobrými způsoby, pak to v oblasti emocí platí trojnásob.

**Ad D.** – střetávání interpersonálních zájmů tvoří nejzávažnější skupinu mezilidských konfliktů. Zde se vytvářejí ohniska největších těžkostí v mezilidských vztazích. Konflikty zájmů mají nejtěžší důsledky pro zdraví jedinců a skupin. Patří mezi nejtěžší a nejsložitější druhy konfliktů.

### **Smíšené interpersonální konflikty:**

V každodenním životě lidí není možné všechno od sebe tak přesně oddělit. Výše uvedené vykrytalizované druhy konfliktů jsou vzácné. Daleko častěji se v praxi setkáváme se smíšenými druhy konfliktů. Těmi zde rozumíme nakupení, prorůstání, propojení atp. jednoho druhu konfliktu s druhým a s celým předivem jejich vzájemných vazeb a závislostí.“

Dle Rudolfa Kohoutka (Základy užité psychologie, str. 222), „jsou-li do konfliktní situace zahrnuti více než dva lidé, vytvářejí se tzv. *koalice, kliky, podskupiny*.

**Klika** (frakce, koalice) vyvíjí svou činnost po vzájemné dohodě, společně se zaměřuje na dosažení moci. Síla kliky spočívá v jejím skupinovém jednání, které bývá navenek utajeno. Stává se, že čestní, zásadoví a odvážní jedinci, kteří se snaží s klikou bojovat, prohrávají, protože mají před sebou nikoliv vliv jednotlivců, ale vliv skupiny, o jejíž síle a postupech nejsou dostatečně informováni, což vede nutně k chybnému odhadu celkové situace.“

## 6.2. Zdroje konfliktů na pracovišti:

(Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 315)

„Konflikty na pracovišti vznikají z nejrůznějších příčin a nebezpečí hrozí zejména v souvislosti s nedostatky v personální práci. Zdroje konfliktů mohou spočívat:

1. ***V osobnosti a sociálním chování jedinců:*** jde zejména o chronické „potížisty“, kverulanty, nesnášenlivce, osoby se špatným vztahem k ostatním, osoby se sklony k násilí, nedodržování zákonů a pravidel slušnosti, osoby vnášející na pracoviště cizorodé kulturní návyky obtěžující ostatní, náboženští a političtí agitátoři, moralisté, osoby parazitujících na práci jiných, osoby nedbalé, líné, neukázněné atd. *Řešením* je v tomto případě nejprve snaha o usměrnění, ale spíše lze doporučit jejich vyčlenění z kolektivu.
2. ***V nedorozumění.*** Příčinou může být špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů, povinností a pravidel, používání nevhodných forem informování pracovníků, nedostatečná kvalifikace pracovníků, nedostatečná inteligence osoby poskytující informace či instrukce nebo příjemce informace či instrukce apod. *Řešení* se nabízí v podobě vzdělávání pracovníků, včetně pracovníků vedoucích, zaměřeného na otázky komunikace a vedení lidí i na otázky týkající se provádění práce, v podobě vzájemných konzultací, porad a instruktáží apod.
3. ***V nedostatecích personální práce.*** Příčinou mohou být nedostatky v získávání a výběru pracovníků, nevhodné zařazení pracovníka na pracovní místo, nedostatky při vytváření pracovních úkolů, v hodnocení pracovníků, nedostatky a nejasná pravidla povyšování a odměňování pracovníků, zanedbávání vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky apod. *Řešení* spočívá ve změně personální politiky a praxe.
4. ***Ve stylu vedení lidí v organizaci.*** Nedostatečně participativní styl s převažujícími direktivními prvky, sklony k byrokracii, nedostatečné respektování lidských práv pracovníků, nedostatečná pozornost vůči jejich zájmům a personálním cílům, kastovnictví a sociální přehrady mezi pracovníky a vedením a mezi vedením různých úrovní, nerespektování pracovníků, popř. odborů jako rovnoprávných partnerů, neúměrné rozšiřování povinností pracovníků a oklešťování jejich práv apod. *Řešení* je změnit nebo zlepšit styl vedení lidí a zaměřit na to vzdělávání vedoucích pracovníků.

5. ***Ve způsobu formování týmů.*** Při formování týmů se přihlíží spíše k tomu, aby měl tým žádoucí kvalifikační strukturu, ale už málo pozornosti se věnuje charakteristikám osobnosti členů týmu a osobnosti vedoucího týmu. *Řešení* spočívá v pečlivějším výběru pracovníků používajícím validní kritéria a metody výběru i v pečlivějším psychologickém posuzování pracovníků při vytváření týmů tak, aby i z hlediska svých osobnostních charakteristik měli šanci vytvořit mezi sebou pozitivní vztahy a přátelské a kooperativní prostředí v týmu.
6. ***Ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur.*** Změny se provádějí bez ohledu na názory a postoje pracovníků, o záležitostech nejsou s dostatečným předstihem informováni, nikdo se jich neptá na názor či radu, změny přinášejí pokles nebo růst kvalifikovanosti práce, potřebu osvojit si nové pracovní návyky a postupy, popř. se rekvatifikovat, mohou znamenat snižování počtu pracovníků, likvidaci nebo změny dosavadních pracovních kolektivů, dislokační změny, změny funkčního a mzdového či platového zařazení atd. *Řešení* spočívá především ve včasném informování, konzultování a důkladném vysvětlování změn pracovníkům, v jejich zapojení do změn jako aktivního činitele. Je třeba se snažit o minimalizaci negativních dopadů změn na jednotlivé pracovníky i o určitou kompenzaci jejich následků. A jasně a včas i o těchto souvislostech změn pracovníky informovat.
7. ***V umístění pracoviště a v pracovních podmínkách.*** Umístění pracoviště vyvolává konflikty v souvislosti např. se vzdáleností od skladu materiálu či náhradních dílů, od útvarů zajišťujících obsluhu, od administrativních budov, závodní jídelny atd. Konflikty vyvolává i to, je-li práce vykonávána na dislokovaném pracovišti a přitom vyžaduje intenzivní kontakty se správou organizace či jiným územně odděleným pracovištěm. Konflikty může vyvolat i pohyblivé pracoviště, izolace pracovníka při práci nebo naopak nedostatek soukromí a klidu při práci. Pokud jde o pracovní podmínky, pak samozřejmě může konflikty vyvolávat stísněný prostor, nepořádek na pracovišti, fyzikální podmínky práce zvyšující zatížení pracovníka, stres, rizikovost pracoviště apod. Pracovní podmínky silně ovlivňují rozpoložení a náladu člověka a tedy i výskyt konfliktů. *Řešení* v případech souvisejících s umístěním pracoviště spočívá ve vytváření autonomních celků s dislokovanou obsluhou, včetně nezbytného vykonávání přiměřených a frekventovaných správních funkcí na pracovišti, v kompenzování nevýhod či ve zvýšené pozornosti

managementu takovým pracovištím. Pokud jde o negativní vlivy pracovního prostředí, pak nezbyvá nic jiného, než se je snažit omezit či eliminovat.

8. *V příčinách nacházejících se mimo organizaci.* Jsou to příčiny související s životními podmínkami pracovníka, s jeho současnou životní situací, rodinnými či bytovými problémy, nemocí jeho či blízkých, ale i s hospodářskou či politickou situací ve společnosti, především s krizí, s nezaměstnaností, inflací a dalšími negativními jevy ve společnosti. *Řešení* v těchto případech spočívá v tom, že se organizace snaží – pokud je to v jejích silách – pomoci pracovníkovi překonat jeho složitou situaci. Měla by však s těmito možnými zdroji konfliktů počítat a být na ně připravena v oblasti komunikace s lidmi a stylu vedení. Zejména vedoucí pracovníci by měli být připraveni na to, jak rozpoznat příčiny změněné nálady a chování svého podřízeného, a měli by vědět, jak na tuto situaci reagovat třeba pověřením určitým úkolem, při jehož plnění nehrozí propuknutí konfliktu.

Mnohé konflikty na pracovišti a individuální problémy pracovníků může odstranit nebo zmírnit instituce **poradenské služby a poskytování pomoci pracovníkům**, zejména služby dobrého psychologa a sociálního pracovníka. Vhodné je pochopitelně vytvořit **atmosféru otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Možnost sdělit své názory, připomínky, obavy, nespokojenost** někomu, koho považujeme za kompetentního k odstranění či zmírnění problémů a vědět, že budeme pozorně vyslechnuti, to patří k velmi efektivním nástrojům eliminace konfliktů. Jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující **system komunikace**. Jde při něm jednak o to, aby pracovníci byli včas a přiměřeně informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat. Způsobů informování pracovníků existuje řada: podnikové noviny, podnikový rozhlas, počítačová síť, vývěsky, oběžníky, shromáždění pracovníků, pracovní porady, výroční zprávy, informování prostřednictvím bezprostředního nadřízeného nebo prostřednictvím odborů, návštěvy vyšších vedoucích pracovníků na pracovišti, u příležitosti společenských akcí apod. (viz. kapitola III. 5.)

### 6.3. Řešení mezilidských konfliktů:

(Kohoutek, R.: *Základy užití psychologie*, str. 224)

„**Adekvátní model** řešení problému či konfliktu má 4 fáze:

- definování, to je co nejpřesnější vymezení problému
- generování, to je stanovení alternativních řešení
- hodnocení a výběr nejvhodnější alternativy
- provedení (implementace) navrženého řešení a zjištění, jak se osvědčilo.

Výskyt konfliktů lze snížit tím, že se sníží výskyt frustrací a zredukují se výhody získané agresí. Při řešení konfliktů se ukazují jako značně neúčinné a ztrátové tzv. **malevolentní strategie**, kde se postupuje tak, že „jeden vyhrává, druhý prohraje“. Za nevhodné se považují konflikty typu karetních her, kdy se obě strany snaží postupně vynášet stále vyšší trumfy. Také strategie falešných slibů je neúčinná, stejně jako lži a podvody.

Podstatně nadějnější jsou **strategie benevolentní**, kdy účastník je ochoten podstoupit určité ztráty a přistoupit na smírné řešení. Je dost překvapivé, že benevolentní strategie často volí autoritáři, pokud jsou vystaveny společenskému tlaku.

Při řešení konfliktů a jakýchkoliv změn nám významně může pomoci **sociální podpora** poskytovaná např. přítelem, příbuzným, **restrukturace** pracovních aktivit (jiné pořadí řešení pracovních problémů), **eliminace** časových stresorů, **relaxace**, zvýšení fyzické kondice, čisté svědomí, pravdivost, modlitba.

Další formou řešení konfliktů je **diskuze**, která má ráz kolektivního řešení problémů a představuje určitou formu tvořivé aktivity. Připravené kolektivní prodiskutování problémů přináší často lepší výsledky než individuální uvažování. Jsou tím ovšem myšleny diskuze, které se vyznačují jasným vyjadřováním a přesvědčivou argumentací, snášenlivostí vůči ostatním názorům, které povzbuzují k pronikavějšímu a všestrannějšímu zkoumání problémů. Diskutující by neměli podlehnout tzv. „panelovému efektu“ (domnívat se, že jsou lépe informováni nebo uvádět záměrně příliš odlišné názory, aby byli zajímaví).“

(Křivohlavý, J.: *Konflikty mezi lidmi*, str. 39)



„V souvislosti s řešením mezilidských konfliktů nám obvykle vytanou na mysli dvě extrémní formy tohoto řešení. Na jedné straně zášť, nenávist a boj soků, soupeřů a nepřátel na život a na smrt. Na druhé straně pak vzájemná důvěra, dohoda a spolupráce přátel.

Co se rozumí soupeřením a co spoluprací?

### **Soupeření:**

Nepřátelství, rivalita, antagonistické vztahy typu: „kdo s koho“ s perspektivou: „já, nebo ty“ je jednou extrémní formou řešení konfliktů. Kdo se stává mým soupeřem? Sokem je mi ten, kdo chce získat to, co já sám chci získat v situaci, kdy toho je málo a kdy to může získat jenom jeden z nás. Pravým, absolutním sokem je mi tehdy a jen tehdy, je-li v perspektivě takový konečný stav, který může vzít mně vše a jemu to vše dát. V řeči číselně vyjádřených hodnot: může-li být jeho hodnotový zisk roven mé hodnotové ztrátě.

### **Spolupráce:**

Je spolupráce vždy všestranně kladným jevem? Co když jde o spolupráci lumpů, zlodějů a vrahů? Co když jde o spolupráci, za kterou se lidé stydí, ke které se nechťejí veřejně přiznat? Je rovněž možné hovořit o spolupráci party, která provedla velkou vlakovou loupež a lidí, kteří šli proti nim. Zde je třeba si uvědomit dvojí druh kooperace s ohledem na širší souvislost, do níž je daný děj zasazen.

*Asociální kooperace* – např. spolupráce skupiny lidí v zabijáckém mafiánském gangu – je kooperací limitní, poněvadž ústí v konflikt lidí kooperujících spolu vzájemně v dané malé skupině s širě definovaným sociálním okolím.

*Prosociální kooperace* – naproti tomu potenciálně otevírá příležitosti k obecněji lidsky platné všeobecné kooperativnosti. Jen ta má naději stát se eticky hodnotným a nadějným cílem lidského snažení.

Rozdíl mezi těmito dvěma póly kooperace je možné ještě definovat z hlediska jejich perspektivní naděje. Z tohoto hlediska má asociální kooperace krátkodobou perspektivu. Prosociální kooperace naopak dlouhodobou.

Charakteristickým rysem spolupráce je cíl, velice zřetelně definován: celkový objem hodnot se zvyšuje. Perspektivu rozdělení hodnot u spolupráce není možné charakterizovat vztahem jeden vše a druhý nic. Zde je charakteristické, že při spolupráci každý nakonec dostane něco, takže všichni jsou na konci o něco bohatší než na začátku.“

(Kohoutek, R.: *Základy užité psychologie*, str. 226)

„Pro **prevenci konfliktů** má velký význam dodržování zásad optimálního společenského kontaktu a výchova k tzv. neztrátovému řešení nutných konfliktních situací v rodině, ve škole a v zaměstnání. Je třeba uvědomovat si, které situace snadno vedou ke konfliktům (např. při rozdělování prémie, přidělování nepříjemných úkolů...). Je třeba umět se vcítit do duševního rozpoložení druhých lidí v různých situacích. Přitom platí tzv. pravidlo **ekvifinality**, podle něhož k jednomu cíli obvykle vede více cest. Zvláště korektně je třeba jednat s lidmi handicapovanými, s důchodci a s lidmi v nevýhodné sociální a ekonomické situaci.

Vzájemné vztahy mezi lidmi upravuje **právní řád**, jednak **etiketa** – normy společenského chování. Dodržování právního řádu a etikety, jakož i zásad morálky a úcty k člověku, napomáhá předcházet konfliktům. Etika vysoce hodnotí tzv. komponentní profesionální chování, kladné vztahy mezi lidmi, spolupráci, vzájemnou pomoc a porozumění. Naproti tomu záporně hodnotí sobectví, závist, bezohlednost, hostilitu. Porušení právního řádu znamená očekávat postih v souladu s právním řádem dané doby a země. Porušení etikety vyvolává nepříznivý dojem u spoluobčanů a spolupracovníků. Porušení morálních zásad vyvolává jejich nedůvěru, případně i osobní odpor a averzi. Je třeba, aby dobré vztahy mezi lidmi nebyly pouze proklamovány, ale také internalizovány, vnitřně vžity, aby byly projevovány nejen vůči cizím lidem, ale i interně na pracovištích a v rodinách.

Správné a úspěšné jednání s normálními i s psychicky narušenými lidmi je záležitostí taktu a **sociální inteligence**, ale dá a musí se do značné míry naučit.

Pro předcházení konfliktů je důležité zejména dodržování pravidla „chovej se k jiným tak, jak chceš, aby se jiní chovali k tobě“.

## **PRAKTICKÁ ČÁST:**

## **7. METODY PRŮZKUMU:**

Pro svoji diplomovou práci jsem zvolila jako metodu průzkumu vlastní dotazník a dotazník interpersonální orientace FIRO – B (viz. níže kapitola 1.3.). Vlastní dotazník obsahuje 25 smíšených, tedy otevřených, uzavřených a škálových otázek, které by měly poskytnout co nejobektivnější, pravdivé a vypovídající odpovědi. Respondentům jsem nabídla jak možnost výběru odpovědi – v rozmezí od 4 odpovědí do 6 odpovědí s tím, aby si vybrali pokud možno jen jednu nejvhodnější odpověď, tak možnost se svobodně vyjádřit bez jakéhokoliv „návodu“.

Dotazník je srozumitelný, jasný a nekomplikovaný. Během výzkumu jsem se neseetkala s žádnými zásadními problémy. Ke každému dotazníku jsem připojila již zmíněný dotazník FIRO – B, tudíž od každého respondenta jsem obdržela zpět dva vyplněné dotazníky pod stejným číslem, aby se dala zjistit případná souvislost mezi odpověďmi v obou dotaznících. Jinak respondenti vyplňovali dotazníky anonymně.

## **8. CÍLOVÁ SKUPINA RESPONDENTŮ:**

*25 dotazníků jsem dala vyplnit zaměstnancům státní sféry, konkrétně:*

5x armáda České republiky

5x Fakultní nemocnice Motol – odd. vzdělávání mediků

6x Fakultní nemocnice Bulovka – lékaři

5x Úřad městské části Praha 6

4x Vazební věznice Praha – Ruzyně

*A 25 dotazníků zaměstnancům soukromé sféry, konkrétně:*

7x Živnostenská banka

4x CIAS (Česká inženýrská společnost)

6x STRINGDATA (informační technologie)

6x MEDTRONIC (medicínská technologie)

2x Advokátní kancelář

## **9. VLASTNÍ DOTAZNÍK A JEHO POPIS:**

Otázky v dotazníku jsou zaměřené především na mezilidské vztahy na pracovišti, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí, zda tráví se svými kolegy volný čas, zda si „nosit“ své pracovní problémy domů apod. Ale především jsou zaměřeny na interpersonální konflikty, zda se s nějakými setkali, jak je řešili, zda pracovní vztahy ovlivňují pracovní výkon atd.

Z tvrdých dat respondenti uváděli pohlaví, věk, povolání a pracovní pozici. Zbytek jsou data měkká. Dotazník byl zadán osobám, které jsou na dané pracovní pozici alespoň dva roky. Abych mohla dospět k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz, zadala jsem dotazníky 30 osobám ze soukromé sféry a 30 osobám ze státní sféry. Návratnost dotazníků byla 83%. Výsledky jsem tedy získala z 50 dotazníků, 25 ze soukromé sféry a 25 ze státní sféry.

## **10. DOTAZNÍK INTERPERSONÁLNÍ ORIENTACE FIRO- B a jeho popis**

**Autor: William C. Schutz**

**Upravil: Jiří Kožený**

### ***Nástin Schutzovy teorie interpersonálního chování:***

FIRO, zkratka pro Fundamental Interpersonal Relations Orientation, vyjadřuje stručné zaměření teorie interpersonálních vztahů navržené W.C. Schutzem. Tato teorie je souhrnem hypotéz, pokoušejících se vysvětlit interpersonální chování orientací jedince na ostatní lidi. Základní myšlenkou je předpoklad, že každý jedinec má charakteristický způsob sociální orientace vůči ostatním a že především tato orientace určuje jeho interpersonální chování.

Podnětem pro budování teorie byl zájem o vytváření efektivních pracovních skupin. Teorii můžeme stručně charakterizovat jako pokus vysvětlit interpersonální chování jedinců na základě tří interpersonálních potřeb: **inkluse, kontroly a afekce**. Autor předpokládá, že se tyto potřeby vyvíjejí během dětství v interakci s dospělými, a to především s rodiči. V dospělosti potřeba inkluze závisí na míře, ve které bylo dítě integrováno do rodiny, potřeba kontroly závisí na tom, zda ve vztahu rodič – dítě byl

kladen důraz na volnost, dohled nebo kontrolu, potřeba afekce je závislá na stupni, ve kterém bylo dítě emocionálně přijímáno nebo odmítáno. Jestliže tyto potřeby nebyly během dětství uspokojeny, cítí se jedinec bezvýznamný, nekompetentní, nehodný lásky. Ve snaze překonat tyto nesnesitelné pocity vyvíjí si jedinec obranné mechanismy, které se projevují navenek jako charakteristické způsoby chování, pozorovatelné při interpersonálním styku.

Charakteristický způsob chování dvou jedinců v interpersonálním vztahu může být buď kompatibilní nebo inkompatibilní, tj. jejich chování jim umožňuje dobrou spolupráci nebo nikoliv. Schutz specifikuje interpersonální kompatibilitu jako vlastnost vztahu mezi dvěma nebo více jedinci, která je vyjádřením stupně vzájemného uspokojování interpersonálních potřeb, a tedy i harmonické spolupráce. Ve skupině pak skupinová atmosféra a efektivnost skupinové činnosti je do značné míry určována stupněm kompatibility či inkompatibility chování jednotlivých členů skupiny.

### **10.1. Interpersonální potřeba inkluze:**

Je definována jako potřeba vytvořit a udržet si uspokojivé vztahy s ohledem na asociaci a interakci s ostatními. Uspokojivé vztahy zahrnují pro jedince psychologicky příjemné vztahy k lidem, které probíhají ve dvou směrech:

- 1) jedinec k ostatním – na široké škále od „navazuje interakci se všemi lidmi“ až po „nenavazuje interakci s nikým“
- 2) ostatní k jedinci – v rozmezí od „vždy s ním navazují interakci“ až po „nikdy s ním nenavazují interakci“.

Na úrovni cítění je potřeba inkluze definována jako potřeba vytvořit a udržet si pocit vzájemného zájmu. Tento pocit zahrnuje:

- rozvinutý zájem o ostatní lidi
- uspokojivý zájem ostatních lidí o subjekt

S ohledem na sebepojetí je potřeba inkluze potřebou cítit se jako významná a hodnotná osoba. Inklusivní chování se obecně vztahuje k asociaci s ostatními lidmi. Podstatnou charakteristikou je aspekt identity. Aby jedinci mohla být věnována pozornost, musí být rozpoznatelný od ostatních lidí. Extrémem této identifikace je, jestliže jedinec je ostatními chápán, tj. ostatní se musí o něho natolik zajímat, aby objevili jeho charakteristiky. To

ovšem neznamená, že ho musí ctít a milovat. Na počátku interpersonálního vztahu je obvyklým jevem rozhodnutí účastnit se dané aktivity nebo vstoupit do daného vztahu. Obvykle se jedinci snaží na počátku chovat tak, aby zjistili, co může být pro ostatní zajímavé.

Inkluse je spojena s interakcí, pozorností ostatních a k ostatním, prestiží, postavením, slávou, s individualitou, zájmem, porozuměním, participací. Od afekce se liší tím, že nezahrnuje silné emocionální vztahy a od kontroly pak tím, že její podstatou je prominence, nikoli dominance.

Charakteristické způsoby chování v této oblasti se vyvíjejí především na základě zkušeností z dětství. Vztahy rodič – dítě mohou být buď pozitivní (dítě je v trvalém kontaktu a interakci s rodiči) nebo negativní (rodiče dítě ignorují a kontakt je minimální). V druhém případě dítě pociťuje úzkost, má pocit, že není hodnotná osoba a cítí silnou potřebu být bráno skupinou v úvahu. Jestliže inkluze není adekvátní, snaží se potlačit tuto úzkost buď stažením se do ústraní nebo intenzivní snahou začlenit se do skupin.

### **Interpersonální potřeba kontroly:**

Je definována jako potřeba vytvořit a udržet si uspokojivé vztahy k lidem s ohledem na kontrolu a moc. Uspokojivé vztahy zahrnují psychologicky příjemné vztahy k lidem opět ve dvou směrech:

- 1) jedince k ostatním – od „vždy kontroluje chování druhých lidí“ až po „nikdy nekontroluje chování druhých lidí“
- 2) ostatní k jedinci – od „vždy kontrolován“ po „nikdy nekontrolován“

Na úrovni cítění je definována potřeba kontroly jako potřeba vytvořit a udržet si pocit vzájemné úcty s ohledem na kompetenci a odpovědnost. Tento pocit zahrnuje:

- uspokojivé respektování ostatních
- získání dostatečného respektu ostatních lidí

Na úrovni sebepojetí je to potřeba cítit se jako kompetentní a odpovědná osoba. Chování v této oblasti je zaměřeno na uspokojování interpersonální potřeby kontroly a týká se rozhodovacích procesů mezi lidmi.

Potřeba kontroly je manifestována buď jako touha po moci, autoritě a kontrole současnosti a i budoucnosti ostatních nebo na druhé straně jako potřeba být kontrolován, tj.

být zbaven odpovědnosti. Nemusí zde však nutně být vztah mezi kontrolou ostatních a potřebou být kontrolován. Chování v této oblasti má vedle přímých forem také formy nepřímé, a to obzvláště mezi vzdělanými a zdvořilými lidmi.

Ve vztahu rodič – dítě mohou být dva extrémy: od silných omezujících opatření (rodič plně kontroluje dítě a dělá za ně všechna rozhodnutí) po úplnou svobodu (rodič dovoluje, aby se dítě rozhodovalo zcela samostatně). V obou případech dítě pociťuje úzkost, že nebude schopno řešit situace v kritických momentech. Ideální vztahy mezi rodiči a dítětem tuto úzkost redukuje, nicméně příliš mnoho či příliš málo kontroly vede k defensivnímu chování. Dítě se snaží překonávat úzkost buď dominancí ostatních, a přitom se podrobuje pravidlům, nebo odmítá kontrolovat či být kontrolován ostatními.

### **Interpersonální potřeba v oblasti afektivní:**

Je definována jako potřeba vytvořit a udržet si uspokojivé vztahy k ostatním s ohledem na lásku a emocionální vztahy. Potřeby tohoto typu se vždy týkají dyadického vztahu.

Uspokojivý vztah zahrnuje psychologicky příjemné vztahy k ostatním:

- 1) jedinec k ostatním – od „navazuje blízké osobní vztahy s každým“ po „nenavazuje blízké osobní vztahy s nikým“
- 2) ostatní k jedinci – „vždy navazují blízké osobní vztahy s jedincem“ až po „nikdy nenavazují osobní blízké vztahy s jedincem“.

Na úrovni cítění je afekce definována jako potřeba vytvořit a udržovat si pocit vzájemného blízkého emocionálního vztahu. Zahrnuje:

- schopnost milovat ostatní lidi v uspokojivém stupni a
- poznání, že člověk je ostatními milován v přiměřené míře

Potřeba afekce je definována na úrovni sebepojetí jako potřeba jedince pociťovat, že je hoděn lásky. Obecně se týká těsných osobních emocionálních vztahů mezi dvěma lidmi. Citový vztah je vztahem, který se může vyskytovat pouze mezi dvěma lidmi, zatímco inkusivní vztahy i vztahy v oblasti kontroly se mohou vyskytovat jak v dyádě, tak mezi jedincem a skupinou osob. Potřeba afekce vede k chování, jehož cílem je emocionální přiblížení k ostatním.

Afektivní vztah je vždy dyadický a je vyjádřením silné diferenciacie mezi lidmi. Emocionální přiblížení znamená svěřování se s nejnuitnějšími úzkostmi, přáními a pocity. Silné pozitivní afektivní pouto je obvykle doprovázeno jedinečným stavem s ohledem na sdílení těchto pocitů. Negativní afekce je pak charakterizována nenávisí, nepřátelstvím, emocionálním odmítnutím.

Inkluse rozhoduje především o formování vztahů, kdežto kontrola a afekce hraje roli ve vztazích již vytvořených. V podstatě míra inkluze rozhoduje o tom, zda vztah vznikne a nebo ne. Uvnitř existujícího vztahu je kontrola oblastí, ve které se řeší problémy typu kdo dává rozkazy komu, zatím co afekce naznačuje, jak citově těsné budou vytvořené vztahy.

Obecně řečeno, inkluze lze charakterizovat slovy „uvnitř – mimo“, kontrolu „nahore – dole“, afekci „blízko – daleko“. Další diferenciaci je možno vést na úrovni počtu lidí, zahrnutých ve vztahu.

Předchozí formulace potvrzují interpersonální povahu těchto potřeb. Vyjadřují požadavek, aby si jedinec vytvořil ve třech oblastech jistou rovnováhu mezi sebou a ostatními lidmi. Aby jedinec byl prost úzkostí, musí najít přijatelné způsoby chování a vzájemných vztahů k ostatním.

## **10.2. Typologie interpersonálního chování:**

Typy interpersonálního chování jako adaptivní mechanismy vznikaly podle Schutze zcela určitým způsobem: příliš mnoho inkluze vede k sociálně excesivnímu (přemrštěný, nadměrný) a příliš málo k sociálně deficientnímu (introvertovanému, nesamostatnému) chování. Příliš mnoho kontroly k autokratickému, příliš málo k abdikatickému (submisivnímu) chování. A příliš mnoho afekce vede k citově excesivnímu a příliš málo k citově deficientnímu chování. Později Schutz dospěl k názoru, že příliš velké nebo naopak malé uspokojení potřeby, jak se s ním dospělý setkal v dětství, může vyústit v jakýkoliv typ chování.

Pro každou z oblastí interpersonálního chování popisuje Schutz následující typy chování:

- 1) deficientní – naznačující, že osoba se přímo nesnaží uspokojit svoji potřebu
- 2) excesivní – individuum se neustále snaží uspokojit potřebu
- 3) ideální – potřeby jsou průběžně uspokojovány



#### 4) patologické

Předpokládá se, že úzkost navozena předchozí zkušeností, vede k chování prvního, druhého a čtvrtého typu, zatím co úspěšné zvládnutí interpersonálního vztahu vede k tomu, že jedinec je schopen fungovat v dané oblasti bez úzkosti.

#### 10.2.a) Inklusivní typy:

*Sociálně deficientní typ* – jedná se o osobu introvertovanou, vyhýbající se začlenění mezi ostatní, které nemá ráda, když je zvána, aby se připojila. Vědomě si chce udržet jistý odstup od ostatních a trvá na svém soukromí. Nevědomě si však přeje, aby jí ostatní věnovali pozornost, cítí však, že je to málo pravděpodobné a její snahou je neriskovat případné odmítnutí. Tak u jedince sílí snaha po soběstačnosti jako technice existence bez ostatních. Za ní je skryta úzkost, nepřátelství a slabý nádech nadřazenosti spojený s pocitem, že ostatní mu nerozumějí. Tento stav může být doprovázen nedostatkem motivace k životu. Tato okolnost velmi ovlivňuje každodenní interakci, protože stupeň, v jakém je jedinec motivován k životu, determinuje do značné míry jeho obecnou úroveň entusiasmů, perseverace (utkvělost, ulpívání) apod. je pravděpodobné, že strach z opuštění a izolace je nejzávažnější ze všech interpersonálních úzkostí.

*Sociálně excesivní typ* má sklon k extroverzi, charakteristicky neustále vyhledává lidi a přeje si, aby oni vyhledávali jeho, zároveň se obává, že bude ignorován. Jeho interpersonální dynamika je stejná jako u sociálně deficientní osoby, ale jeho pozorovatelné chování je opačné. Jeho nevědomý postoj může být shrnut jako pocit, že se o něj nikdo nezajímá, doprovázený rozhodnutím, že přiměje ostatní, aby se mu věnovali. Snaha připoutat na sebe pozornost může mít formu přímou, např. intenzivní exhibicionistický participant, či nepřímou, např. kladení překvapujících otázek, zmínky o slavných lidech apod. Může se též snažit získat pozornost a zájem prostřednictvím činnosti v jiných oblastech interpersonálního chování, ale primárním cílem zůstává dosažení pozornosti.

*Sociálně vyrovnaný typ* - jedinec, u něhož bylo řešení vztahů v inklusivní oblasti během dětství úspěšné a který nemá v interakci s lidmi problémy. Cítí se dobře jak s lidmi, tak bez nich. Je schopen participovat ve skupině a rovněž je schopen se spolupráce vzdát, jestliže to považuje za vhodné. Nevědomě cítí, že je významnou a hodnotnou osobou. Je schopen opravdového zájmu o ostatní a cítí, že ostatní ho berou v úvahu a mají o něho zájem.

Patologie – neúspěšné vyšetření vztahů v inkusivní oblasti vede k pocitu vyloučení, odcizení a odlišnosti. Jedinec si obvykle vytváří umělý svět, (denní snění), ve kterém je přijímán. Patologické potíže v inkusivní oblasti vedou k regresivnímu chování, které se velmi podobá funkčním psychózám. Nedostatek identity a neschopnost být sám může v extrémních případech vést k patologickému sociálně excesivnímu chování.

### **10.2.b) Typy chování v oblasti kontroly:**

*Abdikrat* je osoba s tendencí k submisi a se sklonem vzdávat se vlivu a odpovědnosti v interpersonálním chování. Charakteristicky tíhne k podřízené pozici, kde nebude mít odpovědnost a kde bude rozhodovat někdo jiný. Vědomě si přeje, aby ho ostatní zbavili závazků, nesnaží se ovlivňovat ostatní, ani kdyby to bylo na místě. Téměř vždy se vyhýbá rozhodnutí, které by mělo konečnou platnost. Cítí, že je neschopen odpovědného chování dospělé osoby a že to ostatní lidé vědí. Má pocit, že je nekompetentní, nezodpovědný, snad i hloupý a nezaslouží si úctu pro své schopnosti. Za tímto pocitem je úzkost, nepřátelství i nedostatek důvěry k těm, kteří by mu mohli odmítnout pomoc. Hostilita je obvykle vyjadřovaná jako pasivní resistance, protože otevřený odpor je pro abdikrata příliš nebezpečný.

*Autokrat* je osobou se sklonem k dominantnímu interpersonálnímu chování. Charakteristicky se snaží ovládat lidi a silně preferuje hierarchický systém, v němž sám stojí na vrcholu. Má obavu, že lidé se jím nedají ovlivnit nebo kontrolovat, ale že naopak se budou snažit jej ovlivňovat. Dynamika jeho postojů je stejná jako u abdikrata. Osoba cítí, že není odpovědná a schopná rozhodování a že si to ostatní uvědomují. Využívá tedy každé příležitosti k tomu, aby tento pocit potlačila u sebe i ostatních.

*Demokrat* – jedinec s úspěšně vyřešenými vztahy k ostatním v oblasti kontroly. Cítí se dobře, ať už příkazy dává nebo přijímá. Má pocit, že je schopná a odpovědná osoba.

Patologie – jedinec, který nepřijímá kontrolu nebo vliv v žádné formě, se vyvíjí v psychopatickou osobu.

### **10.2.c) Typy chování v afektivní oblasti:**

*Citově deficientní typ* – má sklon vyhýbat se těsným osobním svazkům s ostatními. Udržuje své dyadické vztahy na povrchní úrovni a cítí se nejlépe, když se ostatní chovají podobně. Vědomě si přeje udržovat si tuto emocionální vzdálenost, nevědomě však hledá uspokojivé emocionální vztahy. Má obavy, že ho nikdo nebude mít rád a je v této oblasti značně nedůvěřivý. Je to oblast, která je pro něho bolestná, a proto se preventivně vyhýbá

těsnějšímu styku. Vyhnutí se intimnímu vztahu může mít přímé formy, které se mohou jevit až antagonisticky, nebo formy nepřímé, např. chovat se ke všem formálně přátelsky. Nejhlubší úzkostí je pocit, že osoba není hodna lásky, že lidé ji nebudou mít rádi, protože si to nezaslouží. Jestliže by ho lidé lépe poznali, mohli by objevit jeho vady, které ho činí z tohoto hlediska bezcenným. V protikladu k inklusi, kde se úzkost týká přesvědčení, že jedinec je bez hodnoty, prázdný, a ke kontrole, kde se úzkost vztahuje k domněnce, že jedinec je hloupý a nezodpovědný, je afektivní úzkost ve vztahu k domněnce, že jedinec je špatný a zlý.

*Citově excesivní typ* – tento typ se snaží být s ostatními v extrémně těsném emocionálním styku. Přeje si, aby se ostatní k němu chovali vřele, ba důvěrně. Jeho zkušenosti v této oblasti jsou však bolestné a snaží se tuto situaci změnit. Opět jsou tu dvě techniky, přímá – otevřený pokus získat si ostatní, být extrémně osobní. Nepřímá – snaha manipulovat s ostatními, např. jemně trestat každý pokus vytvořit si jiné přátelství. Dynamika tohoto postoje je stejná jako u citově deficientní osoby. Oba typy chování jsou extrémní, jež jsou motivovány silnou potřebou citových vazeb a doprovázeny silnou úzkostí, za kterou leží hostilita, plynoucí z antcipovaného odmítnutí.

*Citově vyrovnaný typ* – je osoba s pozitivní zkušeností v oblasti emocionálních vztahů z dětství. Cítí se dobře v situaci vyžadující těsné emocionální pouto, i tam, kde je vyžadována emocionální vzdálenost. Je pro ni důležité, aby byla milována, ale dokáže přijmout negativní emocionální vztah jako skutečnost, ze které neplyne, že by byla osobou nehodnou lásky. Cítí, že je hodna lásky, i když ji lidé dobře znají, a sama je schopna opravdového emocionálního vztahu.

Patologie – potíže v emocionální oblasti vústí uží obvykle v neurózu.

### **10.3. Charakteristika dotazníku FIRO – B:**

B – behavior – chování – označuje úroveň, na které je měření prováděno. Dotazník je konstruován tak, aby bylo možno (a) provést odhad chování jedince v interpersonálních situacích, (b) predikovat sociální interakci.

Z hlediska (b) je dotazník poněkud výjimečný mezi testy osobnosti. Umožňuje měření nejen individuálních charakteristik, ale též vhodnou kombinací individuálních indexů odhad vztahů mezi dvěma i více jedinci. Dotazník je určen pro odhad chování ve třech oblastech interpersonálních potřeb **I, C, A**. uvnitř každé oblasti bere v úvahu směr: chování jedincem vyjadřované (**e**), tj. respondent posoudí v rámci škály intenzity vlastního

chování v dané oblasti. A chování jedincem vyžadované od ostatních (**w**), tj. respondent vyjádří v rámci škály intenzity chování ostatních k sobě, která je pro něho optimální.

Dotazník se skládá ze šesti škál. Každá škála obsahuje v podstatě jedno tvrzení, které se v obměnách devětkrát opakuje. U každé z 54 položek se od respondenta požaduje, aby zatrhl jednu z odpovědí na šestibodové posuzovací stupnici. Vyhodnocením dotazníku získá administrátor skóry pro šest základních škál. Jejich hodnoty jsou čísla v rozmezí 0 až 9. Výsledek testu je tedy vyjádřen souborem 6 jednomístných čísel. Kombinací těchto hodnot lze získat indexy celkového objemu interakce a diskrepance (nepoměr, nesoulad) interpersonálního chování uvnitř i mezi jednotlivými oblastmi interpersonálních potřeb.

### **10.3.a) Hodnocení dotazníku:**

Dotazník je vyhodnocován šablonou. Pro každou ze šesti škál je nakreslen sloupec okének, která jsou po levé straně označena číslem položky a po pravé straně jsou uvedeny odpovědi, které, objeví-li se v okénku, jsou hodnoceny 1 bodem, ostatní odpovědi jsou hodnoceny 0 bodem.

Součet bodů pak tvoří skór získaný v dané škále. Tímto způsobem obdržíme skóry ze šesti škál **Ie, Iw, Ce, Cw, Ae, Aw**, které nabývají hodnot celých čísel v intervalu 0 až 9. celkový objem interakce a diskrepance s ohledem na její směr v rámci jednotlivých oblastí I, C a A získáme prostým součtem a rozdílem skóru vyžadovaného chování.

### **10.3.b) Obecný postup při interpretaci dotazníků:**

Skóry se pohybují od 0 až po 9. Čím více se blíží extrémním hodnotám, tím větší platnost má následující obecný popis chování:

**INKLUSE:**

**Ie** nízké znamená, že osoba se mezi lidmi necítí dobře a bude mít sklon se jim vyhýbat

**Ie** vysoké naznačuje, že osoba se mezi lidmi cítí dobře a bude mít tendenci je vyhledávat

**Iw** nízké naznačuje, že osoba má tendenci s malým počtem lidí

**Iw** vysoké znamená, že osoba má silnou potřebu být přijímán ostatními a patřit k nim

**KONTROLA:**

**Ce** nízké znamená, že osoba se vyhýbá rozhodování přebírání odpovědnosti

Ce vysoké naznačuje, že jedinec se snaží přebírat odpovědnost, spojenou s vůdčí rolí

Cw nízké naznačuje, že osoba si nepřeje být kontrolována

Cw vysoké odráží potřebu závislosti a váhavost při rozhodování

AFEKCE:

Ae nízké naznačuje, že osoba je velmi opatrná při navazování blízkého intimního vztahu

Ae vysoké naznačuje, že jedinec má sklon navazovat těsné citové vztahy

Aw nízké znamená, že osoba je velmi opatrná při výběru osob, se kterými vytváří hlubší emocionální vztahy

Aw vysoké je typické pro osobu, která vyžaduje, aby ostatní neselektivně iniciovali blízké emocionální vztahy k ní.

Velikost skóre modifikuje sílu a aplikabilitu výše zmíněných popisů:

1 a 8-9 jsou extrémně nízké a vysoké skóre a chování bude mít kompulsivní charakter

2-3 a 6-7 jsou skóre nízké a vysoké a chování osob bude charakteristické v příslušném směru

4-5 jsou skóre hraniční a osoby mohou být vyrovnané s tendencí k chování popsanému pro nízké a vysoké skóre

### **10.3.c) Srovnání obecné orientace jedince uvnitř každé oblasti:**

Jedincova interpersonální orientace uvnitř každé oblasti I,C, a A je určována vztahem mezi *vyjadřovaným* (*e*) a *vyžadovaným* (*w*) chováním. Skóre podobné intenzity naznačují, že osoba se chová tím způsobem, jenž je v souladu s jeho potřebami. Čím větší je rozdíl mezi (*e*) a (*w*), tím je větší pravděpodobnost vnitřních konfliktů a frustrace v dané oblasti. Součet (*e*) a (*w*) charakterizuje celkový objem interakce daného typu, který je pro jedince psychologicky příjemný.

Každý ze šesti skóre může poskytnout cenné informace. Nicméně jednotlivé skóre by neměly být interpretovány odděleně. Způsob jedincovy orientace značně ovlivňuje

pozitivně či negativně jeho interpersonální aktivity v ostatních oblastech. Např. přání, případně i kapacita jedince vytvořit si blízké emocionální vztahy (vysoké A) může být blokována jeho neschopností navazovat kontakt (nízké I). Rovněž se zdá, že důležitost a vzájemný vliv jednotlivých oblastí stoupá v pořadí I, C, A.

## **11. VYHODNOCENÍ VLASTNÍHO DOTAZNÍKU:**

Z celého dotazníku jsem po konzultaci výsledků s PhDr. Alenou Křížovou – vedoucí mé diplomové práce, použila k vyhodnocení.....otázek, které měly vypovídající hodnotu a vedly k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

### **11. 1. Výsledky průzkumu v tabulkách**

**Otázka číslo 3.:** byla významnou v tom ohledu, že respondenti měli napsat své povolání. Což se projevilo jako velmi zajímavé v tom smyslu, že zaměstnanci soukromé sféry používají z velké části názvy svých profesí v anglickém jazyce. Což je jistý trend posledních let, používat pracovní termíny a názvy pracovních pozic v anglickém jazyce. A kdo je nepoužívá, není dostatečně moderní, nebo –li „trendy“...

Jako nejčastější příklady bych uvedla: executive secretary, sales manager, bussines assistant, office manager apod.

V soukromé sféře odpovídaly pracovní pozice místům, kde byly dotazníky zadány, takže se mezi respondenty vyskytli lékaři, referenti, sociální pracovníci apod. Žádný anglický název se nevykytl.

**Otázka číslo 7.:** Pořádá Vaše firma – organizace společenské večírky?

a) ano, často      b) ano, ale jen občas      c) nepořádá

	Soukromá sféra	Státní sféra
a) ano, často	24%	0%
b) ano, ale jen občas	76%	72%
c) nepořádá	0%	28%

Z výsledků této otázky je jednoznačné, že v soukromé sféře je o zaměstnance více postaráno co se týče budování společenských vztahů. Soukromé firmy více dbají na tzv.

„team building“, kdy se zaměstnanci mezi sebou více poznávají i po jiné, než pracovní stránce. Tím se může předcházet vzniku napětí mezi zaměstnanci, které vzniká při velkém pracovním vytížení a tedy i vytváření konfliktních situací.

**Otázka číslo 8.:** 8. Jestliže ano, účastníte se jich?

a) ano, pokaždé      b) zcela výjimečně      c) ne, nemám o takové akce zájem

	Soukromá sféra	Státní sféra
a) ano, pokaždé	76%	56%
b) zcela výjimečně	24%	16%
c) ne, nemám o takové akce zájem	0%	16%

Z těchto odpovědí je čitelné, že značná část zaměstnanců má o firemní společenské akce zájem. Určitě je tedy dobře, pokud se touto oblastí společenských vztahů zaměstnavatel zabývá. 3 zaměstnanci ze státní sféry na otázku neodpověděli, protože jejich podnik žádné akce nepořádá.

**Otázka číslo 9.:**

Je mezi Vašimi kolegy někdo, kdo Vám vadí? Koho byste rád ve Vašem kolektivu neměl?

- a) ano, takových osob je více
- b) ano, jeden kolega/kolegyně mi vadí
- c) ne, není
- d) jiná

možnost.....

	Soukromá sféra	Státní sféra
a) ano, takových osob je více	0%	0%
b) ano, jeden kolega mi vadí	72%	60%
c) ne, není	24%	40%
Jiná možnost:	1x jsem nad věcí	0%

Z této otázky lze vyčíst, že značná část všech respondentů vnímá své vztahy s kolegy jako dobré, pozitivní. Přesto však je evidentní, že kritický postoj k druhému je v soukromé sféře výraznější.

**Otázka č. 10.:**

Pohádal jste se někdy s někým z Vašich kolegů tak, že tento spor řešilo vedení?

- a) ano, několikrát se mi to stalo

- b) ano, jednou jsem řešil konflikt s kolegou přes vedoucího
- c) ne, nemusel jsem nikdy své spory s kolegy řešit přes vedoucí
- d) jiná možnost.....

	Soukromá sféra	Státní sféra
a) ano, několikrát se mi to stalo	8%	4%
b) ano, 1x jsem řešil konflikt přes vedoucího	0%	4%
c) ne, nemusel jsem nikdy řešit své spory...	92%	92%
d) jiná možnost	0%	0%

Z výsledků této otázky je jednoznačné, že zaměstnanci obou sfér rozhodně nevolí cestu řešení konfliktu či sporu přes vedoucího. Nejpravděpodobnější vysvětlení je, že nechtějí ukázat, že mají nějaký problém, nebo nechtějí „donášet“. Radši volí jiný způsob vyřešení konfliktu, což se ukáže v následujících odpovědích.

**Otázka číslo 11.:**

Víte o sobě, že když Vám vadí chování některého kolegy, jdete za ním a řeknete mu to?

- a) ano, nemám problém říct svůj názor
- b) někdy se pokusím říct, co mi vadí
- c) ne, nikdy nikomu neříkám, co si myslím o jeho chování
- d) jiná možnost.....

	Soukromá sféra	Státní sféra
a) ano, nemám problém říct svůj názor	32%	36%
b) někdy se pokusím říct, co mi vadí	64%	52%
c) ne, nikdy nikomu neříkám, co si...	4%	12%
d) jiná možnost	0%	0%

Zde je jednoznačné, že si zaměstnanci v obou sférách radši volí způsob si „věci vyříkat“, než problémy obcházet, nebo je řešit právě prostřednictvím někoho třetího (viz.otázka číslo 10.). V soukromé sféře se projevuje prosazování vlastního názoru výrazněji.

**Otázka číslo 12.:**

Máte pocit, že můžete svým nejbližším kolegům věřit?

- a) ano, některým kolegům se svěřuji a vím, že tato sdělení nezneužijí
- b) ano, pár kolegům můžu svěřit své problémy, ale moc často to nedělám
- c) ne, nikomu moc nevěřím, radši se svěřuji známým mimo pracovní kolektiv
- d) nikdy bych nic osobního v práci nikomu nesvěřil
- e) jiná možnost.....

	Soukromá sféra	Státní sféra
a) ano, některým kolegům se svěřuji...	52%	60%
b) ano, pár kolegům můžu svěřit své problémy, ale...	40%	40%



c) ne, nikomu moc nevěřím, ...	8%	0%
d) nikdy bych nic osobního v práci nikomu nesvěřil	0%	0%
e) jiná možnost	0%	0%

Z těchto odpovědí lze vyčíst, že z velké části vnímají všichni zaměstnanci svůj pracovní kolektiv velmi dobře, pozitivně. Mají se svými kolegy blízké vztahy. Opět není téměř žádný rozdíl mezi zaměstnanci soukromé a státní sféry. Ovšem za povšimnutí stojí odpověď d)...nesvěřil..., kdy v soukromé sféře 8% respondentů tuto odpověď volí, čili spoléhají jen sami na sebe.

### Otázka číslo 13.:

Máte pocit, že Vás kolegové pomlouvají?

- a) ano, v našem kolektivu je to běžné, všichni se navzájem pomlouvají
- b) ano, občas někdo někoho pomluví
- c) ne, nesetkal jsem se s tím, že by někdo někoho pomlouval
- d) jiná možnost.....

	Soukromá sféra	Státní sféra
a) ano, v našem kolektivu je to běžné...	0%	12%
b) ano, občas někdo někoho pomluví	92%	68%
c) ne, nesetkal jsem se s tím, že by někdo někoho...	8%	16%
d) jiná možnost	0%	4%

Zde se projevuje typická česká vlastnost, že mají lidé výraznou tendenci se pomlouvat. Jsme na to zvyklí, bereme pomlouvání jako samozřejmost. V předchozích otázkách respondenti hodnotili své okolí velmi pozitivně, i přesto, že se vzájemně mezi sebou v práci pomlouvají. Prostě naše společnost bere tento jev jako fakt, jsme s tím smíření. Malý rozdíl se vyskytuje u státní sféry, zde si více osob daného jevu nevšímá, neregistruje ho, což svým způsobem odporuje mým hypotézám.

### Otázka číslo 14.:

Stýkáte se s některými kolegy mimo pracovní prostředí?

- a) ano, mám častější kontakt s více než 5 kolegy mimo práci při zájmových, společenských a jiných osobních aktivitách
- b) ano, ale pouze ojedinele se stýkám s několika kolegy mimo práci
- c) ne, nikdy se s nikým z pracovního kolektivu nevidám mimo zaměstnání
- d) jiná možnost.....

	Soukromá sféra	Státní sféra
a) ano, mám častější kontakt s více než 5 kolegy mimo...	20%	20%

b) ano, ale pouze ojedinele se stykám s několika ...	68%	72%
c) ne, nikdy se s nikým z pracovního kolektivu nevidám	8%	8%
d) jiná možnost	4%	0%

V předchozích otázkách a odpovědích jsme se dověděli, že zaměstnanci obou sfér vnímají své pracovní prostředí pozitivně a mají dobré vztahy se svými kolegy. Přesto většina z nich nijak zásadně nevyhledává kontakt se svými kolegy mimo pracovní dobu, většina zvolila možnost b), tedy *ojedinělý* kontakt s kolegy mimo práci. Svědčí to o tom, že je rozhodně „zdravější“ hledat si přátele mezi lidmi mimo pracovní prostředí, s kterými pak člověk neřeší pracovní problémy.

#### Otázka číslo 16.:

Stává se Vám, že se s kolegy dohadujete, že se neshodujete (ať po pracovní či osobní stránce)?

- a) ano, často se s někým pohádám, mám většinou jiný názor než ostatní
- b) ano, občas se mi stává, že si s kolegy nerozumím a nepohodneme se
- c) někdy se neshodneme, trochu pohádáme, ale není to nikdy vážné
- d) většinou se nehádáme, odlišné názory si navzájem tolerujeme
- e) máme tolik práce, že se nestihneme o ničem během dne bavit
- f) jiná možnost.....

	Soukromá sféra	Státní sféra
a) ano, často se s někým pohádám....	0%	0%
b) ano, občas se mi to stává, že si s kolegy nerozumím...	20%	8%
c) někdy se neshodneme, trochu pohádáme....	32%	28%
d) většinou se nehádáme, odlišné názory si tolerujeme	48%	60%
e) jiná možnost...	0%	4%

Zde se setkáváme s rozdílem mezi oběma sférami. V obou oblastech je evidentní, že zaměstnanci nevyhledávají zbytečné konflikty a hádky, opět to potvrzuje vesměs pozitivní vztahy s kolegy. Přesto v soukromé sféře je výraznější tendence stát si za svým názorem, větší míra sebeprosazování a sebejistoty. Při sečtení odpovědí b) a c), je zřejmé, že v soukromé sféře je více „neshod“.

#### Otázka číslo 17.:

Máte pocit, že nezapadáte do Vašeho pracovního kolektivu?

- a) ano, s nikým si nerozumím, mám pocit, že jsem neoblíbený
- b) ano, jsem terčem zábavy a narážek od mých kolegů
- c) nevím, ale spíše se cítím neutrálním, nezajímavým pro ostatní kolegy
- d) ne, s kolegy vycházím dobře, zapadám do kolektivu
- e) určitě ne, jsem oblíbený a kolegy vyhledávaný
- f) jiná možnost.....

	Soukromá sféra	Státní sféra
a) ano, s nikým si nerozumím, jsem neoblíbený	0%	4%
b) ano, jsem terčem zábavy a narážek mých kolegů	0%	0%
c) nevím, spíše se cítím neutrálním, nezajímavým	16%	16%
d) ne, s kolegy vycházím dobře, zapadám do kolektivu	80%	76%
e) určitě ne, jsem oblíbený a kolegy vyhledávaný	4%	0%
f) jiná možnost...	0%	4%

Tyto odpovědi opět nevypovídají o rozdílu mezi státní a soukromou sférou. A potvrzují opět vnímání pracovních vztahů jako dobrých, bezproblémových. Zde se nabízí jen otázka, do jaké míry jsou odpovědi pravdivé a zda nejsou spíš přáním lidí, aby je okolí tak vnímalo.

#### Otázka číslo 19.:

Stalo se Vám někdy, že jste se nepohodl s někým z kolektivu a pak jste z toho byl smutný nebo otrávený i doma? Řešil jste tento problém s rodinou?

- a) ano, stává se mi, že si neshody z práce „nosím“ domů a pak je řeším s rodinou
- b) většinou ne, po pracovní době se snažím na problémy v práci zapomenout
- c) určitě ne, nenechám si kazit soukromý život pracovními problémy
- d) jiná možnost.....

	Soukromá sféra	Státní sféra
a) ano, stává se mi, že si neshody z práce „nosím“ domů...	44%	32%
b) většinou ne, po pracovní době se snažím na problémy ...	32%	44%
c) určitě ne, nenechám si kazit soukromý život ...	20%	20%
d) jiná možnost	4%	4%

Z výsledků této otázky můžeme dojít opět k závěru, že se vůbec neliší přístup k pracovním problémům zaměstnanců soukromé a zaměstnanců státní sféry. Značná část osob si nechce kazit život jakýmikoliv problémy po pracovní době. Svědčí to rovněž o tom, že pokud se nějaké problémy vůbec vyskytují, nejsou příliš závažné, že není nutné je řešit mimo pracovní prostředí s nejbližšími.

#### Otázka číslo 20.:

Zažil jste někdy tak závažný konflikt s někým z pracovního kolektivu, že jste uvažoval o změně pracovního místa?

- a) ano, párkrát jsem řešil možnost změny místa kvůli kolegovi / kolegům
- b) ano, jednou jsem nad tím vážně uvažoval, ale situace se vyřešila jinak
- c) ne, nemusel jsem nikdy uvažovat nad touto změnou
- d) jiná

možnost.....

	Soukromá sféra	Státní sféra
a) ano, párkrát jsem řešil možnost změny místa kvůli kol...	4%	8%
b) ano, jednou jsem nad tím vážně uvažoval, ale situace se	64%	24%
c) ne, nemusel jsem nikdy uvažovat nad touto změnou	32%	68%
d) jiná možnost...	0%	0%

Pokud vezmeme v úvahu odpovědi a) a b) dohromady, tak lze výsledek hodnotit tak, že vazba na instituci v soukromé sféře je menší, než ve státní sféře a význam nabývá osobní spokojenost zaměstnanců. Dále z výsledku můžeme usoudit, že zaměstnanci soukromé sféry jsou méně přizpůsobiví, více egocentričtí. Radši by řešili situaci radikálně, než hledat možná řešení.

Jednoznačně však všichni zaměstnanci hledají řešení v osobním kontaktu a ve „vyříkání si“ problému, konfliktu...viz. **otázka číslo 21**. – tabulka:

Když by Vám kolega dělal naschvály, vytvářel napětí či Vás pomlouval apod., jak to vyřešíte?

- a) nebudu se tím zabývat, nebudu reagovat
- b) pokusím se to s ním vyříkat, co proti mně má a zkusím situaci urovnat
- c) rozhodně si to nenechám líbit a začnu se k němu chovat stejně, jako on ke mně
- d) rozumně si to s ním vyříkám a budu doufat, že mě už nechá
- e) půjdu rovnou za vedoucím a budu si stěžovat
- f) jiná

možnost.....

	Soukromá sféra	Státní sféra
a) nebudu se tím zabývat, nebudu reagovat	4%	4%
b) pokusím se to s ním vyříkat, co proti mně má...	64%	76%
c) rozhodně si to nenechám líbit...	4%	4%
d) rozumně si to s ním vyříkám a budu doufat, že...	24%	16%
e) půjdu rovnou za vedoucím a budu si stěžovat	0%	0%
f) jiná možnost...	4%	0%

Opět se zde ukazuje, že žádný zaměstnanec nechce řešit své problémy prostřednictvím svého vedoucího. Viz. otázka číslo 10.

**Otázka číslo 22.:**

Ovlivňují Vaše vztahy s kolegy Váš pracovní výkon?

- a) ano, rádi si povídáme a bavíme se, pak práci doháníme
- b) ano, občas si dáme kávu a popovídáme si v pracovní době
- c) většinou ne, odvádím kvalitní práci a nemám čas se s někým vybavovat
- d) kolegové mě ruší, radši bych byl v práci sám
- e) necítím se v práci dobře, jinde bych byl výkonnější
- f) jiná

možnost.....

	Soukromá sféra	Státní sféra
a) ano, rádi si povídáme a bavíme se, pak práci doháníme	0%	12%
b) ano, občas si dáme kávu a popovídáme si v pracovní době	64%	48%
c) většinou ne, odvádím kvalitní práci a nemám čas se...	16%	36%
d) kolegové mě ruší, radši bych byl v práci sám	4%	0%
e) necítím se v práci dobře, jinde bych byl výkonnější	4%	0%
f) jiná možnost...	12%	4%

(možnosti odpovědí v soukromé sféře: - vyslechnout kolegy je má práce - když si dám s kolegy kávu, rozhodně práci dokončím - neovlivňují...)

Vzhledem k mým hypotézám jsem v odpovědích této otázky očekávala větší rozdíl mezi oběma sférami. Předpokládala jsem, že zaměstnanci soukromé sféry budou více odpovídat, že dávat si kávu s kolegy během pracovní doby nepřípadá v úvahu. Že nemají čas si povídat s kolegy. Ovšem naopak se ukázalo, že mají v této oblasti větší „volnost“, je zde pravděpodobně menší kontrola ze strany vedení, než ve státní sféře.

**Otázka číslo 24.:**

Jak byste charakterizoval Vaše pracovní prostředí svými slovy?

- v odpovědích na tuto otázku všichni popsali své pracovní prostředí velmi pozitivně, téměř nikdo nepoužil kritických slov. Což můžeme hodnotit jako skvělý závěr v tom smyslu, že se lidé v práci obecně cítí tak dobře. Vzhledem k tomu, že v pracovním prostředí trávíme třetinu svého života, je to skvělé zjištění. Téměř nikdo se necítí v práci špatně, nikdo nemá

zásadní problém chodit každý den mezi své kolegy a trávit s nimi minimálně 8 pracovních hodin.

Příklady odpovědí:

- dobré, příjemné
- ruch, pohoda, dobrá pracovní parta
- pracovitý, divoký a mladý kolektiv
- dobrý kolektiv, spolupráce, společné řešení problémů
- pohoda, vyrovnaný tým, pracovní tolerance, ve stresu všichni zaberou
- stimulující a příjemné
- sociálně příjemné a zábavné
- kamarádké a kooperativní
- rodinná atmosféra
- optimální podmínky

Jediné tři negativní charakteristiky:

- ponorka
- špatné = státní správa
- někdy anarchie

### **Otázka číslo 25.:**

V této otázce jsem se zeptala respondentů, zda se někdy setkali s diskriminací v zaměstnání, ať vůči sobě nebo vůči kolegovi. 80% zaměstnanců soukromé sféry se nesetkalo s diskriminací a 88% zaměstnanců státní sféry se také nesetkalo s žádnou formou diskriminace. Tento výsledek koresponduje s dosud zjištěnými informacemi, zaměstnanci vesměs nemají negativní zkušenosti ani v této oblasti, není tedy důvod vnímat pracovní prostředí negativně.

## **12. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU FIRO – B**

Na úvod je nutné uvést, že v rámci vyhodnocování dotazníku FIRO – B, jsem hodnotila respondenty po skupinách. Tedy skupinu A – státní sféra a skupinu B – soukromá sféra. Z každé skupiny jsem použila výsledky z dotazníků, jejichž hodnoty měly vypovídající úroveň. To znamená, kde se vyskytly výraznější hodnoty (skóry) jednotlivých škál.

Zajímavé zjištění bylo, že ve skupině A – státní sféra, se z 25 dotazníků dalo čerpat pouze z 12 dotazníků, zbytek (13) byl nevýrazný, hodnoty byly „neutrální“. U skupiny B – soukromá sféra, se těchto „neutrálních“, nevýrazných dotazníků vyskytlo pouze 5. Zbytek,

to znamená 20 dotazníků, obsahuje zajímavé a výrazné hodnoty z jednotlivých škálových odpovědí.

Z těchto získaných dat lze vytvořit charakteristiky členů obou skupin v souvislosti se zaměřením dotazníku FIRO – B:

***Skupina A – státní sféra:***

U inkluze se projevilo jako významné **nízké Iw**, což vypovídá o tom, že členové této skupiny mají tendenci se stýkat s malým počtem osob.

U kontroly se významně projevilo **nízké Ce**, které znamená, že tyto osoby vyhýbají rozhodování a přebírání odpovědnosti. Dále pak výrazné bylo **nízké Cw**, to vypovídá o tom, že si dané osoby nepřejí být kontrolovány.

Afekce se v této skupině projevila výrazným **nízkým Ae**, tyto osoby jsou velmi opatrné při navazování blízkého intimního vztahu. A také **vysokým Aw**, kdy tyto osoby však současně požadují, aby ostatní neselektivně iniciovali blízké emocionální vztahy k ní.

***Skupina B – soukromá sféra:***

U inkluze se zde rovněž výrazněji vyskytla hodnota **nízké Iw** svědčící o tendenci těchto osob stýkat se s malým počtem osob.

V rámci kontroly je zde vysoce významné **vysoké Ce**, kdy členové této skupiny mají snahu přebírat vůdčí odpovědnost spojenou s vůdčí rolí. Současně k tomu odpovídá značně zastoupené **nízké Cw**, které znamená, že si tito jedinci nepřejí být kontrolováni.

Často se vyskytující **nízké Ae** charakterizuje, že osoby této skupiny jsou velmi opatrní při navazování blízkého intimního vztahu, ale stejně tak jako v první skupině **vysoké Aw** požadují, aby ostatní neselektivně iniciovali blízké emocionální vztahy k ní.

Pokud bych měla shrnout získané poznatky, je evidentní, že zaměstnanci obou sfér obecně nemají rádi kontrolu bez ohledu na typ pracoviště. Je to přirozený projev vyspělého sebevědomého člověka, který si stojí za svými názory a je schopen obhájit své jednání a prezentovat svůj pracovní výkon.

Další jednoznačná informace se týká odpovědnosti. Zaměstnanci soukromé sféry mají tendenci přebírat odpovědnost, nebojí se samostatného rozhodování, pracují většinou v liberálnějším a demokratičtějším prostředí. Je jim dána větší volnost a prostor se realizovat. Naproti tomu zaměstnanci státní sféry se cítí lépe na jasně dané pozici, kde mají jednoznačnou náplň práce a kde se nemusí příliš rozhodovat a nést odpovědnost za své činy. Můžeme říci, že se ani od nich přílišná snaha o odpovědnost neočekává a ani není žádoucí. Jedná se většinou o konzervativnější druh práce.

V soukromé sféře pracují dle výsledků testu výraznější osobnosti, lidé, kteří jsou sebevědomí a samostatní, stojí si za svými názory. Jsou více draví a méně přizpůsobiví. Projevuje se to právě i v oblasti konfliktů na pracovišti, které se zde – ne výrazně, ale přesto – vyskytují častěji než u zaměstnanců státní sféry. Je to především tím, že zaměstnanci státní sféry jsou více přizpůsobiví, nechtějí zbytečně narušovat klidné pracovní prostředí.



### 13. Závěr:

Na úvod svého závěru musím konstatovat, že jsem od svého výzkumu očekávala poměrně jiné výsledky. Když jsem si vybrala téma své diplomové práce, domnívala jsem se, že zjistím výraznější výsledky, že mé stanovené hypotézy bude snadné vyvrátit nebo potvrdit. I jsem měla představu, k jakému závěru asi dojdu, ale zmýlila jsem se.

Při výběru tématu jsem vycházela ze svých pracovních zkušeností. Pracuji 9 let jako státní zaměstnanec ve velké státní organizaci. Denně se tedy setkávám a komunikuji s velkým počtem osob díky své pracovní pozici - tiskové mluvčí a sociální pracovnice. Vím tedy, co to obnáší pracovat ve velikém kolektivu a především s lidmi, kteří většinou dlouhodobě pracují na jedné pracovní pozici, kteří i když mají výhrady ke své práci a k pracovnímu prostředí, se nikdy neodhodlají k razantní životní změně. A právě díky této zkušenosti vím, jak malicherné a nebo naopak nepříjemné někdy vznikají konflikty a problémy mezi lidmi, kteří pracují v podmínkách státní organizace.

Když jsem si vybrala dané téma, předpokládala jsem, že bude evidentní, že pracovní prostředí a pracovní vztahy mezi zaměstnanci státní sféry budou daleko horší a komplikovanější, než u zaměstnanců soukromé sféry. Že mezi zaměstnanci státní sféry bude více napjatá atmosféra a více konfliktní prostředí než u zaměstnanců soukromé sféry.

Ale již v průběhu mého výzkumu se začalo brzy ukazovat, že jsem se mýlila. Myslím, že by bylo vhodné výzkum provést znova v mnohem větším počtu respondentů a obsáhnout širší spektrum profesí. Jistě by byly výsledky mnohem jasnější a přesnější.

Výsledky obou testů jsem již popsala výše, takže není nutné znova rozebírat jednotlivé otázky a odpovědi.

Má hlavní hypotéza se nepotvrdila. Státní zaměstnanci rozhodně ve svých odpovědích nevykazovali ukazatele, kteří by charakterizovali státní pracovní prostředí jako více konfliktní. Nebo že by museli častěji řešit pracovní spory. Naopak se ne příliš výrazně, ale přece, ukázalo, že sklony ke konfliktním řešením sporů mají více zaměstnanci soukromé sféry. Jak jsem výše uvedla, jedná se většinou o výraznější a sebevědomější typy osobností, které mají více tendence k sebeprosazování a jisté neústupnosti.

První dílčí hypotéza se rovněž nepotvrdila. Výsledky výzkumu jednoznačně ukázaly, že jak zaměstnanci státní sféry, tak zaměstnanci soukromé sféry, vnímají vesměs všichni své pracovní prostředí velmi pozitivně. Do práce chodí rádi, vždy mají mezi svými kolegy nějaké přátele. Téměř 100% se ukázal jev, že nikdo nechce řešit své případné konflikty s kolegy přes vedoucího pracovníka. Každý si radši zvolí jinou cestu řešení,

většinou si problém vyříkat z očí do očí. Ovšem přesto, že vnímají všichni své pracovní prostředí tak pozitivně, jsou všichni doslova zvyklí, že se v práci navzájem pomlouvají a vnímají tento fakt jako normu. Což je bohužel trend dnešní doby a všichni ho vnímáme jako samozřejmost. Více kritických názorů se vyskytlo v soukromé sféře.

A nakonec druhá dílčí hypotéza. Zde se hypotéza nedá ani potvrdit, ani vyvrátit. Zaměstnanci soukromé sféry se sice rádi účastní podnikových akcí, teambuildingů a pod. Ale současně nemají potřebu stýkat se s kolegy mimo pracovní prostředí. Více spoléhají sami na sebe. Na druhou stranu mají během pracovní doby více volnosti dát si s kolegy kávu, je zde evidentní, že mají v tomto směru více svobody, méně kontroly. Protože mají více osobní odpovědnosti. Naproti tomu zaměstnanci státní sféry jsou více kontrolováni, více je dohlíženo na jejich pracovní výkon a proto je i v tomto směru jejich rozhodování méně svobodné. Ovšem je jednoznačné, že mezilidské vztahy zajímají všechny pracovníky obou sfér. Že každému nějakým způsobem záleží na tom, aby s kolegy vycházel a byl oblíben. A především aby chodil do práce rád a netrápil se pracovními konflikty po pracovní době. Proto je ani v podstatě nikdo vyloženě nevyhledává a nepěstuje. Považuji za velmi přínosný fakt, který vychází z mých nepotvrzených hypotéz, že společenská saturace pěkného pracovního prostředí a setrvání v něm je pro kontaktované zaměstnance velmi důležitá a jsou ochotni na udržení stávajícího stavu pracovat.

## 14. Resumé:

Ve své diplomové práci se věnuji oblasti pracovních vztahů v souvislosti se zaměřením na interpersonální konflikty mezi zaměstnanci, které vznikají při každodenním kontaktu osob na pracovišti. V rámci výzkumu porovnávám tuto oblast pracovních vztahů mezi soukromou a státní sférou.

V teoretické části se věnuji důležitým tématům oblasti práce, jako je komunikace na pracovišti, pracovní politika, zaměstnanecké vztahy v organizacích, sociálně psychologické aspekty pracovního prostředí, struktury a typy organizací a pod. Významnou část věnuji interpersonálním konfliktům a jejich dělení.

V praktické - výzkumné části jsem použila dva druhy dotazníků, jeden vlastní a druhý profesionální dotazník interpersonální orientace FIRO-B. Oba dotazníky jsem zadala 50 respondentům, 25 ze státní sféry a 25 ze soukromé sféry. Stanovené hypotézy se v rozporu s očekáváním nepotvrdily.

Domnívám se, že by tato diplomová práce mohla být vhodným materiálem pro pracovníky úřadů práce, personální agentury a i pro pracovníky na řídicích pozicích. Jsou zde kompletně shrnuta důležitá témata týkající se pracovní sféry, kterým je nutné se věnovat při efektivním řízení zaměstnanců a při práci s lidmi.

## 15. Anotace:

Šamánková, Ludmila. Interpersonální konflikty na pracovišti – v systému státní správy a soukromé sféry a jejich specifika. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Brno: Institut mezioborových studií, 2008. Diplomová práce, 75 stran.

Tato diplomová práce se věnuje oblasti pracovních vztahů v souvislosti se zaměřením na interpersonální konflikty mezi zaměstnanci, které vznikají při každodenním kontaktu osob na pracovišti. V rámci výzkumu je provedeno porovnání této oblasti pracovních vztahů mezi soukromou a státní sférou. V teoretické části si čtenář může vybrat ze široké nabídky témat souvisejících s pracovní sférou, jako například struktury a typy organizací, zaměstnanecká politika, druhy interpersonálních konfliktů, sociálně psychologické aspekty pracovního prostředí a pod.

Klíčová slova:

zaměstnanec, soukromá sféra, státní sféra, konflikt, interpersonální, organizace, komunikace, pracovní vztahy, stres, pracovní prostředí, vedoucí pracovník, tým

The subject of the diploma thesis is the issue of employee relations with a particular focus on interpersonal conflicts caused by the everyday contact among the employees. Within the research part of the thesis a comparison of the employee relations between private and public domain is provided. The theoretical part contains a wide offer of topics related to the working environment such as structures and types of organizations, employment policies, types of interpersonal conflicts, social-psychological aspects of the working environment, etc.

Key words:

Employee, private domain, public domain, conflict, interpersonal, organization, communication, employee relations, stress, work environment, supervisor, team

## 16. Použitá literatura:

- Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)* – 3.vydání  
- Praha 2004, Management Press, ISBN 80-7261-033-3
- Foot, M., Hook C.: *Personalistika*. Brno 2005, CP Books, a.s., ISBN 80-7226-515-6
- Lukášová, R., Nový, I. a kol.: *Organizační kultura*. 2004 Grada, ISBN 80-247-0648-2
- Mayerová, M.: *Stres, motivace a výkonnost*. 1997 Grada, ISBN 80-7169-425-8
- Řezáč, J.: *Sociální psychologie*. Brno 1998, Paido, ISBN 80-85931-48-6
- Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 2002 Grada, ISBN 80-247-0469-2
- Říčan, P.: *Psychologie osobnosti*. Praha 1975, Orbis Praha, ISBN 510-21-852
- Křivohlavý, J.: *Já a ty (O zdravých vztazích mezi lidmi)*. Praha 1977, Avicenum,  
ISBN 08-006-77
- Křivohlavý, J.: *Konflikty mezi lidmi*. Praha 2002, Portál, ISBN 80-7178-642-X
- Kohoutek, R.: *Základy užití psychologie*. Brno 2002, Akademické nakladatelství Cerm  
ISBN 80-214-2203-3
- Carnegie, D. a Associates: *Jak získávat přátele, působit na lidi a uspět v měnícím se světě  
(Buďte vůdčí osobnost)*. 1995 Talpress, ISBN 80-85609-56-8

### Sylaby IMS:

- Olejníček, A., Kohoutek, R.: *Metodika řešení problémů v mezních situacích*, Brno 2005,  
IMS
- Kohoutek, R.: *Sociální psychologie II*. Brno 2007, IMS
- Řehoř, A.: *Management a marketing*. Brno 2007, IMS
- Řehoř, A.: *Základy teorie a praxe řízení*. Brno 2004, IMS

## **17. Přílohy:**

- 1) Vzor vyplněného vlastního dotazníku
- 2) Vzor vyplněného dotazníku FIRO – B
- 3) Příklady organizačních schémat firem a organizací